



Potchefstroomse Universiteit  
vir Christelike Hoër Onderwys

---

**WETENSKAPLIKE BYDRAES  
REEKS H: INOUGURELE REDE NR. 178**

**VAN BESTUUR NA LEIDING: IMPERATIEF IN 'N NUWE  
ONDERWYSLANDSKAP**

**Prof PJ Mentz**

**Inougurele rede gehou op 17 Oktober 2003**

Die Universiteit is nie vir menings in die publikasie aanspreeklik nie.

Navrae in verband met *Wetenskaplike Bydraes* moet gerig word aan:

Die Registrateur  
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys  
2520 POTCHEFSTROOM

Kopiereg © 2003 PU vir CHO

**ISBN** 1-86822-438-4

## VAN BESTUUR NA LEIDING: IMPERATIEF IN 'N NUWE ONDERWYSLANDSKAP

### Inleiding

In 'n tema soos wat hier gekies is, is daar sprake van 'n aantal kernmomente. Die sentrale gedagte in hierdie rede is dat die onderwyslandskap in Suid-Afrika in beweging is – en dat hierdie beweging 'n verskuiwing in denke noodsaak. Wat hierdie rede dus wel is, is 'n fokus op effektiewe leierskap (of leiding) as noodsaaklike bestanddeel in die resep vir die daarstelling van effektiewe onderwys. Ja, die begrip: *imperatief* is 'n gelade begrip. Dit dui op 'n dwingendheid, 'n geen ander keuse en in die woorde van die Verklarende Afrikaanse Woordeboek : 'n gebiedendheid of 'n dwingendheid (Labuschagne & Eksteen, 1993.) Hierdie rede is verder 'n koppeling van effektiewe leierskap aan die voorsiening van effektiewe onderwys in die vinnig veranderende onderwyslandskap in Suid-Afrika. Wat hierdie rede nie is nie, is 'n semantiese betoog vir die afskaffing van die woord: bestuur en die vervanging daarmee met leiding of leierskap nie. Daar sal egter wel aangetoon word dat die begrip: bestuur tot 'n era behoort waartydens die dinamiek van 'n effektiewe organisasie bepaal is deur die meganiese implementering van sekere stappe of take sonder inagneming van die eg menslike handeling van leierskap.

### Bestuur en leierskap/leiding

Die Opvoedkunde en die Onderwysbestuur/leierskap kan en mag nie in isolasie leef met betrekking tot ander vertakkinge van die wetenskap nie. Dit sou die Opvoedkunde verskraal tot 'n eiland-wetenskap waar daar nie sprake van bevrugting deur ander dissiplines is nie. Ek wil, as 'n kantaantekening, die uitspraak maak dat die enigste terrein waarin die Opvoedkunde as dominante wetenskap uitstaan, die terrein van die Onderrig is. Onderwysbestuur/leierskap het die bevrugting van die menslike hulpbronwetenskap(pe), die bedryfsleiding en organisasieleer nodig. Dit beteken nie dat die studies in onderwysorganisasies of onderwysbestuur/leierskap blote toepassingsvelde van die organisasieleer in die algemeen is en moet word nie. Enige iemand moet tog erken dat die binnewerkinge van AngloAmerican as organisasie anders lyk as dié van Hoërskool X of Laerskool Y. Die ontologiese status van die bedryfsmaatskappy verskil radikaal van die van die skool. Kan ons egter lesse leer uit die bedryfsmaatskappy wat geld vir die skool? Ja, beslis. 'n Ontleding van die eienskappe van 'n suksesvolle leier in 'n bedryfsorganisasie kan belangrike riglyne verskaf vir die kweek van suksesvolle leiers in skole.

Deurdadig beginsels van die bedryfswêreld na die skool gebring word wanneer daar van leierskap gepraat word, word die skool nie tot 'n vertakking van die bedryf verskraal nie. Die skool is en bly 'n unieke samelewingsverband. Stone (1974:90) praat van die skool as 'n onderriginstituut wat deur opvoeding getipeer word. Die begrip *leierskap* bring dadelik verwante begrippe soos *gesag* na vore.

Vanuit 'n reformatoriese perspektief is gesagsuitoefening 'n inherente eienskap van enige samelewingsverband (vgl. Taljaard, 1975). In die skool is daar persone wat onderrig verlang, ontvang en gee. Die binding wat die skool as samelewingsverband veronderstel, veronderstel 'n struktuurgesag in die sin dat daar in die skool onder leiding van die onderwysleier gesag uitgeoefen word. Die gesagsdraer of leier in die skool besit nie gesag op grond van sy of haar unieke geskiedenis nie, maar op grond van die feit dat die skool as struktuur vra na 'n tipe struktuurgesag wat eie is aan die aard van die skool (Mentz, 1990: 19). In hierdie situasie bestaan daar verskeie gesagsverhoudinge. Die verhouding van onderwyser teenoor leerling vertoon kenmerke van ontiese gesag in dié sin dat dit met die Skepping gegee is dat die volwassene in die opvoedingsituasie sal optree as gesagsdraer. Daarteenoor is die gesag van die onderwysleier (bv. skoolhoof) teenoor die onderwyser 'n voorbeeld van **struktuurgesag** binne die konteks van die skool as organisasie.

Dit is egter belangrik om na die wetenskapsvelde verwant aan die Onderwysbestuur/leierskap ook te kyk wanneer die kwessie van bestuur en/of leierskap ontleed word.

Warren Bennis word beskou as een van die mees invloedryke skrywers op die terrein van besigheidsadministrasie. Hy was ereprofessor in Besigheidsadministrasie aan die Universiteit van Suid-Kalifornië en rektor van die Universiteit van Cincinnati. Hy maak die uitspraak (Bennis, 1989:44-45) dat 'n leier 'n gegewe konteks bemeester, terwyl 'n bestuurder dieselfde konteks aanvaar. Hy verklaar verder die volgende:

- 'n Bestuurder administreer, 'n leier innoveer
- 'n Bestuurder is 'n kopie, 'n leier is die oorspronklike
- 'n Bestuurder behou, 'n leier ontwikkel
- 'n Bestuurder fokus op stelsels en strukture, 'n leier fokus op mense
- 'n Bestuurder maak staat op beheer, 'n leier maak staat op vertroue
- 'n Bestuurder het 'n kort sigafstand, 'n leier 'n langtermynperspektief
- 'n Bestuurder vra hoe en wanneer, 'n leier vra wat en hoekom
- 'n Bestuurder het 'n kort sigafstand, 'n leier kyk na die horison
- 'n Bestuurder maak na, 'n leier skep
- 'n Bestuurder aanvaar die status quo, 'n leier daag dit uit
- 'n Bestuurder is die klassieke goeie soldaat, 'n leier is 'n persoon in eie reg
- 'n Bestuurder doen dinge reg, 'n leier doen die regte ding

Uit die aard van die saak is dit vanuit 'n akademies-wetenskaplike hoek belangrik om uitsprake soos bogenoemde, wat al geruime tyd gelede gemaak is, te toets aan meer resente denke. In die hoog aangeskrewe Harvard Business Review, tydskrif van die Harvard Business School, wat in 2003, soos 'n hele paar keer vroeër, aangewys is as die voorste sakeskool ter wereld, word die volgende resente uitsprake aangetref:

- Die bestuurdershandleiding misluk in tye van krisis in 'n organisasie – daar is egter baie wat leiers kan doen. (Dutton, Frost, Worline, Lilius & Kanov, 2002:55)
- Leierskap is die kuns om mense te inspireer om met kreatiewe oplossings vorendag te kom ten einde 'n organisasie positief te verander (Heifetz & Linsky, 2002:65-74)
- 'n Leier aanvaar dat mense soms misluk en skep uit die mislukking vir hulle die moontlikheid om te groei (Farson & Keyes, 2002: 66)
- Een van die mees betroubare voorspellers van effektiewe leierskap in 'n organisasie is 'n individu se vermoë om betekenis in negatiewe gebeure te sien en dit te omskep in uitdagings (Bennis & Thomas, 2002: 39)
- Transformasie vanaf bestuur na motiverende leierskap is nodig ten einde 'n organisasie effektief te maak (Schaeffer, 2002: 42)

Een van die mees gerespekteerde skrywers in die veld van onderwysleierskap, Thomas Sergiovanni (2002: 44) vra die vraag: Wat moet 'n mens eerder wees: 'n Bestuurder wat daarop fokus om organisasiesistels in stand te hou, of 'n leier, wat daarop ingestel is om organisasiesistels te verander na gelang van veranderende behoeftes? Sergiovanni herinner sy lesers daaraan dat James Lipham reeds in 1964 gesê het dat bestuurders dinge in stand hou, terwyl leiers voortdurend fokus op die organisasie se doelwitte en 'n veranderende landskap effektief hanteer.

'n Ontleding van die ontwikkeling van die bestuursparadigma in onderwys, wys duidelik dat hierdie paradigma in die voetspore van bestuursteorieë in die bedryfswêreld gevolg het, maar langer bly vashou het aan uitgediende konsepte. Stephen Robbins (1976) het in 'n rigtinggewende werk in administrasieteorie dit gestel dat bestuur ("administration") bestaan uit vier take, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening. Alhoewel nie 'n oorspronklike indeling nie, het Robbins die tradisionele bestuursteorieë van Fayol en andere vereenvoudig. Bernard, wat die eerste omvattende werk oor Onderwysbestuur in Suid-Afrika die lig laat sien het, stel in 1979 sekere beginsels van Onderwysbestuur, op voetspore van hierdie indeling van beginsels in die bedryfswêreld. Onder hierdie beginsels van Bernard (1979) is beplanning, organisasie, koördinerende en bevelvoering. Bernard laat ook ruimte vir die uitoefening van leierskap, aanvullend tot die bestuurstake. Van der Westhuizen (1986) gebruik later die indeling van Robbins, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening, in 'n Suid-Afrikaanse konteks.

Internasionaal is die verskuiwing van bestuur na leierskap in die onderwys merkbaar. Uit 'n ontleding van die bestuurs/leierskap boeke in die onderwys wat in die tydperk 1988-2003 deur Sage Publications (<http://www.belmas.org.uk>) in Engeland gepubliseer is, blyk dit dat daar in die tydperk 1983-1994 net 2 boeke met die woord: *leadership* in die titel verskyn het, teenoor 14 boeke met die woord: *management* in die titel. 'n Oorgangstyd volg daarna, met die gevolg dat

daar in die drie jaar vanaf 2001 tot 2003 (beide datums ingesluit) 29 boeke verskyn met die woord: *leadership* in die titel en slegs 8 met die woord: *management* daarin. In 2003 verskyn, byvoorbeeld, geen boek met die woord: *management* in die titel nie.

Duminock (2000) kritiseer bestaande onderwysbestuursteorieë en se dat hulle nie die resultaat is van die ontwikkeling van teorie oor die werklikheid in skole nie, maar voorskrifte en opinies is wat uit die wêreld van die bedryf oorgeneem is. Daar is nagelaat om die skool as kulturele gemeenskap as die vertrekpunt te gebruik in die bou van teorieë oor onderwysbestuur.

In die VSA is die terme wat algemeen gebruik word *administration* en *leadership*, met *leadership* wat oorheers. Die American Educational Research Association (AERA) hou jaarliks 'n konferensie waarby alle deeldisiplines van die Opvoedkunde betrokke is en wat deur ongeveer 11000 deelnemers bygewoon word. 'n Ontleding van die titels van referate wat gedurende 2000, 2001 en 2002 op die terreine van onderwysbestuur/leierskap gelewer is (<http://aera.net>) tydens die jaarlikse konferensies, bring die volgende na vore: Aantal referate met die woord: *educational management* in die titel: 2; aantal referate met die woord: *educational administration* in die titel: 5 en aantal referate met die woord: *educational leadership* in die titel: 39. Die International Handbook of Educational Leadership and Administration gee dan ook die toon aan in die VSA, Kanada en Australië.

Bredeson (1996: 253) onderskei die volgende tydperke in die voorbereiding van onderwysers met die oog op leierskap in die onderwys:

- Pre-1900: Die era van ideologie. Onderwysleiers bestudeer opvoedingsfilosofie en die beginsels van bestuur ten einde hulle voor te berei vir hulle taak.
- 1900-1945: Die voorskriftelike era. Die beginsels van wetenskaplike bestuur word as belangrik geag.
- 1946-1985: Logies-positivistiese benadering met 'n sterk invloed van die gedrags- en sosiale wetenskappe.
- 1985- : 'n Oorgangstydperk waarin onderwysleiers gekonfronteer word met vinnige verandering.

Alhoewel daar gewaak moet word teen enkelvoudige, streng definisies van komplekse begrippe soos leierskap, is dit nodig om onderwysleierskap as veelvlakkige konsep van nader te bekyk.

'n Outeur soos De Vries (2001) benader die begrip leierskap vanuit 'n kliniese paradigma. Met die kliniese paradigma word bedoel die perspektief onderliggend aan die psigo-analise. Hy bepleit 'n wyer kyk na 'n organisasie as bloot die strukture en stelsels en vra dat die mens teruggeplaas word in die organisasie. Hy is van mening dat organisasies te dikwels bestudeer word

sonder om die menslike faktor in ag te neem. Hy gee twee redes vir die kies van die gerieflike weg, naamlik om organisasies in terme van stelsels en strukture te bestudeer. Eerstens is mense kompleks en tweedens is dit moeilik om mense te verander. 'n Leier word deur De Vries (2001: 2) beskryf as 'n persoon wat die kollektiewe verbeelding van 'n groep persone aangryp en hulle dan betrek in die reis waarheen hulle almal gesamentlik op pad is. Puth (2002: 24-25) beklemtoon die rol van kommunikasie, deurdat dit die taak van die leier is om die gedeelde visie in 'n organisasie gereeld te kommunikeer en alle deelnemers te motiveer om by te dra om die visie te laat realiseer. In hierdie proses is die verkryging en behoud van die lojaliteit van alle deelnemers een van die grootste uitdagings vir leiers. Spangenberg & Theron (2002) het vir die ontwikkeling van die gestandaardiseerde *Leadership Behaviour Inventory* (LBI) as teoretiese raamwerk uitgegaan van die standpunt dat, in 'n Suid-Afrikaanse konteks, leierskap oor twee dinge gaan, naamlik die stuur van verandering en die versekering van effektiwiteit. Hulle noem dat daar konsekwent in die literatuur oor leierskap drie tipes leiding na vore kom, naamlik charismatiese leierskap, transformasie-leierskap en visionêre leierskap.

In onderwysverband het Fenwick English (1993: 261-62) in 1992, gedurende die oorgang vanaf die bestuurs- na die leierskapsparadigma, gesê dat leiers (en volgelinge) die volgende eienskappe het:

- Leiers het selfkennis: 'n Leier kan die impak wat hulle woorde en dade op volgelinge kan hê, beoordeel en hulle optrede daarvolgens rig.
- Leiers weet dat hulle bemaagtig word deur hulle volgelinge: Leiers kan slegs diegene lei wat gewillig is om te volg
- Leiers neem inisiatief: Hulle neem dalk inisiatief uit vrees, angs of patriotisme, maar hulle doen dit.
- Leiers sien 'n beter toekoms: Leiers word gemotiveer deurdat hulle self dink dat hulle 'n verskil kan maak.
- Leiers kan effektief kommunikeer: Kommunikasie is die oordra van woorde en idees, wat in 'n konteks geplaas word wat gedefinieer word deur emosie, gedeelde ervaringe en kulturele faktore.
- Leiers het 'n groter verantwoordelikheid in moeilike tye: In uitdagende tye wend volgelinge hulle na leiers en verwag 'n uitdrukking van hulle eie emosie en vrese deur die leier.

Bogenoemde eienskappe gaan duidelik verder as die uiteensetting van take, stappe en tegnieke wat die tradisionele bestuursliteratuur kenmerk. Die rol van die leier as medeskepper van 'n kultuur en klimaat in die organisasie is duidelik.

Resente literatuur op die terrein van onderwysleierskap wys duidelik uit dat leierskap en aspekte soos verandering en kultuurvorming hand aan hand gaan. Sergiovanni (2001:38) is van mening dat die era van die onderwys- en ander leier as superheld verby is. Ek wil byvoeg: die gevreesde superheld. Wie van u in die gehoor het nie 'n herinnering aan 'n skoolhoof wat absolute gesag

uitgestraal en onvoorwaardelike lojaliteit gevra het nie? 'n Skoolhoof wat vrees ingeboesem het en nooit openlik bevraagteken is nie. Was die skoolhoof as gevreesde superheld effektief in 'n vorige era? Ja. Veranderinge in die skool gaan hand aan hand met veranderinge in die samelewing. Ek wil die stelling maak dat skole (vir baie goeie redes) nie die samelewing vooruitloop met verandering nie, maar versigtig volg. Die debat rondom lyfstraf in skole is 'n goeie voorbeeld hiervan. Sewe jaar ná die amptelike afskaffing van lyfstraf is die aandrag op die terugbring daarvan nog baie sterk. Waar die samelewing dalk al die afskaffing van lyfstraf as strafmiddel deur die howe aanvaar het, word daar steeds aangedring op die toepassing van lyfstraf in skole. Die superheld-hoof van die verlede het lyfstraf as wapen gehad - die skoolhoof-leier van vandag het ander vaardighede nodig om leerlinge (en ouers) te oorreed om gedissiplineerd op te tree. Gedurende die oorgang vanaf die bestuursparadigma na die leierskapsparadigma in die laat tagtigerjare en vroeë negentigerjare het daar ook stemme opgegaan vir 'n nuwe definisie van die skool - met die gepaardgaande implikasies vir leierskap in skole. Sergiovanni (1994) stel 'n dekade gelede die konsepte van *gemeinschaft* en *gesellschaft* in skoolverband bekend. *Gemeinschaft* dui op die saambind van die lede van 'n organisasie sonder dat daar 'n ooglopende voordeel vir enige van die partye in die organisasie is. Daarteenoor dui *gesellschaft* daarop dat die lede van die organisasie lede van die organisasie is sodat hulle 'n voordeel daaruit kan kry. In *gesellschaft* word daar gekompeteer en is die rolle en verwagtinge van die individue in die organisasie goed omskryf. Sergiovanni vra vir die uitbou van die *gemeinschaft*-metafoor, deurdadig dat die skool meer die kenmerke van 'n gesin en familie vertoon.

Dit is duidelik dat resente literatuur 'n geheelbenadering voorstaan wanneer onderwysleierskap bespreek word. Loock (2003: 43) identifiseer die volgende kenmerke van 'n skool wat hierdie geheelbenadering volg:

- Die skoolhoof is 'n leier in plaas van 'n onderwyser met ekstra verantwoordelikhede
- 'n Skoolvisie wat opgevolg word met bereikbare doelwitte en die daarstel van taakomskrywings van personeel, delegering en die daarstel van kundigheidsgroepe en behoorlike prosedures is die resultaat van moderne leierskap in skole
- Die erkenning daarvan dat die daarstel van strukture en prosedures nie 'n einddoel in sigself is nie, maar aksie moet fasiliteer
- Die betrek van die skoolgemeenskap (wo. die leerders) in die bestuursproses
- Die erkenning daarvan dat skole funksioneer as gevolg van twee basiese redes: Onderwysers wat opvoedende onderrig gee en leerlinge wat leer

In lyn met bogenoemde, sê Calitz (2003: 16) dat die grootste uitdagings vir onderwysleiers in Suid-Afrika vandag is om skole te herstel of te transformeer tot organisasies waarin effektiewe leer voorop gestel word en waarin daar eerder op resultate en aanspreeklikheid as op beheer en kontrole gefokus word.



Vir Coetsee (2002: 24) is die skep van 'n motiverende klimaat een van die belangrikste take van die bestuurder/leier. 'n Voorwaarde vir die skep van so 'n motiverende klimaat is die deel van 'n waardestelsel deur al die betrokkenes en 'n gesonde werksatruk. Mentz (2002: 147) beskou die skoolhoof as een van die draers van 'n positiewe organisasieklimaat in die skool en definieer organisasieklimaat as die algemene atmosfeer in die skool, wat die resultaat is van die wyse waarop onderwysers hulle werksomgewing ervaar. In 'n ondersoek wat onder sowat 1500 onderwysers uitgevoer is (Mentz, 2000), is bevind dat onderwysers in goed presterende skole ervaar dat hulle skoolhoof hulle effektief ondersteun. Die omgekeerde is egter waar vir gemiddelde en onderpresterende skole. In hierdie skole ervaar die onderwysers min ondersteuning van hulle hoofde. In hierdie skole is die betrokkenheid van onderwyservakbonde sodanig dat die vakbonde vir alle praktiese doeleindes die leierskapsagenda vna die skool bepaal.

In Suid-Afrika het bogenoemde verandering 'n impak op onderwys en die gepaardgaande leierskapseise wat deur die verandering gestel word. Die veranderde landskap vra leierskap oor die totale spektrum van skool-wees, waaronder die onderrigterrein, hantering van tegnologiese eise en die koestering en uitbou van 'n positiewe kultuur in die skool. Daar word later verder hierop gefokus.

Leierskap in die onderwys is nie 'n geïsoleerde begrip en 'n handeling wat uitgevoer word sonder inagneming van die konteks waarin dit plaasvind nie. Die eise aan die onderwysleier in die onderpresterende skool verskil van dié wat in die goedpresterende skool gestel word; so verskil die plattelandse van die stedelike skool, die multikulturele van die monokulturele skool, die goed toegeruste van die behoefteige skool, die skool met toegewyde onderwysers van die skool waar daar nie 'n kultuur van samewerking bestaan nie. In Suid-Afrika is elk van die genoemde skole in 'n mindere of meerdere mate verteenwoordig in die stelsel. Die landskap word opgemaak deur skole wat geen fisiese struktuur het waarin onderrig plaasvind nie (die term: "skoolhou onder die boom" is 'n tragiese werklikheid in die Suid-Afrikaanse situasie) en skole wat uiterlik die insette van 'n goeie argitek en landskapargitek wys. Verder is daar in hierdie landskap skole wat vir 'n aantal jaar geen leerling gehad het wat die Graad 12 eksamen geslaag het nie, terwyl ander skole spog met 'n jaarlikse slaagsyfer van 100% vir die afgelope 10 jaar en meer. Die landskap vertoon skole sonder lopende water op die skoolterrein en ander skoolterreine waar leerlinge se vier by viervoertuie die onderwysers se parkeerplekke oorneem. Hierdie realiteite vra 'n dringende fokus op die leierskap in al die skole in Suid-Afrika.

Vervolgens 'n kort blik op die onderwyslandskap van Suid-Afrika – die landskap wat 'n behoefte aan effektiewe leiding het ten einde 'n effektiewe onderwysstelsel te skep.

## DIE ONDERWYSLANDSKAP IN SUID-AFRIKA

Aan die einde van hierdie rede sal die veranderende rol van leiers in die onderwys op die vlakke van die onderwys, d.i. op die nasionale, provinsiale en skoolvlak, bespreek word. Dit is daarom nodig om 'n kort oorsig te gee oor die wyse waarop die Suid-Afrikaanse onderwyslandskap daar uitsien. Hoe lyk hierdie landskap waarvoor daar 'n imperatief vir effektiewe leierskap bestaan?

Tabel 1 Aantal leerlinge, onderwysers, skole en onderwyser-leerdersverhouding in die RSA

Leerlinge	11 903 455
Onderwysers	363 343
Skole	27760
O-L verhouding	1:32,8

(Dept. van Onderwys, 2002)

Dit is duidelik dat die nasionale syfers (en die provinsiale syfers is in ooreenstemming daarmee) aandui dat die onderwyser-leerlingverhouding van 1:32,8 binne aanvaarbare terme vir 'n ontwikkelende land is. Een van die eise wat die grootste uitdaging aan die onderwysleierskap op 'n makrovlak gaan stel, is die verwoestende impak van MIV/VIGS op die onderwys. Aangesien daar nie amptelike syfers beskikbaar is nie, is dit onwys om te bespiegel oor die aantal onderwysers wat met hierdie virus leef. Die minister van onderwys erken egter in die nuutste jaarverslag van die Departement van Onderwys (Department of Education, 2002) dat MIV/VIGS die grootste enkele bedreiging op die onderwysagenda is en dat dit 'n geweldige groot impak op die toekomstige voorsiening van onderwysers sal hê. (Tot die krediet van die minister van Onderwys kan gesê word dat hy minstens op hierdie terrein sterker leiding gee as sekere van sy ander kollegas in die kabinet.) Verder sal dit tot gevolg hê dat skole toenemend leerlinge sal hê wat tuis as broodwinners optree en verantwoordelikheid vir 'n gesin aanvaar. Die ontwrigting van die gesinslewe in skole stel besondere uitdagings aan onderwysleiers in skole wat geraak word. Die Departement van Onderwys (1999:55) verklaar dan ook direk dat die leierskapsvaardighede van baie skoolhoofde in die land onvoldoende is om die nuwe eise te hanteer. Verder word dit deur die Departement gestel (1999: 60) dat sterk leierskap in die skool vertroue in skole kan herstel, rigting en stabiliteit aan skole kan gee en beter interaksie tussen die skool en gemeenskap tot gevolg kan he. Die professionele ontwikkeling van skoolhoofde word as een van die sleutelprioriteite gesien.

Dit moet aanvaar word dat meer fondse nie aan onderwys toegeken gaan word ten einde die dwingende probleme in die onderwys effektief aan te spreek nie. Die pleidooi wat dikwels gehoor word deur onderwysleiers op alle vlakke,

naamlik dat meer fondse daartoe sal lei dat meer probleme opgelos sal word, hou nie altyd water nie. Die situasie sien alreeds soos volg daaruit:

Tabel 2                      Totale % besteding  
deur alle provinsie  
volgens funksie

Funksie	%
Onderwys	42,7
Gesondheid	27,8
Welsyn	21,6
Behuising	4,9
Ander	13,7

In hierdie verband kan aanvaar word dat die minister van Finansies die woorde van 'n vorige president van die VSA sal eggo, naamlik: "As julle meer geld vir die onderwys wil he, gee ons dan eers meer onderwys vir ons geld."

'n Oorsig oor die onderwyslandskap sal nie volledig wees sonder inligting oor beskikbaarheid van fasiliteite in skole in Suid-Afrikaanse skole nie. Dit is belangrik om 'n blik te kry op die konteks waarbinne die meerderheid skoolhoofde in Suid-Afrika leiding moet gee. Tot 1997 het die Departement van Onderwys hierdie tipe statistiek in die amptelike jaarverslag ingesluit en nie weer in volgende jaarverslae nie. Veranderinge in die syfers is dus moontlik, maar dit kan aanvaar word dat dit nie dramaties is nie

- By 24% van skole in Suid-Afrika is daar nie lopende water binne stapafstand beskikbaar nie
- 57% van skole in Suid-Afrika het nie elektrisiteit nie
- Slegs 19% van die skole in die Oos-Kaap het telefone
- 13% van skole in die land het geen toilette nie
- 3,7% van skole in die land het geen stoele of tafels nie (Departement van Onderwys, 1997)

Die titel van 'n artikel deur Laburn (2003): "Leaders are dealers in hope: creating a culture of possibilities" is nerens meer van toepassing as in Suid-Afrikaanse skole nie.

## VLAKKE EN PRIORITEITE IN ONDERWYSLEIERSKAP IN SUID-AFRIKA

Wanneer 'n onderwysleier van formaat sê dat slegs 5% van skole in Suid-Afrika funksioneel is, is dit tegelyk 'n aanklag, maar ook 'n uitdaging aan die onderwysleierskap op alle vlakke van die onderwys.

Op nasionale vlak word visie en duidelike strategieë van die onderwysleierskap gevra. Strategieë word gevra wat tegelyk effektiwiteit van opleiding sal verseker, maar ook die ruimte aan skole sal bied om as gemeenskappe te funksioneer. Dit

is dikwels in hierdie rede genoem dat effektiewe leierskap innoverend is. Die implementering van nuwe stelsels, soos uitkomsgerigte onderwys, moet daarom aanvaar word as deel van strategiese denke by onderwysleiers op nasionale vlak ten einde die gehalte van onderwys in Suid-Afrika te verbeter. Visionêre leierskap beteken egter dat alle moontlike implikasies van die implementering van 'n nuwe stelsel (soos UGO) beredeneer word, dat kosteberekenings gemaak word, dat die implementeerders (bv. onderwysers) bemaatig word om die stelsel te implementeer en dat kontrolemaatreëls ingebou word om te verseker dat die stelsel effektief geïmplementeer word. Tans is 'n hele stelsel, wat ouers, onderwysers, leerlinge en die sakesektor insluit, in afwagting op die nasionale leierskap in die onderwys om 'n duidelike pad vorentoe aan te dui rakende die rol van uitkomsgebaseerde onderwys. 'n Ander belangrike beginsel in leierskap is dat mense wat geraak word deur besluite, se mening in ag geneem moet word. Verder moet nie net die besluite nie, maar ook die proses gekommunikeer word. Op beide hierdie terreine het die nasionale onderwysleierskap nie die basiese beginsels gevolg tydens die implementering van die nuwe, hersiene beleid oor godsdiensoonderrig nie. Die gevolg? Navorsers (op enkele uitsonderings na) val in die ry om aan te toon dat uitkomsgebaseerde onderwys die enigste en ware oplossing is vir die onderwysprobleme wat politici geïdentifiseer het.

Hoe word visionêre en strategiese leierskapsdenke vanuit 'n nasionale perspektief effektief bevorder? Ek fokus slegs op enkele aspekte. Eerstens het 'n land soos Suid-Afrika 'n nasionale minister van onderwys nodig wat nie vasgehou word deur die boei van politieke onderhorigheid nie. Suid-Afrika het 'n minister van onderwys nodig wat nie vanuit die lojale partypolitieke dampkring kom nie, maar wat hom of haar as visionêre leier bewys het in onderwysgeledere. 'n Persoon wat primer gefokus is op die bevordering van die beste belang van leerlinge, onderwysers en skole in Suid-Afrika. So 'n onpartydige aanstelling, vanuit nie-partypolitieke geledere, is nie 'n vreemde verskynsel nie en Suid-Afrika het al (ná 1994) twee ministers van Finansies gehad wat nie op die party se ranglys was nie, wat nie partypolitieke kongresse bygewoon het of deel van die partykoukus in die parlement was nie. Uiteraard is so 'n persoon nie sonder aanspreeklikheid teenoor die parlement, die staatspresident of die mense van die land nie. Is daar sodanige leiers? Ja. Waarom koppel ek so 'n uitspraak aan die wetenskap en akademie waarmee ons ons vanaand besig hou? Die rede is myns insiens voor die hand liggend. Daar is by my geen twyfel dat die navorsings- en opleidingsagenda in onderwys vanaf nasionale vlak voorgeskryf word nie. Akademiese vryheid word voor die deur geparkeer wanneer ons die kantore van die onderwyspolitici betree. Onbevangende navorsing in onderwysleierskap en die metode, teoretiese raamwerk en objektiewe bevindinge kan gekniehalter word deur nasionale onderwysleierskap wat slegs 'n politieke agenda het.

Op skoolvlak is daar besondere wyses van leierskap nodig. Nie net het ons leiers nodig wat skole as gemeenskappe kan uitbou en dien nie, maar leiers wat 'n skool met visie stuur en in die proses die onderwysers, ouers en leerlinge met

hom of haar saamneem. Waarom die eise van leierskap in skole met die onderwyslandskap verbind? Indien ons bestuurders in ons skole het wat, in die woorde van Bennis, in stand hou in plaas van om te ontwikkel, stuur ons op 'n ramp af. Ons het leiers nodig wat op mense fokus, nie bestuurders wat op stelsels en strukture fokus nie, ons het leiers nodig wat skep en nie bestuurders wat namaak nie. Soos vroeër aangetoon, moet skole in Suid-Afrika wegdoen met uitgediende bestuurshandleidings, want ons is in 'n tyd van krisis – 'n krisis waarin ons leiers met langtermynperspektiewe nodig het.

Om bogenoemde ideale te bereik, is dit nodig dat Onderwysleierskap as akademiese dissipline binne die Opvoedkunde 'n sterk navorsingsfokus kry. Navorsing wat fokus op die skep van 'n wetenskapsteoretiese raamwerk vir die studie van leierskap in skole, kan 'n onmisbare bydrae lewer tot die aanspreek van kernprobleme in ons skole. Navorsing waardeur die fokus vanaf die meganiese, wat geassosieer word met bestuur, verskuif na die rol van die mens in die skool as komplekse organisasie, is nodig. Navorsing waardeur die dinamika van die skool as 'n organisasie bestudeer word en die waardevolle lesse vanuit die bedryf verreken word. Navorsing waar die rol van die mensgefokusde onderwysleiers en hulle hantering van dinamiese aspekte soos die kultuur van die skool as organisasie en die rol van visionêre leierskap op die voorgrond geplaas word. Navorsing waarin die werklikhede van Suid-Afrika aangespreek word en oplossings gesoek word vir die probleme in ons skole wat geassosieer word met 'n gebrek aan leierskap. Navorsing waarin die kompleksiteit van die skool as dinamiese organisasie in ag geneem en ontleed word. Navorsing waartydens verskillende perspektiewe, gebaseer op die siening van verskillende kultuurgroepe in Suid-Afrika, in ag geneem word. Navorsing waardeur die eise waarvoor ons staan, in ag geneem word. Die veld van leierskap in tegnologie is een voorbeeld (vgl. Mentz & Mentz, 2003). Morele onderwysleierskap is 'n terrein wat oop lê. Hoe sien die onderwysleiers vanaf nasionale tot skoolvlak hulle taak met betrekking tot die verskaffing van leierskap wat 'n moreel afgetakelde land soos Suid-Afrika op die wenpad kan plaas? Wat is die aspekte wat deur navorsing uitgewys word waarop ons onderwysleiers moet fokus? Tans word die navorsingsagenda voorgeskryf deur die eise van die staat – die oomblik dat die staat 'n verslag oor waardes publiseer (wat gekoppel is aan die eie politieke agenda) val ons as navorsers agtermekaar in 'n ry om die staat te ondersteun in sy standpunte – met die doel om verdere navorsingskontrakte vir die universiteit of individu te verseker. Sekere navorsers in hierdie land het politieke gediensigheid en akademiese vryheid as sinonieme begin sien. 'n Verdere voorbeeld: Morele onderwysleierskap ten einde die vigs-pandemie in skole aan te spreek, is dringend nodig. Wat sê die navorsing oor die eise wat dit aan die skoolhoof stel? Die navorsing weerspieël die staat se (soms tyds verdagte) standpunte oor die bestryding van VIGS. Waarom kan 'n universiteit soos hierdie nie multidissiplinêr – met navorsingsamewerking vanaf Opvoedingswetenskappe, Teologie, Filosofie en Gesondheidswetenskappe 'n navorsingsprojek op die tafel plaas waarin die fokus is 'n ontleiding van die eise

wat VIGS aan die skoolhoof stel en hoe dit effektief vanuit 'n Christelike perspektief hanteer kan word nie?

Die ander been van akademiese verkeer, naamlik opleiding, sluit nou aan by bogenoemde. Dit is noodsaaklik dat studente al tydens hulle voordiensopleiding die dinamika van onderwysleierskap op alle vlakke (vanaf nasionale tot skoolvlak) verstaan. Dit is nie meer goed genoeg dat studente net kennis maak met teoretiese konstruksie en terminologie wat eintlik gereserveer is vir die onderwyseier self nie. Toerusting van onderwysstudente ten einde die dinamika van die interaksie tussen onderwyseier (bv. skoolhoof) en hulleself as nuwe toetreders te verstaan, is belangrik. Veranderde tye het nuwe eise gebring. 'n Skoolhoof se woord is nie meer wet nie en selfs die jong onderwyser bevraagteken openlik die hoof se leierskap. Watter eise stel dit aan ons opleiding? Is ons werklik na 7 jaar van 'n nuwe grondwet gerat om die eise van die grondwet, wat betref respek, menswaardigheid ensovoorts, binne 'n raamwerk vir die opleiding van studente in onderwysleierskap te plaas? 'n Tweede aspek rakende opleiding is indiensopleiding. Die daarstelling van 'n nasionale leierskapsakademie vir skoolhoofde behoort prioriteit te geniet. Ek besef die implikasie daarvan dat 27760 skoolhoofde deur 'n akademie opgelei moet word. In lande soos Engeland is so 'n leierskapsakademie suksesvol geïmplementeer. Hoofde ontvang toerusting oor hulle leierskapsrol en die beginsels van volwasse leer, naamlik 'n maksimum koöperatiewe leer – waar hulle van mekaar ook leer – word toegepas. Tersiêre inrigtings (hierdie universiteit ingesluit) kan 'n groot rol speel om so 'n Akademie werklikheid te maak. Mens kan jou kwalik die voordele voorstel van 'n situasie waar skoolhoofde toegerus na skole kan terugkeer om die besondere eise, veral in ons agtergeblewe skole, te hanteer. Die belangrike is egter dat die skoolhoof kennis moet maak met die basiese eise wat leierskap stel – 'n mensgerigte benadering.

Die derde been van universiteitwees is dienslewering. Hierdie universiteit en Fakulteit - en veral 'n vakgroep soos Onderwysbestuur/leierskap het 'n taak en roeping om aktief diens te lewer aan onderwysleiers. Die kundigheid en wil is daar. Dienslewering staan egter nie los van navorsing nie. Die vraag is dus na soliede, praktykgerigte navorsing, op grond waarvan meer effektief diens gelewer kan word. Ek het vir u 'n kort skets gegee van die onderwyslandskap in Suid-Afrika. Dit is die konteks waarin ons dienslewering moet plaasvind. Die konteks vir navorsing, onderrig en dienslewering in onderwysleierskap in ons land is dié van 'n ontwikkelende land – ek wil versigtig die uitspraak maak dat Suid-Afrika 'n ontwikkelende land is, maar die onderwyskonteks is dié van 'n onderontwikkelde land. Daar is 'n honger by die onderwygemeenskap na 'n interaksie met kollegas by universiteite. En dit beteken nie dat die onderwygemeenskap in ons skole slegs 'n kursus by 'n universiteit wil kom bywoon om te hoor wat om te doen nie. Daar is 'n behoefte aan kruisbestuiwing. Ons het mekaar nodig. Baie is al gesê en geskryf oor die moontlike kloof tussen universiteit en die gemeenskap – ons moet daadwerklik daaraan werk om die kloof tussen ons universiteit en fakulteit

en ons onderwysleiers te vernou. Die lesse wat ek persoonlik geleer het ten einde my toe te rus om 'n dosent en uiteindelik hoogleraar in Opvoedkunde te wees, het ek geleer by skoolhoofde. Ek het die voorreg gehad om deur my eie beskeie dienslewering en betrokkenheid by beheerliggame die leierskapstyl van 'n Annelies Jacobs, 'n Leon de Beer en 'n Jopie Breed dop te hou – gesien hoedat die style verskil, maar elkeen gepas is vir die situasie waarin dit toegepas word. Ek het die voorreg gehad om die wyse van leierskap van 'n groep distriksbestuurders in Mpumalanga te beleef tydens 'n navorsingsprojek – en gesien hoedat die benadering van dieselfde groep leiers in die Wes-Kaap en KwaZulu Natal daarvan verskil. Ek het leierskapskrisisse in skole persoonlik ervaar en die voorreg gehad om skole te adviseer oor die saak – nie altyd aangenaam nie, maar dit is die werklikheid waarmee ons as akademici gekonfronteer moet word ten einde ons beter toe te rus vir ons taak.

Mener die viserektor, ek hoop in beskeidenheid dat ek daarin geslaag het om aan te toon dat 'n verskuiwing van ons benadering binne die deelwetenskap van die Onderwysbestuur vanaf bestuur na onderwysleierskap noodsaaklik is. Dat hierdie verskuiwing 'n imperatief is – daarvan is ek oortuig. Akademiese werklikhede en die eise van die onderwysgemeenskap vra na die benadering wat ek vanaand hier probeer uitlig het. Ek verseker u dat ek my bydrae sal lewer om hierdie verskuiwing te help moontlik maak, tot voordeel van die wetenskap en die onderwysgemeenskap in Suid-Afrika.

Ek dank u.

## BRONNELYS

1. Bennis, W. 1989. On becoming a leader. New York: Addison -Wesley.
2. Bennis, WG & Thomas, RJ. 2002. Crucibles of leadership. Harvard Business Review: 39-45, September.
3. Bernard, PB. 1981. Onderwysbestuur en onderwysleiding. Durban: Butterworth.
4. Bredeson, PV. 1996. New directions in the preparation of educational leaders. (In Leithwood, K; Chapman, J; Corson, D; Hallinger, P & Hart, A. International handbook of educational leadership and administration Part 1. London: Kluwer: 251-277).
5. Calitz, L. 2002. Leadership for change in education: the South African perspective. (In Calitz, L.; Fuglestad, OL & Lillejord, S. (eds.) Leadership in education. Sandown: Heinemann: 15-28).
6. Coetsee, LD. 2002. Peak performance and productivity: a practical guide for the creation of a motivating climate. Potchefstroom: Ons Drukkers.
7. Departement van Onderwys. 2002. Education statistics in South Africa at a glance in 2002. Pretoria: Staatsdrukker.
8. Department of Education. 2002. Annual report. Pretoria: Government Printers.
9. Department of Education. 1997. Annual report. Pretoria: Government Printers.
10. Department of Education. South Africa report. Education for all 2000 assessment. Pretoria: Government Printers.
11. De Vries, MK. 2001. The leadership mystique: a user's manual for the human enterprise. London: Prentice Hall.
12. Duminock, C. 2000. Globalisation and societal culture: redefining schooling and school leadership for the twenty-first century. Compare 30(3): 303-313.
13. Dutton, JE; Frost, PJ; Worline, MC; Lilius, JM & Kanov, JM. 2002. Leading in times of trauma. Harvard Business Review: 55-61, January.
14. English, FW. 1992. Educational administration the human science. New York: Harper Collins.
15. Farson, R & Keyes, R. 2002. The failure – tolerant leader. Harvard Business Review: 64-71, August.
16. Heifetz, RA & Linsky, M. 2002. A survival guide for leaders. Harvard Business Review: 65-74, June.



17. Laburn, P. 2003. Leaders are dealers in hope: creating a culture of possibilities in South Africa. *Management Today* (2003) 18:10 p4-6, (T/Ekon. (FP); T/Ekon. (VK); ABKS.
18. Labuschagne, FJ & Eksteen, LC. 1993. *Verklarende Afrikaanse Woordeboek. Agtste hersiene en uitgebreide uitgawe.* Pretoria: Van Schaik.
19. Look, C. 2003. *Education leadership.* Sandown: Heinemann.
20. Mentz, E & Mentz, PJ. 2003. Management challenges to the integration of technology into schools in a developing country: A South African perspective. *Journal of Educational Administration* 41(2): 186-200.
21. Mentz, PJ. 1990. *Organisasieklimaat in sekondêre skole.* Potchefstroom: PU vir CHO.
22. Mentz, PJ. 2002. Organisational climate in schools. (In Van der Westhuizen (ed.) *Schools as organisations.* Pretoria: Van Schaik: 146-169).
23. Puth, G. 2002. *The communicating leader. 2<sup>nd</sup> Edition.* Pretoria: Van Schaik.
24. Schaeffer, LD. 2002. The leadership journey. *Harvard Business Review*: 42-47, October.
25. Sergiovanni, TJ. 1994. Organisations or communities? Changing in metaphor changes the theory.
26. Sergiovanni, TJ. 2001. *Leadership. What's in it for schools?* New York: Routledge Farmer.
27. Spangenberg, HH & Theron, CC. 2002. Developing a uniquely South African leadership questionnaire. *South African journal of psychology.* 32(2): 9-25.
28. Stone, HJS. 1974. *Struktuur en motief van die onderwysstelsel.* Kaapstad: Sacum.
29. Taljaard, JAL. 1975. *'n Skrifmatige antropologie en –samelewingsleer.* Potchefstroom: PU vir CHO.