



Cape Peninsula
University of Technology

**DIE SKOOLHOOF SE ROL AS MOTIVEERDER VAN
KURRIKULUMVERNUWING IN DIE PRIMÊRE SKOOL**

deur

Adeline Sophia Domingo

*Tesis ingelewer ter gedeeltelike voldoening aan die vereistes vir die
graad*

Magister Technologiae: Onderwysbestuur

aan die Fakulteit vir Onderwys en Sosiale Wetenskappe aan die

CAPE PENINSULA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

WELLINGTON

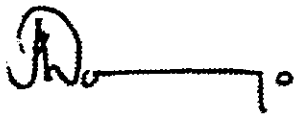
September 2007

STUDIELEIER:

A.J. Hoek

VERKLARING

Hiermee verklaar ek die ondergetekende dat hierdie verhandeling, DIE SKOOLHOOF SE ROL AS MOTIVEERDER VAN KURRIKULUM-VERNUWING IN DIE PRIMÊRE SKOOL, my oorspronklike werk is wat nog nie vantevore in die geheel, of gedeelteklik by enige ander universiteit ter verkryging van 'n graad of diploma voorgelê is nie en dat alle bronne wat ek gebruik het, aangedui en erken is in verwysings en bronnelyste.



Adeline Sophia Domingo

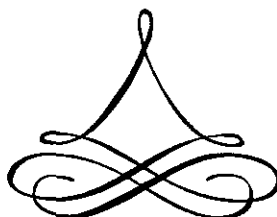
September 2007

DANKBETUIGINGS

“Ebenhaeser!” Tot hier toe het die HERE my gehelp. Alle dank, lof en eer kom Hom toe.

Graag betuig ek my opregte dank en waardering teenoor:

- my studieleier, **mnr. A.J. Hoek**, vir sy kundige leiding, geduld, altyd positiewe kommentaar en onvoorwaardelik toewyding, wat van groot waarde was;
- **dr. J. Joubert** vir volgehoue aanmoediging en ondersteuning;
- **drr. H.A. Brand** en **C. Reynolds** vir waardevolle insette gelewer tydens die opstel van die vraelyste;
- die personeel van J.S. Gericke-, Edulis- en die M.J. L. Olivierbiblioteke, veral **mnr. M. Moll**, vir puik dienslewering;
- **Myrtle Wynand** en **Debbie Regions** vir puik en flink tikwerk;
- **Priscilla Erasmus** vir die bereidwilligheid met die versending van E-pos, asook **Sonette** by Postnet, Brackenfell vir onbaatsugtige hulp;
- personeellede van die skole wat betrek is by die vraelysondersoek;
- familie, vriende en kollegas vir belangstelling en ondersteuning;
- my dierbare eggenoot, **Mike**, en my seuns, **Aiden** en **Mario**, vir liefde, geduld en steun.



*Hierdie studie word opgedra aan my twee
ouer sussies, Dorothy en Patricia, wat gesamentlik 70 jaar
onderwyserwaring het en nog steeds onderwys as 'n roeping
uitleef.*

ABSTRAK

Die skoolhoof as onderwysleier is die sleutelpersoon in die implementering van kurrikulumvernuwing by skole en speel 'n deurslaggewende rol ten opsigte van die motivering van personeellede. Die doel met hierdie studie was om die skoolhoof se rol as motiveerder van opvoeders tydens die implementering van 'n nuwe kurrikulum te ondersoek.

In Hoofstuk 2 word die motiveringsrol van die skoolhoof aan die hand van 'n aantal motiveringsteorieë en -tegnieke ondersoek. Daarna word die bestuursfunksie van die skoolhoof tydens die verandering van kurrikula in Hoofstuk 3 belig.

'n Empiriese ondersoek (Hoofstuk 4) is gedoen met behulp van vraelyste wat uit die literatuurstudie ontstaan het. Primêreskoolopvoeders sowel as skoolhoofde in diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement is hierby betrek. Uit die literatuur- en empiriese studie kom die volgende rolle van die skoolhoof wat die personeel motiveer, na vore:

- Verbetering van personeelmoreel
- Bemagtiging van die personeel
- Delegering van take
- Die skep van 'n positiewe skoolklimaat.

Die volgende take van die skoolhoof is belangrik tydens die implementering van kurrikulumvernuwing:

- Die skep van 'n klimaat vir verandering
- Effektiewe kommunikasie
- Die ontwikkeling van menslike potensiaal.

Kurrikulumvernuwing het 'n negatiewe impak op baie opvoeders se motivering en beroepsbelewing. Die bevindinge van hierdie studie toon dat opvoeders aandui dat die skoolhoof die motiveerder van kurrikulumvernuwing behoort te wees.

ABSTRACT

The school principal as educational leader is the key person in the implementation of curriculum change in schools and plays a vital role in motivating staff members in this regard. The aim of this study was to investigate the role of the school principal in regard to motivating educators during the implementation of new curricula.

The principal's role as motivator is investigated in Chapter 2 on the basis of a number of motivation theories and techniques. Chapter 3 investigates the management function of the principal in regard to curriculum change.

A questionnaire was devised on the grounds of the literature study and an empirical study (Chapter 4) was done with a group of primary school teachers and school principals employed by the Western Cape Education Department.

From the literature review and empirical studies the following roles of the principal to motivate staff members, emerged:

- Improvement of group morale
- Empowerment of staff members
- Delegating of tasks
- *Creating a positive school climate.*

The following tasks of the school principal are important during the implementation of curriculum change:

- Creating a climate for change
- Effective communication
- The development of human potential.

Curriculum change has a negative impact on the motivation and perception of teaching for many teachers. The findings of this study show that educators argue that the school principal should be the motivator of staff in this regard.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK EEN: INLEIDENDE ORIËNTERING

1.1	INLEIDING TOT DIE STUDIE.....	2
1.2	PROBLEEMSTELLING.....	8
1.3	DIE DOEL VAN DIE STUDIE.....	8
1.4	NAVORSINGSONTWERP.....	8
1.5	METODE VAN ONDERSOEK.....	9
	1.5.1 Literatuurstudie.....	9
	1.5.2 Empiriese ondersoek.....	9
1.6	BEGRIPSOMSKRYWING.....	10
	1.6.1 Kurrikulum.....	10
	1.6.2 Kurrikulumontwikkeling.....	10
	1.6.3 Motiveerder.....	10
	1.6.4 Vernuwung.....	11
	1.6.5 Verandering.....	11
	1.6.6 Primêre skool.....	11
	1.6.7 Die skoolhoof.....	11
	1.6.8 Opvoeder.....	12
	1.6.9 Leierskap.....	12
1.7	STRUKTUUR VAN AANBIEDING.....	12
1.8	BRONNELYS.....	13

HOOFSTUK 2: MOTIVERING

2.1	INLEIDING.....	16
-----	----------------	----

2.2	MOTIVERINGSTEORIEË.....	17
2.2.1	Maslow se teorie.....	17
2.2.2	Herzberg se tweefaktorteorie.....	22
2.2.3	Mc Clelland se verwesenlikingsteorie.....	22
2.2.4	Mc Gregor se x- en y-teorie.....	23
2.2.5	Die ERG-teorie.....	25
2.2.6	Vroom se verwagtingsteorie.....	26
2.3	MOTIVERINGSTRATEGIEË VAN DIE SKOOLHOOF.....	26
2.3.1	Verbetering van personeelmoreel.....	26
2.3.2	Bemagtiging.....	28
2.3.3	Delegering.....	30
2.3.4	Die skep van 'n positiewe skoolklimaat.....	32
2.4	SAMEVATTING.....	34
	BRONNELYS.....	35

HOOFSTUK 3: KURRIKULUMVERNUWING

3.1	INLEIDING.....	38
3.2	BEPLANNING AS BESTUURSTAAK VAN KURRIKULUM- VERNUWING.....	39
3.2.1	Strategiese bestuur van verandering.....	41
3.3	DIE SKOOLHOOF EN KURRIKULUMVERNUWING.....	42
3.3.1	Die skoolhoof as kurrikulumleier.....	43
3.3.2	Die skoolhoof as vernuwingsagent.....	46
3.4	VERNUWINGSKLIMAAT.....	47

3.5	PROFESSIONELE ONTWIKKELING.....	49
3.6	PROSES VAN VERANDERING.....	52
3.6.1	Stappe in die veranderingsproses.....	53
3.6.2	Die kragte wat by verandering ter sprake is.....	54
3.7	REDES WAAROM VERANDERING IN SKOLE ONSUKSESVOL IS.....	55
3.7.1	Redes voorgehou deur die opvoeders	55
3.7.2	Redes voorgehou deur die skoolhoofde.....	55
3.8	RIGLYNE VIR SUKSESVOLLE BESTUUR VAN VERANDERING.....	56
3.8	WEERSTAND TEEN VERNUWING.....	56
3.8.1	Die bekamping van weerstand teen verandering.....	58
3.9	IMPLEMENTERING VAN DIE KURRIKULUM.....	59
3.9.1	Implementeringstappe.....	61
3.9.2	Implementeringstrategieë.....	63
3.10	SAMEVATTING: KURRIKULUMVERNUWING.....	64
	BRONNELYS.....	65

HOOFSTUK 4: EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1	INLEIDING.....	71
4.2	UITKOMSTE VAN DIE ONDERSOEK.....	71
4.2.1	Algemene Uitkomste.....	71
4.2.2	Besondere uitkomste.....	71
4.3	RASONAAL VIR WERKSWYSE EN METODEDES VAN ONDERSOEK	72
4.3.1	Werkswyse by die konstruering van die vraelyste.....	72
4.3.2	Seleksie van teikengroepe.....	72

4.4	RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN OPVOEDERRESPONSE.....	74
4.4.1	Persoonlike en Klasgegewens.....	74
4.4.2	Motiverende faktore.....	75
4.4.3	Opvoeders se blootstelling aan, betrokkenheid by en beleving van kurrikulumvernuwing.....	78
4.5	RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN SKOOLHOOFDE SE RESPONSE	79
4.5.1	Persoonlike en Skoolgegewens.....	79
4.5.2	Rolle en funksies van die skoolhoof ten opsigte van die motivering van personeel tot kurrikulumvernuwing.....	82
4.5.3	Strategieë en eise om personeel te motiveer tot kurrikulum- vernuwing.....	83
4.5.4	Die skoolhoof se blootstelling aan, betrokkenheid by en beleving van kurrikulumvernuwing.....	86
4.6	SAMEVATTING.....	88
 HOOFSTUK 5: SLOTPERSPEKTIEF		
5.1	SAMEVATTING	91
5.2	GEVOLGTREKKING.....	91
5.3	SLOTPERSPEKTIEF.....	92
5.4	MOONTLIKE TERREINE VIR VERDERE STUDIE.....	95

LYS VAN FIGURE

Figuur 1	Die motiveringsiklus.....	16
Figuur 2	Opsomming van Strategiese Bestuur.....	41
Figuur 3	'n Vereenvoudige oorsig van die veranderingsproses.....	54
Figuur 4	Kragte aanwesig by verandering.....	54
Figuur 5	Kurrikulumimplementering.....	60

BYLAES

Bylaag A:	Brief aan skoolhoofde in sake vraelysondersoek
Bylaag B:	Toestemmingsbrief van die Wes-Kaap Onderwysdepartement
Bylaag C:	Vraelys aan opvoeders
Bylaag D:	Vraelys aan skoolhoofde
Bylaag E:	Kommentaar van skoolhoofde
Bylaag F:	Kommentaar van opvoeders

HOOFSTUK 1

INLEIDENDE ORIËNTERING

1.1	INLEIDING TOT DIE STUDIE	2
1.2	PROBLEEMSTELLING	8
1.3	DIE DOEL VAN DIE STUDIE.....	8
1.4	NAVORSINGSONTWERP	8
1.5	METODE VAN ONDERSOEK	9
1.5.1	<i>Literatuurstudie</i>	9
1.5.2	<i>Empiriese ondersoek</i>	9
1.6	BEGRIPSOMSKRYWING	10
1.6.1	<i>Kurrikulum</i>	10
1.6.2	<i>Kurrikulumontwikkeling</i>	10
1.6.3	<i>Motiveerder</i>	10
1.6.4	<i>Vernuwing</i>	11
1.6.5	<i>Verandering</i>	11
1.6.6	<i>Primêre Skool</i>	11
1.6.7	<i>Die skoolhoof</i>	11
1.6.8	<i>Opvoeder</i>	11
1.6.9	<i>Leierskap</i>	12
1.7	STRUKTUUR VAN AANBIEDING	12
	BRONNELYS.....	13

HOOFSTUK 1

INLEIDENDE ORIËTERING

1.1 INLEIDING TOT DIE STUDIE

Om tred te hou met transformasie in die snelveranderende lewensopset en veral in die onderwysstelsel, is vernuwings en veranderings in die kurrikulum onvermydelik. Reeds so vroeg as 1986 sê Carl (1986:437): “Die uitdagings en eise wat aan die onderwys gestel word, word in 'n steeds ontwikkelende tegnologiese wêreld al hoe groter. 'n Eiesoortige Suid-Afrikaanse kurrikulum wat aan plaaslike behoeftes voldoen en tekortkominge in die onderwys uit die weg ruim, was dringend nodig.”

Na die verkiesing van 1994 het kurrikulumverandering in die post-apartheid Suid-Afrika, onmiddellik begin. Kurrikulum 2005 was verantwoordelik vir een van die grootste veranderinge ooit binne die Suid-Afrikaanse onderwys (Nelson, 1999:10).

Kurrikulumontwikkeling in die primêre skool is van kardinale belang, aangesien dit hier is waar die ontsluiting en ontwikkeling van leerders se potensiaal begin. Kurrikulumontwikkeling impliseer vernuwing in die onderwys wat lei tot die verbetering van die kurrikulum ten opsigte van inhoude, metode en materiaal. Om vernuwing in skole effektief te laat geskied, is opvoeders nodig wat bereid is om te vernuwe, te waag en te implementeer, om sodoende aktiewe deelnemers aan die kurrikulum te wees.

Die veranderings in die Suid-Afrikaanse onderwys en opleiding val verder saam met ander ewe belangrike vraagstukke waarmee die onderwys te kampe het, nl. rasionalisasie, verhoogde opvoeder-leerderverhoudinge en begrotingsprobleme (Nelson, 1999:11). Dit lei daartoe dat onderwysers baiekeer ongemotiveerd is en 'n weerstand het teen verandering. Intussen is die kurrikulum weer hersien en moet onderwysers die sogenaamde Nasionale Kurrikulumverklaring implementeer.

Hierdie navorsing fokus op die rol van die skoolhoof in die primêre skool as motiveerder van sy personeel tot kurrikulumvernuwing. Die dilemma van die skoolhoof is juis dat hy vanweë sy bestuursfunksies dikwels toenemend tred verloor met kurrikulumaangeleenthede en dit wat in die klas gebeur ten opsigte van kurrikulumvernuwing. Hierdie studie poog om die rol van die skoolhoof as motiveerder van opvoeders tot kurrikulumvernuwing te ontleed en te beskryf en om toepaslike strategieë en werkswyses te identifiseer.

In die studie word die manlike vorm, *skoolhoof*, deurgaans gebruik, alhoewel dit na beide geslagte verwys.

Die skoolhoof as onderwysleier is die sleutel tot die implementering van vernuwing by skole en moet hom dus toespits op die ontwikkeling van 'n gemotiveerde, toegewyde en effektiewe personeel. Alvorens onderwysleiers die personeel kan motiveer, moet hulle self eers gemotiveerd wees tot kurrikulumvernuwing. "Successful leaders are both strongly driven by sets of personal values which create a 'passionate conviction' to build, implement and continually monitor a vision" (Harris, 2003:91). Die skoolhoof behoort hierdie uitdaging te aanvaar en sy personeel, leerders en gemeenskap te lei om die verandering en vernuwing te implementeer. Kruger (in Carl, 1986:41) wys daarop dat die kurrikulum 'n direkte behoefte in die samelewing vervul. Dit is daarom noodsaaklik dat elke opvoeder gemotiveer sal word om die kurrikulum te implementeer.

Hierdie uitgebreide rol van die skoolhoof as kurrikulumleier kom nie sonder probleme nie. Allan Glatthorn (1997:21) wys enkele probleme uit waarmee skoolhoofde gekonfronteer word. Dit blyk dat skoolhoofde probleme ondervind om te verstaan wat presies van hulle as kurrikulumleiers verwag word as gevolg van

- 'n gebrek aan helderheid oor die wese van die verandering;
- 'n gebrek aan tyd
- 'n gebrek aan ondersteuning.

Net soos opvoeders, wonder skoolhoofde ook soms of buitestaanders werklik 'n idee het van die geweldige inspanning en druk wat dit daagliks van hulle verg om hul

werk in die regte gesindheid te benader. Bogenoemde kan in sekere gevalle beskryf word as “pressure which is too much for us” (Towner, 1998:24).

Skoolhoofde behoort ook deeglik bewus te wees dat daar dikwels weerstand teen veranderings en vernuwings bestaan. Hulle behoort bewus te wees van die oorsake van verset en moet weet hoe dit hanteer en voorkom kan word. Peters (1988:44) sê in dié verband dat die verwydering van vrese van mislukking by opvoeders, een van die skoolhoof se topprioriteite behoort te wees. Die skoolhoof as kurrikulumleier kan opvoeders se bereidwilligheid tot vernuwing verhoog, deur die individu se behoeftes en verwagtinge te kongrueer met dié van die skool. Dit mag tot konflik lei, maar die wyse waarop die skoolhoof dit hanteer, sal bepaal hoe die opvoeders op vernuwing reageer. Hiervan sê Goldman & O’Shea (1990:43): “The principal must bring the staff together with a clearly expressed set of common values.”

In die huidige vernuwingsopset, steun opvoeders baie sterk op skoolhoofde om in hulle behoeftes aan kurrikulumvernuwing te voorsien. Schreuder, Du Toit, Roesch en Shah (1993:79) wys daarop dat die mate waarin die skoolhoof daarin slaag om sy personeel te motiveer, afhang van sy siening van die motiveringsproses en die ontwikkeling van die vaardighede om dit in die praktyk toe te pas.

Dit is raadsaam dat skoolhoofde insig het in die verskillende motiveringsteorieë.

Volgens Maslow se behoeftehiërargieteorie (Robbins, 1989:149 – 150) bestaan daar in elke menslike wese 'n hiërargie van vyf behoeftes:

- fisiologiese behoeftes
- sekuriteitsbehoefte / veiligheidsbehoefte
- sosiale behoeftes
- agtingsbehoefte
- selfverwesenlikingbehoefte.

Van die skoolhoof as motiveerder vir kurrikulumvernuwing, word dit verwag om elemente van die teorie in die werksituasie toe te pas, om opvoeders en leerders te motiveer. Mc.Gregor se X- en Y-teorie en Herzberg se tweefaktorteorie word ook

nog steeds deur bestuurders gebruik om werknemers te motiveer. Volgens Hertzberg se bevinding word getoon dat negatiewe faktore uitgeskakel moet word voordat 'n gesonde en harmonieuse werksomgewing geskep kan word. Die skep van 'n positiewe vernuwingsklimaat waar die personeel geborge voel en bereid is om te eksperimenteer met kurrikulumvernuwing is dus die skoolhoof se vernaamste prioriteit. Kelly (1981:181) definieer skoolklimaat as “...the interaction between satisfaction and productivity for groups and individuals who live and work in school environments.”

Die rol van die skoolhoof as motiveerder behoort meer betekenisvol vir opvoeders te wees, as die skoolhoof 'n aktiewe rol speel by die vernuwing van die kurrikulum. Opvoeders sal beter gemotiveer word om die skoolhoof se opvatting van die kurrikulum te aanvaar indien die skoolhoof kundig en goed ingelig optree. (Glatthorn, 1997:46)

Om effektief as vernuwingsagent op te tree, sal die skoolhoof, onder andere 'n transformasieleier moet wees: 'n *Leier van leiers*, sodat hy ander kan motiveer om te lei.

Leithwood & Jantzi (1999:39) is van mening dat transformasieleiers in skole gekenmerk word deur die volgende kerneienskappe:

- Hulle dui rigting aan;
- Hulle ontwikkeling hulle personeel;
- Hulle kan goed organiseer;
- Hulle bou 'n verhouding met die skoolgemeenskap.

Om onderwysverhoudinge in die vernuwingstydperk te ondersteun, is wedersydse respek en vertroue van uiterse belang. “Trust on a personal level becomes a project to be worked at by parties involved – trust has to be won” (Scott, 1990:173). Gesonde menseverhoudinge tussen die skoolhoof en gemotiveerde personeellede sal verseker dat positiewe deelname aan die vernuwingsproses plaasvind. Fullan (2001:71) merk in dié verband op: “people always needed emotional intelligence, but in complex times people need it in spades.”

Om die doeltreffende uitvoering van vernuwing te verseker is delegering deur die skoolhoof van uiterste belang. Goeie delegering het groter betrokkenheid tot gevolg, lei tot verhoogde produktiwiteit, is meestal tydbesparend en verskaf ook uitstekende leer- en ontwikkelingsgeleenthede (Schreuder, 1993:27). Dit raak verder ook mense se vlak van motivering.

Nelson (1999:64) voer aan dat, vanweë die kompleksiteit van sy amp, dit vir die skoolhoof baie moeilik is om die hele proses van verandering alleen te bestuur. Dit is dus raadsaam om 'n opvoeder by die skool te identifiseer wat sterk belangstelling in kurrikulumvernuwing toon om as kurrikulumkoördineerder op te tree. Glatthorn (1997:20) bevestig die belangrikheid van die inenskakeling van die skoolhoof se leierskap met die opvoeders se leierskap vir effektiewe samewerking.

Die skoolhoof se rol as motiveerder van kurrikulumvernuwing sal in 'n groot mate bepaal hoe hy die opvoeders as kurrikulumagente bemagtig. Dit is daarom baie belangrik dat skoolhoofde oor die nodige vaardighede beskik en ook bereid is om hul leierskap met hul kollegas te deel om hulle in die proses te kan bemagtig. Armstrong (1994:89) verklaar: “Empowerment provides greater space for individuals to use their abilities by enabling and encouraging them to take decisions close to the point of impact.” Die volle personeel word daarom betrek by besluitneming, of deur middel van personeelvergaderings, òf in komitees, òf in die leierspan. Deelnemende besluitneming verhoog die opvoeder se selfvertroue en lei tot bemagtiging van die persoon self. “Knowledge about decision making, idiographic factors, decision processes and choice outcomes are requisite skills necessary to arrive at successful accomplishment of educational objectives” (Razik & Swanson 1995:95).

Stevens (1990:67) wys daarop dat dit noodsaaklik is dat personeellede voel hul menings en idees word na waarde geskat: “They must feel the need to change; they must not be told that they have to change.” Dit is essensieel dat opvoeders vryheid van skoolhoofde ontvang om te eksperimenteer met vernuwing en dan ook kan staatmaak op hul ondersteuning. Volgens Ambrosie en Haley (1991:76) is

skoolhoofde en opvoeders professionele persone van wie verwag word om oor die kundigheid te beskik om hul werk effektief uit te voer.

Dit blyk dus uit die literatuur, dat bemagtiging van die skoolhoof self van deurslaggewende belang is ten opsigte van sy rol as motiveerder van kurrikulumvernuwing. Hierdie bemagtiging kan beide intrinsiek en ekstrasiek geskied. Selfbemagtiging kan geskied deur middel van studie, leesprogramme, asook professionele gespreksgeleenthede. Eksterne invloede en faktore wat 'n bydrae lewer sluit onder andere in indiensopleidingsprogramme, kursusse, kongresse, skoolhoofdeforums asook onderrigleidingsgeleenthede van onderwysleiers.

Die skoolhoof wat sy personeel suksesvol betrokke kry by beplanning, besluitneming en ander bestuursfunksies, voldoen in 'n groot mate aan die eise van motivering. Van der Westhuizen (1996:203) bevestig dat motivering vir sommige outeurs so belangrik is in die hele bestuurshandeling en in die leidingstaak, dat dit verhef word tot die belangrikste bestuurstaak van 'n bestuurder. Sodanige betrokkenheid impliseer deelnemende bestuur wat dus die personeel die geleentheid bied om tot selfverwesenliking te kom. Whitaker (2000:177) wys daarop dat waar vernuwing plaasvind, die personeel moet voel dat daar ondersteuning is en dat daar vir hulle omgee word.

Die gemotiveerde opvoeder is normaalweg ook positief ingestel teenoor verandering en vernuwing. Saam met die groter verantwoordelikheid van deelnemende bestuur kweek dit 'n strewe by die opvoeder na steeds beter werkverrigting. Teen dié agtergrond, sal hy meer geredelik soek na vernuwing ten einde te verbeter en ook 'n groter bereidwilligheid toon om te verander na gelang van die eise wat die vernuwing stel.

1.2 PROBLEEMSTELLING

In die lig van die analise van faktore wat die skoolhoof verhinder om sy rol te vervul, asook moontlike toepaslike strategieë wat suksesvolle skoolhoofde kan gebruik om motiveerders van kurrikulumvernuwings te wees, ontstaan die volgende primêre navorsingsvrae:

- ◆ Watter strategieë kan skoolhoofde gebruik om opvoeders tot kurrikulumvernuwing te motiveer?
- ◆ Watter motiveringstegnieke kan skoolhoofde gebruik om kurrikulumvernuwing in die skool te bewerkstellig?

1.3 DIE DOEL VAN DIE STUDIE

Hierdie studie het ten doel om die volgende uitkomst te bereik:

- ◆ Om 'n kritiese beskrywing te gee van die faktore wat skoolhoofde van primêre skole verhinder om effektiewe motiveerders ten opsigte van kurrikulumvernuwing te wees.
- ◆ Om strategieë, motiveringstegnieke en werkswyses te identifiseer, wat uiteindelik 'n gelukkige gemotiveerde personeel sal bewerkstellig wat tot 'n groter mate daartoe in staat sal wees om effektiewe kurrikulumvernuwing te verseker.

1.4 NAVORSINGSONTWERP

Die studie is beide ondersoekend en beskrywend van aard. Die doel daarvan is om eendersyds die probleme van skoolhoofde ten opsigte van motivering tot kurrikulumvernuwing te identifiseer en te ontleed en andersins om 'n beskrywing te gee van effektiewe strategieë om die rol te vervul.

Die navorsing is ondersoekend van aard omdat kennis van die belangrikste teorieë ten opsigte van die navorsingsprobleem as 'n voorvereiste vir sinvolle refleksie beskou word.

Die navorsing is ook beskrywend omdat die unieke aard van die verskynsel *motivering tot kurrikulumvernuwing by primêre skole*, binne 'n spesifieke konteks beskryf word.

1.5 METODE VAN ONDERSOEK

1.5.1 Literatuurstudie

Die navorsing behels 'n nasionale en internasionale literatuurstudie, wat ook 'n internetsoektog insluit. Met die literatuurstudie wil die navorser vasstel watter probleme wêreldwyd ondervind word met die implementering van nuwe kurrikula en spesifiek die probleme wat primêreskoolhoofde ervaar om hulle personeellede te motiveer tot kurrikulumvernuwing. Verder wil die navorser ook uit die literatuur vasstel watter motiveringstegnieke suksesvolle onderwysleiers gebruik om kurrikulumvernuwing te implementeer.

1.5.2 Empiriese ondersoek

Die belangrikste faset van die navorsing sal wees om vas te stel watter spesifieke probleme skoolhoofde in die Suid-Afrikaanse konteks ondervind met die motivering van hul personeellede tot kurrikulumverandering en spesifiek die *Nasionale Kurrikulumverklaring (NKV)*. Om die rede word 'n empiriese studie beoog met behulp van 'n vraelysondersoek in geselekteerde primêre skole. Die navorser wil ook met die ondersoek vasstel watter tegnieke en strategieë skoolhoofde gebruik om verandering effektief te implementeer. Die ondersoek word beperk word tot primêre skole in die Wes-Kaap. Die Wes-Kaapse Onderwysdepartement is versoek word om 'n lys van skole beskikbaar te stel waaruit 'n steekproef van twaalf skole gemaak is. Die vraelyste is anoniem voltooi om te verseker dat geen skool of persoon geïdentifiseer kan word nie.

'n Formele aansoek is aan die Wes-Kaapse Onderwysdepartement vir goedkeuring voorgelê vir die vraelysondersoek by skole.

1.6 BEGRIPSOMSKRYWING

Die volgende begrippe wat in die studie voorkom, word kortliks omskryf:

1.6.1 *Kurrikulum*

Etimologies gesien kom die begrip kurrikulum van die Latyn "currere" en beteken letterlik om te hardloop. Soos wat atlete hardloop om die wenpaal te bereik, beweeg die leerder op 'n beplande baan om bepaalde doelwitte of uitkomst te bereik. Vir die meeste mense het die term kurrikulum betrekking op beplanning van 'n kursus en in die skoolkonteks word dit meestal gelykgestel aan begrippe soos "sillabus" of "kombinasie van sillabusse". So kan daar dan verwys word na die kombinasie van vakke of leerareas wat 'n leerder of student volg, as 'n kurrikulum. Die term kan ook verwys na die konstellasië van kursusse en leergeleenthede wat deur 'n bepaalde instelling aangebied word (Kelly in Hoek, 2004:5).

Doll (in Van der Westhuizen, 1990:6) is verklaar: "The curriculum of a school is a formal and informal content and process by which learners gain knowledge and understanding, develop skills and alter attitudes, appreciation and values under the auspices of the school." Die kurrikulum sluit daarom alle aspekte van onderrig en leer in (Beleidsdokument, 1997:14).

1.6.2 *Kurrikulumontwikkeling*

Kurrikulumontwikkeling dui op die doelgerigte en sistematiese opbou van vlak of breë kurrikulum en die voortdurende evaluering, hersiening en vernuwing daarvan (J.M. Mostert, 1986: 55).

1.6.3 *Motiveerder*

Die term motivering kom van die Latynse woord "movere", wat beteken om in beweging te bring (Steers en Porter in Van der Westhuizen, 1996:202). 'n Motiveerder is dus iemand wat ander mense aanmoedig, inspireer, stimuleer en "in beweging bring".

1.6.4 Vernuwing

Vernuwing in die konteks van kurrikulumvernuwing het te doen met innovasie: die verbetering van die bestaande, die proses om die kurrikulum aan te pas by die veranderende omgewing en veranderende omstandighede. Rogers in Van der Westhuizen (1996:203) definieer vernuwing as: "... the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among the members of a social system". Die definisie dui eerstens daarop dat die individu bewus gemaak word van die vernuwing. Dit dui op kommunikasie tussen die uitvindings of skeppers van die vernuwing en die mense en/of instansie wat die vernuwing toepas. In die onderwys bied indiensopleidingkursusse, demonstrasies en opvoedkundige literatuur geleentheid vir bewusmaking van vernuwing.

1.6.5 Verandering

Fullan (1989: 197) beskou verandering as 'n generiese term wat implementering impliseer en daarom tot 'n veranderende praktyk aanleiding gee. Volgens Hattingh (1996: 21) is verandering die in gebruik neem van ander onderrigmateriaal, onderrigpraktyke, strukture en prosesse wat deur die eise van omgewings genoodsaak is. Verandering dui nie in alle gevalle op groei, die ontwikkeling of die verbetering van die bestaande praktyk nie.

1.6.6 Primêre Skool

Die skool kan gedefinieer word as 'n samelewingsinstelling wat tot stand gekom het vir die doeleindes van onderrig en leer. Vir die doel van dié studie is primêre skole betrek: dit wil sê skole wat strek vanaf graad R tot en met graad 7.

1.6.7 Die skoolhoof

Die skoolhoof verteenwoordig die hoogste gesag in die skool en is onder andere verantwoordelik vir onderrigleiding en onderwysbestuur. "School principals manipulate symbols to help give schools an identity and coherence and have to engage in managerial / administrative activity to co-ordinate a school's functioning" (Anderson, e.a. 2003:86).

1.6.8 Opvoeder

'n Persoon wat ander leer, opvoed of oplei of wat professionele opvoedkundige dienste, insluitende professionele terapie en onderwyssielkundige dienste by 'n

openbare skool, inrigting vir verdere onderwys en opleiding, departementele kantoor of sentrum vir basiese onderwys vir volwasse verskaf en wat kragtens die wet aangestel is in 'n pos op 'n diensstaat (Wet 76 van 1998).

1.6.9 *Leierskap*

Dit kan omskryf word as die geïntegreerde en dinamiese aanwending van 'n leier se vermoëns om op 'n gesagvolle wyse die volgelinge te oortuig, besiel saamsnoer en rig tot verwesenliking van gemeenskaplike ideale (Van der Westhuizen, 1996: 195).

1.7 STRUKTUUR VAN AANBIEDING

In hierdie studie word gepoog om die uitkomst in 1.3 genoem te bereik en antwoorde op die navorsingsvrae vrae te verskaf. Om 'n volledige agtergrond te skep, geskied die hoofstukindeling as volg:

HOOFSTUK EEN word as 'n inleidende oriëntering beskou en gee 'n oorsig oor die studie, probleemstelling en ondersoek. Tersaaklike begrippe word ook in hierdie hoofstuk omskryf en verhelder.

In HOOFSTUK TWEE word motivering breedvoerig bespreek. Dit sluit verskillende motiveringsteorieë en -strategieë in wat vir die skoolhoof as motiveerder van sy personeel tot waarde kan wees.

In HOOFSTUK DRIE word daar gefokus op kurrikulumvernuwing en spesifiek op die verskillende rolle wat die skoolhoof gedurende die vernuwingsproses behoort te vertolk asook die strategieë en tegnieke wat hy kan gebruik om opvoeders tot kurrikulumvernuwing te motiveer.

In HOOFSTUK VIER word die resultate van die empiriese ondersoek aan die orde gestel. Uiteensetting en bespreking van data kom hier voor.

HOOFSTUK VYF behels die bevindinge, gevolgtrekkings, en aanbevelings vir moontlike verdere studie.

BRONNELYS

- AMBROSIE, F. & HALEY, P.W. 1991. *The role of the curriculum specialist in Site Based Management, NASSP Bulletin*, vol. 75, no. 537, October, 73-81.
- ARMSTRONG, M. 1994. *How to be even a better manager*. London: Kogan Page.
- ANDERSON, L., KYDD, L. & NEWTON, W. 2003. *Leading people and teams in education*. Sage Publication. California: Thousand Oaks.
- CARL, A.E. 1986. Onderwyserbetrokkenheid by kurrikulumontwikkeling in sekondêre skole in die Republiek van Suid-Afrika. Deel 2. Ongepubliseerde D.Ed-proefskrif: Universiteit van Stellenbosch.
- DIE SUID-AFRIKAANSE SKOLEWET, Wet 76 van 1998.
- FULLAN, M. 1989. Research into Educational Innovation. In: Glotter, R. et al. (editors): *Understanding School Management*. Philadelphia: Open University Press.
- FULLAN, M. 2001. *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey Bass.
- GLATTHORN, A. 1997. *The principal as curriculum leader*. London: Sage Publication.
- GOLDMAN, C & O'SHEA, C. 1990. *A culture of change*. Educational Leadership. Vol. 47 no. 8 pp. 41-43.
- HARRIS, A. 2003. *Effective Leadership for School Improvement*. London: Routledge Falmer.
- HATTINGH, C.R. 1996. 'n Funksioneel-Konseptuele Model vir Kurrikulum-disseminasie en Kurrikulum-implementering. Ongepubliseerde D.E.d.-proefskrif, Universiteit van Stellenbosch.
- HOEK, A.J. 2004. Opvoedkunde 4: Kurrikulumteorie. Ongepubliseerde klasaantekeninge, CPUT.
- KELLY, E. 1981. *Auditing School Climate. Educational Leadership*. Cape Town: NASOU.

- MOSTERT, J. M. 1986. *Riglyne vir kurrikulumontwikkeling*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- NELSON, L. 1999. *Skoolvernuwing deur Kurrikulum 2005*. Kaapstad: Tafelberg Uitgewers Bpk.
- PETERS, T. 1988. In search of excellence: A talk to Tom Peters about principalship, *NASSP Bulletin*, 74, pp. 39-43.
- RAZIK, T. & SWAMSON, A. 1995. *Fundamental Concepts of Educational Leadership and Management*. Engle Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- ROBBINS, S.P.1989. *Organisational Behaviour: Concepts Controversies and Applications*. Boston: Prentice Hall
- SCHREUDER, J. H., DU TOIT P. J., ROESCH, N. C.& SHAH, C. G. 1993. *Professionele Ontwikkeling. Praktiese aktiwiteite vir die skoolhoof en onderwyser*. Kaapstad: Maskew Miller Longman Bpk.
- SCOTT, J. 1990. *The Collaborative School: A work environment for effective instruction*. Oregon: University Publication.
- STEVENS, M. P. 1990. *School climate and staff development: Keys to school reform*. *NASSP Bulletin*, 74, pp. 66-70.
- TOWNER, L. 1998. *Managing employer stress*. London: Kogan Page Limited.
- THODY, A. 1992. *Moving to management*. London: David Fulton Publishers.
- VAN DER WESTHUIZEN, P. C. (red.) 1990. *Doeltreffende Onderwysbestuur*. Pretoria: Kagiso.
- WHITAKER, T. 2000. *Motivating and Inspiring Teachers*. New York: Eye on Education. Larchmont.

HOOFSTUK 2

MOTIVERING

2.1	INLEIDING	16
2.2	MOTIVERINGSTEORIEË.....	17
2.2.1	<i>Maslow se teorie</i>	17
2.2.2	<i>Herzberg se tweefaktorteorie</i>	22
2.2.3	<i>Mc Clelland se verwesenlikingsteorie</i>	22
2.2.4	<i>Mc Gregor se X- en Y-teorie</i>	23
2.2.5	<i>Die ERG -Teorie</i>	25
2.2.6	<i>Vroom se verwagtingsteorie</i>	26
2.3	MOTIVERINGSTRATEGIEË VAN DIE SKOOLHOOF	26
2.3.1	<i>Verbetering van personeelmoreel</i>	26
2.3.2	<i>Bemagtiging</i>	28
2.3.3	<i>Delegering</i>	30
2.3.4	<i>Die skep van 'n positiewe skoolklimaat</i>	32
2.4	SAMEVATTING	34
2.5	BRONNELYS.....	35

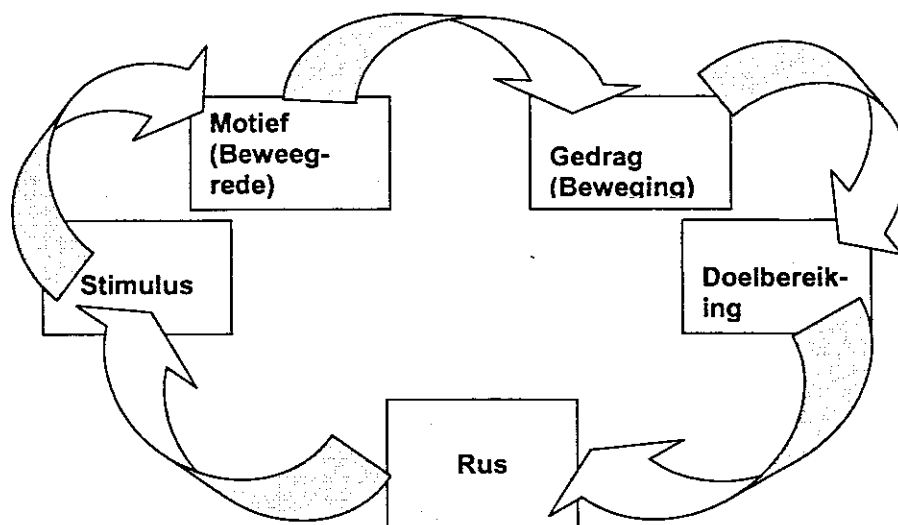
HOOFSTUK 2

MOTIVERING

2.1 INLEIDING

Daar bestaan verskillende omskrywings van die begrip motivering. Een algemene omskrywing is dat motivering die beïnvloeding is van 'n ondergeskikte om doelwitte te bereik wat vooraf deur 'n persoon in 'n posisie van leierskap bepaal is (Schreuder e.a., 2001: 100). Hanson (2003:190) definieer motivering as volg : “an inner state that energises, moves, channels and sustains behavior towards goals”. Die term motivering kom van die Latynse woord “movere” wat beteken om te beweeg en vordering te laat plaasvind (Van der Westhuizen, 1996:202). Van Niekerk in Schreuder (1993:78) definieer dit as die interne krag wat in 'n mens ontstaan en hom bewustelik of onbewustelik dryf om 'n behoefte te bevredig of iets onaangenaams te vermy.

Figuur 1: Die motiveringsiklus



Hoek (2004: 22)

Om met mense te handel is die belangrikste taak van elke leier of bestuurder. Louw in Hoek (2004:22) stel motivering as 'n siklus voor. Die leier - in hierdie geval die skoolhoof - moet die stimulus verskaf wat die opvoeders motiveer om in beweging te kom om die doel van kurrikulumvernuwing te bereik. Om mense te motiveer is egter gekompliseerd. Alhoewel daar al baie studies oor motivering gedoen is, bly

dit 'n uitdagende verantwoordelikheid vir die leier. Erkening van verskillende waardes en motivering van mense wat in die organisasie werk, is 'n essensiële element van sukses. Dit is dus belangrik vir leiers of bestuurders om kennis van verskillende motiveringsteorieë te hê. Schreuder (1993: 99) verklaar dat mense slegs gemotiveer kan word wanneer hulle behoeftes geaktiveer word.

2.2 MOTIVERINGSTEORIEë

2.2.1 Maslow se teorie

Maslow baseer sy teorie volgens Kohn en Flippo in Van Der Westhuizen (1996: 204) op die volgende drie aannames oor menslike gedrag:

- Daar bestaan altyd iets waarna die mens heimlik of openlik streef, bv. iets wat hy graag wil besit, of 'n ideaal wat hy wil bereik.
- 'n Behoefte wat reeds bevredig is, is daarna nie werklik meer so 'n dringende faktor soos vroeër nie.
- Behoeftes kan in volgorde van prioriteite op 'n hiërargiese wyse in vyf stadia verdeel word.

Volgens Maslow se behoeftehiërargieteorie (Hanson 2003: 193) bestaan daar in elke menslike wese 'n hiërargie van minstens vyf behoeftes:

- Fisiologiese behoeftes: Basiese oorlewingsbehoefte soos kos, lug, water, seks, slaap, onderdak, ander liggaamsfunksies en beskerming teen die elemente.
- Sekuriteitsbehoefte / veiligheidbehoefte: Vryheid van vrees en beskerming teen gevaar, bedreiging en verlies.
- Sosiale behoeftes: Begeerte om te behoort aan, assosiasie, vriendskap, liefde en aanvaarding.
- Agtingsbehoefte: Selfrespek, prestasie, status, erkenning en trots.
- Selfverwesenlikingsbehoefte: Effektiwiteit, hoë prestasie, kreatiwiteit, selfvervulling en persoonlike outonomie.

2.2.1.1 Implikasie van Maslow se teorie vir die skoolhoof:

Alvorens die skoolhoof sy personeel kan motiveer, behoort hy dus self 'n selfgeaktualiseerde persoon te wees wat volgens Covey (1993:44) bepaalde beginsels handhaaf. Hy verstaan dat sy voorbeeld as rolmodel 'n groot inpak maak op die vernuwing van die kurrikulum.

Fisiologiese behoeftes

Daar moet gewaak word teen 'n onmenslike werkslading, omdat dit opvoeders wat nie so gemotiveerd is nie, kan vermoei en ander wat weer entoesiasies is, kan oorlaai wat kan lei tot uitputting en gevolglike demotivering.

Tiperend van 'n motiveerder is dat hy oor deeglike kennis beskik van wat 'n goeie skool behels (Van der Westhuizen, 1996:677). Sy deeglike kennis en insig aangaande die pligte en take van opvoeders stel hulle in staat om die nodige inisiatief te neem deur 'n prioriteitslys op te stel van dit wat eerste gedoen moet word. Hy erken die eiesoortige behoeftes en inspirasie wat sy personeel motiveer en pas sy leierskap daarby aan.

Veiligheidsbehoefte

Van die skoolhoof word verwag om toe te sien dat die opvoeders die kurrikulumvernuwing beoefen in 'n werksomgewing wat vry is van gevare. Die opvoeder moet die versekering hê dat daar genoegsame beskerming in sy werksplek is. 'n Gebrek aan fisiese en emosionele sekuriteit lei tot werkfrustrasie.

'n Opvoeder wat veilig en geborge voel sal leer om te waag en risiko's te neem, sodat suksesse ten opsigte van kurrikulumvernuwing behaal kan word. 'n Positiewe skoolklimaat wat leer bevorder, word sodoende opgebou. Die skoolhoof moet dus in dié verband proaktief optree. Hy is verantwoordelik vir sy eie lewe (Covey, 1993:71) en dus ook verantwoordbaar vir dié van sy personeel. Hy beheer dit wat beheer kan word, eerder as om eksterne faktore te verkwalik vir sy mislukkings. Die skoolhoof as motiveerder van die kurrikulumvernuwing sien homself as 'n proaktiewe persoon wat deel is van die oplossing en nie deel van die probleem nie.

Kommunikasie is een van die belangrikste komponente by bevrediging van veiligheidsbehoefte. Geen bestuur kan plaasvind indien daar nie kommunikasie is nie (Van der Westhuizen, 1996:214). Indien personeellede ingelig word oor die doelwitte en die resultate wat bereik word, is hulle geneig tot groter samewerking en voel hulle terselfdertyd deel van die personeel. Die teenoorgestelde is ook waar: indien die personeel nie weet wat hulle veronderstel is om te bereik nie, sal hulle weinig belangstelling en motivering toon. Die personeel moet nie net ingelig word oor die resultate nie, maar ook oor verandering en vordering (Allen in Van der Westhuizen, 1996:214).

Sosiale behoeftes

Die mens as sosiale wese het die behoefte om te behoort aan en met ander geassosieer te word. Daarom is die sluiting van vriendskapsbande en die goedkeuring van skoolhoof en kollegas vir die opvoeder belangrik.

Die skoolhoof wat sy personeel laat deelneem aan besluitneming rakende die vernuwing van kurrikulumaangeleenthede en die delegering daarvan, kan verseker wees dat eienaarskap aangeneem sal word, wat sal lei tot effektiewe deelname. Interaksie met ander skole se opvoeders sal lei tot samesnoering, waar opvoeders probleme en suksesse wat hulle ondervind met mekaar kan bespreek en sodoende gesamentlike oplossings en strategieë kan vind. Hierdie samesnoering sal die implementering van kurrikulumvernuwing meer effektief maak. Klaskamers moet op 'n gereelde basis deur die skoolhoof besoek word en opvoeders moet aangemoedig word om mekaar se klasse te besoek. Dit moedig spanwerk aan en kritiek kan op 'n gesonde manier gelewer en hanteer word. Die skoolhoof reël werkwinkels by die skool op so 'n manier dat personeellede maklik kan deelneem. Hy kry die opvoeder sover om hulle talente met mekaar te deel en bied self werkwinkels aan en deel inligting met personeel in verband met seminare wat hy self bygewoon het.

Waar sinergisme bestaan, is daar erkenning en respek vir verskillende standpunte en perspektiewe en dit dien as motivering om die beste oplossings te vind. Deur

sinergisme word verseker dat werk goed uitgevoer word. Waar sosiale behoeftes nie bevredig word nie, het dit wanaanpassing tot gevolg (Hanson 2003:193).

Agtingsbehoefte

Selfagting geskied as 'n opvoeder erkenning ontvang en sy selfbeeld positief versterk word.

Opvoeders wil voel dat die leerders en gemeenskap wat hulle dien, respek en waardering toon vir die arbeid wat hulle verrig. Hulle wil veral hê dat skoolhoofde waardering en erkenning toon vir hulle deelname tot die kurrikulumvernuwing. Daarom moet skoolhoofde bewus wees van die belonings wat deur opvoeders waardeer word. Skoolhoofde kan gebruik maak van tasbare en nie-tasbare belonings vir goeie werkverrigting. Die skryf van 'n kort briefie aan 'n opvoeder, net om dankie te sê of 'n informele aankondiging waarin waardering uitgespreek word vir 'n besondere bydrae gelewer, spreek boekdele. Die skoolhoof as effektiewe kurrikulumvernuwer herinner sy personeel voortdurend daaraan dat hulle werk bydra tot 'n belangrike einddoel: die opvoeding van die kind.

Elke taak wat die motiveerder aanpak, begin met 'n eindresultaat in gedagte (Covey 1993:99). Die strewe om die einddoel te realiseer, dien as motivering om die werksaamhede van die kurrikulumvernuwing doelgerig te hou.

'n Selfgeaktualiseerde motiveerder glo nie aan verloor nie (Covey 1993:185). Die alternatief van wen-wen is om te verloor. Die motiveerder is gedurig op soek na situasies wat voordelig en opbouend is en waarin voordele gedeel word. Dit is nie 'n tegniek nie, ... “ it comes from a character of integrity, maturity ...it grows out of a high trust relationship” (Covey, 1989:233). Kommunikasie, goeie, gesonde verstandhouding en ondersteuning, wys dat die skoolhoof waardering het vir die werk wat opvoeders doen. Mense het 'n behoefte aan aanvaarding en vriendskap. Dit mag byvoorbeeld motiveringswaarde hê as 'n skoolhoof die opvoeders op hul name noem (Van der Westhuizen, 1996:214).

Selfaktualiseringsbehoefte

Die skoolhoof kan sy personeel tot selfaktualisering lei, as hy sy persoonlike behoeftes, asook die behoefte van sy personeel kan identifiseer en intergreer met die doelstellings van die skool ten opsigte van kurrikulumvernuwing. Covey (1989:214) omskryf dit as volg: “ ... it is listening to understand – emotionally and intellectually, feelings as well as meaning”.

“Om die saag skerp te maak” dit wil sê selfbemagtiging, maak al die ander beginsels moontlik. Dit behels vernuwing, groei en leer. Die skoolhoof beskik oor sekere strategiese vaardighede ten einde die kurrikulumvernuwingsproses te kan fasiliteer en sy personeel te motiveer. Hy is toeganklik en besit die vermoë om sy eie en andere se goeie kwaliteite in die proses te gebruik. Hy tree op as inligtingsbron; bied geleenthede aan personeel om risiko’s te neem en maak voorsiening vir groei en ontwikkeling van alle betrokkenes.

Selfgeaktualiseerde mense hou van terugvoering, daarom sal die skoolhoof gereeld deur middel van personeelvergaderings, omsendbriewe, inligtingssessies en werksinkels sy personeel op die hoogte hou van hulle vordering, suksesse en mislukkinge ten opsigte van die kurrikulumvernuwing.

Skoolhoofde moet opvoeders met magsbehoefte identifiseer en hulle inspan as kurrikulumvernuwingsagente. Hulle sal die koördineerders, leerareahoofde en assesseringskoördineerder van die skool uit maak.

Die verantwoordelikheid vir uitdagende opdragte ten opsigte van kurrikulumvernuwing word aan sulke opvoeders gegee, omdat hulle ’n sterk prestasiebehoefte het en saam kan werk met skoolhoofde, om ander opvoeders te motiveer en die uitkomst van take onder opvoeders versprei.

Die skoolhoof wat sukses bereik met selfaktualisering, kan individuele produktiwiteit verhoog, werksverrigting bevorder en uitstekende geleenthede vir taakverryking skep.

2.2.2 Herzberg se tweefaktorteorie

Frederick Herzberg maak voorsiening vir verskillende perspektiewe aangaande die motivering van mense. Herzberg se tweefaktorteorie bestaan uit Higiëne-faktore en motiveerders of intrinsieke faktore. Higiëne-faktore is rondom die werk geleë en bestaan uit tradisionele aansporings soos salaris voordele en vakansieverlof (Whitaker, 2002: 10). Hierdie faktore lei tot groter tevredenheid in die werksituasie, maar het as sodanig geen motiveringswaarde nie en dra nie noodwendig by tot produktiwiteit nie.

Motiveerders of intrinsieke faktore het hoofsaaklik te doen met die wesenlike aard van die werk self. Die motiveerders spoor werknemers tot beter prestasie aan en sluit in die erkenning wat 'n werknemer ontvang, selfverwesenliking, vordering, verantwoordelikheid en prestasiemoontlikhede (Du Preez, 2002: 16). Herzberg se motiveerders lei tot bemagtiging. Die skoolhoof as onderrigleier, moet gebruik maak van dinge wat groter impak het en tot positiewe beïnvloeding lei (Whitaker, 2000: 11).

Daar is skrywers wat sekere aspekte van Herzberg en Maslow se teorieë kritiseer. Opvoeders se behoeftes tree nie noodwendig streng volgens 'n hiërargie na vore nie. Dit is ook so dat skoolhoofde nie noodwendig in staat is om die behoeftes van die opvoeders te bevredig nie aangesien hulle nie die werkgewers is nie. Die skoolhoof kan egter elemente van die teorie in die werksituasie toepas om opvoeders te motiveer (Schreuder e.a., 1993: 80).

2.2.3 Mc Clelland se verwesenlikingsteorie

Die teorie gaan volgens Sergiovanni en Starratt in Van der Westhuizen (1996:210) uit van die aanname dat die mens aangename ervarings verkies en die onaangename probeer vermy. Die bereiking van doelwitte en die realisering van ideale is aangenaam en lei tot verdere prestasie-motivering. Foute wat begaan word, skeep egter 'n gevoel van mislukking en kan lei tot onproduktiwiteit.

McClelland onderskei drie tipe mense. Die driebehoefte-teorie werk in die praktyk soos volg (Schreuder e.a., 1993:82)

Prestasiebehoefte: Party mense het 'n innerlike dryfkrag om vir hulself mikpunte te stel en dit dan te probeer bereik. Hierdie mense soek uitdagings en handel wys genoeg om moontlike mislukkings te voorkom.

Magsbehoefte: Dit is die begeerte om invloedryk te wees en beheer oor ander mense te hê. Die behoefte aan mag is 'n sosiale behoefte. Hierdie mense streef na leierskapsrolle waar hulle doelwitte kan stel, besluite kan neem en inisiatiewe kan uitoefen.

Erkenningsbehoefte: Hierdie mense soek die aanvaarding van ander mense, vriendskap en groepsituasie waarin mense saamwerk. Dit is ook 'n sosiale behoefte wat kameraadskap en ondersteuning noodsaaklik ag. Hulle kies beroepe waar interaksie met mense plaasvind. Onderwys is beslis een van die beroepe.

Maslow en McClelland se teorieë verskil hoofsaaklik in dié opsig dat die bevrediging van behoeftes in eersgenoemde volgens 'n hiërargie geskied, terwyl die individu volgens laasgenoemde een of meer van die behoeftes in enige volgorde tergelykertyd mag bevredig.

2.2.4 Mc Gregor se X- en Y-teorie

Mc Gregor se teorie stem in 'n groot mate ooreen met dié van Maslow. Mc Gregor beskryf twee teenstrydige opvattinge oor die wese van werk wat hy teorie X- en Y noem (Du Preez, 2002: 17). Een benadering glo dat mense na selfverwesening by die werk streef, terwyl die ander veronderstel dat mense slegs daarna streef om hulle laer-orde behoeftes te bevredig.

Teorie X

Teorie X berus op die volgende veronderstellings

- Die gemiddelde persoon hou nie van werk nie, bied weerstand daarteen en sal enigiets doen om dit te vermy.

- As gevolg van weerstand teenoor werk, is dit noodsaaklik dat werknemers streng beheer, gekontrole en selfs met dissiplinêre maatreëls en straf gedreig word.
- Die gemiddelde werknemer verkies 'n duidelike voorskriftelike benadering en hou daarvan om ongemotiveerde bevele van sy leier te ontvang. Hy wil verantwoordelikheid so ver as moontlik vermy en een van die vernaamste dinge wat hom in die werk rig, is sy strewe na sekuriteit (Van der Westhuizen, 1996: 206).

Hierdie benadering mag in sekere situasies nodig wees, maar volgens algemene waarneming het mense groter werksbevreëdiging en beter werksproduksie indien hulle 'n sekere mate van vryheid het om besluite te neem en hul idees toe te pas.

Teorie Y

Teorie Y is 'n meer aanloklike benadering en geheel en al die teenoorgestelde van Teorie X.

- Hiervolgens is die meeste werknemers lojaal en hardwerkend en bewus van hulle pligte.
- Omstandighede en ervarings beïnvloed egter 'n persoon se optrede.
- Mense het die vermoë om te streef na hoër-hierargiebehoeftes.
- Hulle wil meer verantwoordelik hê en hou nie daarvan om gedreig te word nie.
- Die gemiddelde individu se intellektuele potensiaal word in werklikheid slegs gedeeltelik benut (De Wet, 1980: 74).

Mc Gregor beklemtoon dat dit eerstens vir 'n leier nodig is om deur eerlike selfevaluering te probeer vasstel wat die ware aard van sy ingesteldheid teenoor sy personeel is. Verder bevestig hy dat dit ongetwyfeld waar is dat die wyse waarop 'n onderwysleier teenoor sy personeel optree, in 'n groot mate bepaal word deur sy lewensbeskouing, sy aannames insake die motivering agter menslike gedrag, en sy

beoordeling van hul optrede in 'n bepaalde werksituasie (Van der Westhuizen, 1996: 207).

Uit teorieë X en Y het daar mettertyd 'n nuwe benadering ontwikkel wat as teorie Z bekend staan.

Teorie Z

Teorie Z kan maklik gesien word as deel van Mc Gregor se teorie. Een van die voorstanders van hierdie teorie is die moderne bedryfsleier Peter Drucker. Teorie Z sien die individu as 'n wese wat vatbaar is vir positiewe sowel as negatiewe invloede. Die leier se positiewe gesindheid teenoor sy personeel sal afhang van sy eie lewensuitkyk en of hy/sy positief en optimisties is, of negatief en pessimisties (Van der Westhuizen, 1996: 208).

2.2.5 Die ERG -Teorie

Clayton Alderfer se ERG-teorie is 'n meer onlangse weergawe van 'n behoefte hiërargie. Volgens Hanson (2003:194) maak Alderfer aanspraak op drie kern hierargieë behoefte naamlik: “Existence (E), Relatedness (R) and Growth (G)”.

Bestaansbehoefte (E) sluit in beide fisiologiese en veiligheidsbehoefte wat noodsaaklik is vir die ondersteuning van fisiese welstand.

Verhoudingsbehoefte (R) het te doen met die begeerte vir betekenisvolle en bevredigende sosiale verhoudings.

Groeibehoeftes (G) verteenwoordig die hoogste vlak van behoeftes: 'n intrinsieke begeerte vir persoonlike ontwikkeling en selfaktualisering

Alderfer erken ook 'n frustrasie, naamlik die agteruitgangproses. Dit beteken dat wanneer 'n hoëvlakbehoefte gedwarsboom word, die individu na groter bevrediging op 'n laer vlak sal soek. As die intellektuele groeibehoeftes om een of ander rede aan die opvoeder geweier word, sal die individu na uitbreiding van bevrediging wat in sosiale verhouding gevind word, soek (Hanson, 2003:194).

2.2.6 Vroom se verwagtingsteorie

Volgens Vroom se teorie is daar 'n baie noue band tussen inspanning, prestasie en beloning (Schreuder e.a. 1993:82).

Motivering is dus 'n bewuste, kognitiewe proses en die individu se prestasiegedrag is daarop gerig om die verwagting of die beloning te bereik. Die verwagtingsteorie het die volgende belangrike implikasies vir die motivering van opvoeders (Miskel e.a. in Schreuder e.a., 1993:83).

- Die beloning of pluspunte vir die skool behoort aan opvoeders bekend gemaak word.
- Geleenthede behoort vir opvoeders geskep te word om hul individuele doelwitte te bereik.
- Ondersteuning behoort aan opvoeders gegee te word vir alle pogings.
- Die kriteria vir prestasietoekenning behoort vasgestel te word.
- Die leerspan behoort regverdig en objektief op te tree wanneer die kriteria vir prestasietoekenning toegepas word.
- Die opvoeder behoort die verwagte beloning te kan verdien.

Die uitdaging in die gebruik van die teorie draai eintlik om laasgenoemde punt. Slaag die opvoeder nie daarin om die verwagte beloning te verwerf nie, verloor hy sy motivering.

2.3 MOTIVERINGSTRATEGIEë VAN DIE SKOOLHOOF

2.3.1 Verbetering van personeelmoreel

Dit is baie belangrik dat alle opvoeders hulle werk in 'n positiewe en entoesiastiese gesindheid moet benader. Hoë personeelmoreel is van uiterse belang en dit het betrekking tot elke skool. Effektiewe leiers kweek en bou deurgaans 'n positiewe moreel by hulle werksomgewing en personeel (Whitaker 2002:345). Verder noem hy ook dat wanneer opvoeders se moreel hoog is, goeie dinge in die klaskamers sal

gebeur. Personeelmoreel kan onder andere deur die volgende tegnieke verbeter word:

2.3.1.1 *Erkenning*

- Maak tyd om na elke personeellid in 'n personeelvergadering te luister.
- Gesels privaat met personeellede oor hulle bydrae tot die span.
- Erken individue en die span se bydraes openlik binne en buite die span.
- Bou op individuele en spansuksesse.
- Maak gebruik van belonings (Chivers in Steyn e.a., 2002:126).
- Bied geleenthede, byvoorbeeld 'n uitstalling en nooi ouers en lede van publiek om demonstrasies van opvoeders se vaardighede te besigtig. Dit skep 'n geleentheid vir die onderwysprofessie om die status en respek wat dit verdien, in die gemeenskap te behou (Drafte en Kassen in Steyn e.a., 2002:157).

2.3.1.2 *Werksverrykking*

Die skoolhoof behoort 'n veilige ruimte vir die opvoeders in die skool te verskaf, sodat opvoeders nie bedreig voel deur kurrikulumvernuwing nie, maar veilig en entoesiasties sodat hulle bereid is om die onbekende te verken.

- Moedig kreatiwiteit aan by individu sowel as by die span.
- Maak seker dat almal ewe veel geleenthede tot personeelontwikkeling het.
- Maak die span betrokke by visiebou en planontwikkeling (Chivers in Steyn e.a., 2002:127).
- Gee opvoeders die geleentheid om in verskillende komitees te dien. Dit sal die selfbeeld van opvoeders versterk en dien as 'n uitdaging.
- Genoegsame hulpbronne het ook 'n inpak op opvoedersmoreel. Opvoeders kan die beste bedoelings hê, maar sonder hulpbronne is dit nutteloos, daarom behoort die skoolhoof toe te sien dat genoegsame, bruikbare hulpbronne beskikbaar is.
- Die gebruik van hulpbronne moet duidelik aan opvoeders gedemonstreer word sodat die optimale benutting tot sy reg kan kom.
- Laat ruimte vir opvoeders om hulle werk op 'n verskeidenheid van metodes, volgordes en tempo's te doen.

- Vermeerder die verantwoordelikheid van individue wat potensiaal toon.
- Gee aan 'n persoon of groep 'n volledige natuurlike eenheid van werk. Dit verminder spesialisering (Armstrong, 1983:144).
- 'n Gees van samehorigheid in 'n personeelkamer, hang nie net af van hoe opvoeders se houding en benadering teenoor die skoolhoof is nie, maar word beslis ook bepaal deur sy houding en optrede teenoor opvoeders.

Motivering van opvoeders moet ook nie net geleë wees in uitwendige middele nie, maar die lewensbeskouing en beroepsbesef is 'n ewe kragtige motiveringsmiddel (Van der Westhuizen, 1996:119).

Dit moet dus nie net gaan om beloning en vergoeding nie maar ook om dienslewering en roepingsbesef. Ten opsigte van al hierdie aangeleenthede speel die skoolhoof 'n kardinale rol.

2.3.2 *Bemagtiging*

Bemagtiging begin met die veronderstelling dat alle mense in staat is om aksie te neem om hulle werk te bevorder. Elke individu is uniek en het verskillende talente. Deur personeelbemagtiging moet leiers gebruik maak van hulle personeel se sterkpunte. "Empowering provides greater space for individuals to use their abilities by enabling and encouraging them to take decisions close to point of impact" (Armstrong in Schreuder 2001:85).

Die eerste stap wat skoolbestuurders moet neem, is om 'n klimaat vir effektiewe personeelontwikkeling te skep, om hulle onderwyspersoneel te bemagtig. Voorsiening moet gemaak word vir 'n omgewing waarin hulle die geleentheid gebied word om hulle eie idees te openbaar en soos professionele mense behandel te word en die vryheid te hê om te besluit hoe dit die beste sal wees om staats- of plaaslike doelwitte te bereik (Dufour 1991:33). Die blaam van mislukkings kan dan nie op besluitneming van ander geplaas nie, aangesien hulle vry is om te bepaal hoe die taak voltooi moet word. "The beneficial effect of empowerment upon

individual motivation and performance has been acknowledged both within and outside of education,” (Dufour, 1991:35).

Opvoeders moet op die hoogte gehou word van kennis en vaardighede ten opsigte van kurrikulumvernuwing. Die rolspelers in die skool kan nie ten volle by besluitneming en die implementering daarvan betrokke raak as hulle nie die nodige kennis en vaardigheid het nie (Schreuder & Landey, 2001:86).

Om personeellede effektief te bemagtig moet die nodige hulpbronne beskikbaar wees. Steyn en Van Niekerk (2002:161) wys daarop dat, indien personeellede al die vaardighede, motivering en bekwaamhede besit, maar nie die nodige gereedskap en hulpbronne nie, dit die verwagting van sukses sal wysig. Personeellede moet ook die nodige opleiding gebied word om hulle toe te rus om bemagtiging effektief te hanteer. Skoolbestuurders wat hulle opvoeders graag wil bemagtig, sal hulle deur die bank insluit by die beplanning van 'n program wat bedoel is, om dit moontlik te maak vir opvoeders om hulleself effektief te verbeter, (Dufour, 1991:64).

Opvoeders moet meer verantwoordelikhede kry en gevra word om terugvoering te gee. Dit sal impliseer dat hulle 'n mate van selfbestuur het (Steyn & Van Niekerk, 2002:160). Opvoeders moet aangemoedig word om sover as moontlik alle inligting rakende kurrikulumvernuwing te versamel. Mense voel goed oor hulself as hulle idees aanvaar en geïmplementeer word (Steyn & Van Niekerk, 2002:160).

Die volgende basiese vaardighede is essensieel om bemagtiging te bevorder (Schreuder & Landey, 2001:86):

- Besluitneming en probleemoplossing
- Kommunikasie
- Delegering
- Motivering
- Konflikhantering
- Fasilitering
- Tydsbestuur.

2.3.3 Delegering

Delegering is die handeling deur 'n persoon in 'n leiersposisie om sekere van sy pligte, verantwoordelikhede en gesag aan 'n persoon in 'n ondergeskikte posisie toe te vertrou om deelnemende bestuur 'n werklikheid te maak. Delegering beteken nie dat die leier sy verantwoordelikheid wil ontduik of onaangename of moeilike take op 'n ondergeskikte afskuif nie (Schreuder & Landey, 2001:105).

Vanweë die skoolhoof se groot werkslading sal dit vir hom onmoontlik wees om kurrikulumvernuwing alleen te hanteer; daarom sal dit wenslik wees as hy opvoeders bemagtig deur take en verantwoordelikhede te delegeer. Die aanstelling van opvoeders, wat die rol van kurrikulumagente vertolk, is belangrik. Die onderwysleier moet altyd seker maak, dat die take wat gedelegeer word nie te moeilik of onduidelik is nie, anders sal opvoeders se selfvertroue afgebreek word (Schreuder & Landey, 2001:105).

Die leier moet te alle tye beskikbaar wees om ondersteuning te gee wanneer daar probleme opduik en ook om erkenning te gee. Dit moet daarop gemik wees om aan persone die geleentheid te bied om sukses te behaal. Die gedelegeerde moet toegang hê tot die hulpbronne wat in die uitvoering van die taak benodig word.

Om die delegeringshandeling te voltooi is daar nie net verantwoordelikheid en gesag nodig nie, maar ook aanspreeklikheid. Aanspreeklikheid is die verpligting van 'n persoon om rekenskap te gee van die uitvoering van sy werk aan die hand van neergelegde kriteria of standaarde, dit wil sê of dit bevredigend tot uitvoering gebring is. Dit beteken dat, indien 'n persoon verantwoordelikheid en gesag het, daardie persoon teenoor sy hoof aanspreeklik is vir die bevredigende uitvoer daarvan.

Ten spyte van die feit dat delegering beteken dat verantwoordelikheid en gesag toevertrou word, bly die onderwysleier (skoolhoof), steeds primêr vir alle

aktiwiteite en die uitvoering daarvan verantwoordelik en aanspreeklik (Van der Westhuizen, 1996:179).

Schreuder e.a (1993:27) dui aan dat goeie delegering groter betrokkenheid tot gevolg het, lei tot verhoogde produktiwiteit, meestal tydbesparend is en ook uiteindelik leer- en ontwikkelingsgeleentheid verskaf.

Effektiewe delegering :

- nuwe idees word verwelkom, alhoewel somtyds nie merkbaar nie.
- is nie voorskriftelik nie.
- ontmoedig nabootsing van vorige posbekteërs.
- ondersteun nuwe idees met hulpbronne en opleiding.
- verbind verantwoordelikheid met kreatiwiteit, deur die vlak van verantwoordelikheid te verhoog en
- bied geleentheid om dit in lyn te bring met die persoon se professionele groei

Delegering hou vir onderwysleier die volgende implikasies in:

- Sorg vir deelname
- Gee erkenning aan personeellede
- Gaan gepaard gaan met gesagstoekenning
- Hou in gedagte dat elke persoon eiesoortig is met eiesoortige fisiese en geestlike behoeftes. Daarom is mensekennis van belang
- Laat mense nuttig voel
- Skend nie 'n persoon se menswaardigheid nie.
- Sorg vir genoegsame kommunikasiekanale (Van der Westhuizen, 1996:211).

4.3.1 Voordele van delegering

- Die onderwysleier kry geleentheid om onverdeelde aandag aan belangriker take af te staan met die wete dat die roetine take ook aandag kry.
- Geleentheid word vir ander rolspelers in die skool geskep om hul vaardighede tot die voordeel van die skool te gebruik.
- Dit lei tot groter betrokkenheid van alle rolspelers in die skool.

- Dit spaar baie tyd en lei tot verhoogde produktiwiteit.
- Persone aan wie bepaalde take en verantwoordelikhede gedelegeer word, kry ook die geleentheid om nuwe vaardighede aan te leer en hulle potensiaal te ontwikkel.
- Die geleentheid tot bemagtiging vestig 'n besondere vertrouensverhouding tussen die onderwysleiers en die ander rolspelers in die skool.
- Dit is 'n goeie geleentheid om die eienaarskap en toewyding van alle rolspelers in die skool verder uit te bou.

2.3.4 *Die skep van 'n positiewe skoolklimaat*

2.3.4.1 *Doelstellings met klimaatskepping*

- Werkstevredenheid
- Maksimum produktiwiteit
- Koördinerings van take tot 'n spanpoging
- Erkenning van die beginsel van menswaardigheid.

2.3.4.2 *Die skoolhoof se rol*

Skoolklimaat is deel van die groter begrip skoolkultuur wat onder andere die skool se waarde, tradisie en gebruike behels. Die skoolklimaat is die unieke atmosfeer wat in 'n bepaalde skool heers en die wyse waarop dit deur die verskillende rolspelers in die skool beleef word (Schreuder e.a., 2001:105).

Die eerste stap om die skool na effektiwiteit te lei, is die skep van 'n positiewe klimaat waarin personeel veilig sal voel en saam aan kurrikulumvernuwing werk. 'n Effektiewe skoolklimaat dien as motivering aan opvoeders om hul werk met ywer te implementeer in die werksomgewing. Fidler (2002:100) stem saam as hy sê: "...The culture makes it relatively explicit, a sense of purpose and stability is highly motivating for an individual."

Hoy & Miskel (2001:174) noem dat die skoolklimaat van verskillende perspektiewe gesien kan word:

- deursigtigheid van gedrag en houding

- gesonde interpersoonlike verhoudinge
- die humanisme van leerderkontrole-ideologieë

Skoolhoofde behoort bewus daarvan te wees dat personeelmoreel, 'n hoë korrelasie het met 'n positiewe skoolklimaat.

Die positiewe selfbeeld van die skoolhoof skep vertroue by sy personeel en lei tot 'n positiewe skoolklimaat waarin personeel gelukkig is en bereid is om 'n ekstra myl te loop.

As die skoolklimaat positief is, sal dit vir die personeel 'n aangename voorreg wees om werk toe te kom. As daar 'n negatiewe klimaat heers wat vol spanning is, sal dit die positiewe energie wat nog teenwoordig is, ook uiteindelik vernietig.

2.3.4.3 Aanduiders vir 'n skoolklimaat

Howard, Howell & Brainard (1987:7) identifiseer agt aanduiders vir 'n gesonde skoolklimaat.

- Respek: Alle lede van die skool moet met respek behandel word en hulself sien as waardevol. 'n Atmosfeer van wedersydse respek heers in so 'n skool.
- Omgee: Individue in die skool moet voel dat mense besorg is oor hulle en geïnteresseerd is in hoe dit met hulle gaan.
- Hoë moreel: Personeellede wat goed voel oor wat gebeur, is gewillig om take uit te voer, vol selfvertroue, opgeruimd en selfgedissiplineerd.
- Geleentheid vir insette: Elkeen in die skool moet die geleentheid gebied word om idees by te dra en moet weet dat hulle in ag geneem sal word.
- Aaneenlopende akademiese en sosiale groei: Beide leerders en opvoeders streef daarna om vaardighede en kennis te ontwikkel. Die professionele personeel het hoë verwagtinge van leerders.
- Skoolvernuwing: Die skool is selfvernuwend; dit groei, ontwikkel en verander.
- Kohesie: Personeellede moet 'n gevoel van behoort-aan-die-skool hê. Dit sal gesien kan word in die gees wat by die skool heers.

- Vertroue: Individue in die skool moet die vertroue hê dat daar op ander gesteun kan word as dinge gedoen word. Integriteit is 'n essensiële eienskap van personeellede.

2.4 Samevatting

Volgens die motiveringsteorieë wat hier bespreek is, is dit duidelik dat opvoeders wie se behoeftes bevredig word, gemotiveer sal wees om te presteer en hoër hoogtes te bereik. Kennis van motiveringsteorieë is dus belangrik vir die skoolhoof om sy personeel suksesvol te motiveer. Die skoolhoof wat sy personeel en hulle behoeftes ken, sal hulle positief kan beïnvloed en presies weet wat hulle motiveer. Die skoolhoof sit egter met die dilemma dat hy nie die werkgewer is nie, en dus saam met die opvoeders 'n werknemer van 'n onderwysdepartement is wat nie noodwendig die behoeftes van werknemers bevredig nie.

Die skoolhoof wat in beheer is van homself, sal weet dat sy houding en gesindheid, 'n groot invloed op sy personeel het. Sy personeel se houding en optrede teenoor hom, sal bepaal word deur die manier waarop hy teenoor hulle optree. Dit sal ook bepaal tot watter mate hy sy personeel kan motiveer om in belang van die skool op te tree. So 'n skoolhoof se positiewe selfbeeld skep vertroue by sy personeellede en lei tot 'n positiewe skoolklimaat waarin personeel selfaktualisering ervaar. Hy bemagtig sy personeel sodat hulle kurrikulumvernuwing as 'n uitdaging sal sien en gemotiveerd sal benader.

2.5 Bronnelys

- ARMSTRONG, M. 1983. *How to be a better manager*. London: Kogan.
- COVEY, S. 1989. *The 7 habits of highly effective people*. London: Simon & Schuster UK Limited.
- COVEY, S. 1993. *Principle-centered leadership program workbook*. Provo, Covey leadership center.
- DE WET, P.R. 1980. *Inleiding tot die onderwysbestuur*. Kaapstad: Lex Patria.
- DUFOUR, R.P. 1991. *The principal as staff developer*. Bloomington: National Education Service.
- DU PREEZ, P. 2002. *Principles of Education Management*. Johannesburg: Heinemann.
- FIDLER, B. 2002. *Strategic Planning for School Improvement*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- HANSON, E.M. 2003. *Educational Administration and Organizational Behavior* 5th ed. Riverside: University of California,.
- HOEK, A.J. 2006. *Opvoedkunde 2: 10 Didaktiese beginsels*. Ongepubliseerde klasaantekeninge, CPUT.
- HOWARD, E., HOWELL, B. & BRAINARD, E. 1987. *Handbook for conducting school climate improvement projects*. Bloomington, In: The Phi Delta Kappa Educational Foundation.

- HOY, W. & MISKEL, C.G. 2001. *Educational Administration: Theory, Research and Practice. Sixth Edition.* New York: McGraw-Hill.
- SCHREUDER, J.H., DU TOIT P.J., ROESCH, N.C. EN SHAH, C.G. 1993. *Professionele Ontwikkeling. Praktiese aktiwiteite vir die skoolhoof en onderwyser.* Kaapstad: Maskew Miller Longman Bpk.
- SCHREUDER, J. & LANDEY,V. 2001. *Kompas vir skoolgebaseerde bestuur.* Kaapstad: Renaissance.
- STEYN, G.M. & VAN NIEKERK. 2002. *Human Resource Management in Education.* Unisa Press.University of Africa.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. (red.) 1996. *Doeltreffende Onderwysbestuur.* Pretoria: Kagiso.
- WHITAKER, T. 2002. *Motivating and inspiring teachers.* Eye on Education. New York: Larchmont.

HOOFSTUK 3

KURRIKULUMVERNUWING

3.1	INLEIDING.....	38
3.2	BEPLANNING AS BESTUURSTAAK VAN KURRIKULUM-VERNUWING.....	39
3.2.1	<i>Strategiese bestuur van verandering.....</i>	41
3.3	DIE SKOOLHOOF EN KURRIKULUMVERNUWING.....	42
3.3.1	<i>Die skoolhoof as kurrikulumleier.....</i>	43
3.3.2	<i>Die skoolhoof as vernuwingsagent.....</i>	46
3.4	VERNUWINGSKLIMAAT	47
3.5	PROFESSIONELE ONTWIKKELING.....	49
3.6	PROSES VAN VERANDERING.....	52
3.6.1	<i>Stappe in die veranderingsproses</i>	53
3.6.2	<i>Die kragte wat by verandering ter sprake is</i>	54
3.7	REDES WAAROM VERANDERING IN SKOLE ONSUKSESVOL IS.....	55
3.7.1	<i>Redes voorgehou deur die opvoeders.....</i>	55
3.7.2	<i>Redes voorgehou deur die skoolhoofde.....</i>	55
3.8	RIGLYNE VIR SUKSESVOLLE BESTUUR VAN VERANDERING.....	56
3.8	WEERSTAND TEEN VERNUWING.....	56
3.8.1	<i>Die bekamping van weerstand teen verandering</i>	58
3.9	IMPLEMENTERING VAN DIE KURRIKULUM	59
3.9.1	<i>Implementeringstappe.....</i>	61
3.9.2	<i>Implementeringstrategieë.....</i>	63
3.10	SAMEVATTING: KURRIKULUMVERNUWING	63
	BRONNELYS.....	65

HOOFSTUK 3

KURRIKULUMVERNUWING

3.1 INLEIDING

Die onderwysstelsel in Suid-Afrika beleef die afgelope aantal jare 'n tydperk van ongekende verandering. Dit word veral teweeg gebring deur die veelbesproke Kurrikulum 2005-projek, die vervanging daarvan deur die Nasionale Kurrikulumverklaring en die implikasie wat dit vir die opvoeder ten opsigte van die kurrikulum inhou (Vermeulen, 1997:5).

Die Nasionale Kurrikulum poog om die doelstellings wat in Die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika uiteengesit is, te realiseer. Dit het ten doel die ontwikkeling van die volle potensiaal van elke leerder, as 'n burger van 'n demokratiese Suid-Afrika, aan die hand van die beginsels onderliggend aan die HNKV. Hierdie beginsels sluit die opvoedkundige en sosiale doelstellings in wat bydra tot opvoedkundige transformasie, en as sodanig moet dit alle fasette van die onderwyser se werk rig.

Kurrikulumontwikkeling impliseer verandering en vernuwing in die onderwys wat tot die verbetering van die kurrikulum lei wat op sy beurt tot gevolg het dat bestaande praktyke vervang word met verbeterde en meer doeltreffende praktyke. Verandering in die konteks van hierdie studie moet dus as verandering in diens van vernuwing gesien word. Onder die begrip kurrikulumvernuwing word daar dus vir die doel van hierdie studie die nuutmaking, dit wil sê die algehele en gedeeltelike vernuwing van die kurrikulum verstaan. Deur nuut te dink en nuwe besluite te neem behaal 'n mens dikwels groot sukses. Skoolhoofde sal 'n belangrike rol in die ontwikkeling en implementering van die kurrikulum wat die nasionale waardes en norme akkommodeer, speel.

Baie opvoeders is produkte van die ou onderwysstelsel en het meestal opleiding ontvang volgens die metodiek wat daarvoor gegeld het. Selfs sommige opvoeders se

jarelange ondervinding is nou in talle opsigte van min waarde. 'n Mens kan begryp dat dit opvoeders baie onseker maak. Opvoeders se moreel is in baie gevalle laag en dit is dus om die rede dat die skoolhoof moet optree as motiveerder van die kurrikulum.

Die paradigmaskuif wat eerstens deur die skoolhoof gemaak moet word, sal sy personeel positief beïnvloed en sodoende kan hy aan hulle die nodige motivering, ondersteuning en leiding bied wat hulle nodig het by kurrikulumvernuwing. Kurrikulumvernuwing gaan dus gepaard met persoonlike vernuwing van die skoolhoof sowel as die opvoeders.

Handy (1990: 54) beweer: “We are all prisoners of the past. It is hard to think of things except in the way that we have always thought of them. But that solves no problems and seldom changes anything”. Die opvoeder is die sentrale figuur in die effektiewe verloop van enige kurrikulumvernuwing of -ontwikkeling omdat hulle verantwoordelik is vir die implementering van die kurrikulum. Kurrikulumvernuwing is 'n proses van transformasie en dit impliseer verandering en vernuwing. Dit het 'n belangrike effek op opvoeders en roep hulle nie net om verandering en vernuwing te verstaan nie, maar om ten volle toegerus te wees en om inisiatief te neem en verandering te bestuur.

3.2 BEPLANNING AS BESTUURSTAAK VAN KURRIKULUM-VERNUWING.

Die bestuurstaak bestaan uit vier hoofkomponente naamlik beplanning, organisasie, leidinggewing en delegering. Die doel is nie om al die komponente te bespreek nie, maar om aan die hand van sekere aspekte te toon hoe beplanning bydra tot kurrikulumvernuwing. Die wyse waarop beplanning in die skool ingevoer word, is nie alleen bepalend vir suksesvolle uitkomst in die skool nie, maar ook vir die bestuur van vernuwing in die skool. Beplanning vorm die begin van die bestuurstaak en dit moet tred hou met veranderde en veranderende sosiale, politieke en ekonomiese omstandighede

Die rol van die skoolhoof het merkwaardige veranderinge gedurende die afgelope jare ondergaan. As gevolg hiervan is hy verantwoordelik en aanspreeklik vir alles wat in sy skool plaasvind. Hy is dus verantwoordelik vir die bestuur van die menslike hulpbronne (opvoeders, leerders en nie-doserende personeel) sowel as die fisiese hulpbronne (geboue, skoolterreine, finansies, ensovoorts). Om bogenoemde effektief te kan bestuur, beteken dat die skoolhoof deeglik sal moet beplan.

Die bestuursproses is in wese 'n wyse van denke oor wat bestuurders behoort te doen om hul taak effektief uit te voer. Havey-Jones (2003:96) skryf dat die vermoë om die toekoms te skep en te bestuur in die manier waarop ons graag wil, onderskei die goeie leier van die swakke. Cronje (1990:72) verwys onder andere na die bestuursproses as die beplanning van doelwitte en hulpbronne wat nodig is om bepaalde uitkomst te bereik, die organisering van hulpbronne en mense, asook leiding en beheer van hulpbronne en mense. Omdat beplanning 'n faset van elke komponent van die bestuursproses vorm, is dit 'n integrale deel van die skoolhoof se bestuurstaak. Beplanning neem dus 'n belangrike plek ten opsigte van die kurrikulumvernuwing in.

Die bestuurstaak van verandering is meer kompleks as wat dit wil voorkom. Daar is in elk geval geen manier hoe om bestuur van verandering vanuit 'n boek te leer nie. Vaardigheid om hierdie proses te bestuur ontstaan as gevolg van praktiese ondervinding en leer.

Verandering moet volgens fases bestuur word. Beplanning is een van die sleutelfases in die suksesvolle implementering en aanvaarding van verandering. Dit beteken dat die skoolhoof spesiale aandag moet skenk aan:

- die bestuur van verandering as 'n proses.
- evaluering van die uitwerking van verandering en die veranderingstrategie.
- oorreding van die skoolgemeenskap om verandering te aanvaar.
- kommunisering van die doel van verandering in die skoolgemeenskap (Harris, 1985:93).

Die skoolhoof behoort volgens Vandenbergh in Van der Westhuizen (1996:71) ook voorsiening te maak vir:

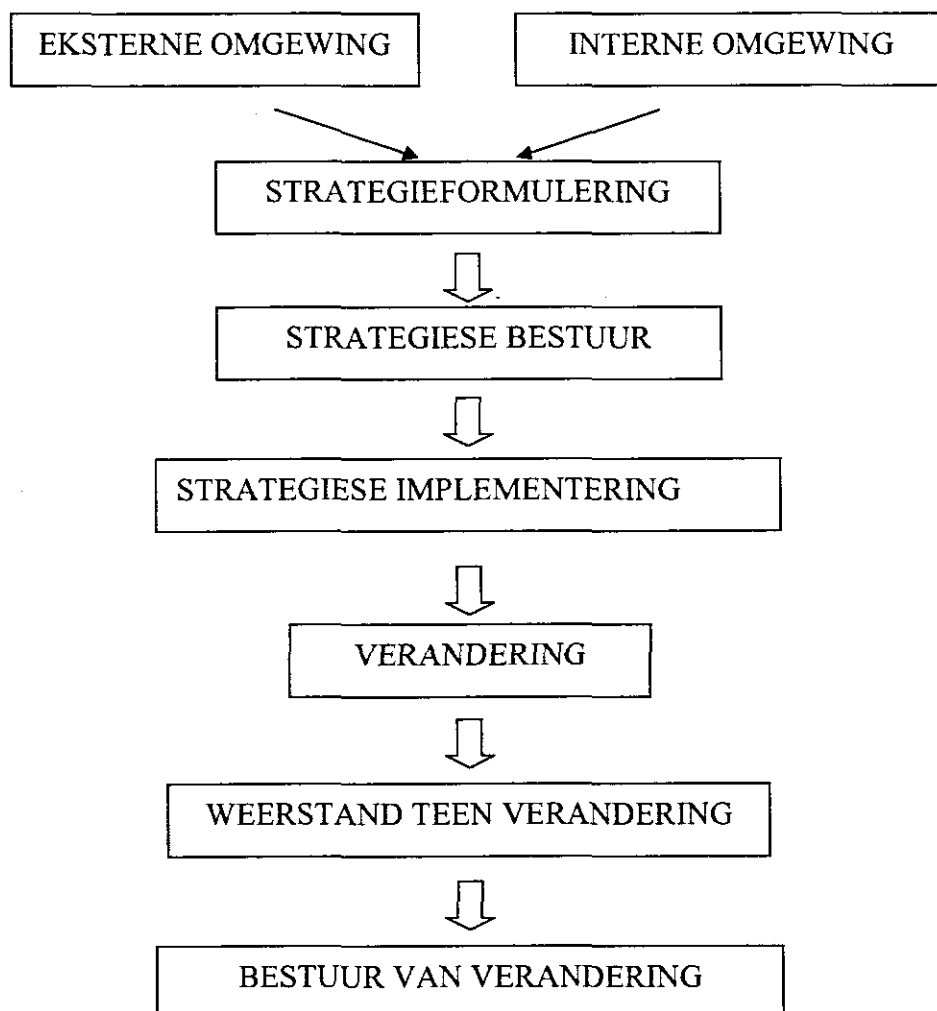
- skriftelike optekening van beplanning van die voorgestelde verandering vir sirkulering onder belanghebbendes.
- die deel van informasie met die personeel gedurende personeelvergaderings, klasbesoeke en informele besprekings in verband met transformasie wat verandering teweegbring.
- die indentifisering van prioriteite met betrekking tot die hantering van take.
- ontwerp van tydskedules vir terugvoering en die indentifisering van bronne of hulpmiddels om die wenslike uitkomste te bereik.

Beplanning dien as rigtingwyser vir die hele organisasie. Dit impliseer dat uitkomste en standarde onmiddellik geëvalueer en gekorrigeer kan word.

3.2.1 *Strategiese bestuur van verandering*

Strategiese bestuur kan gedefinieer word as die proses van formulering en implementering van strategieë in reaksie op die verandering. Strategiese bestuur en die bestuur van verandering is dus interafhanklik van mekaar.

Figuur 2: Opsomming van strategiese bestuur.



Uit bostaande figuur blyk dit dus duidelik dat die bestuur van verandering 'n ingewikkelde proses is. Die eksterne omgewing sowel as interne omgewing (binne die spesifieke skool) het 'n invloed op verandering. Die hoof moet saam met die personeel strategieë identifiseer om die verandering implimenteer en te integreer. Verder moet hy voorbereid wees op weerstand teen die verandering en proaktief maatreëls in plek stel om dit te bestuur.

3.3 DIE SKOOLHOOF EN KURRIKULUMVERNUWING

Alhoewel baie eksterne en interne persone 'n invloed op die totale opvoedingsprogram van die skool het, is dit duidelik uit die navorsing dat die skoolhoof die grootste dryfkrag agter die kurrikulumvernuwing is. As sleutelpersoon kan hy dus 'n betekenisvolle bydrae lewer tot die vernuwing van die kurrikulum in die skool. Holman in Fosley (1980: 24) bevestig dit as hy skryf: "The school's ability to change is determined by the principal's ability to synthesize the school's forces and to mediate inside and outside demands."

Kurrikulumvernuwing moet deur die skoolhoof gesien word as 'n besondere taak waarin hy moet streef na die daarstelling van ondersteunende verhoudinge, gesamentlike besluitneming, sekuriteit, hoë prestasiedoelwitte en erkenning (Van der Westhuizen, 1996: 623). Verder stel hy dit duidelik dat verandering slegs kan slaag met die aktiewe betrokkenheid en ondersteuning van die skoolhoof.

Dit is die skoolhoof se plig om alle departementele inligtingstukke aan die personeel beskikbaar te stel, alle moonlike vergaderings rakende die kurrikulum by te woon en gedagtes met kollegas te wissel. Daar moet in gedagte gehou word dat almal met ontwikkeling besig is (Nelson, 1999: 58).

Ten einde 'n effektiewe leier van die kurrikulum in die skool te kan wees, behoort die skoolhoof die kurrikulumvernuwingsproses te verstaan en in staat te wees om die opvoeder te help om die kurrikulum te begryp, te ontwikkel en te implimenteer. Die vernuwingsproses moet deeglik en met groot omsigtigheid beplan word, omdat dit die suksesvolle aanvaarding en implimentering daarvan sal bepaal. Kurrikulumvernuwing

sonder deeglike beplanning, kan nie 'n betekenisvolle bydrae lewer tot verbetering van die onderwys nie.

Vanweë die kompleksiteit van sy amp, is dit vir die skoolhoof baie moeilik om die hele proses van verandering alleen te bestuur (Nelson, 1999: 64). Dit is dus belangrik dat 'n kurrikulumkoördineerder aangestel word. Die kurrikulumkoördineerder moet op die hoogte bly van inligting soos dit beskikbaar raak. Verder skryf Nelson dat die skoolhoof te alle tye 'n duidelike beeld van entoesiasme en ondersteuning aan opvoeders, ouers en leerders moet oordra. Skoolhoofde moet dus positief ingestel wees teenoor kurrikulumvernuwing, maar ook besef dat verandering 'n komplekse proses is.

Om suksesvolle verandering en vernuwing in die skool teweeg te bring, behoort die skoolhoof sy personeel goed te ken en vertrou te hê in hulle vermoë ten opsigte van besluitneming en probleemoplossing en te glo dat elke individu die reg het om te deel in besluite wat hom raak. Day, Harris, Hadfield, Todley, & Beresford (2000:46) bevestig dit as hulle skryf: "For this approach to work, requires a high degree of trust."

Verandering en vernuwing van die kurrikulum moet nie 'n terloopse proses wees nie, maar moet 'n bepalande karakter hê en ook deel wees van die skoolhoof se benadering tot die onderwys.

Skoolhoofde wat nie die noodsaaklikheid van verandering en vernuwing van die kurrikulum besef nie, onduik hul verantwoordelikheid en dit kan lei tot stagnering.

3.3.1 Die skoolhoof as kurrikulumleier

Met die term kurrikulumleier word daardie bepaalde dimensie van leierskap toegelig wat hoofsaaklik fokus op die ontwikkeling van die kurrikulum. Vir die doel van hierdie studie sal daar gekyk word na die rol van die skoolhoof as kurrikulumleier.

Duke (2004:56) toon aan dat die skoolhoof 'n sleutelpersoon is in die betekenisvolle verandering en vernuwing ten opsigte van die kurrikulum op skool. Die taak van die kurrikulumleier is om deur sy effektiewe leierskapstyl en kundige bestuur die kurrikulum te evalueer, die personeel te ondersteun en deelnemende besluitneming toe te laat. Ten einde 'n effektiewe leier van die kurrikulum in die skool te wees, behoort die skoolhoof sy personeel te motiveer en die rol te vertolk van fasiliteerder, bronpersoon en innoveerder.

Die kurrikulumleier behoort te verseker dat alle personeellede deel voel van die verandering. Elkeen behoort te voel dat sy aandeel nodig is en dat menings en idees waardevol is. Stevens (1990:66) merk tereg op dat die opvoeders 'n behoefte aan verandering moet hê en dat hulle nie gedwing moet word om te verander nie. Dit sal die taak van die kurrikulumleier wees om die personeel te lei tot 'n duidelike begrip van die missie sodat die nodige verandering kan volg.

Die kurrikulumleier behoort daarom in die veranderingsproses voorsiening te maak vir die individu se behoeftes. Hy moet sy personeel sover as moontlik ondersteun in hulle poging om sukses tydens kurrikulumvernuwing te bereik. Die skoolhoof as kurrikulumleier behoort te verstaan dat elke personeellid vernuwing verskillend beleef. Hy moet aan die personeel die geleentheid bied om by kurrikulumontwikkelingsprojekte betrokke te raak. Deur erkenning vir suksesse te gee en vrees vir mislukkings te verdryf, word die moontlikheid vir suksesse, verandering en vernuwing verhoog.

Een van die grootste behoeftes by die individu tydens verandering, is die behoefte aan inligting. Alle nodige inligting rakende die kurrikulumvernuwing moet deur die skoolhoof aan die opvoeder beskikbaar gestel word en verstaanbaar gemaak word om onduidelikhede wat mag voorkom, uit die weg te ruim.

Die skoolhoof as kurrikulumleier behoort oor die nodige vaardighede te beskik om die personeel positief ingestel te kry ten opsigte van die verandering en vernuwing van die kurrikulum. Hy sal dan in staat wees om sy personeel te help om kurrikulumvernuwing te begryp en te implementeer. Die kurrikulumleier is daarom in

'n posisie om geleenthede te bewerkstellig waarin die opvoeder as 'n professionele lid die proses, van ander kollegas en eksterne bronspersone kan leer (Hattingh 1996:152). Die kurrikulumleier behoort entoesiasies en gemotiveerd te wees en dinamiese leiding te kan neem in die bereiking van die skool se onderrigdoel. In hul strewe hierna behoort hul altyd hulpvaardig, beheersd en met die nodige empatie teenoor die personeel op te tree.

Vanweë die hoof se enorme taak, sal dit nie vir hom moontlik wees om alles alleen te doen nie, daarom moet hy take deleger. Dit is dus belangrik om 'n kurrikulumkoördineerder en leerareahoofde aan te stel, wat hand aan hand met die skoolhoof werk en beplan. Delegering lei tot bemagtiging van die personeel.

Personeelontwikkelingsprogramme moet gereeld deur die kurrikulumleier gereël word, waar indiensopleiding van opvoeders plaasvind. Dit kan 'n groot bydrae lewer tot die suksesvolle implementering van die kurrikulum. Hattingh (1996:156) beklemtoon die kritiese rol van die kurrikulumleier, sy ingryping en aandeel tot suksesvolle implementering en die behoeftes aan beplanning. Hy skryf verder dat die rol van 'n kurrikulumleier ook 'n dimensie van aanvoeling, charisma en die kuns van om met mense te werk, behels. Skoolhoofde wat personeelontwikkelingsprogramme reël en aanbied, belê sodoende in hul personeel deurdat hul opgelei word om meer effektief te onderrig.

Die effektiewe kurrikulumleier erken ook die belangrikheid van die plaaslike gemeenskap ten opsigte van enige kurrikulumverandering en hou hul sover as moontlik op die hoogte van sake.

As kurrikulumleier sal dit die skoolhoof se taak wees om nie alleen verandering van vernuwing te stimuleer nie, maar ook om te verseker dat dit in pas met die kurrikulum is.

3.3.2 *Die skoolhoof as vernuwingsagent*

Om die veranderde rol van die skoolhoof te vervul, benodig hy die vaardighede en kennis om vernuwing te oorleef. As vernuwingsagent lei die skoolhoof sy personeel deur middel van motivering en ondersteuning deur die proses van vernuwing.

Heelwat skrywers in die literatuur oor verandering verwys na die skoolhoof as 'n vernuwingsagent wat die volle verantwoordelikheid vir die bestuur van vernuwing in die skool aanvaar. (Sergiovanni, Kimbrough, Burkett, & Bester in Duke, 2004). So word daar van hom verwag om vernuwing te inisieer, om dit te fasiliteer en om dit te implementeer. Politici, ouers en die besigheidsektor verwag van die skool om die verantwoordelikheid te aanvaar om bestaande praktyke te verander in belang van verandering (Kimbrough & Burkett 1990:130). Hierdie verwagtinge plaas druk op die skoolhoof om verandering en vernuwing te bestuur en om die verantwoordelikhede as vernuwingsagent te verstaan.

Die skoolhoof wat daarin slaag om suksesvolle kurrikulumvernuwing teweeg te bring, dink innoverend en is in werklikheid die vernuwingsagent. Die betrokke vernuwingsstrategieë wat gevolg word, behoort 'n positiewe houdingsverandering by die opvoeder mee te bring. Die skoolhoof as vernuwingsagent moet daarop bedag wees, dat die eintlike verandering in menslike gedrag lê en om die individu se houding te verander. Die skoolhoof en die personeel sal 'n paradigmaskuif moet maak, omdat verandering by die opvoeder 'n fundamentele verandering van die persoon self is. Senge (1990:75) bevestig dit: "for in truth, we cannot change others, but only ourselves." Die vernuwingsagent behoort te verseker dat sy personeellede deel voel van verandering. Hulle moet eienaarskap van verandering en vernuwing aanneem. Ambrosie en Halley (1991:75) stem hiermee saam as hulle skryf dat verandering eienaarskap vereis en nie eksterne voorgeskrewe prosedures nie.

Die skoolhoof as vernuwingsagent behoort direk by die implementering van kurrikulumvernuwing betrokke te wees, omdat vernuwingsbewuste skoolhoofde 'n maksimale invloed kan uitoefen op die personeel deur hulle te betrek by probleem-

oplossing. Dit het die implikasie dat personeel geredeliker sal deelneem aan die vernuwingsproses, dat hulle kennis en kundigheid die vernuwing kan verryk en dat weerstand sodoende verminder kan word. Die skoolhoof as vernuwingsagent moet in 'n groot mate bewus wees van die behoeftes en hindernisse wat kan bestaan en ook bewus wees van hoe die gewenste resultate verkry sal word.

Die vernuwingsagent behoort gereeld informasie deur te gee aan die personeel. Evans (2001:34) skryf dat, om die nuutste opvoedkundige literatuur met die opvoeders te deel, hulle nie net van nuwe informasie voorsien word nie, maar ook die intellektuele stimuleer, die fondasie lê om vernuwing te ondersteun en om verduideliking te gee oor die geldigheid van sekere aspekte. Verandering en vernuwing moet gedemonstreer word. Indiensopleiding en personeelontwikkelingsessies is belangrik om die vernuwing te akkommodeer. Die skoolhoof as vernuwingsagent moet hulp verleen, tot diens wees, ondersteunend en onderhoudend wees. Gesonde interpersoonlike verhoudings kan bydra tot werklike interaksie met die personeel.

Om hierdie verantwoordelikhede te aanvaar, moet die skoolhoof ook oor die nodige vaardighede beskik om vernuwing effektief te bestuur.

3.4 VERNUWINGSKLIMAAT

Dit is die verantwoordelikheid van die skoolhoof om 'n leidende rol in die skep van 'n vernuwingsklimaat te speel, waar die personeel geborge voel en bereid is om te eksperimenteer ten opsigte van die kurrikulumvernuwing. Die mate waarin hy daarin slaag om 'n positiewe klimaat te bewerkstellig, asook die mate van ondersteuning en motivering wat aan die personeel gebied word, sal die vernuwingsklimaat bepaal wat daar in die skool heers.

Die wyse waarop die skoolhoof leiding gee en sy besluitneming en medebetrokkenheid kan bydra tot 'n positiewe skoolklimaat. Terselfdertyd kan so 'n klimaat, vernuwing in die skool stimuleer en kan verandering wat nodig is om die volle potensiaal van elkeen te benut, geredeliker plaasvind (Schreuder e.a. 1993:77). Die skoolhoof moet die geleentheid skep om vernuwing en die implikasie daarvan te bespreek, sodoende kan

dit bydra tot die suksesvolle verloop van die vernuwingsproses. Die besondere kultuur van ondersteuning in die skool vergemaklik vernuwing.

Baie skoolhoofde vind dit moeilik om 'n vernuwingsklimaat met betrekking tot kurrikulumvernuwing te skep en sal eerder die status quo handhaaf as om verandering te stimuleer. Nelson (1999:57) meen dat skoolhoofde oor die volgende eienskappe moet beskik.

- Self die waardes en toekomsvisie van die skool uitleef.
- Gehalte in eie werk en optrede nastreef.
- Toesien dat take effektief uitgevoer word, maar terselfdertyd ook aandag aan die welsyn van alle betrokkenes gee.
- 'n Goeie, empatiese luisteraar wees.
- Belangstelling toon in die werk en ontwikkeling van opvoeders.
- 'n Oopdeurbeleid toepas.
- Baie sigbaar wees in die skool.
- Opvoeders ondersteun wanneer hulle verantwoordelik eksperimenteer en
- self 'n voorbeeld van verantwoordbare innovering wees.

As vernuwingsagent en skepper van 'n vernuwingsklimaat behoort die skoolhoof bewus te wees van die ingesteldheid van die personeel teenoor verandering en vernuwing in die kurrikulum. Wedersydse vertroue tussen die skoolhoof en sy personeel is van uiterse belang. Evans (1996:183) stem saam en voeg verder by: "It is doubly important when organizations are reaching rapid improvement, and doubly so against schools that offer few motivations".

Die skep van 'n vernuwingsklimaat gaan nie net oor die vernuwing in die kurrikulum nie, maar gaan ook om die vernuwing van menslike verhoudings binne-in die skool en oor die ingesteldheid van die individu. Die paradigmaskuif wat die individu sal moet ondergaan, sal sy insig, houding en opinie verander. Van Dyk (1988:61) is van mening dat die kompleksiteit van die mens, tesame met die bepaalde wyse waarop die vernuwingsproses hanteer word, die opvoeders se ingesteldheid teenoor die vernuwing

beïnvloed. Blasé (1998:54) het bevind dat opvoeders wat in 'n stimulerende en ondersteunende omgewing werk, 'n hoër ontwikkelingstadium bereik. Fullan (2001:106) doen die volgende in verband met die skeep van 'n leeromgewing tydens vernuwing aan die hand:

- Herontwerp die werkplek sodat vernuwing en verbetering ingebou word in die daaglikse aktiwiteite van die personeel.
- Elke individu behoort verantwoordelik te aanvaar vir eie bemaagtiging om sodoende kundig te word in die vernuwingsproses.
- Hulle moet hulle gesamentlik verbind tot voortdurende inisiatief, om vernuwing te bekom.
- Vestig 'n kritiese massa van hoogs betrokke individue om toestande van voortdurende vernuwing te skeep.
- Die pad vorentoe is om individu en instansie te laat insmelt by vernuwing.

Die skoolhoof moet bou aan 'n leeromgewing binne die skool, 'n plek waar professionele groei en vernuwing plaasvind, waar opvoeders die noodsaaklikheid van voortdurende leer erken. Hy moet die personeel aanmoedig om probleme en suksesse te orden, sodat stimulerende betekenisvolle interaksie kan plaasvind om 'n omgewing van lewenslange leer by die skool skeep.

3.5 PROFESSIONELE ONTWIKKELING

Professionele ontwikkeling hou verband met die ontwikkeling van die personeel en die kurrikulum. Die Wes-Kaaplandse Onderwysdepartement moedig graag die voorgesette ontwikkeling en opleiding van alle opvoeders in sy diens aan. Skoolhoofde moet kennis dra dat professionele ontwikkeling deel van die opvoeder se kernpligte is, en 80 uur per jaar moet daaraan gewy word (Ravo, 2001: Resolusie 7).

Professionele ontwikkeling volgens (Schreuder e.a. 1993: 54) is die prosesse waardeur onderwysleiers se leierskap en bestuursvaardighede en opvoeders se onderrig en klasbestuurvaardighede ontwikkel en verfyn word. Die term professionele ontwikkeling word as omvattende begrip gebruik en sluit konsepte soos

personeelontwikkeling, persoonlike ontwikkeling en indiensopleiding in. Dit behoort die belangrikste komponent van implementering te wees, omdat dit opleiding behels wat vaardighede ontwikkel om opvoeders se beroepsbelewenis te vergemaklik.

Opvoeders is dikwels huiwerig om aan ontwikkelingsprogramme deel te neem as gevolg van die voortdurende vernuwing in die kurrikulum. Dit is 'n uitdagende taak vir die skoolhoof as leier van professionele ontwikkeling, om nie net opvoeders voor te sê wat die beste in die praktyk werk nie, maar om geleenthede vir opvoeders te skep om deur lewenslange leer, belangrike nuwe kennis en toepassings te ontdek. Lindstrom & Speck (2004:131) skryf dat opvoeders as 'n kritieke element in die vordering van leerders, die nodige geleenthede, hulpbronne en ondersteuning ten opsigte van professionele ontwikkeling moet ontvang.

Die skoolhoof behoort dus 'n positiewe klimaat te skep wat bevorderlik is vir professionele ontwikkeling, sodat dit kan bydra tot 'n groter ontvanklikheid en bereidwilligheid tot verandering en vernuwing. Joyce en Showers (1995:10) skryf in dié verband: "Virtually all teachers can learn the most powerful and complex teaching strategies, provided that staff development is designed properly."

Die houding van hoofde teenoor hul opvoeders bepaal in 'n groot mate die klimaat van die skool. Hierdie klimaat is weer noodsaaklik vir opvoeders om geborge te voel en bereid te kan wees om te waag en te eksperimenteer ten opsigte van kurrikulumontwikkeling. Schreuder e.a. (1993:3) skryf dat die skoolhoof 'n sleutelrol speel in die suksesvolle inwerkingstelling van professionele ontwikkeling. Die program van professionele ontwikkeling moet georden binne die skool plaasvind, sodat die behoeftes van die personeel doeltreffend aangespreek word.

Professionele ontwikkeling kan vanuit twee perspektiewe beplan word. Die een benadering behels die regstelling van professionele tekortkominge en die ander die skep van ontwikkelingsgeleenthede. Die keuse van 'n benadering bepaal in 'n groot mate die doelstellings van die ontwikkelingsprogram. Die opvoeder kan sy kennis en vaardighede slegs deur praktiese ondervinding en professionele ontwikkeling uitbrei en verbeter. Schreuder e.a. (1993:16) toon verder aan dat opvoeders verkies om vanuit hierdie perspektief te ontwikkel. Dit bied hulle die geleentheid om saam met 'n mentor hulle mikpunte te bepaal en so groter selfverwesenliking in beroepsverband te bereik. Evans (1996:51) bevestig dit deur te skryf dat " Any change comes down to

people; first how you help them face it and then how you help them move with it.” (Glickman,1998:34) stel voor dat skoolhoofde opvoeders se effektiwiteit kan verhoog deur die volgende:

- Hou by die beginsels van volwasse leer.
- Reageer op en bevorder die fases van opvoeders tydens professionele ontwikkeling.
- Erken en ondersteun verskillende fases van die opvoeders se lewensirkel.
- Help opvoeders om die oorgang van lewensgebeurtenisse te verstaan en te bestuur.
- Erken en akkommodeer die rolle van opvoeders.
- Verhoog motivering van opvoeders.

Die paradigmaskuif wat die skoolhoof maak, kan sy personeel positief beïnvloed en sodoende kan hy aan hulle die nodige motivering, ondersteuning en leiding bied wat hulle nodig het. Professionele ontwikkeling moet ‘n integrale deel van die skoolplan wees. Die ontwikkelingsprogramme moet in lyn wees met die visie van die skool sodat opvoeders eienaarskap sal aanvaar. Lindstrom (2004:132) bevestig dit as hy skryf: “ By aligning a high quality professional development system with the school improvement plan, there is a cohesiveness of focus and support to make the necessary change in practice to significantly increase student achievement.” Die skoolhoof as professionele ontwikkelingsleier moet hiervan kennis neem en die nodige leierskapinisiatief voorsien. Professionele ontwikkelingsaktiwiteite verbreed onderwysers se kennis van leierskap en bestuurvaardighede en skep die geleentheid om hulle doelgerig voor te berei (Schreuder e.a., 1993:89).

Volwassenes het behoefte aan aktiewe deelname tydens die leergeleenthede sodat hulle dit wat hulle geleer het, prakties kan inoefen en terugvoering oor hulle optrede en hulle nuutverworwe kennis en vaardighede so gou as moontlik kan toepas. Daar moet volgens Schreuder & Landey (2001:81) ook voorsiening gemaak word vir die evaluering van die professionele ontwikkelingsprogram. Dit behels byvoorbeeld terugvoering oor die mate waarin:

- deelnemers die aktiwiteit geniet het;

- hulle bemagtig is met kennis, vaardighede en houdings;
- die professionele ontwikkelingprogram die rolspelers gehelp het om die doelwitte of uitkomstes met die oog op die verbetering van onderrig en leer en kon bereik; en
- die skool se visie en missie versterk en uitgebou is (Schreuder & Landey, 2001:81).

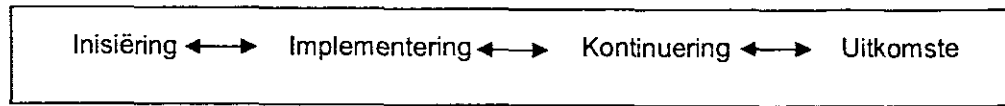
3.6 PROSES VAN VERANDERING

Vernuwing bring altyd verandering teweeg. Verandering is 'n aaneenlopende proses en nie 'n eenmalige gebeurtenis nie. Dit geskied oor 'n periode. Verandering word verskillend ervaar deur die verskillende deelnemers en ontlok gewoonlik 'n verskeidenheid response. Die rol van die opvoeders in die proses van vernuwing is van uiterse belang, omdat dit hulle is wat dit moet toepas en dit kan laat slaag of misluk. Dit is dus belangrik dat die skoolhoof sy personeel sal motiveer en leiding sal bied ten opsigte van die vernuwingsproses.

Geen verandering in die skool kan suksesvol wees sonder die positiewe en aktiewe ondersteuning van die onderwyskorps nie. Selfs al ondersteun die onderwyskorps die veranderingsproses, moet daar nog steeds geleenthede tot personeelontwikkeling wees. Hughes, (1985:460) skryf: "... consentual decision-making remains one of the most effective strategies for defusing resistance to change." Deelnemende besluitneming, lei tot bemagtiging, wat weer lei tot motivering.

Die verandering wat 'n onderneming beïnvloed, is soms onvoorspelbaar. Organisasies en hul mense wil graag 'n balans handhaaf, maar kan nie. Invloed wat gereeld op hulle uitgeoefen word, veroorsaak 'n wanbalans wat 'n onderbreking in die patroon tot gevolg het. Dit skep 'n vereiste teenvoeter om ewewig te handhaaf (Armstrong 1983:32).

Figuur 3: 'n Vereenvoudige oorsig van die veranderingsproses. (Fullan 1999:48)



Bostaande oorsig vereenvoudig die veranderingsproses tot vier fases. Belangrik is dat iemand by elke fase die proses moet bestuur. Die skoolhoof is die aangewese persoon hiervoor. Hy moet die proses insisieer; hy moet sorg dat die verandering oorgaan in implementering; hy moet die proses in stand hou en verseker dat die gewenste uitkomst bereik word. Hy hoef dit natuurlik nie alleen te doen nie en kan van sy take aan bekwame en gewillige personeellede deleger.

3.6.1 *Stappe in die veranderingsproses*

Die veranderingsproses is kompleks en moeilik hanteerbaar, daarom moet dit nie op die opvoeder afgeforseer word nie. Opvoeders moet gemotiveer word om verandering en vernuwing te aanvaar, sodat hulle dit hulle eie kan maak. Sistematiese vooruitbeplanning is dus van groot belang.

Davis en Newstrom (1985:245) identifiseer 3 stappe wat gevolg moet word vir verandering om plaas te vind.

Ontvriësing

Die vervanging van ou idees en die uitoefening van nuwes in die skool. Ontvriësing word beskryf as die erkenning dat bestaande praktyke gewysig moet word. Om vas te stel of daar te kortkominge in die bestaande sisteem is, moet informasie verkry word om tekorte reg te stel. Sodra ontvriësing plaasgevind het, is dit moontlik vir die skoolhoof om aan te beweeg na die volgende stap.

Beweging

'n Proses word aan die gang gesit wat die bestaande praktyke verander in die guns van die nuwe prosedure en gedrag. Gedurende hierdie fase is die nuwe idees wat geïmplementeer moet word, onderhewig aan noukeurige beskouing, ontwikkeling en

aanwending. Beweging behels ontwikkeling van nuwe norme, waardes, gesindhede en gedrag.

Die reaksie op die invloede wat beweging en verandering moontlik maak, is belangrik. Sodra die invloede van verandering voldoende impak gemaak het om die verlangde verandering teweeg te bring, kan daar na die volgende stap, hervriesing beweeg word.

Hervriesing

In hierdie fase, wat die finale stap is, word alles wat in die vorige stappe geleer is, nou in die praktyk toegepas.

3.6.2 Die kragte wat by verandering ter sprake is

Volgens die teorie van Lewin is verandering nooit 'n statiese proses nie. Dit behels 'n dinamiese balans van teenoorgestelde kragte wat binne die organisasie teenwoordig is. Die kragte wat binne die organisasie aanwesig is, is meestal in 'n toestand van ewililibrium. Die kragte kan gewoonlik as 'n dryfkrag wat verandering wil verhoed, bestempel word. Hierdie kragte kan in die skool aanwesig wees (skoolbestuur, opvoeders, leerders) of dit kan uit die direkte omgewing van die skool afkomstig wees (ouers, gemeenskap, werkgewers), of dit kan deel vorm van die aksies van 'n agent van verandering' (byvoorbeeld die owerheid, onderwysdepartement, vakbonde). 'n Vermindering in die invloed van die opponerende kragte, kan tot 'n afname in konflik en spanning lei (Vermeulen, 1997:21).

Figuur 4: Kragte aanwesig by verandering

Positief	Negatief
Druk om te verander	Weerstand teen verandering
Dryfkrag	Weerstandskrag
Regeringsbetrokkenheid	Beperkte fondse
Waardes van die samelewing	Kollektiewe bedingingsooreenkomste
Veranderde tegnologie	Vrees vir die onbekende
Kennisontploffing	Verouderde kennis en vaardighede
Administratiewe prosesse	Bedreiging vir mag en invloed
Bevrediging van werknemer-behoeftes	Inmenging by behoeftebevrediging

(Vermeulen, L.M. 1997:21)

Dit is logies dat daar probleme tydens verandering sal ontstaan. Fullan (1999:22) is van mening dat verandering nie net met probleme gepaard nie. Volgens hom is dit ook 'n leerproses.

3.7 REDES WAAROM VERANDERING IN SKOLE ONSUKSESVOL IS

Volgens Leithwood en Montgomery (1986:74) is daar verskeie redes waarom verandering in skole onsuksesvol is. Die volgende is sommige redes wat deur opvoeders en skoolhoofde self geïdentifiseer is.

3.7.1 *Redes voorgehou deur die opvoeders*

Opvoeders is van mening dat skoolhoofde se pogings om verandering te weeg te bring misluk omdat hulle:

- onvoldoende kennis en informasie oor die voorgestelde veranderings het.
- nie almal dieselfde professionele opleiding het nie.
- nie blootgestel is aan indiensopleiding relevant tot die voorgestelde verandering nie.
- nie aan opvoeders die geleentheid gee om deelname en insae in die beplanning van verandering te hê nie.
- nie erkenning gee aan die outonomie van die personeel nie.

3.7.2 *Redes voorgehou deur die skoolhoofde*

Redes wat skoolhoofde voorhou vir gebrekkige implementering van verandering.

- Onsekerheid: onduidelike verwagtinge en konflikte oor areas van verantwoordelikhede.
- Kompleksiteit: Watter personeellede aangewys moet word vir watter taak.
- 'n Beperkte of foutiewe begrip van hoe die skoolsisteem funksioneer en wat die rol van die skoolhoof in die sisteem is,
- 'n Gebrek aan administratiewe kennis en onvoldoende leierskap.

3.8 RIGLYNE VIR SUKSESVOLLE BESTUUR VAN VERANDERING

Die volgende aspekte is volgens Lunenburg & Ornstein, (1991:147) riglyne vir suksesvolle bestuur ten opsigte van verandering.

- Verandering is 'n proses wat oor 'n tydperk geskied. Dit bestaan uit 'n verskeidenheid stappe wat die individu, organisasies en sub sisteme betrek en affekteer. Om hierdie proses reg te hanteer, moet die dinamika van verandering verstaan word.
- Individue, organisasies en belangegroepes word nou saamgebind in die veranderingsproses deur formele en informele verbintenisse wat deur eksterne magte beïnvloed word.
- Verandering is 'n veelvuldige verskynsel. Verandering in die opvoeding is gebaseer op die teorieë van ekonomiese, psigologiese, administratiewe en opvoedkundige dissiplines. Dit is gefokus op individue, maar binne in die organisasie het die dominante politieke leierskap 'n invloed.
- 'n Verskeidenheid van strategieë en metodes moet gebruik word om veranderings te weeg te bring. Daar behoort 'n strategie te wees wat voorsien in die onvoorsiene; want nuwe probleme kom te voorskyn in die praktyk en benodig hul eie unieke oplossing. Dwang gee selde oorsprong aan oplossings van probleme.
- Verandering moet gestruktureerd en deeglik uitgeoefen word deur strategieë om te verhoed dat iets relevants oorgesien of nagelaat word.

3.8 WEERSTAND TEEN VERNUWING

Baie Suid-Afrikaanse opvoeders is produkte van die ou onderwysstelsel. Deur opleiding en ontwikkeling het opvoeders daartoe gekom om hulle taak, verpligtinge en verantwoordelikhede te leer ken en te bemeester. Hierdie bemeestering het aan opvoeders sekerheid en vertroue verleen. Sommige opvoeders se jarelange ondervinding is nou in baie opsigte van min waarde. 'n Mens kan dus begryp dat

hierdie grootskaalse vernuwing in die kurrikulum opvoeders onseker maak. Reeves (2002 :24) maan dat verandering daarop neerkom dat van die verlede afgesien moet word en dit verruil moet word vir 'n onseker toekoms.

Geen verandering vind plaas sonder opoffering nie. Vernuwing impliseer verandering en onsekerheid. Die skoolhoof moet dus bewus wees van potensiële weerstand teen verandering en vernuwing. Die implikasie is dat vernuwing sodanig geïmplementeer moet word dat weerstand doeltreffend oorkom kan word. Betrokkes moet die geleentheid gebied word om die vernuwing te internaliseer, die noodsaaklikheid daarvan te begryp en deel te neem aan die beplanning van die invoer daarvan (Van der Westhuizen , 1996:673).

Aan die begin het opvoeders verskillende gevoelens oor die vernuwing. Sommige sien dit as 'n bedreiging of 'n bron van onsekerheid en 'n bekommernis oor persoonlike blootstelling en moontlike swakhede (Everard, 1996:236). Die vernuwing bring mee dat nuwe vaardighede en nuwe gesindhede aangeleer moet word. Baie dinge is onbekend en vrees vir die onbekende ontstaan. Selfs die paar mense met 'n duidelike visie vind dat hulle gekonfronteer word met verskillende sienswyses. Hall en Hord (2001:72) skryf dat weerstand in die vroeë stadium van die veranderingsproses ontstaan uit persoonlike vooroordele. "There is uncertainty about what will be expected and self-doubts about one's ability to succeed with the new way. There may also be some grieving over the loss of things that were ... done successfully." Later in die veranderingsproses word die betrokkenheid egter meer professioneel van aard.

As 'n individu weerstand bied teen vernuwing om die status quo te behou, verkry hierdie reaksie 'n negatiewe betekenis. Dit gebeur dikwels as gevolg van onvoldoende inligting in verband die vernuwing en swak ondersteuning en motivering deur belangegroep. Dalin in Duke (2004:23) skryf tereg, dat weerstand teen vernuwing gedefinieer kan word as 'n stryd teen verandering van bestaande gewoontes en toepassings. Hierdie stryd kan oorkom word by wyse van sekere metodes en intervensies. Oor die algemeen impliseer weerstand teen vernuwing by individue, onsekerheid oor die toekoms.

Alhoewel Duke op opvoeding fokus, Kanter op werknemers in die privaatsektor en Kottler op individue betrokke by raadgeewing, oorvleuel die drie se lyste in baie gevalle. Hulle identifiseer nege algemene redes waarom weerstand gebied word .

1. verbondenheid aan die 'status quo'
2. gebrek aan bewustheid.
3. verhoogde angs.
4. moontlike onderbrekings en ongerief.
5. risiko van mislukking.
6. moontlike inwerking op persoonlike lewe.
7. verhoogde werklading.
8. bedreiging van werksekuriteit.
9. werkverwante vervreemding. (Duke, 2004:125)

Verandering word meer betekenisvol as daar weerstand daarteen gebied word. Weerstand kan gedurende enige fase van die veranderingsproses voorkom en vanaf 'n verskeidenheid van voorspelbare en soms onvoorspelbare bronne (Duke 2004:91).

Johnson en Sharp in Van Deventer (2003:47), skryf dat verandering 'n pynlike ondervinding kan wees, maar dat die uitkomst verfrissend en verjongend vir opvoeders en leerders en die skool as geheel kan wees. Dit is om dié rede dat weerstand teen verandering inderdaad 'n integrale deel van die hele proses van verandering is. Lawrence in Van Deventer (2003:47) skryf dat weerstand 'n sigbare simptoom van 'n probleem is en dat dit nie maklik waarneembaar is nie. Hy skryf verder dat weerstand teen vernuwing 'n individu of groep se noodkreet is by die leiding in 'n onaanvaarbare rigting. Armstrong (1983:33) meen dat weerstand teen verandering 'n natuurlike verskynsel is.

3.8.1 Die bekamping van weerstand teen verandering

Terwyl mense gereeld negatiewe gesindhede teenoor verandering openbaar, is dit ook waar dat die behoefte aan nuwe ondervindinge onderliggend aan lewende wesens is.

Hierdie feit help om weerstand te oorkom. Mense aanvaar volgens Armstrong, (1983:33) verandering op drie maniere:

- Inskiklikheid

Die individu aanvaar die verandering omdat dit noodsaaklik is. Hy glo nie noodwendig aan wat hy doen nie.

- Identifikasie

Die individu definieer sy eie menings en aksies in terme van wat iemand anders doen. Identifikasie is byna soos inskiklikheid: die individu is dit nie eens met die verandering nie, maar is bereid om dit te integreer.

- Intrinsieke bevrediging

Die individu aanvaar die verandering want die nuwe situasie is bevredigend of dit is in lyn met sy eie stel waardes. Hy mag deur ander beïnvloed word, maar uiteindelik aanvaar hy die verandering omdat hy self daarvan hou.

As die skoolhoof weet hoe om weerstand teen verandering te hanteer, kan die kennis positief aangewend word tot die voordeel van die skool en die gemeenskap. Bewapen met hierdie kennis, kan hy werksomstandighede en onderwysaangeleenthede tot hoër hoogtes voer. Verandering en vernuwing kan dan as 'n uitdaging gesien en bestuur word in plaas van 'n bedreiging wat weerstand verhoog (Gerber e.a, 1994: 108-109). Skole sal dan meer effektief funksioneer as dinamiese opvoedkundige organisasies.

3.9 IMPLEMENTERING VAN DIE KURRIKULUM

Implementering is 'n beplande proses om verandering in te stel. Duke (2004:158) sluit hierby aan as hy na implementering verwys as: "The process of achieving intended change". Effektiewe implementering is 'n multidimensionele interaktiewe proses wat in die konteks van die kurrikulumvernuwing ook 'n volgehoue en deurlopende proses is (Hattingh 1996:141). Verder skryf hy dat werklike implementering van verandering en vernuwing voorafgegaan word deur 'n lang en dikwels komplekse proses van

inligting versamel en ontleed, voorbereiding, beplanning, opleiding en organisasie van tersaaklike omgewingselemente.

Carl (1986:44) beskou kurrikulumimplementering as die toepassingsfase wat nie net die skool se breë kurrikulum nie, maar ook elke vakkurrikulum en elke leseenhed raak. Wiles & Bondi (1984:19) beskryf kurrikulumimplementering as die aktivering van die kurrikulumontwerp by wyse van 'n bestuursisteen wat die basiese plan vir verandering en vernuwing tot voltooiing sal dryf. Dit sluit in die toepassing van hulpbronne en die opleiding van diegene wat nuwe of ander vaardighede nodig het. Fullan (1982:198) dui ook aan dat dit by implementering gaan om die wysiging van bestaande gewoontes tot nuwes, waarmee die verlangde uitkomst bereik kan word.

Figuur 5: Kurrikulumimplementering

Doel	Verandering	Implementering	Uitkoms
Verlangde Opvoedkundige doelstellings	Kurrikulumontwerp	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verandering van materiaal. 2. Verandering van onderrigbenadering 3. Verandering van houding en waardes. 	Verbeterde leerlingprestasies

(Fullan, 1982:248)

Die implementering is die toepassingsfase, nie net van die skool se breë kurrikulum nie, maar ook van elke leerarea en selfs leseenhed. Effektiewe onderrigleiding is tydens hierdie fase van groot belang (Ambrosie en Haley, 1991:75). Implementering kan soms lei tot groot bevrediging en 'n gevoel van trots en bekwaamheid, maar kan ook teleurstelling, onsekerheid en konflik teweeg bring.

Duke (2004:178) wys daarop dat sukses van implementering afhang van opvoeders se bekwaamheid om die hoogtes en laagtes in die onderwys en verskillende onvoorsiene en voorspelbare probleme die hoof te bied. Dit is dus belangrik dat daar nie deur die proses van implementering gehaas word nie. Die skoolhoof as die sleutelfiguur, die spil waarom alle skoolaktiwiteite draai, bepaal tot 'n groot mate die suksesse en mislukkinge van die skool by die implementering van verandering (Hall, 1987:49).

Opvoeders is direk betrokke in die proses van die implementering van nuwe beleid, programme en toepassings. Volgens Duke (2004:137) sal die wyse waarop implementering ervaar word, en die betekenis daarvan, afhang van verskillende faktore insluitende status, rolvertolking, waarde, vlakke van begrip en die soeke na voorgestelde veranderings.

Fullan (1982:54) maak die volgende betekenisvolle opmerking: "Implementation would work fine, if people weren't involved." Implementering vereis dat mense verander. Dit neem tyd. 'n Implementeringsplan moet gevolglik voorsiening maak vir voldoende tyd en ondersteuningsnetwerke om verandering in gedrag moontlik te maak.

Tydens en na die implementering van die nuwe kurrikulum vind evaluering plaas wat kan lei tot aanpassings aan essensiële komponente van die kurrikulum. Diagnostiese en remediërende aksie vind gedurig plaas wat kan lei tot wysigings aan enige van die komponente (Steyn e.a., 2002:49).

Opvoeders is aandeelhouders aan die toekoms van die leerders. Die implementering van die kurrikulumvernuwing op so 'n wyse dat al die leerders die leeruitkomstes suksesvol bemeester, is die verantwoordelikheid van almal in die stelsel vanaf departementele amptenare tot die skoolhoof en opvoeders.

3.9.1 Implementeringstappe

Die gekompliseerdheid van die kurrikulum vereis dat dit doelmatig en doeltreffend gestruktueerd moet wees, ten einde dit suksesvol te implementeer. Daar moet dus gewaak word teen oorhaastigheid by die implementering van die kurrikulum.

Die volgende is stappe by die implementering van die kurrikulumvernuwing wat deur Steyn in Vermeulen (1997:20) onderskei word.

3.9.1.1 Skep 'n klimaat vir verandering

Bestaande en bekende kurrikula, onderrigstrategieë en metodes verskaf aan onderwysers 'n gevoel van sekuriteit (gemaksone). Hulle is vertrouwd met die eise wat die bestaande kurrikulum ten op sigte van kennis en vaardighede stel en is bekommerd of hulle aan die eise van die nuwe kurrikulum sal voldoen. Verder sal dit ook bepaalde insette ten opsigte van tyd en energie verg om nuwe leerinhoude en lesbeplanning te ontwerp en op te stel.

3.9.1.2 Kommunikasie

Kommunikasie is by alle fases van kurrikulering belangrik en veral tydens die implementeringsfase wat die aanvanklike implementering, terugvoer, aanpassing en finale disseminasie betref. Opvoeders moet ten opsigte van die rasionaal vir en die beginsel van die nuwe kurrikulum georiënteer en opgelei word. Dit kan deur middel van werkswinkelsessies, kleingroepvergaderings, bulletins en pamflette geskied.

3.9.1.3 Personeelontwikkeling

Na bekendstelling en aanvaarding van die beoogde verandering moet indiensopleiding geskied om die opvoeders vir hulle onderrigtaak voor te berei. Indiensopleiding moet as deel van die kurrikuleringsproses beskou word en moet nie as 'n nagedagte hanteer word nie. Die indiensopleiding vereis samewerking tussen onderwysdepartement en opleidingsinrigtings.

Riglyne vir die seleksie van leerinhoud, onderrigmetodes en evalueringsstrategieë moet reeds by kurrikulumontwerp aandag geniet. Gedetailleerde werskemas en lesstrukture wat groot dele van die leerplan dek, kan van waarde vir opvoeders in die toepassing van die kurrikulum in die praktyk wees.

Skoolhoofde wat bogenoemde stappe sorgvuldig volg, kan verseker wees dat die opvoeders die kurrikulumvernuwing positief sal benader omdat hulle geborgenheid en steun beleef.

3.9.2 *Implementeringstrategieë.*

'n Implementeringstrategie behels 'n planmatige wyse van aanpak of 'n stel prosedures of tegnieke wat ten doel het om die operasionalisering van 'n verandering te bewerkstellig (Mostert, 1986:70).

3.9.2.1 *Strategieë wat doeltreffende implementering belemmer*

- Strategieë waarby eksterne begeleiers (buite die betrokke onderwysstelsel) betrokke is.
- Gebruikmaking van breedvoerige handleidings wat 'n pakket voltooide materiaal stapsgewys implementeer, sonder dat dit met opvoeders deurgewerk is.
- 'n Eenmalige indiensopleidingsgeleentheid voor implementering.
- Strategieë wat bestaan uit finansiële beloning vir deelname.
- Waar 'n formele evaluering van die vernuwingsgebeure die basis vorm vir die beslissing om voort te gaan met die vernuwing.
- Strategieë waarby te veel inrigtings op een slag betrek word (Jordaan, 1989: 396).

3.9.2.2 *Strategieë wat doeltreffende implementering bevorder*

- Indiensopleiding gerig op konkrete probleme.
- Voorsiening wat gemaak word vir gereelde byeenkomste van betrokkenes.
- Geleenthede aan opvoeders om deel te neem aan besluite in verband met die vernuwing.
- Onderrigmateriaal wat plaaslik ontwikkel word.
- Die teenwoordigheid van die hoof van 'n inrigting by opleiding van implementeerders.

Genoemde strategieë wat implementering belemmer en bevorder sal deeglik in gedagte gehou moet word tydens die uitwerk van 'n implementeringsplan (Jordaan, 1989:396).

3.10 SAMEVATTING: KURRIKULUMVERNUWING

Deeglike beplanning is noodsaaklik wanneer kurrikula vernuwe word. Die skoolhoof as kurrikulumleier en vernuwingsagent speel hier 'n allerbelangrikste rol. Die skoolhoof is daarvoor verantwoordelik om die regte vernuwingsklimaat in die skool te skep sodat, nie net kurrikulumvernuwing plaasvind nie, maar ook juis die professionele ontwikkeling van sy personeel. Daarom moet die skoolhoof deeglik bewus wees van die stappe in die veranderingsproses asook die kragte wat tydens verandering aanwesig is. Hy sal ook kennis moet neem van die opvoeders se weerstand teen die beoogde verandering en sal strategieë moet beplan en implementeer om die personeel gemotiveer te kry sodat die nuwe kurrikulum geïmplementeer en in stand gehou kan word.

BRONNELYS

- AMBROSIE, F. & HALLEY, P.W. 1991. *The role of the curriculum specialist in Site Based Management, NASSP Bulletin*, vol.75, no.537, October, 73-81.
- ARMSTRONG, M. 1983. *How to be a better manager*. London: Kogan.
- BLASE, J. & BLASÉ, J. 1998. *How really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- BLAYDES, J. 2004. *Survival Skills for the Principalship*. Thousand Oaks, California: Corwin Press, A Sage Publications Company.
- CARL, A.E. Maart 1986. *Onderwyserbetrokkenheid by Kurrikulumontwikkeling in Sekondêre skole in die Republiek van Suid-Afrika. Deel 2. Ongepubliseerde D.Ed. proefskrif, Universiteit van Stellenbosch.*
- CRONJE, G.J. 1990. *Inleiding tot die bestuurswese*. 2de uitgawe. Kaapstad: CTP Book Printers.
- DALIN, P. 1978. *Limits to Educational Change*. London: Croom & Helm.
- DAVIS, K. & NEWSTROM, J.W. 1985. *Human behavior at work: organizational behavior*. 7th Edition. New York: McGraw-Hill.
- DAY, C., HARRIS, A., HADFIELD, M., TODLEY, H. & BERESFORD, J. 2000. *Leading Schools in time of Change*. Buckingham: Open University Press.

- DUKE, D. 2004. *The Challenges of Educational Change*. Boston: Permissions Department.
- EVANS, R. 1996. *The Human Side of School Change*. 2nd Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- EVANS, R. 2001. *The Human Side of School Change*. San Francisco: Jossey- Bass.
- EVERARD , K.B. 1996. *Effective school Management*, 3rd. ed. London: Paul Chapman.
- FIDLER, B. 1996. *Strategic Planning for School's Improvement*. London: David Fulton.
- FOSLEY, A.W. (Ed.) 1980. *Considered Action for Curriculum Improvement*. Alexandria: ASCD.
- FULLAN, M. 1982. *Research into Educational Innovation*. London: Falmer.
- FULLAN, M. 1999. *Change Forces: The sequel*. London: Falmer.
- FULLAN, M. 2001. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Josey Bass.
- GERBER, P.D., NEL, P. S. & VAN DYK, P.S. 1994. *Human Resource Management*. Southern Africa: Halfway House, International Thomson Publising.
- GLICKMAN, C.D. 1998. *Renewing American's Schools.: A guide for school-based action*. San Francisco: Josey-Bass.
- HALL, G.E. & HORD, S.M. 1987. *Changes in Schools Facilitating the Process*. New York: States University.

- HALL, G. E. & HORD, S.M. 2001. *Implementing Change Patterns, Principles and Potholes*. Boston: Allyn & Bacon.
- HANDY, C. 1990. *The age of Unreason*. London: Arrow Books.
- HARRIS, B.M. 1985. *Supervisory Behavior in Education*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- HARVEY-JONES, J.H. 2003. *Making it Happen : Reflections on Leadership*. London: Profile Books.
- HATTINGH, C.R. 1996. 'n Funksioneel-Konseptuele Model vir Kurrikulum-disseminasie en Kurrikulum-implementering. Ongepubliseerde D.E.d. Proefskrif, Universiteit van Stellenbosch.
- HUGHES, M. 1985. *Theory and Practice in Educational Management*. London: Cassell.
- JORDAAN, V.A. 1989. Kurrikulumontwikkeling vir Onderwyseropleiding aan Kaapse Onderwyskolleges. Ongepubliseerde D.Ed.-proefskrif, Universiteit van Stellenbosch.
- JOYCE, B. & SHOWERS, B. 1995. *Student Achievement through Staff Development*. 2nd. edition. London: Longman.
- KIMBROUGH, R. & BURKETT, C. 1990. *The Principalship : concepts and practices*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- LEITHWOOD & MONTGOMERY, D. 1986. *Improving principal effectiveness*. Toronto: Oise Press.

- LINDSTROM, P.H. & SPECK, M. 2004. *The principal as professional development leader : building capacity for improving student achievement*. Corwin Press: A Sage publication Company.
- LOOCK, G.M. 2006. *Human Resource Management in Education*. Hatfield, Pretoria : Van Schaik Publishers.
- LUNENBURG, F.C. & ORSTEIN, A.C. 1991. *Educational Administration Concept and Practices*. Wardworth : Belmont.
- MC EVAN, E.K. 2003. *Ten Traits of Highly Effective Principals*. California, Corwin Press, Thousand Oaks.
- MOSTERT, J.M. 1986. *Riglyne vir Kurrikulumontwikkeling*. Pretoria: Raad vir Geesteswetenskaplike Navorsing.
- NELSON, L. 1999. *Kurrikulum 2005 : Skoolvernuwing deur Kurrikulum 2005*. Kaapstad: Renaissance.
- RAAD OP ARBEIDSVERHOUDINGE IN DIE ONDERWYS (RAVO). 2001. Resolusie 7
- REEVES, D. 2002. *The daily disciplines of Leadership*. San Francisco: Josey-Bass.
- SCHREUDER, J.H., DU TOIT, P.J., ROESCH, N.C. en SHAH, C.G. 1993. *Professionele Ontwikkeling. Praktiese aktiwiteite vir die skoolhoof en onderwyser*. Kaapstad: Maskew Miller Longman Bpk.
- SCHREUDER, J.H. & LANDEY, V. 2001. *Kompas vir Skoolgebaseerde bestuur*. Kaapstad: Renaissance.

- SENGE, P. 1990. *Visionary Leadership*. New York: Double Day.
- STEVENS, M.P. 1990. School Climate and Staff development : Keys to school Reform. NASSP Bulletin, vol.74 , no.537, November.
- STEYN, G. M. & VAN NIEKERK, E.J. 2002. *Human Resource Management in Education*. Pretoria: Unisa Press, University of Africa.
- VAN DEVENTER, I & KRUGER, A.G., 2003. *An educator's guide to school management*. Hatfield, Pretoria : Van Schaik Publishers.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C.(red.) 1996. *Doeltreffende Onderwysbestuur* (2de hersiene uitgawe, 2de druk). Pretoria, Kagiso.
- VAN DYK, G.J. 1988. Onderrigvernuwing as taak van die onderwysleier. Ongepubliseerde M.Ed.-tesis, Universiteit van Stellenbosch.
- VERMEULEN, L.M. 1997. *Kurrikulum 2005- Uitkomsgebaseerde Onderwys en Kurrikulum. 'n Gids vir onderwysers*. Vanderbylpark: Vermeulen.
- WILES, J. & BONDI, J.C. 1984. *Curriculum Development : A Guide to Practice*. 2nd Edition. Columbus: Charles E. Merrill Publishing company.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1	INLEIDING	71
4.2	UITKOMSTE VAN DIE ONDERSOEK.....	71
4.2.1	<i>Algemene uitkomst</i>	71
4.2.2	<i>Besondere uitkomst</i>	71
4.3	RASONAAL VIR WERKSWYSE EN METODEDES VAN ONDERSOEK	72
4.3.1	<i>Werkswyse by die konstruering van die vraelyste</i>	72
4.3.2	<i>Seleksie van teikengroepe</i>	72
4.4	RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN OPVOEDERRESPONSE	74
4.4.1	<i>Persoonlike en Klasgegewens</i>	74
4.4.2	<i>Motiverende faktore</i>	75
4.4.3	<i>Opvoeders se blootstelling aan, betrokkenheid by en beleving van kurrikulumvernuwing</i>	78
4.5	RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN SKOOLHOOFDE SE RESPONSE	79
4.5.1	<i>Persoonlike en Skoolgegewens</i>	79
4.5.2	<i>Rolle en funksies van die skoolhoof ten opsigte van die motivering van personeel tot kurrikulumvernuwing</i>	82
4.5.3	<i>Strategieë en eise om personeel te motiveer tot kurrikulum-vernuwing</i>	83
4.5.4	<i>Die skoolhoof se blootstelling aan, betrokkenheid by en beleving van kurrikulumvernuwing</i>	86
4.6	SAMEVATTING.....	88

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING

Die algemene uitkomst van hierdie verhandeling is om die rol van die skoolhoof ten opsigte van die motivering van kurrikulumvernuwing in die primêre skool te bepaal.

Om aan die studie 'n empiriese karakter te gee is 'n ondersoek deur middel van 'n vraelys geloods. Die kennis en insig wat deur beide die teoretiese en empiriese studie aan die lig kom, is verwerk en sal gebruik word vir aanbevelings wat sal dien as riglyne, om skoolhoofde te inspireer as motiveerders van kurrikulumvernuwing in die primêre skool.

4.2 UITKOMSTE VAN DIE ONDERSOEK

4.2.1 *Algemene uitkomst*

Die algemene uitkomst van hierdie ondersoek was om die skoolhoof se rol as motiveerder van kurrikulumvernuwing in die primêre skool vas te stel.

4.2.2 *Besondere uitkomst*

Ten einde die algemene uitkomst te operasionaliseer, is die volgende besondere uitkomst vir die ondersoek gestel:

- Om 'n beskrywing te gee van die faktore wat skoolhoofde van primêre skole verhinder om effektiewe motiveerders van kurrikulumvernuwing te wees.
- Om die behoeftes van personeellede tydens kurrikulumvernuwing te identifiseer.

- Om strategieë, motiveringstegnieke en werkswyses te identifiseer, wat uiteindelik 'n gelukkige gemotiveerde personeel sal bewerkstellig wat tot 'n groter mate daartoe in staat sal wees om effektiewe kurrikulumvernuwing te verseker.

Die studie is dus beide ondersoekend en beskrywend van aard. Die doel daarvan is om eendersyds die probleme van skoolhoofde ten opsigte van motivering tot kurrikulumvernuwing te identifiseer en andersins om 'n beskrywing te gee van effektiewe strategieë om die rol te vervul.

4.3 RASIONAAL VIR WERKSWYSE EN METODEDES VAN ONDERSOEK

4.3.1 *Werkswyse by die konstruering van die vraelyste*

Na 'n nasionale en internasionale literatuurstudie met betrekking tot die skoolhoof as motiveerder van kurrikulumvernuwing, is twee verskillende konsepvraelyste - een vraelys slegs vir voltooiing deur skoolhoofde, en een vraelys slegs vir posvlak 1-opvoeders - opgestel.

Die konsepvraelyste is hierna aan 'n aantal primêreskoolhoofde en opvoeders voorgelê met die oog op moontlike onduidelikhedê. Nadat 'n aantal verbeterings aangebring is, is die vraelyste aan die Wes-Kaapse Onderwysdepartement voorgelê en goedkeuring vir die uitvoering van die ondersoek is verleen onderworpe aan die voorwaardes in Bylae B vervat.

4.3.2 *Seleksie van teikengroepe*

Die ondersoek is spesifiek gerig op skoolhoofde en opvoeders in primêre skole. Onder primêre skool word hier begryp skole wat voorsiening maak vir klasse vanaf graad 1 tot en met graad 7. Alhoewel hierdie studie gaan oor die rol van die skoolhoof as motiveerder van kurrikulumvernuwing in primêre skole, is om praktiese redes slegs skole

in die Wes-Kaapland by die ondersoek betrek. Daar is skole geïdentifiseer met behulp van 'n lys van Kaaplandse skole wat deur die Kaaplandse Departement van Onderwys verskaf is. 'n Monster van 10 skole (insluitend twee plattelandse skole) is by die ondersoek betrek.

Elke deelnemende skool het sewe vraelyste ontvang vir voltooiing: 'n vraelys aan die skoolhoof en ses afsonderlike vraelyste aan posvlak 1-opvoeders (2 vraelyste vir opvoeders in die Grondslagfase, 2 vir die Intermediêre Fase en 2 vir die Seniorfase).

Adjunkhoofde en departementshoofde het nie aan die ondersoek deelgeneem nie, omdat hulle deel uitmaak van die bestuurspan.

Daar is 90 vraelyste aan posvlak 1- opvoeders en 15 vraelyste aan skoolhoofde gestuur. 13 skole het alle vraelyste voltooid teruggestuur, waaruit 10 primêre skole, soos aanvanklik beplan is, gekies is. 70 vraelyste is dus vir hierdie ondersoek gebruik.

'n Baie goeie respons is gelewer. Hierdie hoë persentasie is moontlik daaraan te danke dat die navorser met al die skoolhoofde van die betrokke skole persoonlik kontak gemaak het in verband met die empiriese ondersoek en die vraelyste persoonlik gaan afhaal het.

4.4 RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN OPVOEDERRESPONSE

4.4.1 Persoonlike en Klasgegewens

Tabel 1: Geslag van opvoeders

MANLIK	VROULIK	O-respons	TOTAAL
22	38	0	60
36.7%	63.3%	0%	100%

Uit bostaande gegewens blyk dit dus dat beide geslagte by die ondersoek betrek is. Die verhouding van mans tot dames was ongeveer 1 : 2.

Tabel 2: Skoolfase van opvoeders

GRONDSLAFASE	20	33.3%
INTERMEDIËRE FASE	23	38.3%
SENIOR FASE	17	28.3%
O-respons	0	0

Tabel 3: Onderwyservaring in voltooide jare

0-5	2	3.3%
6-10	8	13.3%
11-15	18	30.3%
16-20	16	26.7%
21-30	14	23.3%
Meer as 30 jaar	2	3.3%

Tabel 3 dui aan dat die respondente 'n wye verskeidenheid onderwyservaring verteenwoordig. Die groter meerderheid van die respondente was ervare opvoeders met meer as vyf jaar onderwyservaring.

Tabel 4: Die aard van aanstelling by die skool

Tydelik	1	1.7%
Beheerraad	8	13.3%
Kontrak	2	3.3%
Permanente	49	81.7%
Gesekondeer	0	0.0%

Tabel 4 dui daarop dat die groter meerderheid van respondente permanente aanstellings het. Dit blyk dat die permanente opvoeders minder probleme as tydelike, beheerraad en kontrak opvoeders ondervind. Dit mag daarop dui dat laasgenoemdes nie indiensopleiding ontvang het nie.

Tabel 5: Getal leerders in u klas

21-25	4	6.7%
26-30	9	15.0%
31-35	15	25.0%
36-40	11	18.3%
41-45	10	16.7%
46-50	8	13.3%
51-55	3	5.0%

Tabel 5 dui aan dat die meeste respondente groot leerdersgetalle in hulle klasse het. In drie gevalle is daar selfs diegene wat tussen 51 – 55 leerders in een klas moet hanteer, wat die verhouding 1:40 oorskry. Respondente het aangedui dat die groot leerdersgetalle in sommige gevalle lei tot dissiplinêre probleme. Sien bylae F.

4.4.2 Motiverende faktore

In hierdie afdeling moes die respondente die vyf belangrikste faktore aandui – van die mees belangrike tot die minder belangrike. Hier volg die vyf wat die meeste uitgestaan het. Onderstaande lys is nie noodwendig motiveerders nie, maar is waarskynlik voorwaardes vir motivering.

1. Die uitskakeling van onnodige administratiewe werk
2. Genoegsame, beskikbare en bruikbare hulpbronne
3. 'n Billike werkslading
4. Gelukkige werksomstandighede
5. 'n Gesonde atmosfeer wat bevorderlik is vir positiewe leer

4.4.2.1 Die uitskakeling van onnodige administratiewe werk

Die belangrikste faktor wat opvoeders demotiveer vir kurrikulumvernuwing is die hoeveelheid administrasie waarmee opvoeders gekonfronteer word. Opvoeders dui aan dat die hoeveelheid papierwerk wat van hulle deur die skoolhoof en die Onderwysdepartement verwag word, stresvol is. Baie van die respondente het aangedui dat die meeste administratiewe werk 'n duplisering is van werk wat hulle reeds gedoen het. Ander voel dat te veel detail verwag word op verskeie areas soos byvoorbeeld assessering, verslagkaarte, intervensie met leerders en onderhoud met ouers. Die respondente voel dat, indien die onnodige administratiewe werk uitgeskakel word, hulle meer geïnspireer en gemotiveer sal wees tot kurrikulumvernuwing. Sien bylae F.

4.4.2.2 Genoegsame, beskikbare en bruikbare hulpbronne

Die tweede faktor is die beskikbaarheid van genoegsame en bruikbare hulpbronne. Respondente is van mening dat alle skole dieselfde hoeveelheid hulpbronne moet ontvang tydens kurrikulumvernuwing omdat dit die opvoeder help om die leerders beter te bereik. Sommige dui aan dat skole wat goed presteer deur die Onderwysdepartement beloon moet word met hulpbronne. Genoegsame materiaal en hulpbronne ten opsigte van kurrikulumvernuwing moet ook te alle tye vrylik tot opvoeders se beskikking wees. So sal opvoeders op die hoogte bly van kurrikulumvernuwing, goed ingelig wees en gemotiveerd wees. Sien bylae F.

4.4.2.3 *'n Billike werkslading*

Die derde groot faktor wat respondente skynbaar sal motiveer tot kurrikulumvernuwing is 'n billike werkslading. Respondente kla dat hulle gebuk gaan onder 'n hoë werkslading. Die geweldige druk vanaf Onderwysdepartement en skoolhoofde raak vir baie respondente te veel. Aan die einde van die skooldag neem respondente 'n groot hoeveelheid werk soos nasienwerk en voorbereiding huis toe. 'n Te groot werkslading en oorvol klasse veroorsaak dat opvoeders nie gemotiveerd is nie en dat blote eksamenafrigting plaasvind, ten koste van die doeltreffende implementering van kurrikulumvernuwing. Benewens bostaande is daar ook nog werkswinkels, wat na 'n volle uitputtende werksdag bygewoon moet word en buitemuurse bedrywighede waarby respondente betrokke is. Sien bylae.

4.4.2.4 *Gelukkige werksomstandighede*

Die vierde faktor soos deur respondente uitgewys, is gelukkige werksomstandighede. Vir die grootste gedeelte van die dag is respondente by die skool en daarom sal gelukkige werksomstandighede hulle motiveer tot kurrikulumvernuwing. Die respondente dui aan dat by skole waar skoolhoofde op die hoogte is en 'n leidende rol ten opsigte van kurrikulumvernuwing speel, hulle personeel sal motiveer om effektief betrokke te wees. Sien bylae F.

4.4.2.5 *Gesonde atmosfeer wat bevorderlik is vir positiewe leer*

Bogenoemde is die vyfde belangrikste faktor wat hulle sal motiveer tot kurrikulumvernuwing. Baie respondente het aangedui dat hulle met oorvol klasse (40 -55) sit. Afgesien van die feit dat dit effektiewe onderrig bemoeilik, ondervind opvoeders ook talle dissiplinêre probleme. Opvoeders se moreel is laag. Sommige voel selfs onveilig as gevolg van die omgewing waarin hulle werk. Respondente voel dat opvoeders en leerders in 'n gesonde atmosfeer moet werk, wat bevorderlik is vir positiewe leer. Sien bylae F

4.4.3 Opvoeders se blootstelling aan, betrokkenheid by en beleving van kurrikulumvernuwing

Tabel 6: Is die huidige kurrikulumvernuwing 'n verbetering op die vorige kurrikulum?

Verbetering op vorige	34	56.7%
Nie verbetering op vorige	26	43.3%
Totaal	60	100%

Net meer as die helfte van die respondente het aangedui dat die huidige kurrikulumvernuwing wel 'n verbetering op die vorige is.

Tabel 7: Voldoende opleiding voor implementering

Voldoende opleiding	18	30.0%
Onvoldoende opleiding	42	70.0%
Totaal	60	100%

70% van die respondente het onvoldoende opleiding ten opsigte van die kurrikulumvernuwing ontvang, alvorens dit geïmplementeer is.

Tabel 8: Probleme met die implementering van die kurrikulumvernuwing

Probleme ondervind	42	70.0%
Geen probleme ondervind nie	18	30.0%
Totaal	60	100

Meer as tweederdes het aangedui dat hulle probleme met die implementering van die kurrikulum ondervind het. Dit blyk dat dieselfde respondente wat onvoldoende opleiding ontvang het, juis diegene is wat probleme met die implementering van die kurrikulumvernuwing ondervind het.

Tabel 9: Is die skoolhoof die aangewese persoon vir die motivering van sy personeel tot kurrikulumvernuwing

Skoolhoof is die aangewese persoon	38	63.3%
Skoolhoof is nie die aangewese persoon nie	22	36.7%
Totaal	60	100%

Die meerderheid van die respondente dui aan dat die skoolhoof die aangewese persoon is vir die motivering van sy personeel tot kurrikulumvernuwing.

Tabel 10: Skole benodig 'n eksterne persoon om die motiveerder van kurrikulum te wees

Eksterne persoon is nodig	25	41.7%
Eksterne persoon is nie nodig nie	33	55.0%
O-respons	2	3.3%
Totaal	60	100%

Net meer as die helfte van die respondente het aangedui dat 'n eksterne persoon nie by skole ingeroep moet om die motiveerder van die kurrikulumvernuwing te wees nie. Twee van die respondente was onseker hieroor.

4.5 RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN SKOOLHOOFDE SE RESPONSE

4.5.1 Persoonlike en Skoolgegewens

Tabel 11: Geslag van skoolhoofde

MANLIK	VROULIK	O-respons	TOTAAL
7	3	0	10
70.0%	30.0%	10%	100%

Uit bostaande gegewens blyk dit dus dat beide geslagte by die ondersoek betrek is. Die verhouding van mans tot dames was ongeveer 2 : 1. Dit is waarskynlik daaraan toe te skryf dat daar oor die algemeen meer mans skoolhoofde is.

Tabel 12: Getal opvoeders in fases in die skool.

Grondslagfase	Gr 1 – Gr 3	123
Intermediêre fase	Gr 4 – Gr 6	122
Senior fase	Gr 7	43

By die meeste skole wat deelgeneem het is daar ongeveer dieselfde getal opvoeders in die Grondslagfase as in die Intermediêre fase. Daar is egter minder Seniorfase- klasse by die betrokke skole. Van die respondente wat aangedui het dat hulle voldoende opleiding ontvang het, is in die intermediêre fase.

Tabel 13: Jare onderwyservaring

0-20	0	0%
21-30	6	60%
31-40	4	40%
Totaal	10	100%

Die meeste van die respondente het jare onderwyservaring van tussen 21 en 30 jaar, terwyl bykans 40% tussen 31 tot 40 jaar onderwyservaring het. Bostaande inligting dui daarop dat die respondente wat deel was van die ondersoek hoogs ervare is.

Tabel 14: Jare ervaring as skoolhoof

0-5	2	20%
6-10	5	50%
11-15	2	20%
16-20	1	10%
Totaal	10	100%

Bostaande tabel dui aan dat die respondente 'n wye verskeidenheid skoolhoofervaring verteenwoordig. Driekwart van die respondente was ervare skoolhoofde met meer as vyf

jaar ervaring. Die jare ervaring wat skoolhoofde het, lig ook hulle vermoë uit om hul personeel tot kurrikulumvernuwing te motiveer.

Tabel 15: Aard van aanstelling by die skool

Tydelik	1	10%
Beheerraad	0	0%
Kontrak	0	0%
Permanent	9	90%
Totaal	10	100%

Die oorgrote meerderheid van die respondente is permanent. Slegs 10% van die respondente is tydelik. Die skoolhoof met die tydelike aanstelling, het aangedui dat hy onvoldoende ondersteuning en betrokkenheid van kenners van die kurrikulumvernuwing ontvang het. Bogenoemde skoolhoof het ook aangedui dat hy nie ten volle op die hoogte van kurrikulumvernuwing in al die fases in die skool is nie. Dit blyk dat die skoolhoofde wat permanent aangestel is meer ervaring in die kurrikulum het as die tydelike skoolhoof.

Tabel 16: Die getal opvoeders in die skool

22-25	2	20%
26-30	2	20%
31-35	2	20%
36-40	3	30%
40+	1	10%
Totaal	10	100%

Bostaande statistiek verteenwoordig 'n wye verskeidenheid van personeelgroottes by die respondente se skole. 30% van die respondente het tussen 31 tot 40 opvoeders by die skool, terwyl 'n verdere 10% meer as 40 opvoeders by die skool het. Die groot getal opvoeder by respondente se skole dui op die geweldige taak van die skoolhoof ten op sigte van motiveerder tot kurrikulumvernuwing.

4.5.2 *Rolle en funksies van die skoolhoof ten opsigte van die motivering van personeel tot kurrikulumvernuwing.*

In hierdie afdeling moes respondente die stellings by elke kategorie, volgens voorkeur, van 1 – 5 plaas, 'n 1 by die belangrikste, 'n 2 by die volgende ensovoorts. Die onderstaande tabelle dui die respons in rangorde aan.

Tabel 17: Motiveerder in die werksplek

	RANGORDE
Goeie werk deur die personeel moet beloon word.	5
Die skep van gelukkige werksomstandighede is noodsaaklik	1
Wedersydse lojaliteit en ondersteuning is belangrik.	2
'n Veilige werksplek, sonder gevare sal produktiwiteit aanmoedig.	3
Bied aan personeellede die geleenthede tot groei in verantwoordelikheid.	4

Tabel 18: Bemagtiger van mense

	RANGORDE
Deelnemende bestuur.	1
Persoonlike ontwikkeling en groei van alle opvoeders word bevorder.	2
Opvoeders word aangemoedig om selfstandig besluite te neem.	4
Take en verantwoordelikhede word gedelegeer.	3
Die ontginning van die potensiaal van alle opvoeders deur betrokkenheid.	5

Tabel 19: Delegerder van funksies

	RANGORDE
Die skoolhoof vertrou personeellede met belangrike take.	4
Delegering lei tot bemagtiging	1
Noukeurige seleksie word gemaak met take en personeellede wat dit moet uitvoer.	5
Die skoolhoof moet personeellede se vermoëns en belangstelling in ag neem.	2
Gedelegeerde take moet na uitvoering daarvan, deur skoolhoof en betrokke opvoeder geëvalueer word.	3

Tabel 20: Agent van vernuwing

	RANGORDE
Het deeglike kennis van mense en hul motiveringsbehoefes.	4
Tree op as fasiliteerder en raadgewer.	3
Maak gebruik van verskillende bestuurstyle om vernuwing effektief te maak.	2
Besit voldoende kennis van die vernuwingsproses.	1
Versamel en verwerk groot hoeveelhede relevante informasie en sit dit in werking.	5

4.5.3 Strategieë en eise om personeel te motiveer tot kurrikulum-vernuwing

In hierdie afdeling is 'n lys van positiewe en negatiewe faktore wat kurrikulumvernuwing kan versterk of belemmer. Respondente moes aan dui in hoe 'n mate hulle van hierdie strategieë gebruik maak. Onderstaande tabel dui die response aan.

Tabel 21: Werksplektevredenheid

	RANGORDE			
	Nooit	Selde	Dikwels	Altyd
Ek sien toe dat my opvoeders se werkslading nie te hoog is nie.			8	2
Ek probeer gunstige werksomstandighede skeep.			3	7
Maatskaplike hulp word aan opvoeders verleen wanneer nodig.		3	6	1
Gereelde opleiding vind plaas, wat groei en ontwikkeling bevorder.		1	7	2
Ek gee erkenning vir afgehandelde take.			2	8

Tabel 22: Skep van 'n klimaat van verandering

	RANGORDE			
	Nooit	Selde	Dikwels	Altyd
Ek gee ondersteunende leiding aan die personeel.		1	4	5
Medebetrokkenheid word geopenbaar.			5	5
Interaksie met ander skole.		1	6	3
Veiligheid word gewaarborg sodat opvoeders bereid is om te waag.		1	6	3
Ek skeep geleentheid tot prestasie vir die personeel.			5	5

Tabel 23: Belemmering of hindernisse teen verandering

	RANGORDE			
	Nooit	Selde	Dikwels	Altyd
Ek is onseker oor my taak as motiveerder van kurrikulumvernuwing.	4	5	1	
Onvoldoende geleentheid tot opleiding.	2	4	4	
Addisionele take tot my posbeskrywing verhoed dat ek my eie werk kan doen.	1	1	8	
Ek is op die hoogte van kurrikulumvernuwing in al die fases by my skool.		1	4	5
Ek het onvoldoende ondersteuning en betrokkenheid van kenners van kurrikulumvernuwing.	1	3	5	1

Tabel 24: Faktore wat bydra om personeel te help met kurrikulumvernuwing

	RANGORDE			
	Nooit	Selde	Dikwels	Altyd
Bekwaamheid van onderrig.			6	4
Positiewe houding – Paradigmaskuif			4	6
Kennis aangaande kurrikulumvernuwing.			3	7
Genoegsame bruikbare hulpbronne tot hulle beskikking		1	6	3
Opvoeders se bestuursvaardighede.			9	1

4.5.4 Die skoolhoof se blootstelling aan, betrokkenheid by en beleving van kurrikulumvernuwing.

Tabel 25: Is die huidige kurrikulumvernuwing noodwendig 'n verbetering op die vorige kurrikulum?

Verbetering op vorige	7	70%
Nie verbetering op vorige	3	30%
Totaal	10	100%

Meer as tweederdes van die respondente het aangedui dat die huidige kurrikulumvernuwing 'n verbetering op die vorige kurrikulum is.

Tabel 26: Is voldoende opleiding ten opsigte van kurrikulumvernuwing ontvang?

Voldoende opleiding	3	30%
Onvoldoende opleiding	7	70%
Totaal	10	100%

Meer as tweederdes van die respondente het onvoldoende opleiding ten opsigte van die kurrikulumvernuwing ontvang, alvorens hulle dit geïmplementeer het.

Tabel 27: Was daar probleme met die implementering van die kurrikulumvernuwing?

Probleme ondervind	8	80%
Nie probleme ondervind	2	20%
Totaal	10	100%

Die oorgroter meerderheid van die respondente het probleme ondervind met die implementering van die kurrikulumvernuwing.

Tabel 28: Is skoolhoof die aangewese persoon vir die motivering van personeel tot kurrikulumvernuwing?

Aangewese persoon	7	70%
Nie aangewese persoon	3	30%
Totaal	10	100%

Meer as tweederdes van die respondente het aangedui dat die skoolhoof die aangewese persoon is vir die motivering van sy personeel tot kurrikulumvernuwing.

Tabel 29: Skole benodig 'n eksterne persoon om die motiveerder van kurrikulum te wees.

Eksterne persoon is nodig	4	40%
Eksterne persoon nie nodig	6	60%
Totaal	10	100%

Meer as die helfte van die respondente het aangedui dat die skool nie 'n eksterne persoon nodig het om die motiveerder van kurrikulumvernuwing te wees nie. Hierdie feit beklemtoon die belangrike rol van die skoolhoof in dié verband.

Tabel 30: Was die personeel ywerig om kurrikulumvernuwing te implementeer?

Personeel ywerig	8	80%
Personeel nie ywerig	2	20%
Totaal	10	100%

Die oorgrote meerderheid van die respondente het aangedui dat hul personeel ywerig was om kurrikulumvernuwing te implimenteer. Die skoolhoof het 'n besondere uitdaging ten opsigte van die 20% personeellede wat nie ywerig is om kurrikulumvernuwing te implimenteer nie. Dit sou wys wees om die 80% positiewe personeellede in te span om ook die minder yweriges te betrek by die kurrikulumvernuwing.

4.6 SAMEVATTING

Indien die resultate van hierdie ondersoek in oënskou geneem word, kan 'n aantal belangrike tendense, wat vir hierdie studie van besondere belang is, geïdentifiseer word. Om struktuur aan die samevatting te gee word besondere uitkomstes van die ondersoek as uitgangspunt gebruik.

- Alhoewel tweederdes van die opvoeders aangedui het dat die skoolhoof die aangewese persoon is vir die motivering van sy personeel, het beide opvoeders en skoolhoofde aangedui dat hulle onvoldoende opleiding ontvang het alvorens hulle met die implementering van die kurrikulumvernuwing begin het.
- Bykans 80% van die opvoeders het probleme ondervind met die implementering van die kurrikulumvernuwing, juis omdat hulle nie genoegsame opleiding ontvang het nie.
- 'n Groot persentasie respondente het bevestig dat hulle personeel ywerig was om die kurrikulumvernuwing te implementeer. Hierdie ywerigheid van opvoeders dui op hul positiewe gesindheid want, alhoewel hulle onvoldoende opleiding ontvang het, is hulle bereid om te waag.
- Respondente het aangedui dat hulle meer kennis verlang aangaande die kurrikulumvernuwing voordat dit geïmplementeer word.
- Ook verlang respondente dat daar voldoende ondersteuning en betrokkenheid van kenners van kurrikulumvernuwing moet wees.
- 80% van die skoolhoofde het aangedui dat addisionele take tot hulle posbeskrywing verhoed dat hulle hulle werk kan doen.
- Respondente toon dat die skep van gelukkige werksomstandighede noodsaaklik is, vir motivering tot kurrikulumvernuwing.
- Respondente het ook aangedui dat 'n billike werkslading hulle sal motiveer tot kurrikulumvernuwing.

- Die faktor wat die grootste bydrae ten opsigte van motivering tot kurrikulumvernuwing sal lewer, is volgens respondente die uitskakeling van onnodige administratiewe werk.
- Genoegsame, beskikbare en bruikbare hulpbronne, wat vrylik tot respondente se beskikking is, sal ook as motivering dien tot kurrikulumvernuwing.

In die geheel gesien dui die resultate van dié ondersoek daarop dat daar 'n wesenlike behoefte aan motivering tot kurrikulumvernuwing is. Op grond van die insigte wat uit hierdie hoofstuk asook die literatuurstudie verkry is, blyk die skoolhoof die aangewese persoon te wees om sy personeel tot kurrikulumvernuwing te motiveer.

HOOFSTUK 5

SLOTPERSPEKTIEF

5.1	SAMEVATTING.....	91
5.2	GEVOLGTREKKING.....	91
5.3	SLOTPERSPEKTIEF.....	92
5.4	MOONTLIKE TERREINE VIR VERDERE STUDIE.....	95

HOOFSTUK 5

SLOTPERSPEKTIEF

5.1 SAMEVATTING

Een les wat uit die verlede geleer kan word, is dat daar altyd verandering en vernuwing sal wees, dus ook in die onderwys. As verandering dus 'n gegewe is, is die bestuur van die verandering van groot belang en moet dit met groot omsigtigheid benader word. Dit word van die skoolhoof verwag om kurrikulumvernuwing sinvol te hanteer, omdat dit 'n effek het op die opvoeders se beroepsbeleving sowel as die effektiewe opvoeding van die leerders in die skool.

Vanweë die kurrikulumvernuwing word daar nuwe en hoër eise aan die opvoeders en by uitstek die skoolhoof gestel. Hierdie eise kan tot beroepsonsekerheid by opvoeders lei. Dit is dus die taak van die skoolhoof om sy personeel te ondersteun en te motiveer tot die kurrikulumvernuwing. Skoolhoofde moet duidelike riglyne neerlê vir die suksesvolle implementering van die kurrikulumvernuwing, sodat opvoeders presies weet wat van hulle verwag word.

Die skoolhoof moet daarvan bewus wees dat baie mense verandering en vernuwing traumaties ervaar. Weerstand teen vernuwing sal altyd deel wees van opvoeders se beroepsbeleving. Die skoolhoof moet dus weet hoe om weerstand teen kurrikulumvernuwing positief te hanteer en te oorkom.

Die skoolhoof moet sorg dat hyself deeglik op die hoogte is van die kurrikulumvernuwing en hy moet die implementering daarvan deeglik beplan en die personeel vanaf die begin betrek. Sy eie entoesiasme en voorbeeld sal dien as motivering vir die opvoeders en lei tot groter toewyding. Die nodige beskikbare hulpbronne behoort ook in plek te wees, alvorens die opvoeders met die implementering van die kurrikulumvernuwing begin.

5.2 GEVOLGTREKKING

Die skoolhoof word gesien as die sleutelpersoon by die vernuwing van die kurrikulum. Hy moet in besit wees van die waardes, kennis, houdings en

vaardigheid van die kurrikulumvernuwing. Die skoolhoof dien as iniseerder van 'n klimaat van vernuwing. Opvoeders is nie net afhanklik van die skoolhoof se ondersteuning tydens kurrikulumvernuwing nie, maar ook die steun van kollegas in dieselfde groep.

Die skoolhoof moet daarteen waak dat die implementering van 'n nuwe kurrikulum lukraak en oorhaastig geskied. Sorgvuldige beplanning is dus van die uiterste belang voor implementering. Ondanks die ondersteuning en motivering van die skoolhoof, is dit uiteindelik die houding van die opvoeder wat die sukses van kurrikulumvernuwing bepaal.

Opvoeders sal slegs eienaarskap van die vernuwing aanneem as hulle op die hoogte van sake is en vanaf die begin betrek word. Die gevolge van onsekerheid lei tot teenstrydigheid en angstigtheid wat 'n lae moreel onder opvoeders teweegbring. Opvoeders wat nie die nodige kennis van die kurrikulumvernuwing het nie, sal die proses as "top down" beleef wat negatiwiteit kan meebring. Onsekerheid verdwyn namate kurrikulumvernuwing prakties in die klaskamer geïmplementeer word. Namate die implementering van die vernuwing vordering toon en sukses in die klaskamer beleef word, sal die opvoeder entoesiasme, genot en selfvertroue ervaar. Dit sal die opvoeders bereid en gewillig maak om verder te waag.

Gereelde professionele ontwikkeling is van uiterste belang. Indiensopleiding moet nie eenmalig geskied nie, maar deurlopend plaasvind. Opvoeders moet ook gereelde terugvoering ontvang sodat hulle, hulself kan meet aan die vereistes wat die kurrikulumvernuwing stel.

5.3 SLOTPERSPEKTIEF

In Hoofstuk 1 word aangetoon dat hierdie studie die volgende uitkoms wil bereik:

- ◆ Om 'n kritiese beskrywing te gee van die faktore wat skoolhoofde van primêre skole verhinder om effektiewe motiveerders ten opsigte van kurrikulumvernuwing te wees.

Uit die literatuurstudie en empiriese ondersoek kom die volgende faktore onder andere na vore wat skoolhoofde daarvan verhinder om effektiewe motiveerders van kurrikulumvernuwing te wees

1. Onvoldoende opleiding ten opsigte van die kurrikulumvernuwing. Slegs 30 % van die skoolhoofde het aangedui dat hulle voldoende opgelei is. Dit sluit in formele sowel as indiensopleiding.
2. Onsekerheid oor hulle areas van verantwoordelikheid ten opsigte van kurrikulumverandering. Dit hou onder andere verband met 'n beperkte of foutiewe begrip van die skoolsisteem en die presiese rol van die skoolhoof binne die sisteem.
3. Addisionele (administratiewe) take hou skoolhoofde so besig dat daar min tyd oorbly om onderrigleiding te gee.
4. Onvoldoende bronne ten aansien van die kurrikulumvernuwing.
5. Werksomstandighede wat die personeel demotiveer.

Na aanleiding van die bostaande faktore is dit dus van kardinale belang dat die Departement van Onderwys in samewerking met opleidingsinrigtings die verantwoordelikheid neem om skoolhoofde deeglik voor te berei ten opsigte van beplande kurrikulumveranderinge. Die effektiewe opleiding van die skoolhoof is 'n kritiese faktor in die effektiewe implementering van kurrikulumvernuwing.

Verder moet daar genoeg inligting en bronne aan skole beskikbaar gestel word met betrekking tot die vernuwing. Daar moet ook voorsiening gemaak word vir voldoende administratiewe hulp sodat die skoolhoof sy rol as onderrigleier na behore kan vervul.

Wat werksomstandighede betref, moet die Onderwysdepartement saam met die betrokke beheerliggaam en skoolhoof sorg dat die opvoeders onder gunstige omstandighede werk sodat die hoërordebehoefte intree wat 'n voorvereiste is vir die effektiewe implementering van 'n nuwe kurrikulum.

Die tweede uitkoms wat vir hierdie studie in die vooruitsig gestel is, lui:

- ◆ Om strategieë, motiveringstegnieke en werkswyses te identifiseer, wat uiteindelik 'n gelukkige gemotiveerde personeel sal bewerkstellig wat tot 'n

groter mate daartoe in staat sal wees om effektiewe kurrikulumvernuwing te verseker.

Uit die studie het die volgende duidelik na vore gekom:

1. Die skep van 'n klimaat vir verandering in die skool;
2. Die implementering van die beginsels vir volwasse leer;
3. Effektiewe kommunikasie. Dit sluit in dat voorsiening gemaak word vir gereelde byeenkomste en die disseminasie van materiaal en bronne;
4. Sinvolle delegering en die betrek van die personeel by al die fases van kurrikulumverandering;
5. Die geleidelike infasering van die verandering;
6. Die gee van erkenning aan personeel en die geleentheid om professioneel te groei sodat hulle behoefte aan selfaktualisering bevredig word.

Vanweë die grootskaalse transformasie wat in Suid-Afrika plaas gevind het, was die vernuwing en verandering in die onderwysstelsel, maar spesifiek die vernuwing van die kurrikulum onvermydelik. Nuwe en hoër eise word aan die opvoeders maar ook aan die skoolhoofde wat die bestuur van die proses moet behartig, gestel. Om die implementering van kurrikulumvernuwing tot sy reg te laat kom, is daar opvoeders nodig wat gewillig is, maar veel meer - gemotiveerd is - om die nuwe kurrikulum te implementeer en te laat werk. Dit sal dus die taak van die skoolhoof as die sleutelfiguur in die skool wees om sy personeel te motiveer tot die vernuwing van die kurrikulum.

Die skoolhoof as onderwysleier moet hom toespits op die ontwikkeling van 'n gemotiveerde, toegewyde en effektiewe personeelkorps. Om die begrip motivering en die dinamiek daarvan te verstaan, is verskeie motiveringsteorieë en werkswyses in die voorafgaande hoofstukke bespreek. Dit is van uiterse belang dat die skoolhoof moet besef dat elkeen van sy personeellede uniek en dus verskillend is, en dat hulle ook verskillend sal optree tydens die proses van kurrikulumvernuwing. Die onderwysleier moet verstaan dat weerstand teen verandering en vernuwing 'n natuurlike en onafwendbare reaksie is. Verder moet skoolhoofde ook aanvaar dat wanneer weerstand gebied word, opvoeders slegs uiting gee aan dit wat hulle

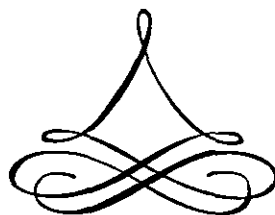
gevestigde persoonlike waardes, oortuigings, belange en sekuriteit bedreig. Skoolhoofde moet opvoeders dus gedurende die weerstandperiode ondersteun en terselfdertyd lei en help om oor te skakel na die nuwe kurrikulum.

Met hierdie navorsing het aan die lig gekom dat opvoeders sukkel met die voordurende vernuwing en verandering van die kurrikulum. 'n Beduidende groep van opvoeders se motivering en beroepsbeleving is hierdeur negatief beïnvloed. Die onbillike werkslading, as gevolg van 'n gebrek aan genoegsame, bruikbare fisiese hulpbronne, oorlading met administratiewe pligte, swak leerderdisipline as gevolg van onder andere oorvol klasse, veroorsaak dat sommige opvoeders en ook skoolhoofde se moreel laag is en hulle die onderwysberoep as onaangenaam beleef.

Die uitdaging vir die effektiewe skoolhoof is om hierdie negatiewe energie deur middel van sy eie voorbeeld, motivering en entoesiastiese indiensopleiding van personeellede om te skakel in 'n positiewe krag wat die opvoeders sal aanvuur om met entoesiasme die vernuwing aan te pak.

5.4 MOONTLIKE TERREINE VIR VERDERE STUDIE

- Die kurrikulumkoördineerder se rol in kurrikulumvernuwing.
- Die rol van onderwysopleidingsinrigtings in die indiensopleiding van opvoeders ten opsigte van kurrikulumvernuwing.
- Die rol van tegnologie (die rekenaar) in kurrikulumvernuwing.



“God, give us the serenity to accept
what cannot be changed ;
Give us the courage to change
what should be changed ;
Give us the wisdom to
distinguish one from the other.”

- Niebuhr

Ceciliaweg 4
Northpine
BRACKENFELL
7640

26 Augustus 2006

Geagte Skoolhoof

**VRAELYSONDERSOEK IN SAKE DIE SKOOLHOOF SE ROL AS MOTIVEERDER
TOT KURRIKULUMVERNUWING**

Ondergetekende is tans 'n M.Ed.-student aan die *Cape Peninsula University of Technology* se Fakulteit vir Onderwys en Sosiale Wetenskappe. As deel van my M.-verhandeling word 'n empiriese studie (vraelysondersoek) vereis.

Ingeslote hierby is die volgende:

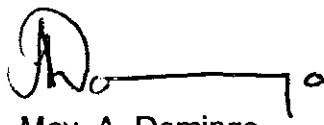
- Die goedkeuringsbrief van die WKOD
- 'n Vraelys aan u as skoolhoof
- Ses vraelyste vir opvoeders in u skool.

Dit sal waardeer word as u die geel vraelys kan voltooi en die ses wit vraelyste aan opvoeders oorhandig vir voltooiing (2 vraelyste vir opvoeders in die Grondslagfase, 2 vir die Intermediêre fase en 2 vir die Seniorfase). Die vraelyste word anoniem voltooi en die identiteit van die skool of personelede sal absoluut vertroulik hanteer word.

Ek sal met u in verbinding tree oor die afhaal van die vraelyste.

U deelname aan die ondersoek word baie waardeer. By voorbaat baie dankie.

Die uwe



Mev. A. Domingo

Faks 021 9312358 (werk)
Tel. 021 9312309 (werk)
Tel. 0219816976 (tuis)

Navrae

Enquiries **Dr RS Cornelissen**
IMibuzoTelefoon
Telephone **(021) 467-2286**
IFoniFaks
Fax **(021) 425-7445**
IFeksiVerwysing
Reference **20060828-0029**
ISalathiso**Wes-Kaap Onderwysdepartement****Western Cape Education Department****ISebe leMfundo leNtshona Koloni**

Mev A. Domingo
Ceciliaweg 4
Northpine
BRACKENFELL
7640

Geagte Mev A. Domingo

NAVORSINGSVOORSTEL: DIE SKOOLHOOF SE ROL AS MOTIVEERDER VAN KURRIKULUMVERNUWING IN THE PRIMÊRE SKOOL.

U aansoek om bogenoemde navorsing in skole in die Wes-Kaap te onderneem, is toegestaan onderhewig aan die volgende voorwaardes:

1. Prinsipale, opvoeders en leerders is onder geen verpligting om u in u ondersoek by te staan nie.
2. Prinsipale, opvoeders, leerders en skole mag nie op enige manier herkenbaar wees uit die uitslag van die ondersoek nie.
3. U moet al die reëlings met betrekking tot u ondersoek self tref.
4. Opvoeders se programme mag nie onderbreek word nie.
5. Die ondersoek moet onderneem word vanaf **28 Augustus tot 22 September 2006**.
6. Geen navorsing mag gedurende die vierde kwartaal onderneem word nie omdat skole leerders op die eksamen (Oktober tot Desember 2006) voorberei.
7. Indien u die tydperk van u ondersoek wil verleng, moet u asb met dr R Cornelissen in verbinding tree by die nommer soos hierbo aangedui, en die verwysingsnommer aanhaal.
8. 'n Fotostaat van hierdie brief sal oorhandig word aan die prinsipaal van die inrigting waar die beoogde navorsing sal plaasvind.
9. U navorsing sal beperk wees tot die volgende primêre skole: **Edward, Goodwood Park, Koos Sadie, Eversdal, De Kuilen, Idas Vallei, Forest Heights, Wesbank No. 1, Brooklands, Erika, Holy Trinity, Bergville, Simonsberg, Bontebok en Amarlia Steyn.**
10. 'n Kort opsomming van die inhoud, bevindinge en aanbevelings van u navorsing moet voorsien word aan die Direkteur: Onderwysnavorsing.
11. 'n Afskrif van die voltooiende navorsingsdokument moet ingedien word by:

**Die Direkteur: Onderwysnavorsing
Wes-Kaap Onderwysdepartement
Privaatsak X9114
KAAPSTAD
8000**

Ons wens u sukses toe met u navorsing.

Die uwe

vir: **HOOF: ONDERWYS****DATUM: 28 Augustus 2006**

MELD ASSEBLIEF VERWYSINGSNOMMERS IN ALLE KORRESPONDENSIE / PLEASE QUOTE REFERENCE NUMBERS IN ALL CORRESPONDENCE /
NCEDA UBHALE INOMBOLO ZESALATHISO KUYO YONKE IMBALEL WANO

GRAND CENTRAL TOWERS, LAER-PARLEMENTSTRAAT, PRIVAATSAK X9114, KAAPSTAD 8000
GRAND CENTRAL TOWERS, LOWER PARLIAMENT STREET, PRIVATE BAG X9114, CAPE TOWN 8000

WEB: <http://wced.wcape.gov.za>**INBELSENTRUM /CALL CENTRE**

INDIENSNEMING- EN SALARISNAVRAE/EMPLOYMENT AND SALARY QUERIES ☎0861 92 33 22

VEILIGE SKOLE/SAFE SCHOOLS ☎ 0800 45 46 47

MOTIVERING TOT KURRIKULUMVERNUWING

VRAELYS: OPVOEDERS

Hierdie vraelys moet asseblief deur primêreskoolopvoeders op posvlak 1 ingevul word. Skoolhoofde, adjunkhoofde en departementshoofde moet nie hierdie vraelys voltooi nie.

Ja	
----	--

Nee	
-----	--

AFDELING A: PERSOONLIKE EN KLASGEGEWENS

Merk asseblief die blokkie wat op u van toepassing is met 'n kruisie (X).

Manlik	7
--------	---

Vroulik	26
---------	----

2. Die fase/s in die skool wat u tans onderrig:

Grondslag (Gr. 1 – Gr. 3)	
Intermediêr (Gr 4 – Gr 6)	
Senior Fase (Gr 7)	

3. Die getal jare van onderwyservaring:

0-5	
6-10	
11-15	
16-20	
21-30	
31-40	
Meer as 40 jaar	

4. Die aard van u aanstelling by die skool:

Tydelik	
Beheerraad	
Kontrak	
Permanent	
Gesekondeer	

5. Getal leerders in u klas.

15-20	
21-25	
26-30	
31-35	
36-40	
41-45	
46-50	
51-55	
Meer as 60 leerders	

AFDELING B: IDENTIFISEER DIE VYF (5) BELANGRIKSTE FAKTORE WAT U TOT KURRIKULUMVERNUWING SAL INSPIREER EN MOTIVEER.

1.	Beloning vir goeie werk	
2.	Gelukkige werksomstandighede	
3.	Wedersydse lojaliteit en ondersteuning van skoolhoof en opvoeder	
4.	'n Billike werkslading	
5.	Geleenthede tot bevordering	
6.	'n Ingesteldheid van lewenslange leer	
7.	Interaksie (clustering) met ander skole	
8.	Die uitskakeling van onnodige administratiewe werk	
9.	Verkorte skooldag sodat indiensopleiding binne normale skoolure plaasvind	
10.	Gesonde, oop kommunikasiekanale	
11.	Bemagtiging deur indiensopleiding deur die skoolbestuurspan	
12.	Bemagtiging deur indiensopleiding deur eksterne kenners	
13.	Gereelde terugvoering deur persone wat opleiding ontvang het	
14.	Gedeelde waardes en oortuigings deur alle rolspelers in die skool	
15.	Gesonde atmosfeer wat bevordelik is vir positiewe leer	
16.	Genoegsame, beskikbare en bruikbare hulpbronne.	
17.	'n Veilige omgewing waar opvoeders vry voel om te waag	
18.	Deelnemende bestuur	
19.	Die professionele status van die opvoeder word erken	
20.	Skoolhoof moet personeel se vermoëns en belangstelling in ag neem.	

AFDELING C: DIE OPVOEDER SE BLOOTSTELLING, BETROKKENHEID EN BELEWING VAN KURRIKULUMVERNUWING.

1.. Is die huidige kurrikulumvernuwing noodwendig 'n verbetering op die vorige kurrikulum?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

2. Het u voldoende opleiding ten opsigte van die kurrikulumvernuwing ontvang, alvorens u dit begin implementeer het?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

3.. Het u probleme ondervind met die implementering van die kurrikulumvernuwing?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

4. Sou u sê, dat die skoolhoof die aangewese persoon is vir die motivering van personeel tot kurrikulumvernuwing?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

5. Moet 'n eksterne persoon by skole ingeroep word om die motiveerder van kurrikulumvernuwing te wees?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

DIE SKOOLHOOF AS MOTIVEERDER VAN SY PERSONEEL TOT KURRIKULUMVERNUWING

VRAELYS: SKOOLHOOFDE

Hierdie vraelys moet asseblief deur u ingevul word, teen die agtergrond van u persoonlike ondervinding en ervaring as skoolhoof van 'n primêre skool. Beantwoord die vrae so eerlik as moontlik. Die identiteit van respondente sal in alle gevalle vertroulik bly.

Wil u 'n afskrif van die resultaat hê?

Ja	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

Nee	<input type="checkbox"/>
-----	--------------------------

AFDELING A: PERSOONLIKE EN SKOOLGEGEWENS.

1. U geslag

Manlik	<input type="checkbox"/>
--------	--------------------------

Vroulik	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------

2. Vul in die getal opvoeders in die fases by u skool:

Grondslag (Gr. 1 – Gr. 3)	<input type="checkbox"/>
Intermediêr (Gr. 4 – Gr. 6)	<input type="checkbox"/>
Senior Fase (Gr. 7)	<input type="checkbox"/>

3. U jare onderwyservaring

0-5	<input type="checkbox"/>
6-10	<input type="checkbox"/>
11-15	<input type="checkbox"/>
16-20	<input type="checkbox"/>
21-30	<input type="checkbox"/>
31-40	<input type="checkbox"/>
Meer as 40 jaar	<input type="checkbox"/>

4. U jare ervaring as skoolhoof

0-5	<input type="checkbox"/>
6-10	<input type="checkbox"/>
11-15	<input type="checkbox"/>
16-20	<input type="checkbox"/>
21-30	<input type="checkbox"/>
31-40	<input type="checkbox"/>
Meer as 40 jaar	<input type="checkbox"/>

5. Wat is die aard van u aanstelling by die skool?

Tydelik	<input type="checkbox"/>
Beheerraad	<input type="checkbox"/>
Kontrak	<input type="checkbox"/>
Permanent	<input type="checkbox"/>
Gesekondeer	<input type="checkbox"/>

6. Die getal opvoeders in u skool.

20-25	<input type="checkbox"/>
26-30	<input type="checkbox"/>
31-35	<input type="checkbox"/>
36-40	<input type="checkbox"/>
40+	<input type="checkbox"/>

AFDELING B: ROLLE EN FUNKSIES VAN DIE SKOOLHOOF TEN OPSIGTE VAN DIE MOTIVERING VAN PERSONEEL TOT KURRIKULUMVERNUWING

Die rolle van die skoolhoof impliseer sekere funksies, aksies en besluite wat geneem moet word. Prioritiseer die volgende stellings by elke kategorie, volgens u voorkeur, van 1-5. Plaas 'n 1 by die belangrikste, 'n 2 by die volgende ensovoorts.

1. Motiveerder in die werksplek

	1	2	3	4	5
Goeie werk deur die personeel moet beloon word.					
Die skep van gelukkige werksomstandighede is noodsaaklik					
Wedersydse lojaliteit en ondersteuning is belangrik					
'n Veilige werksplek, sonder gevare sal produktiwiteit aanmoedig.					
Bied aan personeellede die geleentheid tot groei in verantwoordelikheid.					

2. Bemagtiger van mense

	1	2	3	4	5
Deelnemende bestuur.					
Persoonlike ontwikkeling en groei van alle opvoeders word bevorder.					
Opvoeders word aangemoedig om selfstandig besluite te neem.					
Take en verantwoordelikhede word gedelegeer.					
Die ontginning van die potensiaal van alle opvoeders deur betrokkenheid.					

3. Delegeerder van funksies

	1	2	3	4	5
Die skoolhoof vertrou personeellede met belangrike take.					
Delegering lei tot bemagtiging.					
Noukeurige seleksie word gemaak met take en personeellede wat dit moet uitvoer					
Die skoolhoof moet personeellede se vermoens en belangstelling in ag neem.					
Gedelegeerde take moet na uitvoering daarvan, deur skoolhoof en betrokke opvoeder geëvalueer word.					

4. Agent van vernuwing

	1	2	3	4	5
Het deeglike kennis van mense en hul motiveringsbehoefes.					
Tree op as fasiliteerder en raadgewer.					
Maak gebruik van verskillende bestuurstyle om vernuwing effektief te maak.					
Besit voldoende kennis van die vernuwingsproses.					
Versamel en verwerk groot hoeveelhede relevante informasie en sit dit in werking.					

AFDELING C: STRATEGIEË EN EISE OM PERSONEEL TE MOTIVEER TOT KURRIKULUMVERNUWING.

Hierdie volg 'n lys van positiewe en negatiewe faktore wat kurrikulumvernuwing kan versterk of belemmer. Dui aan in hoe 'n mate u van hierdie strategieë gebruik maak.

1. Werkplektevredenheid

	Nooit	Selde	Dikwels	Altyd
Ek sien toe dat my opvoeders se werkslading nie te hoog is nie.				
Ek probeer gunstige werksomstandighede skep.				
Maatskaplike hulp word aan opvoeders verleen wanneer nodig.				
Gereelde opleiding vind plaas, wat groei en ontwikkeling bevorder.				
Ek gee erkenning vir afgehandelde take.				

2. Skep 'n klimaat van verandering

	Nooit	Selde	Dikwels	Altyd
Ek gee ondersteunende leiding aan die personeel.				
Medebetrokkenheid word geopenbaar.				
Interaksie met ander skole.				
Veiligheid word gewaarborg sodat opvoeders bereid is om te waag.				
Ek skep geleentheid tot prestasie vir die personeel.				

3. Belemmering of hindernisse.

	Nooit	Selde	Dikwels	Altyd
Ek is onseker oor my taak as motiveerder van kurrikulumvernuwing				
Onvoldoende geleentheid tot opleiding.				
Addisionele take tot my posbeskrywing verhoed dat ek my eie werk kan doen.				
Ek is op die hoogte van kurrikulumvernuwing in al die fases by my skool.				
Ek het onvoldoende ondersteuning en betrokkenheid van kenners van kurrikulumvernuwing.				

4. Faktore wat bydra om personeel te help met kurrikulumvernuwing

	Nooit	Selde	Dikwels	Altyd
Bekwaamheid van onderrig.				
Positiewe houding – Paradigmaskuif.				
Kennis aangaande kurrikulumvernuwing.				
Genoegsame bruikbare hulpbronne tot hulle beskikking..				
Opvoeder se bestuursvaardighede.				

AFDELING D: DIE SKOOLHOOF SE BLOOTSTELLING AAN, BETROKKENHEID BY EN BELEWING VAN KURRIKULUMVERNUWING.

1. Is die huidige kurrikulumvernuwing noodwendig 'n verbetering op die vorige kurrikulum?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

2. Het u voldoende opleiding ten opsigte van die kurrikulumvernuwing ontvang, alvorens u dit begin implementeer het?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

3. Het u probleme ondervind met die implementering van die kurrikulumvernuwing?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

4. Sou u sê, dat u as skoolhoof die aangewese persoon is vir die motivering van personeel tot kurrikulumvernuwing?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

5. Moet 'n eksterne persoon by skole ingeroep word om die motiveerder van kurrikulumvernuwing te wees?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

6. Was u personeel ywerig om die kurrikulumvernuwing te implementeer?

Ja	Nee
----	-----

Motiveer u antwoord.

Voorstelle ten opsigte van die motivering van die personeel tot kurrikulumvernuwing: kommentaar van SKOOLHOOFDE. Kommentaar word verbatim aangedui.

1. Groter betrokkenheid en inspraak op grondvlak.
2. Owerhede moet daarvan kennis neem dat alle skole nie homogeen is ten opsigte van taal en kultuur nie.

Diversiteit bring baie uitdagings, alle kinders is nie op dieselfde vlak met betrekking tot stimulering, taalgereedheid, kreatiwiteit, ensovoorts nie.

Groot klasgroepe, meer leerders kom uit omgewings waar ouerhuis strukture nie behoorlik funksioneer nie, dit bemoeilik die eenvormige implementering van die kurrikulum. Ander faktore soos hierbo genoem sal noodwendig die motivering beïnvloed. Hoe meer ideaal die omstandighede, hoe groter die motivering om te waag en kreatief uit te toets.

3. Alles inaggenome is die nuwe kurrikulum 'n vars briesie wat moes kom – die verwagting van 2006 en die toekoms is nie meer versoenbaar nie.
4. Motivering is eintlik iets wat van binne moet kom. As jy nie jouself kan motiveer nie, sal geen skoolhoof of ander persoon dit regkry nie. Die skoolhoof kan deur die magdom van inligting die werkbare en hanteerbare uithaal. Alles kan nie altyd in alle omstandighede volgens die boek gedoen word nie – skei die koring van die kaf – miskien sal dit die werksomgewing skep waarbinne elke individu hom/haarself kan motiveer.

5. Die skoolhoof moet self entoesiasies wees ten opsigte van die vernuwingsproses.
6. Hy / sy moet die insiatief neem, beplan en organiseer om te verseker dat implementering vlot verloop. Dit verg effektiewe leierskap en bestuursvaardighede.
7. Die hoof moet sorg dat hyself “on the cutting edge” bly. Hy moet beleidstukke ken en kan interpreteer sodat hy, as die verantwoordelike persoon, die personeel leiding kan gee waar nodig.
8. Daaglikse observasie moet gedoen word, ten opsigte van die vordering van die proses en tyd moet ingeruim word vir gereelde evaluering van die proses binne graadgroep- en / of leerarea- groepverband.
9. Opleiding – om mense die vertrouwe te gee.
10. As mense weet presies wat van hulle verwag word, is hulle beslis beter ingestel daarop en openbaar hul dus ‘n positiewe houding.
11. Riglyne vir kurrikulumvernuwing moet duidelik wees, sodat geen ruimte vir onsekerheid geskep word nie.
12. Hulp sal ook waardeur word ten opsigte van ‘n benadering wat die admin gedeelte kan vergemaklik, byvoorbeeld vooropgestelde programme om tyd te bespaar.
13. Wees op hoogte van sake as skoolhoof.
14. Wees teenwoordig by alle besprekings aangaande die kurrikulum.
15. Woon opleidingsgeleenthede by.
16. Luister fyn na personeel se ervaring.
17. Voorsien die nodige ondersteuning.

18. Maak die beste maontlike hulpbronne beskikbaar.
19. Meer werksinkels.
20. Meer "cluster"vergaderings.
21. Onderrighulpmateriaal moet beskikbaar wees.
22. Meer hulp van vakadviseurs.
23. Opvoeders moet erkenning kry deur beloning.
24. Kleiner klasgroepe sal effektiewe onderrig maontlik maak.
25. Administratiewe hulp aan opvoeders.
26. Eksterne kenners moet ingeroep word.
27. Te veel veranderinge vind jaarliks plaas waarmee opvoeders nie tred kan hou nie.
28. Die outydse Spel en dril van Klanke, asook Vermenigvuldiging en deling moet weer neerslag vind.
29. Die Onderwysdepartement moet verantwoordelikheid aanvaar vir die KRISIS waarin die Onderwys gedompel is en nie die Opvoeders daarvoor blameer nie.

**Voorstelle ten opsigte van die motivering van die personeel tot
kurrikulumvernuwing: kommentaar van OPVOEDERS. Kommentaar
word verbatim aangedui.**

- Goeie, voorbeeldige, hardwerkende, lojale skoolhoof wat positief ingestel is. Iemand met 'n sterk karakter wat gedurig hom / haar vergewis van die nuutste maniere van toepassing. Iemand wat bereid is om inligting en metodes te deel met ander wat nog nie op dieselfde vlak is nie, bv. moenie selfsugtig wees nie. Gedurige inligtingsessies om HOD'S en skoolhoofde in te lig en te bemagtig.

Hou by die besluite bv. die inhandigingsdatums ens.
- Maak klasse kleiner, skakel kursusse in die vakansie uit, gee meer erkenning aan onderwysers deur beter vergoeding.
- Dit moet soos in die verlede sillabusgeorieerd wees. Inagneming van kinders in die agterblewe gemeenskappe.
- Kurrikulum meer spesifiek ten opsigte van leerareas in grade. Volledige handleiding ten opsigte van, kurrikulum. Kenners aangestel word as adviseurs in die verskillende fases bv. opvoeders in IF vir IF adviseur en nie Sekondêre skool opvoeders nie.
- Graadklusters – grade bv. graad 1 moet op eie bymekaar kom en dan probleme uitklaar en vernuwingsidees voorstel. Kursusse in vakansie breek die moraal af, (veral as die klas groot is soos ek bv. 59 leerders het) en werklik daarna uitsien om te rus in 'n vakansie. Skole kan 'n bosberaad hou (weg van elke dag se atmosfeer) en dan beplan.

- Opvoeders moet meer insae het tot besluitneming van die kurrikulum. Opvoeders uit verskillende omgewings van verskillende skole moet help met die optrek van kurrikulum verandering. Minimiseer die administratiewe werk van opvoeders en laat opvoeders toe om te besluit watter assesserings “policy” werk vir hulle skole. Opvoeders en skoolhoofde benodig baie meer opleiding vir kurrikulumvernuwing. Salarisse en voordele vir opvoeders is belangrik, want ons moet ook finansiël bydrae vir kurrikulumvernuwing van ons eie klaskamer.
- Moenie elke keer die kurrikulum verander nie. Praat eers met die opvoeders. Gee genoeg tyd vir opvoeders om met die kurrikulum vertrouwd te raak. Deeglike bemagtiging. Hulpbronne aanvulling.
- Aanbieders moet huidige opvoeders wees of onlangse ondervinding van onderwys hê. Aanbieders / kundiges moet in my spesifieke graad onderrig / ondervinding hê. Kundiges moet nie aantekeninge woordeliks kom voorlees nie. Tyd van aanbiedinge moet liefers nie op ‘n Vrydag wees nie – personeel is te moeg om nuwe idees te absorbeer.
- Beloning vir harde werk. Ondersteuningstelsel wat opvoeders beskerm en help. Beskikbaar stel van hulpbronne.
- Hulp en ondersteuning met dissipline van leerders. Verminderde werkklas. Indiensopleiding en hulp met leerareas deur bekwame persone.
- Gee vir ons beter voorbeelde van wat ons moet doen. Praktiese, konkrete en uitvoerbare voorbeelde. Ons wil weet wat reg is en wat is verkeerd en nie raai nie.

- Gee definitiewe riglyne hoe elke assesseringstandaard en konteks afgehandel moet word. Laat elke skool dieselfde doen, op daardie manier kan ons mekaar help en ondersteun. Op die oomblik werk elke groep sy eie kontekse en standarde uit. Maak werkslading minder, op die oomblik is dit te veel.
- Dat hulle SA omstandighede moet in ag neem:
Die hoeveelheid kinders, finansiële sy, infrastruktuur, hulpbronne. Materiaal sal identifiseer. Leerders met spesiale onderwys probleme moet erken word en hul eie onderwysers kry. Integrasie lyk baie mooi op papier maar 'n onderwyser kan nie vir 40+ kinders beplan in 6 leerareas elke dag nie. (beplan, les gee, evalueer) Jy het geen sosiale lewe nie. (Ons is nie Amerika nie). Elke klasonderwyser behoort n assistent te kry om onderwysers met die integrasie van leerareas en administrasie te help. Dat onderwysers, skole, skoolhoofde meer mag kan kry om probleemgevalle self te kan hanteer, dit sal help met onderwys. Dat spanne wat skole besoek, die onderwyser se kant sal aanhoor voor hulle die werk/onderwyser en ander sake kritiseer en uitmekaar skeur. Meer skole, kleiner leerdergetalle – meer opvoeders.
- As ons fasiliteerders wat die nuwe kurrikulum nougeset volg en toepas weet dat alle ander skole dit ook doen sal ons gemotiveerd wees. Ongelukkig is daar nie deurlopende gelyke standarde by alle skole nie. Ons weet dat ons bure (nie noodwendig armer skole, nie die kurrikulum en nuwe assesserings standarde toepas nie). Eenvormigheid!

- Goed voorbereide kursus wat relevant is en klaar voorbereide vorms en inligting vir lewensvaardigheid vir elke graad.
- Kleiner klasse veral met die oog op groepwerk. Skole in dieselfde kring moet gestandaardiseerde toetse skryf met die oog op hoërskool. Beter geriewe / hulpmiddels.
- Spanwerk is nodig. Leer by ander skole. Meer tyd. Deeglike beplanning.
- Opvoeders moet probeer om hul kwalifikasies te verbeter ten einde op die hoogte te bly van nuwe verwikkelinge. Hulle moet dit as 'n uitdaging beskou.
- Die personeel kan terugvoering gee tydens sessies: of die maniere waarop hulle die kurrikulum implementeer wel werk. (gebruiksvriendelik is) Kan verskillende maniere en wenke met mekaar deel (bv. dagbeplanner / werkskedules)
- Die beste motivering is nie praat nie, maar wel omstandighede. Bewerkstellig die volgende en jy het geen motivering nodig nie: betaal meer, kleiner klasse, bevordering – suiwer op kwalifikasie en meriete d.w.s. geen regstellende aksie, meer ondersteuning om verder te studeer.
- Personeellede moet aangemoedig word om gedurig bronne te raadpleeg. Besprekings oor verskillende aspekte moet gehou word om te help om dinge in perspektief te sien. Hoe meer gepraat, gelees en geredeneer word, hoe meer insig kry 'n mens.
- Be prepared to seek assistance. Help those struggling with changes. Proper guidance support needs from education departments. Offer continuous training.

- Meer klem moet gelê word op die diversiteit van die kurrikulum. Meer spesialiste in “remedial” gevalle op die skool moet aangestel word om leerders met spesiale onderrig behoeftes te onderrig. Dit belemmer normale onderrig in die klas. Kurrikulumadviseurs is ‘n groot “joke”. Geen denkbare hulp word verkry van hierdie sogenaamde spesialiste. Spesialiste wat volgehoue navorsing moet doen om die kurrikulum te vergemaklik vir elke opvoeder in die land.
- Interne opleiding om beter te verstaan. Nie uitkomst nie, dit is verwarrend. Direkte en konstruktiewe uitleg van kurrikulum.
- Bring die vorige kurrikulum terug.
- Personeel moet as ‘n span saamwerk en mekaar bystaan. Hoof moet saam met personeel werk om onderwysers positiewe bydrae tot skool werk en buitemuurse aktiwiteite te gee. Leerlinggetalle moet verminder in klaskamers, nie oor 40. Kinders moet ses jaar oud wees en in ‘n pre primêre klas was, voor hulle in Gr 1 toegelaat word. Onderwysers moet hulp kry met maak van apparaat en aktiwiteitskaarte.
- Opleiding / werksessies moet nie na skool aangebied word nie. Meer tyd vir indiens opleiding. (Onthou ons is vir 3-4 jaar as opvoeders opgelei. Dus onmoontlik om ‘n hele kurrikulum met sy veranderings in 2 weke in te neem.) leerondersteuningsopvoeders moet meer betrokke raak. Dissipline in klaskamer moet meer aandag geniet.
- Kry mense wat klaskamerondervinding het as sprekers en gee oplossings! Almal weet wat pla, maar die hantering daarvan kort aandag!

- Sien dit as 'n uitdaging. Opvoeders kan hoop op beter voorbereide leerders vir die toekoms. Kurrikulumvernuwing dra ook daartoe by dat leerders en opvoeders tegnologies (rekenaars) opgelei word. Die opvoeder dra ook by dat leerders internasionaal kan kompeteer met hul tydgenote.
- Bemagtiging, erkenning en beloning van opvoeder as 'n professionele persoon.
- Sommige opvoeders ervaar geweldige probleme om hul "mind set" te verander. Ons het geen oplossing daarvoor nie. Nasionaal sowel as WKOD moet waak daarteen om jaarliks dinge te verander in die kurrikulum. Dit bring negatiewiteit onder opvoeders.
- Dis belangrik dat personeel eers opgelei word en dan moet toepas. Al die nodige materiaal moet ook vooraf beskikbaar wees, sodat opvoeders dit kan bestudeer, selfs voordat opleiding begin.
- Dat alle veranderinge of beleide te alle tye deeglik deurgegee, bespreek en op 'n gepaste tyd geïmplementeer word. Dat elke skool riglyne sal volg wat die interne werksaamhede van die betrokke skool sal pas. Dat elke opvoeder in alle opsigte die vrymoedigheid sal hê om die vernuwing aan te pak aangesien die nodige ondersteuning binne die fase asook by die gebied word.
- Interaksie tussen opvoeders ten opsigte van die leerareas so effektief moontlik sal geskied. Groepbespreking, leerareavergaderings,
- 'clustering' en kurrikulum inligtingsessie moet gereeld geskied. Kommunikasie van opvoeders asook deelnemende bestuur is belangrik.

- Probeer onnodige administrasie uitskakel, dit voel partykeer goed word oor en oor gedoen!
- Opleiers moet verkieslik uit die klaskamer-milieu kom. Eksterne opvoeders / aanbieders nie altyd bewus van slaggate in klassituasie nie. Verskaf aanvanklik uitgewerkte lesse as riglyn. Verskaf hulpmiddele wat by leeruitkomste en assesseringstandaarde pas. Doen opleiding in klein groepe – maksimum 10 lede. Moenie skole wat op pad is se tyd mors met vernuwingskursusse nie! Gebruik sodanige skole om ander op te lei. Beperk administratiewe rompslom! Verorsaak baie negatiewe by personeel. Kringbestuurders moet op hoogte wees van die nuutste tendense en ophou om “vaag” te wees ten opsigte van die kurrikulum. Skep geleenthede waar skole mekaar besoek en van mekaar kan leer. Opleiding moet liefsvol nie in vakansies geskied nie. Opleiding moet “gedemonstreer” word, eerder as ‘n teoretiese monoloog.
- Hou opvoeders op hoogte met die vernuwings. Nuwe materiaal en hulpmiddels moet gelyk uitgedeel word. Sien die positiewe in kurrikulumvernuwing. Onthou, die kind is al wat belangrik is.
- Elke opvoeder moet hom / haar vergewis van elke verandering wat plaasvind sodat hulle te alle tye op die hoogte is. Dus noodsaaklik dat opvoeders deur middel van werkswinkels in kurrikulumvernuwing geskool word. Gee nuwe inligting in verband met kurrikulumvernuwing gereeld deur aan opvoeders.
- Blootstelling aan gedurige werkswinkels. Deelnemende besluite aan kurrikulumvernuwing - “top down” is ‘n resep vir “flop”. Verminder

onnodige adminwerk sodat gekonsentreer kan word op die “barrier” uitskakeling van leerlinge. Die ou kurrikulum was in elk geval goed. Die politieke “seasoning” het dit vrot gemaak.

- ‘n Oop gesindheid te hê – aanvaarding van die HNKV. Om jouself doelwitte te stel ten opsigte van leerder se leerproses, dit te monitor en te evalueer. Ander strategieë te toets om onderrig te laat slaag – stel hoë verwagtinge. Met elke les – kyk of dit aan die nodige vereistes voldoen. Effektiewe bestuur van leierskap is nodig. Die prinsipaal en SBS moet uitstaan (voor trek) as dit kom by implementering. Bied al die nodige ondersteuning ten opsigte van beplanning, beleid, assessering en optekening van resultate. Hou die proses so eenvoudig as moontlik.