

# Van Bestuur na Leiding: Imperatief vir Ordelijke Onderwys in 'n Veranderende Suid-Afrikaanse Onderwyslandskap

*Prof. P.J. Mentz & Prof. J.L. van der Walt*

*The changing political landscape in South Africa has impacted on education in general and on schools in particular, inter alia, bringing with it new demands in terms of educational leadership. The new and changing conditions that educators are confronted with necessitate a paradigm shift – away from educational management and towards educational leadership. Whereas management seems to entail the more or less mechanical mastery and execution of a series of procedures, leadership demands wisdom, i.e. insight into the purpose and structure of the school as a societal relationship, as well as more than superficial recognition of the interests and the roles of the people involved. True leaders also understand the servanthood nature of leadership and possess the ability to guide those entrusted to them, both teachers and learners, towards followership in Jesus Christ. In other words, they are able to lead those entrusted to their leadership to become true disciples themselves. In doing so, they succeed in changing schools into orderly and disciplined places of learning.*

## **1. Inleiding en probleemstelling**

Die onderwyslandskap in Suid-Afrika is aan die verander, ook wat die handhawing van dissipline en orde in skole betref, en hierdie verandering noodsaak 'n verskuiwing in denke oor die bestuur van die onderwys. Daar moet toenemend gefokus word op effektiewe leierskap (of leiding) as noodsaaklike bestanddeel in die resep vir die verskaffing van effektiewe en ordelike, gedissiplineerde onderwys. Berigte soos die volgende toon dat daar dringend aandag gegee moet word aan die kwessie van dissipline en orde in skole en aan die leierskapsvaardighede van onderwysbestuurders om sulke probleemtoestande te hanteer. Een skoolhoof is

onlangs byvoorbeeld vir 30 dae lank geskors omdat hy 'n opdrag van die onderwysdepartement verontagsaam het om 'n probleem-leerder toegang tot onderrig in die skool te gee. Sy skorsing het daartoe gelei dat graad 12's met 'n staking begin het. Na hulle oordeel het die hoof reg opgetree om 'n oortreder toegang tot die skool te weier, aangesien sy toelating nadelig vir die dissipline in die skool sou wees. Die hoof se optrede om nie 'delinquent pupils' in die skool toe te laat nie, het ook steun uit die gemeenskap ontvang (*Weekend Post*, 2004: 3; *Herald*, 2004: 3). In 'n ander geval het 'n onderwyseres 'n leerder gestuur om vir haar koeldrank by 'n nabygeleë winkel te koop. Toe sy later 'n ander leerder beskuldig dat dié haar koeldrank oopgemaak en gedrink het, het hy dit ontken. Hierna het hy geweier om liggaamstraf opgelê deur die adjunk-hoof te ondergaan, en is huis toe gestuur om sy ouers te gaan haal. Toe hy later sonder sy ouers terugkeer en weer gekonfronteer word, het hy die onderwyseres met 'n handboek gegooi en haar geklap. Hierna het hy verdwyn, en 'n klag van aanranding is teen hom gelê (Matomela, 2004: 3). Talle voorbeelde van ontoereikende onderwysleierskap soos dié kan genoem word.

Die begrip *imperatief* in die opskrif hierbo is dus 'n gelade begrip. Dit dui op 'n noodsaaklikheid, om geen ander keuse te hê nie, of volgens die *Verklarende Afrikaanse Woordeboek*: 'n gebiedendheid of 'n dwingendheid (Labuschagne & Eksteen, 1993.) Die veranderende onderwyslandskap vereis verder 'n koppeling van effektiewe leierskap aan die voorsiening van effektiewe onderwys.

Wat hierna volg is nie 'n semantiese betoog vir die afskaffing van die woord *bestuur* en die blote vervanging daarvan met *leiding* of *leierskap* nie. Dit is wel 'n betoog dat die begrip *bestuur* tot 'n era behoort waartydens die dinamiek van 'n effektiewe organisasie bepaal is deur 'n meganiese implementering van sekere stappe of take sonder inagneming van die eg menslike aspekte van leierskap. Die betoog bestaan derhalwe uit die ontwikkeling van 'n konseptuele raamwerk en 'n oorsig van literatuur waarin die verskuiwing vanaf bestuur na leierskap in die onderwys bespreek word. Die sentrale teoretiese argument of tese is dat die blote bestuur van die onderwys in die veranderende omstandighede in Suid-Afrika nie meer voldoende is om effektiewe, ordelike en gedissiplineerde onderwys te verseker nie, maar dat daar oorgegaan behoort te word tot die toerusting van onderwysbestuurders om waarlik onderwysleiers te kan wees. Die betoog is gefundeer in 'n Christelike denkraamwerk, met ander woorde in 'n konseptuele raamwerk gebou op vier lewensbeskoulike vrae waarvan die antwoorde in die Bybel as die Skrifgeworde Woord van God gesoek word. Die vier vrae is: Wie is ons?

(Die Bybelse antwoord is: Die mens is geskape deur God, na sy beeld, die kroon van die skepping, God se rentmeester, diensbaar aan Hom en die medemens.) Waar bevind ons ons? (Die Bybel antwoord: In God se skepping, waar die mens die mandaat of roeping het om te bewoon, te bewerk en te bewaar.) Wat is die probleem met ons bestaan (soos onder andere aan die simptome van swak dissipline en orde in die skole gemerk kan word)? (Die Bybelse antwoord hierop is: Weens die ongehoorsaamheid van die mens ly sowel die mens as die hele skepping onder die las van die sonde en wag op verlossing.) Wat is die oplossing vir die probleem? (Die Skrifantwoord hierop is: Slegs deur geloof in die versoeningswerk van Jesus Christus kan die mens van sonde en ongehoorsaamheid verlos word.) (Fernhout, 1997: 84; Middleton & Walsh, 1995: 64).

## **2. Konseptuele raamwerk**

### ***2.1 Die skool as unieke samelewingsverband of -struktuur***

Die opvoedkunde en die onderwysbestuur/ leierskap as wetenskaplike dissipline kan en mag nie in isolasie leef met betrekking tot ander vertakkinge van die wetenskap nie. Om dit te doen sou die opvoedkunde verskraal tot 'n eiland-wetenskap waar daar nie sprake van bevrugting deur ander dissiplines is nie. Onderwysbestuur/ leierskap het die bevrugting van die menslike hulpbronnwetenskap(pe), die bedryfsleiding en die organisasieleer nodig. Hierdie uitgangspunt beteken egter nie dat studies oor onderwysorganisasies of onderwysbestuur/leierskap blote toepassingsvelde van die organisasieleer in die algemeen is of moet word nie. Dit moet deurlopend opgemerk word dat die binnewerkinge van die Anglo-American-korporasie as organisasie anders lyk as dié van Hoërskool X of Laerskool Y. Die ontiese status van die bedryfsmaatskappy as ekonomiese samelewingskring verskil radikaal van dié van die skool as samelewingsverband. Die onderwyskundige kan egter lesse leer uit die bedryfsmaatskappy wat kan geld vir die skool juis omdat hulle as samelewingsverbande ook sekere strukturele ooreenkomste toon. 'n Ontleding van die eienskappe van 'n suksesvolle leier in 'n bedryfsorganisasie kan dus bepaald belangrike riglyne verskaf vir die kweek van suksesvolle leiers in skole.

Die feit dat enkele beginsels van die bedryfswêreld na die skool oorgebring word wanneer daar van leierskap gepraat word, reduceer nie die skool tot 'n vertakking van die bedryf nie. Die skool is en bly 'n unieke samelewingsverband met 'n eie unieke funksie, te wete die analitiese ontsluiting van leerders. Hoewel Stone (1974:90) praat van die skool as 'n onderriginstituut wat deur opvoeding getipeer word, kan opvoeding as

sodanig nie as die funksie van die skool beskou word nie. Alle samelewingsverbande het ook die een of ander opvoedingsfunksie naas die primêre doel- of bestemmingsfunksie daarvan. Wat die skool uniek maak is die feit dat die leerders analities ontsluit word. Dit is om hierdie rede dat Stone (1981:29) die skool nader getipeer het as 'n 'onderriginstituut of -struktuur wat deur opvoeding verder gekwalifiseer word'. Roos (2003: 502) ondersteun Stone se standpunt as sy skryf: "The school is primarily a place of tuition – and that is the function that directs its structure". Die unieke struktuur en doel- of bestemmingsfunksie van die skool as lewensverband bepaal die aard van die leierskap en die gesag wat in die skool uitgeoefen word, asook die aard van die orde wat daarin behoort te heers en die aard van die dissipline (volgelingskap) wat die leerders aan die dag behoort te lê.

## ***2.2 Gesag en leierskap in die skool bepaal deur die funksie***

Die funksie van die skool as samelewingsverband bepaal die aard van die gesag en die leierskap wat uitgeoefen word. Vanuit 'n reformatoriese perspektief is gesagsuitoefening 'n inherente eienskap van enige samelewingsverband (vgl. Taljaard, 1975). In die skool is daar persone wat geroepe is om onderrig te verlang, te ontvang of te gee. Die 'samelewing' in 'n skool veronderstel struktuurgesag: (opvoedende) onderrig of onderwys vind plaas onder die gesag en leiding van die onderwysleier. Die gesagsdraer of leier in die skool besit nie gesag op grond van sy of haar unieke geskiedenis as mens nie, maar wel 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 leerder vertoon kenmerke van ontiese gesag in die sin dat dit met die skepping bepaal is dat die volwassene in die opvoedingsituasie as gesagsdraer sal optree. Daarteenoor is die gesag van die onderwysleier (bv. skoolhoof) teenoor die onderwyser 'n voorbeeld van struktuurgesag in die konteks van die skool as organisasie.

Volgens Van der Walt, B.J. (2003: 159) beteken gesag ook om oor die nodige wysheid te beskik. Wysheid bestaan uit twee aspekte: insig in die struktuur, aard en doel van die betrokke samelewingsverband waarin leiding gegee moet word, en 'n gewilligheid om die norm te gehoorsaam en die doel van die samelewingsverband na te streef. Indien die onderwysleier (byvoorbeeld skoolhoof) nie hierdie insig in die struktuur en funksie van die skool, asook in die struktuur en funksie van die opvoedende onderwys toon nie, beskik hy of sy nie oor die blote formele

gesag (op grond van opleiding of 'n aanstelling deur die onderwysdepartement) nie en ook nie oor werklike gesag, gesag wat die gehoorsaamheid van die leerders sal 'afdwing' of 'verdien' nie. Werklike gesag dui op gewilligheid tot voortdurende gehoorsaamheid, naamlik om te poog om God se wil vir die skool as 'n unieke samelewingsverband al beter vir steeds verder ontplooiende (dinamiese of veranderende) omstandighede te positiveer, met ander woorde: tot konkrete uitdrukking te bring (vgl. ook Van der Walt, J.L. (2003: 343-344)).

### **2.3 Bestuur en leierskap in ander samelewingsverbande: die rol van wysheid**

Omdat daar wel strukturele ooreenkomste tussen die verskillende samelewingsverbande bestaan, is dit belangrik om na die wetenskapsvelde verwant aan die onderwysbestuur/ leierskap te kyk wanneer die kwessie van bestuur en/of leierskap ontleed word. Dit is veral belangrik om te let op die wysheid, soos hierbo omskryf, waaroor die leier behoort te beskik.

Warren Bennis (Bennis, 1989: 44 - 45), een van die mees invloedryke skrywers op die terrein van besigheidsadministrasie, maak die uitspraak dat 'n leier 'n gegewe konteks bemeester, terwyl 'n bestuurder dieselfde konteks aanvaar. In die lig van hierdie onderskeiding stel hy die volgende:

- 'n Bestuurder administreer, 'n leier innoveer.
- 'n Bestuurder is 'n kopië, '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 vertrou.
- 'n Bestuurder het 'n kort sigafstand, 'n leier 'n langtermynperspektief (vgl. die opmerking oor 'wysheid' hierbo).
- 'n Bestuurder vra hoe en wanneer, 'n leier vra wat en hoekom.
- 'n Bestuurder het 'n kort sigafstand, 'n leier kyk na die horison (afhangelend van die wysheid waaroor hy of sy beskik).
- 'n Bestuurder maak na, 'n leier skept.
- '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.

Meer onlangs word die volgende uitsprake gemaak in die hoog aangeskrewe *Harvard Business Review*, tydskrif van die Harvard Business

School, wat in 2003, soos 'n hele paar keer voorheen, aangewys is as die voorste sakeskool ter wêreld:

Die bestuurdershandleiding misluk in tye van krisis in 'n organisasie; daar is egter baie wat leiers kan doen om sake op die regte spoor te hou, onder meer die 'handhawing' van orde en dissipline in die organisasie (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, onder meer in die bevordering van die orde en die dissipline wat daarbinne heers (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 en potensiaal 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). Hierdie onderskeidings tussen die aard van bestuur en leierskap het belangrike gevolge vir die wyse waarop gesag uitgeoefen word, asook vir die wyse waarop leiding tot groter dissipline en orde in die organisasie gegee word. Dit is duidelik dat die leier ander weë as die bestuurder soek om die lede van die organisasie besig te hou. Die nadruk is op voorbeeld, toerusting, kreatiwiteit, betrokkenheid, inspirasie en inherente motivering, eerder as op dwang, toesig en eksherente motivering. Davidson en Rees-Mogg (1997: 337) is oortuig daarvan dat die bestryding van byvoorbeeld geweld (as 'n vorm van wandissipline) meer afhang van "efficiency than the magnitude of power" waaroor die bestuurder/ leier beskik.

### **Bestuur of leierskap?**

Een van toonaangewende skrywers in die veld van onderwysleierskap, Thomas Sergiovanni (2001: 44), stel die vraag: Wat moet 'n mens eerder wees: 'n Bestuurder wat daarop fokus om organisasiestelsels in stand te hou, of 'n leier, wat daarop ingestel is om organisasiestelsels 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 toon dat hierdie paradigma die bestuursteorieë in die bedryfswêreld gevolg het, maar ook langer bly vashou het aan uitgediende konsepte. Robbins (1976) het in 'n rigtinggewende werk in administrasie-teorie geskryf dat bestuur (“administration”) bestaan uit vier take, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening. Daarmee het hy 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 voetspoor van hierdie indeling van beginsels in die bedryfswêreld. Onder hierdie beginsels, geformuleer deur Bernard (1981), is beplanning, organisasie, koördinerende en bevelvoering. Bernard laat ook ruimte vir die uitoefening van leierskap, aanvullend tot die bestuurstake. Van der Westhuizen (1990: 139 - 245) gebruik later die indeling van Robbins, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening, in 'n Suid-Afrikaanse konteks.

Volgens Van der Walt, B.J. (2003: 147) word dit nie altyd beseft dat bestuur nie dieselfde is as leierskap nie. Volgens bronne wat hy aanhaal, is leierskap 'n breër begrip as bestuur. Die diepste onderskeid tussen 'n leier en 'n bestuurder lê volgens hom in die feit dat die leier ook met mense werk om 'n bepaalde doel te bereik, en dat die doel nie noodwendig organisatories of institusioneel van aard is nie. Bestuur, daarteenoor, is 'n spesifieke soort leierskap, wat ten doel het om 'n spesifieke organisasie of instelling effektief te laat funksioneer. 'n Goeie leier is volgens hierdie onderskeid gewoonlik 'n goeie bestuurder, maar die omgekeerde is nie noodwendig die geval nie. Vir die leier is ander eienskappe as bestuursvermoë belangrik (byvoorbeeld om mense te motiveer om met hom saam te werk).

### **Verskuiwing van bestuur na leierskap**

Internasionaal is daar 'n 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 twee 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 meer met die woord *management* in die titel nie.

Duminock (2000) kritiseer bestaande onderwysbestuursteorieë en sê 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 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 dissiplines van die opvoedkunde betrokke is en wat deur ongeveer 11 000 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 woorde *educational administration* in die titel: 5, en aantal referate met die woorde *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.

### **Leierskap: 'n komplekse begrip**

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

De Vries (2001) benader die begrip 'leierskap' vanuit 'n kliniese paradigma. Met hierdie 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 organi-



sasie. 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 bloot 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. Sodoende word dissiplineprobleme vermy of voorkom. 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 en 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, te wete 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 (1992: 261-62) in 1993, gedurende die oorgang vanaf die bestuurs- na die leierskapsparadigma, gesê dat leiers (en volgelinge) die volgende eienskappe het:

- Leiers het selfkennis: Leiers kan die impak wat hulle woorde en dade op volgelinge het, beoordeel en hulle optrede daarvolgens rig.
- Leiers weet dat hulle bemaatig word deur hulle volgelinge: Leiers kan slegs diegene lei wat gewillig is om te volg; wat bereid is om 'dissipels' (volgelinge) van die leier te word.
- Leiers neem inisiatief: Hulle neem dalk inisiatief uit vrees, ang 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 positiewe kultuur en klimaat, asook van orde en dissipline, 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. Baie oud-leerders het later herinneringe aan 'n skoolhoof wat absolute gesag uitgestraal en onvoorwaardelike lojaliteit gevra het, van 'n skoolhoof wat vrees ingeboesem het en nooit openlik bevraagteken is nie. Sulke skoolhoofde was effektief in die tyd waarin hulle gefunksioneer het. Veranderinge in die samelewing lei egter tot veranderinge in die skool. Dit wil voorkom of skole (om baie goeie redes) nie die samelewing vooruitloop met verandering nie, maar versigtig volg. Die debat rondom lyfstraf in skole is 'n goeie voorbeeld hiervan. Agt jaar ná die amptelike afskaffing van lyfstraf is die aandrang op die terugbring daarvan nog 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' of toerusting gehad – die skoolhoof-leier van vandag het ander vaardighede nodig om leerders (en ouers) te oorreed om gedisiplineerd 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) lê 'n dekade gelede 'n verband tussen die konsepte *Gemeinschaft* en *Gesellschaft* en die skool. *Gemeinschaft* dui volgens hom op die saambind van die lede van 'n skool sonder dat daar 'n ooglopende voordeel vir enige van die partye in die skool is. Daarteenoor dui *Gesellschaft* daarop dat die lede van die skool lede van die skool is sodat (en omdat) hulle 'n voordeel daaruit kan kry. In *Gesellschaft* word daar meegeding en is die rolle en verwagtinge van die individue in die organisasie goed omskryf. Sergiovanni vra vir die uitbou van die *Gemeinschaft*-metafoor, sodat die skool meer die kenmerke van 'n gesin of familie kan vertoon.

Van der Walt, B.J. (2003: 148-150) sluit by die *Gemeinschaft*-gedagte aan met sy bespreking van Bybelse perspektiewe op leierskap. In die eerste instansie maak leiers hulself nie skuldig aan magmisbruik tot nadeel van hulle volgelinge nie, maar beskou hulself as diensknegte van God en die naaste. “Servanthood” is met ander woorde die eerste beginsel van ware

leierskap. Volgens Mattheus 20:25-28, die *locus classicus* vir hierdie perspektief, is die nadruk nie op die rol of die funksie van die leier nie, maar wel op die aard en die motivering daarvan, naamlik om God en die naaste van diens te wees. Verder leer die Bybel dat die leier altyd in verhoudings staan binne 'n geestelike 'familie' of 'gesin' van volgelinge. Leiers het ook take waarin hulle diensbaar staan teenoor God en die naaste. Dit is uit hierdie beginselperspektiewe duidelik dat leiers in die eerste instansie volgelinge is – hoe teenstrydig dit ook al met 'leierskap' mag lyk. Jesus het byvoorbeeld sy dissipels onderrig om te volg, om te gehoorsaam, om te respondeer op die gesag en die roeping van God. Om 'n ware leier te wees moet iemand eers leer hoe om 'n getroue volgelinge te wees. Omdat arrogansie en verwaandheid die welslae wat 'n leier nastreef in die wiele kan ry, het Jesus sy dissipels die deugde van nederigheid en selfopoffering geleer. In die proses het Hy voortdurend aan hulle die beeld van die diensknege voorgelê, en hulle altyd daaraan herinner dat hulle voor God dieselfde status as enige ander mens het, 'n eerste onder gelykes. 'n Leier – in die lig van die Skrif – se optrede kan beoordeel word op grond van die liefde wat hy of sy teenoor God en die medemens vertoon, asook op grond van sy of haar toewyding aan God en roeping as gelowige. Die leier se welslae kan verder ook beoordeel word op grond van sy of haar toewyding aan die uitvoering van die toegewese take en die aanwending van godgegewe bronne.

Die vernaamste les, meen Van der Walt, B.J. (2003: 150), wat Jesus vir sy dissipels geleer het, is nie hoe om te lei nie maar hoe om Hom te volg. Hierdie riglyn geld ook vir hedendaagse leiers: dit is belangriker om eers te leer hoe om Jesus te volg as om te beplan, te bestuur, te organiseer en te kontroleer. Regte verhoudings is waarskynlik belangriker as allerlei leierskapsvaardighede. Van Dyk (1997: 41, 65) sluit by hierdie perspektief aan, maar bring dit ook in verband met die wysheid waarvan daar vroeër melding gemaak is. Volgens hom is 'n volgelinge of 'n dissipel iemand wat die Woord van God hoor en ook doen wat God daarin beveel. Hierdie 'doen' het twee kante: om te sorg vir die naaste en om gesond te maak of te heel waar die sonde die mens laat ontspoor het. Verder hoort dissipelskap en wysheid saam soos die twee vlerke van 'n voël: as 'n mens een verloor, is die ander nutteloos. Die wysheid, volgens Psalm 111, is om te hoor en te verstaan wat God in sy Woord beveel, en dit te doen. Dissipelskap, daarteenoor, is om God se wil te doen. Hierdie 'doen' verwys veral na liefdevolle diens ("servanthood").

Hierdie perspektief het duidelike implikasies vir die handhawing van orde en dissipline in skole deur onderwysleiers. 'n Onderwysleier wat nie self die gestalte van diensbaarheid aan God en medemens toon nie, wat nie self

'n dienskneggestalte voor God kan vertoon nie, wat self nie 'n volgeling (dissipel) van Christus is of kan wees nie, wat nie oor die nodige wysheid (insig in die wil van God) vertoon en ook streef om God se wil te doen nie, is nie in staat om die nodige leiding aan die leerders, wat aan sy of haar sorg toevertrou is te gee nie, en kan dus nie orde skep en 'dissiplineer' (in die sin van: die leerders lei om volgelinge van Jesus Christus te word) nie.

### **Leierskap: 'n geheelbenadering nodig**

Dit is duidelik dat resente literatuur 'n geheelbenadering voorstaan wanneer onderwysleierskap bespreek word. Looock (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 formulering van taakomsrywings van personeel, delegering en die saamstel van kundigheidsgroeperinge en behoorlike prosedures is die resultaat van moderne leierskap in skole.
- Die erkenning daarvan dat die bou van strukture en die formulering van prosedures nie 'n einddoel in sigself is nie, maar aksie moet fasiliteer en ondersteun.
- Die betrek van die skoolgemeenskap (ook die leerders) in die bestuursproses.
- Die erkenning daarvan dat skole funksioneer as gevolg van twee basiese redes: onderwysers wat opvoedende onderrig gee en leerders wat leer en daardeur toegerus (opgevoed) raak.

Ooreenkomstig 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 vooropgestel word en waarin daar eerder op resultate en aanspreeklikheid as op beheer en kontrole gefokus word. Sulke getransformeerde skole, waarin effektiewe leer plaasvind, behoort ook gekenmerk te word deur genormeerde volgelingskap (dissipelskap) en vorme van orde wat die onderrig- en leerhandelinge in die skool kan bevoordeel en bevorder.

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 werksetiek. 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.<sup>1</sup>

In Suid-Afrika het die aandrag op die skep van 'n positiewe onderwysklimaat implikasies vir die leierskap van onderwysleiers. Die veranderende landskap vra leierskap oor die totale spektrum van skoolwees: die onderrigterrein, hantering van tegnologiese eise en die koestering en uitbou van 'n positiewe kultuur in die skool, insluitende 'n positiewe, gedissiplineerde en ordelike onderrig-leeromgewing.

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 werklikheid in die Suid-Afrikaanse situasie) en skole wat uiterlik die insette van 'n goeie argitek en landskapargitek vertoon. Verder is daar in hierdie landskap skole wat vir 'n aantal jaar geen leerder gehad het wat die Graad 12 eksamen geslaag het nie, terwyl ander skole spog met 'n slaagsyfer van 100% per jaar vir die afgelope 10 jaar en meer. Die landskap vertoon skole sonder lopende water op die skoolterrein en ander skoolterreine waar leerders se vier-by-viervoertuie die onderwysers se parkeerplekke vol staan. Hierdie realiteite vra 'n dringende fokus op die leierskap in al die verskillende 'soorte' skole in Suid-Afrika.

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

---

1 In 'n ondersoek wat onder sowat 1 500 onderwysers uitgevoer is (Mentz, 1999), 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 van die skool bepaal.

### 3. Die Suid-Afrikaanse onderwyslandskap

In die volgende afdeling 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 van die Suid-Afrikaanse onderwyslandskap te gee. Hoe lyk hierdie landskap waarvoor daar 'n imperatief vir effektiewe leierskap bestaan?

Tabel 1 Aantal leerders, onderwysers, skole en onderwyser-leerder-verhouding in die RSA

Leerders	11 903 455
Onderwysers	363 343
Skole	27 760
Onderwyser-leerder- verhouding	1:32,8

(Dept. van Onderwys, 2002)

Dit is duidelik dat die nasionale en die provinsiale syfers aandui dat die onderwyser-leerlingverhouding van 1:32,8 binne aanvaarbare terme vir 'n ontwikkelende land is. Een van die grootste uitdagings aan die onderwysleierskap op 'n makrovlak 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 saamleef. 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 uitwerking op die toekomstige voorsiening van onderwysers sal hê. Die gevolg is dat skole toenemend leerders 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 (1999: 60) gestel 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 hê. 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, 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 hê, gee ons dan eers meer onderwys vir ons geld.” Van der Berg (2004: 19), 'n professor in Ekonomie aan die Universiteit van Stellenbosch, skryf juis onlangs oor die onderwys in Suid-Afrika: “More money, more teachers, more teaching materials and learning aids – their impact all depends on whether all the conditions for their proper use are met. (...) Additional resources may be necessary and useful, but the challenge is really to use existing resources more effectively.”

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

#### **4. Vlakke en prioriteite in onderwysleierskap in Suid-Afrika**

Die feit dat slegs 'n relatiewe klein persentasie van die skole in Suid-Afrika funksioneel is, is '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 oordelike en gedissiplineerde gemeenskappe te funksioneer. Dit is dikwels in die voorafgaande bespreking 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 uitkomsgerigte onderwys) beredeneer word, dat kosteberekenings gemaak word, dat die implementeerders (soos onderwysers) bemagtig word om die stelsel te implementeer en dat kontrolemaatreëls ingebou word om te verseker dat die stelsel effektief geïmplementeer word. Nou, na die aanwysing van die nuwe Minister van Onderwys, N. Pandor, (2004) is 'n hele stelsel, wat ouers, onderwysers, leerders 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 uitkomsgerigte onderwys en oor die rol van taal in die onderwys, insluitende die onderrigmedium (Wyngaard, 2004: 5).

'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 godsdiensonderrig nie. Die gevolg hiervan is dat navorsers (op enkele uitsonderings na) in die ry inval om aan te toon dat uitkomsgebaseerde onderwys die enigste en ware oplossing is vir die onderwysprobleme wat politici geïdentifiseer het.

#### **5. Strategiese en onafhanklike leierskap nodig vir die nuwe Suid-Afrikaanse landskap**

Hoe word visionêre en strategiese leierskapsdenke vanuit 'n nasionale perspektief effektief bevorder? Die fokus word slegs op enkele fasette geplaas.



Eerstens het 'n land soos Suid-Afrika 'n nasionale minister van onderwys, 'n onderwysleier nodig, wat nie vasgehou word deur die boeie van politieke onderhorigheid nie. Suid-Afrika het 'n minister van onderwys nodig wat nie vanuit die lojale partypolitieke dampkring kom nie, maar wat hom/haar as visionêre leier kan bewys in onderwysgeledere, 'n persoon wat primêr gefokus is op die bevordering van die beste belang van leerders, 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 partykoudes in die parlement was nie. Uiteraard is so 'n persoon nie sonder aanspreeklikheid teenoor die parlement, die president of die mense van die land nie. Die rede hiervoor is voor die hand liggend. Daar is geen twyfel dat die navorsings- en opleidingsagenda in onderwys vanaf nasionale vlak voorgeskryf word nie. Akademiese vryheid word voor die deur geparkeer wanneer die kantore van die onderwyspolitici betree word. Onbevege navorsing in onderwysleierskap en die metode, teoretiese raamwerk en objektiewe bevindinge daarvan kan gekniehalter word deur nasionale onderwysleierskap wat slegs 'n politieke agenda het.

Op skoolvlak is daar, soos telkens hierbo aangetoon, besondere wyses van leierskap nodig. Nie net is daar leiers nodig wat skole as gemeenskappe kan uitbou en dien nie, maar ook leiers wat 'n skool met visie stuur en in die proses die onderwysers, ouers en leerders met hom of haar saamneem, 'dissipels' in die ware sin van die woord kan skep. Waarom word die eise van leierskap in skole met die onderwyslandskap verbind? Indien daar bestuurders in die skole is wat, in die woorde van Bennis, bloot die *status quo* in stand hou in plaas van om te ontwikkel, stuur die onderwysstelsel op 'n ramp af. Die onderwys het leiers nodig wat op mense fokus, nie bestuurders wat op stelsels en strukture fokus nie; leiers is nodig wat skep en nie bestuurders wat namaak nie. Soos hierbo aangetoon, moet skole in Suid-Afrika wegdoen met uitgediende bestuurshandleidings, want die land en die onderwys in Suid-Afrika is in 'n tyd van krisis – 'n krisis waarin ons leiers met langtermynperspektiewe nodig het.

## 6. Slotsom

Daar is 'n verskuiwing vanaf bestuur na onderwysleierskap besig om plaas te vind, en dit is ook, in die lig van voorgaande bespreking, noodsaaklik – 'n imperatief in die veranderende onderwysopset in Suid-Afrika, ook wat die bestryding van die dissipline- en ordeprobleme in die skole betref.

Akademie se werklikhede, die veranderende onderwystoestande in die land en die eise van die onderwysgemeenskap vra na die insette van wyse leiers. 'n Verandering of verskuiwing vanaf 'n onderwysbestuurs- na 'n onderwysleierskapsparadigma gaan egter gepaard met groot uitdagings: onderwysbestuurders sal eers die dienskneg-gestalte van die onderwysleier moet verstaan en daarby ook moet soek na die wysheid, naamlik om die wil van God te doen. Gegewe die feit dat godsdienstigheid in die praktyk uit veral die openbare skole 'verban' is, sal onderwysbestuurders wat hulleself nog as Bybelgelowige Christene beskou, hierdie wysheid in hulle persoonlike lewens moet soek en nastreef, en met insig en wysheid in die openbare omgewing van die skole moet uitleef en toepas. Die onderwysleiers van die toekoms sal toenemend oor die wysheid moet beskik om met mense te kan werk, om deur voorbeeld en voorlewing te toon wat dit werklik beteken om 'n volgeling van Jesus Christus te wees, ten einde daarmee in toenemende mate te kan sorg vir meer orde in skole en groter gedissiplineerdheid of volgelingskap by sowel die onderwysers as die leerders in die skole.

## Bibliografie

- BENNIS, W. 1989. *On becoming a leader*. New York: Addison -Wesley.
- BENNIS, W.G. & THOMAS, R.J. 2002. *Crucibles of leadership*. Harvard Business Review: 39-45, September.
- BERNARD, P.B. 1981. *Onderwysbestuur en onderwysleiding*. Durban: Butterworth.
- BREDESON, P.V. 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.
- CALITZ, L. 2003. Leadership for change in education: the South African perspective. In Calitz, L.; Fuglestad, O.L. & Lillejord, S. (Eds.) *Leadership in education*. Sandown: Heinemann: 15-28.
- COETSEE, L.D. 2002. *Peak performance and productivity: a practical guide for the creation of a motivating climate*. Potchefstroom: Ons Drukkers.
- DAVIDSON, J.D. EN REES-MOGG, W. 1997. *The Sovereign Individual*. London: Pan Books.
- DE VRIES, M.K. 2001. *The leadership mystique: a user's manual for the human enterprise*. London: Prentice Hall.
- DEPARTMENT OF EDUCATION. 1997. *Annual report*. Pretoria: Government Printers.
- DEPARTMENT OF EDUCATION. 2002. *Annual report*. Pretoria: Government Printers.
- DUMINOCK, C. 2000. Globalisation and societal culture: redefining schooling and school leadership for the twenty-first century. *Compare*, 30(3): 303-313.
- DUTTON, J.E., FROST, P.J., WORLINE, M.C., LILIUS, J.M. & KANOV, J.M. 2002. Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*: 55-61, January.
- ENGLISH, F.W. 1992. *Educational administration the human science*. New York: Harper Collins.
- FARSON, R. & KEYES, R. 2002. The failure – tolerant leader. *Harvard Business Review*: 64-71, August.

- FERNHOUT, H. 1997. Christian Schooling: Telling a World View Story. In: Lambert, I. and Mitchell, S. 1997. *The Crumbling Walls of Certainty. Towards a Christian Critique of Postmodernity and Education*. Sydney: Centre for the Study of Australian Christianity. (p. 75-98).
- HEIFETZ, R.A. & LINSKY, M. 2002. A survival guide for leaders. *Harvard Business Review*: 65-74, June.
- HERALD, THE. 2004. *Pupils boycott classes over principal*. March 26.
- LABURN, P. 2003. Leaders are dealers in hope: creating a culture of possibilities in South Africa. *Management Today* 18(10): p4-6, (T/Ekon. (FP); T/Ekon. (VK); ABKS.
- LABUSCHAGNE, F.J. & EKSTEEN, L.C. 1993. *Verklarende Afrikaanse Woordeboek*. Agtste hersiene en uitgebreide uitgawe. Pretoria: Van Schaik.
- LOOCK, C. 2003. *Education leadership*. Sandown: Heinemann.
- MATOMELA, D. 2004. Pupil slaps woman teacher in classroom. *The Herald*, March, 18.
- MENTZ, P.J. 1990. *Organisasieklimaat in sekondêre skole*. Potchefstroom: PU vir CHO.
- MENTZ, P.J. 1999. Die invloed van verandering in die Onderwys op die gehalte van werklewe van onderwysers. Verslag aan die Sentrum vir Wetenskapsontwikkeling (Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing). Potchefstroom: PU vir CHO.
- MENTZ, P.J. 2002. Organisational climate in schools. In: Van der Westhuizen (Ed.), *Schools as organisations*. Pretoria: Van Schaik: 146-169.
- MIDDLETON, J.R. AND WALSH, B.J. 1995. *Truth is stranger than it used to be. Biblical faith in a Postmodern Age*. Downers Grove: InterVarsity Press.
- PUTH, G. 2002. *The communicating leader*. 2nd Edition. Pretoria: Van Schaik.
- REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA. 2001. *Manifesto on Values, Education and Democracy*. Pretoria: Ministerie van Onderwys. Augustus.
- ROBBINS, S.P. 1976. *The Administrative Process*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- ROOS, R. 2003. The legal nature of schools, codes of conduct and disciplinary proceedings in schools. *Koers*, 68(4): 499-520.
- SCHAEFFER, L.D. 2002. The leadership journey. *Harvard Business Review*: 42-47, October.
- SERGIOVANNI, T.J. 1994. *Organisations or communities? Changing in metaphor changes the theory*.
- SERGIOVANNI, T.J. 2001. *Leadership. What's in it for schools?* New York: Routledge Farmer.
- SPANGENBERG, H.H. & THERON, C.C. 2002. Developing a uniquely South African leadership questionnaire. *South African journal of psychology*. 32(2): 9-25.
- STONE, H.J.S. 1981. Die aard en struktuur van die skool. *Educantulus I*. Pretoria: Academica.
- STONE, H.J.S. 1974. *Struktuur en motief van die onderwysstelsel*. Kaapstad: Sacum.
- TALJAARD, J.A.L. 1975. 'n Skrifmatige antropologie en -samelewingsleer. Potchefstroom: PU vir CHO.
- VAN DER BERG, S. 2004. Throwing money at education problem isn't enough. *The Sunday Times*, July 4.
- VAN DER WALT, B.J. 2003. Om 'n leier te wees – vanuit 'n Christelike perspektief. *Koers*, 68(2 & 3): 143-170.
- VAN DER WALT, J.L. 2003. 'n Beginselgrondslag vir gesag, vryheid, orde en dissipline in die onderwysopset van die vroeg 21ste eeu. *Koers* 68(4): 331-352.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990. Onderwysbestuurstake. In: Van der Westhuizen (Red.) *Doeltreffende Onderwysbestuur*. Pretoria: HAUM: 139-245.
- VAN DYK, J. 1997. *Letters to Lisa. Conversations with a Christian Teacher*. Sioux City: Dordt Press.

WEEKEND POST. 2004. *School head may face disciplinary hearing*. March 27.

WYNGAARD, H. 2004. Minister praat oor kritiek op haar taal-siening. *Rapport*, Julie, 18. p.5.

**Sleutel terme**

Onderwysbestuur  
Onderwysleierskap  
Oordelike onderwys  
Dissipline in die onderwys  
Skool

**Key words**

Educational management  
Educational leadership  
Orderly education  
Disciplined education  
School