

# TYDSBESTEDING VAN SKOOLHOOFDE: WAT DOEN ONS EN WAT MOET ONS DOEN?

Marlien van der Westhuizen

NAVORSER: SKOLEONDERSTEUNINGSENTRUM

<b>Inleiding</b> .....	4
<b>Doel van die navorsing</b> .....	4
<b>Metodiek</b> .....	4
<b>Literatuurstudie</b> .....	4
<b>Demografiese inligting oor skool en skoolhoof</b> .....	6
Die skool .....	6
Die skoolhoof .....	8
Kwalifikasie .....	8
Ervaring .....	9
Aantal jare in die onderwys .....	9
Aantal jare in skoolhoof-posisie .....	10
Aantal jare by huidige skool .....	10
Waarvandaan kom skoolhoof-aanstellings .....	11
<b>Die skoolhoof se fokus</b> .....	11
Hantering van krisisse .....	13
Vryetydsbesteding .....	14
Die skoolhoof se verantwoordelikhede tydens die werksdag .....	16
Personeelsake .....	17
Onderhandeling met Departement van Basiese Onderwys (DBO) .....	17
Professionele ontwikkeling .....	18
<b>Die tyd wat verskillende take in beslag neem: Die skoolhoof se siening</b> .....	18
Administratiewe take .....	19
Personeelsake .....	19
Kommunikasie per e-pos en telefonies .....	20
Ondersteuning en aanbieding van skoolaktiwiteite .....	21
Onderhandeling met Departement van Basiese Onderwys (DBO) .....	22
Dissipline in die skool .....	22
Bemaking van die skool .....	23
Klas gee vir leerders .....	24
<b>Die tyd wat verskillende take in beslag neem: Die werklikheid</b> .....	24
<b>Bevindinge uit sekretaresse se terugvoer</b> .....	25
Administratiewe take .....	25
Personeelsake .....	25
Kommunikasie per e-pos en telefonies .....	26

Ondersteuning en aanbieding van skoolaktiwiteite .....	27
Professionele ontwikkeling en strategiese beplanning .....	28
Onderhandeling met Departement van Basiese Onderwys (DBO).....	28
Dissipline in die skool .....	29
Bemaking van die skool.....	29
Klas gee vir leerders .....	30
<b>Bevindinge uit hoofde se dagboeke .....</b>	<b>31</b>
<b>Ontleding van inligting ingesamel.....</b>	<b>31</b>
<b>Raad vanaf ervare skoolhoofde aan nuwe skoolhoofde .....</b>	<b>33</b>
<b>Aanbevelings aan skoolhoofde.....</b>	<b>34</b>

## Lys van grafieke

Grafiek 1 Soort skool.....	7
Grafiek 2 Verspreiding van skole per provinsie .....	7
Grafiek 3 Grootte van die skool .....	8
Grafiek 4 Ouderdom van skoolhoof .....	8
Grafiek 5 Kwalifikasie van skoolhoof .....	9
Grafiek 6 Aantal jare onderwyservaring.....	9
Grafiek 7 Aantal jare ervaring as skoolhoof .....	10
Grafiek 8 Aantal jare by huidige skool.....	10
Grafiek 9 Waarvandaan kom skoolhoof-aanstellings?.....	11
Grafiek 10 Belangrikheid van 'n skedule .....	12
Grafiek 11 Wie is verantwoordelik tydens krisis.....	13
Grafiek 12 Hantering van krisis.....	Error! Bookmark not defined.
Grafiek 13 Belangrikheid van vryetydsbesteding.....	15
Grafiek 14 Aantal ure wat skoolhoof slaap .....	16
Grafiek 15 Aantal ure wat skoolhoof werk .....	16
Grafiek 16 Skoolhoof se ingesteldheid teenoor personeelvordering .....	17
Grafiek 17 Belangrikheid van skakeling met die Departement van Basiese Onderwys .....	18
Grafiek 19 Hantering van personeelsake volgens die skoolhoof .....	20
Grafiek 20 E-poskommunikasie volgens die skoolhoof .....	20
Grafiek 21 Bywoning van buitemuurse aktiwiteite .....	21
Grafiek 22 Dissiplinerings van leerders .....	22
Grafiek 23 Ervare teenoor onervare skoolhoofde en leerderdissipline .....	23
Grafiek 24 Fondswerwing en bemerking .....	23
Grafiek 25 Tyd spandeer aan akademiese lesse aanbied .....	24
Grafiek 26 Gereeldheid waarmee personeelsake hanteer word.....	25
Grafiek 27 Gereeldheid waarmee administratiewe take en e-posse hanteer word .....	26
Grafiek 28 Gereeldheid van kommunikasie.....	27
Grafiek 29 Sigbaarheid van die skoolhoof .....	27
Grafiek 30 Professionele ontwikkeling en strategiese beplanning.....	28
Grafiek 31 Onderhandeling met Departement van Basiese Onderwys.....	29
Grafiek 32 Dissipline in die skool .....	29
Grafiek 33 Gereeldheid van bemerking van die skool .....	30
Grafiek 34 Klas gee aan leerders .....	30
Grafiek 35 Teenstrydighede in tydsbesteding .....	33

## **Inleiding**

Die Skoleondersteuningsentrum (SOS) wil help om die toekoms van Christelike, Afrikaanse skole te verseker. Een van die beste maniere om dít te verwesenlik is om te belê in goeie leiers vir skole, beide die bestaande leiers sowel as die leiers van môre.

## **Doel van die navorsing**

Hierdie studie deur die SOS-navorsingspan is onderneem om 1) vas te stel watter prioriteit skoolhoofde aan sekere komponente van hulle werk koppel, 2) te bepaal hoe hierdie uitgesproke prioriteite korreleer met skoolhoofde se ware tydsbesteding en 3) beste praktyk van uitstekende skoolhoofde en navorsing wêreldwyd te vervat in nuttige raad en aanbevelings vir die leiers van vandag en more.

Ons wens is dat die leierskap by Afrikaanse skole deur hierdie navorsing nóg meer gefokus sal werk en dat die opbrengs sal wees dat Christelike, Afrikaanse skole sal gedy.

## **Metodiek**

'n Gemengde metode van navorsing is in hierdie studie gevolg. Die kwantitatiewe komponent het behels dat skoolhoofde se assistente aanteken hoeveel tyd die hoofde aan 'n lys van aktiwiteite spandeer. Die kwalitatiewe komponent het bestaan uit vrae waarin assistente en hoofde hul menings kon lug oor aspekte van hul tydsbesteding. Die vrae was 'n mengsel van oop vrae sowel as meervoudige keuse en Likert-skale waarop skoolhoofde hulle mening moes gee.

## **Literatuurstudie**

In sy boek *“What great principals do differently”* identifiseer Todd Whitaker die dinge wat uitmuntende skoolhoofde anders doen. Whitaker benadruk die rol van onderwysers in enige skool en meen dat die vlak van uitnemende opvoeding direk afhanklik is van die kwaliteit van die onderwysers (Whitaker 2003:12). Volgens Whitaker moet skoolhoofde besef hulle werk met mense, nie 'n sisteem nie. Daarom moet hulle verhoudings met die personeel bou en die effektiewe onderwysers betrek wanneer daar besluite gebou moet word (Whitaker 2003:8). Doen moeite om

personeel se vaardighede deur opleiding te versterk en belê in personeelmoreel. Die skoolhoof moet ook hier die sterk en positiewe onderwysers in gedagte hou wanneer hy besluite maak oor nuwe planne vir die skool.

Die skoolhoof se grootste verantwoordelikheid is om betrokke te wees by die professionele ontwikkeling van die onderwysers en ook om hulle by te staan met die hantering van die leerders. Die onlangse Gemoedstoestand-verslag wat deur die Skoleondersteuningsentrum uitgereik is, wys duidelik dat in skole waar die hoof se houding negatief is ten opsigte van professionele ontwikkeling, is daar 'n duidelike afname in die gemoedstoestand van die onderwysers.

Dit is egter belangrik om te onthou dat personeel by mekaar ook kan leer. Whitaker stel voor dat onderwysers mekaar moet waarneem (Whitaker 2003:38). Die personeel wat die meeste ondersteuning en groei nodig het, moet in die klas van die top-onderwyser gaan kers opsteek. Dit sal tot voordeel van die hele skool wees en kan ook professionele ontwikkeling tussen departemente stimuleer. Hier is ook heelwat ander strategieë wat prakties en sinvol geïmplementeer kan word, byvoorbeeld: skaduprogramme vir personeel met kollegas op 'n hoër posvlak.

Verder gee Whitaker baie praktiese raad vir die hantering van personeelsake. Die skoolhoof moet betrokke wees by die aanstelling van nuwe personeel om sodoende te verseker dat daar goeie onderwysers aangestel word. Hierdie onderwysers moet gekies word op grond van hulle vaardighede, eerder as hulle lojaliteit teenoor die skoolhoof (Whitaker 2003: 64).

Die skoolhoof moet die leiding neem as dit kom by vriendelikheid en die skep van 'n omgee-omgewing (Whitaker 2003:90). Hy speel 'n kardinale rol in die manier waarop personeel mekaar en die leerders hanteer en moet die voorbeeld stel deur almal met respek te behandel. Die skoolhoof is die buffer vir die emosionele welstand van die personeel en bepaal ook die vlak van emosionele energie.

Omdat gevoelens maklik seergemaak word, moet die hoof altyd bedag wees op wat hy/sy doen of sê en sal om verskoning vra indien hy/sy dalk enige gevoelens kwets

of kollegas affronteer. Hierdie hoofde ken sy/haar personeel goed en dra kennis van hul families en hul belangstellings

In elke skool is daar onderwysers wat bietjie meer werk vir die skoolhoof veroorsaak as die res. Dit is dié onderwysers wat die meeste dissiplinêre probleme ondervind en dikwels ook veroorsaak. Probleem-onderwysers moet so gou moontlik aangespreek word om te verhoed dat hulle negatiewe invloed versprei. Hy meen dat daar eerstens gefokus moet word op die onderwysers se gedrag, voordat hulle beginsels aangespreek word. Onderwysers se gedrag speel 'n belangriker rol as hulle onderliggende motiverings en beginsels. Dit is ook belangrik om reeds aan die begin van die jaar duidelik perke te stel sodat die personeel en leerders weet wat verwag word.

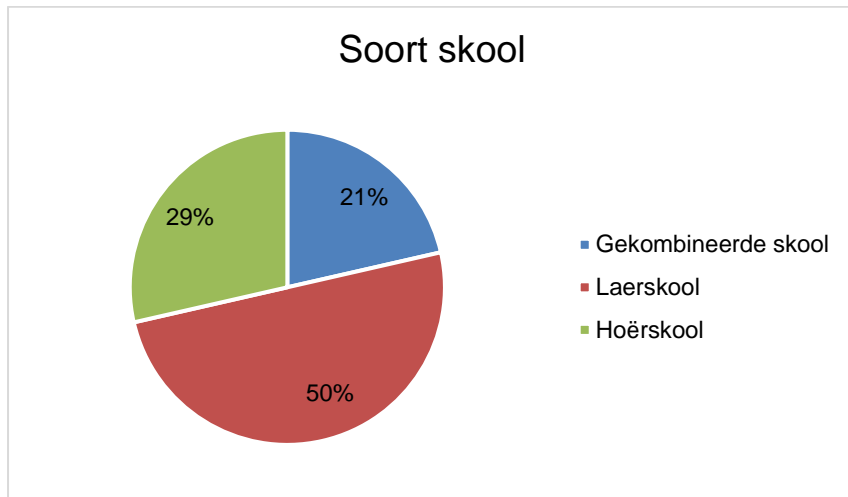
Onderwysers wat ook gedurige leerders na die skoolhoof se kantoor stuur oor probleme met dissipline moet aangespreek word. Whitaker voer aan in sy boek, *Dealing with difficult teachers*, dat skoolhoofde wat voortdurend met kleinlikheid van onderwysers moet opgeskeep sit gedreineer word (Whitaker 2015: 173). Whitaker meen onderwysers moet 'n verhouding met hul leerders se ouers kweek en dissiplinêre probleme eerstens met hulle bespreek voordat die leerder na die skoolhoof se kantoor gestuur word.

Laastens neem uitnemende skoolhoofde verantwoordelikheid vir sy/haar prestasie en kweek 'n werksomgewing waar elke onderwyser verantwoordelikheid neem vir hulle klaskamer, die leerders se prestasie en hulle verhoudings met personeel en ouers. Onderwysers wat met hierdie ingesteldheid opdaag by die werk sal nie alleenlik help om suksesse te behaal nie, maar sal ook eienaarskap vat van die dissipline in hulle klaskamers.

### **Demografiese inligting oor skool en skoolhoof**

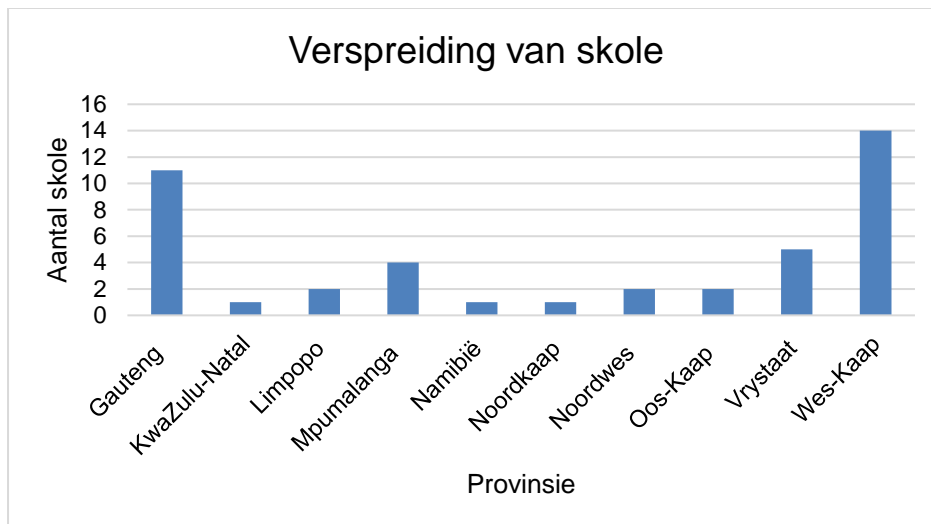
Die skool

Enkelmedium Afrikaanse- en parallelmediumskole is gekies om deel te wees van die navorsing. 65 skole het deelgeneem, die meerderheid hiervan was laerskole.



Grafiek 1 Soort skool

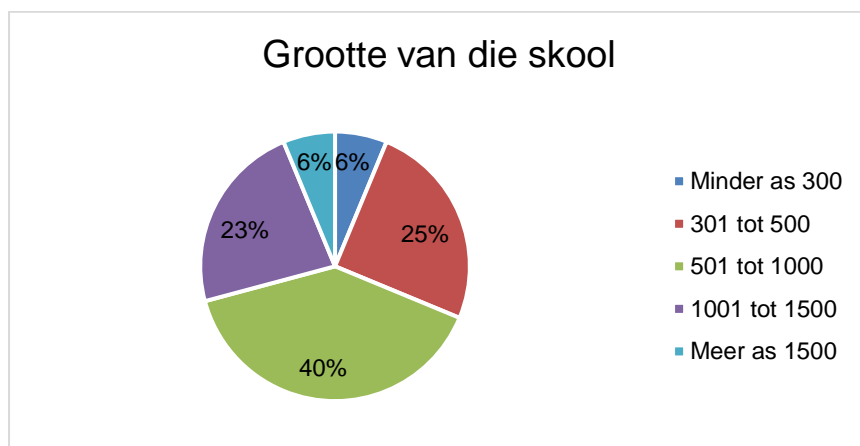
Deelnemende skole is verspreid regoor die land (en 'n paar in Namibië). Die meerderheid is egter geleë in Gauteng en die Wes-Kaap.



Grafiek 2 Verspreiding van skole per provinsie

Die gemiddelde skool in die studie het ongeveer 800 leerders bevat, met so min as 190 leerders in die kleinste skool en 1782 leerders in die grootste skool.



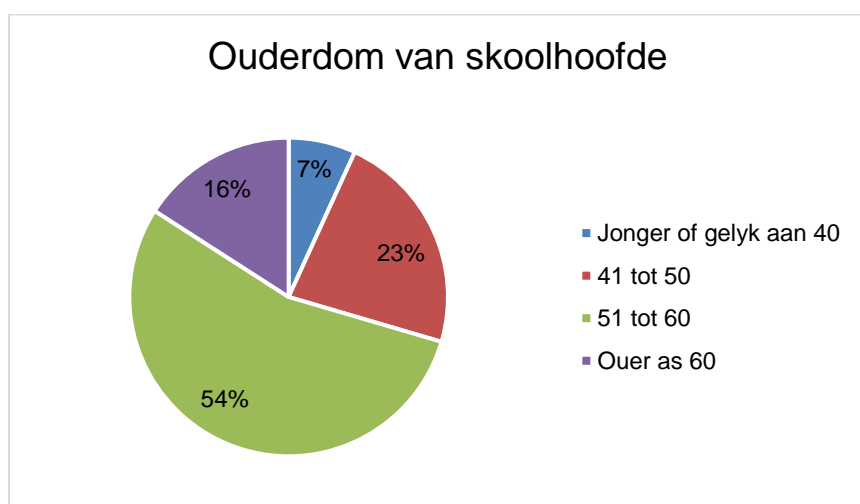


Grafiek 3 Grootte van die skool

Die skole het 'n gemiddelde jaarlikse begroting van R 12,2 miljoen, die grootste begroting is R36 miljoen en die kleinste begroting is R1,2 miljoen. Die totale omset van al die skole in die navorsing is R452 miljoen per jaar.

#### Die skoolhoof

Wat die skoolhoofde se geslag aangaan is dit 'n oorweldigende manlik beroep met 85% mans en slegs 15% vrouens. Die gemiddelde ouderdom van die hoofde is 53 jaar. Die oudste hoof is 62 en die jongste is 30 jaar oud. Meer as die helfte van skoolhoofde (54%) is ouer as 50 jaar en 'n verdere 16% is ouer as 60 jaar.

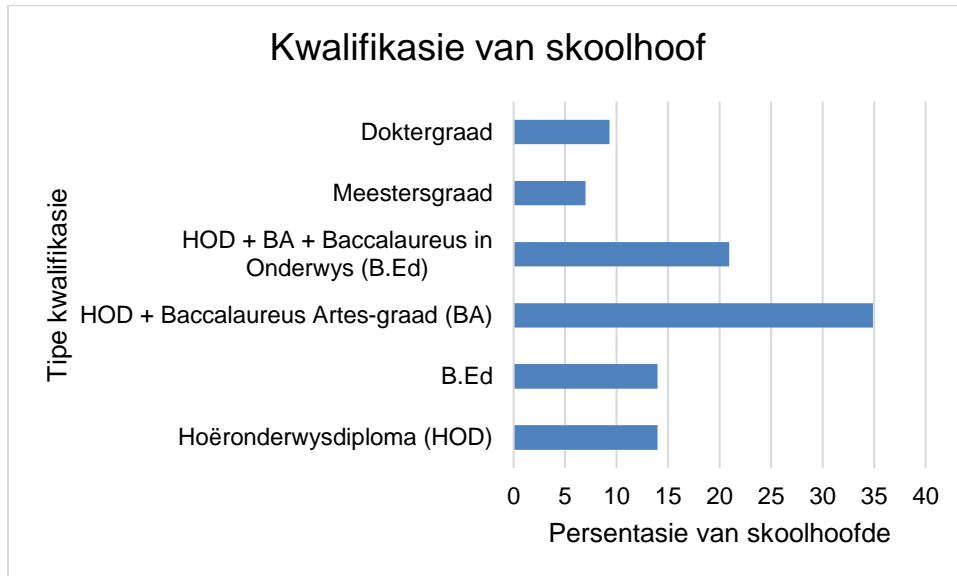


Grafiek 4 Ouderdom van skoolhoof

#### Kwalifikasie

Die mees algemene kwalifikasie vir 35% van die skoolhoofde was 'n Baccalaureus Artes-graad (B.A.) in kombinasie met 'n hoërondwysdiploma (HOD). 'n Verdere

21% het 'n BA-graad in kombinasie met 'n HOD asook 'n Baccalaureus-graad in onderwys (B.Ed.). Ongeveer 16% van die skoolhoofde het 'n meestersgraad of hoër.

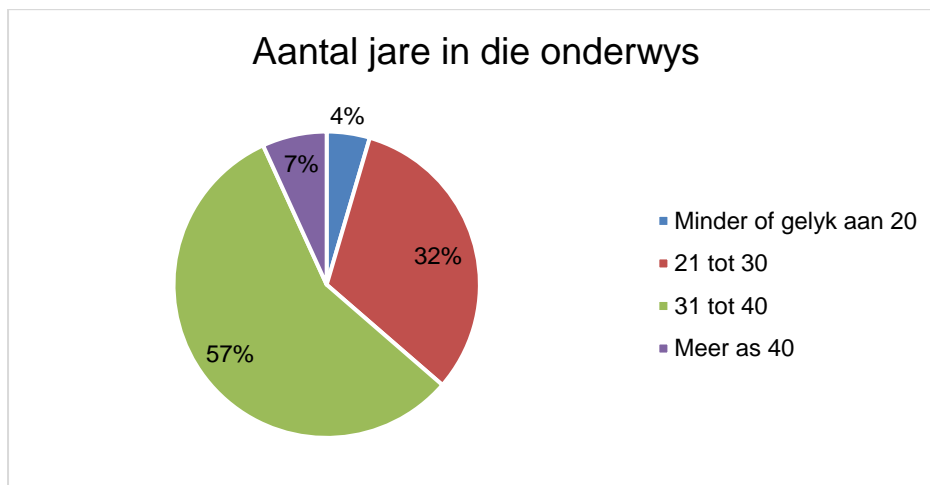


Grafiek 5 Kwalifikasie van skoolhoof

## Ervaring

### Aantal jare in die onderwys

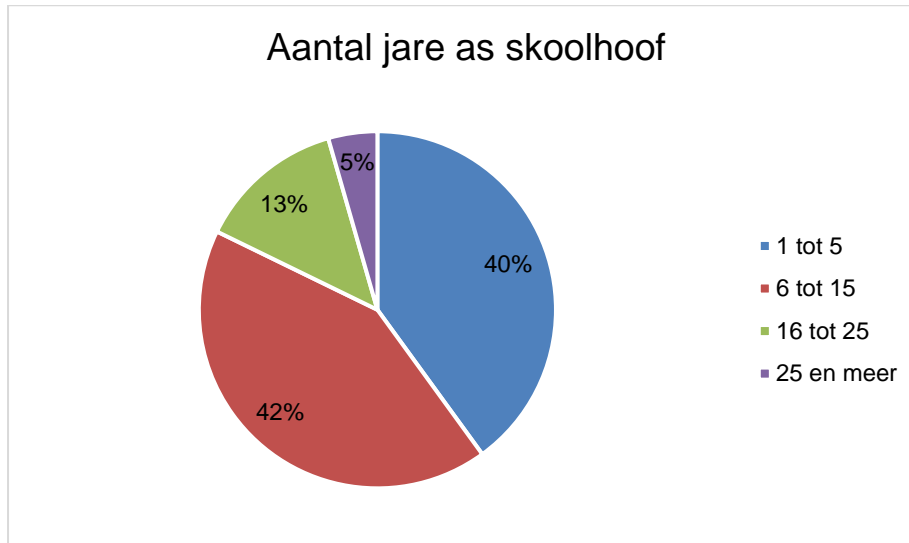
Die skoolhoofde is geweldig ervare met 64% van hulle wat meer as 30 jaar ervaring in die onderwys het. 'n Verdere 32% het tussen 21 en 30 jaar ervaring en slegs 4% het minder as 20 jaar ervaring. Die gemiddelde skoolhoof het 31 jaar ervaring in die onderwys met byna 10 jaar se ervaring as skoolhoof. Hierby is hulle ook reeds 15 jaar by hulle huidige skool.



Grafiek 6 Aantal jare onderwyservaring

### *Aantal jare in skoolhoof-posisie*

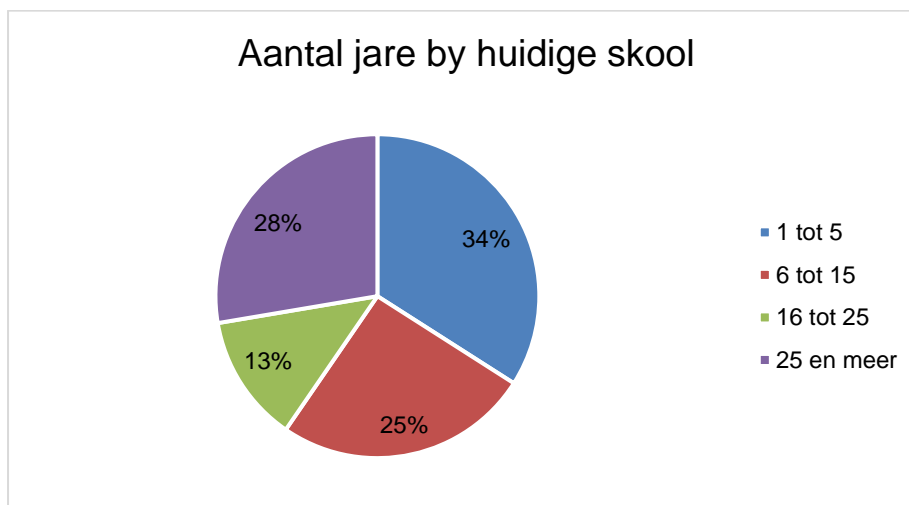
Skoolhoofde bly ook lank in die posisie van skoolhoof. Die meerderheid van skoolhoofde (42%) wat deelgeneem het aan die studie is reeds meer as 5 jaar in die pos, hoewel hulle minder as 15 jaar in die posisie is. Die skoolhoofde wat minder as 5 jaar ondervinding as skoolhoof het, beslaan 40% van die skoolhoofde en die oorblywende 18% het meer as 16 jaar ervaring as skoolhoof.



*Grafiek 7 Aantal jare ervaring as skoolhoof*

### *Aantal jare by huidige skool*

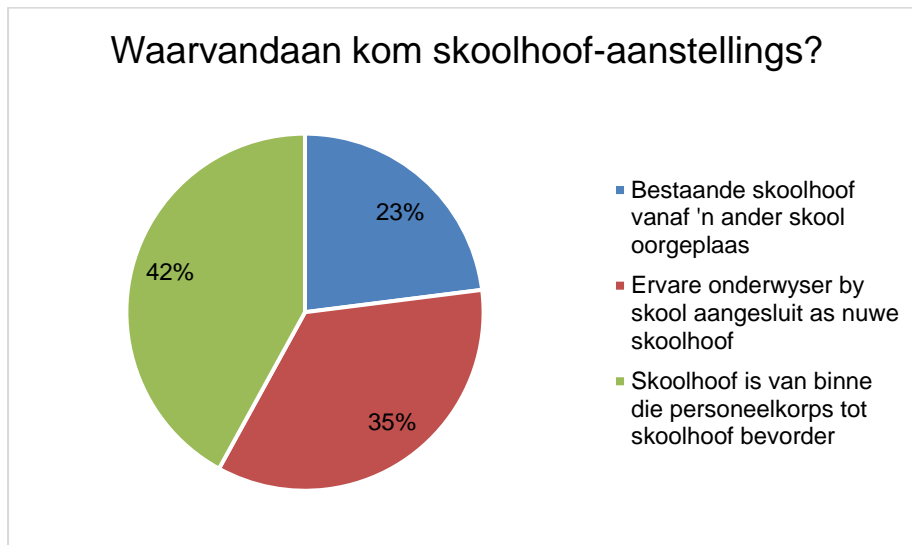
Die grootste groep van skoolhoofde (34%) is slegs 5 jaar en minder by hulle huidige skool, terwyl die tweede grootste groep (28%) reeds meer as 25 jaar by hulle huidige skool is.



*Grafiek 8 Aantal jare by huidige skool*

### Waarvandaan kom skoolhoof-aanstellings

Vanuit hierdie inligting is daar dus drie maniere waarop 'n skoolhoof aangestel word. In 23% van gevalle het die hoof reeds 'n pos as skoolhoof beklee voordat hy/sy in hulle huidige pos as skoolhoof aangestel is. Vir 35% van skoolhoofde is hierdie hulle eerste aanstelling as skoolhoof en is hulle nuut ingebring as skoolhoof sonder vorige ervaring by die huidige skool. In 42% van gevalle is die skoolhoof 'n personeellid by die skool gewees en toe tot die posisie van skoolhoof bevorder. Hierdie groep onderwysers is gemiddeld 18 jaar by die skool gewees voordat hulle bevorder is.



Grafiek 9 Waarvandaan kom skoolhoof-aanstellings?

### Die skoolhoof se fokus

Die skoolhoofde moes op 'n Likert-skaal aandui of hulle saamstem met verskillende stellings. Die stellings is saamgestel om die skoolhoof se fokus te bepaal.

Ek hou streng by my skedule.

1 2 3 4 5

Stem heeltemal saam      Stem glad nie saam nie

Ek is die produktiefste in die oggend.

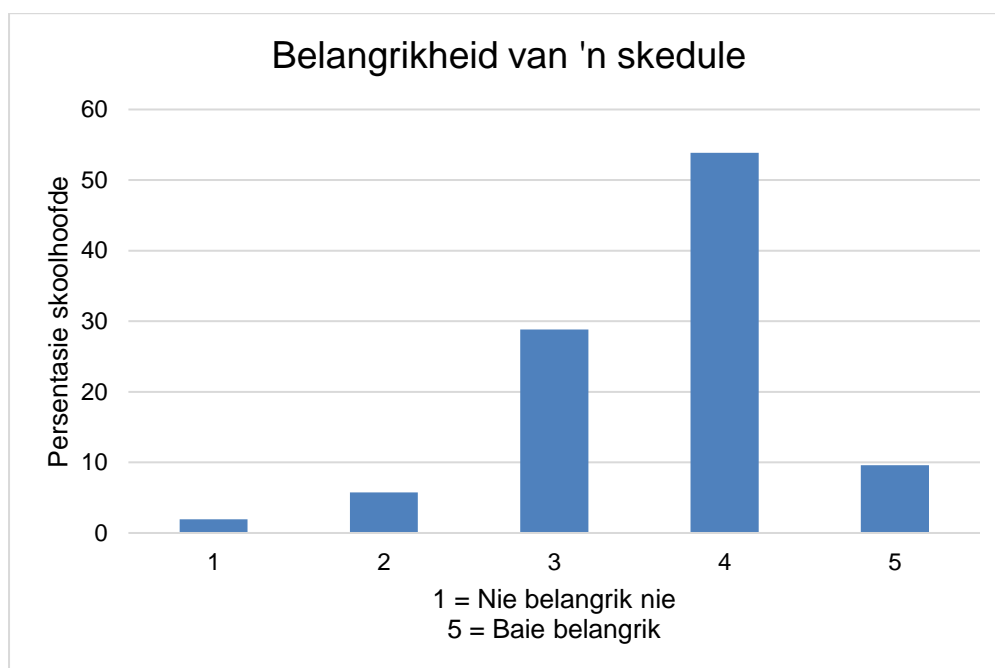
1 2 3 4 5

Stem glad nie saam nie      Stem heeltemal saam

Ek maak tyd om saam met my gesin te spandeer.

Vraag: Ek hou streng by my skedule

Die meerderheid van skoolhoofde (63%) het aangedui dat hulle streng by hulle skedule hou met 'n verdere 29% het redelik streng by hulle skedule. Slegs 8% hou nie streng by hulle skedule nie.



Grafiek 10 Belangrikheid van 'n skedule

Skoolhoofde is baie bewus van hul mees-konstruktiewe tyd van die dag en benut dit optimaal. 71% het aangedui dat hulle meer produktief in die oggend is as die res van die dag.

### *Hantering van krisis*

Vraag: *Wanneer daar probleme is op die terrein, is dit my verantwoordelikheid om dit reg te maak*

Meer as die helfte van skoolhoofde (58%) sien dit as hulle verantwoordelikheid om probleme op te los.



Grafiek 11 *Wie is verantwoordelik tydens krisis*

Vraag: *Ek hanteer krisis goed*

Gegewe die skoolhoofde se ingesteldheid teenoor wie se verantwoordelikheid krisis is, is dit goeie nuus dat 35% van skoolhoofde wat aangedui het dat hulle baie goed daarmee is om krisis te hanteer. 'n Bykomende 61% het aangedui dat hulle krisis goed hanteer. Slegs 4% is van mening dat hulle vermoëns om onvoorsiene omstandighede te hanteer gemiddeld is.



Grafiek 12 Hantering van krisisse

**Vraag:** *Beskryf kortliks hoe u 'n krisis by die skool hanteer*

Die skoolhoofde het in paragraaf-vorm verduidelik hoe hulle krisisse hanteer. Daar het 'n paar stappe duidelik na vore gekom

**Stap 1:** Samel al die inligting in sodat daar duidelikheid is oor wat die situasie is.

**Stap 2:** Voer 'n gesprek met die belanghebbendes, bly heeltyd kalm en moenie dat emosies die gesprek beheer nie.

**Stap 3:** Verseker deurlopende kommunikasie met belanghebbendes en verskaf deeglike terugvoer nadat die krisis afgeweer is.

**Stap 4:** Hou skriftelik rekord van gebeure sodat toekomstige krisisse makliker hanteer kan word en daar 'n deeglike geskiedenis van gebeure is.

Minder belangrike aspekte is dat die sake konsekwent hanteer moet word en dat kenners ingeroep word wanneer die situasie dit vereis. Skoolhoofde het ook aangedui dat die krisis so gou moontlik hanteer moet word en dat dit belangrik is dat daar beslissend opgetree word.

*Vryetydsbesteding*

**Vraag:** *Ek maak tyd om saam met my gesin te spandeer*

Vanuit die terugvoer het dit duidelik geword dat dit vir die skoolhoofde belangrik is om tyd met hulle gesinne te spandeer. Die meerderheid (37%) het aangedui dat hulle gemiddelde hoeveelheid tyd saam met hulle gesin spandeer, terwyl 27% en

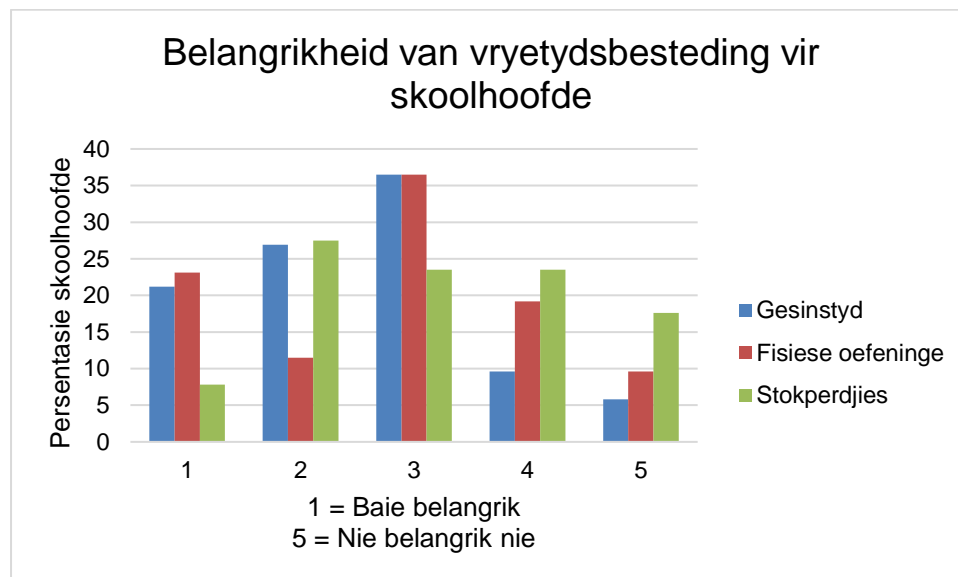
21% onderskeidelik aangedui het dat gereeld en baie gereeld tyd maak vir hulle gesinne. Die oorblywende 15% maak nie gereeld tyd vir hulle gesin nie.

Vraag: Ek probeer om 'n paar keer per week fisiese oefening te doen

Dit is verblydend dat oefening prioriteit in skoolhoofde se lewens geniet met 35% van die skoolhoofde wat aangedui het dat hulle oefen. Nog 37% van die skoolhoofde maak af en toe tyd, terwyl die oorblywende 28% nie gereeld oefen nie.

Vraag: Ek maak tyd vir my stokperdjies

Dit blyk dat die beoefening van stokperdjies nie dieselfde aandag as hulle gesinslewe en gesondheid kry nie. Vir 41% van die skoolhoofde kry nie gereeld tyd vir hulle stokperdjies nie, terwyl net 35% van die gereeld tyd maak vir die beoefening van hulle stokperdjies. Die oorblywende 24% maak af en toe tyd vir hulle stokperdjies.

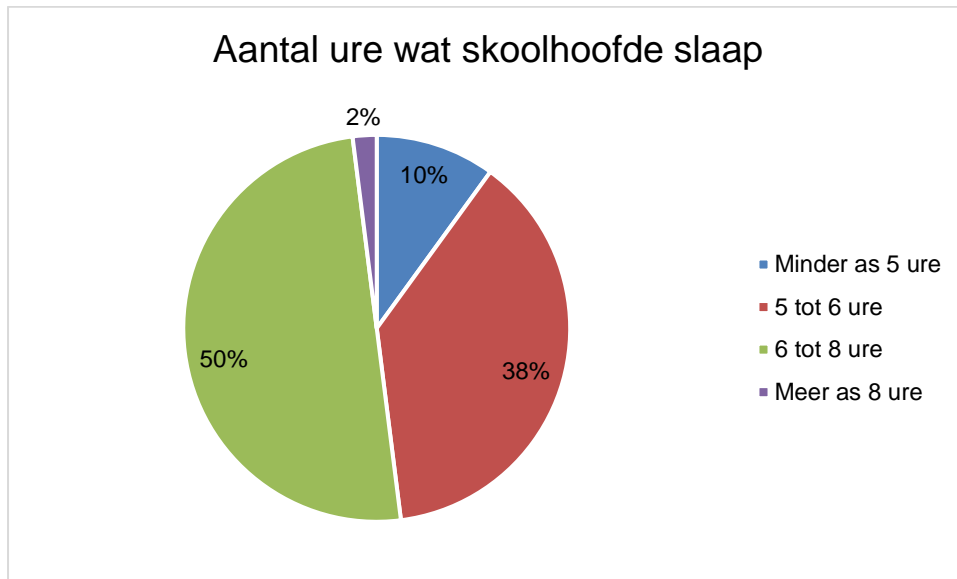


Grafiek 13 Belangrikheid van vryetydsbesteding

Vraag: Gemiddelde aantal ure wat ek per nag slaap

Die grootste groep (50%) het aangedui dat hulle 6 tot 8 ure per nag slaap. Die tweede groep wat uit 38% van die skoolhoofde bestaan het aangedui dat hulle tussen 5 – 6 ure per nag slaap, gevolg deur 10% wat minder as 5 ure slaap. Slegs 2% slaap meer as 8 ure.



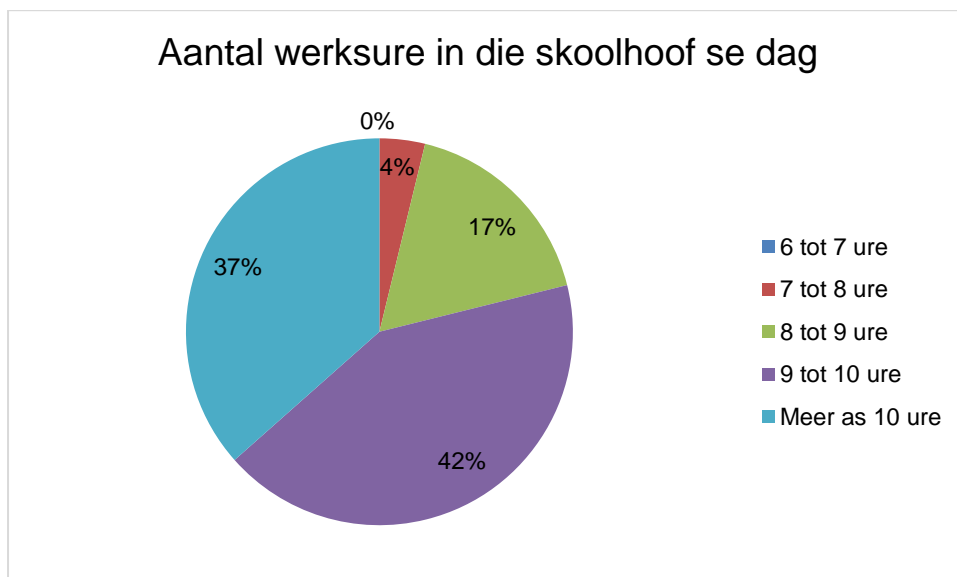


Grafiek 14 Aantal ure wat skoolhoof slaap

*Die skoolhoof se verantwoordelikhede tydens die werksdag*

Vraag: Gemiddelde aantal ure wat ek per dag werk (naweke uitgesluit)

Die skoolhoofde werk gemiddeld net minder as 10 ure per dag (9 uur 45 minute). Die grootste groep skoolhoofde (42%) werk 9 – 10 ure per dag, gevolg deur die groep (37%) wat meer as 10 ure werk. Slegs 4% van skoolhoofde werk 7 – 8 ure per dag. Die oorblywende 17% werk tussen 8 – 9 ure per dag.

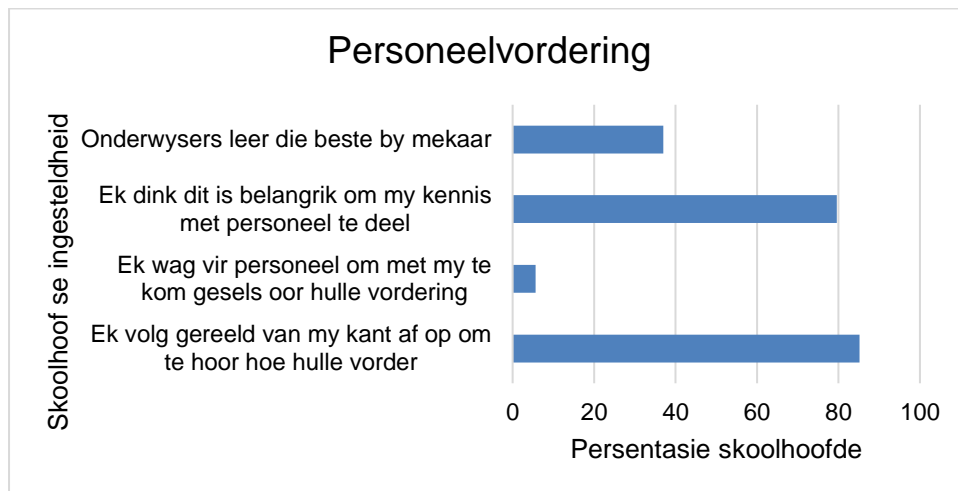


Grafiek 15 Aantal ure wat skoolhoof werk

*Personeelsake*

Vraag: Hoe sien ek personeelvordering?

Byna al die skoolhoofde (95%) glo dat hulle proaktief moet wees in die hantering van hulle personeel en nie te wag vir personeel om na hulle te kom nie. 79% van skoolhoofde is van mening dat hulle hul kennis met hulle personeel moet deel. Die meerderheid van skoolhoofde (80%) voel ook dit is belangrik dat hulle van hulle kant af opvolg oor personeelsake. Slegs 37% van skoolhoofde glo dat onderwysers die beste by mekaar leer.

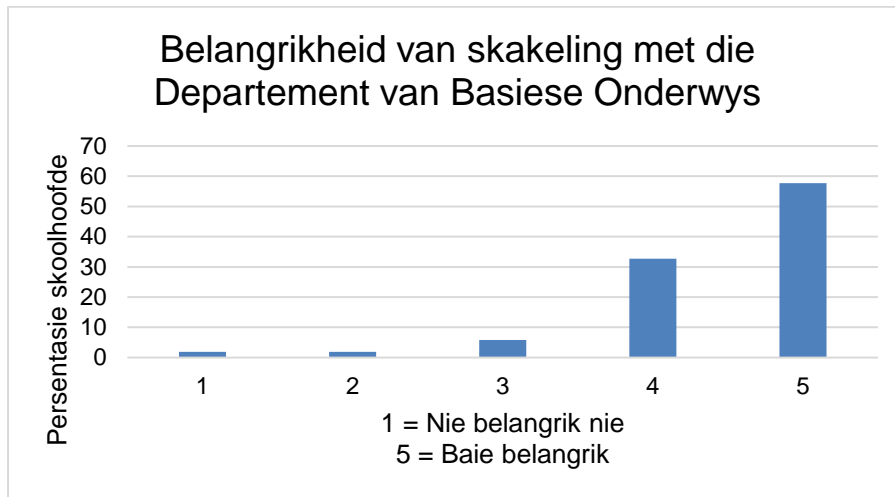


Grafiek 16 Skoolhoof se ingesteldheid teenoor personeelvordering

*Onderhandeling met Departement van Basiese Onderwys (DBO)*

Vraag: Ek dink dit is belangrik om saam met die DBO te werk

58% van skoolhoofde beskou samewerking as baie belangrik en 33% sien die skakeling as belangrik. Nog 6% sien dit as gemiddeld en 2% sien dit effens onbelangrik. Slegs 2% van skoolhoofde heg nie belangrikheid aan die verhouding nie.



Grafiek 17 Belangrikheid van skakeling met die Departement van Basiese Onderwys

### *Professionele ontwikkeling*

Vraag: Ek lees boeke wat met my werk te doen het

Professionele ontwikkeling is 'n belangrike onderwerp vir skoolhoofde en 67% dui aan dat hulle graag boeke lees wat met hulle werk te doen het.

### **Die tyd wat verskillende take in beslag neem: Die skoolhoof se siening**

Daar is aan die skoolhoofde vrae gerig wat nouliks ooreenstem met vrae wat aan hulle sekretaresse gestuur is. Hulle is gevra om aan te dui watter van die take die meeste tyd in beslag neem met 1 as die mees tydrowende en 5 as die minste tydrowende. Hieruit is dit duidelik dat administratiewe take die meeste tyd in beslag neem, gevolg deur personeelsake en e-poskommunikasie. Formele kommunikasie in die vorm van toesprake en professionele ontwikkeling het die minste tyd in beslag geneem.

Voorbeeld van vraelys:

Op 'n skaal van 1-5 dui asseblief aan watter van die volgende die meeste van u tyd in beslag neem (met 1 as die meeste tyd)

	1	2	3	4	5
Formele kommunikasie in die vorm van toesprake	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Epos of telefoon-kommunikasie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alleentyd /strategiese beplanningssessies op u eie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Professionele	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### *Administratiewe take*

Administratiewe take bly 'n groot uitdaging vir skoolhoofde en word gesien as die taak wat die meeste tyd in beslag neem. Tot soveel as 48% het dit aangewys as hulle grootste tydsbesteding.

### *Personeelsake*

Volgens skoolhoofde se eie berekening is personeelsake dié taak wat, naas administrasie, die meeste tyd in beslag neem. Meer as die helfte van skoolhoofde (54%) sien die hantering van personeel as 'n taak wat baie tyd in beslag neem. Dit is egter kommerwekkend dat 9% dit nie sien as 'n taak wat baie tyd in beslag neem nie.

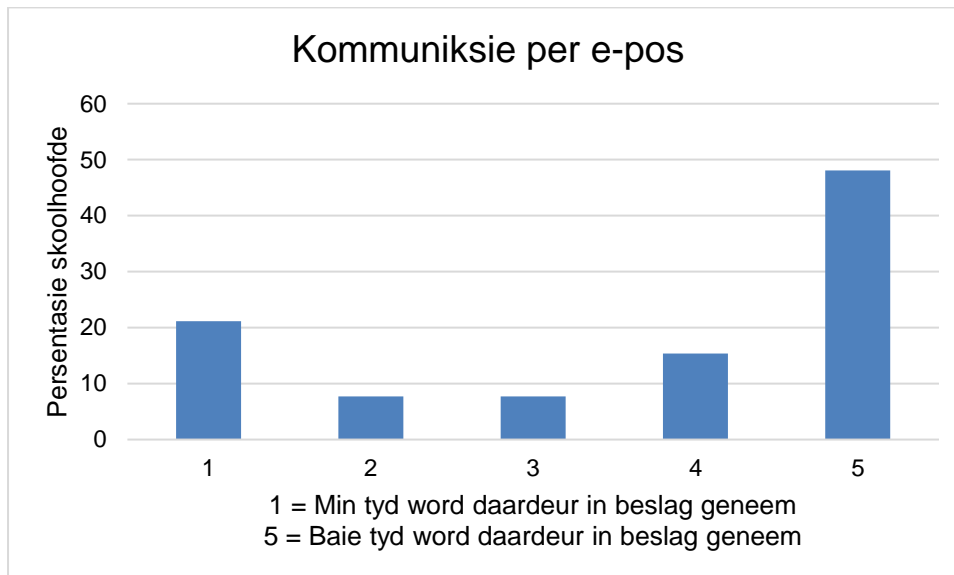


Grafiek 18 Hantering van personeelsake volgens die skoolhoof

Dit sluit aan by die 96% van skoolhoofde wat aangedui het dat hulle daaglik met hulle personeel oor sake kommunikeer. Hierby volg 87% van skoolhoofde gereeld met hulle personeel op oor hulle vordering as opvoeders.

#### *Kommunikasie per e-pos en telefonies*

Skoolhoofde het e-poskommunikasie uitgewys as die derde mees tydrawende taak op hulle lys.



Grafiek 19 E-poskommunikasie volgens die skoolhoof

### Ondersteuning en aanbieding van skoolaktiwiteite

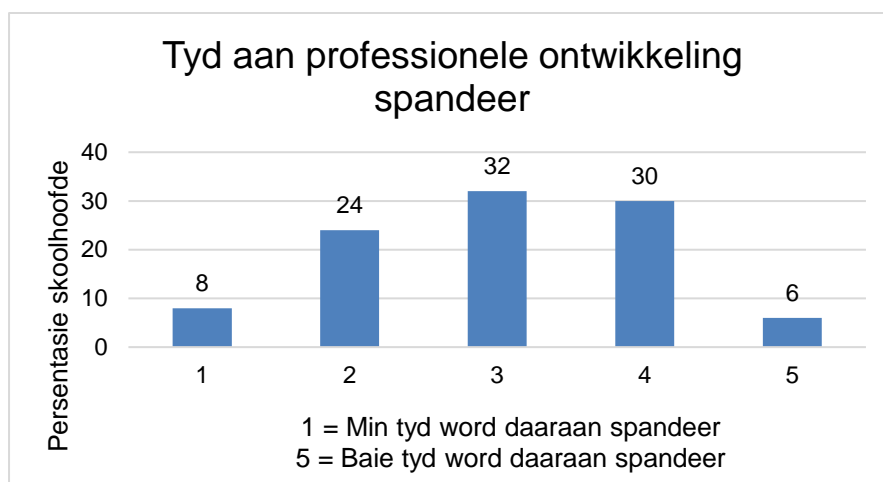
Bywoning van buitemuurse aktiwiteite, is deur die skoolhoofde geïdentifiseer as die vierde grootste tydsbelegging. Skoolhoofde voel ook die druk van buitemuurse aktiwiteite met 13% wat aangedui het dat dit die taak is wat die meeste tyd in beslag neem. Dit is veral oor naweke wat die bywoning van buitemuurse aktiwiteite 'n groot inbraak op skoolhoofde se vryetyd maak. Volgens die sekretaresse moet 75% van skoolhoofde elke naweek betrokke wees by 'n buitemuurse aktiwiteit (as afrigter of toeskouer). 'n Bykomende 15% moet een of twee keer per maand 'n aktiwiteit bywoon, terwyl slegs 10% dit baie selde bywoon of ondersteun. Ervare skoolhoofde woon egter slegs elke tweede week (42%) of selfs maandeliks (29%) buitemuurse aktiwiteite by.



Grafiek 20 Bywoning van buitemuurse aktiwiteite

### Professionele ontwikkeling en strategiese beplanning

Daar word egter min tyd aan professionele ontwikkeling bestee. Slegs 6% van skoolhoofde bestee baie tyd aan professionele ontwikkeling, terwyl 8% erken dat hulle min tyd daaraan spandeer. Die meerderheid spandeer 'n gemiddelde hoeveelheid tyd aan professionele ontwikkeling. Ervare skoolhoofde (15 jaar en meer) spandeer egter in die meerderheid van gevalle (43%) weekliks tyd aan strategiese beplanning. Ervare skoolhoofde woon ook meer gereeld opleidingsgeleenthede by met 50% wat maandelikse opleiding bywoon teenoor 44% van die minder ervare skoolhoofde.

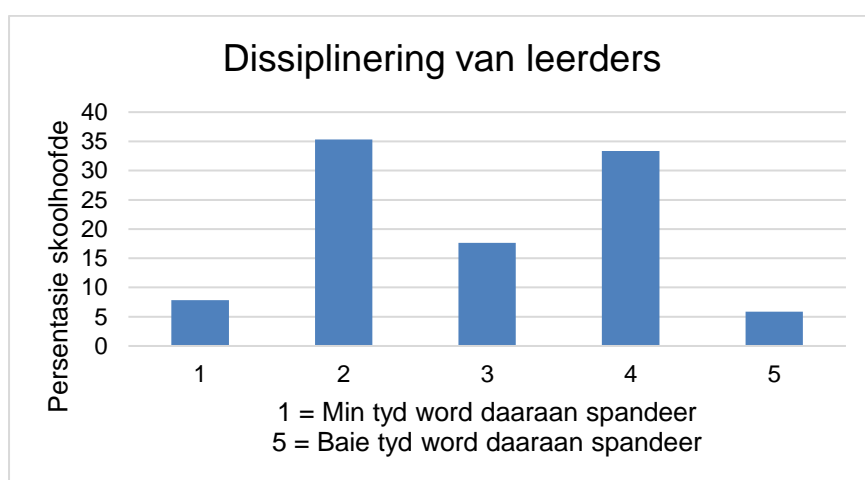


#### *Onderhandeling met Departement van Basiese Onderwys (DBO)*

Vir meer as 'n driekwart van die skoolhoofde (78%) is dié skakeling een van die top drie take as dit by tydsbesteding kom.

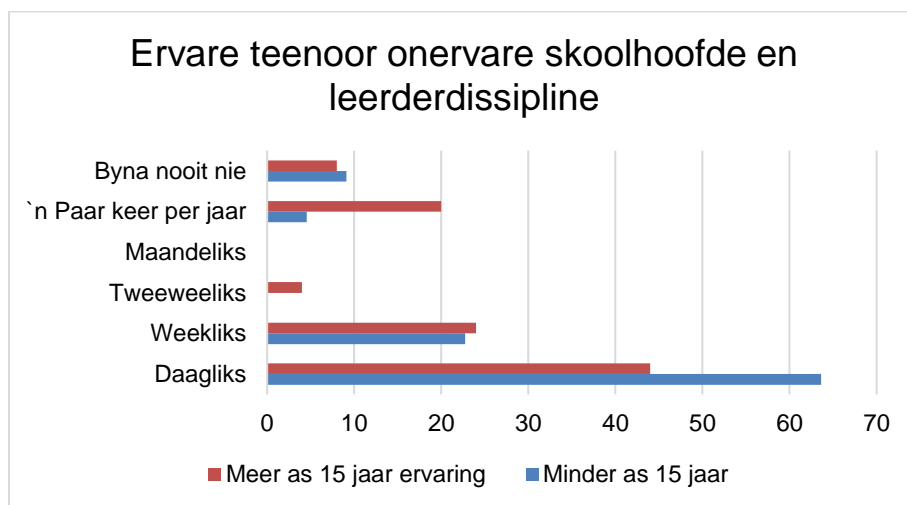
#### *Dissipline in die skool*

Skoolhoofde het baie uiteenlopende opinies oor hoeveel tyd hulle afstaan aan dissipline in die skool. In teenstelling met inligting deur sekretaresse verskaf, meen slegs 8% van skoolhoofde dat hulle buitensporig baie tyd aan dissipline spandeer, maar 35% voel dat hulle redelik baie tyd daaraan spandeer. Daarenteen voel 33% dat hulle min tyd daaraan spandeer, terwyl slegs 5% glo dat hulle baie min tyd aan dissipline spandeer.



Grafiek 21 *Dissiplinerings van leerders*

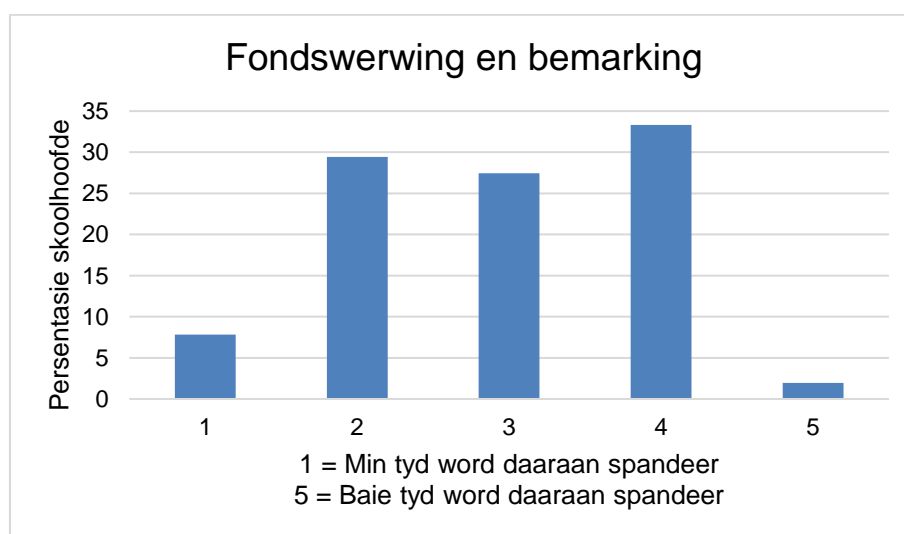
Wanneer daar gekyk word na die meer ervare skoolhoofde, die wat meer as 15 jaar al 'n skoolhoof is, spandeer hulle aansienlik minder tyd aan die dissiplinerings van leerders.



Grafiek 22 Ervare teenoor onervare skoolhoofde en leerderdissipline

### Bemaking van die skool

Bemaking word deur skoolhoofde hanteer as 'n projek wat gemiddelde tyd en aandag verg. Slegs 8% bestee baie tyd daaraan en aan die ander kant spandeer slegs 2% min tyd daaraan. Die oorblywende 90% spandeer op die oog af 'n gemiddelde hoeveelheid tyd aan bemaking. Dit is veral die jonger skoolhoofde wat die belang van bemaking besef en hulle is ook geneig om meer as 10% méér tyd daaraan per week te spandeer.

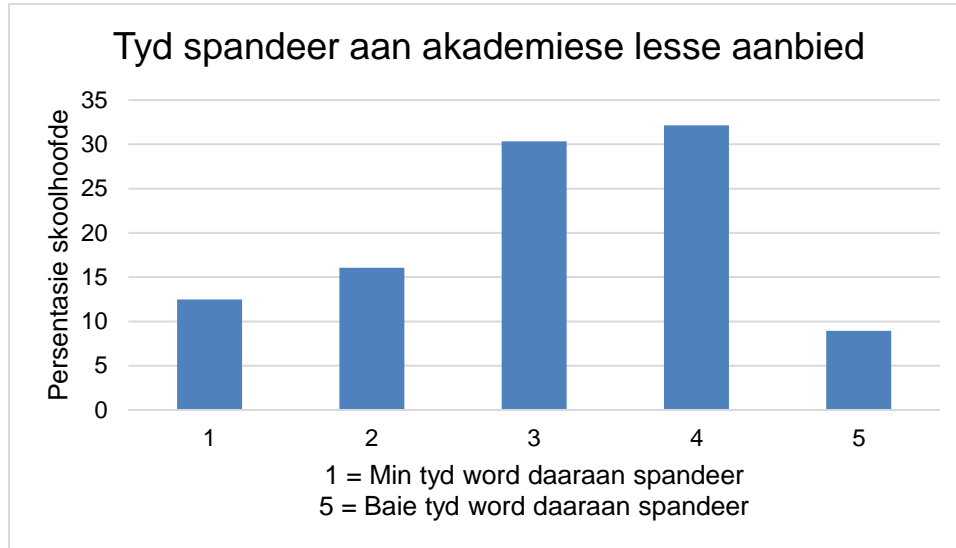


Grafiek 23 Fondswerwing en bemaking



### *Klas gee vir leerders*

Die aanbod van akademiese klasse blyk om 'n invloed te hê op skoolhoofde. Alhoewel minder as die helfte van skoolhoofde aktief betrokke is by akademiese lesse, is die meerderheid van die wat wel klasse aanbied van mening dat die aanbod van lesse baie tyd in beslag neem.



Grafiek 24 Tyd spandeer aan akademiese lesse aanbied

### **Die tyd wat verskillende take in beslag neem: Die werklikheid**

Hierdie deel van die skoolhoof se verantwoordelikhede is afgelei vanaf inligting wat deur hulle sekretaresse verskaf is. Die skoolhoof se tyd is opgedeel in 9 hooftake. Dit behels e-pos en telefoniese kommunikasie, roetine administratiewe take, skakeling met die departement van onderwys, dissiplinerende van leerders, personeelsake, bemerking, klas gee, professionele ontwikkeling, afrigting van buitemuurse aktiwiteite en die ondersteuning van skoolaktiwiteite in sy professionele hoedanigheid as skoolhoof. Die belangrikheid van hierdie take is bepaal volgens die frekwensie en hoeveelheid tyd wat, volgens die skoolhoof se sekretaresse, aan hierdie take spandeer word.

### Voorbeeld van vraelys:

Rol van die hoof	Byna nooit	Daaglik	Weeklik	Elke tweede week	Maandeliks	'n Paar keer per jaar
Hoe gereeld spreek die hoof leerders toe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoe gereeld spreek die hoof personeel toe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoe gereeld spreek die hoof ouers toe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoe gereeld skeduleer die hoof spesifieke tye om eposse te	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## Bevindinge uit sekretaresse se terugvoer

### Administratiewe take

Sekretaresse van ervare skoolhoofde (met meer as 15 jaar ervaring) het aangedui dat hierdie hoofde meer geneig om minder tyd aan administratiewe take te spandeer. In sekere gevalle spandeer hulle tot 20% minder aan daaglikse roetine administratiewe take as onervare skoolhoofde.

### Personeelsake

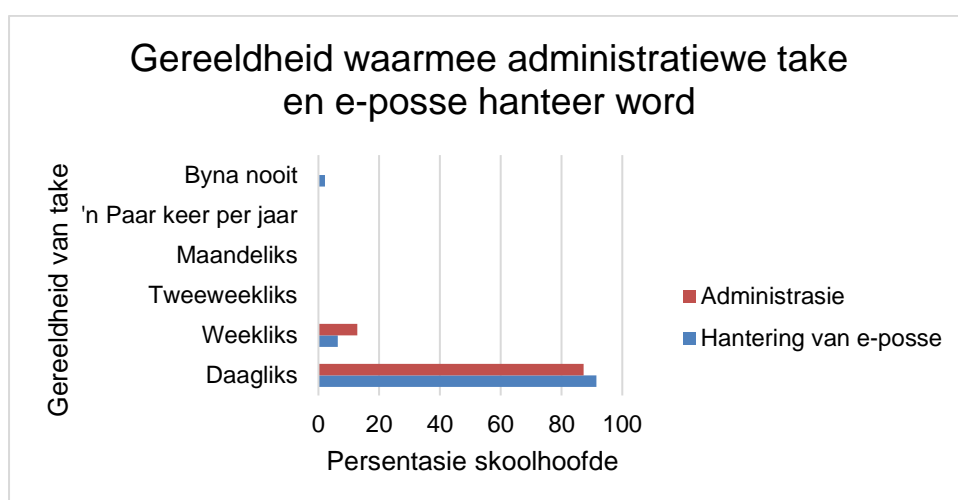
In teenstelling met die skoolhoofde se siening is dit volgens die insette van die sekretaresse duidelik dat die skoolhoof se belangrikste taak is om personeelsake te hanteer. Volgens die sekretaresse hanteer 94% van skoolhoofde personeelsake op 'n daaglikse basis en is dit ook die taak waaraan skoolhoofde die meeste tyd bestee.



Grafiek 25 Gereeldheid waarmee personeelsake hanteer word

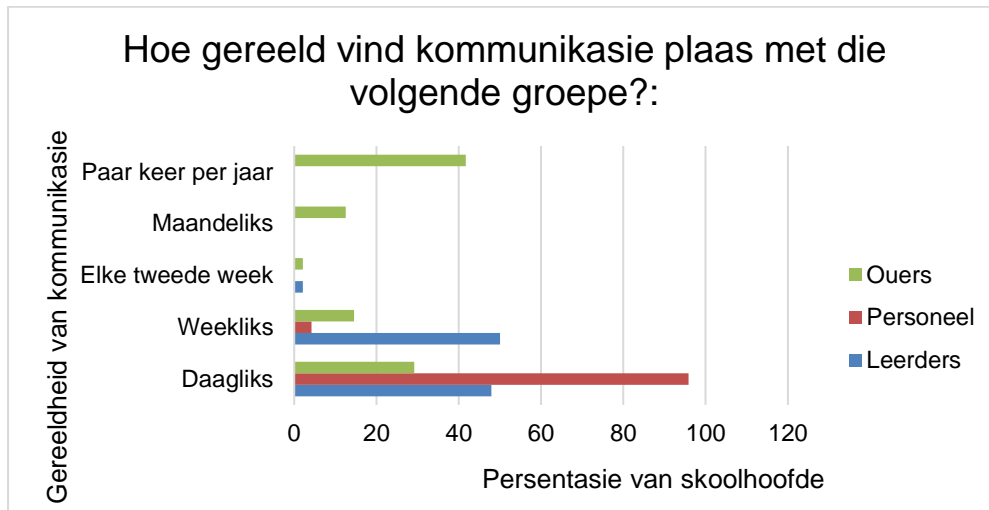
### *Kommunikasie per e-pos en telefonies*

Die taak wat die tweede meeste tyd in beslag neem is die hantering van kommunikasie per e-pos. Hierby moet daar in ag geneem word dat 91% van die hoofde tyd skeduleer waarin hulle e-posse beantwoord en 15% skeduleer tye waartydens geen telefoonoproepe na hulle deurgeskakel word nie. Interessant genoeg is dit juis die skoolhoofde met minder ervaring wat tyd inruim om nie deur oproepe gesteur te word nie. Meer as 20% neem die vrymoedigheid om nie gesteur te word, terwyl slegs 6% van skoolhoofde met meer ervaring tyd skeduleer waartydens geen oproepe ontvang word nie.



Grafiek 26 Gereeldheid waarmee administratiewe take en e-posse hanteer word

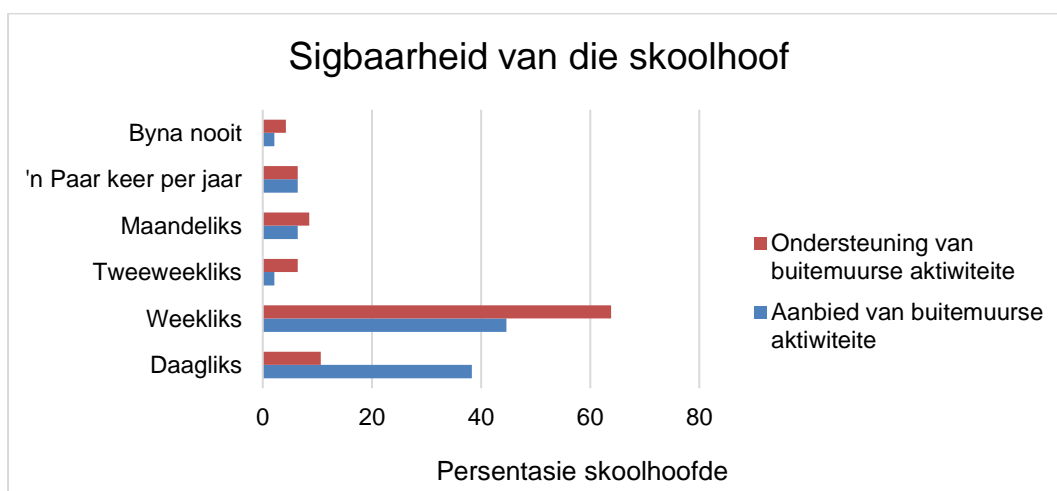
Volgens die inligting wat ingesamel is, blyk dit dat die skoolhoof die meeste met hul personeel kommunikeer. In 96% van gevalle kommunikeer die skoolhoof daagliks met sy personeel, terwyl hulle slegs 48% van gevalle daagliks met leerders kommunikeer. Kommunikasie met ouers vind die minste plaas en slegs in 29% van gevalle vind daar daaglikse kommunikasie met ouers plaas.



Grafiek 27 Gereeldheid van kommunikasie

### Ondersteuning en aanbieding van skoolaktiwiteite

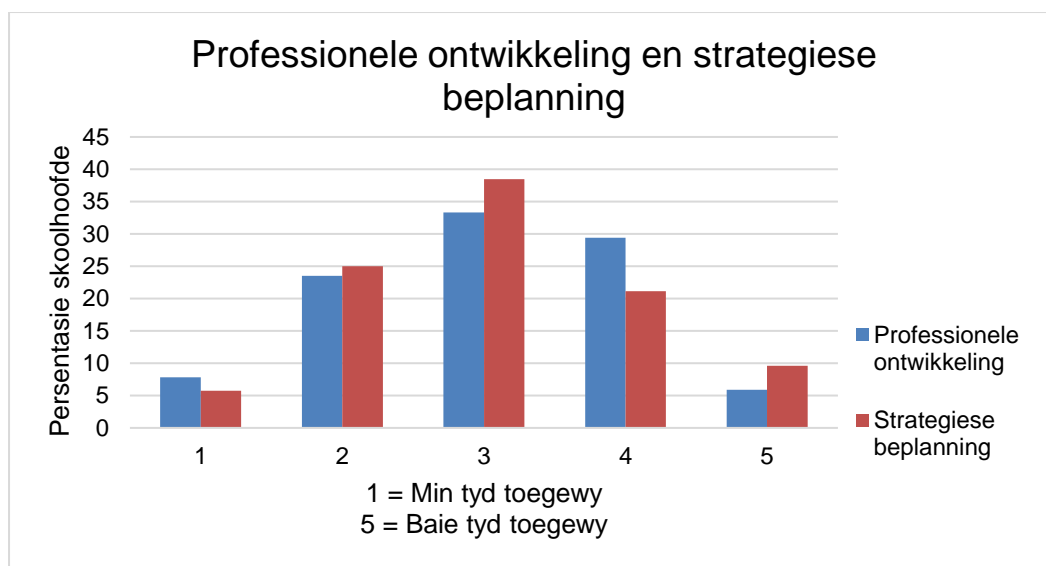
Volgens die sekretaresse is die sigbaarheid van die skoolhoof in sy amptelike hoedanigheid, sowel as aanbieder van aktiwiteite 'n taak wat baie tyd in beslag neem. Ongeveer 75% van skoolhoofde ondersteun skoolaktiwiteite ten minste een maal per week, terwyl 83% van skoolhoofde self betrokke is by die aanbied van buitemuurse aktiwiteite. Die meerderheid van skoolhoofde (85%) is dus ten minste een maal per week by buitemuurse aktiwiteite te siene. Verder is 38% daagliks betrokke by die aanbied van buitemuurse aktiwiteite en 11% is daagliks betrokke by die ondersteuning van hierdie aktiwiteite.



Grafiek 28 Sigbaarheid van die skoolhoof

### *Professionele ontwikkeling en strategiese beplanning*

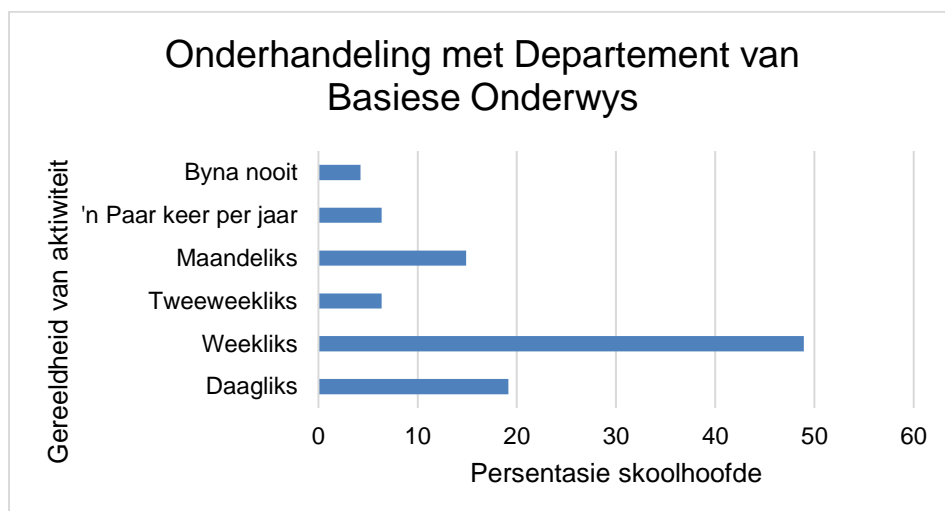
Volgens die sekretaresse spandeer 10% van die skoolhoofde baie tyd aan professionele ontwikkeling en 6% baie aan strategiese beplanning. Vir 'n bykomende 29% en 21% onderskeidelik is professionele ontwikkeling en strategiese beplanning die tweede grootste taak. Dus spandeer byna 70% tyd aan professionele ontwikkeling sowel as strategiese beplanning.



Grafiek 29 Professionele ontwikkeling en strategiese beplanning

### *Onderhandeling met Departement van Basiese Onderwys (DBO)*

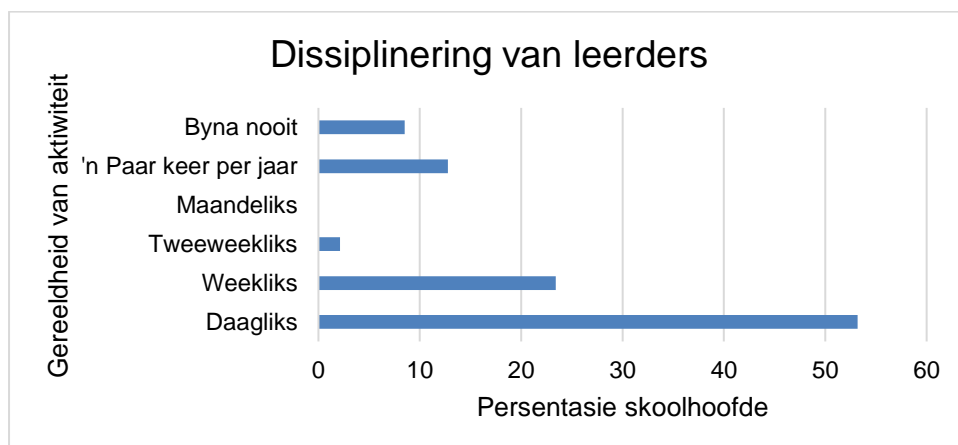
Die skoolhoof se verantwoordelikheid as skakel tussen die departement van onderwys en die skool is duidelik te sien in die gereeldheid van kommunikasie met die DBO. In 68% van gevalle kommunikeer die skoolhoof ten minste een maal per week met die departement. By 21% van skole vind kommunikasie een of twee maal per week plaas en in 11% van gevalle vind die kommunikasie slegs 'n paar keer per jaar (of byna nooit) plaas.



Grafiek 30 Onderhandeling met Departement van Basiese Onderwys

### *Dissipline in die skool*

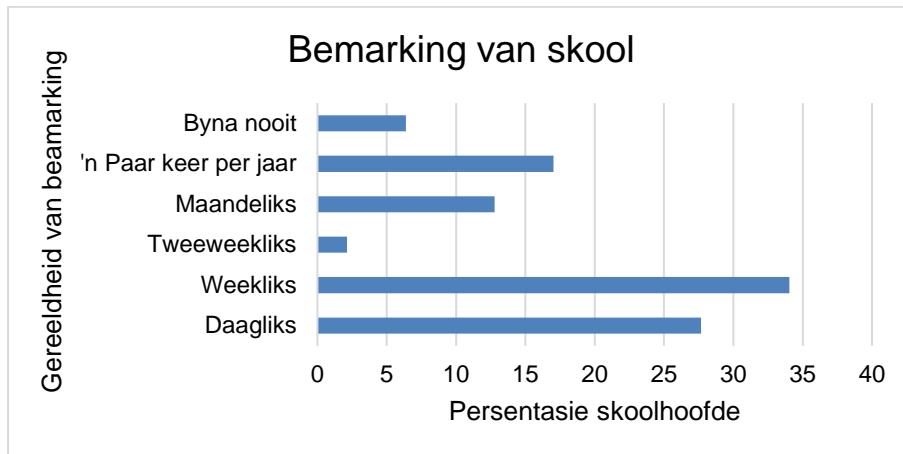
Die skoolhoof speel ’n kardinale rol in die handhawing van dissipline in die skool. In 53% van gevalle is die skoolhoof daagliks betrokke by die dissiplinerings van leerders. ’n Verdere 23% is weekliks betrokke, terwyl 2% op ’n tweeweklikse basis betrokke is. Slegs 22% van skoolhoofde is baie selde betrokke by dissipline.



Grafiek 31 *Dissipline in die skool*

### *Bemaking van die skool*

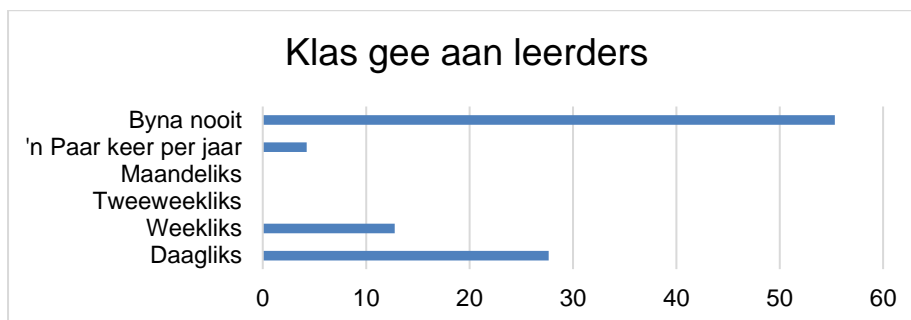
Bemaking van die skool en betrokkenheid by fondswerwing neem ’n belangrike rol in. 28% van die skoolhoofde aangedui dat hulle daagliks betrokke is by bemaking. Nog 34% van die sekretaresse het aangedui dat die skoolhoof weekliks betrokke is, met 14% wat een of twee keer ’n maand insette lewer. Die oorblywende 23% is selde tot nooit betrokke by bemakingsaksies.



Grafiek 32 Gereeldheid van beaming van die skool

### Klas gee vir leerders

Meer as die helfte van skoolhoofde (55%) is nie aktief betrokke in die klaskamer nie, met 4% wat slegs ’n paar maal per jaar in klasse uithelp. Net meer as 40% van skoolhoofde moet egter klas gee. Meer ervare skoolhoofde is egter minder gereeld in die klaskamer.



Grafiek 33 Klas gee aan leerders

Dit wil voorkom of die skole waar die skoolhoof genoodsaak is om klas te gee, ook die kleiner skole is. Nie een van die betrokke skoolhoofde wat klas gee, bestuur ’n skool met meer as 800 leerders nie. Verder is hulle gemiddelde jaarlikse begroting ook minder as R8 miljoen wat aansienlik minder is as die R12,2 miljoen wat die gemiddelde begroting is vir skole wat deel is van die studie. Die klas gee is egter nie een van die meer tydrowende take van die skoolhoofde oor die algemeen nie.

## **Bevindinge uit hoofde se dagboeke**

Die skoolhoofde se dagboeke bevestig tot 'n groot mate die bevindinge in die studie. Volgens 83% van die skoolhoofde se dagboeke is hulle daaglik betrokke by personeelsake.

Verder wys hulle dagboeke dat al die skoolhoofde minstens een maal per week 'n buitemuurse aktiwiteit bywoon en die helfte minstens een maal per week 'n vergadering met ouers van leerders het.

Skoolhoofde se dagboeke dui ook aan dat meer as 80% weekliks betrokke is by 'n vorm van bemerking vir die skool. Dit sluit in nuusbriewe wat opgestel word, die goedkeuring van pamflette en gesprekke met toekomstige ouers by opedae.

Nog 'n algemene item in die skoolhoofde se dagboeke is vergaderings met hulle bestuurspan. Ongeveer 67% van skoolhoofde hou weeklikse vergaderings met die oorblywende 33% wat meer as een maal per week vergaderings hou.

Een interessante aspek wat uit die dagboeke van skoolhoofde gekom het, is dat hulle op 'n gereelde basis betrokke is by terreininspeksies en/of vergaderings oor die terrein. Tot soveel as 67% van skoolhoofde word weekliks ingelig oor die terrein. Dit sluit in gesprekke oor badkamers, onkruid en die grasperk.

## **Ontleding van inligting ingesamel**

Die insette van die skoolhoof se sekretaresse en die bestudering van dagboeke werp bykomende lig op die skedule van die skoolhoof. Vanuit die inligting ingesamel blyk dit dat skoolhoofde in Afrikaanse skole lang ure werk en baie verantwoordelikhede het. Daar word egter maklik van skoolhoofde verwag om betrokke te wees by take wat nie tot voordeel van die skool is nie.

Die grootste kommerpunt is die hoeveelheid tyd van aan roetine kommunikasie en administrasie afgestaan word. Alhoewel skoolhoofde te kenne gegee het dat hulle baie tyd hieraan spandeer, blyk dit dat hulle selfs meer gereeld tyd daaraan afstaan as wat hulle gedink het. Statisties gesproke is daar 'n sterk korrelasie tussen die tyd wat skoolhoofde dink hulle spandeer aan administrasie en dit wat hulle sekretaresse



en dagboeke weerspieël. Volgens die twee-proporsie z-toets is die z-waarde 0,7073 wat aansienlik hoër is as die 0,05 wat nodig is vir 'n korrelasie.

Nog 'n uitdaging is die groot hoeveelheid tyd aan e-poskommunikasie spandeer word. Skoolhoofde en hulle sekretaresse is ewe bewus van die groot hoeveelheid tyd wat hieraan spandeer word. Weereens is daar 'n sterk korrelasie tussen die tyd wat skoolhoofde dink hulle spandeer aan eposse en dit wat hulle sekretaresse en dagboeke weerspieël. Die statistiese waarde van z is 0,722.

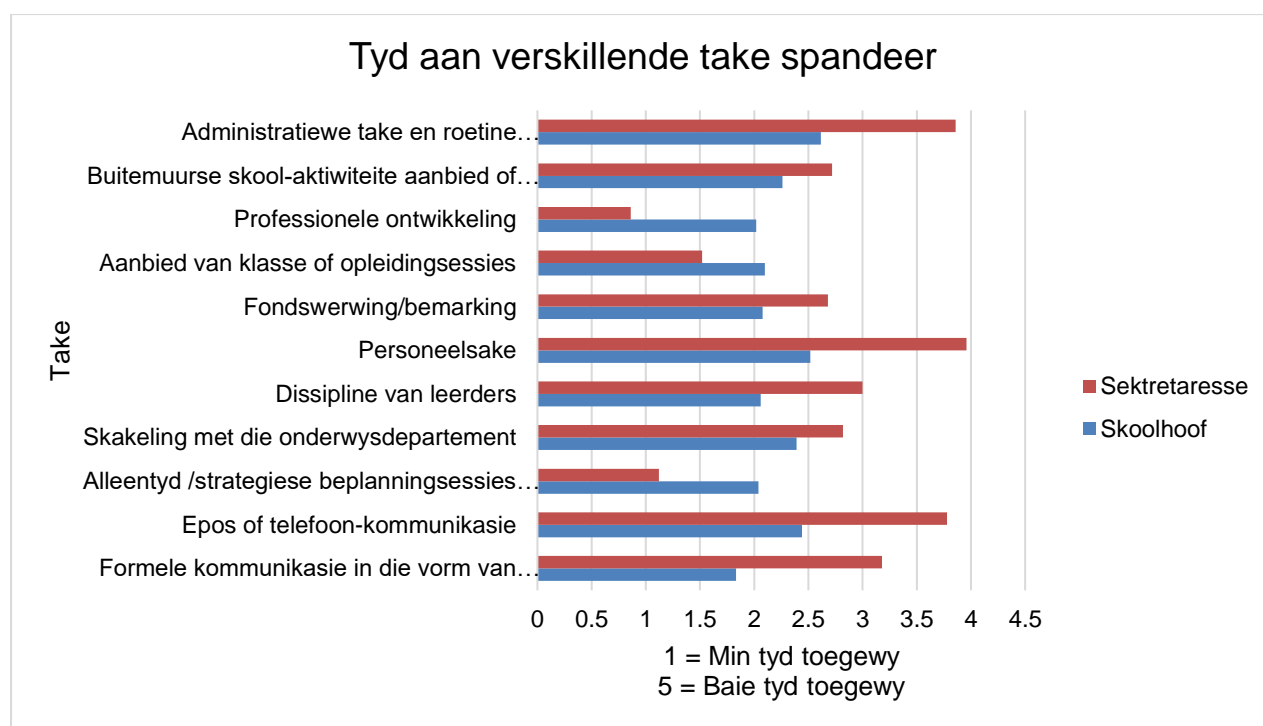
In 'n opvolg studie is daar gekyk hoe vinnig skoolhoofde reageer op onbelangrike e-posse. 'n E-pos is net na 09:00 in die oggend aan skoolhoofde gestuur om uit te vind wie die primêre ontvanger van die e-posadres is. Binne drie ure het 50% van die skoolhoofde self 'n boodskap gestuur om te bevestig dat die epos deur hulle direk ontvang is. Verskeie studies is al wêreldwyd gedoen oor die negatiewe invloed wat e-pos op produktiwiteit het. Cal Newport beveel in sy boek *Deep Work* aan dat e-pos verkieslik af moet wees vir die grootste gedeelte van die dag.

Die skoolhoof se betrokkenheid by buitemuurse aktiwiteite maak ook geweldig inbraak op hulle skedule en moet, waar moontlik, afgeskaal word. Hoewel daar toenemend druk op skoolhoofde is om betrokke te wees by buitemuurse aktiwiteite is dit nie noodwendig ten bate van die skool vir hulle om alle aktiwiteite te ondersteun nie. Hulle tyd kan veel beter aangewend word om administrasie in te haal wat gewoonlik in die oggend geskied maar geskuif word na die middag wanneer die skoolhoofde, volgens hulle eie bekentenis, minder effektief is. Daar is egter 'n swak korrelasie tussen hoeveel tyd wat die skoolhoof dink hy aan buitemuurse aktiwiteite spandeer en dit wat die sekretaresse weergee. Die z-waarde is -0.243 wat minder is as 0.05 wat nodig is vir 'n statistiese relevante korrelasie.

Hoewel die skoolhoofde bewus is van die belangrikheid van hulle ontwikkeling en groei, spandeer hulle minder tyd hieraan as wat hulle dink. Strategiese beplanning is nog 'n taak waaraan hulle minder tyd bestee as wat hulle dink. Hierdie is van kardinale belang vir die groei van enige skool en skoolhoofde moet met gemak meer tyd hieraan spandeer. Daar is 'n swak korrelasie tussen wat die skoolhoofde sê oor

professionele ontwikkeling en dit wat die sekretaresse waarneem. Die z-waarde is 0.058 wat dui op 'n swak korrelasie.

Een verblydende bevinding in die navorsing is die toewyding waarmee skoolhoofde hulle personeel bedien. Volgens die sekretaresse spandeer hulle selfs meer tyd daaraan om personeel by te staan as wat skoolhoofde besef. Die feit dat skoolhoofde die meeste tyd aan personeelsake spandeer bevestig Whitaker se siening dat suksesvolle skoolhoofde hulle personeel eerste plaas. Daar is ook 'n statistiese korrelasie tussen die skoolhoof se gedagtes oor hoeveel tyd hulle aan personeelsake hanteer en dit wat sekretaresse weergee. Die z-waarde is 0.690 wat dui op 'n sterk korrelasie.



Grafiek 34 Teenstrydighede in tydsbesteding

### Raad vanaf ervare skoolhoofde aan nuwe skoolhoofde

In 'n opvolg studie is daar vir skoolhoofde gevra om raad te gee vir nuwe skoolhoofde. Vanuit hierdie terugvoer het vyf stukke raad uitgestaan.

1. Die nuwe skoolhoof moet homself tyd gee om aanvaar te word. Verandering vir bestaande werkende sisteme is soms vir onderwysers moeilik om te aanvaar. Volgens die skoolhoofde kan gemeenskappe en selfs die personeel

aanvanklik baie krities wees op 'n nuwe skoolhoof en hy moet aangaan en volhou met sy werk want mettertyd sal dit vrugte werp.

2. Om 'n skoolhoof te wees moet 'n roeping wees en nie net 'n beroep nie. Werksbevrediging van elke personeellid tot die skoolhoof verseker die sukses van die skool.
3. Behou altyd perspektief en moenie in die strik trap om te kompeteer met jou buurskool nie.
4. Fokus op kernwaardes en identiteit van die skool. Geen skool kan alles vir almal wees nie. Mens werk aan 'n pakket wat inpas by jou skool se visie en dit is wat jou skool bied en word die handelsmerk.
5. Kies personeel met integriteit en passie. Spandeer baie tyd aan personeel. Dit is primer n hoof se taak om personeelkorps positief en gemotiveerd te hou. Die skoolhoof moet meer luister en minder praat sodat hy werklik sy personeel se harte verstaan.

### **Aanbevelings aan skoolhoofde**

1. Ontwikkel jouself professioneel.
2. Die leier van die skool is die belangrikste personeellid. Hy moet sorg dat tyd gemaak word vir sy gesondheid, sy gesin, sy geestelike lewe, vir goeie slaapgewoontes en vir stokperdjies. Uit die navorsing is dit duidelik dat skoolhoofde 'n gesonde fokus het op hul gesinne, maar daar is beslis ruimte vir verbetering op die gebied van gesondheid, stokperdjies en goeie slaapgewoontes.
3. Kry die beste personeel. Die beste geleentheid om jou personeel beter te maak, is die oomblik wanneer daar 'n pos vakant raak in jou skool. Om personeel wat weggaan te vervang met iemand beter maak jou span onmiddellik beter.
4. Maak die wat jy het beter. Die professionele ontwikkeling van jou personeel is noodsaaklik. Wanneer jou personeel beter word, word alles beter en word probleme outomaties minder.
5. Spandeer baie van jou dag se tyd aan hulle en oor hulle. Omdat personeel jou skool se beste bate is, moet van jou beste kwaliteit tyd aan hulle afgestaan word. Heelwat tyd moet ook bestee word aan planne oor jou personeel en

hoe om hulle optimaal by te staan. 87% van die skoolhoofde in die navorsing het aangedui dat hulle gereeld opvolg hoe dit professioneel met hulle kollegas gaan.

6. Fokus op jou beste personeel en vra: “Wat gaan hulle gelukkig maak?”
7. Beplan jou dag en wees proaktief, eerder as reaktief. 89% van die skoolhoofde in die navorsing het daarin geslaag om hul skedule te beskerm en die inhoud daarvan te dikteer. ’n Duidelike fokus op dít wat belangrik is om te doen, tesame met ’n rotsvaste oortuiging om tyd daaraan te spandeer, sal veroorsaak dat ’n skoolhoof sy beste en meeste tyd aan sy belangrikste werk spandeer.

Die meeste van die skoolhoofde in die navorsing het uiters baie tyd aan administrasie en e-poskommunikasie spandeer. Dit is uiters onrusbarend en die vraag kan met reg gevra word: “Wat is die opbrengs op die belegging in tyd wat hierdie twee take vir ’n skool en sy leerders lewer?”

Dit is die mening van die SOS dat daar van skoolhoofde verwag word om ’n onredelike hoeveelheid tyd by buitemuurse aktiwiteite te spandeer. Natuurlik is dit gewens en gesond om byeenkomste gereeld by te woon, maar as prioriteit behoort dit te gebeur met tyd wat oor is nadat daar optimale tyd en energie spandeer is aan belangriker dinge wat die skool beter sal maak.

8. Spandeer minder tyd aan sake rondom dissipline. Delegeer alles wat jy kan – bladsy 86 van die boek. Volgens die navorsing is 78% van skoolhoofde sentraal betrokke by dissiplinêre aangeleenthede. Ook hierdie syfer is te hoog en behoort beter bestuur te word.

**Bronnelys**

J. Koekemoer, 2018, *Verlag oor onderwysergemoedstoestand 2018*,

Skoleondersteuningsentrum, Centurion

T. Whitaker, 2003, *What great principals do differently*, Eye on Education,

Larchmont, NY

T. Whitaker, 2015, *Dealing with difficult teachers*, Routledge, Abingdon