
HOOFSTUK 3

DIE HOOF AS VERANDERINGSAGENT IN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

3.1 INLEIDING

As veranderingsagent word van die skoolhoof verwag om verandering te inisieer, te fasiliteer en te implementeer (Kimbrought & Burkett, 1990:130).

Politici, ouers en die sakewêreld het almal die verwagting dat die skool verantwoordelikheid moet aanvaar vir verandering ten einde die bestaande stelsel te verbeter. Hierdeur word druk op die skoolhoof geplaas om verandering in die skool te fasiliteer deur as veranderingsagent op te tree.

Die onderwys verander drasties en dit gaan gevolge hê wat tot op skoolvlak sal deurwerk.

Vir die skoolhoof is dit dus van belang dat hy op hoogte sal wees van al die jongste en relevante wetgewing vir die onderwys, hoe die strukture op nasionale sowel as provinsiale vlak lyk, die nuwe rolle van die opvoeders en leerders en wat die samestelling van die skool betref waar multikulturele onderwys 'n groot rol speel. Buiten die strukturele veranderinge wat op nasionale vlak plaasvind is daar ook die interne veranderinge in die skool wat 'n invloed op die gang van sake by die skool sal hê. Hier gaan dit oor hersiene onderrigmateriaal, (produkverandering), nuwe onderrigbenadering (prosesverandering), die veranderde opvattinge (nuwe beleid) en 'n rolverandering waar die take van die opvoeder baie gewysig is.

Alle belanghebbendes gaan hulle invloed laat geld en die skoolhoof sal die spilpunt wees waarom alles draai. *Volgens Dull (1981:71) moet die skoolhoof die volgende aspekte fasiliteer om as veranderingsagent op te tree:*



- *die bepaling van doelwitte van wat met die verandering beoog word;*
- *die bepaling van prosedures en metodes wat met die implementering van verandering gebruik kan word;*
- *die bestudering van die nodige relevante literatuur wat verband hou met die beoogde verandering; en*
- *skakeling met ander skoolhoofde wat alreeds kennis dra en ondervinding het van die beoogde verandering.*

Om as veranderingsagent op te tree het die skoolhoof bestuursvaardighede nodig om verandering te bestuur.

3.2 BESTUURSVAARDIGHEDE NODIG OM VERANDERING TE BESTUUR

Tussen al die rolspelers is die skoolhoof die veranderingsagent wat verandering moet laat plaasvind. *Jivaidel (1984:9) maak die stelling dat die skoolhoof moet beseef dat hy, en nie die eksterne faktore nie, die grootste invloed het op die wyse waarop verandering plaasvind. Dat die skoolhoof oor 'n aantal vaardighede moet beskik word onderstreep deur skrywers soos Carnall (1986:106), Norris (1986:1) en Guinness (1990:184) Hieruit word afgelei dat daar verskeie vaardighede bestaan wat almal geïntegreer moet word in die persoonlikheid van die skoolhoof sodat hy verandering korrek sal hanteer.*

Navorsing deur Miles (1988:185) en Paulo (1989:72) het ook vaardighede geïdentifiseer wat nodig is vir die veranderingsagent wanneer verandering geïmplementeer word.

Die volgende vaardighede is geïdentifiseer :

- **BESTUUR EN BEHEER** : As veranderingsagent lei die skoolhoof die veranderingsproses en koördineer aktiwiteite. Hy hou die proses aan die gang en delegeer verstandig. *Volgens de Beer (1995:62) sorg die skoolhoof dat die patroon van verandering by sy skool inpas. Bestuur en beheer is van kardinale belang waar en wanneer die skool verandering ervaar veral waar daar ingrypende veranderinge is, soos tans in die onderwys ervaar word.*
- **KONFLIK OPLOSSER** : Die skoolhoof los probleme op en kan maklik kompromieë skep. Konflik is altyd 'n baie sensitiewe saak wat die hoof moet hanteer. So kan verskillende kulture in een skool probleme skep omdat die leerders uit verskeie agtergronde kom. Die hoof moet opleiding ontvang in konflikhantering sodat hy sal kennis dra van die kulture se reaksie en wat konflik tot gevolg kan hê.
- **INTERPERSOONLIKE GEMAKLIKHEID** : Hier gaan dit oor hoe die skoolhoof met ander mense oor die weg kom. Hy moet 'n goeie luisteraar wees sodat hy na griewe kan luister, maar ook streng en sensitief wees wanneer dit nodig is.
- **GROEPSFUNKSIONERING** : Hy moet spanwerk aanwakker en die dinamika in die groep verstaan.
- **MEESTER ONDERWYSER** : Die skoolhoof as veranderingsagent moet wye onderwysondervinding en vaardighede hê en al die ervaring en vaardighede moet hy aan ander oordra. Hy ontwikkel sy personeel en ondersteun hulle. *Goeie veranderingsagente dink innoverend en die hoofde wat die beste resultate lewer, het normaalweg bestuursopleiding ondergaan, aldus Jivaideh (1984:10)* Die hoof het dalk nie kennis van uitkomsgebaseerde onderwys nie, maar hy moet geleentheid skep sodat hy kan leer aangaande uitkomsgebaseerde onderwys sodat hy steeds meester van elke situasie kan bly.
- **GEE OPLEIDING** : Die personeel sal geskool moet word in die nuwe situasie, byvoorbeeld die toepassing van die Onderwyswet waarvan hulle min

kennis het. Hierin moet die skoolhoof geskool wees sodat hy dit aan sy personeel kan oordra.

- **INISIATIEF** : Die skoolhoof inisieer alle aktiwiteite en voer sy planne deur omdat hy weet wat hy wil hê en waarheen hy oppad is.
- **VAKKUNDIGE** : As veranderingsagent moet hy 'n breë kennis van al die vakke hê. Vakinhoude verander gedurig en daarom moet hy innoverend genoeg wees om die inhoud van bestaande vakke te verander deur meer relevante inhoute of selfs nuwe vakke. Hy moet sy kennis verbreed, aangesien die vakinhoute gedurig verander.

Squelch (1994:13) beklemtoon dat die kurrikulum verander moet word en met meer relevante inhoud gelaai moet word. *Die hoof sal op hoogte moet wees met die verandering van die inhoudelike om te verseker dat die doelstellings wat gestel word, wel bereik word in die klaskamer. Die skoolhoof moet weet dat Kurrikulum 2005, wat sedert 1998 in sommige onderwysfases geïmplementeer is, die realisering van 'n uitkomsgerigte benadering in die Suid-Afrikaanse onderwyspraktyk is.*

As onderwys uitkomsgebaseer is, skryf Fitzpatrick (1991:18) beteken dit dat die gemeenskap ten aanvang besluite neem ten opsigte van die volgende drie sleutelvrae :

- (1) Wat moet leerders weet by die voltooiing van die skoolloopbaan?
- (2) Oor watter vaardighede moet hulle beskik? en
- (3) Watter waardes en houdinge moet by leerders gevestig wees?

Die skoolhoof sal dus moet kennis dra dat om onderwys op uitkomst te baseer, beteken om die beplanning by die eindproduk wat beoog word te begin. *Die leerresultaat moet eers bepaal word op grond waarvan alle prosesse, naamlik kurrikulum ontwerp, onderrigbeplanning, onderrig, evaluering en bevordering van leerders gedefinieer, ontwikkel en georganiseer word. (Spady, ongedateer :6)*

Dlugosh, Walter, Anderson en Simmons (1995:180) skryf ten opsigte van skole waar UGO geïmplementeer is: "To make OBE successful, schools needed to be substantially reorganized" Die skoolhoof sal dus moet kennis neem dat dit nie slegs die onderrigstrategieë in die klaskamer is wat deur die implementering van Kurrikulum 2005 geraak word nie. Suksesvolle implementering van die nuwe benadering verg hervorming van die skoolorganisasie en alle prosesse wat daarmee gepaardgaan. Dit gaan ook van die skoolhoof vra om 'n nuwe leier te wees, een wat strewe na ware gees van spanwerk in die skool.

Deur na sy opvoeders te luister gee die skoolhoof alle opvoeders die geleentheid om innoverende oplossings van probleme te bedink. Op die manier ervaar opvoeders "eienaarskap" van innoverende strategieë wat in die praktyk suksesvol is. *Dit, op sy beurt, stimuleer hulle tot verdere toewyding en innovering (Pretorius (1998:278)*

Skoolhoofde wat by verandering betrokke is sal hulle tekortkominge ten opsigte van vaardighede moet identifiseer en 'n daadwerklike poging moet aanwend om die vaardighede aan te leer, sodat hulle verandering effektief kan bestuur.

Verdere vaardighede wat ook 'n rol speel is:

- **GEORGANISEERDHEID** : Die skoolhoof is baie goed georganiseer en is altyd baie goed voorberei. Hy weet presies hoe om sy prioriteite te bepaal en vir hom is tyd baie belangrik.
- **VERTROUE EN KOMMUNIKASIE** : Deurdat hy 'n goeie verhouding met sy personeel en sy ouergemeenskap het boesem dit vertroue in en mense glo in hom. Deurdat daar nog steeds agterdog tussen kulture heers, is dit belangrik dat die hoof hierdie vaardigheid optimaal sal inspan om alle kulture se vertroue te wen sodat multikulturele onderwys ook tot sy reg kan kom.
- **DIAGNOSERING VAN ORGANISASIES** : Hy vorm 'n geheelbeeld van die behoeftes en probleme van die skool as organisasie wat dan 'n basis vir optrede is. Hy antisipeer probleme sodat die pad deur verandering relatief probleemvry kan verloop. Die skoolhoof weet dat geduld die wagwoord is en daar grense is waarbinne verandering moet plaasvind.



- **BOUER VAN SELFVERTROUE** : Die selfvertroue en vermoëns van opvoeders om iets nuuts aan te pak, verhoog wanneer die hoof in sy opvoeders glo. Hulle voel goed oor hulle self.
- **SAMEWERKING** : Die skoolhoof skep in sy verhouding met die onderwyspersoneel, geleentheid waar die opvoeders se insette dieselfde gewig dra as sy eie. Personeel voel dat die hoof buigsaam is en dat hy goeie insette van die personeel erken. Die toenemende demokratisering van die onderwys vereis samewerking en dat almal tevrede sal wees met die besluite wat geneem word.
- **HULPBRONVOORSIENER** : Die hoof voorsien die nodige informasie en materiaal sowel as die nuutste praktyke en toerusting. As probleme opduik weet hy hoe om dit op te los. Hy verwerk die nuutste metodieke totdat dit op skoolvlak geïmplementeer word.

Sonder bogenoemde veranderingsvaardighede sal skoolhoofde moeilik by die nuwe onderwysstelsel aanpas. Indien die vaardighede by skoolhoofde ontbreek sal dit nodig wees dat hy deeglik introspeksie sal doen om te poog om sy tekortkominge te identifiseer en reg te stel.

3.3 VOORWAARDES VIR DIE EFFEKTIEWE BESTUUR VAN VERANDERING

Die vermoë om verandering effektief te bestuur is 'n beslissende eienskap van die suksesvolle bestuurder in die organisasie.

Om die verandering te bestuur, moet leiers in die onderwys die volgende vestig (Beckhard & Harris, 1987:8):

- 'n Visie van hoe die skool moet lyk en die soeke na leiding tot so 'n visie.
- 'n Duidelik betekenis van die organisasie se identiteit.
- 'n Duidelike betekenis van die organisasie se interafhanklikheid met die eksterne omgewing.



- Duidelike en bereikbare senarios. Senarios moet duidelik genoeg wees om die basis vir strategiese beplanning te voorsien.
- Buigsame en genoegsame organisatoriese strukture om optimaal die werk wat benodig word te bestuur soos die inhoud, innovasie, strategieë, informasiebestuur, leerlingbestuur en kreatiewe finansiële bestuur.
- Effektiewe gebruik van gevorderde tegnologie. Onderwysleiers en nie tegnisi, moet die tegnologie in die skool bepaal.
- Erkenning en beloningstelsels wat ter gelyke tyd die organisasie se prioriteite, waardes en norme en die behoefte aan waardigheid en groei weerspieël, moet in plek wees. Om verandering suksesvol te implementeer, is die vertrekpunt van kardinale belang.

Verandering is nie 'n gelykmatige proses nie – die implementering daarvan wissel in intensiteit, volgens Carlson & Ackerman (1991:74). Die inisiëring van die verskillende veranderings word op kreatiewe wyse deur individue binne die skoolgemeenskap geskep. (Torrington & Weightman, 1989:86) en daarom is dit nodig om na die rol van veranderingsagente te kyk.

3.4 DIE SKOOLHOOF AS VERANDERINGSAGENT

As veranderingsagent word van die skoolhoof verwag om verandering te inisieer, te fasiliteer en te implementeer (Van der Westhuizen, 1990:671). Politici, ouers en die private sektor het almal die verwagting dat die skool verantwoordelikheid sal aanvaar om die stelsel te verbeter. Om dit te kan doen sal meer insette van die hoof verwag word en hy sal harder moet werk. Dit is juis daarom dat die hoof aangewese is op die insette en



menings wat die opvoeders lewer. Die feit dat verskeie veranderingsagente by verandering betrokke is, impliseer dat verandering bestuur kan word.

3.4.1 Verandering kan bestuur word

Die bestuur van verandering is nie 'n eenmalige gebeurtenis nie, maar 'n strategiese bestuursproses. Verandering word deur evolusie, revolusie of sistematiese ontwikkeling teweeggebring. *Deurdat sistematiese ontwikkeling 'n groter mate van sekuriteit vir sukses inhou as daar verandering in die onderwyssituasie moet plaasvind, word voorkeur aan die sistematiese ontwikkeling verleen, aldus Dull (1981:71)* Hierdie sistematiese ontwikkeling moet tred hou met tegnologiese (sagte ware soos Edupac vir finansiële bestuur) en ander verandering binne die gemeenskap, anders sal sistematiese verandering moeilik in die skoolopset realiseer. *Sistematiese verandering noodsaak dat daar 'n eerste stap geneem word om verbetering deur middel van verandering teweeg te bring (Bester, 1994:73).*

Volgens Kimbrought & Burkett (1990:134) sal so 'n stap beteken dat 'n behoeftebepaling gemaak moet word om te bepaal wat verbeter wil word. Sistematiese bepaling en die suksesvolle implementering van verandering stel bepaalde eise aan die skoolhoof en sy mede veranderingsagente. Artikel 20 (SASW) ondersteun die stelling deur onder andere te verwys na die verpligte take van die Beheerliggaam (verandersagent) van 'n skool (Basson, 1990:502) Om verandering suksesvol te implementeer, is die vertrekpunt baie belangrik. *Outeurs soos Knoop (1987:16) en Virgilio en Virgilio (1984:348) is dit eens dat geen verandering in die skool suksesvol sal wees sonder die positiewe en aktiewe steun van die opvoederskorps nie. Waar die opvoederskorps hulle steun aan die veranderingsproses gee, moet daar steeds geleentheid vir personeelontwikkeling gebied word. Gesamentlike besluitneming deur die skoolhoof en sy personeel is een van die beste metodes om opvoeders te oriënteer om nie weerstand teen verandering op te bou nie en om die noodsaaklikheid van verandering uit te wys.*



3.4.1.1 'n Bepaling van die noodsaak vir verandering

Daar is twee soorte bronne van verandering in 'n organisasie, naamlik interne en eksterne bronne. Dit is veral die eksterne bronne wat dit vir bestuur so moeilik maak om verandering te bestuur. (Vergelyk 2.3.1.2, p35). Dit is baie belangrik dat verandering bestuur moet word, want indien veranderingsdruk op die organisasie (skool) geïgnoreer word, sal dit mettertyd na destruktiewe druk verander en die oorlewing van die organisasie in gevaar stel.

3.4.1.2 'n Analise van die huidige werklikheid

'n Organisasie funksioneer in 'n ewewig met die omgewing. Die omgewing is nie staties nie en gedurende verandering vind plaas in waardes, tegnologie, politiek en op die konstitusionele gebied. Die konteks van omgewingsverandering bepaal die bestuur van verandering, byvoorbeeld deur regstellende optrede. *Omgewingsveranderinge manifesteer gewoonlik op gebiede soos politieke en konstitusionele, ekonomiese, tegnologiese en ruimtelike veranderinge (onder andere verstedeliking), die regstelsel en sosiale waardes. (Coetzee & Venter, 1992:513). Die veranderingimpuls moet duidelik geïdentifiseer word sodat die skool 'n strategie kan ontwerp om dit te akkommodeer.*

3.4.1.3 Beskrywing van 'n ideale toekoms

'n Belangrike komponent van weerstand teen beoogde verandering is geleë in die persepsies wat mense het oor die sielkundige en spesiale gevolge van verandering en nie teen verandering as sodanig nie. (Coetzee & Venter, 1992:62) Die ideale skool van die toekoms sal meer buigsaam en aanpasbaar moet wees, in 'n wêreld vol teenstrydighede. Die omgewing sal meer as ooit tevore verken moet word. Die skoolhoof sal verandering moet bestuur as deel van 'n totale bestuursproses en in die bestuur van weerstand teen verandering moet belê. Om hierdie rede moet skoolbestuur in staat wees om aan alle betrokkenes 'n beeld te skets van hoe die veranderde (getransformeerde) skool gaan lyk.



Volgens Van der Westhuizen (1993:98) kan die skoolhoof in die volgende riglyne belê om die kanse te verhoog om die beoogde verandering te laat slaag en terselfdertyd die weerstand teen verandering bestuur:

- ◆ Ontleed die skool ten opsigte van die huidige situasie, probleme en die kragte wat moontlik vir die probleme verantwoordelik is en die soort verandering wat moet plaasvind.
- ◆ Identifiseer en ontleed die faktore wat 'n rol kan speel in die beoogde verandering. In die ontleding behoort gefokus te word op vrae soos wie moontlik weerstand kan bied teen die verandering, waarom daar moontlik weerstand sal wees, en hoe intens die weerstand waarskynlik sal wees en wat die posisie van die skoolhoof is teenoor die ander belanghebbendes ten opsigte van onder andere mag, vertroue en ander aspekte rakende interaksie.
- ◆ Besluit op 'n veranderingstrategie gebaseer op voorafgaande ontleding en waarin die tempo van die verandering, die hoeveelheid beplanning, die graad van betrokkenheid van ander persone en die metodes wat aangewend gaan word om die verskillende individue en groepe te hanteer, in ag geneem word.
- ◆ Monitor die veranderingsproses en evalueer die sukses van die bestuur van die weerstand.

3.4.1.4 Strategiese plan

Die komponent van bestuur van verandering het te doen met die strategie van die organisasie. Die visie en missie van 'n organisasie word versterk en gekommunikeer deur 'n strategiese plan. Die finansiële begroting van 'n skool is 'n missie in syfers. *Oberholster (1993:26) skryf dat 'n visie die ware betekenis van 'n strategie verduidelik. Die strategiese plan is op sy beurt 'n meganisme om perspektief en betekenis aan die organisasie te gee (Brahms en Gamberg, 1983:80)* Organisasies het strategieë nodig om rigting aan hulself te gee. Dit blyk dus hieruit dat strategieë rigtingwysers is om die aktiwiteite van die organisasie te rig op dit wat verander moet word om die ideale toestand te bereik soos wat in par. 3.4.1.3 gevisualiseer is.



3.4.1.5 Die oorgangsbestuurplan

Volgens Beckhard & Harris (1987:115) moet organisasies bereid wees om die volgende veranderinge te bestuur waar die bestuur van verandering in die oorgangsfase aangepak word :

- *Veranderinge in die omgewing.*
- *Veranderinge in die organisasieprioriteite*
- *Veranderinge in die organisasiestruktuur.*
- *Veranderinge in prosesse en prosedures.*
- *Veranderinge in die menslike hulpbronbeleid.*
- *Veranderinge in die organisasiekultuur.*

Die bestuur van weerstand teen verandering word een van die primêre komponente van die bestuur van verandering in die fase. Die faktore wat die basis van die weerstand vorm, is nie alleen die dominante faktore in die proses nie, maar reflekteer ook sterk groepsdruk. *Veranderingshindernisse sluit die volgende vier soorte in (Gelatt, 1993:9-13):*

- **TOEKOMSFOBIE:** Die verskynsel dui daarop dat die toekoms gevrees word en dat alle verwagte ontwikkelinge in 'n negatiewe perspektief gesien word. Die lei tot swak besluitneming, reaktiewe bestuur en die onvermoë om met 'n veranderde omgewing tred te hou, deur die skoolhoof.
- **PARADIGMAVERLAMMING :** Paradigmas kan as breë intellektuele raamwerk gesien word en wanneer 'n bepaalde raamwerk sy toepaslikheid verloor, tree paradigma-verlamming in. *Paradigmaverlamming, volgens Kroon (1995:515) veroorsaak dat mense nie kan begryp dat dinge nie meer soos in die verlede voortgaan nie.* So word die toekoms toenemend meer relatief en onvoorspelbaar,

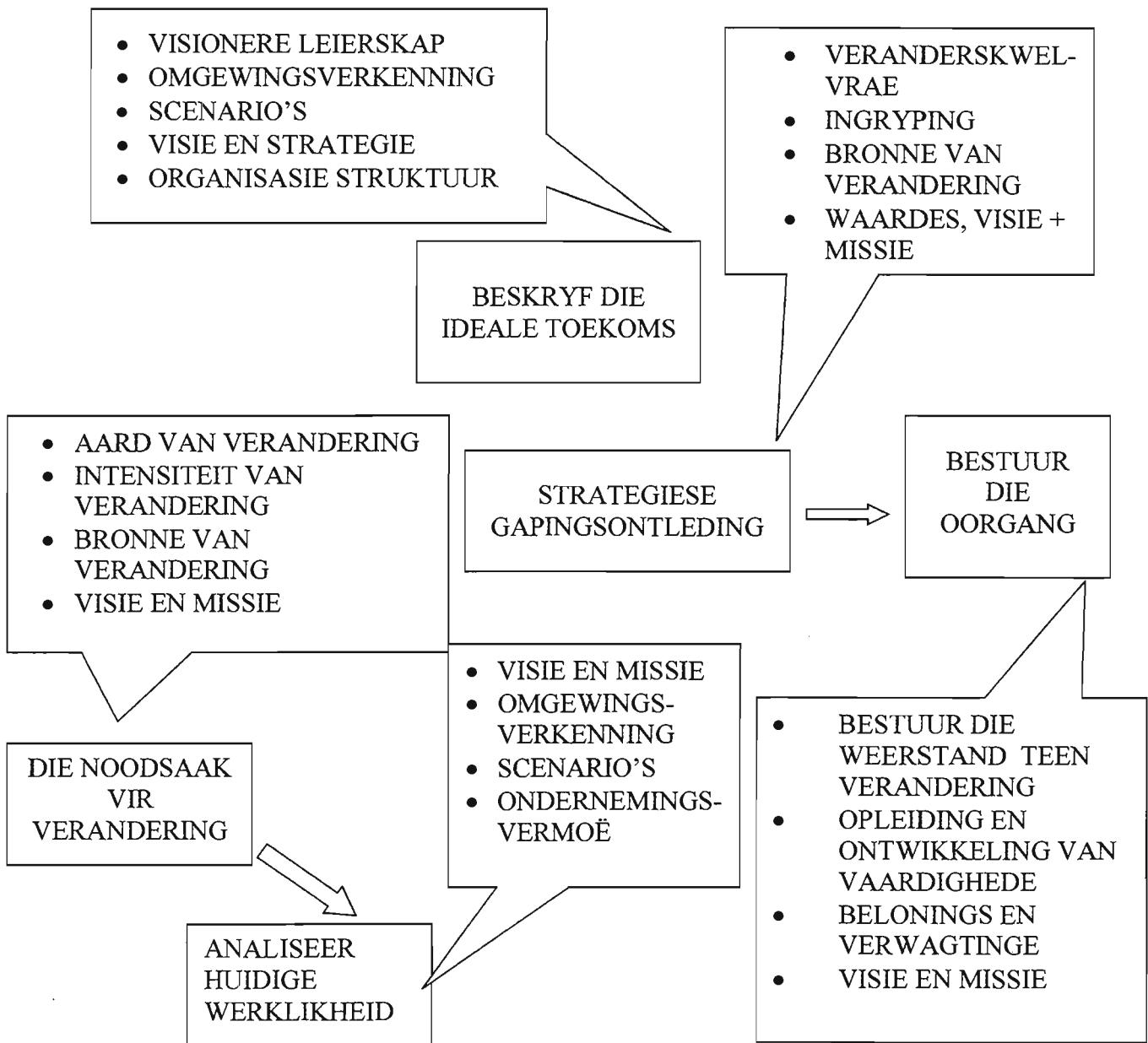


maar die skoolhoof of skool wat dogmaties glo aan rigiede en onbuigsame bestuursgebruike, stuur af op paradigmatverlamming.

- **INLIGTINGSMANIE** : 'n Inligtingsmaniak verafgod feite. Skole verswelg hulself soms in feite sonder om die neigings in die samelewing waar te neem. Die oordrewe soeke na feite inhibeer een van die belangrikste instrumente om verandering mee te benader, naamlik kreatiwiteit en intuïtiewe aanvoeling. Wetenskaplike bestuurstelsels, byvoorbeeld statistiese modelle waarvolgens sukses bepaal word, kan daartoe bygedra om verouderde bestuurspraktyke in stand te hou: eindeksamenresultate word byvoorbeeld direk eweredig aan produktiwiteit gestel.
- **OMGEKEERDE PARANOIA** : Skoolhoofde of onderwyspersoneel wat aan omgekeerde paranoia ly, volg iemand anders blindelings, deurdat hyself nie besluite neem nie, want hy mag in onguns by die personeel kom en sal liever dat iemand anders die besluit neem en hom dan volg, deur saam te stem met 'n besluit wat geneem is of verandering wat plaasgevind het. Bestuurders wat aan omgekeerde paranoia ly, glo dat iets hulle uit die maalkolk van verandering sal kom red. Hierdie soort skoolhoof verloor sy vermoë om 'n toekoms te visualiseer en verwag van iemand anders om dit vir hom te doen. *Die skoolhoof moet sy houding verander met betrekking tot verandering en die skool moet 'n lerende organisasie word wat teenstrydige ontwikkeling, dubbelsinnighede, onsekerheid en inkonsekwente gebeure in sistematiese verband integreer (Senge, 1990:13)*



FIGUUR 3.1 DIE PROSES VAN DIE BESTUUR VAN VERANDERING



BRON: AANGEPAS UIT BECKARD EN HARRIS (1987:112)



3.4.1.6 Nuwe paradigma vir skoolhoofde

Verskeie en komplekse veranderinge wat in die skool plaasvind vereis skoolhoofde wat bedrewe praktisyns is wat die proses van verandering terselfdertyd kan lei en bestuur.

Skoolbestuur moet beweeg na 'n nuwe paradigma waar opvoeders en leerders bemaagtig word om aktief deel te neem in skoolaktiwiteite.

Volgens Covey (1992:23) verwys 'n paradigma na 'n fundamentele manier om dinge te doen. Dit is 'n denkraamwerk wat die individu en die organisasie in staat stel om dinge waar te neem, te verstaan en te interpreteer. Getuienis dat opvoeders en leerders bemaagtig is om aktief deel te neem aan skoolaktiwiteite is wel daar waar opvoeders en leerders byvoorbeeld verteenwoordiging het op die skool se beheerliggaam. Paradigmas is dinamiese raamwerke en word voortdurend uitgedaag op grond van hulle relevansie en doelmatigheid. Skoolhoofde sal geweldige weerstand teen verandering moet bestuur. Dit kan gewoonlik bereik word deur die geloof wat hulle in hulle paradigma het. (Baker, 1992:71)

Die ideale skoolhoof as veranderingagent is 'n persoon met visie en is in 'n posisie om vertrouwe in opvoeders, leerders, ouers en ander rolspelers te inspireer. Vir skoolhoofde om in die leiding en bestuur van verandering suksesvol te wees, moet hy alle deelnemers so lei dat hulle 'n deurdagte en gedefinieerde missie en visie vir die skool daarstel. 'n Missie is 'n beskrywing van 'n belangrike taak wat die skool moet behaal. Die missie spel duidelik die hoofdoel van die skool uit. 'n Visie is baie belangrik, want dit is 'n ambisieuse doelwit wat bereik moet word. 'n Visie moet alle belanghebbendes in staat stel om die gaping tussen die huidige posisie en waarheen hulle oppad is, te verstaan.

Binne die visie val doelwitte wat voor 'n sekere tyd bereik moet word. So kan die Departement van Onderwys besluit dat daar voor die jaar 2002 kwaliteit onderwys aan alle leerders moet voorsien word, die kultuur van leer herstel moet wees, burokrasie verminder moet word en dat regstellende aksie voltooi moet wees.



Die skoolhoof as die sleutelspeler in die skoolsisteem moet nie slegs veranderingsagent wees nie, maar ook 'n leier en bestuurder van die skool. As die skoolhoof onwillig is om die proses van verandering te lei, sal dit 'n negatiewe invloed hê op die hele skoolsituasie. Die sukses vir kwaliteit en leerder-gesentreerde onderwys sal afhang van die skoolhoof se bestuursvaardighede, leierskap en sy verantwoordelikeheidsin. Hierin moet die skoolhoof gesteun word deur ander veranderingsagente.

3.5 ANDER VERANDERINGSAGENTE IN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

3.5.1 Die beheerliggaam van 'n skool

Binne die raamwerk van die SASW (Artikel 16 (1)) het diegene wat by die onderwys betrokke is, nou die geleentheid om 'n groter rol in die beheer en ontwikkeling van skole te speel. Die staat kan nie alles vir skole doen nie. Ouers en plaaslike gemeenskappe is dikwels in die beste posisie om te weet wat 'n skool werklik benodig en wat die probleme daarvan is. Beheerliggame wat ouers, leerders, opvoeders en gemeenskapslede insluit, is 'n statutêre liggaam wat kragtens 'n parlementêre wet tot stand kom. Die beheerliggaam se hoofsaak is om die skoolhoof namens die skoolgemeenskap by te staan om die skool bekwaam te organiseer en te bestuur (Artikel 20 van SASW). Beheerliggame sal dan ook as veranderingsagente optree deur die skoolhoof by te staan in die bestuur van verandering, want daar word van die lede van die beheerliggaam verwag om hul pligte en werksaamhede tot voordeel van die skool te verrig. *Volgens Artikel 20 van die SASW moet die beheerliggaam die beste belange van die skool bevorder deur die voorsiening van onderwys van gehalte aan alle leerders in die skool. Verder moet die beheerliggaam die finansies van die skool bestuur en binne die begroting bly.*

Baie skole het nog nooit 'n funksionele of verteenwoordigende beheerliggaam gehad nie en het hulp nodig om so 'n liggaam tot stand te bring. Indien die tendens voortduur en die nodige opleiding nie aan beheerliggame verskaf word nie kan daar nie werklike



transformasie plaasvind nie. Die beheerliggaam wat in belang van die skool optree, sal ook die skoolhoof en sy bestuurspan ondersteun sodat die beheerliggaam saam met skoolbestuurspan die uitdaging aanvaar om werklik demokratiese onderwys en leerpraktyk te skep om aan 'n verskeidenheid van gemeenskapsbehoefes te voldoen.

3.5.2 Wetgewers en beleidmakers

Baie van die momentum vir verandering tot op datum is die gevolg van beleidmakers op nasionale regeringsvlak. Vir verandering om suksesvol te wees, sal die staat moet voorsien vir herstrukturing, want politieke hulp is onontbeerlik. *Opvoeders beïnvloed wetgewers en beleidmakers op Nasionale vlak, wat die herstrukturering van skole betref, op die volgende wyse, volgens Whitaker (1993:175):*

- *Die vorming van 'n koalisie met die Ministerie van Onderwys deur opvoederorganisasies op nasionale vlak.*
- *Die bou van 'n koalisie tussen skooldistrikte en provinsiale onderwys. Daar word in Suid-Afrika van die Direkteur-Generaal van Onderwys verwag om politieke aktief en invloedryk te wees in enige beleidsbepaling.*
- *Deur met skole te werk, is distriksadministrateurs betrokke by die neerlê van strategieë om verandering te verwesenlik.*

3.5.3 Ouers en die gemeenskap

Die betrokkenheid van ouers en die gemeenskap staan sentraal in die herstrukturering van die onderwyssisteem. Ouers is in die meerderheid in die samestelling van beheerrade in skole.

Whitaker (1993:175) beweer dat verandering in skole vir ouers net so moeilik is as wat dit vir opvoeders is. Ouers glo dat hulle net so goed ingelig is oor skoolsake as wat die



opvoeders is. Die enigste probleem is dat ouers steeds vashou aan die tradisionele onderwys van die goeie ou dae, wat hulle glo steeds beter is as die bestaande sisteem. Ouers moet ook goed ingelig wees oor die redes vir verandering, anders sal hulle nie samewerking gee vir die transformasieproses in die onderwys nie.

Ouers beïnvloed ook ander terreine van die skool se werksaamhede. So kan 'n groep ouers vanweë hulle betrokkenheid by die skool, 'n borgliggaam op die been bring. Die borgliggaam is bereid om die skool finansieel te ondersteun of te help om addisionele fondse vir die skool in te samel. Die borgliggaam kan ook die ouers en die gemeenskap in die geheel betrek by die skole van die betrokke gemeenskap.

'n Borgliggaam lewer 'n belangrike bydrae tot die bestuur van die skool deur te help met die gedeeltelike of totale befondsing van die skool se bedryfsuitgawes. Dit kan help dat die skoolgeld van leerlinge verminder kan word. Lede van die borgliggaam kan deel wees van die beheerliggaam, en hulle kan 'n belangrike komponent van die beheerliggaam vorm deurdat hulle vertrou is met die ekonomiese uitgangspunte en hulle kundigheid kan help dat skole meer ekonomies bedryf word.

Van Schalkwyk (1990:91-96) identifiseer die volgende drie vlakke waarop ouerbetrokkenheid op skoolvlak kan plaasvind:

- **INDIVIDUELE VLAK:** Dit is wanneer ouers direk met opvoeders of die skoolhoof op 'n informele of formele wyse skakel deur middel van onderhoude, gesprekke, telefoonoproepe, ensovoorts. Ouers kan ook op individuele basis aktiwiteite by die skool soos sportbyeenkomste, oop dae, of uitstallings bywoon.
- **KLASVLAK:** Ouers kan ook binne klasverband hul samewerking aan die opvoeder en die skool bied, deur in 'n registerklaskomitee te dien.



- **SKOOLVLAK:** Op skoolvlak kan ouers hul samewerking in statutêre of nie statutêre liggame bied. Die statutêre liggaam is gewoonlik die skool se beheerliggaam. Die beheerliggaam beheer saam met die personeel verskeie bedrywighede van die skool en stel vir die doel nie-statutêre komitees of subkomitees saam. Ouers kan in hierdie nie-statutêre komitees en subkomitees van die beheerliggaam dien wat betrokke is by kurrikulêre, nie kurrikulêre en skoolbestuursake. Die komitees kan insluit :
 - ◆ Komitee vir geboue en terrein
 - ◆ Komitee vir finansiële sake
 - ◆ Komitee vir kurrikulêre sake
 - ◆ Komitee vir bemarking
 - ◆ Komitee vir sportsake

Die samewerking tussen opvoeders en ouers is vandag noodsaaklik vir effektiewe onderrig en leer op skool. Ouers moet deel wees van die skool. Ouers moet by die beplanning van die skool betrek word. Wanneer die skoolhoof en die beheerliggaam op hierdie wyse te werk gaan om ouers vanaf die beplanningstadium te betrek, kan daar by ouers en die gemeenskap 'n gevoel van eienaarskap van die skool ontwikkel.

3.5.4 Skoolbestuurspan (SBS) as veranderingsagent

Verandering in al die sfere van die onderwys bied 'n groot uitdaging aan die bestuurspan van die skool. Die bestuurspan van die skool hoef nie noodwendig net uit senior personeellede te bestaan nie, maar kan ook op demokratiese wyse deur die personeel self aangewys word. Bestuurspanne moet buigbaar wees sodat hulle die verskillende funksies wat die skool van hulle verwag, kan vervul. Skoolbeleid, onderwyswetgewing, skoolbestuur en die daarstel van onder andere 'n multikulturele onderwysstelsel benodig 'n baie sterk bestuurspan. Bestuurspanne kan die proses van verandering baie beter versnel as individue.

Die SBS moet innoverend optree want 'n gebrek aan innovasie kan aanleiding gee dat stagnasie intree en geen verandering plaasvind nie. Die spanleier moet eenheid bevorder wat uiteindelik die span se doelwitte effektief sal bevorder. Bestuurspanne moet ook so optree dat doelwitte betyds bereik word en dat hulle met moeilike besluite dadelik kan handel. Hier is dit belangrik dat daar van bestuurspanne verwag word om resultate te lewer veral in aspekte van die onderwys wat verandering vereis. *“The ultimate reason for monitoring the performance agents is to further the progress of the total change effort”* (Strebel, 1998:26)

Die skoolhoof of sy adjunk moet die pogings van al die spanlede koördineer en monitor om te verseker dat daar samewerking is. Die effektiwiteit van die span sal afhang van hulle eenheid en die visie van hulle missie. Verandering is 'n proses wat regdeur die onderwysproses plaasvind en juis daarom moet 'n plan opgetrek word wat suksesvolle verandering kan verseker, wat bestuur kan word en waar verstellings gemaak kan word soos die proses van verandering plaasvind. Die skoolhoof sal nie net die bestuurspan se deelname in die proses van verandering verhoog nie, maar sal ook ander belanghebbendes by die veranderingsproses betrek.

3.6 VERHOOGDE DEELNAME VAN ALLE BELANGHEBBENDES IN DIE PROSES VAN VERANDERING

3.6.1 Ouerbetrokkenheid in die bestuur van verandering

Vergelyk 3.5.3 p 67

3.6.2 Betrokkenheid van leerders in die bestuur van verandering

Leerders kan nie uitgelaat word in die veranderingsproses nie, want verandering beïnvloed hulle leermetodes en hulle uitkyk op die toekoms. 'n Klimaat moet in skole

geskep word om leerders aktief te betrek, sodat hulle verantwoordelik kan word in hulle eie opvoeding in 'n veranderde omgewing.

Whitaker (1993:177) sê dat “we need to involve students in school changes, not only at the secondary level but also at the elementary level”. Die gaping wat bestaan tussen leerders en opvoeders moet oorbrug word. Die skoolhoof moet daarom leerders betrokke maak in die opstel van die gedragskode vir leerders en ander veranderingspogings. Leerders moet gelei en betrokke gemaak word sodat hulle kan praat oor hulle skoolbehoefte en hulle opinies moet herken word. Georganiseerde leerdergroepe soos Cosas is aktief betrokke in die veranderingsproses in Suid-Afrika.

3.6.3 Onderwyserorganisasies in die bestuur van verandering

In die verlede het onderwyserorganisasies min invloed gehad op enige onderwysbeleid in Suid-Afrika. Tans het onderwyserorganisasies 'n raad gevorm vir onderwysers waarby alle statutêre onderwyserorganisasies verteenwoordig is sodat die idees van opvoeders ook deur die regering oorweeg kan word. Opvoeders word geleidelik meer betrokke in die besluitnemingsproses op nasionale, provinsiale en distriksvlak.

3.7 BESTUURSBEVOEGDHEDE NODIG IN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

Skoolhoofde kan nie meer 'n skool bestuur sonder om deeglik vir hulle take opgelei te word nie, want daarvoor het skole te gekompliseerd geraak. *Volgens van Heerden & Calitz (1998:3) verwys bestuursbevoegdheid na die bekwaamheid of geskiktheid van 'n bestuurder om spesifieke take te verrig.*

Bestuursbevoegdheid waarvoor die skoolhoof moet beskik is:

- Personeelwerwing en -keuring as bestuursbevoegdheid (kyk 3.7.1)

- Personeelontwikkeling as bestuursbevoegdheid (3.7.2)
- Konflikhantering as bestuursbevoegdheid (3.7.3)
- Bestuur van verandering as bestuursbevoegdheid (3.7.4)
- Motivering of beïnvloeding as bestuursbevoegdheid (3.7.5)
- Kommunikasie as bestuursbevoegdheid (3.7.6)

3.7.1 Personeelwerwing en –keuring as bestuursbevoegdheid.

Personeelbestuur is een van die belangrikste bevoegdhede waarvoor 'n skoolhoof moet beskik. Die grootste gedeelte van die onderwysbegroting word aan salarisse gespandeer en juis daarom is dit uiters noodsaaklik dat die skoolhoof sal verseker dat net die beste opvoeders aangestel word, om kwaliteit onderrig te verseker. Om die geskikste kandidate te werf is dit noodsaaklik dat die werwingsproses daarop gemik sal wees om die beste potensiële kandidate te trek om aansoek te doen. Nadat al die aansoeke ontvang is word 'n kortlys saamgestel. Tydens die samestelling van die kortlys kan vakbonde insae hê. Tydens die onderhoude kan die vakbonde weereens insae hê sonder dat hulle stemreg het. Tydens die onderhoude kan die beheerliggaam deur goeie onderhoudvoering reeds agterkom hoe elke potensiële kandidaat oor verandering voel. Die skoolhoof se beoordeling en insette word hoog aangeslaan deur lede van die beheerliggaam. Die uitgangspunt hier is dat die skoolhoof se aanbeveling normaalweg hoog aangeslaan word omdat die skoolhoof presies weet hoe en waar die gekose kandidaat in die skoolopset sal of gaan inpas. Indien die skoolhoof nie oor die nodige vaardighede en mensekennis in die verband beskik nie sal die spesifieke behoeftes van die skool nooit aangespreek word nie.



3.7.2 Personeelontwikkeling as bestuursbevoegdheid.

Volgens van Heerden & Calitz (1998:5) begin 'n hoë standaard van onderrig met die aanstelling van opvoeders, wat oor goeie kwalifikasies en vermoëns beskik om leerders te kan onderrig.

Hoë standaarde van onderrig word in die doelwitte van skole nagestreef en juis daarom is personeelontwikkeling uiters noodsaaklik. *Opvoeders wat nie deur personeelontwikkeling ontwikkel kan word nie, sal nie maklik gestelde doelwitte kan bereik nie, aldus Guthrie & Reed (1991:346)*

Personeelontwikkeling dra daartoe by om veranderinge in die toekoms te antisipeer, om sodoende voorsorg te tref vir moontlike veranderinge.

As personeelontwikkeling effektief is dra dit daartoe by dat daar meer professionele bevoegde opvoeders is en dat die opvoeders meer bydraes lewer ten voordeel van die skool, omdat hulle by besluitneming betrokke is en beroepstevredenheid ervaar.

3.7.3 Konflikbestuur as bestuursbevoegdheid.

Konflik ontstaan as gevolg van botsende belange tussen mense en groepe in die organisasie. *Volgens Robbins (1984:394) bevind die deursnee bestuurder homself vir ongeveer twintig persent van sy tyd in konfliksituasies.* In terme van bestuursgedrag is die taak van die skoolhoof nie om konflik te onderdruk nie, maar om die bestaan daarvan te erken en doeltreffend te bestuur, sodat die negatiewe aspekte verklein en die voordele vergroot kan word. *Celliers (1990:439) meen dat konflik 'n normale verskynsel is en omgeskakel kan word in groei, avontuur en skepping.*

Verandering bring altyd konflik na vore. By opvoeders is daar onsekerheid hoe die verandering hulle gaan raak en groepe opvoeders sal dan verskillend optree teenoor die voorgestelde verandering. Een groep sal byvoorbeeld insiklik wees teenoor kurrikulum 2005, terwyl 'n ander groep gefrustreerd kan wees, want kurrikulum 2005 beweeg die veilige ruimte van die status quo binne. *Celliers (1990:441) wys verder daarop dat*

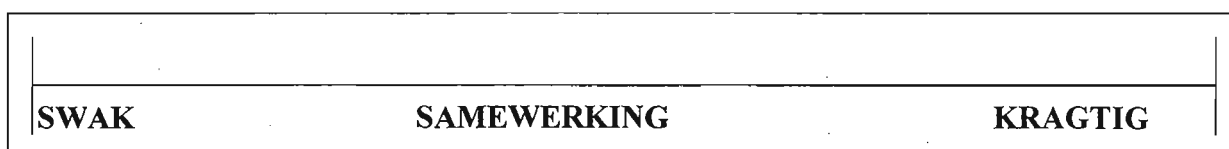
wanneer konflik te laag is (*disfunsionele konflik*) dit kan gebeur dat die organisasieprestasie tot stilstand kom. Hier sal stagnasie en weerstand teen verandering teenwoordig wees. Indien die konflik te hoog is, kan dit ook weerstand teen verandering bevorder. Konflik het dus twee pole, naamlik funksionele en disfunsionele konflik. Soms is konflik nodig, logies, eerlik en self funksioneel.

Funksionele konflik is opbouend omdat doeltreffendheid daardeur verhoog word in die soeke na kreatiewe probleemoplossing, innovasie en vernuwingsprosedures. *Voorbeelde hiervan is verhoogde kwaliteit van besluitneming, innovasie, verhoogde belangstelling en nuuskierigheid by werknemers en positiewe selfevaluering, aldus Celliers, (1990:398).* Disfunsionele konflik is afbrekend in die sin dat doelbereiking hierdeur verhinder word. *Voorbeelde is swak kommunikasie en 'n afname in produktiwiteit, effektiwiteit en groepsamehorigheid (Celliers, 1990:398)*

Volgens Hansen (1991:282) is konflik nog 'n natuurlike vyand, nog is dit inherent sleg en moet dit nie onderdruk word of aangeblaas word nie. Dit moet eerder behoorlik bestuur word.

Volgens van der Westhuizen (1990:666) is dit noodsaaklik dat die skoolhoof begrip sal hê vir twee deurslaggewende dimensies in konflikgedrag, naamlik die selfgeldingsdimensie en die samewerkingsdimensie.

FIGUUR 3.2 DIMENSIES IN KONFLIKGEDRAG



Die implikasie is dat een persoon in die konfliksituasie kragtig selfgeldend kan wees,



terwyl 'n ander persoon weer swak selfgeldend of beskeie is. Net so kan die gehalte van samewerking ge-evalueer word op 'n kontinuum wat strek van swak tot kragtig.

Die skoolhoof vervul hier 'n dinamiese bestuursrol deur die klimaat vir samewerking te skep. Hy tree nie tussenbeide in konflik tussen twee personele nie, maar gee slegs leiding. Die metode van samewerking is 'n goeie wen-wenresept. Nuwe vaardighede en verstandhoudings word geskep om die skool intern sterker te maak. Verandering bring konflik mee en daarom is dit belangrik dat die skoolhoof konflik sal bestuur.

3.7.4 Oorredende kommunikasie

Min vaardighede is so belangrik vir 'n bestuurder as die vermoë om sowel mondelings as skriftelik goed te kan kommunikeer. Die doel van kommunikasie is om in te lig, te herinner of tot 'n sekere optrede te oorreed. *Samewerking en kommunikasie is volgens Wilson (1992:94) die kern vir suksesvolle verandering.* Die skoolhoof kommunikeer hoofsaaklik op mikrovlak, (die skool) mesovlak (die gemeenskap) en makrovlak (die onderwysdepartement).

Omdat die skoolhoof primêr met mense te doen het, moet kommunikasie doeltreffend wees, want dit is een van die hoekstene van effektiewe bestuur en dit beïnvloed al die areas van die organisasie. In 'n vinnig veranderende situasie, soos in Suid-Afrika word groot eise aan die verbeelding, moed en deursettingsvermoë gestel. Kommunikasie is die belangrikste rede vir die mislukking of die sukses van 'n organisasie in Suid-Afrika, veral as die verskillende kulture en tale in ag geneem word. Om te kan aanpas by die omgewing moet die skool verander en die verandering is 'n kommunikasieproses.

Vir die skoolhoof wat verandering aan die opvoeders moet kommunikeer is dit nodig dat hy deur oorreding na 'n bepaalde doelwit of houding beweeg. Die skoolhoof wat van oorreding wil gebruik maak moet 'n deeglike kennis besit van die kommunikasieproses. Om verandering van watter aard ook al aan sy personeel te kommunikeer moet die skoolhoof sy personeel baie goed ken. *Van Heerden & Calitz (1998:11) sê dat daar 'n*



vertrouensverhouding tussen die skoolhoof en sy personeel ontstaan, sodat die personeel die skoolhoof as geloofwaardig kan beleef. Indien die skoolhoof sy personeel baie goed ken sal hy elkeen se swak en sterkpunte ken en dit is uiters belangrik dat elke personeellid sal voel dat sy/haar insette in die veranderingsproses 'n verskil sal maak vir die skool.

Opwaartse kommunikasie vanaf die opvoeders na die skoolbestuur is belangrik. 'n Deelnemende bestuurstyl waar opvoeders 'n inspraak het in besluitneming en doelwitstelling ten opsigte van verandering, lei daartoe dat personeel meer gemotiveerd is vir die taak wat hulle aanpak. Waar personeel 'n deelnemende bestuurstyl ervaar, sal dit 'n positiewe uitwerking hê op die oorredingsproses en hulle sodoende motiveer om besluite uit te voer. Oorredende kommunikasie kan bydra tot positiewe gesindhede en betrokkenheid van opvoeders. Wanneer 'n positiewe houding en gesindheid by opvoeders geskep is, dra dit by tot 'n gunstige skoolklimaat.

Bestuursbevoegdheid van die skoolhoof, kennis van motiveringsteorieë en die toepassing daarvan dra by tot geloofwaardigheid. Geloofwaardigheid speel 'n beduidende rol in kommunikasie, wat 'n gemotiveerde opvoederspan by 'n skool verseker.

3.7.5 Motivering

Mense verskil nie alleen in hulle vermoëns om dinge te doen nie, maar ook die wil om dit te doen.

Die belangrikste taak van 'n bestuurder is steeds om prestasie te motiveer en te rig, aldus Kanter (1989:91) Die kwaliteit van die skoolhoof beïnvloed die motivering van die personeel. Die motivering van 'n persoon word deur die sterkte van sy motiewe bepaal. Die skoolhoof moet onthou dat om te motiveer nie net is om personeel aan te moedig tot hoë gehalte standaarde van uitnemendheid nie, maar ook om die personeel te ondersteun in die ontdekking van hulle talente.



3.8 LEIERSKAP VAN DIE VERANDERINGSAGENT

Leierskap word beskou as 'n komplekse proses wat ingewikkelde sosiale verhoudinge en 'n wederkerige invloed tussen leiers en volgelinge insluit. As leierskap teenwoordig is kan skole groei, gedy en meeding. *“One of the greatest challenges in implementing change processes is leadership” (Finnell, 1993:93). Dit is daarom nie vreemd (Hersey & Blanchard, 1993:93) dat dinamiese leierskap as die hoofienskap geïdentifiseer word wat 'n suksesvolle skool van 'n ander onsuksesvolle skool kan onderskei nie.*

Daar is 'n voortdurende soeke na persone wat oor die vermoë beskik om leierskaprolle aan te neem en organisasies effektief te lei. *Verskeie navorsers (Greenberg & Baron, 1993:444; Nicholls, 1994:12; Gronn, 1996:9) beskou leierskap as die proses waardeur een mens individue en groeplede beïnvloed om doelwitte te stel en te bereik sonder om geweld en dwang te gebruik. Op enige tyd wanneer 'n persoon poog om die gedrag van 'n ander te beïnvloed, is daardie persoon potensiële leier en onderworpe aan die invloed van die potensiële volgeling.*

3.8.1 Bestuur en leierskap

Die terme bestuur en leierskap word dikwels verkeerdelik as wisselvorme gebruik, maar daar is 'n duidelike onderskeid tussen die twee konsepte. *Volgens Van Fleet (1991:157 en Dubrin & Ireland (1993:270) is leierskap 'n afsonderlike funksie binne die algemene bestuurskonteks. Bestuur hanteer die kompleksiteit in die skool wat vereis dat orde en konsekwentheid gehandhaaf word, terwyl leierskap daarenteen wil poog om verandering in 'n kompeterende, vinnig veranderde wêreld doelmatig te hanteer. West – Burnham (1992:102) argues, leadership concerns vision, strategy, creating direction and transformation of the organization, whereas managing concerns the effective implementation of the vision, ways of ensuring the vision happens in practice and means of ensuring the organization is run most effectively to achieve its purposes and strategies”. Bestuur bring 'n mate van voorspelbaarheid en orde mee terwyl leierskap verandering ten doel het.*

Good leadership is regarded by many as synonymous with the effective role of the principal (Squelch & Lemmer, 1994:1).

3.9 TRADISIONELE BENADERINGS TOT LEIERSKAP

Vervolgens sal daar kortliks gefokus word op drie temas, naamlik die eienskapteorie, die gedragsbenadering en resente teorieë oor leierskap.

3.9.1 Die eienskapteorie

Tot betreklik onlangs is die gevolgtrekking as algemeen aanvaar dat leiers nie op duidelike en konsekwente maniere van volgelinge verskil nie, maar die siening word nou bevraagteken deur studies wat toon dat leiers wel van ander mense verskil in verskeie opsigte. Dit dui daarop dat eienskappe wel van belang is en dat sekere eienskappe soos oordeelsvermoë, intelligensie, akademiese prestasie en ouderdom in kombinasie bydra tot 'n leier se effektiwiteit.

Dubrin en Ireland (1993:270) het die leierskaphoedanighede van leiers onder die volgende kategorieë georden:

- **Kognitiewe vaardighede:** Die drie soorte kognitiewe vaardighede wat hulle onderskei is probleemoplossingsvermoë, insig in mense en situasies en tegniese en professionele bekwaamheid.
- **Persoonlikheidseienskappe:** Hier wissel die kenmerke en eienskappe volgens die situasie.

Oliva (1989:385) onderskei die volgende persoonlikheidseienskappe vir effektiewe leiers: selfvertroue, 'n behoefte aan prestasie, humorsin, entoesiasme en selfgeldingsvermoë.



- ***Verhoudinge met ondergeskiktes:*** Interpersoonlike vaardighede, leidinggewing, sensitiwiteit en die koester van hoë verwagtinge is van die belangrikste eienskappe.

Enersyds fokus die eienskapteorie oor leierskap op wat die leier is, en andersyds probeer die gedragsbenadering vasstel wat 'n leier doen.

3.9.2 Gedragsbenadering

Reitz (1987:470) sê dat deur leierskapsgedrag in 'n verskeidenheid omgewings waar te neem, kan navorsers daarin slaag om sekere gedragspatrone te identifiseer wat berus op die relatiewe frekwensie van verskillende gedragswyse van leiers. Sommige bestuurders het dikwels hulle groepe gekonsulteer wanneer hulle besluite neem, terwyl ander dit selde gedoen het. Ander bestuurders het weer baie tyd aan organisering van werk bestee, terwyl heelwat tyd aan werknemers se probleme bestee is.

Een van die dimensies waarvolgens leierskapsgedrag geklassifiseer word, is die lokus van besluitneming in die groep.

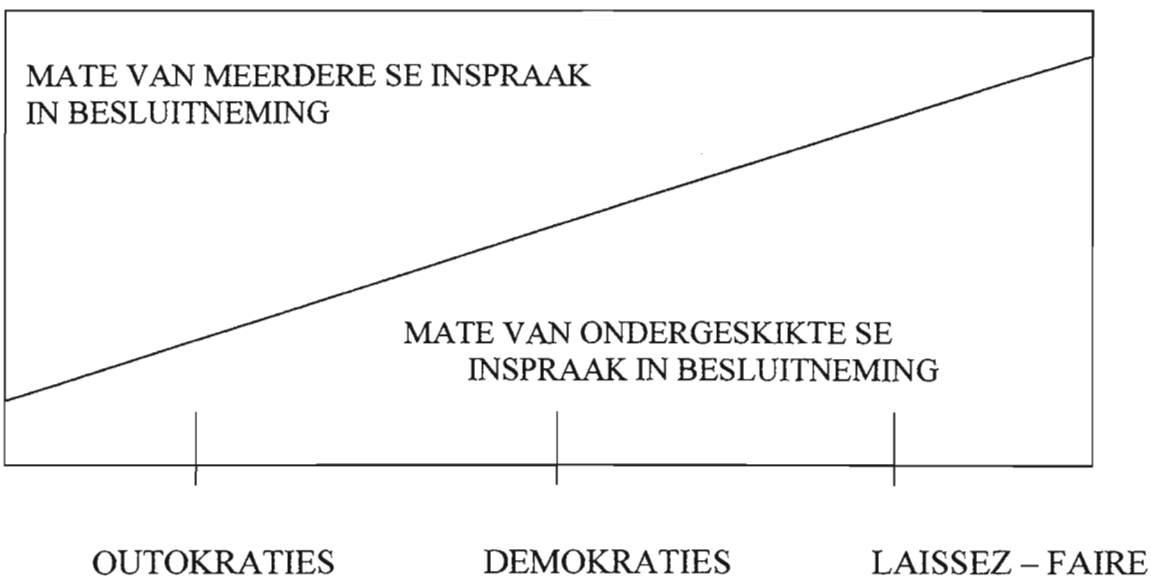
- ***Outokraties:*** Outokrate voel dat die besluitnemingsbevoegdheid deur die bestuurders behou moet word en min besluitneming word aan die opvoeders self oorgelaat. Die probleem met outokratiese leierskap is dat die opvoeders bewus gemaak word van wat hulle moet doen, maar nie hoekom die take verrig moet word nie. Hoewel opvoeders die skoolhoof se opdragte tot op die letter uitgevoer het, het dit dikwels 'n lae moreel tot gevolg. Opvoeders wat na bestendigheid en veiligheid in hulle werksomgewing soek, sal dit bevredigend vind om onder 'n outokratiese skoolhoof te werk.
- ***Demokraties:*** Skoolhoofde met die styl sal hulle personeel raadpleeg en 'n mate van invloed toelaat in die besluitnemingsproses, aldus Tosi et al (1990:611) Die

styl is uitnodigend van aard en die personeel is mede verantwoordelik in die besluitnemingsproses.

- **Laissez – faire:** Hier het personeel volle outonomie en die bestuur abdikeer in wese sy of haar rol as leier.

Personeel neem alle besluit self.

FIGUUR 3.3 KONTINUUM VAN INVLOED IN LEIERSKAPSPROSES



Skoolhoofde is soms meer mensgeoriënteerd en ander, weer meer taakgeoriënteerd. Meer mensgeoriënteerde skoolhoofde stel belang in individuele personeellede en hulle persoonlike behoeftes, terwyl tweerigtingkommunikasie aangemoedig word en persoonlike verhoudinge ontwikkel word. *Taakgeoriënteerde* gedrag gee primêr aandag aan die werk wat gedoen moet word en behels beplanning, organisering, stel van doelwitte, kontrolering van prestasie en opdraggewing.

Hersey & Blanchard (1993:102) het twee konsepte geïdentifiseer wat waarskynlik met mekaar asook effektiwiteit verband hou, naamlik werknemeriëntasie en

produksieoriëntasie. Werknemeergeoriënteerde skoolhoofde beklemtoon die verhoudingsaspekte van die werk. Hier is elke werknemer belangrik en die leier aanvaar elke werknemer se individualiteit en persoonlike behoeftes. Produksiegeoriënteerde leiers beklemtoon die produksie en tegniese aspekte van die werk en beskou werknemers (opvoeders) as instrumente om doelwitte van die organisasie (skool) te bereik.

Die teorie van Blake & Mouton fokus op die gedrag van bestuurders (skoolhoofde) wat met alle waarskynlikheid tot die effektiewe bestuur van personeel sal lei, aldus Dunham (1995:34).

Die teorie berus op die aanname dat daar twee sake is wat vir elke bestuurder van belang is: (1) om resultate te behaal en (2) besorgdheid oor mense.

Navorsing het getoon dat daar geen beste benadering vir elke situasie is nie, maar slegs 'n beste benadering vir 'n gegewe situasie (Kruger, 1990:366).

3.9.3 Gebeurlikheidsteorie van leierskap

Die volgende gebeurlikheidsteorie tot leierskap fokus op die gedrag van leiers en hulle volgelinge in verskeie situasies.

3.9.3.1 Fiedler se gebeurlikheidsteorie: (Steyn, 1998: 98)

Die teorie toon aan dat die elemente van enige leierskapsituasie die gunstigheid van die situasie vir die leier sal bepaal: leier – lidverhoudinge, taakstruktuur en die ampsmag van die leier.

- **LEIER – LIDVERHOUDING:** Die sleutelement hier is die leier se verhoudinge met die groep, hetsy goed of swak, want dit sal bepaal hoe gunstig 'n situasie vir die leier (skoolhoof) is.

- **TAAKSTRUKTUUR:** Hoe meer gestruktureerd 'n taak is, hoe gunstiger is die situasie vir die leier. Gestruktureerde take maak dit vir die skoolhoof makliker om te bepaal wat gedoen moet word, deur wie en met watter doel.
- **AMPSMAG:** Dis die gesag en invloed wat met 'n taak gepaard gaan. Die skoolhoof wat die bevoegdheid het om opvoeders in diens te neem, te ontslaan en te dissiplineer het ampsmag. 'n Baie gunstige situasie is een waarin die verhoudinge tussen die skoolhoof en opvoeders goed is, die taak gestruktureer is en die skoolhoof se ampsmag groot is. *'n Baie ongunstige situasie is een waarin die verhouding tussen die skoolhoof en opvoeders swak is, die taak ongestruktureer is en die skoolhoof min ampsmag het. (Steyn, 1998:98)*

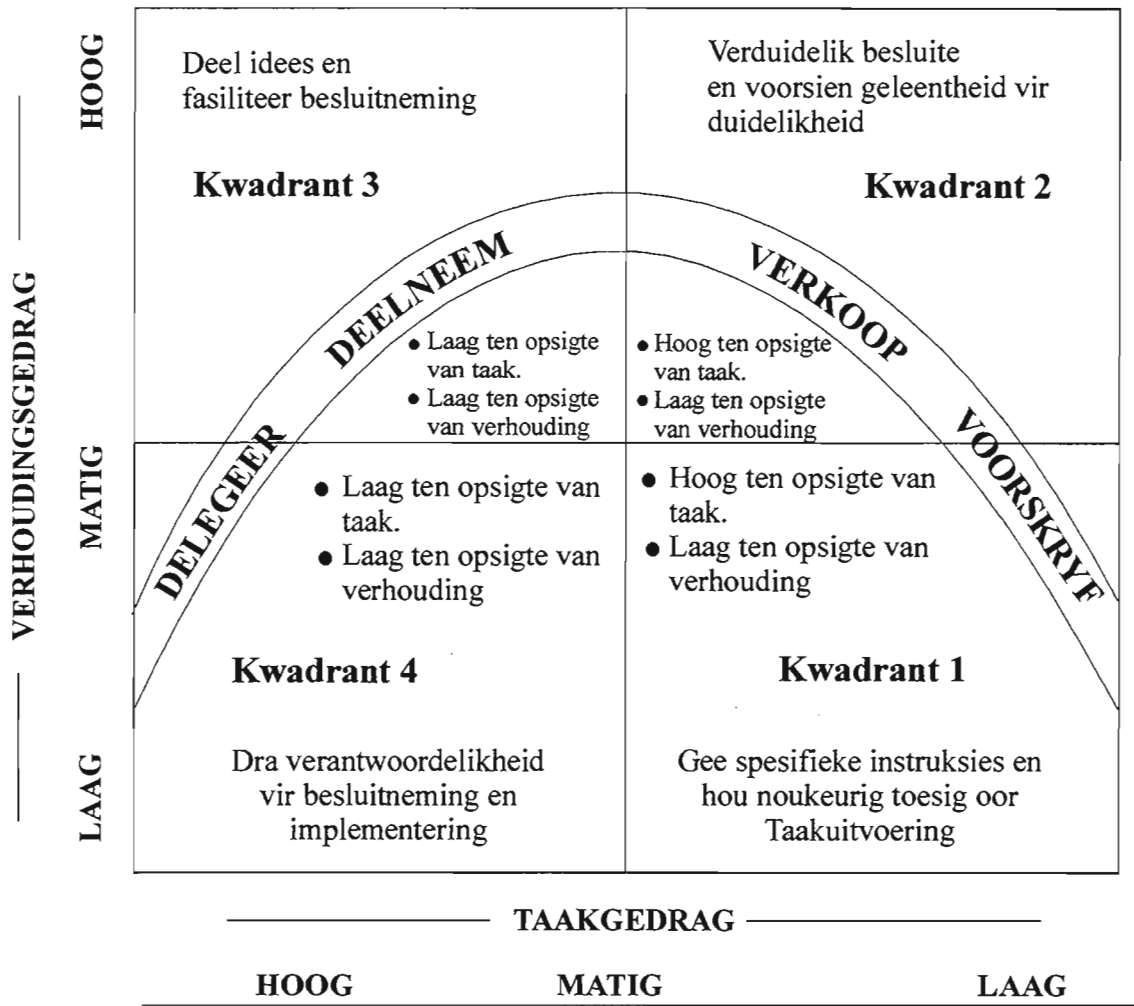
3.9.3.2 Die lewensiklus – leierskap teorie

Een van die gewildste situasiebenaderings staan as die lewensiklus – leierskap teorie bekend (Mosley et al 1993:265). Hier val leierskapedrag in twee kategoriee, naamlik, taakgedrag en verhoudingsgedrag. Taakgedrag behels dat die taak duidelik gemaak word.

Verhoudingsgedrag behels dat opvoeders die nodige steun gegee word, terwyl hulle terugvoering kry en om hulle menings en idees gevra word. Die twee konsepte, asook die ervaring van volgelinge is van kardinale belang om die model behoorlik te begryp.

Die vier kwadrante kan omgeskakel word in vier basiese leierskapstyle, aldus Bennett, (1994:173).

FIGUUR 3.4 HERSEY – BLANCHARD - LEIERSKAPMODEL



(HERSEY & BLANCHARD (1993:197))

- **Kwadrant 1: Die strukturende en voorskriftelike styl:** Die styl werk gewoonlik die beste met nuwe personeellede en moet opvoeders wie se prestasie verswak het.
- **Kwadrant 2: Die afrigtende en verkopende styl:** Die styl pas by opvoeders met potensiaal, maar nog nie die opdragte onder die knie het nie.



- **Kwadrant 3: Die deelnemende en ondersteunende styl:** Namate opvoeders meer ryper en ervare word, is dit 'n gepaste styl om te gebruik.
- **Kwadrant 4: Die delegerende styl:** Dis een van die moeilikste bestuurstyle wat skoolhoofde kan gebruik, al is die opvoeders hoe bekwaam ookal. Skoolhoofde bly steeds verantwoordelik vir resultate en juis daarom is skoolhoofde versigtig om personeel te betrek.

Vervolgens sal daar op meer resente benaderings tot leierskap gefokus word.

3.10 RESENTE BENADERINGS TOT LEIERSKAP

Twee meer onlangse sienings van leierskap, die transaksionele en die transformasionele het volgens Tosi et al (1990:615) sterk behavioristiese konnotasies.

3.10.1 Transaksionele leierskap

Transaksionele leierskap berus op die ruil van dienste vir verskillende soorte belonings (salaris, erkenning en intrinsieke belonings) wat die leier beheer of gedeeltelik beheer. (Leithwoord, 1992:9). Volgens Rue & Byars (1992:389) gaan die onderwysleier 'n onderhandelingsverhouding met sy volgelinge aan. In hierdie benadering word personeel deur die bestuurder ingelig wat nodig is om belonings te ontvang. Volgens Steyn (1998:100) word korrektiewe handeling slegs toegepas wanneer opvoeders nie daarin slaag om prestasiedoelwitte te bereik nie. Transaksionele leierskap help mense om te antisipeer wat gedoen moet word ten einde 'n gewenste resultaat te bereik. Sulke leierskappraktyke kan ook dikwels vertrou en motivering verbeter.



3.10.2 Transformasionele leierskap

Transformasionele leierskap ook charismatiese leierskap behels 'n spesiale soort leier – volgelingsverhouding waarin die gewone mense buitengewone dinge in ongunstige omstandighede kan laat doen. (Popper & Zakki, 1994:6)

Transformasionele leierskap verander mense se gesindhede, waardes en oortuigings en maak hulle minder selfgesentreerd en altruisties. Transformasionele leiers loop ook maklik risikos en hulle laat ook blyk dat hulle baie seker is oor hulle volgelinge se behoeftes, hulle toon briljante kommunikasievaardighede en het 'n treffende persoonlike styl.

Die leier werknemerverhouding word gekenmerk deur die leier se charisma, inspirasie, konsiderasie vir individuele behoeftes en die intellektuele stimulasie tussen die skoolhoof en die volgelinge (opvoeders). Transformasionele leierskap berus in 'n groter mate op spesifieke soorte reaksies by volgelinge as op die eienskappe van die leier. *Hieronder ressorteer reaksies soos hoër prestasievlakke, hoër vlakke van verering van en lojaliteit teenoor die leier, entoesiasme vir en opgewondenheid oor die leier en sy/haar idees en 'n bereidheid onder die volgelinge om hul eie persoonlike belange prys te gee ter wille van die bereiking van die breër, kollektiewe doel wat nagestreef word, aldus Greenberg & Baron (1993:470)*

Volgens Umstot (1988:381) word transformasionele leiers die rolmodel van 'n waardestelsel wat deur die volgelinge aanvaar word. As gevolg hiervan beskou die opvoeders die skoolhoof as bekwaambaar en suksesvol. Hulle vertoon vertroue in hulle personeel en koester hoër verwagtinge van hulle wat sowel die selfagting van die personeel as die charismatiese posisie van die skoolhoof versterk.

Die vier I's van transformasionele leierskap is inspirerende leierskap, (die verhoging van ondergeskiktes se motivering deur charisma) individualiseerde konsiderasie, (behandel ondergeskiktes volgens hulle persoonlike behoeftes) intellektuele stimulasie (beïnvloeding van ondergeskiktes se denke en verbeelding) en idealiseerde invloed (ondergeskiktes identifiseer met leier en visie). Leiers wat dié eienskappe openbaar is



transformasioneel, primêr omdat hulle mense kan motiveer om te presteer op 'n vlak hoër as wat verwag word.

“The need for systemic organizational change has created a corresponding need for transformational leaders that can create caring and nurturing schools for adults and students.” (Mulstein 1993; Murphy & Beck, 1994; Senge, 1990; Sergiovanni, 1992).

3.10.3 Leierskap: ‘n Bespreking ten opsigte van teorie en navorsing.

Die analise van leierskapstyle was die basis waarop baie teorieë oor leierskap in organisasies ontwikkel het.

Teorieë aangaande die eienskappe van die individu is nie genoegsame waarborg van effektiewe leierskap nie, omdat leiers mense is met menslike swakhede, en nie supermense nie.

Thomas Carlyle het die leiers beskou as ‘n persoon wat uniek bedeel is met spesiale eienskappe wat die verbeelding van die massas aangryp. *Die aanname dat die leiers bedeel is met spesiale en superieure eienskappe het gelei tot ‘n soeke om daardie trekke waaroor die uitverkore enkeles beskik wat gebore leiers is, te identifiseer (Keith & Girling, 1991: 58).* Volgens die teorie behoort ‘n doeltreffende leier spesifieke eienskappe te hê. Die aanwesigheid of afwesigheid van hierdie eienskappe onderskei suksesvolle en onsuksesvolle leiers. Die aanwesigheid van hierdie eienskappe waarborg nie effektiewe leierskap nie.

Gedragsteorieë fokus op ‘n kombinasie van persoonlike en situasionele veranderlikes of op die interaksie tussen die verwagtinge en persepsies van leiers en volgelinge binne wisselende organisatoriese toestande.

Gedragsnavorsing dui daarop dat die effektiwiteit van ‘n leier ’n produk is van sy motiverings, die aard van die ondergeskikte response, en die omstandighede van die leier – volgelinge interaksie. Verskillende bestuursituasies verg verskillende response. *Die*



behavioristiese benadering is teenstrydig met die hipotese "that some men are born leaders, and that neither training, experience, or conditions can materially affect leadership skills" (Fiedler, 1972:26)

Fiedler betoog, soos ander behavioriste, dat leiers opgelei kan word. Hy sê voorts dat die mees effektiewe wyse om leiers op te lei deur bestuursrotasie is, om hulle van 'n ervaringsbasis te voorsien waaruit hulle kan put. *Hierdie teoretiese benadering steun die idee dat byna elke bestuurder in 'n organisasie effektief in 'n leierskaprol kan presteer (Van Wyk, 1997: 28)*

Die gebeurlikheidsteorieë van leierskap fokus op die gedrag van leiers en hulle volgelinge in verskeie situasies (Dubrin & Ireland, 1993: 265)

Die gebeurlikheidsteorie wat Fiedler opgestel het toon aan dat drie elemente van enige leierskap-situasie die gunstigheid van die situasie vir die leier sal bepaal, naamlik leierlidverhoudinge, taakstruktuur en die ampsmag van die leier (Hersey & Blanchard, 1993: 118) Fiedler omskryf die gunstigheid van 'n situasie as die mate waarin die situasie die leier in staat stel om invloed op die groep uit te oefen.

'n Kombinasie van bogenoemde drie elemente bepaal hoe gunstig die situasie vir die leier is. 'n Baie gunstige situasie is een waarin die verhoudinge tussen die leier en die res van die opvoeders goed is, die taak gestruktureer is en die leier se ampsmag groot is. 'n Baie ongunstige situasie is een waarin die verhouding tussen die leier en die opvoeders swak is, die taak ongestruktureer is en die leier se ampsmag min is.

Indien **transaksionele** leierskap onder die gedragsteorie beskou word, dan kan die deelname van lede van die groep om die groepsdoelstellings te bereik hier beklemtoon word. **Transaksionele** leierskap kan beskou word as 'n kontrak tussen die leiers en sy volgelinge. Hier kry die leier 'n ooreenkoms van sy volgelinge dat hulle vir die bereiking van die organisatoriese doelstellings sal werk, terwyl die leiers hom verbind tot die voorsiening van goeie werksomstandighede of die bevrediging van sy volgelinge se



behoefte. Dit lyk asof die transaksionele benadering meer taak-georiënteerd as mens-georiënteerd is.

Transformasionele leierskap verseker toewyding vanaf die volgelinge. Beide die leiers en volgelinge wil die beste word en is verenig in die najaag van dieselfde hoëvlakdoelstellings. Beide wil die skool in 'n nuwe rigting omvorm. Dit lyk asof hierdie benadering meer mens-georiënteerd is.

Hersey en Blanchard het in hulle **situasionele teorie** voorgestel dat leierskapgedrag afgewissel moet word ooreenkomstig die ervaring van die ondergeskiktes. Volgens die situasie-teorie, wat meer reserant is as die persoonlikheidsteorie, word verskillende persoonlikheids trekke en vaardighede benodig in verskillende situasies. Leiers tree te voorskyn vir tye van nood en as gevolg van tyd, plek en omstandighede.

Die situasie waarin daar van skoolhoofde verwag word om soos leiers op te tree, word bepaal deur faktore soos die grootte van die skool, skoolklimaat skoolkultuur, en die tipe skool. Boonop verskil situasies (Van Wyk, 1997: 29) van oomblik tot oomblik en die skoolhoof moet buigsaam en aanpasbaar wees om die uiteenlopende behoeftes van opvoeders en leerders te bevredig. Daar moet in gedagte gehou word dat mense wat in een situasie leiers is, nie noodwendig leiers in ander situasies sal wees nie.

Die toepassing van Hersey en Blanchard se teorie vra 'n hoogs persoonlike benadering ten opsigte van leierskapgedrag. In die skool opset kan daar 'n hoë verskeidenheid van ervaring onder die opvoeders wees, sodat verskillende gedrag vir verskillende persone nodig sal wees. Sommige opvoeders kan verskillende vlakke van rypheid vir verskillende take hê. Verder sal rypheidsvlakke van jaar tot jaar verander, soos wat die opvoeders professionele en psigologiese rypheid aanleer.

Die Hersey en Blanchard teorie is nie onderwerp aan streng geldigheid nie, maar die teorie se voorstelle is baie goed ontvang en het die fokus van bestuursopleidingprogramme geword. Die Fiedlerteorie het implikasies in die sin dat die teorie



leiers tot situasies verbind en leiers aan te moedig om hulle situasie te wysig, sodat bestendigheid met styl verseker kan word. Hierdie toepassing rus op so 'n fyn onderskeiding en verteenwoordig so 'n klein aspek van alles wat in ag geneem moet word, dat die teorie onwaarskynlik geen groot impak sal hê nie, afgesien van die teorie se geldigheid deur navorsing.

Vir die doel van die studie sal daar veral op transformasionele leierskap gefokus word.

“The style of leadership in school has changed considerably in recent years. The principal is no longer expected to carry out the leadership task alone and it is usual for other educators to be involved in the process of setting goals and creating policies as well as considering how these will be achieved”(Dean, 1995: 5)

Daarom is transformasionele leierskap vandag baie relevant, want die hele onderwysstelsel is besig daarmee. *Burns (1978: 4) het beklemtoon dat meer aandag aan transformasionele as transaksionele leierskap gegee word.*

Daar is dus 'n duidelike herdefiniëring van leierskap en 'n wegbeweeg van die outokratiese, hiërargiese, taakgerigte leierskapstyl na 'n meer demokratiese, interaktiewe mensgerigte styl. Die sterkte van leierskap lê nie meer in die vestiging en uitbou van hiërargieë nie, maar wel in individue se vermoë om die persone te bemagtig. Dit gaan nie meer om die mag oor ander in 'n hiërargiese struktuur nie, maar om die bemagtiging van die individu en die groep in die deelnemende demokrasie.

Empiriese navorsing dui aan (Rosener 1990: 121) dat persone wat 'n transformasionele leierskapstyl vertoon, probeer om die belang van hulle volgelinge te transformeer in die belang van die groep deur die nastrewing van 'n gemeenskaplike doel.

Covey (1993: 286) beweer dat transformasionele leierskap oorskry organisatoriese geleenthede en is begaan oor waardes, norme en etiek. Dit is gerig op langtermyn doelstellings sonder dat waardes en beginsels gekompromiteer word. Die styl is pro –



aktief, geduldig en werk voorkomend. Menslike potensiaal word ontgin, nuwe talent word ontwikkel (die onderwys in Suid-Afrika het dit nou dringend nodig) en liefde word gemodelleer. Sisteme en strukture word in lyn gebring met waardes en doelstellings.

Volgens Rue & Byars (1992: 389) is transformasionele leierskap 'n stap hoër as blote transaksies met volgelinge en verander beide die situasies en volgelinge.

Die leier – werknemerverhouding in transformasionele leierskap word gekenmerk deur die leier se charisma, inspirasie, konsiderasie vir individuele behoeftes en die intellektuele stimulasie tussen die leier en die volgelinge.

Volgens Umstot (1988: 381) word transformasionele leiers die rolmodel van 'n waardestelsel wat deur die volgelinge aanvaar word. Daarom beskou die volgelinge die leier as bekwaam, aanvaarbaar en suksesvol.

Gronn (1996: 15) glo dat transformasionele leiers vertroue toon in hulle volgelinge en koester hulle hoë verwagtinge van hulle, wat sowel die selfagting van die volgelinge as die charismatiese posisie van die leier versterk.

“The most fully developed model of transformational leadership in schools has been provided by Leithwood (1994).”

Die model beklemtoon transformasionele leierskap deur te verwys na die volgende dimensies:

- bou van 'n skoolvisie
- vastelling van skooldoelwitte
- voorsien intellektuele stimulasie
- aanbied van individuele ondersteuning
- modelleer die beste gewoontes en belangrike organisatoriese waardes.
- demonstreer hoë prestasie verwagtinge
- skepping van 'n produktiewe skoolkultuur



- die ontwikkeling van strukture om deelname in skoolbesluite te bevorder.

Indien al die teorieë en sieninge wat tot dusver bespreek is, in ag geneem word is dit duidelik dat transformasionele leierskap mense se gesindhede, waardes en menings verander, dit maak hulle minder selfgesentreerd en meer altruïsties. Transformasionele leierskap gaan verder as onderhandeling met volgelinge en herskep nie net die situasie nie, maar ook die volgelinge.

Daarom is 'n kragtige bekwaamheid vir transformasionele leierskap nodig vir die suksesvolle veranderinge in die skool veral waar daar gestreef word na 'n sisteem vir selfbestuurde skole.

Dit is daarom belangrik dat transformasionele leiers die bekwaamheid sal hê om met ander in die skoolgemeenskap saam te werk om 'n visie vir die skool te kan formuleer.

Die visie sal 'n beskrywing gee van hoe die skool as selfbestuurde skool sal funksioneer en hoe die skoolhoof opvoeders, leerders, ouers en ander in die skoolgemeenskap sal saamwerk om die skoolaangeleenthede te bestuur.

Transformasionele leiers het 'n persoonlike opvoedkundige platform wat hulle aksies gestalte gee.

“This does not remove the need for each leader to have what Sergiovanni and Starratt have described as an educational platform, defined as the set of assumptions, beliefs, opinions, values and attitudes, not necessarily expressed in formal fashion, which guide the actions and decisions of the leader.” (Caldwell & Spinks, 1992: 71)

Met ander woorde die leiers in die skool werk saam met ander om 'n visie vir die skool te formuleer, maar elkeen het 'n samebindende en goed deurdagte opvoedkundige platform van veronderstellings, waardes en menings wat besluite en aksies gestalte gee. Die platform kan wel aangepas word, maar in die algemeen is dit meer fundamenteel en stabiel.

Transformasionele leiers kommunikeer die visie op so 'n manier dat dit 'n verbondenheid verseker tussen personeel, leerders, ouers en ander lede van die gemeenskap. Die implikasie is dat die leier en die skool elke situasie benut om die visie van die skool onder die aandag van ander te bring. Die wye basis van verbondenheid is 'n noodsaaklike voorwaarde vir die sukses van 'n transformasionele leier en ook in 'n selfbestuurde skool.

“There are many facets to the leadership role: technical, human, educational, symbolic and cultural, with the higher order symbolic and cultural facets being especially important.” (Caldwell & Spinks, 1992:74)

In kort behels tegniese leierskap die bekwaamheid om te beplan organiseer en te koördineer. Menslike leierskap omvat die inspan van menslike hulpbronne op maniere wat die bou en handhawing van moraal insluit asook groei en kreatiwiteit aanmoedig. Verder voorsien dit ondersteuning vir personeel en bematig ander in ontwikkelingsprogramme en voorsien dit geleenthede vir deelname aan besluitnemings.

Opvoedkundige leierskap, omvat die gebruik van kundige kennis rakende onderwys om sodoende die behoeftes van leerders te diagnoseer, die kurrikulum te ontwikkel en die keuse van gepaste benaderings vir onderrig en leer te evalueer.

Simboliese leierskap fokus die aandag van ander op sake van belang vir die skool.

Kulturele leierskap omvat die bou van 'n sterk skoolkultuur.

“In the case of culture qualitative studies by Kendrick (1988), Helm (1989), Leithwood and Jantz (1990), and Vanden Burghe and Staessens provide extended descriptions of what it means to offer “symbolic leadership; such practices help define the meaning of culture building as a distinct dimension of transformational leadership. (Leithwood & Jantz (1999: 37)

“Transformational leaders keep abreast of trends and issues, threats and opportunities in the school environment and in society at large, nationally and internationally: they



discern the “megatrends” and anticipate their impact on education and in the school” (Caldwell & Spinks 1992: 76)

Die bekwaamheid vir strategiese leierskap is ‘n groeiende belangrike vereiste vir leiers in skole. Dit is veral belangrik in skole waar selfbestuur toegepas word. Leiers kom nou eers werklik tot die besef dat die strategiese aspekte van hulle leiersrol, belangrik is.

Leierskap wat ander persone bemagtig is die middelpunt van sukses veral wat besluitneming betref. Navorsingsbevindinge in verskeie velde, insluitende onderwys, gee veral steun aan ‘n groter betrokkenheid in besluitneming volgens die kundigheid en insette van die betrokke persone.

‘n Belangrike aspek van bemagtiging is om mense te voorsien van die nodige kennis en vaardighede om deel te neem aan besluitneming.

Alhoewel die bespreking van leierskap, soos hier uiteengesit blyke kan gee dat hulle met mekaar kompeteer, moet daar egter erken word dat elke teorie sekere komplementerende bydrae kan maak om effektiewe leierskap beter te begryp. Geen enkele teorie slaag daarin om ‘n geheelbeskouing oor leierskap te bied nie.

Dit lyk of die meeste (maar nie almal nie) leierskapstyle onder die transformasionele benadering kan val.

Leierskapeffektiwiteit spruit voort uit gekombineerde invloede van die leier se innerlike kwaliteite en gedrag, leierskapstyle en reaksie op gebeurlikheidsfaktore. Leierskapstyle wentel gewoonlik rondom die relatiewe klem wat op die taak wat afgehandel moet word teenoor die klem wat op mense geplaas word.

‘n Leier se effektiwiteit is afhanklik van ‘n effektiewe kombinasie van eienskappe en kenmerke, ongeag wat sy of haar styl is. Desnieteenstaande sal ‘n leierskapstyl of ‘n stel persoonlike eienskappe slegs tot effektiwiteit lei wanneer dit vir die situasie geskik is.

Die voortsetting van 'n visie vir die groep is van die uiterste belang (Flanagan & Thomson 1993: 9)

Selfs leiers sonder charisma behoort 'n visie te ontwikkel. Leiers in alle organisasies behoort 'n toewyding aan gehalte by personeel aan te moedig. 'n Belangrike doelwit vir alle leiers is die ontwikkeling van superleierskap, met ander woorde om groeplede te inspireer om selffrigtinggewend te word.

Daar kan saam met Hersey en Blanchard (1993: 137) tot die volgende slotsom gekom word:

In summary, empirical studies tend to show that there is no normative (best) style of leadership. Effective leaders adapt their leader behaviour to meet the needs of their followers and the particular environment. Therefore effectiveness depends on the leader, the followers, and other situational variables.

Ongelukkig heers daar nog 'n stereotipe, hiërargiese, outoritêre siening van leierskap in baie Suid-Afrikaanse skole. Die paradigmaskuif wat in die leierskapteorie plaasgevind het, het nog glad nie in die praktyk gerealiseer nie.

Suid-Afrika het skoolhoofde nodig wat meer transformasioneel kan optree. Skoolhoofde wat leierskap kan bou, wat opvoeder potensiaal kan aanspoor, wat hoër-orde behoeftes kan bevredig en wat verwagtinge kan verhoog, wat beide leier en volger op so 'n manier kan motiveer sodat beide sal streef na hoër vlakke van verbondenheid en prestasie. Die leierskap reageer op waardering, prestasie, bekwaamheid en selfverwesenlike behoeftes.

Sergovanni (1991: 126) points out that ultimately transformative leadership becomes moral because it raises the level of human conduct and ethical aspiration of both leader and led. When this occurs, transformative leadership takes the form of leadership by bonding.

Die sleutel konsep hier is kulturele en morele leierskap.



“Leadership by bartering, building and bonding, make up the stages of leadership for school improvement. Bartering provides the push needed to get things started; building provides the push needed to deal with uncertainty and to create the psychological support system necessary for people to respond to higher levels of need fulfillment, and bonding provides the inspiration needed for performance and commitment that are beyond expectations” (Burns, 1978: 81)

In die navorsing en die literatuurstudie kom transformasionele leierskap nog nie tot sy reg in ons skole nie. Uit die vraelys kan ons aflei dat baie hoofde nog onervare is (53,4% het minder as 5 jaar diens) en steeds maar ‘n konserwatiewe bestuurstyl het. Verder is die skoolhoofde nie werklik opgelei in onderwysbestuur nie. Skoolhoofde sonder die nodige kennis en opleiding gaan moeilik die visie van die skool aan die gemeenskap bemark.

Ouers is nie werklik betrokke by hulle skole nie en daarom sal hoofde sukkel om die skoolgemeenskap betrokke te kry by seremonies van die skool. By transformasionele skoolhoofde word skoolbeleid bepaal deur groepe verteenwoordigend van ouers, opvoeders, leerders en die gemeenskap.

Skoolhoofde slaag steeds nie daarin om die visie van die skool, as ‘n leersentrum vir die gemeenskap in doelwitte, beleid, begrotings en skoolaktiwiteite te reflekteer nie.

Om transformasioneel op te tree beteken om die visie van die skool aan die gemeenskap te kommunikeer. Waar ouers grootliks onbetrokke is en nie skoolaktiwiteite bywoon nie, bemoeilik dit die saak om transformasionele leier te wees. Dink hier maar net om die betaling van skoolgelde en die begroting aan ouers te kommunikeer.

Skoolhoofde sal die paradigmasprong wat in leierskapteorie plaasgevind het, hulle eie moet maak en aanpas, anders gaan hulle skole en gemeenskappe agter raak.

Baie skoolhoofde vind dit moeilik om ‘n balans te handhaaf tussen leierskap en bestuur. Leierskap is die bou en behoud van die visie kultuur en interpersoonlike verhoudinge,



waar bestuur meer oor koördinerings en die monitering van die skool se aktiwiteite gaan. Om albei hierdie rolle suksesvol uit te voer vereis 'n baie goeie balans.

Skoolhoofde vind hulle self ongemaklik geïsoleer tussen die magte buite die skool wat verandering aanhits en hulle eie personeel wat die verandering moet implementeer. Skoolhoofde demonstreer hulle leierskap deur nuwe inisiatiewe te selekteer en ondersteuning te gee vir implementering. Die navorsing het ook hier gewys dat gebrekkige opleiding en indiensopleiding skoolhoofde probleme gee waar dit by die implementering van beleid kom.

Transformasionele leierskap wys dat dit nie meer net die skoolhoof se eksklusiewe reg is om besluite te neem nie. Delegering aan en bemagtiging van opvoeders speel ook nou 'n beslissende rol in besluitneming. 'n Sleutelvaardigheid is die vaardigheid van die skoolhoof om die grense van outokratiese en demokratiese besluitneming te bestuur.

Skoolhoofde in die studie vind dit moeilik om ouerinspraak tot sy reg te laat kom. Hoewel skoolhoofde die wetgewing het, is daar wat dit glad nie ken nie.

Transformasionele leierskap moet skoolhoofde se uitgangspunt wees en die visie moet gefokus wees op onderrig en leer.

Samevattende Kommentaar oor leierskap:

Indien die tradisionele en resente benaderings tot leierskap oorweeg word, kan die volgende gesê word:

- ✦ Die leierskap wat nodig is, is 'n leier met visie en behendigheid om die verhoudings te fasiliteer, wat die skool sal ontwikkel na 'n gemeenskap van leerders. Om skole as gemeenskappe te bou sal dit nodig wees dat huidige skoolhoofde sal wegbreek van die tradisionele wyse van bestuur na 'n meer inklusiewe leierskapstyl wat sal streef om opvoeders, leerders en gemeenskapslede so te bemagtig om die skool die 21e eeu in te lei.



- ⌘ Skoolhoofde sal 'n paradigma skuif van 'n dominerende bestuurstyl na 'n leierbestuurstyl moet maak. Net die skoolhoof, met die hulp van die distrikskantoor, beleidmakers en navorsers is in die posisie om deur sy leierskap bestuurstyl leeromgewings te implementeer waar opvoeders en leerders bemaagtig kan word.
- ⌘ Die onderwys benodig skoolleiers (skoolhoofde) wat die veranderingsproses kan fasiliteer vanuit 'n tradisionele model van onderwys na 'n dinamiese en interaktiewe onderrigprogram wat op outentieke leer sal fokus en wat die verhoudinge sal vestig wat nodig is vir 'n skool as gemeenskapsmodel.
- ⌘ Skoolhoofde moet nie net verander nie, maar moet ook 'n leierskapstyl aanneem wat hulle in staat sal stel om aan te pas by die institutionele veranderinge wat die gemeenskap vereis en wat kenmerkend is van 'n demokratiese Suid-Afrika.
- ⌘ Skoolleierskap sal herontdek moet word vir die doel om skole te verander tot 'n gemeenskap wat die vermoë het om leerders en opvoeders te bemaagtig en wat deur sy inspirasie, toegewydheid en diens opvoeders en leerders *so te motiveer tot outentieke lewenslange leer.*

Uit die voorafgaande bespreking blyk dit dat daar tans geen beste teorie of verduideliking van leierskap bestaan en dat daar saam met Hersey & Blanchard (1993:137) tot die slotsom gekom kan word dat daar geen beste styl vir leierskap is nie. Effektiewe leiers pas hulle leierskapedrag aan om in die behoeftes van hulle volgelinge te voorsien.

3.11 DIE PRAKTYK IN SUID-AFRIKA: VERANDERINGE WAT SKOOLHOOFDE MOET BESTUUR

Die onderwys in Suid-Afrika staan in die teken van voortdurende verandering. Die skoolhoof sal die veranderinge in die onderwysstelsel moet bestuur deur die nodige verstellings in sy skool aan te bring wat die veranderings meer sigbaar sal maak.



Na die verkiesing in 1994 en die inwerkingstelling van die Grondwet (RSA, 1996) en die SASW (1996) het die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel verander. Die skoolhoof wat sy skool deur die ontstuijende fase moet lei, moet weet hoe die onderwys op nasionale sowel as provinsiale vlak gaan verander. Die volgende verandering moet onder andere deur die skoolhoof geakkommodeer word, naamlik die toenemende diversiteit in die skoolbevolking, die ideaal van demokratisering (vergelyk 3.12.1.1 waar bemagtiging van die opvoeder baie te doen het met die ideaal van demokratisering) en finansiële bestuur. Daar sal 'n toenemende diversiteit in die skoolbevolking wees. Nuwe eise gaan gestel word aan die skoolhoof, beheerliggaam en personeel. Tydens die veranderinge sal die skoolhoof as veranderingsagent moet optree. Die skoolhoof tree op as uitvoerder van owerheidsbeleid. In die bestuur van verandering kan die skoolhoof nie meer alleen optree nie. Hy het die hulp en ondersteuning nodig van sy personeel en gemeenskap. Dit is juis daarom belangrik dat opvoeders bemagtig moet word.

By die fasilitering van verandering is elke opvoeder se mening rakende beoogde verandering baie belangrik. Hierdie insette van opvoeders bevestig dat die skoolhoof as veranderingsagent ook ander veranderingsagente in die veranderingsproses gebruik.

3.11.1 Bemagtiging van opvoeders

Herman & Herman (1993:263) definieer onderwysbemagtiging as die fundamentele oordrag van gesag wat die volgende insluit: die proses waardeur onderwysers toegelaat word om besluite aangaande toegewysde take te maak, onderwysers se betrokkenheid in die skepping van wyses waarop 'n produktiewe en tevrede werksomgewing gehandhaaf word en hulle betrokkenheid by die daaglikse probleemoplossing en besluitneming.

Volgens Steyn (1995:99) beteken bemagtiging dat addisionele en nie-tradisionele besluitneming gegee word aan persone of groepe wat voorheen nie die gesag gehad het om besluite te neem nie.

Die rigtinggewende beginsels in bemagtiging sluit drie areas in: kennis, status en toegang tot besluitneming (Jenkins, 1991:61; Bookbinder 1992:152). Kennis is mag en daarom is kennisvermeerdering 'n vanselfsprekende stap om opvoeders te bemagtig. Deelname aan besluitneming en bestuur bied status aan die opvoederkorps wat ter wille van professionalisering van die onderwysberoep onontbeerlik is.

Volgens Steyn (1995:97) is onderwyserbemagtiging die fundamentele oordrag van gesag deur opvoeders toe te laat om besluite aangaande toegewysde take te maak, onderwyserbetrokkenheid in die skepping van 'n produktiewe en gelukkige werkomgewing te handhaaf en te aanvaar dat opvoeders betrokke is in die daaglikse probleemoplossing en besluitneming.

Bemagtiging bring skoolhoofde as bemiddelaars vir deelnemende besluitneming nader aan die personeel en beklemtoon die belangrikheid van deelnemende leierskap en interpersoonlike kommunikasie van skoolhoofde.

In die bemagtiging speel die skoolhoof steeds 'n belangrike rol, maar is nie meer die middelpunt waarom alles draai nie. *Chapman & Boyd (1986:55) wys dat "the principal now becomes relocated from the apex of the pyramid to the center of the network of human relations and functions as a change agent and resource".* Die skoolhoof is nie meer die klassieke burokraat nie, maar is nou eerder proaktief en ondernemend. Die skoolhoof moet nou inspireer en motiveer en sal nou die oortuigingsvermoë moet hê om ondergeskiktes, meerderes en kollegas te oortuig tot positiewe deelname.

Skoolhoofde het 'n natuurlike vrees dat wanneer opvoeders bemagtig word, hulle self 'n deel van hulle gesag in die bemagtigingsproses sal verloor. *Bemagtiging van opvoeders beteken nie dat skoolhoofde hulle gesag abdikeer nie (Smith & Scott, 1990:4).* Waar mag met opvoeders gedeel word kan dit lei tot 'n verhoging van die personeel se selfwerkzaamheid. *Daarom veronderstel bemagtiging die harmonie tussen professionele outonomie van opvoeders en die bestuursgesag van skoolhoofde (Smith & Scott, 1990:4).* Uit die aard van die bespreking tot dusver is dit te verstane dat onderwysersbemagtiging veranderinge aan die magsverhouding tussen opvoeders en skoolhoofde sal meebring.



Die mate waarin skoolhoofde gewillig is om hulle besluitnemingsregte met onderwysers te deel, is direk eweredig aan die persepsie van hulle eie besluitnemingsmag. So sal skoolhoofde indien hulle minder outonomie ervaar ten opsigte van skoolhervorming, minder outonomie aan opvoeders toewys.

Steyn (1995:103) sê dat indien skoolhoofde opvoeders wil bemagtig, hulle deur die psigologiese struikelblok moet breek, wat maak dat hulle glo dat burokrasie 'n onontbeerlike strukturele vorm in skole is. Dit beteken 'n afplatting van die struktuur en 'n vervanging van die hierargie met minder gestratifiseerde stelsels.

Bemagtiging bring skoolhoofde as bemiddelaars van deelnemende bestuur nader aan sy personeel en onderstreep die noodsaaklikheid van deelnemende leierskap en skoolhoofde se interpersoonlike kommunikasie. *Barker (1992) sê "what is needed today are educational leaders who know how to lead their organizations to the new paradigm. No real change will occur until both administrators and teachers view themselves as equals in managing the school enterprise".*

Onderwysbemagtiging verander ook die rolle van opvoeders in skole. *Tradisioneel het skoolhoofde skole met 'n minimale inset van ander betrokkenes bestuur. (Hot & Murphy, 1993:185) Van der Westhuizen & Theron (1994:69) is van mening dat die topbestuur kontak verloor het met die mense in die organisasie.*

Sedert die laat tagtigerjare het onderwysbemagtiging meer op die voorgrond getree en geniet tans wye belangstelling. Die benadering word aangemoedig omdat dit opvoeders, skoolhoofde en ander betrokkenes aanmoedig om deel van die besluitnemingsproses te word en sodoende insae te hê oor besluite wat hulle raak. Baie opvoeders verstaan nie bemagtiging nie, ander wil weer die gepaardgaande verantwoordelikhede vermy en ander het weer 'n afkeer in mag. *Herman & Herman (1993:53) wys daarop dat daar ook vyandigheid en weerstand by skoolhoofde bestaan wat onderwysbemagtiging betref. Dit is belangrik om die opvoeders met leierskapeienskappe tot voordeel van die skool aan te*

wend. Ter wille van demokratisering in die onderwys in Suid-Afrika is dit belangrik dat opvoeders bemagtig word om deel te hê in die besluitnemingsproses.

3.11.1.1 Redes vir onderwyserbemagtiging

In die literatuur word drie redes vir die bemagtiging van opvoeders aangevoer:

- ***Verbeterde skoolprestasie*** – Weis (1993:69) huldig die mening dat bemagtiging tot beter beleid kan lei omdat opvoeders 'n deeglike begrip van leerlinge en die kurrikulum het. Indien onderwysers 'n inspraak het, kan hulle met nuwe idees en innoverende voorstelle kom. Smith & Scott (1990:51) glo dat bemagtiging 'n kragtige middel is om skole te verbeter.
- ***Onderwyserprofessionalisering*** – Wanneer skoolhoofde onderwysbemagtiging in die praktyk gebruik kan die opvoeders begin glo dat hulle waardeur word en bekwaam is en dat hulle werk betekenisvol is. Vergotin (1994:40) is van mening dat as opvoeders die titel professioneel en die respek van mense verdien het, opvoeders kan help dat 'n goeie toekoms in Suid-Afrika verseker kan word soos daar deur die pynlike geboorte van demokrasie geworstel word. Chernow & Chernow (1992:38) wys daarop dat onderwyserbemagtiging bydra tot die opvoeders se professionele waardigheid, minder burokrasie en minder isolasie tussen opvoeders.
- ***Simboliek van bemagtiging***

Ongeag die uitkoms gee dit aan diegene wat deur die besluite geraak word, seggenskap in besluitneming.

Die redes vir onderwysbemagtiging in Suid-dAfrika is om ander deelnemers soos die Beheerliggame van skole, opvoeders en leerders aan te moedig om deel te neem aan die besluitnemingsproses sodat hulle insae kan hê in sake wat hulle raak.

Met die devolusie van gesag is beheerliggame meer bemagtig en het ouers groter inspraak gekry in die bestuur van skole. Die SASW ondersteun hierdie stelling.

Selfs leerders dien in die Beheerliggaam wat hulle inspraak gee in die bestuur van die skool. Beheerliggame wat Artikel 21skole is, is verder bemagtig deur aan hulle verdere verantwoordelikhede toe te ken ten opsigte van in die toekenning van geld wat die beheerliggame self bestuur.

3.11.1.2 Voorwaardes vir onderwysbemagtiging

Volgens Steyn (1995:102) hou die sukses van onderwysbemagtiging direk verband met die mate waarin aan bepaalde voorwaardes voldoen word.

Newtron & Davis (1993:252) sluit die volgende voorwaardes in:

1. Die onderwerp van deelname moet relevant en interessant wees, anders kan opvoeders dit as tydrowend beskou.
2. Opvoeders moet die kundigheid hê om aan besluite deel te neem.
3. Opvoeders moet idees kan kommunikeer sodat daar interaksie kan wees.
4. Daar moet genoegsame tyd wees vir deelname voordat optrede vereis word (Hoy & Tarter, 1993:5).
5. Die potensiële voordele vir deelname moet meer as die inset daarvoor wees.
6. Personeel kan nie soveel tyd aan deelnemende besluitneming bestee dat hulle nie hul werk kan doen nie.
7. Bestuurders en opvoeders behoort nie bedreig te voel deur hulle deelname nie.



Die verhouding tussen spanlede is uiters belangrik en wedersydse vertrouwe tussen spanlede is eweneens belangrik. Skoolhoofde speel 'n belangrike bestuursrol in die skool, maar wat is hulle rol in die bemagtigingsproses van opvoeders?

3.11.1.3 Opvoeders en bemagtiging

Namate opvoeders meer bemagtig word sal daar meer veranderinge in hulle werk intree.

FIGUUR 3.5 HERONTWERP VAN OPVOEDERS SE WERK

<i>NUWE ROLLE, STRUKTUREEL</i>	<i>NUWE ROLLE, KONSEPTUEEL</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>UITGEBREIDE VERANTWOORDELIKHEDE</i> ○ <i>NUWE PROFESSIONELE ROLLE</i> ○ <i>NUWE LOOPBAANGELEENTHEDE</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ <i>KOLLEGIALE BESLUIITE</i> ○ <i>LEIER</i> ○ <i>LEERDER</i> ○ <i>ALGEMENE PRAKTISYN</i>

(MURPHY, 1991:27)

Die volgende veranderinge word deur Murphy (1991:27) aangetoon:

- ***Uitgebreide verantwoordelikhede*** Opvoeders kry nuwe verantwoordelikhede en kry ook beheer oor besluite wat tradisioneel deur skoolhoofde gedoen is. So sal

meer ervare opvoeders meer verantwoordelikheid ontvang vir die mentorskap van beginneronderwysers.

- **Nuwe professionele rolle** Nuwe professionele rolle wat as gevolg van bemagtiging na vore tree, is persoonlike doelwitstelling, groepinteraksie met die skoolhoof, hulp met die begroting, en groepbesluitneming. Tyd is belangrik by die bemagtiging van opvoeders. So sal die skoolrooster byvoorbeeld aangepas moet word, sodat daar tyd beskikbaar gestel word vir groepe om te kan saamwerk.
- **Nuwe loopbaangeleenthede** Nuwe loopbaangeleenthede skep bevorderingsgeleenthede vir die begaafde opvoeder.

Die hoeveelheid bemagtiging wat aan opvoeders gegee word hang ten nouste saam met die gereedheid van die skool. Skole wat 'n hoë gereedheidsvlak van kennis, inisiatief en professionaliteit vertoon, ontvang groter outonomie. Met anderwoorde, skole kan hulle outonomie verdien op grond van die vlak van organisatoriese gereedheid.

Om die gereedheidsvlak te verdien sal daar baie van die skool verwag word om deur indiensopleiding van opvoeders, hulle op so vlak te kry sodat hulle volledig toegerus kan word vir hulle taak.

3.11.1.4 Strategieë vir die bemagtiging van opvoeders

Volgens Steyn (1995:105) is dit moontlik om strategieë vir bemagtiging van opvoeders te identifiseer.

- **Die krag van delegasie** - Indien die skoolhoof sy personeel goed ken en weet wat die opvoeders in sy skool se talente en belangstellings is, kan hy sekere sake deleger aan personeel wat gereed is daarvoor. *Mosley et al (1993:262) omskryf gereedheid as die stand van 'n persoon se dryfkrag en behoefte aan prestasie, die produk van sy of haar ervaring, opvoeding, gesindhede en bereidheid en vermoë om*

verantwoordelikheid te aanvaar. Delegering is 'n kompliment aan die opvoeder wat daarby betrokke is. Volgens Steyn (1995:105) word opvoeders bemagtig deur aandag te skenk aan opvoeders se talente en belangstellings en om opvoeders by take te pas.

- **Indiensopleiding van opvoeders** - *Makosana (1994:41) sê dat indiensopleiding as 'n onontbeerlike bydrae tot bemagtiging van opvoeders beskou moet word.*

Indiensopleiding skep geleenthede om die isolasie tussen opvoeders te verbreek, selfvertroue te ontwikkel, kennis te verbreed en opvoeders by besluitneming betrokke te kry. Indien die opvoeders nie indiensopleiding ontvang nie, sal skoolbestuur tot 'n verwarrende aktiwiteit gereduseer word. Indiensopleiding is baie belangrik en indien onderwysowerhede dit besef, sal hulle dit insluit in die daaglikse program. Indiensopleiding moet vehoog word tot 'n aktiwiteit met prestige waarde.

Die mees suksesvolle skoolhoof is die een wat meer besorg is oor die sukses van sy skool as sy tradisionele leierskap.

- **Oop kommunikasiekanale** – Kommunikasie tussen personeel is belangrik indien opvoeders 'n betekenisvolle bydrae tot besluitneming en verandering moet maak. *Bezzina (1993:22) sê dat alle opvoeders behoort te voel dat hulle 'n inspraak in die finale besluite het.*

- **Gee erkenning aan opvoeders vir professionele sukses**
Steyn (1995:105) meen dat indien onderwysersukses en erkenning reg gestruktureer word dit tot verdere sukses en leierskap kan lei. Erkenning is 'n kragtige bemagtigingsinstrument en skoolhoofde moet soveel as moontlik na wyses soek om erkenning aan opvoeders te gee.

- **Deurlopende Ontwikkelingsgeleenthede** Skoolhoofde moet geleenthede soos indiensopleiding en personeelvergaderings gebruik om opvoeders op te lei in



vaardighede soos kommunikasie, probleemoplossings, konflikthantering en klaskamerbestuur te ontwikkel. Baie min personeellede beskik oor die vaardighede en daarom is dit dikwels moeilik om konsensus oor 'n saak te bereik omdat die vaardigheid by opvoeders ontbreek.

- **Waagmoed en risikos** – Skoolhoofde moet, indien hulle effektief in hulle leiding wil wees 'n voorbeeld wees van waagmoed om sodoende 'n effektiewe strategie vir bemagtiging te skep. Skoolhoofde moet in hulle personeel glo. Indien daar 'n vertrouensverhouding ontstaan sal skoolhoofde glo in die vermoëns van sy personeel en ook weet dat sy opvoeders goeie besluite kan neem en dat opvoeders net kan verbeter as hulle deel het in die besluitneming oor verandering. Deelnemende besluitneming bemagtig nie net die opvoeders nie, maar verhoog ook hulle selfvertroue.

Die nuwe rol van skoolhoofde met onderwysbemagtiging veronderstel dat hulle beide aan die bokant en onderkant van die hierargie in die onderwys sal funksioneer (Poplin, 1992:11).

Skoolhoofde wat die dualiteit van hierdie rol kan verdra, sal die verandering inisieer wat slegs binne onderwysinrigtings waar almal groei, kan plaasvind.

3.11.2 Bestuur van ouerbetrokkenheid

Vir die doel van die studie sal slegs die betrokkenheid van ouers deur die beheerliggaam hier bespreek word. Samewerkende bestuur is een van die belangrikste demokratiese beginsels waarop die nuwe Suid-Afrikaanse grondwetlike bedeling en onderwysstelsel gegrond is. In ooreenstemming met die gees van konstitusionele demokrasie is die ontwikkeling van die postapartheid-onderwysstelsel op samewerkende bestuur gegrond. Die SASW het nou formele regswerking gegee aan die skepping van demokraties verkose skoolbeheerstrukture wat die skoolgemeenskap verteenwoordig.



Ingevolge artikel 15 van die SASW is 'n openbare skool 'n regspersoon. 'n Skool tree deur middel van die beheerliggaam as regspersoon op. So tree 'n beheerliggaam namens die skool op as hy 'n leerder volgens artikel 9 van die SASW skors.

Artikel 16(2) van die SASW sê ook dat 'n beheerliggaam in 'n vertrouensposisie teenoor die skool staan. Om 'n vertrouensposisie te beklee, beteken dat die beheerliggaam

- te goeder trou moet optree
- sy pligte en funksies in die beste belang van die skool moet uitvoer
- geen vertroulike inligting tot die skool se nadeel openbaar moet maak nie
- nie onwettig moet optree nie
- nie met die skool se belange en aktiwiteite moet meeding nie.

Die SASW sê dat die meerderheid lede van die beheerliggaam ouers moet wees. Slegs 'n ouer wat nie in die skool se diens is nie mag as voorsitter van die beheerliggaam optree (SASW, art 29 (2)). Die skoolhoof of 'n opvoeder mag dus nie as voorsitter optree nie.

Dus moet alle belangrike rolspelers in die skool, met inbegrip van leerders, in die beheerliggaam verteenwoordig word (SASW, art 29 (2)). Skoolhoofde het geen keuse met betrekking tot leerderverteenwoordiging in beheerliggame nie. Leerders op die beheerliggaam het stemreg en is volle aktiewe lede, maar leerders mag nie namens die beheerliggaam kontrakteer wat aanspreeklikheid op derde partye of op die skool plaas nie. (SASW, art 32 (2)).

3.11.2.1 *Wersaamhede van beheerliggaam*

Die beheer van 'n skool setel in sy beheerliggaam (SASW, art 16(1)). Die bevoegdhede, werksaamhede en pligte van beheerliggame word gegroeper in 'n lys wat *deur alle beheerliggame uitgevoer* moet word (SASW, art 25) en 'n lys take wat *uitgevoer* mag (SASW, art 21(1)) *word indien daarvoor aansoek gedoen word vir die beheerliggaam oor die kapasiteit beskik om dit te doen.*

Volgens artikel 20 (1) van die SASW moet die beheerliggaam van 'n openbare skool –



- a) die beste belange van die skool bevorder en poog om die ontwikkeling daarvan te verseker
- b) 'n grondwet aanvaar
- c) die missiestelling van die skool ontwikkel
- d) 'n gedragskode vir leerders by die skool aanvaar
- e) die skoolhoof, opvoeders en ander personeel van die skool ondersteun in die verrigting van hul professionele werksaamhede
- f) die tye van die skooldag bepaal in ooreenstemming met enige toepaslike diensvoorwaardes van personeel by die skool
- g) die skool se eiendom, asook die geboue en gronde deur die skool beset administreer en beheer
- h) ouers, leerders, opvoeders en ander personeel van die skool aanmoedig om vrywillige dienste aan die skool te lewer
- i) aanstelling van opvoeders by die skool by die Departementshoof aanbeveel
- j) die aanstelling van nie-opvoederpersoneel by die skool by die Departementshoof aanbeveel
- k) op versoek van die Departementshoof die redelike gebruik onder regverdige omstandighede van die fasiliteite van die skool toelaat vir opvoedkundige programme wat nie deur die skool aangebied word nie
- l) alle werksaamhede wat kragtens die Skolewet aan die beheerliggaam opgelê word, verrig
- m) ander werksaamhede in ooreenstemming met die Skolewet uitvoer, soos deur die Minister by kennisgewing in die Staatskoerant bepaal, of deur die Lid van die Uitvoerende Raad (LUR) by kennisgewing in die Provinsiale Koerant

Ander werksaamhede (SASW, art 21 (1)) wat die beheerliggaam mag uitvoer nadat toestemming van die Departementshoof verkry is:



- Die instandhouding en verbetering van die skool se eiendom, asook die geboue en gronde;
- Die bepaling van die buitemuurse kurrikulum van die skool en die keuse van vak – opsies ingevolge die provinsiale kurrikulumbeleid;
- Betaling vir dienste aan die skool; en
- Ander werksaamhede in ooreenstemming met hierdie Wet en enige toepaslike provinsiale wet.

Met die samestelling van die “nuwe” beheerliggame, (RSA, 1996) wat nou ook opvoeders, nie professionele werkers en leerders (slegs Hoërskole) insluit, besef ‘n mens dat die kompleksiteit verhoog en dit verhoog die potensiaal vir spanningsterreine. Baie beheerliggame besit nie die nodige opleiding en bestuursvermoë om die skool te kan bestuur nie. Alle bestuurs, beheer, besluitneming en uitvoerende gesagsfunksies van beheerliggame word in die jongste nasionale wetgewing, naamlik die SASW bespreek. Die wetsontwerp is op die Grondwet, (RSA:1996) asook op alle vorige onderwyswitskrifte, gebaseer.

Pienaar (1991:52) bevind reeds voor die implementering van openbare skole dat 12% van alle stresverwante siektes by skoolhoofde aan gemeenskaps- en ouerverwagtinge toegeskryf kan word. Omdat ouers in die nuwe bedeling steeds die meerderheid op beheerliggame sal vorm, is daar heelwat potensieel plofbare situasies by die ouer-ouderwysvennootskap ingebou, meestal weens die feit dat hul bevoegdhede baie keer oorvleuel. Alhoewel die toelating van leerders sogenaamd by die beheerliggaam berus byt die skoolhoof die spit af.

Ouerinspraak het met die inwerkingstelling van openbare skole drasties vergroot. Dit is juis die groter ouerinspraak wat oënskynlik in sommige openbare skole (SASW, art 52.(1)) tot probleme aanleiding gegee het.

3.11.2.2 *Sensitiewe areas in Skoolbestuur*

◆ **Toelatingsbeleid en die etos van die skool**

Die SASW, (Art 5.(1)) bepaal dat 'n openbare skool leerders moet toelaat en hul opvoedkundige behoeftes dien sonder om op enige wyse onregverdig te diskrimineer.

Wat maak beheerliggame, waarvan die skoolhoof lid is, met betrekking tot kleredrag as 'n sekere geloofsgroepering vereis dat dogters se bene nie ontbloot mag wees nie, terwyl die skooldrag slegs skoolrokke insluit? Of die leerder wat weier om die skoollied te sing en ook bly sit as ander dit staan en sing? Dit is daarom uiters noodsaaklik dat 'n Gedragskode vir leerders (SASW, Art 8.(1)) en 'n reglement van Orde vir die Beheerliggaam (aanvullend tot die grondwet van die Beheerliggaam) opgestel sal wees. 'n Gedragskode moet daarop gemik wees om 'n gedissiplineerde en doelgerigte skoolomgewing te skep ten einde die gehalte van onderwys te verbeter en in stand te hou. Hierin kan dan gestipuleer word dat leerders en opvoeders beskerm sal word teen enige vorm van verkeerdelike behandeling. So sal die leerder en opvoeder vryheid van geloof, denke, godsdiens, opinie, spraak en van 'n kultuur van leer en onderrig hê.

◆ **Professioneel – akademies**

Hierdie is die een saak waar daar baie nou deur die Beheerliggaam en skoolhoof saamgewerk moet word. Sake soos die aanstelling van opvoeders en addisionele personeel, 'n besef by die Beheerliggaam kweek oor die werklading van die opvoeder en die instel van nuwe vakrigtings, is maar enkele van die sensitiewe areas waarvoor konsensus bereik moet word.



Alhoewel daar gestreef word na noue samewerking tussen skoolhoof, opvoeders en die Beheerliggaam is dit nog steeds die skoolhoof wat in baie sake die besluite van die Beheerliggaam moet verduidelik.

Wetgewing onderstreep die belangrike rol wat beheerliggame moet speel, maar skoolhoofde is en bly steeds verantwoordelik vir die grootste gedeelte van die funksies wat die beheerliggaam veronderstel is om te verrig.

Volgens die SASW, (art 16) setel die beheer van elke openbare skool in sy beheerliggaam. 'n Beheerliggaam staan in 'n vertrouensposisie teenoor die skool. Die professionele bestuur van 'n openbare skool moet onder die gesag van die Departementshoof deur die skoolhoof onderneem word.

Die verhouding tussen die skoolhoof en die beheerliggaam kan eweneens nooit volledig in 'n wet of regulasie beskryf word nie. Die hoof behoort oor die vermoë te beskik om die korrekte erkenning aan die beheerliggaam te gee, terwyl die beheerliggaam weer oor die bevoegdheid sal beskik om die hoof by te staan en te ondersteun. Die verhouding behoort op wedersydse respek, vertroue, samewerking en gesonde interpersoonlike verhoudings gegrondves te wees.

3.11.3 Vakbondwese

Gedurende 1994/95 het werkgewers, die arbeidsbeweging (insluitende opvoeders) en 'n demokratiese verkose regering vir die eerste keer om dieselfde tafel gesit as gelyke vennote en onderhandel oor 'n nuwe wet op arbeidsverhoudinge. Na intensiewe onderhandelinge is die Wet op Arbeidverhoudinge 66 van 1995 in September 1996 deur die parlement aangeneem.

Die feit dat opvoeders ingesluit is in die arbeidsbeweging en by die onderhandelings, was 'n oorwinning vir progressiewe onderwysersverenigings soos SADOU (die Suid-Afrikaanse Demokratiese Onderwysersunie) wat tydens die apartheidsera die werkers in



hulle stryd gesteun het. SADOU het hom nog altyd daarvoor beywer om meganismes soos arbitrasie, massademonstrasies en stakings ter beskikking van onderwysers te stel.

Die hoofbepalings van die Wet bevorder die volgende regte :

- die reg op billike arbeidspraktyke.
- die reg om kollektief te organiseer en te onderhandel.
- die reg om 'n werknemerorganisasie te stig of daarby aan te sluit.
- die reg op stakings en uitsluitings.

Opvoeders se reg op vryheid van assosiasie sluit die reg in om aan 'n werknemersorganisasie soos 'n verteenwoordigende vakbond te behoort. Die Grondwet (RSA : 1996) bepaal dat elke werker die reg het om 'n vakbond te stig en daarby aan te sluit.

Volgens Squelch & Bray (1998:153) het werkgewers en werknemers (insluitende opvoeders) die reg op kollektiewe bedinging of onderhandeling oor sake wat verband hou met hulle werk, soos salarisse, diensvoorwaardes en dissiplinêre prosedures.

Die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge 66 van 1996 verleen aan werknemers die reg om te staak en het elke werkgewer die reg op uitsluiting.

Skoolhoofde moet weet wat opvoeders se pligte en regte is ingevolge arbeidswetgewing met betrekking tot die onderwys. Die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys van 1993 en die nuwe Wet op Arbeidsverhoudinge 66 van 1995 bevat belangrike bepalinge ten opsigte van die regte van partye, kollektiewe bedinging, die rol van RAVO (Raad op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys) en stakings. Skoolhoofde moet kennis hê van genoemde wette, sodat hulle die regte besluite kan neem insake arbeidskwessies in die onderwys. Die skoolhoof sal kennis moet dra van alle nuwe wetgewing en verandering met betrekking tot die onderwys en dit baie deeglik kommunikeer aan sy personeel sodat hulle die veranderingsproses beter sal verstaan.



3.11.4 Multikulturele onderwys

Multikultureel verwys na 'n verskeidenheid, duidelik onderskeibare kultuurgroepe met 'n opvallende eiesoortigheid of diversiteit maar wat ook weer deel in die algemeenheid van 'n geografiese ruimte, gemeenskaplike ekonomie en infrastruktuur van die Suid-Afrikaanse samelewing (De Vries, 1990:66).

Voor 1994 was slegs enkele skole multikultureel, maar sedert 1995 het meer en meer skole leerlinge van ander kultuurgroepe ingeskryf. Tot 1994 het die meeste Afrikaanse blanke skole van die apartheidstelsel gepoog om blank te bly en het die skole allerhande strategieë uitgewerk om enkel Afrikaansmedium te bly.

Die realiteit van onderbenutte fasiliteite in 'n omgewing waar skole oorbevolk is, die swaard van rasionalisasie deur middel van herontplooiing en die aandrang van Provinsiale owerhede tot integrasie sedert 1996, het daartoe gelei dat baie skole begin het om die skool vol te maak deur Afrikaans en Engels as onderrigtaal te aanvaar.

Multikulturele onderwys is 'n totale onderwysbenadering wat ten doel het om die leerling te verryk. Baie van die skole in Suid-Afrika is nie gereed vir die basiese beginsels van multikulturele onderwys nie. *In Rapport (7 Maart 1999a) word verwys dat baie min gedoen is om rassisme in skole hok te slaan.* Na vyf jaar van desegrasie is daar geen program om die opvoeder en leerders te help om die veranderde samestelling van hulle skole te hanteer nie. Hele kurrikulums en strukture van skole moet aangepas word sodat kinders wat uit verskillende agtergronde kom, gelyke status kan geniet. Die veranderings raak taal, geloofsoortuigings, kulturele gewoontes en waardestelsels. Opvoeders kom egter uit een kultuurinrigting en het in sulke sisteme groot geword. Nou word daar van die opvoeders verwag om onderrig te gee aan leerlinge met verskillende agtergronde en om multikulturele onderwys te verstaan, te aanvaar en toe te pas. Baie skole het geen program vir multikulturele onderwys nie.

Multikulturele onderwys stel onder andere die volgende eise aan die skoolhoof en die bestuurspan:



Hoofstuk 3

- sal moet leer om multikulturele onderwys in die skool te bevorder;
- die verandering verg toewyding, kreatiwiteit en 'n visionêre gerigtheid van die skoolhoof;
- die skoolhoof sal moet sorg dra dat die huidige opvoederkorps by die skool opgelei sal word om die verandering te kan hanteer en te sorg dat hoë standaarde steeds gehandhaaf sal word;
- opvoeders sal moet kennis hê van die verskillende kulture in die skool asook die gemeenskap waar hulle skoolhou, maar ook 'n positiewe ingesteldheid openbaar teenoor ander kultuurgroepe.

Die skoolhoof sal ook moet toesien dat die opvoeders die nodige vaardighede sal hê om die vakinhoud in terme van die verskillende kulture te verklaar.

Sleeter en New (1994:1) noem dat die voorsiening van opvoeders vir multikulturele skole 'n gewigtige saak is aangesien daar 'n groterwordende ongelykheid bestaan tussen die leerders van die verskillende kultuur-en rasgroepe sowel as die opvoeders wat hulle moet onderrig. Skole wat meer en meer multikultureel word, sal hulle missie moet aanpas om die probleem te oorkom wat ontstaan wanneer nasionale eenheid en kulturele diversiteit versoen moet word, aldus Cross (1992:172).

Die suksesvolle beoefening van multikulturele onderwys is nie slegs geleë in die onderrig van leerders nie, maar ook in die opleiding van opvoeders om in 'n multikultureel werklikheid, die paradigma van 'n "nuwe Suid-Afrika", te leef en te laat leef. Gesien teen die agtergrond van onderwys-hervorming in Suid-Afrika, behoort multikulturele onderwys as 'n haalbare moontlikheid in Suid-Afrika, beskou te word. Dit is 'n haalbare moontlikheid vir 'n land wat ernstig is oor die aankweek van nasionale eenheid met die behoud van kulturele diversiteit.

Artikel 29 van die Grondwet (Wet 108 van 1996) is een van die belangrikste bepalings in die Handves van Regte ten opsigte van onderwys. Dit waarborg die reg van elke persoon op basiese onderwys en toegang tot 'n onderwysinstelling.

Die skoolhoof moet beseft dat indiensopleiding van onderwysers van besondere belang is vir 'n multikulturele gemeenskap. Indiensopleiding wat die volgende beklemtoon, is belangrik:

- **kennis**, wat handel oor die verskillende kulture, sosiale probleme, etniese studies en stedelike sosiologie,
- **gesindhede**, sodat opvoeders hulself kan losmaak van vooroordele en dat positiewe gesindhede gekweek kan word,
- **vaardighede**, soos die oordra van leerinhoud, kennis en gesindhede ten opsigte van verskillende kulture, asook die vaardighede om 'n kurrikulum en sillabus wat op multikulturele onderwys gerig is, saam te stel,
- die skep van 'n **positiewe klimaat** deur toepaslike onderwysmetodes, wat daarop gerig is om medeverantwoordelikheid, onderlinge respek en aktiewe deelname tussen leerders en opvoeders van verskillende kultuurgroepe te bevorder.

Die onderwysleier moet in sy bestuur van multikulturele onderwys, 'n wedersydse aanvaarding en respek tussen leerders en opvoeders van die verskillende kultuurgroepe kweek sodat daar 'n gesindhedsverandering onder alle opvoeders en leerders kan intree om aspekte soos rassisme, seksisme, vooroordele en ander negatiewe aspekte uit te skakel. Genoemde veranderinge is nie net beperk tot een aspek van die onderwysituasie nie, maar spreek bykans alle aspekte van die onderwysstelsel, soos beplanning, bestuur, beleid, skolestelsel, eksaminering, kurrikulering, onderwysersopleiding, ensovoorts aan. Die leerders en opvoeders in multikulturele skole word dan voorberei vir die werklikheid van 'n multikulturele samelewing.

Die skoolhoof as veranderingsagent in 'n multikulturele skool sal ook saam met die beheerliggaam moet toesien dat daar 'n redelike goeie verspreiding van alle kultuurgroepe, wat in die skool verteenwoordig word, in die personeelsamestelling



weerspieël sal word. Indien multikulturele onderwys nie met visie, ywer en deursettingsvermoë aangepak word nie, gaan opvoedende onderwys in Suid-Afrika skadelik.

3.11.5 Kurrikulumbestuur

3.11.5.1 Uitkomsgebaseerde onderwys as 'n sensitiewe bestuursarea

Uitkomsgebaseerde onderwys is 'n realiteit. Hoewel daar bedenkinge en bekommernis bestaan dat die stelsel te haastig ingevoer is en dat opvoeders nie behoorlik opgelei is nie, sal die onderwysleier pro-aktief en innoverend moet wees en die personeel so motiveer om vernuwend die verandering te benader. Volgens Whitaker (1993:8) *“requires successful change reflection as well as reaction, thinking as well as doing and vision and imagination as much as intellect and belief”*.

'n Groot probleem ten opsigte van Uitkomsgebaseerde (UBO) onderwys en kurrikulum 2005 is die wyse hoe die informasie opvoeders bereik het. Verkeerde informasie en misverstande het baie opvoeders dadelik negatief gestem. UBO as filosofie is nie te kritiseer nie, maar Kurrikulum 2005 is moontlik te progressief vir die grootste persentasie skole. Die feit van die saak is dat die kurrikulum in die skole geïmplementeer is, net soos die vorige regering 'n kurrikulum in skole geïmplementeer het, en hoofde die proses moet bestuur.

Baie opvoeders en gemeenskappe vra dikwels waarom daar so baie veranderinge gelyktydig moet plaasvind. In Suid-Afrika het ons met 'n algehele stelselomvorming te doen en kan verandering nie stuk–stuk aangepak word nie. Daarom moet die skoolhoof en die personeel begryp dat die Nasionale Kwalifikasie Raamwerk (NKR), uitkomsgebaseerde onderwys, Kurrikulum 2005, die Nasionale Onderwysbeleidswet (27 van 1996) en die SASW (84 van 1996) almal deel is van 'n groter raamwerk waarbinne verandering moet geskied.

Kurrikulum 2005 bied 'n geleentheid om UGO tot onderrig en te implementeer. *Kurrikulum 2005 is die bepaalde toepassing van uitkomsgebaseerde onderwys en die Nasionale Kwalifikasie Raamwerk (NKR) en die formele skoolsektor. Kurrikulum 2005 maak voorsiening vir 'n eenvormige stelsel van algemene onderwys vir alle leerders en dit is gebaseer op 'n geïntegreerde benadering tot kennis (Faasen, 1997:4).*

Veranderde politieke, ekonomiese en maatskaplike omstandighede vereis 'n spoediger respons van die kurrikulum. Die kurrikulum behoort dus realisties en werklikheidsgetrou te wees om sodoende op verantwoordbare wyse rekening te hou met die veranderde werklikheid in Suid-Afrika.

Die skoolhoof sal die sukses bepaal ten opsigte van die implementering van Kurrikulum 2005. Die skoolhoof sal moet uitwys dat die huidige kurrikulum irrelevant geword het en dat die kurrikulum te akademies geïntegreerd is en daarom vind nie alle leerders hierby baat nie. Die kurrikulum moet 'n gepaste balans tussen algemeenvormende inhoud en beroepsgerigte inhoud handhaaf.

Die kern van onderwystransformasie in Suid-Afrika is die sentrale plek wat die leerders inneem in die kurrikulum, teenoor die sentrale rol wat onderwysers vroeër vertolk het. Leer word gesien as die ontwikkeling van die hele spektrum van mense se kognitiewe vermoëns, vaardighede, konsepte, gesindhede en wilstrewinge.

Skoolhoofde se bestuursuitdaging is om Kurrikulum 2005 in te faseer en meer spesifiek om binne die beperkings van die huidige ontwerp van klaskamers hierdie soort leer moontlik maak. Verder moet skoolhoofde en die personeel verseker dat die kurrikulum die gesindheid van lewenslange leer en ontwikkeling onder al die leerders sal bevorder. Dit dui onder andere op 'n vaartbelynde kurrikulum. Kurrikulumrasionalisering is dus die wagwoord, met ander woorde sekere inhoud wat nie die eis van toepaslikheid en relevansie kan slaag nie, sal weggelaat moet word sodat die opvoedingsdoel so suksesvol moontlik bereik kan word.



Skoolhoofde sal saam met sy personeel 'n visie moet hê vir die soort mens wat in Suid-Afrika behoort te leef. Die visie word byvoorbeeld uitgedruk in die aanhef tot die SASW wat sê “dat hierdie land 'n behoefte het aan 'n nuwe nasionale stelsel vir skole wat die onregte in onderwysvoorsiening van die verlede sal regstel, onderwys van progressief hoë gehalte aan alle leerders sal voorsien en op hierdie wyse 'n hegte fondament vir die ontwikkeling van al ons mense se talente en bekwaamhede sal lê, die demokratiese transformasie van die gemeenskap sal bevorder, rassisme en seksisme en alle ander vorms van onregverdige diskriminasie en onverdraagsaamheid sal bekamp, tot die uitwissing van armoede en die ekonomiese welstand van die gemeenskap sal bydra, ons verskeidenheid van kulture en tale sal beskerm en bevorder, die regte van alle leerders, ouers en opvoeders sal handhaaf, en hul aanvaarding van verantwoordelikheid vir die organisasie, beheer en finansiering van skole in vennootskap met die Staat sal bevorder, en om eenvormige norme en standaarde vir die opvoeding van leerders by skole en die organisasie, beheer en finansiering van skole oor die hele Republiek van Suid-Afrika te stel”.

Saam met die invoer van Kurrikulum 2005 kom daar onvermydelik 'n veranderde benadering tot evaluering en assessering.

3.11.5.2 Evaluering en assessering

Geskrewe toetse en eksamens is meestal evalueringinstrumente. Dit is egter meestal nie geldig vir die doel wat in die onderwys nagestreef word nie. Geskrewe eksamens en toetse sal 'n baie ondergeskikte rol speel in Kurrikulum 2005.

Skoolhoofde en opvoeders sal moet begryp dat leerders nie meer van jaar tot jaar bevorder sal word nie, maar op grond van die tyd wat 'n leerder neem om te toon dat die leerder 'n uitkoms kan demonstreer.

Die sensitiewe aard van die skoolhoof se rol as veranderingsagent kom hier duidelik na vore. Die moeilikste in die inwerkingstelling van enige nuwe beleid of verandering is dikwels om mense in hul kop en hart van 'n saak te oortuig. Skoolhoofde moet baie



sorgvuldig oorweeg wat die kernfunksies van skole is en watter bronne waaraan bestee moet word. Skoolhoofde en beheerliggame sal baie fyn moet begroot sodat die onderrigprogram nie skade lei nie. Die skoolhoof moet deur die hele proses van verandering 'n innoverende klimaat skep in die skool. Deurdat verandering altyd 'n sensitiewe saak is, moet die skoolhoof ook ander veranderingsagente, soos die beheerliggaam en ouers, inspan vir die momentum van verandering.

3.11.6 Dissipline in skole

Een van die moeilikste vraagstukke waarmee skoolhoofde en opvoeders vandag te kampe het, is hoe om onaanvaarbare gedrag van leerders te hanteer. Die Reg het nog altyd die skoolhoof en opvoeders se reg erken om leerders te dissiplineer en te straf, maar skoolhoofde moet die noodsaaklikheid om 'n veilige en ordelike omgewing te skep altyd opweeg teen leerders se reg om beskerm te word teen onbillike dissipline.

Goeie dissipline is 'n uitstaande kenmerk by 'n skool wat goed funksioneer, want leerders leer die beste as hulle weet wat van hulle verwag word. Die gedrag van leerders is die beste as hulle weet die reëls is regverdig en word konsekwent toegepas.

Goeie dissipline moet beplan word, en georganiseerd toegepas word. *Volgens Squelch en Bray (1998:175) begin die beplanning van dissipline by 'n skoolbeleid wat skoolhoofde en opvoeders bemagtig om die vele gedragsprobleme wat daagliks in die skool opduik, na behore te kan hanteer.*

Te veel skole lê die klem op hoe leerders gestraf gaan word as hulle oortree en vergeet die opbouende aard daarvan wanneer leerders wel goeie gedrag en dissipline handhaaf.

Die dissiplinebeleid moet nie net aandui dat 'n leerder byvoorbeeld geskors kan word indien hy drank op die skoolterrein gebruik nie, maar moet ook aandui dat leerders wat gedurende die kwartaal in sekere opsigte presteer byvoorbeeld merietes ontvang wat weer



“ingeruil” kan word waar die leerder dalk oortree het. Die skoolbeleid moet dus ook klem lê op die positiewe.

3.11.6.1 Gedragskode

Die skoolhoof en opvoeders is verantwoordelik vir die daaglikse dissipline in die skool, maar die beheerliggaam het regtens die verantwoordelikheid om te sorg dat die skool ‘n gedragskode aanneem. Ingevolge artikel 8 van die SASW moet ‘n openbare skool se beheerliggaam ‘n gedragskode vir die leerders instel na konsultasie met leerders, opvoeders en ouers. Die doel van ‘n gedragskode moet gemik wees om ‘n gedissiplineerde en doelgerigte skoolomgewing daar te stel. ‘n Gedragskode mag nie bots met die Grondwet of enige relevante nasionale en provinsiale wetgewing nie.

Volgens artikel 8(4) van die Skolewet is alle leerders verplig om hulle te onderwerp aan die gedragskode.

Die skoolhoof moet seker maak dat hy die Skolewet en ander gepaardgaande provinsiale wetgewing ten opsigte van dissipline baie goed ken en is dit in belang van die skool dat die skoolhoof ‘n spesiale dissiplinêre komitee aanstel om dissiplinêre verhore aan te hoor.

3.11.6.2 Lyfstraf

Die meeste hofsake handel oor lyfstraf, en wel die oormatige toepassing daarvan. Artikel 10(1) van die SASW sê: *“Geen persoon mag by ‘n skool lyfstraf aan ‘n leerder toedien nie” en “enige persoon wat die artikel oortree, is skuldig aan ‘n misdryf en by skuldigbevinding strafbaar met ‘n vonnis wat vir aanranding opgelê kan word”.*

Lyfstraf, in ooreenstemming met die Handves van Regte, word ook deur provinsiale wetgewing verbied. Die Gautengse Skolewet 6 van 1995 het lyfstraf as onregmatig verklaar.



Skoolhoofde sal die verandering in wetgewing pertinent onder opvoeders se aandag moet bring, ongeag wat die skoolhoof se mening oor lyfstraf is. Skoolhoofde se **diskresionêre magte** sal nie sover strek dat hulle self besluite ten opsigte van lyfstraf mag neem nie.

3.11.6.3 Veiligheid in skole

Die veiligheid en versorging van leerders, maar ook die opvoeders is 'n belangrike saak. Skoolhoofde sal die regsbepalings met betrekking tot veiligheid in skole moet ken. Leerders en opvoeders is aan vele gevare blootgestel. Skoolhoofde sal ekstra sorg aan die dag moet lê om seker te maak dat alle fasiliteite en ingangstroetes tot die skool veilig is.

Skoolhoofde sal 'n omvattende veiligheidsbeleid of 'n bestuursplan moet hê wat die veiligheid van almal in die skool duidelik uiteensit. Gebeure die afgelope tyd in skole, hoewel nog geïsoleerde gevalle maak dit meer noodsaaklik dat 'n veiligheidsplan geïmplementeer word.

1. Waar 'n leerder verkrag word op die skoolterrein, onderwysers in die klaskamer doodgeskiet word (drie dosente word by 'n landboukollege deur 'n student doodgeskiet, omdat hy lae punte behaal het, terwyl 'n opvoeder in sy klaskamer doodgeskiet word deur 'n leerder wat met hom verskil het), leerders gevaarlike wapens skool toe bring en gewelddadig teenoor mekaar optree het dit uiters noodsaaklik geword dat die sekuriteit by skole opgeskerp moet word en 'n veiligheidsplan opgestel moet word.

Dat die skoolhoof as veranderingsagent ook hier 'n belangrike rol sal speel lei geen twyfel nie.

3.11.7 Fisiese fasiliteite

In baie skole het die geweld en oproer van die verlede, en die feit dat minder geld aan swart onderwys bestee is, 'n negatiewe ontwikkeling tot gevolg gehad. Skoolgeboue en terreine is in so swak toestand dat dit soms gevaarlik is vir leerders. Daarmee saam is

noodsaaklikhede soos mediasentrums, verwarmers, elektrisiteit, lopende water, sanitasiegeriewe en handboeke baie skole steeds nie beskore nie. Voeg hierby die groter klasse, die tekort aan nodige meubels in die klaskamer en die probleem word al hoe groter. *Massa onderwys is 'n feit en die aantal leerders sal van die huidige twaalf miljoen tot 17,5 miljoen in die jaar 2005 toeneem (Smith, Rapport 7 April 1999).* Die Vigs-pandemie mag hier dalk die stelling verkeerd bewys. Statistieke oor die Vigs-pandemie is baie verwarrend en kan daar nie sonder meer gesê word dat getalle sal afneem of toeneem nie. Vakke soos Hout- en Metaalwerk word in gewone klasse sonder die nodige masjinerie aangebied.

Skoolhoofde moet kennis neem van die omstandighede van leerlinge in swakker ingerigte skole. Die genoemde omstandighede maak leerders en opvoeders in sulke skole ongeduldig en gedemotiveerd. *Hartshorne (1992:49) voer aan dat die gebrek aan basiese benodighede soos basiese meubelment, sanitasiegeriewe, swartborde en kaste daartoe lei dat opvoeders en leerders voel dat hulle nie besig is om iets van waarde te doen nie.* Weens die swak of afwesige geriewe en oorvol klasse in baie skole, is 'n gesonde leerkultuur onmoontlik. Die afwesigheid van apparaat in klasse lei tot swak onderrig en die leerders kan nie selfstandig werk of krities dink nie.

Die skoolhoof sal in sy bestuursplan indringend aandag moet gee aan die fisiese fasiliteite by die skool. Waar skole goed toegerus is sal daar 'n helpende hand na mindergegoede bure uitgereik moet word sodat die skole wat swak toegerus is, kan hulp kry in die opgradering van hulle fasiliteite. Skole van die toekoms behoort nie meer hul duur fasiliteite net vir hulle self te kan toeëien nie, maar sal byvoorbeeld sportgeriewe, die skoolsaal, rekenaarsentrum ensovoorts met ander minder bevoorregte skole moet deel.

3.11.8 Tegnologiese vooruitgang

Die kurrikulum moet nie net tred hou en aanpas by die staatkundige verandering nie, maar veral ook by tegnologiese verandering en die veranderde en uiteenlopende



leerbehoeftes van die samelewing. Skoolhoofde se houding word al hoe belangriker soos nuwe tegnologieë die skool binnevloei.

“If technology is to be integrated into the school curriculum, the meaning of educational leadership and the role of the school principal within a technological paradigm must be redefined” (Bennet, 1995:17).

Leerders sal in die toekoms moet meeding in ‘n komplekse wêreld ekonomie. Die privaatsektor vereis al hoe meer ‘n bekwame en vaardige werker wat kompetend in die wêreldmark kan wees. Skoolhoofde kan nie bestuurs- en leierskapstrategieë gebruik wat nie tegnologie in die klaskamer integreer nie. Ongelukkig het baie skoolhoofde min of geen ondervinding in die gebruik van tegnologie nie, en moet baie van hulle tegnologiese uitdagings aanvaar waarvoor hulle nie voorbereid is nie en daarom is dit vir baie skoolhoofde moeilik om tegnologie in die kurrikulum te integreer. Dit is belangrik dat die werklike wêreld met die van die leerders se onderwyserervaring geïntegreer sal word. Baie opvoeders sien tegnologie as ‘n toekomstige konsep wat oor die onderwys horison hang terwyl rekenaars ongebruik in ‘n hoek van die klaskamer staan. Dit terwyl leerders se ervaring buite skoolverband tegnologie gebaseerd is.

Die skoolhoof as die veranderingsagent moet ook die verandering op die gebied van die tegnologie effektief aan die opvoeders, ouergemeenskap, leerders en besigheidsorganisasies kommunikeer. Effektiewe skoolhoofde weet nie net wat die harde- en sagteware van ‘n rekenaar kan doen nie, maar ook hoe die rekenaar effektief in die klaskamer gebruik kan word. Skoolhoofde sal moet toesien dat opvoeders die leerders sal toerus om verandering te hanteer en om toekomstige ontwikkeling met vertroue aan te pak.

3.11.9 Uitwerking van miv/vigs

Een van die strategiese prioriteite vir onderwys die volgende vyf jaar is steeds, om deur middel van die onderwys- en opleidingstelsel doelgerig en dringend aandag te gee aan die MIV/VIGS – noodtoestand.



Die feite rondom die siekte in Afrika en meer spesifiek Suid-Afrika word in die internasionale media uitgebasuin onder opskrifte soos “*A devastated continent: Aids has only begun to take its deadly toll on Southern Africa*” (*Newsweek*, 27 Desember 1999)

Die sosiale en veral dan die ekonomiese gevolge van hierdie epidemie is skrikwekkend. Vir die onderwys is die gevolge sorgwekkend.

In die Minister van Onderwys se beleidsdokument (National Policy on HIV/AIDS, for learners and educators in public schools, and students and educators in further education) word verwys na verslae waarvolgens verwag word dat 25% van die land se bevolking teen die jaar 2010 MIV-positief sal wes. Teen die einde van 2010 sal daar 13 miljoen kinders sonder een of selfs sonder beide ouers wees (Mondstuk, 2000:6).

Die Ministerie is daartoe verbind om die sosiale, ekonomiese en ontwikkelingsgevolge van die epidemie van die onderwysstelsel, leerders en opvoeders te verminder en om leiding te verskaf ten opsigte van die implementering van die beleid

Opvoeders sal emosioneel erg geraak word deurdat hulle daaglik in direkte kontak met die leerders wie se ouers, familie en vriende dood of sterwend is as gevolg van die siekte. Skoolhoofde en opvoeders sal moet verstaan watter invloed dit op die leerproses gaan hê, die leerder se vermoë om te leer, en hoe opvoeders onderrigmetodes sowel as hulle verwagtinge van leerders sal moet aanpas.

Diensvoorwaardes en diensvoordele van opvoeders kan ook geraak word en die voorsiening van onderwys kan onbekostigbaar raak. Onderwys sal met gesondheids- en welsynsdienste moet kompeteer vir geld. Die beplanning van onderwys sal bemoeilik word met die afname van die getal leerders, die afname van die getal opvoeders, die toename in die koste van onderwysvoorsiening, ensomeer. Die MIV epidemie het die potensiaal om al die vordering wat met die ontwikkeling deur middel van verbeterde onderwys in Suid-Afrika gemaak sou kon word, geheel en al te ondermyn.



Die skoolhoof sal in sy bestuur ook wat die epidemie aanbetref, sensitief moet optree. So sal mede- leerders gelei moet word om die leerdes wat die siekte opgedoen het te aanvaar en te ondersteun. Die simpatieke behandeling van die slagoffers deur opvoeders, leerders, ouers en die skoolgemeenskaps is uiters belangrik, sodat die slagoffers steeds by alle skoolaktiwiteite kan inskakel. Ouers van die leerders wat die siekte opdoen of opgedoen het sal ondesteuning en voorligting moet ontvang. Daar moet egter onthou word dat opvoeders nie gesondheidswerkers is nie en ook nie daarvoor opgelei is nie. Opleidingsessies kan deur opgeleide persone by die skool gegee word en opvoeders kan saam met die ouers ondersteuningsgroepe vorm sodat simpatieke begeleiding gedoen kan word.

3.12 SAMEVATTING

Die skoolhoof ageer as veranderingsagent. Verandering kan deur die skoolhoof op sistematiese wyse in die skool met behulp van die beheerliggaam, opvoeders, leerders en gemeenskap georden word.

Verandering moet deur die skoolhoof gesien word as 'n besondere taak waarin hy moet streef na die daarstelling van ondersteunende verhoudinge, gesamentlike besluitneming, sekuriteit, hoë prestasiedoelwitte en erkenning. Skoolhoofde is nou meer ingestel om leiding te gee en werknemers op te lei met die klem op spanwerk en samewerking eerder as dissipline en die gee van opdragte.

Die taak van die onderwysleier sal toenemend meer gekompliseerd raak en hy sal die bevoegdhede van ondernemerskap en leierskap, soos kreatiewe denke, 'n buitengewone intellek en die vermoë om aan te pas by veranderende omstandighede, moet baasraak. Nuwe uitdagings vereis skoolhoofde wat kundige kommunikeerders, beplanners, organiseerders, koördineerders en toesighouers is. Skoolhoofde sal die vermoë moet hê om 'n gesonde balans te handhaaf tussen die doelstellings van die skool en die verwagtinge van die gemeenskap wat deur die skool gedien word.



Die skoolhoof sal 'n leierskapstyl moet hê waar 'n skoolkultuur geskep kan word, waarin opvoeders en leerders optimaal kan ontwikkel. As veranderingsagent sal die skoolhoof hoë etiese standaarde moet stel en handhaaf. Voorts sal hy 'n innoverende klimaat moet skep in die skool wat nie slegs selfmotivering sal opwek nie, maar ook selfs sal lei tot kreatiwiteit.

Veranderingsagente van die toekoms sal takt en diplomاسie in onderhandelinge moet beoefen. Om konflik te vermy, sal onderwysleiers meer aandag aan onderhandelingsstyle en arbeidsverhoudinge met groepe soos vakbonde, moet skenk.

Deurdat kommunikasie die basis vorm van die totale veranderingsproses, is die kommunikasiestelsel in enige skool van kardinale belang. Dit integreer en koördineer die bestuursfunksies en dien as skakel tussen die skool en die gemeenskap.

Die skoolhoof kan die veranderingsproses nooit alleen bestuur nie en daarom is dit van kardinale belang dat hy ook ander veranderingsagente soos die beheerliggaam, wetgewers en beleidmakers, ander belanghebbendes en die ouers inspan vir die momentum van verandering.

Die skoolhoof sal 'n kenner moet wees wat onderwyswetgewing betref. Die Grondwet (RSA, 1996) die SASW, nuwe norme vir finansiële bestuur van skole en die Wet op Arbeidsverhoudinge (66 van 1995) is enkele wette wat die skoolhoof baie goed sal moet ken. Deur sy kennis van genoemde wette en provinsiale regulasies sal dit vir die skoolhoof moontlik maak om nie net vaardig te wees in onderhandelinge nie, maar sal hy meer resente veranderings in die onderwys makliker verstaan en kan bestuur.

Skoolhoofde moet ook kennis neem van onderwysontwikkelinge en veranderinge in ander lande sodat hy in sy bestuur van verandering ook sal streef om die speelveld gelyk te maak en ook multikulturele onderwys beter te verstaan en te bestuur.



Veranderinge in die leefwêreld stel nuwe eise aan die onderwyspraktyk en dit verg verandering en vernuwing met betrekking tot doelwitte, inhoud, metodes en evaluering. Om hierin te voorsien, mag dit nodig wees om strukture en inhoud te verander. Al sodanige veranderinge met die oog op verandering is die taak van die skoolhoof. Die skoolhoof moet dit vir opvoeders en leerders moontlik maak om ten opsigte van hulle doel en taak te vernuwe, aan te pas en tred te hou by die eise wat nuwe situasies stel.

Verandering stel ook hoë finansiële eise aan skole. Ook hierin sal die skoolhoof 'n belangrike rol moet speel. In hoofstuk vier sal hieraan aandag gegee word.