

# **Die betekenis van die begrip “dienende leierskap” vir die opvoeder, en beginner-opvoeders se persepsies daarvan**

**C.A. Jansen**  
*Departement Onderwysersopleiding*  
*Kollege vir Opvoedkunde*  
**UNISA**

**F.J. Pretorius**  
*Departement Onderwysersopleiding*  
*Kollege vir Opvoedkunde*  
**UNISA**

**E.J. van Niekerk\***  
*Departement Onderwysersopleiding*  
*Kollege vir Opvoedkunde*  
**UNISA**

**Vniekej@unisa.ac.za**

## **Abstract**

**The meaning of the concept servant leadership for the educator, and novice educators' perceptions thereof**

*In the first part of the article the concept servant leadership is investigated from a Christian reformational perspective. Several characteristics of servant leadership are presented. A pilot narrative investigation was also done on the perceptions of twelve novice educators regarding leadership, with reference also to servant leadership. The*

---

\* Korresponderende outeur / Corresponding author.

*findings of this study are presented in the second part of the article. Meaningful correlations are indicated between the findings of the literature study and the narrative investigation.*

## **1. Inleiding**

Die Bybel is vol leiersfigure wat aan ons 'n beeld gee van beide hulle Godgehoorsame uitoefening van leierskap en hul afvalligheid op die gebied van leierskap. Daardeur word ook aan die hedendaagse leier 'n beeld voorgehou met betrekking tot die uitoefening van leierskap in die eietydse omstandighede. Die hedendaagse tydsgees beïnvloed beslis ook die wyse waarop leierskap gesien en uitgeoefen word (Maxwell, 2007:272-273). Die Christelike beoordeling van leierskap is daarom 'n belangrike aangeleentheid. Dit impliseer dat 'n suiwer begrip gevorm word van wat leierskap vanuit 'n Christelike perspektief behels, en hoe dit deur die afvallige tydsgees beïnvloed word. Teen hierdie agtergrond word daar in hierdie artikel gepoog om deur middel van 'n ondersoek na die begrip “dienende leierskap” vanuit 'n Christelike perspektief deur te dring tot die betekenis daarvan vir die opvoeder, en om die persepsies van 'n aantal beginner-opvoeders rakende leierskap en spesifiek dienende leierskap weer te gee.

Volgens Gunderson (2006:17) is Christus die universele voorbeeld van leierskap, en volgens sy voorbeeld is dienende leierskap die enigste ware vorm van leierskap. Gunderson (2006) som dit soos volg op: “The shift from ego-centered leadership to servant leadership cannot be made unless God does a deep work of grace in our hearts”. Dit impliseer dat dienende leierskap daarmee te doen het dat die leier se lewe en leierskap aan die wil van God onderworpe moet wees. Vir opvoeders beteken dit dat hul leierskap in die uitoefening van die opvoedende onderwystaak vanuit die perspektief van gehoorsaamheid aan die verordeninge van God daarvoor moet geskied. In die uitoefening van leierskap kan leiers dus óf op die verordeninge van God daarvoor gerig wees óf afvallig daarvan wees.

Volgens Munroe (2009:15) is daar in die wêreld 'n ernstige tekort aan ware leiers wat bereid is om te dien, en volgens Neuschel (2005:95) blyk dit al meer dat die leiers van vandag en môre aan die hoë eise van dienende leierskap sal moet voldoen. Opvoeders as leiers sal ook daaraan moet voldoen; daarom is dit ook belangrik om te let op die persepsies van beginner-opvoeders oor die saak.

Ten einde die doel van die artikel te verweselik, word eers aandag gegee aan enkele kenmerke van dienende leierskap. Daarna word die empiriese bevindinge van 'n ondersoek na beginner-opvoeders se persepsies van leierskap en spesifiek dienende leierskap kortliks weergegee.

## **2. Enkele kenmerke van dienende leierskap**

Een van die wyses waarop meer oor die wese van dienende leierskap geleer kan word, is deur ondersoek na definisies van Christelike dienende leierskap in te stel. Die volgende definisies van Christelike leierskap bevat, byvoorbeeld, nuttige beskrywings van die aard van dienende leierskap:

“An effective Christian leader is a servant-leader, who

- (1) maximizes strengths,
- (2) minimizes limitations (by utilizing the strengths of others), and
- (3) consistently grows in Christlike character
- (4) in order to influence others in a way that helps them
- (5) develop and accomplish a common vision” (Love, 1994:159).

“Biblical leadership takes place when divinely appointed men and women respond in obedience to God’s call” (Berkley, 2007:177).

Uit bogenoemde twee definisies kan reeds die volgende afgelei word:

### **Dienende leierskap**

- is gerig op die uitvoering van 'n visie of roeping saam met andere
- geskied in gehoorsaamheid aan God
- impliseer Christelike karakterbou
- impliseer die gebruik van talente
- impliseer diens aan God en die naaste

Die beste “definisie” van dienende leierskap kom uit die Skrif. Christus hou homself as voorbeeld van die dienende leier aan sy dissiplens voor (Matt. 20:25-28):

Julle weet dat dit by die nasies so is dat die regeerders oor hulle baas speel, en dat die groot manne die mag oor hulle misbruik. Maar by julle moet dit nie so wees nie. Elkeen wat in julle kring groot wil word, moet julle dienaar wees; en elkeen wat onder julle die eerste wil wees, moet julle slaaf wees. So is dit ook met die Seun van die mens: Hy het nie gekom om gedien te word nie maar om te dien en om sy lewe te gee as losprys vir baie mense.

In die Skrifgedeelte spreek Christus hom uit teen die wyse waarop mag deur leiers misbruik word en stel hy die dienende leier as die norm vir die Christelike leier daar. Sy lewe en sterwe op aarde staan in die teken van dienende leierskap, soos duidelik uit die Skrifgedeelte blyk (vergelyk ook Lukas 22:24-30). Elders (Joh. 13:1-17) was hy die dissipels se voete as ’n konkrete daad van dienende leierskap. Christus gee dus self ’n baie duidelike boodskap aan sy dissipels as (toekomstige) leiers oor die aard van dienende leierskap.

Indien dienende leierskap selfverloëning en diensbaarheid impliseer, dan word die meeste leierskapsteorieë volgens McKenna (2007:119) onderstebo gekeer. Uit bogenoemde uiteensetting impliseer dienende leierskap in die eerste plek diens aan God, maar in die Godgehoorsame uitoefening van leierskap word die naaste/volgelinge ook gedien. Die oorgrote meerderheid teorieë en skrywers gee geensins aan hierdie benadering tot leierskap erkenning nie.

Dog, hoewel definisies nuttig mag wees ten einde die begrip “dienende leierskap” te verhelder, is verdere toeligting nodig.

### 3. Eienskappe van dienende leiers

Daar kan baie oor die begrip “dienende leierskap” geleer word deur die eienskappe wat outeurs in die literatuur aan dienende leiers toedig, te ondersoek. Volgens Gunderson (2006:187) is die gesindheid van die leier die belangrikste, omdat gedrag deur gesindheid bepaal word en daarop volg. Hierdie opvatting kan in verband gebring word met Sanders (2007:29) se uiteensetting van die verskille tussen wat hy natuurlike en geestelike leiers noem soos uiteengesit in die volgende tabel:

Tabel 1: Verskille tussen natuurlike en geestelike leiers

<b>Natuurlike leiers</b>	<b>Geestelike leiers</b>
Selfvertroue	Vertroue in God
Mensekennis	Ken ook God
Eie besluitneming	Soeke na God se wil
Ambisieus	Nederig
Skep metodes	Volg God se voorbeeld
Hou van mag	Geniet gehoorsaamheid
Soek persoonlike voordeel	Het God en andere lief
Onafhanklik	Afhanklik van God

Hoewel in oorvereenvoudigde vorm weergegee, bied bogenoemde uiteensetting 'n beeld van die eienskappe en gesindheid van die dienende leier, in teenstelling met die algemene opvattinge oor leierskap. Ook opvoeders behoort as dienende leiers hierdie eienskappe voor oë te hou.

Volgens Neuschel (2005:33) speel die persoonlikheidstrekke en karaktereienskappe van die dienende leier 'n belangrike rol in sy of haar interpersoonlike verhoudinge:

Fundamental traits of personality and depth of character are more vital than intelligence in a leader. Intelligence by itself is not the strongest factor that motivates people to follow. It is the qualitative appeal of such characteristics as integrity, maturity, consistency, enthusiasm, and perseverance that makes people fall in line behind a leader. To oversimplify, leadership is leading people, and the sort of talent in interpersonal relations that leadership requires does not depend solely on intellectual endowment.

Die groot leier is volgens Jim Collins (McKenna, 2007:112-114) nederig en vreesloos. Die Christelike leier se verhouding met God en sy persoonlike integriteit mag nooit in die gedrang kom nie; dit is die bron van bogenoemde eienskappe soos deur Collins geïdentifiseer, asook van getrouheid aan die wil van God as die standaard vir die Christenleier.

Die sukses wat in die hedendaagse tydsgewrig so naarstiglik nagestreef word, is nie 'n Bybelse begrip nie, daarom mag dit nie in die sekulêre betekenis van die woord deur die dienende leier nagestreef word nie. Wat wel nodig is, is getrouheid aan die toepassing van Bybelse standaarde (McKenna, 2007:112-114). Getrouheid is egter geen verskoning vir 'n gebrek aan effektiwiteit of resultate nie, want die dienende leier mag nie onbevoeg wees nie. Volgens McKenna (2007:115) en Burke (2004:70) word dienende leierskap deur getrouheid en nederigheid gekenskets.

Bogenoemde uiteensetting impliseer dat die dienende opvoeder as Christenleier sy/haar taak in getrouheid en nederigheid moet uitvoer volgens die Christelike standaarde vir die opvoedende onderwys. In die onderwys moet twee take samehangend behoorlik uitgevoer word: Eerstens moet die opvoeder die leerder op behoorlike wyse aan die besondere aspek van die skepping waarvoor hy of sy in die onderrig verantwoordelik is, bekendstel; en tweedens moet

hierdie onderrighandeling asook die opvoedingsdimensie van die opvoeder se opvoedende onderwystaak vanuit 'n Christelike perspektief geskied. Sodoende word die leerders as volgelinge behoortlik gedien.

Die Christenleier moet waak teen die sondes van afguns, inheligheid, jaloesie en egomanie (Gunderson, 2006:51). Die ego moet nie net in bedwang gehou word deur die dienende aard van leierskap nie (Neuschel, 2005:125), maar soos reeds gesê behoort die self in gehoorsaamheid aan God op te tree in die uitoefening van dienende leierskap. Dienende leierskap word gekenmerk deur liefde en aanvaarding in die poging om ander te help ontwikkel. (Die teenoorgestelde van liefde in die uitoefening van leierskap is nie noodwendig haat nie, maar dui eerder op 'n egoïstiese selfgerigtheid, wat so maklik in die uitoefening van leierskap kan insluip [persoonlike gesprek – JL van Niekerk]). Nie net aanvaarding van die ander nie, maar ook betrokkenheid en meelewing is volgens Gunderson (2006:71, 81) noodsaaklike eienskappe van die dienende leier. Onselfsugtigheid is volgens Neuschel (2005:95) kenmerkend van dienende leierskap, en so ook is 'n gerigtheid op die ontwikkeling van die volgelinge. Eienskappe soos 'n gebrek aan selfvertroue, onverdraagsaamheid en onbuigsaamheid kniehalter die leier en moet weggeweer en oorkom word (Sanders, 2007:36-37), ook deur die opvoeder as dienende leier. Uit bogenoemde blyk dit onder andere duidelik dat die dienende leier 'n onselfsugtige diensgerigtheid teenoor sy of haar volgelinge moet openbaar. In die onderwys kom dit in die verhouding met die opgroeiende leerders na vore.

Volgens Neuschel (2005:74, 122; Maxwell, 2007:62-64) is vertroue die grondslag waarop deelnemende leierskap bou, en is die skending van vertroue 'n onvergeeflike leierskapsonde. Om vertroue in te boesem is bevoegdheid, die vermoë om in te skakel en karakter nodig (Maxwell, 2007:63). Die betroubaarheid van die leier ontlok by die volgelinge vertroue in hul leier; daarom moet diegene met die meeste gesag, naamlik die leiers, die leiding neem en die soort vertroue skep waarop verhoudinge gebou kan word (Gunderson, 2006:178-180; Neuschel 2005:122-123). Die belangrikheid van integriteit en vertroue word deur Neuschel (2005:74) soos volg verwoord: "However many requirements one names as essential for effective leadership, they all begin and end with quality of character, anchored in integrity and trust."

By kontakgeleenthede met meestal volwasse onderwysstudente het een van die navorsers telkens die vraag gestel watter waarde in 'n organisasie as die belangrikste beskou moet word. Volgens die meerderheid van die opvoedkundestudente is respek die belangrikste waarde. 'n Leier verdien volgens Maxwell (2007:66) respek deur goeie besluite te neem, sy of haar foute te erken, en te doen wat vir die volgelinge en die organisasie die beste is. Wedersyds eerbiedige optrede tussen volgelinge en leiers moet ook as kenmerkend van dienende leierskap beskou word. In die onderwys moet dit ook uit die verhoudinge tussen opvoeders en leerders en uit die onderlinge verhoudinge in die skool na vore kom.

Christus het die uitbouing van die kerk nie in die hande van volmaakte leiers gelaat nie – die dissipels toon dieselfde sondige menslike aard as ander mense. Elke Christen (ook Christen-opvoeder) mag hom of haar dus beskikbaar stel om as leier in diens van die Here gebruik te word (Gunderson, 2006:175-176). Die dienende leier mag ook nie 'n beeld van perfeksie voorhou nie, want perfeksie is nie deel van die menslike aard nie en is dus nie volhoubaar nie. Die dienende leier moet eerder in nederigheid bereid wees om van andere te leer. Nederigheid beteken egter nie dat die dienende leier nie sy/haar Godgegewe talente voluit mag gebruik nie, maar dat hy of sy nie alleenlik daarop moet staatmaak nie (Gunderson, 2006:109, 117, 163; Buckingham, 2005:200).

Hoewel die eienskappe van dienende leierskap nie volledig ondersoek is nie, is daar hopelik genoegsame agtergrond tot die empiriese ondersoek gebied.

#### **4. Ontwikkeling van volgelinge**

In die vorige paragraaf is reeds gesê dat leierskap gekenskets word deur die leier se gerigtheid op die ontwikkeling van die volgelinge. Die Christelike leier dien sy/haar volgelinge deur hulle tot maksimale effektiwiteit te lei (Sanders, 2007:18; Rush, 2002:4). Dit het Christus ook met sy dissipels probeer doen. Die dienende aard van leierskap het baie daarmee te make om toe te sien dat volgelinge groei as mense in totaliteit (Neuschel, 2005:95-99). Vir die opvoeder is dit van besondere belang, omdat die kind as opgroeiende mens in totaliteit opgevoed moet word (Jordaan, 1984).

'n Bybelse benadering tot werksverhoudinge impliseer dat die leier poog om in die behoeftes van die volgelinge te voorsien (Rush, 2002:58-59). Die opvoeder moet dus eerstens poog om die leer- en opvoedingsbehoefte van leerders te bevredig en nie sy of haar eie belange of dié van die professie vooropstel nie (Banks & Ledbetter, 2004:103-104).

Die opvoeder kry in die onderwysprofessie die geleentheid om hom/haar by uitstek te wy aan die ontwikkeling van die leerders, nie net as leerders nie, maar ook as mense vir die uitvoering van hul kultuurtaak. Die dienende leier soek en benut andere se sterk punte en help hulle om hul talente optimaal te gebruik om gelukkiger en meer produktief te word (Rush, 2002:45). Dit behoort vir die opvoeder uiters lonend te wees om leerders as mense en as roepings-ervullers op die onderskeie terreine te sien groei: "The true servant leader, with nothing to prove and no vested interest, takes joy in seeing others grow *beyond* him or her" (Gunderson, 2006:37).

## **5. Emosie in die uitoefening van leierskap**

In 'n vorige paragraaf is reeds melding gemaak van die belangrikheid van die dienende leier se gesindheid. Volgens Goleman, Boyatzis en McKee (2002:3) maak goeie leiers van emosies gebruik om doelstellings te bereik. Die dienende, emosioneel intelligente leier wend 'n positiewe gesindheid as motivering aan. So het 'n opvoeder met 'n positiewe gesindheid wat oor emosionele intelligensie beskik, 'n baie beter kans om leerders se negatiewe houdings teenoor skoolwerk te bekamp en om terselfdertyd seker te maak dat leerders hul kognitiewe vermoëns ten beste in die klas aanwend (Lotter, 2005-2009). Emosionele intelligensie is noodsaaklik in die onderwysberoep, aangesien opvoeders as leiers die leerders moet inspireer om leer positief te ervaar (Coetzee & Jansen, 2007).

In die kommunikasieproses is dit baie belangrik dat dienende leierskap deur 'n positiewe gesindheid gekenmerk moet word. Die dienende leier moet gedurende kommunikasie heelwat aandag wy aan nieverbale aspekte soos stemtoon (Rush, 2002:117-118), ten einde emosioneel intelligent te kan kommunikeer. Dit is van besondere belang vir opvoeders, wat aldag kommunikeer.

Dit is onmoontlik om volledig in hierdie artikel aan die belangrikheid van emosionele intelligensie vir die dienende leier en veral vir die



opvoeder as dienende leier aandag te gee. Die enkele opmerkings hier dien slegs om emosionele intelligensie as kenmerk van dienende leierskap onder die aandag te bring.

## **Die hantering van mag**

Dit blyk duidelik uit Christus se uiteensetting van dienende leierskap vroeër in die artikel (Matt. 20:25-28) dat dienende leierskap onderskei kan word aan die wyse waarop mag hanteer word. In sekere sin is diens die dienende leier se magsbasis (Gunderson, 2006:94-95). Volgens Rush (2002:4) lei 'n outoritêre leierskapstyl tot ontevredenheid, frustrasie en negatiewe gesindhede teenoor die leier. Om ander (ook leerders) te misbruik om eiebelang in die werkplek te bevorder, maak nie deel van verantwoordbare magsaanwending uit nie. Dit lei maklik tot verhoudingsprobleme en swak produktiwiteit. Dienende leiers moet mag en invloed gebruik om mense te dien. Hul volgelinge se behoeftes moet bevredig word (Rush, 2002:4-5).

Gunderson (2006:27, 36) beweer dat 'n obsessie met beheer ener syds en diensbaarheid andersyds mekaar uitsluit. Die behoefte aan beheer is dikwels ingewortel in 'n vrees vir mislukking. Dit is ook iets wat in die uitoefening van dissipline in die klas in ag geneem moet word. Volgens die Christelike benadering behoort daar eerder van diensbaarheidsampte as van hiërargiese ordes sprake te wees (Gunderson, 2006:29). Die ampte van opvoeders verskil van dié van leerders, en die een behoort nie deur magsmisbruik vir die ander struikelblokke in die weg te lê nie.

Die behoefte daaraan om belangrik te voel is ook iets wat vanuit 'n Christelike perspektief afgewys behoort te word. 'n Leier se Godvresende invloed groei eksponensieel in verhouding tot sy of haar bereidwilligheid om nie erkenning en beloning te ontvang nie. Gehoorsaamheid en nederigheid bewaar die Christenleier teen ydel ambisie (Gunderson, 2006:34, 36-38, 50).

Die oordeelkundige en onselfsugtige gebruik van mag is een van die mees veeleisende kriteria waaraan die dienende leier moet voldoen. Dit is vir die dienende opvoeder van groot belang. Dit verg onder andere 'n oordeelkundige delegering van mag aan andere, wat voldoende mag moet ontvang om hul ampte behoorlik te kan uitoefen (Neuschel, 2005:124; Van der Walt, 1995:18-21; Fowler, Van Brummelen & Van Dyk, 1993:114-115).

## Leierskapstyl

Leierskapstyl het betrekking op die wyse waarop mag/otoriteit uitgeoefen word. Die mag wat die leier behou en die tipe besluite wat hy/sy vir volgelinge neem, gee 'n aanduiding van leierskapstyl. Indien volgelinge by beplanning, probleemoplossing en besluitneming betrek word, dui dit op 'n leierskapstyl wat volgelinge deelname stimuleer. Otoritêre leiers is geneig om hulle van hul volgelinge af te sonder en eenrigtingkommunikasie te beoefen, maar waar volgelinge met gesag vertrou word, ontstaan tweerigtingkommunikasie (Rush, 2002:211-212).

Volgens Gunderson (2006:187-188) behoort die leierskapstyl wat deur die leier gevolg word, bepaal te word deur die situasie waarin die leier verkeer, soos ook uit Christus se gebruik van verskeie metodes en tegnieke blyk. Leierskapstyl word deur 'n hele aantal faktore bepaal, soos ook blyk uit Van Niekerk (1995) se omskrywing van die situasionele dimensie van leierskap.

Uit die opvoeder se leierskapstyl kan ook veel afgelei word met betrekking tot die aard van sy of haar leierskap, veral of dit wel deur die diensmotief geïnspireer word.

## Waardes

Die doeltreffendheid van leierskap behoort nie net gemeet te word aan die bereiking van doelstellings nie, maar ook aan die morele dimensie (McKenna, 2007:101, 111; Banks & Ledbetter, 2004:131). Volgens Neuschel (2005:125, 131) moet die dienende leier konsekwent op grond van 'n christelike waardestelsel optree, en moet die uitoefening van leierskap eties begrond wees:

Leadership not grounded in values and a deep sense of morality, leadership without ethics, leadership without a quality of concern for your followers becomes self-centered and self-serving; ... (Neuschel, 2005:121).

Banks en Ledbetter (2004:33-34) beweer oor leierskap eweneens:

The crisis that exists in leadership today is fundamentally a crisis of values. We cannot speak about leadership and ignore the values that are embedded in its very nature and expression. Leadership is not value-free, and to think so is to create a crisis in leadership. There is no neutral ground from which to examine leadership. The interactive nature of leader-

ship inextricably touches people and their lives, thus calling leadership to a moral plane.

Hierdie stelling geld ook ten opsigte van die leierskap wat die opvoeder in die klas en buite die klas uitoefen. Leierskap binne en buite die klas moet van 'n hoë morele standaard wees. Dit beteken eerstens dat opvoeders die waardeklimaat in hul klasse moet bestuur om leer te bevorder, en tweedens dat hulle 'n voorbeeld moet stel wat die jeug kan navolg op hul weg na menswaardige volwasseheid (Coetzee, Van Niekerk & Wydeman, 2008:55-56).

Integriteit as leierseienskap het volgens Maxwell (2007:264-266, 272) daarmee te make dat die leier se waardestelsel dermate deel van hom of haar moet wees dat dit uitgeleef word en heelheid bring. Dit impliseer dat die dienende opvoeder se gedrag binne en buite die klas eenvormig moet wees. Integriteit gegrond in 'n konsekwente waardestelsel help leerders om vertroue in die leier te ontwikkel. 'n Opvoeder waarin die leerders vertroue het, oefen veel meer invloed uit en kan beter daarin slaag om hulle tot effektiewe leer te lei (Maxwell, 2007:267). Opvoeders wie se optrede in die klas radikaal van hul optrede buite die klas verskil (soos 'n opvoeder wat hom op 'n sporttoer swak gedra), kan nie leerders se vertroue behou nie. Volgens Maxwell (2007:268-269) behoort leiers volgens hoër standarde as hul volgelinge te leef. Die voorbeeld van die opvoeder binne en buite die klas is gevolglik van belang in die uitoefening van dienende leierskap.

## 6. Metodologie by die narratiewe ondersoek

Die doel van die empiriese ondersoek was om met behulp van 'n kwalitatiewe narratiewe ondersoek 'n loodsondersoek te doen, ten einde vas te stel wat beginner-opvoeders se persepsies van die opvoeder as leier en spesifiek dienende leier is. Aangesien die narratiewe skriftelik aan die hand van 'n skedule met vrae voltooi is, was hulle onmiddellik beskikbaar vir ontleding en interpretasie. Die navorsers was gebonde aan die inligting wat die deelnemers as hul outentieke persepsies voorsien het (Clandinin & Rosiek, 2007:44, 151; Cohen, Manion & Morrison, 2007:19), maar aanvaar verantwoordelikheid vir die interpretasie daarvan, aangesien kategorieë geskep is aan die hand waarvan inligting sinvol geïnterpreteer en aangebied kon word. Bevindinge is ook gekorreleer met die bevindinge in die literatuurstudie om vas te stel of beginner-opvoeders

se persepsies wel ooreenstemming toon met dit wat in die literatuurstudie na vore gekom het, en om die betroubaarheid van die studie te verhoog. Die betroubaarheid is verder verhoog deur gebruik te maak van direkte aanhalings uit die narratiewe, as die egte, direkte beleving van die deelnemers (Webster & Mertova, 2007:5, 21, 89-90, 98-100).

Toestemming is verkry om die ondersoek aan 'n bekende voormalige model C-seunskool uit te voer, waar twaalf nuwelingopvoeders in 'n oriënteringsprogram vir nuwelingge geplaas was. Geen een was meer as drie jaar in die onderwys werksaam nie. Toestemming is verkry om spesifiek 'n narratiewe ondersoek te doen, waartydens deelnemers hul opvattinge vryelik en skriftelik kon weergee.

Die vrae vir die ondersoek is opgestel om eers algemene persepsies van leierskap vas te stel, van daar af na die skoolsituasie te beweeg, en uiteindelik die deelnemers se persepsies van dienende leierskap te peil. Hierdie werkswyse het behels dat daar van algemene persepsies van leierskap na deelnemers se persoonlike toepassing van leierskap en in die besonder dienende leierskap beweeg is. Die navorsers wou dat die beginner-opvoeders hul idees en persepsies betreffende die gestelde vrae oor leierskap vryelik weergee sonder belemmering, en daarom is die vrae in die skedule so eenvoudig moontlik gehou. Die relevante vrae in die narratiewe skedule wat vir hierdie ondersoek gebruik is, lui soos volg:

- Watter eienskappe maak van iemand die ideale leier (nie net in die onderwys nie)?
- Noem die naam van die persoon wat vir jou as leier en rolmodel dien.
- Watter eienskappe van bogenoemde persoon spreek tot jou in die onderwyskonteks?
- Hoe sien jy jou rol as leier in die klaskamer?
- Hoe tree jy as leier in die klaskamer op?
- Hoe tree jy in die skoolsituasie buite die klaskamer as leier op?
- Gee die kenmerke van 'n onderwyser as dienende leier.
- Hoe leef jy jou rol as dienende onderwyser op praktiese wyse uit?

Die deelnemers is genoegsame tyd gegun om die skedule in die teenwoordigheid van een van die navorsers te voltooi nadat die

doel van die ondersoek duidelik gestel is. Aangesien deelnemers skriftelik kon antwoord, is genoegsame spasie by elke vraag gelaat.

Die vrae op die skedule is in volgorde ontleed, ten einde deelnemers se persepsies oor spesifieke aangeleenthede te bepaal, en ooreenstemmings tussen antwoorde op verskillende vrae is ook in ag geneem, ten einde tot sinvolle interpretasies te kom. Op hierdie wyse het die persepsies van die deelnemers duidelik na vore gekom betreffende die opvoeder as leier en spesifiek dienende leier. Daardeur is die doel met die empiriese ondersoek verwesenlik, en kon verdere verbande voorts gelê word met wat uit die literatuurstudie na vore gekom het. Die ondersoek is opgevolg deur 'n opleidingseminaar waarin sommige van die aspekte wat uit die ondersoek na vore gekom het, bespreek is.

## 7. Bevindinge

Twee aanvangsvrae aan die nuwelingopvoeders het gehandel oor hul persepsies van die spesifieke karaktereienskappe wat van iemand die ideale leier maak, en die spesifieke leierseienskappe wat van iemand in die onderwyskonteks 'n rolmodel maak.

Die eienskappe van die ideale leier wat nuweling vermeld het, het mensgerigte kenmerke en vaardighede ingesluit: vriendelikheid, geduld, die vermoë om te luister en om mense te motiveer, konsekwentheid, empatie en wysheid. Hierdie antwoorde het ook die rol van emosionele intelligensie beklemtoon (wat ook in die literatuurstudie uitgelig is), want die deelnemers aan die ondersoek het bepaald leierskap hooggeag wat met 'n positiewe gesindheid uitgeoefen word en wat 'n positiewe emosionele impak op volgelinge het. Aanhalings soos "Is bereidwillig om ander mense te kan bystaan, help of raad gee ..."; "... toon entoesiasme vir alles wat hy aanpak ..."; "... wys dat hy 'n Christen is met sy dade ..." en "... iemand wat na ander kan luister en oordeelkundige besluite kan neem ..." lig die belangrikheid van die ingesteldheid van die ideale leier in die persepsies van nuwelingopvoeders uit. Hulle het die eienskappe van die ideale leier (selfs van buite die onderwyskonteks) wat op emosionele intelligensie dui, ook betrek op hul situasie in die onderwys. Die klem wat die deelnemers op menseverhoudinge gelê het, toon dat die uitoefening van leierskap vir hulle verband hou met hoe volgelinge die leier as persoon bejeën, wat ook duidelik in die eienskappe van die dienende leier in die literatuurstudie na vore gekom het.

Taakgerigte eienskappe en vaardighede waarvan melding gemaak is, sluit die volgende in: die vermoë om beheer van 'n taak te neem, daadkrag, om onder druk te funksioneer en om andere te help ontwikkel, asook uithouvermoë, verantwoordelikheid, 'n probleemoplossingsvermoë en hardwerkendheid. Hierdie eienskappe het sterk te make daarmee dat die leier in staat moet wees om die doelwitte van 'n groep mense te bereik. Uit die nuwelingopvoeders se antwoorde blyk dit duidelik dat 'n leier diens moet kan lewer en nie slegs oor goeie karaktereieskappe moet beskik nie, soos ook ten opsigte van dienende leierskap in die literatuurstudie na vore gekom het.

Verdere eienskappe waarvoor leiers volgens die nuwelingopvoeders moet beskik, is dat leiers passievol en aanpasbaar moet wees, selfvertroue moet hê, moet weet waarin hulle glo, hulle met die visie van die organisasie moet kan identifiseer, en andere moet kan motiveer en inspireer. Wat die uitvoering van take betref, is delegeer-, probleemoplossings-, kommunikasie- en besluitnemingsvaardighede as belangrik geïdentifiseer.

Die nuwelingopvoeders soek ook karaktervolle leiers, soos blyk uit bykomende karaktereieskappe wat hulle vermeld het, byvoorbeeld eerlikheid en betroubaarheid. Leiers moet voortreflike rolmodelle met goeie waardes wees. Volgens een deelnemer moet leiers se karaktervolheid uit hul Christelike optrede blyk. Uit bogenoemde beskouings van leierskap het dit dus duidelik geblyk dat dit nie net leiers se vermoëns en vaardighede is wat van belang is nie, maar inderdaad ook wie hulle is. Dit het duidelik ook in die literatuurstudie na vore gekom uit die tabel aan die begin van die artikel en ten opsigte van byvoorbeeld die rol van vertroue en waardes in die uitoefening van leierskap.

Dit is interessant om daarop te let dat die meerderheid van die deelnemers die name van hul skoolhoof, onderhoof of senior onderwysers genoem het as leiers binne die onderwyskonteks wat 'n besondere impak op hulle gemaak het en vir wie hulle as rolmodelle beskou. Die rolmodelle wat hulle gekies het, beskik oor soortgelyke karaktertrekke as wat hierbo vermeld is, en nog 'n aantal bykomende eienskappe. By die mensgerigte eienskappe kan byvoorbeeld gevoeg word medemenslikheid en beleefde, eerbiedige optrede, terwyl kennis en werksetiek by die taakgerigte eienskappe gevoeg kan word. Verdere eienskappe wat nie vroeër genoem is nie, soos

selfkennis, die vermoë om samewerking te verkry, asook die vermoë om na terugslae te herstel, het na vore gekom. Die deelnemers het ook hulpvaardigheid en integriteit as belangrik aangedui. Laasgenoemde het ook duidelik in die literatuurstudie gefigureer.

Deelnemers is hierna gevra: “Hoe sien jy jou rol as leier in die klaskamer?” So is gepoog om van ’n algemene beskouing van leierskap te vorder tot die opvoeder se rol as leier in die klaskamer, alvorens oorgegaan is tot vrae oor hul optrede as leiers binne en buite die klas.

In hul beantwoording van hierdie vraag het die nuweling sterk klem gelê op beroepsaspekte en op die uitvoering van die opvoedende onderwystaak. Hulle het daarop gewys dat opvoeders as klasleiers werkverrigting moet inisieer, dissipline moet handhaaf, die klaskamer doeltreffend moet bestuur, leerders moet lei om verantwoordelikheid vir hul skoolwerk te aanvaar, klaswerk toeganklik moet maak en hul eie verantwoordelikhede as opvoeder moet nakom. Die leiersrol ten opsigte van die opvoedende onderwystaak is beklemtoon deur vermelding van die volgende take: Leiers moet aan leerders die nodige opvoeding voorsien om hulle op die lewe voor te berei; hulle moet leerders lei om geestelik, emosioneel en fisiek te ontwikkel; hulle moet dien as rolmodelle en leerders help om die regte waardes te ontwikkel; en hulle moet hulp ten opsigte van leerders se persoonlike lewe verleen. Narratiewe beskrywings soos die volgende is openbarend en stem ooreen met literatuurstudiebevindinge: “Ek probeer om ’n goeie voorbeeld te stel deur my Christelike waardes uit te leef.”; “... probeer om ’n balans te vind tussen fermheid en tegemoetkoming ...”; “... wil die leerders ... selfwaarde leer ...” en “... leerders inspireer om te groei m.a.w. geestelik, emosioneel en fisiek ontwikkel”. Dieselfde omgeestigtheid teenoor volgelinge wat uit die literatuurstudie na vore gekom het, was ook opsigtelik teenwoordig in die narratiewe ten opsigte van die uitvoering van hul taak as opvoeders.

Mensgerigtheid in die uitoefening van leierskap is weer eens beklemtoon (soos by die vorige vrae) deur die vermelding van die eienskappe waarvoor die klasleier moet beskik, soos toeganklikheid, luistervaardigheid, regverdigheid, en die vermoë om leerders te inspireer. Soos by vorige vrae is taakgerigte eienskappe soos oordeelkundige besluitneming en die positiewe motivering van leerders ook vermeld. Laasgenoemde blyk uit die volgende: “... ek probeer

om aan elke kind aandag te gee en hom te motiveer om hoër doelwitte te stel en dit te bereik ...”

Wat leiers se optrede in die klas betref, het die nuweling veral drie oorkoepelende sake beklemtoon, naamlik dat 'n opvoeder sy of haar onderrigtaak goed moet kan uitvoer, dat 'n goeie voorbeeld gestel moet word, en dat die onderwystaak met 'n positiewe ingesteldheid uitgevoer moet word. Betreffende die stel van 'n goeie voorbeeld het een opgemerk: “Ek probeer om 'n goeie voorbeeld te stel deur my Christelike waardes uit te leef.” Uit die narratiewe kom dit veral voor asof die jong opvoeders meer fokus op behoorlike taakverrigting in die klas, wat te verstane is aangesien dit in die aanvangsjare van die veeleisende onderwysberoep baie uitdagings inhou. Die betekenisvolle rol van emosionele intelligensie, wat onder meer empatie, begrip en deernis teenoor ander insluit, het onder andere uit narratiewe beskrywings soos die volgende na vore gekom: “... jouself in ander se skoene te plaas”; “... ander se behoeftes raak te sien ...”; “... bereid om kinders te help en hulle nie af te breek nie ...” en “'n Inspirerende voorbeeld te wees ... passievol ... gee nie voor nie ...”. Bogenoemde illustreer inderdaad die intensionele gerigtheid en toegewydheid van die nuwelingopvoeders om hulle dienende leierskap op praktiese vlak binne die klaskamer uit te leef.

Wat optrede buite die klas betref, sien die nuweling in buitemuurse bedrywighede 'n geleentheid tot opvoedende optrede deur die stel van 'n goeie voorbeeld. Volgens hulle maak enige kontaksituasie met leerders buite die klas deel van hul rol as opvoeders uit, en beskou hulle dit as 'n geleentheid om hul waardes voor die leerders uit te leef. By sommige deelnemers het dit dan ook duidelik na vore gekom dat 'n onderwyser se integriteit ook gemeet kan word aan dieselfde standaard van voorbeeldige optrede binne sowel as buite die klaskamer, soos in die literatuurstudie op gewys is.

Laastens moes die nuwelingopvoeders die kenmerke van 'n onderwyser as dienende leier gee en aandui hoe hulle hul rol as dienende onderwyser op praktiese wyse uitleef. Met die stel van hierdie vrae is daar gepoog om die deelnemers se fokus verder te vernou tot spesifiek die aard van dienende leierskap en hul eie uitoefening daarvan.

Die volgende mensgerigte eienskappe, waarvan sommige reeds te vore genoem is, is vermeld: die raaksien van leerders se behoeftes,



empatie, altruïsme, hulpvaardigheid, opregtheid, luistervaardigheid, eerlikheid, getrouheid, passievolheid, positiwiteit, en die vermoë om 'n goeie voorbeeld te stel en as rolmodel op te tree. Hierdie eenskappe stem nie alleenlik sterk ooreen met dié van die dienende leier wat in die aanvangsbespreking in hierdie artikel vermeld is nie, maar toon ook tegelyk die belangrikheid van emosie in dienende leierskapsuitoefening, wat eweneens in die literatuurstudie aangedui is. Die taakgerigtheid wat met dienende leierskap gepaardgaan, het egter steeds na vore gekom uit die deelnemers se vermelding van effektiwiteit in leierskapsuitoefening, die vermoë om druk te hanteer en uit foute te leer, gedissiplineerdheid, selfvertroue en 'n gerigtheid op die ontwikkeling van leerders. Een deelnemer het ook gewys op die belangrikheid van leierskapstyl, maar nie verder daarvoor uitgewei nie.

Betreffende die praktiese uitlewing van hul dienende leiersrol het die deelnemers hulle eweneens meer toegespits op hul beroep. Hulle het gemeld dat praktiese hulpverlening aan leerders, selfs met hul persoonlike probleme, en om te luister na leerders belangrik is. Een deelnemer het byvoorbeeld gemeld dat hy betrokke is by 'n uitreikaksie deur 'n internasionale organisasie by sy skool. Dit het ook na vore gekom dat dienende leierskap prakties uitgeleef word deur voorbeeldige optrede binne en buite die klas, deur die voorhou van 'n goeie voorbeeld, en deur as 'n rolmodel vir die leerders op te tree, wat ook ten aanvang in die artikel reeds op gewys is. Dit het duidelik geblyk dat die deelnemers die opvoedende dimensie van hul onderwysaak in die uitoefening van hul dienende leierskap as uiters belangrik beskou. Gesonde verhoudinge binne en buite die klas is voorts uitgelig, asook die nodigheid om leerders emosioneel op te bou ten einde as leiers invloed uit te oefen.

Hoewel die literatuurstudie 'n meer algemene fokus op dienende leierskap gehad het, en dit uit die ontleding van die beginner-opvoeders se narratiewe duidelik geblyk het dat hul deur hul beroeps spesifieke situasie, en veral deur hul status as beginner-opvoeders, beïnvloed is in hul antwoorde, kon breë korrelasies tog gevind word tussen die literatuurstudie en hul persepsies oor leierskap, soos aangedui is.

## **8. Slotopmerkings**

Die deelnemers het veel meer inligting voorsien by die vrae oor leierskap in die algemeen as by dié wat spesifiek oor dienende

leierskap gehandel het. Dit kan moontlik daaraan toegeskryf word dat die deelnemers al vermoed was teen die tyd dat dienende leierskap aan die orde gekom het, maar dit mag ook wees dat daar 'n gebrek aan kennis oor dienende leierskap onder nuwelingonderwysers bestaan. Dit het uit sommige narratiewe geblyk dat daar ook oor leierskap as sodanig 'n gebrek aan kennis bestaan. Die leierskapsrol van die onderwyser word ondervang in die rol van "die opvoeder as leier, bestuurder en administrateur" (Department of Education, 2000), wat een van die sewe rolle is wat in onderwysersopleiding beklemtoon behoort te word; daarom het die navorsers verwag dat die deelnemers meer kennis oor hierdie aangeleentheid aan die dag sou lê. Dit was egter nie die geval nie.

Dit was opvallend tydens die ontleding en interpretasie van die narratiewe dat onderlinge verbande en ooreenkomste gevind kon word tussen deelnemers se persepsies van leierskap en dienende leierskap en dit wat in die literatuurondersoek en begripsverklarings aan die begin van die artikel na vore gekom het; daarom is juis gepoog om die empiriese ondersoek op so 'n wyse aan te bied dat hierdie ooreenkomste na vore kon kom. Ten spyte van sommige nuwelingopvoeders se gebrek aan dieptekennis oor dienende leierskap, het dit in die algemeen tog geblyk dat die meerderheid hul beroep vanuit 'n diensperspektief benader. Hulle klem op mensgerigheid, taakgeoriënteerdheid en behoorlike taakvervulling was opvallend. Die erns van hul benadering tot opvoedende onderwys het duidelik geblyk, asook die diensmotief in hul taakvervulling.

Die deelnemers aan die ondersoek is verbonde aan 'n skool waar beide 'n gesonde werksetiek en die opvoedende dimensie van die onderwys beklemtoon word. 'n Paar deelnemers het selfs die saak van dienende leierskap Christelik probeer inklee met enkele kort verwysings, maar in hoofsaak het dit nie gebeur nie.

Die omvang van hierdie narratiewe ondersoek was baie beperk; daar sal dus geensins op grond daarvan veralgemeen kan word nie. Tog wil die navorsers voorstel dat die enkele instansies waar onderwysersopleiding vanuit 'n Christelike perspektief geskied daarvan kennis moet neem dat hierdie ondersoek getoon het dat daar onder hierdie groep nuwelingonderwysers ruimte bestaan vir leierskapsopleiding vanuit 'n Christelike perspektief, en dat indiensopleiding oor leierskap in hierdie groep met vrug vanuit 'n Christelike perspektief sou kon geskied. 'n Breër ondersoek sou egter nodig

wees om veralgemening in die wyer onderwyskonteks moontlik te maak.

## **Bibliografie**

- BANKS, R. & LEDBETTER, B.M. 2004. *Reviewing leadership. A Christian evaluation of current approaches*. Grand Rapids, Michigan: Baker Academic.
- BERKLEY, J.D. (Ed.). 2007. *Leadership handbook of management and administration*. Grand Rapids, Michigan: Baker Books.
- BUCKINGHAM, M. 2005. *The one thing you need to know about great managing, great leading and sustainable individual success*. London: Simon & Schuster.
- BURKE, H.D. 2004. *How to lead and still have a life. The principles of less and more leadership*. Oegon: Harvest House.
- CLANDININ, D.J. & ROSIEK, J. 2007. Mapping a landscape of narrative inquiry. In: Clandinin, D.J. (Ed.), *Handbook of narrative inquiry. Mapping a methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- COETZEE, S.A., VAN NIEKERK, E.J. & WYDEMAN, J.L. 2008. *An educator's guide to effective classroom management*. Pretoria: Van Schaik.
- COHEN, L. MANION, L. & MORRISON, K. 2007. *Research methods in education*. (6<sup>th</sup> edition). New York: Routledge.
- COETZEE, M. & JANSEN, C.A. 2007. *Emotional intelligence in the classroom. The secret of happy teachers*. Cape Town: Juta.
- DEPARTMENT OF EDUCATION. 2000. *Norms and standards for educators*. Pretoria: Government Printers.
- FOWLER, S. (Ed.), VAN BRUMMELEN, H.W. & VAN DYK, J. 1990. *Christian schooling: education for freedom*. Potchefstroom: PU for CHE.
- GUNDERSON, D. 2006. *The leadership paradox. A challenge to servant leadership in a power-hungry world*. Seattle: YWAM.
- GOLEMAN, D. BOYATZIS, R. & MCKEE, A. 2002. *The new leaders*. London: Tome Warner Books.
- JORDAAN, J.H. 1984. 'n Metableties-eksemplariese deurskouing van die opvoedingsdoelleer – 'n studie in die temporaliteitspedagogiek. M.Ed.-verhandeling. Port Elizabeth: Universiteit van Port Elizabeth.
- JOSELSON, R. 2007. The ethical attitude in narrative research. In: Clandinin, DJ (Ed.), *Handbook of narrative inquiry. Mapping a methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- LOTTER, A.L. 2005-2009. Aanvanklike en voortgesette indiensopleiding oor breinprofile en verwante dienste. A.L. Lotter and Assosiate.
- LOVE, J.R. 1994: *Liberating leaders from the superman syndrome*. Lanham: University Press of America.

- MAXWELL, J.C. 2007. *Beproefde beginsels vir leiers*. Kaapstad: Struik Christelike Boeke.
- McKENNA, D.L. 2007. *Leading with significance*. Kansas City: Beacon Hill.
- MENTZ, P.J. 2003. *Van bestuur na leiding*. Wetenskaplike Bydraes, Reeks H: Inougrele Rede nr 178. Potchefstroom: PU vir CHO.
- MUNROE, M. 2009. *Becoming a leader*. New Kensington: Whitaker House.
- NEUSCHEL, R.P. 2005. *The servant leader. Unleashing the power of your people*. London: Kogan Page.
- NUWE TESTAMENT EN PSALMS, 1971-uitgawe.
- RUSH, M.D. 2002. *Management: a Biblical approach*. Colorado Springs, Colo: Victor.
- SANDERS, J.O. 2007. *Spiritual leadership: Principles of excellence for every believer*. Chicago: Moody Publishers.
- VAN DER WALT, B.J. 1995. *Leaders with vision. How Christian leadership can tackle the African crisis*. Potchefstroom: Potchefstroom University Press.
- VAN NIEKERK, P. du P. 1995. 'n Evaluering van die doeltreffendheid van leierskap van boere in die Gamtoosvallei. Meesterdiploma in Tegnologie: Bestuurspraktyk. Port Elizabeth Technicon, Port Elizabeth.
- WEBSTER, L. & MERTOVA, P. 2007. *Using narrative inquiry as a research method*. London: Routledge.