

BEHEERUITOEFENING AS BESTUURSTAAK
VAN DIE SKOOLHOOF

deur

MICHAEL EINKAMERER

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike ver=
vulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER EDUCATIONIS

in die vak

ONDERWYSBESTUURSKUNDE

Departement

Onderwysbestuurskunde en Onderwyskunde

in die

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

Leier: Prof. dr. P.C. van der Westhuizen
Medestudieleier: Prof. dr. S.S. Barnard

POTCHEFSTROOM
Januarie 1986

BEDANKINGS

My opregte dank aan:

Proff. P.C. van der Westhuizen en S.S. Barnard vir vriendelike en insiggewende raad en bystand, asook die gasvryheid waarmee die skrywer aan huis ontvang is;

prof. D.P. Wissing en mnr. R.H. Vernon vir die taalversorging;

ma Rina vir die netjies tikwerk;

Louise, Michael en Karen vir die konsiderering, bystand en aanmoediging.

Bo almal en alles: my dankbare erkentlikheid teenoor my Hemelse Vader vir krag en genade om hierdie skripsie te kon voltooi.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1

ORIËNTERING TOT DIE NAVORSING	1
1.1 AKTUALITEIT VAN DIE NAVORSING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	2
1.3 DOEL VAN DIE NAVORSING	2
1.4 METODE VAN NAVORSING	3
1.4.1 Literatuurstudie	3
1.4.2 Gesprekke met hoofde en onderwyspersoneel ...	3
1.5 PROGRAM VAN NAVORSING	4
1.6 STRUKTURERING VAN NAVORSING	4
1.7 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING	5

HOOFSTUK 2

'N SKRIPTUURLIKE FUNDERING VAN BEHEERUITOEFENING AS BESTUURSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF	6
2.1 ORIËNTERING	6
2.2 BEHEERUITOEFENING AS RELIGIEUSE AANGELEENT= HEID	7
2.3 DIE ONTOLOGIESE VOORONDERSTELLINGS VAN BEHEER= UITOEFENING	8
2.3.1 Inleiding	8
2.3.2 God	8
2.3.3 Die wet	8
2.3.3.1 Opmerking	8
2.3.3.2 Dingwette	9
2.3.3.3 Struktuurwette	9
2.3.3.4 Objekwette	10
2.3.3.5 Gepositiveerde wette	10
2.3.3.6 Norme	10
2.3.3.7 Slotgedagte	11

2.3.4	Ontiese grondtrekke van beheeruitoefening	11
2.3.4.1	Oriëntering	11
2.3.4.2	Subjektiwiteit en objektiwiteit met betrekking tot beheeruitoefening	11
2.3.4.3	Universaliteit en individualiteit met betrekking tot beheeruitoefening	12
2.3.4.4	Tydsheid met betrekking tot beheeruitoefening	13
2.3.4.5	Waardebepaaldheid met betrekking tot beheeruitoefening	13
2.3.4.6	Genetisiteit met betrekking tot beheeruitoefening	14
2.3.4.7	Modale bepaaldheid met betrekking tot beheeruitoefening	15
2.3.4.8	Gevolgtrekking	15
2.4	ANTROPOLOGIESE GRONDTREKKE VAN BEHEERUITOEFENING	16
2.4.1	Inleiding	16
2.4.2	Subjektiwiteit en objektiwiteit met betrekking tot beheeruitoefening	17
2.4.3	Universaliteit en individualiteit met betrekking tot beheeruitoefening	17
2.4.4	Tydsheid met betrekking tot beheeruitoefening	18
2.4.5	Waardebepaaldheid met betrekking tot beheeruitoefening	19
2.4.6	Genetisiteit met betrekking tot beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof ..	19
2.4.7	Modale bepaaldheid met betrekking tot beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof ..	20
2.4.7.1	Opmerking	20
2.4.7.2	Die getalsaspek	20
2.4.7.3	Die ruimtelike aspek	21
2.4.7.4	Die kinematiese aspek	22
2.4.7.5	Die fisiese aspek	22
2.4.7.6	Die biotiese aspek	22
2.4.7.7	Die psigiese aspek	23
2.4.7.8	Die analitiese aspek	23
2.4.7.9	Die kultuurhistoriese aspek	23
2.4.7.10	Die linguale aspek	24
2.4.7.11	Die sosiale aspek	25

2.4.7.12	Die ekonomiese aspek	25
2.4.7.13	Die estetiese aspek	26
2.7.4.14	Die juridiese aspek	26
2.7.4.15	Die etiese aspek	27
2.4.7.16	Die pitiese aspek	27
2.5	DIE VERBANDSTRUKTURELE GRONDSLAE MET BETREK= KING TOT BEHEERUITOEFENING IN DIE SKOOL	28
2.5.1	Oriëntering	28
2.5.2	Subjektiwiteit en objektiwiteit as verband= strukturele grondtrek	28
2.5.3	Universaliteit en individualiteit as verband= strukturele grondtrek	29
2.5.4	Tydsheid as verbandstrukturele grondtrek	29
2.5.5	Waardebepaalheid as verbandstrukturele grondtrek	29
2.5.6	Genetisiteit as verbandstrukturele grondtrek	30
2.5.7	Modale bepaaldheid as verbandstrukturele grondtrek	30
2.6	STANDPUNTINNAME	30
2.7	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING	31
 HOOFSTUK 3		
	DIE OMVANG VAN BEHEERUITOEFENING	32
3.1	INLEIDING	32
3.2	BEGINSELS VAN BEHEERUITOEFENING	35
3.3	VEREISTES VIR BEHEERUITOEFENING	36
3.4	DEUR WIE WORD BEHEER UITGEOEFEN IN DIE SKOOL? ..	38
3.5	WANNEER BEHEERUITOEFENING BEHOORT PLAAS TE VIND	41
3.5.1	Beheeruitoefening voor die uitvoering van werk	41
3.5.2	Beheeruitoefening gedurende die uitvoering van werk	41

3.5.2.1	Voordele van beheeruitoefening gedurende die uitvoering van werk	42
3.5.2.2	Nadele van beheeruitoefening gedurende die uitvoering van werk	42
3.5.3	Beheeruitoefening na die uitvoering van werk	43
3.5.4	Gevolgtrekking	43
3.6	WYSES VAN BEHEERUITOEFENING	43
3.6.1	Oriëntering	43
3.6.2	Direkte beheeruitoefening	44
3.6.2.1	Klasbesoek	44
3.6.2.2	Direkte beheeruitoefening deur adjunkhoofde en departementshoofde	44
3.6.2.3	Beheeruitoefening deur middel van delegering	45
3.6.3	Indirekte beheeruitoefening	46
3.7	WAAROOR BEHEER UITGEOEFEN WORD	47
3.7.1	Beheeruitoefening oor finansiële aangeleenthede	47
3.7.2	Beheeruitoefening oor geboue en terrein	48
3.7.3	Beheeruitoefening oor voorraad en uitrusting	48
3.7.4	Beheeruitoefening oor onderrig	49
3.8	HULPMIDDELS BY BEHEERUITOEFENING	50
3.8.1	Opmerking	50
3.8.2	'n Beleid oor beheeruitoefening	50
3.8.3	Spesifieke indiensopleidingsverslae	51
3.8.4	Vergaderings	51
3.9	DIE VERBAND TUSSEN BEHEERUITOEFENING EN DISSIPLINEHANDAWING	51
3.9.1	Oriëntering	51
3.9.2	Beheeruitoefening en dissiplinehandhawing ..	52
3.10	GEVOLGTREKKING	53

HOOFSTUK 4

DIE STAPPE VAN BEHEERUITOEFENING	54
4.1 INLEIDING	54
4.2 DIE VASSTELLING VAN BEHEERVOORSKRIFTE	55
4.2.1 Beheervoorskrifte en selfbeheer	56
4.2.2 Beheervoorskrifte en verslaggewing	56
4.2.3 Beheervoorskrifte en selfontwikkeling	57
4.2.4 Beheervoorskrifte en groepsgees	57
4.2.5 Vereistes waaraan beheervoorskrifte moet voldoen	57
4.2.5.1 Beheervoorskrifte moet doelbereiking ver= seker	57
4.2.5.2 Beheervoorskrifte moet motiveringswaarde hê	57
4.2.5.3 Beheervoorskrifte en individuele en groeps= behoefte	58
4.2.5.4 Beheervoorskrifte moet realisties wees	58
4.3 WAARNEMING EN EVALUERING VAN WERK	59
4.3.1 Waarom werk waargeneem en geëvalueer moet word	59
4.3.2 Wat die skoolhoof moet evalueer tydens beheer= uitoefening	59
4.3.3 Hoe 'n skoolhoof evalueer tydens beheeruit= oefening	59
4.3.3.1 Direkte evaluering tydens beheeruitoefening	60
4.3.3.1.1 Persoonlike waarneming	60
4.3.3.1.2 Mondelinge verslae	61
4.3.3.2 Indirekte evaluering	62
4.3.3.2.1 Skriftelike verslae	62
4.3.3.2.2 Statistiese verslae	63
4.4 DIE BEOORDELING VAN PERSONEEL SE PRESTASIES	64
4.4.1 Oriëntering	64
4.4.2 Wat behels die beoordeling van prestasies? ...	65
4.4.2.1 Die beoordeling van foute	65
4.4.2.2 Die vasstelling van die oorsake van die foute	65
4.4.2.2.1 Hoe kan die oorsake van foute gevind word	66

4.5	KORREKTIEWE OPTREDE	67
4.5.1	Inleiding	67
4.5.2	Voor- en nadele van korrektiewe optrede	67
4.5.3	Menslike probleme tydens korrektiewe optrede	69
4.5.3.1	Hoe om kritiek te verwerk	69
4.5.3.2	Voorsien 'n geleentheid vir selfkorreksie	70
4.5.3.3	Korrigeer eerste dinge eerste	70
4.5.3.4	Verhoed emosionele weerstand	70
4.6	SLOTGEDAGTE	71

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS	72
5.1 SAMEVATTING	72
5.2 GEVOLGTREKKINGS	74
5.3 AANBEVELINGS VIR DIE ONDERWYS	76
5.4 AANBEVELINGS EN RIGLYNE MET DIE OOG OP VERDERE NAVORSING	77
5.5 SLOTOPMERKINGS	78
BYLAAG A	79
SUMMARY	80
BRONNELYS	82

TABELLE

3.1 'n Voorbeeld van sake of aktiwiteite waaroor beheer uitgeoefen word	40
4.1 'n Aantal skrywers se sieninge oor die stappe van beheeruitoefening	54

FIGURE

1.1 Strukturering van die navorsing	4
3.1 Vergelyking van tyd bestee aan bestuurstake op verskillende bestuursvlakke	39

HOOFSTUK 1

ORIËNTERING TOT DIE NAVORSING

1.1 AKTUALITEIT VAN DIE NAVORSING

Daar kan geen twyfel bestaan oor die belangrikheid en noodsaaklikheid van beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof in die skool nie. Dit sou weinig baat as die ander hoofbestuurstake, naamlik beplanning, organisering en leidinggewing in die skool met groot sorg uitgevoer word, maar effektiewe beheeruitoefening bly agterweë. Deur beheeruitoefening moet juis seker gemaak word dat die ander bestuurstake doeltreffend tot uitvoering gebring word.

Om die aktualiteit van hierdie navorsing te beklemtoon word die uitsprake van enkele skrywers hieronder aangehaal.

- * "As die 'beheerskakel' sou faal, sal die skade nog groter wees as wanneer een van die ander 'skakels' sou faal. Daarom beskou baie mense beheer as 'the real essence of management' " (Marx 1978: 286).
- * "Die skoolhoof is verantwoordelik vir die werking en welsyn van die hele skool, en die wyse waarop hy kan vasstel of die werkverrigting van die skool nog in ooreenstemming is met die beplande doelstellings, is deur toesig en beheer" (De Wet, 1980: 193).
- * "Beheer as bestuurstaak is daarop gerig om te verseker dat die beplande doelstellings en doelwitte bereik word. Beheer is dus gerig op die bereiking van die gemeenskaplike doel, naamlik die realisering van opvoeding en onderwys. Beheer is dus nodig, omdat die onderwysleier nooit heeltemal seker kan wees dat sake vanself sal verloop soos dit beplan is nie" (Van der Westhuizen, 1984: 250).

Kennis van beheeruitoefening as bestuurstaak tesame met beplanning, organisering en leidinggewing sal verseker dat onderwysleiers nie hul bestuurstaak op lukrake wyse uitvoer nie, en dat hulle so steeds verantwoordelik sal bly vir hul bestuurstaak.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Daar is min studies onderneem in verband met beheeruitoefening as bestuurstaak van skoolhoofde in die Republiek van Suid-Afrika. Die literatuur in hierdie verband is veral vanuit 'n bedryfs- en publieke administratiewe perspektief. Verder is min skoolhoofde vir hul beheeruitoefeningstaak opgelei (Niemann, 1985:1).

Die vraag is egter hoe beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof behoort te lyk. Die verband tussen beheeruitoefening en die ander bestuurstake moet dus duidelik uiteengesit word, want die bestuurstake kan wel onderskei maar mag nooit geskei word nie.

Die probleem van hierdie navorsing kan saamgevat word in die volgende vraag: Wat behels beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof?

1.3 DOEL VAN DIE NAVORSING

Om antwoorde op die gestelde probleemvraag te vind is die doel van hierdie navorsing:

- * om beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof te begrond;
- * om die omvang van beheeruitoefening te bepaal, en
- * om te bepaal wat die verloop van beheeruitoefening as bestuurstaak behels.

1.4 METODE VAN NAVORSING

1.4.1 Literatuurstudie

'n Kritiese studie is van sowel primêre as sekondêre relevante literatuur gemaak. Die versamelde gegewens rakende beheeruitoefening is geëvalueer en tot 'n eenheid geïntegreer.

Aangesien Onderwysbestuurskunde 'n relatief jong vakgebied in Suid-Afrika is, is Suid-Afrikaanse bronne in die Opvoedkunde oor hierdie vakgebied baie beperk. Van die beskikbare bronne is egter deurgewerk, vergelyk en in verband gebring met bronne van oorsese lande, veral Brittanje en die Verenigde State van Amerika. Aangesien elke land se onderwysstelsel uniek is, is daar sover moontlik gepoog om besonderhede in onderlinge samehang en verband te bring.

1.4.2 Gesprekke met hoofde en ander onderwyspersoneel

Sowel formele as informele gesprekke is met praktiserende hoofde, adjunk-hoofde, departementshoofde en vakhooftede van primêre en sekondêre skole in die Klerksdorpse inspeksiekring gevoer (N = 15), ten einde onder meer bevestiging vir bevindings in die geraadpleegde literatuur te verkry. Deur van 'n gerigte gesprekswyse aan die hand van bepaalde vrae oor beheeruitoefening gebruik te maak (kyk bylaag A), is die reaksies van die respondente gerig en is hulle aangemoedig om met hulle bydrae oor beheeruitoefening voort te gaan. Langs hierdie weg is besondere knelpunte van beheeruitoefening geïdentifiseer, en riglyne asook waardevolle wenke is bekom. Die insprake van kundige persone in die skoolsituasie op dié terrein vorm dus 'n integrale deel van die navorsing, veral ten opsigte van die omvang en stappe van beheeruitoefening.

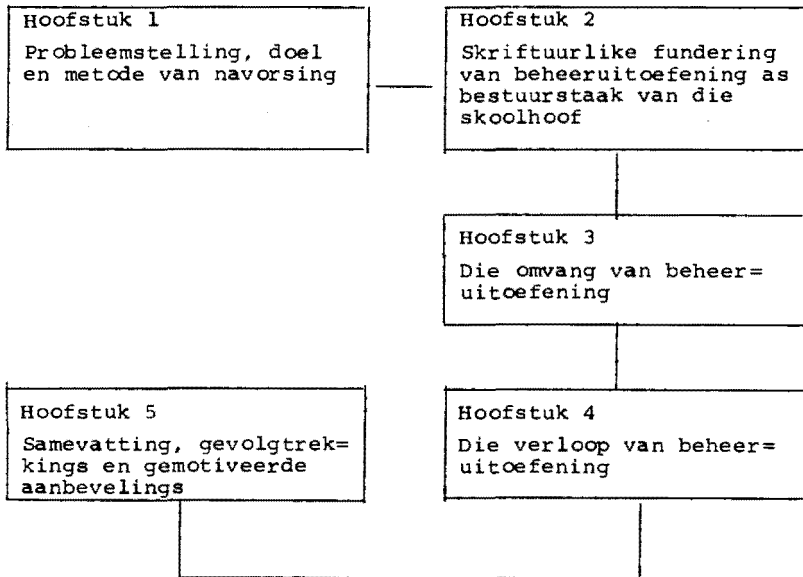
1.5 PROGRAM VAN NAVORSING

Vanuit 'n skriftuurlike perspektief is 'n antwoord op die ontologiese vraag verkry, naamlik wat beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof behels. Hierna is bepaal watter beginsels vir beheeruitoefening geld en wanneer beheeruitoefening behoort plaas te vind. Verder is gelet op die wyses van beheeruitoefening. Die volgende vrae wat beantwoord is, is: Deur wie word beheer uitgeoefen? en Watter hulpmiddels is beskikbaar vir en by beheeruitoefening? Die verband tussen beheeruitoefening en dissiplinehandhawing is vasgestel. Laastens is bepaal watter stappe by beheeruitoefening geld.

1.6 STRUKTURERING VAN DIE NAVORSING

Aan die hand van 'n vloeiagram kan die verloop van die ondersoek soos volg uiteengesit word:

Figuur 1.1 Strukturering van die navorsing



1.7 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In hierdie hoofstuk is die noodsaaklikheid asook die probleemstelling, doel en metode van hierdie navorsing uitgelig. Die verloop van die navorsing is ook kortliks bespreek. Vervolgens word oorgegaan tot 'n skriftuurlike fundering van beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof.

HOOFSTUK 2

'N SKRIFTUURLIKE FUNDERING VAN BEHEERUITOEFENING AS BESTUURSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF

2.1 ORIËNTERING

In Hoofstuk 2 word 'n Skriftuurlike fundering van beheer= uitoefening gegee. Sodanige benadering verseker 'n volle= dige en meer korrekte siening van beheeruitoefening wat effektiewe opvoedende onderwys ten doel het. Verder word daar gepoog om 'n verantwoordbare definisie te formuleer oor wat beheeruitoefening as bestuurstaak van die skool= hoof behels.

Dat sekere vooronderstellings 'n bepaalde rol in opvoeding, onderwys en opvoedkunde speel, is 'n feit wat deur die meeste Christen-gelowige opvoedkundiges aanvaar word. Oor die spesifieke rol van vooronderstellings in die Opvoed= kunde is belangrike werk reeds deur persone soos Taljaard (1971), Van der Westhuizen (1978), Van der Walt (1980), Stone (1981) en Van Schalkwyk (1981) onderneem. Genoemde vyf skrywers is dit eens dat minstens vier soorte voor= onderstellings hier ter sprake is, naamlik: ontologiese, antropologiese, epistemologiese (kenteoretiese) en same= lewingsteoretiese vooronderstellings. Vooronderstellings word as ingenome standpunte geponeer, geformuleer en aan= vaar. Vir die doel van hierdie navorsing sal gelet word hoe die ontologiese, antropologiese en samelewingsteore= tiese vooronderstellings die beheeruitoefening as bestuurs= taak van die skoolhoof beïnvloed. Verder sal daar gepoog word om vrae oor die kennis aangaande beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof te beantwoord (episte= mologie).

Vervolgens sal aangetoon word dat beheeruitoefening gesien moet word as religieuse aangeleentheid en dat "neutrale"

beheeruitoefening deur die skoolhoof onmoontlik is.

2.2 BEHEERUITOEFENING AS RELIGIEUSE AANGELEENTHEID

Die woord 'religie' is afgelei uit die Latyn re en ligare, waar ligare dui op 'binding' en religie dus herbinding of terugbinding moet beteken. Religie dui op die terugbinding van die hart van die mens. Religie is die sentrale lewens=
dryfkrag van die mens en setel in sy hart as beginsel van sy bestaan (Van der Walt, 1980: 12-13). Religie is die lewensbeginsel wat op die hart beslag lê en alle uitgange van die hart, of lewensfunksies van die mens of menslike bestaanswyse radikaal beïnvloed, stempel en rig. Die mens se religie kan op God of weg van God ('n afgod) gerig wees.

Die skoolhoof se beheeruitoefening is religieus bepaald en kan gevolglik tot eer en verheerliking van God of 'n idool (afgod) wees. Beheeruitoefening wat op 'n skrifmatig reli=
gieuse grondmotief gegrond is, sal onder andere in die lig van skepping, sondeval en verlossing staan.

Na die sondeval en ongehoorsaamheid van die mensheid is die natuur van die mens sodanig bederf dat hy onbekwaam tot enige goed geword het en geneig is tot alle kwaad. 'n Nuwe religie, verkry deur die soenverdienste van Jesus Christus en deur die werking van die Heilige Gees, moet die beheeruitoefening van die skoolhoof altyd rig. Beheer=
uitoefening is 'n religieuse handeling wat altyd die stem=
pел van die religie dra wat op die hart van die betrokkenes (personeel en leerlinge) beslag lê. Geen skoolhoof wat skrifgelowig is, kan in sy beheeruitoefening hom losmaak van die Skrif nie. 'n Skrifmatige religie vereis dat rekenskap gehou moet word met die wil van God, soos ge=
openbaar in sy Woord.

2.3 DIE ONTOLOGIESE VOORONDERSTELLINGS VAN BEHEER= UITOEFENING

2.3.1 Inleiding

Die woord 'ontologie' is saamgestel uit die Griekse woorde ontos (die ding syn of is) en logos (woord, rede, spraak). Ontologie is 'n synsopvatting van God, sy skepping en die wet wat vir die skepping geformuleer is (Van der Walt, 1980:3).

Die Skrifopenbaring verseker nie alleen 'n volledige ontologie nie, maar ook 'n korrekte ontologie, aangesien die Skrif nie alleen openbaar wat bestaan nie maar ook hoe dit bestaan (Van der Walt, 1978: 92). Belangrik is dat daar by die ontologie wel 'n onderskeid maar nie 'n skeiding nie, gemaak word tussen God, wet en skepping (Van der Walt, 1978 : 94).

2.3.2 God

God is die Skepper van alles wat bestaan (Gen. 1:1). Dit beteken dat God soewerein oor alles is. Ook beheeruitoefening is onderworpe aan die wil van God en hierdie wil mag nie verontagsaam word nie. Die skoolhoof moet altyd sy beheeruitoefening meet aan die standaard wat God daarvoor in sy Skrif gestel het.

2.3.3 Die Wet

2.3.3.1 Opmerking

Om onderworpe aan God te wees, beteken om gehoorsaam te wees aan die wil van God en dié wil kom tot uitdrukking in sy wet (Taljaard, 1976: 44). Dit beteken ook dat God deur sy wette regeer, omdat Hy die Gewer daarvan is, en hierdie wette bepaal onder andere die verhouding tussen

God en sy skepping soos dit geopenbaar is in die Skrif.

In sy almag onderhou God die werklikheid deur sy wet. Hy is bokant sy wet, en die geskapene (i.c. die skoolhoof) is daaronder.

"God openbaar sy ewige krag en goddelikheid in sy werke van die skepping as wette waaraan dinge onderworpe is, sodat hierdie wette as die konkretisering van God se skeppingswil aangedui kan word" (Taljaard, 1975: 334).

Met die konkretisering van God se wil word bedoel dat Hy regeer oor sy skepping via sy wette wat Hy gegee het om te geld vir alles wat Hy daaraan onderwerp het. Dit is 'n openbaring van God se ewige krag en goddelikheid (Rom. 1:20).

Vervolgens word nou baie kortliks aandag gegee aan die verskillende soorte wette wat die konkretisering van die wil van God is. Vir dié doel word daar hoofsaaklik gebruik gemaak van insigte deur Taljaard (1971 en 1976).

2.3.3.2 Dingwette

Dingwette toon aan dat elke skepsel aan sy eie wet onderworpe is. Dingwette maak nie net die bestaan van dinge moontlik nie, maar is ook die waarborg van hulle eie aard (Taljaard, 1976: 47).

2.3.3.3 Struktuurwette

Struktuurwette is die innerlike bou-orde in onderlinge samehang. Die struktuurwette dui op die wyse waarop die verskillende dele in die geheel van 'n ding gestruktureer of saamgestel is. Taljaard (1976: 55-77) is die mening toegegaan dat die struktuurwette baie ooreenstem met die modale wette wat deur Dooyeweerd en Stoker uitgewerk is.

2.3.3.4 Objekwette

Tesame met die subjekte is daar ook die ryk van objekte en dié objekte is op 'n intieme wyse met mekaar vervleg, maar is tog van mekaar te onderskei (Taljaard, 1976: 53). Die objekwette geld vir die verskillende kwaliteite van een of ander subjek. Die kwaliteite is dus ook aan hulle eie wette onderwerp.

2.3.3.5 Gepositiveerde wette

Anders as bogenoemde drie wette word gespositiveerde wette deur die mens daargestel. Ding-, struktuur- en objekwette word slegs in die lig van die Skrifopenbaring moontlik.

Die gepositiveerde wette wat deur die mens daargestel word, is nie willekeurig nie (Van der Westhuizen, 1978: 338). Die mens heers en beheers nie net in sy persoonlike lewe nie, maar as gesagsdraer in 'n samelewingsverband moet hy ook heers en beheers (Taljaard, 1976: 60). Om dit te kan doen, moet hier ook reëls en regulasies gemaak word in ooreenstemming met die wil van God.

2.3.3.6 Norme

Norme dra 'n meer rigtinggewende karakter as wat dit geldend is. Norme hou meer verband met die handeling van die mens op grond van die gepositiveerde wette. Taljaard (1976: 68) beklemtoon dat norme beslis 'n groot rol speel in die handelende lewe van elke mens (ook die skoolhoof in sy beheer= uitoefening). Deur norme word die mens se werklikheidsvisie wat vanuit sy hart is, medebepaal.

2.3.3.7 Slotgedagte

Die wette wat gestel is, geld vir sowel die skepping van God as die gekonkretiseerde wil van God. Die wette en die skepping vertoon 'n onderlinge samehang.

2.3.4 Ontiese grondtrekke van beheeruitoefening

2.3.4.1 Oriëntering

Taljaard (1976) het die volgende ontiese grondtrekke onderskei: subjektiwiteit en objektiwiteit; universaliteit en individualiteit; tydsheid; waarde bepaaldheid; genetisiteit, en modale bepaaldheid. Daar sal veral op die relevansie hiervan vir beheeruitoefening gelet word.

2.3.4.2 Subjektiwiteit en objektiwiteit met betrekking tot beheeruitoefening

Op skriftuurlike gronde word bely dat God soewerein oor alles is wat Hy geskape het, in watter verband of op watter terrein ook al. God se soewereiniteit oor alles verwys na subjektiwiteit. Omdat God soewerein oor alle aardgeskape konkrete realiteite, dit wil sê stof, plant, dier en mens is, word genoemde maaksels van God subjekte genoem. Daar word gepraat van die ontiese bestaan van die wêreld van subjekte. Van Schalkwyk (1981: 35) poneer dat subjektiwiteit op die geskaphed van elke skepsel dui, en op grond daarvan is dit dan wetsbepaald. Die subjektiwiteit van 'n skepsel openbaar God se soewereiniteit daarvoor: vir die skepsel se bestaan is die skepsel onderworpe aan die wette wat die Skepper daarvoor gegee het.

Die wêreld van objekte het net so 'n ontiese bestaan as dié van die subjekte, met dié verskil dat die objekte nie as entiteite of realiteite bestaan nie. "Die wêreld van objekte dui die wêreld van kwaliteite aan en die kwaliteite

bestaan nooit op hulself nie maar is altyd kwaliteite van konkrete realiteite" (Taljaard, 1975: 56). Van der Westhuizen (1984: 18) noem verder dat subjek en objek altyd in korrelasie met mekaar bestaan.

God openbaar sy soewereiniteit ook oor beheeruitoefening as ontiese gegewene. Skoolhoofde se beheeruitoefening is onderworpe aan sekere wette wat die Skepper daarvoor gegee het. Die skoolhoof behoort oor 'n grondige kennis van die wette (subjekte) wat vir beheeruitoefening geld te beskik en op grond waarvan beheer uitgeoefen kan word. Deur goeie beheeruitoefening is effektiewe opvoedende onderwys moontlik. Anders gestel: die wette van effektiwiteit opvoedende onderwys is bepalend vir die wese en wette van beheeruitoefening.

2.3.4.3 Universaliteit en individualiteit met betrekking tot beheeruitoefening

Elke ding wat aan 'n wet onderworpe is, elke subjek dus, is tegelykertyd universeel en individueel (Taljaard, 1976: 80). Die onderlinge samehang tussen die universele en individuele in dieselfde ding is dié van gelykwaardigheid.

Op grond van die ontiese grondtrekke van universaliteit en individualiteit word dit moontlik om na sowel die universele as die individuele aard van beheeruitoefening te kyk. Die universaliteit is toe te skryf aan die wette wat gehoorsaam moet word indien die beheeruitoefening aan daardie wette wat daarvoor verordineer is wil beantwoord (Van der Westhuizen, 1984: 21). Om beheer uit te oefen oor 'n skool is byvoorbeeld anders as om beheer uit te oefen oor 'n bedryfsonderneming, omdat elkeen sy eie besondere bestuurmatige handeling vereis. Hierdie bestuurmatige handeling kwalifiseer die feit dat 'n hoof se beheeruitoefening verskillend is van beheeruitoefening

in sakebestuur en dui op die andersoortigheid of individua-
liteit van 'n hoof se beheeruitoefening.

2.3.4.4 Tydsheid met betrekking tot beheeruitoefening

Met die skepping dui God aan dat sy skepsele deel het aan die grondtrek van tydsheid en dat hierin ook 'n verskil met Homself, naamlik dat Hy enig is, na vore kom (Gen. 3:19).

Alle skepsele bestaan in die tyd en is nooit buite tyd nie. Genesis 1 maak verder melding van onderskeidings binne die tydsheid van die geskapene, met name die aardsgeskapene. Tyd kom onder meer tot openbaring in volgorde, gelykheid, duur, fisiese tyd, ontwikkeling, tydperk, opvoeding, voorrang en tydsorde (Van Schalkwyk, 1981: 37). Beheeruitoefening word ook deur tyd bepaal, ontwikkel en verander en dit word in tyd voltrek. Die hoofbestuurstake, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening moet in 'n bepaalde tydsverloop plaasvind en volg mekaar interaktief op. Dit impliseer dat beheeruitoefening altyd 'n dinamiese handeling is, dat die skoolhoof nie tyd moet ver speel nie, en dat hy die tydswette vir doelgerigte beheeruitoefening moet ken. Laasgenoemde aspekte beïnvloed die hoof se beheeruitoefening soos aangetoon sal word (vgl. 2.4.4).

2.3.4.5 Waardebepaaldheid met betrekking tot beheeruitoefening

Van Schalkwyk (1981: 40) omskryf waardebepaaldheid as "'n ontiese grondtrek van alle skepsele wat dui op die goedkwaad-bepaaldheid daarvan". Waardes kom tot stand as gevolg van die verhouding waarin die subjek tot sy ontiese wet staan. Beantwoord dit volmaak aan sy wette, dan word die waarde 'goed' gerealiseer (Taljaard, 1975: 68). Wanneer die mens ongehoorsaam is aan die liefdeswet, dan kom die kwaad na vore.

Tydens die beheeruitoefening van personeel se werk sal gevind word dat personeel se werk iewers tussen swak en goed lê. Skoolhoofde behoort volgens hulle eie waardesistees beheer uit te oefen. Beheeruitoefening is nie net religieus bepaald nie, maar is ook genormeerd en waardebepaald. Wette moet daargestel word om doeltreffende beheeruitoefening te verseker en sodoende verseker dat die werksaamhede van die skool in belang van opvoedende onderwys geskied. Skoolhoofde moet rekening hou met die beleid met vooraf bepaalde beheervorskrifte rakende die beheeruitoefeningstelsel van die skool. Daar word in Hoofstuk 3 gepoog om riglyne neer te lê vir die daarstelling van die ideale, die beste beheeruitoefening.

2.3.4.6 Genetisiteit met betrekking tot beheeruitoefening

Genetisiteit dui op die konstantheid en gebondendheid van 'n skepsel of entiteit aan sy soortlikheid. Ofskoon daar 'n voortdurende ontwikkeling of verandering aan die gang is, vind dit steeds binne die gene of oorspronklike gegewe plaas. Genetisiteit dui op ontwikkeling wat op een lyn met die oorspronklike gegewe plaasvind (Van Schalkwyk, 1981: 39).

Die grondtrek van genetisiteit waarborg die orde, konstantheid en reëlmaat in die onderwysbestuurspraktyk. Omdat beheeruitoefening met opvoedende onderwys verband hou, besit dit 'n konstante en vaste soortgebondenheid, dit wil sê enige verandering geskied steeds volgens die oorspronklike gegewe riglyne (Van Schalkwyk, 1981: 40).

Die grondtrek van genetisiteit het 'n verdere implikasie vir beheeruitoefening, naamlik dat elke skoolhoof se beheeruitoefening in ooreenstemming is na gelang van die aard van sy skool, sy unieke bestuurstyl en die sosio-ekonomiese omstandighede van die gemeenskap.

2.3.4.7 Modale bepaaldheid met betrekking tot beheer= uitoefening

Die modale bepaaldheid is 'n grondtrek van die aardsgeskepe, konkrete realiteit, waaronder ook die samelewingskringe ressorteer (Taljaard, 1976: 98). Die modale bepaaldheid dui die bestaanswyse van die syn aan. "Dit beteken dat die modaliteite self nooit konkrete realiteit kan wees nie, maar hulle is synswyses van 'n konkrete realiteit" (Van der Westhuizen, 1978: 347).

Soos in die geval van alle ander konkrete modaliteite, kan daar in die geval van 'n skoolhoof se beheeruitoefening die volgende modale aspekte onderskei word (vgl. Stone, 1974: 21 e.v.; Barnard, 1984: 175 e.v.) naamlik die getals-, ruimtelike, kinematiese, fisiese, biotiese, psigiese, analitiese, kultuurhistoriese, linguale, sosiale, ekonomiese, estetiese, juridiese, etiese en pistiese aspek. Hoe elkeen van die 15 modaliteite met betrekking tot beheer=
uitoefening gemanifesteer word, word later aan behandel (vgl. 2.4.7).

2.3.4.8 Gevolgtrekking

Uit die voorafgaande gegewens kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die geskepe werklikheid (i.c. beheeruitoefening) gebonde is aan wette en as sodanig sekere grondtrekke vertoon. Die mens as kroon van die skepping en geformeer uit stof van die aarde is van besondere belang, omdat God aan hom 'n skeppingsopdrag, naamlik om te heers en beheers, (vgl. Gen. 1:28) gegee het. Daarom is die mens (i.c. die skoolhoof) van belang en moet daar nou gelet word op die antropologiese grondtrekke van beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof.

2.4 ANTROPOLOGIESE GRONDTREKKE VAN BEHEERUITOEFENING

2.4.1 Inleiding

'Antropologie' is die leer aangaande die mens, dit wil sê menskunde. Vir die doel van die navorsing word die skoolhoof se menswees rakende beheeruitoefening binne die antropologiese grondtrekke beskou.

Die mens wat as skepsel uit die stof van die aarde geskape is, word 'n konkrete opdrag om te werk gegee. Om te werk is een van die eerste dinge wat die mens beveel is om te doen. Dit is 'n wesenlike deel van menswees en hang saam met sy heerskappy oor die aarde en is dus 'n vreugdevolle koningstaak "en God het hulle geseën, en God het vir hulle gesê: wees vrugbaar en vermeerder en vul die aarde, onderwerp dit en heers oor die visse en al die diere wat op die aarde kruip" (Gen. 1:28).

Kultuurbou en die opdrag aan die mens om die skepping te bestuur is dus 'n wesenlike bestanddeel van menswees. Die bestuur van die skepping is 'n groot voorreg en hang saam met besondere status. Die status behels die feit dat die mens heerser (i.c. gesagsdraer) in God se skepping, en daarom ook bestuurder daarvoor is (vgl. Titus 1:7). Die mens beklee 'n besondere posisie en het 'n besondere aard: hy is na die beeld van God geskape (Gen. 1:27). Daarmee word sy besondere ooreenkoms met God uitgedruk, die mens is heerser.

Aan die ander kant druk die feit dat die mens na die beeld van God geskape is sy volkome afhanklikheid van Hom uit. Die mens bly in sy beheersing (i.c. bestuur) van die aarde aan God verantwoordelik. Die mens het die kultuuropdrag en bestuursopdrag om te heers en te beheers van God ontvang. Om te heers en te beheers stuur noodwendig op beheeruitoefening af. Aangesien die skoolhoof as gesags=

draer in 'n bepaalde verhouding tot sowel sy Skepper as sy personeel staan, verg dit verantwoordelike beheeruitoefening (Niemann, 1985: 216). Beheeruitoefening deur die skoolhoof is om antwoord aan sy roeping te gee. Die mens (i.c. die skoolhoof) moet heers terwyl hyself onder die beheersing of heerskappy van God staan. Daar is die volgende drie belangrike aspekte in die mens se heerskappy=beoefening en beheersing van die skepping. Die mens is heerser en beheerser oor dinge en diere, heerser en beheerser in die gemeenskap met ander maar heerser en beheerser onderworpe aan God.

2.4.2 Subjektiwiteit en objektiwiteit met betrekking tot beheeruitoefening

Skoolhoofde moet in hulle beheeruitoefening as bestuurs=taak dit in gedagte hou dat God sy soewereiniteit ook oor beheeruitoefening openbaar. Beheeruitoefening is onderworpe aan wette wat die Skepper daarvoor gegee het. In hierdie navorsing word gepoog om antwoorde te gee op die vraag: Wat is die wette wat vir beheeruitoefening geld? Daar moet by die kwaliteite (die objektiwiteit) begin word, omdat subjektiwiteit en objektiwiteit korrelatief met mekaar is (Van Schalkwyk, 1981: 36). Die beginsels van beheeruitoefening asook watter vereistes vir beheeruitoefening geld, sal volledig in Hoofstuk 3 aandag geniet.

2.4.3 Universaliteit en individualiteit met betrekking tot beheeruitoefening

Op grond van bogenoemde grondtrek word dit moontlik en noodsaaklik om na die soortlikheid of universele eie-aard van skoolhoofde se beheeruitoefening te soek deur onder meer 'n studie te maak van die individuele vergestaltungen daarvan oor tye en plekke heen. Deur hierdie grondtrek word vergelyking tussen verskillende hoofde se wyses van beheeruitoefening juis moontlik, omdat sinvolle vergelyking

'n gemeenskaplikheid (universaliteit) tussen die te ver=geleke sake, asook 'n diversiteit (individualiteit) daar=tussen, vereis. Dié grondtrek bied die moontlikheid om skoolhoofde se beheeruitoefening te evalueer, omdat die universele 'n norm en basis of riglyn vorm vir individuele verwerking daarvan (vgl. Hoofstuk 3 en 4).

Vir elke handeling, (i.c. beheeruitoefening) geld sekere wette (vgl. 3.3). Hierdie wette moet gehoorsaam word indien onder andere sowel onderwysbestuur as beheeruit= oefening beantwoord aan daardie wette wat daarvoor ver= ordineer is (Van der Westhuizen, 1984: 21). Gevolglik sal van skoolhoofde sekere bestuursmatige handelinge vereis word om doeltreffende beheeruitoefening te verseker.

2.4.4 Tydsheid met betrekking tot beheeruitoefening

Beheeruitoefening sal ontwikkel of verander soos tyd ver= loop, want alles word in tyd voltrek. Moderne wyses van beheeruitoefening (vgl. Hfst. 3) verskil van beheeruit= oefening soos dit in die verlede beoefen is. Met betrek= king tot onderwysbestuur word daar aanvaar dat daar in die verlede verskillende benaderings of perspektiewe op onder= wysbestuur was (Van der Westhuizen, 1984: 23). Beheeruit= oefening het 'n tydsverloop in die sin dat die verskillende aspekte van beheeruitoefening 'n bepaalde volgorde en op= eenvolging het (vgl. 3.5).

In beheeruitoefening moet skoolhoofde onder andere rekening hou met die feit dat beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening aan tyd gekoppel word. Van der West= huizen (1984: 24) noem administratiewe tyd, didaktiese tyd, die lesperiode, skooldag, skooljaar en tydsgees as voor= beelde waarmee skoolhoofde tydens beheeruitoefening moet rekening hou.

Dit is van besondere belang vir skoolhoofde om die tydswette van al die sake wat by opvoedende onderwys betrokke is, na te speur en 'n doelgerigte beheeruitoefeningstelsel daarvolgens op te stel.

2.4.5 Waardebepaaldheid met betrekking tot beheeruitoefening

Vir die uitoefening van beheer het dié grondtrek die implikasie dat skoolhoofde se beheeruitoefening goed of swak kan wees. Anders gestel: beheeruitoefening kan doeltreffend of ondoeltreffend wees. Beheeruitoefening hang af van die wyse waartoe 'n subjek tot sy ontiese wet staan. Daar sal gepoog word om riglyne neer te lê vir die daarstelling van doeltreffende beheeruitoefening van skoolhoofde (vgl. Hoofstuk 3 en 4).

Onderwysbestuur is waardebepaald. Bepaalde waardes binne die opvoedende onderwys rig die onderwysbestuurder en maak bepaalde optredes of handeling (i.c. beheeruitoefening) daarbinne noodsaaklik (Van der Westhuizen, 1984: 25).

Skoolhoofde beskik oor 'n eie waardesisteen en hulle behoort volgens hulle bepaalde waardes te bestuur op die grondslag van die sentrale liefdeswet, naamlik om die Here jou God lief te hê met jou hele hart en met jou hele siel en met jou hele verstand en om jou naaste lief te hê soos jouself (vgl. ook Matt. 22:37-39).

2.4.6 Genetisiteit met betrekking tot beheeruitoefening

Die implikasie van genetisiteit vir beheeruitoefening lê daarin dat alle beheeruitoefening wat met opvoedende onderwys verband hou, 'n vaste en konstante soortgebondenheid besit. Ten spyte van 'n voortdurende ontwikkeling en verandering van beheeruitoefening van skoolhoofde deur die eeue in Suid-Afrika, geskied beheeruitoefening steeds vol-

gens vaste oorspronklike beginsels en riglyne (vgl. Hfst. 3).

Bedryfs- en publieke administratiewe metodes van beheeruitoefening mag nooit direk net so van toepassing gemaak word op onderwysbestuur nie, maar dat daar in onderwysbestuur van sekere bedryfsekonomeiese beginsels gebruik gemaak kan word, juis in 'n opvoedkundige konteks, is aanvaarbaar.

Die grondtrek van genetiesiteit veroorsaak individuele of eiesoortige vorme en differensiasie in bestuur, asook hoe elke onderwysleier sy eie bestuurstyl en voorkeure sal openbaar en verskillend sal toepas. Juis vanweë die genetiesiteit sal geen twee persone daarom dieselfde bestuur nie (Van der Westhuizen, 1984: 23).

2.4.7 Modale bepaaldheid met betrekking tot beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof

2.4.7.1 Opmerking

Omdat al 15 aspekte beide die omvang en die stappe van beheeruitoefening van 'n skoolhoof sterk kan beïnvloed, sal daar vervolgens aandag geskenk word aan die wyse waarop elkeen van die 15 modaliteite met betrekking tot beheeruitoefening gemanifesteer word. Die unieke eiesoortige en onherleibare sinkern van elke aspek sal tussen hakies na elkeen van die aspekte gegee word.

2.4.7.2 Die getalsaspek (kwantiteit of onderskeie hoeveelhede)

Net soos alle ander werklikheidsdinge - óók -handeling - is beheeruitoefening gebonde aan die getalswette. Die grootte van skole en klasse, die onderwyser-leerlingverhouding en so meer sal noodwendig die beheeruitoefening van die hoof raak, omdat beheeruitoefening oor baie mense anders is as oor min mense.

Die spanwydte van beheeruitoefening is 'n belangrike konsep in organisering en dit het te doen met die vraag van oor hoeveel mense 'n enkele persoon (i.c. die hoof) effektief direkte beheer kan uitoefen (De Wet, 1980: 60). Sekere skoolhoofde verkies 'n beperkte spanwydte van beheer waar daar meer hiërargiese gesagsvlakke is. Gevolglik is daar meer vlakke van bestuur. Sekere hoofde verkies weer 'n spanwydte van beheer met minder vlakke van bestuur.

Die getalsaspek raak verder die doelwitbepaling van enige skool, wat nie van beheer losgemaak kan word nie. Volgens Van der Westhuizen (1984: 250) is beheeruitoefening as bestuurstaak gerig op die versekering dat die beplande doelsettings en doelwitte bereik word. Gevolglik sal die getalsfaktor 'n invloed uitoefen op die korttermyn-, mediumtermyn en langtermyn doelsettings van die skool. Vir suksesvolle beheeruitoefening moet alle doelsettings en doelwitte in die lig van veranderde omstandighede altyd herwaardeer word (i.c. getalsveranderinge) om sodoende die prioriteite van doelsettings te bepaal. As voorbeeld van hoe die getalsfaktor die doelwitbepaling van 'n skool kan raak, kan die aantal personeellede genoem word. 'n Groot aantal personeellede impliseer dat die skoolhoof se beheeruitoefening bemoeilik word, en om effektief beheer te kan uitoefen sal die adjunk-hoof(de), departementshoofde en selfs vakhoofde in die beheeruitoefeningstelsel betrek moet word.

2.4.7.3 Die ruimtelike aspek (digtheid)

Die ruimtelike faktor met die digtheid of ruimtelike verspreiding van leerlinge in 'n skool kan die skoolhoof se beheeruitoefening beïnvloed.

Op die platteland word primêre en sekondêre leerlinge dikwels in een skool gegroepeer, omdat daar nie voldoende leerlinge is om afsonderlike skole te regverdig nie. Gevolglik sal die

wyse van beheeruitoefening, asook watter hulpmiddels beskikbaar is vir beheeruitoefening, ter sprake moet kom (vgl. 3.6. en 3.8).

2.4.7.4 Die kinematiese aspek (beweging of kontinue voortgang)

Die feit dat onderwysers ander poste aanvaar of in dieselfde of ander skole bevorder word, kan die beheeruitoefeningstelsel van 'n skool raak. 'n Skoolhoof wat 'n aantal onervare onderwysers bygekry het se beheeruitoefeningstelsel sal aangepas moet word. 'n Nuut aangestelde adjunk-hoof kan byvoorbeeld ook die skoolhoof oorreed om aanpassings tot 'n bestaande beheeruitoefeningstelsel te maak.

2.4.7.5 Die fisiese aspek (energieverwerking)

Beheeruitoefening van die skoolhoof strek verder as slegs oor mense. Die fisiese aspek behels verder fasiliteite soos beligting, verwarming, akoestiek en sanitêre dienste. Omdat die skoolhoof in sy beheeruitoefening nie alles self kan behartig nie of 'n gebrek aan tyd kan hê, kan hy die potensiaal van sy personeel maksimaal benut, deurdat adjunk-hoofde en departementshoofde die hoof behulpsaam kan wees in die beheeruitoefening van genoemde aangeleenthede.

2.4.7.6 Die biotiese aspek (organiese lewe)

Die skoolhoof het in sy beheeruitoefening te doen met die eise en behoeftes van sy personeel. Geen regverdigde beheeruitoefening kan plaasvind indien die hoof nie daarvoor sorg dat die nodige onderwysgeriewe vir beide personeel en leerlinge beskikbaar is nie. Slegs wanneer aan die vereistes van die korrekte grootte van die skoolbanke, higiëniese klaslokale en waskamers, doelmatige beligting, ventilasie, voldoende speelgronde en so meer voldoen word, kan korrekte beheeruitoefening deur 'n skoolhoof plaasvind.

2.4.7.7 Die psigiese aspek (sensaie, sinnelike gevoel)

Beheeruitoefening impliseer ook dat affektiwiteit, vermoë, aanleg en belangstelling as wisselwerkende harmonie tot hulle reg kom. Die hoof moet onder meer beheer uitoefen oor die wyse waarop gedifferensieerde onderwys aangebied word sodat onderwys in ooreenstemming met die aanleg, vermoëns en belangstelling van individuele leerling verskaf word.

Die skoolhoof het verder in sy beheeruitoefening te doen met die gevoelens van sy personeel. Sekere personeellede het 'n sterker behoefte aan erkenning vir goeie werk as ander en sal 'n beheeruitoefeningstelsel waarvolgens hulle werk op 'n gereelde basis gekontroleer word verwelkom. Sekere personeellede kan dalk 'n behoefte voel om min gekontroleer te word omdat té veel beheeruitoefening 'n geval van wantroue kan laat posvat. Gevolglik móét die skoolhoof tydens beheeruitoefening rekening hou met die behoeftes van elke individuele personeellid.

2.4.7.8 Die analitiese aspek (analitiese onderskeidings)

Beheeruitoefening van skoolhoofde behoort ook op 'n sistematiese en geordende wyse plaas te vind. Beheeruitoefening moet gekoppel word aan essensiële beheervoorskrifte om te verseker dat opdragte wel effektief uitgevoer word (vgl. Hfst. 3). Suksesvolle beheervoorskrifte sal daartoe bydra dat die skoolhoof se beheeruitoefening die leerlinge en personeellede se logiese denke en onderskeidingsvermoë help ontwikkel.

2.4.7.9 Die kultuurhistoriese aspek (vryheidsmag, kultuurvorming)

Beheeruitoefening in die algemeen maar ook in elke land in die besonder moet rekening hou met die kultuurgeskiedenis

in die wydste sin. Vanuit daardie kultuurgeskiedenis waar= mee dit so innig verweef is, moet beheeruitoefening begryp en verklaar word. Sowel die algemene beskawingsvoortgang as die nasionale (individuele) kultuurraad het die wyses van beheeruitoefening van skoolhoofde soos tans in die Republiek van Suid-Afrika gevind word, grootliks beïnvloed. Deur die eeue heen het skoolhoofde se beheeruitoefening steeds vollediger gestalte gekry. Beheeruitoefening van skoolhoofde het ontwikkel en verander.

2.4.7.10 Die linguale aspek (simboliese betekenis)

Die gebruik van taal is een van die kenmerkende menslike funksies wat nie alleen die mens van die dier onderskei nie, maar ook skeiding maak tussen kultuurgemeenskap en kultuurgemeenskap (Barnard, 1981: 57). Tydens beheeruit= oefening kan 'n hoof nie anders as om 'n groot deel van sy tyd aan kommunikasie af te staan nie. In beheeruitoefening moet hoofde soms formele, informele en geskrewe kommunikasie beoefen.

Briefwisseling, memoranda en die voltooiing en terugsending van vorms is alledaagse verskynsels. De Wet (1980: 174) wys daarop dat dit onmoontlik vir 'n organisasie (i.c. 'n skool) is om te funksioneer sonder die nodige kommunikasienetwerk. Skoolhoofde kan onmoontlik effektiewe beheer uitoefen indien kommunikasie nie vooraf deegelik beplan is nie. Dit kan nie op 'n lukraak, terloopse wyse gedoen word nie. Gevolglik moet die beheerhandeling duidelik en verstaanbaar wees, vir beide die persoon wat die opdrag moet uitvoer en vir die persone wat hierby betrokke is (vgl. Hfst. 3). Reeds met die bepaling van doelstellings en doelwitte vir die betrokke skool, moet die skoolhoof sorg dra dat dit voldoen aan die vereiste van verstaanbaarheid. Wat die skoolorganisasie betref, moet elkeen weet wat van hom verwag word en dit moet vir almal verstaanbaar wees.

2.4.7.11 Die sosiale aspek (omgang en verkeer)

Om suksesvolle beheeruitoefening met 'n minimum korrekwetiewe optrede te verseker, moet die skoolhoof beseft dat onderwys 'n vennootskap tussen hom en sy kollegas veronderstel. Die goeie skoolhoof het 'n fyn aanvoeling vir mensverhoudings, is bedagsaam, tegemoetkomend en simpatiek. Die hoof probeer nie die menswaardigheid van sy personeel aantast nie, maar beskerm en eerbiedig hulle as mense in hulle eie reg.

Die bepaling van verhoudings binne die organisasie hou verband met onder andere besluitneming en delegering as voorvereiste vir beheeruitoefening. Die skoolhoof moet ten opsigte van besluitneming bepaal watter mag en gesag die persoon het aan wie die spesifieke taak opgedra word (De Wet, 1980: 169). Deur effektiewe delegering kan die hoof sorg dat die hele personeel betrokke is by belangrike of minder belangrike aspekte van die skoolorganisasie. Dit sou verhoed dat onenigheid tussen personeel ontstaan. In die geval van 'n besluitlose, onerkentlike, ongemotiveerde en onbillike hoof kan interpersoonlike verhoudings nadelig beïnvloed word.

2.4.7.12 Die ekonomiese aspek (besparing, doelmatigheid)

Finansiële bestuur is en word al hoe meer 'n noodsaaklike deel van 'n hoof se bestuurstaak. Doeltreffende beheeruitoefening oor 'n skool se finansies is slegs moontlik indien die hoof die personeel betrek by die opstel van die begroting. Personeel behoort van die begin van die opstel van die begroting af betrek en geraadpleeg te word. Die medesegegenskap dra nie alleen by tot beter verhoudingstigting nie maar vergemaklik ook die effektiwiteit van beheeruitoefening, deurdat senior personeel (soos departementshoofde en vakhoofde) asook junior personeel - trouens, alle personeel - direkte insette kan lewer. Deur middel van

beheeruitoefening moet verseker word dat alle fondse optimaal in belang van opvoeding en onderwys aangewend word (Niemann, 1985: 202).

2.4.7.13 Die estetiese aspek (skone harmonie)

Skone harmonie, naamlik gesinsharmonie, sosiale harmonie, opvoedingsharmonie, taalharmonie, ensovoorts is onontbeerlik vir enige georganiseerde samelewingskring (Barnard, 1981: 59). Vir 'n gedifferensieerde samelewing en vir elke georganiseerde samelewingskring (i.c. die skool) is harmonie 'n onmisbare voorwaarde.

Disharmonie binne 'n skool sal die hoof in sy beheeruitoefening benadeel, want harmonie in die skool is 'n onmisbare voorwaarde vir doeltreffende bestuur. Skoolhoofde behoort in 'n esteties normatiewe skoolmilieu voorsiening te maak vir die harmoniese persoonlikheidsontplooiing van elke personeelid. Nie twee onderwysers tree eenders op nie. Kontak en kommunikasie is 'n vereiste vir opvoedingsharmonie. Om elke onderwyser se vertroue te wen en doeltreffend beheer oor hulle uit te oefen, moet die hoof belangstelling in die onderwyser se werk, vordering, probleme en nauurse bedrywighede toon.

2.4.7.14 Die juridiese aspek (vergelding)

As deel van die beheeruitoefening mag dit soms vir die hoof nodig wees om dissiplinêre stappe teen 'n persoon te neem. Effektiewe beheer impliseer egter dat korrektiewe optrede eerder moet geskied voordat dissiplinêre stappe geneem word.

Wanneer foute (vgl. 4.4.2.2.1) ten opsigte van beheeruitoefening voortdurend voorkom, mag dit nodig wees om die bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening te herevalueer om vas te stel waar die

probleme hul oorsprong het.

2.4.7.15 Die etiese aspek (liefdesorg, morele liefde)

Die sinkern van die etiese aspek vir beheeruitoefening is liefde in die verskeidenheid van tydelike betrekkinge wat daar bestaan, byvoorbeeld die betrekkinge tussen hoof en departementshoofde, departementshoofde en adjunk-hoofde, en tussen hoof en superintendent.

Die skoolhoof is as hoogste gesagsdraer in die skool verantwoordelik vir die beheeruitoefening oor alle gedelegeerde sake. Daar word heel besondere eise aan die hoof gestel by die uitoefening van gesag, as dit inderdaad die opvoedende onderwys wil dien. Skoolhoofde behoort beheer uit te oefen op die grondslag van die sentrale liefdeswet (vgl. 2.4.5).

Die kern tydens beheeruitoefening is liefde. Dit eis gehoorsaamheid, maar gehoorsaamheid sonder liefde is slawearbeid (Van der Walt, 1980: 211).

Tydens beheeruitoefening waar daar sprake is van dissiplinêre optrede asook korrektiewe optrede, handhaaf die skoolhoof sy gesag as verleende, ontvangende en dus wettige gesag. Die hoof bly altyd in sy gesagsuitoefening verantwoordelik aan God. Rom. 13.1 wys dus daarop dat gesag altyd verleende gesag is. "Laat elke mens hom onderwerp aan die magte wat oor hom gestel is, want daar is geen mag behalwe van God nie, en die wat daar is, is deur God ingestel." Korrektiewe optrede moet altyd met liefde gepaard gaan.

2.4.7.16 Die pistiese aspek (vastigheid, sekerheid)

Die skoolhoof wie in sy beheeruitoefening die Skrif as rigtinggewer gebruik en sy bestuurswerk sien as roepings=

vervulling, sal die sekerheid kry dat sy beheeruitoefening religieus bepaald en tot eer en verheerliking van God is.

Daar word vervolgens oorsigtelik aandag geskenk aan die verbandstrukturele grondslae tot beheeruitoefening in die skool.

2.5 DIE VERBANDSTRUKTURELE GRONDSLAE MET BETREKKING TOT BEHEERUITOEFENING IN DIE SKOOL

2.5.1 Oriëntering

Die skool as samelewingsverband toon sekere basiese grondtrekke. Aan hierdie basiese grondtrekke met betrekking tot die skool word nou aandag geskenk, omdat die skoolhoof juis op skoolvlak 'n belangrike beheerfunksie het (vgl. 3.1).

2.5.2 Subjektiviteit en objektiviteit as verbandstrukturele grondtrek

Die samelewingsverbande (i.c. die skole) as sekondêre samelewingsverbande is nie aan die soewereiniteit van God te onttrek nie. God is absoluut soewerein oor elke samelewingskring.

Die skool is 'n eiesoortige samelewingsverband met 'n eie taak (w.o. beheeruitoefening) en terrein. Beheeruitoefening in 'n skool is ook onderworpe (subjektief) aan die wette wat vir hulle bestaan en voortbestaan gegee is (vgl. Hfst. 3). Anders gestel, beheeruitoefening moet in 'n skool ontwikkel en ontplooi in ooreenstemming met die wil van God, in gehoorsaming aan die wette waarmee God daarvoor heers. Beheeruitoefening in 'n skool moet altyd in diens van en tot verheerliking van God se koninkryk wees.

2.5.3 Universaliteit en individualiteit as verbandstruk- turele grondtrek

Taljaard (1974: 40-41) noem dat dit betekenisvol is met betrekking tot elke samelewingskring om te onthou dat sodanige samelewingskring deel het aan die grondtrek van universaliteit wat sy eiesoortigheid karakteriseer. Sodanige individualiteit laat ook sy andersoortigheid tot sy reg kom.

Om beheer uit te oefen in 'n skool is anders as beheeruitoefening in 'n bedryfsonderneming, omdat die skool sy eie besondere bestuursmatighede en handelinge vereis. Hierdie andersoortigheid is die individualiteitsaspek van beheeruitoefening. Beheeruitoefening van 'n skool toon egter in baie opsigte 'n gemeenskaplikheid met beheeruitoefening in 'n bedryfsonderneming. Hierdie gemeenskaplikheid dui op die universaliteit van beheeruitoefening.

2.5.4 Tydsheid as verbandstrukturele grondtrek

Beheeruitoefening in die skool sal ontwikkel of verander soos die tyd verloop, want alles word in tyd voltrek. Beheeruitoefening in die skool het verder 'n tydsverloop in die sin dat die verskillende aspekte van beheeruitoefening 'n bepaalde volgorde en opeenvolging het (vgl. Hfst. 3).

2.5.5 Waardebepaaldheid as verbandstrukturele grondtrek

Beheeruitoefening in die skool is waardebepaald. Bepaalde waardes (wat van skool tot skool verskil) rakende die skool se beheeruitoefening maak bepaalde optredes of handelinge in die skool noodsaaklik.

Beheeruitoefening in die skool kan goed of swak wees, omdat die waardekompleks van die betrokke skool se personeel, beheerraad (of skoolkomitee) en ouergemeenskap 'n belangrike

rol speel in die gehalte van beheeruitoefening.

2.5.6 Genetisiteit as verbandstrukturele grondtrek

Die grondtrek van genetisiteit veroorsaak eiesoortige maniere van beheeruitoefening in die skool, want geen twee skole se beheeruitoefening is presies dieselfde nie. Verder impliseer dié grondtrek dat beheeruitoefening in die skool gedurig besig is om volgens vaste oorspronklike beginsels te ontwikkel en te verander (vgl. Hfst. 3). Die ontwikkeling of genetisiteit word deur die tydsheid daarvan moontlik gemaak.

2.5.7 Modale bepaaldheid as verbandstrukturele grondtrek

As konkrete aardse realiteit word gevind dat al die modaliteite aanwesig is in elke samelewingskring (i.c. die skool). Die skool se beheeruitoefening mag nie ondergeskik gemaak word aan die modaliteite nie, maar daar moet beseft word dat elke modaliteit eiesoortig funksioneer binne die skool se beheeruitoefening.

2.6 STANDPUNTINNAME

Die skoolhoof is as gesagsdraer geskape en besit die reg om beheer oor sy personeel uit te oefen. Uiterlik gesien, ontleen die hoof sy gesag - dit is die amptelike of wettige gesag - daaraan dat hy as hoof, tesame met die personeel 'n vennoot is met ouers, omdat die ouers daardie deel van die kind se opvoedende onderwys weens 'n gebrek aan tyd of gespesialiseerde kennis (wettige gesag) nie self kan behartig nie.

Die skoolhoof, met verleende gesag van God, moet in sy beheeruitoefening as bestuurstaak aan God verantwoording doen oor die gebruik van gawes, talente en geleenthede wat aan hom toevertrou is. Tydens beheeruitoefening is die skoolhoof

geroepe om op kreatiewe wyse 'n deel tot die realisering van die raadsplan van God by te dra. Beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof bly 'n gawe en 'n opdrag tegelyk.

Uit die voorafgaande informasie kan beheeruitoefening soos volg gedefinieer word: Beheeruitoefening is daardie handeling wat deur 'n gesagsdraer op 'n ordelike wyse uitgevoer word ten einde vas te stel of sy reëlings volgens plan verloop.

2.7 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

Daar is tot dusver gelet op die ontologiese, antropologiese en verbandstrukturele vooronderstellings wat in die skriftmatige wetenskapsbeoefening erken word en wat van nut kan wees en perspektief kan gee op beheeruitoefening as bestuurs= taak van die skoolhoof. Verder is aangetoon dat beheer= uitoefening religieus bepaald is, deurdat beheeruitoefening tot eer en verheerliking van God of 'n afgod kan wees. "Neutrale" beheeruitoefening deur 'n skoolhoof is onmoontlik.

Daar is ten slotte tot 'n eie standpuntinname gekom ten opsigte van beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof asook om 'n aanvaarde definisie van beheeruit= oefening te formuleer.

Vervolgens sal aandag gegee word aan die omvang van beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof.

HOOFSTUK 3

DIE OMVANG VAN BEHEERUITOEFENING

3.1 INLEIDING

Binne die onderwyssubstelsel vir Blankes in die Republiek van Suid-Afrika vind beheeruitoefening op stelsel-, skool- en klaskamervlak plaas. Die staat en provinsiale instansies funksioneer op stelselvlak; streeks- en plaaslike beheerliggame, asook skoolhoofde funksioneer op skoolvlak, en onderwysers funksioneer onder toesig van die skoolhoof op klaskamervlak.

Op stelselvlak kan die staat deur middel van wetgewing die gees en rigting van die skool voorskryf, maar hy mag nie gewetensdwang gebruik nie. Die staat is deur middel van wetgewing verantwoordelik vir die vasstelling van beleid ten opsigte van die onderwys. Blanke onderwys ressorteer onder vyf onderwysdepartemente. Die Departement van Onderwys en Kultuur (Administrasie:Volksraad) het ten doel om onderwys te verskaf en kultuur te bevorder. Genoemde departement het die volgende funksies:

- * Vakkundige beplanningsdienste
- * Regulering van gespesialiseerde onderwys en buitekurrikulêre dienste
- * Toepassing van vakkundige beheer
- * Behartiging van administratiewe dienste
- * Bevordering van kultuur
- * Verskaffing van onderwys op 'n gedesentraliseerde grondslag (Suid-Afrikaanse Onderwysraad, 1984).

Die vier provinsiale onderwysdepartemente is by name die Kaapse, die Transvaalse, die Vrystaatse en die Natalse Onderwysdepartement. Aan die hoof van elke provinsiale onderwysdepartement staan 'n direkteur van onderwys wat die permanente hoofuitvoerende beamppte is. Elke direkteur van onderwys is regstreeks verantwoordelik aan die administrateur van die betrokke provinsie. Elkeen van die provinsiale onderwysadministrasies is onderworpe aan die breë beleid en beginsels wat deur die Wet op die Nasionale Onderwysbeleid, 1967, bepaal word (Barnard, 1984: 17).

Die algemene nasionale onderwysbeleid vir alle bevolkingsgroepe in die Republiek van Suid-Afrika word bepaal deur die Minister van Nasionale Opvoeding na oorleg met die drie ministers van Onderwys en Kultuur (Blankes, Kleurlinge en Indiërs), 'n minister van Onderwys en Ontwikkelingshulp (Swartes), die Suid-Afrikaanse Raad vir Onderwys, die Adviesraad vir Universiteite en Technikons en die Minister van Finansies (Suid-Afrikaanse Onderwysraad, 1984).

Die organisasiestruktuur van die Transvaalse Onderwysdepartement het so omvangryk geword dat daar met die streekorganisasie van die Transvaalse Onderwysdepartement voorsiening gemaak word vir agt streke, elk met 'n streekkantoor. Die agt streke asook streekkantore is by name Suid-Transvaal (Alberston), Oosrand (Boksburg), Sentraalrand (Johannesburg), Wesrand (Krugersdorp), Oos-Transvaal (Middelburg), Verre Noord-Transvaal (Pietersburg), Wes-Transvaal (Potchefstroom) en Noord-Transvaal (Pretoria). Elke streekkantoor word beman deur 'n hoofsuperintendent van onderwys (streek), superintendent van onderwys (streek), superintendent van onderwys (kring), streeksekretaris van professionele (vakkundige) asook administratiewe personeel.

Elke streek is weer onderverdeel in comprehensiewe eenhede, elk met 'n eie skoolraad en 'n superintendent van onderwys

(kring). Drie belangrike beheeruitoefeningsfunksies van die Hoofsuperintendent van Onderwys (Streek) is die volgende:

- * Hy oefen beheer uit oor die aflê van matriekeksamens en nasien van matriekeksamenantwoordstelle binne die streek.
- * Hy oefen beheer uit oor sowel tydelike as permanente aflospersoneel binne die streek.
- * Hy oefen beheer uit oor spesiale onderwys, koshuise, mediasentra, en buite-kurrikulêre sentra in die streek.

Die Superintendent van Onderwys (Kring) oefen op sy beurt weer beheer uit oor die onderwys van pre-primêre, primêre en sekondêre skole. Verder oefen hy beheer uit oor die instandhouding van skoolgeboue en ander fisiese geriewe by skole in die kring (Suid-Afrikaanse Onderwysraad, 1984).

Op skoolvlak word die skoolhoof in sy beheerfunksie bygestaan deur adjunk-hoof(de), departementshoofde en vakhoofde. In 'n neutedop kom die skoolhoof se bestuurspligte op die volgende neer:

- beplanning
- organisering
- leidinggewing
- beheeruitoefening

Daar moet egter in gedagte gehou word dat bogenoemde indeling van bestuurstake nie beteken dat bestuur in 'n streng hiërargiese volgorde verloop nie. Die bestuurstake beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening vertoon wel 'n volgorde maar die dinamiek van bestuur lê juis in die interafhanklikheid van die verskillende bestuurstake (Van der Westhuizen, 1984: 173).

Vervolgens gaan die omvang van die skoolhoof se beheer= uitoefening en die talle fasette daaraan verbonde van nader beskou word, beginnende by die beginsels van beheer= uitoefening.

3.2 BEGINSELS VAN BEHEERUITOEFENING

Die volgende beginsels geld vir beheeruitoefening (vgl. Koontz en O'Donnell, 1964: 620-625; De Villiers, 1971: 71 en De Wet, 1980: 87):

- * Om vas te stel of die organisasie funksioneer volgens die beplande weg.
- * Om te voorkom dat probleme opduik.
- * Om korrektiewe stappe te neem indien afwykings voorkom.
- * Beheeruitoefening verseker dat die vooruitbepaalde standaard van werkverrigting in die skool bereik word.
- * Beheeruitoefening verseker dat daar gedurig verbeterde standaarde van werkverrigting in die skool bereik word.
- * Beheeruitoefening het ten doel die bepaling van die kwaliteit van die topbestuur (hoof en adjunk-hoof), middelbestuur (departementshoofde) en operasionale bestuur (vakhoofde en onderwysers) se werk.
- * Beheeruitoefening moet voldoen aan die individuele behoeftes van die skool.
- * Beheeruitoefening se effektiwiteit behoort gedurig geëvalueer te word.
- * Beheeruitoefening behoort die karakter en struktuur van die skool se planne te reflekteer.

3.3 VEREISTES VIR BEHEERUITOEFENING

Die volgende vereistes geld vir beheeruitoefening (vgl. Koontz en O'Donnell, 1964: 541-544; Reynders 1967: 136; De Wet, 1980: 87 - 88; Robbins, 1980: 384-386; Marx, 1981: 302 en Van der Westhuizen, 1984: 324-335):

- * Beheeruitoefening moet aanpasbaar wees by die aard en behoeftes van die aktiwiteit wat beheer gaan word: die beheertaak van die skoolhoof verskil byvoorbeeld van die beheertaak van 'n hoofseun.
- * Enige foute met betrekking tot die adjunk-hoof(de) en departementshoofde se bestuurswerk moet so vinnig moontlik aangetoon word. Indien die skoolhoof se stelsel van beheeruitoefening sodanig is dat dit foute identifiseer voordat dit tot werklike nadeel van die skool is, kan dit as die ideale toestand gesien word.
- * Die prosedure van beheeruitoefening moet duidelik en verstaanbaar wees, beide vir die persoon wat 'n opdrag moet uitvoer en vir die persone wat betrokke is.
- * Die skoolhoof se beheeruitoefening moet objektief wees, dit wil sê nie toegespits op spesifieke persone of beïnvloed word deur persoonlike eienskappe nie, maar op voorafbepaalde beheervoorskrifte (vgl. 4.2).
- * Beheeruitoefening moet konkreet, doelmatig en tyds-ekonomies wees. Van besondere belang vir skoolhoofde is om die tydswette van al die sake wat by opvoedende onderwys betrokke is, na te speur en 'n doelgerigte beheeruitoefeningstelsel daarvolgens te stel.

- * Beheeruitoefening moet voorkomend van aard wees, met ander woorde beheeruitvoering moet sover moontlik voor die uitvoering van werk geskied om sodoende voorsiening te maak vir enige moontlike gebeurlikheid wat afwykings, oponthoude en foute in die doeltreffende funksionering van 'n skool kan beïnvloed.
- * Beheeruitoefening moet die uitsonderings op kritieke plekke aantoon, dit wil sê beheeruitoefening by uitsondering.
- * Beheeruitoefening lei tot korrektiewe optrede.
- * Die skoolhoof se wyse van beheeruitoefening behoort beide personeel en leerlinge te stimuleer tot aksie met die oog op doelstellings en doelbereiking van groepsbelange en ideale.
- * Vir die Christengelowige skoolhoof moet beheeruitoefening religieus bepaald wees en tot eer en verheerliking van God wees. Beheeruitoefening moet op 'n religieuse grondmotief gegrond wees, wat in die lig van skepping, sondeval en verlossing staan.
- * Doeltreffende beheeruitoefening vereis vooraf deeglike beplanning en geslaagde kommunikasie.
- * Skoolhoofde moet daarvan bewus wees dat hulle wyse van beheeruitoefening deur eksterne faktore soos politieke beleid, provinsiale beleid, sosiale en ekonomiese oorewegings beïnvloedbaar kan wees. Hoofde behoort deeglik kennis te neem van die departementele beleid oor beheeruitoefening.
- * Kennis verkry deur toepaslike opleiding oor aspekte soos persoonlike behoeftes van personeel, menslike

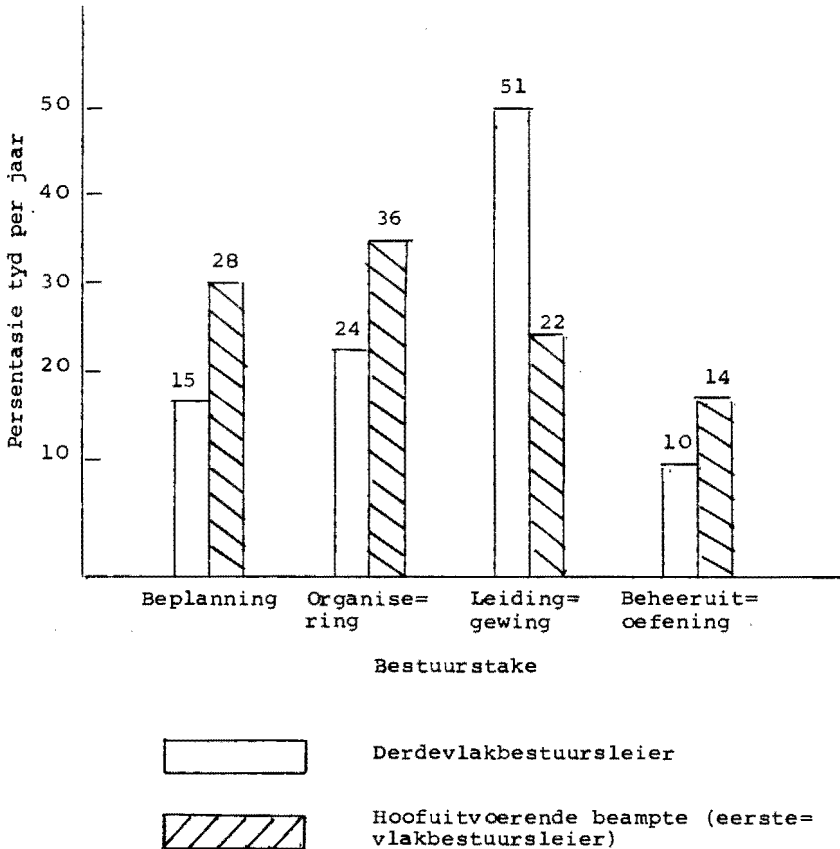
moreel en groepsdinamika is 'n aanwinst vir effektiewe beheeruitoefening, omdat die skoolhoof die mens beter sal verstaan.

- * Hoofde behoort 'n deeglike kennis te hê van aspekte van leiding, soos verhoudingstigting, leidinggewing en motivering as vereiste vir beheeruitoefening, omdat die skoolhoof tydens beheeruitoefening nie van sy leierskapskap kan ontsnap nie.
- * Beheeruitoefening moet rekening hou met die mens se werksgevoelens, werkstevredenheid, menings, insigte, gevoelens en bedoelings. Respek en warmte word vereis, sodat die regte van ander erken word en erkenning en waardering vir voortreflike werk gegee word. Beheeruitoefening vereis egtheid deurdat die skoolhoof in sy interaksies met ander eerlik, openhartig en spontaan sal wees.

3.4 DEUR WIE WORD BEHEER IN DIE SKOOL UITGEOEFEN?

Beheeruitoefening strek oor die hele gesagshiërargie. Alhoewel die hoof beheer uitoefen in sy skool is dit interessant om te let op Figuur 3.1 wat 'n vergelykende grafiese voorstelling van tyd wat bestuursleiers aan die verskillende bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening bestee. Uit Figuur 3.1 blyk dat bestuursleiers in die algemeen die minste tyd aan beheeruitoefening bestee. 'n Rede vir hierdie verskynsel is moontlik die wat Robbins aangee: "The higher one moves in an organization the less is the demand for specific job skills and the more one engages in general administration functions" (Robbins, 1980: 27). Skoolhoofde moet daarteen waak om nie soos genoemde bestuursleiers, die minste tyd aan beheeruitoefening te bestee nie, omdat dit juis daarop kan dui dat hulle nie presies weet hoe om beheer uit te oefen nie.

Figuur 3.1 Vergelyking van tyd bestee aan bestuurstake op verskillende bestuursvlakke (Robbins, 1980: 21).



Op die eerstebestuursvlak van 'n skool (hoof, adjunk-hoofde en departementshoofde) behels dit hoofsaaklik beheeruitoefening oor die algehele werkverrigting van die skool, terwyl beheeruitoefening op middel- en laervlakbestuur (vakhoofde, onderwysers en leerlinge) meer beperk is tot die toesig-houdende funksies oor die werkverrigting van 'n individu of 'n groep.

Alhoewel dit nie moontlik is om al die terreine van beheer= uitoefening binne die skoolorganisasie in tabelvorm te gee nie, sal daar in die onderstaande een (Tabel 3.1) gepoog word om 'n aanduiding te gee van hoe beheeruitoefening strek oor die hele gesagshierargie.

Tabel 3.1 'n Voorbeeld van sake of aktiwiteite waaroor beheer uitgeoefen word

Sake of aktiwiteite waaroor beheer uitgeoefen word	Verantwoordelike persone
1 Personeelsake (professio= neel en administratief)	Hoof, adjunk-hoof, departe= mentshoofde en vakhoofde
2 Geboue en terrein	Hoof, personeel (aangewys), leerlingraad, en leerlinge wat dien in terreinraad
3 Komiteewerk	Hoof, onderwysers wat op verskillende komitees dien
4 Finansies	Hoof, personeel wat op die finansiële komitee dien
5 Boeke en ander voorraad	Adjunk-hoof en spesifieke vakhoofde
6 Diensrade (kultuurraad, sportraad ens.)	Departementshoof: Opvoedkun= dige Leiding en lede van die leerlingraad
7 Kwaliteit en onderrig	Hoof, adjunk-hoofde en vak= hoofde
8 Ameublement	Adjunk-hoof en departements= hoof
9 Oudiovisuele toerusting	Adjunk-hoofde, departements= hoofde en vakhoofde
10 Buitemuurse aktiwiteite	Hoof, adjunk-hoofde, departe= mentshoofde vir gespesiali= seerde aktiwiteite, sportor= ganiseerders en leerlinge wat lid is van die sportraad
11 Opstel van roosters (klas, eksamen en toesigroosters)	Hoof, adjunk-hoofde, departe= mentshoofde en personeel

3.5 WANNEER BEHEERUITOEFENING BEHOORT PLAAS TE VIND

Daar sal vervolgens gelet word op drie verskillende tye wanneer beheer uitgeoefen kan word.

3.5.1 Beheeruitoefening voor die uitvoering van werk

Die skoolhoof het ten doel om sover moontlik seker te maak dat die skool se doelwitte wel bereik gaan word. Voor die aanpak van enige vorm van werk moet vooraf deeglik gedink en besin word en voorsiening gemaak word vir enige moontlike gebeurlikheid wat afwykings, oponthoude en foute in die doeltreffende funksionering van die skool kan veroorsaak. Dit wil sê die basis vir doeltreffende beheeruitoefening word reeds by die beplanningshandeling gelê.

Deeglike personeelindeling, werksverdeling, begrotings, die skoolbeleid en vakbeleid kan beskou word as voorbeelde van aspekte waarvoor beheer uitgeoefen moet word voor die werklike uitvoering van die werk. Vervolgens word aandag geskenk aan beheeruitoefening gedurende die uitvoering van werk.

3.5.2 Beheeruitoefening gedurende die uitvoering van werk

Gedurende die uitvoering van werk (hetsy deur die professionele personeel, administratiewe personeel of leerlinge) moet die skoolhoof vasstel of die voorskrifte en vereistes van die beplanning, prosedures en begrotings noukeurig nagekom word. Sodoende kan enige probleme of foute spoedig opgemerk word en gevolglik spoedig opgelos of reggestel word. Dit is verkieslik bo die vasstelling van probleme of foute aan die einde, nadat die werk reeds voltooi is.

Alhoewel relevante navorsing nie pertinent die voor- en nadele van beheeruitoefening gedurende die uitvoering van werk aantoon nie, kan sekere voor- en nadele wel uitgewys word.

3.5.2.1 Voordele van beheeruitoefening gedurende die uitvoering van werk.

- * Moontlike probleme kan geïdentifiseer word voordat die werk te ver gevorder het.
- * Vroegtydige vasstelling van die standaard van die werk wat gelewer word, kan bepaal word.
- * Vroegtydige aanpassings in die beheerstelsel kan gemaak word waar dit ondoeltreffend blyk te wees.
- * Daar kan verseker word dat die akademiese werk in die skool wel 'n spanpoging is deur taakgroepe in die lewe te roep, met die hoof by voorkeur as inisieerder van die werk.
- * Doeltreffende beheeruitoefening strek tot voordeel van die kind, onderwyser, skoolhoof en opvoedende onderwys.

3.5.2.2 Nadele van beheeruitoefening gedurende die uitvoering van werk

Beheeruitoefening gedurende die uitvoering van die werk kan die volgende nadele inhou:

- * Dit kan sekere ervare onderwysers frustreer en sodoende inisiatief demp, omdat die ervare onderwyser voel dat hy nie vertrou word nie en dat daar op hom gespioeneer word.
- * Persone in bevorderingsposte kan by die opspoor van foute die werk self oorneem eerder as om foute reg te stel.
- * Te veel beheeruitoefening kan 'n onderbreking in die vloei van werkverrigting bewerkstellig.

Ten spyte van nadele verbonde aan beheeruitoefening gedurende die uitvoering van werk, is laasgenoemde wyse van beheeruitoefening noodsaaklik, sodat op 'n ordelike wyse vasgestel kan word of die werk volgens plan verloop en waar nodig foute wat voorkom, so gou en so effektief moontlik reggestel kan word.

Vervolgens word gelet op beheeruitoefening na die uitvoering van werk.

3.5.3 Beheeruitvoering na die uitvoering van werk

Beheeruitoefening kan ook geskied wanneer die taak of opdrag afgehandel is. Marx (1978:291) noem dit dat hierdie soort beheeruitoefening tot 'n paar dekades gelede die vernaamste en dikwels enigste vorm van beheeruitoefening in baie ondernemings was.

Hierdie metode behels hoofsaaklik die opstel van 'n verslag na afhandeling van die werk en verhoed dat regstellings vooraf gemaak kan word waar foute sou ontstaan.

3.5.4 Gevolgtrekking

Dit sou raadsaam wees dat skoolhoofde beheeruitoefening voor, tydens en na die uitvoering van werk sal doen, om sodoende op die hoogte te bly van die presiese funksionering van die skool.

3.6 WYSES VAN BEHEERUITOEFENING

3.6.1 Oriëntering

Beheeruitoefening kan direk of indirek wees.

Direkte beheeruitoefening is die ontwikkeling van beter bestuurders wat konsepte, tegnieke en beginsels kan toepas en foute kan raaksien om gevolglik onbevredigende werk te

elimineer as gevolg van swak bestuur. In die verband sê Koontz en O'Donnell (1964: 803):

"To develop better managers who will skillfully apply concepts, techniques and principles and who look at managing and managerial problems from a systems point of view, thus eliminating undesirable results caused by poor management."

3.6.2 Direkte beheeruitoefening

Die volgende drie wyses van direkte beheeruitoefening kan met groot vrug in die skoolsituasie gebruik word.

3.6.2.1 Klasbesoek

Een van die bekendste tegnieke wat die skoolhoof gebruik om beter beheer oor onderwysers uit te oefen is deur klasbesoek. Klasbesoek het nie ten doel die vasstelling van foute nie, maar word eerder met die oog op indiensopleiding gedoen.

Na afloop van die klasbesoek kan die navorsing op die nuutste onderrigmetodes in die vak met die onderwyser(es) bespreek word. Die skoolhoof kan met die hulp van verskillende vakhoofde bronne oor die betrokke vak beskikbaar stel wat dan deurgewerk moet word. Wenke word verskaf om die onderwyser te help vir moontlike bevordering na 'n hoër pos in die toekoms.

Klasbesoek as direkte beheeruitoefening verseker dat onderwysers in hul vakgebied op hoogte van sake bly, en dra by tot professionele groei en ontwikkeling binne die skool.

3.6.2.2 Direkte beheeruitoefening deur adjunk-hoofde en departementshoofde

Tydens 'n gestruktureerde indiensopleidingsprogram in die skool, kan die skoolhoof gebruik maak van adjunk-hoofde en departementshoofde as deel van die middelbestuur, om hom by te staan met sy beheeruitoefening. Adjunk-hoofde en departementshoofde kan die volgende take as deel van die skool se algehele indiensopleidingsprogram verrig:

- * beheeruitoefening deur besprekings te lei oor die beleid daaroor;
- * beheeruitoefening deur die toespraak en vergaderings daaroor;
- * verslae te skryf oor onderwysers se werk;
- * beheeruitoefening deur modellesse te gee wat deur die betrokke onderwysers bygewoon kan word;
- * beheeruitoefening deur wenke te verskaf om onderwysers op die hoogte te hou ten opsigte van hulle vakgebiede, en
- * leemtes te identifiseer op die onderriggebied.

3.6.2.3 Beheeruitoefening deur middel van delegering

Die skoolhoof kan van sy beheeruitoefeningspligte na ander personelelede delegeer. Deur sekere beheeruitoefeningsfunksies aan die personeel te delegeer benut die skoolhoof nie alleen die potensiaal van ander nie, maar bied hy ook 'n opleidingsgeleentheid aan daardie persone. Deur delegering aan vakhoofde is die hoof besig om vakhoofde te oriënteer of op te lei vir 'n hoër pos.

Alhoewel die skoolhoof van sy beheeruitoefeningspligte na sekere personeellede delegeer, bly hy egter finaal verantwoordelik vir beheer oor alle gedelegeerde take.

3.6.3 Indirekte beheeruitoefening

In die geval van indirekte beheeruitoefening word die oorsaak van onbevredigende werk teruggevoer na dié persone wat daarvoor verantwoordelik is en moet die persone self die nodige regstellings maak. In die verband sê Kcoantz en O'Donnell (1964: 803):

"The normal procedure is to trace the cause of an unsatisfactory result back to the persons responsible for it and get them to correct their practices. This may be called indirect control."

Een wyse van indirekte beheeruitoefening wat met groot vrug gebruik kan word, is die waarneming van vakhocfde en ander personeel. Die besondere voordele van genoemde wyse van indirekte beheeruitoefening is dat waarneming toevallig, op uitnodiging van 'n onderwyser of tydens 'n formele geleentheid kan geskied. Verder kan die waarneming van personeel op 'n deurlopende basis geskied om die skoolhoof te help vasstel of die skool sy doelstellings verwesenlik of nie, of die onderwysers slaag in hulle werk, of die onderwysers suksesvol kommunikeer met die leerlinge, en of die onderwysers nog leiers is van hulle spanne.

Volgens Reynders (1967: 121) vind waarneming plaas wanneer mense van die teenwoordigheid van die waarnemer bewus is en weet dat hulle waargeneem en beoordeel word. 'n Voorbeeld van waarneming van personeel as wyse van indirekte beheeruitoefening is die adjunk-hoof en departementshoof wat 'n personeellid waarneem met die doel om terugvoering aan die skoolhoof te gee. Hierdie waarneming moet sistematies, doelbewus en doelgerig wees.

Gereelde samesprekings tussen hoof en spesifieke belangegroepes behoort gehou te word ten einde terugvoering te kry oor die vordering wat hulle gemaak het en die probleem wat hulle ondervind. Hierdie formeel gestruktureerde terugvoering is 'n inherente deel van goeie bestuur en stel die skoolhoof in staat om sy vinger op die pols van die skool te hou. Noukeurige waarneming as 'n manier van beheeruitoefening verseker dat die hoof weet wat binne die skool gebeur, dat hy kan optree indien nodig en dat hy hulp kan verleen waar die behoefte hom voordo.

3.7 WAAROM BEHEER UITGEOEFEN WORD

Die doel van hierdie navorsing is nie om alle terreine waarvoor beheer uitgeoefen behoort te word te bespreek nie, maar eerder om sekere terreine uit te sonder en van nader te beskou.

3.7.1 Beheeruitoefening oor finansiële aangeleenthede

Goeie beheer oor die finansiële aangeleenthede in die skool vereis dat die skoolhoof as verantwoordelike beampte moet aandag gee aan en vertrou moet wees met die regulasies, erkende sakebeginsels en prosedures in verband met sake soos skoolfonds, hantering van departementele geld en die beheer oor verbruikbare voorraad (Boshoff, 1980: 105-106). Skoolhoofde moet verder departementele voorskrifte in verband met die insameling van fondse nakom en dié fondse moet op taktvolle en opvoedkundig verantwoordbare wyse bekom word (Transvaalse Onderwysdepartement, 1978: 382 - 385).

Niemann (1985: 217) wys verder daarop dat skoolfinansies as objek van die finansiële onderwysbestuursarea beplan en georganiseer moet word. 'n Doeltreffende beheerstelsel vereis dat die skoolhoof beheer sal uitoefen oor kasboeke, rekeningboeke, bewysstukke van die skoolfondskomitee en die hantering van kontantgeld. Departementele voorskrifte

en aanvaarde finansiële prosedures by ontvangs, bewaring, deponering en uitbetaling van geld moet nagekom word (Transvaalse Onderwysdepartement, 1978: 387).

Sodanige beheeruitoefening verseker dat geld optimaal en in belang van opvoeding en onderwys aangewend word.

3.7.2 Beheeruitoefening oor geboue en terrein

Beheeruitoefening oor geboue en terrein is 'n aangeleentheid waaraan die skoolhoof besondere aandag moet gee weens die enorme bedrae geld wat daarby betrokke is. Oor die belangrikheid van beheeruitoefening oor geboue en terrein beweer Sayed (1981: 147):

"It is the principal's responsibility to ensure that all school buildings and grounds are properly maintained at all times. The school spirit should be fostered that by goodwill and co-operation the buildings, classrooms and grounds are always maintained in a condition of neatness and cleanliness."

Beheeruitoefening oor geboue en terrein moet 'n spanpoging wees, taakgroepe (bestaande uit ouers en onderwysers) moet in die lewe geroep word. Deur beide ouers en personeel te betrek word almal se vermoëns benut en 'n gevoel van trots ten opsigte van die geboue en terrein word gekweek.

3.7.3 Beheeruitoefening oor voorraad en uitrusting

Beheeruitoefening oor voorraad en uitrusting behels die korrekte boekstaving, behoorlike instandhouding en doelmatige benutting daarvan (Boshoff, 1980: 106).

Beheeruitoefening oor voorraad en uitrusting behels onder andere die:

- * kontroleer van inkomende voorraad en uitrusting
- * aanteken en berging van voorraad en uitrusting
- * betydse bestelling van voorraad en uitrusting
- * voorkoming van diefstal en beskadiging van voorraad en uitrusting
- * toesien dat by die departementelevoorskrifte rakende voorraad en toerusting gehou word (Boshoff, 1980: 106-107).

3.7.4 Beheeruitoefening oor onderrig

Alhoewel die skoolhoof dikwels nie meer self as direkte onderrigleier in die skool optree nie, bly hy nog verantwoordelik vir die onderrig in die skool en sal dus beheer daarvoor moet uitoefen (De Wet, 1980: 194).

Sayed (1981: 140) beweer dat beheeruitoefening oor onderrig een van die skoolhoof se vernaamste funksies is.

Daar bestaan geen twyfel nie dat doeltreffende beheeruitoefening oor onderrig alleen bewerkstellig kan word wanneer dit 'n spanpoging is waarin die skoolhoof en die vakhoofde kragte saamsnoer in belang van die onderrig in die skool (vgl. De Wet, 1980: 195; Boshoff, 1980: 105 en Sayed, 1981: 140-142).

'n Spanpoging van beheeruitoefening verseker dat evaluering van onderrig suiwer is, dat personeel tevrede is en dat so=doende 'n wetenskaplike gefundeerde beheeruitoefeningstelsel oor onderrig bereik word. In die verband beweer Boshoff (1980: 105):

"Teen sinvolle beheer en onderrigleiding kan geen beswaar ingebring word nie, want dit strek tot voordeel van die kind, die onderwyser, die skool=hoof sowel as die opvoedende onderwys."

3.8 HULPMIDDELS BY BEHEERUITOEFENING

3.8.1 Opmerking

Daar bestaan talle hulpmiddels wat 'n hoof met die oog op beheeruitoefening kan gebruik.

Om al die beskikbare hulpmiddels vir beheeruitoefening te verduidelik, val buite die bestek van die navorsing. Gesprekke met skoolhoofde en ander personeel (vgl. 1.4.2) het aan die lig gebring dat die algemeenste hulpmiddels vir beheeruitoefening die volgende is: 'n beleid oor beheeruitoefening, spesifieke indiensopleidingsverslae en vergaderings.

3.8.2 'n Beleid oor beheeruitoefening

Die beleid met voorafbepaalde beheervoor skrifte rakende die beheeruitoefeningstelsel van 'n skool behoort deur alle betrokkenes onder hande geneem te word. Sodoende word nie slegs verseker dat die werk uitgevoer word nie, maar dat die werk wel effektief uitgevoer word. Die beleid oor beheeruitoefening behoort aspekte soos die vereistes van beheeruitoefening, deur wie beheer uitgeoefen sal word, wanneer beheer uitgeoefen gaan word en waaroor beheer uitgeoefen gaan word, duidelik te omskryf. Dit is in die belang van elke betrokke dat die presiese omvang van 'n skool se beheeruitoefeningstelsel duidelik begryp word.

Daar moet onthou word dat 'n beleidstuk oor beheeruitoefening nie 'n substituut is vir goeie beheeruitoefening in die praktyk nie. 'n Beleid oor beheeruitoefening is 'n hulpmiddel om doeltreffende beheeruitoefening in die praktyk te help verseker.

3.8.3 Spesifieke indiensopleidingsverslae

Spesifieke indiensopleidingsverslae deur die skoolhoof of 'n persoon in 'n bevorderingspos, is nuttige hulpmiddels tydens beheeruitoefening deurdat onder andere foute aan ondergeskiktes bekend gemaak word. Behalwe dat dié verslae melding maak van prysenswaardige werk wat gelewer is, moet die onderwysers ook van hulle foute en swak punte verneem. Sodoende volg korrektiewe optrede as wesenlike deel van die beheeruitoefening om te sorg dat die uitvoering van die werk so gou moontlik weer op die regte pad geplaas word.

3.8.4 Vergaderings

Tydens personeel- en/of vakvergaderings behoort die beleid oor die skool se beheeruitoefeningstelsel deeglik en sorgvuldig behandel te word. Gevolglik sal die personeellede beseftig dat die beheeruitoefeningstelsel hulle dien eerder as regeer.

3.9 DIE VERBAND TUSSEN BEHEERUITOEFENING EN DISSIPLINE= HANDHAWING

3.9.1 Oriëntering

Dit is soms nodig dat dissipline toegepas moet word ten einde die doeltreffendheid van beheeruitoefening te versterk. Alhoewel dissiplinering 'n inherente deel van beheeruitoefening is en nie daarvan losgemaak kan word nie, is die twee aspekte nie gelyk aan mekaar nie. Van der Westhuizen (1984: 235) wys daarop dat dissipline bestaan uit gesag, orde en tug. Volgens Landman, Roos, Barnard, Van der Westhuizen, Gerber en Smit (1978: 346) moet dissipline gesien word as: "..... orde, regering, die handhawing van orde sodat die aktiwiteit of werk glad kan verloop en vorder en die bepaalde doel daarvan dus bereik kan word."

Die noodsaaklikheid van dissipline word verder deur Fayol (soos aangehaal deur Boshoff, 1980: 114) beklemtoon: " discipline is absolutely essential for the smooth running of business and without discipline no enterprise could prosper".

3.9.2 Beheeruitoefening en dissiplinehandhawing

Dit mag as deel van die beheeruitoefeningshandeling soms nodig wees om dissiplinêre stappe te neem. De Wet (1980:81) is van mening dat negatiewe dissiplinêre optrede op spesifieke strafmaatreëls teen die oortreder dui, terwyl dit in 'n positiewe sin gerig is op die persoon as 'n metode om hom te probeer beïnvloed tot meer positiewe gedrag in die toekoms (vgl. ook Nel, 1983: 114-115 en Van der Westhuizen, 1984: 236).

Dissiplinêre optrede binne die skool is nodig ten einde goeie orde te handhaaf en effektiewe werkverrigting te verseker. Beide personeel en leerlinge moet weet dat teen hulle opgetree gaan word as hulle perke oortree.

Effektiewe dissiplinêre optrede moet aan die volgende vereistes voldoen (De Wet, 1980: 89-90):

- * 'n Persoon moet weet dat daar teen hom opgetree sal word as hy die maatreëls oortree.
- * Voorskrifte en strafmaatreëls moet bekend wees aan die ondergeskiktes.
- * Dissiplinêre optrede moet gerig wees op die oortreding en nie op die persoon nie.
- * Dissipline moet met groot takt, billikheid en regverdigheid toegepas word.

- * Dissiplinêre optrede moet die oortreding so gou moontlik volg.
- * Sekerheid moet bestaan dat die aangeklaagde wel skuldig is.
- * Daar moet konsekwent, objektief en sonder aansiens des persoonseers opgetree word.
- * Die bestraffing moet privaat geskied.
- * Na dissiplinêre optrede moet die verhouding genormaliseer word.

In sy beheeruitoefening behoort die hoof die onderwyser met die juridiese faset van skoolreëls vertrou te maak (Van Wyk, 1981: 91). Effektiewe beheeruitoefening sal impliseer dat elke onderwyser in besit moet wees van 'n lêer met interne en ander reëls. Daarin sal onder andere wees die pligte en verantwoordelikhede van personeel, die algemene organisasie van die skool, orde, dissipline en tugmaatreëls en wyses van beheeruitoefening. Slegs dan kan dissiplinêre optrede volg op 'n onderwyser wat hom suldig maak aan wangedrag.

Die skoolhoof moet aanvaar dat die mens vanweë sy menslikheid nooit volmaak kan wees nie en dat beheeruitoefening oor sy werk en gedrag nooit nagelaat kan word nie.

3.10 GEVOLGTREKKING

Uit die bespreking tot dusver blyk dit dat beheeruitoefening in sy omvang besonder wyd is, en dat talle fasette daaraan verbonde is. Om doeltreffende beheeruitoefening te verseker moet skoolhoofde toepaslik opgelei word. Dit is moontlik, want talle aspekte rakende beheeruitoefening kan gedemonstreer en aangeleer word.

Vervolgens sal aandag gegee word aan die stappe van beheeruitoefening.

HOOFSTUK 4

DIE STAPPE VAN BEHEERUITOEFENING

4.1 INLEIDING

Onderstaande skrywers is dit eens dat daar sekere stappe gevolg moet word om ten einde beheer te kan uitoefen. Tabel 4.1 gee 'n aanduiding oor die stappe in beheeruitoefening.

Tabel 4.1 'n Aantal skrywers se sieninge oor die stappe van beheeruitoefening

Allen (1964: 325 - 364)	Koontz en O'Donnell (1964: 722 - 725)
1 Stel van prestasiestandaarde	1 Stel van standaard
2 Meting van prestasie	2 Meting van prestasie volgens standaard
3 Evaluering van prestasies	3 Korrektiewe optrede
Reynders (1967: 118 - 119)	Reeser (1973: 352 - 357)
1 Stel van standaard	1 Stel van standaard
2 Waarneming en verslag	2 Vergelyking van planne en gebeurtenisse
3 Beoordeling	3 Korrektiewe optrede
Marx (1978: 291 - 299)	De Wet (1980 : 87)
1 Stel van standaard	1 Die stel van standaard
2 Waarneming en meting van prestasies	2 Evaluering
3 Beoordeling van prestasies	3 Beoordeling van prestasies
4 Korrektiewe optrede	4 Korrektiewe optrede
Nel (1983: 110)	Niemann (1985: 209 - 210)
1 Die ontwerp en bekendstelling van beheerstelsel	1 Die bepaling van beheer=voorskrifte
2 Waarneming en meting van werklike prestasie	2 Evaluering
3 Evaluering en beoordeling van prestasie	3 Bysturing
4 Terugvoering of verslagdoening	
5 Korrektiewe optrede	

Na formele en informele gesprekke met praktiserende skool=hoofde en ander diensdoende onderwyspersoneel (vgl. 1.4.2) oor die stappe van beheeruitoefening, het 'n deeglike besinning die volgende stappe as resultaat gelewer:

- * Die vasstelling van beheervoorskrifte
- * Waarneming en evaluering van werk
- * Die beoordeling van prestasies
- * Korrektiewe optrede

In hierdie hoofstuk sal aangetoon word dat indien 'n skool=hoof bogenoemde stappe by beheeruitoefening volg, 'n groot mate van sukses behaal behoort te word. Vervolgens word gelet op hoe die vier genoemde stappe behoort te funksioneer.

4.2 DIE VASSTELLING VAN BEHEERVOORSKRIFTE

Beheervoorskrifte stel die standaard van werk wat van die personeel verwag word en waarmee werk geëvalueer kan word. Allen (1964: 326) beklemtoon die belangrikheid vir die vasstelling van beheervoorskrifte wanneer hy beweer:

"If we can develop standards which are understood and accepted not only by himself but also by those whose work is being judged, the manager need give but passing attention to work and results that meet the standard."

Die vasstelling van beheervoorskrifte reeds tydens beplanning is 'n vereiste vir die suksesvolle beheeruitoefening van enige skoolhoof. Allen (1964: 326-327) onderskei vier redes hier=voor, naamlik:

- selfbeheer word bemoontlik;
- 'n basis vir effektiewe verslaggewing word gevorm;
- die selfontwikkeling van die mens word geraak, en
- die groepsgevoel word uitgebou.

Voorafbepaalde beheervoorskrifte soos uiteengesit in die beleid rakende die beheeruitoefeningstelsel sal nie alleen verseker dat die personeel opdragte uitvoer nie maar ook dat opdragte effektief uitgevoer word (Van der Westhuizen 1984: 236).

4.2.1 Beheervoorskrifte en selfbeheer

Dit is raadsaam dat die skoolhoof reeds tydens sy beplanning 'n beleid rakende die skool se beheervoorskrifte in verband met beheeruitoefening sal opstel (vgl. 3.8.2). Indien die hoof in sy beheeruitoefening foute sou maak deur af te wyk van die beheervoorskrifte, is die voordeel dat die hoof sy foute maklik behoort raak te sien. Met regstelling van sy eie foute voor, gedurende of na die uitvoering van werk (kyk 3.5) vind selfbeheer dus plaas. Die doel van selfbeheer is om te verhoed dat die hoof as sleutelfiguur in beheeruitoefening nie kwalik geneem kan word indien beheeruitoefening oneffektief blyk te wees nie.

4.2.2 Beheervoorskrifte en verslaggewing

Indien daar vooraf nie beheervoorskrifte vasgestel word nie, is mondelinge en skriftelike verslae van min waarde vir die skoolhoof, omdat daar nie onderskei kan word tussen dit wat goeie en dit wat slegte werk is nie. Indien beheervoorskrifte vooraf vasgestel word, sal daar deur beheeruitoefening nie alleen bepaal kan word of die werk gedoen is nie, maar ook of werk inderdaad effektief gedoen is. Marx (1978: 273) beklemtoon dit dat die gehalte van prestasies bepaal moet word om vas te stel of prestasies aan die vereistes van beheervoorskrifte voldoen aldan nie. Eers dan is objektiewe verslaggewing moontlik.

4.2.3 Beheervoorskrifte en selfontwikkeling

Indien skoolhoofde nie rekening hou met die vereistes wat in beheervoorskrifte gestel is nie (vgl. 4.2.5.), sal daar min motivering wees om enige probleemareas in hulle beheer= uitoefening reg te stel. Die daarstelling van beheer= skrifte help die hoof by die identifisering van probleem= areas in beheeruitoefening. Kennis van en die byhou by beheervoorskrifte help die selfontwikkeling van die skool= hoof deurdat die maak van foute drasties geëlimineer word.

4.2.4 Beheervoorskrifte en groepsgees

Personeellede aan wie die geleentheid gegun word om 'n by= drae te lewer met die vasstelling van beheervoorskrifte soos vervat sal word in die beleid rakende die beheeruitoefening= stelsel, sal meer geneë wees om sodanige beheervoorskrifte te aanvaar.

Vervolgens word gelet op enkele vereistes waaraan beheer= voorskrifte behoort te voldoen.

4.2.5 Vereistes waaraan beheervoorskrifte moet voldoen

4.2.5.1 Beheervoorskrifte moet doelbereiking verseker

Massie (1964: 65) wys daarop dat beheervoorskrifte nie opge= stel word om die doelstellings as sodanig te evalueer nie, meer eerder as 'n wyse waardeur verseker kan word dat doel= stellings bereik word. Deur middel van beheervoorskrifte kan vasgestel word of die beplanning geslaagd was. Reynders (1967: 118) noem dat beheeruitoefening sonder die vasstelling van beheervoorskrifte geen doel dien nie.

4.2.5.2 Beheervoorskrifte moet motiveringswaarde hê

Die doel van beheervoorskrifte is om beide die skoolhoof en die lede van die personeel te laat presteer in hulle werk.

Die beheervoorskrifte moet so saamgestel word dat goeie werk geïdentifiseer en uitgelig kan word. Realistiese beheervoorskrifte bied die geleentheid vir die personeel= lede om te kan uitblink en stimuleer goeie werkverrigting.

Skoolhoofde moet nie alleen goeie werk raaksien en waardeer nie maar ook beloon. Die meeste personeellede het 'n behoefte aan erkenning vir goeie werk, alhoewel enkele personeellede min erkenning vir selfmotivering nodig het.

4.2.5.3 Beheervoorskrifte en individuele en groeps= behoeftes

Allen (1964: 328-329) noem dit dat die mens meestal werk vir persoonlike belonings. Tog kan 'n beheervoorskrif wat bloot persoonlike prestasies beloon en individue dwing om geheel op hulle eie rol in die groep te fokus soms tot na= deel van die groep se poging strek. Die korrekte vasstel= ling van beheervoorskrifte sal verseker dat beide die indi= vidu en die groep se prestasies geïdentifiseer en beloon word.

4.2.5.4 Beheervoorskrifte moet realisties wees

Beheervoorskrifte moet realisties en bereikbaar wees deur= dat dit duidelik en verstaanbaar moet wees vir die persoon wat 'n opdrag moet uitvoer asook vir persone wat moet toe= sien dat die werk uitgevoer word (Porter et al. 1975: 266). Onrealistiese beheervoorskrifte kan lei tot 'n geregverdigde afwyking van beheervoorskrifte asook onregverdigde kritiek teenoor persone wat nie aan 'n onrealistiese voorskrif kon voldoen nie. Porter et al. (1975: 266) wys daarop dat siel= kundige navorsing oor motivering bewys het dat gematigde hoë beheervoorskrifte beter blyk te wees bo lae of hoë, onbereikbare beheervoorskrifte.

Uit voorafgaande kan afgelei word dat die vasstelling van realistiese beheervoorskrifte die taak van beide die skool=hoof en personeel is. Sodoende dra beide hoof en personeel kennis van die beheervoorskrifte. Sonder medesegenskap van die personeellede in die vasstelling van beheervoorskrifte is die volgende stap van beheeruitoefening, naamlik waarneming en evaluering van werk, gedoem tot mislukking.

4.3 WAARNEMING EN EVALUERING VAN WERK

4.3.1 Waarom werk waargeneem en geëvalueer moet word

Nadat beheervoorskrifte vasgestel is, is waarneming en die evaluering van werk die volgende stap om te verseker dat daar by eersgenoemde beheervoorskrifte gehou is. Die tweede stap van beheeruitoefening is nie alleen belangrik nie maar dikwels ook veeleisend.

4.3.2 Wat die skoolhoof moet evalueer tydens beheeruitoefening

Wat in beheeruitoefening geëvalueer moet word, is waarskynlik van meer belang as hoe geëvalueer word. Robbins (1980: 379) noem in hierdie verband: "The selection of the wrong criteria can result in serious disfunctional consequences. Besides, what we measure determines to a great extent, what people in the organization will attempt to excel at." Presies wat geëvalueer gaan word, word bepaal deur daardie kriteria waarvoor standaard gestel is (vgl. 3.7).

4.3.3 Hoe 'n hoof evalueer tydens beheeruitoefening

Robbins (1980: 378) beweer dat persoonlike waarneming, statistiese, mondeling en geskrewe verslae as direkte of indirekte wyses van evaluering die bekendste bronne van inligting is rakende werklike prestasies. Vervolgens word kortliks na elkeen van die vier wyses van evaluering gekyk met die

voor- en nadele wat aan elkeen verbonde is.

4.3.3.1 Direkte evaluering tydens beheeruitoefening

Die volgende twee wyses van direkte evaluering kan met groot vrug in die skoolsituasie gebruik word.

4.3.3.1.1 Persoonlike waarneming

Skoolhoofde wat personeellede persoonlik wil waarneem om seker te maak of daar aan die beheervorskrifte voldoen word, moet beseft dat persoonlike waarneming voorafbeplanning, harde werk en professionele bekwaamheid vereis. Skoolhoofde moet sistematies te werk gaan, vooroordele beheer en 'n basiese kennis van onderwys, kinders en vakinhoud in hul onderlinge verband hê (De Wet, 1980: 199).

Persoonlike waarneming hou die volgende voordele in:

- * Persoonlike waarneming in die klassituasie of op die sportveld verskaf eerstehandse inligting, of daar nou aan die beheervorskrifte voldoen word of nie.
- * Adjunk-hoofde, departementshoofde en vakhoofde se persoonlike waarnemings tesame met dié van die hoof verseker 'n meer juiste en objektiewe beeld van die personeel se werk.
- * Persoonlike waarneming kan toevallig, op uitnodiging van 'n onderwyser of tydens formele klasbesoek geskied.

Persoonlike waarneming as wyse van direkte waarneming kan die volgende nadele inhou:

- * Subjektiwiteit en persoonlike vooroordele kan die korrektheid van waarneming beïnvloed.

- * Skoolhoofde of personeellede kan soms bloot waarneem wat hulle graag wil waarneem en sodoende word 'n onjuiste beeld verkry.
- * In groot skole word persoonlike waarneming moeiliker en skoolhoofde word genoodsaak om hulle te verlaat op mondelinge en skriftelike verslae van ander bestuursleiers (adjunk-hoofde en departementshoofde).
- * Nie alle bestuursleiers is opgelei in die beginsels van persoonlike waarneming nie.
- * Swak waarneming verhoed dat afwykings ten opsigte van beheervorskrifte raakgesien word, met die gevolg dat swak prestasies gelewer word.

4.3.3.1.2 Mondelinge verslae

Na persoonlike waarneming kan 'n mondelinge verslag volg. Mondelinge verslae vereis net soos persoonlike waarneming ook deeglike voorafbeplanning en professionele bekwaamheid.

Mondelinge verslae as wyse van direkte evaluering kan die volgende voordele inhou:

- * Mondelinge verslae is vinnig en tydbesparend, deurdat vinnige terugvoering aan die personeel bemoontlik word.
- * Die regte tyd, plek en medium kan gekies word vir die mondelinge verslag.
- * Die hoof kan die mededeling aanpas by die verhouding wat daar tussen sender en ontvanger bestaan (byvoorbeeld: is dit een van vrees, wantroue of vertrouwe?).
- * Personeellede kan op hulle gemak gestel word en aange=moedig word om, waar nodig, vryelik te praat.

Mondelinge verslae as direkte wyse van evaluering kan die volgende nadele inhou:

- * Mondelinge verslae kan op 'n lukraak en terloopse wyse gedoen word.
- * Te veel inligting kan op 'n keer gegee word.
- * Skoolhoofde kan te oorhaastig of te breedvoerig wees.

4.3.3.2 Indirekte evaluering

Die volgende twee wyses van indirekte evaluering kan met groot vrug in die skoolsituasie gebruik word:

4.3.3.2.1 Skriftelike verslae

Dit is raadsaam dat mondelike kommunikasie skriftelik bevestig word vir moontlike latere verwysing daarna (De Wet, 1980: 177). 'n Voorbeeld hiervan is waar 'n adjunk-hoof 'n skriftelike verslag oor 'n personeellid aan die hoof voorlê.

Skriftelike verslae as wyse van indirekte evaluering kan die volgende voordele inhou:

- * Skriftelike verslae kan bewaar word en die mate van misverstand word beperk.
- * Die meer formele aard van skriftelike verslae verseker juis groter omvattenheid en noukeurigheid as mondelinge verslae (Robbins, 1980: 379).
- * Skriftelike verslae wat reg opgestel is, sal duidelik en maklik leesbaar en interpreteerbaar wees vir die ontvangers.

Skriftelike verslae kan die volgende nadele inhou:

- * Skoolhoofde se ontwerp en voorkoms van skriftelike verslae is nie altyd na wense nie, deurdat die leser nie presies kan verstaan wat die onderwysleiers wil tuisbring nie.
- * Skriftelike verslae kan onduidelik en moeilik leesbaar wees.
- * Soos in die geval van mondelinge verslae kan skriftelike verslae ook op 'n lukraak en terloopse wyse gedoen word.
- * Subjektiwiteit en persoonlike vooroordele kan die korrektheid van die skriftelike verslag beïnvloed.
- * Skriftelike verslae kan soms té vaag en of té breedvoerig wees.
- * Onvoldoende terugvoering aan persone nadat werk afgehandel is, impliseer dat sodanige terugvoering van 'n skoolhoof in gebreke bly om suksesvolle of onsuksesvolle aspekte van die taakuitvoering te beklemtoon.

4.3.3.2.2 Statistiese verslae

Verskeie skoolhoofde het bevestig (vgl. 1.4.2. en bylaag A) dat die gebruik van statistiese verslae in gevalle waar die rekenaar die skoolhoof help om prestasies van onderwysers te meet, aan die toeneem is.

Die gebruik van statistiese verslae as indirekte wyse van evaluering het die voordeel dat dit tydsbesparend is. Dit verrig werk wat baie tyd kos, byvoorbeeld skriftelike verslae, in 'n baie korter tyd en soms baie beter as wat 'n onderwysleier dit kan doen.

Tydens gesprekke met hoofde en ander onderwyspersoneel (vgl. 1.4.2) het dit aan die lig gekom dat die uitsluitlike gebruik van statistiese verslae as wyse van evaluering talle nadele kan inhou:

- * Statistiese verslae bied nie altyd voldoende terugvoering aan onderwysers oor die gehalte van hulle werk nie.
- * Onakkurate interpretering van die werklike prestasies is soms die resultaat van 'n statistiese verslag.
- * Die hoë aankoopkoste van rekenaars verhoed dat statistiese verslae in die meeste skole tans gebruik word.
- * Statistiese verslae kan die gesagsverhoudinge in die skole laat skade ly. Personeel kan statistiese verslae bloot as te onpersoonlik beskou.

4.4 DIE BEOORDELING VAN PERSONEEL SE PRESTASIES

4.4.1 Oriëntering

Basset et al. (1967: 63) beklemtoon die ingewikkeldheid van die derde stap van beheeruitoefening, naamlik die beoordeling van prestasies, wanneer hy beweer: "There is no task more challenging to the headmaster than the evaluation of his own school and staff."

Skoolhoofde moet die inligting oor werkprestasies van personelede en leerlinge verkry, en stap twee (waarneming en evaluering) vergelyk met die gestelde beheervoorskrifte om die kwaliteit asook die aanvaarbaarheid daarvan vas te stel. Ewe belangrik is die te wete te kom waarom die beheervoorskrifte slegs geëwenaar en nie verbeter is nie (Reynders, 1967: 118).

4.4.2 Wat behels die beoordeling van prestasies?

Die beoordeling van prestasies behels twee belangrike sake, naamlik:

- * die beoordeling van foute, en
- * die vasstelling van die oorsake van die foute.

4.4.2.1 Die beoordeling van foute

Beheeruitoefening hou onder andere in dat persone met die nodige insig en gesonde oordeel soveel moontlike foute vasstel, in gevalle waar die werkverrigting nie met die beheervoorskrifte klop nie. Departementshoofde wat die naaste is aan die plek waar die betrokke werk uitgevoer moet word, is veral nuttig vir die taak.

Departementshoofde kan skoolhoofde in hul beheeruitoefening ondersteun deur sodra enige foute opgespoor word die nodige inligting sonder versuim aan die skoolhoof deur te voer vir kontrolering. Die beoordeling van foute is dus, soos Robbins (1980: 38) daarop wys, die vergelyking van die werklike prestasies met die beheervoorskrifte.

Nadat foute vasgestel is, moet die presiese oorsake van die foute gevind word.

4.4.2.2 Die vasstelling van die oorsake van die foute

Skoolhoofde het bevestig dat dit gewoonlik maklik is om die waarskynlike oorsake van foute in die skool te bepaal. Dit is veral moeilik om die presiese oorsaak van foute te bepaal, veral wanneer die samewerking en lojaliteit van personeel ontbreek. In genoemde geval is foute geneig om hulle te herhaal. Die ondersoek na die oorsake van genoemde foute is die mees kritieke aspek van hierdie stap.

4.4.2.2.1 Hoe kan die oorsake van foute gevind word?

Hoofde moet nie die ondersoek na die oorsake van foute as 'n ongewilde aangeleentheid beskou en die stap afskeep nie (Marx, 1978: 297).

'n Ondersoek na die oorsake van foute is 'n moeilike dog noodsaaklike aspek van 'n skoolhoof se beheeruitoefening. Foute behoort genoteer te word en die skoolhoof, adjunkhoofde en departementshoofde moet gesamentlik na gelang van die besondere foute en omstandighede 'n strategie bepaal vir die voorkoming van foute in die toekoms. Blyk die strategie onsuksesvol te wees, moet daar herbeplan word totdat die oorsaak van die fout opgespoor is. Skoolhoofde moet indien nodig nie aarsel om die superintendent van onderwys te raadpleeg indien die oorsake van foute nie opgelos kan word nie. Indien geen daadwerklike poging aangewend word om die oorsake van foute te bepaal nie, kan dit nadelige gevolge vir die hoof, personeel, kinders en opvoedende onderwys inhou.

Na die opsporing van foute moet die skoolhoof nie versuim om die ware oorsake van foute aan sy personeel of leerlinge bekend te maak nie. Porter et al. (1975: 269) noem in hierdie verband die volgende:

"Research indicates that the more the individual is excluded from the comparison process, either never seeing the date concerning the degree of his adherence to standards or only seeing it long after someone else has seen it, the more likely he is to feel alienated from the control system."

Porter et al. (1975: 269) noem verder dat dit raadsaam is om die individu self geleentheid te gun om foute reg te stel voordat druk toegepas word. Individue sal dan meer geneig wees om in die toekoms by die beheervorskrifte te hou.

4.5 KORREKTIEWE OPTREDE

4.5.1 Inleiding

Korrektiewe optrede is om die uitvoering van werk in lyn te bring met die doelstellings en doelwitte wat reeds tydens die beplanningsfase vasgestel is. Deur korrektiewe optrede word verseker dat aan die vasgestelde beheervoorskrifte voldoen word.

Korrektiewe optrede kan verder gesien word as daardie stap of stappe wat die skoolhoof neem om potensiële afwykings en werklike afwykings die hoof te bied (Van der Westhuizen, 1984: 238).

Robbins (1980: 382) onderskei tussen onmiddellike en basiese korrektiewe optredes. Onmiddellike korrektiewe optrede behels die onmiddellike hantering van waargenome simptome. Personeel wat van die vasgestelde doelstellings en doelwitte van beplanning, asook beheervoorskrifte afwyk, moet hulle foute sonder verwyl regstel. Basiese korrektiewe optrede is 'n herwaardering van die standaarde om enige afwykings of potensiële afwykings in die toekoms te verhoed.

Korrektiewe optrede hou talle voor- en nadele in waarmee rekening gehou moet word.

4.5.2 Voor- en nadele van korrektiewe optrede

Uit die geraadpleegde literatuur rakende beheeruitoefening blyk die voordele van beheeruitoefening nie duidelik te wees nie, dog die volgende is van belang:

- * Talle foute in die personeel se werk sal vroegtydig voorkom kan word.

- * Daar sal verseker word dat vasgestelde doelstellings en doelwitte van beplanning asook beheervorskrifte bereik word.
- * Noodsaaklike inligting kom soms bewus, onbewus, terloops, formeel of informeel onder die aandag van die hoof.
- * Die mate van dissiplinêre optrede teen personeel word drasties beperk.
- * Potensiële afwykings kan vroegtydig geïdentifiseer word.

Tydens korrektiewe optrede kan die volgende aspekte 'n nadelige uitwerking op die beheeruitoefening hê:

- * Skoolhoofde kan versuim om onderwysers op al hulle foute te wys.
- * Verwarring kan ontstaan oor die manier waarop, die tyd wanneer en deur wie juis korrektief opgetree moet word.
- * In gevalle van 'n gebrek aan moed en ervaring kan hoofde met hul korrektiewe optrede fouteer.
- * Korrektiewe stappe kan geneem word wanneer dit nie nodig is nie en soms kan versuim word om korrektiewe stappe te neem as dit wel nodig is.
- * Verwarring kan ontstaan juis wanneer onmiddellike of basiese korrektiewe optredes geneem moet word.

Ten spyte van die moontlike probleme tydens korrektiewe optrede, moet die skoolhoof nie terugdeins en korrektiewe optrede nalaat nie.

Skoolhoofde behoort rekening te hou met die aantal menslike probleme wat tydens korrektiewe optrede kan ontstaan.

4.5.3 Menslike probleme tydens korrektiewe optrede

Allen (1964: 343-345) noem dat die identifisering van wat verkeerd is een ding is, maar om die mens se foute te korrigeer baie moeilik kan wees. Skoolhoofde wat hulle korrektiewe optrede wil deurvoer, moet die volgende aspekte in gedagte hou.

- * Personeellede moet gelei word hoe om kritiek te verwerk.
- * Voorsien 'n geleentheid vir selfkorreksie.
- * Korrigeer eerste dinge eerste.
- * Verhoed emosionele weerstand.

4.5.3.1 Hoe om kritiek te verwerk

Die meeste mense weet hulle is feilbaar: tog is hulle teësinning dat ander hulle daarop moet wys. Met die maak van 'n fout is die natuurlike neiging om die fout verstandelik te verklaar. Dit is moeilik om van onderwysers te verwag om presies rekenskap te gee oor afwykings in hulle werk. In die lig van hierdie struikelblok kan hoofde wonder presies hoe om onderwysers op hulle foute te wys.

Die beste toevlug is die totstandbringings van 'n beheerstelsel wat die onderwyser in staat stel om homself te kan verdedig - voordat uitgemaak word of sy werk bevredigend was al dan nie. Sodoende word die onderwyser se prestasie gemeet aan 'n beheerstelsel waaraan hyself help ontwerp het. Dié onderwyser sal korrektiewe stappe tydens beheeruitoefening meer positief aanvaar.

Deelname en kommunikasie in die vasstelling van beheervoorskrifte is noodsaaklike voorvereistes vir geslaagde korrektiewe optrede (Allen 1964: 343-344).

4.5.3.2 Voorsien 'n geleentheid vir selfkorreksie

Onderwysers wil graag eers 'n geleentheid hê om self hulle foute te probeer herstel voordat die skoolhoof daarvan hoor.

Na die vasstel van onderwysers se foute moet korrektiewe optrede volg. Allen (1964: 344) noem tereg: "if we do not perform, we will be called to account". Die hoof moet tydens die laaste stap van beheeruitoefening sy onmiddellike en aanhoudende invloed kan sien.

4.5.3.3 Korrigeer eerste dinge eerste

Die mens is in staat om slegs sy aandag aan een saak op 'n tyd te gee. Daar moet gevolglik gewaak word om skool= hoofde te oorstroom met aanhoudende eise om al die afwykings te probeer korrigeer. Skoolhoofde behoort liefs op die hoede te wees vir belangrike afwykings wat hulle eie ver= antwoordelikheid kan affekteer en onmiddellike korrektiewe stappe vereis (Allen, 1964: 344-345).

4.5.3.4 Verhoed emosionele weerstand

Korrektiewe stappe kan emosionele weerstand ontlok. Die oplossing lê nie in die vermeerdering van druk nie - dit bewerkstellig eerder groter weerstand. Deelname en kom= munikasie sal eerder verseker dat onderwysers korrektiewe stappe aanvaar en verstaan. Ten spyte van enige emosionele teenstand is korrektiewe optrede, volgens Allen (1964: 345) essensieel, omdat dit aanleiding gee tot herbeplanning en herformulering van doelwitte en nuwe besluitneming.

4.6 SLOTGEDAGTE

Die eerste drie stappe van beheeruitoefening, naamlik die vasstelling van beheervoorskrifte, waarneming en evaluering van werk en die beoordeling van prestasies, het alleen sin indien dit in die geval van afwykings aanleiding gee tot korrektiewe optrede. Die laaste stap, korrektiewe optrede, impliseer dat die skoolhoof indien nodig opnuut moet beplan, organiseer en leiding gee, sodat die vasgestelde doelstelsels en doelwitte van beplanning en beheervoorskrifte bereik en uitgevoer word.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 SAMEVATTING

Die doel van hierdie navorsing is:

- * om beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof te begrond;
- * om die omvang van beheeruitoefening te bepaal, en
- * om te bepaal wat die verloop van beheeruitoefening as bestuurstaak behels.

Om antwoorde op bogenoemde te kon vind, is daar eers=tens in Hoofstuk 2 aandag gegee aan die skrifmatige grond=slae van beheeruitoefening. Daar is aangetoon dat beheer=uitoefening religieus bepaald is, deurdat beheeruitoefening tot eer en verheerliking van God of 'n afgod kan wees. Vir die Christen-skoolhoof is beheeruitoefening antwoordgewing ten opsigte van sy skeppingsopdrag, naamlik om te heers en te beheers.

Naas die ontologiese vooronderstellings is gewys op die antropologiese en verbandstrukturele vooronderstellings wat beheeruitoefening as bestuurstaak van die skoolhoof kan beïnvloed. In die lig van die vooronderstelling is beheeruitoefening gedefinieer as daardie handeling wat deur 'n gesagsdraer op 'n ordelike wyse uitgevoer word ten einde vas te stel of sy reëlins volgens plan verloop.

In Hoofstuk 3 is die omvang van beheeruitoefening bespreek. Daar is aangetoon hoe die beheer van die onderwysstelsel vir Blankes in die Republiek van Suid-Afrika op stelsel- skool- en klaskamervlakke funksioneer. Die belangrikheid van

die vereistes en beginsels vir beheeruitoefening is aange-
toon. Daar is ook verder aangetoon dat alhoewel beheer=
uitoefening eintlik deur die skoolhoof geskied, dit wenslik
is dat dit eintlik oor die hele gesagshiërargie moet plaas=
vind. Die voor- en nadele van beheeruitoefening wat op ver=
skillende tye geskied, is ook aangetoon.

Dit het verder geblyk dat beheeruitoefening van die skool=
hoof direk of indirek kan geskied. Albei dié wyses kan be=
heeruitoefening drasties beïnvloed. Dit het verder geblyk
dat daar sekere terreine is waaroor 'n skoolhoof met beson=
dere sorg beheer moet uitoeven. Verder is gewys op drie van
die mees gebruikte hulpmiddels wat 'n skoolhoof vir beheer=
uitoefeningsdoeleindes kan gebruik, naamlik 'n beleid oor
beheeruitoefening, spesifieke indiensopleidingsverslae en
vergaderings.

Ten slotte is daar in Hoofstuk 3 daarop gewys dat dissipline
soms toegepas moet word ten einde die doeltreffendheid van
beheeruitoefening te verseker. Gevolglik is die verband
tussen beheeruitoefening en dissiplinehandhawing aangetoon.
Alhoewel dissiplinering 'n inherente deel van beheeruitoefe=
ning is en nie daarvan losgemaak kan word nie, is die twee
aspekte nie gelyk aan mekaar nie.

In Hoofstuk 4 is aangetoon dat skrywers verskil in hul siening
oor die aantal stappe wat volg in beheeruitoefening. Daar is
gewys op hoe die vier stappe van beheeruitoefening behoort
te funksioneer. Die stappe is gevolglik:

- * die vasstelling van beheervoorskrifte
- * die waarneming en evaluering van werk
- * die beoordeling van prestasie
- * korrektiewe optrede.

Dit het verder belyk dat die belangrikheid van beheervoer=
skrifte vir beheeruitoefening nie onderskat moet word nie.

Daar is aangetoon dat daar 'n verband tussen beheervoor=skrifte en waarneming en evaluering van werk is. Aandag is gegee aan die verskillende wyses waarop prestasies ge=evalueer kan word.

Daar is verder aangetoon wat die beoordeling van prestasies behels. Ten slotte is daarop gewys dat korrektiewe optrede sowel voor- as nadele kan inhou.

Die stappe van beheeruitoefening het alleen waarde indien dit in die geval van afwykings tot korrektiewe optrede aan=leiding gee.

Uit die navorsing kan nou enkele gevolgtrekkings gemaak word.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

In die lig van dit wat tydens die navorsing na vore gekom het, kan die volgende gevolgtrekkings oor beheeruitoefening gemaak word:

- * Die skoolhoof moet besef dat beheeruitoefening 'n uitvloeisel van sy skeppingsopdrag is, naamlik om te heers en beheers. Beheeruitoefening moet gesien word as 'n religieuse aangeleentheid, met die wete dat "neutrale" beheeruitoefening onmoontlik is. Beheer=uitoefening wat op 'n skrifmatig religieuse grondmotief gegrond is, sal in die lig van skepping, sondeval en verlossing staan. Geen skoolhoof wat skrifgelowig is, kan in sy beheeruitoefening hom losmaak van die Skrif nie (vgl. 2.2).
- * Die skoolhoof moet kennis neem van die skrifmatige vooronderstellings wat 'n rol kan speel in die skool=hoof se beheeruitoefening.

- * 'n Verdere belangrike gevolgtrekking is dat beheeruitoefening in die onderwys uniek is in die opsig dat die skoolhoof nie in sy beheeruitoefening kan maak soos hy wil nie. Deur te voldoen aan sekere vereistes en beginsels van beheeruitoefening, word die staat, gemeenskap en veral personeellede en leerlinge in ag geneem in die strewe na opvoedende onderwys.
- * Die skoolhoof is voorwaar 'n sleutelfiguur in die implementering en verwesenliking van 'n ideale beheeruitoefeningstelsel in die skool. Doeltreffende beheeruitoefening kan help bou aan die toekoms van 'n volk wat aan God behoort.
- * Beheeruitoefening is in sy omvang besonder wyd, met talle fasette daaraan verbonde (vgl. Hfst. 3). Skoolhoofde moet in daardie aspekte toepaslik opgelei word.
- * Beheeruitoefening is van fundamentele belang vir die verbetering van die algemene onderrigpeil in skole. Gevolglik behoort skoolhoofde baie meer van hulle tyd aan beheeruitoefening te bestee.
- * Adjunk-hoofde, departementshoofde en vakhoofde behoort meer intensief betrokke te raak by die oorhoofse beplanning en toepassing van 'n beheeruitoefeningstelsel van 'n skool (vgl. 3.4). Sodoende behoort werksbevrediging toe te neem.
- * Skoolhoofde wat nie kennis dra van die stappe wat geld vir beheeruitoefening nie, se stelsel is gedoem tot mislukking (vgl. Hfst. 4).
- * Daar word min tyd aan beheeruitoefening bestee.

Dit sou weinig baat as beplanning, organisering en leiding= gewing met groot sorg uitgevoer word maar as die skoolhoof beheeruitoefening agterweë laat. Deur beheeruitoefening maak die skoolhoof juis seker dat sy beplanning, organise= ring en leidinggewing effektief tot uitvoering gebring word.

5.3 AANBEVELINGS VIR DIE ONDERWYS

Daar bestaan 'n dringende behoefte aan sinvolle beheeruit= oefening in skole. Ten einde die implementering van beheer= uitoefening te laat realiseer, behoort beleidmakers van die volgende kennis te neem:

- * Die beheeruitoefeningstaak van die moderne skoolhoof het kompleks en veeleisend geword. 'n Grondige kennis van bestuur word vereis ten einde beheer korrek te kan uitoefen. Daar word aanbeveel dat die talle fasette van 'n skoolhoof se beheeruitoefening 'n baie prominente plek op die agenda tydens simposia vir hoofde van skole sal inneem.
- * Skoolhoofde behoort riglyne in verband met doeltreffende beheeruitoefening in 'n vorm van 'n handleiding te ontvang.
- * Kringsuperintendente moet tydens vergaderings met skool= hoofde 'n strategie vir beheeruitoefening in die streek beplan.
- * Skoolhoofde moet van voldoende administatiewe hulp voor= sien word, ten einde hulle in staat te stel om meer aandag aan bestuur en so ook aan beheeruitoefening in skole te kan bestee.
- * 'n Amptelike kwalifikasie in Onderwysbestuurskunde moet as 'n vereiste vir die pos van die skoolhoof gestel word.

- * Daar word aanbeveel dat indiensopleidingsprogramme met talle aspekte rakende bestuur en veral beheeruitoefening aangevul word.
- * Skoolhoofde moet aangemoedig word om werkgroepe bestaande uit die superintendent van onderwys, die hoof, adjunkhoofde, departementshoofde en vakhoofde saam te stel om sake rakende die skool se beheeruitoefeningstelsel te bespreek.
- * Skoolhoofde, adjunkhoofde en departementshoofde tesame met dosente aan kolleges en universiteite moet deur die onderwysentrums saamgetrek word in komitees en werkgroepe om deegelik te besin oor hoe beheeruitoefening tot sy volle reg kan kom.

5.4 AANBEVELINGS EN RIGLYNE MET DIE OOG OP VERDERE NAVORSING

Die navorsing is onderneem met die oog op die gee van die nodige agtergrond in die uitvoering van 'n skoolhoof se beheeruitoefening in die skool. Enkele navorsingsterreine vir verdere ondersoek wat in die navorsing blootgestel is, is die volgende:

- * Onderwysdepartemente behoort in die bestuurontwikkelingsprogramme vir onderwysleiers voorsiening te maak dat beheeruitoefening met sy talle fasette tot sy reg kom.
- * Wat die presiese posisie en taak van die superintendent van onderwys ten opsigte van 'n skool se beheeruitoefeningstelsel moet wees, moet ondersoek en bepaal word.

5.5 SLOTOPMERKINGS

Verskillende omstandighede maak dit noodsaaklik dat die skoolhoofde vir hulle taak deeglik opgelei moet word. Kennis van beheeruitoefening tesame met ander bestuurs=take (beplanning, organisering en leidinggewing) help skoolhoofde om opvoedende onderwys tot sy volle reg te laat kom.

Al maak hierdie navorsing nie aanspraak op volledigheid nie, aangesien die laaste woord oor skoolhoofde se beheeruitoefe=ning in 'n dinamiese wêreld nog lank nie gesprek is nie, word vertrouwe gekoester dat dit 'n beskeie bydrae sal lewer, dat hierdie gedagte sal inslaan.

BYLAAG A

Vrae gebruik tydens gerigte gesprekvoering met skoolhoofde en ander personeel.

- 1 Watter beginsels en vereistes geld vir beheeruitoefening?
- 2 Wanneer behoort beheeruitoefening plaas te vind?
- 3 Watter wyses van beheeruitoefening kan deur 'n skoolhoof gebruik word?
- 4 Waaroor moet die skoolhoof beheer uitoefen?
- 5 Watter hulpmiddels kan die skoolhoof tydens beheeruitoefening gebruik?
- 6 Behoort die adjunk-hoofde, departementshoofde asook vakhoofde betrek te word by beheeruitoefening?
- 7 Watter stappe behoort vir beheeruitoefening te geld?
- 8 Watter voor- en nadele kan persoonlike waarneming en mondelinge verslae as direkte wyse van beheeruitoefening inhou?
- 9 Watter voor- en nadele kan skriftelike verslae en statistiese verslae as indirekte wyse van beheeruitoefening inhou?

SUMMARY

CONTROLLING AS MANAGEMENT FUNCTION OF THE SCHOOL PRINCIPAL

There can be no doubt as to the importance and necessity of controlling as management function of the school principal. Control ensures the execution of the other management functions, namely planning, organising and leading.

The principal whose controlling is based on scriptural fundamentals will stand in the light of creation, fall of man and His salvation. Consequently controlling should be subserviant to the will of God, which should not be neglected.

When God first created man, He commanded them to fill the earth and subdue it; and have dominion over all the earth (Gen. 1:28). Therefore controlling is bound by the order of creation - in other words, man was given the responsibility to maintain this order of creation. The aforementioned together with the assumption that controlling is influenced by the study of creation, man and society, controlling can be defined as "that behavior exercised by authority in an orderly manner so as to assess compliance with His principles".

The controlling concept is extremely extensive, embracing many facets such as principles and essentials for controlling, timing of controlling, means of controlling and how controlling must be implemented. Therefore school principals must be suitably trained in the necessary skills to ensure efficient controlling.

A study of publications in the field of education as well as business reveals almost as many differing formulae as authors. In his formula the writer is of the opinion that the first three steps in controlling, namely setting standards, obser=

vation and measurement of activities, evaluation of achievements, are only of value if, in the event of deviation, they lead to the fourth step, which is corrective action. Corrective action implies that the principal, if necessary, should renew his planning, organising and leading, so that the objectives and goals of planning and controlling standards can be accomplished.

The principal has undoubtedly a key role in the implementation and achievement of a suitable controlling system for each individual school. Effective controlling can aid in building the future of a nation of Gods people.

BRONNELYS

- ALLEN, L.A. 1964. The management profession. New York: Mc Graw-Hill.
- BARNARD, S.S. 1981. Vergelykende Opvoedkunde vir onderwysstudente. Durban: Butterworth.
- BARNARD, S.S. 1984. Inleiding tot die Vergelykende Opvoedkunde. Durban: Butterworth.
- BASSET, G.W., CRANE, A.R. & WALKER, W.G. 1967. Headmasters for better schools. St Lucia: University of Queensland Press.
- BOSHOFF, W.J. 1980. Opleiding van onderwysleiers: 'n vergelykende studie. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO.)
- DE VILLIERS, W.J. 1971. Beginsels van gedesentraliseerde bestuur. Johannesburg: Perskor.
- DE WET, J.J., MONTEITH, J.L. de K., STEYN, H.S. & VENTER, P.A. 1981. Navorsingsmetodes in die Opvoedkunde. Durban: Butterworth.
- DE WET, P.R. 1980. Inleiding tot Onderwysbestuur. Kaapstad: Lex Patria.
- GORTON, R.A. 1976. School administration: challenge and opportunity for leadership. Dubuque, Iowa: Brown.
- KOONTZ, H & O'DONNELL, C. 1964. Principles of management. New York: Mc Graw-Hill.

LANDMAN, W.A., ROOS, S.G., BARNARD, F., VAN DER WESTHUIZEN, G.J.M., GERBER, A.E. & SMIT, R.J. 1978. Opvoedkunde vir Onderwysstudente. Stellenbosch: Universiteitsuitgewers en -boekhandelaars.

MARX, F.W. 1978. Bedryfsleiding. Pretoria: HAUM.

MASSIE, J.L. 1964. Essentials of management. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

NEL, D.S. 1983. Die fundering en terrein van onderwysbestuur met verwysing na die sekondêre skool. Johannesburg. (Proefskrif (D.Ed.) - RAU.)

NIEMANN, G.S. 1985. Die finansiële bestuurstaak van die skoolhoof. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO.)

PORTER, L.W., LAWLER, E.E. & HACKMAN, J.R. 1975. Behavior in organizations. Auckland: Mc Graw-Hill.

REESER, C. 1973. Management: functions and modern concepts. England: Scott, Foresman.

REYNDERS, H.J.J. 1967. Die taak van die bedryfsleier: insonderheid die organisatoriese kant daarvan. Pretoria: Van Schaik.

ROBBINS, S.P. 1980. The administrative process. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

SAYED, A. 1981. The managerial task of the principal of an Indian school. Potchefstroom (Thesis (M.Ed.) - PU for CHE.

STONE, H.J.S. 1974. Struktuur en motief van die onderwysstelsel. Elsie'srivier: Sacum.

STONE, H.J.S 1981. Gemeenskaplikheid en diversiteit: 'n profiel van die Vergelykende Opvoedkunde. Johannesburg: Mc Graw-Hill.

SUID-AFRIKAANSE ONDERWYSRAAD. 1984. Organogram: Onderwys=beheer (Algemene sake). (Wet 76/1984.)

TALJAARD, J.A.L. 1971. Voorveronderstellings vir 'n filosofie van die opvoeding. (In Truth and reality: philosophical perspectives on reality: dedicated to professor dr. H.G. Stoker (Waarheid en werklikheid: wysgerige perspektiewe op die werklikheid; opgedra aan professor dr. H.G. Stoker. Braamfontein: De Jong. p. 191-199.)

TALJAARD, J.A.L. 1974. 'n Skrifmatige antropologie en samelewingsleer. Potchefstroom: PU vir CHO. (Diktaat 47/715.)

TALJAARD, J.A.L. 1975. 'n Skrifmatige sinsleer. Potchefstroom: PU vir CHO. (Diktaat 21/75.)

TALJAARD, J.A.L. 1976. Polished lenses. Potchefstroom: Pro Rege.

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT. 1978. Handleiding by die algemene skoolorganisasie. Pretoria: TOD.

VAN DER WALT, B.J. 1978. Horizon: surveying a route for contemporary Christian thought. Potchefstroom University. (Wetenskaplike Bydraes of the PU for CHE. Series F. Institute for the Advancement of Calvinism. F3: Collections no. 10.)

VAN DER WALT, J.L. 1980. Die grondslae van die opvoedkunde 2. Potchefstroom: Pro Rege.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1978. Die implikasies van 'n Christelike kenteorie vir die opvoedkunde - Potchefstroom (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO.)

VAN DER WESTHUIZEN P.C. 1984. Die ontwerp van 'n onderwys=bestuurskursus vir blanke onderwysleiers in die Republiek van Suid-Afrika. Pretoria (Proefskrif (D.Ed.) UNISA.)

VAN SCHALKWYK, O.J. 1981. Fokus op die onderwysstelsel. Durban: Butterworth.

VAN WYK, J.G. 1981. Onderwysreg vir die onderwyser. Pretoria: Academica.