DIE ROL VAN DIE SKOOLHOOF AS FASILITEERDER VAN VERANDERING

Christiaan Johannes Bester B.A., B.Ed., M.Ed, H.O.D

Proefskrif voorgelê vir die graad Philosophiae Doctor
in Onderwysbestuur in die Departement Opvoedingswetenskappe
aan die Vaaldriehoek kampus van die Potchefstroomse
Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Promotor : Prof. A.M.C. Theron

Vanderbijlpark

1994

DANKBETUIGING

Alles wat ek dink, alles wat ek skryf, alles wat ek is, is gebaseer op die Goddelikheid van Jesus Christus. Aan Hom kom toe die lof, die eer en die dank.

Dit is vir my 'n voorreg om my opregte dank teenoor almal wat aan hierdie studie meegehelp het uit te spreek. In besonder:

* My promotor, prof. A.M.C. Theron, vir sy deskundige studieleiding en belangstelling.
* Me. A. Oosthuizen van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO (Vaaldriehoek kampus) vir haar hulp en advies met die verwerking van die data.
* Elke skoolhoof, adjunkhoof, departementshoof en onderwyser sonder wie se samewerking hierdie navorsing nie moontlik sou gewees het nie.
* Mnr. C. Henning van Nashua Highveld vir die drukwerk.
* Me. E. Britz, vir die tikwerk.
* Me. S. Kleinhans vir die taalkundige versorging.
* My vrou, Ann, en kinders Tanja en Ruan, vir hulle geduld, bystand en aanmoediging.

INHOUDSOPGAWE

Dankbetuiging i

Lys van figure x

Lys van tabelle x

Summary xii

Opsomming xiv

HOOFSTUK 1 : ORIëNTERING

1.1 INLEIDING 1

1.2 PROBLEEMSTELLING 1

1.3 DOEL VAN DIE NAVORSING 8

1.4 METODE VAN NAVORSING 9

1.4.1 Literatuurstudie 9

1.4.2 Empiriese ondersoek 10

1.4.2.1 Meetinstrument 10

1.4.2.2 Loodsondersoek 10

1.4.2.3 Populasie 10

1.4.2.4 Steekproef 10

1.4.2.5 Statistiese tegniek 11

1.5 TERREINAFBAKENING 11

1.6 STRUKTURERING VAN DIE NAVORSING 11

1.7 VERLOOP VAN DIE NAVORSING 12

1.8 SAMEVATTING 12

HOOFSTUK 2 : DIE ONTIESE GRONDTREKKE VAN VERANDERING

2.1 INLEIDING 13

2.2 ONTIESE GRONDTREKKE WAARBINNE VERANDERING PLAASVIND 13

2.2.1 Oriëntering 13

2.2.2 Subjektiwiteit en objektiwiteit 14

2.2.3 Universaliteit en individualiteit 15

2.2.4 Genetisiteit 17

2.2.5 Tydsheid 19

2.2.6 Waardebepaaldheid 21

2.2.7 Modale bepaaldheid 22

2.2.7.1 Inleiding 22

2.2.7.2 Natuurlike aspekte 24

(a) Getalaspek 24

(b) Ruimtelike aspek 26

(c) Kinematiese aspek 27

(d) Fisiese aspek 29

(e) Biotiese aspek 30

(f) Psigiese aspek 31

2.2.7.3 Kulturele (normatiewe) aspekte van verandering 32

(a) Oriëntering 32

(b) Die logiese aspek 33

(c) Die kultuurhistoriese aspek 34

(d) Die linguale aspek 36

(e) Die sosiale aspek 37

(f) Die ekonomiese aspek 37

3.6.3.1 Die skoolhoof as veranderingsagent 70

3.6.3.2 Ander veranderingsagente 71

3.6.4 Verandering kan bestuur word 73

3.6.5 Implementeringsfases van verandering 74

3.6.6 Spesifieke faktore laat verandering slaag of misluk 76

3.8 SAMEVATTING 79

HOOFSTUK 4 : DIE ROL VAN DIE SKOOLHOOF AS FASILITEERDER VAN VERANDERING

4.1 INLEIDING 81

4.2 BEGRIPSVERKLARING : FASILITERING 82

4.3 VOORVEREISTES VIR DIE DOELTREFFENDE FASILITERING VAN VERANDERING 83

4.4 DIE FASILITERINGSTAAK VAN DIE SKOOLHOOF 85

4.5 BEPLANNING VAN DIE FASILITERINGSPROSES 89

4.5.1 Inleiding 89

4.5.2 Die beplanningsfase 90

4.6 LEIDINGGEWING AS FASILITERINGSTAAK 92

4.6.1 Oriëntering 92

4.6.2 Leierseienskappe 94

4.6.3 Leierskap- en fasiliteringstyle 97

4.6.3.1 'n Respondeerstyl 97

4.6.3.2 'n Inisieerstyl 99

4.6.3.3 Die Bestuurstyl 100

4.6.3.4 'n Vergelyking tussen die verskillende fasiliteringstyle 101

(g) Die estetiese aspek 38

(h) Die juridiese aspek 39

(i) Die etiese aspek 41

(j) Die pistiese aspek 42

2.3 SAMEVATTING 43

HOOFSTUK 3 : DIE WESENSAARD VAN VERANDERING

3.1 INLEIDING 45

3.2 DEFINISIES VAN VERANDERING 46

3.3 KRAGTE WAT VERANDERING TEWEEGBRING 48

3.4 STAPPE IN DIE VERANDERINGSPROSES VOLGENS LEWIN 51

3.4.1 Ontvriesing 51

3.4.2 Beweging 52

3.4.3 Bevriesing 53

3.4.4 Sintese 53

3.5 FASES IN DIE VERANDERINGSPROSES 55

3.5.1 Diagnosering 56

3.5.2 Beplanning 57

3.5.3 Implementering 58

3.5.4 Stabilisering 60

3.5.5 Evaluering 61

3.5.6 Sintese 61

3.6 EIENSKAPPE VAN VERANDERING 62

3.6.1 Verskillende soorte verandering 63

3.6.2 Verandering kan weerstand tot gevolg hê 65

3.6.3 Verandering word bewerkstellig deur veranderingsagente 70

4.6.4 Effektiewe fasiliteerders 103

4.7 VAARDIGHEDE AS ONDERSTEUNINGSKRAGTE 108

4.7.1 Oriëntering 108

4.7.2 Interpersoonlike vaardighede 109

4.7.3 Behoefte-fasilitering 109

4.7.4 Ontwikkeling van samewerkings-
vaardighede 110

4.7.5 Vaardigheid in aksiebeplanning 111

4.7.6 Vaardigheid in implementerings-
beplanning 112

4.7.7 Evaluering van die resultate van
verandering 112

4.7.8 Eindpuntverhoudings 113

4.8 INSIDENTINGRYPINGS AS FASILITERINGSTAAK 114

4.8.1 Oriëntering 114

4.8.2 Verskillende vorme van insident-
ingrypings 115

(i) 'n Geïsoleerde insident 115

(ii) 'n Eenvoudige insident 116

(iii) 'n Reeks insidente 116

(iv) Herhalende insidente 117

(v) Komplekse insidente 117

4.8.3 Rekordhouding van die voorkoms van
insidente 117

4.8.4 Die anatomie van 'n ingryping 119

4.8.5 Gedetailleerde bespreking van verskillende
ingrypings 120

4.8.5.1 Beleid as ingryping 120

4.8.5.2 Ingrypingspatroon 121

4.8.5.3 Komponente van 'n ingrypings-
patroon 122

4.8.5.4 Strategies gelykmakende ingrypings 123

4.8.5.5 Taktiese ingrypings 124

4.8.5.6 Oorkoepelende ingrypings 126

4.9 IMPLIKASIES VAN INGRYPINGS 127

4.9.1 Identifisering, analisering en klassifikasie 127

4.9.2 Die waarde van ingrypings 128

4.9.3 Tydsduur van oorkoepeling 128

4.10 SAMEVATTING 129

HOOFSTUK 5 : EMPIRIESE ONDERSOEK

5.1 INLEIDING 131

5.2 DIE DOEL VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK 131

5.3 NAVORSINGSONTWERP 132

5.3.1 Die vraelys as meetinstrument 132

5.3.1.1 Voordele 132

5.3.1.2 Nadele 133

5.3.2 Loodsondersoek en finalisering van die vraelys 134

5.3.3 Konstruksie van die vraelys 135

5.3.3.1 Struktuur van die vraelys 135

5.3.3.2 Doel met die vrae 136

(a) Vrae ten opsigte van die visie wat skoolhoofde het om verandering te fasiliteer 136

(b) Vrae ten opsigte van die skoolhoof se beplanning van verandering 137

(c) Vrae ten opsigte van die kundigheid van die skoolhoof om verandering te fasiliteer 137

(d) Vrae ten opsigte van die fasiliteringstyl van die skoolhoof 138

5.3.4 Populasie 140

5.3.5 Steekproef 140

5.3.6 Administratiewe prosedure 141

5.3.7 Vraelyste uitgestuur en terug ontvang 142

5.3.8 Statistiese tegnieke 142

5.3.8.1 Die SAS - program 142

5.3.8.2 Frekwensie - ontledings 143

5.3.8.3 t-Toets vir beduidenheid 143

5.4 INTERPRETASIE VAN DATA 144

5.4.1 Biografiese en demografiese besonderhede oor skoolhoofde 144

5.4.2 Demografiese besonderhede oor onderwysers 147

5.4.3 Die rol van die skoolhoof by die fasilitering van verandering 150

5.4.3.1 Visie ten opsigte van die fasilitering vir verandering 151

(a) Betrokkenheid van skoolhoofde by die verskillende aspekte van verandering 151

(b) Belangrikheid van die verskillende aspekte ten opsigte van die fasilitering van verandering 154

(c) t-Toets 157

5.4.3.2 Beplanning as fasiliterings-aksie 159

(a) Betrokkenheid by beplanning 160

(b) Belangrikheid van beplanning vir skoolhoofde 163

(c) t-Toets 166

5.4.3.3 Fasilitering van verandering 168

(a) Betrokkenheid van die skoolhoof by die fasiliteringsaksies 168

(b) Belangrikheid van aspekte by die fasilitering van verandering 172

(c) t-Toets 175

5.4.3.4 Sintese 178

5.4.5 DIE FASILITERINGSTYL VAN DIE SKOOLHOOF 180

5.4.5.1 Interpretasie van die data 180

5.4.5.2 Kontrole toets 182

5.5 SAMEVATTING 184

HOOFSTUK 6 : SAMEVATTING, BEVINDINGS EN AANBEVELINGS

6.1 INLEIDING 185

6.2 SAMEVATTING 185

6.3 BEVINDINGE 187

6.3.1 Bevindinge met betrekking tot die literatuurstudie 187

6.3.2 Bevindinge met betrekking tot die empiriese navorsing 191

6.4 RIGLYNE VIR DIE SUKSESVOLLE FASILITERING VAN VERANDERING 193

6.5 AANBEVELINGS 196

6.5.1 Aan onderwysowerhede 196

6.5.2 Vir verdere navorsing 197

6.6 SLOTOPMERKING 197

BRONNELYS 199

BYLAES

BYLAE A : Toestemmingsbrief van die Transvaalse Onderwysdepartement 210

BYLAE B : Vraelys aan skoolhoofde 211

BYLAE C : Vraelys aan personeel 212

BYLAE D : Toestemmingsbrief van skoolhoofde 213

BYLAE E : Brief van prof. G.E. Hall 214

BYLAE F : Vraelys fasiliteringstyl 215

BYLAE G : Fasiliteringstyl - tabelle 216

LYS VAN FIGURE

FIGUUR 3.1
Veranderingskragte 50
FIGUUR 3.2
Model van die veranderingskragte 54
FIGUUR 3.3
Model van Lewin se stappe 54
FIGUUR 3.4
Die veranderingsproses 62
FIGUUR 4.1
Insidentingrypings 118

LYS VAN TABELLE

TABEL 5.1
Grootte van die steekproef 141
TABEL 5.2
Aantal vraelyste uitgestuur en terugontvang 142
TABEL 5.3
Biografiese besonderhede oor skoolhoofde 144
TABEL 5.4
Demografiese besonderhede oor skoolhoofde 147

TABEL 5.5
Gegewens oor onderwysers: Biografies en demografies 148
TABEL 5.6
Die betrokkenheid van skoolhoofde by die visie wat hulle het ten opsigte van die fasilitering van verandering 152
TABEL 5.7
Skoolhoofde se siening ten opsigte van elke aspek rakende `n visie oor die fasilitering van verandering 155
TABEL 5.8
t-Toets ten opsigte van die visie wat skoolhoofde oor verandering het 157
TABEL 5.9
Skoolhoofde se betrokkenheid by die beplanning om die fasiliteringsaksie 161
TABEL 5.10
Die belangrikheid van die beplanning van die fasiliteringsaksie vir skoolhoofde 164
TABEL 5.11
t-Toets met betrekking tot die skoolhoof se beplanning van die fasiliteringsaksie 166
TABEL 5.12
Skoolhoofde se betrokkenheid by die fasilitering van verandering 169
TABEL 5.13
Belangrikheid van aspekte rakende die fasilitering van verandering 173
TABEL 5.14
t-Toets met betrekking tot die skoolhoof se betrokkenheid by verandering 176
TABEL 5.15
Die fasiliteringstyl van skoolhoofde 181
TABEL 5.16
t-Toets met betrekking tot die fasiliteringstyl van die skoolhoof 183

SUMMARY

Change is a part of the education system in the RSA. This change brings the need for people who can act as facilitators of change. Within school context the principals are the appropriate people to act as facilitators of change.

To ascertain the role of school principals as facilitators of change, a study of certain literature was made to discover within which essential features change takes place and what the essential character of change implies. The study of literature has further had the goal of ascertaining what role principals should play as facilitators of change.

An empirical investigation was furthermore made to discover which skills principals already possess to employ in facilitating change. From the literature study a structured questionnaire was compiled with the questions that relate to it, omong others, prinsipals` views about change, the planning of change and the facilitating style of the particular principal.

The target population is all the school principals of state aided primary and secondary schools within jurisdiction of the Transvaal Education Department.

One of the most important findings in the literature study and the empirical investecation, is that school principals generally have the skills to perform as facilitators of change. Another important discovery is that intervening-management plays a deciding role in the facilitating of change. The empirical investecation also showed that school principals are generally not involved and that it is not considered important to obstruct resistance to change. Another aspect wherein school principals are not highly involved, is in the circulation of written information among the school community, about the process of change.

In conclusion, guidelines were set whereby school principals can effectively facilitate change.

OPSOMMING

Verandering is deel van die onderwysstelsel in die RSA. Hierdie verandering bring mee dat daar persone moet wees om as fasiliteerders van verandering op te tree. Binne skoolverband is skoolhoofde die aangewese persone om as fasiliteerders van verandering op te tree.

Ten einde die rol van skoolhoofde as fasiliteerders van verandering te bepaal, is daar eerstens deur middel van `n literatuurstudie vasgestel binne watter ontiese grondtrekke verandering plaasvind en wat die wesensaard van verandering behels. Die literatuurstudie het verder ten doel gehad om vas te stel watter rol skoolhoofde as fasiliteerders van verandering behoort te speel.

`n Empiriese ondersoek is voorts onderneem om te bepaal in watter mate skoolhoofde oor die kundigheid beskik om verandering te fasiliteer. Uit die literatuurstudie is `n gestruktureerde vraelys ontwikkel waarin vrae wat verband hou met onder andere skoolhoofde se visie oor verandering, die beplanning van verandering en die fasiliteringstyl van die skoolhoof gestel is.

Die teikenpopulasie is al die skoolhoofde en personeel van staatsondersteunde primêre en sekondêre skole, onder jurisdiksie van die Transvaalse Onderwysdepartement.

Van die vernaamste bevindinge wat uit die literatuurstudie en die empiriese ondersoek voortgespruit het, is dat skoolhoofde oor die algemeen oor die kundigheid beskik om as fasiliteerders van verandering op te tree. `n Belangrike bevinding is dat ingrypingsbestuur `n bepalende rol in die fasilitering van verandering speel. Die empiriese ondersoek het egter ook getoon dat skoolhoofde oor die algemeen nie betrokke is en dit nie as belangrik ag om weerstand teen verandering teen te werk en te bestuur nie en dat skoolhoofde nie maklik gebruik maak van tweede fasiliteerders van verandering nie. Ander aspekte waarby skoolhoofde nie in so `n hoë mate by betrokke is nie, is om aksies rakende die veranderingsproses skriftelik onder die skoolgemeenskap te sirkuleer.

Ten slotte is riglyne neergelê waarvolgens skoolhoofde verandering doeltreffend kan fasiliteer.