



**UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA**

Werwing en seleksie van personeel in onafhanklike skole

deur

Elizabeth Breedt

Indiening met die doel om te voldoen aan die vereistes vir die graad

Magister Educationis

in

Onderwysbestuur en Beleidstudies

in die

**Fakulteit Opvoedkunde
van die Universiteit van Pretoria**

Professor FJ Nieuwenhuis

November 2015



RESEARCH ETHICS COMMITTEE

CLEARANCE CERTIFICATE

DEGREE AND PROJECT

INVESTIGATOR(S)

DEPARTMENT

DATE PROTOCOL APPROVED

DATE CLEARANCE ISSUED

CLEARANCE NUMBER :

EM 12/10/02

MEd

Werwing en seleksie van personeel in onafhanklike skole

Elizabeth Breedt

Education Management and Policy Studies

7 November 2012

16 September 2015

Please note:

For Masters applications, ethical clearance is valid for 2 years

For PhD applications, ethical clearance is valid for 3 years.

**CHAIRPERSON OF ETHICS
COMMITTEE**

Prof Liesel Ebersöhn

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Liesel Ebersöhn', is written over a light-colored background.

DATE

16 September 2015

CC

Jeannie Beukes
Liesel Ebersöhn
Prof FJ Nieuwenhuis

This ethical clearance certificate is issued subject to the following condition:

1. It remains the students' responsibility to ensure that all the necessary forms for informed consent are kept for future queries.
2. The protocol you were granted approval on was implemented.
3. The Ethics Committee of the Faculty of Education does not accept any liability for research misconduct, of whatsoever nature, committed by the researcher(s) in the implementation of the approved protocol.

Please quote the clearance number in all enquiries.

ETIESE VERKLARING

Die doel van hierdie etiese verklaring is om te bevestig dat die ondertekenaar, as navorser, verseker het dat die navorsingsprosesse in hierdie studie uitgevoer is volgens professionele en etiese navorsingsprosedures wat onderlê word deur die volgende beginsels:

- Die studie het in geen opsig die beginsel van menseregte en die waardigheid van die deelnemers geskend nie.
- Die deelnemers is vroegtydig in kennis gestel van die beoogde navorsing.
- Die korrespondensie (toestemmingsbrief) vir deelname deur deelnemers is geteken voordat daar met die onderhoude begin is.
- Die deelname aan hierdie studie was totaal en al vrywillig en deelnemers se identiteite en belange is beskerm.

Verklaring

Ek, **ELIZABETH BREEDT (95018515)**, verstaan en begryp wat plagiaat behels en is bewus van die universiteit se beleid in hierdie verband.

Ek verklaar dat hierdie verhandeling van beperkte omvang my oorspronklike werk is en dat die nodige erkenning gegee is in gevalle waar iemand anders se werk gebruik is.

Ek verklaar dat ek nie gebruik gemaak het van 'n ander student se vorige werk en dit inhandig as my eie nie. Ek het nie toegelaat en sal ook nie toelaat dat enigiemand my werk dupliseer met die doel om dit voor te hou as sy/haar eie werk nie.

Hantekening_____



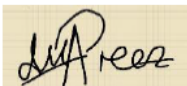
Boekenhoutweg 324
Eldoraigne X2
0157

12 November 2015

Heil die leser

Hiermee bevestig ek dat ek die taalversorging behartig het vir Elizabeth Breedt se Med-verhandeling, "Werwing en Seleksie van Personeel in Onafhanklike Skole".

Groete



Anneline du Preez

Taalspesialis

Lid: SAVI, SAFREA, Prolingua

DANKBETUIGING

“Ek is tot alles in staat deur Christus wat my die krag gee.” – Filippense 4:13

Dankie vir die droom wat Jesus Christus in my hart geplaas het. Mag ek my droom uitleef soos wat Hy dit vir my bestem het.

Ek betuig hiermee my opregte dank en waardering teenoor die volgende persone wat dit vir my moontlik gemaak het om hierdie navorsing te kon voltooi:

- Professor Jan Nieuwenhuis, vir al die professionele insig, geduld en aanmoediging oor die afgelope jare. Dit was 'n voorreg vir my om voordeel te kon trek uit Prof se kennis en lewenservaring.
- Dankbaarheid teenoor die Universiteit van Pretoria vir die finansiële steun.
- My man Hentie, vir jou onbaatsugtige liefde en ondersteuning. Dankie vir al die deurlees, luister en raad gee. Sonder jou aanmoediging sou dit nooit moontlik gewees het nie.
- Ons twee pragtige seuns, Tjaart en Franco, dankie vir julle geduld en “stil tye” wanneer daar geskryf moet word. Julle is ware steunpilare.
- My ouers, skoonouers en sussie, Cornel, baie dankie dat julle in my geglo het en altyd ondersteun het.
- Marietjie, Petro en Tina, dankie dat julle so belanggestel het in my vordering en elke stukkies van die pad as ware vriendinne saam met my beleef het.
- Al die deelnemende hoofde vir die tyd en inligting wat julle met my gedeel het.

OPSOMMING

Waarom 'n studie met betrekking tot die werwing en seleksie van onderwysers?

Om die beste moontlike onderwyser vir 'n spesifieke skool te werf en te selekteer, is nie 'n maklike taak nie, en gewoonlik is daar nie genoeg tyd om die beste en korrekte proses te volg nie. Onderrig moet ononderbroke plaasvind, en elke dag sonder 'n onderwyser in die klas beteken verlore tyd en skoolwerk wat baie moeilik ingehaal kan word. 'n UNESCO-verslag (2010) dui aan dat die permanente verlies van onderwysers jaarliks toeneem en dat die proses om onderwysers te vervang, al moeiliker word. Vanaf 2004 tot 2005 was die omsetsyfer van onderwysers in die VSA onderskeidelik 13.5% in onafhanklike skole en 8.4% in departementele skole. Alhoewel inligting rakende die omsetsyfer in onafhanklike skole in Suid-Afrika nie beskikbaar is nie, kan daar verwag word dat 'n tendens soortgelyk aan die VSA moontlik is. 'n Moontlike verduideliking vir die bogenoemde statistieke kan wees dat die werwings- en seleksieproses misluk. Hierdie studie het derhalwe gepoog om die werwings- en aanstellingsproses by onafhanklike skole te ondersoek om vas te stel hoedanig hoofde die groter vryheid ten opsigte van die aanstelling van onderwysers gebruik om die beste personeel te werf.

Die studie is gebaseer op 'n verkennende kwalitatiewe navorsingsontwerp waarin omvattende onderhoude met hoofde van onafhanklike skole gevoer is. Uit die onderhoude het dit geblyk dat hoofde persone aanstel wat bekend is aan iemand wat reeds in diens van die skool staan. Hoofde is baie huiwerig om persone van buite aan te stel en waag nie sommer 'n kans met 'n persoon wat nie bekend is aan iemand op die personeel nie. Tog is die hoofde baie gesteld op onderwys van goeie kwaliteit vir leerlinge en hulle poog om personeel so gou moontlik te vervang. Daarom word daar nie tyd spandeer aan lang prosedures wat gevolg word met die werwing, selektering en aanstelling van personeel nie.

Hoofde van onafhanklike skole gebruik in 'n mate die vryheid tot hul beskikking met betrekking tot die werwing en selektering van onderwysers. Elke skool se unieke kultuur word so ver moontlik behou en dit het baie duidelik na vore gekom dat hoofde baie trots is op die uniekheid van hul skole en dat hulle dit so ver moontlik probeer behou.

ABSTRACT

Why a study on the recruitment and selection of teachers?

It is not an easy job to recruit and select the best possible teacher for a specific school, and normally there is not enough time to follow the best and correct process. Teaching has to continue uninterrupted, and every day without a teacher in class means lost time and schoolwork – something that is extremely difficult to catch up. A UNESCO report (2010) indicates that the permanent loss of teachers increases annually, and that it is becoming more difficult to replace teachers. From 2004 to 2005, the teacher turnover in the USA was 13.5% in independent schools and 8.4% in departmental schools. Although no information is available on the staff turnover in independent schools in South Africa, one can expect that the trend will possibly be similar to that in the USA. A possible explanation for these statistics is that the recruitment and selection process fails. This study thus investigated the recruitment and appointment process at independent schools to determine to what extent principals use the greater freedom they have with regard to the appointment of teachers in order to recruit the best possible staff members.

The study was based on an exploratory qualitative research design according to which in-depth interviews were conducted with the principals of independent schools. From the interviews, it appeared that the principals appoint persons who are known to someone who is already employed by the school. Principals are hesitant to appoint persons from outside the school and do not easily take a risk with a person who is not known to staff members. Nevertheless, these principals value education of a high quality for their pupils, and they try to replace staff as quickly as possible. Therefore they don't spend time on long procedures when recruiting, selecting and appointing staff.

Principals of independent schools use the freedom they have to some extent in the recruitment and selection of teachers. Each school's unique culture is preserved as far as possible, and it was clear that the principals were extremely proud of the uniqueness of their schools and that they tried to preserve it as far as possible.

SLEUTELBEGRIPE

Werwing

Seleksie

Personeelomset

INHOUDSOPGAWE

Opsomming
Abstract
Sleutelbegrippe

Hoofstuk 1

Inleiding, navorsingsdoel en navorsingsontwerp

1.1	Inleiding	5
1.2	Navorsingsdoel	8
1.3	Navorsingsvraag	8
1.4	Rasionaal	9
1.5	Begripsverheldering	15
1.5.1	Onafhanklike skole	15
1.5.2	Openbare skole	15
1.5.3	Beheerliggaam	16
1.5.4	Menslike hulpbronbestuur	16
1.5.5	Werwing	16
1.5.6	Seleksie	17
1.5.7	Personeelomset	18
1.6	Teoretiese lens van studie	18
1.7	Navorsingsontwerp	19
1.8	Beperkinge van die studie	21
1.9	Verloop van studie	21

HOOFSTUK 2

Wetlike raamwerk vir die werwing, selektering en aanstelling van personeel

2.1	Inleiding	24
2.2	Die wetsraamwerk van openbare skole	25
2.2.1	Konteks	25
2.3	Die werwing van personeel	27

2.3.1	Doelstellings van betrokke wetgewing	27
2.3.2	Die werwing van personeel	33
2.3.3	Die advertering van poste	41
2.3.4	Die seleksie van kandidate vir onderhoude	43
2.3.5	Die onderhoud	45
2.3.6	Die aanstelling	56
2.4	Onafhanklike skole	57
2.5	Samevatting en gevolgtrekking	66

HOOFSTUK 3

Navorsingsontwerp

3.1	Inleiding	67
3.2	'n Paradigmatiese vertrekpunt	67
3.3	Navorsingsontwerp	70
3.3.1	Inleiding	70
3.3.2	Deskriptiewe studie	71
3.3.3	'n Kwalitatiewe studie	74
3.4	Metodologie	75
3.4.1	Steekproef	75
3.4.2	Toegang tot steekproef	79
3.4.3	Data-insamelingstegniek	79
3.5	Data-analise	81
3.5.1	Inhoudsanalise	83
3.5.2	Die proses van data-analise	84
3.5.3	Data-interpretasie	85
3.6	Beginsels van kwalitatiewe studies	87
3.6.1	Betroubaarheid en geloofwaardigheid	87
3.7	Etiese oorwegings	92
3.8	Beperkinge van studie	93
3.9	Waarde van die studie	94
3.10	Samevatting	94

HOOFSTUK 4

Data-analising en navorsingsbevindinge

4.1	Inleiding	95
4.2	Aspekte rakende die werwing van onderwysers vir onafhanklike skole	96
4.2.1	Wetlike vereistes vir die werwing van kandidate	96
4.2.2	Wetgewing betrokke by onafhanklike skole	97
4.2.3	Werwing van personeel	99
4.2.4	Advertensies	100
4.2.5	Onderhoude	107
4.2.6	Salarispakkette en die verspreiding van vergoedingspakkette en voordele	118
4.2.7	Deelnemers se sienings oor die huidige werwings- en keuringsprosesse by hul skole	123
4.2.8	Deelnemers se sienings oor literatuur in die VSA	128
4.3	Samevattend	131

HOOFSTUK 5

Samevatting en aanbevelings

5.1	Inleiding	135
5.2	Oorsig oor die studie	135
5.2.1	Wetlike raamwerk	136
5.2.2	Werwing van kandidate	140
5.2.3	Onderhoude	141
5.3	Bevindinge	143
5.3.1	Wat is die regsraamwerk wat neergelê word vir die werwing, keuring en seleksie van werknemers?	143
5.3.2	Watter beginsels en kriteria behoort oorweeg te word wanneer onderwyspersoneel gewarf, gekeur en geselekteer word	145
5.3.3	Watter prosesse word in onafhanklike skole in Suid-Afrika gevolg vir die werwing en keuring van onderwysers?	147

5.3.4	Watter voordele of insentiewe word tydens die onderhoud aangebied om onderwysers na onafhanklike skole te lok?	150
5.3.5	Watter beginsels en kriteria word oorweeg wanneer onderwyspersoneel 'n pos aangebied word?	151
5.3.6	Samevatting	153
5.4	Beperking van die studie	154
5.5	Aanbevelings	155
5.6	Slotopmerking	157
	 Bibliografie	 159
	 Bylaag A – Bekendstellingsbrief	 174
	Bylaag B – Toestemmingsbrief vir die navorsing	178
	Bylaag C – Vrae wat tydens die onderhoud gevra word	179
	Bylaag D – Onderhoudsvrae van Skoolhoofde	180

HOOFSTUK 1

INLEIDING, NAVORSINGSDOEL EN NAVORSINGSONTWERP

1.1 Inleiding

Uit 'n UNESCO-verslag (2010) oor die permanente verlies aan onderwysers uit die onderwysprofessie, is dit duidelik dat die vereistes verbonde aan die vervanging van onderwysers in Afrikalande 'n baie groot uitdaging is. Die verlies aan onderwysers word hoofsaaklik deur die volgende faktore veroorsaak: bedanking, dood, siekte, aftrede en skorsing. Van al die faktore is bedanking die grootste. In Uganda is die bedankingspersentasie 33.8% en die verlies as gevolg van dood slegs 10.2%. Daar word beweer dat die verlies aan onderwysers in onafhanklike skole hoër is as dié in openbare skole (UNESCO, 2010:7).

Data met betrekking tot onafhanklike skole in die VSA toon dat daar in 2004 en 2005 'n verlies van 13.6% onderwysers in die professie was, in vergelyking met 8.4% in openbare skole. In 1996 en 1997 was die omset van onderwysers in onafhanklike skole reeds 12.7%, in vergelyking met 5.6% in openbare skole (UNESCO, 2010:7). Hierdie toename in die omset van onderwysers in onafhanklike skole is kommerwekkend. Tans is daar egter nie data beskikbaar oor die verlies aan onderwysers in onafhanklike skole in Suid-Afrika nie. Die getal leerlinge wat verbonde is aan onafhanklike skole in Suid-Afrika het met 6.1% oor 'n tydperk van vyf jaar toegeneem. Onderwysers verbonde aan onafhanklike skole het egter slegs met 4.2% toegeneem (Arends, 2007).

Met my aanstelling (2010) by 'n onafhanklike skool het dit vir my duidelik geword dat die omset van personeel kommerwekkend is. Volgens 'n verslag oor onderwysmobiliteit, uitgereik deur die Departement van Internasionale Ontwikkeling (Morgan, Sivies & Appleton, 2006), wil dit voorkom asof onafhanklike skole nie onderwysers verloor as gevolg van migrasie nie. Inligting wat op die internet gepubliseer word, dui aan dat die verlies aan onderwysers

in onafhanklike skole 'n internasionale probleem is. Hierdie neiging is 'n menslikehulpbron-bestuursuitdaging.

Menslikehulpbronbestuur word direk met die werwing, keuring en seleksie van personeel verbind. Die term “menslikehulpbronbestuur” impliseer dat mense hulpbronne is, wat daartoe lei dat mense as verbruikbare goedere behandel word en nie as mense met gevoel nie. Hierdie praktyk het 'n invloed op menseverhoudinge, motivering en kommunikasie, en veroorsaak konflik, asook 'n verandering in die houding van mense teenoor mekaar (Heystek et al., 2008).

Butcher en Kirtsonis (2007) beklemtoon dat menslikehulpbronbestuur wyer strek en ook aksies insluit wat daarop gemik is om personeel te behou. Uit navorsing wat in *Teacher attrition in sub-Saharan Africa* (Februarie 2010) gepubliseer is, is dit duidelik dat die onderwysprofessie die bes gekwalifiseerde onderwysers met die beste vaardighede verloor, omdat hulle beter geleenthede buite die onderwysprofessie kry. Tog is die personeelomset van onderwysers met die laagste kwalifikasies en minste ondervinding ook baie hoog. Daar word egter beweer dat die vier grootste oorwegings vir onderwysers om die professie te verlaat, salarisse, werksomstandighede, die gebrek aan voorbereiding en die tekort aan mentorskap in die beginjare insluit (Arends, 2007).

Vanuit 'n regsoogpunt is daar twee vereistes waaraan enige aanstelling moet voldoen, naamlik prosedurele billikheid en regverdigheid, en substansiële billikheid en regverdigheid.

Die feit dat skooladministrateurs en hoofde van onafhanklike skole oor die algemeen meer vryheid met betrekking tot die werwing en seleksie van onderwysers het, skep die verwagting dat hulle personeel kan werf wat aan hul verwagtinge voldoen, en dat hulle in staat sal wees om strategieë te hê om die personeel te behou. Soos reeds genoem, is salaris en werksomstandighede twee van die vier redes waarom onderwysers die professie verlaat. Onafhanklike skole is ten opsigte van hierdie twee faktore beter daaraan toe as openbare skole, aangesien hulle meer vryheid het in die bepaling van salarisse en werksomstandighede, soos werkslading en buitemuurse aktiwiteite.

In openbare skole is die werwings- en seleksieproses redelik omslagtig en tydrowend, aangesien daar aan bepaalde voorskrifte voldoen moet word, en die skep van onderwysposte deur die Departement van Basiese Onderwys bepaal word. Die besluitneming oor die aanstelling van 'n kandidaat word ook nie deur die hoof en die onderhoudpaneel gedoen nie (uitgesluit bestuursraadsposte). Die finale besluit berus by die Departement van Basiese Onderwys, wat die besluit neem op grond van die aanbeveling van die bestuursraad. Die departement hoef egter nie die persoon wat eerste aanbeveel is aan te stel nie en die persone in die departement wat soms die aanstellingsbesluite neem, is meestal onbewus van die “kultuur” wat by die skool heers. Ongeag hiervan toon navorsing dat die omsetsyfer van openbare skole laer is as dié van onafhanklike skole (UNESCO, 2010:7).

In onafhanklike skole is daar egter groter vryheid met betrekking tot die werwing, keuring en seleksie van personeel en die besluitnemers is meestal die onderhoudpaneel self, of die beheerraad, wat 'n verteenwoordiger op die onderhoudpaneel het. Die werwing, keuring en seleksie kan deur persone gedoen word wat die kultuur van die skool ken en dus ook sal weet of die geskikte kandidaat by die kultuur van die skool sal kan inpas en aan hulle vereistes voldoen. Aangesien die besluitnemingskanaal aansienlik korter is, kan aanstellings in 'n redelike kort tydsbestek gedoen word.

Gegewe hierdie agtergrond, sou daar verwag word dat onafhanklike skole die groter vryheid om die mees geskikte kandidaat te werf en te keur sou gebruik en sou daar gevolglik 'n laer personeelomset wees. Tog dui my ervaring en die navorsing wat in ander lande gedoen is daarop dat die omset van onderwysers in onafhanklike skole kommerwekkend is. Jaco Deacon, adjunk uitvoerende hoof van die Federasie van Skoolbestuursrade (Fedsas) (soos aangehaal deur Van der Merwe, 2012) stel dit soos volg: “My own experience is that within private schools you tend to have teachers who are already on pension and are teaching to supplement their income, or those who have just completed training. In public schools there are therefore far more continuity, whereas private schools tend to have a much higher staff turnover.” Candle (2010) verwys na die “... overwhelming teacher attrition in most private secondary schools in

Uganda”. In verskeie *blogs* op die internet verskyn stellings soortgelyk aan die volgende (sic):

I'm increasingly concerned about rapid staff turnover in my DCs private school – with I think about 9 teachers starting and then leaving within 1 to 2 yrs and of those, 4 teachers all leaving within the last year ...

... it seems almost like everyday the children come home declaring yet another newish teacher is now leaving. I also find it strange that parents get to hear this from the children first and usually only just before the teacher leaves.

Die meeste inligting wat egter oor die onderwerp beskikbaar is, is anekdoties, en navorsing oor die aangeleentheid in Suid-Afrika is minimaal.

1.2 Navorsingsdoel

Hierdie navorsing het gevolglik ten doel om die prosesse van die werwing, keuring en seleksie van personeel in onafhanklike skole te ondersoek. Eerstens wil ek vasstel of die prosesse wat gevolg word, voldoen aan prosedurele en substantiewe billikheid en regverdigheid, soos deur die Suid-Afrikaanse Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995¹, en die Basic Conditions of Employment Act, Act 75 of 1997², vereis. Tweedens wil ek vasstel hoe onafhanklike skole te werk gaan om personeel te werf, watter keuringsmeganismes of kriteria aangewend word en watter oorwegings by die seleksie en aanstelling van 'n kandidaat geld.

1.3 Navorsingsvraag

Hoe benut onafhanklike skole die groter vryheid wat hulle gebied word in die aanstelling van onderwysers?

Subnavorsingsvrae:

In die lig van die agtergrondinligting wat verskaf is, fokus die navorsing op die volgende uitgebreide vrae:

¹ Voortaan verwys as Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995.

² Voortaan verwys as Wet op Basiese Diensvoorwaardes, Wet 75 van 1997.

- 1.3.1 Wat is die regsraamwerk wat neergelê word in die werwing, keuring en seleksie van onderwysers?
- 1.3.2 Watter beginsels en kriteria behoort oorweeg te word wanneer onderwyspersoneel gewerf, gekeur en geselekteer word?
- 1.3.3 Watter prosesse word in onafhanklike skole in Suid-Afrika gevolg vir die werwing en keuring van onderwysers?
- 1.3.4 Watter voordele of insentiewe word tydens die onderhoud aangebied, om sodoende moontlike kandidate na die betrokke onafhanklike skool te lok?
- 1.3.5 Watter beginsels en kriteria word oorweeg wanneer onderwyspersoneel 'n aanbod vir 'n betrekking aangebied word?

1.4 Rasionaal

Uit persoonlike ondervinding van dit wat ek die afgelope 16 jaar in die onderwys beleef het, is dit duidelik dat 'n hoë omsetsyfer by enige skool nadelig is vir leerlinge, asook vir die beeld van die skool en die finansiële impak wat dit op die skool het. Wanneer onderwysers bedank en die skool verlaat, beteken dit dat 'n klas, of klasse, sonder 'n onderwyser gelaat word, wat die leerlinge se onderrig, leer en vordering benadeel.

Baie onderrigtyd gaan verlore as gevolg van die advertering en vul van 'n vakante pos, wat soms 'n uitgerekte proses kan wees. Die proses gee aanleiding tot die onderbreking in leerders se opvoedingsplan, wat op die lang duur 'n nadelige invloed op hul vordering en prestasies kan hê. In die geval van Graad 12-leerlinge, waar die sillabus teen 'n spesifieke tempo voltooi moet word, is hierdie verlore tyd baie moeilik om in te haal en word daar ekstra druk op leerlinge, asook die nuwe personeellid, geplaas.

Die werwing en aanstelling van personeel is 'n koste-item wat skaars fondse moontlik kan wegkanaliseer van die onderrig- en leeraktiwiteite wat ondersteun moet word. Derhalwe is dit in die belang van leerders en die skool om die personeelomset tot die minimum te beperk. Hierdie studie poog om vas te stel hoe die werwing en aanstelling by onafhanklike skole hanteer word.

Personeelomset is 'n gegewe, en dit is ook nie voordelig indien personeel vanaf hul eerste jaar van onderrig by 'n skool bly tot met aftrede nie. Die bogemiddelde konstante wisseling in personeel, wat kwartaalliks plaasvind, is egter ongehoord en strek tot nadeel van die leerlinge, asook hulle geleentheid om onderrig en leer te ontvang. Hierdie konstante wisseling plaas onnodige druk op die bestuur van die skool, asook die vestiging van 'n spesifieke kultuur by die skool.

Volgens Butcher en Kirtsonis (2007) moet die menslikehulpbronbestuurders, in hierdie geval die hoof, kennis dra van die nuutste regulasies oor die aanstelling van personeel en dit moet met die wetgewing van die land ooreenstem. Volgens die “no-child-left-behind”-beleid in die VSA is dit uiters noodsaaklik dat alle personeel ten volle opgelei moet wees in die spesifieke vakrigting waarin hulle onderrig gee, sodat dit kan bydra tot die beste moontlike onderriggeleentheid vir elke leerling. Soortgelyk stel die Onderwyswitskrif 6 oor Inklusiewe Onderwys nuwe uitdagings aan openbare en onafhanklike skole, soos bekend gestel op 26 Julie 2001. Die doel van hierdie riglyne is om te verseker dat die implementering van 'n inklusiewe assesseringsprogram onlosmaaklik ontwikkel word as deel van die Algemene Onderwys- en Opleidingsertifikaat (AOOS). Hierdie assesseringsbeginsels is daargestel om diversiteit te akkommodeer in beide openbare en onafhanklike skole, asook enige ander opleidingsinstellings. Hierdie sleutelbeginsels moet gerig word deur Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 en ander toepaslike beleidsdokumente. Skole moet alle leerders, ongeag hul spesiale behoeftes, help om sukses te behaal. Assesseringsprogramme is geskuif vanaf die kategorisering en etikettering van leerders volgens hul spesiale behoeftes na die hantering van die hindernisse wat individuele leerders mag ondervind. Dit is gedoen om hulle te ondersteun en in so 'n mate te akkommodeer sodat hulle saam met leerders sonder enige spesiale behoeftes onderrig in dieselfde klas kan ontvang tot so 'n mate dat alle leerlinge in die klas op dieselfde ontwikkelingsvlak is (Kurrikulum 2005; Assesseringsriglyne vir Inklusiewe Onderwys, 2002).

Hierdie inklusiewe onderwysmetode en assessering is egter nie maklik vir enige onderwyser om toe te pas nie. Dit verg baie deursettingsvermoë, asook die

vermoë om voorsiening te maak vir die onvoorsiene en om baie aanpasbaar te wees in die klas. Wanneer voorbereiding gedoen word vir lesaanbieding, kan dit nie slegs gedoen word ten opsigte van die kennis wat oorgedra moet word nie, maar wel ook met betrekking tot die metode waarop die kennis aan alle leerders in die klas oorgedra kan word sodat dit toeganklik is vir alle behoeftes in die klas. Dit vergemaklik egter nie die dilemma om personeel te werf en te selekteer vir die sogenaamde “moelike vakke” nie en ook nie vir die sogenaamde “moeilik-om-personeel-te-plaas”-skole nie.

Menslikehulpbronbestuurders, in hierdie geval die hoofde van skole, moet oor die nodige kennis beskik met betrekking tot effektiewe leierskap, die werwing van personeel, standarde waarvolgens personeel aangestel word, diversiteit, voordele, mentorskap, persoonlike ontwikkeling, professionele leeromgewings, die organisatoriese klimaat en die korrekte evaluering van die werkverrigting van die personeel (Butcher & Kirtsonis, 2007).

Wat egter baie belangrik is, is dat skoolhoofde in staat sal wees om die beste moontlike kandidaat vir die pos aan te stel en tegelykertyd ook te verseker dat daar aan alle vereistes betreffende diversiteit voldoen word. Hoofde en personeel moet die korrekte vrae kan vra om te verseker dat hulle die sterker kandidaat aanstel wat aan al die vereistes voldoen wat die beroep aan 'n onderwyser stel. Dus is dit belangrik om nie net 'n groep mense aan te stel wat bekend aan mekaar is nie, maar dat daar 'n verskeidenheid van onderwysers aangestel word om in die behoeftes van 'n verskeidenheid leerders te voorsien.

Diversiteit wat effektief bestuur word, kan lei tot groot sukses in enige organisasie, maar dit is noodsaaklik dat die persone betrokke by die werwing en selektering van onderwysers, bewus is van die klimaat en karakter van die skool, sodat personeel aangestel kan word wat maklik kan inskakel in die skoolomgewing en ook aanklank sal vind by die leerlinge (Butcher & Kirtsonis, 2007). Diversiteit kan slegs suksesvol gefasiliteer word as personeel met diverse vaardighede en agtergronde aangestel word, sodat almal se uiteenlopende talente kan bydra tot die diverse onderrigstelsel by die skool vir die verskillende leerlinge wat op verskillende maniere leer. Buckingham en

Coffman (2005) beweer dat menslikehulpbronbestuurders moet oplet na die kandidaat se talent en sterkpunte, sodat dit ontwikkel kan word. Om 'n persoon se talent te bepaal tydens 'n onderhoud, kan die volgende vrae gevra word:

- Is die persoon op die kortlys van die onderhoud op grond van sy/haar talent?
- Is daar duidelike verwagtinge waaraan die persoon moet voldoen? Is die uitkomst duidelik uiteengesit?
- Is daar enige poging van die bestuur se kant om die persoon te motiveer?
- Is daar 'n plan vir die ontwikkeling vir die persoon? Is die persoon bewus daarvan dat daar ontwikkeling beplan is?

Frank Parsons (2008) fokus op die benadering van talentbepaling. Hy plaas geweldige klem op die feit dat beroepsbesluitneming suiwer gaan oor die akkurate begrip van individuele karaktertrekke (aanleg, belangstellings, persoonlike vermoëns) asook kennis van die beroep en dít wat van die persoon verwag gaan word.

Die feit dat elke persoon volgens Holland (1997) 'n persoonlike beroepsteorie het, bepaal ook die persoon se ontwikkeling in 'n bepaalde beroep. Hierdie teorie bepaal dat daar vir elke persoon 'n bepaalde beroep is waarin hy/sy tot sy/haar volle potensiaal sal ontwikkel.

Dit is egter belangrik dat die onderhoudvoerders bewus is van die persoon se vlak van persoonlike ontwikkeling om te verseker dat die persoon in die onderhoud bewus is van wie hy/sy is en waarheen hy/sy op pad is. Onderwys is juis daarop gerig om kinders te lei om suksesvolle jong volwassenes te word. As die onderwyser nie self weet wie hy/sy is nie, gaan dit nie noodwendig iemand wees wat kinders kan begelei tot volwassenheid nie, ingesluit kinders met leerprobleme en emosionele probleme in 'n inklusiewe onderwysstelsel. Dit beklemtoon egter weer dat die aanstelling van personeel by onafhanklike skole nie lukraak hanteer kan word nie. Ouers betaal meer as die normale skoolfonds om hul kinders in onafhanklike skole te laat onderrig, en daarom moet die hoof en bestuur van hierdie skole verseker dat hulle die beste moontlike kandidate vir die bepaalde poste aanstel.

Verder verwys Cooper en Alvarado (2006) na die bekommernis dat slegs 60% van onderwysstudente hul in die onderwys as beroep vestig en dat 40% die professie binne die eerste drie jaar verlaat. Crouch (2003) stel egter werksomstandighede voor wat aan onderwysers gebied moet word om te verseker dat persone hulle in die onderwys sal vestig. Dit sluit byvoorbeeld verminderde ure, verhoogde salarisse, beter pensioenskemas en aftreepakkette in. Vir jong onervare persone met die minimum kwalifikasies is onderwys relatief aantreklik, maar wanneer iemand meer geleerdheid het en reeds op 'n gevorderde ouderdom is, is onderwys as beroep nie juis aantreklik nie. Thompson (1995) verwys egter na onderwys as 'n "fall-back"-posisie wat slegs gebruik word wanneer iemand nie 'n beter betrekking kry nie. Die probleem vererger waar die ekonomie goed gekwalifiseerde onderwysers van die onderwys lok met beter salarisse en ook meer status. Luekens, Lyter en Fox (2004) het vasgestel dat onderwysers in openbare skole verkies om die onderwys te verlaat weens verskeie redes. Darling-Hammond (2003) gee vier hoofredes waarom onderwysers die professie verlaat, naamlik swak salarisse en werksomstandighede, min tyd vir voorbereiding en 'n gebrek aan mentor-ondersteuning in hul vroeë jare in die onderwys.

Die mees waardevolle toevoeging tot enige student se onderrig is die versekering dat hoëkwaliteit-onderwysers gebruik word. Die klem word dus geplaas op die werwing en aanstelling van geskikte personeel. Dit is die verantwoordelikheid van die menslikehulpbronbestuurder – of in die geval van die meeste onafhanklike skole, die plig van die hoof – om hoëkwaliteit-onderwysers te werf wat die geskikte vaardigheid en kennis het om tot voordeel van alle leerlinge in die klas te strek. Deur gebruik te maak van 'n deurdagte werwingsproses verhoog die kwaliteit mannekrag wat by 'n instansie betrokke is. Die sorg en aandag wat aan personeel bestee word, begin egter die oomblik wanneer die personeel aangestel is. Menslikehulpbronbestuurders en hoofde moet oor die nodige kennis beskik met betrekking tot effektiewe leierskap, die werwing van personeel, die standarde waarvolgens personeel aangestel word, diversiteit, voordele, mentorskap, persoonlike ontwikkeling, professionele leeromgewings, die organisatoriese klimaat en die korrekte evaluering van die werkverrigting van personeel (Butcher & Kirtsonis, 2007).

'n Belangrike lens waardeur menslike hulpbronne bestuur kan word, is moontlik dié van Buckingham en Coffman (2005). Elke persoon reageer op 'n spesifieke wyse, en met spesifieke karaktereenskappe, op die wêreld rondom hulle. Hierdie gedrags- of karaktereenskappe bepaal elke persoon se innerlike motivering, die manier waarop die persoon dink, die persoon se gedissiplineerdheid of “traak-my-nie-agtige-houding”, en of die persoon prakties of strategies dink. Dus kan enige instelling daarby baat om te bepaal wat elke onderwyser se vaardighede, kennis en talente is, en die persoon daarvolgens aanstel. Hierdie benadering dra daartoe by dat leiers of hoofde werklik die talent van die personeel ontgin en gebruik. Daar is geen sin daarin om persone te probeer verander om aan spesifieke vooraf opgestelde kriteria te voldoen nie. Deur die diversiteit van die personeel, asook hulle talente en sterkpunte, te analiseer en te ontwikkel, kan hoofde verseker dat personeel meer gemotiveerd is en daarom meer effektief werk.

Dit is belangrik om personeel aan te stel wat ook bemaagtig voel om hul roeping uit te leef. Enige persoon wat konstant onseker oor hom- of haarself voel, kan onmoontlik voluit leef en onmoontlik tot die beste van sy/haar vermoë presteer. Alle besluite wat oor personeel, asook hul huidige werksomstandighede geneem word, het egter 'n impak op die besluit van onderwysers en toekomstige onderwysers en die feit of hulle behoue sal bly vir die onderwys (Guarino, Santibanez & Daley, 2006).

Onderwyspersoneel moet ook meer konstruktief benader word, en daar moet vasgestel word hoe elke persoon funksioneer en hoe die persoon verskillende take gaan benader. Hierdie benadering volg definitief nie vooraf opgestelde kriteria wat slegs volgens blokkies afgemerkt kan word deur te kyk of die persoon sekere dinge kan doen of nie. Die hoeveelheid kennis waaroor 'n persoon beskik – hierdie kennis sluit vakkennis, mensekennis en selfs kennis oor klasbestuur in – lewer 'n bydrae tot die wyse waarop 'n aktiwiteit benader en ook uitgevoer word. Die manier waarop die aktiwiteit benader gaan word, gee egter ook 'n aanduiding van die standaard waarvolgens hierdie opdrag uitgevoer gaan word (Ono & Ferreira, 2010). Hierdie standaard van

werklewing is baie belangrik in onderwys, omdat leerlinge gewoonlik slegs een maal die geleentheid kry om sekere terme en vaardighede aan te leer. Leerlinge kan dus nie ontwig word deur onderwysers wat nie noodwendig weet wat in die vakgebied aangaan nie, al tree hulle op soos die groter meerderheid.

1.5 Begripsverheldering

1.5.1 Onafhanklike skole

Volgens die Suid-Afrikaanse Skolewet 84 van 1996 is 'n onafhanklike skool "n skool wat gerigestreer is of geag word geregistreer te wees ingevolge artikel 46". Onafhanklike skole kan aan verskillende organisasies behoort, soos onder andere ISASA (Independent Schools Association of South Africa) en ACSI (Assosiasion of Christian International Schools). Hierdie skole is egter net daartoe verbind om 'n soortgelyke leerplan te volg, maar daar bestaan geen voorskrifte vir aanstellings, die grootte van klasse of enige bestuurstyle nie (Hofmeyr, 2012).

1.5.2 Openbare skole

Volgens die Suid-Afrikaanse Skolewet, Wet 84 van 1996³ kan 'n openbare skool:

"a) i) 'n gewone openbare skool wees.

ii) 'n openbare skool met spesiale onderwysbehoefte wees; of

iii) 'n openbare skool wees wat onderwys bied met 'n gespesialiseerde fokus op talent, met inbegrip van sport, uitvoerende kuns of skeppende kunste.

b) Behoudens die toepaslike bepalings van hierdie Wet met die Minister norme en standarde vir skoolbefondsing en norme en standarde vir bestuurs en opvoedervoorsiening vir openbare skole in paragraaf (a) iii beoog, bepaal".

By 'n skool wat deur die staat gefinansier word en aan die staat se voorskrifte moet voldoen, bepaal die Departement van Basiese Onderwys die grootte van die klasse en die vergoedingspakkette van personeel op grond van 'n vasgestelde skaal met 'n persoon se kwalifikasies en jare ondervinding as

³ Voortaan bekend as Skolewet, Wet 84 van 1996.

riglyn. Hierdie skole staan onder die wetgewing van die Skolewet, Wet 84 van 1996, wat 'n belangrike rol speel om hoofde aan te moedig om gesamentlike verantwoordelikheid vir die skool te neem in samewerking met die skoolbeheerliggaam (Beckmann, 2008).

1.5.3 Beheerliggaam

Volgens die Skolewet, Wet 84 van 1996, word 'n beheerliggaam van 'n openbare skool beskryf as "1) Behoudens hierdie Wet stel die beheer van elke openbare skool in sy beheerliggaam en mag dit slegs sodanig regte uitoeven soos deur die wet voorgeskryf. 2) Beheerliggaam staan in 'n vertrouensposisie teenoor die skool".

Met bogenoemde wet word bedoel dat skole oor 'n beheerliggaam moet beskik wat saamgestel word deur ouers van skoolgaande leerders. Hierdie beheerliggaam moet volgens spesifieke regulasies en wetgewing saamgestel word. Die doel van die skoolbeheerliggaam is om desentralisasie by skole te verseker (Beckmann, 2008).

1.5.4 Menslikehulpbronbestuur

Volgens die Wet op Billike Indiensneming, Wet 55 van 1998, kan regverdigheid slegs geskied indien elke individu 'n gelyke kans het op bevordering, asook enige aanstelling by senige instelling, sonder enige diskriminasie van enige aard. Die persone wat omsien na die menslike hulpbronne van 'n instansie is verantwoordelik vir die regverdige behandeling van werkers in 'n maatskappy. Hulle is ook in beheer van die werwing van persone indien daar vakante poste is, insluitende die bewoording van die advertensies wat in verskillende mediabronne geplaas word (Heystek et al., 2008).

1.5.5 Werwing

Werwing is een van die mees belangrikste maniere om die kapasiteit van die menslike hulpbron van enige organisasie te bevorder. Volgens die Wet op Billike Indiensneming, Wet 55 van 1998, aansoeke vir poste oop wees vir enige persoon wat graag wil aansoek doen. In die werwingsbeleid van die organisasie

moet klem geplaas word op die werwing van verskillende rasse, geslagte en ook geen diskriminasie betreffende enige gebrek wat die persoon ondervind nie.

Die werwing van onderwysers begin wanneer studente die rigting van onderwys begin ondersoek. Werwing van personeel is die kritiese proses wanneer daar na iemand gesoek word om in 'n vakante pos aan te stel (Luft et al, 2011). Hierdie proses is onderhewig aan die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, asook die Grondwet van die Republiek Suid-Afrika, Wet 108 van 1996⁴, en moet regverdig geskied sodat die werwingsproses en die aanstellingsproses billike en gelyke indiensneming weerspieël. Geen advertensie of enige aanstelling mag diskriminerend van enige aard wees ten opsigte van geslag, geloof, ras, taal of seksuele oortuiging nie (South African Council of Educators (SACE) Act 31 of 2000)⁵.

1.5.6 Seleksie

In die soeke na uitstekende onderwys is die seleksieproses baie belangrik. Indien die regte onderwyser nie gekies word nie, kan dit lei tot probleme in die toekoms (Drake & Roe, 1994). Een van hoofde se belangrikste take is die seleksie van die regte onderwyser. Behoorlike seleksie kan die spanning op leiers en toekomstige probleme verminder (Lunenburg en Ornstein, 2000). Alle moontlike kandidate moet regverdig deur die onderhoudproses gaan en 'n regverdige kans ontvang om aan te toon wat hul kwalifikasies is, asook wat hul ondervinding en potensiele bydrae tot 'n instansie is. Benewens dit, is dit belangrik dat hierdie proses kragtens die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995 en Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 gedoen word, sodat die onderhoudspaneel bewys kan lewer dat die hele proses regverdig plaasgevind het en dat die persoon wat aangestel is op billike en gelyke voorwaardes aangestel is, sonder enige teken van diskriminasie, bevooroordeling of nepotisme (Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995).

⁴ Voortaan bekend as Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996.

⁵ Voortaan bekend as die Suid-Afrikaanse Raad van Opvoeders. SAOR.

1.5.7 Personeelomset

Personeelomset word verduidelik as die beweging van werknemers vanuit 'n organisasie of enige permanente verskuiwing buite die organisasie se grense (Croasmun, Hampton & Hermann, 2002). Die bekommernis oor die personeelomset van onderwysers is 'n wêreldwye verskynsel. Elke personeelid wat die skool verlaat en vervang word met 'n ander persoon vorm deel van die personeelomset by 'n skool. Hierdie omset kan deels weens omstandighede wees; met ander woorde, personeel wat moet verhuis, aftree of afsterf. Die omsetsyfer kan egter ook die gevolg wees van ongeruimdheid by 'n skool waar die bestuur en praktyke van so 'n aard is dat onderwysers eenvoudig nie meer in die poste kan aanbly nie en moet uitkyk vir ander werksgeleenthede met beter omstandighede of fasiliteite (Xaba, 2003).

1.6 Teoretiese lens van die studie

Hierdie studie word vanuit 'n paradigmatiese lens bestudeer. 'n Paradigmatiese lens verwys na die hoek waaruit die wêreld beskou word. Hierdie paradigma beïnvloed die manier waarop die navorser na die situasie kyk en waaruit sekere aannames gemaak word (Maree et al., 2007). Die doel is om die werwing en seleksie proses deur die oë van die hoof van 'n onafhanklike skool te beskou. In hierdie studie gaan daar gepoog word om die proses te bestudeer wat die hoofde van onafhanklike skole volg wanneer hulle personeel in vakante poste aanstel en dit dan te vergelyk met die prosesse wat in openbare skole gevolg word, om uiteindelik te bepaal of die hoofde van onafhanklike skole wel die vryheid tot hul beskikking tot hul voordeel gebruik of nie. Die aspekte rakende menslike hulpbronne gaan omvattend ondersoek word, asook die wetlike aspekte wat daarmee saamgaan.

Die teorieë oor wat oor goeie werwing en seleksie handel, is uiteenlopend en skrywers is geneig om verskillende aspekte uit te lig wat as kriteria sou kon geld by die werwing en seleksie van personeel. In my studie het ek verskeie

moontlike teorieë oorweeg, byvoorbeeld dié van Parson (1909), Holland (1997) en ander, asook die kritiek wat ten opsigte van hierdie teorieë gegee is. Een van die teorieë wat egter in die onlangse verlede na vore getree het en op jare se volgehoue navorsing berus, is dié van Buckingham en Coffmann (2007), wat die indiensnemingspatrone in die VSA oor 'n tydperk van twintig jaar ondersoek. Buckingham en Coffmann (2007) beweer dat die beste bestuurders nie noodwendig dieselfde eienskappe in gemeen het nie, maar dat elkeen verskillend funksioneer. Tog deel hulle wel 'n unieke manier van denke wat ook 'n belangrike invloed het op die wyse waarop hulle personeel selekteer en aanstel.

Uit die navorsing wat Buckingham en Coffmann (2007) gedoen het, is daar twee belangrike gevolgtrekkings wat hulle gemaak het. Die eerste is die feit dat bestuurders nie noodwendig slegs kwalifikasies en ervaring in ag neem by die aanstelling van personeel nie, maar spesifiek na talentvolle personeel soek. Die tweede gevolgtrekking is egter die vraag oor hoe bestuurders dit regkry om personeel te behou en dan die begeerte by hulle aanwakker om daar aan te bly en steeds te ontwikkel? Hier is die bepaling van wat die persoon behoort te bereik en die voortdurende ontwikkeling van personeel van belang. Die werwing en aanstelling van personeel is daarom nie 'n doel op sigself nie, maar bloot 'n deel van 'n groter proses om die organisasie suksesvol te maak. Talentvolle personeel moet bestuur word deur 'n uitnemende bestuurder. Die regte personeel moet in die eerste plek in die regte poste aangestel word.

1.7 Navorsingsontwerp

Die beoogde studie fokus op 'n navorsingsarea wat relatief onontgin is. Alhoewel baie studies rakende openbare skole en personeelvoorsiening onderneem is, is navorsing oor onafhanklike skole relatief beperk. Dit noop die studie om eksploratief en beskrywend van aard te wees. Alhoewel die navorsingsontwerp in detail in hoofstuk 3 bespreek word, is dit nodig om vooraf 'n aantal opmerkings oor die ontwerp te maak.

Binne 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp is die doel om ryk, beskrywende data vanuit 'n spesifieke oogpunt of konteks te bestudeer, met die intensie om 'n begrip te ontwikkel van dit wat bestudeer en waargeneem word. Kwalitatiewe navorsing fokus dus op die beskrywing en die begrip van die verskynsel wat binne 'n bepaalde konteks plaasvind (Maree et al., 2007). Hierdie navorsing handel hoofsaaklik oor die beskrywing van bepaalde prosesse wat binne onafhanklike skole gevolg word. Data is primêr deur middel van onderhoude ingesamel en is beperk tot onafhanklike skole wat geselekteer is op grond van hul gevestigtheid, geografiese ligging en bekendheid. As verkennende studie, is daar dus bepaalde beperkinge in die seleksie van deelnemers wat veralgemening na ander skole beperk. Hierdie beperkings word in hoofstuk 3 toegelig. Die ontwerp maak dit egter moontlik om ryk, deskriptiewe data te bekom (Borg & Gall, 1989), wat my in staat sal stel om die navorsingsvraag te beantwoord.

In interpretatiewe deskriptiewe kwalitatiewe, navorsing word daar nie van statistieke gebruik gemaak nie, maar wel van beskrywende data. Kwalitatiewe deskriptiewe studies produseer bevindinge wat egter nader aan die data is en daar kan ook daarna verwys word as 'n tema wat behandel word (Borg & Gall, 1989).

In ooreenstemming met die kwalitatiewe navorsingsmetodologie, word hierdie navorsing gedoen deur 'n studie van die mense (hoofde van onafhanklike skole) en hulle spesifieke stelsels (maniere waarop kandidate gewerf en geselekteer word), wat in wisselwerking is met die observering van hoofde in hul natuurlike omgewings sodat die betekenis van bedoelinge geïnterpreteer word (Holloway & Wheeler, 1996).

Hierdie navorsing is egter ook getrou aan die tradisie van kwalitatiewe navorsing wat gegrond is op 'n naturalistiese benadering, wat vereis dat 'n verskynsel in konteks verstaan word. Die navorser bestudeer egter die werklike situasie en nie 'n eksperimentele situasie nie. Dus word onobstruktiewe dataversamelingsmetodes gebruik, byvoorbeeld onderhoude en observasies, wat deel van 'n natuurlike (interpretatiewe) paradigma vorm. In hierdie

kwalitatiewe navorsingsmetodologie word die navorser aanvaar as 'n subjektiewe persoon wat nie geëlimineer kan word nie en die navorser word slegs as die navorsingsinstrument in die data-insamelingsproses beskou (Maree et al., 2007).

1.8 Beperkinge van die studie

Hierdie navorsing word, vanweë die kwalitatiewe aard daarvan, beïnvloed deur die insette van die onderskeie deelnemers, asook die navorser se vaardigheid in onderhoudvoering.

Die studie is vanuit 'n beperkte geografiese gebied gedoen – was binne 'n radius van 60 km vanaf Pretoria. Die seleksie van die skole is nie verteenwoordigend van alle onafhanklike skole nie, omdat daar van bepaalde kriteria gebruik gemaak is om die skole te selekteer. Slegs onafhanklike skole is gekies. Die deelnemers moes verkieslik Afrikaans of Engels wees om verstaanbaarheid te vergemaklik.

Die feit dat die grootte van die steekproef, asook die geografiese gebied relatief klein is, beperk die studie ten opsigte van die verspreidheid van onafhanklike skole in Suid-Afrika. Die skole wat gebruik is in die navorsing is egter skole in stedelike voorstede en die inligting wat ontvang is, kon heel moontlik anders gelyk het as dieselfde navorsing in plattelandse streke gedoen is. Die feit dat die skole ook goed ontwikkelde en prestasiegedrewe skole is, het moontlik ook 'n invloed gehad op die navorsing. In teenstelling kon 'n kombinasie van goed presterende en onderpresterende skole, sowel as stedelike en plattelandse skole, heel moontlik 'n tot 'n ander gevolgtrekking in die studie gelei het. Dit is 'n moontlikheid vir verdere navorsing.

1.9 Verloop van studie

Hoofstuk 1

In hierdie hoofstuk word daar verduidelik wat die doel van hierdie navorsing is, asook wat daartoe aanleiding gegee het dat die navorsingsvraag ontstaan het.

Verder word die gepaardgaande subvrae verskaf wat as basis gebruik is om die navorsingsontwerp te beplan en te motiveer. In hoofstuk 1 word daar ook verduidelik dat die prosesse wat gevolg word om vakante poste te vul baie belangrik is om te verhoed dat leerlinge onderrigtyd verloor. Dit is egter ook belangrik dat die beste moontlike kandidaat in die pos aangestel word om te verseker dat die onderrig wat leerlinge ontvang van hoogstaande gehalte is.

Hoofstuk 2

Hierdie hoofstuk handel hoofsaaklik oor die wetlike raamwerk vir die werwing en aanstelling van personeel. Die wetgewing wat van toepassing is op openbare en onafhanklike skole met betrekking tot die werwing, selektering en aanstelling van personeel by skole word toegelig. Die Skolewet, Wet 84 van 1996, die Wet op Arbeidsverhoudinge Wet 66 van 1995, asook die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 en die Personeel Administratiewe Maatstaf word bespreek. In hierdie hoofstuk word die analiseringsproses ook bespreek en uiteengesit.

Hoofstuk 3

Die navorsingsontwerp word in hoofstuk 3 bespreek. In hierdie hoofstuk word onder andere die paradigmatiese vertrekpunt toegelig waaruit die navorsing benader is. Die metodologie word ook in detail bespreek – die steekproeftrekking word uiteengesit en meer inligting oor die verskillende deelnemers word verskaf. In hierdie hoofstuk word die analiseringsproses ook bespreek en uiteengesit.

Hoofstuk 4

Die data-analise en navorsingsbevindings word in hoofstuk 4 uiteengesit. Daar word daar integrerend gekyk na die bevindings wat vanuit die onderhoude gekry is en 'n duidelike diskoers word bepaal. Met die wetgewing wat gevolg moet word, asook die vereistes wat aan openbare skole gestel is, word daar analities gekyk na die vryheid wat ter sprake is by onafhanklike skole en of dit wel gebruik word deur hoofde.

Hoofstuk 5

Hoofstuk 5 sluit die samevatting asook die aanbevelings van die studie in. Die studie word in oënskou geneem en die resultate wat in hoofstuk 4 uiteengesit is, word geanaliseer.

HOOFSTUK 2

WETLIKE RAAMWERK VIR DIE WERWING, SELEKTERING EN AANSTELLING VAN PERSONEEL

2.1 Inleiding

Die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995 vereis dat alle instellings in Suid-Afrika moet voldoen aan bepaalde wetlike vereistes ten einde te verseker dat mense billik en regverdig behandel word in die werwing, selektering en aanstelling van personeel. In hierdie hoofstuk gaan die wetlike vereistes wat aan openbare skole in Suid-Afrika gestel word vir bogenoemde bestudeer word, sowel as die wets- en beleidsraamwerk wat ten opsigte van onafhanklike skole geld. Die doel met die analise is om die verskil tussen die twee kategorieë van skole aan te dui en te beskryf, met die oog daarop om in die studie vas te stel hoe onafhanklike skole die groter besluitnemingsbevoegdhede benut in die werwing en aanstelling van personeel. Daar word gekyk na die impak van onder andere die wysigings op die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, op die werwing en aanstelling van onderwysers. Hierdie wysigings is bekend gemaak in die Education Laws Amendment Act, No.24 of 2005⁶.

Met betrekking tot openbare skole, sal die volgende wette onder die loep geneem word: die Skolewet, Wet 84 van 1996, die Employment of Educators in South Africa, Act 76 of 1998⁷, die Personeel Administratiewe Maatstaf, GN 222 van 1999, die Wysigingswet, no. 24 van 2005 asook die Wet op die Suid-Afrikaanse Onderwysraad, 31 van 2000 (SAOR -wet). Dit is ook belangrik om die Norme en Standaarde vir die aanstelling van onderwysers, soos uiteengesit in die *Staatskoerant* van 15 Julie 2011, in aanmerking te neem. Hierdie dokument bevat die regulasies vir die minimum vereistes waaraan onderwysers moet voldoen vir aanstelling en registrasie by die Suid-Afrikaanse Raad van Opvoeders (South African Council for Educators).

⁶ Voortaan verwys as die Wysigings Wet, no.24 van 2005.

⁷ Voortaan verwys as die Indiensneming van Onderwysers, Wet 76 van 1998.

Die spesifieke roete wat gevolg moet word vanaf die werwingsproses tot en met die aanstelling van die gekose kandidaat in die spesifieke pos, sal ondersoek en bespreek word.

Hierteenoor sal die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, wat spesifiek op onafhanklike skole betrekking het ook ondersoek word. In my bespreking van die aanstellingsprosesse by onafhanklike skole met die fokus op die werwings- en keuringsproses, word daar gekyk na die vryheid waaroor onafhanklike skole beskik binne die daargestelde wetgewing, sodat kwaliteitonderwys steeds gelewer kan word. Deur hierdie wetgewing te bespreek, word my argument versterk, omdat die manier waarop personeel gewerf en aangestel word een van die bepalende faktore is om die beste moontlike kandidaat in 'n spesifieke pos aan te stel, in teenstelling met die meer omslagtige proses in openbare skole.

2.2 Die wetsraamwerk van openbare skole

2.2.1 Konteks

Soos reeds aangedui in hoofstuk 1, word hierdie studie gebaseer op die wetlike raamwerk wat gevolg word vir die werwing, keuring en aanstelling van personeel in openbare skole, teenoor die groter vryheid wat in dié opsig geld in onafhanklike skole. Meer spesifiek word die verskil van vryheid tussen openbare en onafhanklike skole bestudeer, en ook die impak wat die wysigings aan onder andere die Wet op basiesediensvooraardes, 75 van 1998 op die werwing en aanstelling van onderwysers het. Hierdie wysigings is bekend gemaak in die Educators Laws Ammenment Act 24 of 2005 (Wysigingswet Wet no. 24 van 2005).

In hoofstuk 1 is die konteks van die algemene werwings-, keurings- en aanstellingsproses van personeel by skole reeds geskets. In hierdie hoofstuk fokus ek spesifiek op die vryheid waaroor onafhanklike skole beskik vir hierdie werwings-, selekterings- en aanstellingsproses, soos uiteengesit in die verskillende wette. Alle wette is egter opgestel binne die vereistes van die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996.

In my bespreking van die aanstellingsproses – met die fokus op die werwings- en keuringsproses – by onafhanklike skole, word daar gekyk na die vryheid waaroor onafhanklike skole beskik binne die daargestelde wetgewing, sodat kwaliteit-onderwysvoorsiening verseker kan word. Die studie se vertrekpunt is die aanname dat kwaliteitopvoeders die steutel tot kwaliteitonderwys is. Hierdie stelling dra egter by tot die idee dat daar 'n definitiewe soeke is na “kwaliteit”-opvoeders. In openbare skole word daar nie noodwendig doeltreffend te werk gegaan in die manier van werwing nie, omrede die aanstellingspakket dikwels nie gebaseer word op die verwagte vereistes waaraan die kandidaat moet voldoen nie. Hanushek en Rivkin (2006) beweer egter dat daar drie definitiewe lyne is wat daartoe aanleiding kan gee dat kwaliteitopvoeders vir poste aansoek doen.

Die eerste lyn is die salarispakket wat vir die kandidaat aangebied kan word. Die swak vergoedingspakkette wat aan onderwysers gebied word, dra by tot die feit dat daar minder kwaliteitonderwysers beskikbaar is. Die volgende vraag ontstaan onwillekeurig by kandidate: “Is daar 'n ooreenkoms tussen die onderwysvaardighede en die vaardighede wat vergoed word?” Kandidate mag heel moontlik voel dat dit wat hulle die skool kan bied, nie 'n weerspieëling is van die manier waarop hulle pakkette saamgestel is nie.

Die tweede lyn is die verspreiding van onderwysvergoeding. Een standaard-vergoedingspakket word aangebied, sonder inagneming van die individu se persoonlike prestasie of ondervinding. Hierdie standaardisering is een van die faktore wat daartoe bydra dat daar 'n tekort aan personeel in sekere vakke soos wiskunde en wetenskap is. Hierdie persone kan beter salarisse op plekke buite die onderwys verdien. Tog is onderwys een van die bepalende beroepe wat enige land se ekonomie beïnvloed.

Die derde lyn is die benadering om te probeer vasstel wat die algemene karaktertrekke is van onderwysers wat instruksies en inligting effektief aan leerlinge kan deurgee. Hanushek en Rivkin (2006) dui onder andere aan dat daar 'n verband is tussen die karakter van die onderwyser en leerlingprestasie.

Met die bogenoemde drie lyne in gedagte word die behoefte aan die korrekte en mees doeltreffende wyse waarop die aanstelling van personeel hanteer

moet word net weer versterk, sodat leerlinge die prestasies kan bereik waartoe hulle in staat is én die standaard van onderrig in Suid-Afrika so hoog moontlik gehou kan word.

Om my argument te ondersteun, word die wette kronologies, asook integrerend, geanaliseer ten einde die vereistes te bepaal vir die optimale manier van die werwing, selektering en aanstelling van personeel in openbare en onafhanklike skole.

2.3 Die werwing van personeel

2.3.1 Doelstellings van betrokke wetgewing

Die fokus van wetgewing in Suid-Afrika is hoofsaaklik gerig op die reg van vryheid van assosiasie, asook die reg op demokrasie (Boyd & Miretzky, 2003), soos uiteengesit in die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, maar dit het ook ten doel om die desentralisering van die onderwysstelsel in Suid-Afrika te verseker.

Volgens artikel 1 van die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, is die Republiek van Suid-Afrika een, soewereine, demokratiese staat, gegrond op die volgende waardes:

- a) Menswaardigheid, die bereiking van gelykheid en die uitbou van menseregte en vryhede.
- b) Nie-rassigheid en nie-seksisme.
- c) Die oppergesag van die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 en die heerskappy van die reg.

Wat menswaardigheid betref, word daar in artikel 10 van die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 verklaar dat almal inherent die reg het om waardig en met respek behandel te word. Wat gelykheid betref, word in artikel 7 daarna verwys dat almal gelyk behandel moet word voor die wet en dat elke persoon die reg tot gelyke beskerming en die voordele van hierdie wet moet ontvang (Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996). Dit sluit die volle en gelyke regte tot vryheid in (artikel 7(2)). Hierin word duidelik uiteengesit dat die staat teen niemand onregmatig mag diskrimineer, hetsy direk of indirek, op grond van hul

ras, geslag, huwelikstatus, swangerskapstatus en gebrek nie, en so ook nie op grond van hulle geloof of oortuigings nie. Voorts bepaal artikel 7 dat die staat alle regte wat in die Handves van Menseregte vervat is, moet eerbiedig, beskerm, bevorder en verwesenlik. Hierdie bepaling geld ook ten opsigte van die arbeidsbepalings wat in die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 vervat is en wat bepaal dat elke burger die reg het om vrylik 'n bedryf, beroep of profesie te kies (artikel 22) en dat elkeen die reg op billike arbeidspraktyke het (artikel 23). Alle wetgewing wat uitgevaardig word, moet dus hierdie regte erken, beskerm en bevorder. Dit sluit dus ook prosesse soos die werwing en aanstelling van personeel in.

Die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, fokus op die verhouding tussen die werkgewers en werknemers in enige beroep, met die hoofsaaklike doel om die ekonomiese ontwikkeling, sosiale regverdigheid en 'n demokratiese werksomgewing daar te stel (artikel 1). Hierdie wetgewing bevestig ook die fundamentele regte van elke werkgewer, soos uiteengesit in die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996.

Die Wet op Nasionale Onderwysbeleid, Wet 27 van 1996, vervang die Beleid van Algemene Onderwys van 1984 en is geïmplementeer op 24 April 1996. Die proklamering van hierdie wet was een van baie meganismes van die staat om die demokratiese transformasie van die nasionale stelsels van onderwys te fasiliteer ten einde 'n stelsel daar te stel wat voorsiening maak vir die behoeftes en belange van alle Suid-Afrikaners en die beskerming van hul fundamentele regte. Met die klem op die beskerming van mense se fundamentele regte, is hierdie wet 'n baie belangrike bron, en dien dit as die basiese raamwerk vir verwysing na daaropvolgende onderwyswetgewing, insluitende die Educators Laws Amendment Act 24 of 2005 (Wysigingswet Wet no. 24 van 2005), ten opsigte van die werwing, selektering en aanstelling van onderwysers, soos uiteengesit in die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998 (artikel 6), soos gewysig in artikel 15 van Wet 48 van 1999 en artikel 7 van Wet 53 van 2000. Die doel van die Wet op Nasionale Onderwysbeleid, Wet 27 van 1996 (artikel 2) is om as basis te dien vir die volgende:

- Die bepaling van nasionale onderwysbeleide deur die Minister volgens sekere beginsels
- Die ontwikkeling van riglyne vir konsultasie wat onderneem moet word in ooreenstemming met die wet en in die daarstelling van sekere liggame met betrekking tot bogenoemde onderwyswetgewing
- Die publisering en implementering van nasionale onderwysbeleide
- Die monitering en evaluering van onderwys

Kragtens hierdie wetgewing, het die Minister die reg om sy/haar outoriteit aan ander te deleger, soos in bepaalde situasies vereis word. Dit is egter belangrik om hierdie reg in ag te neem vir die werwing, selektering en aanstelling van personeel in openbare skole, waar van die funksies grootliks aan skoolbeheerliggaame gedelegeer word.

Die doel van die Skolewet, Wet 84 van 1996 is om voorsiening te maak vir 'n eenvormige stelsel vir die organisasie, bestuur en finansiering van skole, en om voorsiening te maak vir aangeleenthede wat daarmee verband hou. Hierdie wette is van toepassing op onderwys in skole in die Republiek van Suid-Afrika. Enige lid van die Provinsiale Uitvoerende Raad en die provinsiale departementshoof moet toesien dat hierdie wet toegepas word ingevolge die Wet op Nasionale Onderwysbeleid, Wet 27 van 1996.

Die Skolewet, Wet 84 van 1996 bepaal dat skoolbeheerliggame daargestel moet word en maak voorsiening vir spesifieke bevoegdhede waarvoor hul lede moet beskik. Hierdie ontwikkeling is in lyn met die demokratiseringsdoelwitte van die staat en daarom ook 'n teken van erkenning vanaf die staat dat skole self bepaalde besluitnemingsbevoegdhede geniet, maar dat daar vennootskappe gesluit moet word met die belanghebbendes wat betrokke is by die skole (Marishane, 1999:78). Hierdie bevoegdhede van skoolbeheerliggame het spesifiek ook voorsiening gemaak vir bepalings rakende die keuring en aanbeveling van kandidate vir die vul van vakante poste in die skool. Artikel 20(i) van die Skolewet, Wet 84 van 1996 bepaal dat die aanstelling van opvoeders by 'n openbare skool deur die departementshoof gedoen moet word in ooreenstemming met die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998 en die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995 (par. (i) vervang by

a. 3 van Wet Nr. 57 van 2001). Met betrekking tot die aanstelling van nie-opvoederpersoneel by die openbare skool word daar egter ook van die departementshoof verwag om die aanstelling van die geskikte kandidaat te doen soos uiteengesit in artikel 20(j), met dien verstande dat die aanbeveling van die departementshoof onderworpe is aan die Staatsdienswet 1994 (Proklamasie 103 van 1994), en die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995. Hierdie aanstelling moet egter ook volgens artikel 20(jA) binne die beoogde tydskele geskied soos uiteengesit in artikel 6(3)(1) van die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998.

Die departement behou egter die reg voor om enige persoon op die lys aan te stel. Die departementshoof mag slegs die aanbeveling van die beheerliggaam afkeur indien enige prosedure, of die kandidate, nie aan al die vereistes voldoen soos bepaal deur die Minister van Basiese Onderwys nie. In dié geval moet die beheerliggaam 'n ander aanbeveling in ooreenstemming met bogenoemde vereistes aan die departementshoof voorlê. Hierdie aanbeveling moet binne twee maande vanaf die datum waarop die beheerliggaam die aanbeveling aanvanklik gedoen het, aan die departementshoof gestuur word. Indien hulle egter nie daarin slaag nie, sal 'n aanstelling deur die departementshoof gedoen word sonder enige aanbeveling (par. (d) bygevoeg deur artikel 15(b) van Wet Nr. 48 van 1999).

In die geval waar daar nog nie 'n beheerliggaam verkies is nie, word enige aanstelling, bevordering of oorplasing in 'n tydelike hoedanigheid deur die departementshoof gedoen (kyk Skolewet, Wet 84 van 1996) en die ooreenstemmende provinsiale wette (par. (e) bygevoeg deur artikel 7 van Wet Nr. 53 van 2000).

In die uitvoering van sy taak moet elke bestuursliggaam optree in oorleg met die bepalinge van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995 en die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998.

Kragtens die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995 moet die onderstaande in ag geneem word tydens die werwing en aanstelling van opvoeders. Die doel van die wet is hoofsaaklik om ekonomiese ontwikkeling, maatskaplike geregtigheid, arbeidsvrede en die demokratisering van die

werksplek te bevorder. Volgens bogenoemde wetgewing is daar sekere hoofdoelwitte wat bereik moet word, naamlik om uitvoering te gee aan fundamentele regte, soos uiteengesit in artikel 27 van die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996. Daar moet egter ook aandag gegee word aan die verpligtinge van die Republiek as 'n lidstaat van die Internasionale Arbeidsorganisasie.

Werknemers en hul vakbonde moet kollektief kan beding om lone en diens- en ander voorwaardes met hul werkgewers en hul werkgewersorganisasie, insluitende die formulering van die bedryfsbeleid. Hierdie samesprekings en kollektiewe bedingings moet ordelik plaasvind, ook op 'n sektorale vlak. Met die doel van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995 in gedagte, moet die beheerliggame van skole seker maak dat die wet korrek en volgens voorskrifte geïnterpreteer word tydens die werwing en aanstelling van onderwysers. Dit beteken dat die hoofdoelwitte bereik moet word en dat daar verseker word dat al die prosesse en optredes in lyn is met die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 en die volkregtelike verpligtinge van die Republiek.

Die Personeel Administratiewe Maatstaf⁸ (PAM) is deur die Minister van Onderwys uitgereik kragtens die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998. Die bepalings vervat in die PAM beklemtoon dat die Minister van Basiese Onderwys die bepalings en voorwaardes vir die indiensneming van onderwysers bepaal (kyk artikel 4 van die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998). PAM is van toepassing op alle openbare en spesiale skole, asook op openbare opleidingsinstellings waar dit basiese en voortgesette onderwys raak. Kragtens die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, het die Minister van Basiese Onderwys die bevoegdheid om bepalings oor poste, posvlakverspreiding en dergelike personeelaangeleenthede te maak, en dit is hierdie bepalings wat in die PAM vervat is.

In die PAM word die vereistes vir die aanstelling van onderwysers uiteengesit. Die konsep "aanstelling" sluit onderwysers in wat in 'n voltydse asook deeltydse kapasiteit in diens geneem word, ongeag of dit 'n eerste aanstelling of 'n

⁸ Voortaan verwys as PAM.

oorplasing van 'n onderwyser in diens van die Departement van Basiese Onderwys is. Indien 'n onderwyser sy/haar diens onderbreek het vir 'n tydperk en weer in die onderwys aangestel word, val die heraanstelling ook in bogenoemde kategorie (Par. 2.1 vervang deur GN. Nr. 774 van 2001, gepubliseer in *Staatskoerant* Nr. 22594 gedateer 24 Augustus 2001).

Die Suid Afrikaanse Onderwysers Raad (SAOR) Wet (2000) is van toepassing op onderwysers in diens van openbare en onafhanklike skole. Enige openbare of onafhanklike skool wat basiese onderwys voorsien volgens die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, is gebind aan die vereistes en wetgewing wat vervat is in die SAOR-wet (2000). Die hoofdoel van die wetgewing is om alle onderwysers te registreer en te poog om die professionele ontwikkeling van onderwysers te bevorder, asook om die etiese en professionele standarde van onderwysers te bevorder en te handhaaf.

Die SAOR-wet (2000) is van toepassing op alle onderwysers wat volgens die volgende aangestel is:

- Kragtens die Skolewet, Wet 84 van 1996.
- Kragtens die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998.
- In enige onafhanklike skool en instelling.
- In enige volwasseleersentrum.

Die SAOR-wet (2000) verwys in artikel 27 van die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, dat die Departement van Basiese Onderwys steeds as regspersoon optree.

Volgens die SAOR-wet (2000) is daar sekere besluite wat in ag geneem moet word vir die registrasie van onderwysers. Daar moet bepaal word wat die minimum kriteria en prosedure vir enige aansoek vir registrasie of provinsiale registrasie is. Daar moet ook 'n register gehou word met die name van alle persone wat geregistreer is. Die inhoud van hierdie registers en sertifikate wat op rekord gehou word, moet bepaal word. Daar moet verder besluit word wat kragtens hierdie wet uitgereik moet word, die tydperke waarvoor rekords gehou moet word, asook watter veranderings daarop aangebring kan word. Die tydperk van die geldigheid van die sertifikate moet ook bepaal word.

Dit is belangrik dat SAOR poog om die ontwikkeling en professionalisme van onderwysers te bevorder. Aanbevelings moet aan die Minister van Basiese Onderwys gemaak word oor sake wat handel oor die onderwys en opleiding van onderwysers, insluitende vlakke van professionalisme. Hierdie vlakke verskil, maar daar is 'n beperking op die minimum kwalifikasievereistes. Dit sluit die standaard van opleidingsprogramme en vooraf indiensopleiding van personeel in. Dit kan ook die professionele ondersteuning vir onderwysers insluit. SAOR moet verder die Professionele Etiese Kode handhaaf en dit van tyd tot tyd hersien.

Alle wetgewing rakende onderwysers in Suid-Afrika is integrerend van aard en kan nie in isolasie bestudeer word nie. Om hierdie rede gaan daar na die stappe in die aanstellingsproses, vanaf werwing tot en met die aanstelling, gekyk word. Daar gaan ook telkens gekyk word na die implikasies van alle wetgewing oor die spesifieke proses. Dit is egter ook belangrik om in gedagte te hou dat alle wetgewing nie noodwendig op onafhanklike skole betrekking het nie. Daarom word hierdie studie gedoen om vas te stel of die vryheid wat onafhanklike skole tot hul beskikking het oor die werwing, selektering en aanstellingsproses wel tot hulvoordeel gebruik kan word.

2.3.2 Die werwing van personeel

Die doel van enige skoolstelsel is om die beste en mees gekwalifiseerde onderwysers aan te stel sodat hulle onderwys van die beste kwaliteit aan leerlinge kan bied. Die aanvraag na onderwysers berus egter op die aantal inskrywings van leerlinge, die grootte van klasse, die onderwyslading, asook die begroting van die skool (Guarino, Santibañez & Daley, 2006). Die aantal poste wat by 'n openbare skool beskikbaar is, word bepaal deur die Departement van Basiese Onderwys, gegrond op bepaalde norme soos uiteengesit deur die departement (DoE, 2006). Openbare skole wat dit kan bekostig, kan ook addisionele bestuursraadposte skep en dit uit skoolfondse befonds.

Met die werwing van kandidate by 'n onafhanklike skool of instansie moet die breë riglyne oor die kwalifikasies en bevoegdhede van onderwyspersoneel,

soos neergelê deur die staat, asook die religieuse, politiese en ekonomiese toestande in enige land, en die aanloklikheid van die pos in gedagte gehou word (Gordon & Whitchurch, 2010).

Darling-Hammond & Berry (1999) herinner administrateurs aan die belangrikheid van die formulering 'n duidelike werwings- en aanstellingsdoel, wat betroubaarheid by die betrokke persone kan vestig. Elke aanstelling moet met vasgestelde doelwitte begin word. Duidelike riglyne moet gestel word, sodat elkeen wat betrokke is, weet wat vereis word in die werwingsproses (Darling-Hammond & Berry, 1999).

Administrateurs moet die vorige aanstellingsprosesse bestudeer en negatiewe en positiewe praktyke bepaal, sodat daar op die positiewe gefokus word in die nuwe werwingsseisoen. Dit sal verseker dat daar jaarlikse verbetering is in die werwing van kandidate (Levin & Quinn, 2003).

Drake en Roe (1994) beweer dat 'n behoorlike werwingsprogram die doeltreffendste manier is om langtermynverbeteringe in 'n organisasie te verseker. In die soeke na akademiese uitnemendheid, is die werwings- en keuringsproses die belangrikste. Die afwesigheid van, of versuim om aan die vooraf bepaalde missie van menslikehulpbron-beplanning te voldoen, kan verdere probleme in die organisasie skep (Drake & Roe, 1994). Behoorlike werwing en keuring verminder die spanning van leiers wat verantwoordelik is om aan die vereistes van die skool of organisasie te voldoen. Een van die belangrikste besluite wat 'n hoof of menslikehulpbronbestuurder moet neem, is om die korrekte persoon aan te stel (Lunenburg & Ornstein, 2000).

Die doel van werwingsprosesse in die onderwysstelsel is om die beste moontlike kandidate te motiveer om vir die vakante pos aansoek te doen, en om dié rede is die werwingsproses uiters noodsaaklik en belangrik (Heystek, Roos & Middlewood, 2005). In openbare skole is dit egter 'n uitgerekte proses en is die hoof en die bestuur nie die persone wat die gekose kandidaat aanstel nie. Dit word deur die Provinsiale Departement van Onderwys – wat nie van die spesifieke kultuur van die skool bewus is nie – gedoen, weliswaar met inagneming van die aanbevelings gemaak deur die skoolbeheerliggaam.

Hierdie proses is kompleks en het reeds tot verskeie hofsake gelei waar die aanstelling van die departement betwis is. As 'n voorbeeld kan daar verwys word na die hofsak van die *Hoof van die Onderwysdepartement in die Wes-Kaap vs die Beheerliggaam van Point High School in Mosselbaai* (584/2007) [2008] ZASCA 48 (31 Maart 2008). Uit hierdie hofsak blyk dit duidelik dat die regte prosedures konstant gehandhaaf moet word ten einde te verseker dat die geskikte kandidate volgens prosedurele en substansiële billikheid en regverdigheid aangestel word. In bogenoemde saak het die Hoof van die Departement van Onderwys in die Wes-Kaap verkeerdelik te werk gegaan in die aanstelling van persone volgens die vereistes van artikel 6(2) van die Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtelikheid, 3 van 2000 (Promotion of Administrative Justice Act (PAJA)).

Die geadverteerde poste, een vir 'n hoof en een vir 'n adjunkhoof, was vakant weens die aftrede van die vorige persone in die poste. Aansoeke is gesif en verwerk en die kortlys is saamgestel deur die komitee van die Beheerliggaam van Point Hoërskool gedurende September en Oktober 2006. Daar is van die Beheerliggaam vereis om 'n opsomming te maak die van die voorgeskrewe vrae aan elke kandidaat op grond van sy/haar vermoëns met betrekking tot klaskamerbestuur, die kurrikulum en leerprogramme, interpersoonlike verhoudings, asook die ontwikkeling en implementering van nuwe stelsels by die skool, waaronder onderrigmetodes, administrasie, werksetiek en leierseienskappe.

Op grond van die bogenoemde vrae is 'n kwantitatiewe ontleding gedoen en elke persoon wat deel was van die beheerliggaam is gevra om te help met die punttoekenning van die betrokke kandidate se vermoëns. Die kandidate wat op grond van punttoekening die hoogste punte behaal het, was beide reeds hoofde van ander skole in ander provinsies as die Wes-Kaap. Die persoon wat die derde hoogste punte behaal het, was in 'n waarnemende posisie as hoof van Point Hoërskool, omdat die vorige hoof gedurende April 2006 siek geword het.

Vir die posisie van adjunkhoof het die eerste twee persone uit 'n ander provinsie gekom en die derde kandidaat was van Point Hoërskool self. Hierdie persoon

het ook in 'n waarnemende hoedanigheid opgetree, omdat die adjunkhoof in die hoof se pos Waargeneem het. Volgens die vereistes soos uiteengesit in artikels 6(3) en 7(1) van die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, het die beheerliggaam van die skool opgetree op grond van gelykheid, regverdigheid en demokratiese waardes, soos reeds voorheen bespreek, en die kandidate is daarvolgens in rangorde verdeel. Die name van die drie geskikte kandidate is in rangorde (op grond van die puntetoekenning, soos gegee deur die beheerliggaam) aan die Hoof van die Departement in die Wes-Kaap oorhandig. Dieselfde prosedure is ook gevolg met betrekking tot die aanbevole kandidate vir die adjunkhoof se pos.

Die Departement van Onderwys in die Wes-Kaap het egter nie by die regulasies van die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, gehou nie en daar is ook nie aan die Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtigheid (2000) voldoen nie. In die geval van beide poste het die Hoof van die Departement van Onderwys in die Wes-Kaap die persone aangestel wat derde gekeur is volgens die Beheerliggaam, wat ook reeds onder die Departement van Onderwys in die Wes-Kaap gedien het, sonder dat die Beheerliggaam geraadpleeg is. Nadat die Beheerliggaam navraag gedoen het, het die departement egter volgehou dat die eerste twee kandidate op die lys blanke mans was wat op daardie stadium in ander provinsies werksaam was. Die rede waarom die departement die derde kandidaat bo die eerste en die tweede aangestel het, het nie aan die wetlike vereistes voldoen nie en die hof het beslis dat die eerste gekeurde persoon aangestel moet word. Die eerste gekeurde persoon was nie meer beskikbaar vir die pos van hoof nie, en daarom is die tweede kandidaat uiteindelik aangestel in die posisie as hoof.

Die bogenoemde hofsaak versterk net die feit dat die werwing en aanstelling van personeel in openbare skole baie kompleks is, en dat foute baie maklik gemaak kan word. Dit kan daartoe lei dat onnodige tyd en geld spandeer word, en dit kan weer 'n negatiewe invloed op die onderrig en leer van leerlinge hê. Die Wet op die Bevordering van Administratiewe Geregtelikheid(2000) moet met alle aanstellings in ag geneem word.

In die Skolewet, Wet 84 van 1996, word daar voorgeskryf dat die Minister van Basiese Onderwys die kwalifikasies vir enige aanstelling en bevordering van opvoeders bepaal. Dieselfde wet bepaal egter ook dat die professionele bestuur van openbare skole die verantwoordelikheid van 'n prinsipaal (skoolhoof) is, wat op gesag van die hoof van die provinsiale departement optree. In die Skolewet, Wet 84 van 1996 word duidelik voorgeskryf dat poste gevul, aanstellings gemaak, asook enige bevorderings gedoen moet word in ooreenstemming met die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, asook die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995, onderworpe aan die Lid van die Uitvoerende Raad of die Minister se vooraf goedkeuring en na gelang van die spesifieke geval.

In die hofsaak van *Hoër Landbouskool Settlers in Limpopo en ander vs die Departementshoof van die Departement van Onderwys, Limpopo Provinsie en ander* (16395/2002), blyk dit duidelik uit die uitspraak dat administratiewe regverdigheid en beide substantiewe en prosedurele billikheid gevolg moet word in die aanstellingsproses.

Die Hoër Landbouskool Settlers in Limpopo het 'n geruime tyd 'n waarnemende hoof gehad toe die pos uiteindelik geadverteer is. Die beheerliggaam het die wetlike prosedures gevolg soos uiteengesit in die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998. Nadat vyf onderhoude gedoen is, het die Beheerliggaam die aanbeveling aan die Departement van Onderwys, Limpopo, gemaak.

Die eerste geskikte kandidaat, 'n manlike kandidaat, het 145.6 punte behaal in die onderhoude, en was die waarnemende hoof by die Hoër Landbouskool op daardie tydstip. Die voorsitter van die onderhoudspaneel het in sy eie handskrif die opmerking gemaak dat die eerste geskikte kandidaat ten sterkte aanbeveel word vir die pos van hoof, omdat die kandidaat uitstekend presteer op alle gebiede. Die tweede geskikte kandidaat, 'n vroulike kandidaat, wat 'n onderwyser was by 'n ander skool, het 105.8 punte behaal in die onderhoud en die motivering deur die voorsitter was dat indien die eerste geskikte kandidaat nie homself beskikbaar stel vir die posisie nie, die tweede kandidaat aangestel moet word.

Tog het die Departement van Onderwys, Limpopo, die tweede geskikte kandidaat aangestel, waarna die Hoër Landbouskool Settlers en die Beheerliggaam van die skool hulle tot die hof gewend het en teen die uitspraak geappelleer het. Na aanhoor van die argumente, is die uitspraak in die guns van die Hoër Landbouskool Settlers en die Beheerliggaam gemaak en is die Departement van Onderwys beveel om die regstelling te maak en die eerste geskikte kandidaat aan te stel.

Die Departement van Onderwys, Limpopo, het egter op hul beurt geappelleer teen die hofuitspraak, met die argument dat die Beheerliggaam en die Hoër Landbouskool Settlers nie die grondwetlike vereistes soos uiteengesit in die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 (artikel 195(1)) oor gelykheid, regverdigheid en alle ander demokratiese waardes toegepas het in die evaluering van die kandidate wat vir die pos aansoek gedoen het nie. Soos reeds genoem, vereis die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, artikel 7(1), dat die geskikte kandidaat se vermoëns in ag geneem moet word, maar ook dat die wanbalans van die verlede reggestel moet word sodat groter verteenwoordiging bereik kan word.

Met die aanhoor van die appèl en die teenstand van die Departement van Onderwys, Limpopo, is daar noukeurig na al die stappe gekyk wat die Beheerliggaam geneem het in die aanstellingsproses. In die hof het dit duidelik na vore gekom dat alle vereistes vir 'n regverdig onderhoud volgens die PAM nagekom is, maar dat hulle nie die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 se vereistes van regstellende aksie en die poging om die wanbalans te herstel, nagekom het nie.

Artikel 3(c) van die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, bepaal dat indien die hoof van die departement die aanbevelings van die Beheerliggaam van die hand wys, die saak as geheel aan die beheerliggaam oorhandig moet word en die proses van voor af moet begin. Verder mag die hoof van die departement slegs die aanbeveling van die Beheerliggaam van die hand wys indien daar enige ongeruimdheid plaasgevind het in die onderhoudproses en indien hulle nie aan die vereistes soos voorgeskryf, voldoen nie.

Omdat daar geen bewys is dat die Beheerliggaam nie die regte prosedure gevolg het nie, maar wel dat hulle nagelaat het om die grondwetlike vereistes volgens die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, van regstellende aksie in ag te neem, is die kandidaat wat tweede op die ranglys was in die pos as hoof aangestel. Volgens die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, voor die bekendmaking van die Wysigingswet (2005), was die aanstelling, bevordering of oorplasing van enige onderwyser in diens van die Departement van Basiese Onderwys hoofsaaklik die verantwoordelikheid van die hoof van die departement van 'n provinsie (artikel 6(1b)), met die ooreenkoms dat die aanstelling slegs gemaak kon word op grond van die aanbeveling van die beheerliggaam van die betrokke skool (artikel 3(a)). Hierdie ooreenkoms kon slegs geïgnoreer word as 'n skool nie oor 'n beheerliggaam beskik het nie, of indien die beheerliggaam nagelaat het om aanbevelings te maak vir twee maande of langer nadat die onderhoude afgehandel is, of indien die beheerliggaam skuldig is aan een of meer van die volgende oortredings soos uiteengesit in artikel 6(c) en (d):

- Prosedures is nie korrek gevolg soos ooreengekom of bepaal deur die Minister nie.
- Die skoolbeheerliggaam is nie insiklik teenoor die kandidaat oor enige vereistes waarvoor gesamentlik ooreengekom is soos voorgeskryf deur die Minister nie.
- Die kandidaat is nie by SAOR geregistreer nie.
- Daar is bewyse van onredelike invloed op die skoolbeheerliggaam of die raad van enige VOO-instelling oor die aanstelling, oorplasing of bevordering.
- Daar is aanduidings dat die beheerliggaam of raad nie aandag gee nie aan die demokratiese waardes en beginsels in artikel 7(1) van die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998.

Kragtes artikel 7(1) van die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, moet gelykheid, billikheid en demokratiese waardes en beginsels, soos uiteengesit in die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, deurgaans toegepas word. Dit sluit afsprake vir onderhoude of die vul van enige vakante posisies by enige instellings in wat onder hierdie wet val. Verder het dit ook

betrekking op die vermoë van die instansie om die wanbalans van die verlede te herstel deur aanstellings so te maak dat die verteenwoordiging van verskillende rasse-groepe groter en meer in verhouding is. Kragtens die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, mag die hoof van die departement nie die skoolbeheerliggaam se besluit oor aanbevelings vir die aanstelling, bevordering en oorplasing van enige onderwyser ondermyn nie, selfs indien daar enige ongeruimdhede is. As die hoof van die departement die aanbevelings afkeur op grond van enige gestipuleerde ongeruimdhede, is hy/sy verplig om die beheerliggaam 'n verdere geleentheid te gee om alternatiewe aanbevelings te maak vir oorweging (artikel 6(3c)).

Op grond van die vereistes van gelykheid in die werksplek (artikel 2), soos uiteengesit in die Wet op Billike Indiensneming, Wet 55 van 1998, kan regverdigheid slegs geskied indien elke individu 'n gelyke kans het op bevordering, asook enige aanstelling by senige instelling, sonder enige diskriminasie van enige aard. Dit impliseer dat voorkeur gegee moet word aan die aanstelling van persone van kleur om die ongelykhede van die verlede reg te stel. Hierdie wetgewing is ook van toepassing op onafhanklike skole. Deur onregverdigheede en enige moontlike vorm van onbillike diskriminasie te elimineer, asook regstellende aksie te implementeer, kan daar gepoog word om regverdigheid in die werksplek te bevorder. Dus is hierdie wetgewing ook van kardinale belang in hierdie navorsing, aangesien dit te make het met die regverdige werwing, selektering en aanstelling van personeel, sodat enige proses billik en regverdig kan geskied en elke persoon 'n regverdige kans staan om aangestel te word.

Enige werwingsproses hou ook moontlike negatiewe elemente in wat die uiteindelijke aanstelling van 'n persoon mag beïnvloed. Die werkgewer kan bepaalde insentiewe aanbied wat kandidate na die pos kan lok. Dit sluit die aanbieding van bepaalde byvoordele (pensioenskema, mediese fondslidmaatskap, ens) in. Sodanige insentiewe mag kandidate aanspoor wat nie voldoen aan die vereistes van 'n pos nie om ook aansoek te doen, aangesien die kandidaat die byvoordele wat die pos inhou, sal oorweeg. Byvoordele wat aan onderwysers aangebied kan word, kan problematies wees, in die sin dat dit nie die persoon wat die pos aanvaar nie noodwendig 'n passie

of aanleg het om met kinders te werk nie, maar die pos aanvaar ter wille van die voordele wat aangebied word (Luft, Wong & Semken, 2011). Dit is derhalwe belangrik om ook die advertering van, en seleksie vir poste in oënskou te neem.

2.3.3 Die advertering van poste

Volgens Stephen Downes (2008), moet enige advertensie van 'n vakante betrekking sorgvuldig gedoen word. In die advertering van enige pos word daar gepoog om oortuigend te wees. Die aansoeker se houding en gedrag moet beïnvloed word deur die aanbieding van die inligting oor die betrekking wat geadverteer word. Elke instelling, of in dié geval, elke skool, poog om die persoon wat die advertensie lees se aandag te hou, en die inligting so aan te bied dat die persoon graag vir die pos wil aansoek doen. Suksesvolle advertering is net soos suksesvolle leer. Dit is inligting wat onthou moet word. Die primêre doel van die advertensie is om die voordele weer te gee wat dit vir die persoon kan inhou.

Volgens die bestaande Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, begin die werkgewer-werknemer-verhouding reeds in die vroeë stadium van die advertering van poste, aangesien die potensiële werknemer die werkgewer verantwoordelik kan hou om by die inligting in die advertensie te hou. Dit is reeds in hierdie stadium moontlik om vas te stel of enige vorm van onbillike diskriminasie voorkom.

Voor 'n pos geadverteer word, moet die spesifieke pos eers sorgvuldig geanaliseer word en moet daar bepaal word wat die seleksiekriteria vir die pos gaan wees (Heystek et al., 2008).

Die posbeskrywing is die eindproduk van die taakanalise en moet van so 'n aard wees dat die persoon presies weet wat van hom/haar verwag sal word. Verskeie metodes kan gebruik word om hierdie analise te voltooi. Die observasie van personeellede en individuele onderhoude is moontlikhede. Groepsonderhoude word gebruik sodat almal wat by die pos betrokke is hul insette kan lewer ten einde 'n volledige posbeskrywing te verkry en te bepaal wat die vereistes sal

wees waaraan 'n geskikte kandidaat moet voldoen. In hierdie verband sal daar bepaalde minimum vereistes gestel word, en sekere ander eienskappe – wat 'n sterk aanbeveling sal wees – sal geïdentifiseer word.

Verdere inligting kan bekom word deur gebruik te maak van vraelyste oor die spesifieke taak wat die persoon moet verrig wat tans die pos beklee. Hierdie prosesse kan aanvanklik baie tyd en energie van die seleksiepaneel verg, maar dit kan 'n baie positiewe en voordelige bydrae lewer wanneer hulle gereed is om die aanstelling te maak. Konsultante kan ook genader word om die posbeskrywing te formuleer. In dié geval word die posbeskrywing en die seleksiekriteria deur die spesifieke instansie bepaal. Die bestuurspan is die kernrolspelers in hierdie verband. Die seleksiepaneel moet besluit watter kriteria die belangrikste is vir die spesifieke pos (Heystek et al., 2008).

Volgens die PAM-dokument, word die posbepalings van openbare skole deur die Departement van Basiese Onderwys gedoen. Posverspreiding word gebaseer op die aantal leerlinge in 'n spesifieke skool en daarvolgens word posvlakbepalings gedoen. As die getalle in skole aansienlik styg, kan daar na aanleiding van die voltydse leertal 'n hergradering van die skool gedoen word. In die geval van openbare skole, word werkslading in die PAM-dokument bepaal volgens 'n voltydse pos, deeltydse pos, inklusiewe onderwys en ook onderwys vir leerders met spesiale behoeftes (OLSO). Die werkslading in openbare skole word vooraf bepaal deur die Departement van Basiese Onderwys, afhangende van posvlak tot posvlak, maar die skole kan sekere veranderinge maak soos benodig deur die spesifieke skool (PAM-dokument).

Dit is belangrik dat alle advertensies volgens die vereistes van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995 (soos gewysig) opgestel word. Advertensies vir poste buite openbare skole moet in nasionale en provinsiale media en na alle skole in die relevante provinsies gesirkuleer word. Advertensies vir poste by openbare skole moet in 'n gazette, bulletin of omsendskrywe van die betrokke provinsiale departement gepubliseer word. Hierdie gazette kom slegs een maal per jaar uit en al die advertensies moet volgens 'n vooraf opgestelde formaat geformuleer en uiteengesit word (PAM-dokument).

Met die advertering van poste by openbare skole is dit belangrik dat die advertensie selfverduidelikend moet wees, dat die minimum vereistes genoem word, en dat die nodige inligting –soos die prosedure wat gevolg moet word, die naam en telefoonnommer van die kontakpersoon, asook die datum van aanstelling – weergegee moet word. Dit is egter 'n vereiste dat die advertensie beskikbaar moet wees aan almal wat belang sou stel om aansoek te doen. Hierdie advertensies mag geensins diskriminerend van aard wees nie en moet duidelik aantoon dat die staat 'n werkgewer is wat regstellende aksie toepas. Wanneer daar na diskriminasie verwys word, sluit dit rassediskriminasie, asook enige diskriminasie ten opsigte van die persoon se geslag, geloof, seksuele oriëntasie en soortgelyke eienskappe (PAM-dokument) in.

Diskriminasie in 'n advertensie vind plaas wanneer daar byvoorbeeld na 'n “onderwyser” verwys word. Om nie diskriminerend te wees nie, moet die advertensie verwys na 'n “onderwyser/onderwyseres”. Indirekte diskriminasie vind plaas wanneer die advertensie verwys na 'n persoon wat byvoorbeeld rugby as 'n buitemuurse aktiwiteit kan afrig, wat indirek verwys na 'n man. Sommige advertensies toon aan dat enkelopende persone meer geskik is vir die posisie, wat dan weer diskriminerend is teenoor persone wat getroud is (Regverdige Advertering en Indiensneming Wet, 2000 /Fair advertising and Employment Act, 2000). Indirekte diskriminasie is nie noodwendig onbillik nie, en wetgewing is daarop gerig om enige vorm van onbillike diskriminasie uit te skakel.

2.3.4 Die seleksie van kandidate vir onderhoude

Die seleksie van kandidate om genooi te word vir 'n onderhoud, is 'n proses op sigself. In die geval van openbare skole bevestig die Departement van Basiese Onderwyskriftelik aan kandidate die ontvangs van hul aansoeke. Daar word duidelik aangedui of die aansoek volledig is of nie en ook of die persoon aan die minimum kwalifikasievereistes voldoen of nie. Hierdie siftingsproses word gedoen met inagneming van die minimum kwalifikasies, soos uiteengesit in die advertensies wat geplaas is, en alle aansoeke word daarvolgens geëvalueer om die geskiktheid van die aansoek te bepaal. Hierdie siftingsproses van die

geskikste kandidate vir 'n pos is een van die belangrikste beginpunte in die aanstellingsproses om kwaliteitonderwys te verseker. Indien dit ongekompliseerd sou wees, sou dit heel waarskynlik deur middel van die druk van 'n knoppie van die rekenaar gedoen kon word (Oldroyd, 2005), maar dit vereis dat elke aansoek gemeet moet word aan die advertensievereistes.

Die beleid vir die minimum vereistes vir aanstelling as onderwyser is in die Norme en Standaarde vir Opvoeders (2011) in die *Staatskoerant* gepubliseer. Die doel met hierdie dokument is om die Norme en Standaarde vir Opvoeders neer te lê (DoE 2011). Die Norme en Standaarde is in oorleg met, en inagneming van die Nasionale Kwalifikasieraamwerk (National Qualifications Framework –NQF) en die Hoëronderwys-kwalifikasieraamwerk (HEQF – Higher Education Qualifications Framework) opgestel, en moet dus as 'n eenheid verstaan word. Die HEQF is 'n raamwerk wat prosedures en riglyne verskaf vir die implementering van die Nasionale Kwalifikasieraamwerk in skole, sowel as in universiteite. Hierdie raamwerk vervat onder andere bepalinge van die Raad van Hoër Onderwys (Council for Higher Education – CHE), die Departement van Hoër Onderwys en Opleiding (Department of Higher Education and Training – DHET) en ook die Suid-Afrikaanse Kwalifikasieowerheid (South African Qualifications Authority – SAQA). Die NQF stel instellings in staat om doeltreffend aanstellings te maak op grond van kwalifikasies.

Vir die aanstelling in aanvangsonderwys, soos daar na posvlak 1 in die PAM-dokument verwys word, is die vereistes soos uiteengesit in die Norme en Standaarde (2011) 'n Baccalaureusgraad in Onderwys, wat 'n NQR-vlak 7 is, of 'n Gevorderde Diploma in Onderwys, wat ook volgens die NQR 'n vlak 7-kwalifikasie is. Onder die kwalifikasies vir die voortdurende professionele en akademiese ontwikkeling van onderwysers is 'n Gevorderde Sertifikaat in Onderwys (NKR-vlak 6), 'n Gevorderde Diploma in Onderwys (NKR-vlak 7), 'n Nagraadse Diploma in Onderwys (NKR-vlak 8), 'n Baccalaureus in Onderwys Honneursgraad (NKR-vlak 8), 'n Meestersgraad in Onderwys (NKR-vlak 9) en 'n Doktorale Graad (NKR-vlak 10). Kwalifikasies vir Voorskoolse Onderwys, ook bekend as Graad R-onderwys, is egter slegs 'n Diploma in Graad R-Onderwys (NKR-vlak 6). Minimum en maksimum kredietwaardes word gedefinieer op 'n breë vlak vir elke kwalifikasietipe in die HEQC. Bogenoemde is egter die

basisraamwerk waarbinne alle leerprogramme ten opsigte van kwalifikasies in die onderwys gebaseer word.

Die meeste onderwysers begin hul loopbaan op NKR-vlak 7. Tog ontstaan daar 'n begeerte by sommige onderwysers om hul kennis te verdiep oor onderwys as 'n geheel of oor hul vakgebied. Die primêre fokus van 'n gestandaardiseerde aanvanklike kwalifikasie is om die standaard van onderwys deurgaans hoog te hou sodat kwaliteitonderwys kan plaasvind (Minimum vereistes vir Onderwys Opvoedkunde Kwalifikasies, 2011).

Die keuring en aanstelling van bekwame personeel sal die werkslading en druk verminder wat op die skoolbestuur geplaas word, omdat die leiers nie bekommerd hoef te wees oor onbekwame personeel nie. Onbekwame personeel gee daartoe aanleiding dat onderrig en leer nie doeltreffend kan plaasvind nie. Om suksesvolle onderwys te verseker, moet leiers in beheer wees van die personeel van die skool.

2.3.5 Die onderhoud

Alle aansoeke wat aan die siftingsvereistes voldoen, word aan die skole gestuur. Elke openbare skool is 'n juristiese persoon, met die wetlike kapasiteit om te funksioneer, soos bepaal in die Skolewet, Wet 84 van 1996. Die professionele bestuur van die openbare skool is die verantwoordelikheid van die skoolhoof, met die gesag van die hoof van die provinsiale departement van onderwys. Die beheer van elke openbare skool staan onder leiding van die skool se beheerraad, soos uiteengesit in die Skolewet, Wet 84 van 1996. Die skoolbeheerliggaam is 'n wesenlike deel van die demokratiese bestuur, wat die effektiewe mag om die skool te bestuur in die hande van die ouers en voogde van leerlinge plaas (Oos-Kaapse Provinsiale Onderwys, 2013).

Volgens Beckman en Prinsloo (2009) dra beheerliggame by tot die desentralisasie van die Suid-Afrikaanse skoolstelsel en kan dit wel aanleiding gee tot beter demokratiese deelname in die bestuur van skole, maar dit is nie altyd die geval nie. Die laaste paar jaar is die deelname van ouers, as deel van die beheerliggaam, in die aanstellingsproses van personeel aangemoedig,

maar daar is van die begin af gewaarsku oor die buitensporige betrokkenheid van ouers as deel van hierdie proses. Die hoeveelheid invloed wat aanvanklik aan die beheerliggame van skole gegee is, is deeglik bestudeer, asook tot watter mate die invloed aangepas is sedert die inwerkingstelling van die Skolewet, Wet 84 van 1996. Hewige debatte is gehou oor die kwessie van die hoeveelheid invloed wat aan beheerliggame gegee moet word, asook die mate waartoe hulle invloed beperk moet word (Beckmann, 2003:12). In 'n hofspraak tussen die Rivonia Primary School en die Gautengse Onderwysdepartement is die reg van die departement om te bepaal of 'n skool die kapasiteit het om addisionele leerlinge in te neem, betwis en is aangevoer dat die skoolbeheerliggaam hieroor moet beslis (Rademeyer, 2013).

Volgens Beckmann (2003) het ouers die geleentheid om hul beperkte invloed deur middel van skoolbeheerliggame uit te oefen.

Beheerliggame in openbare skole bestaan hoofsaaklik uit ouers (verteenwoordigers van die ouergemeenskap), onderwysers, administratiewe personeel en, in die geval van sekondêre skole, ook leerlinge. Dit is egter die verantwoordelikheid van elke beheerliggaam om daardie funksies uit te voer soos deur artikel 16 van die Skolewet, Wet 84 van 1996, bepaal. Kragtens artikel 23(9) van die Skolewet, Wet 84 van 1996, moet die aantal ouers op die beheerliggaam een meer wees as die gekombineerde totaal van die ander lede van die beheerliggaam, sodat die ouers wel die meerderheidstem het.

Hierdie maatreël is weereens net 'n teken van die belangrikheid van die ouers/beheerliggaam se rol in die gesamentlike bestuur van die skool en ook hul verantwoordelikheid teenoor openbare skole. Tog is die nadeel daarvan ook reeds bespreek in die saak van die Departement van Onderwys, Limpopo, teen die Hoër Landbouskool Settlers, waar die beheerliggaam nie die vereistes soos vervat in die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, in ag geneem het in hul bepaling van die drie geskikte kandidate vir die pos as skoolhoof nie, en wat daartoe gelei het dat baie ure, tyd, geld en energie verlore gegaan het.

Die beheerliggaam van die skool moet 'n seleksiepaneel saamstel. Soos vereis deur die PAM moet 'n seleksiepaneel uit die volgende persone bestaan:

- Een verteenwoordiger van die Provinsiale departement wat as observeerder optree (dit mag die skoolhoof wees indien dit nie sy/haar pos is wat gevul moet word nie).
- Die skoolhoof, indien hy/sy nie die verteenwoordiger van die Provinsiale departement is nie.
- Lede van die beheerliggaam, uitsluitende dié wat vir die pos aansoek doen
- Een unieverteenvoorder wat die hele proses, vanaf die samestelling van die kortlys, die onderhoude, tot die finale samestelling van 'n voorkeurorde, observeer.

Uit bogenoemde seleksiepaneel moet die werksverdeling soos volg wees voordat 'n onderhoud gehou kan word:

- Die seleksiepaneel moet iemand as voorsitter en iemand as sekretaris/sekretaresse nomineer.
- Die beheerliggaam moet alle persone en organisasies betrokke by die onderhoude ten minste vyf werksdae voor die onderhoude inlig oor die tyd en plek van, en die kortlys vir die onderhoude.
- Die kortlys mag nie die maksimum van vyf persone oorskry nie.
- Die onderhoud moet saamgestel word soos vooraf vereis deur al die betrokke partye.
- Alle kandidate moet dieselfde behandeling tydens die onderhoud ontvang.
- Die keuringspaneel sal die kandidate op grond van voorkeur rangskik, saam met 'n kort motivering. Dit moet dan aan die skoolbeheerliggaam oorhandig word, sodat die aanbevelings aan die Provinsiale departement gestuur kan word.

Die seleksiepaneel moet 'n kortlys op grond van die volgende riglyne saamstel:

- Die kriteria moet regverdig en nie-diskrimenerend wees, met die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 in gedagte.
- Die behoeftes van die skool of instelling moet in gedagte gehou word.
- Die verpligting van die werkgewer teenoor die werkende onderwysers moet nagekom word.

- Die kortlys kandidate wat vir die onderhoud genooi word, mag nie meer as vyf persone wees nie (PAM-dokument).

Sekere beperkinge moet ook in gedagte gehou word wanneer onderwysers deel vorm van die onderhoudspaneel. Eerstens beskik onderwysers nie noodwendig oor die nodige kennis en ervaring om ander kandidate suksesvol te evalueer nie. Tweedens is personeel nie noodwendig beskikbaar nie, veral as die onderhoud gedurende skoolure plaasvind wanneer personeel druk besig is of as dit in die vakansie gedoen word. Dertens kan daar moontlik uitgawes betrokke wees indien onderwysers spesiaal moet inkom vir die onderhoud, of indien personeel uit hul klasse is wanneer onderhoude plaasvind. Dit kan daartoe lei dat aflospersoneel gehuur moet word (Holtom, 2009). Hierdie beperkinge geld egter ook vir die ander lede van die onderhoudspaneel. In gevalle waar onderwysers egter deel van die bestuursraad vorm, behoort hulle oorweeg te word wanneer die seleksiepaneel saamgestel word.

Vir die onderhoud is dit baie belangrik om kandidate te identifiseer met karaktereienskappe wat noodsaaklik is vir 'n bekwame onderwyser. Genoeg tyd moet met die kandidaat spandeer word om vas te stel of die persoon wel geskik is om met leerlinge te werk en met die ouers te kan kommunikeer. Navorsing wat deur die Haberman-instituut gedoen is, beweer dat 'n hoogs effektiewe onderwyser oor die vermoë beskik om kennis met die nodige toegewydheid en entoesiasme aan leerlinge oor te dra op 'n manier waarop hy/sy die leerlinge gaan bereik en ook aan leerders se vereistes voldoen (Haberman, 2000).

Dit is noodsaaklik dat die paneellede wat betrokke is by die keuring van kandidate tydens die onderhoud ingelig sal wees oor die presiese vereistes wat gestel sal word aan die kandidaat. Om suksesvolle onderwys te verseker, moet effektiewe paneellede in beheer wees van die onderhoudspaneel van die skool. Butcher en Kirtsonis (2007) beweer dat hierdie leiers, wat in beheer is van die keuringspaneel, oor die volgende eienskappe moet beskik:

- Tegnieese vaardighede, wat die gebruik van kennis en metodes insluit om 'n taak suksesvol te kan afhandel.
- Selfaanvaarding en 'n gebalanseerde siening van hulself, sodat hulle weet waartoe hulle in staat is.

- 'n Konsepsuele siening van die skool; met ander woorde, leiers moet die skool en die onderwysstelsel as 'n eenheid sien – geen skool funksioneer in isolasie nie, maar is saam met ander opvoedkundige instellings deel van die oorkoepelende onderwysstelsel.

Effektiewe leiers moet ook oor die volgende vier persoonlikheidseienskappe beskik om mense doeltreffend te kan bestuur (Butcher & Kirtsonis, 2007) :

1. Selfvertroue – lei daartoe dat hulle vir hulself hoër doelwitte stel en dus word daar ook vir hul volgelinge hoër doelwitte gestel.
2. Stresbeheer – gee daartoe aanleiding dat leiers goeie besluite kan neem, kalm kan bly en dus oor die vermoë beskik om rigting aan te dui, ongeag in watter situasie hulle hulself bevind.
3. Emosionele volwassenheid – die akkurate besef van elke persoon se sterk- en swakpunte wat bydra tot selfontwikkeling.
4. Integriteit – sluit konsekwente optrede met daargestelde waardes, opregtheid, verantwoordelikheid en ook etiese korrektheid in. Hierdie eienskap kweek respek en vertroue vir die leiers van die betrokke skool of instelling (Butcher & Kirtsonis, 2007).

Pillsbury (2005:36) beweer dat 'n onderwyser “die deur vir 'n leerling kan oopsluit of vir ewig kan toesluit”. Daarom is dit uiters belangrik om die regte persoon te kies. Net soos wat Butcher en Kirtsonis (2007) die karaktereienskappe van die keuringspaneel bestudeer het, moet die nodige eienskappe van die kandidaat ook in oënskou geneem word. Pillsbury (2005) beweer dat die algemeenste mislukking in die keuse van die korrekte kandidaat die verkeerde konsep is wat die paneel het van 'n uitstekende onderwyser. Daar is drie hoofkaraktereienskappe waarna gekyk moet word om vas te stel of dit net 'n persoon met die vereiste kwalifikasie of 'n uitstekende kandidaat is.

In Peter Pillsbury se artikel, “Only the –best – hiring outstanding teachers” (2005:37), is 'n aanhaling van Dr Hiam G Ginott uit sy boek getiteld *Teacher and child: A book for parents and teachers*: “I’ve come to a frightening conclusion that I am the decisive element in the classroom. It is my personal approach that creates the climate ... In all situations, it is my response that

decides whether a crisis will be escalated or de-escalated and a child humanised or de-humanised.”

Die kandidaat moet volgens Pillsbury (2005) meer inligting verskaf oor sy/haar doel, verhoudings en benadering tot onderrig. Die uitnemende onderwysers moet onder andere die volgende eienskappe hê:

- Hulle moet geroepe vir die beroep voel.
- Hulle moet 'n passie hê om met kinders te werk en hulle te help leer en groei.
- Hulle wil graag tussen kinders wees en hulle uniekheid raaksien.
- Hulle wil leerlinge help om hulle sterkpunte en vermoëns te herken en ook te ontwikkel.
- Hulle moet 'n positiewe ingesteldheid hê en leerlinge ook positief beïnvloed.
- Hulle moet glo dat elke leerling die begeerte het om te groei.

Met betrekking tot verhoudings, kan die volgende eienskappe help (Pillsbury, 2005):

- Een van die beste deure wat geopen kan word tot die leergierigheid van leerlinge is die verhouding wat leerlinge met onderwysers het, veral as die verhouding deelname insluit.
- Wees ondersteunend en toon belangstelling in individue.
- Kommunikeer in 'n persoonlike en nieveroordelende houding.
- Luister na leerlinge.
- Tree warm en vriendelik teenoor leerlinge op.
- Help leerlinge om selfgeldend te wees.
- Toon empatie teenoor leerlinge.

Kandidate se benadering teenoor onderwys kan ook sigbaar wees in hul persoonlikhede. Uitstekende onderwysers word gesien as persone met die volgende eienskappe (Pillsbury, 2005):

- Stel hoë verwagtings en stel eise.
- Maak die leerproses interessant en gebruik motiveerders vir leer.
- Kry leerlinge aktief betrokke by die leerproses.
- Bevorder kritiese denke by leerlinge.

- Struktureer lesse sodat alle soorte leerlinge konstant betrek word by die leerproses.
- Wees persoonlik verantwoordelik vir leerlinge se prestasie.

Heystek et al (2008) noem dat daar sekere aktiwiteite voor en na afloop van die onderhoud moet geskied. Hierdie aktiwiteite sluit onder andere 'n toer van die skool in. Dit kan 'n informele toer wees waartydens die kandidaat kortliks ingelig word oor hoe die instelling bestuur word en watter aktiwiteite daar plaasvind. Die persoon wat die kandidaat op 'n toer deur die skool neem, moet deeglik bewus wees van sekere aspekte wat uitgelig moet word tydens die toer. Dit is ook baie belangrik om die persoon se reaksies fyn dop te hou om te sien hoe die persoon reageer soos wat daar deur die skool beweeg word. Daardeur kan 'n mens vasstel of die persoon gemaklik in die skool se kultuur sal inpas.

Met die aanstelling van 'n hoof, kan 'n informele ete met kandidate ook deurslaggewend wees om sodoende inligting te bekom oor die mense se persoonlikhede, asook die manier waarop die hulle redeneer en in verskillende gesprekke reageer. Wanneer die onderhoud 'n bestuurspos behels, kan 'n aktiwiteit aan die persoon gegee word waar die persoon byvoorbeeld die "in-mandjie" van die hoof moet behartig om vas te stel hoe hy/sy krisisse sal hanteer (Heystek et al, 2008).

Tydens die onderhoudvoering kan noodsaaklike inligting van die kandidaat ingewin word. Die volgende onderhoudstipes toon duidelik dat die manier waarop 'n onderhoud gevoer word, die inligting van die kandidaat kan beïnvloed:

- Skanderingsonderhoud – Dit is baie oorsigtelik en word soms oor die foon gedoen.
- Gestruktureerde onderhoud – Hierdie onderhoud ondersoek sekere vooraf bepaalde areas deur beplande vraagstelling. Op hierdie manier skep die onderhoudvoerder 'n profiel van die ervaring, vaardighede en persoonlikheidseienskappe van 'n ideale kandidaat.
- Ongestruktureerde onderhoud – Alhoewel die onderhoudvoerder 'n geskerwe beskrywing het van die ideale kandidaat, word daar nie instruksies gegee oor watter vrae gevra en watter areas gedek gaan word.

- Veelvoudige onderhoud – Dit word algemeen gebruik in professionele beroepe. Hierdie benadering sluit 'n reeks onderhoude in waarin die individu deur verskeie verteenwoordigers in die organisasie ontmoet word. Na die onderhoud vergader almal en besluit of die kandidaat die werk sal kan doen met die oog op die maatskappy se doelwitte. Die kwalifikasievereistes vir die verskillende poste word ook in aanmerking geneem. In hierdie onderhoud word kandidate gekeur sodat daar aan die einde slegs met die beste kandidate van die groep gewerk word.
- Spanningsonderhoude – Tydens hierdie onderhoude word die moontlike kandidate onder druk geplaas om te sien hoe die persoon reageer. Vrae word gevra wat die kandidaat ongemaklik mag laat voel, of die kandidaat word konstant onderbreek wanneer daar gepraat word. Dit is egter onwaarskynlik dat die hele onderhoud op hierdie manier sal plaasvind, maar daar word vrae in die onderhoud ingewerk wat spanning by die kandidaat veroorsaak.
- Doelgerigte onderhoude – Dit is baie dieselfde as 'n gestruktureerde onderhoud. Die areas wat gedek word, is egter meer beperk. Sleutelkwalifikasies vir sukses in die werksituasie word bepaal en maak deel uit van die vooraf opgestelde vrae.
- Omstandigheds-/gevallestudie-onderhoude – Dit is wanneer 'n algemene probleem genoem word waarop die kandidaat moet reageer. Hierdie reaksie van die kandidaat bepaal uiteindelik die moontlike bydra wat die persoon in werksomstandighede kan lewer.
- Groepsonderhoude – Kandidate kan op dieselfde tyd betrokke wees by 'n onderhoud deur twee of meer verteenwoordigers van verskillende maatskappye. Soms word die onderhoud spesifiek so ontwerp dat “spanningsvrae” deur een onderhoudvoerder gevra kan word (www.ctdol.state.ct.us/progsupt/jobservice/internet: 21-07-2012).

Uit die bogenoemde voorbeelde is dit baie duidelik dat die manier waarop die onderhoud gevoer word, kan bydra tot die nodige of spesifieke reaksies en kennis wat van die kandidaat verkry moet word. Soos reeds genoem, word daar

in die PAM-dokument duidelik uiteengesit dat elke kandidaat dieselfde behandel moet word. Hulle moet dus ook dieselfde vrae ontvang, wat 'n aanduiding is dat die Provinsiale departement verwag dat alle onderhoude by openbare skole gestruktureerde onderhoude moet wees.

Hierdie inligting kan gebruik word om uiteindelik te bepaal of die kandidaat geskik is vir die spesifieke pos en dit kan ook 'n bydraende faktor wees wanneer daar tussen twee sterk kandidate gekies moet word. Die manier waarop die onderhoud gevoer word, asook die persone wat deel vorm van die onderhoudspaneel, speel dus 'n groot rol in die selektering van onderwysers. Uit bogenoemde kan daar ook die afleiding gemaak word dat die manier waarop die onderhoud gevoer word, die korrekte inligting oor die betrokke kandidate kan weergee. Dit vorm ook deel van die navorsing om te bepaal wat onderhoudvoerders kan doen, sodat die beste kandidate vir die betrokke poste geselekteer kan word.

Daar word beweer dat dit 'n goeie selekteringstrategie is om onderwysers (medepersoneel) deel te maak van die onderhoudspaneel (Anthony, 1980). Die verhouding tussen personeel is belangrik vir die sukses van die skool. Kandidate se potensiaal om te leer saam met ander, en ook die gesindhede van ander in die werksituasie, is noodsaaklik vir die oorkoepelende sukses van nuwe personeel (Hoerr, 2006). Wanneer kandidate oplet dat onderwysers betrokke is, beleef hulle eerstehands dat die personeel deel vorm van die besluitnemingsproses. Dit is belangrik dat kandidate bewus is van die feit dat onderwysers se opinie ook waardevol geag word en dat hulle 'n belangrike rol speel in die besluitnemingsprosesse van die skool (Clement, 2007).

Tog bly die seleksieprosesse een van die belangrikste prosesse in enige organisasie. Volgens Adler (2006) kan die seleksie- en aanstellingsproses van die skool verbeter word wanneer daar 'n meer doelgerigte en bewysgerigte benadering gevolg word. Wanneer besluitneming op grond van data gedoen word, word meer besonderhede versamel waarop daar keer op keer teruggegaan en ook verbeter kan word (Adler, 2006).

Eerste indrukke beteken ook baie. Wanneer daardie eerste indrukke eers gemaak is, begin die meeste mense, administrateurs ingesluit, feite bymekaar

maak wat pas by daardie vaste idees of indrukke. Teenstrydige inligting word soms geïgnoreer of oorgesien (Adler, 2006). Om hierdie rede is dit uiters noodsaaklik dat die seleksieproses versterk moet word met feitelike data wat die besluit ondersteun (Holtom, 2009).

Om aan departementele vereistes te voldoen, moet bepaalde kriteria geformuleer word aan die hand waarvan die kandidate wat vir onderhoude genooi is, beoordeel moet word. Elk van die kriteria dra 'n bepaalde numeriese waarde. Kandidate word daarvolgens beoordeel en die somtotaal bied dan 'n rangorde waarvolgens persone vir die pos aanbeveel kan word. Dit is belangrik om aan te toon dat die skoolbeheerliggaam bloot persone volgens voorkeur aan die Provinsiale departement mag aanbeveel, maar dat die aanstelling deur die departement gedoen word. Hierdie aanstelling moet ooreenkomstig die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, die Skolewet, Wet 84 van 1996 en ook die Arbeidsverhouding Wet 66 van 1995 wees.

By openbare skole is daar twee tipe aanstellings van onderwysers. Die eerste tipe is wanneer personeel aangestel word deur die provinsiale hoof van die departement kragtens die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998. Hierdie onderwysers se salarisse word deur die provinsiale departement van onderwys betaal. Die tweede tipe is wanneer onderwysers in diens van die skoolbeheerliggaam aangestel word en deur die skoolbeheerliggaam betaal word kragtens die Skolewet, Wet 84 van 1996.

Na afloop van die seleksieproses, wanneer daar besluit word op die kandidate wat gekies gaan word, moet die seleksiepaneel bewus wees van die bevoegdheid van elke kandidaat. Die seleksiepaneel moet weet wat hul kwaliteite is ten opsigte van kwalifikasies en verwysings van vorige werkgewers. Dit is belangrik dat die beste moontlike kandidate genooi word vir onderhoude. Indien die beste kandidaat "oorgesien" word, kan dit finansiële implikasies sowel as 'n verlies aan kwaliteit en tyd tot gevolg hê. Regskoste as gevolg van die afdanking en heraanstelling van personeel word verminder wanneer bekwame personeel geselekteer en aangestel word (Chapman, 1998).

Wanneer die seleksiepaneel die kandidate in rangorde volgens die numeriese waardes wat aan hulle toegeken is in die onderhoude gerangskik het, moet die

voorsitter 'n amptelike dokument vir elke pos voltooi, naamlik “Aanbeveling en Goedkeuring: ECDE/ Personeel/04”. Die name van die eerste drie applikante moet in die dokument ingevul word in die volgorde van meriete. Die dokument moet dan geteken word deur die voorsitter van die seleksiepaneel en die hoof, en aan die beheerliggaam gegee word vir finale goedkeuring. Daar word aanbeveel dat die voorsitter 'n brief skryf waarin al die lede van die seleksiepaneel (insluitende die unievertegenwoordigers) hul goedkeuring gee vir die proses wat voltooi is. Al die lede van die seleksiepaneel, insluitende die unievertegenwoordigers, moet dit teken. Die beheerliggaam moet dan 'n spesiale vergadering hou om die aanbevelings te bespreek, sodat hul keuses gemotiveer kan word indien almal saamstem. Na goedkeuring van al die lede van die beheerliggaam, word die aanbevelings na die distrikskantoor gestuur (Oos-Kaapse Provinsiale Onderwys, 2013).

Die eerste stappe van die seleksie- en aanstellingsproses van personeel in beheerliggaamposte en departementele poste by openbare skole eindig met die onderhoude. Nadat al die geskikte kandidate geïdentifiseer en die onderhoude gevoer is, word 'n aanstellingsbrief aan die gekose kandidaat gestuur. Nadat die persoon die pos aanvaar het, word 'n kontrak opgestel en 'n uiteensetting van die persoon se pligte word saamgestel. Hierdie kontrak moet deur die kandidaat en die verteenwoordigers van die beheerliggaam geteken word (Oos-Kaapse Provinsiale Onderwys, 2013). Hierdie proses stem in 'n groot mate ooreen met die prosedure wat gevolg word by onafhanklike skole, waar die aanstelling direk na afloop van die onderhoude gedoen kan word. Die skoolbeheerliggaam is ook self in die posisie waar hulle besluite kan neem oor salarispakkette vir personeel en ook posbeskrywings kan aanpas na gelang van die beheerliggaam se vereistes vir die betrokke persoon het en ook eise wat die persoon dalk mag stel – voor die persoon die pos aanvaar. Dus is die beheerliggaam in staat om vir beheerliggaamposte55akkette pakkette aan personeellede te bied wat ooreenstem met hul behoeftes.

Dit is egter ook belangrik om in ag te neem dat die beheerliggaam nie 'n besigheid is nie, en dus is geld afkomstig van fondsinsamelings – in die meeste skole is die beheerliggaam nie eens in die posisie om hul personeel dieselfde salarisse as die departement te bied nie. Daar is dus meer vryheid vir die

aanstelling van personeel, maar nie noodwendig beter fondse om die aanstellings na wense te befonds nie.

2.3.6 Die aanstelling

Die finale besluit om 'n persoon aan te stel, berus by die Departement van Basiese Onderwys wat hulle van die volgende moet vergewis:

- Al die voorgeskrewe prosesse is gevolg.
- Die besluit is in ooreenstemming met die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, die Skolewet, Wet 84 van 1996 en ook die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995.

Die werkgewer moet alle onsuksesvolle kandidate laat weet dat die aansoek onsuksesvol was. Dit moet in geskrewe vorm wees en binne drie weke gedoen word vandat die onderhoud plaasgevind het. Alle rekords van al die prosedures van die onderhoude, asook besluite en motiverings wat verband hou met die voorkeurlys, moet gehou word ingeval daar later enige navrae ontstaan (PAM, artikel 3.4, 3.5, 1999).

'n Salarisskaal verwys na 'n stelsel waarvolgens die salaris bereken word volgens die persoon se vlak van kwalifikasie, asook die posvlak waarin die persoon aangestel is. Voorsiening word gemaak dat die persoon se salaris met ten minste een posisie verhoog sal word as die persoon bevorder word na 'n hoër posvlak. Die salarisposisie van 'n persoon wat vrywillig na 'n laer posvlak verander, word dieselfde hanteer as wanneer 'n persoon heraangestel word (PAM, 1999).

Die fokus van hierdie navorsing is in besonder op die mate van vryheid wat onafhanklike skole het betreffende die werwing, selektering en aanstelling van personeel. In die Skolewet, Wet 84 van 1996, is dit duidelik dat die beheerliggaam van openbare skole slegs die reg het om aanbevelings aan die departementshoof van die spesifieke provinsie te maak oor die aanstelling van onderwysers. Die proses is baie kompleks, en as die beheerliggaam nie oor die bevoegdheid beskik om die korrekte besluit volgens die voorgeskrewe

prosedure te maak nie, kan dit lei tot 'n uitgerekte saak waar baie tyd, geld en energie verlore kan gaan indien daar 'n dispuut ontstaan.

2.4 Onafhanklike skole

Die grootte, diversiteit en sosio-ekonomiese verspreiding van onafhanklike skole (privaatskole) het baie verander die afgelope tien jaar. Die dominante persepsie van die publiek oor onafhanklike skole was dat dit “wit, ryk en eksklusief” is. In 1990 was die persepsie in 'n groot mate waar: die meeste leerlinge wat in die hoëkoste- godsdienstige skole was, was wit. Tog was daar 'n toename in die inskrywings van swart leerlinge in tradisioneel wit skole en ook 'n toename in die laekoste- swart onafhanklike skole (Hofmeyer & Lee, 2003).

Onafhanklike skole is tans besig om toe te neem in Suid-Afrika. Tabel 2.1 bied 'n vergelyking van die aantal skole, leerlinge en onderwysers volgens die statistiek van 2009 tot en met beskikbare statistiek in 2011. Uit die onderstaande statistiek is dit duidelik dat die aantal leerlinge in openbare skole, sowel as die aantal skole, afgeneem het vanaf 2009 tot en met 2011. In die geval van onafhanklike skole, het die aantal leerlinge, onderwysers en skole vanaf 2009 tot en met 2011 toegeneem.

TABEL 2.1: Getal leerlinge, onderwysers en skole in onderskeidelik openbare en onafhanklike skole

2009						
Openbare skole in Suid-Afrika			Onafhanklike skole in Suid-Afrika			
Leerlinge	Onderwysers	Skole	Leerlinge	Onderwysers	Skole	
11 834	387 837	24 699	393 477	25 230	1 207	
2011						
11 808	390 074	24 365	479 958	30 534	1 486	

(Bron: Departement van Basiese Onderwys, 2013)

Met die toename in onafhanklike skole, asook die toename in leerlinge wat ingeskryf word in onafhanklike skole, is dit dus belangrik om die bes moontlike kriteria te bepaal waarvolgens die werwing en aanstelling van onderwysers in onafhanklike skole kan geskied. Onafhanklike skole sal nooit die meerderheid

skole in die land wees nie, omdat skoolfooie vir leerlinge baie duur is. In vergelyking met openbare skole, het onafhanklike skole vanaf 4.7% gegroei tot en met 5.7% in 2011. Dit kan 'n positiewe bydrae lewer tot die onafhanklike skole in Suid-Afrika as die beste moontlike kriteria geïdentifiseer word vir die werwing en aanstelling van personeel in onafhanklike skole. Dit kan weer bydra tot die behoud van personeel en uiteindelik hoëkwaliteit- opvoeding en onderrig.

Onafhanklike skole is egter nie onafhanklik van die wetgewing in Suid-Afrika nie. Volgens die Skolewet, Wet 84 van 1996, mag enige persoon op sy/haar eie koste 'n onafhanklike skool tot stand bring, maar die skool moet geregistreer wees by die hoof van die Provinsiale departement van onderwys. Om te registreer, is daar sekere vereistes waaraan die skool moet voldoen:

- Die Lid van die Uitvoerende Raad moet deur middel van die Provinsiale Staatskoerant bevestig waarom die registrasie aan die onafhanklike skool uitgereik of onttrek word.
- Registrasie kan plaasvind indien die standaarde by die skool vergelykbaar is met dié van openbare skole en indien die toelatingsbeleid van die skool nie diskriminerend is ten opsigte van ras, sosiale status en geslag nie.

Die Minister mag in die Provinsiale *Staatskoerant* kennis gee van die toekenning van subsidies aan onafhanklike skole, gebaseer op die Norme en Standaarde, na konsultasie met die Raad van die Minister van Onderwys en die Finansiële en Fiskale Kommissie en in samewerking met die Minister van Finansies (Skolewet, Wet 84 van 1996).

Binne 'n dekade is die persepsie van die publiek verander en is die grootste getal leerlinge in onafhanklike skole swart. 'n Gemiddelde skoolfonds word gehef, maar dit is steeds meer as in openbare skole (Hofmeyer & Lee, 2003).

Onafhanklike skole het oor die afgelope paar jaar wêreldwyd geweldig gegroei. Die groei van onafhanklike skole was in hoofsaak 'n dramatiese gebeurtenis in ontwikkelende lande (Tooley, 2001). In Suid-Afrika is onafhanklike skole egter ook besig om hul fokus te verander en sodoende 'n groter verskeidenheid leerlinge van alle ekonomiese klasse te bereik. Onafhanklike onderrig is besig om 'n opsie vir beide middel- en laermiddelklas-ouers te word. Skoolfonds

varieer ook tussen verskillende onafhanklike skole. Sommige onafhanklike skole word soms gestig met die doel om 'n sekere waardestelsel te handhaaf of om voorsiening te maak vir 'n spesifieke geloofsoortuiging, en dit is nie noodwendig gefokus op die inkomste wat aandeelhouers uit die skool kan kry nie. Dr Jane Hofmeyr, uitvoerende direkteur van die Vereniging vir Onafhanklike Skole van Suid-Afrika (Independent Schools Association of South Africa – ISASA) beweer dat ouers oor die algemeen onafhanklike skole kies omdat hulle meer, beter of “andersoortige” onderrig vir hul kinders wil hê wat nie noodwendig deur openbare skole verskaf kan word nie, met verwysing na die Montessori- en Waldorf-skole. Tog is dr Hofmeyr bekommerd dat sommige individuele onafhanklike skole nie die mas opkom met betrekking tot salarisse vir onderwysers nie en dat dit aanleiding kan gee tot die hoë personeelomsetsyfer in hierdie skole. Sommige laekoste- onafhanklike skole se personeel is doelgerigte professionele persone wat gemotiveer word deur dit wat hulle as onderwysers bereik en nie noodwendig deur finansiële pakkette en vergoeding nie. 'n Derde van die groep onafhanklike skole is laekosteskole wat die voorheen benadeelde swart gemeenskap dien, aangesien baie van hierdie leerlinge steeds swak openbare onderwys ontvang (Van der Merwe, 2012).

Tot onlangs was daar baie min navorsing rakende die totale omvang van die onafhanklike skoolsektor in Suid-Afrika. Randall (1982) se analise het egter getoon dat die model van die grootste meerderheid onafhanklike skole in Suid-Afrika gebaseer is op 'n Britse openbare skoolstelsel om 'n klein Engeland te vestig. Randall beweer dat die geskiedenis en invloed van die Engelse kerke en groot besighede daartoe lei dat die skole 'n reproduksie is van 'n wit, konserwatiewe, kapitalistiese stelsel (Randall, 1982).

As gevolg van gebrekkige navorsing oor onafhanklike skole in Suid-Afrika, word die meeste inligting vanaf internasionale literatuur verkry. James (1991) het gevind dat daar twee faktore is wat verantwoordelik is vir die groei in onafhanklike skole. Dit is die toename in die aanvraag na onderwys en ook die toename in die aanvraag na alternatiewe tipes onderrig.

Soos wat die getalle van onafhanklike skole toeneem en meer prominent word in die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel, het dit belangriker geword om die aard

van die onafhanklike skole te verstaan. Provinsiale databassise is egter nie betroubaar en akkuraat nie (Kane-Berman, 2002). Sedert 2000, het amptenare in provinsiale onderwysdepartemente nie-gesubsidieerde skole uit hul databasisse verwyder. Die feit dat hulle hul finansiële verantwoordelikheid kragtens die Wet op Openbare Finansiële Bestuur (RSA, 1999) slegs toepas op gesubsidieerde skole, het ook aanleiding tot die probleem gegee. Die Gautengse Departement van Onderwys het erken dat hierdie probleem aanleiding gegee het tot 'n databasisprobleem in die dataversameling van onafhanklike skole. Die nasionale databasis van die Departement van Basiese Onderwys is gebaseer op provinsiale data (Perry, 2002).

Elke onafhanklike skool kan volgens die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, unieke advertensies en metodes van werwing gebruik. Dit kan ander metodes van werwing insluit (soos advertensies op webblaaie, koerante, ens.) wat wyer is as dié van departementele skole. Finansiële en nie-finansiële insentiewe kan aangebied word aan kandidate, en personeel mag kleiner werksladings en klasgroottes belowe word om hulle na onafhanklike skole te lok. In 'n studie wat in 2009 deur Kelly, Tejeda-Delgado en Slate gedoen is, is gevind dat onderwysers vir poste sal aansoek doen indien die finansiële en nie-finansiële vergoeding beter is as die basiese onderwyspakkette wat deur die staat aan onderwysers gegee word (Chadwick Kelley, Tejeda-Delgado & Slate, 2010).

Bitter min navorsing is internasionaal of plaaslik onderneem rakende die werwings- en seleksieprosesse van onafhanklike skole en baie van die beskikbare inligting is anekdoties van aard. In die geval van onafhanklike skole is die wetgewing wat wel 'n vereiste is vir enige werwing, selektering en aanstelling die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995 en die Wet op Billike Indiensneming (1998).

Ander wetgewing of nasionale dokumente wat ook van toepassing is op die werwing, selektering en aanstelling van personeel by onafhanklike skole is die Wet op die Suid-Afrikaanse Onderwysraad (SAOR-wet 2000), asook

provinsiale onderwyswetgewing en regulasies met betrekking tot gesubsidieerde onafhanklike skole.

Met die spesifieke fokus op die werwing, selektering en aanstelling van personeel in onafhanklike skole, word daar in artikel 5 van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995, bepaal dat geen persoon onregmatig mag diskrimineer teen enige werknemer nie. Die reg van die werknemer om aan enige vakbond (unie) te behoort, word ook deur die wet beskerm. Die wet maak ook voorsiening daarvoor dat werkers mag deelneem aan protesaktiwiteite, insluitende wetlike betogings en stakings (artikel 5(2)). In artikel 14(4) van die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995, word bepaal dat werknemers die reg het om stappe te neem teen die werkgewer wanneer daar onregverdige behandeling ter sprake is, insluitende onregverdige indiensneming of aanstellings.

In onafhanklike skole is die aanstelling van enige onderwyser basies dieselfde as die aanstelling van 'n persoon in 'n beheerliggaampos in openbare skole. Die pos word nie in die Provinsiale *Staatskoerant* geadverteer nie, maar in verskillende media. Persone word baie keer op aanbeveling ook genader wanneer daar 'n vakante pos is. Baie onafhanklike skole is gefokus op kwaliteitonderrig en is meestal op soek na spesialiste in sekere vakgebiede.

Selfs in gevalle waar 'n persoon persoonlik genader of gewerf word, moet prosedurele en substantiewe regverdigheid steeds verseker word. Die onafhanklike skool sal derhalwe moet verseker dat sy werwings- en selekteringsproses deursigtig is en dat die persoon wat gewerf word wel aansoek doen om die pos, dat daar 'n onderhoud met daardie persoon gevoer word, en dat 'n geldige motivering vir aanstelling gemaak word. Maar dit is juis in dié opsig waar onafhanklike skole 'n groter mate van vryheid het in die aanstellingsproses. Hulle kan sosiale media, die internet en ander moderne media optimaal benut om poste te adverteer, en selfs geskikte kandidate deur verskeie kontakte identifiseer en nader. Hulle kan selfs net een persoon vir 'n onderhoud nooi en aanstel, maar ook die onderhoudproses uitbrei om die aanbod van demonstrasielesse in te sluit of kandidate se assesseringsvermoëns te toets.

Hierdie vryheid kan egter ook misbruik word deur die goedkoopste of enige gewillige persoon in 'n pos aan te stel, solank die persoon aan die minimum vereistes voldoen. In die China Abroad-*blog* word byvoorbeeld gesê:

“... private schools are businesses and yes their main goal is to make money. That's why it is reasonable (to a certain degree) for many of you to negotiate for a higher salary. But remember, YOU, a mannequin for the school is what the school needs to bring in students. You, the 'foreign face' is why students are paying the sometimes outrageously high tuition fees to learn English at the school (as compared to how much they pay for classes taught by local teachers). You, a professional, is to keep the students happy so they will keep forking over the tuition fees and/or bring in new students. Those are the 'responsibilities' and obligations expected from you.”

Dis moontlik dat ons iets van dieselfde mentaliteit in sekere onafhanklike skole in Suid-Afrika kan vind waar die ras, geloof of taal van 'n spesifieke onderwyser of onderwysers, leerdertalle en inkomste genereer. Die rede waarom persone aangestel word wat met die hand uit gekies is, omdat hoofde soms voel dat daardie onderwysers goed kan wees vir die beeld van die skool en moontlik ander kandidate na die skool kan lok. Uit persoonlike ervaring haal ouers ook soms hul kinders uit die skool wanneer 'n spesifieke onderwyser/es die skool verlaat.

Wanneer 'n persoon aangestel word, moet daar 'n kontrak aan die werknemer gegee word. Hierdie kontrak is 'n belangrike dokument waarin die bepalings en voorwaardes tussen die werkgewer en werknemer uiteengesit word. In hierdie kontrak word die voordele en die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, uiteengesit, asook die beleid van die spesifieke skool. Die kontrak bevat 'n oorsig van die verantwoordelikhede van die persoon in die spesifieke pos, asook dié aan wie die persoon direk gaan rapporteer. Dit sluit ook die salaris en alle aftrekkings wat gedoen word in ([www.labourguide.co.za /contracts-of-employment](http://www.labourguide.co.za/contracts-of-employment): 16-04-2015).

Die kontrak van 'n permanente werknemer word aan die voornemende werker gegee, waarna die persoon die kontrak kan bestudeer. Slegs nadat die persoon dit aanvaar het, word die kontrak geteken. Nog 'n belangrike aspek van die kontrak is dat die meeste persone vir 'n proeftydperk van ongeveer drie maande, of soos vooraf ooreengekom, aangestel word. Die kandidaat kan

binne die drie maande gevra word om die maatskappy te verlaat, indien die persoon hom-/haarself nie in die proeftydperk kan bewys nie (www.labourguide.co.za/contracts-of-employment:16-04-2015).

Met die aanstelling van die geskikte kandidaat moet die menslikehulpbronbestuurder die finale besluit neem. Hierdie besluit moet ooreenstem met die prosedures wat gevolg is vanaf die advertering van die pos tot en met die aanstelling. Die besluit moet ook in ooreenstemming wees met die Skolewet, Wet 84 van 1996, asook die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995.

Omdat daar nie so 'n komplekse proses gevolg moet word in die werwing, selektering en aanstelling van personeel in onafhanklike skole nie, is daar tyd om werklik te gaan “soek” en moeite te doen met elke aanstelling. Daar is nie noodwendig sekere sperdatums wat gevolg moet word nie en persone kan, indien dit 'n spesialis is in sy/haar vakgebied, onderhandel om dalk net 'n deeltydse pos te aanvaar, waar die persoon slegs skool toe kom vir die periodes wat die vak aangebied word, en glad nie betrokke is by die normale administratiewe en buitemuurse werksaamhede wat normaalweg deel vorm van die onderwyser se werkslading nie.

Volgens navorsing wat deur Holtom (2009) gedoen is, het onderwysers en administrateurs verskillende sienings oor die karaktereienskappe van 'n goeie onderwyser. Administrateurs beskou karaktereienskappe soos “liefde vir kinders” en “werk goed saam in 'n span” as die ideale eienskappe van kandidate. Onderwysers glo weer dat die beste eienskappe van onderwysers dié is van sterk klaskamerbestuur, vaardighede en die stel van hoë verwagtinge vir leerlinge. Al hierdie eienskappe is egter belangrik vir goeie prestasie, maar administrateurs glo dat daar meer na persoonlikheidseienskappe gekyk moet word. Dit kan nie aangeleer word nie, en verskil van persoon tot persoon. Administrateurs let dus meer op na persoonlikheidseienskappe, terwyl onderwysers meer na klaskamervaardighede kyk (Holtom, 2009).

Holtom (2009) plaas baie klem op die feit dat enige aanstelling van skool tot skool verskil. Tog beweer administrateurs dat dit die beste is as die hoof van die skool die finale besluit neem oor die aanstelling van 'n kandidaat, omdat hy/sy die persoon is wat die kandidaat moet bestuur. Administrateurs is van

mening dat die beste kandidate 'n passie moet hê vir dit wat hulle doen en dat dit een van die grootste motiveerders vir 'n aanstelling moet wees. Die persoon moet ook inpas in die klimaat van die skool en deel wees van die span waarmee hy/sy moet saamwerk. Daarom beveel administrateurs aan dat die hoof, wat veronderstel is om die personeel (span) die beste te ken, die aanstelling moet maak en weet of die geskikte kandidaat by die res van die personeel sal inpas (Holtom, 2009).

Nog 'n belangrike aspek waarna administrateurs verwys, is die feit dat kandidate se verwysings omvattend bestudeer moet word. Daar is dikwels 'n verskuilde rede waarom iemand op soek is na 'n nuwe werk. Holtom (2009) verwys na die beste manier hoe die gehalte van iemand se werk bepaal kan word – deur te kyk na die gehalte van die werk wat reeds in die verlede gedoen is. Daarom is verwysings so belangrik (Holtom, 2009).

Vir onderwysers is die belangrikste kriteria om te bepaal of iemand geskik is vir die pos persoonlike motivering, hardwerkendheid, professionele ontwikkeling, sterk administratiewe ondersteuning en ondersteuning aan kollegas (Holtom, 2009). Hierdie karaktereienskappe is tot voordeel van al die personeel, omdat dit daartoe lei dat elke persoon slegs nodig het om op sy/haar eie werk te fokus en dit dus nie nodig is om in te staan vir iemand anders wat nie werk lewer wat nie aan die standaard voldoen nie.

Volgens Ono en Ferreira (2010) is daar 'n alternatiewe manier om na personeel te kyk. Hierdie benadering is meer konstruktief van aard en handel hoofsaaklik oor *brain research*. Dit dra by tot die betekenis, patrone en konneksies wat deur personeel weergegee word.

Hierdie benadering is baie konstruktief van aard en daar moet baie navorsing gedoen word oor die denke van personeel. Die bestuur moet deurgaans bewus wees van die manier waarop kandidate dink en ook wat hulle verwagtinge is van die pos waarvoor hulle aansoek gedoen het.

Wat egter 'n groot uitdaging is, is die feit dat personeel geïnteresseerd moet wees in ontwikkeling. Sommige personeellede verkies om te stagneer en is suiwer in die beroep om 'n mate van 'n inkomste te verdien. Dit is belangrik dat hierdie persone vinnig geïdentifiseer moet word, sodat daar daadwerklik met

hulle gewerk word en die kultuur van persoonlike ontwikkeling by die skool gevestig word (Ono & Ferreira, 2010).

Uit bogenoemde is dit duidelik dat daar in onafhanklike skole meer vryheid is met betrekking tot aanstellings, die manier waarop aanstellings gedoen word en die benadering waarvolgens personeel hanteer word. In openbare skole is die wetlike vereistes en prosesse baie belangriker as die persoon self. Die beheerliggaam moet bevoegd wees en dit is nie altyd die geval nie. Baie ouers se uitgangspunte en opleiding het weinig of niks te doen met onderwys nie, en as die hoof van die skool nie 'n sterk persoonlikheid het om die noodsaaklikheid van die korrekte aanstelling aan die beheerliggaam te kan verduidelik nie, kan die verkeerde besluite geneem word.

In onafhanklike skole kan daar werklik gekyk word na die tipe kandidaat en dit kan gedoen word deur persone wat self in die onderwys staan of uit 'n onderwysagtergrond kom. Vryheid is hier ten opsigte van die persoon, die kwaliteit van onderwys en ook die spesifieke kultuur wat by die skool geskep wil word. Daar hang nie 'n prosessuele swaard oor die seleksiepaneel met 'n konstante fokus op die stap-vir-stap wetlike vereistes nie, maar eerder 'n openheid en soeke na kwaliteit; daardie "iets anders" wat hulle in die skool wil vestig sodat ouers kan sien dat onderrig en leer op 'n hoë vlak en vanuit 'n doelgerigte perspektief aangebied word. Die navorsing gaan hoofsaaklik gebaseer word op die kwalitatiewe navorsingsinsamelingsmetode, in die vorm van onderhoude met vyf prominente onafhanklike skole.

In hierdie navorsing gaan daar hoofsaaklik gekyk word na die metode waarvolgens hoofde personeel werf en aanstel. Daar word gepoog om die aanstellingsproses deur die oë van die hoof waar te neem (interpretatief). Persoonlike onderhoude sal met elkeen van die hoofde gevoer word om uit te vind presies hoe hulle die proses benader. Die geselekteerde skole is deel van die onafhanklikeonderwyssektor. Hierdie skole lewer 'n bydrae tot die standvastigheid en ontwikkeling van menslike kapasiteit in Suid-Afrika deur die voorsiening van onderwys, opleiding en ontwikkeling, asook beroepsplasingdienste.

2.5 Samevatting en gevolgtrekking

In hierdie hoofstuk is aangetoon dat alle werkgewers in Suid-Afrika die verpligting het om die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, te gehoorsaam in die werwing en aanstelling van personeel om te verseker dat die beginsels van die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996 eerbiedig, bevorder en beskerm word. Hierdie wetgewing word toegepas deur middel van breë algemene verpligtinge op alle werkgewers.

In hierdie hoofstuk is voorts aangetoon dat 'n uitgebreide wetlike en regulerende raamwerk ontwikkel is waaraan daar voldoen moet word wanneer 'n onderwyser gewerf, geselekteer en aangestel word in 'n openbare skool. Van besondere betekenis is dat, alhoewel die beheerliggaam 'n sleutelrol in die seleksie- en keuringsproses speel, die beheerraad uiteindelik slegs 'n aanbeveling rakende die geskikte kandidaat kan maak. Die finale besluit berus by die provinsiale onderwysdepartement. Daar is ook aangetoon dat dit tydrowend is om personeel te werf, te selekteer en aan te stel. Dit is verder glad nie 'n eenvoudige, ongekompliseerde proses nie, veral wanneer dit by openbare skole kom. Baie persone is betrokke by die proses en dit verg baie aandag en inspanning van die bestuur van die skool. Tog vereis die normale verloop van skoolhou en die bestuur van 'n skool baie tyd, en dit sluit in dat kosbare tyd en energie spandeer word in die soeke na die beste personeel vir die skool.

Hierteenoor is aangetoon dat die vryheid waarvoor onafhanklike skole beskik veral geleë is in die vereenvoudigde prosedures wat gevolg word en wat baie tyd en energie bespaar. Aansoeke word direk aan die skool gegee en die kortlys en aanstelling word deur die bestuur van die skool gedoen. Daar is geen misverstand oor die aanstelling nie.

Onafhanklike skole sou derhalwe meer eksperimenteel kon omgaan met die wyse waarop personeel gekeur word, deur byvoorbeeld demonstrasielesse te vereis. Tog is die omsetsyfer by onafhanklike skole baie hoër as dié van openbare skole soos in hoofstuk 1 aangetoon. Hierdie navorsing is daarop gerig om vas te stel of die vryheid wat onafhanklike skole het ten opsigte van werwing, selektering en aanstelling wel tot hul voordeel gebruik word.

HOOFSTUK 3

NAVORSINGSONTWERP

3.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk val die fokus op die ontologiese en epistemologiese onderbou van die navorsing. Die keuse van 'n paradigmatiese lens word kortliks toegelig, waarna die navorsingsontwerp bespreek word. Die wyse waarop die steekproef gedoen en deelnemers geselekteer is, word uiteengesit, en die etiese oorwegings wat oorweeg is, word ook aangebied.

In hierdie navorsing word die werwing, selektering en die aanstellingsproses in onafhanklike skole bestudeer. Die doel is om die proses deur die oë van die hoof te sien en te verstaan – dus vanuit 'n interpretatiewe paradigma. In die navorsing word die prosesse wat gevolg word vanuit 'n deskriptiewe oogpunt in detail beskryf en bespreek.

3.2 'n Paradigmatiese vertrekpunt

Alle navorsing word gebaseer op onderliggende voorveronderstellings oor dit waaruit geldige navorsing gekonstitueer word, asook watter navorsingsmetode(s) gepas is vir die spesifieke rede en in die besondere konteks van die navorsing (Maree et al, 2007). Volgens Burrell en Morgan (in Cohen et al, 2002:6) kan kennis ontologies gesien word as ekstern tot die mens as vaste entiteit. Dit kan verstaan word aan die hand van vaste wetmatighede en is daarom voorspelbaar en objektief waarneembaar ('n positivistiese perspektief), en in staat om oorgedra te word in 'n tasbare vorm. Hierdie ontologiese verskynsel kan dus objektief bestudeer word en vorm die aard, asook die vorm van realiteit, met ander woorde dit wat bekend is of ontdek word. Tog word hierdie aard en vorm van realiteit verskillend gedefinieer deur verskillende filosowe (Maree et al, 2007).

My studie begin vanuit die uitgangspunt dat werklikheid deur die mens gekonstitueer word in sy/haar interaksie en omgang met die werklikheid. Werklikheid kan daarom slegs geken word aan die hand van die betekenis wat

die mens daaraan gegee het en daarom is die taak van die navorser om hierdie sin en betekenisgewing bloot te lê.

Epistemologie verwys na die wyse waarop hierdie waarheid en realiteit ontdek kan word, met ander woorde hoe die mens sin en betekenis gee aan sy eie wêreld en realiteit.

'n Epistemologiese perspektief is derhalwe 'n filosofiese uitgangspunt oor hoe die wêreld geken en beskryf kan word (Guba & Lincoln, 1998; Harding, 1987; Hesse-Biber & Leavy, 2004). Die navorser se ontologiese en epistemologiese posisie vorm die filosofiese basis van 'n navorsingsprojek. Hierdie filosofiese fondasie het egter 'n impak op elke navorsingsproses, insluitende die onderwerpseleksie, vraeformulering, metodeseleksie, steekproef, asook die navorsingsontwerp (Hesse-Biber & Leavy, 2011).

Daar kan tussen drie metodologiese benaderings onderskei word in kwalitatiewe navorsing, naamlik post-positivistiese, die interpretatiewe en die kritiese benadering. In hierdie navorsing gaan daar vanuit 'n interpretatiewe benadering as epistemologiese vertrekpunt gewerk word, waar die mens as aktiewe deelnemer aan die konstruksie van werklikheid gesien word. Derhalwe word die werklikheid in 'n "sagter, meer subjektiewe, spirituele en selfs bonatuurlike benadering" bejeën, wat kan aanleiding gee tot 'n deelnemende rol in die insameling van data (Maree et al, 2007). Hierdie metodologie handel hoofsaaklik daarvoor om alle relevante sosiale en kulturele prosesse te verstaan en gedragspatrone daaruit te probeer verstaan en die "hoekom?"-vraag so veel moontlik te probeer verklaar en begryp. Hierdie paradigma word egter ook vanuit 'n induktiewe benadering gedoen, waar die beklemtoning op die interpretatiewe en kritiese oortuigingstelsel val, en waar teorie direk vanaf die data gegenereer word (Hesse-Biber & Leavy, 2011).

Die interpretatiewe perspektief is gebaseer op die volgende veronderstellings, soos uiteengesit deur Nieuwenhuis in Maree et al. (2007):

- Menslike bestaan kan slegs vanuit die mens self beskryf en verstaan word; met ander woorde, die navorser moet die lewe deur die "oë van die deelnemer" vertolk.

- Sosiale lewe is 'n kenmerk van die menslike bestaan.
- Die menslike verstand is die bron of oorsprong van betekenisgewing.
- Menslike gedrag word beïnvloed deur die kennis van die sosiale wêreld.
- Die sosiale wêreld bestaan nie los van menslike kennis nie.

Die uitsluitlike doel van die interpretatiewe perspektief is om 'n situasie te analiseer en perspektief te verkry oor die manier waarop die spesifieke groep mense sin maak uit hul situasie of die verskynsel waarvoor hulle te staan kom. Een van die grootste sterkpunte van 'n kwalitatiewe benadering, is die volledige ondersoek en beskrywings wat uit die navorsing voortspruit. Die navorser is die instrument waardeur die data versamel en geanaliseer word. Terselfdertyd word die meeste kritiek teen die subjektiwiteit van die interpretatiewe perspektief gelewer, omdat die benadering nie altyd daarin slaag om bevindings te veralgemeen buite die studieveld nie (Maree et al, 2007).

'n Interpretatiewe benadering dra by tot 'n dieper insig in die komplekse wêreld van geleefde ondervinding vanuit die oogpunt van dié wat dit beleef het (Schwandt, 1994). Die interpretatiewe navorser neem aan dat die realiteit sosiaal gekonstrueerd is en dat die hy/sy slegs die middel is waardeur die realiteit blootgelê word (Cavana, Delhaye & Sekaran, 2001).

Met interpretatiewe navorsing word die aanname gemaak dat ons kennis van realiteit genereer deur onder andere sosiale konstruksie te gebruik. Dit sluit taal, gewete, gedeelde betekenis, dokumente en ander gereedskap in. Daardie kennis word versamel deur die navorser en in 'n interpreterende vorm weergegee (Klein & Myers, 1999).

Daarom moet die epistemologiese vraag oor die tipe verhouding tussen die deelnemer en die navorser van so 'n aard wees dat die data konstant objektief ingesamel word en dus vanuit 'n ontologiese oogpunt gesien word. Die interpretatiewe navorser se epistemologiese aanname moet dus gedefinieer word vanuit die perspektief van die deelnemer (Guba & Lincoln, 1994). Sosiale realiteit oor die navraag en begrip van die praktyk, asook die taal en taktiese norme wat gedeel word deur die navorser vir 'n gesamentlike doel, is ook 'n

baie belangrike begrip wat ter sprake is tydens interpretatiewe navorsing (Orlikowski & Baroudi, 1991).

Interpretatiewe navorsing verskaf 'n geleentheid om 'n dieper insig in die probleem te verkry, omdat die interpretatiewe verduideliking die punt is vanwaar daar vanuit 'n meer interpreterende oogpunt gekyk word (Neuman, 1997).

'n Vraag wat met interpretatiewe navorsing gevra word, is hoe naby die leefwêreld is waarin die spesifieke individu hom-/haarself bevind aan die groep van deelnemers ten opsigte van die ooreenkomste en verskille tussen hul subjektiewe ervarings. Die interpretatiewe navorser moet egter die deelnemers se beskrywing van die konsep en die verhoudings en ander ervarings duidelik kan weergee en ook kan identifiseer. Elke persoon se ervaring van dieselfde situasie verskil (Smith, 1987).

Interpretatiewe studies toon ook 'n sagter, meer subjektiewe, spirituele en selfs deursigtige eienskap. Hierdie subjektiwiteit dra by tot die feit dat die navorsing deur die lens van die praktyk of werklikheid gesien word (Cohen et al., 2001).

Die handeling van interpretatiewe navorsing moet egter altyd verbind wees met beide die aparte en deurleefde horisonne van die deelnemer en die navorser (Geanellos, 2000). Hierdie navorsing vereis 'n omvattende begrip van, en duidelikheid oor die perspektief en ervaring van die deelnemer. Die navorser moet egter waak daarteen dat sy/haar eie interpretasie van die data subjektief van aard sal wees en dat die werklikheid verdraai word. Om te verseker dat dit voorkom word, moet die navorser die data nie alleen analiseer nie, maar saam met die studieleier werk om data te analiseer, sodat dit geverifieer kan word. Daar kan na die deelnemer teruggegaan word om te bevestig of die interpretasie en weergawe korrek is.

3.3 Navorsingsontwerp

3.3.1 Inleiding

Verskeie metodes word gebruik om navorsing binne die onderwysveld te klassifiseer. Een hiervan is kwalitatiewe navorsing. Dit is 'n navorsingsmetodologie wat gemoeid is met prosesse rakende die sosiale en

kulturele konteks waarbinne mense beweeg (Maree et al., 2007). Kwalitatiewe navorsing is 'n tipiese opvoedkundige navorsingsmodel waarin die navorser staatmaak op die uitgangspunt van die deelnemers deur breë en algemene vrae te vra. Inligting, wat grootliks uit die woorde van deelnemers bestaan, moet verskaf word. Hierdie woorde en inligting word dan geanaliseer sodat die navorser deur die oë van die deelnemers perspektief kan kry oor die betrokke werklikheid (Creswell, 2008).

3.3.2 Deskriptiewe studie

Die tipe navorsingsvraag bepaal die tipe navorsingsbenadering wat gevolg gaan word in 'n studie. In interpretatiewe deskriptiewe navorsing word daar nie van statistiek gebruik gemaak nie, maar wel van ryk beskrywende taal. In die geval van hierdie navorsingstudie gaan dit oor die manier waarop hoofde praat oor die vryheid ten opsigte van werwing en keuring van personeel tot hul beskikking. Hierdie interpretasie vind plaas wanneer die data wat hulle genereer kwalitatief geanaliseer word, ten einde te verstaan hoe hulle die vryheid interpreteer.

Met die vraag of hoofde van onafhanklike skole hul vryheid gebruik in die proses van werwing, keuring en aanstelling van personeel, in vergelyking met die streng regulasies en prosedures in openbare skole, word daar na die “wat is” gesoek, wat in ooreenstemming is met die uitgangspunt van interpretatiewe deskriptiewe navorsing.

Kwalitatiewe deskriptiewe studies produseer bevindings wat nader aan die data is en die data kan ook in temas verdeel word. Dit word gedoen om die “wat is” deur die insameling van beskrywende deskriptiewe data te verstaan (Borg & Gall, 1989). Deskriptiewe navorsing speel 'n belangrike rol in opvoedkunde. Kennis word versamel in die soeke na dit wat werklik in skole plaasvind. Omdat deskriptiewe navorsing beide kwantitatief en kwalitatief van aard kan wees, dra dit by tot die vermoë om sekere geleenthede meer in diepte te bestudeer of selfs oppervlakkig te bestudeer indien nodig, sodat daar op verskeie elemente gefokus kan word.

Hierdie ryk beskrywende data oor 'n verskynsel kan egter deur kwalitatiewe navorsing verkry word. Soos ander tipes navorsing, word deskriptiewe navorsing vanuit 'n verskeidenheid veranderlikes geanaliseer, of dit kan, anders as ander navorsingsmetodes, slegs een veranderlike insluit (Borg & Gall, 1989).

Die hoofsaaklike doel van enige navorsing is egter om te beskryf, verduidelik en die geloofwaardigheid van alle bevindings te boekstaaf (Krathwohl, 1993). In hierdie studie word die prosesse wat hoofde van onafhanklike skole volg in die werwing, keuring en aanstelling van personeel, beskryf en verduidelik. Daarna word daar uit die ryk data vasgestel of die hoofde werklik die vryheid tot hul beskikking gebruik en of hulle steeds aanstellings doen volgens die vasgestelde prosesse in openbare skole. Deskriptiewe navorsing ontstaan uit die kreatiewe bestudering van bevindings, verduidelikings en ook die bewys van die geloofwaardigheid van die bevindings (Krathwohl, 1993).

Die doel van deskriptiewe navorsing is om die navorsingsdomein akkuraat en deeglik te beskryf. Die belangrikste metodologiese oorweging is om akkurate inligting en data te versamel wat gebruik kan word om die verskynsel te ondersoek. Deskriptiewe navorsing kan egter op twee maniere benader word, naamlik longitudinale studies of dwarsnitstudies. Longitudinale deskriptiewe studies is ook bekend as tydreeksnavorsing, wat die herhaalde meting van dieselfde steekproef oor 'n bepaalde tydperk behels. Vraelyste word op verskillende tye gedoen en die analise verander oor die tydperk. Dwarssnit-deskriptiewe studies is die tipe navorsing waar die insameling van data slegs een maal vanuit enige steekproef of populasie gedoen word (Widd & Diggins, 2013).

Teorie is egter deel van enige studie en navorsers se studies is 'n weerspieëling van hul denke. Daardie denke is egter baie gefokus en so ook die interpretasie van alle inligting rakende die onderwerp (Haraway, 1991).

Deskriptiewe navorsing steun baie op persepsies, gesindheid, sensitiwiteit en ontvanklikheid van die navorser se kant (soos uiteengesit in die werke van Emerson, Fretz & Shaw, 1995, asook Giorgi, 1992; Walcott, 1994). Alhoewel geen beskrywing vry is van interpretasie nie, beskik dit wel oor 'n baie lae vlak van inmenging of manipulering en moet dit lei tot 'n makliker vlak van

konsensus, of ooreenstemming tussen navorsers (Sandelowski, 2010). Die navorser voeg dus 'n sekere persoonlike interpretasie tot die navorsing by wanneer die inligting verwerk word, maar dit verander nie die data nie, en so vind daar ook geen manipulasie van data in enige rigting plaas nie. Vir hierdie rede is dit ook baie belangrik om aan te toon dat data egter nie net deur die navorser self geanaliseer word nie, maar ook deur die studieleier, om te verseker dat die inligting korrek geïnterpreteer en geanaliseer word.

Beskrywings in die vorm van deskriptiewe opsommings van data bestaan uit die navorser se keuse waaroor die hoofsaaklike beskrywing handel. Maar hierdie beskrywings moet egter akkuraat vasgelê word in 'n spesifieke volgorde en moet oor beskrywende én interpreterende geldigheid beskik (Maxwell, 1992).

Kwalitatiewe deskriptiewe navorsers poog om soveel moontlik inligting te versamel, wat hulle dan in staat stel om alle elemente gesamentlik vas te vang sodat dit die totale gebeurtenis insluit. Navorsers is betrokke by die data-invordering en dit kan nie soos in die geval van kwantitatiewe navorsing slegs ingevorder word nie, maar dit moet deel vorm van die veld waar observering plaasvind (Becker, 1996).

Indien die navorsingsvraag gevra word om vas te stel of hoofde van onafhanklike skole werklik die vryheid tot hul beskikking gebruik in vergelyking met die prosedures wat gevolg moet word in openbare skole, word die hoofde se ervaring en beleving van die stelsel ondersoek. Hul prosesse, asook hul gebruik van vryheid of nie, word omvattend ondersoek, en dit is waarom 'n interpretatiewe deskriptiewe navorsingsmetodologie in hierdie geval die waardevolste en mees gepaste metode sal wees.

Opsommend is kwalitatiewe deskriptiewe navorsing 'n omvattende ondersoek van gebeurtenisse in die alledaagse lewe. Navorsers wat hierdie metodologie gebruik, is op soek na deskriptiewe geldigheid of selfs 'n akkurate benadering tot gebeure wat tot gevolg sal hê dat die meeste persone (insluitende navorsers en deelnemers) wat deel vorm van die studie, dieselfde interpretasie sal hê (Maxwell, 1992).

Die sin en betekenis van kwalitatiewe deskriptiewe navorsing lê egter nie slegs in die kennis wat geproduseer word nie, maar ook in die verandering wat in die onderwys kan plaasvind indien die kennis in die toekoms toegepas word. Kwalitatiewe navorsing, insluitende kwalitatiewe deskriptiewe navorsing, vereis altyd beweging na 'n spesifieke einddoel. Die navorser konstrueer dus iets betekenisvol uit die data wat in die toekoms gebruik kan word om prosesse te verbeter (Sandelowski, 2010). Daar word dus deur middel van kwalitatiewe deskriptiewe navorsing gekyk na die mate waartoe hoofde van onafhanklike skole die vryheid tot hul beskikking gebruik in die werwing, keuring en aanstelling van personeel. Die waarde van die navorsing word uit die totale proses verkry, en alle prosesse wat daarby betrokke is, moet dus in aanmerking geneem word. Dit is die rede waarom hierdie kwalitatiewe, interpretatiewe navorsing ook vanuit 'n deskriptiewe kwalitatiewe oogpunt gedoen gaan word. Alle data word beskryf en daar word onderhoude met hoofde gevoer om vas te stel hoe hul prosesse verskil van dié van openbare skole.

3.3.3 'n Kwalitatiewe studie

In hierdie navorsing word daar hoofsaaklik gekyk hoe hoofde van onafhanklike skole te werk gaan om personeel te werf, te keur en aan te stel en om vas te stel of hulle wel die vryheid tot hulle beskikking in dié verband gebruik.

Die term “kwalitatiewe navorsing” verwys na die metodologiese tradisies en metodes met diverse doelwitte, data-insamelings- en analiseringstegnieke (Jones & Barlett, 2001). Dit is 'n unieke grondslag waarop navorsing gedoen word ten opsigte van die tipe vrae wat gevra word, asook die manier waarop dit gedoen word (Hesse-Biber & Leavy, 2011). “Kwalitatiewe navorsing” is 'n sambreelterm vir 'n wye verskeidenheid navorsingsbenaderings en navorsingsmetodologieë. Daar word ook na kwalitatiewe navorsing verwys as 'n poging om ryk beskrywende data in ooreenstemming met die spesifieke verskynsel te versamel om te probeer verstaan presies wat geobserveer of bestudeer word. Daar word dus gefokus op die manier waarop individue en groepe die wêreld sien en bestudeer en daardeur word die betekenis van hul ervarings verkry (Maree et al., 2007).

Kwalitatiewe navorsing is tipies die bestudering van mense of stelsels deur die interaksie en observering van deelnemers in hul natuurlike omgewing deur te fokus op hul ervarings en belewenisse (Holloway & Wheeler, 1996).

Deur deskriptiewe kwalitatiewe navorsingsmetodologie te gebruik, gaan dit moontlik wees om weer te gee wat die deelnemers beleef en ervaar. Die doel van kwalitatiewe deskriptiewe navorsing is om 'n voor die hand liggende beskrywing van die deelnemers se ervaring en belewenis in woorde, wat so na as moontlik aan hul eie is, weer te gee (Jones & Barlett, 2001). Die oogmerk is egter glad nie om te veralgemeen nie, maar wel om diep beskrywende data oor 'n spesifieke verskynsel te versamel (Maree et al., 2007). Deur mense en stelsels binne hul natuurlike omgewing (in situ) te bestudeer, word daar gefokus op hul belewenisse en ervarings, asook die interpretasie daarvan (Holloway & Wheeler, 1996).

3.4 Metodologie

3.4.1 Steekproef

Die term “steekproef” verwys na die proses wat gebruik word om 'n deel van die totale populasie te selekteer wat die steekproef vir die studie gaan wees. In die praktyk vereis kwalitatiewe steekproeftrekking 'n buigbare, pragmatiese benadering (Marshall, 1996).

Oor die algemeen word kwalitatiewe navorsing gebaseer op doelgerigte steekproef, wat beteken dat deelnemers geselekteer word volgens vooraf opgestelde kriteria waaraan hulle moet voldoen. Vir die doeleindes van hierdie studie is die onderstaande kriteria geformuleer.

Eerstens is deelnemers gekies wat hoofde van onafhanklike skole is. Ten einde die onafhanklike skole te bepaal, is 'n kombinasie van gerieflikheid (skole moet binne 'n radius van 60 kilometer vanaf Pretoria geleë wees, en die hoofde moet verkieslik Afrikaans- of Engelssprekend wees) en spesiale kundigheid gebruik (Marshall, 1996). Wat laasgenoemde betref, is skole met 'n erkende suksesrekord doelbewus gekies. Dit is skole wat bekend is vir volgehoue goeie prestasie en wat reeds sterk gevestig is.

Steekproef word op hierdie manier gedoen om die beste moontlike data te versamel om die navorsingsvraag na reg te beantwoord (Maree et al., 2007).

Steekproef vir kwalitatiewe navorsing neig om klein te wees. 'n Geskikte grootte van die steekproef vir kwalitatiewe navorsing is een wat genoegsame inligting kan verskaf om die navorsingsvraag te beantwoord. In kwalitatiewe navorsing gebeur dit soms dat 'n deelnemer baie vertel, maar alles is nie noodwendig inligting wat in die navorsing gebruik kan word nie. In daardie opsig sal dit die navorser se besluit beïnvloed om die deelnemer te gebruik of nie (Marshall, 1996).

Volgens Denzin en Lincoln (2005), word die kwalitatiewe navorser soms gekonfronteer met drie uitdagings, naamlik verteenwoordiging, legitimasie en praktiese toepassing. Die uitdaging van verteenwoordiging berus daarop of kwalitatiewe navorsers wel die data op so 'n wyse insamel dat dit geloofwaardig is ten opsigte van die verteenwoordiging van die spektrum van menings oor die onderwerp. Met ander woorde, hierdie verteenwoordiging van die data wat in navorsing gebruik word, moet van so 'n aard wees dat dit geloofwaardig oorgedra word om die deelnemers se belewenis korrek weer te gee. Hierdie vaardigheid gaan egter met ervaring gepaard. Soos met enige ander kwalitatiewe navorsing is die uitsluitlike doel van betekenisvolle steekproefneming om inligting in te win, met voldoende data wat in die navorsing gebruik kan word.

Legitimasie as uitdaging verwys na 'n ernstige nadenke oor die navorser met betrekking tot betroubaarheid, veralgemening en geldigheid. Dit word reeds ingesluit in onder andere post-positivisme, konstruktiewe nutralisme, feminisme en interpretivisme (Denzin & Lincoln, 2005). Hierdie uitdaging gaan egter gepaard met die weergee van die inhoud wat verkry word uit die data. Die navorser moet seker maak dat daar geen bevooroordeelings is wanneer die data geïnterpreteer word nie en dat die data direk weergegee moet word.

Uiteindelik ontstaan die uitdaging in die praktiese toepassing wanneer die vraag wat kwalitatiewe navorsers vra, handel oor die evaluasie van die kontemporêre en post-strukturele momente (Denzin & Lincoln, 2005). Elke navorser moet verseker dat die steekproef voldoende verteenwoordigend is van dit waaroor

navorsing gedoen word. Om hierdie tipe van uitdagings te hanteer, sal daar gefokus moet word op 'n natuurlike benadering. Daar moet baie deeglik besluit word op die deelnemers wat deel gaan vorm van die navorsing.

Die deelnemers se insluiting berus op hul voldoening aan die volgende spesifieke kriteria:

- Die hoof van geselekteerde onafhanklike skole moet van skole wees wat in die Gauteng-omgewing geleë is.
- Daar gaan verkieslik op hoërskole/kolleges gefokus word.

In die lig van die vereistes gestel, is die volgende deelnemers geïdentifiseer en by die ondersoek betrek:

Deelnemer A is die hoof van 'n onafhanklike skool in Pretoria. Die skool is hoog aangeskrewe en spog met uitstekende resultate. Die hoof van hierdie skool is baie gesteld op personeel wat onafhanklik kan funksioneer. Die meeste personeellede tree op as hul eie vakhoofde, en dus moet hulle onafhanklik en gedissiplineerd kan werk. Die hoof is baie passievol daaroor dat onderwysers net daardie iets anders na die klas toe moet bring. Hy plaas klem daarop dat onderwysers anders (as die norm) moet kan dink en werk wat tradisioneel nie juis interessant vir leerlinge is nie, op so 'n manier kan aanbied dat dit leerlinge interesseer en boei. Die leerlinge van daardie skool word aangemoedig om 'n ondersoekende houding in te neem en nie net inligting passief te ontvang nie. Die hoof kies dus personeel wat die leerlinge op 'n ander manier benader om die oordrag van kennis so interessant moontlik te maak. Hy verwag van sy personeel om vinnig te kan dink en ook te alle tye ingelig te wees. Verder moet personeelontwikkeling en groei konstant plaasvind.

Deelnemer B is 'n hoof van 'n onafhanklike skool wat in die suide van Johannesburg geleë is. Hierdie skool word gekenmerk aan 'n sterk tradisie en Christelike waardes. Die beeld wat na buite uitgestraal word, is baie belangrik en dra groot waarde in die keuse van kandidate vir 'n pos. Die hoof is uiters gesteld op onderwysers se vermoë om in korrekte Engels te kommunikeer en professioneel op te tree en te werk. Die personeel se voorkoms is baie belangrik

en hy is baie gesteld op die feit dat onderwysers by die skool se tradisie en beeld moet aanpas. Hy is nie rigied in sy denke nie, maar tog baie streng en presies wanneer dit by die personeel kom. Die hoof maak geen geheim daarvan dat hulle konstant besig is om kwaliteitonderwysers te soek nie en let veral ook na persone se betrokkenheid by sportafrigting. Hy sal glad nie huiwer om 'n goeie onderwyser van 'n ander skool te nader vir 'n moontlike posisie nie.

Deelnemer C is die hoof van 'n skool in die noorde van Johannesburg. Hierdie skool is bereid om enige leerling enige tyd van die jaar te akkommodeer en die fokus is op elke individuele leerling. Voornemende leerlinge doen geen vooraf toelatingstoetse nie. Personeel wat daar aangestel word, moet veral daarop fokus om leerlinge by te staan en te help. Leerlinge en hul behoeftes is definitief die eerste prioriteit in daardie skool en personeel wat daar aansoek doen moet leerlinggerig onderrig. Verskillende leerlinge funksioneer en leer op verskillende maniere en dus is die dissiplinebenadering nie die gewone waar leerlinge moet stilbly in 'n klas wanneer daar onderrig plaasvind nie. In hierdie klasse moet leerlinge vryheid hê om gemaklik te voel met dit wat hulle nodig het om te kan leer, selfs al verkies 'n leerling om kort-kort op te staan in die klas. Daar is totale vryheid van godsdienstige oortuigings en onderwysers moet begrip toon as leerders op 'n Vrydag 'n godsdienstige seremonie moet bywoon.

Deelnemer D is 'n onafhanklike skool in die ooste van Pretoria. Hierdie skool het sterk Christelike waardes en beginsels en die personeel wat aangestel word, moet ook dieselfde oortuiging hê. Daar word van personeel verwag om Christengesentreerde klasse aan te bied en ook Christenskap in die klas oor te dra tydens lesaanbieding. Die personeel se verhouding met die ouers en kinders is baie belangrik en daar word van personeel verwag om deurentyd met ouers in verbinding te tree oor leerlinge se vordering of uitdagings in die klas. In advertensies vir betrekking word die skool se etos en beginsels ook duidelik uiteengesit en daar word van aansoekers verwag om volgens daardie etos en beginsels te onderrig. Daar is 'n oop en gemaklike verhouding tussen ouers en onderwysers, en ouers kan te alle tye met mekaar kommunikeer. Onderwysers se selfoonnommers moet byvoorbeeld beskikbaar wees vir ouers en leerlinge, sodat hulle die onderwysers enige tyd kan kontak.

Deelnemer E is die hoof van 'n onafhanklike skool wat ook in die ooste van Pretoria geleë is. Die skool het sekere godsdienstige beginsels, maar die hoof verwag nie van die personeel om ook aan die betrokke godsdienstige oortuiging te behoort nie, maar wel om die gebruike in die skool te respekteer. Die hoof tree in samewerking met die bestuur van die skool op en gesamentlike besluite word geneem oor applikante se vermoëns om by die skool se werkswyse in te pas. Hierdie hoof het al baie lewenservaring en sy benadering teenoor die aanstelling van onderwysers is baie rustig. Dit is baie duidelik dat sy teenwoordigheid by die skool bydra tot 'n rustige atmosfeer.

3.4.2 Toegang tot steekproef

Deelnemers is genader deur middel van 'n formele brief wat aan die betrokke skoolhoofde gestuur is. Die proses van onderhoudvoering wat gevolg sou word, is aan die deelnemers verduidelik en 'n afspraak is gemaak waartydens die vrae aan hulle gevra is. Die vrae is vooraf aan die deelnemers gestuur sodat hulle voorbereid vir die onderhoud kon wees. Daar is ook vooraf ingeligte toestemming bekom om aan die studie deel te neem.

3.4.3 Data-insamelingstegniek

'n Onderhoud is 'n tweerigtinggesprek waarin die onderhoudvoerder vrae aan die deelnemer vra om data in te samel oor die deelnemer se idees, oortuigings, oogpunte, opinies en gedrag. Die doel van kwalitatiewe onderhoude is om die wêreld deur die oë van die deelnemer te sien. Daar word egter ook gepoog om hoëkwaliteit-, beskrywende data te versamel en sodoende die deelnemer se konstruksie van sy kennis en sosiale realiteit te verstaan. As 'n deelnemer presies verstaan waaroor die navorsing gaan, self dink dat die onderwerp belangrik genoeg is en ook vertrouwe in die navorser het, is dit moontlik dat die deelnemer so veel moontlik inligting aan die navorser sal verskaf, wat andersins nie die geval sou wees nie (Maree et al., 2007).

Waar kwalitatiewe onderhoude gebruik word as data-insamelingstegniek, word daar gekyk na die betekenis wat mense aan hul leefwêreld heg, en hul ervarings en selfbegrip word ontgin. Die onderhoude word op so 'n manier gedoen dat die navorser duidelikheid oor mense se lewensperspektiewe en lewensverwagtinge kan kry (Kruger, 1985). Die onderhoudvoerder moet ook deeglik bewus wees van die omgewing waarin die deelnemers beweeg en dus ook 'n intense belangstelling toon in die navorsing, sodat waarneming begryp kan word en daar betekenis gekonstrueer word uit die deelnemers se ervaring en belewenis (Seidman, 1998).

Met deskriptiewe kwalitatiewe navorsing is dit noodsaaklik dat die onderhoudvoerder belangstelling toon in mense se reaksie, sodat daar insig in 'n dieper vlak van belewenis en betekenis is in die inligting wat die onderhoudvoerder tydens die onderhoud "hoor". Dit skep die geleentheid om die subjektiewe betekenis wat aan eie gedrag geheg word, te begryp (Seidman, 1998). Daar is verskillende tipes onderhoude wat gevoer kan word. In kwalitatiewe navorsing word daar onderskei tussen gestruktureerde, ongestruktureerde en semi-gestruktureerde onderhoude.

In hierdie studie is van semi-gestruktureerde onderhoude gebruik gemaak. Semi-gestruktureerde onderhoude vind gewoonlik in die vorm van 'n gesprek plaas, met die doel dat die navorser saam met die deelnemer sy of haar uitgangspunt ondersoek en op so 'n manier meer en dieper dink oor die deelnemer se uitkyk, idees, oortuigings en ook houdings teenoor spesifieke verskynsels. Semi-gestruktureerde onderhoude neem gewoonlik langer en dit bestaan uit verskillende onderhoude of gesprekke om sodoende genoegsame data te versamel. Die fokus is egter ook spesifiek op die deelnemer se eie persepsie en geen studie kan gebaseer word op 'n enkele uitgangspunt nie (Maree et al, 2007). Vanweë die feit dat hoofde van onafhanklike skole geweldige vol programme het, kon slegs 'n enkele onderhoud met 'n enkele deelnemer gevoer word, maar kon hoofde wel deur e-pos gekontak word vir enige opvolgvrae of inligting.

Ten einde die inligting wat bekom is, te vergelyk, was dit baie belangrik dat dieselfde vrae vir al die deelnemers gevra word. Die rede hiervoor is om vas te

stel of die prosesse dalk verskillend is by die verskillende skole, of daar moontlik meer vryheid gebruik word by sekere skole en om aan die einde 'n gevolgtrekking te maak oor die sukses van die gebruik van vryheid of nie. Dit is egter belangrik dat die gesprek steeds doelgerig oor die onderwerp moet plaasvind en dat geen persoon van die punt af dwaal nie (Maree et al., 2007).

Die onderhoude is deurgaans opgeneem, maar dit is tog belangrik om ook notas tydens die onderhoude te neem, sodat alle inligting duidelik uiteengesit kan word aan die einde. Tegnologie kan enige navorser in die steek laat en dan is die nodige aantekeninge rakende die onderhoud steeds beskikbaar. Die stemopnemer moet ook vooraf getoets word en die onderhoudvoerder moet weet hoe die toestel werk en ook hoe die inligting weer verkry kan word.

Dit is baie belangrik dat die navorser tydens die onderhoude die regte vrae vra en sodoende die geleentheid aan die hoofde bied om so veel moontlik inligting te verskaf. Onderhoudvoeringsvaardighede is dus ook 'n baie belangrike punt waaraan aandag gegee moet word, sodat die rykste moontlike data ontvang en verkry kan word. Hierdie vaardighede is iets wat met baie ondervinding gepaard gaan. As die onderhoudvoerder baie onervare is, kan dit daartoe lei dat hy/sy dalk nie genoeg uitbrei op die vrae wat aan die deelnemers gevra word nie. Wanneer die data-analisering dan gedoen word, kan dit daartoe aanleiding gee dat die navorser leemtes teëkom waarop daar nie genoegsaam uitgebrei is in die onderhoudvoering nie. Daarom is dit ook baie belangrik dat daar genoegsame data vuit die onderhoude verkry word sodat die analisering behoorlik gedoen kan word. Tog kan die studieleier as meer ervare persoon, die navorser help om die data wat ingevorder is te analiseer, wat baie keer met ondervinding makliker en meer effektief gedoen kan word, as wanneer 'n persoon nie noodwendig vertrouwd is met die analiseringsproses nie. Dit is egter ook 'n vaardigheid wat met ondervinding ontwikkel.

3.5 Data-analise

Kwalitatiewe data-analise word gewoonlik gebaseer op 'n interpretatiewe filosofie met die doel om die data betekenisvol te analiseer. Daar word gepoog

om vas te stel hoe die deelnemers sin maak van 'n spesifieke verskynsel deur persepsies, houdings, begrip, kennis, waardes, gevoelens en ervarings te analiseer (Maree et al., 2007).

Konvensionele inhoudsanalise word hoofsaaklik gebruik wanneer die doel van die studie is om 'n spesifieke verskynsel te beskryf. Hierdie metode van analisering word gebruik wanneer die beskikbare data oor die verskynsel skaars is. Navorsers poog egter om geen vooraf opgestelde data te gebruik nie (Kondracki & Wellman, 2002). Een van die voordele van konvensionele inhoudsanalise is die invordering van direkte data vanaf die deelnemers, asook die rigtingwysers van die deelnemers sonder dat vooropgestelde kategorieë of teoretiese perspektiewe bepaal word. 'n Uitdaging van hierdie metode is dat daar nie 'n totale begrip van die teorie ontwikkel word nie. Dit kan daartoe aanleiding gee dat die sleutelkategorieë nie noodwendig verstaan word nie, wat kan veroorsaak dat die data nie korrek verteenwoordig word nie.

Direkte inhoudsanalise ontstaan gewoonlik vanuit 'n vorige verskynsel wat nie volledig ondersoek is nie. Verdere navorsing in die gebied kan voordelig wees om die onderwerp meer omvattend te ondersoek en te analiseer. Die doel met direkte inhoudsanalise is om die konsep van die teoretiese raamwerk van die teorie te bekragtig of geldig te verklaar. Bestaande navorsing kan help om te fokus op die navorsingsvraag. Direkte inhoudsanalise is 'n gestruktureerde proses van bestaande teorieë of vorige navorsing. Data word gekodeer soos wat transkripsies deurgelees word. Hierdie kodes word dan aan vooraf opgestelde vrae gekoppel. Een van die voordele van hierdie benadering is dat bestaande teorieë ondersteun en uitgebrei kan word. Indien 'n navorsingsarea groei, kan 'n direkte benadering duidelikheid oor die spesifieke onderwerp bring.

Een van die uitdagings van direkte inhoudsanalise is egter dat die gebruik van die teorie aanleiding kan gee tot sekere beperkings. Navorsers kan meer fokus op ondersteunende teorie as nie-ondersteunende teorie. Deelnemers kan gelei word om die ondersoekende vraag op so 'n manier te beantwoord dat dit met die navorsingsvraag saamstem en sodoende goedkeuring van die navorser ontvang. Die oorbeklemtoning van die teorie kan die navorser egter verblind vir die kontekstuele aspekte van die verskynsel (Hsieh & Shannon, 2005).

Opsommende inhoudsanalise begin by die identifisering en kwantifisering van sekere woorde of konteks in die teks, met die doel om die kontekstuele gebruik van woorde in die konteks te verstaan. Hierdie kwantifisering is 'n poging om nie met die mening in te meng nie, maar om die gebruik daarvan uit te brei (Potter & Levine-Donnerstein, 1999). Indien die analise op hierdie punt stop, sal dit gekwantifiseer word en fokus op die frekwensie van spesifieke woorde in die inhoud (Kondrachki & Wellmann, 2002). Hierdie benadering tot analise is baie gefokus op die interpretasie van die inhoud. Die fokus is meer gerig op die ontdekking van die onderliggende betekenis van woorde in konteks (Babbie, 1992).

Die basiese verskil tussen die verskillende benaderings van inhoudsanalise berus op die manier waarop kodering plaasvind. In 'n konvensionele benadering word kategorisering gedoen uit die data gedurende analise. Die navorser is gewoonlik in staat om 'n dieper begrip van die verskynsel te ontwikkel met hierdie benadering. Met 'n direkte benadering gebruik die navorser egter die bestaande teorie of vorige navorsing om die aanvanklike kodering wat vooraf bepaal is, te ontwikkel met die analise van die data (Kyngas & Vanhanen, 1999).

Soos wat die analiseringsproses vorder, word die oorspronklike kodering hersien en verfyn. Die opsommende benadering tot inhoudsanalise is fundamenteel verskillend van die vorige twee benaderings. In plaas daarvan dat die data as 'n geheel geanaliseer word, word dit benader as 'n enkele woord in verhouding tot die spesifieke inhoud. Die analisering van verskillende patrone wat voorkom, lei tot die interpretasie van die kontekstuele of inhoudelike betekenis van die spesifieke terme in konteks (Hsieh & Shannon, 2005).

3.5.1 Inhoudsanalise

Wanneer kwalitatiewe data geanaliseer word, is die hoofsaaklike doel om 'n opsomming te maak van dit wat die navorser waargeneem, gehoor of beleef het, en hoe dit kan bydra om die verstaanbaarheid, asook die interpretasie van 'n spesifieke verskynsel moontlik te maak. Die doel is nooit om te meet nie, maar om te interpreteer om sin en betekenis uit die data te verkry. Dit is egter

noodsaaklik dat die data-analiseringsproses in lyn met die navorsingsontwerp is. Inhoudsanalise is 'n sistematiese benadering tot kwalitatiewe data-analise wat die inhoud identifiseer en opsom. Inhoudsanalise is 'n induktiewe en herhalende proses waar daar na ooreenkomste en verskille gesoek word (Maree et al., 2007).

Kwalitatiewe inhoudsanalise is een van die navorsingsmetodes wat gebruik kan word om teksdata te analiseer. Wanneer navorsers inhoudsanalise gebruik, fokus hulle op die karaktereienskappe van taal as kommunikasie, met die klem op die inhoud of konteksbetekenis van die teks (Tesch, 1990). Teksdata kan verbaal, gedruk of elektronies wees. Hierdie data kan egter ook verkry word uit narratiewe reaksie, semi-gestruktureerde onderhoude, fokusgroepe of observasie (Kondracki & Wellman, 2002). Hierdie inhoudsanalise kan hoofsaaklik op drie verskillende maniere benader word, naamlik konvensionele inhoudsanalise, direkte inhoudsanalise en opsommende inhoudsanalise.

In hierdie navorsing is elke onderhoud getranskribeer. Met die transkribering is die woorde van die deelnemers presies net so weergegee. Baie van die hoofde was eintlik Engelssprekend, maar het probeer om my in Afrikaans te antwoord. Dit het baie maal daartoe gelei dat hulle baie Engels en Afrikaans deurmekaar gepraat het. Elke onderhoud is genommer van A tot E en in die res van die studie is na Hoof van skool A verwys om die deelnemers se identiteite te beskerm.

3.5.2 Die proses van data-analise

Wanneer 'n metode geselekteer word waarvolgens data geanaliseer moet word, moet die verloop van die navorsing in ag geneem word. Daar word gekyk na die insette van die teorie of konteks om te bepaal waar data-analising begin moet word. Nog 'n belangrike aspek wat in aanmerking geneem moet word, is die prosedure wat as die uitset beskou word, met ander woorde die resultate wat aan die einde van die navorsing verkry moet word. Die vereiste resultaat of eindpunt van die studie moet die logiese beginpunt wees vir die beplanning van die analiseringsmetode, sodat daar verseker kan word dat die

kennis ingevorder en reg geïnterpreteer word vir die einddoel. Met beskrywende navorsing is die eindpunt van die analise beslissend in die sin dat die navorsing se doel kennis oor 'n spesifieke gedefinieerde vraag is (Routio, 2007).

In hierdie navorsing word spesifiek gekyk of hoofde van onafhanklike skole die vryheid tot hul beskikking gebruik vir die werwing, keuring, selektering en aanstelling van personeel. Daar word dus gekyk na die prosesse wat gevolg word deur die verskillende hoofde van die skole om vas te stel of hulle werklik die vryheid gebruik wat tot hul beskikking is. Daar gaan hoofsaaklik op die inhoudsanalise gefokus word, en die vryheid wat gebruik word, sal slegs geïnterpreteer word.

3.5.3 Data-interpretasie

Die deskriptiewe navorser poog om dit wat beskikbaar is, te beskryf, te verduidelik en te interpreteer. Die doel van deskriptiewe studies is om 'n verskynsel te bestudeer en vas te stel wat die toestande, praktyke en strukture is, asook die verskillende verhoudings wat bestaan en prosesse wat plaasvind. Dit beteken dat die data vereenvoudig is en beskrywende opsommings gemaak is oor dit wat die respondente gesê of gedoen het. Dit is egter belangrik om die interpretasie analities te beskou, sodat die navorser kan verduidelik wat gevind is. Dus word die geanaliseerde data in konteks gebring met die bestaande teorie om betekenis aan die data te gee. Met die interpretasie van geanaliseerde data moet daar gesoek word na toenemende patrone, assosiasies, konsepte en verduidelikings wat na vore kom (Maree et al, 2007).

Sommige van die kenmerke van hierdie analitiese interpretasie is dat geen data geskep of gegeneer word nie, maar dat bestaande data geïnterpreteer word. Die proses wat hoofde van onafhanklike skole volg met betrekking tot die werwing en die uiteindelijke aanstelling van personeel word dus geanaliseer om vas te stel of hulle die vryheid tot hul beskikking gebruik, in teenstelling met die voorskrywende en prosessuele proses wat plaasvind in openbare skole.

In die analise word die prosesse, ooreenstemming en verskille wat gevolg word by openbare skole teenoor dié by onafhanklike skole bestudeer. Hierdie

analiseringsproses kan triangulasie of kristallasie genoem word. Triangulasie is die kritiese interpretasie om die geloofwaardigheid van studies te versterk, asook om die geldigheid van die bevindinge te beklemtoon. Dit word normaalweg in kwantitatiewe navorsing gebruik om die bevindinge te bevestig en te verifieer. Met kwalitatiewe navorsing poog die navorser egter nie om 'n hipotese te toets nie, en dus is die term kristallasie meer van toepassing op kwalitatiewe navorsing (Maree et al., 2007).

Ek het elke onderhoud self getranskribeer en dit 'n aantal kere noukeurig deurgelees om seker te maak dat ek vertrouwd is met die inligting, maar ook met die nuanses wat daarin verskuil lê.

Ritchie en Lewis (2003) het voorgestel dat die navorser in hierdie stadium kan begin om konsepte te definieer en moontlike verduidelikings te probeer vind vir die verskynsels. Wat ook al uit die data na vore kom, sal die proses se raamwerk verander deur nuwe betekenis en begrip tussen bestaande teorie en huidige data te probeer vind. In die proses word 'n verskeidenheid perspektiewe gevorm.

Na die noukeurige transkripsieproses het ek die getranskribeerde data in 'n tabel met drie kolomme oorgedra. Ek het die transkripsies in die middelste kolom geplaas en toe met eie refleksie oor die onderhoude en wat gesê is in die linkerkantse kolom aangestip. Daarna het ek die getranskribeerde teks gekodeer deur die vrae wat in die onderhoud gevra is, te verbind met die navorsingsvraag en subvrae, en so is al die inligting van die onderhoude gegroepeer of gekodeer. Die groepering of kodering het onder andere bestaan uit die manier waarop hoofde 'n pos as vakant klassifiseer. Nog een van die groeperings was gefokus op die manier waarop werwing plaasvind. Dit het die tipe profiel waarna hoofde soek, en die tipe vrae wat hoofde vra om te verseker dat hulle die beste moontlike kandidaat vir die pos aanstel, ingesluit. Nog een van die groeperings was die pakkette wat aan kandidate gebied word om te verseker dat hulle die beste moontlike kandidaat kan aanstel.

Bogenoemde kategorieë is versigtig oordink en ek het dit in 'n struktuur probeer plaas wat die betekenis van die inligting duidelik aandui en my navorsingsvrae sal beantwoord. Hierdie struktuur sal die basis vorm van my volgende hoofstuk.

Hierdie kristallisasieproses geskied wanneer die navorser die bestaande prosedures in openbare skole, asook dié in onafhanklike skole, bestudeer en daarna probeer vasstel of hoofde van onafhanklike skole werklik die vryheid tot hul beskikking gebruik. Daarna is die data wat gekodeer is, geanaliseer aan die hand van die regulasies wat gestel word in openbare skole om sodoende vas te stel of hoofde wel die vryheid tot hul beskikking benut of nie.

3.6 Beginsels van kwalitatiewe studies

3.6.1 Betroubaarheid en geloofwaardigheid

Met kwalitatiewe navorsing word verskillende strategieë gebruik om die betroubaarheid en geloofwaardigheid van die navorsing te versterk (Lincoln & Guba, 1985). Die vraag is dus of die leser my data kan vertrou en of my bevindings en gevolgtrekkings geloofwaardig is.

Tydens hierdie navorsing is daar deurgaans gepoog om betroubaarheid te handhaaf. Die manier waarop hoofde die werwing en keuringsprosesse hanteer by die skole word glad nie gekritiseer of beoordeel nie, maar slegs die vryheid wat tydens die prosesse toegepas word, word geanaliseer. Daar word net vasgestel of die hoofde werklik die vryheid tot hul beskikking gebruik.

Die doel van betroubaarheid in kwalitatiewe navorsing is om die argument te steun, asook die bevindinge waarom dit juis navorsingswaardig is. Kwalitatiewe navorsing word egter nie gebaseer op die toetsing van 'n spesifieke hipotese nie, maar die verandering of aanpassings van teorieë (Maree et al, 2007). In hierdie geval word die proses egter net geïnterpreteer.

Guba (1981) het 'n model ontwikkel wat van toepassing is op beide kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing om die vier hoofaspekte van betroubaarheid te verduidelik, naamlik a) geloofwaardigheid (pas my navorsingsontwerp by die beantwoording van my vraag, my navorsingsouditlyn, studieleierinsette), b) oordraagbaarheid (sou dit wat ek bevind het ook in ander streke ondersoek kan word en moontlik dieselfde bevindings oplewer?), c) sekerheid van my data (het ek die regte metodes gebruik om by die regte

inligting uit te kom?) en d) objektiwiteit (word my data sonder eie voordeel aangebied?).

Geloofwaardigheid vereis dat die navorser vertrouwe in die inhoud van die bevindings van die onderwerp of inligting in verband met die konteks onderneem (Lincoln & Guba, 1985). Geloofwaardigheid word gewoonlik verkry deur die ontdekking van menslike ervaring soos wat respondente leef en dit deur hulle waargeneem word. Hierdie geloofwaardigheid is onderwerpgeoriënteerd en nie vooraf deur die navorser gedefinieer nie (Sandelowski, 1986). Geloofwaardigheid is heel waarskynlik die mees belangrikste kriterion vir die assessering van kwalitatiewe navorsing. In hierdie navorsing is daar onderhoude gevoer met hoofde wat die proses daaglik toepas om vas te stel watter proses hulle gebruik in die werwing, keuring en aanstelling van personeel. Dus word die geloofwaardigheid wat deur hulle beleef word, geanaliseer en ook waargeneem deur middel van onderhoude.

Oordraagbaarheid verwys na die graad waartoe die bevindinge oorgedra kan word en in ander kontekste en samestellings van groepe gebruik kan word. Dit is die vermoë om te veralgemeen vanaf die bevindinge na groter populasies. Daar is egter twee perspektiewe oor oordraagbaarheid in kwalitatiewe navorsing.

Die eerste perspektief is dat veralgemening nie relevant in kwalitatiewe navorsing is nie. Een van die sterkpunte van kwalitatiewe navorsing is die feit dat dit plaasvind in die natuurlike omgewing met slegs 'n paar kontrolerende veranderlikes. Elke situasie word egter uniek hanteer en verminder die kans om te veralgemeen (Krefting, 1991). In hierdie geval word daar na onafhanklike skole gekyk wat aan 'n spesifieke groep behoort. Tog verskil die uitgangspunt van elke skool. Die kans om te veralgemeen is dus skraal, omdat elke skool uniek hanteer word en ook vanuit 'n unieke oogpunt bestuur en bedryf word.

Die tweede perspektief verwys na die gepastheid of oordraagbaarheid as die kriterion waarteen die oordraagbaarheid van kwalitatiewe data geassesseer word. Navorsers voldoen aan hierdie kriterion wanneer die bevindinge in die konteks buite die studiesituasie bepaal word deur die graad van ooreenstemming van geskiktheid tussen die twee kontekste (Guba, 1981).

Lincoln en Guba (1985) toon aan dat die oordraagbaarheid meer die verantwoordelikheid van die persoon is wat die navorsing wil oordra na 'n volgende situasie as dié van die persoon wat die oorspronklike navorsing gedoen het. Die argument is egter dat indien die oorspronklike navorser voldoende beskrywende data lewer om vergelyking moontlik te maak, is toepaslikheid toegepas (Krefting, 1991).

In die navorsing word die prosedure en riglyne wat in openbare skole gevolg word in die werwing, keuring en aanstelling van personeel vergelyk met die vryheid van onafhanklike skole in dieselfde proses. Wat egter geanaliseer word, is of die hoofde van onafhanklike skole wel die vryheid tot hul beskikking benut. Om na afloop van die onderhoude met hoofde van onafhanklike skole die proses wat hulle toepas te vergelyk met die proses van openbare skole, dra by tot die oordraagbaarheid van die navorsing.

Sekerheid van my data is die derde kriterium van betroubaarheid wat die konsekwentheid van data insluit. Die sleutel tot kwalitatiewe navorsing is om te leer van die respondente in plaas daarvan om hulle te beheer. Kwalitatiewe navorsing beklemtoon die uniekheid van die menslike situasie in plaas van identiese herhaling (Field & Morse, 1985).

Met die onderhoude gaan daar geensins gepoog word om herhaling vas te stel nie, maar om die proses vanuit die oogpunt van die hoof te sien en van daar die vergelyking te tref of vryheid toegepas word.

Kwalitatiewe navorsing poog om die waarde van die bevindinge te verhoog deur die afstand tussen die navorser en die respondente te verminder. Lincoln en Guba (1985) het die klem van objektiwiteit in kwalitatiewe navorsing van die navorser na die data verskuif. In plaas daarvan om na die objektiwiteit van die navorser te kyk, word daar na die objektiwiteit van die data gekyk. Hulle het voorgestel dat eenvormigheid die kriteria van objektiwiteit is. Dit word bereik deur die geloofwaardigheid en oordraagbaarheid aan te wend.

Die doel van die navorsing is egter ook nie om enige proses te beoordeel of te kritiseer nie, maar suiwer om vas te stel of die vryheid tot hul beskikking

toegepas word teenoor die strukture en prosesse wat in openbare skole gevolg moet word.

Omdat skole gekies is wat oor standvastigheid van vele jare beskik, is dit 'n bydraende faktor tot die betroubaarheid en geloofwaardigheid van die navorsing. Daar word nie na skole gekyk wat heel moontlik net een of twee jaar bestaan nie.

Dit gebeur egter baie gereeld dat kwalitatiewe navorsing geëvalueer word teenoor kriteria wat van toepassing is op kwantitatiewe navorsing. Agar (1986) stel egter voor dat betroubaarheid en geldigheid nie van toepassing is op kwalitatiewe navorsing nie, maar wel gebruik word in kwantitatiewe navorsing.

Sandelowski (1986) stel voor dat kwalitatiewe navorsing geloofwaardigheid het wanneer dit 'n akkurate beskrywing of interpretasie kan toon van menslike ervaring deur dit wat mense deel en daardeur onmiddellik die beskrywings erken. Leininger (1985) beklemtoon die belangrikheid van die identifisering en dokumentering van die herhalende kenmerke soos patrone, temas en waardes in kwalitatiewe navorsing. Geloofwaardigheid vereis genoegsame herhaling wat voorkom om die patrone te identifiseer en ook te verifieer. Geloofwaardigheid word egter versterk indien daar genoeg tyd met respondente spandeer word om te verseker dat die inligting geloofwaardig is. Hierdie tyd wat aan data-invordering spandeer word, stel die navorser in staat om alle perspektiewe na te gaan en ook te verseker dat die respondente aan die navorser gewoond raak, wat verder daartoe lei dat respondente genoeg inligting oor die studie aan die navorser kan weergee (Lincoln & Guba, 1985).

Hierdie navorsing fokus slegs op die prosedure wat gevolg word, en daarom is dieselfde vrae in die onderhoude aan die verskillende hoofde gevra. Deur dieselfde onderhoud met die hoofde van verskillende skole te voer, word die geloofwaardigheid versterk. Genoeg tyd word aan die insameling van data spandeer en die navorser word in staat gestel om al die perspektiewe van elke hoof na te gaan.

Die tydperk wanneer data-invordering plaasvind, is ook 'n faktor wat in gedagte gehou moet word. Alle moontlike situasies wat 'n invloed op die deelnemer se

reaksie kan hê, moet in ag geneem word, byvoorbeeld die tyd van die dag, week of seisoen en die interaksie tussen verskillende sosiale groepe (Knafl & Breitmayer, 1989). Hierdie strategie beklemtoon die belangrikheid van die omgewing waarin data-insameling gedoen word (Krefting, 1991).

In teenstelling met vorige stellings dat die navorser genoeg tyd met die deelnemer moet spandeer, is een van die bedreigings van die geloofwaardigheid van die studie 'n verhouding van familiariteit tussen die deelnemer en die navorser. Die navorser kan so oorweldig word deur die deelnemer dat dit moeilik is om sy/haar ervaring te skei van die deelnemer se ervaring (Marcus & Fisher, 1986).

Die geloofwaardigheid van kwalitatiewe navorsing hang noodwendig af van die vermoë van die deelnemer om die ervaring tydens die data-insameling in navorsingsbevindinge te identifiseer. Deelnemerkontrole is 'n tegniek wat bestaan uit konstante kontrolering met deelnemers oor die navorser se data, analitiese kategorieë, interpretasies en gevolgtrekkings wat gemaak word uit die data (Lincoln & Guba, 1985). Hierdie strategie help om te verseker dat die navorsingsmateriaal korrek oorgedra word om sodoende enige misverstande te voorkom. Geloofwaardigheid kan egter ook verhoog word met die herhaling van vrae tydens 'n onderhoud of deur die vraag anders te stel (May, 1989).

In hierdie studie is die navorser geensins verbind of bekend met die skole wat as deel van die ondersoek geïdentifiseer is nie. Daar is vooraf met die hoofde kontak gemaak om 'n onderhoud te voer om te verduidelik waaroor die navorsing handel en ook wat met die navorsing bereik wil word.

Die hoofde is glad nie bekend aan die navorser nie, maar indien dit moontlik is om eers 'n informele gesprek met die hoof te voer, kan dit bydra tot die gemak van die onderhoude. Vrae kan ook herhaal word en sodoende addisionele kan inligting verskaf word. Die moontlikheid ontstaan egter dat hoofde slegs tyd sal hê vir een onderhoud en die navorser hom/haar daarvolgens sal moet aanpas om te verseker dat die nodige inligting met die een onderhoud ingesamel word.

3.7 Etiese oorwegings

Dit is uiters belangrik om etiese oorwegings tydens die navorsing en onderhoude in ag te neem. Dit is noodsaaklik dat die etiese aspekte rondom die vertroulikheid van enige resultate, bevindinge, en die beskerming van die deelnemers te alle tye gehandhaaf word. Dit sluit die vrywaringsvorme en toestemmingsbriewe in wat vooraf aan deelnemers gegee word om te onderteken (Maree et al., 2007).

Die navorser moet streng by die etiese kode van die Universiteit hou. Die etiese vorm, asook die etiese sertifikaat soos uitgereik deur die Universiteit van Pretoria, word as 'n bylaag aan die navorsingsverslag aangeheg.

Die respondente en skole se name word glad nie genoem of aan enige bevindinge gekoppel nie. Daar sal ook nie bekend gemaak word watter inligting van watter skool afkomstig is nie. Ten einde die belange van die onafhanklike skole groep te beskerm, is die naam van die groep nie vermeld nie.

Die volgende etiese oorwegings behoort te alle tye in ag geneem te word:

- Ingeligte toestemming – 'n Dokument word aan alle deelnemende hoofde gegee om te onderteken. Hierin gee hulle toestemming dat hulle bereid is om aan die studie deel te neem en dat die data in die navorsing gebruik mag word (Maree et al, 2007). Daar is vooraf 'n toestemmings brief aan hoofde gegee, waarin toestemming gevra is om navorsing te doen. Sien Bylaag A.

Die reg om te onttrek – Enige deelnemer mag enige tyd van die studie onttrek indien hy/sy so sou verkies, sonder dat enige persoon benadeel word. Indien dit wel die geval sou wees, sou ander onafhanklike skole genader word om inligting in te win oor hulle manier van werwing en aanstelling van personeel. Omdat dit nie oor 'n spesifieke skool handel nie, kan daar van enige onafhanklike skool gebruik gemaak word (Maree et al., 2007). Voordat die onderhoude formeel gedoen is, is daar 'n toestemmingsbrief aan hoofde gegee om te onderteken, waarin hulle onderteken dat hulle vrywillig deelneem en dat hulle die reg het om enige tyd te onttrek indien hulle so sou verkies. Sien Bylaag B.

- Tydens die onderhoude het een groep skole onttrek en ek moes gebruik maak van ander skole om die navorsing te voltooi. Die feit dat die skole onttrek het, het niemand benadeel nie.
- Toegang tot data – Nadat data-insameling en die volledige navorsing voltooi is, mag die deelnemers toegang tot die inligting verkry. In elke onderhoud is dit aan die hoofde verduidelik dat hulle toegang tot die navorsing kan verkry indien hulle dit so sou verkies (Maree et al., 2007).
- Vertroulikheid – Die navorser moet die deelnemers verseker dat alle inligting vertroulik hanteer sal word. Die name van die skole of hoofde mag glad nie genoem word nie. Geen inligting wat gebruik is, is aan enige skool of hoof gekoppel word nie (Maree et al., 2007). Daar was ook 'n skool wat hulle onderhoudsvrae en kriteria waarvolgens onderhoude gedoen word aan my beskikbaar gestel het. Die skool se naam is egter verwyder van die dokument af, om te verseker dat hulle naam nie bekend gemaak word nie. Sien Bylaag D.
- Anonimiteit – Die navorser moet die anonimiteit van die deelnemers verseker. Inligting wat die deelnemers herkenbaar kan maak, moet gewysig word om hulle anonimiteit te verseker (Maree et al., 2007).

3.8 Beperkinge van studie

Die hoofsaaklike beperking van hierdie studie is geografie. Navorsing is slegs in 'n gedeelte van Gauteng gedoen. Die skole wat in die navorsing gebruik is, is skole wat goed presteer en wat reeds sigself bewys het as stabiele en goed ontwikkelde skole met goeie resultate en goeie infrastruktuur. Hierdie faktor kan egter 'n invloed hê op die oordraagbaarheid van die navorsing. Soos reeds genoem, is oordraagbaarheid die mate waartoe die bevindinge oorgedra kan word na ander kontekste. Omdat die geografiese area klein is en daar net gefokus is op goed presterende skole, kan die resultate dalk heelwat anders lyk as onafhanklike skole in die platteland of skole in afgeleë gebiede wat nie by die studie ingesluit was. Selfs skole wat sleg presteer, kon ook die eindresultaat beïnvloed het.

3.9 Waarde van die studie

Daar is tans baie min navorsing oor onafhanklike skole. Tog is daar jaarliks 'n toename in onafhanklike skole. Met die navorsing is gepoog om die gaping te vul wat daar in huidige navorsing bestaan, veral met betrekking tot aanstellingsprosedures. Deur te kyk na die prosesse wat hoofde volg in die wyse waarop werwing, keuring en aanstellings hanteer word, kan moontlik 'n bydrae gelewer word tot die huidige navorsingsgebied. Mense volg telkens prosesse bykans blindelings, sonder om daarvoor na te dink. Met hierdie navorsing is gepoog om hoofde bewus te maak van die vryheid waaroor hulle beskik in die werwing, selektering en aanstelling van personeel en om hulle die belangrikheid daarvan te laat besef.

3.10 Samevatting

In hierdie hoofstuk is 'n breë oorsig verskaf van die navorsingsontwerp en die data-insamelingstegnieke wat gebruik is. Daar is aangetoon dat die ondersoek 'n kwalitatiewe studie geanker in die interpretatiewe paradigma is, en dat data as 'n deskriptiewe studie poog om die wêreld van die hoofde van onafhanklike skole te beskryf ten opsigte van die manier waarop hulle die vryheid wat deur regulerende raamwerke daargestel is, benut om personeel te werf en aan te stel. In die volgende hoofstuk sal die data wat bekom is, bespreek en geanaliseer word.

HOOFSTUK 4

DATA-ANALISERING EN NAVORSINGSBEVINDINGE

4.1 Inleiding

Die fokus van hierdie hoofstuk is die analise en interpretasie van die getranskribeerde inligting wat uit die onderhoude verkry is ten einde die navorsingsvraag te beantwoord. Die doel met die analise is om die verskil tussen die twee kategorieë skole aan te dui en te beskryf, en deur die studie vas te stel hoe onafhanklike skole hul groter besluitnemingsgesag in die werwing en aanstelling van personeel benut.

Die inligting wat uit die onderhoude verkry is, sal gebruik word om antwoorde te verskaf op die vrae wat in hoofstuk 1 gestel is. Die sekondêre doel van die data-analise is om die verband tussen die data uit die onderhoude en die inligting van die literatuurstudie te bepaal.

Aangesien die inligting van die onderhoude nie noodwendig net inligting oor 'n bepaalde vraag of item bevat nie, is die vrae wat tydens die onderhoude bespreek is vir hierdie doel in temas ingedeel nadat die inhoud geanaliseer is. Die data is met ander woorde getranskribeer en deurgelees ten einde te bepaal watter prominente temas na vore tree om sodoende die navorsingsvraag te kan beantwoord. Die tekste is weer gelees terwyl spesifieke segmente van die data onder die prominente temas ingedeel is. Die deelnemers se antwoorde is by tye direk weergegee, desnieteenstaande die feit dat hulle beide Afrikaans en Engels gepraat het, sodat elke deelnemer se stem duidelik na vore kom. Die laaste stap was om spesifieke idees of woorde volgens die temas te verdeel ten einde 'n oorkoepelende idee te kry oor hoe die prosesse normaalweg verloop.

4.2 Aspekte rakende die werwing van onderwysers vir onafhanklike skole

4.2.1 Wetlike vereistes vir die werwing van kandidate

Werwingsprosesse in die onderwys is uiters belangrik, aangesien die doel daarvan is om die beste moontlike kandidate te motiveer om vir vakante poste aansoek te doen (Heystek et al., 2005).

In Hoofstuk 2 is aangetoon dat openbare skole gebind is aan die bepalings van PAM (1991), die Wet op die Indiensneming van Onderwysers, Wet 76 van 1998 en tersaaklike regulasies soos van tyd tot tyd uitgereik. Hierdie bepalings is egter nie streng van toepassing op onafhanklike skole nie, wat net gebind is aan die aanstelling van onderwysers wat by SAOR geregistreer is. Die vraag ontstaan egter oor die proses wat onafhanklike skole volg om hul vryheid ten opsigte van die werwing van onderwysers te gebruik om vakante poste te adverteer, kandidate te werf en uiteindelik hierdie poste te vul met die beste moontlike kandidate.

Uit die onderhoude het dit geblyk dat onafhanklike skole oor die algemeen nuwe personeel werf deur verwysings wat verkry word vanaf personeel wat reeds deel van die skool is. In enkele gevalle het skole gebruik gemaak van advertensies wat in koerante of op die internet geplaas word. Die hoftendens is egter om gebruik te maak van verwysings. Die hoof van Skool A het dit byvoorbeeld soos volg in die onderhoud gestel:

Meeste aanstellings, en dit is ons sukses, is verwysings. Baie selde of ooit sal ek Pietie van die straat af vat, maar dit help baie as die kandidaat verwys word van mense wat in die sisteem is by word of mouth.

Die hoof van Skool E het die volgende gesê:

Often they will ask someone to apply and thus do no need to advertise. Word of mouth.

Die hoof van Skool B het verduidelik dat hulle nie nodig het om poste te adverteer nie omdat baie mense hul CV's by die skool kom afgee vir moontlike toekomstige betrekings. Die skool bepaal dan eers of hulle nie van daardie persone vir vakante poste kan gebruik nie voordat hulle poste adverteer.

Uit die voorafgaande wil dit dus voorkom asof skole wel die groter vryheid tot hul beskikking gebruik, aangesien hulle nie noodwendig gebind is aan 'n spesifieke tyd wanneer die poste geadverteer kan word soos in die geval by openbare skole nie. Hoofde kan onmiddelik na 'n geskikte kandidaat begin soek sodra iemand bedank het, of soos wat die behoefte ontstaan.

Deur gebruik te maak van verwysings is dit gewoonlik kollegas wat mekaar ken en goed met mekaar oor die weg kom wat heel moontlik die sinergie van die skool kan verhoog en ook verseker dat verskillende persone goed in 'n span saamwerk.

Baie van die aanstellings deur middel van verwysings kan voordelig wees in die sin dat die persoon wat die verwysing doen, vertrou is met die moontlike kandidaat se persoonlike omstandighede en ondersteuningstruktuur by die huis, en seker is dat die persoon in die spesifieke skoolsituasie sal kan aanpas. Dit kan egter ook gebeur dat iemand verwys word, maar dat die persoon wat die verwysing doen nie seker is hoe die verwysde persoon in die spesifieke werksituasie sal funksioneer nie. Dit kan lei tot spanning indien die persoon nie funksioneer en presteer soos wat verwag is nie.

Dit is wel duidelik dat daar 'n subtile ontduiking van wetgewing plaasvind. Nepotisme is een van die eerste tendense wat na vore kom wanneer aanstellings op grond van verwysings gemaak word. Indien daar wel 'n advertensie geplaas word om binne die raamwerk van die wet te bly, is die pos moontlik reeds aan die "verwysde kandidaat" toegeken en is die onderhoudsproses slegs 'n formaliteit en 'n valse front sodat alle aanstellings "reg en regverdig" plaasvind.

4.2.2 Wetgewing betrokke by onafhanklike skole

Onafhanklike skole word verplig om by die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995 te hou met betrekking tot die werwing, selektering en aanstelling van personeel. In hierdie verband is daar in hoofstuk 2 klem gelê op die uitskakeling van onbillike indiensnemingspraktyke wat gegrond is op onbillike diskriminasie op grond van kleur, taal, geloof, geslag, ensovoorts. Die belangrikheid van

regstellende aksie soos bepaal deur die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, is eweneens beklemtoon. Dit is daarom belangrik om vas te stel in welke mate onafhanklike skole hulle by hierdie algemene wetgewing hou.

Een van die kernelemente wat in die onderhoude met die hoofde van onafhanklike skole na vore getree het is dat hulle nie enige toestemming van 'n beheerliggaam nodig het om personeelaanstellings te maak nie. Daar is dus ook geen terugvoer nodig as 'n spesifieke aanstelling gemaak is nie. Baie van die deelnemers het aangetoon dat hulle as hoof van die skool die finale besluit mag neem om 'n persoon aan te stel. Daar was egter skole wat aan 'n oorkoepelende groep behoort, waar die toestemming om 'n aanstelling te maak of die kontrak wat met die persoon gesluit word van die hoofkantoor af kom. Hulle het verduidelik dat die hoofkantoor slegs insae in senior poste het, maar dat die onderwysers vir gewone poste deur hulself goedgekeur en aangestel kan word.

Uit die onderhoude het dit geblyk dat hoofde bewus is van die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, in die aanstelling van nuwe personeel. Die hoof van Skool B het verduidelik dat hulle 'n standaardadvertensie het wat voldoen aan die vereistes van die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998:

Ons probeer advertensies so wyd as moontlik maak sodat dit die beste moontlike kandidaat kan kry om aansoek te doen vir die pos.

Die Wet op die Suid-Afrikaanse Onderwysraad (2000), wat die professionele status van onderwys reguleer, is egter ook van toepassing op onafhanklike skole en hiervolgens mag hoofde van onafhanklike skole nie personeel aanstel wat nie by SAOR geregistreer is nie. Hierdie wetgewing het juis ten doel om die ontwikkeling en professionalisme van onderwys te bevorder. Die hoofde was almal bewus hiervan en het klem daarop gelê dat die personeel wat aangestel word, by SAOR geregistreer moet wees. Een van die hoofde het verduidelik dat hulle 'n webwerf het waar advertensies vir vakante poste geplaas word en indien persone nie aan die vereistes voldoen nie, sal die stelsel die aansoek outomaties verwerp.

Die hoof van Skool A het verduidelik:

Kriteria is volgens die vereistes van die oorkoepelende groep se reëls. Alleen werk, alle personeel het nie 'n departementshoof nie, iemand wat nie ondervinding het nie moet dan 'n mentor hê wat saam met die persoon in die eerste jaar loop. Al die kriteria geld, soos 'n normale graad, SAOR-registrasie – al die onderwysers moet by SAOR geregistreer wees.

Skool C se hoof het verduidelik dat hulle deel van 'n oorkoepelende groep vorm:

Ons het ook maar riglyne wat ons moet volg wat van ons hoofkantoor af kom, hoofsaaklik ons HR-departement, om te verseker dat ons binne die wetlike vereistes is. Maar daar is nie unies betrokke nie. Daar is wel spesifieke riglyne wat ons moet volg om 'n aanstelling te maak.

4.2.3 Werwing van personeel

Om personeel te werf, moet daar eers vakante poste geïdentifiseer word. Van die hoofde het aangetoon dat die onderwyser:leerling-verhouding vir hulle belangrik is. In hierdie verband stel die hoof van Skool A dit soos volg:

As algemene riglyn gebruik ons klasgrootte. Ons leerlingtal word aan hoofkantoor gestuur en hulle bepaal ons behoefte en aanbevelings word gemaak waarvolgens ons dan posbepalings doen. Tans is daar 'n styging in getalle van Graad 8-leerlinge en dus moet daar ekstra aanstellings gemaak word.

Uit die data wat verkry is, is dit duidelik dat onafhanklike skole baie gesteld is op die verhouding van onderwysers tot leerlinge en word daar gereeld posbepalings gedoen soos wat die behoefte ontstaan.

Skool C se hoof het soos volg verduidelik:

Gemiddeld by hierdie College werk ons op 'n ratio van 24:1. Om 'n voorbeeld vir jou te stel, ek het 'n onderwyser wat geography en toerisme gee, en hy kan dit nie volgende jaar gee nie, want sy klasse raak te groot. Ons getalle in 'n klas is gemiddeld 24 en sy geography klasse word nou groot. Op dié stadium het hy in een klas 26 of 27 en dus sal daar volgende jaar vir matriek 'n ekstra klas moet

wees en hy sal dan nie toerisme ook kan gee nie. So daai pos moet gevul word. Because of timetable needs that you identify posts that need to be filled.

Die hoof van Skool C het verduidelik dat klasgroottes baie belangrik is:

We have a full curriculum and the only thing is the amount of students in a specific subject. Sometimes there are more learners taking a specific subject than we had anticipated. This term I had employed a part-time art and drama teacher and we want to lower the amount of students in a class to make it worthy for the parents to have their students in an independent school. Class sizes not more than 25.

Deelnemers het egter verskillende ander redes genoem wat aanleiding kan gee tot die identifisering van 'n vakante pos. Die meerderheid het gesê dat die bepaling van poste wat vakant is, hoofsaaklik gebaseer word op die aantal leerlinge wat 'n spesifieke vak neem. Hierdie vakkeuse kan jaarliks van mekaar verskil, maar in baie van die skole mag geen klas meer as 25 leerlinge hê nie en indien dit wel die geval is, moet daar 'n nuwe pos geskep word.

Poste raak ook vakant wanneer daar groei in die skool plaasvind en weereens word die verhouding van onderwysers tot leerlinge in ag geneem en moet aanpassings gemaak word, of vakante poste moet geïdentifiseer word indien die klasse se leerlinggetalle te veel begin word.

Aan die ander kant is daar natuurlik ook die gevalle waar 'n personeellid bedank, of waar personeel 'n promosiepos aanvaar, of waar personeel verhuis as gevolg van 'n eggenoot of eggenote se verandering in werkgewer of afdeling.

Nog 'n faktor wat aanleiding gee tot nuwe of vakante poste is 'n hoë aanvraag na 'n nuwe vak wat vanaf Graad 10 in die skool geïmplementeer moet word. By onafhanklike skole is dit baie opvallend dat ouers 'n groot invloed op die bestuur van die skool het en dat die skole baie sal doen om ouers tevrede te stel.

4.2.4 Advertensies

Die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995 bepaal dat die advertensie vir 'n vakante pos geen vorm van enige diskriminasie mag bevat nie. Indien 'n

advertensie byvoorbeeld aandui dat die skool op soek is na 'n manlike persoon wat 'n spesifieke sportsoort kan afrig, word dit as 'n vorm van diskriminasie beskou.

Die meerderheid deelnemers het aangedui dat die bewoording van advertensies baie spesifiek volgens die behoefte van die skool is. Met ander woorde, die skool het 'n spesifieke profiel in gedagte voordat die advertensie geplaas word. Die hoof van Skool B het aangedui dat hulle baie klem plaas op buitemuurse aktiwiteite. Dit kan daartoe aanleiding gee dat advertensies moontlik diskriminerend van aard kan wees, byvoorbeeld indien hulle op soek is na 'n mansonderwyser wat rugby kan afrig en ook 'n akademiese vak kan aanbied. Geen deelnemer het egter enige voorbeeld van 'n advertensie aan my beskikbaar gestel nie, maar wel toegang gegee tot die webwerf waarop advertensies soms geplaas word. Die onderstaande is 'n voorbeeld van so 'n advertensie wat op die webwerf geplaas is (die naam van die skool is verwyder weens die vertroulikheidsooreenkoms met die skool).

Teacher: Foundation Phase – Preparatory School, Pretoria

Applications accepted until: 03rd of Apr, 2015

Advert Code: N/A02937

Location:

Preparatory School, Pretoria

Job Description:

Reporting to:

The Principal.

Qualifications:

Minimum requirement is a recognized 4-year professional Teaching Qualification.

Experience:

Must have a minimum of 5 years teaching experience in the same or similar type of position in a similar environment.

Duties required:

- To be responsible for all duties as required of a Preparatory Teacher;

- Total commitment to extra-mural activities.

Competencies/Skills/Requirements:

- Excellent interpersonal skills with colleagues, pupils and parents;
- Energetic, self-motivated and able to use own initiative;
- Good organizational and administrative skills;
- Computer literacy;
- Good communication skills;
- Must be a team player;
- Knowledge of CAPS;
- SACE registration

Advertensies vir vakante poste by openbare skole mag glad nie diskriminerend van aard wees nie en moet aantoon dat die staat 'n werkgewer is wat regstellende aksie toepas. In die bostaande advertensie word dit egter glad nie genoem nie. Wanneer daar na diskriminasie verwys word, sluit dit rassediskriminasie, asook enige diskriminasie ten opsigte van die persoon se geslag, geloof, seksuele oriëntasie, ensovoorts in (PAM, 1999).

Uit die onderhoude het dit duidelik na vore gekom dat hoofde subtiel tog diskriminerend van aard optree, omdat die meeste van die aanstellings deur middel van verwysings plaasvind. Daar word baie selde gebruik gemaak van advertensies. Indien daar geen geskrewe advertensie is nie, kan niemand hulle van diskriminasie aankla nie. Wanneer hulle op soek is na 'n manlike onderwyser, nooi hulle egter net spesifieke persone om vir die pos aansoek te doen.

Volgens een van die hoofde, soos reeds genoem, lê hul sukses juis daarin dat hulle aanstellings net op grond van verwysings doen:

Meeste aanstellings, en die sukses van ons skool, is verwysings.

Volgens die wetlike vereistes moet alle advertensies voldoen aan die Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995. Advertensies buite openbare skole moet in nasionale en provinsiale media gesirkuleer word na alle skole in alle relevante provinsies.

Een van die hoofde wat verbonde is aan 'n skool wat roem op die feit dat hulle baie goeie prestasies bereik op beide sport- en akademiese gebied, het die

volgende gesê in verband met die kriteria waarvolgens hulle advertensies verwoord word:

Die kriteria is volgens die skool se reëls, die persoon moet in 'n groep kan werk, maar dit is egter baie belangrik dat die persoon ook alleen kan werk, omrede ons nie 'n departementshoof oor elke persoon aanstel nie. Iemand wat nie ondervinding het nie moet dan 'n mentor hê wat saam met die persoon die eerste jaar loop.

In hierdie geval klassifiseer hulle dus reeds die kandidate. Dit kan 'n aanduiding van subtiele diskriminasie wees, aangesien persone met ondervinding onmiddelik verkies word bo onervare kandidate. Elke skool moet tog belê in jong onderwysers en hulle ontwikkel. Nuut afgestudeerde onderwysers kan 'n bydrae maak deur nuwe moontlikhede en idees en nuwe maniere van onderrig. Jongmense is gewoonlik nie bang om te waag nie en kan heel moontlik met nuwe onderrigmetodes eksperimenteer, wat tot voordeel van 'n skool kan wees.

Die meerderheid deelnemers het verduidelik dat die kriteria waarvolgens advertensies verwoord word in ooreenstemming met die skool se etos en beginsels is. Die hoof van Skool A het dit duidelik laat blyk dat hulle op soek is na 'n "een soos ons". Hy het gesê: "Baie selde of ooit sal ek Pietie van die straat af vat." Hierdie houding dui suiwer op diskriminasie – wie is "Pietie van die straat"? Die hoof verkies met ander woorde 'n persoon met wie hulle bekend is, en iemand wat by hom en die meeste van die ander personeellede sal inpas.

Hierdie tipe uitlatings en so 'n houding teenoor onderwyseraanstellings is teenstrydig met gelyke indiensneming. Dit dui op 'n vorm van nepotisme en maak dit duidelik dat net mense wat aan iemand op die personeel bekend is, 'n kans kan kry om deel te word van die personeelkorps. Enige advertensie wat dus by hierdie skool gebruik word, is slegs 'n valse front, en die skool stel steeds die persoon aan wat hulle in gedagte het en verkies.

Nog 'n hoof het dit baie duidelik gemaak dat die persoon in die skool se "prentjie" moet inpas. Die hoof van Skool D het die volgende gesê oor die bewoording van hulle advertensies:

Die skool se etos word daarin beskryf, sodat hulle weet wat die etos van die skool is. Die persoon wat aansoek doen moet tevrede voel met die etos.

Weereens moet die persoon by die skool inpas en elkeen wat nie inpas nie, word eintlik as 'n "nie-geskikte kandidaat" geklassifiseer.

In bogenoemde advertensie sal dit ook duidelik gemaak word dat die persoon by SAOR geregistreer moet wees. Uit al die onderhoude was dit duidelik dat die skoolhoofde baie gesteld is op die feit dat, soos reeds genoem, die persoon wat aansoek doen onafhanklik en selfstandig moet kan werk, aangesien elke persoon nie noodwendig onder die leiding van 'n departements- of vakhoof staan nie. Hoe kan enige persoon vorder en groei indien hy/sy nie die kans gegun word om hom-/haarself te bewys nie?

Hierdie tipe uitkyk toon dat baie van die hoofde nog steeds hunker na 'n spesifieke onderwysstelsel wat nie noodwendig meer vanpas is in vandag se tyd nie. Die kurrikulum verander gedurig, en daar word voortdurend nuwe onderrigmetodes bekend gestel. Die jonger generasie word beskou as die persone wat bereid is om te waag ten opsigte van nuwe, innoverende en moderne tegnologie. Hulle vorm gewoonlik nie deel van die hoofde se groep "geskikte kandidate" nie. Hoeveel aansoeke word heel moontlik net afgekeur omdat die kandidate jong, onervare onderwysers is, sonder dat hulle 'n kans gegun word om te wys waartoe hulle in staat is?

Een van die hoofde het ook verduidelik dat hul hoofkantoor die administrasie behartig en indien daar enige advertensie geplaas moet word, die hoofkantoor verantwoordelik is vir die advertensie en die bewoording daarvan. Die skole kan voorskryf wat in die advertensies genoem moet word, maar die verwerking en bewoording word deur die administratiewe hoofkantoor gedoen.

Die meerderheid deelnemers het verduidelik dat standaardbewoording gebruik word, aangesien hulle spesifieke tipe persone en personeel wil werf. Een van die hoofde het soos volg verduidelik:

Die persoon wat aansoek doen moet tevrede voel met die etos en dan die vereistes van die spesifieke pos, ons het 'n algemene advertensie en dan verskil dit volgens die spesifieke behoefte op daardie gegewe tydstop.

Een van die hoofde wie se skool deel van 'n groep vorm, het die volgende gesê in verband met die verwoording van hul advertensies:

Ons het ook maar riglyne wat ons moet volg, wat ons van hoofkantoor kry en van ons Menslikehulpbrondepartement. Maar as jy die skole vergelyk met gewone departementele skole, is daar glad nie unies betrokke nie, maar dat ons wel 'n paneel moet hê om ons kortlys te doen en dan eventueel die onderhoud. En dan gebruik ons 'n standaardvorm tydens die onderhoud wat ek vir jou sal gee.

Die hoof van Skool E het verduidelik dat daar eers 'n “prentjie geskets” word van die skool voordat die bewoording van die spesifieke vereistes volg:

We first introduce the school and then we tailor on the wording to be specific to the school.

Is hierdie skole so gesteld oor wat hulle vereistes is? Al die leerlinge in 'n skool is tog nie presies dieselfde nie en dus moet alle onderwysers ook nie identies wees nie. Hoekom verwag die hoofde dat al die onderwysers in dieselfde “vorm” moet inpas? Gaan hierdie werwingsmetode werklik die beste moontlike kandidaat vir die spesifieke pos oplewer, of gaan dit die kandidaat werf wat die bekendste en “gerieflikste” vir die skool is?

Dit is ook duidelik dat advertensies bewoord word volgens die behoeftes van die skool. Een van die deelnemers het verduidelik dat spesifieke vereistes in alle advertensies vervat word, aangesien die skool buitemuurse aktiwiteite baie belangrik ag. Enige bykomende behoefte van die skool se kant kan egter ook as deel van die advertensie bewoord word, sodat kandidate wat aansoek doen aan die vereistes van die spesifieke skool kan voldoen.

Kan bogenoemde beskou word as diskriminasie teenoor personeel wat nie buitemuurse aktiwiteite kan aanbied nie, of is dit slegs 'n mate van behoeftebepaling, sodat die skool in alle fasette kan vorder en kan bydra tot die ontwikkeling van elke leerling se volle potensiaal?

Daar was deelnemers wat verduidelik het dat advertensies hoofsaaklik op die internet geplaas word. Indien daar egter poste is wat moontlik 'n beperkte aantal voornemende kandidate het, byvoorbeeld vir Wiskunde en Wetenskap, word dit

in 'n plaaslike koerant geadverteer. Een hoof het verduidelik dat hulle ook van 'n personeelagentskap gebruik maak. Uit die onderhoude is dit duidelik dat daar enkele skole is wat, indien hulle advertensies plaas, dit oor die algemeen in *Tshwane Beeld*, op die Suid-Afrikaanse Onderwysersunie (SAOU) se webwerf en in die plaaslike koerant doen. Daar word ook advertensies in USASA geplaas.

Die hoof van Skool A het aangetoon dat hulle bereid is om, in die geval van spesifieke poste, lang afstande te reis om onderhoude te gaan voer met moontlike geskikte kandidate wat deur iemand verwys is:

Uit die aard van die saak sit ek en 'n paneel en byvoorbeeld vir die Afrikaanse pos het ons afgegaan Natal toe en daar die onderhoud gehad en die adjunkhoof het saam gegaan om te probeer vasstel of die persoon by die skool sal aanpas en inpas.

Die volgende vraag het spontaan by my opgekom: “Was die hoof en die adjunkhoof dalk saam met vakansie in Natal en het hulle die geleentheid gebruik om die onderhoud te gaan voer met nog een van hul kollegas se vriende?”

Dit is duidelik dat onafhanklike skole glad nie advertensies wyd versprei, nasionaal adverteer of na ander skole stuur nie. Advertensies is geweldig duur en baie keer word dit vermy as gevolg van die hoë kostes daaraan verbonde. Hoofde het wel in 'n beperkte mate verwys na “belangrike vakke” of “skaars onderwysers” vir sekere vakke waarvoor hulle ekstra moeite sal doen. Baie min het egter aangedui dat daar werklik landswyd, of so wyd as nodig, gesoek word na die beste moontlike kandidaat vir die pos.

Selfs al word advertensies op verskillende webwerwe op die internet geplaas, is dit duidelik dat onafhanklike skole nie noodwendig die beste kandidate werf nie, aangesien hul advertensies nie so wyd verspreid en beskikbaar aan almal is nie. Hierdie verskynsel kan aanleiding gee tot nepotisme, omdat sekere kandidate gevra word om aansoek te doen en daar soms 'n advertensie verwoord word met 'n spesifieke kandidaat in gedagte.

4.2.5 Onderhoude

Voordat enige amptelike onderhoud gevoer word, word 'n kortlys saamgestel vanuit die aansoeke wat ontvang is. In openbare skole is daar 'n vasgestelde prosedure waarvolgens die kortlys saamgestel word en waarop daar bepaal word wie op die kortlys moet verskyn. Om te verseker dat 'n kortlys reg en regverdig saamgestel word, moet die aansoeke gesorteer word volgens die vereistes wat in die advertensie genoem is.

Die hoof van Skool E beskryf hul proses vir die samestelling van 'n kortlys soos volg:

We are fortunate to have a HR manager. She is very strict on stipulating the minimum criteria. If someone do not understand the minimum criteria, they will be discarded. Obvious candidates will be if you have experience and if you taught at suitable schools. She will prepare a shortlist for me with five or six candidates.

Die hoof van Skool B het verduidelik dat al die persone wat deel van die onderhoudspan gaan vorm, gesamentlik 'n kortlys opstel:

Kortlys word saamgestel deur die adjunkhoof, 'n senior personeellid en ekself.

Die hoof van Skool B het verduidelik dat die kortlys outomaties volgens die kriteria saamgestel word deur die stelsel waardeur voornemende kandidate aansoek doen:

Baie gereeld word CV's ook by die skool afgegee en die sekretaresse sal dan sommer deur hulle werk en kyk wie is moontlike kandidate. Die senior adjunkhoof en selfs die departementshoofde kyk saam wanneer daar besluit word op die kandidate vir die kortlys”.

Hy het ook verduidelik dat die skool hul keuses maak op grond van die skool se behoefte op daardie stadium:

Indien twee kandidate dieselfde kwalifikasies en ondervinding het, word daar gekyk na die ontwikkeling of vaardigheid op buitemuurse gebied. Buitemuurs is baie belangrik vir ons. Indien dit 'n regstellende-aksielandidaat is sal dié kandidaat bo die ander gekies word, al het die persoon nie genoegsame

kwalifikasies nie, maar om die persoon te ontwikkel. Indien dit 'n blanke man is, word daar ook moeite gedoen om die persoon aan te stel. Daar is geweldig baie middeljarige dames in die onderwys, met uitstekende kwaliteite en vaardighede, maar omrede daar nie baie manspersoneel in die onderwys is nie, en die seuns 'n rolmodel moet hê, is dit belangrik dat 'n kwaliteit-manspersoneel aangestel word.

Hierdie tipe benadering kan beskou word as subtiële diskriminasie. Indien die kortlys saamgestel word met die skool se eie agenda in gedagte, sonder dat dit in die advertensie genoem word, is dit diskriminasie en word kandidate onregverdig weerhou van 'n geleentheid.

Die hoof van Skool C verduidelik die proses van hul kortlyssamestelling soos volg:

The interview panel, which is also the shortlisting panel, is the persons who ask the questions. We start doing the shortlisting and obviously what count in their favour is experience and that is the thing that everybody is looking at. If you can find a good qualified, experienced teacher it counts in their favour. Especially as I said, if I look at the English post being advertised now for next year. It is an important subject so rather apply a person with experience with all the changes in the curriculum like the CAPS document that is coming in. Jy kyk maar na dit as jy shortlisting doen. Ons verkies ook om slegs Suid-Afrikaanse burgers aan te stel, so apart from the qualification and SACE registration we prefer to appoint teachers that are South African and not foreign candidates.

Alhoewel ek nie 'n voorbeeld van hul skool se advertensies gekry het nie, twyfel ek of ondervinding een van die vereistes daarop is, asook dat die kandidaat 'n Suid-Afrikaanse burger moet wees. Dus plaas hulle reeds die kandidate in kategorieë wat nie in advertensies genoem word nie. Omdat ondervinding 'n deurslaggewende faktor is, word daar onmiddellik teen jong, onervare kandidate gediskrimineer.

Die meeste skole het egter te kenne gegee dat hulle nie altyd poste adverteer nie. Die hoof van Skool A het die volgende gesê:

Die meeste onderwysposte word nie geadverteer nie, hang af, indien daar nie 'n geskikte kandidaat is waarvan ons weet nie of jy wil nuwe bloed inbring as't ware, dan word dit in koerante geadverteer. Eerstens moet die persoon goeie akademiese agtergrond hê. Daar word 'n "background check" gedoen en vingerafdrukke word geneem om seker te maak dat die kandidaat nie enige kriminele rekord het nie. En met die persoon se toestemming word hul identiteit nagegaan en uitgevind of die persoon werklik die kwalifikasies het wat op sy of haar aansoek is.

Dit is duidelik dat daar deeglike ondersoek na kandidate gedoen word voordat hulle vir 'n onderhoud genooi of aangestel word. Die skole wat daarna verwys het, is deel van 'n groter organisasie wat sekere prosedures vereis. Elke persoon wat vir 'n onderhoud gaan, moet toestemming gee dat die maatskappy, deur middel van identiteitsnommers, hulle agtergrond met betrekking tot hul kwalifikasies en kriminele rekords mag nagaan.

Is hierdie "ondersoek" wat op kandidate gedoen word werklik regverdig? Die hoof van Skool C het die volgende vertel:

We use a company MIE that does . . . it happen like this. We have the interview. Once we've done the shortlisting, we go into the interview process. Once we decide on a candidate that we are interested in, and we want to make them an offer, they do the finger prints and they do the MIE to verify the qualifications and give permission to look at the criminal record. Ek het iemand al gehad wat deur die interviewproses is wat deur die verification process is en een van die vrae in die interviews is if they are qualified and whether they are SACE registered, we check before the interview and if they have a criminal record. Ek het al een ou gehad wat gesê het, nee, hy het nie, en toe hulle kyk toe is daar 'n aanrandingsaak teen hom oopgemaak, maar dit was drie-en-twintig years ago and should have been exposed a long time ago and he did not know about it, it is a long story. . . Hulle MIE is baie goed en kan maklik optel as iemand lieg oor hulle kwalifikasies of iets wat nie reg is nie.

Is dit regverdig dat iemand op grond van so 'n klag of aanklag nie geskik vir die pos is nie? Studente is ondersoekend van aard en doen somtyds dinge wat nie noodwendig reg is nie. Kan so 'n persoon na drie-en-twintig jaar steeds

geoordeel word volgens iets wat in hul jeug gebeur het? Beteken 'n gelyke kans nie dat alle persone 'n geleentheid gegun word nie? Indien die persoon goed gekwalifiseerd is en goed is in sy/haar onderrigterrein, verdien hy/sy nie 'n kans nie?

Die ander kant van die muntstuk moet egter ook ondersoek word. Word die regte van die kind nie hier beskerm nie? Gestel die skool stel 'n uitstekend gewalifiseerde persoon aan, en ignoreer die persoon se kriminele rekord. 'n Paar maande of selfs 'n jaar na die aanstelling word kinders benadeel of seergemaak. Dit is skade wat geen persoon weer kan herstel nie. 'n Oudonderwyser het eenmaal vertel dat kinders na 'n skoolsielkundige gestuur is vir berading. Later het die persoon uitgevind dat die sielkundige 'n pedofiel was en dat die persoon nie besef het dat die kinders skade aangedoen is wat geen wetgewing, beheerliggaam of enige senior persoon ooit weer kan herstel nie.

Wanneer daar personeel aangestel word wat met kinders werk, moet daar in die fynste besonderhede, so ver menslik moontlik is, seker gemaak word dat die persoon goed en nie kwaad aan 'n kind sal doen nie. Gegewe die voorkoms van seksuele misdade en molestering op skool, asook die voorkoms van aanranding, mag die ondersoek wat skole oor moontlike kandidate doen juis 'n goeie praktyk wees. Hoofde moet seker maak dat hulle iemand aanstel wat die beste belang van die kind op die hart dra.

Die skole was bereid om hul onderhoudvrae en die formaat waarin die onderhoude plaasvind, beskikbaar te stel, soos in die bylaag vervat is. Een van die skole het aangedui dat daar glad nie na akademiese kwalifikasies tydens die onderhoud gekyk word nie, aangesien dit reeds met die samestelling van die kortlys gedoen word. Die persone wat genooi word vir onderhoude is diegene wat aan al die akademiese vereistes voldoen. Hierdie hoofde het ook beklemtoon dat daar wel gekyk word of die persoon in die skool sal "inpas".

Volgens een van die deelnemers is persoonlike voorkoms en die kandidaat se taalvaardighede uiters belangrik. Die hoof van Skool B het dit soos volg verduidelik:

Gedurende die onderhoud word daar baie aandagtig na die persoon geluister wanneer enige vraag aan die persoon gestel word. Om reeds op die kortlys te verskyn beteken dat die persoon oor genoegsame kwalifikasies moet beskik. Persoonlike voorkoms is baie belangrik, asook die persoon se vaardigheid om in Engels te praat. Die persoon se persoonlikheid word ook baie noukeurig dopgehou om vas te stel of die persoon sal inpas by die skool en die “kultuur” van die skool. Daar word egter nie van die persoon gevra om ’n demonstrasieles te doen nie, deels omdat dit baie tydrowend is en ook omdat dit nie altyd die wyse is waarop die persoon normaalweg ’n les sou aanbied nie. Tog kan daar wel gevra word om ’n presentation te maak. Veral vakke soos IT, om op so ’n manier vas te stel of te kyk of die persoon oor genoegsame vaardighede beskik. In die onderhoud word daar ook veral gekyk of die persoon op sy of haar voete kan dink. Daar moet voorbeelde gegee word van hoe die persoon verskillende situasies sou hanteer, asook die manier waarop interaksie met ouers plaasvind. Dus word daar weereens gekyk of die persoon fit in the mould of the school.

Wie bepaal hierdie “prentjie” waarin die kandidate moet pas? Is diversiteit nie een van die belangrikste beginsels in onderwys nie? Juis omdat ons so ’n diverse gemeenskap van leerlinge elke dag in ons skole en klaskamers het, is dit uiters noodsaaklik dat daar ook diversiteit onder onderwysers in die skole is. Indien daar slegs kandidate aangestel word wat in die “mould” van die skool pas, word daar gediskrimineer teen ander kandidate wat heel moontlik vanuit ’n unieke en ander uitgangspunt werk.

Dit wil voorkom of die hoofde hul stempel op alle personeel probeer afdruk en slegs personeel aanstel wat in hulle “prentjie” pas. Tog is dit ook nie vanpas om diversiteit aan te moedig en sodoende die skool se hart te verloor nie. ’n Skool wat op Christelike beginsels gebou is, kan nie ateïste aanstel net om diversiteit te bevorder en sodoende die skool se uniekheid prysgee nie. Daar is dus ’n baie fyn lyn tussen die bevordering van diversiteit en die aanstelling van persone wat die skool se uniekheid kan bevorder. Daar is tans baie onafhanklike skole. Die kompetisie tussen die verskillende skole is geweldig groot en juis daarom probeer skole “iets anders” bied as ander skole om sodoende die skool se teikenmark te oortuig om by hulle in te skryf.

Die hoof van Skool E het verduidelik dat die kandidaat se persoonlikheid, asook die persoon se agtergrond, baie belangrik is:

Body language, intuitive stuff, eye contact, confidence, humour, invasiveness if someone does not directly answer a question. And if someone have the guts to say they are not good in a certain area, I appreciate it. If someone show vulnerability it is a good thing. I ask about the family background and if their father was a teacher I want to know it. If married with children I ask about their upbringing and I just listen to know and feel if the person will fit. Their interest and what extra-curricular roll they would prefer to play. What extent to the extra mile would they be able to walk. Do they have children, what would they do at evening functions and what support do they have.

Hierdie tipe vrae kan ook dui op moontlike diskriminasie. Wat van enkelouers? Hier word teen iemand gediskrimineer wat nie noodwendig 'n "ondersteuningsnetwerk" by die huis het nie. Die feit dat iemand nie uit 'n onderwysgesin kom nie, beteken nie dat hy/sy nie 'n kwaliteitonderwyser is nie. Kan enige skool werklik hul besluit maak op grond van 'n kandidaat se huislike omstandighede? Dit is tog duidelik teenstrydig met die wet op gelyke indiensneming.

Die teenvraag is ook weereens hier van toepassing. Is die etos van die skool nie wel belangrik in die soeke na die mees geskikte kandidaat nie? Is alle vrae nie ook diskriminerend van aard nie? Hoe anders word daar onderskei tussen dit wat vir die skool meer geskik en minder geskik is? Dit is glad nie 'n maklike besluit wanneer die regte kandidaat vir enige skool aangestel moet word nie en daarom is dit uiters belangrik dat hoofde so veel moontlik moeite doen om te verseker dat die keuringsproses goed gedoen is.

Die meeste van die hoofde het verduidelik dat daar glad nie op skoolvlak van 'n persoon gevra sal word om 'n demonstrasieles aan te bied nie, maar soms word daar gevra dat die persoon 'n voorlegging van hom-/haarself aanbied en dan word die persoon voor 'n hele paneel beoordeel. Die hoof van Skool E het die volgende gesê:

We will like the person, before offering the post, ask them to teach a lesson to the students. There will be a meeting with the students and they will give a very

straight and honest opinion about the candidate. Institutional fit is very important. Does not help if you're an excellent teacher, but they do not go along with the staff. It will not work.

Oor die algemeen word 'n demonstrasieles of demonstrasie van die manier waarop 'n spesifieke situasie hanteer sal word, vereis vir 'n kandidaat wat aansoek doen vir 'n senior pos. Die deelnemers is almal redelik eensgesind oor die feit dat 'n demonstrasieles soms nie die ware weergawe van die persoon se werklike vermoë is nie, maar net 'n "voorgee"-les.

In bogenoemde geval evalueer die leerlinge die kandidaat. Geen hoof het verduidelik volgens watter kriteria leerlinge so 'n kandidaat beoordeel nie. Die vraag ontstaan ook of daar vooraf aan die leerlinge verduidelik word waarom die proses gaan en waarna hulle moet oplet. Wat gebeur indien die kandidaat aangestel word, maar sommige van die leerlinge wat nie vir die persoon gestem het nie, is in sy/haar klas? Is dit nie 'n resep vir swak dissipline en wanorde in enige klas nie?

Tog word leerlinge ingesluit in die skoolbeheerliggaam om van 'n baie jong ouderdom reeds deel te wees van besluitneming en ook die erns van keuses te besef. Ons lewe in 'n era waar jongmense wel ook seggenskap het en geleer word om selfstandig en vanaf 'n jong ouderdom keuses uit te oefen. Indien die leerlinge genoegsame leiding gegee word oor die verloop van die proses en dit wat belangrik is om na op te let, kan dit 'n baie goeie benadering wees. Hierdie benadering kan ook daartoe aanleiding gee dat leerlinge voel dat hulle iets beteken in die skool en dus kan dit bydra tot die groei en ontwikkeling van leerlinge, asook hul lewensuitkyk.

Deelnemers van verskillende skole hanteer onderhoude op verskillende maniere en daar is fyner puntjies waarop sommige hoofde meer let as ander. Een hoof het byvoorbeeld verduidelik dat die vakhoof self ook teenwoordig is tydens die onderhoud en vakverwante vrae aan die kandidaat stel. Die hoof van Skool E het dit soos volg verduidelik:

The academic head of the department will ask a question of how they will teach something and add a curve ball to see what answer they can get.

Die hoof van Skool C het die proses tydens onderhoudvoering soos volg verduidelik:

Ons het basies tien vrae gemiddeld. On an average about ten questions that we ask candidates that come to the interview that has been shortlisted. Ek gaan hulle vinnig vir jou noem. Die eerste ding waarna ons kyk is hulle akademiese kwalifikasies, dit is nie eintlik vrae nie, dit doen ons voor die tyd as ons 'n CV deurgaen, ons kyk daarna wanneer hulle geshortlist word. Dit is basies tien kategorieë en elke kategorie het vrae. Die eerste gaan oor akademies byvoorbeeld en dan word hulle gerate and then we give them a score but the scores are weighted as well, academics will be weighted at twenty for example and something like teamwork will weigh ten so we weigh the categories. Score range between one to five. Second category then we ask them about values, trustworthy, professionalism that type of thing. Third category is teamwork. Dan gewoonlik vra ek vir hulle die ander drie kategorieë. I would ask them about themselves, their weak points, strong points. Those three questions are more personalised questions of who they are, where they come from, what kind of person they are. More trying to find out who they really are.

Die meeste van die bogenoemde vrae is standaardvrae wat in enige onderhoud vir enige betrekking gevra kan word. Om 'n verduideliking te vra van wat 'n kandidaat tot enige maatskappy kan bydra is baie sinvol. Op so 'n manier kan die persoon tot die beste van sy/haar vermoë aangewend word, maar dit kan ook 'n waardevolle bydrae tot die maatskappy maak. Die hoof van Skool C het ook verduidelik dat hulle op soek is na 'n kandidaat met 'n spesifieke persoonlikheid en temperament. Hulle leerlinge in die skool het groot seggenskap oor die tipe personeel wat by die skool moet wees. Hy het dit soos volg verduidelik:

Then there is questions that follow about school environment fit. First question is about energy, their passion and tolerance. We take in difficult children that need a lot of attention and I need to have a gut feeling if the person wants to teach and that the person is really passionate about their job. Our students do assessments on our staff in the middle of the year, June/July, and assess them at the end of the year, and that is before I do the teacher appraisal. Some of the

topics are things like tolerance, patient and approachable. We run a mentor programme where the students should feel free to go and speak to teachers and if the teacher cannot help them we advise them to school psychologist.

Dit is die ideaal dat alle onderwysers voortdurend optree met die grootste begrip, empatie en simpatie teenoor alle leerlinge en dat elke kind elke oomblik en in alle omstandighede geborge en gekoester voel. Maar is dit werklik realisties dat leerlinge personeel evalueer en bepaal of die persoon toeganklik is? Kan tieners werklik elke dag realisties na die situasie kyk? Die vraag ontstaan spontaan of tieners altyd “emosioneel volwasse” kan optree? Wat van tieners wat deur hormonale verandering gaan? Is die belangrikste aspek van onderwys nie die pedagogiek, die begeleiding van jong kinders op pad na volwassenheid nie? In hierdie proses voel kinders baie maklik dat hulle nie die vrymoedigheid het om met iemand te praat nie omdat die persoon ontoeganklik is, maar dit is juis omdat die kind maklik onseker oor hom-/haarself voel. Is hierdie kriteria uiteengesit in die advertensie? Kan iemand op grond van die hoof se “gut feeling” as bevoegd beskou word? Hierdie tipe evaluering word bepaal volgens die persoonlikheid en voorkeure van die hoof self en nie noodwendig na aanleiding van die persoon se werklike bevoegdheid nie.

Die meeste hoofde het aangetoon dat die onderhoud op so ’n manier gestruktureer word dat vasgestel kan word of die kandidaat vinnig kan dink deur die kandidaat te vra om te verduidelik hoe hy/sy sekere situasies sal hanteer. Hierdie situasies sluit klasvoorvalle, of die hantering van ’n krisis in ’n klas, in. Die hoof van Skool A het verduidelik:

Veral in ’n vak soos Afrikaans moet jy, en ’n mens gebruik die cliché – out of the box – dink, maar jy moet bietjie kreatief wees veral met ’n vak soos Afrikaans. Die kinders is teensinnig om mee te begin. Nou hoe doseer jy ’n vak soos Afrikaans as jy daar staan met jou handboek. Die kinders gaan aan die slaap raak en geïrriteerd wees en jy moet bietjie funky en spunky wees. Ek sê altyd dit is goed as jy bietjie off-centre is, laat mens bietjie fun dinge doen soos hulle speel baie musiek, hulle gaan na shows. Een van die voorgeskrewe boeke is Paljas en wanneer laas was een van ons kinders bietjie in die sirkus? Dan vat die onderwyser hulle na die show toe, net om die ervaring beter te maak.

Ons praat van extending the curriculum. Ons moedig kinders aan om baie vrae te vra en daar moet interaksie wees, veral in die Geskiedenisklasse. Jy kan vir jouself dink in 'n skool waar daar Moslems en Jode in dieselfde gebou is, is daar altyd brandpunte en mens moet dit baie sensitief en delikaat hanteer. Die geselskap en interaksie met die kinders is fenomenaal en om almal se idees te kry. Solank jy nooit vir 'n kind sê sit down and shut up nie, solank jy dit doen op 'n sinvolle manier en elke leerling kan 'n kans kry om te praat.

Dit is ook een van die faktore wat bepaal of 'n kandidaat suksesvol is. Soos wat ek verstaan – indien die skool wel 'n advertensie plaas vir die vakante pos – is hierdie vereiste, wat 'n baie belangrike brokkie inligting is, nie 'n vereiste wat op die advertensie verskyn nie.

Tydens die onderhoud word daar spesifiek gekyk na kwalifikasies, karakter, bevoegdheid en geroepenheid. Dit is baie belangrik dat die persoon oor die korrekte kwalifikasies beskik en ook die regte persoonlikheid en karaktertrekke het wat by die spesifieke skool se kultuur inpas. Die hoof van Skool E het verduidelik:

All applications will go to her (the HR manager) and we are very strict on stipulating the minimum criteria. If someone do not understand the minimum criteria they will be discarded.

Die hoof van Skool A het ook klem gelê op kwalifikasies:

Eerstens moet die persoon 'n goeie akademiese agtergrond hê. Uit die aard van die saak is ons skool bekend vir sy akademie.

Die persoon moet ook bevoeg wees om met die vereiste druk en pas van werksaamhede van die skool te kan volhou. Daarom is dit baie belangrik dat die persoon geroepe voel vir die spesifieke pos. Die persoon moet nie net by die skool wees om die tyd om te kry nie. Die hoof van Skool A het die volgende verduidelik:

Uit die aard van die saak sit ek en my paneel byvoorbeeld vir die Afrikaanse pos. Ek het afgegaan Natal toe en daar die onderhoud gehad. Toe was die adjunkhoof ook daar gewees en dan sal jy daai persoon saam met jou hou vir al die onderhoude en dan sal jy die persone rangskik en wie dink jy is meer

gepas. En dit gaan baie oor die aanpasbaarheid van die persoon se persoonlikheid by die skool. Baie maklik om iemand aan te stel wat akademies hoog gekwalifiseerd is. Baie die geval van 'n doktor in wiskunde. Die persoon is nie 'n team player nie en daai persoon kan slegs klas gee op 'n baie hoë vlak. Dit is geen aanwinst vir graad 8 en graad 9 nie. Dan is daar baie navrae. . . my seun en dogter verstaan nie en die persoon maak baie keer foute en kan moontlik sê dat die kind dom is as hy of sy nie die vraag verstaan nie. Hulle is te slim vir die skoolstelsel. Jy moet iemand hê wat slim is, maar wat kan onderwys gee en kan daal op die kinders se vlak. Jy neem aan dat iemand wat by ons skool aansoek doen wel oor die nodige kwalifikasies beskik, dan moet jy uitvind of hulle met kinders kan werk. Kan hulle alleen werk? Ons het nie departementshoofde nie. Hulle moet op 'n tydlyn kan werk en omdat daar so baie siklustoetse is, moet hulle vir ander in hul departement gee om te modereer en reg te maak sodat dit betyds is om geskryf te word.

Tydens die onderhoud sal vrae gevra word rakende die kandidate se agtergrond en die vaardighede hulle aan die skool kan bied.

Een deelnemer het ook aangedui dat dit baie belangrik is waar die persoon voorheen gewerk het. Volgens die deelnemer word ondervinding tot 'n groot mate gemeet aan die tipe instansie waar die persoon voorheen betrokke was. Indien dit 'n hoog aangeskrewe skool is, tel dit in die guns van die persoon, maar indien dit 'n gemiddelde of ondergemiddelde skool is, tel dit glad nie in die persoon se guns nie. Die vraag ontstaan of dit werklik 'n persoon se kwaliteit van onderrig kan beïnvloed. Omstandighede kan daartoe lei dat die kandidaat nog nie by 'n "hoog aangeskrewe skool" onderwys gegee het nie. Die persoon het dalk op die platteland gebly, maar is steeds op hoogte van die nuwe kurrikulum en onderrigmetodes? Wie bepaal egter watter skole is "hoog aangeskrewe skole" en watter skole is nie die "goeie" skole nie?

Een van die deelnemers het aangetoon dat daar slegs vir bevorderingsposte of bestuursposte volledige psigometriese toetse gedoen word. 'n "Strength finder" word ook gedoen om vas te stel of die persoon by die dinamika van die skool sal inpas.

Vrae oor tegnologiese vaardighede vorm ook deel van die onderhoude, nie om die persoon uit te sluit nie, maar om vas te stel hoeveel opleiding nodig gaan wees om met die tegnologie in die skool te kan werk. Baie van die deelnemers het aangetoon dat tegnologie en ontwikkeling deel is van hulle skool en dat dit noodsaaklik is dat die onderwysers ook op hoogte bly van die verandering van tegnologiese gebruike in die klaskamer. Die hoof van Skool E het die volgende geantwoord:

We always cover the technological experience to know if they will be able to cope with the preparation and planning and using the technology. Not to exclude them but to find out if they will be able to cope with the preparation or what training and preparation we need to give them.

Wat egter ook in gedagte gehou moet word, is die feit dat 'n kandidaat nie gepenaliseer mag word indien tegnologiese ontwikkeling nie een van die vereistes op die advertensie is nie.

Daar is nie noodwendig duidelikheid oor die deursigtigheid van onderhoude nie en baie van die kriteria waarvolgens kandidate gekeur word, handel oor hul karaktereienskappe en persoonlikhede. Dit kan nie noodwendig verdedig word wanneer daar na die tyd navrae in verband met die aanstellings is nie. Die hoof en die bestuur is die faktore wat uiteindelik bepaal of die persoon by die skool sal inpas of nie. Is dit werklik regverdig? Is die hoofde werklik op soek na die beste moontlike kandidaat of na die persoon van wie hulle die meeste hou of wat hulle die beste ken?

4.2.6 Salarispakkette en die verspreiding van vergoedingspakkette en byvoordele

Uit die onderhoude is dit duidelik dat die deelnemers in onafhanklike skole baie ernstig is oor personeel wat selfgedisiplineerd is. Die meeste deelnemers het verduidelik dat elke persoon gewoonlik sy of haar eie vakhoof is en dat daar niemand is wat oor hul skouers loer nie. Die hoof van Skool A het dit soos volg verduidelik:

Uit die aard van die saak is ons skool gebaseer op selfdissipline. Onderwysers wat eers 9:00 die oggend klas het, hoef eers dan by die skool te wees. Dieselfde geld wanneer jy die laaste twee periodes af het; dan kan jy in jou kar klim en ry. Daar is nie reëls wat sê jy werk van agt tot drie en almal moet daardie tyd op die kampus wees nie. Onderwysers word baie professioneel behandel. Ons het baie min afwesighede onder personeel. En dit is 'n groot faktor en as jy min afwesighede het, is daar bitter min periodes wat jy moet toesig hou vir iemand anders. As jy 'n af periode het, is hulle in die werkskamer. . . dit is hulle heiligdom en daar sit hulle en voorbereiding doen en nasien. Hulle doen baie van hulle werk by die skool. Dan is daar natuurlik nog 'n insentief as iemand wil studeer. Die maatskappy moedig voortdurende persoonlike ontwikkeling aan. Inteendeel, as jy nie al besig is met iets nie, na twee jaar gaan hulle in die work appraisal vir jou vra waarby gaan jy betrokke wees.

Die hoof voel dat die feit dat personeel meer vryheid het, reeds in 'n mate 'n insentief is en dat personeel by die spesifieke skool baie anders behandel word as by ander skole. Die hoof van skool B stel dit so:

Insentiewe is hoofsaaklik die voorreg om deel te kan wees van die spesifieke groep skole. Die skool is bekend as 'n skool met vaste beginsels, tradisies en ook Christelike waardes. Kwaliteit in die klas asook op sportgebied maak dit een van die voorloper-skole waarvan baie mense graag deel wil wees. Die skool beskik ook oor uitnemende fasiliteite en hoogstaande akademiese resultate. Indien 'n persoon deel vorm van die spesifieke skoolgroep, is daar geleentheid vir bevordering. Omrede die groep meer en meer skole begin word, is dit moontlik om bevordering te kry. Dit is 'n onsigbare insentief, omdat jy as onderwyser raakgesien kan word. Salarisse is nie noodwendig beter nie en die werksure is van sewe-uur tot vieruur in die middag, maar daar is wel 'n relax policy, wat onderwysers in staat stel om gedurende 'n af periode gou iets te gaan doen indien dit nodig sou wees.

Volgens hom is hulle die beste skool en enige persoon sal maar te dankbaar wees indien hulle die geleentheid kan kry om deel te wees van die skool. Hulle is nie die verleë party nie, maar wel die kandidate. Dit is asof die hoofde reken dat hulle skole ver verheer is bo enige ander skool. Kan enige skool

funksioneer sonder kwaliteit-personeel? Is personeel wat goed gekwalifiseer is en ook goeie ondervinding het nie geregtig op 'n goeie salarispakket of bonusse nie? Sal die beste van die beste personeel werklik net te dankbaar wees vir 'n goeie skool al word daar geen poging aangewend om hulle pakkette die moeite werd te maak nie?

Openbare skole werk volgens 'n spesifieke skaal met betrekking tot kwalifikasies en ondervinding. Aan die ander kant het hulle die vryheid om personeel pakkette aan te bied sodat hulle sonder twyfel poste by die skool sal aanvaar, al is hulle ook op aanvraag by ander skole. In hierdie geval wil dit voorkom of die hoofde glad nie gaan onderhandel vir 'n goeie pakket vir personeel nie. Die vraag is dan: kry hulle werklik die beste moontlike persoon vir die spesifieke pos, of dink hulle hulle is reeds die beste moontlike skool vir die spesifieke persoon?

Daar is ook onderwysers wat werklik 'n passie het vir die onderwys en vergoeding is nie werklik die rede waarom hulle skoolhou nie. Hierdie persone sal enige pakkette aanvaar, omdat hulle graag 'n verskil in kinders se lewe wil maak. Weens die ekonomies maatskaplike konteks – insluitende die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, en regstellende aksie – vind blanke mans dit veral moeilik om onderwysposte te bekom. Hulle is dus nie in 'n sterk bedingingsprosisie om meer geld te ontvang nie.

'n Ander hoof het aangetoon dat personeel by geen buitemuurse aktiwiteite betrokke moet wees nie. Vir daardie rede word van hulle vereis om tot vieruur in die middag by die skool te wees en leerlinge met hul huiswerk te help. Die hoof van Skool C het dit so verduidelik:

Veral vir onderwysers wat van openbare skole af kom – die groot voordeel is dat die klasse baie klein is. Dit is nie net oor geld nie, maar kleiner klasse, less marking, environment. . . ons het netjiese mooi skole. Ons gee nie bonusse nie, ons probeer. I spend a lot of money on staff welfare. This does not happen at government schools. We also invest in staff development. As an incentive coming to an independent school is an incentive. It is all about development and training IIP (investors in people). Dit kom van Brittanje af en nie al die private companies, ons word gegradeer op grond van die IIP rating wat ons doen –

brons, silwer en goud. Hulle doen dit elke drie jaar en dan moet al die goedjies in plek wees. Ons skole groei ook regoor die land. Succession plan. Elke skool het so 'n plan vir elke jaar wat ge-update moet word en dit is dan ook die geleentheid vir die existing opportunity to staff to be promoted. Ons probeer onderwysers finansieel tegemoetkom, so die salarisse is bietjie beter om hulle te probeer kry en behou.

Tog is daar skole wat daarna streef om pakkette aan te pas soos wat die kwalifikasie en ondervinding van die kandidaat toeneem. Daar is egter ook nie 'n dertiende tjeek nie en die vraag ontstaan spontaan: "Word bevorderingsposte wel op grond van meriete toegeken, of meer op grond van persoonlike voorkeure?"

Die hoof van Skool D het verduidelik dat hulle salarisse hoër is as die by openbare skole en verder is die buitemuurse lading baie laag. Nog 'n insentief volgens hom is die feit dat leerlinge meer gedissiplineerd is en so die werksomgewing ook baie rustig en gemaklik maak.

Die hoof van Skool E het egter die volgende gesê rakende hul salarisse:

We are guided by the independent school scale of salaries. There is a general fact that new teachers cost more than older ones. And for subjects like maths and science also have a premium attached to them. They do get a discount when their own children come to the school. There is a bit of an aid, main attractive with the gentle issues and conditions is good. If you attend the school at the end of the year you gain kilos because of eating lunch at school.

Die hoof van Skool D het gesê:

Ons ontvang daagliks CV's van persone wat dit nie meer in die openbare skole kan hou nie. Ons salarisse is definitief hoër as openbare skole. Ons beskik oor netjiese fasiliteite en ook die beste tegnologie in klasse. Personeel se lading is baie minder as by openbare skole en ons leerlinge is baie meer gedissiplineerd. Klasgroottes is baie klein en dus is die merkwerk ook baie min.

Bykans al die hoofde het my verseker dat hul klaskamers, asook die fasiliteite in die klaskamers, van hoogstaande gehalte is en dat dit 'n groot voordeel vir personeel by hul skole is. Een van die hoofde het verduidelik dat hy nie 'n

aanpassing sal maak aan 'n personeellid se salaris as die persoon 'n aanbieding van 'n ander skool ontvang nie. Die hoof van Skool A verduidelik:

As die persoon by ons werk en 'n ander privaatskool het vir die persoon meer aangebied, is ek die verkeerde persoon vir wie hulle dit moet kom sê. Ek sal net sê geluk en voorspoed. My voorganger het altyd ingegegee want die ou het geroem op die kwalifikasies en prestasies. Mense is geld- of salarisbejag en hulle verloor perspektief.

In enige beroep word mense vergoed vir hul werk en prestasies. Enige maatskappy probeer die beste moontlike kandidaat kry vir die werk wat gedoen moet word. Verloor onderwysers fokus indien hulle van werk verander omdat 'n ander maatskappy (skool) hulle 'n beter pakket aanbied? Wat is dan die dryfveer van onderwysers by onafhanklike skole? As al die geleentheid aan hulle gebied word om te ontwikkel, moet hulle nie aanspraak maak op beter vergoedingspakkette nie?

Die hoofde het verduidelik dat die kostes om 'n kind by 'n onafhanklike skool in te skryf baie hoog is. Tog verduidelik die meerderheid dat hulle nie hul vergoedingspakkette sal aanpas om 'n persoon te werf of behou nie. Is dit nie juis 'n vermorsing van die "vryheid" tot hul beskikking nie? In enige beroep mag iemand streef na 'n hoër salaris en beter omstandighede – net nie in die onderwys nie en veral nie in die onafhanklike sektor nie. Of speel die feit dat daar meer persone is wat poste wil bekom by onafhanklike skole wel 'n rol?

Weens die feit dat onafhanklike skole beperkings op klasgroottes het, asook die belofte gee van beter fasiliteite, volg hoofde dus dalk maar die middeweg deur die salaris en pakket aan te bied wat hulle moontlik kan, en hoop dus om goeie kandidate te kry wat bereid is om die poste te aanvaar. Daar sal altyd 'n persoon wees wat bereid is om selfs vir minder geld by 'n onafhanklike skool te werk. Hoofde is dus heel moontlik in die posisie om wel enige moontlike kandidaat aan te stel al bied hulle nie noodwendig die beste vergoedingspakkette aan nie.

4.2.7 Deelnemers se sienings oor die huidige werwings- en keuringsprosesse by hul skole

Een van die deelnemers het verduidelik dat daar 'n siklus by elke skool is. Daar kan so nou en dan 'n jaar wees waarin daar baie personeel is wat bevorder word, verhuis of aftree. Ander jare is daar weer minder. Die hoof van Skool A het die siklus soos volg verduidelik:

Hierdie is nou my sewende plus twaalf. . . die negentiende jaar wat ek skoolhoof is. Daar is 'n siklus. Alhoewel daar 'n siklus is, is die turnover baie min. Daar kom elke nou en dan 'n jaar wat daar baie is. Hierdie jaar is daar agt poste wat ek moet vul. Twee van hulle is weens 'n ongeluk. Een van ons onderwyseresse is oorlede in 'n motorongeluk nou so drie tot vier maande gelede. Dan is daar twee mense wat aftree. Dan is daar 'n jong man wat 'n pos in China aanvaar het. Hy wil die internasionale ondervinding opdoen voordat hy te oud is. Hy is weg soontoe. Dan is daar een persoon wat lank by die skool was en begin sy eie besigheid. Dan is daar iemand wat bevordering gesoek het. Daai pos was geblokkeer deur iemand wat nog 'n paar jaar hier gaan wees. En sy wou nie wag nie. Ons het ook 'n exit interview met almal en niemand het tot dusver aangedui dat hulle eintlik kinderlik ongelukkig is nie. Negentig persent van hulle sou, indien daar 'n pos beskikbaar is en hulle is nie gelukkig waar hulle is nie, graag wil terugkom. Daar is so een of twee wat bedank of aanskuif of wat ook al, maar hy loop so siklus.”

Die sukses van die proses hang dus sekerlik van die omsetsyfer af, maar ook of die werwings- en keuringspaneel in staat was om die beste moontlike kandidaat aan te stel. Op 'n vraag of dit al gebeur het dat die hoof van Skool A iemand in 'n pos gehad het wat toe nie die pas kon volhou nie, het hy so geantwoord:

Ja en dit is my onaangename taak om te intervenue. Dan doen jy klasbesoeke, wat eintlik nie deel van ons sisteem is nie. Maar sodra ouers begin moan . . . luister so en so gee nie klas nie of kom laat. . . jy kry die ou spreekwoord van waar daar 'n rokie is, moet daar 'n vuurtjie wees. Daar is sisteme en as die persoon nie perform nie, dan kan jy hulle vra om te bedank en dan bring jy nou HR in en hoofkantoor self begin hulle vrae vra. Maar daar is maniere om van

die persoon ontslae te raak of eintlik te laat aanskuif. Jy kan 'n goeie onderwyser wees, maar dalk pas jy net nie in die sisteem in nie. Baie mense funksioneer in 'n baie rigid system. Baie wil graag voorgesê word en ander wil hul eie ding doen. Elke onderwyser kraai koning op sy eie mishoop. Jy kry al die krediet as dit goed gaan, maar as dit sleg gaan kry jy al die moeilikheid ook.

Weereens verwys die hoof na die feit dat die persoon by die skool “inpas”. Wie bepaal of 'n persoon inpas of nie en by “wie” moet die persoon inpas? By die meerderheid? By die groep wat bekend is aan mekaar? Diegene wat genader is om aansoek te doen vir die pos?

Kan 'n persoon wat heeltemaal anders te werk gaan as die res van die personeel en wat steeds goed is in sy of haar vakgebied, beskou word as iemand wat nie in die stelsel inpas nie? As al die personeel soveel vryheid kry, kan iemand tog as individu anders wees, deel wees en 'n positiewe bydrae lewer, al “pas die persoon nie in” by die meerderheid nie. Tog is dit 'n wesenlike element by enige maatskappy, skool of instelling. Daar word van persone wat aangestel word, verwag om by die kultuur van die skool in te pas, met ander woorde die aanvaarde praktyk. Die gevoel wat by die skool geskep word is ook van belang en noodsaaklik – is daar 'n warm gevoel; voel die persoon welkom, of is die kultuur koud en afsydig? Hierdie elemente is ook redes waarom mense bedank; omdat hulle heel moontlik nie by die meerderheid kan inpas nie. Sinergie en samewerking is egter een van die grootste faktore wat bydra tot die sukses van enige besigheid of skool. Niemand kan individueel funksioneer nie en spanwerk is noodsaaklik. Dus is die vryheid ook hier noodsaaklik om seker te maak dat die persoon wat aangestel word, wel 'n bydraende faktor kan wees tot die sukses van die skool.

Indien die pos wyer geadverteer was, sou daar dalk 'n ander, meer geskikte kandidaat gekies word? Indien die skool bereid was om 'n kwaliteitpersoon 'n beter pakket aan te bied, sou dit dalk nie nodig gewees het om in te gryp nie. Tog is tyd ook 'n baie belangrike faktor en kan dit maande neem indien 'n pos so wyd moontlik geadverteer word en intussen is daar leerlinge wat onderrig moet word. Hoofde probeer so gou moontlik die mees geskikte persoon in die klas kry, sodat die leerlinge so min moontlik onderrigtyd verloor. Die persoon is

dus nie noodwendig die mees geskikte onderwyser vir die pos nie, maar die mees geskikte persoon wat op daardie oomblik beskikbaar is.

Die hoof van Skool E het die volgende geantwoord toe daar aan hom gevra is of hy met die huidige werwings- en selekteringsproses die beste moontlike kandidaat kan aanstel:

The real question is: how successfull am I in selecting the correct person? I can tell you honestly it is a lottery. . . You appoint someone and you are convinced that you make the right choice and after two months you can't believe you've appointed that person. It is my fifth year and we only had one or two full-time staff who left. . . people do not want to leave. Experience does not help, you need to do your homework. . .80% is a really good rate."

Dit is volgens my 'n baie waar en wyse siening dat 'n mens nooit 100% seker kan wees dat jy die regte kandidaat aangestel het nie. Om egter te verseker dat jy 80% van die tyd die korrekte besluite neem, is dit dan nie nodig dat jy 'n wyer groep persone vir onderhoude kry nie? Of is 'n verwysing noodwendig 'n poging om te verhoed dat jy mislei word in die onderhoud? Is hoofde nie maar in 'n proses om onderwysers in diens te probeer neem op so 'n wyse dat die riskiko's so min moontlik is nie, en dat dit die rede is dat hulle gebruik maak van verwysings?

Die personeel weet wat die missie en visie van die skool is en as hulle iemand verwys is hulle min of meer seker dat die persoon wel geskik is vir die pos en wel by die skool se werkswyse sal kan aanpas. Om iemand te verwys, is ook nie noodwendig 'n maklike situasie vir die persoon wat die verwysing doen nie. Indien die persoon wat jy verwys het, nie sy/haar werk doen nie, voel die persoon wat die verwysing gedoen het baie maal skuldig. Somtyds ken jy iemand as 'n vriend/vriendin, maar weet nie noodwendig hoe funksioneer die persoon by die werk en onder druk nie. Dus is dit aan die een kant goed om van verwysings gebruik te maak en aan die ander kant plaas dit mense in 'n baie moeilike situasie. Verwysings kan heel moontlik die risiko van mislukte aanstellings verminder, maar weereens is dit 'n mate van subtiele diskriminasie en nie noodwendig die beste moontlike oplossing nie.

Die hoof van Skool B is baie seker dat hulle werwings- en keuringsproses suksesvol is:

Ja, die manier van werwing, seleksie en keuring is wel suksesvol. Dit kan beskou word as 90% suksesvol. Daar is gewoonlik so hier en daar 'n uitskieter. Die omset van onderwysers is baie laag by die skool. Die normale omset is hoofsaaklik van personeel wat bevordering ontvang en persone wat verhuis na 'n ander dorp of selfs dié wat oorsee gaan vir ondervinding vind. Maar oor die algemeen is die personeel baie gelukkig en daar is min wisseling van personeel.

Dalk was die vraag nie reg geformuleer nie, want dit gaan nie noodwendig daaroor of die personeel gelukkig is nie, maar of die bestuur tevrede is dat hulle die beste moontlike kandidaat vir die pos aangestel het. As almal op verwysings in hul poste aangestel is, is hulle veronderstel om gelukkig te wees omdat hulle soos een groot familie is. Voldoen die kwaliteite van die persoon wat in die pos is noodwendig aan al die verwagtinge en is dit die beste moontlike persoon vir die pos?

Die hoof van Skool D het die vraag verstaan asof die persoon dadelik die pos gaan aanvaar. Hy het soos volg geantwoord:

Baie baie suksesvol. Nog niemand wat ons aangestel het, het nie die pos aanvaar nie en die meeste mense kom van departementele skole wat hierheen wil kom. Groot rede is die dissipline in ander skole wat ondraaglik raak en die persone kan dit nie meer uithou nie. Ander kere het ons mense ge-headhunt om te vra dat hulle moet aansoek doen.

Die hoof van Skool C het verduidelik dat die sukses afhang van die tipe vak:

Dit hang af van vakke waar daar 'n vakante posisie is. Dit is easy finding an English teacher, and other subjects that's core subjects. Die tale is ook maklik om iemand te kry. Maar core subjects like science, accounting, maths and commercial subjects, nie noodwendig goeie onderwysers in die vakke kry nie. Wiskunde- en Science- onderwysers is moeilik om te kry. Talk about to get good ones. Ons het 'n recruitment-agentskap wat ons gebruik, maar ek is nie tevrede daarmee nie. So ek sou sê ja, ons is suksesvol, afhangende van die vak wat geadverteer is.

Dus voel die meeste hoofde dat die stelsels by hul skole baie suksesvol is en die meerderheid het ook verduidelik dat daar met elke personeellid wat bedank 'n uitklaringsonderhoud gedoen word om te bepaal wat hul gevoel en oorwegings was.

Die hoof van Skool C het verduidelik hoe hy te werk gaan as daar iemand is wat nie die mas by die skool opkom nie:

Toe ek hierdie college oopgemaak het, was al die onnies van government school background. Daar was twee wat onafhanklikeskool-ondervinding gehad het. Ek het 'n onnie aangestel van 'n goeie openbare skool en sy het twee maande gehou. Die environment is van so 'n aard dat indien hulle nie gewoon kan raak aan freedom en volwasse uitkyk waarvolgens studente behandel word, is dit te moeilik vir hulle om aan te pas. Sekere onderwysers verkies die spesifieke reëls van 'n openbare skool. Die rigiede outokratiese beleid is nie by ons nie. Ek hou Maandae-oggende general meeting met my staff en staff meetings een maal per maand. Ek sê altyd vir ouers van studente wat kom vir onderhoud, ons is 'n alternatiewe to traditional schools. Jy gaan nie hier skreeu en gil nie en soms sukkel onderwysers om aan te pas. Ons moet deur 'n proses gaan met onderwysers en ek het twee onderwysers verloor wat te rigid was en not approachable. It is not necessary for performance management, maar you have to be approachable friendly.

Dit wil egter voorkom of die bestuur van onafhanklike skole nie volgens individuele pakkette en die verspreiding van vergoedingspakkette werk wanneer hulle onderhandel om 'n nuwe persoon aan te stel nie. By elke skool het ek die indruk gekry dat die deelnemers voel dat dit wat hulle personeel kan bied, baie meer is as dit wat personeel andersins by ander skole kan kry en daarom hoef hulle nie mee te ding met 'n beter, meer aanvaarbare pakket vir die kandidaat nie.

Dit wil voorkom asof die vryheid van salarispakkette vir personeel glad nie benut word nie. Daar word nie vergoeding gegee volgens prestasie of ondervinding nie. Sommige deelnemers het aangedui dat hulle die persoon wel 'n beter pakket sal aanbied slegs wanneer dit 'n posisie vir 'n "skaars" vak is, maar oor die algemeen gebeur dit nie sommer nie.

Kan 'n mens verwag om die beste moontlike kandidaat te kry as die persoon slegs 'n standaardsalaris aangebied word? Kan 'n mens van iemand verwag om die ekstra myl te stap vir die skool en kwaliteitonderrig te bied as die persoon net moet “dankbaar” wees dat hy/sy verbonde kan wees aan die spesifieke skool? Is alle ander openbare skole van so 'n aard dat enige onderwyser vir geen ekstra vergoeding nie ten alle koste by 'n onafhanklike skool sal onderrig gee weens die goeie fasiliteite, kleiner klasse en minder merkwerk? Is die persone by onafhanklike skole dalk daar om “minder” te werk?

4.2.8. Deelnemers se sienings oor literatuur in die VSA wat aantoon dat die omsetsyfer van onafhanklike skole hoër is as dié van openbare skole

Baie van die deelnemers het verduidelik dat alle onafhanklike skole, veral in Suid-Afrika, nie oor dieselfde kam geskeer kan word nie. So ook nie alle openbare skole nie. Die hoof van Skool A het die volgende gesê:

'n Mens moet ook versigtig wees om te praat van onafhanklike skole. Daar is baie fly-by-night-skole; hulle maak sommer oornag toe. Dit is hoekom daar Umalusi is wat streng maatreëls toepas van wat toegelaat word en wat nie. Hulle is ook die mense wat een jaar goeie resultate bereik en die volgende jaar niks. Dit is chaos daarbuite.

Die hoof van Skool E het verduidelik dat daar openbare skole is wat net so doeltreffend soos onafhanklike skole funksioneer:

No question that independent schools have more turnover than public schools. But you need to be careful to categorise. . . some of the public schools in Gauteng are on the same level as independent schools in Johannesburg. They function exactly as independent schools. They are also like independent schools, but the morale of the old Model C schools is not that strong, but beaurocratic load on teachers is enormous. The reason why teachers want to be in a class is reduce in ticking boxes of assessment and we are able to do our own thing. I would prefer more teachers leave because the rotation is also good. Some independent schools are fly-by-night and some appoint temporary

and some do not have security. One of our matrices did a study in Business Studies to see what the influence of money or remuneration is and that it was very small. They just want a good working environment. That is not a board decision; I do all the appointments. I will never query the junior school. People who are A-religious are also welcome here, even if they do not believe the same as the school, but they must not undermine the specific beliefs of the school.

Hier wil dit voorkom of die kwaliteit van die skool nie noodwendig daarvan afhang of dit 'n openbare of 'n onafhanklike skool is nie, maar of dit 'n skool is wat sekuriteit aan sy personeel kan bied. Sekuriteit is een van die belangrikste aspekte vir onderwysers.

Volgens een van die deelnemers is die omsetsyfer van onafhanklike skole hoër, omdat hoofde gedurig op soek is na nuwe talent om hulle onderwyserkorps te versterk en hy het vertel dat hy personeel dophou by sportbyeenkomste. Indien hulle 'n persoon met moontlike talent sien, bied hulle daardie persoon 'n beter pakket aan. Die hoof van Skool B verduidelik soos volg:

Ja, ek stem saam dat die omsetsyfer by onafhanklike skole hoër is as by openbare skole. Ek beskou dit egter as 'n baie gesonde omset. In onafhanklike skole is hoofde baie gefokus op die beste van die beste en indien 'n persoon hom of haarself bewys by 'n onafhanklike skool, sal die persoon maklik deur 'n ander skool genader word en word daar wel aanbiedinge aan die persoon gemaak. In departementele skole is dit nie noodwendig die geval nie en is daar nie so 'n groot vereiste wat aan personeel gestel word nie. Daar is 'n ander vereiste by onafhanklike skole. Ouers betaal baie geld en die skool moet in staat wees om aan al die ouers se behoeftes te voldoen en dit is die rede waarom daar konstant na onderwysers van hoogstaande kwaliteit en waardes gesoek word.

Hierdie skool is duidelik gestel op prestasie, en die personeel wat deel is van die skool moet ook beseft dat die prestasies van hul leerlinge deurlopend deur die bestuur gemonitor word. Tog stem dit nie ooreen met die metode waarop werwing gedoen word nie. Soek hulle dan werklik na die beste moontlike kandidaat vir die pos?

Die hoof van Skool C het so geantwoord:

Ek ken nie die literatuur nie, so dit is vir my moeilik om te sê, maar ek dink nie dit is noodwendig so nie. Dit kan waar wees omdat daar meer verwag word van onderwysers in onafhanklike skole en die ouers betaal baie. Baie onderwysers in government schools is in a comfort zone en baie beweeg nie daaruit nie. Meeste was onderwysers wat afgetree het. Baie het nie noodwendig gedoen wat hulle moes nie en dan het hulle maar net daar gebly. Baie by onafhanklike skole, indien hulle nie perform nie, moet gaan. In 'n onafhanklike skool moet jy jou kant bring anders moet jy gaan. Dus kan ek daarmee saamstem dat daar onderwysers verloor word wat dalk nie noodwendig hul kant bring nie of nie inpas by die skool nie. Die pressure is bietjie meer.

Die hoofde het teenstrydig verduidelik dat die omstandighede by onafhanklike skole baie beter is as die by openbare skole en dat dit een van die groot insentiewe is waarvolgens personeel “vergoed” word. Die fasiliteite is goed, klasse is klein, die merkwerk is minder en druk van buitemuurse aktiwiteite is so veel minder as by openbare skole. Baie van die hoofde het ook verduidelik dat dit 'n baie meer ontspanne omgewing is en dat personeel hulself bestuur en baie vryheid het. In dieselfde asem verduidelik hoofde egter dat die rede waarom die omset by onafhanklike skole so hoog is, juis is as gevolg van die druk waaronder personeel verkeer. Die druk kan moontlik te hoog wees en die personeel moet presteer, anders moet hulle die skool verlaat. Dit is totaal en al teenstrydig met die insentiewe wat aan personeel gebied word.

Daar was egter net een hoof wat van mening was dat die omsetsyfer in onafhanklike skole glad nie hoër is as dié in openbare skole nie. Die hoof van Skool D het dit so verduidelik:

Nee, ek dink glad nie so nie. Ons omsetsyfer is baie laer as by departementele skole. Daar is sommige skole waar die omsetsyfer baie hoog is, maar dit is gewoonlik as gevolg van interne probleme. Persone wat dit nie meer met die hoof kan uithou of so iets nie, maar ek dink daar kan glad nie veralgemeen word nie.”

Dit wil egter voorkom asof hoofde al voorheen gevalle gehad het waar 'n kandidaat as die ideale kandidaat in die onderhoud voorkom, maar egter nie die mas kan opkom in die klaskamer nie. Sommige personeellede is nie gewoond

daaraan om gedissiplineerd op te tree nie en verkies iemand wat konstant oor hul skouers loer.

4.3 SAMEVATTEND

Uit bogenoemde data, soos verkry vanuit die onderhoude, is dit baie duidelik dat elke skool baie gesteld is op sy eie unieke 'bloudruk'. Hoofde het meer as een maal verwys na die feit dat kwalifikasies nie noodwendig die enigste manier is waarvolgens aanstellings gemaak word nie, maar wel of die persoon in die skool se kultuur en eiesoortigheid sal inpas.

Al die hoofde het ook aangedui dat onafhanklike skole nie veralgemeen kan word nie, maar dat sekere onafhanklike skole in dieselfde klas val as top-departementele skole en ander weer op hul eie vlak presteer en funksioneer.

Hoofde reken dat dit vir onderwysers 'n voorreg is om deel te wees van hul skole, maar het tog tussen die lyne laat deurskemer dat hulle nie verleë is oor enige onderwyser nie. Geen hoof het aangedui dat hulle enigsins hul vergoedingspakkette aanpas vir persone en dat hulle spesiale pakkette aanbied nie. Daar was slegs by Skool B die versekering dat hulle konstant op soek is na die beste moontlike kandidaat, wat ook die idee geskep het dat hulle dalk poste sal skep indien hulle 'n kwaliteitonderwyser teëkom. Hulle soek ook die onderwysers en bied vir hulle poste aan. In 'n sekere mate maak hulle dus wel gebruik van die vryheid tot hul beskikking.

Die vraag ontstaan egter of die persoon wat in beheer van die aanstellings is wel geskik is om die werwing, keuring en aanstelling te doen? Die meeste van die besluite word deur daardie hoof of persoon geneem. Die hoof bepaal ook of die persoon by die kultuur inpas. Die vraag is: is dit dan die kultuur van die spesifieke hoof?

Die feit dat daar 'n unievertegenwoordiger by openbare skole moet wees om te verseker dat aanstellings reg en regverdig plaasvind, is nie noodwendig 'n slegte idee nie. Word enige aanstelling werklik onafhanklik benader sonder enige vooropgestelde opinie of vooroordeel? Is dit nie tyd dat daar dalk 'n

unieverteenwoordiger by onafhanklike skole se onderhoude teenwoordig moet wees nie?

Hoofde het eerlik verduidelik dat indien hul behoefte 'n manspersoneellid insluit, hulle 'n man bo 'n dame sal aanstel. Hierdie tipe van benadering is sonder twyfel diskriminerend ten opsigte van geslag. Telkens word daar verwys na persone wat aangestel word omdat hulle by die skool inpas, en dit kom definitief op sosiale diskriminasie neer.

Die wet vereis duidelik dat geen advertensie enige vorm van diskriminasie mag bevat nie. In hierdie gevalle vind subtiele diskriminasie plaas. Hulle verduidelik dat alles reg en regverdig plaasvind, maar dan verduidelik hulle in dieselfde asem dat die persone deur iemand verwys moet word en by die groep moet inpas.

Volgens Pauline Kayes (2006) word daar steeds baie min gefokus om 'n diverse personeel groep aan te stel. Turner (2002) beweer dat die moeite wat gedoen word om diverse personeellede aan te stel steeds een van die mees onsuksesvolle elemente in die onderwys is. Die doel met die werwing van 'n diverse personeelkorps is nie die behoud van personeel nie. Dus is een van die belangrikste stappe in die suksesvolle diversifisering van personeel 'n begrip van menslike weerstand. Omdat baie instellings stereotipeer en bevooroordeelend is, kan hierdie instellings nie multikulturele opvoedkundige instellings wees nie. Dit bring mee dat daar 'n tekort in die professionele ontwikkeling van die werwingsproses is (Kayes, 2006).

Baie hoofde het egter aangedui dat baie van die aanstellings slegs op 'n verwysingsbasis geskied, en dus ontstaan die moontlikheid van nepotisme of bevooroordeelde aanstellings. Niemand kon spesifiek verduidelik wie is die personeel wat ander personeel verwys nie; met ander woorde, of die verwysing van senior ervare personeel kom of van enige personeellid af nie.

Die vraag wat egter by my opkom is of verwysings nie meer op persoonlike voorkeur gebaseer is, eerder as om na die beste persoon vir die spesifieke pos te soek nie? Van die deelnemers het egter aangedui dat hulle mentors vir jong personeel aanwys, maar geen deelnemer het aangedui dat hulle graag jong personeel inneem nie. Almal het aangedui dat die persoon by die skool moet

inpas, en daar is dus geen aanduiding van diversiteit nie. Is ons samelewing nie divers van aard nie? Is ons leerlinge in enige skool, onafhanklik of openbaar skool, groot of klein, nie ook divers nie?

Sou die korrekte prosedure gevolg word, is daar nie wel 'n groot kans om werklik die beste persoon in die pos aan te stel nie? Moet daar meer gefokus word op die beste persoon vir die vak in plaas daarvan om die persoon te kies wat die maklikste gaan aanpas of inpas?

Gebruik onafhanklike skole nie hul vryheid ten opsigte van die werwing, keuring en aanstelling van personeel nie? 'n Klein groepie kandidate word genader om aansoek te doen vir poste nadat daar vooraf 'n vooropgestelde "prentjie" van die geskikte persoon gemaak is, met die hoop dat een van die kandidate in die spesifieke "prentjie" sal inpas. Skole gebruik nie die vryheid om landswyd te soek na die regte kandidaat nie. Advertensies is meestal ook baie spesifiek en hulle maak nie gebruik van die vryheid om bietjie wyer te soek vir iemand wat heel moontlik nog meer aan die skool kan bied as dit wat hulle in gedagte het nie. Advertensies is egter ook nie spesifiek nie, maar wanneer die kortlys opstel word keur hulle kandidate af omdat hulle nie aan spesifieke vereistes voldoen nie, maar hierdie vereistes is nie in die advertensie genoem nie.

Onderhoude is ook baie spesifiek (hoofde van onderskeidelik Skool A en Skool C het hul vrae tydens onderhoude aan my beskikbaar gestel) en baie van die kriteria het betrekking op die persoonlikheid van die kandidaat en nie noodwendig op die kwaliteit en vaardighede van die persoon nie. Daar is ook nie 'n onafhanklike party wat in die onderhoude teenwoordig is om te verseker dat geen diskriminasie plaasvind nie. Hoeveel jaar is die hoof deel van die skool wat die aanstellings maak? Is daar 'n verband tussen die hoof se persoonlikheid en die keuse van die kandidate? Hoofde beweer telkens dat die persoon by die spesifieke skool moet inpas. Wie bepaal of iemand inpas of nie? Is daar 'n spesifieke kriterium om dit te bepaal, of word dit slegs op gevoel gedoen? En indien wel, wie se gevoel?

Vandag word meer en meer druk op skole geplaas om die nasionale standaarde te handhaaf. Hierdie druk is veral op openbare skole en hulle vordering word jaarliks geëvalueer (Smith, 2008). Lunenberg en Ornstein (2000) beweer dat

die meeste mense dink dat dit makliker is as alles bly net soos wat dit is. As onderwysleiers het hulle vir jare klem gelê op die feit dat ons met verskillende tipe kinders, met verskillende persoonlikhede, werk, maar ons verwag van onderwysers om almal dieselfde te wees. Ons fokus op die gereedheid en ontwikkeling van kinders, maar ons is nie bereid om te beseef dat daar gekristalliseerde onderwysers is nie, en dat party vinniger as ander ontwikkel (Glickman et al, 2005).

Is onafhanklike skole dalk die resultaat van 'n bestuur wat hul eiesoortige skool volgens hul persoonlike uitkyk en siening van hoe onderwys moet plaasvind, wil stig? Of is die hoofde bloot besig om 'n produk in die mark te vestig wat gebaseer is op grond van die aanvraag? Onafhanklike skole is wel volwaardige besighede en daar moet voldoen word aan die vereistes van die kliënte. Tog is die opvoedkundige aspek een van die belangrikste faktore in die bedryf en moet niks gedoen word wat enige onderrigmoontlikheid of leerlinge se geleentheid om onderrig en opvoeding te ontvang in die wiele ry nie.

Die mens bly steeds 'n onverklaarbare spesie en om werklik te kan getuig dat jy iemand ken, is nie noodwendig maklik nie. Gebruik hoofde van onafhanklike skole heel moontlik die vryheid om die beste moontlike oplossing te kry en maar te glo, hoop en te vertrou dat dit werklik die beste antwoord is? Die deurlopende evaluering van personeel is heel moontlik die beste maatstaf, sodat daar so gou as moontlik bepaal kan word of die aanstelling suksesvol is. Hoofde van onafhanklike skole kan heel moontlik ook die werwingsproses konstant evalueer en aanpas in 'n poging om die beste moontlike personeel by die skool te hê sodat uitstekende onderrig kan plaasvind.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING EN AANBEVELINGS

5.1 Inleiding

Hoofstuk 5 het ten doel om die belangrikste gevolgtrekkings van die studie te bespreek in antwoord op die sentrale navorsingsvraag: Hoe benut onafhanklike skole die groter vryheid wat hulle gebied word in die aanstelling van onderwysers? Die hoofstuk bied derhalwe 'n oorsig oor die studie waarin 'n aantal prominente aspekte uit die data-analise in die vorige hoofstuk, asook kwessies wat in die literatuurstudie in hoofstuk 2 ter sprake gekom het, uitgelig sal word. Die navorsingsvraag en subnavorsingsvrae vorm die raamwerk vir hierdie samevatting. Ten slotte sal 'n aantal aanbevelings vir oorweging in toekomstige navorsingstudies gemaak word.

5.2 Oorsig oor die studie

In hierdie navorsing is die werwing, selektering en aanstelling van personeel in onafhanklike skole ondersoek. Die doel van die studie was om vas te stel of hoofde van onafhanklike skole die vryheid tot hul beskikking oor hierdie drie aspekte benut of nie, in vergelyking met die rigiede prosesse wat in openbare skole bestaan.

Daar is gehoop dat die vrae lig sal werp op sake soos personeelwisseling en -omset in onafhanklike skole, maar ook op strategieë wat tydens werwing benut word om te verseker dat die beste personeelkorps saamgestel word.

Die mate waarin onafhanklike skole moontlik van die groter vryheid gebruik maak, moet verstaan word binne die konteks van die bestaande wetlike raamwerk. In Hoofstuk 2 is die beskikbare literatuur oor die onderwerp volledig bespreek. Daar is onder andere verwys na die behoefte aan effektiewe strategieë wat gevolg moet word om die aanstelling van 'n groter diversiteit onderwysers te bevorder (Gifford, 2007). Daar is egter ook gekyk na die aanstelling van onderwysers in plattelandse areas vir kinders met spesiale

behoefte, asook hoe die werwings- en aanstellingsproses moet verloop sodat die leerling bevoordeel kan word (Martin, 2010). Aspekte soos die uitdagings wat onderwysers daaglik moet hanteer en die manier waarop die onderwysinstellings hierdie uitdagings vir onderwysers kan verminder of vergemaklik, is ook ondersoek (Davis, 2010). Verdere literatuur het gehandel oor die impak wat werwing en aanstelling van onderwysers in plattelandse gebiede het (Gadson, 2010). Hierdie literatuur, soos volledig bespreek in Hoofstuk 2, het egter bygedra tot die identifisering van die definitiewe leemte wat daar is met betrekking tot beskikbare navorsing oor die werwing, selektering en aanstelling van personeel in onafhanklike skole in Suid-Afrika. Hierdie leemte is gevul deur my navorsing en daar is gepoog om die relevante navorsingsvrae te beantwoord.

5.2.1 Wetlike raamwerk

In ooreenstemming met die wetsraamwerk word daar in Hoofstuk 2 aangetoon dat onafhanklike skole baie meer vryheid tot hul beskikking het aangaande die werwing, selektering en aanstelling van personeel. Daar is vaste strukture waarbinne openbare skole moet werk om 'n kandidaat aan te stel en die proses is soms baie omslagtig, wat moontlik daartoe kan aanleiding gee dat leerlinge vir 'n geruime tyd sonder onderwysers gelaat word. Die teendeel is egter dat daar in die geval van onafhanklike skole baie meer vryheid is waarbinne hoofde 'n aanstelling kan maak.

Die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, wat die Handves van Menseregte insluit, asook die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, is op beide openbare en onafhanklike skole van toepassing. In hierdie wetgewing word die feit benadruk dat alle persone reg en regverdig en altyd menswaardig behandel moet word. Hierdie wetgewing is van toepassing op die totale proses vanaf die bepaling van die vereistes vir 'n vakante pos, die werwing (deur middel van advertensies, keuring (met ander woorde, die samestelling van die kortlys), asook die selektering en aanstelling van die kandidaat.

Twee belangrike aspekte van die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, moet aangestip word as bindend vir onafhanklike skole, naamlik

regstellende aksie en gelyke indiensneming (geen diskriminasie). Die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, fokus op die verhouding tussen die werkgewers en die werknemers in enige beroep met die hoofsaaklike doel om ekonomiese ontwikkeling, sosiale regverdigheid en werkerstevredenheid, asook 'n demokratiese werksomgewing, te bevorder.

Hierdie sosiale regverdigheid is 'n baie belangrike aspek wat in onafhanklike skole in ag geneem moet word met die aanstelling van 'n onderwyser in 'n pos. Menswaardigheid en gelykheid, asook die toepassing van menseregte en vryheid, en die gelyke behandeling van alle rasse en geslagte is ook vereistes waaraan onafhanklike skole moet voldoen.

Volledigheidshalwe sou 'n mens ook registrasie by SAOR moet aantoon as 'n vereiste van die onderwysdepartement. Aanstellings of aansoeke hoef dus nie goedgekeur word deur 'n beheerliggaam nie, maar die bogenoemde vereistes bepaal die raamwerk waarbinne vryheid toegepas kan word. Hoofde moet verseker dat hulle aanstellings doen binne die bepaalde wetgewing en dat daar teen geen persoon op grond van ras, kultuur of geslag gediskrimineer word nie.

Die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, die Skolewet, Wet 84 van 1996, asook die PAM (1999) is egter net van toepassing op personeelvoorsiening in openbare skole. In hierdie wetgewing word daar van skole vereis om die totale aanstellingsproses op 'n vasgestelde manier te laat plaasvind. Advertensies vir poste by openbare skole moet in 'n gazette, bulletin of omsendskrywe van die betrokke provinsiale departement gepubliseer word. Hierdie gazette kom slegs een maal per jaar uit en al die advertensies moet volgens 'n vooraf opgestelde formaat geformuleer word.

Onafhanklike skole het dus die reg om werwing te doen, asook advertensies te plaas waar en wanneer hulle wil, mits daardie werwing en advertensies aan die vereistes van die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, voldoen. Geen diskriminasie van enige aard mag plaasvind nie.

Uit die literatuur is dit duidelik dat daar vaste prosedures is waarvolgens hoofde te werk moet gaan om persone in vakante poste in openbare skole aan te stel. Vakante poste kan ook nie net geïdentifiseer word as die klasse te groot raak nie. Alles word vooraf bepaal op grond van die getalle in die skool en die

onderwysers word deur die Departement van Basiese Onderwys toegeken op grond van die aantal leerlinge per skool. Hierdie behoeftebepaling word egter ook net een maal per jaar gedoen.

Die tendens is egter dat leerlinge in veral graad 10 vakke kies en dan soos wat die tyd verloop hul vakkeuses verander omdat hulle moontlik meer met 'n sekere vak sukkel as wat hulle gedink het. Dit kan daartoe aanleiding gee dat die verhouding van onderwysers tot leerlinge aan die begin van die jaar moontlik 1:20 is, maar na ses maande verander na 1:30. In die geval van onafhanklike skole is hulle by magte om dan so 'n pos te adverteer en sodoende die onderwyser-leerling-verhouding na 1:15 te verander.

Onafhanklike skole is slegs gebind aan die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, asook die Grondwet van Suid-Afrika, Wet 108 van 1996, wat eintlik die basis van alle wetgewing in die land vorm. Die Wet op die Suid-Afrikaanse Onderwysraad (2000) is egter ook van toepassing op onafhanklike skole. Hierdie raad poog om die ontwikkeling en professionalisme van onderwysers te bevorder. Dit sluit egter professionele ondersteuning vir onderwysers in en daar is ook 'n professionele etiekkode waaraan voldoen moet word.

Daar duidelike riglyne wees waarvolgens die persone gewerf word en uiteindelik aangestel word, sodat dit ook jaarliks hersien kan word met die doel om dit te verbeter indien nodig.

Omdat hierdie werwings- en selekteringsproses so omvattend is en daar so veel wetlike vereistes is, het baie aanstellings by openbare skole egter ook na hofsake gelei, omdat prosedures nie korrek gevolg is nie. Hierdie vaste prosesse en stelsels is egter nie van toepassing op onafhanklike skole nie, wat heel moontlik die rede kan wees waarom daar nog nie juis enige literatuur beskikbaar is oor ongelyke aanstellings of die nalatigheid van enige skool in die aanstelling van kandidate nie. Die feit dat daar geen literatuur beskikbaar is nie, is egter nie 'n teken dat daar glad nie ongelyke aanstellings of indiensneming plaasvind nie.

Wat baie duidelik na vore gekom het, is dat die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, bepaal dat gelykheid in die werksplek slegs moontlik is as elke individu 'n gelyke kans het op bevordering, asook enige

aanstelling by enige instansie, sonder enige diskriminasie van enige aard. Om die ongelykheid van die verlede reg te stel, moet daar egter voorkeur gegee word aan die aanstelling van persone van kleur.

Wetgewing beklemtoon egter dat alle persone wat oor 'n onderwyskwalifikasie beskik by SAOR geregistreer moet wees. Dit sluit onderwysers by onafhanklike skole in.

Alle advertensies vir enige pos moet volgens die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, gedoen word. Geen advertensie mag enigsins diskriminerend van aard wees nie. Diskriminasie sluit rassediskriminasie, asook enige diskriminasie ten opsigte van die persoon se geslag, geloof, seksuele oriëntasie, ensovoorts in. Diskriminasie in 'n advertensie vind plaas wanneer daar byvoorbeeld na 'n "onderwyser" verwys word, wat verwys na 'n manlike persoon. Die advertensie moet duidelik aantoon dat dit vir 'n onderwyser/onderwyseres is. Daar mag ook glad nie verwys word na 'n enkelopende of 'n getroude persoon nie. Elke onafhanklike skool kan in ooreenstemming met die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, unieke advertensies en metodes van werwing gebruik, wat ander breër metodes van werwing kan insluit.

Die beleid vir die minimum vereistes vir aanstelling as onderwyser is in die Norme en Standaarde vir Opvoeders (2011) in die *Staatskoerant* gepubliseer. Hierdie norme is egter nie afdwingbaar op onafhanklike skole nie, maar kan gebruik word as 'n riglyn.

Openbare skole moet ook oor beheerliggame beskik wat direk betrokke is by die opstel van die kortlys, die nooi van geskikte kandidate vir onderhoude en wat ook deel vorm van die onderhoudspaneel. Onafhanklike skole is egter nie gebind aan 'n beheerliggaam of ouerkomitee wat deel moet vorm van die werwings- en seleksieproses nie.

Uit die onderhoude wat met die hoofde gevoer is, het dit geblyk dat hoofde van onafhanklike skole bewus is van die regsvereistes verbonde aan die vul van poste. Hoofde het verduidelik dat hulle nie diskriminerend optree nie en dat hulle advertensies geen wetlike voorskrifte verontagsaam nie. Sommige van die

hoofde het aangedui dat hulle voorheen benadeelde kandidate dadelik sal aanstel indien hulle op die kortlys is.

Hoofde het in die onderhoud verduidelik dat hulle die huidige proses van aanstelling baie suksesvol en ook baie regverdig beskou. Tog het hulle meer as een maal aangedui dat die meeste van die aanstellings op grond van verwysings plaasvind. Hulle het ook verduidelik dat hulle nie sommer enige persoon sal aanstel indien hulle die persoon nie ken nie of nie tevrede is met die persoon se huislike omstandighede of ondersteuningstelsel by die huis nie. Hierdie stellings is totaal teenstrydig met billike en regverdige aanstellings en toon tekens van diskriminasie.

Ek het egter tot die gevolgtrekking gekom dat hoofde nog nooit werklik aan die proses van werwing en aanstelling gedink het nie, en dat dit bloot 'n formaliteit is wat plaasvind sonder dat die proses ondersoek word en moontlik na 'n beter proses gesoek word. Hierdie prosesse is baie belangrik vir die vooruitgang en prestasie van die skool.

5.2.2 Werwing van kandidate

Advertensies vir die werwing van kandidate vir beskikbare onderwysposte by onafhanklike skole kan deur die loop van die jaar geplaas word, soos wat die behoefte aan nuwe onderwysers ontstaan, selfs al bedank 'n onderwyser in die middel van die jaar. Hierdie advertensies word verwoord volgens die skole se onmiddellike situasies en behoeftes. Omdat die kostes van advertensies vir vakante poste baie hoog is, adverteer onafhanklike skole nie noodwendig in nasionale koerante of enige nasionale omsendskrywe nie en word die advertensies geplaas wanneer die betrokke skool of skoolgroep dit kan bekostig. Sommige onafhanklike skole maak wel van die internet en een of meer webtuistes gebruik om advertensies te plaas.

Soos reeds uiteengesit, is die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, van toepassing op onafhanklike skole wanneer enige werwing of aanstelling plaasvind. Daar mag geen bewoording of aanduiding van diskriminasie wees nie. Dit is baie belangrik dat die werwingsproses van so 'n aard is dat dit so veel

moontlik persone moet bereik en hulle die geleentheid moet bied om vir die pos aansoek te doen.

Uit die onderhoude het dit geblyk dat skole dikwels nie vakante poste adverteer nie, maar CV's wat op rekord gehou word gebruik of deur mondelingse kommunikasie werwing doen. Alhoewel dit nie teen die wet is nie, hou dit uiteraard sekere risiko's in. Die proses kan nepotisme bevorder, diskriminerend van aard wees (byvoorbeeld omdat net sekere CV's op rekord geplaas word), en die gelyke-indiensnemingsproses skaad. In die praktyk sal die mees geskikte persoon dus nie noodwendig in 'n pos aangestel word nie. Dit hou wel die voordeel in dat poste vinniger gevul kan word en leerlinge se reg tot onderwys nie ondermyn word nie.

5.2.3 Onderhoude

Soos reeds in Hoofstuk 2 bespreek, is onafhanklike skole is nie gebind aan die minimum vereistes vir die aanstelling van 'n onderwyser, soos gepubliseer in die Norme en Standaarde vir Opvoeders (2011) in die *Staatskoerant* nie, maar dit kan as riglyn gebruik word, aangesien die norme en standarde bepaal dat alle skole moet voldoen aan die vereiste om slegs onderwysers aan te stel wat by SAOR geregistreer is.

Die hoofde van onafhanklike skole het nie sekere reëls en vereistes waaraan hulle moet voldoen rakende die wyse waarop 'n persoon aangestel word nie. Hulle het ook genoem dat hulle selfs agter kandidate aanry om onderhoude te voer as hulle graag die persone wil aanstel. Nog 'n hoof het verduidelik dat hulle personeel van ander skole dophou en dat hulle onderwysers sal nader om aansoek te doen vir vakante poste by hulle skole as hulle weet dat dit goeie onderwysers is wat goeie akademiese of sportprestasies bereik.

Hoewel die hoofde van onafhanklike skole bewus is van die proses wat gevolg moet word wanneer 'n kortlys saamgestel word, is daar te kenne gegee dat dit nie normaalweg in daardie spesifieke volgorde plaasvind nie. Die rede hiervoor is dat daar meestal reeds 'n kandidaat geïdentifiseer is, en dan word daar slegs 'n onderhoud met die bepaalde kandidaat gehou. As hulle die proses volg, word

die kortlys saamgestel soos hul behoeftes op daardie stadium is en dit word meestal nie in 'n formele formaat gedoen nie. Sommige van die skole se sekretaresse of die menslikehulpbronbestuurders evalueer die kandidate se aansoeke en stel 'n kortlys van vyf of ses persone saam. Geen hoof het te kenne gegee dat kandidate binne 'n sekere tydperk voor die aanvang van die onderhoude in kennis gestel moet word nie – dit is wel 'n vereiste by openbare skole.

Openbare en onafhanklike skole mag slegs personeel aanstel wat by SAOR geregistreer is kragtens die vereistes van die Wet op die Suid-Afrikaanse Onderwysraad (SAOR). Sommige hoofde van onafhanklike skole het egter te kenne gegee dat hulle studente aanstel wat nog studeer en wat dus nog nie by SAOR geregistreer is nie. In die onderhoude het hoofde verduidelik dat hulle toestemming van die kandidaat kry om met behulp van 'n maatskappy, deur middel van hul identiteitsdokument na te gaan dat hul kwalifikasie geldig is. As die persoon verwys word deur 'n kollega, word hierdie prosedure sekerlik nie gevolg nie. Omdat hulle die aanstelling volgens hulle eie bepalings en voorwaardes kan doen, word daar sekerlik uitsonderings gemaak oor die persoon se kwalifikasie en registrasie by SAOR. Daar is geen waarborg dat daar nie tog onderwysers by onafhanklike skole is wat moontlik nie geregistreer is nie.

Openbare skole moet 'n paneel gebruik wat bepaal word deur die Basiese Departement van Onderwys. Die departement vereis dat seker persone in die onderhoudsessie teenwoordig moet wees, soos uiteengesit in Hoofstuk 2. Onafhanklike skole het 'n vrye keuse betreffende hulle onderhoudspaneel. Hulle besluit self wie deel is daarvan, en gebruik selfs sekere persone met vakkennis vir spesifieke vakante poste. Die hoofde het verduidelik dat hulle die senior personeel en onderwysers met vakkennis betrek by die onderhoude om te verseker dat die persoon wat aangestel word wel bevoeg is vir die pos. Daar is dus nie vasgestelde kriteria waarvolgens die onderhoudspaneel saamgestel word nie, maar daar is wel 'n ongeskrewe reël om persone op die onderhoudspaneel te gebruik wat bevoeg genoeg is om die regte keuse te maak.

Uit die onderhoude is gevind dat hoofde van onafhanklike skole hul eie prosesse volg met die opstel van 'n kortlys asook die onderhoudpaneel wat gebruik word wanneer daar onderhoude gevoer word met moontlike kandidate. Hoofde adverteer weinig poste, en dus is daar nie 'n lang tydperk voor geskikte kandidate aangestel word nie. Dit het ook duidelik na vore gekom dat hierdie hoofde se kortlyste nie noodwendig uit baie kandidate bestaan nie, maar daar word gewoonlik van verwysings gebruik gemaak, of onderwysers wat moontlik al voorheen CV's ingestuur het, word in die poste aangestel.

Wanneer daar egter nie 'n verwysing is nie of hulle nie weet van 'n moontlike kandidaat nie, is die proses meer intensief en word daar soms van advertensies gebruik gemaak, wat beteken dat die hele proses langer is. Die persone wat dien op die onderhoudpaneel is gewoonlik senior personeel en moontlik 'n vakhoof. Sommige hoofde maak selfs gebruik van leerlinge om te bepaal of die kandidaat geskik is vir die spesifieke pos.

5.3 Bevindinge

5.3.1 Wat is die regsraamwerk wat neergelê word vir die werwing, keuring en seleksie van werknemers?

Uit die studie het dit duidelik na vore gekom dat hoofde die verhouding van onderwysers tot leerlinge gereeld hersien en dat poste vakant verklaar kan word indien 'n sekere vak meer leerlinge het as normaalweg. Vir die hoofde is die onderwyser-leerling-verhouding baie belangrik, en dit is ook een van die groot faktore wat ouers laat besluit om hul kinders in onafhanklike skole te plaas.

Hoofde het aangedui dat hulle gereeld na die behoeftes van die skool kyk voordat hulle 'n pos vakant verklaar, en dus soek hulle nie noodwendig net na 'n persoon met die spesifieke akademiese kwalifikasies nie, maar wel iemand wat moontlik op die sportveld gebruik kan word. Hierdie inligting word egter nie in die advertensie uiteengesit nie, indien daar wel van 'n advertensie gebruik gemaak word.

Twee van die hoofde het verduidelik dat die leerlinge in die skool 'n groot invloed uitoefen oor die geskiktheid van die onderwysers, asook die evaluasie van

laasgenoemde. Hulle is betrokke by die keuse van die onderwyser en evalueer soms 'n les om te sien of hulle met die persoon oor die weg sal kom. Hierdie benadering is 'n manier waaroor daar nie juis literatuur beskikbaar is nie en die vraag ontstaan spontaan of dit werklik 'n effektiewe manier is om te besluit of 'n persoon geskik is vir die pos. Is tieners werklik in staat om te kan onderskei tussen 'n persoon wat kennis kan oordra en 'n persoon wat dalk heel moontlik kan sorg vir pret en plesier in die klas?

Hoofde het verduidelik dat hulle nie-diskriminerend optree en regstellende aksie toepas. Dit het egter meer as een maal na vore gekom dat subtiele diskriminasie plaasvind met betrekking tot ras, geslag en sosiale faktore. Ek het die indruk gekry dat die hoofde nie werklik beseft dat hulle diskriminerend optree nie. Hoe kan persone aansoek doen indien hulle nie weet daar is 'n pos vakant nie? Die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, word nie hier in aanmerking geneem nie. Slegs die persone wat hulle moontlik graag wil aanstel, is van die pos bewus en dit is juis hulle wat dan sal aansoek doen vir die pos. Die feit dat advertensies nie gebruik word nie of dat persone op grond van verwysings aangestel word, dui op 'n verskuilde ontduiking van die wetgewing.

Daar is hoofde wat verduidelik dat hulle dadelik 'n manlike persoon sal aanstel, aangesien mans baie skaars in die onderwys is en dat seuns die rolmodel van 'n man in die skool nodig het. Hulle beseft dat middeljarige vrouens baie goeie onderwyseresse is, maar hulle keuse sal steeds 'n man wees, aangesien dit hulle behoefte is. Die pos sal dus nie noodwendig geadverteer word nie, maar daar sal vir ander personelede gevra word om 'n man vir die vakante posisie te verwys. Hierdie inligting word nie in die advertensies weergegee nie en dus vind daar definitiewe diskriminasie plaas en word gelyke indiensneming nie toegepas nie. Daar is egter ook genoem dat ouer ervare onderwyseresse goed is, maar dat manspersoneel meer op aanvraag in 'n skool is as vroulike personeel.

Al die hoofde het verduidelik dat hulle net personeel aanstel wat by SAOR geregistreer is. Hulle poog om so ver moontlik by die wetgewing te hou. Wat die

wetlike vereistes betref, wil dit voorkom of hulle die vryheid tot hulle beskikking wel gebruik, maar dit nie korrek toepas nie.

Deur hoofsaaklik van verwysings gebruik te maak en vakante poste nie noodwendig te adverteer nie, selfs nie eers in die plaaslike koerant nie, is daar 'n moontlikheid dat die skool nie noodwendig die beste moontlike kandidaat kry wat vir die pos aansoek doen nie. In die onderhoude was dit duidelik dat die hoofde onder die indruk verkeer dat hulle aanstellings reg en regverdig plaasvind. Tog is dit volgens hul verduidelikings nie die geval nie. Die wetlike vereistes vir gelyke en regverdige aanstellings word duidelik nie toegepas nie en daar is voortdurend 'n subtiele ontduiking van wetgewing.

Omdat daar geen vasgestelde regulasies is waarvolgens hierdie werwing en seleksie moet plaasvind nie, is dit duidelik dat hoofde slegs optree volgens die skool se behoeftes. Indien dit 'n pos is vir 'n "belangrike vak" soos wiskunde en wetenskap, sal hulle baie moeite doen met die werwing, aangesien die ouers baie gesteld is op hierdie vakke en die onderwysers wat dit onderrig. Ander "minder belangrike vakke" word suiwer hanteer met 'n bekende persoon in gedagte. In sommige gevalle is persone al aangestel wat nie noodwendig kwalifikasies vir die spesifieke pos het nie, maar wat die "regte persoon is".

5.3.2 Watter beginsels en kriteria behoort oorweeg te word wanneer onderwyspersoneel gewerf, gekeur en geselekteer word?

Onafhanklike skole word glad nie gebind aan enige wetlike vereistes betreffende die werwing van kandidate nie. Hulle beskik oor die vryheid om enige persoon te werf, maar moet dit in ooreenstemming met die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, en Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, doen. Dus word daar genoeg vryheid aan onafhanklike skole gebied om die werwingsproses so wyd as moontlik te maak, asook om te verseker dat die beste moontlike kandidaat vir die pos aangestel kan word.

In die ondersoek het dit duidelik na vore gekom dat hoofde glad nie wyd werf nie en dat hulle ook nie op soek is na die beste moontlike kandidaat vir die pos

nie, maar dat hulle in die meeste gevalle net persone werf op grond van verwysings – persone wat bekend is aan hulle of een van hul kollegas. Een hoof het dit duidelik gestel dat hy nie somer iemand “van die straat af” sal aanstel nie.

Hierdie tipe benadering dui op nepotisme en veroorsaak dat daar subtiel ontduiing van die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, plaasvind. Deur slegs kandidate aan te stel op grond van verwysings, gee ook aanleiding tot diskriminasie teenoor persone wat nie noodwendig iemand in die skool ken nie.

Vakante poste word hoofsaaklik as vakant beskou na aanleiding van leerlinge se vakkeuses en die aantal leerlinge in ’n spesifieke klas. Hoofde het verduidelik dat hulle nie meer as 25 leerlinge per klas toelaat nie, en as gevolg daarvan moet daar soms nuwe poste geskep word. Ander kere word ’n nuwe vak op aandrang van leerlinge geïmplementeer en dit lei ook tot die skep van nuwe poste wat gevul moet word.

Vryheid word toegepas tydens die werwing van personeel, omdat die skole glad nie enige riglyne volg en glad nie rigied te werk gaan nie. Sommige hoofde het aangetoon dat hulle personeel soek met ’n sekere persoonlikheid, wat vir die leerlinge aanvaarbaar is. Ander hoofde het weer verduidelik dat as hulle ’n advertensie vir die vakante pos plaas, hulle genoeg inligting oor die skool se etos in die advertensie plaas, sodat die persone wat aansoek doen moet weet dat hulle by daardie etos moet aanpas en daarvolgens moet inpas. Hoofde stel dus reeds vooraf die kriteria op vir die persoonlikheid van die persoon wat hulle wil aanstel. Die werwing wat plaasvind, is dus nie wyd om so veel moontlik kandidate te bereik nie, maar wel spesifiek om die persoon te kan kry wat in die skool se “bloudruk” pas.

Die studie wys dat hoofde van onafhanklike skole die skole vorm en saamstel soos wat hulle dit verkies. Baie van die vrae wat hoofde aan kandidate tydens die onderhoudsproses vra, fokus op die kandidaat se persoonlikheid, soos deur hoofde verduidelik in die onderhoud wat ek met hulle gevoer het. Hiervolgens besluit die onderhoudvoerder/s en die hoofde of die kandidaat se persoonlikheid aanvaarbaar vir die skool is of nie.

Die hoofde is duidelik baie trots op hulle skole en het telkemale daarna verwys dat onafhanklike skole baie beter is as openbare skole en dat hulle soveel meer aan leerlinge en onderwysers kan bied. Telkens het hulle egter teruggekom na die “bloudruk” van hul skool; die feit dat iemand daar moet inpas en dat leerlinge besluit of ’n personeellid aangestel word of nie.

Sekerlik is daar altyd leerlinge wat “anders” dink of optree as die meerderheid? Wat van die leerlinge wat nie noodwendig inpas in die “prentjie” van die skool nie? Daar moet diversiteit onder die personeelkorps wees om vir daardie leerlinge sekuriteit te bied.

Tydens die onderhoude het dit duidelik na vore gekom dat die hoofde baie selektief in hul keuse van die tipe persoonlikheid, temperament en agtergrond van die personeellid is. Dit wil voorkom of daar baie min of geen diversiteit in die keuse van die geskikte kandidaat plaasvind wanneer hulle iemand in ’n vakante pos aanstel nie, aangesien hulle slegs personeel aanstel wat by hulle kan aanpas. Groepwerk en eensgesindheid is uiters belangrik wanneer leerlinge onderrig word, en dit is duidelik dat die groep waarna hoofde soek, aan ’n ongeskrewe profiel moet voldoen.

5.3.3 Watter prosesse word in onafhanklike skole in Suid-Afrika gevolg vir die werwing en keuring van onderwysers?

Die wetgewing van advertensies is reeds bespreek. Volgens die Wet op Arbeidsverhoudings, Wet 66 van 1995, asook die Wet op Indiensneming van Opvoeders, Wet 76 van 1998, moet die advertensie vry wees van enige vorm van diskriminasie of eksklusiwiteit. Wat belangrik is, is dat die advertensie vir enige persoon die geleentheid moet bied om aansoek te doen vir die pos.

In die onderhoude het dit duidelik na vore gekom dat die meerderheid onafhanklike skole so min moontlik advertensies gebruik. Die rede daarvoor kan heel moontlik die koste daaraan verbonde wees. Sommige skole het ’n webtuiste waar enige persoon sy/haar CV kan oplaai, sodat die skool op die werbwerf kan gaan kyk na moontlike kandidate as ’n vakante pos ontstaan. Skole wat deel vorm van ’n groep, met verskillende skole in verskillende areas,

adverteer ook hulle poste eers intern, en die persone wat reeds deel is van die groep kry voorkeur wanneer daar aanstellings gemaak word.

Die kortlys word gewoonlik deur die hoof en die onderhoudspaneel saamgestel. By onafhanklike skole is daar egter glad nie enige onafhanklike persoon teenwoordig, byvoorbeeld 'n verteenwoordiger van 'n unie, om te verseker dat dit reg en regverdig gedoen word nie. Die navorsing toon duidelik dat die kortlys nie noodwendig opgestel word volgens die vereistes wat in die advertensie genoem is nie (indien daar wel van 'n advertensie gebruik gemaak is), maar dat die skole kyk na spesifieke behoeftes, byvoorbeeld of die persoon enige buitemuurse ondervinding het (iets wat nie in die advertensie genoem is nie).

Hoofde stel hul kortlyste saam op grond van hul behoeftes op die betrokke tydstip. Een hoof het aangetoon dat iemand wat ook goed in sport gekwalifiseer is of 'n manlike persoon is, op die kortlys geplaas sal word omdat dit voordelig vir die skool kan wees.

Dit is duidelik dat hoofde van onafhanklike skole die wet ontduik en subtiel diskrimineer teenoor persone wat nie verwy word nie.

Daar is nie 'n spesifieke wet wat enige vereistes beskryf of spesifiseer waarvolgens onderhoude gehou moet word nie. In openbare skole, is daar sekere prosedures wat vooraf gevolg moet word en bepaalde persone wat teenwoordig moet wees tydens 'n onderhoud. Wat betref onafhanklike skole, is daar egter geen vereistes nie. Geen unie of onafhanklike party hoef teenwoordig te wees nie, en daar is ook geen standaardprosedure wat gevolg moet word wanneer 'n persoon genooi word vir 'n onderhoud nie.

Bylaag C bevat 'n voorbeeld van die tipiese onderhoudsvrae wat van een van die onafhanklike skole ontvang is.

Die hoof, adjunkhoof en moontlik 'n senior personeellid is tydens die onderhoude teenwoordig. Die meeste hoofde het aangetoon dat hulle glad nie tydens die onderhoude op kwalifikasies fokus nie, omdat die persoon veronderstel was om oor die geskikte kwalifikasie te voldoen voordat hy/sy vir die onderhoud genooi is.

Wat baie interessant was, is die feit dat kandidate se persoonlikhede, hul persoonlike voorkoms, en hul agtergrond (met ander woorde, selfs wie hul ouers is of was), baie belangrik vir die onderhoudvoerder is. Dit is ook baie belangrik waar die persoon voorheen onderrig gegee het. Deur slegs te verduidelik dat die persoon 'n aantal jaar ondervinding het, is nie genoeg nie; dit is belangrik wáár die persoon die ondervinding opgedoen het. Hoofde maak inderdaad gebruik van die vryheid tot hul beskikking met betrekking tot onderhoude, maar die vraag ontstaan of daar dan 'n regverdige keuse gemaak word wanneer die persoon aangestel word.

Die hoofde het deurgaans verduidelik dat 'n goed gekwalifiseerde kandidaat wat nie noodwendig oor die regte persoonlikheid beskik nie, nie aangestel sal word nie.

Van die skole het aangetoon dat leerlinge in die skool ook 'n stem het in die aanstelling van die persoon. Daar word van kandidate gevra om 'n les vir die leerlinge aan te bied en hulle stem dan na afloop van die les of die persoon geskik is vir die pos of nie. Een van die hoofde het aangetoon dat hulle soms vir kandidate vra om 'n voorlegging van hulself te maak om op daardie manier hul vaardighede met tegnologie te kan toets. Dit blyk duidelik dat elke hoof en elke onafhanklike skool se wyse van onderhoudvoering uniek is.

'n Ander hoof het genoem dat dit baie belangrik is dat die kandidaat vinnig moet kan dink en akademiese vrae word aan kandidate gestel om dit te toets. Sommige skole vra toestemming van kandidate dat hul vingerafdrukke geneem mag word, sodat daar vasgestel kan word of 'n kandidaat 'n kriminele rekord het en om sy/haar kwalifikasies te verifieer. Indien 'n persoon iets onverskilligs op byvoorbeeld 20-jarige ouderdom aangevang het, kan dit werklik na 'n aantal jare steeds 'n bepalende faktor wees in die keuse van die ideale kandidaat?

Gestel die persoon se kwalifikasies en ondervinding is voldoende, maar die persoon het 'n kriminele rekord vir 'n onbenulligheid as jong man of dame, is dit werklik 'n faktor wat in aanmerking geneem moet word wanneer die persoon aangestel word? Is dit nie ook 'n soort sosiale diskriminasie nie?

Dit is baie duidelik dat hoofde wel die vryheid tot hul beskikking benut met betrekking tot onderhoude. Wat egter kommerwekkend is, is die feit dat die hoof baie maal slegs fokus op die kandidaat se persoonlikheid.

5.3.4 Watter voordele of insentiewe word tydens die onderhoud aangebied om onderwysers na onafhanklike skole te lok?

Onafhanklike skole het wel 'n riglyn waarvolgens hulle vergoeding kan gee ten opsigte van kwalifikasies en jare diens, maar dit is net 'n riglyn en hulle hoef nie daarby te hou nie. In teenstelling hiermee word personeel in openbare skole volgens hul ondervinding en jare diens betaal. By openbare skole is daar ook 'n evalueringstelsel om te bepaal of die persoon kwalifiseer vir 'n ekstra kerfverhoging of nie na aanleiding van die werk wat hulle doen.

Die ideaal is dat hoofde van onafhanklike skole hul vergoedingspakkette so kan uitwerk dat hulle die beste moontlike kandidaat vir die pos kan aanstel. Hulle kan ekstra persone aanstel vir buitemuurse aktiwiteite. Hulle kan regtig 'n pakket saamstel volgens die personeellid se behoeftes om te verseker dat hulle die persoon kan aanstel. Onafhanklike skole is by magte om die pakket en insentiewe van so 'n aard te maak dat personeel graag daar wil werk.

Tydens die onderhoude het hoofde verduidelik dat dit 'n ongelooflike voorreg is om deel te wees van hul onderskeie skole. Die fasiliteite is van hoogstaande gehalte, leerlinge is gedissiplineerd en die getal leerlinge in klasse is laag. Dit verlig die werkslading op onderwysers ten opsigte van nasienwerk en lei tot minder druk rakende buitemuurse verpligtinge. Een van die hoofde het verduidelik dat 'n graad 12-leerling in Bedryfstudies 'n "studie" gedoen het wat aan die lig gebring het dat onderwysers meer begaan is oor 'n goeie werksomgewing as noodwendig 'n beter salaris.

Baie van die hoofde het vertel dat die personeel in 'n baie gemaklike omgewing werk en dus vroeër kan huis toe gaan as hulle die laaste periodes af het. Dus is die voordele gerig op die werksomgewing en nie noodwendig 'n bonus of 'n beter pakket nie. Enkele hoofde het genoem dat hulle moeite sal doen om poste vir skaars vakke te vul, maar die meeste was van mening dat die feit dat

personeel moontlik die geleentheid kry om verder te studeer of selfs bevorder kan word, is genoegsame insentiewe en daarom is beter pakkette nie nodig nie.

Wat teenstrydig met bogenoemde is, is die feit dat hoofde te kenne gegee het dat personeel by onafhanklike skole onder geweldige druk verkeer, omdat ouers baie vir die onderrig van hul kinders betaal en te alle tye net die beste verwag. Een van die hoofde het verduidelik dat die personeel twee maal per jaar deur die leerlinge geëvalueer word met betrekking tot hulle geduld en toeganklikheid.

Uit die onderhoude wil dit voorkom asof hoofde dalk nog steeds volgens die riglyne van die openbare skole werk en slegs die normale salaris of in sekere gevalle dalk 'n bietjie meer aanbied. Slegs een hoof het verduidelik dat die kinders die onderwysers twee maal per jaar evalueer. Hulle ontvang dan bonusse gebaseer op die evaluasie. Verder het nie een hoof uitgebrei oor ekstra bonusse vir goeie uitslae of spanne wat presteer, of enige ander insentief nie. Die feit dat die klasse kleiner is en die fasiliteite van goeie gehalte is, is veronderstel om te dien as 'n insentief. Hoofde het ook verduidelik dat hulle nie verleë is oor enige persoon nie, en dat dit vir 'n persoon 'n voorreg is om by die onafhanklike skool te onderrig.

5.3.5 Watter beginsels en kriteria word oorweeg wanneer onderwyspersoneel 'n pos aangebied word?

Volgens die Wet op Indiensneming van Onderwysers(1998), moet alle onderwysers wat by enige skool aangestel word by SAOR geregistreer wees. As 'n kandidaat nie 'n permanente SAOR-registrasienommer het nie, moet daar bewys gelewer word dat die persoon reeds aansoek gedoen het en oor 'n tydelike registrasie beskik. Dus word daar van hoofde vereis om seker te maak dat die persoon wel oor 'n geldige onderwyskwalifikasie beskik.

Dit was interessant dat hoofde baie klem op die kandidaat se persoonlikheid gelê het. Een hoof het gesê hy volg sy "gut", en 'n ander het gesê hulle laat die leerlinge die kandidaat evalueer. Volgens die verduidelikings van die hoofde is daar geen vaste kriteria waarvolgens aanstellings gedoen word nie. Die feit dat

baie kandidate deur persoonlike verwysings na skole gestuur word, kan heel moontlik daartoe aanleiding gee dat daar nie baie formele onderhoude gevoer word nie. Die kriteria is dus tot 'n groot mate gebaseer op die “gevoel” wat die onderhoudspaneel oor die kandidaat het. Een hoof het verduidelik dat hulle oor die saak gaan bid indien as nie tussen twee kandidate kan kies nie. Ander hoofde het genoem dat hulle regstellende aksie ten volle ondersteun en dat dit die deurslaggewende rol speel. Nog 'n hoof het verduidelik dat 'n manlike kandidaat die aanstellingskeuse beïnvloed.

Volgens die hoofde bied hulle 'n standaard-vergoedingspakket aan personeel en is daar geen onderskeid ten opsigte van kwalifikasies of ondervinding nie. Een hoof het wel verduidelik dat jonger personeel “duurder” is as ouer personeel. Ander hoofde het genoem dat hulle eerder onderwysers sal aanstel met baie ondervinding as dié sonder ondervinding.

Oor die algemeen het ek die indruk gekry dat hoofde persone aanstel wat in die “bloudruk” van die skool sal inpas en wat bekend is aan iemand anders op die personeel. Dit wil voorkom asof hulle nie noodwendig die beste kandidaat vir die posisie probeer aanstel nie, maar dalk eerder die beste persoon wat die beste in hulle stelsel en werkswyse gaan inpas of die beste by hul groepie pas. Dit blyk dat hoofde versigtig is om 'n kans te waag om onbekende kandidate aan te stel. Dit word moontlik deur die ouers se verwagte reaksie en optrede beïnvloed. Hulle probeer dus die ouers ook tevrede stel. Geen hoof het egter te kenne gegee dat daar ouers by die onderhoudproses teenwoordig is nie.

Ek sou dink 'n vraag wat moontlik in 'n volgende studie ondersoek kan word, is wat die rede is waarom ouers hul kinders in onafhanklike skole plaas. Kan dit moontlik wees omdat elke onafhanklike skool so gesteld is op die “bloudruk” of uniekheid van die skool dat ouers juis daarom hul kinders in die skool plaas? Verkies hierdie ouers dus dat hul kinders in 'n spesifieke “kultuur” onderrig ontvang, sodat die ouers nie bekommerd hoef te wees dat hul kinders dalk met 'n verskeidenheid onderwysers te doen sal kry nie?

5.3.6 Samevatting

Dit is baie duidelik dat die hoofde van onafhanklike skole hul onderskei van openbare skole. Hulle glo beslis in hulle produk en verwys baie maal daarna dat hulle totaal anders as openbare skole is en dat die atmosfeer by die skool ook anders is. Tog het enkele hoofde verduidelik dat 'n mens onderskeid moet maak tussen tipes onafhanklike skole.

Een van die uitstaande kenmerke van die werwings- en seleksieprosesse by onafhanklike skole is dat hoofde op soek is na persone wat dieselfde dink en op dieselfde manier werk as dit waaraan hulle gewoon is. Die hoofde voel dat dit 'n risiko is as hulle iemand “nuut” aanstel wat nie bekend is aan iemand op die personeel of nie verwys is nie. Diversiteit is glad nie ter sprake nie, omdat hulle glad nie “die kans wil waag met iemand van die straat af nie”. As 'n kandidaat dus nie iemand ken binne die skool nie, is sy/haar kans baie skraal om 'n pos by die skool te kry. Tog is daar enkele uitsonderings en kan alle aanstellings nie veralgemeen word nie, maar die meerderheid van die aanstellings vind op hierdie wyse plaas.

Met die ontwikkeling van tegnologie asook die ontwikkeling in ons land, sou daar verwag word dat hoofde van onafhanklike skole bereid sal wees om 'n risiko te neem om te kan sien wat 'n “nuwe” persoon in die skool kan inbring. Onafhanklike skole is op die oomblik aan die toeneem en daarom sal daar van hoofde verwag word om werklik iets nuuts aan te bied om te verseker dat hulle die beste moontlike kandidaat vir die pos kan aanstel, selfs al gaan dit vereis dat dit nie noodwendig “iemand soos hulle” is nie.

Onafhanklike skole is afhanklik van die aantal kinders wat na die skool toe kom vir die fondse. Met die toename in onafhanklike skole moet hoofde tog iets doen om te verseker dat hulle skool die beste onafhanklike skool in die omgewing is. Word dit bepaal op grond van die uitslae van die skool, op grond van die reputasie van die skool? Is onafhanklike skole die produk van persone wat hul eie “omgewing” wil skep waarin hulle veilig voel?

Dit is duidelik dat hoofde van onafhanklike skole wel die vryheid tot hul beskikking gebruik en glad nie gebind is aan die spesifieke reëls, regulasies, spesifikasies en prosesse wat in openbare skole gevolg moet word nie. Tog is

dit glad nie gewaarborg dat hierdie vryheid lei tot effektiewe werwing en seleksie van die beste moontlike kandidaat vir die pos nie. Ook wil dit voorkom asof hoofde, heel moontlik onbewustelik, die wetgewing wat wel op hul van toepassing is, ontduik en glad nie toepas nie.

5.4 Beperkinge van die studie

Die primêre beperking van die navorsing is reeds met aanvang van die studie geïdentifiseer: dit is die feit dat die geografiese gebied baie beperk was en daarom kan die bevindinge nie op alle onafhanklike skole van toepassing gemaak word nie.

In sommige van die onderhoude is daar ook 'n opmerking gemaak deur een van die hoofde dat daar 'n definitiewe onderskeid gemaak moet word tussen verskillende tipes onafhanklike skole en dat geen van hierdie bevindings veralgemeen kan word nie. Tog was dit duidelik dat sekere prosesse in al die betrokke skole plaasvind en dat 'n spesifieke werkswyse gevolg word wanneer hulle personeel werf en selekteer vir poste.

Een hoof het aangedui dat hul voornemende leerlinge geen toelatingseksamens skryf nie en leerlinge wat nie in ander skole gehelp kan word nie, word sonder voorbehoud ingeneem. In hierdie geval vereis die skool dat onderwysers die leerlinge in die middag na skool met huiswerk moet help en dat die kinders met baie geduld en empatie behandel moet word. Dit is dieselfde skool waar leerlinge die personeel twee maal per jaar evalueer, soos voorheen genoem. Daardie skool kan egter nie in dieselfde konteks genoem word as een van die skole wat roem op hul uitstekende prestasies op akademiese en sportgebied nie. Hulle vereistes aan onderwysers, asook die tipe kind wat deel van die skool is, verskil van eersgenoemde skool. Daarom is dit belangrik dat onafhanklike skole geklassifiseer word.

Die skole wat vir die navorsing gebruik is, is in die Pretoria-Johannesburg-omgewing. Skole op die platteland kan egter ook by die studie betrek word. Die wyse waarop hierdie skole aanstellings benader verskil heel moontlik van die

stadskole. Ander provinsies beskik ook moontlik oor 'n heel ander dinamika as Gautengse skole en dit kan ook ondersoek word.

Die skole wat deel gevorm het van die studie is egter skole wat meestal gekenmerk is deur bevoorregte leerders en ook moderne fasiliteite. Wat egter interessant sal wees is om navorsing te doen oor die werwing, en selektering van onderwysers by onafhanklike skole in minder bevoregte gebiede in ons land. Die uitkoms sal heel waarskynlik baie anders wees. Die wyse waarop kandidate gewerf sal word sal ook verskil van die in die huidige navorsing.

5.5 Aanbevelings

Die hoeveelheid onafhanklike skole is besig om geweldig toe te neem in ons land. Is die rede vir die toename in, en vraag na onafhanklike skole 'n groot behoefte aan kwaliteit onderrig, of gaan dit dalk oor 'n statussimbool of 'n versekering dat die kind in 'n spesifieke tipe skool is? Ouers is bereid om baie te betaal vir die beste moontlike onderrig vir hul kinders. Die vraag is egter of ouers tans werklik die kwaliteit kry waarvoor hulle betaal.

Is die beste onderwysers landswyd in diens by onafhanklike skole? Bied onafhanklike skole werklik meer vir kinders as openbare skole? Net soos daar goeie openbare skole is soos Afrikaans Seuns Hoër, Afrikaans Meisies Hoër, Boys High, Girls High, Menlopark, Garsfontein, Hugenote ensovoorts, is daar ook heeltemal disfunksionele skole waar daar kwalik aan die basiese onderrigbehoefte voldoen kan word. Dieselfde verskynsel is ook van toepassing op onafhanklike skole. Skole soos St Stithians College, Hilton College, Crawford College ensovoorts bied hoogstaande onderrig, die beste moontlike fasiliteite en is regtig aan die voorpunt van ontwikkeling, maar dan is daar ook onafhanklike skole wat middelmatig of selfs onderpresteer en heel moontlik glad nie goed bestuur word nie. Dus kan skole nie net geklassifiseer word as onafhanklike skole en openbare skole nie. Daar is hoogs ontwikkelende en presterende skole en dan disfunksionele skole – en dit geld vir beide onafhanklike of openbare skole.

Uit die navorsing het die volgende bevindinge duidelik na vore gekom:

- i) Onafhanklike skole maak nie juis gebruik van die vryheid tot hul beskikking om kwaliteitonderwysers aan te stel nie. Daardie vryheid word tans gebruik om eendersdenkende personeel by een skool te vestig. Skole skep hul eie skool met hul eie kultuur en met hul eie mense – onafhanklik van die Departement van Basiese Onderwys, onafhanklik van die vereistes van die staat, maar afhanklik van die persone in die skool se topbestuur, afhanklik van die stigters van die skool en afhanklik van die opinies van die ouers.
- ii) Alhoewel hoofde van onafhanklike skole deeglik bewus is van die wetlike aspekte betreffende die werwing en keuring van kandidate, ontstaan die gevaar van nepotisme en subtiele diskriminasie in die manier waarop kandidate gewarf word asook die vereistes wat gestel word vir die aanstelling van 'n onderwyser.
- iii) Hoofde vul poste so spoedig moontlik, wat definitiewe voordele vir die kinders inhou, aangesien baie min akademiese tyd verlore gaan.
- iv) Uit die onderhoude het dit duidelik na vore gekom dat hoofde bekende kandidate aanstel en bitter min van advertensies gebruik maak. Poste word dus nie wyd adverteer nie en die groep kandidate waaruit die geskikste onderwysers gekies word, is meestal bekend aan iemand op die personeel of paneel.
- v) Die vrae wat tydens onderhoude gevra word, is uiteengesit en gestruktureer by die meeste van die skole wat deel gevorm het van die navorsing, maar hoofde het meer as een maal verduidelik dat hulle nie sommer 'n onbekende persoon sal aanstel nie en dat die persoon se agtergrond baie belangrik is. Dus ontstaan die gevaar dat die onderhoudsvrae slegs 'n front is ingeval daar navraag gedoen word oor die regverdigheid van die aanstelling.
- vi) Die moontlikheid dat ouers en leerlinge in onafhanklike skole dalk te veel seggenskap het ten opsigte van die personeel wat aangestel word, is egter ook 'n saak wat in meer besonderhede ondersoek kan word. Sommige hoofde het aangedui dat die leerlinge die onderwysers evalueer.

Uit die studie het dit duidelik geword dat navorsing oor onafhanklike skole 'n grootliks onontginde navorsingsgebied is, veral met betrekking tot die bestuur en personeelontwikkeling binne die skole. Daar word derhalwe aanbeveel dat navorsing binne die terreine van onafhanklike skole aangemoedig en bevorder sal word, aangesien dit 'n groeiende sektor van onderwysvoorsiening in Suid-Afrika is en kwaliteit en standarde ook binne hierdie sektor verseker moet word.

Die Onafhanklikeskolevereniging van Suid-Afrika (ISASA) kan heel moontlik 'n groter rol speel in die skole wat by hulle geregistreer is met betrekking tot die prosesse en kriteria wat daardie skole volg wanneer hulle enige aanstellings maak. Hierdie organisasie kan dalk daaraan begin dink om 'n aanstellingsbeleid saam te stel om hoofde van onafhanklike skole te begelei in die aanstellingsproses om te verseker dat regverdige aanstellings plaasvind en dat die advertensies van poste onafhanklik en korrek gedoen word.

5.6 SLOTOPMERKING

Beskikbare literatuur oor onafhanklike skole in Suid-Afrika is nie so volop beskikbaar nie en dit is duidelik dat daar nog nie baie navorsing gedoen is oor die werwing, selektering en aanstelling van personeel nie. Daar is egter 'n duidelike toename in onafhanklike skole in Suid-Afrika. Groot organisasies is besig om kleiner onafhanklike skole oor te koop om op so 'n manier 'n groter eenheid te ontwikkel. Hierdie proses kan voordelig wees indien daar dan meer eenvormigheid in die skole geskep word, wat hul menslike hulpbronnbestuur ook insluit. Oornames deur onder andere Curro en Advetech is besig om die hoogtes in te skiet.

In die studie is duidelik vasgestel dat die hoofde van onafhanklike skole hul eie prosesse ontwikkel betreffende die werwing en selektering van kandidate en dat aanstellings baie maal volgens persoonlike voorkeure en keuses plaasvind, en dat dit nie noodwendig reg en regverdig is volgens wetlike voorskrifte nie. Omdat onafhanklike skole onafhanklik van 'n oorkoepelende groepe en voorskrifte kan optree, gee dit aanleiding tot nepotisme en diskriminasie. Hoofde doen dit beslis nie met opset nie, maar dit gebeur egter gereeld dat

persone in poste aangestel word bloot op grond van die persone wat hulle ken in die spesifieke skool.

Ten slotte dink ek hoofde van onafhanklike skole moet ook tot die besef kom dat hulle werklik beskik oor vryheid met betrekking tot die werwing, selektering en aanstelling van onderwysers. Hierdie vryheid stel hulle in staat om die beste moontlike pakkette saam te stel om te verseker dat hulle die beste moontlike personeel kan werf en eindelik behou sodat leerlinge in onafhanklike skole goeie onderrig kan ontvang wat in ooreenstemming is met die groot bedrae wat ouers vir hul kinders se opvoeding betaal. Soos ook verduidelik in die navorsing, is daar, net soos met openbare skole, ook verskillende tipes onafhanklike skole en is daar tans onafhanklike skole wat werklik die beste moontlike onderrig aan leerlinge verskaf. As daar meer eenvormigheid is ten opsigte van onafhanklike skole se prosesse, kan dit moontlik bydra tot beter werwings- en aanstellingsprosesse. Indien die prosesse so goed moontlik is, kan elke leerling die geleentheid gebied word om die beste te word wat hy/sy moontlik kan wees.

“Ons grootste behoefte in die lewe is iemand wat ons kan laat doen waartoe ons in staat is.” (Ralph Waldo Emerson)

BIBLIOGRAFIE

Adler, L. 2006. *How to stop making dumb hiring mistakes: the hiring decision is too important to leave to chance*. Electronic Recruiting Exchange: Information and Networking for Recruiters. Beskikbaar by: www.ere.net/articles

Agar, M. 1986. *Speaking of ethnography*. Beverly Hills, CA: Sage.

Annells, M. 1996. Hermeneutic phenomenology: philosophical perspectives and current use in nursing research. *Journal of Advanced Nursing*, 23(4): 705–713.

Anthony, M. 1980. Let teachers help hire teachers. *Executive Educator*, 2(10): 21–22, 38, Oct.

Arends, F. 2007. *Teacher education and development in South Africa: research and development programme*. Pretoria, South Africa: Centre for Evaluation and Assessment, University of Pretoria.

Babbie, E. 1992. *The practice of social research*. New York: Macmillan.

Basson, A., Christianson, M., Garbers, C., Le Roux, P., Mischke, C. & Strydom, E. 1998. *Essential labour law*. Pretoria: Labour Law Publications.

Becker, H.S. 1996. The epistemology of qualitative research. In: R. Jessor, A. Colby & R.A. Shweder (Eds.), *Ethnography and human development: context and meaning in social inquiry*, pp. 53–71. Chicago: University of Chicago Press.

Beckman, J.L. 2003. Balancing the rights of policy makers and policy stakeholders in South Africa's emerging democratic education system. Paper read at the ANZELA Conference: Sydney, Australia, 2 October.

Beckman, J. & Prinsloo, I. 2009. Legislation on school governors' power to appoint educators: friend or foe? *South African Journal of Education*, 29: 171–184.

Borg, W.R. & Gall, M.D. 1989. *Educational research*. New York: Longman.

- Boyd, D., Grossman, P., Lankford, H., Loeb, S. & Wyckoff, J. 2009. Teacher preparation and student achievement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 31: 416–440.
- Boyd, W.L. & Miretzky, D. 2003. *American educational governance on trial: change and challenges*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bray, W. 2004. *Human rights in education*. Pretoria: Centre for Education Law and Policy (CELP).
- Buckingham, M. & Coffman, C. 2005. *First break all the rules. What the world's greatest managers do differently?* London: Cox & Wyman Ltd.
- Butcher, J. & Kirtsonis, W.A. 2007. Human resource management: managerial efficacy in recruiting and retaining teachers – national implications. *The Lamar University Electronic Journal of Student Resource*, Summer.
- Candle, J. 2010. Factors affecting teacher turnover in private secondary schools in Wakiso District. A research dissertation submitted at Makerere University – Kampala. April.
- Cavana, R.Y., Delahaye, B.L. & Sekaran, U. 2001. *Applied business research: qualitative and quantitative methods* (Australian ed.). Milton, Queensland, Australia: J. Wiley.
- Chadwick Kelly, P., Tjeda-Delgado, C. & Slate, J.R. 2010. Financial and non-financial incentives on teacher recruitment and retention. Teachers' perspectives. *National Council of Professors of Educational Administration*, 5(1). Virginia Tech.
- Chapman, M., 1998. Unions defend bad teachers' tenure – at students' expense. Published and copyrighted by *Investor's Business Daily*, 21 September.
- Chauncey, C. 2005. *Recruiting, retaining and supporting highly qualified teachers*. Cambridge: Harvard Education Press.
- Chou, W. & Lu, C. 2012. *Reflections on the development of the private education industry in China 2012*. Deloitte Global Services Limited.

Clement, M. 2007. Retention begins with hiring: behavior-based interviewing. *Phi Delta Kappa International*, 2(5): 1–17.

Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2002. *Research methods in education* (2nd ed.). London: RoutledgeFalmer.

Cooper, M.J. & Alvarado, A. 2006. *Preparation, recruitment and retention of teachers*. Paris, France: UNESCO.

Creswell, J.W. 2008. *Educational research. Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*, (3rd ed.). New Jersey: Pearson Education. (Glass & Hopkins, 1984)

Croasmun, J., Hampton, S.D. & Hermann, S. 2002. *Teacher attrition: Is time running out?* Beskikbaar by:
<http://horizon.unc.edu/courses/287/papers/hampton/paper.html>

Crouch, L. & Perry, H. 2003. *'Educators' in human resources development review 2003: education, employment and skills in South Africa*. Cape Town: Human Sciences Research Council.

Darling-Hammond, L. & Berry, B. 1999. Recruiting teachers for the 21st century: the foundation for educational equality. *The Journal of Negro Education*, 68(3).

Davis, C.J. 2010. *Retaining effective urban teachers in the age of accountability: how do successful urban schools address staffing challenges*. Boston University School of Education: Pro Quest.

Department of Education. 2002(a). *Draft Guidelines for the Implementation of Inclusive Education*, (second draft). Pretoria: Department of Education.

Department of Education. 2002(b). *Curriculum 2005. Assessment Guidelines*. Pretoria: Department of Education.

Department of Education and Culture, KwaZulu-Natal. 2006. *Manual for Independent Schools*. Province of Kwazulu-Natal: Department of Education and Culture.

Department of Trade and Industry. 2000. *Fair Advertising and the Employment (Sex Discrimination) Act 2000. Good Practice Guide*. Pretoria: Department of Trade and Industry.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2005. The discipline and practice of qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds). *Handbook of qualitative research*, (3rd ed.), pp. 1–32. Thousand Oaks, CA: Sage.

Downes, S. 2008. Advertising and education in eLearning magazine. *C – Publications in Trade Journals*. National Research Council Canada.

Drake, T.L. & Roe, W.H. 1994. *School business management: Supporting instructional effectiveness*. Boston: Allyn and Bacon.

Emerson, R.M., Frets, R.I. & Shaw, L.L. 1995. *Writing ethnographic field notes*. Chicago: University of Chicago Press.

Field, P.A. & Morse, J. 1985. *Nursing research: the application of qualitative approaches*. London: Croom & Helm.

Gadson, D.B. 2010. *A study of factors that impact recruitment and retention in a selected rural school district in South Carolina*. PhD Dissertation. Capella University.

Geanellos, R. 2000. Exploring Ricoeru's hermeneutic theory of interpretation as a method of analyzing research texts. *Nursing Inquiry*, 7(2): 112–119.

Gifford, J. 2007. *Building better bridges: toward more effective strategies for promoting teacher diversity in California Secondary Social Science classrooms at the pre-service level*. SanRafael: Shool of Education, Dominican University of California.

Giorgi, A. 1992. Description versus interpretation: comparing alternative strategies for qualitative research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 23: 199–135.

Glaser, B.G. 1978. *Theoretical sensitivity: advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.

- Glickman, O., Dagon, I. & Koppel, M. 2005. A probabilistic classification approach for lexical textual entailment. Twentieth National Conference of Artificial Intelligence (AAAI-05).
- Gordon, G. & Whitchurch, C. 2010. *Academic and professional identities & Breeshin Higher Education. The challenges of a diversity in workforce*. New York: Routledge.
- Gracia, L. & Quek, F. 1997. Qualitative research in information systems: time to be subjective? Paper presented at the proceedings of the IFIP TC8 WG 8.2 International Conference on Information Systems and Qualitative Research.
- Griffith, J. 1999. The school leadership/school climate relation: identification of school configurations associated with change in principals. *Educational Administration Quarterly*, 35: 267.
- Guarino, A.M., Santibañez, L. & Daley, G.A. 2006. Teacher recruitment and retention: a review of the recent empirical literature. *Review of Educational Research*, 76(2): 173–208.
- Guba, E.G. 1981. Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *Educational Resources Information Centre Annual Review Paper*, 29: 75-91.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. 1998. Competing paradigms in social research. In: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *The Landscape of qualitative research*, pp. 195–220. London: Sage.
- Haberman, M. 2000. *What teachers attribute are necessary to succeed in high poverty schools*. Houston, Texas: The Haberman Educational Foundation.
- Haim, G.G. 1975. *Teacher and child: a book for parents and teachers*. New York, NY: Macmillan.
- Hanushek, E.A. & Rivkin, S.G. 2006. Teacher quality. In: Eric A. Hausheck & Finis Welch, (Eds), *Handbook of economics of education*. Amsterdam: North Holland.

- Haraway, D. 1991. Situated knowledges: the science question in feminism and the privilege of partial perspective. In: D. Haraway (Ed.), *Simians, cyborgs and women: the reinvention of nature*, pp. 183–201. New York: Routledge.
- Harding, S. 1987. The method question. *Hypatia*, 2(3): 19–35.
- Harris, S.R. 2003. Studying equality/inequality: naturalist and constructionist approaches to equality in marriage. *Journal of Contemporary Ethnography*, 32: 200–232.
- Heidegger, M. 1962. *Being and time* (Transl. by J. Macquarrie & E. Robinson). New York: Harper and Row.
- Hesse-Biber, S.N. & Leavy, P. 2011. *The practice of qualitative research* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Hesse-Biber, S.N. & Leavy, P. 2004. *Approaches to qualitative research. A reader on theory and practice*. New York: Oxford University Press.
- Heystek, J., Niemand, R., Van Rooyen, J., Mosoge, J. & Bipath, K. 2008. *People leadership in education*. Johannesburg: Heinemann Publishers.
- Heystek, J., Roos, C. & Middlewood, D. 2005. *Human resource management in education*. Sandton: Heinemann.
- Hoerr, T. 2006. Finding the right teachers. *Educational Leadership*, 63(8): 94.
- Hofmeyr, J. 2012. Private tuition on the rise as public school fees soar. Beschikbaar by: <http://www.news24.com/archives/City-Press/Private-tuition-on-the-rise-as-public-school-fees-soar-20150429>
- Hofmeyr, J. & Lee, S. 2003. Demand for private education in South Africa: schooling and higher education. *Perspectives in Education*, 24(4): 77–89.
- Holland, J.L. 1997. *Making vocational choices: a theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Holloway, I. & Wheeler, S. 1996. *Qualitative research for nurses*. Oxford: Blackwell Scientific Publications.

- Holtom, S. 2009. Teacher hiring: “Working backwards” to discover how great teachers are hired. Doctoral dissertation. University of Southern California.
- Hsieh, H.F. & Shannon, S.E. 2005. The approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9): 1277–1288.
- James, E. 1991. *Private finance and management of education in developing countries: major policy and research issues*. Paris: UNESCO.
- Jones, S. 1995. Depth interviewing. In: Walker, R., *Applied qualitative research*. Vermont: Gower.
- Jones & Barlett Learning. 2001. *Qualitative research. The association for educational communications and technology*. Bloomington.
- Kane-Berman, J. (Ed.). 2002. *South Africa Survey 2001/2002*. Johannesburg: South African Institute for Race Relations.
- Kayes, P.E. & Singley, Y. 2005. Why are 90 percent of college faculty still white? *Diverse Issues in Higher Education*, 22(20).
- Kielhofner, G. 1982. Qualitative research: Part one. Paradigmatic grounds and issues of reliability and validity. *Occupational Therapy Journal of Research*, 2: 67–79.
- Kirk, J. & Miller, M. 1986. *Reliability and validity in qualitative research*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Klein, H.K. & Myers, M.D. 1999. A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *Management Information Systems Quarterly*, 23(1): 67–88.
- Knafl, K. & Breitmayer, B.J. 1989. Triangulation in qualitative research: issues of conceptual clarity and purpose. In: J. Morse (Ed.), *Qualitative nursing research: a contemporary dialogue*. Rockville, MD: Aspen, 193–203.
- Koch, T. 1995. Interpretive approaches in nursing research: the influence of Husserl and Heidegger. *Journal of Advanced Nursing*, 21(5): 827–836.

Kondracki, N.L & Wellman, N.S. 2002. Content analysis: Review of methods and their applications in nutrition education. *Journal of Nutrition Education and Behaviour*, 34: 224–230.

Krathwohl, D.R. 1993. *Methods of educational and social science research. An integrated approach*. New York: Longman.

Krefting, L. 1991. Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3): 214–222.

Kruger, D. 1985. *Psychoanalysis, existential phenomenology and qualitative research in psychology. Focus on quality. Report 21*. Institute for Social and Economic Research.

Kvale, S. 1996. *An introduction to qualitative research interviewing*. London: Sage.

Leininger, M.M. 1985. Nature, rationale and importance of qualitative research method in nursing. In: M.M. Leininger (Ed), *Qualitative research methods in nursing*, pp. 1–28. New York: Grune & Stratton.

Leonard, V.W. 1999. A Heideggerian phenomenological perspective on the concept of the person. In: E.C. Polifroni & M. Welch (Eds.), *Perspectives on philosophy of science in nursing: an historical and contemporary anthology*, pp. 315–327. Lippincott: Williams & Wilkins.

Leukens, M.T., Lyter D.M.& Fox, E.E. 2004. Teacher attrition and mobility: results from a teacher follow-up survey. National Centre of Education Statistics. NCES 2004-301. ED Pubs. Washington DC.
<http://www.edupubs.org>.

Levin, J. & Quinn, M. 2003. *Missed opportunities: how we keep high quality teachers out of urban classrooms*. New York: The New Teacher Project.

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage.

Linder, R.T. 2010. *Description of factors related to the grade level retention rates of elementary school African American students*. Mercer University, Atlanta: ProQuest.

Liu, E. 2003. *New teachers' experience of hiring: preliminary findings from a four-state study*. Harvard Graduate School of Education. Project on the next Generation of Teachers.

Luft, J.A., Wong, S.S. & Semken, S. 2011. Rethinking recruitment: the comprehensive and strategic recruitment of secondary science teachers. *Journal of Science Teacher Education*, 22: 459–474.

Lunenburg, F.C. & Ornstein, A.C. 2000. *Educational administration: concepts and practices*, (3rd ed.). Belmont CA: Wadsworth/Thomson Learning.

Marcus, G.E. & Fisher, M.J. 1986. *Anthropology as cit; tira; critique: an experimental movement in the human sciences*. Chicago: University of Chicago Press.

Maree, K., Creswell, J.W., Ebersöhn, L., Eloff, I., Ferreira, R., Ivankova, N.V., Jansen, J.D., Nieuwenhuis, J., Pietersen, J., Plano Clark, V.L. & Van der Westhuizen, C. 2007. *First steps in research*. Pretoria: Van Schaik Publishers.

Marishane, R.N. 1999. Partnership in school governance: foundation for reform and restructuring. Unpublished MEd dissertation. Pretoria. University of South Africa.

Marshall, M.N. 1996. Sampling for qualitative research. *Family Practice*, 13(6).

Martin, D.S. 2010. *No child left behind and its effect on recruiting and retaining special education teachers in rural South Carolina school district*. Campella University: Pro Quest.

Maxwell, J.A. 1992. Understanding and validity in qualitative research. *Harvard Educational Review*, 62: 279–299.

Maxwell, J.C. 2000. *Sukses vir elke dag*. Kaapstad: Struik Christelike Media.

May, K.A. 1989. Interview techniques in qualitative research: concerns and challenges. In: J. Morse (Ed.), *Qualitative nursing research: a contemporary dialogue*, pp. 57–166. Rockville, MD: Aspen.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1994. *Qualitative data analysis: a sourcebook for new methods*, (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mingers, J. 2001. Combining IS research methods: towards a pluralist methodology. *Information System Research*, 12(3): 240–259.

Morgan, W.J., Sivies, A. & Appleton, S. 2006. Teacher mobility, “brain drain”. Labour markets and educational resources in the common wealth. Research Issue. UNESCO.

Musselin, C. 2007. What do we mean by success and productivity in higher education? Paper delivered at “Supporting success and productivity: practical tools for marketing your university as a great place to work”. *OECD IMHE*: September 3-4.

Nama, N. 2013. Appointments and promotions. Province of the Eastern Cape, Department of Education. Port Elizabeth District Office: SGB Unit.

Neuman, W.L. 1997. *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. Boston: Allyn and Bacon.

Oldroyd, D. 2005. Human resources for learning. In Coleman, M. and Earley, P., *Leaders and management in education. Cultures, change and context*. Oxford: Oxford University Press.

Ono, Y. & Ferreira, J. 2010. A case study of continuing teacher professional development through lesson study in South Africa. *South African Journal of Education*, 30: 59–74.

Orlikowski, W.J. & Baroudi, J.J. 1991. Studying information technology in organizations: research approaches and assumptions. *Information Systems Research*, 2(1): 1–28.

Parsons, F. 1909. *Choosing a vocation*. Boston: Houghton-Mifflin.

Patton, M.Q. 1990. *Qualitative evaluation and research methods*, (2nd ed.). New Park, CA: Sage.

Patton, M.Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*, (3rd ed.). Thousand Oaks. CA: Sage.

Perry, H. 2002. Comment on “Survey of the Non-Public School Sector in South Africa” by Swedish Development Advisers. Unpublished document.

Personnel Administrative Measures (PAM). 1999. *Government Gazette*. No.19767.

Pillsbury, P. 2005. Only the best: hiring outstanding teachers. *Leadership*, 36: 38.

Potter, W.J. & Levine-Donnerstein, D. 1999. Rethink validity on reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, 27: 258–284.

Prinsloo, I.J. 2006. State interference in the governance of public schools. *South African Journal of Education*, 26: 355–368.

Rademeyer, Alet. 2013. Departement kan nie net 100e leerlinge op skool skuif nie. *Beeld*, 9 Maart. Beskikbaar by: [:www.beeld.com/nuus/2013-05-09-dept-kan-nie-net-100-leerlinge-op-skool-afskuif](http://www.beeld.com/nuus/2013-05-09-dept-kan-nie-net-100-leerlinge-op-skool-afskuif).

Republic of South Africa. 1996. The Constitution of the Republic of South Africa, Act 108 of 1996. Beskikbaar by: www.info.gov.za/documents/constitution/1996.pdf.

Republic of South Africa. 1997. The Basic Conditions of Employment Act, Act 75 of 1997. Beskikbaar by: www.info.gov.za/documents/employment/conditions/1997.pdf.

Republic of South Africa. 1998. Employment of Educators in South Africa, Act 76 of 1998. Beskikbaar by: www.info.gov.za/documents/employment/educators/1998.pdf.

Republic of South Africa. 2000. South African Council for Educators Act, Act 31 of 2000.

Republic of South Africa. 2005. *Education Laws Amendment Act no.24 of 2005*.

Republic of South Africa. 2010. *Education statistics in South Africa. 2009*. Department of Basic Education.

Republic of South Africa. 2011. *Basic Education Laws Amendment Act, 2011*. *Government Gazette*, No. 34620.

Republic of South Africa. 2013. *Education statistics in South Africa. 2011*. Department of Basic Education.

Republic of South Africa Government Gazette. 2011. Vol. 553 No. 34467. The Minimum Requirements for Teacher Education Qualification.

Republiek van Suid-Afrika. 1995. Wet op Arbeidsverhoudinge, Wet 66 van 1995. Beskikbaar by: www.info.gov.za/documents/labour/1995.pdf.

Republiek van Suid-Afrika. 1996. Die Suid-Afrikaanse Skolewet, Wet 84 van 1996. *Staatskoerant*, Vol. 377, Nr. 17579. Pretoria: Staatsdrukkers.

Ritchie, J. & Lewis, J. (Eds). 2003. *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. London: Sage.

Routio, P. 2007. *Selecting the method of descriptive analysis*. Beskikbaar by: <http://www2.uiah.fi>.

Sandelowski, M. 1986. The problem of rigor in qualitative research. *Advances in Nursing Science*, 8(3): 27–37.

Sandelowski, M. 2000. Focus on research methods. Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23: 334–340.

Sandelowski, M. 2010. What's in a name? Qualitative description revisited. *Research in Nursing & Health*, 33: 77–84.

- Schwandt, T.A. 1994. Constructivist, interpretivist approaches to human inquiry. In: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, pp. 118–137. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seidman, I. 1998. *Interviewing as qualitative research: a guide for researchers in education and the social sciences*. New York: Teachers' College Press.
- Singh, A.K., Masetto, A. et al. 2010 *Teacher attrition in Sub-Saharan Africa: The neglected dimension of the teacher supply challenge*. International Task Force on Teachers for EFA.
- Smith, D.E. 1987. *The everyday world as problematic: a feminist sociology*. Boston: Northwestern University Press.
- Smith, J.A. 2008. *Qualitative psychology: a practical guide to research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Solomon, J.L. 1987. *From Hegel to existentialism*. New York: Oxford University Press.
- Soobrayan, P.B. 2009. *Educational statistics in South Africa*. Republic of South Africa: Department Basic Education.
- Soobrayan, P.B. 2011. *Educational Statistics in South Africa*. Republic of South Africa: Department of Basic Education.
- Staatskoerant van die Republiek van Suid-Afrika, Vol. 422 No. 21431. Wet op die Suid-Afrikaanse Raad vir Opvoeders. Augustus 2000. Kaapstad.
- Tesch, R. 1990. *Qualitative research: analysis types and software tools*. Bristol, PA: Falmer Press.
- Thompson, A.R. 1995. *The utilization and professional development of teachers: issues and strategies*. Paris: International Institute of Educational Planning, UNESCO.
- Tooley, I. 2001. *The global education industry*, (2nd ed.). London: Institute for Economic Affairs.

Turner, C.S.V. 2002. Women of colour in academe. Living the multiple marginality. *Journal of Higher Education*, 73(1).

UNESCO. 2010. *Teacher attrition in sub-Saharan African: The dimension of the teacher supply challenges*. International Task Force on Teachers for EFA, UNESCO.

Van der Merwe, J. 2012. Private tuition on the rise as public school fees soar. Media 24. Available URL: www.news24.com/private-tuition-on-the-rise-as-public-school-fees-soar.

Walcott, H. 1994. *Transforming qualitative data, description, analysis and interpretation*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wallace, C. & Sartono, A. 2010. *Teacher attrition in sub-Sahara Africa: The neglected dimension of the teacher supply challenge*. International Task Force on Teachers for EFA, UNESCO.

Wiid, J. & Diggines, C. 2013. *Market research*, (2nd ed.). Cape Town: Juta and Company Ltd.

Xaba, I.M. 2003. *Managing teacher turnover*. Potchefstroom University, Vaal Triangle Campus: School of Educational Sciences.

Elektroniese bronne

[http:// www.advtech.co.za](http://www.advtech.co.za)

[http:// www.ctdol.state.ct.us/progscrupt/jobservice/internet](http://www.ctdol.state.ct.us/progscrupt/jobservice/internet): 27-07-2012

<http://www.labourguide.co.za/contracts-of-employment>: 16-04-2015

Hofsake

Head of Western Cape Education Department v Governing Body of Point High School (584/2007) [2008] ZASCA 48 (31 March 2008).

Settlers Agricultural High School & another v Head of Department: Department of Education, Limpopo Province & others [2002] JOL 10167 (T).

BYLAAG A: Bekendstellingsbrief



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA
Faculty of Education

Februarie 2014

Geagte Hoof

Versoek om toestemming tot navorsing

Ek is 'n Meestersgraadstudent verbonde aan die Fakulteit van Opvoedkunde (Departement van Onderwysbestuur en Beleidstudies) aan die Universiteit van Pretoria en 'n onderwyseres by 'n onafhanklike skool in Pretoria. Soos u bewus is, is daar in die verlede baie min navorsing gedoen betreffende onafhanklike skole en die betekenisvolle bydrae wat hierdie skole tot die onderwys in Suid-Afrika lewer. Vanuit my navorsing rakende die onderwerp, het ek tot die besef gekom dat onafhanklike skole groter vryheid het betreffende die werwing- en keuringsproses as hul eweknieë in die publieke sektor. In my navorsing wil ek graag vasstel hoe onafhanklike skole hierdie vryheid in die werwing- en keuringsproses gebruik om geskikte onderwysers aan te stel.

Aangesien u skool bekend is vir uitnemende onderwysresultate, wil ek graag toestemming versoek om u skool by my ondersoek in te sluit. Die navorsing bestaan uit semi-gestruktureerde onderhoude met die voorsitter van die keuringspaneel en die skoolhoof. Die onderhoud sal ongeveer een uur duur en die tyd en plek sal so gereël word dat dit gerieflik sal wees vir die persone betrokke. Met die onderhoud sal die totale werwing- en keuringsproses geëksploreer word en sal daar gefokus word op die proses wat normaalweg gevolg word vanaf werwing tot en met keuring en die aanstelling van die geskikte kandidaat. Ek stel hoofsaaklik belang in die beginsels en kriteria wat u aanwend om die geskikte kandidaat te identifiseer asook moontlik hindernisse of beperkings wat u betreffende die proses ervaar.

Aangesien dit nie in die navorsing oor 'n spesifieke skool gaan nie, maar oor 'n beter begrip van die uitdagings waarvoor onafhanklike skole te staan kom, sal vertroulikheid asook anonimiteit deurgaans verseker word. Alle deelnemers aan die navorsing sal

ingelig word oor die doel daarvan en daar sal aan hulle geleentheid gegee word om te besluit of hulle aan die navorsing wil deelneem. Deelnemers sal egter vrywilligers bly en mag onttrek aan die navorsing selfs nadat die navorsing reeds begin het. Alvorens die navorsingsverslag bekend gemaak word en vir eksaminering ingegee word, sal u 'n kopie ontvang om te verifieer dat u belange beskerm word en dat die verbinding tot anonimiteit en vertroulikheid gerespekteer is.

U vriendelike oorweging vir die versoek om die navorsingprojek by u skool te doen, sal opreg waardeer word. Indien u enige verdere navraag het of addisionele inligting verlang, is u welkom om my of professor Nieuwenhuis te kontak.

By voorbaat dankie



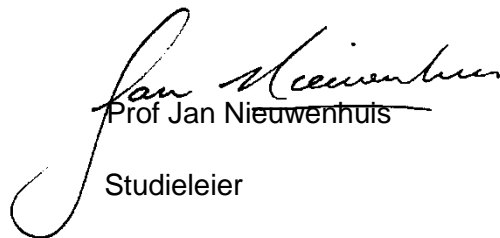
Ilze Breedt

MEd Kandidaat

Studentenommer: 95018515

Selfoonnummer: 0845 101838

E-pos: ilzebreedt@gmail.com



Prof Jan Nieuwenhuis

Studieleier

Tel: (012) 420 2842

Faks: (012) 420 3581

E-pos: jan.nieuwenhuis@up.ac.za



February 2014

Dear Principal

Request for permission to conduct research

I am a Master's degree student in the Faculty of Education (Department of Educational Management and Policy Studies) at the University of Pretoria and a teacher at an independent school in Pretoria. As you are aware, very little research has been conducted in the past regarding independent schools and the significant contribution that they are making to the educational effort in South Africa. From my reading on the topic, I have realised that independent schools have greater freedom in the recruitment and selection process of educators than their counterparts in the public sector. In my research I want to find out how independent schools use this freedom in recruiting and selecting suitable educators for appointment. .

Since your school is known for its high quality of education and the high success rate, I would like to request permission to include your school in my sample. The research will consist of a single semi-structured interview with the chairperson of the selection panel and the school principal. The interview will last approximately one hour at a time and will take place where it is convenient to those involved. The interview will explore the whole recruitment and selection process and will focus on the process normally followed from recruitment, to selection and appointment of the most suitable candidate. I am particularly interested in the principles and criteria that you use to identify the most suitable candidate, as well as all the challenges and limitations that you are faced with in the process.

Since the research is not about a specific school, but more about a better understanding of the challenges independent schools are faced with, confidentiality of all participants as well as anonymity will be assured throughout the process. All participants in the research will have to sign consent forms in order to take part in the research process and will be informed about the purpose of the research. Participation

is voluntary and candidates may withdraw from the research process even after it has commenced. Before the report emanating from the research is handed in for examining, you will receive a copy to verify that your interests have been protected and that the commitment to anonymity and confidentiality has been honoured.

It will be much appreciated if you would kindly consider my request to conduct such a research in your school. Should you require any additional information, you are welcome to contact myself or Professor Nieuwenhuis.

Thank you in anticipation.



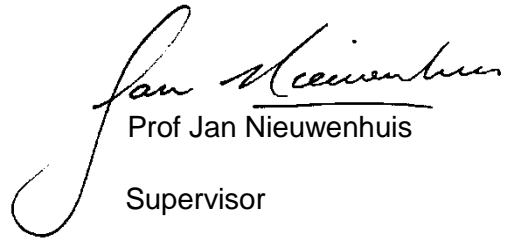
Ilze Breedt

MEd Candidate

Student number: 95018515

Mobile number: 0845 101838

E-mail: ilzebreedt@gmail.com



Prof Jan Nieuwenhuis

Supervisor

Tel: (012) 420 2842

Fax: (012) 420 3581

E-mail: jan.nieuwenhuis@up.ac.za

BYLAAG B: Toestemmingsbrief vir die navorsing



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA
Faculty of Education

VRYWARINGSVORM / INFORMED CONSENT FORM

WERWING EN KEURING VAN PERSONEEL IN ONAFHANKLIKE SKOLE /

RECRUITMENT AND SELECTION OF EDUCATORS IN INDEPENDENT SCHOOLS

Hiermee bevestig ek, _____ dat ek vrywillig deel neem aan hierdie navorsingsprojek, soos aan my verduidelik deur me Ilze Breedt, Meestersgraadstudent verbonde aan die Universiteit van Pretoria.

I, _____, hereby confirm that I volunteer to participate in the research project as explained to me by ms Ilze Breedt, Master's degree student at the University of Pretoria.

Die doel van die navorsing asook die implikasies daarvan, is aan my verduidelik en ek begryp dit ten volle. / *The purpose of the research as well as the implication has been explained to me and I fully understand the implication thereof.*

Ek verstaan my reg om 'n keuse te hê om aan die projek deel te neem en dat die inligting wat versamel word met vertroulikheid hanteer sal word. Ek is ook bewus daarvan dat die resultate van die navorsing vir publikasie gebruik kan word. / *I understand my right to choose whether to participate in the project and that the information furnished, will be handled confidentially. I am aware that the results of the research may be used for the purposes of publication.*

Geteken/Signed: _____

Datum/Date: _____

Getuie/Witness: _____

Datum/Date: _____

Navorsers/Researcher: _____

Datum/Date: _____

BYLAAG C: VRAE WAT TYDENS DIE ONDERHOUD GEVRA WORD

Vrae wat van toepassing is op die werwingsproses:

- Hoe identifiseer u poste wat gevul moet word?
- Hoe word die kriteria bepaal waarvolgens advertensies verwoord word? (m.a.w. is die advertensies meer algemeen of spesifiek?)
- Watter media word gebruik wanneer poste geadverteer word?
- Wanneer aansoeke ontvang word, hoe word daar gewerk met die samestelling van 'n kortlys?
- Hoe word die onderhoudpaneel saamgestel?

Vrae wat van toepassing is op die keuringsproses:

- Wat word in aanmerking geneem met 'n onderhoud? Word daar van kandidate gevra om 'n demonstrasie les te gee? Hoe word dit geassesseer?
- Watter tipe vra word vir die persoon gevra tydens die onderhoud?
- Indien twee kandidate ewe goed is i.t.v. ervaring en kwalifikasie, wat sal die deurslag gee?
- Watter insentiewe sal gebruik word in onderhandelinge om 'n kandidaat te kry?
- Hoe suksesvol is die huidige werwings- en keuringsproses om permanensie van onderwysers te verseker?
- Daar is tans literatuur beskikbaar in die VSA wat aantoon dat die omset in onafhanklike skole hoër is as dié in publieke skole. Tog is daar geen statistieke beskikbaar in Suid-Afrika nie. Wat is u ervaring en hoekom dink u so?

BYLAAG D : ONDERHOUDSVRAE VAN SKOOLHOOFDE

Confidential Self Analysis Form

Name:	Current Employer:
Reason for wanting to leave:	Dates of application:
Have you ever been dismissed: YES / NO	Where did you hear about the position at

Are you:	No	Occasionally	Usually	Always	Cannot Comment
Honest					
Efficient					
Flexible					
Reliable					
Resilient					
Culturally sensitive / Culturally aware					
If Usually or below please provide examples of these attributes:					

Rate yourself in terms of:	Serious Weakness	Below Average	Average	Above Average	Superior	Cannot Comment
Teaching Ability						
Knowledge of Subject Area						
Preparation and Planning						
Classroom Management						
Relationship with Pupils						
Relationship with Staff/Management						
Ability to take constructive criticism						
Leadership Ability compared to others in this role (if applicable)						
Ability to mentor/train other teachers (if applicable)						
Ability to work unsupervised						
Ability to teach with the latest teaching technologies.						
Briefly list your association and involvement with professional bodies: (Example: SACE, Examination Section, the GDE and other private organisations)						

In your own opinion, how do you rate your career path to date:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Serious Concern					Satisfactory					Good			Excellent	

Comment:

Do you have prior knowledge of _____?

Tell us about a time where you had to deal with conflict in your workplace. Briefly describe the situation and how it was eventually resolved.

Focussing on your personal strengths, elaborate on your professional involvement and development, particularly within your field of expertise. (Guideline: Include number of years of experience, your role as examiner/marker and contributions to curriculum development)

SIGNED:	Your position:
Print Name:	DATE:
Contact Details:	
Address:	
Work/school email:	Telephone:

THANK YOU FOR YOUR APPLICATION AND INTEREST IN OUR SCHOOL

SCHOOLS DIVISION

RECORD OF STRUCTURED INTERVIEW

Candidate's Name	
Position Applied For	Teacher
Assessor Name	
Date of Interview	
Location	

		<u>Categories 1 – 10</u>	<u>Time</u>	<u>Score</u>
1.		Academic	20 min	
2.		Values, Trustworthiness and Professionalism	10 min	
3.		Teamwork	10 min	
4.		<i>Use of technology in classroom 10 min</i>		
5.				
6.				
7.		School Environment Fit		
	7.1	Energy, Passion and Tolerance		
	7.2	Cultural Fit		
	7.3	A Love for Children		
8.		Communication and Overall		
		Total	120 min	

Summary of candidate performance (This will be used to aid feedback and should be completed as well as the sections in the interview pack)

Candidate identification: I have been part of the scripted process:

Signature: **Name:** **Date:**

Rating Scale

Candidates should be assessed as to whether or not they match the specified criteria and marked on the following scale:

Rating Scale for Competencies:

- | | |
|---|------------|
| 1. Does not match criteria | 0 to 19% |
| 2. Matches criteria in some respects but some important omissions | 20 to 39% |
| 3. Matches criteria fairly well but has weaknesses in a few aspects | 40 to 59% |
| 4. Matches criteria very well with only slight discrepancies | 60 to 79% |
| 5. Fully matches criteria | 80 to 100% |

Technical Competencies:

- | | |
|----------------------------------|--|
| 1. No Knowledge / Not Applicable | |
| 2. Entry Level | A grasp of the basics |
| 3. Proficient Level | Seen as a proficient practitioner in this area |
| 4. Expert Level | Regarded as an expert in this area and able to coach others |
| 5. Strategic Level | Develops, uses, and champions best practice in the field.
Applies expertise at a strategic level. |

Suggested Interview Format

1.	Arrange for collection and distribution of relevant documentation (Interview template, CV's, etc.)	Principal / Line Manager
2.	Welcome the candidate and introduce the interview panel – Explain format of selection event: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Duration of the interview ▪ Structured Competency-Based Interview – around the competencies required to perform the role (STAR format: Situation, Task, Action, Result) ▪ Writing notes – evidence based, record exact information, may lose eye contact ▪ Time for questions at the end 	Principal / Line Manager
3.	Provide an overview to the candidate about the function and role	Principal or specialist
4.	Ask candidate to give brief overview to their career: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Background rationale to career history ▪ Key responsibilities / achievements ▪ Why applied for this particular role and follow up questions 	Principal
5.	Categories	All
6.	Candidate questions, closing questions and timescale for the next stages in the recruitment process	Principal

Important: Complete all notes in black ink to ensure accuracy when notes are scanned. Please ensure that the notes taken are complete, objective and are an accurate reflection of the interview.