

HOOFSTUK 6

6. SAMEVATTING, BEVINDINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word 'n samevatting van die studie gegee ten opsigte van die ontiese aard en wese van verandering en die rol van die skoolhoof as fasiliteerder van verandering. Verder word die belangrikste bevindings wat uit die studie gespruit het, weergegee. Na aanleiding van die voorafgaande word bepaalde riglyne vir die skoolhoof ter verbetering van sy fasiliteringstaak neergelê en 'n model voorgestel wat gerig is op die rol wat die skoolhoof as fasiliteerder van verandering moet speel en die fasiliteringstyl wat hy/sy gaan gebruik.

6.2 SAMEVATTING

In hoofstuk 1 is enkele probleme met betrekking tot die taak van die skoolhoof as fasiliteerder van verandering aangedui. Sekere probleemvrae is uitgelig, die doel van die navorsing is aan die hand van die probleemberedenering uiteengesit en die navorsingsmetode is bespreek.

In hoofstuk 2 is daar gekyk na die ontiese kaders van die werklikheid waarbinne verandering funksioneer.

In hoofstuk 3 is 'n ondersoek geloods na die wesensaard van verandering. Daar is aangetoon dat daar kragte is wat verandering teweegbring, dat verandering 'n proses is wat in fases plaasvind en dat verandering bepaalde eienskappe het. Daar is ook gekyk na vaardighede wat benodig word om verandering te bestuur en faktore wat verandering kan laat slaag of misluk.

In hoofstuk 4 is verslag gelewer oor die literatuurondersoek na die rol van die skoolhoof as fasiliteerder van verandering. Die kernbegrip fasilitering is bespreek. Daarna is die rol van die skoolhoof as fasiliteerder van verandering ondersoek. In hierdie gedeelte is indringend na beplanning en leidinggewing gekyk met spesiale verwysing na die verskillende fasiliteringstyle. Insidentingrypings as fasiliteringstaak is daarna bespreek.

In hoofstuk 5 is die navorsingsontwerp van die empiriese ondersoek uiteengesit. Die vraelys wat in die empiriese ondersoek gebruik is, sowel as die statistiese tegnieke en prosedures wat gevolg is om die resultate van die empiriese ondersoek te interpreteer, is bespreek. Vervolgens is verslag gelewer oor die resultate van die empiriese ondersoek.

6.3 BEVINDINGE

6.3.1 Bevindinge met betrekking tot die literatuurstudie

Met betrekking tot die doelwit om te bepaal binne watter ontiese grondtrekke verandering plaasvind (vergeelyk 1.3), is die volgende bevind:

- * Die feit dat norme en waardes onderliggend is aan die implementering van verandering, impliseer dat verandering binne sekere ontiese grondtrekke plaasvind (vergeelyk 2.2.1).

- * Verandering is onderhewig aan die Skrifwaarheid dat God soewerein is oor alles. God regeer Sy skepping deur wette wat in die dinge, as konkretisering van Sy wil, aanwesig is van die skepping van die aarde af. God het dus ook die wette gestel waaraan verandering moet voldoen (vergeelyk 2.2.2.).

Met betrekking tot die doelwit om te bepaal wat die wesensaard van verandering is (vergeelyk 1.3), is die volgende bevind:

- * Verandering is 'n beplande en sistematiese proses en nie 'n enkele handeling nie. Die proses van verandering neem tyd, word deur middel van individuele persone teweeggebring en

is 'n hoogs persoonlike ervaring
(vergelyk 3.2).

- * Verandering vind plaas sodra daar 'n wanbalans tussen verskillende kragte ontstaan. Sodra die verandering plaasgevind het en die verlangde omstandighede bereik is, verkeer die kragte weer in ewewig (vergelyk 3.3).

- * Daar is vyf fases waarvolgens verandering geïmplementeer kan word. Binne elkeen van hierdie fases kan bepaalde strategieë en tegnieke gevolg word, wat die kans vir die suksesvolle implementering van verskillende soorte verandering verhoog (vergelyk 3.5).

- * Verandering het bepaalde eienskappe (vergelyk 3.6.1).

- * As veranderingsagent word van die skoolhoof verwag om verandering te inisieer, te fasiliteer en te implementeer (vergelyk 3.6.3.2).

- * Ten einde die veranderingsproses na behore te fasiliteer, moet die skoolhoof as veranderingsagent oor sekere vaardighede soos persoonlike visie, betrokkenheid, toewyding en visuele ondersteuning beskik (vergelyk 3.7.1).

Met betrekking tot die doelwit om vas te stel watter rol die skoolhoof behoort te speel om verandering te fasiliteer (vergelyk 1.3), is die volgende bevind:

- * Een van die take van die skoolhoof as fasiliteerder van verandering is om die beoogde veranderings vir die skoolgemeenskap as geheel makliker te maak en om personeel, leerlinge en ouers die beoogde veranderings beter te laat begryp (vergelyk 4.2.1).
- * Dit is 'n moeilike taak om 'n veranderingsproses te bestuur. Sukses kan nie gewaarborg word nie en daar is altyd weerstand teen verandering (vergelyk 3.6.2).
- * Die skoolhoof speel as onderwysleier 'n bepalende rol in die implementering van verandering en moet daarom volle verantwoordelikheid vir sy rol as fasiliteerder vir verandering aanvaar (vergelyk 4.4).
- * Om verandering suksesvol te fasiliteer, is dit noodsaaklik dat die skoolhoof sy optredes tydens fasilitering deeglik moet beplan. Daar bestaan egter min teoreties gebaseerde en empiries getoetste hulpmiddels om hom in hierdie taak van hulp te wees (4.5.1.).

- * Skoolhoofde met 'n fasiliteringstyl het groter sukses met die implementering van verandering as skoolhoofde met 'n bestuurstipe styl (vergelyk 4.6.1).
- * Deur saam met sy ouers en personeel 'n klimaat vir verandering te skep, neem die skoolhoof sy regmatige plek as fasiliteerder in (vergelyk 4.6.2).
- * 'n Belangrike dimensie van die skoolhoof se fasiliteringstaak is om die skoolgemeenskap te beïnvloed om verandering te aanvaar en dit te implementeer (4.6.2).
- * Die skoolhoof moet deurgaans die ontwikkeling van 'n eie fasiliteringstyl, wat besinning, kennis en toewyding verg, beplan. Hy behoort kennis te dra van aspekte soos motivering, kommunisering, groepdinamika, konfliktsituasieshantering en besluitneming en hiervolgens sy fasiliteringstyl ontwikkel (vergelyk 4.6.3.4).
- * Om verandering doeltreffend te fasiliteer, behoort die skoolhoof 'n visie te hê waarin hy sy lewensfilosofie in die praktyk, veranderingsbeleid en -programme tot uiting laat kom (vergelyk 4.6.4).
- * Om rigting aan mense se optredes te gee, moet die skoolhoof op verskillende wyses ingryp en sodoende die mense en die veranderingsproses stuur (vergelyk 4.7).

6.3.2 Bevindings met betrekking tot die empiriese navorsing

Met betrekking tot die doelwit om te bepaal in watter mate skoolhoofde oor die kundigheid beskik om verandering te fasiliteer, is die volgende met behulp van die empiriese ondersoek bevind:

- * Skoolhoofde beskik oor die nodige akademiese kwalifikasies en bestuursopleiding wat hulle toerus vir hulle rol as fasiliteerders vir verandering.
- * Skoolhoofde beskik oor die nodige visie ten opsigte van wat verandering behels.
- * Skoolhoofde beplan deeglik om as fasiliteerders vir verandering op te tree.
- * Skoolhoofde is betrokke by bepaalde aspekte rakende die fasilitering van verandering. Skoolhoofde is nie net betrokke by die verskillende aspekte nie, maar beskou hierdie aspekte ook as baie belangrik in die fasilitering van die veranderingsproses.

Die volgende leemtes is ten opsigte van die betrokke doelwit geïdentifiseer:

- * Relatief min skoolhoofde ag die weerstand teen verandering en die bestuur daarvan as belangrik.
- * Skoolhoofde het nie 'n duidelike begrip van die rol en waarde van tweede fasiliteerders by die fasilitering van verandering nie. Verder ag skoolhoofde nie die rol en waarde van tweede fasiliteerders as belangrik nie en is daarom nie by tweede fasiliteerders betrokke nie.

Met betrekking tot die doelwit om te bepaal watter probleme skoolhoofde in die praktyk ervaar om verandering te fasiliteer, is daar deur middel van die empiriese ondersoek (vergelyk 5.4.3) die volgende bevind:

- * Aan die positiewe kant blyk dit dat skoolhoofde baie min, indien enige, probleme ervaar om verandering te fasiliteer.
- * Aan die negatiewe kant blyk dit dat skoolhoofde nie beoogde veranderings skriftelik onder die skoolgemeenskap sirkuleer nie, nie die effek van verandering evalueer nie en nie reëls en regulasies met betrekking tot die veranderingsproses streng toepas nie.

Met betrekking tot die doelwit om te bepaal van watter fasiliteringstyl skoolhoofde gebruik maak, is bevind dat:

* Die meerderheid skoolhoofde wat in die ondersoek betrek is, handhaaf 'n bestuurstipe styl by die fasilitering van verandering. Die skoolhoofde het begrip van die betrokke verandering en hulle verpligting tot 'n bepaalde verandering (vergelyk 4.6.3.3.).

* Skoolhoofde met 'n bestuurstipe styl raak geredelik betrokke by die veranderingsgeleenthede by hulle onderskeie skole en maak gemiddeld meer persoonlike ingrypings as hoofde met een van die ander fasiliteringstyle.

6.4 RIGLYNE VIR DIE SUKSESVOLLE FASILITERING VAN VERANDERING

Die vyfde doelwit van hierdie studie (vergelyk 1.3) is om riglyne neer te lê waarvolgens skoolhoofde verandering doeltreffend kan fasiliteer. Die riglyne word aan die hand van die volgende aanbevelings neergelê:

* Skoolhoofde behoort ingelig te wees ten opsigte van die ontiese grondtrekke wat as fundamentele begroning van verandering dien.

* Skoolhoofde se kommunikasie met die ouergemeenskap sal aandag moet kry en verbeter as hulle effektief as fasiliteerders vir verandering wil optree.

- * Skoolhoofde moet meer aandag gee aan die beheerfunksie, die effek van verandering en die evaluering van die veranderingstrategieë.
- * Skoolhoofde moet die interne en eksterne kragte wat verandering teweegbring, kan identifiseer en in staat wees om afhangend van die situasie dryfkragte te vermeerder, weerstandskragte te verminder en om nuwe dryfkragte te skep.
- * Skoolhoofde moet grondige kennis hê van die strategieë en tegnieke wat tydens die verskillende fases van verandering plaasvind en dit kan gebruik en toepas.
- * Skoolhoofde moet die weerstand wat daar teen verandering ontstaan, op 'n positiewe wyse kan kanaliseer sodat die weerstand kan verminder. Hiervoor is 'n grondige kennis van die ontiese grondtrekke van verandering, die wesensaard van verandering, die rol van die skoolhoof as fasiliteerder van verandering en van weerstand teen verandering nodig.
- * Skoolhoofde moet ander veranderingsagente kan identifiseer en aan hulle sowel die nodige bestuursleiding as ruimte bied om as fasiliteerders vir verandering op te tree.

- * Skoolhoofde moet bepaalde vaardighede wat as ondersteuningskragte kan dien, ontwikkel ten einde 'n positiewe fasiliteringsrol te speel.
- * Skoolhoofde moet verandering volgens erkende bestuursbeginsels bestuur.
- * Skoolhoofde moet deeglik kennis neem van die voorvereistes wat vir die doeltreffende fasilitering van verandering geld.
- * Om verandering suksesvol te fasiliteerder moet die skoolhoof vir homself 'n pligstaat opstel.
- * Skoolhoofde moet sy bestuurshandelinge tydens fasilitering van verandering deeglik beplan.
- * Die skoolhoof moet met die fasilitering van verandering sy skoolgemeenskap sodanig beïnvloed dat die skoolgemeenskap die verandering aanvaar.
- * Skoolhoofde moet afhangende van omstandighede hulle eie fasiliteringstyl identifiseer, evalueer en ontwikkel.
- * Aangesien insidentingrypings 'n integrale deel van

fasilitering vorm, moet skoolhoofde die verskillende vorme van insidentingrypings deeglik verstaan en tydens die fasiliteringsproses toepas.

6.5 AANBEVELINGS

6.5.1 Aan onderwysowerhede

- * Onderwysowerhede behoort aandag te gee aan die identifisering van skoolhoofde wat oor die kwaliteite beskik om as veranderingsagente en doeltreffende fasiliteerders van verandering op te tree.

- * Kursusse behoort aangebied te word waar skoolhoofde opleiding in die volgende fasiliteringsaspekte ontvang:
 - die wesensaard en bestuur van die weerstand teen verandering;

 - die identifisering van 'n eie fasiliteringstyl en hoe om hierdie styl effektief in die veranderingsproses te gebruik;

 - wat ingrypingbestuur behels en hoe om dit in praktyk tydens die fasilitering van verandering te gebruik.

Sodanige opleiding is essensieel aangesien verandering aan die orde van die dag is en om dit suksesvol te implementeer, moet daar doeltreffend gefasiliteer word.

6.5.2 Vir verdere navorsing

- * Ingrypingsbestuur as 'n fasiliteringshandeling behoort verder nagevors te word.

- * Daar behoort ook 'n empiriese ondersoek onder skoolhoofde van die ander onderwysdepartemente geloods te word om vas te stel tot watter mate hulle in staat is om verandering te fasiliteer.

6.6 SLOTOPMERKING

Die veranderde en veranderende omstandighede binne die onderwys en veral die rol wat die onderwys in die HOP (Heropbou- en Ontwikkelingsprogram) gaan speel, noodsaak dat die opleiding van skoolhoofde om 'n rol as fasiliteerders vir hierdie verandering te speel, nie agterweë gelaat mag word nie. Daar sal daadwerklike pogings aangewend moet word om skoolhoofde voor te berei vir die eise wat onderwysleierskap in die nuwe onderwysbedeling gaan verg. In die veranderde omstandighede waaraan skoolhoofde en veral onervare skoolhoofde blootgestel gaan word, is dit noodsaaklik dat hulle toegegerus moet word om as

fasiliteerders vir verandering te kan optree.

Die navorsingsverslag kan op gepaste wyse afgesluit word met die woorde van Hall en Hord (1984:2):

"Throughout our years of research and experience, we have never seen a situation in which the principal was not a significant factor in the efforts of schools to improve. We do not mean to suggest that in all cases the principals were positively effective; but rather, regardless of what they did, it directly affected the process of change and the improvement of their schools".