

**MENTORSKAP VAN BEGINNER-LAERSKOOLPRINSIPALE VIR
DOELTREFFENDE KURRIKULUMBESTUUR**

deur

NICOLAAS VAN LOGGENBERG VENTER

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad

MAGISTER EDUCATIONIS

in die vak

ONDERWYSBESTUUR

aan die

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

STUDIELEIER: PROFESSOR G D KAMPER

NOVEMBER 2008

Ek verklaar hiermee dat **MENTORSKAP VAN BEGINNER-
LAERSKOOLPRINSIPALE VIR DOELTREFFENDE
KURRIKULUMBESTUUR** my eie werk is en dat ek alle bronne wat ek
gebruik of aangehaal het deur middel van volledige verwysings aangedui en
erken het.

MNR NVL VENTER

DATUM

ERKENNINGS

My opregte dankbaarheid en waardering aan alle persone wat
tot die voltooiing van hierdie studie bygedra het.

Spesiale dank aan:

- Professor Kamper as my studieleier vir sy kundige opinies, sinvolle aanbevelings, spoedige respons op geskrewe gedeeltes, eerlikheid en aanmoediging.
- Doktor Van den Berg vir taalversorging.
- Doktor Jordaan vir kundige insette en aanmoediging.
- Wes-Kaapse Onderwysdepartement vir toestemming om navorsing te mag doen.
- My vrou, Diane en die tweeling, Danie en Mariedine vir hul kosbare tyd afgestaan en aanmoediging om studie te voltooi.
- My pa, Wikus Venter, en oorlede ma, Mariechen Venter, vir inspirasie en ondersteuning.
- My hemelse Vader, vir al die hulp en krag ontvang.

OPSOMMING

Beginnerprinsipale benodig ondersteuning in die vorm van 'n mentorskap- en afrigtingsprogram om die kurrikulum effektief te bestuur en om as kurrikulumleier te ontwikkel. Die doel van hierdie studie was om die behoefte aan en die vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme te bepaal om beginnerprinsipale in effektiewe kurrikulumbestuur te ondersteun. 'n Uitgebreide literatuurstudie is uitgevoer wat die sukses van mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale aandui en die fokus op kurrikulumbestuur en meer spesifiek kurrikulumleierskap in Suid-Afrika plaas. Die literatuurstudie het as basis gedien vir die empiriese studie wat uit gekombineerde navorsing bestaan het. In die empiriese studie is daar op rolle, verwagtinge, probleme en ondersteuning van beginnerprinsipale gefokus. Daar is verder aandag gegee aan kurrikulumbestuur en -leierskap van beginnerprinsipale en die behoefte aan en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme.

Empiries is daar bevind dat beginnerprinsipale nie voldoende in kurrikulumbestuur en die ontwikkeling as kurrikulumleiers ondersteun word nie. Mentorskap- en afrigtingsprogramme sal hierdie behoefte aanspreek.

Die vereistes vir die mentorskap- en afrigtingsprogramme bestaan uit:

- (1) Verpligte mentorskap- en afrigtingsprogram vir alle beginnerprinsipale;
- (2) Die gebruik van ervare prinsipale as mentors;
- (3) Goedgekeurde mentors wat opleiding ontvang;
- (4) 'n Keuse deur die beginnerprinsipaal ten opsigte van sy/haar mentor;
- (5) Mentors wat kurrikulumkundiges is.

SLEUTELTERME

Beginnerprinsipale; mentorskap; afrigting, kurrikulumbestuur; kurrikulumleierskap.

SUMMARY

Beginner principals need support through a mentoring and coaching program to ensure effective curriculum management and to develop as curriculum leaders. The aim of the study was to determine the need of and the requirements for mentoring and coaching programs to ensure support in effective curriculum management. A comprehensive literature study was done and resulted in the success of mentoring and coaching programs and the focus pointing to effective curriculum management and specifically curriculum leadership in South Africa. The results from the literature study guided the empirical study through combined research. The focus fell on the roles, expectations, problems and support of beginner principals, curriculum management and leadership and the need of and the requirements for mentoring and coaching programs.

Empirically it was discovered that beginner principals are not supported efficiently as curriculum managers and curriculum leaders. Mentoring and coaching will address this need.

The requirements of mentoring and coaching programs consist of:

- (1) Compulsory mentoring and coaching programs for all beginner principals;
- (2) Experienced principals as mentors;
- (3) Approved mentors who should receive training;
- (4) The beginner principal being allowed to choose his/her own mentor;
- (5) Mentors as curriculum experts.

KEY TERMS

Beginner principal; mentoring; coaching, curriculum management; curriculum leadership

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1: ORIËTERING

1.1	Inleiding	13
1.2	Verkennde literatuurstudie	16
1.3	Probleemstelling	19
1.4	Doelstellings en doelwitte	20
	1.4.1 Doelstelling	20
	1.4.2 Doelwitte	20
1.5	Motivering	20
1.6	Navorsingsontwerp en -metodes	22
	1.6.1 Navorsingsontwerp	22
	1.6.2 Navorsingsmetodes	23
	1.6.3 Betroubaarheid en oordraagbaarheid	25
	1.6.4 Etiese aanvaarbaarheid	26
1.7	Begripsverklaring	26
1.8	Opsomming	28

HOOFSTUK 2: MENTORSKAP EN AFRIGTING VIR BEGINNERPRINSIPALE

2.1	Inleiding	29
2.2	Kurrikulumbestuur	30
	2.2.1 Omskrywing van die begrippe kurrikulum en bestuurder/leier	30

2.2.1.1	Kurrikulum	30
2.2.1.2	Bestuur en leiding	33
2.2.1.3	Leierskap	35
2.2.2	Rol van die prinsipaal as 'n kurrikulumleier vir verbeterde leerderprestasie	37
2.2.2.1	Algemene verantwoordelikhede	37
2.2.2.2	Kurrikulumverantwoordelikheid van die prinsipaal	39
2.2.3	Kurrikulumbestuursopleidingsprogramme vir beginnerprinsipale	45
2.2.4	Opsomming	47
2.3	Beginnerprinsipaal	48
2.3.1	Huidige posisie en verwagtinge van beginnerprinsipale	48
2.3.2	Probleme wat beginnerprinsipale ervaar	52
2.3.3	Ondersteuning aan beginnerprinsipale	55
2.3.4	Opsomming	57
2.4	Kenmerke en doelwitte van doeltreffende mentorskap- en afrigtingsprogramme	58
2.4.1	Kenmerke en doelwitte van mentorskap- en afrigtingsprogramme	58
2.4.2	Resultate en sukses van huidige mentorskap- en afrigtingsprogramme	65

2.4.3	Opsomming	71
2.5	Die vereistes vir doeltreffende mentorskap- en afrigtingsprogramme	71
2.5.1	Vereistes vir doeltreffende mentorskap- en afrigtingsprogramme	71
2.5.2	Opsomming	83
2.6	Slotopmerkings	83

HOOFSTUK 3: NAVORSINGSONTWERP EN -METODOLOGIE

3.1	Inleiding	86
3.2	Navorsingsdoelwitte	86
3.3	Navorsingsontwerp	87
3.3.1	Empiriese en nie-empiriese navorsing	87
3.3.2	Tipe navorsing	88
3.3.3	Kwantitatiewe navorsing	89
3.3.4	Kwalitatiewe navorsing	89
3.4	Navorsingsmetodiek	90
3.4.1	Seleksie van respondente	90
3.4.2	Dataversameling	91
3.4.2.1	Vraelyste	91
3.4.2.2	Die onderhoud	95
3.4.3	Data-ontleding	97

3.5	Betroubaarheid en oordraagbaarheid	98
3.6	Etiese oorwegings	99
3.7	Samevatting	101

HOOFSTUK 4: ANALISE EN INTERPRETASIE VAN NAVORSINGSDATA

4.1	Inleiding	102
4.2	Navorsingsprobleem	102
4.3	Statistiese tegnieke	103
4.4	Resultate en bespreking van resultate (Fase een: kwantitatiewe navorsing)	104
4.4.1	Persoonlike en skoolinligting van respondente	104
4.4.1.1	Bespreking van persoonlike en skoolinligting van respondente	104
4.4.1.2	Oorsig oor persoonlike en skoolinligting van respondente	105
4.4.2	Ervarings en rol van beginnerprinsipale	106
4.4.2.1	Oorsig oor statistiese data	106
4.4.2.2	Betekenis van statistiese data	106
4.4.3	Probleme van beginnerprinsipale	107
4.4.3.1	Oorsig oor statistiese data	107
4.4.3.2	Bespreking van statistiese data	108

4.4.4	Ondersteuning aan beginnerprinsipale	110
4.4.4.1	Oorsig oor statistiese data	110
4.4.4.2	Bespreking van statistiese data	110
4.4.4.3	Betekenis van respondente se skriftelike kommentaar	111
4.4.5	Beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en -leier	112
4.4.5.1	Oorsig oor statistiese data	113
4.4.5.2	Bespreking van statistiese data	114
4.4.5.3	Betekenis van respondente se skriftelike kommentaar	115
4.4.6	Mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal	116
4.4.6.1	Oorsig oor statistiese data	117
4.4.6.2	Bespreking van statistiese data	117
4.4.6.3	Betekenis van respondente se skriftelike kommentaar	119
4.4.7	Oorsig van vraelysbevindinge	120
4.5	Resultate en bespreking van resultate (Fase twee: kwalitatiewe navorsing)	121
4.5.1	Inleiding	121
4.5.2	Inleidende vraag	121

4.5.3	Verwagtinge, ervarings, probleme en ondersteuning van beginnerprinsipale	122
4.5.4	Die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en -leier	123
4.5.5	Behoeftes aan, en kenmerke van mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal.	126
4.5.6	Oorsig van onderhoudbevindings	129
4.6	Data-interpretasie	129
4.6.1	Verwagtinge aangaande, probleme van, en ondersteuning aan beginnerprinsipale	130
4.6.1.1	Verwagtinge aangaande beginnerprinsipale	130
4.6.1.2	Algemene probleme van beginnerprinsipale	132
4.6.1.3	Ondersteuning aan beginnerprinsipale	132
4.6.2	Beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en -leiers	133
4.6.3	Die doelwitte en kenmerke van mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal	135
4.7	Samevatting	137
HOOFSTUK 5: OPSOMMING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS		
5.1	Inleiding	141
5.2	Opsomming: Oorsig van navorsing	141
5.2.1	Rolle, ervarings, probleme van die beginnerprinsipaal en mate	

van ondersteuning	142
5.2.2 Beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en –leiers	143
5.2.3 Die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtings- programme vir die beginnerprinsipaal.	144
5.3 Gevolgtrekkings	145
5.4 Aanbevelings	147
5.5 Slot	150
BIBLIOGRAFIE	151
LYS VAN BYLAES	
Bylae A: Vraelys	157
Bylae B: Onderhoud	165
Bylae C: Toestemming vir navorsing	168

HOOFSTUK 1

ORIËNTERING

1.1 INLEIDING

Dit is die taak van die skool om leerders, deur effektiewe leer en onderrig vir 'n toekomstige samelewing voor te berei. Dié aksie wat aan die hand van voorgeskrewe kurrikulum geskied, word deur 'n span onderwysers onder leiding van 'n prinsipaal behartig. Die omvattende, ingewikkelde en streng voorgeskrewe eise van die kurrikulum stel groot bestuurseise vir effektiewe onderrig en leer. Laasgenoemde rus hoofsaaklik op die skouers van die prinsipaal. Die voortdurende veranderinge wat deur 'n inligtingsera teweeggebring word, dra verder daartoe by dat so 'n persoon oor besondere bestuursvaardighede moet beskik.

Die gevolge van 'n nuwe politieke bedeling sedert die demokratiese verkiesing van 1994 het ook 'n groot invloed op die onderwys gehad. Grootskaalse verandering van wette, voorskrifte, nasionale en provinsiale bestuurstrukture, regstellende aksies met aanstellings, beroepsgeleenthede en veral die nuwe uitkomsgebaseerde kurrikulum, het die las op 'n prinsipaal se skouers meer as verdubbel (Van Deventer en Kruger, 2003: 245).

As onderwyser aan 'n gekombineerde plattelandse skool, wat alle fases vanaf graad R tot graad 12 insluit, het die navorser die afgelope paar jaar baie empatie met prinsipale ontwikkel. Dit is veral prinsipale van plattelandse skole wat in gekombineerde skole en multikulturele situasies aangestel word sonder enige ondervinding, opleiding en ondersteuning, wat die swaarste kry. Enkele aktuele probleme wat nasionaal voorkom, is onder andere swak leerderprestasie, voortdurende verandering aan die kurrikulum, onvoldoende hulp aan prinsipale, onvermoë van departementele amptenare om hulp te verleen, swak salarisse, 'n groot werklading asook druk vanuit die plaaslike gemeenskap.

Ten spyte van die kompleksiteit en volume van die prinsipaal se taak, bly sy/haar hoofsaaklik die versekering dat effektiewe leer en onderrig plaasvind (Van Deventer en Kruger, 2003: 245). As gevolg van probleme, soos onvoldoende hulp aan prinsipale, blyk dit dat baie prinsipale nie in staat is om die huidige kurrikulum doeltreffend te bestuur nie. Die gevolge hiervan is swak leerderprestasie en die uiteinde 'n disfunksionele skool. Chatrooghoon (2003: 1) stem hiermee saam en haal dan nog 'n aantal ander redes aan soos 'n gebrek aan effektiewe bestuur, swak leierskap by die prinsipaal asook 'n gebrek aan ondersteuning en toesig deur verantwoordelike amptenare. In die Wes-Kaapland staan hierdie amptenare as “kringbestuurders” bekend.

In 'n onlangse studie wat in die VSA uitgevoer is, verwys Howley, Andrianaivo en Perry (2005: 1) na die probleem dat geskikte kandidate nie prinsipale wil word nie omdat: “the pain outweighs the gain”. Die probleme waarna hierbo reeds verwys is, asook 'n gebrek aan ondersteuning en effektiewe opleiding, blyk van die belangrikste redes te wees. Aanbevelings is dan ook dat geskikte persone geïdentifiseer en in sodanige posisie voorberei word. Howley et al. (2005: 15) verwys hierna as “... groom a cadre of new leaders ...”. Hierdie afleiding word deur die NAESP (National Association of Elementary School Principals), in die VSA, ondersteun wanneer daarna verwys word dat baie onderwysers wat met leierskapkursusse besig is nie van plan is om prinsipale te word nie (NAESP, 2007). Die navorser lei af dat opleiding en voortdurende ondersteuning aan prinsipale verskaf moet word.

Die literatuur verwys na hierdie ondersteuning as mentorskap en afrigting. Die belangrikheid hiervan vir beginnerprinsipale word ondersteun deur die feit dat mentorskapmodelle in baie lande oorsee aangetref word. In 'n studie kom Holloway (2004: 87) tot die gevolgtrekking dat interaksie met kollegas deur beginnerprinsipale as die beste manier van hulpverlening gesien word. Hy dui verder aan dat mentorskapprogramme hierdie verlangde interaksie kan voorsien. Hierdie siening word deur Villani (2006: 17) bevestig nadat 52% van prinsipale waarmee onderhoude gevoer is, gesê het dat hulle mentorskap en afrigting deur kollegas as die belangrikste element in hul voorbereiding as prinsipaal beskou. Selfs ervare prinsipale beskou dit as baie

belangrik wanneer een hom soos volg hieroor uitlaat: “I only wish I had the opportunity when I began” (Villani, 2006: 56). In die VSA word die belangrikheid van mentorskap en afrigting vir beginnerprinsipale so hoog aangeslaan dat ’n vereniging, PALS (Peer Assisted Leadership Services) gestig is om mentorskapprogramme te ontwikkel (NAESP, 2007).

Daar is reeds verwys na die groot verskeidenheid probleme waarmee beginnerprinsipale in Suid-Afrika gekonfronteer word. Aangesien onderrig en leer die hoofdoel van ’n skool is, is effektiewe kurrikulumbestuur van kardinale belang vir die prinsipaal. Volgens Karriem (persoonlike kommunikasie, 1 Oktober 2007) is induksiekursusse drie jaar gelede vir beginnerprinsipale en -departementshoofde in die Kaapse Wynland Distrik aangebied. Hierdie kursusse is op ’n informele wyse onder leiding van kringbestuurders aangebied. Die kringbestuurders het kundiges genader om die beginnerprinsipale en -departementshoofde toe te spreek en het die basis van hierdie kursusse gevorm. Die kursusse is egter intussen gestaak. Prinsipale het wel ook ’n eenmalige opleiding van ’n dag lank ontvang om die nuwe kurrikulum te bestuur. Probleme wat eiesoortig is aan die spesifieke konteks waarbinne elke prinsipaal hom-/haarself bevind, veroorsaak dat so ’n persoon slegs sukses sal behaal indien ’n ervare persoon op ’n langer termyn hulp kan bied. Dit is juis in landelike gebiede waar beginnerprinsipale langtermyn hulp benodig.

Uit literatuurstudie, gesprekke en eie ervaring blyk dit vir die navorser dat beginnerprinsipale tans baie hulp en ondersteuning benodig om die kurrikulum effektief te kan bestuur. ’n Moontlike oplossing hiervoor blyk doeltreffende mentor- en afrigtingsprogramme te wees. Die SREB (Southern Regional Educational Board), van die Verenigde State van Amerika beklemtoon in hulle verslag (SREB, 2007: 5) dat die tekort aan goeie mentorskapprogramme hoë akademiese resultate verhoed.

In hierdie studie wil die navorser deur vraelyste en ’n onderhoud bepaal of daar werklik ’n tekort aan ondersteuning aan beginnerprinsipale in kurrikulumbestuur heers. Indien wel, kan ’n bydrae gelewer word tot effektiewe kurrikulumbestuur wat tans ’n groot probleem

in Suid-Afrikaanse skole is, soos duidelik blyk uit die *Report of the President's Education Initiative Research Project* (Taylor & Vinjevold, 1999).

1.2 VERKENNENDE LITERATUURSTUDIE

Tydens 'n literatuursoektog is bevind dat daar wel navorsing oor mentorskap deur MEd.-studente gedoen is. Die fokus was egter op onderwysers in skole en nie as ondersteuningsmiddel vir prinsipale nie. Dit is duidelik dat die begrip mentorskap reeds in die Suid-Afrikaanse onderwysbestel beklemtoon en as belangrik beskou word. In 'n studie deur Makanya (2005) van die Universiteit van KwaZulu-Natal, is navorsing gedoen oor die effektiwiteit van mentorskap- en induksieprogramme in skole. Cherry (2004) van die Universiteit van Port Elizabeth, het navorsing gedoen oor die effektiwiteit van mentorskap tydens 'n deurloping van 'n leederskap deur onderwysers ("learnership"). Beide studies dui op die positiewe invloed van mentorskap op die effektiewe funksionering en bestuur van die skool.

Tydens die literatuursoektog is enkele studies oor die rol van mentor- en afrigtingsprogramme by beginnerprinsipale gevind. Habelgaarn (1997) van die Universiteit van Stellenbosch, het navorsing gedoen oor die gebruik van 'n mentorstelsel vir die induksie van beginnerprinsipale. Uit hierdie studie blyk die noodsaaklikheid en groot rol van professionele ondersteuning aan beginnerprinsipale. Erasmus (1993) van die Noordwes Universiteit, het sy navorsing gedoen oor professionele ontwikkeling van skoolhoofde deur middel van 'n mentorstelsel. Die belangrikheid van 'n mentorskapprogram vir prinsipale kom duidelik in hierdie studie na vore. Daar is geen studie gevind wat spesifiek handel oor ondersteuning aan beginnerprinsipale vir effektiewe kurrikulumbestuur in skole nie. Hierdie terrein lê klaarblyklik braak.

Die provinsiale onderwysdepartement erken die belangrikheid van professionele ontwikkeling. Die WKOD (Wes-Kaapse Onderwysdepartement) het vroeg in 2007'n handleiding vir professionele ontwikkeling van "meester en senior" onderwysers bekend gestel. Hierdie professionele ontwikkeling word gedoen aan die hand van mentor- en afrigtingstegnieke (WKOD, 2007). Ongelukkig is hierdie kursus op 'n voordragbasis uit 'n

geskrewe boek aan spesifieke onderwysers voorgehou en geen beplanning en ondersteuning vir implementering is gebied nie.

Verskeie bruikbare artikels is by die *Association for Supervision and Curriculum Development* (ASCD) gevind. Hierdie internasionale organisasie publiseer ook maandelikse tydskrif, *Educational Leadership* wat baie relevante artikels gepubliseer het. Die belangrikheid van ondersteuning van kollegas vir beginnerprinsipale word uitgelig (Research Service, 1998). Holloway (2004 : 84) verwys spesifiek daarna dat mentorskapprogramme die ondersteuning kan bied wat beginnerprinsipale benodig.

Deurlopende navorsing word gedoen oor mentorskapprogramme wat tans operasioneel is. Enkele gevolgtrekkings word hier aangedui. Wilmore, McNeil en Townzen (1999) het navorsing gedoen oor 'n vernuwende program wat deur die Universiteit van Texas en Fort Worth-skole onderneem is. Die strategieë wat gevolg is, is gebaseer op tradisionele seminare, wat deur mentorskapprogramme opgevolg is. Hierdie model word as suksesvol voorgehou. Uit onderhoude met prinsipale wat mentorskapprogramme in ses gemeenskapskole in New York City deurloop het, kom Dukes (2001) tot interessante insigte. Dit blyk dat isolasie die grootste vyand vir dié prinsipale is. Deur gesprekke met mentors word in hierdie behoefte voorsien. Dukes (2001) stel voor dat prinsipale wat as mentors gebruik word veral klem lê op sterk interpersoonlike vaardighede, goeie idees en organisatoriese vaardighede. Navorsing deur Howley, Chadwick en Howley (2002: 11) oor 'n professionele program in Ohio dui aan dat dit uit beide 'n akademiese as 'n mentorskapsafdeling bestaan het. Die meeste prinsipale (69,6%) het in hul portefeuljes aangedui dat die mentors die grootste bydrae tot hul opleiding gelewer het. Die mentors se bereidwilligheid om persoonlike ervarings wat op hul werk betrekking gehad het te bespreek, asook die empatie met hul eiesoortige bekommernisse, is uitgelig.

In 'n studie deur Crocker en Harris (2002) is belangrike sieninge van beginnerprinsipale wat deur 'n mentor begelei word, ingesamel. Onderstaande is enkele aanbevelings:

- Mentors moet ekstra tyd saam met beginnerprinsipale spandeer.

- Mentors moet van spesifieke riglyne voorsien word om tydens aktiwiteite hul ervaring met beginnerprinsipale te deel.
- Mentors moet opgelei word om op 'n professionele wyse verhoudinge met die beginnerprinsipale te bou.

Alvy en Robbins (2005) wys daarop dat prinsipale se verantwoordelikheid beide administrasie en die kurrikulum (onderrig en leer in die klaskamers) insluit, met die klem op laasgenoemde. Uit hierdie artikels van die ASCD blyk die belangrikheid van opleiding van beginnerprinsipale deur ervare mentors met die oog op 'n fokus op kurrikulumbestuur baie duidelik.

Die navorser se soeke na relevante bronne in Suid-Afrika oor hierdie onderwerp was nie suksesvol nie. 'n Soektog op die webwerf het geen bronne vanuit 'n Suid-Afrikaanse perspektief opgelewer nie. Daar is egter op twee relevante oorsese bronne afgekom. In 'n boek deur Lovely (2004: 13) word gesê dat prinsipale gementor en afgerig moet word om te voorsien in die vraag na meer bekwame skoolleiers vir die volgende generasie. Die klem word veral gelê op die effektiewe ondersteuning gedurende die eerste vyf jaar van prinsipaalskap. Volgens Lovely (2004: 62) is 'n program vir hierdie doel ontwikkel, genoem die CLASS-program (“Coaching Leaders to Attain Student Success”). Dit word op die onderstaande beginsels gegrond:

- Nuwe prinsipale is nie ten volle vir hul taak voorberei indien hulle nie ondersteuning ontvang nie.
- 'n Effektiewe prinsipaal gaan deur 'n ontwikkelingsproses.
- Afrigting moet op 'n individuele basis plaasvind.
- Beginnerprinsipale moet ingelig word hoe om voordeel uit afrigting te put aangesien hulle dit nie weet nie.
- Beginnerprinsipaleprogramme moet voldoen aan die tyd- en organisatoriese eise van die opleidingsinrigting of –organisasie.
- Afrigters moet bekwaam, beskikbaar en vir hul taak opgelei wees.

- Die hoë kostes kan geregverdig word deurdat prinsipale wat misluk baie groter probleme en uitgawes sal hê.

Villani (2006: 4) verduidelik breedvoering in haar boek die uitdagings wat beginnerprinsipale vandag ervaar. Sy wys op die belangrikheid van mentorskapprogramme vir beginnerprinsipale. Deeglike voorbereiding is vir haar belangrik. Sy bespreek en verwys na 'n reeks sodanige programme.

Vir die navorser blyk dit dat baie navorsing oor die probleme van beginnerprinsipale gedoen is. Alle aanduidings is dat mentorskap- en afrigtingsprogramme goed nagevors en oor die algemeen as suksesvol bewys is. Daar bestaan ook reeds goeie aanduiders oor vereistes vir sodanige programme. In Suid-Afrika is daar egter weinig navorsing oor en implementering van genoemde programme. Die belangrikheid daarvan word egter in bronne uitgelig.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Die navorsingsprobleem vir hierdie studie is:

Wat is die behoefte aan, en die vereistes vir doeltreffende mentor-en afrigtingsprogramme in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale in Suid-Afrika, met spesifieke verwysing na die Kaapse Wynland Distrik?

Die subprobleme van die navorsingsprobleem is:

- a) Watter probleme en behoeftes ondervind beginnerprinsipale?
- b) Watter probleme bestaan met die bestuur van die kurrikulum in 'n laerskool?
- c) Wat is die kenmerke van doeltreffende ondersteuningsprogram vir beginnerprinsipale vir doeltreffende kurrikulumbestuur?

1.4 DOELSTELLINGS EN DOELWITTE

1.4.1 Doelstelling

Die doelstelling van hierdie studie is om deur literatuur- en empiriese studie die werklike probleme wat beginnerprinsipale met kurrikulumbestuur ervaar asook die behoefte aan mentorskap en afrigting met die oog op formulering van vereistes vir die saamstel van sodanige programme, te bepaal.

1.4.2 Doelwitte

Die doelwitte van hierdie studie is:

- a) Die bestudering en analise van bestaande internasionale en nasionale navorsing oor die onderwerp.
- b) Die bepaling van die werklike probleme wat beginnerprinsipale in Suid-Afrika met kurrikulumbestuur ervaar.
- c) Die bepaling van kenmerke en doelwitte vir mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale.
- d) Aanbevelings voortvloeiend uit die navorsing.

1.5 MOTIVERING

Na die bestudering van onlangse mediaverklarings in Suid-Afrika is bevind dat talle skole nie die onderwysdepartement se kurrikulum volg nie (*Die Burger*, 2007: 9). Kurrikulumbestuur blyk dus nie na wense te wees nie. Ondersteuning vir doeltreffende en effektiewe leierskap is tans ook problematies. Die navorsers vind dat daar dikwels 'n gebrek aan leierskap by dié skole is. Hier kan relevante persone by die distrikskantore 'n belangrike bydrae lewer, maar dit gebeur meestal nie (*Die Burger*, 2007: 9). In die mediaverklaring verklaar Atwell (2007) dat die Wes-Kaapse Onderwysdepartement'n program geloods het om die kwaliteit van onderwys te verbeter deur werkswinkels oor bestuur en administrasie vir prinsipale aan te bied. Swartz (soos aangehaal deur Atwell, 2007) verklaar dat die program sal bydra tot effektiewe bestuur en administrasie in skole. Verder sal dit prinsipale meer tyd gee om op die kurrikulum te konsentreer. Pretorius

(2007: 1) verklaar dat die onderwysdepartement prinsipaalskap deur opleiding weer professionele status wil gee. Prew (soos aangehaal deur Atwell, 2007) verklaar dat mentorskap 'n sleutelement is en dat daar in die toekoms op die bestuur van die kurrikulum gefokus sal word.

Lovely (2004: 1) beklemtoon in haar boek die tekort aan prinsipale wat die Verenigde State van Amerika in die gesig staar. Haar hoofdoel met die boek is om deur afrigting en mentorskap van beginnerprinsipale distrikte te bemagtig in administratiewe ondersteuning en hulp aan publieke onderwys.

Volgens Villani (2006: 16) is die sleutelvraag hoe goed nuwe prinsipale voorberei en ondersteun word. Klem word op die uitdagings wat deesdae aan prinsipale gestel word, geplaas. Mentorskapprogramme wat tans gebruik word, word volledig bespreek.

In 'n verslag (SREB, 2007: 9) word beklemtoon dat die publiek kwaliteit leierskap in skole van die eerste dag af verwag en dat effektiewe leierskap verbetering van leer en onderrig bewerkstellig. In nog'n verslag (SREB, 2007: 4) word die belangrikheid van mentorskap van beginnerprinsipale beklemtoon. Die hoofdoel van mentorskap moet die voorsiening van kennis en vaardighede wees. Prinsipale wat onderrig en leer as prioriteit sien, word sodoende ontwikkel.

Bogenoemde verwysings na bronne dien as genoegsame bewys dat mentorskap van beginnerprinsipale in 'n land soos die VSA 'n realiteit is en as suksesvolle meganisme gebruik word om onderrig en leer te bevorder. Die navorser beoog om die huidige situasie waarin beginnerprinsipale hulself bevind, te ondersoek. Hierdie inligting asook navorsing oor mentorskap op internasionale gebied, behoort verdere navorsing vir moontlike modelle vir Suid-Afrika te regverdig. Die ontwikkeling en implementering van hierdie beoogde modelle behoort verskeie navorsingsgeleenthede te ontsluit.

Uit bogenoemde artikels en verklarings is dit vir die navorser duidelik dat daar op beginnerprinsipale in Suid-Afrika gefokus moet word en dat mentorskap en afrigting

blykbaar 'n oplossing vir duidelike ontoereikende kurrikulumbestuur is. Uit persoonlike gesprekke met beginnerprinsipale is die navorser oortuig van die noodsaaklikheid en potensiële waarde wat hierdie navorsing kan bied.

1.6 NAVORSINGSONTWERP EN -METODES

1.6.1 Navorsingsontwerp

Die navorser het van *gekombineerde navorsing* gebruik gemaak, aangesien dié navorsing uit twee fases bestaan. Die volgende verwysings dien ook as bevestiging dat 'n kombinasie van kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing voordelig vir hierdie studie is.

Pieterse en Sonnekus (2003: 14) beweer dat die gebruik van beide kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsmetodes in hul studie noodsaaklik was as gevolg van die aard van hul navorsing. Net so het die navorsing in die onderhawige studie in twee fases plaasgevind. Kwantitatiewe navorsingsmetodes, deur middel van vraelyste, is gebruik om data van beginnerprinsipale in te win. Kwalitatiewe navorsing, deur middel van 'n onderhoud met die streek se bestuurder van kurrikulum, is gebruik om inligting van hierdie kurrikulumbestuurder te bekom ten einde die data wat deur beginnerprinsipale verskaf is, te verifieer.

Condelli en Wrigley (2004: 2) toon aan dat die beste navorsingsontwerp 'n gemengde metode is wat kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing integreer. Hulle verklaar verder dat 'n kombinasie van die twee metodes duidelik uitwys wat werk en hoe dit werk.

Gediminas (2004 :8) verklaar dat 'n kombinasie van kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsmetodes hulle gehelp het om die kernprobleme in onderwysbestuur te identifiseer. Een van die doelwitte van hierdie studie is om die werklike probleme wat beginnerprinsipale in Suid-Afrika met kurrikulumbestuur en -leierskap ervaar, te bepaal.

Na aanleiding van genoemde bronverwysings kan die volgende belangrike punte ten opsigte van navorsing in hierdie studie gemaak word:

- Kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing kan sinvol geïntegreer word.

- Die aard van die studie impliseer die wenslikheid van kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing.
- Die kombinasie van kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing kan ingespan word om bestuursprobleme in die onderwys te identifiseer.

McMillan en Schumacher (2001: 15) dui aan dat kwantitatiewe navorsing statistiese resultate oplewer. Vraelyste in fase een van die huidige studie het daar statistiese resultate opgelewer. Daar is oop-einde vrae vir die onderhoud met die kringbestuurder in die streek gebruik. Die inligting uit oop-einde vrae het sekere statistiese resultate geverifieer. Beide stelde data is geïnterpreteer en deur 'n verbandlegging met die literatuurstudie word die navorsingsvraag omvattend beantwoord.

Die navorsing is *eksploratief* aangesien kennis oor die teorieë van die navorsingsprobleem as vereiste vir sinvolle refleksie beskou word. Daar is 'n sterk behoefte vir 'n uitgebreide literatuurstudie na vore. Die navorsing is *beskrywend* omdat die aard van die verskynsel binne 'n spesifieke konteks beskryf word. Daar is ook gepoog word om nuwe betekenis, verhoudinge en verbande te demonstreer.

Hierdie studie is as 'n interaktiewe ondersoek geloods. McMillan en Schumacher (2001: 35) verklaar dat 'n interaktiewe studie beskou word as 'n in-diepte studie wat van "aangesig-tot-aangesig"-tegnieke gebruik om data van mense in hul natuurlike omgewing in te win.

1.6.2 Navorsingsmetodes

De Vos (2002: 171) toon aan dat die data vir kwantitatiewe navorsing uit vraelyste, kontrolelyste, indekse en skale ingesamel word. McMillan en Schumacher (2001: 444) verklaar dat in-diepte onderhoude kwalitatief van aard is en data van deelnemers se bedoelinge insamel. Tydens dataversameling is daar eerstens van vraelyste (fase een) en dan van onderhoude (fase twee) gebruik gemaak. Vooraf is daar egter eers 'n omvattende literatuurstudie oor beginnerprinsipale, kurrikulumbestuur en mentorskap gedoen. Dit verseker dat vraelyste en onderhoude deur relevante en aktuele inligting ondersteun word.

Data ingewin deur vraelyste van beginnerprinsipale is deur 'n onderhoud met die bestuurder van kurrikulum opgevolg.

Na die identifisering van deelnemende beginnerprinsipale het fase een plaasgevind, waartydens die beginnerprinsipale vraelyste voltooi het. Cohen, Manion en Morrison (2000: 245) dui aan dat vraelyste 'n bruikbare instrument vir data-insameling is, omdat dit numeriese data voorsien wat maklik analiseerbaar is. Vraelyste is persoonlik deur die navorser aan deelnemers afgelewer. De Vos (2002: 174) dui aan dat vraelyste wat per hand afgelewer word tyd bespaar en dat persoonlike kontak reaksie verhoog. Deelnemers is een week gegun om vraelyste te voltooi, en 'n gefrankeerde koevert is verskaf sodat die respondente die vraelyste aan die navorser kon pos. Die vier temas in die literatuurstudie het die basis vir vrae in die vraelys gevorm. Die vrae kom in die volgende vier afdelings voor: (1) Persoonlike en skoolinligting; (2) Ervarings, probleme en ondersteuning van beginnerprinsipale; (3) Die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en -leier; (4) Mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale.

'n In-diepte onderhoud is as navorsingsinstrument gebruik om die bestuurder van kurrikulum se idees, oortuigings, probleme, denke en opinies te bepaal. Tydens die onderhoud is standaard "oop-einde"-vrae gestel om te verseker dat die deelnemer genoegsame geleentheid gegun is om sy/haar mening te lug en dat genoegsame in-diepte antwoorde verkry kon word. Die vrae is so geformuleer dat spesifieke inligting deur die studie verlang, verkry kon word.

Die navorser is vertrouwd met oudio-opnames, dus is die onderhoud, met toestemming van die deelnemer, op diktafoon opgeneem. Aangesien meganiese foute kan intree, het die navorser ook notas gemaak. Die navorser het voortdurend in gedagte gehou dat sy volle aandag te alle tye by die onderhoud moes wees.

Nadat die onderhoude gevoer is, is die inhoud getranskribeer. Daar is verskeie metodes van data-analise. McMillan en Schumacher (2001: 461) verklaar dat data-analise 'n induktiewe proses is, bestaande uit die organiserings van data in kategorieë, die

identifisering van patrone en verhoudinge tussen kategorieë. Volgens McMillan en Schumacher (2001: 468) is die ontwikkeling van 'n georganiseerde sisteem die indeling van data in segmente wat deel vorm van die doel van die onderhawige studie. Segmente kan informasie wees wat uit 'n woord, 'n sin of 'n paar sinne bestaan. Die volgende stappe gaan gebruik word om 'n georganiseerde sisteem te ontwikkel:

- Kry 'n idee van die hele prentjie – lees data en skryf idees neer.
- Genereer betekenisvolle eenhede – waaroor handel data, wat word gesê?
- Vermy duplisering van onderwerpe – verbind onderwerpe.
- Skep 'n voorlopige klassifikasie-sisteem – gebruik van kodes.
- Verfyn die klassifikasie-sisteem – identifiseer tendense in onderwerpe.

Die navorsing het hoofsaaklik by skole en die Kaapse Wynland Onderwysdistrikskantoor plaasgevind. Aangesien die studie in die Kaapse Wynland Onderwysdistrik gedoen is, is daar vooraf toestemming by die Wes-Kaap Onderwysdepartement verkry.

1.6.3 Betroubaarheid en oordraagbaarheid

McMillan en Schumacher (2001: 244) dui aan dat betroubaarheid te make het met meting en die mate waarin die meting foutloos is. In hierdie studie het die navorser gepoog om betroubaarheid te verseker deur die Likert-skaal, met vyf moontlike antwoorde, te gebruik. Indien van die vrae nie beantwoord is nie word dit in die opsommende tabelle so aangedui. In fase 2 is die onderhoud so beplan dat die betrokke vrae 'n sekere mate ooreenstem met die vrae van die vraelys. Dit dra ook by tot betroubaarheid van die dataversameling.

De Vos (2002: 352) verklaar dat oordraagbaarheid die toepaslikheid van een stel bevindinge op 'n ander konteks is. Deur gekombineerde navorsing toe te pas word oordraagbaarheid verseker. Die navorsing vind binnespesifieke konteks plaas as gevolg van die aard van die studie. Die Nasionale Kurrikulumverklaring (NKV) is nasionaal geïmplementeer en die beginnerprinsipaal moet hierdie kurrikulum in unieke

omstandighede bestuur. Die bevindinge van hierdie studie het dus segswaarde wyer as die onderwysdistrik en dit dra by tot 'n hoër mate van oordraagbaarheid.

1.6.4 Etiese aanvaarbaarheid

Deelnemers is voor die voltooiing van vraelyste en onderhoude goed ingelig en geen druk is op hulle uitgeoefen nie. Deelname was vrywillig en deelnemers kon enige tyd onttrek. Om vertroulikheid te verseker, het die navorser deelnemers se versoeke van vertroulike inligting en anonieme status gerespekteer. Die belangrikheid van die studie is egter beklemtoon.

1.7 BEGRIPSVERKLARING

Beginnerprinsipaal

In die huidige studie is 'n beginnerprinsipaal bestempel as 'n prinsipaal wat minder as twee jaar sy/haar amp beklee. Hierdie persoon is ook verantwoordelik vir alle komponente van die bestuur van die skool. Die fokus van hierdie studie is egter net op die bestuur van die kurrikulum.

Mentorskap

Mentorskap kan gedefinieer word 'as noemenswaardige, langtermyn - en heilsame uitwerking op die lewe van ander persoon, gewoonlik as gevolg van persoonlike kontak. 'n Mentor is iemand wat kennis, insig, perspektief of wysheid het, en nuttig is vir ander (Siyathembana 2007: 6). Hobson (2003: 2) toon dat mentorskap ondersteuning, raadgewing, sosialisering en afrigting insluit. Clutterbuck (soos aangehaal deur Hobson, 2003: 1) verklaar dat 'n mentor 'n ervare individu is wat bereid is om sy/haar kennis met 'n onervare persoon binne 'n vertrouensverhouding te deel. 'n Mentor is iemand wat kennis, insig, perspektief of wysheid het, en nuttig is vir ander.

Vir hierdie studie is dit belangrik om die kenmerke of beginsels van suksesvolle mentorskap- en afrigtingsprogramme te bepaal. Die kenmerke van suksesvolle programme dui spesifieke eienskappe aan wat moontlik gebruik kan word om

beginnerprinsipale te ondersteun en te laat ontwikkel tot kurrikulumleier. Kenmerke word aangevul deur die programme se doelwitte en faktore wat sukses bepaal.

Mentorskap- en afrigtingsprogramme word gedefinieer as formele programme met mentorskap en afrigting as hoofkomponente van ondersteuning aan beginnerprinsipale.

Afrigting

Afrigting is die ontsluiting van 'n persoon se potensiaal om sy eie prestasie optimaal te ontwikkel. Dit is om die betrokke persoon te help om te leer eerder as om af te rig. Afrigting kan in 'n paar minute of 'n uur plaasvind. Afrigting het direk te doen met die onmiddellike verbetering van prestasie en die ontwikkeling van vaardighede. 'n Afrigter probeer persone lei tot 'n spesifieke doel en 'n eindresultaat. O'Flaherty (2003: 1) verklaar dat afrigting die voorsiening van 'n ontwikkelingsfokus vir nuwe kwaliteite, bevoegdhede en maniere is.

Kurrikulumbestuur

Die kurrikulum in die onderhawige studie verwys na die formele skooldag waaraan vaste voorgeskrewe kurrikulum gevolg moet word. Die drie komponente van die kurrikulum wat hier aangespreek word, is dié van beplanning, implementering en assessering. Die bestuurskomponent verwys veral na die elemente van finansies en menslike hulpbronne.

Kurrikulumbepanning word aan die hand van die voorgeskrewe Nasionale Kurrikulumverklaring gedoen en het leerprogramme, werkskedules en lesplanne as produkte. Bestuursaanleentehede verwys na opleiding en geleentehede vir beplanning, moontlike demonstrasielesse asook prosedures vir skoolbesoeke deur vakadviseurs.

Kurrikulumimplementering verwys na die onderrig van die kurrikulum in die klaskamer. Hieronder val aspekte soos menslike sowel as gedrukte hulpbronne, klaskamerbesoeke, administrasie en die opstelling van 'n rooster. Die bestuurskomponent verwys na die

klas-, leerder- en onderwysersindeling asook na die vakgroeptelsel (komitees). Die prinsipaal is ten volle verantwoordelik vir die bestuurskomponent.

Kurrikulumassessering verwys na die formele assesseringsbeleid van die WKOD waaronder aanvangs-, deurlopende en summatiewe assessering val. Assessering is die proses waartydens bepaal word in watter mate die leerders aan die spesifieke leeruitkomstes voldoen. Dit verwys ook na die bestuur van verslaghouding en rapportering aan verskillende rolspelers.

Kurrikulumleierskap

Kurrikulumleierskap verwys na die mate waarin die prinsipaal die onderwysers, ouers en leerders oorhaal en ondersteun om vernuwing en veranderinge binne die kurrikulum te bewerkstellig.

1.8 OPSOMMING

Hierdie hoofstuk dien as oriëntering vir die studie. Dit bied die raamwerk en agtergrond vir die huidige navorsing. Die hoofstuk oriënteer die leser ten opsigte van die probleemstelling, die doel asook die rasionaal vir die studie. Relevante kernkonsepte is verduidelik. Die tersaaklike navorsingsontwerp en -metodologie is kortliks verduidelik en word dan verder in hoofstuk drie aangespreek.

Die bevindings van 'n literatuurstudie oor die behoefte aan, en vereistes vir doeltreffende mentor-en afrigtingsprogramme in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale word in die volgende hoofstuk bespreek.

HOOFSTUK 2

MENTORSKAP EN AFRIGTING VIR BEGINNERPRINSIPALE

2.1 INLEIDING

Hoofstuk 1 dien as inleidende oriëntering vir hierdie studie. Klem is gelê op die bestuurseise waaraan hedendaagse beginnerprinsipale onderworpe is. Dit lyk asof beginnerprinsipale in Suid-Afrika nie genoegsaam vir hierdie omvattende taak ondersteun word nie. Een van die gevolge hiervan kan ondoeltreffende kurrikulumbestuur wees. Die doel van hierdie studie is om die behoefte aan, en vereistes vir doeltreffende mentor- en afrigtingsprogramme in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale te bepaal met die oog op verbeterde leerderprestasie. Indien probleme en behoeftes van beginnerprinsipale bepaal word, kan opleidings- en ondersteuningsprogramme beplan word. Vir so 'n program is dit nodig dat die vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme geïdentifiseer moet word. 'n Doeltreffende ondersteuningsprogram kan effektiewe kurrikulumbestuur met verbeterde leerderprestasie tot gevolg hê.

In hierdie hoofstuk word 'n oorsig van relevante literatuur gegee om die nuutste denke oor die onderwerp te identifiseer. Hierdie denkwyses sal as grondslag in die samestelling van geskikte navorsingsinstrumente gebruik word. Temas wat aangespreek sal word is onder andere:

- Kurrikulumbestuur
- Verwagtinge aangaande, probleme van, en ondersteuning aan beginnerprinsipale
- Behoefte aan doeltreffende mentorskap- en afrigtingsprogramme
- Vereistes vir doeltreffende mentorskap- en afrigtingsprogramme

Daar is genoegsame bronne in die aanvanklike literatuurstudie gevind wat bogenoemde temas aanspreek. Suid-Afrika is 'n ontwikkelende land en verskil baie van eerstewêreldlande soos die VSA en Engeland. Suksesvolle ondersteuningsprogramme

vanuit die VSA en Engeland asook onderrig en leer wat wêreldwyd op soortgelyke wyses plaasvind, kan egter dien as 'n platform vir denke om die navorsingsvraag van hierdie studie te beantwoord. In die Suid-Afrikaanse literatuur is weinig bronne oor die onderwerp gevind. Mediavrytellings en –verklarings, en die Gevorderde Onderwysertifikaat in Onderwys: Skoolleierskap soos deur Kirsten (2007: 1) beskryf, sal as hoofbronne in die literatuurstudie dien.

Kurrikulumbestuur word as 'n belangrike komponent van die navorsingsvraag beskou en word eerstens bespreek. Die begrip kurrikulumbestuur word omskryf, waarna die rol van die prinsipaal in kurrikulumbestuur (-leierskap) en kurrikulumbestuursopleidingsprogramme vir beginnerprinsipale bespreek word. Die behoefte aan doeltreffende mentorskap- en afrigtingsprogramme word as derde tema bespreek, gevolg deur kenmerke en doelwitte van mentorskap- en afrigtingsprogramme huidiglik in gebruik. Laastens word die vereistes vir doeltreffende mentorskap- en afrigtingsmodelle bespreek. Aan die einde sal 'n samevatting van die belangrikste besprekingspunte gegee word.

2.2 KURRIKULUMBESTUUR

2.2.1 Omskrywing van die begrippe kurrikulum en bestuurder/leier

'n Verskeidenheid definisies vir hierdie begrippe is in die literatuur beskikbaar. Die ontwikkelende aard van beide begrippe maak dit baie moeilik om een spesifieke definisie voor te hou. Gesien in die lig van bestaande snelle ontwikkelinge in die samelewing, kan die vraag gevra word of die prinsipaal nie eerder 'n leier as 'n bestuurder van die huidige skoolkurrikulum is nie. Die huidige studie sal hierdie probleem aanspreek. Daar sal eerstens na die begrip kurrikulum gekyk word.

2.2.1.1 Kurrikulum

Die organisering van 'n skool word lank reeds met die begrip kurrikulum geassosieer. Soos die samelewing ontwikkel het, is die definiëring van dié begrip aangepas om nuwe sieninge in te sluit. 'n Groot verskeidenheid en uiteenlopende definisies (Cole & Grant,

1985) is in die literatuur beskikbaar. Die oorsprong van die begrip is in Grieks te vind (Kelly, 1999) wat verwys na die *baan* wat vir hardloop of strydswedrenne gebruik is. In Latyn het *curriculum* na 'n strydwa verwys, terwyl *currere* na hardloop verwys. Hieruit kan afgelei word dat kurrikulum na 'n vaste struktuur (baan) verwys met 'n einddoel (hardloop) in gedagte – 'n soort voorgeskrewe of vaste kursus of vak wat geslaag moet word. Die definisie van John Kerr (soos in Kelly & Blenkin 1983: 10) identifiseer ook ander komponente wanneer hy die kurrikulum omskryf as: *“All the learning which is planned and guided by the school, whether it is carried on in groups or individually, inside or outside the school”*.

Sekere begrippe en kenmerke van prinsipale vanuit hierdie definisie is van belang vir hierdie studie:

- Leer word beplan. Hier is sprake van 'n voorafbepaling van wat bereik moet word. (organisatoriese en bestuurstake vir die prinsipaal).
- Die skool. Die kurrikulum word met die skool verbind en verwys na dinge soos vakke, lesse en toetse wat voorskriftelik van aard is (organisasie en bestuur deur prinsipaal).
- Leer en begelei. Hier word verwys na leer en begeleiding teenoor die tradisionele onderrig in skole (sprake van leierskap en bestuur deur prinsipaal)
- Informele individuele leer buite die skool. Die verwysing dui op selfgerigte, lewenslange leerders met gemeenskapsbetrokkenheid (sprake van leierskap en bestuur deur prinsipaal).

Uit die bogenoemde uiteensetting is die ingewikkeldheid en omvattendheid van die begrip duidelik. Reeds vanaf die begin van die vorige eeu is die denke en filosofie rakende die kurrikulum deur verskeie fases gekenmerk. Benaderings van liberale artikuleerders (met die oordrag van 'n korpus kennis), gevolg deur wetenskaplike denkers (met die fokus op uitkomst wat as produkte bekend staan), persoonsgerigte artikuleerders (klem op die proses) tot radikale sosiale kurrikuleerders (fokus op 'n praxis) het mekaar opgevolg (vergelyk die werk van Kliebard, 1987). Filosofiese denke

het ook 'n groot invloed op praktiese kurrikulumbeleid gehad. Tabel 2.1 hieronder bied 'n samevatting van die ontwikkelingsproses van teoretiese benaderings van denke oor die kurrikulum. Liberale en wetenskaplike kurrikuleerders ken aan prinsipale 'n hanteerbare bestuurstaak toe. Die persoonsgesentreerde en radikale sosiale kurrikuleerders stel egter verskeie andersoortige eise aan prinsipale, wat meer leierseienskappe vereis.

Tabel 2.1 Ontwikkeling van filosofiese denke oor die kurrikulum

KURRIKULUM-BENADERINGS	Oordrag	Produk	Proses	Praxis
Kurrikuleerders	Liberale kurrikuleerders	Wetenskaplike kurrikuleerders	Persoonsgesentreerde kurrikuleerders	Radikale sosiale kurrikuleerders
Verduideliking	Sistematiese ontwikkeling van beredenering en kommunikasie.	Invloed van wetenskaplike bestuur en die idee van sosiale effektiwiteit. Konsentreer op die stel van doelwitte (stellings oor verandering wat in die leerder moet plaasvind) en die organisering van die skool om dit moontlik te maak.	Benodig 'n kurrikulum wat aan die kind se werklike belangstellings, behoeftes en leerpatrone voldoen.	Direkte aanspreek van korrupsie, ongelykhede, ras en geslag asook misbruik van mag. Opvoeding van 'n nuwe geslag wat hierdie misbruike aanspreek.

Voortvloeiende uit bogenoemde teoretiese modelle het verskillende soorte kurrikulums ontwikkel soos in tabel 2.2. op die volgende bladsy saamgevat.

Tabel 2.2 Verskillende soorte kurrikulums wat ontwikkel het.

SOORTE KURRIKULUMS	Kurrikulum op papier	Kurrikulum in aksie	Kurrikulum wat leerders ervaar	Verskuilde kurrikulum
Verduideliking	Die formulering van uitkomstes, standarde, inhoude, ervarings, ens. Die owerhede skryf hierdie kurrikulum voor.	Die toepassing van die voorgeskrewe kurrikulum.	Dit waarin leerders glo, hoe hulle leer, wat hulle glo hulle moet doen en weet.	Die gedrag, kennis en uitvoering wat leerders self dink belangrik is.

Die eerste twee kolomme van tabel 2.2, naamlik 'n kurrikulum op papier en die kurrikulum in aksie, sal andersoortige eise aan 'n prinsipaal stel as wanneer die ervaarde en verskuilde kurrikulum hanteer moet word.

'n Belangrike beginsel wat deur tabelle 2.1 en 2.2 gedemonstreer word, is dat voortdurende verandering 'n deel van die wêreld waarin ons leef, geword het. Kliebard (1987) kom tot die slotsom dat die teorie en praktyk van die kurrikulum, as gevolg van 'n snelveranderende samelewing, voortdurende aanpassings benodig. Hierdie samelewingseis sal ook andersoortige eise aan die prinsipaal stel wat voortdurende samelewings- en kurrikulumveranderinge in sy/haar daaglikse skoolaktiwiteite moet bestuur. Pinheiro (2008: 1) wys daarop dat hierdie voortgaande aanpassingsproses nodig is omdat die aanpassings in 'n leeromgewing eksperimenteel van aard is.

2.2.1.2 Bestuur en leiding

Daar is reeds verwys na die vraag of die prinsipaal 'n kurrikulumbestuurder of leier, of albei is. Die bekende verhaal van die boskappers kan as vertrekpunt vir 'n verduideliking van dié begrippe dien.

Werkers, bestuurders en leiers kap 'n pad deur 'n oerwoud. Die werkers buk laag om te kap en stukkie vir stukkie al swetend vorentoe te beur. Bestuurders is besig, deel water

aan die werkers uit, maak die kapmesse skerp en kontroleer die vordering. Die leier klim in 'n hoë boom om die pad vorentoe te verken. Verkeerde "woud" skreeu hy van bo af. "Bly stil", kom dit soos 'n koor van onder af, "ons vorder nou vinnig".

Uit hierdie verhaal is dit duidelik dat beide bestuurders en leiers nodig is om 'n uitkoms te bereik. Die verskil is dat bestuurders die dinge reg wil doen terwyl leiers dapper moet wees om die regte dinge te doen. In 'n artikel oor leierskap versus bestuur stel David Zeeck (1997) ook die vraag of 'n koerantredakteur vandag 'n bestuurder (iemand wat take toesê, begroot en organiseer om sukses te behaal) of 'n leier (iemand wat rigting verskaf, breë strategie bepaal en veranderinge aanmoedig om die visie te bereik) moet wees. Sy slotsom is dat 'n redakteur beide die rolle van bestuurder en leier moet vervul. Des te meer kan dieselfde beredenering op 'n prinsipaal, wat 'n opvoedkundige inrigting moet bestuur, van toepassing wees.

Zeeck (1997: 1) wys daarop dat 'n goeie bestuurder noodsaaklik is om te verseker dat die skoolsisteem werk, dat onderwysers voldoende opgelei word en oor bronne beskik, dat aan die eise van die kurrikulum en onderwysowerhede voldoen word, dat uitkomstes bereik word en dat leerderprestasie verbeter. Bestuurders maak sodoende seker dat dinge reg gedoen word, en dat dit wat verkeerd gegaan het, reggemaak word.

Bogenoemde siening word deur Everard en Morris (1990: 5) gedeel wat verklaar dat bestuur gepaardgaan met die proses van leiding en beheer oor 'n groep mense om doelwitte te bereik. Die term bestuur verwys ook na die beplanning, organisering, leiding en kontrolering in die bereiking van doelwitte. Van der Westhuizen (1996: 55) verklaar dat onderwysbestuur uit die toepassing van bestuursteorie, -beginsels en vaardighede in die onderwysomgewing bestaan.

Rohlehr (2006: 2) verklaar dat kurrikulumbestuur die ontwerp, ontwikkeling, omvang en evaluering van die kurrikulum in alle vakke is. Dit behels die beplanning, implementering en monitering van die kurrikulum. In die konteks van hierdie studie kan kurrikulumbestuur gesien word as die leiding en beheer ~~in~~ ^{prinsipaal} om deur

beplanning, organisering en kontrolering te verseker dat alle uitkomst met die kurrikulum bereik word. Kurrikulumbestuur in skole is omvattend en kan van skool tot skool verskil afhangende van invloede soos:

- Die leierskapstyl van prinsipaal
- Die tipe skool: laerskool, hoërskool of gekombineerde skool.
- Die skoolomgewing

2.2.1.3 Leierskap

Vir leierskap is vernuwing die fokus. Twee teoretiese terme wat invloedryk vir beide die opvoedkunde asook die sakewêreld is, is dié van transformasieleierskap (“transformational leadership”) en transaksieleierskap (“transactional leadership”). Die oorsprong van beide begrippe is die werke van James Burns, wat as die grondlegger van die moderne leierskapteorie gesien kan word (Marzano, Waters & McNulty, 2005: 13). In sy definisie (Burns, 1978: 19) van leierskap is genoemde twee teoretiese terme duidelik sigbaar.

“I define leadership as inducing followers to act for certain goals that represent the values and the motivation – the wants and the needs, the aspirations and expectations – of both leaders and followers. And the genius of leadership lies in the manner in which leaders see and act on their own and their followers’ values and motivation.”

In die onderwys konsentreer transformasieleierskap veral op verandering. Prinsipale moet verskeie vaardighede in hierdie soort leierskap onder die knie hê om aan die uitdagings van die 21^{ste} eeu te voldoen (Bass & Avolio, 1994), naamlik:

- Individuele oorwegings: die prinsipaal moet **omsien na die behoeftes van en aandag gee aan individuele personelede** – veral die wat lyk asof hulle uitgelos of oorgesien word.

- Intellektuele stimulering: die prinsipaal moet **personeellede help om aan ou probleme op nuwe maniere te benader.**
- Inspirerende motivering: die prinsipaal kommunikeer **hoë verwagting aan beide personeel en leeders.**
- Geïdealiseerde invloed: die prinsipaal moet 'n **gedragsmodel aan onderwysers** verskaf.

Onderrigleierskap (instructional leadership) word in die literatuur die meeste met onderwysleierskap verbind (Leithwood, Jantzi & Steinbach 1999). Smith & Andrews (1989) wat haar vir jare met hierdie navorsing besig gehou het, identifiseer vier dimensies of rolle vir hierdie leierskap, naamlik:

- 'n Verskaffer van bronne: voorsien materiale en fasiliteite, asook die nodige begroting om take voldoende uit te voer.
- 'n Bron vir onderrig: steun die daaglikse onderrigaktiwiteite en programme aktief deur die gewenste gedrag te modelleer, deel te neem aan indiensopleiding en deurlopende prioriteite aan onderrigaktiwiteite eerste te stel.
- Kommunikerder: kommunikeer duidelik geformuleerde skooldoelstellings aan die personeel.
- Sigbaar teenwoordig: betrokke by gereelde klaskamerwaarneming en altyd beskikbaar vir die personeel.

Richard Elmore (2000) wys daarop dat die taak van 'n prinsipaal as kurrikulumbestuurder moeilik is aangesien so 'n persoon oor 'n baie wye in-diepte kennisbasis moet beskik om voorligting aan die personeel en leeders te verskaf. Hy waarsku dat dit baie moeilik deur een persoon sonder ondersteuning hanteer kan word. Michael Fullan (2001) argumenteer dat prinsipale as kurrikulumbestuurders min kans op sukses het aangesien die moderne sisteem of stelsel waarin hulle werk voortdurend aan verandering blootgestel word, maar intern weerstand teen verandering bied. Hy (Fullan, 2001) identifiseer vyf eienskappe waaraan effektiewe leiers moet voldoen om verandering te hanteer, naamlik:

regte morele redes; begrip vir die veranderingsproses; goeie verhoudings; deel van kennis met andere en die vermoë om nuwe kennis met bestaande kennis in verband te bring.

2.2.2 Rol van die prinsipaal as 'n kurrikulumleier vir verbeterde leerderprestasie

2.2.2.1 Algemene verantwoordelikhede

Uitgebreide navorsing is onderneem om die invloed van prinsipaal op leerders se akademiese prestasie te bepaal, onder andere deur Cotton (2003: 58); Witziers, Bosker en Kryger (2003); Leithwood et. al. (1999) en Marzano et. al. (2005). Eersgenoemde twee studies kon geen werklike direkte invloede aandui nie. Navorsing van Leithwood en Marzano, wat onafhanklik van mekaar gedoen is, het egter beide bevind dat die prinsipaal in hierdie verband 'n belangrike rol speel. Leithwood kom tot die slotsom dat die invloed van die prinsipaal die tweede belangrikste invloed (klaskameronderrig belangrikste) op leerders se suksesvolle leer op skool het. Genoemde twee studies probeer om die belangrikste kategorieë te identifiseer waaraan 'n prinsipaal moet voldoen om suksesvolle leerderprestasie by leerders teweeg te bring. Onderstaande opsomming dui die kategorieë aan.

Tabel 2.3 Algemene verantwoordelikhede van prinsipale.

Kategorieë van Cotton (2003)	Kategorieë van Marzano et. al. (2005)	
1. Skep van 'n veilige en ordelike leeromgewing	1. Bevestiging	Herken en vier prestasies en erken mislukkings.
2. Visie en doelstellings wat op 'n hoë vlak van leer konsentreer	2. Agent vir verandering	Is bereid om die bestaande status quo uit te daag.
3. Hoë verwagting vir leerders se leer	3. Belonings	Erken en beloon individuele prestasie.
4. Selfvertroue, verantwoordelikheid en deursettingsvermoë	4. Kommunikasie	Vestig goeie kommunikasielyne met en tussen onderwysers en leerders.
5. Sigbaarheid en toeganklikheid	5. Kultuur	Ontwikkel gedeelte sienings en 'n gevoel van gemeenskaplikheid en samewerking.
6. Positiewe en ondersteunende klimaat	6. Dissipline	Beskerm onderwysers van sake en invloede wat hul fokus aflei van hul onderrigtyd.

7. Kommunikasie en interaksie	7. Buigbaarheid	Pas sy/haar leierskapsgedrag aan by die behoeftes van die huidige situasie en is gemaklik met ander sieninge.
8. Emosionele en interpersoonlike ondersteuning	8. Fokus	Vestig duidelike doelstellings en hou hierdie doelstellings voor vir almal se aandag.
9. Ouer en gemeenskapsuitreiking en betrokkenheid	9. Ideale	Kommunikeer en funksioneer vanaf die skool se sterk ideale en sieninge oor wat skool is.
10. Rituele, seremonies en ander simboliese aksies	10. Inset	Maak onderwysers betrokke by die ontwerp en implementering van belangrike besluite en beleide.
11. Gedeelde leierskap, besluitneming en personeelontwikkeling	11. Intellektuele stimulering	Verseker dat alle personeellede bewus is van die jongste teorieë en praktyke en skep geleenthede vir gereelde bespreking hieroor.
12. Samewerking	12. Betrokkenheid by kurrikulum, onderrig en assessering	Is direk betrokke by die ontwerp en implementering van die kurrikulum, onderrig en assesseringspraktyke.
13. Onderrigleierskap	13. Kennis van kurrikulum, onderrig en assessering	Is kundig oor die huidige kurrikulum, onderrig en assesseringspraktyke.
14. Voortdurende strewe na 'n hoë vlak van leer.	14. Monitering/evaluering	Moniteer die effektiwiteit van skoolpraktyke en die impak daarvan op leer.
15. Voortgaande verbetering as norm	15. Optimaliseer	Inspireer en lei nuwe en uitdagende vernuwings.
16. Bespreking van onderrigsake	16. Orde	Vestig 'n stel standaard funksioneringsprosedures en roetines.
17. Klaswaarneming en terugvoering aan onderwysers	17. Reik uit	Dien as bemarker en segsman vir die skool aan alle rolspelers.
18. Ondersteun onderwys- outonomie	18. Verhoudings	Demonstreer 'n bewustheid van persoonlike aspekte van personeel.
19. Ondersteuning vir "risk taking"	19. Bronne	Verskaf aan onderwysers materiaal en professionele ontwikkeling wat nodig is vir die suksesvolle uitvoering van hul take.

20. Geleentede vir professionele geleentede en bronne	20. Bewustheid van situasie	Is bewus van die besonderhede en onderstrome in die bestuur van die skool en gebruik hierdie inligting om bestaande en toekomstige probleme aan te spreek.
21. Beskerm onderrigtyd	21. Sigbaar	Kwaliteit kontak en interaksie met onderwysers en leerders.
22. Moniteer leerders se vordering en deel bevindinge		
23. Gebruik leerder se vordering vir progressiewe verbetering		
24. Erkenning aan leerders en personeel se prestasie		
25. Rolmodel		

Die groot omvang en ingewikkelde aard van die kategorieë is duidelik. Marzano et al. (2005: 62) wys daarop dat indien 'n prinsipaal sy/haar taak suksesvol wil uitvoer, hy/sy oor 'n groot verskeidenheid vaardighede moet beskik. Hierdie studie wil hierdie twee navorsingstudies gebruik om die prinsipaal se kurrikulumverpligtinge te identifiseer met die oog op identifisering van opleidings- en ondersteuningsgeleentede.

2.2.2.2 Kurrikulumverantwoordelikheid van die prinsipaal

Uit bogenoemde lys is daar verskeie kategorieë wat met die kurrikulum te doen het. Hierdie kategorieë is nie net teorieë nie, maar daaglikse praktiese eise aan prinsipale. Deur die kurrikulumverantwoordelikheid van die prinsipaal in ag te neem is die volgende kategorieë geselekteer

Die kategorieë of verantwoordelikhede is:

- Betrokkenheid by kurrikulum, onderrig en assessering
- Kennis van kurrikulum, onderrig en assessering
- Monitering/evaluering
- Bronne
- Sigbaarheid

Stein & D'Amico (2000: 3) stem saam oor die belangrikheid van hierdie verantwoordelikheid deur daarop te wys dat kennis van vakinhoud en pedagogiek net so belangrik vir prinsipale as vir onderwysers is.

a) Betrokkenheid by kurrikulum, onderrig en assessering

Betrokkenheid verwys na aksie – 'n hande-in-die-water of praktiese benadering. Daar word verder daarop gewys dat 'n prinsipaal se vermoë en gewilligheid om insette oor klaskamerpraktyke te lewer een van die belangrikste eienskappe van 'n prinsipaal is. Prinsipale se **gereelde besoeke aan klaskamers** met die doel om te leer en om goeie onderrigpraktyke te erken, verbeter **onderrigleiding aan onderwysers**. Die KwaZulu Natalse Onderwysdepartement (2007: 14) ondersteun hierdie siening en verklaar dat een van die verantwoordelikhede in kurrikulumbestuur betrokkenheid by klasonderrig is.

Iets wat verband hou met hierdie verantwoordelikheid is die prinsipaal se betrokkenheid by assesseringspraktyke. Reeves (2004: 50) verduidelik dat die volgende in 'n effektiewe skool plaasvind:

“the principal personally evaluates student work and participates in collaborative scoring sessions in which the percentage agreement by the faculty is measured and posted. The principal personally reviews faculty-created assessment as part of each teacher evaluation and coaching meeting.”

Marzano et al. (2005: 54) verwys na spesifieke gedrag en eienskappe wat geassosieer word met hierdie verantwoordelikheid deur na die volgende te verwys:

- Direkte betrokkenheid by hulp aan onderwysers met die ontwerp van kurrikulumaktiwiteite.
- Direkte betrokkenheid by hulp aan onderwysers met assesseringsake.
- Direkte betrokkenheid by hulp aan onderwysers met onderrigsake.

b) Kennis van kurrikulum, onderrig en assessering

Kennis verwys na die vraag of die prinsipaal bewus is van die jongste en effektiefste praktyke in die domeine van die kurrikulum, onderrig en assessering. Die klem lê dus op die verwerwing en ontwikkeling van kennis. Fullan (2001) ondersteun die belangrikheid van hierdie verantwoordelikheid deur te verduidelik dat 'n prinsipaal se kennis van effektiewe praktyke in die kurrikulum, onderrig en assessering nodig is om aan onderwysers in die daaglikse take van onderrig en leer leiding te verskaf. Om dit te kan doen moet prinsipale self kenners van die beste praktyke wees. Marlow en Minehira (2007:1) ondersteun hierdie siening deur te verklaar dat prinsipale alle aspekte van kurrikulumontwikkeling en –implementering asook die verhouding tussen die kurrikulum en assessering moet verstaan. Reeves (2004) stem ook saam dat 'n omvattende basis ten opsigte van die beste praktyke noodsaaklik is om onderwysers te mentor. Om so 'n omvattende kennisbasis op te doen beveel Fullan (2001) aan dat prinsipale op 'n maandelikse basis ander prinsipale ontmoet om voor te bly met huidige ontwikkelinge op die gebied van kurrikulum, onderrig en assessering. Alhoewel dit 'n baie belangrike aangeleentheid is, ontvang dit baie min aandag in die daaglikse praktyke.

Spesifieke gedrag en eienskappe wat met hierdie verantwoordelikheid geassosieer word, is:

- Omvattende kennis van effektiewe onderrigpraktyke
- Omvattende kennis van effektiewe kurrikulumpraktyke
- Omvattende kennis van effektiewe assesseringspraktyke
- Konseptuele voorligting ten opsigte van effektiewe klaskamerpraktyke

c) Monitering/evaluering

Na bestudering van amper 8 000 studies kom Hattie (1992) tot die slotsom dat “the most powerful single modification that enhances achievement is feedback”. Terugvoer vind nie outomaties plaas nie maar is wel die funksie van ontwerp. Die skepping van 'n sisteem wat terugvoer verskaf is die kern van die verantwoordelikheid van monitering/evaluering.

Hierdie verantwoordelikheid verwys na die mate waarin die leier die effektiwiteit van skoolpraktyke in terme van hul impak op leerderprestasie beïnvloed, moniteer. Indien monitering en evaluering goed gedoen word, verskaf dit 'n sterk hefboom vir die bestuur van die skool. Die KwaZulu Natalse Onderwysdepartement (2007: 14) steun die siening deur een van die verantwoordelikhede in kurrikulumbestuur te beskryf as die prinsipaal wat moet verseker dat alle evaluering en assessering in die skool behoorlik en doeltreffend georganiseer word.

Spesifieke gedrag en eienskappe wat met hierdie verantwoordelikheid geassosieer word, is onder andere:

- Voortdurende monitering van die effektiwiteit van die skool se kurrikulum, onderrig en assesseringspraktyke
- Voortdurende bewustheid van die impak van die skool se werkswyse op leerderprestasie

d) Intellektuele stimulering

Intellektuele stimulering verwys na die mate waarin die skoolleier verseker dat die personeel bewus is van die huidige teorieë en praktyke ten opsigte van effektiewe skole en wat die bespreking van hierdie teorieë en praktyke 'n gereelde aspek van die skoolkultuur maak. Die leier maak personeel betrokke by betekenisvolle dialoog ten opsigte van navorsing en teorieë. Hierdie verantwoordelikheid kan met die proses van verandering verbind word (Lashway (2001). Lashway (2001: 7) meen in hierdie verband dat:

“deep changes require deep learning, and leaders must build teacher learning into everyday fabric of school life.”

Fullan (2001) beskryf hierdie verantwoordelikheid in terme van die behoefte aan kennis bou, kennis deel, kennis skeep en kennis bestuur.

Spesifieke gedrag en eienskappe wat met hierdie verantwoordelikheid geassosieer word, is onder andere:

- Deurlopende blootstelling van personeel aan die nuutste navorsing en teorieë oor effektiewe onderrig
- Inligting oor huidige navorsing en teorieë oor effektiewe onderrig
- Betrokkenheid by sistematiese besprekings betreffende huidige navorsing en teorieë oor effektiewe onderrig

e) Bronne

Vir 'n ingewikkelde organisasie is bronne baie belangrik. In die konteks van skoolleierskap verduidelik Deering, Dilts en Russel (2003: 34) dat bronne wat vir 'n skool belangrik is, baie verder strek as boeke en materiale as hulle sê:

“To be successful, leaders need to create organizations fluid enough to respond quickly to new circumstances. This involves the alignment of several levels of resources necessary to analyse, plan, and take action in response to opportunities and threats that the future brings.”

Tegniese bronne is verder bronne wat nie buite rekening gelaat kan word nie. Onderrigverbetering vereis addisionele bronne in die vorm van materiaal, toerusting, spasie, tyd en toegang tot nuwe idees en tot kundighede. Volgens Marzano et al. (2005: 59) is een van die bronne wat belangrik is vir die effektiewe funksionering van 'n skool die professionele ontwikkelingsgeleentheid vir onderwysers. Elmore (2000: 28) verduidelik dat: “heavy investment in highly targeted professional development for teachers and principals in the fundamentals of strong classroom instructions” kritiek nodig is vir die sukses van 'n skool. Hierby moet ook goed uitgewerkte groei-planne uitgewerk word. Die vraag is of die prinsipaal aan onderwysers materiaal en professionele ontwikkeling verskaf wat nodig is vir die suksesvolle uitvoering van hul take. Spesifieke gedrag en eienskappe wat met hierdie verantwoordelikheid geassosieer word, is onder andere:

- Die versekering dat onderwysers die nodige materiale en toerusting het
- Die versekering dat onderwysers die nodige personeelontwikkelings- geleenthede ontvang om hulle onderrig te verbeter.

f) Sigbaarheid

Sigbaarheid verwys na die mate waarin die skoolleier kontak en interaksie het met die onderwysers, leerders en ouers. Hierdie verantwoordelikheid word algemeen geassosieer met onderrigleierskap. Whitaker (1997: 155) beskryf die belangrikheid van sigbaarheid soos volg:

“The reseach has demonstrated the great need for strong instructional leadership in schools and has identified several common charateristics of effective leaders. One of those characteristics, extremely important in the life of a school and often neglected, is that of being a visible principal.”

Daar word gesê dat ’n skoolhoof gedurig in klaskamers moet wees – daar word baie moeilik ’n streep getrek tussen klasbesoeke vir waarneming deur die hoof met ’n evaluerende inslag en die besoek wat deel is van die professionele ondersteuningsstelsel. Die effek van sigbaarheid is:

- Dit kommunikeer die boodskap dat die prinsipaal belangstel en betrokke is in die daaglikse aksies van die skool
- Dit verskaf geleenthede vir die prinsipaal om interaksie met onderwysers en leerders te hê ten opsigte van ’n verskeidenheid sake.

Spesifieke gedrag en eienskappe wat met hierdie verantwoordelikheid geassosieer word, is onder andere:

- Sistematiese en gereelde besoeke aan die klaskamer
- Voortdurende kontak met leerders
- Sigbaarheid vir leerders, onderwysers en ouers.

Uitkomsgebaseerde onderwys bring mee dat die omvang en die massa leeruitkomste en assesseringstandaarde wat bereik moet word, deur die onderwyser self bepaal en beplan moet word. Die vraag ontstaan of hierdie kurrikulum doeltreffend in die tyd beskikbaar vir onderrig aangebied kan word? Die inhoudelike moet dus beperk word om in die voorgestelde tyd te pas. Gegewe die huidige situasie, kan prinsipale een van die volgende aksies onderneem:

- Identifiseer en kommunikeer die inhoude wat gesien word as noodsaaklik vir alle leerders teenoor dit wat as addisioneel beskou word
- Verseker dat die noodsaaklike inhoude in die beskikbare tyd aangespreek word.
- Verseker dat onderwysers die noodsaaklike inhoude aanspreek
- Beskerm die onderrigtyd wat vir onderwysers beskikbaar is

2.2.3 Kurrikulumbestuursopleidingsprogramme vir beginnerprinsipale

Die feit dat prinsipale 'n kernrol as kurrikulumleier s in kurrikulumbestuur vervul dui daarop dat ondersteuning en opleiding noodsaaklik is. Marlow en Minehira (2007: 3) meen dat kurrikulumleierskap ingewikkeld en moeilik is. Prinsipale moet terminologie soos kurrikulumkonsepte, -prosesse en -inhoude verstaan. Verder moet die prinsipale alle rolspelers by die kurrikulum betrek en proaktief wees in die verskaffing van beskikbare hulpbronne. Hierdie siening steun die beskikbaarheid en noodsaaklikheid van opleidingsgeleenthede vir beginnerprinsipale in kurrikulumbestuur.

In die VSA is daar talle kurrikulumbestuursopleidingsprogramme vir beginnerprinsipale. Tans is daar kurrikulumleierskapmodules van die Southern Regional Educational Board (SREB 2007: 7) wat navorsinggebaseerde opleiding aan prinsipale bied om skole en leerders se prestasie te verbeter. Die opleiding bestaan uit drie afdelings:

1. Verbetering van die skool as 'n sisteem.
2. Verbetering van kurrikulum en onderrig

3. Verbetering van leierskapvoorbereiding

In afdeling twee, naamlik verbetering van kurrikulum en onderrig, word toekomstige skoolleiers en huidige skoolleierskapspanne betrek om te verseker dat prinsipale en leiers die kurrikulum verstaan en dat hulle weer die onderwysers ten opsigte van die kurrikulum behulpsaam kan wees. Klem word op beginnerprinsipale wat onderwysers kan help geplaas; daar word ook die nodige hulpmiddels aan prinsipale voorsien sodat hulp op verskeie maniere aangebied kan word. Hierdie opleiding kan bydra tot 'n effektiewe kurrikulumbestuursopleidingsprogram.

In 'n verslag van die National Association of Elementary School Principals (NAESP, 2003: 28) word daar verwys na 'n formele mentorskapprogram, *Emeritus Corps Advanced Leadership Program* in New York, waar beginnerprinsipale saam met afgetrede prinsipale 'n plan van aksie ontwikkel om skoolverbetering en hoër leerderprestasie te bewerkstellig. Skoolverbetering en hoër leerderprestasie vind plaas deur effektiewe kurrikulumbestuur; laasgenoemde word hier deur 'n formele mentorskapprogram aangespreek.

Miller (2004: 3) verwys spesifiek na die rol van die verskillende onderwysdistrikte om gunstige omstandighede vir effektiewe leierskap te skep. Die volgende aspekte word in die publikasie genoem:

- Navorsing dui al hoe meer op die verhouding tussen effektiewe leierskap en verhoogde leerderprestasie.
- Kwantitatiewe en kwalitatiewe data toon dat prinsipale nie voldoende opgelei word vir die uitdagings wat dié posisie stel nie.
- Daar word nie meer van prinsipale verwag om net dag-tot-dag-bestuur te behartig nie, maar ook om skoolverbeteringspesialiste te wees.
- Prinsipale benodig ondersteuning in hul posisie as prinsipaal. Prinsipale word verantwoordelik gehou vir prestasies van leerders. Distrikte moet dus verantwoordelik gehou word vir die tekort aan ondersteuning aan prinsipale.

- 'n Distrik soos Talbot County, Maryland, het “skoolbestuurders” gehuur om sekere bestuurstake in die skool te vervul - die prinsipaal het dus meer tyd vir take soos onderrig en professionele ontwikkeling.
- Dit is ook die distrik se rol om infrastruktuur te skep waarbinne prinsipale toegang tot data het om kurrikulum, onderrig en assessering effektief te kan monitor.

Die publikasie toon dat prinsipale vir die prestasie van leerders verantwoordelik gehou word dat hulle nie voldoende opgelei word vir uitdagings nie en dat hulle ondersteun moet word. Onderwysdistrikte het die verantwoordelikheid om prinsipale te ondersteun en nodige opleidingsgeleenthede daar te stel. Die vraag is dus of die onderwysdistrikte effektiewe kurrikulumbestuursopleidingsprogramme vir beginnerprinsipale in Suid-Afrika voorsien. Volgens Jordaan (persoonlike kommunikasie, 26 Junie 2008) word kurrikulumondersteuning aan prinsipale op die oomblik deur onderwysamptenare (kringbestuurders) behartig. Hierdie kringbestuurders het ervaring as prinsipaal, maar administratief van aard. Die kurrikulum word deur kurrikulumadviseurs aangespreek. Laasgenoemde was voorheen onderwysers en het min ervaring in bestuur. Dit wil voorkom of die werklike behoefte van beginnerprinsipale, naamlik die ondersteuning in kurrikulumleierskap, nie aangespreek word nie. Kurrikulumbestuur is deel van elke prinsipaal se werksomskrywing. Indien prinsipale effektief in hul leierskap is, kan verhoogde leerderprestasie plaasvind. Hierdie effektiwiteit kan bereik word deur distrikte wat prinsipale ondersteun, veral wanneer die prinsipaal beginnerprinsipaal is. Prinsipale wat ondersteun word, sal dus meer tyd aan aspekte soos kurrikulumleierskap bestee, wat effektiewe leierskap en skoolverbetering sal bewerkstellig.

2.2.4 Opsomming

Kurrikulumbestuur is die leiding en beheer van 'n prinsipaal om die kurrikulum te beplan, te implementeer en te monitor. Hierdie verantwoordelikheid van kurrikulumbestuur berus by die prinsipaal. Benewens beplanning, implementering en monitering van die kurrikulum word skoolverbetering (leerderprestasie) en kurrikulumondersteuning aan onderwysers ook as take van prinsipale beskou. Hedendaagse prinsipale moet binne

kurrikulumbestuur as kurrikulumleiers kan funksioneer om werklik'n verskil ten opsigte van leerderprestasie te kan maak. Dit wil voorkom of prinsipale kurrikulumleierskap problematies ondervind as gevolg van die omvang van kurrikulumbestuur, sowel daaglikse bestuurstake en die tekort aan ondersteuning deur kurrikulumbestuursopleidingsprogramme. Indien prinsipale deur kurrikulumbestuursopleidingsprogramme ondersteun word blyk effektiewe kurrikulumleierskap en skoolverbetering in totaliteit'n moontlikheid . Beginnerprinsipale is die logiese beginpunt vir ondersteuning in kurrikulumbestuur en word vervolgens bespreek.

2.3 BEGINNERPRINSIPAAL

2.3.1 Huidige posisie en verwagtinge van beginnerprinsipale

Ondersteuning aan beginnerprinsipale bied die ideale geleentheid om effektiewe kurrikulumbestuur en -leierskap te kan uitvoer. Die beginnerprinsipaal is aan die begin van sy/haar ampstermyn as prinsipaal en mag dus meer ontvanklik vir ondersteuning en hulp wees vanweë die omvangrykheid van prinsipaalskap. Die huidige posisie waarbinne beginnerprinsipale hulleself bevind tesame met verwagtinge wat aan hul gestel word, kan moontlik die tipe ondersteuning help bepaal.

Die tipe ondersteuning wat'n beginnerprinsipaal ontvang word deur die huidige situasie in 'n spesifieke land bepaal. In'n land soos die VS A is daar tans'n tekort aan prinsipale. Uit die literatuur word hierdie tendens deur die volgende bronne bevestig. Die VSA se *Educational Research Service* soos aangehaal deur Lovely (2004: 1) meld dat 40% van openbare skole se prinsipale hulle skole teen 2010 gaan verlaat of aftree. Lovely (2004: 2) meld dat die helfte van 1100 skole in New York City deur prinsipale met minder as drie jaar ondervinding bestuur word. Villani (2006: 6) stel dit dat daar in die VSA in die volgende dekade 'n groot hoeveelheid prinsipale aangestel moet word - 'n potensiele krisis in skoolleierskap kan dus ontstaan. Die *Institute of Educational Leadership* soos aangehaal deur Villani (2006: 6) noem dat 86% van die superintendente waarmee

onderhoude gevoer is, dit moeilik vind om poste van prinsipale te vul. In 'n verslag van die Southern Regional Educational Board (SREB, 2007: 16) word gemeld dat distriksleiers gereeld die drastiese vermindering in die voorsiening van prinsipale aanmeld. Daar moet redes wees hoekom prinsipale hulle amp verlaat en hoekom daar te min onderwysers is wat prinsipale wil word. Die tekort aan prinsipale noodsaak die VSA om die oorsprong van die probleem te bepaal en wat gedoen moet word om hierdie probleem op te los.

Onvoldoende opleiding word as een van die probleme beskou. Hierdie siening word deur 'n verslag van die National Association of Elementary School Principals (NAESP, 2003: 7) ondersteun. Daar is bevind dat baie prinsipale nie goed voorberei word vir prinsipaalskap nie en dat min prinsipale in hul posisie aanbly. Benewens onvoldoende opleiding toon *Beeld* (2004: 17) dat internasionale navorsing aandui dat onderwysers afgeskrik word om vir hoofposte aansoek te doen aangesien die klem op bestuurs- eerder as opvoedkundige take geplaas word. Daar kan afgelei word dat opleiding en ondersteuning van beginnerprinsipale die ideale geleentheid bied om hierdie probleme op te los. Talle verwagtinge wat aan beginnerprinsipale gestel word dra by tot die posisie waarin hulle hulleself bevind. Om die tipe ondersteuning en opleiding van beginnerprinsipale te bepaal moet hierdie verwagtinge eers geïdentifiseer word.

Beginnerprinsipale bevind hulleself in unieke omstandighede omdat skole verskil as gevolg van die tipe skool en die omgewing waarin die skool geleë is. Daar is egter gemeenskaplike verwagtinge wat aan beginnerprinsipale gestel word. Baie van hierdie gemeenskaplike verwagtinge bestaan uit 'n kombinasie van skool- en kurrikulumbestuur. In die werke van Villani (2006: 9), die *National Association of Elementary School Principals* soos aangehaal deur Lovely (2004: 8) en Van Deventer en Kruger (2003: 6-14) word die volgende verwagtinge aan beginnerprinsipale gestel:

Tabel 2.4 Verwagtinge aan beginnerprinsipale

VERWAGTING:	VERDUIDELIKING
1. Maak 'n verskil in die skool.	Onderwysowerhede, ouers, onderwysers en leerders verwag van die nuwe prinsipaal om veranderinge in die skool teweeg te bring.
2. Skep 'n veilige omgewing.	Die beginnerprinsipaal moet 'n veilige omgewing skep waarin effektiewe leer en onderrig kan plaasvind.
3. Ondersteun onderwysers.	Onderwysers verwag kundige hulp van die prinsipaal.
4. Maak seker dat alle leerders leer en presteer.	Onderwysowerhede verwag sekere resultate van die skool, die prinsipaal word vir hierdie resultate verantwoordelik gehou.
5. Bou of versterk 'n professionele leergemeenskap.	Die beginnerprinsipaal moet verseker dat onderwysers professioneel ontwikkel.
6. Neem besluite.	Die beginnerprinsipaal moet die regte en toepaslike besluite vinnig kan neem.
7. Vind beter werksywyses wat in die skool toegepas kan word.	Die beginnerprinsipaal moet verander en vernuwe om die skool se doelwitte te behaal.
8. Daarstelling van hoë verwagtinge en standaarde vir die akademiese en sosiale ontwikkeling van alle leerders.	Beginnerprinsipale moet as kurrikulumleiers akademiese verwagtinge aan leerders stel vir maksimale akademiese ontwikkeling.
9. Kweek 'n kultuur van leer en onderrig	Die prinsipaal moet 'n kultuur van leer en onderrig in die skool skep en handhaaf. Hierdie taak sluit die bestuur van fisiese hulpbronne, programme rakende onderrigleiding, ouerbetrokkenheid en die skep van 'n positiewe klimaat in.
10. Konflikoplossing	Die prinsipaal moet konflik verstaan, kan identifiseer en

	bestuur.
11. Veranderinge	Prinsipale moet voortdurende veranderinge effektief implementeer en bestuur.
12. Visualiserings- en beplanningsvaardighede	Prinsipale is verantwoordelik vir beplanning wat behoefte-analising, visie, missie, doelwitte asook effektiewe beleidmaking insluit.
13. Probleemoplossing en keuses	Prinsipale moet 'n verskeidenheid van probleme effektief kan oplos en effektiewe metodes gebruik om ingeligte besluite te neem.
14. Beheer van skoolaktiwiteite	Prinsipale moet aktiwiteite in skole kan organiseer, delegeer, koördineer en beheer
15. Leierskap en motivering	Prinsipale moet verskillende effektiewe leierskapstyle kan gebruik en motiveringsprosesse instel.
16. Kommunikasie	Prinsipale moet effektiewe kommunikeerders wees en moet verskillende tipes kommunikasie kan gebruik.
17. Onderhandeling	Prinsipale moet goed kan onderhandel.
18. Harmonieuse verhoudings in skole	Groepdinamika en die personeel se houdings en karaktereenskappe moet verstaan word.
19. Effektiewe personeel	Prinsipale moet die werwing, aanstelling en induksie van nuwe personeel behartig. Die prinsipaal is ook verantwoordelik vir menslike hulpbronontwikkeling.
20 Administratiewe sake	Prinsipale is verantwoordelik vir skooladministrasie en die bestuur van inligting en tyd.
21. Effektiewe finansiële bestuur	Bestuur van finansies is ook een van die prinsipaal se verantwoordelikhede
22. Bestuur van programme rakende onderrigleiding	Die prinsipaal is verantwoordelik vir die bestuur van die kurrikulum, toesig oor onderrig, monitering en assessering van leerderprogressie.
23. Betrokkenheid by die gemeenskap	Prinsipale moet betrokke wees by die gemeenskap en hy/sy is ook verantwoordelik vir die beheerliggaam en

	samewerking met onderwysunies.
24. Wetgewing en geslagsgelykheid in die onderwys	Die prinsipaal moet ingelig wees oor huidige wetlike aspekte rakende gelykheid

Beginnerprinsipale word vanaf die eerste dag met hierdie komplekse verwagtinge gekonfronteer. Die huidige rol van 'n prinsipaal as skool - en kurrikulumbestuurder dui op die omvang van hierdie verwagtinge. Beginnerprinsipale is verantwoordelik vir skoolbestuurstake, maar moet terselfdertyd 'n kurrikulumbestuurder en -leier wees. Om aan die verskeidenheid verwagtinge te voldoen, blyk dit dat beginnerprinsipale ondersteuning en opleiding nodig. Voortspruitend uit verwagtinge is daar talle probleme waarmee beginnerprinsipale in die eerste paar jaar te doen gaan kry. Die identifisering van probleme dien as riglyne vir die vereistes vir ondersteuningsprogramme.

2.3.2 Probleme wat beginnerprinsipale ervaar

Benewens verwagtinge is daar talle algemene probleme wat beginnerprinsipale ondervind. Die omvang van die beginnerprinsipale se bestuurstaak is enorm. Villani (2006: 10) kategoriseer probleme wat nuwe prinsipale ervaar soos volg:

- Isolasië – Die posisie van die prinsipaal dra direk by tot isolering deur onderwysers. Nuwe prinsipale spandeer baie tyd in hul kantore en kom nie gereeld in aanraking met ander administrateurs wat dalk soortgelyke probleme ervaar nie.
- Vrees vir mislukking – Nuwe prinsipale voel onbevoeg, onseker en oneffektief.
- Prioriteite – Nuwe prinsipale is nie altyd opgewasse om verskillende situasies te prioriteer nie, wat tot verkeerde besluitneming kan lei.
- Vertroulikheid – Nuwe prinsipale moet voortdurend vertroulikheid in gedagte hou wanneer hulle praat.

- Tegniese probleme – Tegniese probleme soos die gebruik van die regte rekenaarprogram vir die opstelling van die begroting kan moeilik en ingewikkeld vir 'n beginnerprinsipaal wees. Nuwe prinsipale moet hierdie tipe probleme korrek hanteer voordat dit eskaleer.
- Wetlike en morele verantwoordelikhede – Die beginnerprinsipaal is die leier van die skool en verantwoordelik vir 'n veilige en stabiele skoolkultuur. Die regte van leerders moet te alle tye in ag geneem word. Leerders wat byvoorbeeld VIGS het of wat diabeties is moet veilig voel en het sekere wetlike regte. Die beginnerprinsipaal kan hierdie situasies problematies vind sonder die nodige wetlike inligting.
- Skoolkultuur en geskiedenis – Nuwe prinsipale kan besluite neem wat indruis teen die kultuur en geskiedenis van die skool.
- 'n Hoë mate van sigbaarheid – Nuwe prinsipale voel dat elke besluit of beweging wat hulle maak, dopgehou word. Verskillende departemente het verskillende verwagtinge van die nuwe prinsipaal.
- Prinsipale as middelvakbestuurders – Nuwe prinsipale voel hulle kan nie hulle eie idees en besluite implementeer nie, dus word hulle deur die distrik of skool gebruik om slegs besluite uit te voer.

Daar kan afgelei word dat beginnerprinsipale met verskeie bestuursprobleme gekonfronteer word. Sonder die nodige ondersteuning kan beginnerprinsipale werkgebaseerde stres ervaar. Lovely (2004: 4) ondersteun hierdie siening en verklaar dat een van die grootste probleme wat prinsipale van prinsipaalskap ervaar, werkgebaseerde stres is. Die probleme wat beginnerprinsipale ondervind eskaleer deur spesifieke probleme rakende die kurrikulum.

Beginnerprinsipale is verantwoordelik vir beide skoolbestuur en kurrikulumbestuur. Alvy en Robbins (2005: 51) is van mening dat prinsipale se verantwoordelikheid beide administrasie en die kurrikulum (onderrig en leer in die klaskamers) behels, met die klem op laasgenoemde. Die kurrikulum op sigself verskaf verdere probleme aan die beginnerprinsipaal. Met 'n veranderende kurrikulum moet beginnerprinsipale die nodige

ondersteuning aan onderwysers kan bied. Hy/sy moet dus ingelig en op hoogte wees van die nuutste denke en verwickelinge rakende die kurrikulum. Hierdie sentiment word deur Lovely (2004: 4) gedeel in haar siening dat die voortdurende verandering van die kurrikulum en onderrigmetodes verdere stres op prinsipale plaas. Indien beginnerprinsipale probleme suksesvol wil oplos, is dit duidelik dat kennis van die kurrikulum 'n belangrike aspek is. Bryk en Schneider soos aangehaal deur Alvy en Robbins (2005: 51) meen dat nuwe prinsipale se sukses in 'n groot mate afhang van hulle kennis van die kurrikulum, onderrigleiding en assessering. Beginnerprinsipale wat as kurrikulumleiers ontwikkel kan moontlik hierdie probleme oplos.

Dit blyk dat ondersteuning en leiding hierdie probleme wat beginnerprinsipale ondervind suksesvol kan aanspreek. Beginnerprinsipale is in 'n posisie waar hulle moet leer terwyl hulle die skool en die kurrikulum moet bestuur. Een van die probleme wat nuwe prinsipale ondervind, is dat hulle moet lei terwyl hulle leer om te lei (Alvy & Robbins, 2005: 51). Beginnerprinsipale moet ondersteun word om onderwysers te kan ondersteun. Die ondersteuning wat plaasvind moet van so 'n aard wees dat dit die beginnerprinsipaal in staat stel om kennis van die kurrikulum aan onderwysers oor te dra. Die *National Association of Elementary School Principals* (NAESP, 2003: 7) verwys na 'n opname in Louisiana in die VSA waartydens die helfte van 215 bestuurders aangedui het dat hulle nie geïnteresseerd is om prinsipale te word nie. Die redes wat hulle aanvoer, is die verhoogde kompleksiteit en verantwoordelikhede van die werk, stresvolle werksomstandighede en 'n tekort aan bronne en ondersteuning. Navorsing toon dus aan dat ondersteuning die meganisme is wat beginnerprinsipale met hul skool- en kurrikulumbestuurprobleme kan help.

Benewens bogenoemde verwagtinge en probleme is daar in Suid-Afrika voortdurende veranderinge in die kurrikulum as gevolg van die strewe na transformasie en grootskaalse verwickelinge sedert 1994. Dit plaas veral beginnerprinsipale in 'n moeilike situasie. Ook die feit dat skole vandag multikultureel is en kan wissel van 'n gekombineerde skool tot 'n multigraad skool, dui op die omvangrykheid van skoolbestuur in Suid-Afrika. Die situasie verskaf daagliks probleme wat effektief deur prinsipale opgelos moet word en dit

maak prinsipaalskap nie'n maklike taak nie. Prinsipale word ook onder groot druk geplaas om op die ingewing van die oomblik belangrike besluite te neem wat grootskaalse gevolge vir alle rolspelers in die skool kan inhou. Die beginnerprinsipaal gaan daaglik en veral in die eerste drie jaar van prinsipaalskap met verskeie van hierdie probleme te doen kry. Hierdie probleme wat beginnerprinsipale ervaar, strek van skoolbestuur tot kurrikulumbestuur. Dit is duidelik dat prinsipaalskap kompleks van aard is. Indien die beginnerprinsipaal as kurrikulumleier kan ontwikkel sal daar moontlik meer klem op kurrikulumbestuur deur die beginnerprinsipaal geplaas kan word.

Die prinsipaal se hooffunksie is die handhawing van effektiewe onderrig en leer. Die beginnerprinsipaal se hooffunksie word egter deur hierdie bykomende probleme beïnvloed. Die vraag is wat tans gedoen word om beginnerprinsipale voor te berei en te ondersteun om hierdie probleme te kan hanteer. Beginnerprinsipale wat effektief deur geskikte programme ondersteun word, kan moontlik ontwikkel as kurrikulumleiers en dus baie van hierdie probleme oplos of op die regte wyse hanteer. Literatuur oor huidige ondersteuning aan beginnerprinsipale word vervolgens bespreek.

2.3.3 Ondersteuning aan beginnerprinsipale

Die kurrikulumbestuurprobleme wat beginnerprinsipale ondervind noodsaaklike ondersteuning aan beginnerprinsipale. Effektiewe ondersteuningsmeganismes kan verseker dat beginnerprinsipale aan verwagtinge voldoen, probleme oorkom en onderrig en leer bevorder deur 'n effektiewe kurrikulumbestuurder en -leier te wees.

Die literatuur en navorsing toon aan dat mentorskap en afrigting suksesvolle ondersteuning aan beginnerprinsipale bied. Holloway (2004: 87) kom tot die gevolgtrekking dat interaksie met kollegas deur beginnerprinsipale as die beste manier van hulpverlening gesien word. Hy dui verder aan dat mentorskapprogramme hierdie verlangde interaksie kan voorsien. Hierdie siening word deur Villani (2006: 17) bevestig nadat 52% van prinsipale met wie onderhoude gevoer is, gesê het dat hulle mentorskap en afrigting deur kollegas as die belangrikste element in hul voorbereiding as prinsipaal

beskou. 'n Ervare prinsipaal toon die belangrikheid van mentorskap en afrigting aan deur die volgende uitlating: “I only wish I had the opportunity when I began” (Villani, 2006: 56). Bolam, McMahon, Pocklington en Weindling (1993: 1) verklaar dat grootskaalse evaluering van die *Headteacher Mentoring Pilot Scheme* in Engeland en Wallis aangedui het dat 66% van nuwe prinsipale en 73% van mentors mentorskap as ‘suksesvol’ of ‘baie suksesvol’ beskou het. Mentorskap en afrigting kan nie net as los komponente geïmplementeer en toegepas word nie.

Formele mentorskap- en afrigtingsprogramme word gebruik om mentorskap en afrigting so effektief moontlik te laat plaasvind. In die VSA word die belangrikheid van mentorskap en afrigting vir beginnerprinsipale so hoog aangeslaan dat 'n vereniging, PALS (*Peer Assisted Leadership Services*) gestig is om mentorskapprogramme te ontwikkel (NAESP, 2007). Navorsing deur Howley, Chadwick en Howley (2002: 11) toon dat 'n mentorskapprogram in die hele staat Ohio gevolg word. Die meeste prinsipale in hierdie program (69,6%) het aangedui dat die mentors die grootste bydrae tot hul opleiding gelewer het. In Engeland toon Hobson (2003: 3) aan dat alle toonaangewende studies van formele mentorskapprogramme vir beginnerprinsipale aangedui het dat mentorskap suksesvol was. Mentorskap- en afrigtingsprogramme word as struktuur gebruik waarbinne mentorskap en afrigting plaasvind.

Mentorskap- en afrigtingsprogramme blyk ook voordelig in die voorsiening van prinsipale te wees. Hierdie siening word deur Lovely (2004: 13) ondersteun, wat noem dat prinsipale gementor en afgerig moet word om in die vraag na bekwame skoolleiers vir die volgende generasie te voorsien. Die klem word veral op effektiewe ondersteuning gedurende die eerste vyf jaar van prinsipaalskap gelê. Mentorskap en afrigting kan as moontlike oplossing vir die tekort aan prinsipale beskou word.

Mentorskap- en afrigtingsprogramme word as suksesvol in lande soos die VSA en Engeland beskou. In Suid-Afrika is ondersteuning aan prinsipale egter nie na wense nie. Pandor (soos aangehaal deur *Burger*, 2007) verklaar dat onderprestasie in die land se onderwysstelsel onaanvaarbaar hoog is en dat van die staatsamptenare geen

administratiewe of professionele ondersteuning bied nie. Talle skole volg nie die onderwysdepartement se kurrikulum nie (*Burger, 2007: 9*). Kurrikulumbestuur is dus nie na wense nie. Ondersteuning vir doeltreffende en effektiewe leierskap is tans ook problematies. Daar is dikwels 'n gebrek aan leierskap by dié skole. Dís waar die distrikskantore 'n rol kan speel, maar selfs dié kantore is meestal oneffektief (*Burger, 2007: 9*). Die prinsipale vervul nie hulle taak as kurrikulumleiers nie. Die gebrek aan ondersteuning vir beginnerprinsipale is voor die hand liggend en mentorskap- en afrigtingsprogramme, wat suksesvol in die VSA en Engeland geïmplementeer is, kan moontlik in Suid-Afrika toegepas word om beginnerprinsipale te ondersteun en te laat ontwikkel as kurrikulumbestuurders en -leiers. Vir die navorser is dit egter duidelik dat die behoefte aan, en vereistes van mentorskap- en afrigtingsmodelle die sleutel tot sukses van ondersteuningsmeganismes kan wees.

2.3.4 Opsomming.

Die hedendaagse beginnerprinsipaal word as 'n skool- en kurrikulumbestuurder beskou. Beide hierdie verantwoordelikhede is kompleks en 'n enorme taak. Die literatuur het 'n groot verskeidenheid verwagtinge aan, en probleme van, beginnerprinsipale aangedui. Daar is gevind dat die prinsipaal nie die geleentheid gegun word om as kurrikulumbestuurder en -leier te ontwikkel nie. Baie van die verwagtinge en probleme veroorsaak dat prinsipale werkgebaseerde stres ervaar en dan hulle poste verlaat. Gevolglik is daar 'n tekort aan prinsipale, wat verdere probleme verskaf. Ondersteuning aan prinsipale en veral beginnerprinsipale, word as die oplossing beskou.

Uit die literatuur blyk dit dat mentorskap- en afrigtingsprogramme die geskikte ondersteuningsmeganisme is om beginnerprinsipale met verwagtinge en probleme te help. Die meeste van hierdie verwagtinge en probleme val onder skoolbestuur. Die belangrikheid van die kurrikulumleier moet egter nie agterweë gelaat word nie. In hierdie studie word die klem op kurrikulumbestuur geplaas. Deur die behoefte aan, en vereistes vir, huidige mentorskap- en afrigtingsprogramme te bestudeer, sal daar aangedui word hoe

die beginnerprinsipaal ondersteun behoort te word om in 'n effektiewe kurrikulumbestuurder te ontwikkel.

2.4 KENMERKE EN DOELWITTE VAN DOELTREFFENDE MENTORSKAP- EN AFRIGTINGSPROGRAMME

2.4.1 Kenmerke en doelwitte van mentorskap- en afrigtingsprogramme

Mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale kom wêreldwyd voor en kan toegeskryf word aan die sukses waarmee die besigheidswêreld mentorskap toegepas het. Hobson (2003: 2) ondersteun hierdie siening en toon aan dat die sukses van mentorskap in die besigheidswêreld aanleiding gegee het tot die gebruik van mentorskap en afrigting in die onderwys. Mentorskap- en afrigtingsprogramme word suksesvol in lande soos Engeland, Wallis, Nieu-Seeland, Singapoer, die VSA en Australië aangebied. Daar is verskeie redes vir die aanbieding van mentorskap- en afrigtingsprogramme. In die werke van Lovely (2004: 13), *Southern Regional Educational Board* (SREB, 2007: 6) en die *National Association of Elementary School Principals* (NAESP, 2003: 11) verwys hulle na die volgende redes:

- Verbeter prinsipalenskap deur praktiese opleiding
- Verbeter leerderprestasie
- Verskaf intensiewe hulp, afrigting en gestruktureerde oriëntasie aan beginnerprinsipale
- Toets idees
- Implementeer werkswyses en reflekteer
- Hanteer moeilike situasies

Mentorskap- en afrigtingsprogramme bied nie net ondersteuning aan beginnerprinsipale nie, maar gaan ook oor die ontwikkeling van beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders. 'n Verdere uitvloeisel van die ontwikkeling van beginnerprinsipale is effektiewe kurrikulumleierskap. Die beginnerprinsipaal wat as kurrikulumleier ontwikkel kan kurrikulumondersteuning aan onderwysers verskaf wat

leer en onderrig verbeter. Aangesien mentorskap- en afrigtingprogramme verskil ten opsigte van die betrokke rolspelers, vereistes, doelwitte en die omgewing, moet die algemene kenmerke van hierdie programme uit die literatuur bepaal word.

Die algemene kenmerke van mentorskap- en afrigtingsprogramme moet van so 'n aard wees dat die doel van hierdie programme aangespreek word. Vir die doeleindes van hierdie studie moet mentorskap- en afrigtingsprogramme ondersteuning aan die beginnerprinsipaal bied om sy/haar taak as kurrikulumbestuurder so effektief moontlik te maak. In die werke van Villani (2006: 16) en Austin (2007: 2), word die volgende kenmerke as belangrik beskou:

Tabel 2.5 Kenmerke van mentorskap- en afrigtingsprogramme

KENMERK	VERDUIDELIKING
1. Praktyk en huidige navorsing	Programme moet op die huidige praktyk en navorsing gebaseer word.
2. Verbintenis tot die program	Alle betrokke partye se verbintenis tot die program is krities vir sukses.
3. Bepaal behoeftes	Die aanbieders van mentorskapprogramme moet die doel vir die program stipuleer en aan die betrokkenes kommunikeer.
4. Kommunikasie	Oop kommunikasie is uiters belangrik vir die sukses van die program - almal betrokke moet weet wat die program behels, hoe dit werk en hoekom dit geïmplementeer word.
5. Vertroulikheid	Vertroulikheid moet beskerm word. Metodes om konflik te hanteer, moet vooraf deur die beginnerprinsipaal en mentor bepaal word.
6. Vrywillig	Mentorskap is 'n vennootskap waarin beide partye groei en ontwikkel. Groei en ontwikkeling vind slegs plaas wanneer vennootskap op 'n vrywillige basis plaasvind.
7. Gebaseer op wedersydse groei	Mentorskap moet deur beide partye as 'n proses beskou word; beide partye moet oop wees vir voorstelle en nuwe idees.

Daar kan afgelei word dat die sukses van mentorskap- en afrigtingsprogramme baie van hierdie algemene kenmerke afhang. Een van die kenmerke is die bepaling van behoeftes. Om 'n effektiewe mentorskap- en afrigtingsprogram saam te stel moet die doelwitte van die program die behoeftes aanspreek. Die *Illinois New Principal Mentoring* (INPM) ondersteun hierdie siening deur hul doelwitte te formuleer as (INPM 2007: 1-2):

- Die mentor verskaf direkte mentorskap en ondersteuning aan die nuwe prinsipaal, deur hom/haar aan te moedig om 'n effektiewe onderrigleier te word.
- Die mentor en nuwe prinsipaal wil deur leierskapsontwikkeling die skool se behoeftes aanspreek, wat weer'n direkte invloed op die kwaliteit van onderrig en leer sal hê.
- Die verhouding tussen die mentor en die nuwe prinsipaal speel 'n belangrike rol in die bepaling van die nuwe prinsipaal se professionele behoeftes. Die mentor moet veelvoudige mentorskapstrategieë gebruik om geïdentifiseerde leer- en ontwikkelingsgeleenthede vir die nuwe prinsipaal te skep.

Benewens die algemene ondersteuning is die ontwikkeling van die beginnerprinsipaal as kurrikulumleier een van die hoofdoelwitte van mentorskap- en afrigtingsprogramme. Die beginnerprinsipaal gaan deur die ontwikkeling as kurrikulumleier die klem van skoolbestuurder verskuif na kurrikulumleier. Die beginnerprinsipaal sal in staat wees om die onderwysers te ondersteun en die kwaliteit van onderrig en leer te verbeter. Indien die doelwitte van mentorskap- en afrigtingsprogramme bepaal is en die kenmerke toegepas word is daar verkeie voordele vir die rolspelers betrokke.

Die voordele van mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale skakel van die grootste probleme soos isolasie, stres, onvermoë om onderwysers met kurrikulum te help en probleemoplossing wat hul ondervind, uit. Die onderwyssisteem sal ook by hierdie programme baat, aangesien skoolbestuur en die professionele ontwikkeling van beginnerprinsipale plaasvind. Hobson (2003: 16) noem die volgende voordele van mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale:

Tabel 2.6 Voordele vir beginnerprinsipale en die onderwysstelsel.

Voordele vir beginnerprinsipale:	Voordele vir onderwysstelsel:
1. Verminderde gevoel van isolasie.	1. Skole baat by goeie en effektiewe skoolbestuur.
2. Verminderde stres en frustrasie.	2. Mentorskap is koste-effektief vanuit 'n professionele ondersteunings- en ontwikkelingsoogpunt.
3. Verhoogde selfvertroue en selfbeeld.	
4. Geleentheid om nuwe rol te reflekteer.	
5. Versnelde tempo van leer.	
6. Professionele groei.	
7. Verbeterde persoonlike en kommunikasievaardighede.	
8. Verbeterde probleemanalising.	

Hierdie voordele toon dat die beginnerprinsipaal deur mentorskap- en afrigtingsprogramme moontlik algemene bestuursprobleme oorkom wat hom/haar die kans gun om te ontwikkel as kurrikulumbestuurder en -leier. Die professionele ontwikkeling van beginnerprinsipale vind op grondvlak plaas. Dit beteken dat die beginnerprinsipaal unieke skoolbestuur en kurrikulumleierskap eie tot die skool, kan toepas. Die mentorskap- en afrigtingsprogramme kan koste-effektief wees aangesien algemene opleidingsessies vir beginnerprinsipale deur hierdie programme vervang word.

In die lig van die groot verskeidenheid internasionale mentorskapprogramme vir beginnerprinsipale en die kenmerke, doelwitte en voordele van hierdie programme word vervolgens gefokus op wat tans nasionaal gebeur. Daar is reeds verwys na kurrikulumbestuur en -leierskap en die posisie van beginnerprinsipale in Suid-Afrika. Vir hierdie studie is dit baie belangrik dat die kriteria vir mentorskap- en afrigtingsprogramme in Suid-Afrika geïdentifiseer word.

Die begrip mentorskap word al 'n geruime tyd in die Suid-Afrikaanse onderwysbestel beklemtoon en as belangrik beskou. Die fokus is egter merendeels op die ondersteuning aan onderwysers in skole en nie as ondersteuningsmiddel vir beginnerprinsipale nie. Navorsing oor mentorskap in Suid-Afrika toon onder andere die volgende:

- Makanya (2005), van die Universiteit van KwaZulu-Natal, het navorsing gedoen oor die rol van mentorskap- en induksieprogramme vir beginneronderwysers, om die effektiwiteit daarvan op skole te bepaal.
- Cherry (2004), van die Universiteit van Port Elizabeth, het navorsing gedoen oor die effektiwiteit van mentorskap vir beginneronderwysers.

Beide studies dui op die positiewe invloed van mentorskap op die effektiewe funksionering en bestuur van die skool. Die navorsing fokus egter op algemene skoolbestuur en nie spesifiek op kurrikulumbestuur en -leierskap nie.

Daar is ook in hoofstuk een (kyk 1.2) verwys na enkele studies oor die rol van mentor- en afrigtingsprogramme by beginnerprinsipale:

- Habelgaarn (1997), van die Universiteit van Stellenbosch, het navorsing gedoen oor die gebruik van 'n mentorstelsel vir die induksie van beginnerprinsipale. Uit hierdie studie blyk die noodsaaklikheid van professionele ondersteuning aan beginnerprinsipale asook die groot rol wat mentorskap kan vervul.
- Erasmus (1993), van die Noordwes Universiteit, het navorsing gedoen oor die professionele ontwikkeling van skoolhoofde deur middel van 'n mentorstelsel. Die belangrikheid van 'n mentorskapprogram vir beginnerprinsipale word deur hierdie studie beklemtoon.

Daar is geen studie gevind wat spesifiek handel oor die ondersteuning aan beginnerprinsipale vir doeltreffende kurrikulumbestuur en -leiding in skole nie. Die vraag kan gevra word wat die nasionale Departement van Onderwys (DvO) tans doen om beginnerprinsipale met betrekking tot kurrikulumleierskap te ondersteun.

Die nasionale Departement van Onderwys (DvO) het in hul strategiese plan vir 2006-2010 'n vyfjaar taakplan bekendgestel. Die DvO (2006: 3) dui aan dat een van hul strategiese doelwitte die ontwikkeling en behoud van gekwalifiseerde en bekwame onderwysers in alle leerareas is met spesiale fokus op skaars vaardighede. Die DvO (2006: 3-4) wil hierdie doelwit deur die volgende prestasieaanduiders bereik:

Tabel 2.7 Taakplan vir praktykgebaseerde kwalifikasie vir prinsipale.

JAAR:	PRESTASIEAANDUIDER:
2006	Onderskrywing van onderwysbestuurbeleid en standaard vir prinsipaalskap deur die DvO. Identifisering van 1000 prinsipale en registrasie van 'n praktykgebaseerde kwalifikasie vir prinsipale.
2007	Distriksamptenare word opgelei vir onderwysbestuursbeleid en standaard vir prinsipaalskap, asook hersiening van opleidingsmateriaal in ooreenstemming met die beleidsraamwerk. Registrasie van 2000 prinsipale vir kwalifikasie en die evaluering van die loodsprojek.
2008	Databasis van geregistreeerde prinsipale by skole gebaseer in ooreenstemming met beleidsontwikkeling. Die oogmerk is ook om 3000 prinsipale nasionaal te registreer vir die betrokke kwalifikasie met die fokus op vroulike onderwysbestuurders.
2009	Die monitering van 'n onderwysbestuursbeleidsraamwerk en vergroting van die databasis. Registrasie van 3000 nuwe prinsipale en evaluering van kursus se impak op skole.
2010	Die hersiening van die onderwysbestuursomgewing en provinsiale opleidingsmateriaal van kursus. Die registrasie van 3000 nuwe prinsipale, wysiging van kursus, gebaseer op evaluering.

Daar kan afgelei word dat die DvO aspirant- en beginnerprinsipale wil voorberei en ondersteun. 'n Vraag wat gevra kan word is of kurrikulumbestuur en -leierskap een van die doelwitte is wat deur die program bereik kan word.

Deur die kenmerke en doelwitte van die DvO se nasionale professionele kwalifikasie te bepaal, kan daar aangedui word of hierdie program as mentorskap- en afrigtingsprogram kan dien en kurrikulumbestuur en -leierskap kan ontwikkel. Volgens De Bruyn (persoonlike kommunikasie, 19 Desember 2007) staan die nasionale professionele kwalifikasie bekend as GSO:SL (Gevorderde Sertifikaat in Onderwys: Skoolleierskap). Hy het verder bygevoeg dat daar 'n aansoek- en keuringsproses is wat gevolg moet word om vir die program te registreer. Pretorius (2007: 1) en Kirsten (2007: 1) in 'n omsendbrief van die WKOD in die Wes-Kaap stel die kenmerke en doelwitte van die program as:

Tabel 2.8 Kenmerke en doelwitte van die GSO: SL-program.

KENMERKE:	DOELWITTE:
1. Nasionale professionele kwalifikasie vir prinsipale.	1. Om professionele status aan prinsipale te gee.
2. Mentorskap is 'n sleutelement van die program.	2. Transformerings van skoolleierskap.
3. Fokus op kurrikulumbestuur .	3. Die ontwikkeling van die professionele vaardighede vir skoolbestuurders.
4. Seleksie van prinsipale geskied op die basis van geslag en ras .	4. Om skole te help om leersentra te word waar gehalteonderwys gelewer word deur middel van die ontwikkeling van onderwysleiers wat 'n begrip toon van skoolleierskap- en -bestuur binne demokratiese transformasie.
5. Die nasionale kwalifikasie is 'n loodsprojek .	5. Die seleksie van prinsipale sal afhang van areas wat deur die twee hoërsonderwysinrigtings, naamlik die Universiteit van Wes-Kaapland en die Universiteit van Stellenbosch, in die Wes-Kaap gedek word. Deel van die program is dat dosente ondersteuning

	aan prinsipale by hulle skole moet bied.
6. Vanaf 2009 is die kwalifikasie verplichtend vir enige persoon wat prinsipaal wil word.	6. Die kursus is uiteindelik gemik op die opleiding van onderwysers wat strewe om prinsipaal te word. Huidige en veral nuwe prinsipale word tans aangemoedig om aansoek te doen om deel van die program te wees.

Mentorskap en kurrikulumbestuur is deel van hierdie loodsprojek. Bekommernis wat wel na vore tree is dat daar nie spesifiek na kurrikulumleierskap verwys word nie, dat daar tydens die seleksieproses op geslag en ras gefokus word en dat transformering in leierskap as doelwit dien. Dit blyk dat sekere beginnerprinsipale as gevolg van geslag en ras uitgesluit gaan word. Dit is duidelik dat die program as loodsprojek reeds 'n realiteit is. Die vraag is of die loodsprojek, as ondersteuningsprogram vir beginnerprinsipale, suksesvol kan wees. Vir hierdie studie is dit dus noodsaaklik om die sukses van huidige mentorskap- en afrigtingsprogramme te bepaal om te sien of die ondersteuning van die beginnerprinsipaal tot effektiewe kurrikulumbestuur en -leierskap kan lei.

2.4.2 Resultate en sukses van huidige mentorskap- en afrigtingsprogramme

Op internasionale gebied word verskeie mentorskap- en afrigtingsprogramme as suksesvol en voordelig beskou. Resultate en die sukses van hierdie programme dui op die effektiwiteit van mentorskap- en afrigtingsprogramme en regverdig hul bestaan binne die onderwys. Faktore wat die sukses van mentorskap- en afrigtingsprogramme bepaal kan as kriteria vir moontlike mentorskap- en afrigtingsprogramme in Suid-Afrika gebruik word.

Navorsing deur Hobson (2003: 14) toon dat formele mentorskap- en afrigtingsprogramme as effektief bewys is. Hy noem die volgende voorbeelde:

- Die grootskaalse evaluering van die *Headteacher Mentoring Pilot Scheme* in Engeland en Wallis toon dat 66% van beginnerprinsipale en 73% van mentors mentorskaps as suksesvol of baie suksesvol beskou.
- Uit 109 beginnerprinsipale in die laerskole in New York dui 80% aan dat mentorskapsprogramme behulpsaam of baie behulpsaam is.

Die meerderheid beginnerprinsipale dui aan dat mentorskaps- en afrigtingsprogramme suksesvol aangebied is. Die sukses van mentorskaps- en afrigtingsprogramme word verder bevestig deur onderwysowerhede wat hierdie programme wetlik verplig. Hobson (2003: 2) verwys na Singapoer waar verpligte voltydse programme vir voornemende prinsipale aangebied word. Villani (2006: 59) dui aan dat beginnerprinsipale van openbare skole in die stad Chicago, volgens wetgewing verplig word om deel te neem aan mentorskapsprogram. Alhoewel beide bronne aandui dat mentorskaps- en afrigtingsprogramme wetlik verplig word, verskil hulle egter oor mentorskaps- en afrigting aan voornemende prinsipale of aan beginnerprinsipale. Aangesien mentorskaps- en afrigtingsprogramme suksesvol is, moet die faktore wat sukses bepaal geïdentifiseer word. Hierdie faktore kan moontlik as kenmerke en doelwitte van mentorskaps- en afrigtingsprogramme in Suid-Afrika gebruik word.

Mentorskaps- en afrigtingsprogramme het verskillende kenmerke en doelwitte, die sukses van die programme lê in die bereiking van hierdie doelwitte. Die mentorskaps- en afrigtingsprogramme moet die beginnerprinsipaal ondersteun deur die behoefte aan kurrikulumleierskap aan te spreek. Ondersteuning is die sleutelement in die programme. Hierdie siening word deur Weindling (2004: 3) ondersteun wat in Australië vir die *National College for School Leadership* (NCSL) navorsing oor die *Supporting, Accomplishing, Guiding and Enriching* (SAGE) prinsipaal-mentorskapsprogram gedoen het. Volgens Weindling (2004: 6) het die SAGE-program in 2000 begin en meer as 400 prinsipale het die program suksesvol voltooi. Faktore wat die sukses van hierdie program bepaal het, is:

- Ontwikkeling van 'n **ondersteuningsgroep van deskundige prinsipale** wat die ontwikkeling van beginnerprinsipale as bestuurders kan ondersteun en deelname as mentors in distrik-leierskapprogramme kontroleer.
- Ontwikkeling van 'n **interaktiewe program** waar mentor-prinsipale 'n netwerk van kontakte vir nuwe prinsipale vestig.
- Ontwerp van geakkrediteerde professionele ontwikkelings- en opleidingsprogram waar **ervare prinsipale hulle eie leierskap- en mentorskapondersteuning kan bepaal**, en hulp ontvang om hierdie mentorskapidees te implementeer en oor te dra.

Een van die faktore wat sukses van die program bepaal het is die ondersteuning binnêr mentorskaps- en afrigtingsprogram deur middel van 'n netwerk van deskundige prinsipale. Die beginnerprinsipaal moet deur hierdie ondersteuning kan ontwikkel as kurrikulumbestuurder en -leier, dus is dit belangrik dat die program daarvoor voorsiening maak. In die gevallestudie vir die NCSL verklaar Peterson (2004: 32) in sy kommentaar dat die SAGE program goed ontwerp is en dat die program op omvattende en geïntegreerde mentorskaps- en leerervaringe vir nuwe prinsipale konsentreer. Die program is goed deurdink en in ooreenstemming met die nasionale kurrikulum ontwerp. **Die kurrikulum is dus in ag geneem en is deel van die program.** Om 'n sinvolle geheelbeeld van die kriteria vir mentorskaps- en afrigtingsprogramme te kry moet 'n verskeidenheid van mentorskaps- en afrigtingsprogramme bestudeer word.

Die mate van sukses van huidige programme moet as riglyn kan dien vir moontlike mentorskaps- en afrigtingsprogramme in Suid-Afrika. In die werke van Villani (2006: 73, 94, 126, 177, 209) deel sy die mentorskapprogramme in Amerika in vyf groepe in. Vervolgens word die vyf groepe gedefinieer en daar word na die sukses van een voorbeeld van elke groep verwys.

- Distriks- en streeksmodelle: Programme wat vir spesifieke skole met unieke behoeftes binne bepaalde distrikte of streke ontwikkel is.

- Staatsmodelle: Programme wat vir 'n spesifieke staat ontwikkel is. Hierdie programme word wetlik verplig.
- Professionele modelle: Programme wat deur professionele organisasies vir skole ontwikkel is.
- Universiteitsmodelle: Programme wat deur universiteite ontwikkel is.
- Samewerkingsmodelle: Programme wat deur verskillende organisasies ontwikkel is.

Tabel 2.9: Sukses van mentorskap- en afrigtingsprogramme.

MODEL:	AANDUIDINGS VAN SUKSES:
Distriksmodel: <i>New Principal Induction Program</i> van Sheridan School District, Englewood.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuwe prinsipale wat in die distrik aangestel is, het aangedui dat hulle deur die program baie goeie toegang tot ondersteuning gehad het. 2. Die nuwe prinsipale het verder aangedui dat hulle ondersteuning van die superintendent ontvang het. 3. Sukses van hierdie program word deur die mate van toegang tot ondersteuning bepaal.
Staatsmodel: <i>Indiana Principal Leadership Academy</i> van die Indiana Department of Education	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluering van die program dui aan dat die program suksesvol is. 2. Persoonlike gesprekke met beginnerprinsipale wat die program voltooi het, dui aan dat program suksesvol is. 3. Deelnemers het, as gevolg van sukses van die program, versoek dat die program verleng word. 4. Deelnemers het die materiaal wat ontvang is in hul skole aangewend. 5. Die program word reeds 16 jaar aangebied. 6. Vier en negentig prinsipale uit 104 prinsipale verkies afrigting in die program.
Professionele model: <i>Principal Advisory</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Effektiewe deelname van beginnerprinsipale in aanlyngesprekke met en oproepe na aangestelde

<p><i>Leadership Services (PALS)</i>, beheer deur die <i>National Association of Elementary School Principals (NAESP)</i></p>	<p>afrigters.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Die terugvoering wat beginnerprinsipale gee oor moontlike opdragte deur afrigters. 3. Inhandiging van summatiewe dokumente deur beginnerprinsipale aan afrigters en die NAESP-personeel oor hul leerervaring. 4. Volledige, afsonderlike en vertroulike assessering om die effektiwiteit van mentorskapprogramme vas te stel. 5. Vyf en tagtig persent van deelnemers was tevrede met die PALS.
<p>Universiteitsmodel: <i>Coaching Leaders to attain Student Success (CLASS)</i> beheer deur <i>The New Teacher Center (NTC)</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die jaarlikse ondersoek toon 'n oorweldigende ondersteuning vir die afrigtingsprogram. 2. In die jaarlikse ondersoek dui deelnemers ook aan dat hulle definitief baie meer probleme sou ervaar het indien hulle nie deel van die program was nie. 3. Deelnemers het aangedui dat hulle, as beginnerprinsipale, geïsoleerd gevoel het maar die feit dat daar 'n adviseur was, rustigheid gebring het.
<p>Samewerkingsmodel: <i>Independence (Missouri) Comprehensive Leadership Model</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Daar is 'n verbetering in leerderprestasie by die skole waar beginnerprinsipale betrokke is. 2. Nuwe prinsipale verlaat nie hul amp as prinsipaal nie. 3. Die aantal aansoeke vir prinsipaalskap in Independence (Missouri).

Daar is konsensus oor die feit dat ondersteuning een van die beslissende faktore is wat die sukses van huidige mentorskap- en afrigtingsprogramme bepaal. Ander faktore wat 'n rol speel is die behoeftes van beginnerprinsipale, die afrigtingselement binne die

program, kommunikasie tussen beginnerprinsipale en mentors, verbetering van leerderprestasie en beginnerprinsipale wat in hul amp as prinsipaal aanbly. Uit die literatuur is daar egter nog faktore wat die sukses van mentorskap- en afrigtingsprogramme beïnvloed, soos genoem deur Hobson (2003: 18) en die *National Association of Elementary School Principals* (NAESP, 2003: 16):

- Organisatoriese ondersteuning – Die superintendent speel'n kritiese rol in die sukses van mentorskapprogramme.
- Duidelik gespesifiseerde uitkomste – Die program moet duidelike uitkomste spesifiseer. Hierdie uitkomste moet die kennis en vaardighede wat beginnerprinsipale moet aanleer, toon.
- Siftings- en seleksieproses – Die siftings- en seleksieproses van mentors is krities vir die mentor en die beginnerprinsipaal. Mentors moet vaardig wees in kommunikasie, analisering, onderhandeling en terugvoering.
- Opleiding van mentors en beginnerprinsipale – Opleiding van mentors moet fokus op kommunikasie, behoefteanalisering en terugvoeringsvaardighede. Opleiding vir beginnerprinsipale moet elemente soos behoefte-analisering, selfontwikkeling en refleksie insluit.
- Leerder-gesentreerde-fokus – Terugvoering van die mentor moet vertroulik wees en die klem moet val op dit wat die beginnerprinsipaal kan beheer en verander.

Daar kan afgelei word dat bogenoemde faktore 'n beduidende rol in die sukses van die mentorskap- en afrigtingsprogramme kan speel. Suid-Afrikaanse skole is uniek en verskil van mekaar as gevolg van omgewing, tipe leierskap en tipe skool. Daar kan met reg geargumenteer word dat hierdie faktore op programme in die VSA van toepassing is en nie noodwendig Suid-Afrika nie. Om die vereistes van sinvolle mentorskap- en afrigtingsprogramme vir effektiewe kurrikulumbestuur en -leierskap te bepaal sal huidige beginnerprinsipale faktore wat sukses bepaal deur vraelyste kan verifieer. Hierdie siening word deur Weindling (2004: 36) ondersteun wat verklaar dat die SAGE-program effektief is omdat die programontwerpers 'n sterk kombinasie van navorsing in Amerika

tesame met kennis en ondervinding van Australiese prinsipale gebruik het om hierdie program saam te stel.

2.4.3 Opsomming

Die literatuurgegewens toon aan dat mentorskap- en afrigtingsprogramme verskil ten opsigte van kenmerke, doelwitte en sukses wat behaal is. Verskeie kenmerke en doelwitte is uit suksesvolle mentorskap- en afrigtingsprogramme bepaal. Hierdie kenmerke en doelwitte kan moontlik as riglyne'n vir Suid-Afrikaanse mentorskap- en afrigtingsprogram wat effektiewe kurrikulumbestuur en -leierskap bewerkstellig, gebruik word. Die GSO: SL program wat tans 'n loodsprojek is, dek 'n wye spektrum kenmerke en doelwitte. Transformasie in leierskap as doelwit, ras en geslag as kriteria by die seleksieproses van deelnemers en die breë spektrum van doelwitte toon dat hierdie loodsprojek moontlik nie kurrikulumleierskap as sulks aanspreek nie.

Die mate van sukses en positiewe resultate van huidige mentorskap- en afrigtingsprogramme dui aan dat mentorskap- en afrigtingsprogramme 'n definitiewe rol in die ondersteuning van die beginnerprinsipaal en die ontwikkeling as kurrikulumbestuurder en -leier kan speel. Die navorsing oor kenmerke en vereistes van mentorskap- en afrigtingsprogramme dien as riglyn vir vraelyste aan huidige beginnerprinsipale. Voortspruitend uit die kenmerke en doelwitte van suksesvolle mentorskap- en afrigtingsprogramme sal die vereistes vir hierdie programme vervolgens bestudeer word.

2.5 DIE VEREISTES VIR DOELTREFFENDE MENTORSKAP- EN AFRIGTINGSPROGRAMME

2.5.1 Vereistes vir doeltreffende mentorskap- en afrigtingsprogramme

“A formal mentoring program is far more likely to meet the needs of new principals and the system in which they work” (Villani, 2006: 19). Indien mentorskap en afrigting in 'n formele program aangebied word, sal die unieke behoeftes en probleme van

beginnerprinsipale doeltreffend aangespreek word. Die kerndoelwit van formele mentorskap- en afrigtingsprogram is om deur ondersteuning spesifieke doelwitte te bereik. In hierdie studie moet bepaal word hoe die beginnerprinsipaal deur mentorskap en afrigting tot 'n kurrikulumbestuurder en -leier kan ontwikkel. Die vereistes van die program is'n bepalende faktor in die bereiking van die spesifieke doelwit. Daar is algemene komponente waaruit mentorskap- en afrigtingsprogramme bestaan. Algemene komponente dien as raamwerk vir die bepaling van die vereistes.

Deur die programontwerp van mentorskap- en afrigtingsprogramme te bestudeer kan die algemene komponente bepaal word.

“The following design is based on a review of many induction and mentoring programs and current information about mentoring, as well as my experience as a mentoring consultant and formal principal” (Villani, 2006: 20). Villani (2006: 20-26) noem die volgende komponente vir die programontwerp:

Tabel 2.10 Komponente van mentorskap- en afrigtingsprogramme.

Komponent:	Verduideliking:
1. Oriëntasie	Oriëntasie word as die eerste belangrike stap in effektiewe mentorskapprogramme beskou. Die nuwe prinsipaal moet deur die mentor gehelp word om die intreeplan op te stel wat hom/haar sal help om mense van die skool, distrik en gemeenskap te leer ken. 'n Prosedure van kommunikasie word dus ingestel.
2. Aansporing vir mentors	Mentors is verbaas oor hoeveel hulle leer wanneer hulle as mentors optree. 'n Mentor voel opgewonde en weer jonk wanneer hulle nuwe prinsipale help. Dit is voordelig vir beide die distrik en individue. Mentors moet vergoed word aangesien mentorskap vaardighede verg, tydrowend is en nuwe prinsipale geleer word. As afrigters van sportspanne vergoeding kry, moet mentors van nuwe prinsipale ook

	vergoeding ontvang.
3. Mentorseleksie	<p>Mentors moet ervare onderrigleiers wees wat in die professionele groei van nuwe prinsipale belangstel. Mentorskapprogramme in distrikte gebruik meestal prinsipale in die distrik om as mentors op te tree. Dit kan beide voordelig en nadelig wees - voordelig omdat die prinsipaal die nuwe prinsipaal op akademiese en kulturele gebied kan help, maar ook nadelig as gevolg van ongemaklikheid. Die skole betrokke het dalk 'n geskiedenis van struwelinge. Dié situasie kan lei tot ongemaklikheid. Streeks- en staatmentorskapprogramme het 'n groter keuse van mentors en kan spesifieke vaardighede van mentors bestuur vir groter invloed op nuwe prinsipale. Afgetrede prinsipale word ook gereeld gevra om betrokke te raak. Hulle het natuurlik meer tyd en beskik oor die nodige ervaring. 'n Kombinasie van die twee is ideaal. Binne die distrik kan mentors die belangrike rol van "hoe dinge gedoen word" vervul en mentors van buite die distrik kan as klankbord dien.</p>
4. Mentorseleksie-kriteria	<p>'n Goeie mentor word beskou as positief, bekwaam, betrokke, 'n lewenslange leerder, 'n effektiewe kommunikeerder, bereidwillig om hulpbronne en idees te deel. Mentorseleksie word as baie belangrik geag, aangesien goeie administrateurs nie noodwendig goeie mentors is nie. Die verhouding tussen die mentor en nuwe prinsipaal is die sleutel tot sukses. Wanneer nuwe prinsipale meer op hulle gemak is, sal hulle meer van die mentor se afrigtingsvaardighede kan gebruik. Nadat daar goeie vertrouwe geskep is, sal die mentor uitdagings aan die nuwe prinsipaal stel sonder dat die prinsipaal onder druk is of voel dat hy/sy beoordeel word.</p>

5. Mentorafrigting	Mentors moet effektiewe kognitiewe en tegniese afrigters wees. Tegniese afrigting is wanneer mentors hul ervaring deel van hoe sekere dinge gedoen moet word. Nuwe prinsipale benodig tegniese afrigters wanneer hulle vaardighede of informasie benodig. Kognitiewe afrigting is wanneer die mentor vrae vra en dataversameling plaasvind, en nie wanneer nuwe prinsipale vertel word wat om te doen nie. Kognitiewe afrigting kan dus as 'n proses gesien word wat bespreking en evaluering insluit.
6. Mentorverantwoordelikhede	Mentors en nuwe prinsipale moet gereeld tydens geskeduleerde tye ontmoet, asook kommunikeer via die telefoon of e-pos. By gereelde ontmoetings kan die mentor belangrike en relevante inligting deel en die nuwe prinsipaal kan probleme of vrae opper om te bespreek. Dit is ook belangrik dat mentors en nuwe prinsipale vroegtydig doelwitte bepaal en die verwagte verhouding bespreek.
7. Beginnerprinsipaal se verantwoordelikhede	Die beginnerprinsipaal moet beseft dat dit beter is om vrae te vra en probleme te bespreek, anders kan dit later groter probleme veroorsaak. Beginnerprinsipale moet professionele ontwikkelingsprogramme saam met die mentor ontwerp. Hierdie program moet fokus op wat beginnerprinsipale in hul eerste jaar van prinsipaalskap moet kan doen en wat hulle moet weet. Beginnerprinsipale kan ook die portefeulje saamstel om persoonlike groei, skoolverbetering, volgende doelwitte en nuwe uitdagings te bepaal
8. Distrik se verantwoordelikhede	Dit is duidelik dat die distrik moet beplan en begroot vir mentorskapprogramme. Gedurende die eerste jaar moet die distrik professionele ontwikkelingsessies in die distrik

	<p>beplan. Vergaderings van prinsipale met soortgelyke poste is baie belangrik. Hier kan die kurrikulum, instruksie-inisiatiewe en operasionele verskynsels bespreek word. Wanneer daar 'n groep nuwe prinsipale aangestel word, sal 'n ondersteuningsgroep ideaal wees om 'n gevoel van isolasie te kniehalter.</p>
<p>9. Klimaat vir groei</p>	<p>Ras, geslag en ander verskille tussen mense, kan mentorskap kompliseer. Nuwe prinsipale benodig mentors wat hulle kan help om diplomatieuse en effektiewe besluite te neem wanneer veranderlikes soos ras en geslag 'n rol speel. Nuwe prinsipale benodig effektiewe toesig en evaluering, asook gefokusde en gereelde terugvoering vir groei van mentors. Spesiale aandag moet aan toepaslike mentor-opdragte, seleksie en samevoeging van mentor en beginnerprinsipaal gegee word om effektiewe hulp aan nuwe prinsipale te verskaf. Gegewe die uitdagings wat ras en geslag na vore bring, is die seleksie en opleiding van mentors 'n sleutelaspek vir suksesvolle mentorskapprogramme. Administrateurs moet verseker dat mentorskapprogramme in 'n billike en regverdige klimaat aangebied word, om so te verseker dat mentorskap vir alle nuwe prinsipale suksesvol kan wees.</p>
<p>10. Programevaluering</p>	<p>Die programleier speel 'n belangrike rol in toesig oor die evaluering van die program. Somtyds word 'n buite-evalueerder gebruik sodat 'n verskeidenheid van evalueringsmetodes gebruik kan word. Programevaluering moet by nuwe prinsipale begin wat hul behoeftes en terugvoering deur die jaar voorsien. Verskeie geleenthede vir nuwe prinsipale om terugvoering te gee, kan deur programbeplanners gebruik word om die nodige veranderinge en verbeteringe aan te bring. Alle rolspelers</p>

	<p>moet by die terugvoering betrek word. Hierdie insigte is uiters belangrik vir die verbetering van die program.</p> <p>Terugvoering kan uit ondersoekinstrumente, sessie-evaluering, fokusgroepe of onderhoude bestaan.</p>
--	---

Dit is duidelik dat hierdie algemene komponente in 'n mentorskap- en afrigtingsprogram saamgevat behoort te word sodat die program suksesvolle resultate kan toon. Deur die algemene komponente aan te vul met spesifieke komponente van huidige suksesvolle mentorskap- en afrigtingsprogramme kan afgebakende vereistes vir hierdie studie geïdentifiseer word. Die *National Association of Elementary School Principals-NAESP*, (2003: 20-31) verwys na die volgende programme. In die onderstaande tabel word die program, hoofdoelwit en die spesifieke vereistes aangedui.

Tabel 2.11 Vereistes en doelwitte van mentorskap- en afrigtingsprogramme.

Program:	Hoofdoelwit:	Spesifieke vereistes:
1. Rhode Island Center for School Leadership het 'n program <i>Aspiring Principals Mentor Program</i> begin.	Hierdie program konsentreer op die ontwikkeling van aspirant prinsipale binne die skool self.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deelnemers moet 'n reeks seminare, werkswinkels en paneelbesprekings bywoon. 2. Hierdie opleiding word deur veteranaprinsipale behartig. 3. Aspirantprinsipale moet vir 'n week saam met 'n mentorprinsipaal van hul keuse deurbring. 4. 'n Aspirantprinsipaal moet aan soveel as moontlik situasies blootgestel word om optrede, werkswyses en oplossing van probleme deur die mentorprinsipaal waar te neem.
2. <i>Die Principal Residency Network</i>	Ontwikkeling van nuwe leiers binne die skool en nie by die	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kandidate moet saam met hul beoogde mentor aansoek doen vir die program. 2. Deelnemers wat op grond van

<p>wat bestuur word deur die nie-wins-gewende organisasie The Big Picture Company.</p>	<p>universiteit nie. Die sentrale fokus van die program is dat die aspirantprinsipaal voltyds by 'n mentor geplaas word.</p>	<p>leierskap en verbintenis tot skoolverandering gekies word, spandeer 'n volle jaar saam met die mentor in die werksituasie.</p> <p>3. Die deelnemers moet saam met hulle mentors individuele leerplanne opstel, asook projekte inisieer waar behoeftes in die skool ontstaan.</p>
<p>3. <i>Die Aspiring Principals Academy</i> is in Indiana.</p>	<p>Hierdie program se hoofdoel is om in die behoefte aan prinsipale te voorsien.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elke jaar word daar 25 onderwysers vir die program geselekteer. 2. Deelnemers moet agt seminare en vier werkswinkelsessies in verband met skoolleierskap bywoon. 3. Die deelnemers se huidige prinsipale tree as mentors op. 4. Die onderwysers spandeer vier dae saam met hulle mentors om 'n skoolverbeteringsprojek te ontwerp en te implementeer. 5. Elke deelnemer spandeer ook tyd saam met 'n afrigter, gewoonlik 'n bestuurder van 'n ander skool.
<p>4. <i>Die California School Leadership Academy</i> het in samewerking met die California Department of Education en WestEd, 'n nie-winsgewende</p>	<p>Die program is ontwerp vir beginner-, aspirant- en huidige prinsipale met die doel om individuele prinsipale te ontwikkel en aksies te fasiliteer wat tot hoë prestasie van leerders lei</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deelnemers woon tematiese seminare oor 'n tydperk van twee jaar by. 2. Daar vind nie formele mentorskap plaas nie, maar wel afrigting deur opleiers.

<p>navorsings-, ontwikkelings- en diensagentskap, die <i>Foundation 3.0 –program</i> ontwerp.</p>		
<p>5. Die Universiteit van Washington se <i>Danforth Educational Leadership Program</i></p>	<p>Die doel van die program is om aan onderwysers die prinsipaalskap te skets.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 'n Eenjarige, intensiewe program vir ervare onderwysers wat prinsipale wil word. 2. Elke jaar neem 32 onderwysers deel en moet hulle een of twee internskappe in verskillende distrikte voltooi. 3. Elke onderwyser spandeer 20 ure met die mentor. Gedurende dié tyd moet die onderwyser 'n skoolverbeteringsplan ontwerp. 4. Mentors word versigtig geselekteer. 5. Daar word van mentors verwag om saam met die onderwyser te werk en die onderwyser te help en te leer.
<p>6. Die <i>Texas Elementary Principals and Supervision Association</i> het die <i>First-Year Campus Administrators Program</i> ontwerp.</p>	<p>Die hoofdoel van die program is om beginnerprinsipale meer te laat fokus op leierskap as op bestuursake.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. In Texas word alle beginnerprinsipale volgens wet verplig om aan 'n jaarlange induksie- en mentorskapprogram deel te neem. 2. Nuwe prinsipale word saam met mentors, met vyf jaar ondervinding, ingedeel. 3. Die mentors moet van verskillende distrikte kom sodat beginnerprinsipale op hul gemak sal voel. 4. Die mentors ontmoet die prinsipale

		<p>een maal per maand.</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Telefoonoproep en e-posse word as bykomende kommunikasie gebruik. 6. Gedurende die eerste jaar is dit die mentor se verantwoordelikheid om 'n verhouding met die prinsipaal op te bou. 7. Gedurende die tweede jaar moet die prinsipaal en mentor eerder as kollegas beskou word.
<p>7. 'n Nie-winsgewende organisasie, <i>New Visions for Public Schools</i>, is genader en 'n nuwe program, <i>Principal Mentoring Program</i>, is ontwerp.</p>	<p>Baie prinsipale van die New York openbare skole het onlangs afgetree, dus is daar 'n groot aantal beginnerprinsipale in die distrik.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die beginnerprinsipale ontvang mentorskap van afgetrede prinsipale. Die program maak voorsiening daarvoor dat elke mentor vir ses beginnerprinsipale verantwoordelik is. 2. Die mentor werk vir 'n halwe dag elke week saam met die beginnerprinsipaal by die betrokke skool. 3. Die mentor gee ondersteuning, raad en aanmoediging tydens hierdie sessies en is ook telefonies of per e-pos beskikbaar. 4. Die mentors moet deur middel van vroeë voorstelle aan die beginnerprinsipaal maak, sodat die beginnerprinsipaal sy eie besluite kan neem. 5. Die mentors vergader maandeliks om mentor en afrigtingsvaardighede op te skerp. 6. Die mentor en sy/haar ses

		beginnerprinsipale vergader ongeveer ses keer per jaar om die grootste probleme en isolasies aan te spreek.
7. In samewerking met die San Diego City Schools en die Universiteit van San Diego bied die <i>Educational Leadership Development Academy</i> 'n program vir aspirant- en beginnerprinsipale aan.		<ol style="list-style-type: none"> 1. Elke jaar word daar tien tot twintig deelnemers aanvaar om die program, <i>Apprentice Program for Aspiring Leaders</i>, te voltooi. 2. Hierdie onderwysers word vir 'n volle jaar van hul huidige posisie vrygestel om saam met prinsipale met ondervinding en ervaring van effektiewe mentorskap te werk. 3. Aspirant prinsipale moet ook kursusse bywoon wat deur die distrik en Universiteit van San Diego aangebied word.

Die literatuur toon dat die spesifieke vereistes en inhoud van die program grotendeels deur die doelwit van die program bepaal word. Vir hierdie studie moet die vereistes en inhoud van mentorskap- en afrigtingsprogramme bepaal word om sodoende die beginnerprinsipaal te laat ontwikkel as effektiewe kurrikulumbestuurder. In Suid-Afrika is daar op die oomblik slegs die een loodsprojek. Die program se doelwitte en verwagtinge is reeds bespreek (kyk subafdeling 2.3.2). Vir die doel van hierdie studie is dit belangrik om die spesifieke vereistes van hierdie program te bepaal. Laasgenoemde kan bepaal of hierdie loodsprojek, GSO: SL-program, die geleentheid aan beginnerprinsipale stel om as kurrikulumbestuurders en -leiers te ontwikkel.

Kirsten (2007: 1) noem die volgende spesifieke vereistes in die onderstaande tabel.

Tabel 2.12: Vereistes van GSO: SL-program.

Spesifieke vereistes	Verduideliking
1. Deelnemers	Beginner- en aspirantprinsipale
2. Tydsduur	Die program vereis twee jaar deeltydse studie vir voltooiing. Vyftig persent van die kursus vind by die skool plaas.
3. Mentorseleksie	'n Mentor word aan die beginnerprinsipaal toegewys.
4. Programontwerp	Klem word op skoolbestuur en leierskapvaardighede geplaas.
5. Evaluering	Die prinsipaal moet deur assesseringstake bewys lewer hoe die skool verbeter het. Die leier moet toesien dat die skool kindgesentreerd, geslagsgelyk en opvoedkundig progressief is.
6. Onderriggelde	Geen onderriggelde is tydens die loodsprojekfase betaalbaar nie.
7. Kwalifikasie	Die suksesvolle voltooiing van die program is gelykstaande aan ROWK 14 (vlak op Relatiewe onderwyskwalifikasiewaarde). Hierdie kwalifikasie gaan as die enigste intreevlak kwalifikasie vir prinsipale dien.
8. Bestuur	Nasionale en provinsiale departemente.

Die spesifieke vereistes van GSO: SL loodsprojek word duidelik deur die tabel getoon. Na bestudering van die literatuur kon aspekte soos die tipe kommunikasie en wie die mentors gaan wees nie bepaal word nie. Die loodsprojek het al getoon (kyk subafdeling 2.4.2) dat transformasie in skoolleierskap en die soeke na geslagsgelykheid die hoofdoelwitte van die program is. Die vraag is of hierdie program die beginnerprinsipaal in so mate gaan ondersteun dat hy/sy sal ontwikkel tot 'n kurrikulumbestuurder en -leier.

Uit die bogenoemde vereistes is daar verskeie kategorieë wat moontlik as geskikte vereistes vir beginnerprinsipale gebruik kan word.

Tabel 2.13 Kategorieë vir vereistes

Kategorie:	Moontlikhede:
1. Deelname	Aspirantprinsipale, beginnerprinsipale, of beide?
2. Bestuur	Die koördinerings van die program deur private organisasies, tersiêre inrigtings of die onderwysdepartement?
3. Wetgewing	Moet die program wetlik verpligtend vir beginnerprinsipale wees?
4. Befondsing	Wie dra kostes van die program? Moet mentors vergoed word?
5. Programmatuur	Waaruit bestaan die program?
6. Tydsduur	Een jaar / Twee jaar / Meer of minder?
7. Mentors	Afgetrede prinsipale, gevestigde prinsipale, kringbestuurders, of wie?
8. Mentorseleksie	Moet die beginnerprinsipaal die geleentheid gegun word om sy/haar eie mentor te kies, of word een deur die programbestuurders aangewys?
9. Kommunikasie met mentor	Word kontaktyd vasgestel? Word die telefoon, e-posse of ander kommunikasiemiddele gebruik?
10. Kwalifikasie	Moet die program aan 'n tipe kwalifikasie gekoppel word?
11. Evaluering	Moet die beginnerprinsipaal deur mentor geëvalueer word?

Hierdie samevatting van vereistes word ondersteun deur die suksesvolle mentorskap- en afrigtingsprogramme wat internasionaal gebruik word.

2.5.2 Opsomming

Die algemene komponente en spesifieke vereistes van mentorskap- en afrigtingsprogramme bepaal die werkswyse waarbinne die program gaan plaasvind. Uit die literatuur is dit duidelik dat die vereistes daar is om die doelwitte van so 'n program te bereik. Vir hierdie studie is die kerndoelwit kurrikulumbestuur en die vereistes van die program moet die bereiking van hierdie doelwit verwesenlik. Die sukses van sekere programme toon dat die spesifieke vereistes van die program effektief is. Die uitdaging is om deur die vraelys vas te stel wat die inhoud en samestelling van beoogde program behoort te wees.

2.6 SLOTOPMERKINGS

Schulze (2002: 21) verwys na literatuurstudie as 'n sistematiese, kritiese analise en opsomming van bestaande literatuur wat relevant is vir 'n bepaalde navorsingsonderwerp. Die literatuurstudie behels die lees van voldoende literatuur wat beskikbaar is. In hierdie hoofstuk is 'n literatuurstudie van internasionale en Suid-Afrikaanse bronne gedoen. Daar is aansienlik meer klem gelê op internasionale bronne weens die tekort aan Suid-Afrikaanse bronne oor die onderwerp.

Die doel van 'n literatuurstudie is om die teorie ten opsigte van die navorsingsprobleem te beskryf en te interpreteer. Die literatuurstudie word ook gebruik om die navorsingsprobleem te definieer en te beperk. Hierdie studie poog om die behoefte aan, en die vereistes vir doeltreffende mentor- en afrigtingsprogramme in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale te bepaal. Die doel was om probleme en behoeftes van beginnerprinsipale uit te lig en kenmerke van doeltreffende ondersteuningsprogram te identifiseer. Daar is reeds genoem dat 'n doeltreffende ondersteuningsprogram moontlik doeltreffende kurrikulumbestuur bewerkstellig en dus onderrig en leer kan verbeter. Volgens internasionale literatuur blyk tendense soos die gebruik van mentorskapprogramme suksesvol te wees. Suid-Afrikaanse bronne verskil in sekere opsigte. Daar is huidig meer internasionale mentorskapprogramme as in Suid-Afrika en die doelwitte van mentorskapprogramme in die buiteland verskil van die een program in

Suid-Afrika. Dit kan toegeskryf word aan die unieke situasie in Suid-Afrika, soos verskillende onderwysstelsels en eiesoortige konteks, asook grootskaalse veranderinge in die onderwys in Suid-Afrika. Alhoewel daa'n definitiewe tekort aan afrigtings- en mentorskapprogramme in Suid-Afrika is, is dit tog verblydend dat daar'n poging soos die huidige GSO: SL loodsprojek van stapel gestuur word.

Die literatuurstudie was'n leersame en verrykende ervaring. Die temas wat bestudeer is, dui die rigting van die studie aan. Internasionale en Suid-Afrikaanse bronne dui aan dat die eerste tema (kyk subafdeling 2.2), kurrikulumleierskap, een van die belangrikste take vir enige prinsipaal is. Dit is duidelik dat navorsing aantoon dat goeie en effektiewe leierskap leerderprestasie verbeter. In Suid-Afrika kry algemene bestuurstake van die prinsipaal voorkeur bo kurrikulumleierskap. In die tweede tema (kyk subafdeling 2.3), word die probleme wat beginnerprinsipale ondervind, aangedui. Mentorskapprogramme word gebruik om beginnerprinsipale op te lei en te ondersteun. Suid-Afrikaanse bronne dui op soortgelyke probleme. Daar is nie voldoende ondersteuning nie en mentorskapprogramme blyk die antwoord te wees. In die derde tema, kenmerke en doelwitte van afrigtings- en mentorskapprogramme, val die rasionaal op hoekom programme nodig is, asook sukses wat reeds behaal is. Internasionale literatuur dui op die raamwerk, doelwitte en voordele van afrigtings- en mentorskapprogramme. Verskillende programme se sukses word aangedui - hierdie sukse aanduiders kan opsigself as maatstaf vir kriteria gebruik word. Suid-Afrikaanse bronne toon wel navorsing oor ondersteuning aan prinsipale, maar daar is geen studie oor spesifiek kurrikulumbestuur en -leierskap nie. Die belangrikheid van ondersteuning deur die nasionale Departement van Onderwys, soos in DvO (2006: 3), beklemtoon met die huidige GSO: SL-program. In die laaste tema verskuif die klem na die samestelling en komponente van afrigtings- en mentorskapprogramme. Op internasionale vlak is die verskillende komponente bespreek. Voorbeelde van huidige programme word gebruik om verskillende soorte programme toe te lig. Die loodsprojek, GSO: SL-program, word as Suid-Afrikaanse literatuur bespreek. Die vereistes vir die program is bespreek en die hoofdoel van die program is transformasie in skoolleierskap.

Die internasionale literatuur dui die kenmerke, doelwitte en sukses van afrigtings- en mentorskapprogramme vir beginnerprinsipale aan. Suid-Afrikaanse bronne dui op die tekort en die transformasionele doel van die huidige afrigtings- en mentorskapprogram. Uit die literatuurstudie is dit duidelik dat 'n empiriese studie geregverdig is. In hoofstuk 3 word die ontwerp van die empiriese studie beskryf.

HOOFSTUK 3

NAVORSINGSONTWERP EN -METODOLOGIE

3.1 INLEIDING

Die voorafgaande hoofstuk verskaf die bevindings van die literatuurstudie. Die literatuurstudie dien as die eerste poging om die studie se navorsingsvraag te beantwoord. Die literatuurstudie dui die behoefte en vereistes vir afrigtings- en mentorskapmodelle vir die beginnerprinsiaal aan. Die temas wat die literatuurstudie na vore gebring het, dien as verwysingsraamwerk vir die navorsingsontwerp en –metodologie.

McMillan en Schumacher (2001: 9) toon aan dat navorsing'n sistematiese proses van verkryging en logiese analisering van data vir'n spesifieke doel is. Verder dui McMillan en Schumacher (2001: 6) aan dat navorsing aannames sistematies beskryf of meet en dat dit 'n beter bron as eie ervarings, denkwyses en tradisies is.

Aangesien die navorsingsontwerp en –metodiek 'n belangrike komponent van enige navorsing is, moet die twee begrippe kortliks gedefinieer word. Vir Mouton (2001: 55) is die navorsingsontwerp 'n plan waarvolgens die beoogde navorsing gaan geskied. Navorsingsontwerp dui dus op die beplanning en keuse van die tipe navorsing wat gebruik gaan word. Cohen, Manion en Morrison (2000: 44) toon aan dat navorsingsmetodiek die tegnieke en prosedures is wat gebruik word om navorsing uit te voer. Navorsingsmetodiek verwys dus na die stappe in navorsing. Die spesifieke doelwitte van navorsing moet deur die navorsingsmetodiek en –ontwerp van die studie ondersteun word. Vervolgens word die navorsingsdoelwitte bespreek.

3.2 NAVORSINGSDOELWITTE

In hierdie hoofstuk word daar gepoog om die navorsingsontwerp en –metodologie te omskryf met die oog op beantwoording van die navorsingsvraag: *“Wat is die behoefte aan, en die vereistes vir doeltreffende mentor-en afrigtingsprogramme in*

kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale in Suid-Afrika, met spesifieke verwysing na die Kaapse Wynland Distrik?” Die subprobleme van die navorsingsprobleem is:

- (a) Watter probleme en behoeftes ondervind beginnerprinsipale?
- (b) Watter probleme bestaan met die bestuur en leierskap van die kurrikulum in die laerskool?
- (c) Wat is die kenmerke van doeltreffende mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale vir doeltreffende kurrikulumbestuur?

3.3 NAVORSINGSONTWERP

McMillan en Schumacher(2001: 55) dui die doel van goeie navorsingsontwerp aan as die voorsiening van kredietwaardige navorsingsresultate. Schulze (2002: 11) meen dat die navorsingsprobleem en beskikbare data die keuse van kwantitatiewe of kwalitatiewe navorsing of ’n kombinasie van beide impliseer. Die doel van navorsing bepaal dus die navorsingsontwerp. In hierdie studie is die navorsingsontwerp gebruik om die navorsingsvraag te beantwoord. Die verskillende afdelings van navorsingsontwerp word vervolgens bespreek.

3.3.1 Empiriese en nie-empiriese navorsing

’n Empiriese studie is gebaseer op ondervinding en ondersoek van sosiale werklikhede. Nie-empiriese navorsing, daarenteen, fokus op data wat reeds bestaan (Mouton, 2001:57). Terre Blanche en Durrheim (2002:3) toon aan dat alle navorsing op empiriese data gebaseer word. Hulle waarsku egter dat, indien daar net na feite verwys word, slegs gedeeltelike begrip sal ontstaan aangesien agtergrondkennis (wat wyer as empiriese bewyse strek) nodig is om bewyse geloofwaardig te maak. Deur beide empiriese en nie-empiriese navorsing te gebruik, word objektiewe sowel as subjektiewe navorsingskontekste in ag geneem. Die werkwyse van hierdie studie, naamlik ’n vraelysondersoek voorafgegaan deur ’n deeglike literatuurstudie, is dus in lyn met wat aanbeveel word.

3.3.2 Tipe navorsing

Die navorser het van *gekombineerde navorsing* gebruik gemaak, aangesien dié navorsing uit twee fases bestaan. Die volgende verwysings dien ook as bevestiging dat 'n kombinasie van kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing voordelig vir hierdie studie is.

Pieterse en Sonnekus (2003: 14) beweer dat die gebruik van beide kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsmetodes in hulle studie noodsaaklik was as gevolg van die aard van hul navorsing. Net so het die navorsing in die onderhawige studie in twee fases plaasgevind. Kwantitatiewe navorsingsmetodes, deur middel van vraelyste, is gebruik om data van beginnerprinsipale in te win. Kwalitatiewe navorsing, deur middel van 'n onderhoud met die streek se bestuurder van kurrikulum, is gebruik om inligting te bekom ten einde die data wat deur beginnerprinsipale verskaf is, te verifieer.

Condelli en Wrigley (2004: 2) toon aan dat die beste navorsingsontwerp 'n gemengde metode is wat kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing integreer. Hulle verklaar verder dat 'n kombinasie van die twee metodes duidelik uitwys wat werk en hoe dit werk. Gediminas (2004: 8) verklaar dat 'n kombinasie van kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsmetodes hulle gehelp het om die kernprobleme in onderwysbestuur te identifiseer. Een van die doelwitte van hierdie studie is om die werklike probleme wat beginnerprinsipale in Suid-Afrika met kurrikulumbestuur ervaar, te bepaal.

Na aanleiding van genoemde bronverwysings kan die volgende belangrike punte ten opsigte van die navorsing in hierdie studie gemaak word:

- Kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing kan sinvol geïntegreer word.
- Die aard van die studie impliseer die wenslikheid van kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsing.
- Die kombinasie van kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing kan ingespan word om bestuursprobleme in die onderwys te identifiseer.

Die verskeidenheid navorsingstipes word vervolgens bespreek.

3.3.3 Kwantitatiewe navorsing

McMillan en Schumacher (2001: 15) dui aan dat kwantitatiewe navorsing statistiese resultate oplewer. De Vos (2002: 79) verklaar dat kwantitatiewe navorsing die ondersoek van 'n sosiale of menslike probleem is, gebaseer op die toetsing van 'n teorie saamgestel uit veranderlikes en meetbaar deur syfers en analisering met statistiese prosedures. Daar word veralgemenings gemaak na aanleiding van meetbare kwantiteite. Statistiek word gebruik om die teorieë te bevestig.

In hierdie studie is vraelyste gebruik om statistiese data in te samel om tersaaklike teorie te verifieer. Vraelyste is gebruik aangesien dit numeriese data voorsien wat maklik is om te analiseer. Aangesien hierdie studie 'n mini-verhandeling is, is navorsing van beperkte omvang gedoen. Die Kaapse Wynland Distrikskantoor is gekontak en nadat die beginnerprinsipale van laerskole in die streek geïdentifiseer is, is vraelyste persoonlik aan hulle verskaf om te voltooi.

Mouton (2001: 149) beskryf die doel van 'n gevallestudie as in -diepte beskrywing van 'n klein aantal sake. Babbie (in De Vos, 2002: 275) dui aan dat die geval wat bestudeer word 'n proses, aktiwiteit, program, byeenkoms, individu of individue kan wees. In hierdie studie word beginnerprinsipale binne 'n spesifieke konteks gebruik en is daar net 'n klein aantal beginnerprinsipale. Die studie kan as gevallestudie beskou word.

3.3.4 Kwalitatiewe navorsing

Schulze (2002: 56) dui aan dat die kwalitatiewe navorser eerstens gemeenskappe en individue wil verstaan en tweedens die waarde wil bepaal wat aan die alledaagse lewe gekoppel word. McMillan en Schumacher (2001:395) verklaar dat kwalitatiewe navorsing mense se individuele en kollektiewe sosiale aksies, oortuigings, denke en persepsies beskryf en analiseer. Die verskynsel moet dus aan die hand van mense se

betekenis wat hulle daaraan heg, geïnterpreteer word. Vir die navorser is dit gevolglik belangrik om die deelnemer se denke rakende gebeure en ervarings te bepaal. Waarnemings word gebruik om die data te identifiseer. Marshall en Rossman (in De Vos et al., 2002: 80) wys daarop dat kwalitatiewe navorsing verkies word wanneer daar in diepte in kompleksiteit en prosesse gedelf word. Bogenoemde verwysings sluit aan by die doel van hierdie studie, om by wyse van literatuur- en empiriese studie die werklike probleme te bepaal wat beginnerprinsipale met kurrikulumbestuur en –leierskap ervaar asook die behoefte aan mentorskap en afrigting met die oog op formulering van kriteria vir die saamstel van sodanige programme.

Schulze (2002: 56) toon aan dat kwalitatiewe navorsingsontwerp nie stap-vir-stap instruksies of ’n bepaalde resep verskaf nie. Daar word wel in ’n mate strategies beplan om sodoende data in te samel, te organiseer en te evalueer. McMillan en Schumacher (2001: 15) beklemtoon dat kwalitatiewe navorsing data weergee deur middel van woorde en nie syfers nie. In hierdie studie word die kwalitatiewe navorsingstipe gebruik deur ’n onderhoud met die kurrikulumbestuurder van die Kaapse Wynland Distrik, te voer. Daar is ’n verskeidenheid bronne gebruik om inligting in te win rakende kurrikulumbestuur en -leierskap, beginnerprinsipale, kriteria vir doeltreffende mentorskap- en afrigtingsprogramme en die formaat vir doeltreffende mentorskap- en afrigtingsprogramme. Vanuit hierdie beskikbare databronne is daar vir hierdie studie op ’n vraelys, as fase een, besluit. ’n Onderhoud, as fase twee, is met die bestuurder van kurrikulum gevoer om haar/sy idees, oortuigings, probleme, denke en opinies te deel en statistiese inligting te verifieer.

3.4 NAVORSINGSMETODIEK

3.4.1 Seleksie van respondente

Cohen et al. (2000: 93) verklaar dat die aantal respondente deur die tipe navorsing bepaal word. In hierdie studie word daar op die Kaapse Wynland Distrik gefokus en spesifiek beginnerprinsipale in laerskole, soos aangedui in hoofstuk 1 (kyk 1.1). In fase een

(kwantitatiewe navorsing deur vraelyste) was daar 16 respondente wat aan die kriteria, beginnerprinsipale van laerskole met twee jaar of minder ondervinding, voldoen. Die Kaapse Wynland Distrikskantoor is gekontak om geskikte respondente te identifiseer. Hierdie proses was tydsam aangesien die kantore tans in proses van hers-rukturering is. In fase twee (kwalitatiewe navorsing deur onderhoud) is daar op die kurrikulumbestuurder by die Kaapse Wynland Distrik besluit. Hierdie persoon is oorhoofs verantwoordelik vir die kurrikulum in die distrik. Die Kaapse Wynland Distrikskantoor is gekontak en na vele gesprekke met verskeie persone is daar besluit dat die bestuurder van kurrikulum die mees aangewese persoon vir die onderhoud is. In hierdie studie is die getal respondente deur die tipe studie bepaal. Aangesien die aantal respondente min was, het die navorser probeer verseker dat daar 'n 100%-terugvoering van die respondente was.

3.4.2 Dataversameling

De Vos (2002: 171) toon aan dat die dataversamelingsmetodes vir kwantitatiewe navorsing uit vraelyste, kontrolelyste, indekse en skale kan bestaan. McMillan en Schumacher (2001: 444) verklaar dat diepgaande onderhoude kwalitatief van aard is en data aangaande deelnemers se lewensingesteldheid insamel. Tydens dataversameling is daar eerstens van vraelyste (fase een) en dan van onderhoud (fase twee) gebruik gemaak. Vooraf is daar 'n omvattende literatuurstudie gedoen wat verseker het dat die vraelyste en die onderhoud deur relevante en aktuele inligting ondersteun is.

3.4.2.1 Vraelyste

Na identifisering van die beginnerprinsipale het fase een plaasgevind waartydens beginnerprinsipale vraelyste voltooi het. Cohen et al. (2000: 245) dui aan dat vraelyste 'n bruikbare instrument vir dataversameling is. Dit voorsien numeriese data wat maklik is om te analiseer. Babbie (in McMillan & Schumacher, 2001: 258-259) gee die volgende praktiese riglyne vir die ontwerp van 'n vraelys:

- Vrae moet duidelik geformuleer word.
- Vermoet tweeledige vrae.
- Respondente moet vrae kan beantwoord.
- Vrae moet relevant wees.
- Kort, eenvoudige vrae is die geskikste.
- Vermoet negatiewe vrae.
- Vermoet partydigheid.

Deur bogenoemde riglyne in gedagte te hou, is die vraelys opgestel. McMillan en Schumacher (2001: 262) toon aan dat skale by vraelyste gebruik word ter wille van akkurate assessering van oortuigings en opinies. In hierdie studie is die Likert-skaal gebruik sodat die respondent kon toon of hy/sy met die stelling saamstem of nie. Die reeks van response bestaan uit die volgende moontlikhede:

- Stem glad nie saam nie.
- Stem nie saam nie.
- Weet nie.
- Stem saam.
- Stem heelhartig saam.

Vraelyste is persoonlik deur die navorser by deelnemers afgelewer. De Vos (2002:174) dui aan dat vraelyste wat per hand afgelewer word tyd bespaar en dat persoonlike kontak reaksie verhoog. Deelnemers is een week gegun om vraelyste te voltooi. Die navorser het self 'n gefrankeerde koevert aan respondente verskaf sodat die vraelyste na die navorser teruggepos kan word. In gevalle waar vraelys nie ontvang is nie, is die respondent gekontak om moontlike probleme op te los. Vervolgens word die inhoud van die vraelys, asook die rasionaal daarvoor, bespreek.

Tydens die literatuurstudie is daar op vier temas as fokuspunte gekonsentreer. Dit het die basis gevorm vir die vrae in die vraelys. In die onderstaande raamwerk word aangedui in watter mate die temas die vrae bepaal het. Die asterisk toon die fokusgebied aan.

Tabel 3.2: Temas as kriteria vir vrae

Nr.	Vrae	Kurrikulum- bestuur	Beginner- prinsipale	Kenmerke en doelwitte van mentorskap en afrigtings- programme	Vereistes vir mentorskap en afrigtings- programme
1.	Persoonlike en skoolinligting		*		
2.	Ervarings, probleme en ondersteuning van beginnerprinsipale	*	*		
3.	Die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en-leier	*	*		
4.	Mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale	*	*	*	*

Die vraelys (kyk bylae A) word vervolgens bespreek.

Vraag 1: Persoonlike gegewens en die vorige posisie wat die prinsipaal beklee het.

Vir die doel van hierdie studie was dit belangrik om die respondent se agtergrond en omgewing te bepaal, aangesien dit moontlik respondente se sienings en menings kon beïnvloed. Persoonlike gegewens wat ingesamel is, gaan oor geslag, ouderdom, onderwyservaring, hoogste akademiese kwalifikasie, tipe skool, aantal leerders in die skool en die vorige posisie beklee wat die prinsipaal beklee het. Die vrae is só geformuleer dat agtergrond en omgewing bepaal kan word.

Vraag 2: Ervarings, probleme en ondersteuning van beginnerprinsipale.

Hierdie vraag het uit drie subafdelings bestaan. In afdeling een word ingegaan op die ervarings van beginnerprinsipale. Die hedendaagse rol van die prinsipaal word deur die volgende stellings vasgestel:

- V9 *Dit is die prinsipaal se verantwoordelikheid om 'n kultuur van leer en onderrig by die skool te skep.*
- V10 *Onderwysowerhede, onderwysers, ouers en leerders verwag van die nuwe prinsipaal om verandering en vernuwing in die skool teweeg te bring.*
- V11 *Onderwysers verwag kundige hulp van die nuwe prinsipaal.*
- V12 *Onderwysowerhede verwag voldoende akademiese resultate onder leiding van die nuwe prinsipaal.*

Afdeling twee toon die probleme aan wat beginnerprinsipale ervaar. Hierdie probleme is in hoofstuk 2 (kyk 2.3.3) bespreek en kan moontlik as doelwitte vir mentorskap- en afrigtingsprogramme dien. Die stellings wat gemaak word, is:

- V13 *Ek vind dit moeilik om met alle rolspelers van die skool te kommunikeer.*
- V14 *Ek voel geïsoleerd en spandeer baie tyd in my kantoor.*
- V15 *Ek voel onseker, onbevoeg en oneffektief.*
- V16 *Ek moet gedurig vertroulikheid in gedagte hou wanneer ek praat.*
- V17 *My onvermoë om situasies te prioritiseer lei soms tot swak besluitneming.*
- V18 *Ek spandeer baie tyd aan logistiek en tegniese probleme.*
- V19 *Ek besef ek word deur personeel dopgehou.*
- V20 *Die aard van my skool bemoeilik prinsipaalskap.*
- V21 *Ek spandeer meer tyd aan skoolbestuurstake as aan kurrikulumbestuurstake.*

Afdeling drie fokus op die huidige mate van ondersteuning aan beginnerprinsipale. Die stellings wat gemaak word, is:

- V22 *Die onderwysdepartement verskaf voldoende ondersteuning om enige probleem rakende die kurrikulum op te los.*
- V23 *Ekstra ondersteuning sal beginnerprinsipale help om kurrikulumprobleme effektief op te los.*
- V24 *Mentorskap en afrigting kan as instrument gebruik word om beginnerprinsipale te ondersteun.*

Vraag 3: Die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en –leier

Hierdie vraag fokus op die mate waarin die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en -leier funksioneer. Die stellings wat gemaak word, is:

- V25 *Ek is vertrouwd met die implementering van die Nasionale Kurrikulumverklaring (NKV) in alle leerareas.*
- V26 *Ek het voldoende opleiding ontvang t.o.v. implementering van die NKV.*
- V27 *Ek is vertrouwd met 'n wye verskeidenheid van onderrigstrategieë vir alle leerareas.*
- V28 *Ek ondersteun my personeel in kurrikulumimplementering.*
- V29 *Ek voorsien die personeel van nuttige hulpbronne vir kurrikulumimplementering.*
- V30 *Die personeel en ouers is vertrouwd met die kurrikulum.*
- V31 *My skool het 'n omvattende plan om die kurrikulum suksesvol te implementeer.*

- V32 *Geleenthede word geskep om die kurrikulum volgens die skool se behoeftes te ontwikkel.*
- V33 *Ek besoek klasse en verskaf onderrigleiding aan onderwysers.*
- V34 *Ek verskaf hulp aan onderwysers met die ontwerp van kurrikulumaktiwiteite en assessering.*
- V35 *Daar vind gereelde monitering en evaluering van die kurrikulum by my skool plaas.*
- V36 *Ek stel die jongste en nuutste teorieë, asook huidige navorsing oor effektiewe onderrig aan onderwysers, bekend.*
- V37 *Ek sien toe dat onderwysers oor die nodige bronne beskik om effektiewe onderrig te bevorder.*
- V38 *Ek reël personeelontwikkelingsgeleenthede om die professionele ontwikkeling van onderwysers te verseker.*
- V39 *Ek is sigbaar vir onderwysers, ouers en leerders in akademiese ontwikkeling.*
- V40 *Ek skep kwaliteit-kontaktyd en interaksie met onderwysers en leerders.*
- V41 *Ek vergader gereeld met die fasehoof, graadhoof of vakhoof oor aspekte van die kurrikulum.*
- V42 *Leerderprestasie kan gekoppel word aan kurrikulumbestuur en -leierskap.*
- V43 *Ek kan onderwysers met spesifieke probleme rakende die kurrikulum behulpsaam wees.*
- V44 *Suksesvolle kurrikulumbestuur en -leierskap gaan verskil van skool tot skool.*

Vraag 4: Mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal

Hierdie vraag fokus op die vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme. Die stellings wat gemaak word, is:

- V45 *Mentorskap- en afrigtingsprogramme moet op kurrikulumleierskap fokus.*
- V46 *Beginnerprinsipale moet verplig word om 'n kurrikulumondersteuningsprogram te gebruik.*
- V47 *Afgetrede prinsipale moet as mentors gebruik word.*
- V48 *Ervare prinsipale moet as mentors gebruik word.*
- V49 *Die ondersteuningsprogram moet uit mentorskap en afrigting bestaan.*
- V50 *Die mentor moet deur die beginnerprinsipaal gekies word.*
- V51 *Mentors moet opleiding ontvang.*
- V52 *Mentors moet gekeur word.*
- V53 *Die mentorskapprogram in kurrikulumleierskap moet dien as intreevlakkwalifikasie vir prinsipaalskap.*

3.4.2.2 Die onderhoud

Fase twee in die dataversameling het bestaan uit 'n onderhoud (kyk bylae B) met die kurrikulumbestuurder van die Kaapse Wynland Distrik. Die onderhoud is gevoer om sy idees, oortuigings, probleme, denke en opinies te deel en om statistiese inligting te verifieer.

Tydens die onderhoud is “oop-einde”-vrae gestel om te verseker dat die deelnemer genoegsame geleentheid gegun word om sy mening te lug en dat genoegsame in-diepte antwoorde verkry kan word. Die vrae is geformuleer om spesifieke inligting vir die studie in te win.

Die onderhoudsvrae pas by die temas (kyk tabel 3.2) wat as fokuspunkte in die vraelyste gebruik is. Die vrae en motiverings word vervolgens in tabel 3.3 aangetoon:

Tabel 3.3: Vrae vir onderhoud

Nr.	Vraag:	Doel:
INLEIDENDE VRAAG:		
1.	Op welke wyse is u betrokke by beginnerprinsipale en kurrikulumbestuur?	Toon die rede hoekom hierdie spesifieke deelnemer gekies is.
NAVORSINGSVRAAG 1: Ervaringe, probleme en ondersteuning van beginnerprinsipale.		
2.	Watter verwagtinge het die onderwysdepartement aangaande beginnerprinsipale?	Om aan te dui watter verwagtinge die onderwysdepartement het en hoe die beginnerprinsipale deur die onderwysdepartement ondersteun word.
3.	Watter tipe ondersteuning bied die onderwysdepartement aan beginnerprinsipale?	
NAVORSINGSVRAAG 2: Die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en –leier.		
4.	Watter kurrikulumprobleme ondervind beginnerprinsipale in die begin van hul ampstermyn?	Om probleme vanuit deelnemer se oogpunt te identifiseer. Bepaling van oplossings vir probleme. Toon pligte van beginnerprinsipale as kurrikulumleiers en –bestuurders.
5.	Hoe kan die beginnerprinsipaal ondersteun word om die kurrikulum effektief te bestuur?	
6.	Wat is die pligte van ’n beginnerprinsipaal as kurrikulumleier en -bestuurder?	
NAVORSINGSVRAAG 3: Behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal.		
7.	Watter mentorskap- en afrigtingsprogramme is tans vir beginnerprinsipale beskikbaar?	Hierdie vrae bepaal of programme met spesifieke vereistes beskikbaar is, of programme voordelig kan wees en wat die moontlike formaat moet wees.
8.	Watter ondersteuning kan ’n mentorskap- en afrigtingsprogram aan ’n beginnerprinsipaal bied?	
9.	Wat behoort die doelwitte van ’n mentorskap- en afrigtingsprogram te wees om die beginnerprinsipaal te laat ontwikkel tot ’n kurrikulumleier?	

Die navorser is vertrouwd met oudio-opnames; dus is die onderhoud, met toestemming van die deelnemer, op diktafoon opgeneem. Aangesien meganiese foute kon intree, het die navorser ook notas gemaak. Die navorser het voortdurend in gedagte gehou dat sy volle aandag te alle tye by die onderhoud moes wees.

3.4.3 Data-ontleding

Die doel van hierdie gekombineerde navorsingsmetode was om numeriese inligting deur beskrywende inligting te verifieer. Die inligting van die vraelyste en die inligting van die onderhoud moet ooreenstemming toon om sodoende te bepaal of die navorsingsvraag, *“Wat is die behoefte aan, en die vereistes vir doeltreffende mentor-en afrigtingsprogramme in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale in Suid-Afrika, met spesifieke verwysing na die Kaapse Wynland Distrik?”* betekenisvol beantwoord kan word. Volgens McMillan en Schumacher (2001: 206) word beskrywende statistiek gebruik om op te som, te organiseer en om kwantitatiewe resultate te interpreteer. Persoonlike en skoolinligting is deur middel van frekwensies voorgestel. Die response op geslote vrae, waar deelnemers tot een antwoord beperk is, is eerstens gekategoriseer. Vir elke afdeling in die vraelys is ’n opsomming in tabelvorm voorsien. Elke vraag verskyn binne die tabel. Die keuse van die respondent word binne die spesifieke skaal se kolom aangedui. Deur die sestien respondente se keuses op te tel is rangordes bepaal. Persentasies is bereken om afleidings te kon maak. Kodering van geslote vrae het dus geskied aan die hand van ’n syferwaarde. In die volgende hoofstuk word dit volledig aangetoon.

In hierdie studie was dit ook belangrik om na die ‘stemme’ van respondente te luister. Dit was dus nodig om ook die respondentkommentaar, soos verskaf in die laaste, oop item van die vraelys, te integreer.

Nadat die onderhoud gevoer is, is dit getranskribeer. Daar is verskeie metodes vir die analisering van kwalitatiewe data. McMillan en Schumacher (2001: 461) verklaar dat sodanige data-analisering ’n induktiewe proses is, bestaande uit die organisering van data

in kategorieë, die identifisering van patrone en bepaling van die verhoudings tussen kategorieë. Volgens McMillan en Schumacher (2001: 468) bestaan kwalitatiewe data-analising uit die ontwikkeling van 'n georganiseerde sisteem vir die opdeling van data in segmente. Segmente kan inligting wees wat uit 'n woord, 'n sin of 'n paar sinne bestaan. Die volgende stappe is gebruik om 'n georganiseerde sisteem te ontwikkel:

- Kry 'n idee van die hele prentjie – Lees data en skryf idees neer.
- Genereer betekenisvolle eenhede – Waaroor handel data, wat word gesê?
- Vergelyk duplisering van onderwerpe – Verbind onderwerpe.
- Skep 'n voorlopige klassifikasie-sisteem – Gebruik van kodes.
- Verfyn die georganiseerde sisteem – Identifiseer tendense in onderwerpe.

Moontlike ooreenstemmings met die vraelysdata kan verseker dat die navorsingsvraag meer omvattend beantwoord word. Patrone tussen die data van vraelyste en die onderhoud word ondersoek. Nadat die data-analises uitgevoer is, is die data na aanleiding van die navorsingsvraag geïnterpreteer. Die aanwending van die bogenoemde werksywes word in hoofstuk 4 in meer besonderhede uitgewys.

3.5 BETROUBAARHEID EN OORDRAAGBAARHEID

McMillan en Schumacher (2001: 244) dui aan dat betroubaarheid te make het met meting, en in welke mate die meting foutloos is. In hierdie studie het die navorser gepoog om betroubaarheid te verseker deur die Likert-skaal, met vyf moontlike antwoorde, te gebruik. Indien van die vrae nie beantwoord is nie word dit in die opsommende tabelle aangedui. In fase twee is die onderhoud so beplan dat die betrokke vrae in 'n sekere mate ooreenstem met die vrae van die vraelys. Dit dra ook by tot betroubaarheid van die dataversameling.

De Vos (2002: 352) verklaar dat oordraagbaarheid die toepaslikheid van een stel bevindinge op 'n ander konteks is. Deur gekombineerde navorsing toe te pas word oordraagbaarheid verseker. Die navorsing vind binnenspesifieke konteks plaas as

gevolg van die tipe studie. Die Nasionale Kurrikulumverklaring (NKV) is nasionaal geïmplementeer en die beginnerprinsipaal moet hierdie kurrikulum in unieke omstandighede bestuur. Die bevindinge van hierdie studie het dus segswaarde wyer as die onderwysdistrik en dit dra by tot 'n hoër mate van oordraagbaarheid.

3.6 ETIESE OORWEGINGS

Etiese oorwegings, en spesifiek objektiwiteit, word vervolgens bespreek.

Volgens McMillan en Schumacher (2001: 11) het objektiwiteit te make met die analiseringsprosedures van dataversameling, ten einde oorwoë interpretasie te kan maak. Objektiwiteit toon ook die kwaliteit van data deur prosedures wat bevoordeling of subjektiwiteit beheer. In fase een van hierdie studie word objektiwiteit gehandhaaf deurdat inhoud van vraelyste nie met respondente bespreek word nie. Die vraelyste word anoniem voltooi en die rol van die navorser word beperk.

In fase twee het die navorser die keuse aan die deelnemer gegee om op datum en plek vir die onderhoud te besluit. Die deelnemer is vooraf ingelig waarom die studie handel en in watter mate die studie voordelig vir die onderwysdistrik kan wees. Die onderhoud is met die deelnemer in sy kantoor gevoer, hy het gemaklik voorgekōmbende omgewing. Bogenoemde maatreëls dra by tot die objektiwiteit van fase twee.

Cohen et al. (2000: 245, 293) toon 'n verskeidenheid etiese oorwegings wat tydens onderhoude en by vraelyste in berekening gehou moet word. In die onderstaande tabel word die etiese oorwegings vir hierdie studie aangedui.

Tabel 3.4: Etiese oorwegings by onderhoude en vraelyste.

Oorweging	Vraelyste (Fase een) en Onderhoud (Fase twee)
Deelname en reg om te onttrek	Geen druk is op deelnemers geplaas om deel te neem nie. Respondente het die reg om tydens die proses te onttrek. Navorsingsprosedures word vooraf aan respondente verduidelik.

Belangrikheid van studie	Respondente word ingelig dat deelname aan die studie tot 'n verbetering in die huidige situasie kan lei.
Vertroulikheid	Respondente word verseker dat identiteit vertroulik en anoniem sal bly.
Toestemming	Respondente word ingelig dat skriftelike toestemming by die WKOD verkry is. 'n Afskrif van die toestemmingsbrief word aan respondente oorhandig.

Die toestemmingsprosedures word vervolgens bespreek en dien as voorbeeld van die nodige maatreëls om skole te beskerm teen onnodige of moontlik skadelike inmenging. Voordat die studie onderneem is, het die navorser skriftelik toestemming verkry om dit uit te voer. 'n Skriftelike aansoek is op 18 Augustus 2008 aan die WKOD (Wes-Kaapse Onderwysdepartement) gerig. Die doel van voorgenome reëlins is kortliks uiteengesit. Voorwaardelike toestemming is skriftelik op 29 Augustus 2008, deur die WKOD verleen. Sekere dokumentasie is deur die WKOD aangevra wat die volgende ingesluit het:

- 'n beskrywing van die navorsingsprojek
- 'n afskrif van die vraelys
- 'n afskrif van die onderhoudskedule
- 'n brief van die studeleier waarin verklaar word dat die navorser by tersiêre inrigting geregistreer is
- naam van die skole waar navorsing uitgevoer sal word
- 'n aanduiding van wie die respondente is
- periode waartydens die navorsing uitgevoer sal word op voorwaarde dat geen navorsing gedurende die vierde kwartaal (Oktober tot Desember) gedoen mag word nie
- voltooiing van 'n navorsingsaansoekvorm

Nadat aan bogenoemde vereistes voldoen is, is finale toestemming (kyk bylae C) deur die WKOD verleen om die navorsing vanaf 1 September 2008 tot 3 Oktober 2008 te doen.

3.7 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk voorsien inligting rakende die ontwerp en metodiek van die ondersoek om sodoende die behoefte aan, en die vereistes vir doeltreffende mentor- en afrigtingsprogramme in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale in Suid-Afrika, met spesifieke verwysing na die Kaapse Wynland Distrik. Die rasionaal vir die gebruik van gekombineerde navorsing asook dataversameling is volledig bespreek. Data-analisering en bevindinge word in hoofstuk vier aangetoon en bespreek.

HOOFTUK 4

ANALISE EN INTERPRETASIE VAN NAVORSINGSDATA

4.1 INLEIDING

In die vorige hoofstuk is die navorsingsmetodologie en –ontwerp in breë trekke bespreek. Vir hierdie studie het die navorser van gekombineerde navorsing gebruik gemaak. Die vraelys vir beginnerprinsipale en onderhoud met die bestuurder van kurrikulum is gekies as die navorsingsinstrumente. Die vraelys en onderhoud is so saamgestel dat beginsels vanuit die literatuurstudie daarin vervat is. Die navorsingsvraag vir die studie is voortdurend voor oë gehou. So het die navorser probeer om sy eie rol op die agtergrond te skuif en nuwe betekenis, verbande en verhoudinge ten opsigte van ondersteuning aan beginnerprinsipale, toe te lig. Nadat skriftelike toestemming van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement verkry is, is die vraelys aan sestien beginnerprinsipale in die Kaapse Wynland Distrik gegee. Die vraelys is deur almal voltooi en ingehandig. Daar is 'n onderhoud met die bestuurder van kurrikulum in die Kaap Wynland Distrik gevoer en 'n bandopname daarvan is getranskribeer. In hierdie hoofstuk word die verskillende vrae wat gestel is, geïnterpreteer deur die verwerkte data te bespreek, te vergelyk en afleidings te maak. Aan die einde van die hoofstuk word 'n samevatting gegee van afleidings wat vanuit die verwerkte data gemaak kon word.

4.2 NAVORSINGSPROBLEEM

Die navorsingsprobleem vir hierdie studie is:

Wat is die behoefte aan, en die vereistes vir doeltreffende mentor- en afrigtingsprogramme in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale in Suid-Afrika, met spesifieke verwysing na die Kaapse Wynland Distrik?

Die subprobleme van die navorsingsprobleem is:

- (a) Watter probleme en behoeftes ondervind beginnerprinsipale?
- (b) Watter probleme bestaan met die bestuur van die kurrikulum in 'n skool?
- (c) Wat is die kenmerke van 'n doeltreffende ondersteuningsprogram vir beginnerprinsipale vir doeltreffende kurrikulumbestuur?

4.3 STATISTIESE TEGNIEKE

Aangesien hierdie studie 'n klein aantal respondente gehad het is daar van beskrywende statistiek gebruik gemaak. In hierdie studie is gekombineerde navorsing gebruik. Data van vraelyste word moontlik deur data vanuit die onderhoud geverifieer, wat die resultate van die studie meer toepaslik en gegrond kan maak. Moontlike ooreenstemmings en verskille in die kwalitatiewe en kwantitatiewe data kan ook verseker dat die navorsingsvraag meer volledig beantwoord word.

Vir elke afdeling in die vraelys is 'n opsomming in tabelvorm voorsien. Elke vraag verskyn binne die tabel. Deur die response te tel, is die rangorde bepaal. Persentasies is bereken om afleidings te vergemaklik. Kodering van geslote vrae het dus aan die hand van 'n syferwaarde geskied. Aan die einde van elke afdeling is die respondente se skriftelike kommentaar ook bespreek.

Patrone tussen die data van die vraelyste en die onderhoud is ondersoek. Na die ondersoek is daar gepoog om data te analiseer en te interpreteer.

4.4 RESULTATE EN BESPREKING VAN RESULTATE (FASE EEN: KWANTITATIEWE NAVORSING)

4.4.1 Persoonlike en skoolinligting van respondente

Onderstaande tabel 4.1 gee 'n uiteensetting van die persoonlike gegewens en skoolinligting van die beginnerprinsipale.

Tabel 4.1 Persoonlike en skoolinligting van respondente

ITEMS	SKALE					TOTAAL
	Manlik	Vroulik				
Geslag Aantal:	9	7				16
Ouderdom Aantal:	30 en jonger 0	31 – 35 1	36 – 40 6	41 – 45 5	46 en ouer 4	16
Onderwyservaring: Aantal:	10 en minder 0	11 – 15 6	16 – 20 4	21 en meer 6		16
Hoogste akademiese kwalifikasie: Aantal:	Onderwysdiploma 11	Onderwysgraad 3	Honneursgraad 2	Meestersgraad 0	Doktorsgraad 0	16
Tipe skool: Aantal:	Gr.R – Gr.3 2	Gr.R – Gr. 6 2	Gr.R – Gr.7 12	Gr.R – Gr.9 0	Gr.R – Gr.12 0	16
Aantal leerders: Aantal:	100 en minder 3	101 – 300 7	301 – 500 1	501 – 800 4	800 en meer 1	16
Vorige posisie: Aantal:	Onderwyser Posvlak 1 7	Departements- hoof 1	Adjunkhoof 4	Waarnemende hoof 4		16

4.4.1.1 Bespreking van persoonlike en skoolinligting van respondente

Omdat daar nege manlike en sewe vroulike respondente is, kan die respondentegroep as heterogeen beskou word. Een respondent is in die ouderdomsgroep 31 – 35, daar is elf respondente tussen 36 – 45 jaar en laastens vier respondente ouer as 46. Al die respondente het meer as tien jaar onderwyservaring. Al die respondente het minder as twee jaar ervaring as prinsipaal, aangesien dit as kriterium vir die seleksie van respondente gedien het. Elf uit die sestien (68,75%) beginnerprinsipale het onderwysdiploma as die hoogste akademiese kwalifikasie, drie respondente beskik oor'n onderwysgraad en twee respondente het honneursgraad verwerf. Twee van die respondente se skool bestaan uit slegs grondslagfase, twee respondente se skole strek

van Gr. R tot Gr. 6 en twaalf respondente se skole strek van Gr. R tot Gr. 7. Drie van die respondente se skole het minder as 100 leerders, sewe respondente se skole het tussen 101 en 300 leerders, een respondent se skool het tussen 301 en 500 leerders, vier respondente se skole het tussen 501 en 800 leerders en een respondent se skool het meer as 800 leerders. Sewe uit sestien (43,75%) prinsipale het vanuŃn p osvlak 1-posisie prinsipaalskap verwerf. Twee prinsipale was departementshoofde, vier was adjunkhoofde en vier was waarnemende hoofde.

4.4.1.2 Oorsig oor persoonlike en skoolinligting van respondente

Daar is nie'n beduidende verskil in die aantal manlike en vroulike respondente nie. Die heterogene aard van die respondente toon aan dat geslagsgelykheid in die aanstelling van prinsipale 'n rol begin speel. Die ouderdom van die respondente kan egter op verouderde metodes van kurrikulumbestuur en sieninge van die huidige kurrikulum dui aangesien hulle opleiding lank gelede plaasgevind het. Hierdie prinsipale mag sukkel om onderwysers met die metodiek en beginsels van die nuwe kurrikulum en nuwe leerareas behulpsaam te wees. In teenstelling hiermee kan die mate van ervaring van die prinsipale moontlik bestuur en besluitneming vergemaklik. Die oorgrote meerderheid van respondente (68,75%) het slegs 'n onderwysdiploma as hoogste akademiese kwalifikasie. Die veeleisende aard van prinsipaalskap kan beginnerprinsipale moontlik verhinder om verder te studeer. Deur mentorskap- en afrigtingsprogramme kan die respondente hulle kwalifikasies moontlik verbeter. Die feit dat daar geen Gr. R tot Gr. 9 en Gr. R tot Gr.12 skole is nie, toon dat die respondente net vir die bestuur van twee fases, naamlik die grondslagfase en die intermediêre fase, verantwoordelik is. Die aantal leerders in die skole dui die werkslading van prinsipale aan. Daar is tien skole wat minder as 300 leerders het, en in hierdie skole vermeerder die werkslading van die beginnerprinsipaal gewoonlik aangesien daar minder personeellede is. Beginnerprinsipale wat direk uit 'n posvlak 1-posisie as prinsipaal aangestel word, sal meer probleme ervaar en ondersteuning benodig, aangesien hy/sy oor geen of baie min bestuurservaring beskik. Vir hierdie beginnerprinsipale is 'n mentorskap- en afrigtingprogram 'n noodsaaklikheid.

4.4.2 Ervarings en rol van beginnerprinsipale

Die onderstaande tabel gee 'n uiteensetting van die ervarings en die rolle van beginnerprinsipale.

Tabel 4.2 Ervarings en rolle van beginnerprinsipale

Nr.	Items	Skaal 1-5					Totaal
		Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Weet nie	Stem saam	Stem heelhartig saam	
		1	2	3	4	5	
V9	<i>Dit is die prinsipaalse verantwoordelikheid om 'n kultuur van leer en onderrig by die skool te skep.</i>	0	1	0	7	8	16
V10	<i>Onderwysowerhede, onderwysers, ouers en leerders verwag van die nuwe prinsipaalse om verandering en vernuwing in die skool teweeg te bring.</i>	0	1	1	8	6	16
V11	<i>Onderwysers verwag kundige hulp van die nuwe prinsipaalse.</i>	0	0	0	8	8	16
V12	<i>Onderwysowerhede verwag voldoende akademiese resultate onder leiding van die nuwe prinsipaalse.</i>	0	1	1	2	12	16
Totaal		0	3	2	25	34	64

4.4.2.1 Oorsig oor statistiese data

Sewe respondente (39,06%) stem saam, en agt respondente (53,12%) stem volledig saam met die algemene verwagtinge van, en die rolle vervul deur, die beginnerprinsipale. Alle respondente toon aan dat onderwysers kundige hulp van die nuwe prinsipaalse verwag. Twaalf respondente (75%) stem heelhartig saam dat onderwysowerhede voldoende akademiese resultate van nuwe prinsipaalse verwag.

4.4.2.2 Betekenis van statistiese data

Die statistiese data toon dat die meerderheid respondente die rol van beginnerprinsipale aandui as:

- Verantwoordelik vir die skep van 'n kultuur van leer en onderrig in die skool.
- Verskaffing van kundige hulp aan die onderwysers.

Die beginnerprinsipaal moet dus toesien dat die skool akademies presteer en terselfdertyd moet hy/sy as kurrikulumleier funksioneer om verandering en vernuwing te bewerkstellig. Verder moet die beginnerprinsipaal ook kurrikulumkundig wees om die onderwysers behulpsaam te wees.

4.4.3 Probleme van beginnerprinsipale

Onderstaande tabel 4.3 gee 'n uiteensetting van die probleme van beginnerprinsipale.

Tabel 4.3 Probleme van beginnerprinsipale

Nr.	Items	Skaal 1 – 5					Totaal
		Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Weet nie	Stem saam	Stem heelhartig saam	
		1	2	3	4	5	
V13	<i>Ek vind dit moeilik om met alle rolspelers van die skool te kommunikeer.</i>	8	5	0	3	0	16
V14	<i>Ek voel geïsoleerd en spandeer baie tyd in my kantoor.</i>	9	2	1	2	1	15
V15	<i>Ek voel onseker, onbevoeg en oneffektief.</i>	5	4	1	5	1	16
V16	<i>Ek moet gedurig vertroulikheid in gedagte hou wanneer ek praat.</i>	0	1	0	5	10	16
V17	<i>My onvermoë om situasies te prioritiseer lei soms tot swak besluitneming.</i>	6	3	0	5	1	15
V18	<i>Ek spandeer baie tyd aan logistiek en tegniese probleme</i>	0	4	1	9	2	16
V19	<i>Ek besef ek word deur personeel dopgehou.</i>	0	0	3	5	8	16
V20	<i>Die aard van my skool bemoeilik prinsipaalskap.</i>	5	3	0	2	6	16
V21	<i>Ek spandeer meer tyd aan skoolbestuurstake as aan kurrikulumbestuurstake.</i>	2	8	0	1	4	15
Totaal		35	30	6	37	33	141

4.4.3.1 Oorsig oor statistiese data

Agt respondente (50%) stem heelhartig saam, en vyf respondente (31,25%) stem saam dat kommunikasie met alle rolspelers in hul betrokke skole nie problematies is nie. Nege respondente (60%) stem heelhartig saam dat hulle nie isolasie ondervind nie. Vyf respondente (31,25%) stem heelhartig saam dat hulle onseker, onbevoeg en oneffektief voel. Vyf respondente (31,25%) stem egter glad nie saam dat hulle onseker, onbevoeg en

oneffektief voel nie. Tien respondente (62,50%) stem heelhartig saam, en vyf respondente (31,25%) stem saam dat vertroulikheid in gedagte gehou moet word wanneer die prinsipaal praat. Ses respondente (40%) stem glad nie saam dat hul onvermoë om situasies te prioritiseer soms tot swak besluitneming lei nie. Vyf respondente (30%) stem egter saam dat hulle onvermoë om situasie te prioritiseer soms wel tot swak besluitneming lei. Vier respondente (25%) stem nie saam dat baie tyd aan logistiek en tegniese probleme spandeer word nie, terwyl nege respondente (56,25%) wel heelhartig met die stelling saamstem. Agt respondente (50%) stem heelhartig saam en vyf respondente (31,25%) het aangedui dat hulle besef hulle word deur die personeel dopgehou. Ses respondente (37,5%) stem heelhartig saam dat die aard van hul skool prinsipaalskap bemoeilik, teenoor vyf respondente (31,25%) wat glad nie saamstem nie. Agt respondente (53,34%) spandeer meer tyd aan kurrikulumbestuurstake as aan skoolbestuurstake, terwyl vier respondente (26,67%) aangedui het dat skoolbestuurstake meer tyd as kurrikulumbestuurstake verg.

4.4.3.2 Bespreking van statistiese data

Die statistiese data toon dat die meerderheid respondente die volgende probleme ervaar:

- Daar word te veel tyd aan logistiek en tegniese probleme spandeer.
- Die aard van die skool bemoeilik prinsipaalskap.

Daar word van die beginnerprinsipaal verwag om logistieke en tegniese probleme op te los wat baie tydrowend kan wees. Hierdie probleme kan van skool tot skool verskil, maar dit is duidelik dat daar van die prinsipaal verwag word om hierdie probleme op te los. Die feit dat die beginnerprinsipale aandui dat prinsipaalskap deur die aard van die skool bemoeilik word, toon dat skole uniek is en dat die probleme en uitdagings van skool tot skool verskil.

Die statistiese data toon dat daar 'n aantal items is waar die respondente se sienings van mekaar verskil. Alhoewel die meerderheid respondente die volgende items nie as

problematies beskou nie, sien 30% en meer dieselfde items wel as problematies. Dit sluit in:

- Hulle ervaar 'n gevoel van onsekerheid, onbevoegdheid en oneffektiwiteit.
- Hulle ervaar 'n onvermoë om situasies te prioriteer en dit lei soms tot swak besluitneming.

Daar is dus beginnerprinsipale wat aangedui het dat hulle nie opgewasse voel vir die taak van prinsipaalskap nie en dat hulle prioritering van situasies tot swak besluitneming kan lei.

Volgens die data meen die oorgrote meerderheid van die respondente dat vertroulikheid in gedagte gehou moet word wanneer hy of sy praat. Die beginnerprinsipaal moet dus, afgesien van probleme wat hy of sy ervaar, steeds vertroulikheid in gedagte. Die statistiese data toon aan dat meerderheid respondente tyd aan kurrikulumbestuurstake spandeer eerder as aan skoolbestuurstake. Die vraag kan gevra word of daar nie meer op die ondersteuning van beginnerprinsipale ten opsigte van kurrikulumbestuur gefokus moet word nie.

Van hierdie items, soos die aard van die skool asook logistieke en tegniese probleme, kan die prinsipaal nie ten volle beheer nie. Die probleme van beginnerprinsipaal kan dus eskaleer indien hy/sy'n kombinasie van onbeheerbare probleme en bestuursuitdagings ervaar.

Na aanleiding van die statistiese data is dit duidelik dat ondersteuningsprogram, met die fokus op kurrikulumbestuur, vir die beginnerprinsipaal van onskatbare waarde kan wees. Meer spesifiek kan mentorskap - en afrigtingsprogram wat merendeels op die individu konsentreer, spesifieke probleemareas aanspreek.

4.4.4 Ondersteuning aan beginnerprinsipale

Onderstaande tabel gee 'n uiteensetting van die ondersteuning aan beginnerprinsipale.

Tabel 4.4 Ondersteuning aan beginnerprinsipale

Nr.	Items	Skaal 1 – 5					Totaal
		Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Weet nie	Stem saam	Stem heelhartig saam	
		1	2	3	4	5	
V22	<i>Die onderwysdepartement verskaf voldoende ondersteuning om enige probleem rakende die kurrikulum op te los.</i>	4	8	0	3	0	15
V23	<i>Ekstra ondersteuning sal beginnerprinsipale help om kurrikulumprobleme effektief op te los.</i>	0	1	1	4	10	16
V24	<i>Mentorskap en afrigting kan as instrument gebruik word om beginnerprinsipale te ondersteun.</i>	0	0	0	7	9	16
Totaal:		4	9	1	14	19	47

4.4.4.1 Oorsig oor statistiese data

Agt respondente (53,34%) stem heelhartig saam, en vier respondente (26,67%) stem saam dat die onderwysdepartement nie voldoende ondersteuning rakende probleme met die kurrikulum, aan beginnerprinsipale bied nie. Tien respondente (62,5%) stem heelhartig saam, en vier respondente (25%) stem saam dat ekstra ondersteuning wel die beginnerprinsipaal sal help om kurrikulumprobleme op te los. Sestien respondente (100%) stem heelhartig saam of stem saam dat mentorskap en afrigting as instrument gebruik kan word om die beginnerprinsipaal te ondersteun.

4.4.4.2 Bespreking van statistiese data

Die statistiese data toon die volgende:

- Die onderwysdepartement voorsien nie voldoende ondersteuning aan die beginnerprinsipale rakende kurrikulumprobleme nie.
- Ekstra ondersteuning sal die beginnerprinsipaal help om kurrikulumprobleme op te los.

- Dat mentorskap en afrigting as instrumente gebruik kan word om beginnerprinsipale te ondersteun.

Vir die respondente is die huidige stand van ondersteuning aan beginnerprinsipale, met spesifieke verwysing na kurrikulumprobleme, nie op standaard nie. Die respondente dui ook aan dat mentorskap en afrigting, in die vorm van 'n ondersteuningsprogram, die beginnerprinsipale se kurrikulumprobleme moontlik kan verminder of oplos.

4.4.4.3 Betekenis van respondente se skriftelike kommentaar

Die respondente kon bykomende kommentaar gee as respons op 'n oop vraag. Oor die rol van prinsipale het 'n respondent aangedui dat die prinsipaal se rol as gevolg van die aard van skole kan verskil: *“Die multigraad skoolhoof is eerstens onderwyser dan bestuurder”*. In sommige skole moet 'n beginnerprinsipaal dus die take van 'n onderwyser uitvoer en terselfdertyd die taak as prinsipaal verrig. As gevolg van die aard van die skool het hierdie onderwyser-prinsipaal moontlik 'n hoër mate van ondersteuning nodig.

'n Respondent beklemtoon dat beginnerprinsipale by multigraadskele probleme ervaar omdat hulle ook klasopvoeders is: *“Beginnerprinsipale veral by multigraadskele, ondervind probleme aangesien hulle ook voltyds klasopvoeders is”*. Probleme soos tydsbesteding en administrasie word ook genoem: *“Tyd moet gedeel word tussen amptelike en administrasie en die tyd wat prinsipaal in die klas moet wees”*. Indien die beginnerprinsipaal deur 'n mentor of ondersteuner word, kan effektiewe tydsbenutting en administrasie doeltreffend aangespreek word. Dit verhoed dat die beginnerprinsipaal onderrig of administrasie afskep.

In die skriftelike kommentaar word die ondersteuning van beginnerprinsipale as belangrik beskou. 'n Respondent toon die belangrikheid van formele ondersteuning: *“Die formele ondersteuning aan 'n beginnerprinsipaal is 'n moet”*. Nog 'n respondente meen ook dat die verskillende afdelings van bestuur in kursusse aangebied moet word: *“Deurlopende bestuurskursusse moet aangebied word in verskeie fasette in die*

skoolopset". 'n Respondent toon aan dat die onderwysdepartement dieselfde verwagtinge koester aangaande prinsipale by verskillende skole: “*Amptenare van die onderwysdepartement verwag dat prinsipale in multigraadskole dieselfde werk moet lewer as die prinsipale by “groot monograad” skole, terwyl laasgenoemde prinsipale nie voltydse klasopvoeders is nie.*” Die mate van ondersteuning moet van so aard wees dat beginnerprinsipale se spesifieke behoeftes aangespreek kan word.

4.4.5 Beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurders en –leiers

Onderstaande tabel gee 'n uiteensetting van die beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurder en –leier.

Tabel 4.5 Beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en –leiers.

Nr.	Items	Skaal 1 – 5					Totaal
		Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Weet nie	Stem saam	Stem heelhartig saam	
		1	2	3	4	5	
V25	<i>Ek is vertrouwd met die implementering van die Nasionale Kurrikulumverklaring (NKV) in alle leerareas.</i>	0	2	2	8	4	16
V26	<i>Ek het voldoende opleiding ontvang t.o.v. implementering van die HNKV.</i>	1	7	1	5	1	15
V27	<i>Ek is vertrouwd met 'n wye verskeidenheid van onderrigstrategieë vir alle leerareas.</i>	1	3	2	7	2	15
V28	<i>Ek ondersteun my personeel in kurrikulumimplementering.</i>	0	1	2	9	4	16
V29	<i>Ek voorsien die personeel van nuttige hulpbronne vir kurrikulumimplementering.</i>	0	3	1	9	3	16
V30	<i>Die personeel en ouers is vertrouwd met die kurrikulum.</i>	1	6	3	3	3	16
V31	<i>My skool het 'n omvattende plan om die kurrikulum suksesvol te implementeer.</i>	1	2	2	8	3	16
V32	<i>Geleenthede word geskep om die kurrikulum volgens die skool se behoeftes te ontwikkel.</i>	2	1	1	9	2	15
V33	<i>Ek besoek klasse en verskaf onderrigleiding aan onderwysers.</i>	2	2	1	8	3	16
V34	<i>Ek verskaf hulp aan onderwysers met die ontwerp van kurrikulumaktiwiteite en assessering.</i>	1	3	2	9	1	16
V35	<i>Daar vind gereelde monitering en evaluering van die kurrikulum by my skool plaas.</i>	1	2	0	7	6	16
V36	<i>Ek stel die jongste en nuutste teorieë, asook huidige navorsing oor effektiewe onderrig aan onderwysers, bekend.</i>	1	2	2	10	1	16
V37	<i>Ek sien toe dat onderwysers oor die nodige bronne beskik om effektiewe onderrig te bevorder.</i>	1	0	0	13	2	16
V38	<i>Ek reël personeelontwikkelingsgeleenthede om die professionele</i>	0	1	0	8	6	15

	<i>ontwikkeling van onderwysers te verseker.</i>						
V39	<i>Ek is sigbaar vir onderwysers, ouers en leerders in akademiese ontwikkeling.</i>	0	0	1	13	2	16
V40	<i>Ek skep kwaliteit-kontaktyd en interaksie met onderwysers en leerders.</i>	0	1	1	10	3	15
V41	<i>Ek vergader gereeld met die fasehoof, graadhoof of vakhoof oor aspekte van die kurrikulum.</i>	3	3	1	6	3	16
V42	<i>Leerderprestasie kan gekoppel word aan kurrikulumbestuur en –leierskap.</i>	2	0	2	6	6	16
V43	<i>Ek kan onderwysers met spesifieke probleme rakende die kurrikulum behulpsaam wees.</i>	0	0	0	14	2	16
V44	<i>Suksesvolle kurrikulumbestuur en –leierskap gaan verskil van skool tot skool.</i>	0	0	1	7	8	16
Totaal		17	39	25	167	67	315

4.4.5.1 Oorsig oor statistiese data

Agt respondente (50%) stem heelhartig saam, en vier respondente (25%) stem saam dat hy/sy vertrou is met die implementering van die Nasionale Kurrikulumverklaring (NKV) in alle leerareas. Agt respondente (50%) stem nie saam dat hulle voldoende opleiding ten opsigte van implementering van die NKV ontvang het nie, terwyl vyf respondente (33,34%) aangedui het dat hulle wel saamstem met die stelling. Sewe respondente (46,67%) stem saam met die stelling dat hul vertrou is met 'n wye verskeidenheid onderrigstrategieë vir alle leerareas. Nege respondente (56,25%) stem saam dat hulle hul personeel ondersteun in kurrikulumimplementering. Nege respondente (56,25%) stem saam dat hulle hul personeel van nuttige hulpbronne vir kurrikulumimplementering voorsien. Elf respondente (68,75%) het aangedui dat hulle skool 'n omvattende plan het om die kurrikulum suksesvol te implementeer. Nege respondente (60%) stem saam dat hulle geleenthede skep om die kurrikulum volgens die skool se behoeftes te ontwikkel. Elf respondente (68,75%) het aangedui dat hulle klasse besoek en onderrigleiding aan onderwysers bied. Nege respondente (56,25%) stem saam dat hulle onderwysers met die ontwerp van kurrikulumaktiwiteite en assessering help. Dertien respondente (81,25%) toon aan dat daar gereelde monitering en evaluering van die kurrikulum by hul skool plaasvind. Tien respondente (62,5%) stem saam dat hulle die jongste en nuutste teorieë, asook huidige navorsing oor effektiewe onderrig aan onderwysers, aan hulle personeel bekend stel. Vyftien respondente (93,75%) toon aan dat hulle die nodige bronne aan onderwysers vir effektiewe onderrig verskaf. Veertien respondente (93,34%) reël persoonlikheidsontwikkelingsgeleenthede vir hulle personeel. Dertien respondente (81,25%) stem saam met die stelling dat hulle sigbaar vir

onderwysers, ouers en leerders in akademiese ontwikkeling is. Tien respondente (66,67%) stem saam dat hulle kwaliteit-kontaktyd en interaksie met onderwysers en leerders skep. Sestien respondente (100%) kan hulle onderwysers met spesifieke probleme rakende die kurrikulum behulpsaam wees. Ses respondente (37,5%) stem saam dat hul gereeld met die fasehoof, graadhoof en vakhoof oor aspekte van die kurrikulum vergader.

Ses respondente (37,5%) stem nie saam dat hul personeel en ouers vertrouwd is met die kurrikulum nie. Ses respondente (37,5%) stem heelhartig saam, en ses respondente (37,5%) stem saam met die stelling dat leerderprestasie aan kurrikulumbestuur en –leierskap gekoppel kan word. Sewe respondente (43,75%) stem heelhartig saam, en agt respondente (50%) stem saam dat suksesvolle kurrikulumbestuur en –leierskap van skool tot skool sal verskil.

4.4.5.2 Bespreking van statistiese data

Die statistiese data toon dat die meerderheid respondente vertrouwd is met die implementering van die NKV. In teenstelling hiermee toon die meerderheid respondente dat hulle nie voldoende opleiding ontvang vir die implementering van die NKV nie. Om 'n kurrikulum effektief te bestuur, is dit van kardinale belang dat die prinsipaal voldoende opleiding in die nasionale kurrikulum moet ontvang.

Die feit dat die meeste respondente aandui dat hulle personeel en ouers nie vertrouwd is met die kurrikulum nie, dui op die volgende:

- Die beginnerprinsipaal moet as kurrikulumbestuurder en –leier hierdie rolspelers op effektiewe wyse rakende die kurrikulum kan inlig.

Vrae 27-29; 31-41 en 43 fokus op die pligte van die beginnerprinsipaal in terme van kurrikulumbestuur en –leierskap. Die statistiese data dui aan dat:

- Die meerderheid beginnerprinsipale hierdie bestuurstake wel verrig, alhoewel daar sekere beginnerprinsipale is wat nie al die take uitvoer nie. Die standaard van die uitvoering van hierdie take kan moontlik bevraagteken word, aangesien die meerderheid van respondente wel vir ekstra ondersteuning vra (kyk 4.4.4.2).
- Aangesien die meerderheid beginnerprinsipale hierdie bestuurstake uitvoer, dui dit weereens op die omvang van kurrikulumbestuur in prinsipaalskap. Die groot hoeveelheid take en probleme wat na vore kan tree in die uitvoering van die take toon dat ondersteuning aan hierdie beginnerprinsipale baie belangrik is.
- Vir die beginnerprinsipaal om te ontwikkel as 'n kurrikulumleier moet hierdie kurrikulumbestuurstake met die nodige ondersteuning effektief uitgevoer kan word.

Die statistiese data toon dat die meerderheid beginnerprinsipale leerderprestasie aan kurrikulumbestuur en –leierskap koppel. Dit dui op die volgende:

- Die beginnerprinsipaal wat in kurrikulumbestuur ondersteun word, kan moontlik 'n verhoogde leerderprestasie tot gevolg hê.

Die statistiese data dui aan dat die meerderheid beginnerprinsipale van mening is dat suksesvolle kurrikulumbestuur en –leierskap van skool tot skool verskil. As gevolg van die uniekheid van skole is dit vir die beginnerprinsipaal van die uiterste belang om in spesifieke leemtes in kurrikulumbestuur ondersteun te word. Hierdie ondersteuning kan moontlik deur mentorskap en afrigting plaasvind.

4.4.5.3 Betekenis van respondente se skriftelike kommentaar

In die skriftelike kommentaar van 'n respondent word die taak van die prinsipaal as kurrikulumbestuurder bevraagteken: *“Kurrikulum hoort miskien meer tuis by graadhoofde, leerareahoofde asook departementshoofde, terwyl skoolhoofde veral beginnerprinsipale meer leiding nodig oor skoolbestuur asook personeelbestuur. In'n onderwyser se opleiding word bitter min indien enige aandag gegee finansiële bestuur en personeelbestuur”*. Hierdie respondent meen dat aspekte soos personeelbestuur en

finansiële bestuur binne prinsipaalskap meer aandag moet geniet. ’n Ander respondent ondersteun hierdie sienswyse :“’n Prinsipaal wat spesifiek op die kurrikulum self konsentreer en dit bestuur kan deur die rol van assistent prinsipaal vervul word”. Die respondent meen dat ’n assistent prinsipaal die bestuur van die kurrikulum kan behartig. Die vraag kan egter gevra word hoe ’n prinsipaal as kurrikulumleier kan ontwikkel indien kurrikulumbestuur deur ander rolspelers in die skool behartig word. Die aard van skole verskil ook. Beginnerprinsipale wat nie oor ’n assistentprinsipaal beskik nie, moet in elk geval hierdie rol vervul.

’n Respondent noem die volgende take in kurrikulumbestuur: “Daar moet as ’n span deurentyd gewerk word om metodes en maniere te vind dat leerders in die skool sowel as tuis altyd besig is. Ouerbetrokkenheid moet ook gemoniteer word. Gereelde klasbesoek is ook van groot waarde. Boeke wat maandeliks gekontroleer word dit wil sê opvoeders en leerders se skryfboeke. Verslae daaroor te skryf en daardeur is almal op hoogte van wat verwag word en of almal die kurrikulum volg en verstaan. Op ’n mooi manier die opvoeders wat nie hul bes lewer nie op ’n positiewe manier aanspoor in belang van die skool en die leerders”. Hierdie take toon die mate van betrokkenheid van beginnerprinsipaal by die kurrikulum. Dit dui ook aan dat die beginnerprinsipaal ondersteun moet word om as kurrikulumbestuurder en –leier effektief te kan ontwikkel.

4.4.6 Mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal

Onderstaande tabel gee ’n uiteensetting van die belangrikheid van mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal.

Tabel 4.6 Mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal

Nr.	Items	Skaal 1 – 5					Totaal
		Stem glad nie saam nie	Stem nie saam nie	Weet nie	Stem saam	Stem heelhartig saam	
		1	2	3	4	5	
V45	<i>Mentorskap- en afrigtingsprogramme moet op kurrikulumleierskap fokus.</i>	0	2	2	6	6	16
V46	<i>Beginnerprinsipale moet verplig word om ’n kurrikulumondersteuningsprogram te gebruik.</i>	1	1	1	6	7	16

V47	<i>Afgetrede prinsipale moet as mentors gebruik word.</i>	0	4	2	4	5	15
V48	<i>Ervare prinsipale moet as mentors gebruik word.</i>	0	0	1	9	6	16
V49	<i>Die ondersteuningsprogram moet uit mentorskap en afrigting bestaan.</i>	0	1	1	7	6	15
V50	<i>Die mentor moet deur die beginnerprinsipaal gekies word.</i>	1	1	2	5	7	16
V51	<i>Mentors moet opleiding ontvang.</i>	0	0	1	7	8	16
V52	<i>Mentors moet gekeur word.</i>	0	0	1	7	8	16
V53	<i>Die mentorskapprogram in kurrikulumleierskap moet dien as intreevlakkwalifikasie vir prinsipaalskap.</i>	3	1	2	5	5	16
Totaal		5	10	13	56	58	142

4.4.6.1 Oorsig oor statistiese data

Ses respondente (37,5%) stem heelhartig saam, en ses respondente (37,5%) stem saam dat mentorskap- en afrigtingsprogramme op kurrikulumleierskap moet fokus. Sewe respondente (43,75%) stem heelhartig saam, en ses respondente (37,5%) stem saam dat beginnerprinsipale verplig moet word om 'n kurrikulumondersteuningsprogram te gebruik. By die stelling dat afgetrede prinsipale as mentors gebruik moet word is nege respondente (60%) ten gunste daarvan, en vier respondente (26,67%) daarteen. Nege respondente (56,25%) stem heelhartig saam, en ses respondente (37,5%) stem saam dat ervare prinsipale as mentors gebruik moet word. Sewe respondente (46,67%) stem heelhartig saam, en ses respondente (40%) stem saam dat die ondersteuningsprogram uit mentorskap en afrigting moet bestaan. By die stelling dat beginnerprinsipale mentors moet kies, stem sewe respondente (43,75%) heelhartig saam en vyf respondente (31,25%) stem saam. Vyftien respondente (93,75%) is van mening dat mentors opleiding moet ontvang. Vyftien respondente (93,75%) toon dat mentors gekeur moet word. Vyf respondente (31,25%) stem heelhartig saam, en vyf respondente (31,25%) stem saam dat 'n mentorskapprogram in kurrikulumleierskap as intreevlakkwalifikasie vir prinsipaalskap moet dien.

4.4.6.2 Bespreking van statistiese data

Die statistiese data oor mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal dui op die volgende:

- Die meerderheid beginnerprinsipale meen dat daar op kurrikulumleierskap 'n mentorskap- en afrigtingsprogram gefokus moet word. Die respondente besef klaarblyklik hulle verantwoordelik as kurrikulumbestuurder en dat hulle die taak moet verrig. As kurrikulumbestuurders ondervind hulle moontlik nog leemtes in kurrikulumleierskap.
- Die meerderheid beginnerprinsipale 'n dui aan dat kurrikulumondersteuningsprogram verpligtend moet wees. Hierdie aanduiding bevestig dat daar 'n tekort aan kurrikulumondersteuning is en dat so 'n program dringend nodig is.
- Alhoewel die meerderheid beginnerprinsipale ten gunste van afgetrede prinsipale as mentors is, is daar wel 'n aantal beginnerprinsipale wat daarteen gekant is. Die beginnerprinsipale ten gunste van afgetrede prinsipale dink moontlik dat die ervaring van afgetrede prinsipale hulle dalk tot voordeel kan strek. Die klein hoeveelheid daarteen is moontlik van mening dat afgetrede prinsipale nie noodwendig die nodige kennis oor 'n voortdurend veranderende kurrikulum het nie. Die feit dat meer beginnerprinsipale ervare prinsipale as mentors verkies, dui aan dat daar moontlik eerder op huidige prinsipale as mentors gefokus moet word.
- Die meerderheid beginnerprinsipale voel dat die ondersteuningsprogram uit mentorskap en afrigting moet bestaan. Dit is moontlik dat beginnerprinsipale nie meer te vinde is vir formele opleidingsessies en werkswinkels is nie en dat mentorskap en afrigting meer toepaslik gaan wees vir direkte ondersteuning in kurrikulumbestuur. Vanweë die persoonlike kontak in mentorskap en afrigting het die beginnerprinsipaal 'n beter kans om tot kurrikulumleier te ontwikkel.
- Die meerderheid beginnerprinsipale wil hulle eie mentor kies. As gevolg van die aard van mentorskap is dit duidelik dat die beginnerprinsipale se verhouding met die mentor moet opbou. Die persoonlikhede van die mentor en die beginnerprinsipaal kan moontlik bots, dit sal dus beter wees indien die beginnerprinsipaal 'n mentor kan kies. In enige mentorskap moet beide partye goed kan saamwerk om suksesvol te wees.
- Die meerderheid beginnerprinsipale dui aan dat mentors gekeur behoort te word en opleiding moet ontvang. Die belangrikheid en waarde wat beginnerprinsipale

aan hierdie tipe ondersteuningsprogram heg, word hierdeur weerspieël. Die keuring en opleiding van mentors dui ook daarop dat hierdie ondersteuningsprogramme goed deurgedink en gestruktureerd moet wees.

- Die meerderheid beginnerprinsipale is ten gunste daarvan 'ndat mentorskapprogram in kurrikulumleierskap as intreevlak kwalifikasie vir prinsipaalskap moet dien. 'n Persoon wat aansoek doen vir prinsipaalskap moet dus 'n mentorskapprogram in kurrikulumleierskap voltooi voordat hy/sy aangestel kan word. Prakties is hierdie voorstel moontlik nie uitvoerbaar nie, aangesien baie meer persone die program sal moet voltooi om aansoek te kan doen vir prinsipaalskap. Wat sou gebeur as die behoefte aan prinsipale vermeerder en daar is nie genoeg kandidate is wat 'n mentorskapprogram voltooi het nie? Prinsipaalskap verskaf die geleentheid om as kurrikulumleier te ontwikkel. 'n Persoon wat voor prinsipaalskap mentorskapprogram voltooi sal nie die ondersteuning in die werksituasie ervaar nie'nemindere mate tot kurrikulumleier ontwikkel. Die beginnerprinsipale beseft die belangrikheid van hulle ontwikkeling as kurrikulumleiers, vandaar die besluit dat die program as intreevlak kwalifikasie moet dien.

4.4.6.3 Betekenis van respondente se skriftelike kommentaar

Die respondente het skriftelik aangedui dat mentorskap baie belangrik vir die beginnerprinsipale is. 'n Respondent sê: *“Mentorskap het onontbeerlik geword vir nuwe hoofde”*. 'n Respondent ervaar tans mentorskap as voordelig: *“Ek is tans besig m'n “Advanced Certificate in Educational Leadership” by UCT en daar word gebruik gemaak van mentors. Ek vind dit baie ondersteunend, hoofde wat saam met my in die studiegroep is help ook baie, veral die ervare hoofde.. Ek het die vrymoedigheid om hul te bel en hulp te vra waar nodig”*. Mentorskap kan dus effektief gebruik word om beginnerprinsipale te help en ervare hoofde kan ook moontlik as mentors dien.

4.4.7 Oorsig van vraelysbevindings

Die data wat deur middel van die vraelys ingesamel is, is ontleed en die belangrikste tendense, patrone en verbande is bespreek. Die vraelys is so saamgestel dat geleenthede aan deelnemers geleenthede verskaf is om hulle mening te lug oor die behoefte aan, en kenmerke van mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale ten einde effektiewe kurrikulumbestuur te bewerkstellig. Die vrae is so geformuleer dat deelnemers die omvang, kompleksiteit en werklikheid van die tekort aan ondersteuning aan beginnerprinsipale wat hulle daaglik ervaar, kon weergee. Die data toon die volgende kernbevindings aan:

- Die beginnerprinsipaal is verantwoordelik vir die skep van 'n kultuur van leer en onderrig in die skool, terselfdertyd moet hy/sy kundige hulp, rakende die kurrikulum, aan onderwysers bied.
- Die beginnerprinsipaal ervaar die tyd wat aan logistiek en tegniese probleme spandeer word as problematies. Probleme soos die gebruik van die regte rekenaarprogram vir opstelling van 'n begroting en die hantering van oorvol klasse kan ingewikkeld wees.
- Die unieke aard van skole bemoeilik prinsipaalskap. Verskillende skole het unieke probleme. Beginnerprinsipale in multigraadskole moet hulle taak as prinsipaal en klasopvoeder vervul. Ondersteuning vir hierdie prinsipale in kurrikulumbestuur en –leierskap sal baie voordelig wees.
- Die onderwysdepartement voorsien nie voldoende ondersteuning, ten opsigte van. kurrikulumbestuur en –leierskap aan beginnerprinsipale nie. Ekstra ondersteuning, deur middel van mentorskap en afrigting, kan hierdie probleem oplos.
- Kurrikulumbestuur en –leierskap vir die beginnerprinsipaal kan tot verhoogde leerdersprestasie lei.
- 'n Ondersteuningsprogram in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale moet uit mentorskap en afrigting bestaan.
- Mentorskap- en afrigtingsprogramme moet op kurrikulumleierskap fokus.

- Afgetrede en ervare prinsipale kan as mentors gebruik word.
- Beginnerprinsipale wil hulle eie mentors kies.
- Mentors moet opgelei en gekeur word.

Vervolgens word resultate van fase twee, die kwalitatiewe navorsing, getoon en bespreek.

4.5 RESULTATE EN BESPREKING VAN RESULTATE (FASE TWEE: KWALITATIEWE NAVORSING)

4.5.1 Inleiding

Fase twee bestaan uit onderhoud met die kurrikulumbestuurder van die Kaap se Wynland Distrik. Die onderhoud is gevoer om sy idees, oortuigings, probleme, denke en opinies aangaande ondersteuning aan beginnerprinsipale te bepaal en om statistiese data te verifieer. Ooreenstemmings en verskille tussen data kan moontlik help om die navorsingsvraag meer volledig te beantwoord. Die doel van die onderhoud en onderhoudskedule is in hoofstuk 3 (kyk 3.4.2.2) bespreek. Aanhalings word verbatim weergegee.

4.5.2 Inleidende vraag

Die inleidende vraag, “Op welke wyse is u betrokke by beginnerprinsipale en kurrikulumbestuur?” , dui op die rede vir seleksie van die deelnemer. Die deelnemer het aangedui dat hulle as onderwysdistrik nie spesifiek betrokke is by die bestuur van beginnerprinsipaal nie.

“Ja, uhm ons is nie eintlik so diep betrokke daarby nie, in terme van die bestuur van die beginnerprinsipaal nie.”

Daar is dus nie spesifiek persoon of amp verantwoordelik vir die bestuur van die beginnerprinsipale in die onderwysdistrik nie. Die deelnemer het genoem dat die onderwysdistrik, insluitend die deelnemer, wel in die verlede opleidingsessies aan die begin van die jaar vir beginnerprinsipale aangebied het.

“Wat ons wel gehad het, het ons die afgelope twee jaar nie gedoen nie aangesien ons nie soveel baie beginnerprinsipale gehad nie, gewoonlik aan die begin van

die jaar het ons 'n sessie, 'n weeksessie, waar ons beginnerprinsipale oplei en ons vat hulle deur 'n proses en ek is betrokke daa rby, dan gaan ons deur die bestuur van die kurrikulum.”

Die onderwysdistrik verskaf formele opleidingsessies aan beginnerprinsipale slegs wanneer daar 'n sekere getal beginnerprinsipale is. Intussen word beginnerprinsipale deur besoeke aan die skool ondersteun.

“Maar as deel van ons werk, gedurigdeur het ons nie noodwendig opleiding nie, maar waar ons skole besoek, gee ons 'n insito of opleiding aan hierdie prinsipale.”

4.5.3 Verwagtinge, ervarings, probleme en ondersteuning van beginnerprinsipale

Vraag twee, “Watter verwagtinge het die onderwysdepartement aangaande beginnerprinsipale?”, moet bepaal watter verwagtinge daar aan die beginnerprinsipaal gestel word. Die deelnemer het genoem dat daar 'n paar spesifieke verwagtinge soos moderering, beleidstoepassing en sekere strukture wat in plek moet wees, is.

“...die kwessie van moderering, wat ons baie vind is dat daar geen interne moderering plaasvind nie. Daar is die kwessie van die toepassing van die beleid, daar is die kwessie van of die skool byvoorbeeld 'n kurrikulumkomitee het, of daar 'n assesseringskomitee is, of die skool byvoorbeeld kurrikulumkoördineerders het, of die skool assesseringsbeleid het, of hulle die skole assesserings onreëlmatigheidskomitee het.”

Die deelnemer het genoem dat die beginnerprinsipaal verantwoordelik is om strukture in plek te stel en te handhaaf.

“So daar is daai strukture wat die prinsipaal in plek moet stel....”

Die beginnerprinsipaal moet op hoogte wees en is ten volle verantwoordelik vir die kurrikulum.

“...vir my is dit belangrik dat die beginnerprinsipaal en enige prinsipaal op hoogte van die kurrikulum moet wees, want hy of sy is absoluut verantwoordelik en toerekeningsvatbaar in terme van die toepassing van die kurrikulum. dat hulle volle verantwoordelikheid neem vir die kurrikulum en nie net te delegeer nie sonder om enigsins iets te weet van die kurrikulum nie.”

Die onderwysdepartement verwag dat ’n beginnerprinsipaal volle verantwoordelikheid vir die kurrikulum moet neem en op hoogte moet wees van die kurrikulum.

Vraag drie, “Watter tipe ondersteuning bied die onderwysdepartement aan beginnerprinsipale?”, handel oor huidige ondersteuning aan beginnerprinsipale. Die deelnemer het genoem dat die beginnerprinsipaal ondersteun word in spesifiek die bestuur van die skool:

“In terme van die beginnerprinsipaal is merendeels in die institusionele bestuur en beheer, in daai komponent wat hulle spesifieke ondersteuning bied aan die bestuur van die skool, en ook die bestuur en beheer van byvoorbeeld die skoolbeheerliggaam en daai soort van interaksie, die raad van verteenwoordigende leerders ensovoorts, so die institusionele bestuur en beheer is merendeels daarvoor verantwoordelik.”

Die deelnemer noem verder dat hulle kurrikulumadvies aan beginnerprinsipale bied.

“In terme van die kurrikulumadviesdiens is dit waar ons in terme van die kurrikulum self, die toepassing van die kurrikulum, die implementering van die kurrikulum, die beleidsaspekte in terme van die kurrikulum dit is waar ons rol speel.”

Dit is volgens die deelnemer duidelik dat daar wel ’n mate van ondersteuning aan beginnerprinsipale gebied word. ’n Belangrike vraag wat beantwoord moet word, is hoe effektief hierdie ondersteuning is. Dit is ook duidelik dat die fokus op die implementering van beleid is en dat die ontwikkeling van leierskap dus nie plaasvind nie.

4.5.4 Die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en -leier

In vraag vier, “Watter kurrikulumprobleme ondervind beginnerprinsipale in die begin van hul ampstermyn”, word die kurrikulumprobleme uit die deelnemer se oogpunt geïdentifiseer. Die deelnemer het genoem dat strukture binne die skool een van die groot struikelblokke vir ’n beginnerprinsipaal kan wees.

“Reg ek dink eerste is die instel van bepaalde strukture, want waar baie beginnerprinsipale begin, mag daar byvoorbeeld noodwendig nie strukture in die skool wees nie. Andersyds mag daar strukture wees wat nie funksioneer nie, of

daar kan strukture wees maar ek dink beginnerprinsipaal moet sy of haar stempel afdruk in terme van die pad vorentoe vir die skool wanneer hy of sy in beheer is of die bestuur van die skool beteken dit noodwendig dat hy of sy stempel moet afdruk.”

Die deelnemer het genoem dat die beginnerprinsipaal in beheer moet wees en die skool so bestuur dat die pad vorentoe sigbaar is. Beginnerprinsipaal moet dus as kurrikulumleier effektief kan funksioneer. Die deelnemer het genoem dat die beginnerprinsipaal ook die keuse tussen klasonderrig en leerarea-onderrig problematies vind.

“Nog probleme is die kwessie van as ons kyk byvoorbeeld by ons primêre skole is die vraag of dit leerareaonderwys of klasonderrig moet wees, dit is gewoonlik groot turksy.”

Die deelnemer het genoem dat die opstelling van assesseringsbeleid ook problematies vir beginnerprinsipale is.

“Nog probleme wat sy of hy mag ondervind by skool kan dalk wees die hele kwessie van wat hulle noem onreëlmatighede, dit is groot oorkoepelende term, maar ek dink dit is merendeels binne die assesseringsbeleid en die saamstel van die assesseringsbeleid so dit is min of meer van die probleme.”

Die deelnemer beskou daarstelling van strukture, beheer van die skool, die pad vorentoe, keuse tussen klasonderrig en leerarea-onderrig en opstelling van assesseringsbeleid as die kurrikulumprobleme wat beginnerprinsipale ondervind. Die deelnemer toon dus aan dat die beginnerprinsipaal wel kurrikulumbestuur en –leierskapsprobleme ondervind.

By vraag vyf, “Hoe kan die beginnerprinsipaal ondersteun word om die kurrikulum effektief te bestuur?”, moes die deelnemer aandui hoe ondersteuning kan plaasvind om die bestaande probleme wat daar is op te los. Eerstens noem die deelnemer dat daar kursusse is om die beginnerprinsipaal in kurrikulumbestuur te ondersteun:

“...die Kaapse Onderwys en Leierskapinstituut, in Kuilsrivier, hulle bied gereeld kursusse aan, daar word kursusse aangebied in terme van beheer, bestuur en kurrikulumbestuur spesifiek. So dit is een aspek van ondersteuning aan beginnerprinsipale.”

Die deelnemer was eerstens van mening dat departementshoofde en adjunkprinsipale hierdie kursusse bywoon aangesien hierdie persone in die toekoms die rol as prinsipaal sal vervul.

“Want wat ons eintlik doen, dit baat niñ mens ’n beginnerprinsipaal dan eers stuur op so kursus nie, so kursusse wat byvoorbeeld aangebied word is vir adjunkhoofde en departementshoofde want dit is gewoonlik uit daardie groep mense waaruit prinsipale vandaan kom, so dit is alreeds beginneropleiding.”

Tweedens het die deelnemer genoem dat kurrikulumadviseurs ook die taak van ondersteuning aan beginnerprinsipale vervul.

“By die skool self is ons as kurrikulumadviseurs betrokke, ook met sessies waar ons byvoorbeeld sessies het waar ons die skoolhoofde uitnooi wat ook die beginnerprinsipale is waar dit gaan oor die bestuur van die kurrikulum en oor moderering, waar dit gaan oor hoe om effektiewe kurrikulum by die skool te lewer.”

Beginnerprinsipale kan in kurrikulumbestuur ondersteun word deur kursusse by die Kaapse Onderwys en Leierskapinstituut by te woon en deur van kurrikulumadviseurs ondersteuning te vra.

In vraag ses, “Wat is die pligte van beginnerprinsipaal as kurrikulumleier en -bestuurder?”, word die pligte van ’n beginnerprinsipaal as kurrikulumleier en -bestuurder geïdentifiseer. Die deelnemer heg baie waarde aan die bestuur van die kurrikulum.

“.....my punt is die kurrikulum dryf alles by die skool, alles wat jy doen by die skool, alles wat jy toepas by die skool gaan oor die kurrikulum.”

Die deelnemer voel dat die skep van effektiewe strukture een van die belangrikste pligte is.

“So as ons kyk na sy groot rolle wat hy doen, vir my gaan dit om as ons kyk na die bestuur van die skool moet beginnerprinsipaal sorg vasgestelde en effektiewe strukture is.”

Hierdie strukture kan slegs geskep word indien die beginnerprinsipaal as ’n kurrikulumleier besluite kan neem en optree.

“So ek sou byvoorbeeld sê dat die skoolbestuurspan sou die eerste roep wees dat hy of sy vir hulle bymekaar kry om die pad vorentoe uit te vind. Want die groot probleem is, dit is mos basies bestuursaspek, dat enige persoon wat nuut kom by ’n skool of inrigting moet sy of haar planne vir die toekoms uitspel en dit is waar die skoolbestuurspan byvoorbeeld kom dat hulle eers hulle plannetjies maak. Vanuit die skoolbestuurspan moet daar gekyk word na bepaalde leiers binne die skool.”

Die deelnemer het genoem dat die beginnerprinsipaal kurrikulumkundig moet wees.

“Maar die belangrike ding van die prinsipaal is dat hy of sy vir homself of haarself instudeer in die kurrikulum.”

Die deelnemer het verder genoem dat aspekte soos die gedragskode van ’n skool ’n impak op kurrikulumbestuur kan hê.

“...die eenvoudige ding is byvoorbeeld die gedragskode van ’n skool en binne die gedragskode kan mens reeds baie dinge inpak wat gaan help in terme van die kwaliteit tipe kurrikulumlewering.”

Die beginnerprinsipaal moet strukture binne die skool skep en hierdie plig kan slegs effektief wees indien die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en kurrikulumleier funksioneer.

4.5.5 Behoefte aan, en kenmerke van mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal

In vraag sewe, “Watter mentorskap- en afrigtingsprogramme is tans vir beginnerprinsipale beskikbaar?”, moet daar bepaal word of daar wel mentorskap- en afrigtingsprogramme beskikbaar is. Die deelnemer het genoem dat daar nie bepaalde mentorskapprogramme vir beginnerprinsipale is nie, maar dat daar wel hulp vir hierdie prinsipale bestaan.

“Op die oomblik in die WKOD het ons nie bepaalde mentorskap waar beginnerprinsipale..., laat ek dit so stel binne ’n geografiese gebied sal die prinsipaal en die institusionele bestuur en beheer sal verseker dat daar mense is wat sal hulp gee, maar dit is nie ’n bepaalde mentorskapprogram nie.”

Die deelnemer het genoem dat mentorskap wel plaasvind indien 'n skool disfunksioneel raak.

“Waar daar wel mentorskapprogramme is is daar daar hoofde byvoorbeeld inkom is wanneer'n skool besig om disfunksioneel raak, wanneer die prinsipaal nie meer sy of haar leierskap kan toon en bestuur van die skool ten gronde gaan. Dan is daar bepaalde mentorskap dan praat ons van persoon inbring na die skool toe om saam te sit by die skool.”

Die rede wat vir die gebrek van mentorskapprogramme aangevoer word, is die tekort aan personeel. Die deelnemer het genoem dat ander prinsipale beginnerprinsipale van hulp kan wees.

“Maar vir 'n beginnerprinsipaal is daar nie sulke strukture want ons het bloot net nie genoeg persone om dit te kan doen nie want ek meen jy kan'n persoon voltyds weghaal van ander plek om hom of haar te laat men tor vir'n beginnerprinsipaal nie. So die stappe wat daar is om te help met hierdie beginnerprinsipale is basies maar die omliggende prinsipale, die prinsipale met hul 'expertise' wat meer ondervinding het wat dan gebruik word as soort van oor em persoo n na wie toen dankbord kan dien vir hierdie beginnerprinsipaal.”

Daar bestaan volgens die deelnemer dus nie enige formele mentorskap- en afrigtingsprogramme nie.

Vraag agt, “Watter ondersteuning kan mentorskap - en afrigtingsprogram aan beginnerprinsipaal bied?”, dui die moontlike voordele'n van mentorskap - en afrigtingsprogram aan. Die deelnemer het genoem dat mentorskap- en afrigtingsprogramme wel baie voordelig vir die hele skool sal wees.

“Dit kan baie wees daar is 'n wessie daaromtrent nie, indien ons die hulpbronne het, finansieel sowel as menslike hulpbronne, gaan dit geweldig baat. Dan vat 'n mens die persoon as soort van sy induksie, want wanneer ons praat van induksie dan is maar net 'n week wat ons aan die begin van die jaar het. Wat nooit regtigwaar voldoende is nie..... Maar wanneer ons wel mentorskapprogramme in

plek gaan stel sal dit geweldig baat, nie net vir die prinsipaal nie, maar vir die hele skoolopset.”

In vraag nege, “Wat behoort die doelwitte van mentorskap - en afrigtingsprogram te wees om die beginnerprinsipaal te laat ontwikkel tot kurrikulumleier?” , moes die deelnemer sy siening oor moontlike doelwitte van ’n mentorskap- en afrigtingsprogram deel. Die deelnemer het genoem dat die persoon wat die mentor gaan wees ’n kurrikulumkundige behoort te wees.

“Die eerste ding is die mentor sal’n persoon wees wat self ’n kundige is. Ek dink wat baie keer nou gebeur by baie skole is dat ons hoofde, ons prinsipale is nie werklikwaar kenners in die kurrikulum self nie. Hulle moet die kurrikulum bestuur maar hulle delegeer dit baie keer af. So een van die doelwitte sal wees hoe ’n mens werklikwaar die kurrikulum bestuur. Dit beteken daardie mentor sal die beginnerprinsipaal moet vat op ’n pad om die kurrikulum te verstaan, as ek praat van om die kurrikulum te verstaan is dit om die breë beleid en beginsels rondom die kurrikulum. Niemand verwag dat elke persoon alles, elke aspek van die leerarea moet ken nie. Maar die beginsel waarop die kurrikulum gegrond is dit is belangrik en ook hoe om dit te bestuur.”

Die deelnemer besef dat’n beginnerprinsipaal moontlik nie ’n kurrikulumkundige is nie. Deur ondersteuning van’n kurrikulumkundige mentor kan die beginnerprinsipaal hulp ontvang as kurrikulumbestuurder en sodanig as kurrikulumleier ontwikkel. Die deelnemer het genoem dat die mentorskapprogram die beginnerprinsipaal moet ondersteun in die skep van strukture en dat die program buigbaar moet wees om skole met unieke omstandighede te akkommodeer.

“’n Mentorprogram sal beteken die prinsipaal moet geneem word op’n pad van bestuur in terme van die daarstelling en skepping van strukture, uhm baie van ons beginnerprinsipale veral in ons distrik begin by baie klein skooltjies waar daar ses persone is ons het in een kring waar daar byvoorbeeld 16 skole is waar daar twee persoonskole is so daai is’n spesifieke uitdaging. Wat ook nodig gaan wees veral in ’n platteland se konteks vir ’n beginnerprinsipaal is om die hele kwessie van multigraad onderrig as een van die doelwitte te hê van daai mentorprogram

*want hoe bestuur jy dit as prinsipaal wat multigraad skool het.” Die deelnemer sluit af deur te noem dat die versekering van kwaliteit baie belangrik is: *Nog ’n doelwit daarvan sal wees hoe verseker ons kwaliteit kurrikulum deur kwaliteitversekeringsstrukture in plek te stel, byvoorbeeld modereringsaksies. Hoe verseker ons dat ons kyk na die take dat dit kwaliteit assesseringstake is.**

Die mentorskapprogram moet die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder kan ondersteun en hom/haar toelaat om as kurrikulumbestuurder te ontwikkel.

4.5.6 Oorsig van onderhoudbevindings

Die data wat deur middel van die onderhoud ingesamel is, verseker dat die navorsingsvraag volledig beantwoord word. Die vrae is so geformuleer dat deelnemeres sienings, persepsies, opinies en menings, rakende die ondersteuning aan beginnerprinsipale, bepaal kan word. Die data uit die onderhoud toon die volgende kernbevindings aan:

- Die Kaap Wynland Onderwysdistrik verskaf opleiding aan beginnerprinsipale indien daar ’n sekere aantal beginnerprinsipale is.
- Die toepassing van beleid, die skep van strukture en verantwoordelikheid van die kurrikulum word as probleme vir die beginnerprinsipaal beskou.
- Die kwalitatiewe data toon aan dat die deelnemer die klem op die toepassing van beleid en daarstelling van strukture plaas.
- Uit hierdie data is dit duidelik dat die WKOD onwaarskynlik voldoende opleiding en kurrikulumondersteuning aan beginnerprinsipale kan bied.
- Die WKOD het tekort aan mannekrag, fondse en kundigheid om beginnerprinsipale op te lei en te ondersteun. Dit laat aan die departement geen ander keuse as om mentorskap te gebruik nie.

4.6 DATA-INTERPRETASIE

Indien die kwalitatiewe data die kwantitatiewe data verifieer sal die navorsingsvraag beter beantwoord kan word. Deur ooreenstemmings en verskille in data aan te dui kan die

doelwitte en kenmerke van mentorskap- en afrigtingsprogramme meer omvattend bepaal word. Die vraelys en die onderhoudskedule is in drie afdelings verdeel. Die vroe en formaat van die vraelys en die onderhoud verskil om te pas by die datakolleksie metode. Die navorser gebruik beide, die vraelys en onderhoud, om sodoende die navorsingsvraag beter te beantwoord. Die respondente wat vraelyste voltooi het is beginnerprinsipale en die deelnemer in die onderhoud is die Kaapse Wynland Onderwysdistrik se kurrikulumbestuurder. Die navorser poog ook om deur die interpretasiën verband te lê tussen die empiriese data en die literatuur gegewens.

4.6.1 Verwagtinge aangaande, probleme van, en ondersteuning aan beginnerprinsipale

Vir hierdie studie is dit belangrik om die verwagtinge aangaande, probleme van, en ondersteuning aan beginnerprinsipale te bepaal. Die data dui aan wat tans van beginnerprinsipaal verwag word, watter probleme beginnerprinsipale ervaar en hoe hulle ondersteun word.

4.6.1.1 Verwagtinge aangaande beginnerprinsipale

- Die kwantitatiewe data dui aan dat sewe respondente (43,75%) van die beginnerprinsipale uit 'n posvlak 1 posisie as prinsipale aangestel is. 'n Tekort aan bestuurservaring kan moontlik vir hierdie beginnerprinsipale problematies wees. In teenstelling hiermee dui die kwalitatiewe data dat adjunkhoofde en departementshoofde eerder as beginnerprinsipale opleiding moet ontvang. Groot hoeveelheid beginnerprinsipale deurloop dus nie opleidingskursusse nie. Dit is duidelik dat hierdie beginnerprinsipale soveel te meer deur ondersteuningsprogram ondersteun behoort te word. In die literatuur word daar verwys na die belangrikheid van bestuur en leiding (kyk 2.2.1.2). 'n Beginnerprinsipaal wat uit 'n posvlak 1-posisie aangestel is moet kan bestuur en lei. Hierdie vaardighede kan deur mentorskap - en afrigtingsprogram aangespreek word.

- Die kwantitatiewe data toon aan dat agt respondente (50%) saamstem en dat sewe respondente (43,75%) heelhartig saamstem dat die verskillende rolspelers, soos onder andere die onderwysdepartement, verwag dat beginnerprinsipale die verantwoordelikheid vir verandering en vernuwing in hulle skool aanvaar. Die kwalitatiewe data verifieer hierdie data. Die deelnemer het genoem dat die beginnerprinsipaal die pad vorentoe moet aandui. Planne vir die toekoms en pad vorentoe dui op verandering en vernuwing, die beginnerprinsipaal sal as kurrikulumleier moet funksioneer om die pad vorentoe effektief te kan aandui. In die literatuur (kyk 2.2.1.3) verklaar Bass en Avolio (1994) dat prinsipale oor verskeie vaardighede moet beskik om aan die uitdagings van die 21ste eeu te voldoen. Vaardighede sluit intellektuele stimulering, inspirerende motivering en 'n geïdealiseerde invloed in. Die prinsipaal moet personeellede help om ou probleme op nuwe maniere te benader. Verder behoort hy/sy hoë verwagtinge aan beide die personeel en leerders te kommunikeer en 'n gedragsmodel aan onderwysers te verskaf. Elke beginnerprinsipaal sal in sy/haar prinsipaaalskap vernuwing en verandering moet bewerkstellig.
- Die kwantitatiewe data toon aan dat 12 respondente (75%) heelhartig saamstem dat die onderwysdepartement bevredigende akademiese prestasie onder leiding van die nuwe prinsipaal verwag. Een van die respondente het in sy/haar skriftelike kommentaar aangedui dat amptenare van die onderwysdepartement dieselfde verwagtinge aan alle beginnerprinsipale stel. Verwagtinge aangaande beginnerprinsipale kan van skool tot skool verskil. Uit die kwalitatiewe data kan daar afgelei word dat die onderwysdepartement hierdie siening deel, aangesien hulle die verantwoordelikheid van die kurrikulum op die prinsipaal plaas. Hierdie beskrywings toon indirek aan dat die onderwysdepartement wel van die beginnerprinsipaal bevredigende akademiese prestasie verwag. Ook in die literatuur (kyk 2.2.2.2) is dit duidelik dat die prinsipaal verantwoordelik gehou word vir leerdersprestasie deur betrokke te wees by die kurrikulum, onderrig en assessering. Die prinsipaal moet ook oor kennis van die kurrikulum beskik. Hy/sy moet kan monitor en evalueer, moet bronne beskikbaar stel en terselfdertyd sigbaar wees.

- Een van die respondente het in sy/haar skriftelike kommentaar aangedui dat amptenare van die onderwysdepartement dieselfde verwagtinge aan beginnerprinsipale in multigraadskole en dié in monograadskole stel. Die beginnerprinsipale van 'n multigraadskool het moontlik 'n hoër werkslading omdat hulle beide die take van prinsipaalskap en klasonderwyser moet vervul.

4.6.1.2 Algemene probleme van beginnerprinsipale

- Die kwantitatiewe data toon aan dat nege respondente (68,75%) aangedui het dat hul baie tyd aan tegniese en logistieke probleme aangaande skoolbestuur spandeer. Vyf en meer respondente (30%+) toon 'n gevoel van onsekerheid, onbevoegdheid en oneffektiwiteit. Hierdie gevoel tesame met die onvermoë om situasies te prioriteer kan tot swak besluitneming lei. Hierdie algemene probleme kan moontlik die 'n taak van beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurder en -leier nadelig beïnvloed. Die kwalitatiewe data dui merendeels op kurrikulumprobleme wat in afdeling 4.6.3 van die huidige studie bespreek word. Die literatuur (kyk 2.3.3) verwys na 'n verskeidenheid algemene probleme wat beginnerprinsipale ervaar. Algemene probleme soos vrees vir mislukking, prioritisering, tegniese probleme en swak besluitneming stem ooreen met die probleme wat die respondente ervaar. Hierdie probleme sal spesifiek in 'n mentorskap- en afrigtingsprogram aangespreek moet word.

4.6.1.3 Ondersteuning aan beginnerprinsipale

- Die kwantitatiewe data toon aan dat twaalf respondente (80%) aangedui het dat die onderwysdepartement nie voldoende ondersteuning rakende kurrikulumprobleme aan beginnerprinsipale bied nie. In teenstelling hiermee toon die kwalitatiewe data dat die onderwysdepartement wel 'n rol speel deur toegang tot 'n kurrikulumadviesdiens, hulp met die toepassing en implementering van die kurrikulum en beleidsaspekte van die kurrikulum. In die literatuur, (kyk 2.3.4) is daar talle verwysings wat aandui dat die ondersteuning aan beginnerprinsipale nie

- na wense is nie. Daar word spesifiek na die gebrek aan leierskap van prinsipale, die oneffektiwiteit van distrikskantore in kurrikulumondersteuning en swak administratiewe en professionele ondersteuning deur staatsamptenare, verwys.
- Kwantitatiewe data toon aan dat veertien respondente (87,5%) ekstra ondersteuning benodig om kurrikulumprobleme op te los. Sestien respondente (100%) het aangedui dat mentorskap en afrigting as instrumente gebruik kan word om beginnerprinsipale te ondersteun. Die kwalitatiewe data dui aan dat die deelnemer ekstra ondersteuning en die gebruik van mentorskap en afrigting as instrumente, ondersteun. Die belangrikheid van mentorskap - en afrigtingsprogram as ondersteuning vir die beginnerprinsipaal in kurrikulumbestuur word deur die ooreenstemming in data bevestig. Die literatuur (kyk 2.3.4) toon duidelik dat ondersteuning in skool- en kurrikulumbestuur aan beginnerprinsipale nodig is. Mentorskap en afrigting word voorgehou as suksesvolle ondersteuning aan beginnerprinsipale.

Uit bogenoemde data is dit duidelik dat daar hoë verwagtinge aan beginnerprinsipale gestel word, dat die onderwysdepartement nie voldoende ondersteuning bied nie en dat mentorskap- en afrigtingsprogram gebruik behoort te word om hierdie probleem aan te spreek. Vervolgens word data aangaande beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en -leiers geïnterpreteer.

4.6.2 Beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en -leiers

In die vorige afdeling (kyk 4.6.1) is data ten opsigte van verwagtinge, algemene probleme en ondersteuning aan beginnerprinsipale geïnterpreteer. In hierdie afdeling word daar spesifiek op die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en -leier gefokus.

Die kwantitatiewe data dui aan dat

- Ondersteuning benodig word om ouers en personeel met die kurrikulum vertrouwd te maak.

- Die omvang van prinsipaalskap weereens beklemtoon word deur die hoeveelheid kurrikulumtake waarvoor hy/sy voor verantwoordelik is.
- Die beginnerprinsipaal ondersteuning benodig om die kurrikulum effektief te kan bestuur en om as kurrikulumleier te kan ontwikkel.
- Die meerderheid beginnerprinsipale aantoon dat leerderprestasie aan kurrikulumbestuur en –leierskap gekoppel kan word.

Die kwalitatiewe data dui aan dat beginnerprinsipale merendeels die volgende probleme ervaar:

- Skep van bepaalde strukture.
- Funksionering as kurrikulumbestuurders en -leiers (kyk 4.5.3).

Die kwalitatiewe data toon verder die volgende pligte van die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en –leier:

- Die beginnerprinsipaal moet as kurrikulumkundige verantwoordelikheid vir die skool se kurrikulum te neem.
- Die beginnerprinsipaal as kurrikulumleier moet die pad vorentoe aandui.

Uit die literatuur in (kyk 2.3.1) word daar spesifiek verwys na die verwagtinge aangaande beginnerprinsipale ten opsigte van hulle taak as kurrikulumbestuurders en –leiers.

Verwagtinge sluit in:

- Maak 'n verskil in die skool.
- Ondersteun onderwysers.
- Vind beter werkswyses, ten opsigte van verandering en vernuwing.
- Stel hoë verwagtinge en standaarde vir akademiese en sosiale ontwikkeling van alle leerders.
- Kweek 'n kultuur van leer en onderrig.
- Bring verandering teweeg.

- Verskaf leierskap en motivering.

Daar word ook in die literatuur (kyk 2.3.3) verwys na kurrikulumprobleme wat beginnerprinsipale mag ondervind. Veranderende kurrikulum veroorsaak dat die prinsipaal voordurende ondersteuning aan onderwysers moet bied en dus self kurrikulumkundige moet wees. Die beginnerprinsipaal sal as kurrikulumleier moet funksioneer om hierdie probleem te oorkom. Hierdie siening word in die literatuur gedeel deur Bryk en Schneider, soos aangehaal deur Alvy en Robbins (2005: 51), wat meen dat nuwe prinsipale se sukses in 'n groot mate afhang van haar/sy kennis van die kurrikulum, onderrigleiding en assessering. Die ondersteuning wat aan beginnerprinsipale gebied behoort te word, moet van so aard wees dat dit die beginnerprinsipaal in staat stel om kennis van die kurrikulum aan onderwysers oor te dra en terselfdertyd as kurrikulumleier te ontwikkel.

Beide die kwantitatiewe en kwalitatiewe data asook die literatuur dui aan dat die beginnerprinsipaal as 'n kurrikulumbestuurder en –leier moet kan funksioneer. Vir hierdie enorme taak is 'n mentorskap - en afrigtingsprogram moontlik die antwoord. Vervolgens word die formaat van mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal bespreek.

4.6.3 Die doelwitte en kenmerke van mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal

Die geïnterpreteerde data van die voorafgaande afdeling het spesifiek die pligte en probleme van beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en –leiers aangedui. In hierdie afdeling word die kwalitatiewe en kwantitatiewe data en die literatuur geïnterpreteer om die doelwitte en kenmerke van moontlike mentorskap- en afrigtingsprogram aan te dui.

- Die kwantitatiewe data toon aan dat dertien respondente (81,25%) ten gunste van 'n verpligte kurrikulumondersteuningsprogram is. Dit is duidelik dat die meerderheid respondente waarde heg'naan ondersteuningsprogram. Die

kwalitatiewe data dui aan dat die deelnemer ook ten gunste van mentorskapprogram is deur aan te dui dat dit die prinsipaal en die hele skool geweldig gaan baat. Beide kwantitatiewe en kwalitatiewe data beklemtoon die belangrikheid van ondersteuningsprogram vir beginnerprinsipale. In die literatuur (kyk 2.4.1) word doelwitte vir suksesvolle mentorskap- en afrigtingsprogramme gestel. Leierskapsontwikkeling, bepaling van professionele behoeftes en aanmoediging tot effektiewe onderrigleier is doelwitte wat tot voordeel van elke beginnerprinsipaal sal wees. Om elke beginnerprinsipaal te betrek moet hierdie mentorskap- en afrigtingsprogram verpligtend wees.

- Die kwantitatiewe data dui aan dat twaalf respondente (75%) ten gunste van kurrikulumleierskap as fokuspunt van mentorskap- en afrigtingsprogram is en dertien respondente (86,67%) ondersteun die siening dat die ondersteuningsprogram uit mentorskap en afrigting moet bestaan. Die kwalitatiewe data ondersteun hierdie twee sienings en die deelnemer dui aan dat baie prinsipale nie kenners van die kurrikulum is nie. Beide datastelle toon aan dat die beginnerprinsipaal deur middel van mentorskap en afrigting ondersteun moet word in kurrikulumbestuur en in kurrikulumleierskap. Ook in die literatuur (kyk 2.4.1) word daar onder andere na die sukses van mentorskap- en afrigtingsprogramme in lande soos Engeland, Wallis, Nieu-Seeland, Singapoer, die VSA en Australië verwys. Daar word na verskeie voordele verwys, afhangende van die doelwitte vir die programme in die lande. Voordele soos die verbetering van prinsipaalskap en leerderprestasie, intensiewe hulp en afrigting asook die implementering van werkswyses toon aan dat mentorskap- en afrigtingsprogramme in Suid-Afrika spesifiek vir kurrikulumbestuur en –leierskap gebruik kan word.
- In die kwantitatiewe data toon die oorgrote meerderheid respondente aan dat ervare prinsipale as mentors gebruik moet word, dat mentors deur die beginnerprinsipaal gekies moet word, dat mentors opleiding moet ontvang en dat hulle gekeur moet word. In die kwalitatiewe data word daar nie spesifiek na hierdie kenmerk verwys nie, maar wel dat die mentor in kurrikulumkundige moet wees en 'n beginnerprinsipaal moet kan lei. In die literatuur (kyk 2.5.1) word daar

na spesifieke komponente van mentorskap- en afrigtingsprogramme verwys. Mentorseleksie word as baie belangrik beskou en in die meeste distrikte word ervare prinsipale gebruik om as mentors op te tree. In sekere programme word daar wel van afgetrede prinsipale gebruik gemaak. Die verhouding tussen die mentor en die beginnerprinsipaal word in die literatuur as die sleutel tot sukses beskou. Dit kan die rede wees hoekom respondente aangedui het dat hulle self hul mentors wil kies en dat mentors gekeur behoort te word. Die literatuur dui ook aan dat mentors opgelei moet word (kyk 2.4.1).

Dit is belangrik dat die bogenoemde doelwitte en kenmerke in moontlike mentorskapprogramme in die Suid-Afrikaanse onderwyssisteem gebruik moet word. Dit sal verseker dat daar na “die stemme” geluister word om ondersteuning in kurrikulumbestuur en –leierskap aan beginnerprinsipale te gee. Die geïnterpreteerde data van die kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsing asook die literatuur toon die doelwitte en kenmerke van mentorskap- en afrigtingsprogramme aan. Vervolgens word die verbandlegging tussen die kwantitatiewe data, die kwalitatiewe data en die literatuur bespreek.

4.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die data wat deur middel van die vraelys en onderhoud ingesamel is, ontleed en die belangrikste tendense, patrone en verbande met verwysing na literatuurgegewens bespreek. Die vraelys en onderhoud is so saamgestel dat aan die respondente en deelnemer die geleentheid gegee is om hulle mening te lug oor hulle behoefte aan, en kenmerke van doeltreffende mentorskap-en afrigtingsprogramme in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale in Suid-Afrika. Die vrae is so geformuleer dat deelnemers die omvang, kompleksiteit en werklikheid van die beginnerprinsipale se daaglikse kurrikulumprobleme kon weergee.

Die kwantitatiewe en kwalitatiewe data asook die literatuur toon dat die volgende probleme 'n negatiewe invloed het op die beginnerprinsipaal se vermoë om effektief as kurrikulumbestuurder te funksioneer en as kurrikulumleier te ontwikkel:

1. Daar is 'n groot aantal beginnerprinsipale wat as posvlak 1-onderwysers as prinsipale aangestel word. Hierdie prinsipale het min of geen bestuurservaring nie.
2. Die onderwysdepartement koester verwagtinge van die beginnerprinsipale waaraan hulle nie kan voldoen nie. Die onderwysdepartement voorsien ondoeltreffende hulp en ondersteuning aan beginnerprinsipale. Die beginnerprinsipale kan dus nie aan die verwagtinge voldoen nie.
3. Die aard van skole bemoeilik sekere beginnerprinsipale se taak, veral in multigraadskole waar daar van prinsipale verwag word om ook as klasonderwyser te funksioneer.
4. Te veel tyd word aan logistieke en tegniese probleme spandeer. Probleme soos die gebruik van die regte rekenaarprogram vir opstelling van 'n begroting en die hantering van oorvol klasse kan moeilik en ingewikkeld vir 'n beginnerprinsipaal wees.
5. Die onderwysdepartement bied onvoldoende ondersteuning aan beginnerprinsipale.
6. Die taak van die prinsipaal en meer spesifiek kurrikulumbestuurder is te omvangryk.
7. Daar bestaan 'n tekort aan kennis aangaande die kurrikulum.
8. Beginnerprinsipale het 'n moeilike taak om strukture te skep en die pad vorentoe aan te dui.
9. Daar bestaan geen formele ondersteuningsprogram om beginnerprinsipale in unieke omstandighede deur mentorskap en afrigting te ondersteun nie.

Die kwantitatiewe en kwalitatiewe data asook die literatuur dui op die volgende kenmerke vir 'n effektiewe ondersteuningsprogram aan:

1. Mentorskap en afrigting kan as instrumente gebruik word om beginnerprinsipale te ondersteun.
2. Mentorskap en afrigtingsprogramme behoort op kurrikulumbestuur en kurrikulumleierskap te fokus.
3. Afgetrede en ervare prinsipale kan as mentors gebruik word.
4. Die mentors moet deur beginnerprinsipale gekies word.
5. Mentors moet gekeur en opgelei word.

Daar is ook verskille opgemerk tussen die kwalitatiewe data, kwantitatiewe data en literatuur:

1. Die kwantitatiewe data en die literatuur het aangedui dat beginnerprinsipale nie genoegsame kurrikulumondersteuning van die onderwysdepartement ontvang nie. In teenstelling hiermee dui die kwalitatiewe data aan dat die onderwysdepartement wel voldoende kurrikulumondersteuning aan beginnerprinsipale bied.
2. Die kwalitatiewe data dui aan dat daar tans op die toepassing van beleid en strukture binne skole gefokus word. Die kwantitatiewe data en literatuur dui egter aan dat daar meer op kurrikulumbestuur en kurrikulumleierskap gefokus moet word.

Die algemene siening is dat die beginnerprinsipaal wel deur 'n mentorskap en afrigtingsprogram ondersteun moet word om die kurrikulum effektief te bestuur en terselfdertyd as kurrikulumleier te ontwikkel.

Die deelnemers se reaksie toon dat daar dringend 'n mentorskap- en afrigtingsprogram vir beginnerprinsipale vir effektiewe kurrikulumbestuur ontwerp behoort te word. Daar bestaan 'n duidelike verband tussen, wat die literatuur oor mentorskap- en afrigtingsprogramme as ondersteuning vir beginnerprinsipale sê, en dit wat die deelnemers ervaar. Beide die kwantitatiewe en kwalitatiewe data tesame met die

literatuur dui aan dat beginnerprinsipale deur'n formele mentorskap en -afrigtingprogram ondersteun moet word.

In die laaste hoofstuk wat hierna volg, word 'n opsomming en bespreking gedoen as samevatting van hierdie studie. Gevolgtrekkings, implikasies en aanbevelings wat vir die onderwys oorweeg kan word, word bespreek.

HOOFSTUK 5

OPSOMMING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

In hoofstuk 4 is die verwerkte data geïnterpreteer, bespreek, vergelyk en daar is ook afleidings rakende die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale gemaak. Hierdie werkswyse verseker dat daar op die navorsingsvraag van hierdie studie gekonsentreer is. Hoofstuk 5 vat hierdie studie saam met 'n opsomming en gevolgtrekkings uit die navorsing. Daar word ook aanbevelings gemaak om aan te dui hoe die verskillende rolspelers 'n bydrae kan lewer om te verseker dat beginnerprinsipale ondersteun word om effektiewe kurrikulumbestuur te bewerkstellig. Die doelstelling vir hierdie studie is om deur 'n literatuur- en empiriese studie die werklike probleme wat beginnerprinsipale met kurrikulumbestuur ervaar asook die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme, te bepaal.

5.2 OPSOMMING: OORSIG VAN DIE NAVORSING

Hierdie studie is in vyf hoofstukke verdeel wat elk die volgende aangespreek het:

- Hoofstuk 1 dien as 'n inleidende oriëntasie van die navorsing. Aspekte soos die beweegrede vir die navorsing, 'n verkennende literatuurstudie, probleemstelling, doelstellings, navorsingontwerp en metodes en die verklaring van begrippe is bespreek. Die hoofstuk toon aan dat 'n beginnerprinsipaal moontlik die kurrikulum meer effektief kan bestuur indien hy/sy ondersteuning in die vorm van 'n mentorskap- en afrigtingsprogram ontvang. Deur 'n literatuur- en empiriese studie is die behoefte aan, en die vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale sodoende bepaal.

- In Hoofstuk 2 word 'n uitgebreide literatuurstudie gedoen. Internasionale literatuur toon aan dat mentorskap- en afrigtingsprogramme baie suksesvol gebruik word om beginnerprinsipale te ondersteun. Bestudering van Suid-Afrikaanse bronne toon aan dat daar 'n tekort aan ondersteuning en mentorskap- en afrigtingsprogramme is. Die literatuurstudie toon die belang van effektiewe kurrikulumbestuur en spesifiek kurrikulumleierskap aan.
- Hoofstuk 3 fokus op die ontwerp en metodiek van die empiriese ondersoek om die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme aan beginnerprinsipale vir effektiewe kurrikulumbestuur, te bepaal. Daar is van gekombineerde navorsing gebruik gemaak wat vraelyste en onderhoude ingesluit het.
- In Hoofstuk 4 word die geïnterpreteerde data van die empiriese ondersoek voorgelê. Die navorser het die verbandlegging tussen die literatuurstudie, kwantitatiewe data en kwalitatiewe data onder die volgende afdelings bespreek:
 1. Die rolle, ervarings en probleme van beginnerprinsipale en die mate van ondersteuning.
 2. Beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en –leiers.
 3. Die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme.

Vervolgens word bogenoemde punte opsommenderwys bespreek.

5.2.1 Die rolle, ervarings en probleme van beginnerprinsipale en die mate van ondersteuning

Onderstaande tabel gee 'n uiteensetting van die rolle, ervarings en algemene probleme van beginnerprinsipale asook die mate van ondersteuning wat hulle tans ondervind.

Tabel 5.1 Die rolle, ervarings en probleme van beginnerprinsipale en die mate van ondersteuning

Die rolle, ervarings en probleme van beginnerprinsipale en die mate van ondersteuning	
Rolle, ervarings en verwagtinge van die beginnerprinsipaal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beginnerprinsipale is verantwoordelik vir verandering en vernuwing in hulle skole. 2. Beginnerprinsipale is verantwoordelik vir voldoende akademiese prestasie. 3. Beginnerprinsipale in multigraadskole moet beide posisies van prinsipaalskap en klasonderwyser behartig. 4. Dieselfde mate van kurrikulumbestuur word aan beginnerprinsipale gestel hetsy prinsipaalskap by 'n multigraadskool of 'n monograadskool.
Algemene probleme wat beginnerprinsipale ondervind.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beginnerprinsipale spandeer baie tyd aan tegniese en logistieke probleme. 2. Daar is beginnerprinsipale wat onseker, onbevoeg en oneffektief voel. 3. Daar is beginnerprinsipale wie se onvermoë om situasies te prioritiseer tot swak besluitneming lei.
Mate van ondersteuning aan beginnerprinsipale.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die onderwysdepartement bied nie voldoende ondersteuning aan beginnerprinsipale, t.o.v. kurrikulumprobleme nie. 2. Beginnerprinsipale benodig ekstra ondersteuning om kurrikulumprobleme op te los. 3. Mentorskap en afrigting moet as instrumente gebruik word om beginnerprinsipale te ondersteun.

5.2.2 Beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en -leiers

Onderstaande tabel gee 'n uiteensetting van die ervarings, probleme en pligte van beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en -leiers.

Tabel 5.2 Ervarings, probleme en pligte van beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en -leiers

Ervarings, probleme en pligte van beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurder en -leier	
Ervarings van beginnerprinsipale as	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beginnerprinsipale benodig ondersteuning om ouers en personeel met die kurrikulum vertrouwd te maak.

kurrikulumbestuurders en –leiers.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Die hoeveelheid kurrikulumtake waarvoor beginnerprinsipale verantwoordelik is toon die omvang van prinsipaalskap. 3. Beginnerprinsipale benodig ondersteuning om die kurrikulum effektief te bestuur en terselfdertyd as kurrikulumleiers te ontwikkel. 4. Beginnerprinsipale het aangetoon dat leerderprestasie met kurrikulumbestuur en –leierskap verbind kan word.
Probleme van beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en –leiers.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beginnerprinsipale ervaar dit problematies om strukture binne skole te skep. 2. Beginnerprinsipale vind dit moeilik om as kurrikulumbestuurders te funksioneer en om sonder ondersteuning as kurrikulumleiers te ontwikkel.
Pligte van beginnerprinsipale as kurrikulumbestuurders en –leiers.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Die beginnerprinsipaal is as kurrikulumkundige verantwoordelik vir die kurrikulum by die skool. 2. Die beginnerprinsipaal moet as kurrikulumleier die pad vorentoe aandui. 3. Die beginnerprinsipaal moet 'n verskil maak in die skool en onderwysers ten volle kan ondersteun. 4. Die beginnerprinsipaal is verantwoordelik vir die daarstelling van hoë verwagtinge en standarde vir die akademiese en sosiale ontwikkeling van alle leerders. 5. Die beginnerprinsipaal moet 'n kultuur van leer en onderrig skep. 6. Die beginnerprinsipaal is verantwoordelik vir vernuwing, leierskap en motivering in die skool.

5.2.3 Die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal

Onderstaande tabel gee 'n uiteensetting van die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal.

Tabel 5.3 Die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal.

Die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal	
Die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme.	<ol style="list-style-type: none"> 1. 'n Mentorskap- en afrigtingsprogram moet verpligtend vir beginnerprinsipale wees. 2. Indien beginnerprinsipale mentorskap- en

	<p>afrigtingsprogramme deurloop sal hy/sy as leier ontwikkel, sy/haar professionele behoeftes bepaal en tot effektiewe onderrigleier ontwikkel.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Beginnerprinsipale moet in kurrikulumbestuur en – leierskap deur mentorskap en afrigting ondersteun word. 4. Ervare prinsipale moet as mentors gebruik word. 5. Mentors moet opleiding ontvang. 6. Mentors moet gekeur word. 7. Die beginnerprinsipaal moet die mentor kan kies, dit dui op die belangrikheid van die verhouding tussen mentor en beginnerprinsipaal. 8. Mentors moet kurrikulumkundig en goeie leiers wees.
--	--

5.3 GEVOLGTREKKINGS

Die gevolgtrekkings van hierdie studie dien as antwoorde op die navorsingsvraag wat oorspronklik in hoofstuk 1 vermeld is. Die navorsingsvraag is: *Wat is die behoefte aan, en die vereistes vir doeltreffende mentor-en afrigtingsprogramme in kurrikulumbestuur vir beginnerprinsipale in Suid-Afrika, met spesifieke verwysing na die Kaapse Wynland Distrik?* Die hoofkomponente van hierdie studie is kurrikulumbestuur, verwagtinge, probleme en ondersteuning van beginnerprinsipale, die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap- en afrigtingsprogramme soos in hoofstuk 2 (kyk 2.1) vermeld is. In terme van die subvrae is die volgende gevolgtrekkings gemaak:

1. Watter probleme en behoeftes ondervind beginnerprinsipale?

Die navorsingsbevindinge toon aan dat daar tans 'n gebrek aan kurrikulumondersteuning is en dat beginnerprinsipale 'n definitiewe behoefte aan ondersteuning het. Daar is aangedui dat die huidige kurrikulumondersteuning nie na wense is nie en dat mentorskap en afrigting as instrumente gebruik moet word om kurrikulumprobleme op te los.

Algemene probleme wat beginnerprinsipale ervaar sluit in:

- a) Tyd wat aan tegniese en logistieke probleme bestee word.
- b) Beginnerprinsipale wat onseker, onbevoeg en oneffektief voel.
- c) Beginnerprinsipale wie se onvermoë om situasies te prioritiseer tot swak besluitneming lei.

Hierdie algemene probleme word verder aangevul deur spesifieke probleme wat 'n beginnerprinsipaal met die bestuur van die kurrikulum het.

2. Watter probleme bestaan met die bestuur van die kurrikulum in 'n laerskool?

Die beginnerprinsipaal word ten volle verantwoordelik gehou vir die implementering en bestuur van die kurrikulum. Terselfdertyd moet die beginnerprinsipaal ook die pad vorentoe aandui en as kurrikulumleier effektief funksioneer. Die beginnerprinsipaal word nie voldoende ondersteun om eerstens die kurrikulum effektief te bestuur en tweedens as kurrikulumleier te ontwikkel nie. Daar is verskeie probleme wat as gevolg van 'n te kort aan ondersteuning, na vore tree:

- a) Die skep van strukture binne die skool.
- b) Die effektiewe funksionering as kurrikulumbestuurder en –leier.
- c) Die ervaring van die eiesoortige probleme wat beginnerprinsipale by multigraadskole ondervind. Beginnerprinsipale in multigraadskole moet dieselfde rolle vervul as prinsipale in monograadskole. Sonder die nodige ondersteuning is die omvang van hierdie taak problematies.

Bogenoemde probleme kan deur 'n mentorskap- en afrigtingsprogram opgelos word. In die volgende vraag word spesifieke kenmerke aangedui.

3. Wat is die kenmerke van 'n doeltreffende ondersteuningsprogram vir beginnerprinsipale vir doeltreffende kurrikulumbestuur?

Navorsingsdata toon aan dat mentorskap en afrigting die geskikte werkswyse binne die ondersteuningsprogram moet wees. Kurrikulumbestuur en –leierskap moet die fokuspunt van hierdie ondersteuningsprogram wees. Spesifieke vereistes wat uit die navorsingsdata spruit is:

- a) Die mentorskap- en afrigtingsprogram moet vir beginnerprinsipale

- verplichtend wees.
- b) Erfare prinsipale moet as mentors gebruik word.
 - c) Mentors moet opleiding ontvang.
 - d) Mentors moet gekeur word.
 - e) Beginnerprinsipale moet hulle mentors kan kies.
 - f) Mentors moet kurrikulumkundig en -leiers wees.
 - g) 'n Beginnerprinsipaal by 'n multigraadskool moet 'n mentor met ervaring van multigraadskole kan kies.

Na aanleiding van die antwoorde op die navorsingsvraag en die subvrae word enkele aanbevelings vervolgens bespreek.

5.4 AANBEVELINGS

Die rolspelers in die onderwys moet verantwoordelikheid aanvaar om beginnerprinsipale in kurrikulumbestuur en -leierskap te ondersteun. Die volgende is enkele aanbevelings wat as uitvloeisels van hierdie studie gemaak kan word.

Aanbeveling 1

Die Nasionale Onderwysdepartement behoort verantwoordelikheid vir verdere ontwikkeling en befondsing van die huidige beleid te aanvaar. Die bestaande GSO: SL-program (kyk 2.4.1) moet deur kundiges hersien word.

Motivering

Indien die nasionale onderwysdepartement in samewerking met provinsiale onderwysdepartemente, onderwysdistrikte, opleidingsinstansies en ander kundiges die huidige beleid ontwikkel, sal die mentorskap- en afrigtingsprogramme meer toepaslik geïmplementeer kan word. Die huidige GSO: SL-program is 'n loodsprojek. Seleksie van deelnemers word op grond van geslag en ras gedoen en een van die doelwitte is die transformering van skoolleierskap. Deur die beleid te ontwikkel sal daar meer omvattende mentorskap- en afrigtingsprogramme, vir alle beginnerprinsipale in hul

unieke omstandighede, beskikbaar wees. Spesifieke leemtes soos kurrikulumleierskap sal aangespreek word. Genoegsame befondsing van hierdie programme sal verseker dat die programme deur kundiges ontwerp word, dat die nodige hulpbronne beskikbaar sal wees en dat mentors vir hul dienste betaal word.

Aanbeveling 2

Die verskillende provinsiale onderwysdepartemente is primêr verantwoordelik vir die implementering en volhoubaarheid van mentorskap- en afrigtingsprogramme. Die provinsiale onderwysdepartemente moet die nodige strukture skep waarbinne mentorskap- en afrigtingsprogramme effektief kan funksioneer. Finansies wat deur die nasionale onderwysdepartement beskikbaar gestel is moet aangewend word om te verseker dat mentorskap- en afrigtingsprogramme effektief funksioneer en gereeld geëvalueer en hersien word. Die provinsiale onderwysdepartement moet ook in samewerking met kundige, ervare vennote en weldeurdagte leierskap voorsien in die eiesoortige behoeftes van beginnerprinsipale.

Motivering

Die skep van strukture deur die provinsiale onderwysdepartement verseker dat die mentorskap- en afrigtingsprogramme wetlik plaasvind en funksioneer. Elke jaar word daar op verskillende tye nuwe prinsipale aangestel en die volhoubaarheid van die hele proses is uiters belangrik. Die beginnerprinsipale moet deur die onderwysdistrikte in kennis gestel word van die hele proses en wat die mentorskap- en afrigtingsprogram behels. Die algemene administrasie van die mentorskap- en afrigtingsprogramme se kan deur die verskeie onderwysdistrikte hanteer word omdat die distrikte daaglik in kontak met prinsipale is. Deur ervare vennote by die proses te betrek word daar verseker dat die beginnerprinsipaal met sy/haar eiesoortige behoeftes effektief ondersteun word.

Aanbeveling 3

Die onderwysopleidingsinstansies, in samewerking met die onderwysunies en nie-regeringsorganisasies, moet die mentorskap- en afrigtingsprogramme ontwerp en kurrikulumkundige en ervare prinsipale as mentors keur en oplei. Onafhanklike assessors,

in samewerking met die onderwysdistrik, moet die mentorskap- en afrigtingsprogramme evalueer om sodoende die sukses daarvan te bepaal.

Motivering

Indien die onderwysopleidingsinstansies mentorskap- en afrigtingsprogramme ontwerp kan die beginnerprinsipaal sy/haar kwalifikasies verbeter en sodoende erkenning ontvang. Die verskeidenheid unieke omstandighede waarbinne beginnerprinsipale hulself kan bevind toon aan dat die aard en formaat van mentorskap- en afrigtingsprogramme sal verskil. Hier kan die onderwysunies en nie-regeringsorganisasies 'n belangrike rol speel deur by professionele ontwikkeling van beginnerprinsipale betrokke te raak. In die VSA (kyk 2.4.2) is daar verskeie modelle: distrik-; streek-; staat-; professionele-; universiteit- en samewerkingsmodelle, wat gebruik word om mentorskap- en afrigtingsprogramme te ontwerp. Met samewerking tussen die opleidingsinstansies, onderwysunies en nie-regeringsorganisasies kan daar verskillende mentorskap- en afrigtingsprogramme ontwerp word wat in al die unieke omstandighede in ag neem en in die eiesoortige behoeftes van beginnerprinsipale voorsien. Hierdie hoofdoelwit van die programme moet egter steeds kurrikulumbestuur en -leierskap wees. Die literatuur en empiriese studie het aangedui dat ervare, kurrikulumkundige prinsipale as mentors opgelei moet word. Aangesien die fokus op kurrikulumbestuur en kurrikulumleierskap is speel ervaring, die kundigheid as kurrikulumkenner en leierskap 'n deurslaggewende rol. Hierdie gekose prinsipale moet as mentors opgelei word om sodoende suksesvol te funksioneer. Die evaluering van mentorskap- en afrigtingsprogramme sal verseker dat die programme verder ontwikkel en aangepas word.

Aanbeveling 4

Hierdie studie het die behoefte aan, en vereistes vir mentorskap en afrigtingsprogramme vir effektiewe kurrikulumbestuur bepaal. Verdere navorsing moet die saamstel van kriteria vir en formaat van sodanige mentorskap- en afrigtingsprogram behels.

Motivering

Verdere navorsing sal verseker dat alle beginnerprinsipale in skole in Suid-Afrika, met hulle unieke aard en probleme, voldoende ondersteuning in kurrikulumbestuur ontvang deur 'n mentorskap- en afrigtingsprogram.

5.5 SLOT

Die doel van hierdie studie was om'n ondersoek in te stel na die werklike probleme wat beginnerprinsipale met kurrikulumbestuur ervaar asook die behoefte aan mentorskap en afrigting met die oog op die vereistes vir sodanige programme. Die probleme ten opsigte van die ondersteuning van beginnerprinsipale vir effektiewe kurrikulumbestuur en -leierskap, is in groot mate deur hierdie studie blootgelê. Daar kan met reg gesê word dat die onderwys onvoldoende ondersteuning aan beginnerprinsipale bied. Die situasie is onaanvaarbaar, veral as in gedagte gehou word dat kwaliteit onderwys een van die verantwoordelikhede van die prinsipaal is. Dit is daarom van die allergrootste belang dat hierdie kwessie dringende aandag moet kry, om sodoende te verseker dat beginnerprinsipale ondersteun word om as effektiewe kurrikulumbestuurders te funksioneer en tot kurrikulumleiers te ontwikkel.

BIBLIOGRAFIE

Alvey H & Robbins P 2005. Growing into leadership. *ASCD Educational leadership: Supporting new educators*, 62(8):50-54.

Atwell P 2007. *New programme to bolster school management*. Beskikbaar by <http://www.wced.wcape.gov.za>. Ontsluit 31-08-2007.

Austin P 2007. *Central office mentoring program*. Beskikbaar by <http://www.education.qld.gov.au>. Ontsluit 07-12-2007.

Barnes I & Smith P 2007. Leading curriculum innovation: Learning from research. Beskikbaar by <http://www.ncsl.org.uk>. Ontsluit 15-05-2007.

Bass BM & Avolio BJ 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bolam R, McMahon A, Pocklington K & Weindling D 1993. *National Evaluation of the Headteacher Mentoring Pilot Schemes*. London: DFE.

Brown J 2004. *Making the most of understanding by design*. Alexandria: ASDC

Burns JM 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chatrooghoon M 2003. *When is a school disfunctional?* Beskikbaar by <http://www.curriculum.pgwc.gov.za>. Ontsluit 25-05-2007.

Cherry M 2004. *The effective management of mentoring in a learnership*. Port Elizabeth: University of Port Elizabeth.

Cohen L, Manion L & Morrison K 2000. *Research methods in education 5th edition*. Oxon. Routhledgefalmer.

Cole CR & Gale Grant J 1985. *Curriculum evaluation in medical and health-care education*. Medical Education, Knopf, New York.

Condelli L & Wrigley H 2004. *Real World Research: Combining qualitative and quantitative research for adult esl*. Beskikbaar by <http://www.leslla.org>. Ontsluit 26-03-2008.

Crocker C & Harris S 2002. "Facilitating growth and administrative practitioners as mentors." *Journal of Research for educational leaders*, 1(2): 5-20.

Cotton K 2003. *Principals and student achievement: what research says*. Alexandria: ASCD.

Deering A, Dilts R & Russell J 2003. Leadership cults and culture. *Leader to leader*, 28, 31-38.

Departementele opleidingskursus. Kaapstad: WKOD. 2007. *Personeelontwikkeling in skole: Opvoeders wat mekaar ontwikkel*.

Departementele opleidingskursus. Kaapstad: WKOD. 2007. *Coach-mentoring for managers (Siyathembana)*.

Departement van Onderwys 2003. *Hersiene nasionale kurrikulumverklaring Gr.R-9*. Pretoria.

Departement van Onderwys 2006. *Strategiese plan 2006-2010*. Beskikbaar by <http://www.education.gov.za>. Ontsluit 19-12-2007.

De Vos AS 2002. *Research at grass roots*. Pretoria. Van Schaik Publishers.

Dugmore C 2007. *Western Cape education budget 2007/08*. Beskikbaar by <http://www.wced.wcape.gov.za>. Ontsluit 13-12-2007.

Dukes L 2001. *Meeting the leadership challenge: Designing effective principal mentoring programs*. Beskikbaar by <http://www.eric.ed.gov>. Ontsluit 05-04-2007.

Educational Research Service 1998. *Is there a shortage of qualified candidates for openings in the principalship?* Beskikbaar by <http://www.eric.ed.gov>. Ontsluit 05-04-2007.

Elmore RF 2000. *Building a new structure for school leadership*. New York: Albert Shanker Institute.

Erasmus M 1993. "Die professionele ontwikkeling van skoolhoofde deur middel van mentorstelsel." PhD-Proefskrif. Potchefstroom: Potchefstroom Universiteit vir Christelike Onderwys.

Everard B & Morris G 1990. *Effective school management*. London: Chapman.

Fullan M 2001. *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gediminas M 2004. *Combination of qualitative and quantitative methods in educational management diagnostics*. Beskikbaar by <http://eric.ed.gov>. Ontsluit 26-03-2008.

Habelgaarn GJD 1997. "Professionele ontwikkelingspraktyke vir die induksie van beginnerskoolhoofde in Suid-Afrika, met spesiale verwysing na die mentorstelsel." Ongepubliseerde M.Ed.-verhandeling. Stellenbosch: Stellenbosch Universiteit.

- Hattie J 1992. Measuring the effects of schooling. *Australian Journal of Education*, 36, 5-13.
- Hobson A 2003. *Mentoring and coaching for new leaders*. Beskikbaar by <http://forms.ncsl.org>. Ontsluit 27-03-2008.
- Holloway JH 2004. Mentoring new leaders. *ASCD Educational leadership: Leading in tough times*, 61(7):87-88.
- Howley A, Andrianaivo S & Perry J 2005. *The pain outweighs the gain: Why teachers don't want to become principals*. Beskikbaar by <http://www.tcrecord.org>. Ontsluit 05-05-2007.
- Howley A, Chadwick K & Howley C 2002. *Networking for nuts and bolts: The ironies of professional development for rural principals*. Beskikbaar by <http://www.eric.ed.gov>. Ontsluit 05-04-2007.
- Illinois New Principal Mentoring (INPM). 2007. *Illinois new principal mentoring*. Beskikbaar by <http://www.inpm.info.org>. Ontsluit 06-12-2007.
- Jacobs H 2004. *Getting results with curriculum mapping*. Alexandria: ASDC.
- Jordaan V 2008. Persoonlike kommunikasie. 26 Junie 2008.
- Karriem F 2007. Persoonlike kommunikasie. 1 Oktober 2007.
- Kelly AV 1999. *The curriculum. Theory and Practice*. London: Sage.
- Kelly AV & Blenkin GM 1983. *Primary curriculum in action: a process approach to educational practice*. London: Longman higher education.
- Kirsten E 2007. *Minuut Nr: HRD/0003/2007 Gevorderde sertifikaat in onderwys: Skoolleierskap*. Beskikbaar by <http://www.wced.wcape.gov.za>. Ontsluit 19-12-2007.
- Kirsten E 2007. *Minuut Nr: HRD/0015/2007 Gevorderde onderwysertifikaat in onderwys: Skoolleierskap*. Beskikbaar by <http://www.wced.wcape.gov.za>. Ontsluit 19-12-2007.
- Kliebard NH 1987. *The struggle for the American Curriculum 1893 – 1958*. New York: Routledge.
- KwaZulu Natal Onderwysdepartement (Handleiding) 2007. *Wat word met kurrikulum bedoel*. Beskikbaar by <http://www.kzneducation.gov.za>. Ontsluit 06-12-2007.
- Lashway L 2001. *Leadership for accountability*. Beskikbaar by <http://www.eric.uoregon.edu>. Ontsluit 02-12-2007.

Leithwood K, Jantzi D & Steinbach R 1999. *Changing leadership for changing times*. Philadelphia: Open University Press.

Lovely S 2004. *Staffing the principalship*. Alexandria: ASCD.

Makanya N P 2005. "A study of the role of induction and mentoring programmes in achieving school effectiveness." Ongepubliseerde M Ed verhandeling. Durban: Universiteit van KwaZulu-Natal.

Marlow S & Minehira N 2007. *Principals as curriculum leaders: New perspectives for the 21st century*. Beskikbaar by <http://www.prel.org> Ontsluit 04-12-2007.

Marzano RJ, Waters T & McNulty BR 2005. *School leadership that works. From research to results*. Virginia: ASCD & McREL.

McMillan JH & Schumacher S 2001. *Research in education: A conceptual introduction*. Harrisonburg: Addison Wesley Longman.

Miller K 2004. Creating conditions for leadership effectiveness: The district's role. Beskikbaar by <http://www.mcrel.org> Ontsluit 04-12-2007.

Mouton J 2001. *How to succeed in you master's & doctoral studies*. Pretoria: Van Schaik.

National Association of Elementary School Principals (NAESP). 2003. *Principals mentoring principals*. Beskikbaar by <http://www.naesp.org>. Ontsluit 25-05-2007.

Olivier R 2007. Oos-Kaap: "Baie gr.3-onderwysers dop gr.6-toets." *Die Burger*, Junie 27.

O'Flaherty C 2003. *Coaching versus mentoring versus leading versus managing*. Beskikbaar by <http://www.centerforcoaching.co.za>. Ontsluit 04-05-2008.

Pieterse & Sonnekus 2003. *Rising to challenges of combining qualitative and quantitative research*. Beskikbaar by <http://www.aducation.up.ac.za>. Ontsluit 26-03-2008.

Pinheiro V 2008. The meaning of curriculum. Beskikbaar by <http://www.vucapinheiro.com>. Ontsluit 07-07-2008.

Pretorius C 2007. "Principals go back to school." *TheTeacher*. Beskikbaar by <http://www.teacher.co.za>. Ontsluit 31-08-2007.

Reeves DB 2004. *Assessing educational leaders*. Thousand Oaks: Corwin Press,

Rohlehr B 2006. *Characteristics of curriculum and curriculum management: a study*. Beskikbaar by <http://www.unesco.cl>. Ontsluit 15-05-2008.

Schulze S 2002. *Views on combination of quantitative and qualitative research approaches*. Beskikbaar by <http://www.unisa.ac.za>. Ontsluit 25-03-2008.

Smith WF & Andrews RL 1989. *Instructional Leadership: How principals make a difference*. Alexandria: Association for Supervision and Curriculum Development.

Southern Regional Educational Board (SREB). 2007. *A Wallace perspective: Getting principal mentoring right: Lessons from the field*. Beskikbaar by <http://www.wallacefoundation.org>. Ontsluit 28-08-2007.

Southern Regional Educational Board (SREB). 2007. *Good principals aren't born they're mentored*. Beskikbaar by <http://www.wallacefoundation.org>. Ontsluit 28-08-2007.

Southern Regional Educational Board (SREB). 2007. *SREB Leadership curriculum modules: Engaging leaders in solving real school problems*. Beskikbaar by <http://www.wallacefoundation.org>. Ontsluit 06-12-2007.

Stein MK & D'Amico L 2000. How subjects matter in school leadership. Beskikbaar by <http://lrhc.pitt.edu>. Ontsluit 07-02-2008.

Taylor N & Vinjevoold P 1999. *Getting learning right*. Joint Education Trust: MMINO.

Terre Blanche M & Durrheim K 2002. *Research in practice: applied methods for the social sciences*. Cape Town: University of Cape Town Press.

The Center. 2006. *7 Actions that improve school district performance*. Beskikbaar by <http://www.centerforcsri.org>. Ontsluit 06-12-2007.

Van der Westhuizen PC 1996. *Schools as organisations*. Pretoria. Van Schaik.

Van Deventer I & Kruger AG 2003. *An educator's guide to school management skills*. Pretoria: Van Schaik.

Villani S 2006. *Mentoring and induction programs that support new principals*. California: Corwin Press.

Waters J, Marzano R & McNulty B 2004. "Leadership that sparks learning." *ASCD Educational leadership: Leading in tough times*, 61(7):48-51.

Weindling D 2004. *SAGE mentoring program*. Beskikbaar by <http://www.ncsl.org.uk>. Ontsluit 04-12-07.

Whitaker B 1997. Instructional leadership and principal visibility. *The Clearing House*, 70(3), 155-156.

Wilmore E, Mcneil J & Townzen L 1999. *The evaluation of a field-based principal preparation program in Texas*. Beschikbaar by <http://www.eric.ed.gov>. Ontsluit 05-04-2007.

Witziers B, Bosker RJ & Kruger ML 2003. Educational leadership and student achievement. The elusive search for an association. *Educational Leadership Quarterly*, 39(3), 398-425.

Zeeck D 1997. Leadership vs. management. Beschikbaar by <http://www.asne.org>. Ontsluit 06-07-2008.

BYLAE A: VRAELYS

VRAELYS

--	--	--

Mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale as ondersteuning in effektiewe kurrikulumleierskap.

V1

Baie dankie vir u bereidwilligheid om deel te neem aan hierdie studie oor die ondersteuning van beginnerprinsipale in effektiewe kurrikulumbestuur. Hierdie vraelys vorm deel van navorsing vir 'n Meestersgraad in Onderwysbestuur aan die Universiteit van Suid-Afrika. U deelname is goedgekeur by die WKOD. U identiteit sal vertroulik en anoniem bly. Deelname aan die vraelys is vrywillig.

Hierdie vraelys is ontwerp om u sienings te bepaal oor die ondersteuning van beginnerprinsipale deur mentorskap- en afrigtingsprogramme in effektiewe kurrikulumbestuur. Omkring asseblief die toepaslike syfer. Ignoreer die V-syfers, dit is slegs vir kantoorgebruik.

PERSOONLIKE EN DEMOGRAFIESE INLIGTING:

Omkring een keuse by elke item

- | | | | |
|----------------------|-------------------|---|---|
| 1. Geslag: | Manlik | = | 1 |
| | Vroulik | = | 2 |
| 2. Ouderdom: | 30 jaar en jonger | = | 1 |
| | 31 – 35 jaar | = | 2 |
| | 36 – 40 jaar | = | 3 |
| | 41 – 45 jaar | = | 4 |
| | 46 jaar en ouer | = | 5 |
| 3. Onderwyservaring: | 10 jaar en minder | = | 1 |
| | 11 – 15 jaar | = | 2 |
| | 16 – 20 jaar | = | 3 |
| | 21 jaar en meer | = | 4 |

V2

V3

V4

Omkring een keuse by elke item

4. Hoogste akademiese kwalifikasie:

Onderwysdiploma	=	1
Onderwysgraad	=	2
Honneursgraad	=	3
Meestersgraad	=	4
Doktersgraad	=	5

V5

5. Tipe skool:

Gr.R – Gr.3	=	1
Gr.R – Gr.7	=	2
Gr.R – Gr.9	=	3
Gr.R – Gr.12	=	4

V6

6. Aantal leerders:

100 en minder	=	1
101 – 300	=	2
301 – 500	=	3
501 – 800	=	4
800 en meer	=	5

V7

7. Vorige posisie:

Onderwyser Posvlak 1	=	1
Departementshoof	=	2
Adjunkhoof	=	3
Waarnemende hoof	=	4

V8

VRAE:

Omkring die toepaslike syfer

1. = Stem glad nie saam nie. 2. = Stem nie saam nie. 3. = Weet nie. 4. = Stem saam. 5. = Stem heelhartig saam.

VRAAG 1: ERVARINGS, PROBLEME EN ONDERSTEUNING VAN BEGINNERPRINSIPALE

Dit is die prinsipaalse verantwoordelikheid om 'n kultuur van leer en onderrig by die skool te skep.	1	2	3	4	5	V9
Onderwysowerhede, onderwysers, ouers en leerders verwag van die nuwe prinsipaalse omverandering en vernuwing in die skool teweeg te bring.	1	2	3	4	5	V10
Onderwysers verwag kundige hulp van die nuwe prinsipaalse.	1	2	3	4	5	V11
Onderwysowerhede verwag voldoende akademiese resultate onder leiding van die nuwe prinsipaalse.	1	2	3	4	5	V12
Ek vind dit moeilik om met alle rolspelers van die skool te kommunikeer.	1	2	3	4	5	V13
Ek voel geïsoleerd en spandeer baie tyd in my kantoor.	1	2	3	4	5	V14
Ek voel onseker, onbevoeg en oneffektief.	1	2	3	4	5	V15
Ek moet gedurig vertroulikheid in gedagte hou wanneer ek praat.	1	2	3	4	5	V16
My onvermoë om situasies te prioriteer lei soms tot swak besluitneming.	1	2	3	4	5	V17
Ek spandeer baie tyd aan logistiek en tegniese probleme.	1	2	3	4	5	V18

1. = Stem glad nie saam nie. 2. = Stem nie saam nie. 3. = Weet nie. 4. = Stem saam. 5. = Stem heelhartig saam.

Ek besef ek word deur personeel dopgehou.	1	2	3	4	5	V19
Die aard van my skool bemoelik prinsipaalskap.	1	2	3	4	5	V20
Ek spandeer meer tyd aan skoolbestuurstake as aan kurrikulumbestuurstake.	1	2	3	4	5	V21
Die onderwysdepartement verskaf voldoende ondersteuning om enige probleem rakende die kurrikulum op te los.	1	2	3	4	5	V22
Ekstra ondersteuning sal beginnerprinsipale help om kurrikulumprobleme effektief op te los.	1	2	3	4	5	V23
Mentorskap en afrigting kan as instrument gebruik word om beginnerprinsipale te ondersteun.	1	2	3	4	5	V24
VRAAG 2: DIE BEGINNERPRINSIPAAL AS KURRIKULUBESTUURDER EN –LEIER.						
Ek is vertrouwd met die implementering van die Nasionale Kurrikulumverklaring (NKV) in alle leerareas.	1	2	3	4	5	V25
Ek het voldoende opleiding ontvang t.o.v. implementering van die HNKV.	1	2	3	4	5	V26
Ek is vertrouwd met ’n wye verskeidenheid van onderrigstrategieë vir alle leerareas.	1	2	3	4	5	V27
Ek ondersteun my personeel in kurrikulumimplementering.	1	2	3	4	5	V28
Ek voorsien die personeel van nuttige hulpbronne vir kurrikulumimplementering.	1	2	3	4	5	V29
Die personeel en ouers is vertrouwd met die kurrikulum.	1	2	3	4	5	V30
My skool het ’n omvattende plan om kurrikulum suksesvol te implementeer.	1	2	3	4	5	V31

1. = Stem glad nie saam nie. 2. = Stem nie saam nie. 3. = Weet nie. 4. = Stem saam. 5. = Stem heelhartig saam.


Geleentheid word geskep om kurrikulum volgens die skool se behoeftes te ontwikkel.	1	2	3	4	5	V32
Ek besoek klasse en verskaf onderrigleiding aan onderwysers.	1	2	3	4	5	V33
Ek verskaf hulp aan onderwysers met die ontwerp van kurrikulumaktiwiteite en assessering.	1	2	3	4	5	V34
Daar vind gereelde monitering en evaluering van die kurrikulum by my skool plaas.	1	2	3	4	5	V35
Ek stel die jongste en nuutste teorieë, asook huidige navorsing oor effektiewe onderrig aan onderwysers bekend.	1	2	3	4	5	V36
Ek sien toe dat onderwysers oor die nodige bronne beskik om effektiewe onderrig te bevorder.	1	2	3	4	5	V37
Ek reël personeelontwikkelingsgeleentheid om die professionele ontwikkeling van onderwysers te verseker.	1	2	3	4	5	V38
Ek is sigbaar vir onderwysers, ouers en leerders in akademiese ontwikkeling.	1	2	3	4	5	V39
Ek skep kwaliteit-kontaktyd en interaksie met onderwysers en leerders.	1	2	3	4	5	V40
Ek vergader gereeld met die fasehoof, graadhoof of vakhoof oor aspekte van die kurrikulum.	1	2	3	4	5	V41
Leerderprestasie kan gekoppel word aan kurrikulumbestuur en -leierskap.	1	2	3	4	5	V42
Ek kan onderwysers met spesifieke probleme rakende die kurrikulum behulpsaam wees.	1	2	3	4	5	V43
Suksesvolle kurrikulumbestuur en -leierskap gaan verskil van skool tot skool.	1	2	3	4	5	V44

1. = Stem glad nie saam nie. 2. = Stem nie saam nie. 3. = Weet nie. 4. = Stem saam. 5. = Stem heelhartig saam.

VRAAG 3: MENTORSKAP EN AFRIGTINGSPROGRAMME VIR DIE BEGINNERPRINSIPAAL.

Mentorskap– en afrigtingsprogramme moet op kurrikulumleierskap fokus.	1	2	3	4	5	V45
Beginnerprinsipale moet verplig word om ’n kurrikulumondersteuningsprogram te gebruik.	1	2	3	4	5	V46
Afgetrede prinsipale moet as mentors gebruik word.	1	2	3	4	5	V47
Ervare prinsipale moet as mentors gebruik word.	1	2	3	4	5	V48
Die ondersteuningsprogram moet uit mentorskap en afrigting bestaan.	1	2	3	4	5	V49
Die mentor moet deur die beginnerprinsipaal gekies word.	1	2	3	4	5	V50
Mentors moet opleiding ontvang.	1	2	3	4	5	V51
Mentors moet gekeur word.	1	2	3	4	5	V52
Die mentorskapprogram in kurrikulumleierskap moet dien as intreevlak kwalifikasie vir prinsipaalskap.	1	2	3	4	5	V53

Indien daar enigiets is wat u wil byvoeg oor die ondersteuning van beginnerprinsipale in kurrikulumleierskap, skryf dit asseblief hier neer:

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to write their answers to the question above.

DANKIE VIR DIE VOLTOOING VAN HIERDIE VRAELYS, U DEELNAME AAN DIE STUDIE WORD WAARDEER.

BYLAE B: ONDERHOUD

**Mentorskap- en afrigtingsprogramme vir beginnerprinsipale as ondersteuning in
effektiewe kurrikulumleierskap.**

VRAE VIR ONDERHOUD

Inleidende vraag

1. Op welke wyse is u betrokke by beginnerprinsipale en kurrikulumbestuur?

Navorsingsvrae

Navorsingsvraag 1: Ervarings, probleme en ondersteuning van beginnerprinsipale.

2. Watter verwagtinge het die onderwysdepartement aangaande beginnerprinsipaal?
3. Watter tipe ondersteuning bied die onderwysdepartement aan beginnerprinsipale?

Navorsingsvraag 2: Die beginnerprinsipaal as kurrikulumbestuurder en -leier.

4. Watter kurrikulumprobleme ondervind beginnerprinsipale in die begin van hul ampstermyn?
5. Hoe kan die beginnerprinsipaal ondersteun word om die kurrikulum effektief te bestuur?
6. Wat is die pligte van 'n beginnerprinsipaal as kurrikulumleier en -bestuurder?

**Navorsingsvraag 3: Behoefte aan en die vereistes vir mentorskap- en
afrigtingsprogramme vir die beginnerprinsipaal.**

7. Watter mentorskap- en afrigtingsprogramme is tans vir beginnerprinsipale beskikbaar?
8. Watter ondersteuning kan 'n mentorskap- en afrigtingsprogram aan 'n beginnerprinsipaal bied?
9. Wat behoort die doelwitte van 'n mentorskap- en afrigtingsprogram te wees om die beginnerprinsipaal te laat ontwikkel tot 'n kurrikulumleier?

BYLAE C: FINALE TOESTEMMING

Navrae
Enquiries **Dr RS Cornelissen**
Imibuzo
Telefoon
Telephone **(021) 467-2286**
Ifoni
Faks
Fax **(021) 425-7445**
Ifeksi

Verwysing
Reference **20080829-0014**
ISalathiso



Wes-Kaap Onderwysdepartement

Western Cape Education Department

ISEBE IeMfundo IeNtshona Koloni

Mnr Nicolaas Venter
La Rochelleweg 9
DE DOORNS
6875

Geagte Mnr N. Venter

NAVORSINGSVOORSTEL: MENTORSKAP EN AFRIGTING VAN BEGINNER-LAERSKOOLPRINSIPALE VIR DOELTREFFENDE KURRIKULUMLEIERSKAP.

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 **1 September 2008 tot 3 Oktober 2008**.
6. Geen navorsing mag gedurende die vierde kwartaal onderneem word nie omdat skole leerders op die eksamen 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 lys van skole soos wat by die Wes-Kaap Onderwysdepartement ingedien is.
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 voltooide 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

Geteken: Ronald S Cornelissen
vir: **HOOF: ONDERWYS**
DATUM: 29 Augustus 2008