

# **HOOFSTUK 3**

## **DIE PROSES VAN AMALGAMERING VAN SKOLE EN DIE BESTUUR DAARVAN**

### **3.1 INLEIDING**

By die besluitnemingsfunksie wat binne skoolverband plaasvind, besit die skoolhoofde die meeste gesag (Jacobson, 1987:54). Omdat skoolhoofde die sleutelfigure en spille is waarom alles by die skool draai, sal hulle in 'n groot mate die sukses of mislukking van beoogde veranderings bepaal (Hall, 1988:49). Indien skoolhoofde saam met hulle personeel en ander belanghebbende partye reg beplan en hulle organiseer, beheer toepas en leiding neem, sal die sukses van die beoogde veranderings verhoog kan word.

As die amalgamering van skole ondersoek word, wil dit blyk asof daar seker nie 'n meer drastiese verandering is wat skole te beurt kan val nie. Skole moet hulle identiteit en status quo inboet en as 'n splinternuwe skool van voor af aan 'n nuwe identiteit begin bou. As die proses nie reg beplan en geïmplementeer word nie, sal nie net die skool nie, maar die hele gemeenskap wat by die amalgamering betrokke is, negatief geraak word.

Die proses van amalgamering geskied gewoonlik ter wille van oorlewing. As gevolg van 'n afname in leerlinggetalle sowel as die personeel-leerlingverhouding, was dit die enigste uitweg vir baie plattelandse skole as hulle enigsins wou voortbestaan. Daar kan volmondig met Sinn (1987:98) saamgestem word as hy beweer dat slegs die beste, kompetendste en suksesvolste organisasies in die vinnig veranderende wêreld sal kan oorleef. Omdat daar soveel klem op die verbetering van die akademiese prestasies van leerlinge geplaas word, is dit vanselfsprekend dat ouers hulle kinders na dié skole sal stuur waar hulle die beste moontlike opvoeding sal ontvang (Malloy, 1997:125). As skole dus amalgameer om sodoende hulle kragte saam te snoer om 'n beter opvoeding aan leerlinge te bied, kan die proses van amalgamering as 'n positiewe verandering gesien word.

Daar sal in die hoofstuk gekyk word na wat presies die amalgameringsproses behels en hoe dit korrek beplan, georganiseer en beheer moet word en hoe die skoolhoof die nodige leiding moet neem om die proses suksesvol te laat verloop.

### **3.2 BEGRIPSVERKLARING**

Die woord amalgameer word deur die HAT (1991: 45) omskryf as "samesmelting" of "vereniging".

Die amalgamering van skole kan dus omskryf word as die vereniging of samesmelting van twee of meer afsonderlike skole om as een nuwe skool met nuwe karaktertrekke te funksioneer. Die amalgamering van skole behels in wese nie net die samevoeging van skole nie, maar in werklikheid die samesmelting en vereniging van hele gemeenskappe bestaande uit ouers, leerlinge en onderwysers. Waar hierdie belangegroepes vroeër verdeelde belange by verskillende skole gehad het, moet hulle nou saamwerk en as een span vir 'n nuwe skool werk.

Omdat die amalgameringsproses in wese 'n veranderingsproses is, is die rol van skoolhoofde as onderwysleiers van kardinale belang. Hulle taak by die hele proses sal wees om die veranderings wat uit die amalgamering voortvloei, vir die skoolgemeenskap as 'n geheel makliker te maak en om die personeel, leerlinge en ouers die beoogde veranderings beter te laat begryp. Dit sal baie goeie beplanning, organisering, beheer en leidinggewing vereis om die verandering wat met amalgamasie gepaard gaan, suksesvol te implementeer.

### **3.3 VOORVEREISTES VIR DIE SUKSESVOLLE AMALGAMERING VAN SKOLE**

Voor enige verandering, en dus ook die amalgamering van skole, geïmplementeer kan word, is daar sekere faktore wat eers in ag geneem moet word.

Die faktore is volgens Coetsee (1989:49) die volgende :

- \* Die skoolgemeenskap se ervaringsgeskiedenis van verandering tot op datum en hoe gereed dié gemeenskap is om die beoogde veranderings wat met amalgamasie gepaard gaan, te aanvaar.
- \* Die mate waarin die totale skoolgemeenskap, wat deur die amalgameringsproses geraak word, op hoogte is met die visie oor wat die verandering wat met amalgamasie gepaard gaan behels en die verwagte resultate en implikasies van die beoogde amalgamasie.
- \* Die mate waarin die verandering met die huidige skoolpraktyke en doelwitte verband hou.
- \* Die bestaan van 'n veranderingsklimaat in die skool.

Die skoolhoof moet in gedagte hou dat dit 'n moeilike taak is om die veranderingsproses te bestuur omdat sukses nooit gewaarborg kan word nie en daar altyd weerstand teen die verandering sal wees (Corbett et al, 1987:36).

Voorvereistes wat deur die onderskeie onderwysdepartemente vir amalgamasie gestel word, verskil van mekaar, maar kom almal in een opsig ooreen, naamlik dat die aansoek om amalgamasie by wyse van 'n skrywe aan die skole se distrikskantoor moet geskied waarin volledige motivering vir die saak verskaf word. Dit is van groot belang dat notules van ouervergaderings aangeheg word waaruit dit duidelik moet blyk dat al die betrokke skole se ouergemeenskappe die moontlike amalgamasie bespreek het, alle opsies oorweeg is en konsensus verkry is tot amalgamasie. Na 'n aanbeveling deur die skole se SMD(s) en die Distriksbestuurder word die dokumentasie na die subdirekoraat, Onderwysbeplanning, gestuur vir die voorbereiding en voorlegging aan die Direkteur : Onderwysinstituut, Hoofdirekteur Skoolbestuurs- ontwikkeling en die Hoof : Onderwys (Du Plessis, 1996).

Daar bestaan geen skriftelike riglyne oor die voorwaardes en vereistes vir amalgameringsproses nie en elke saak word op meriete geëvalueer. Dit is moontlik dat bevind kan word dat amalgamasie nie in belang van onderwys in 'n bepaalde gebied is nie en in so geval kan die versoek geweier word. Die beplanning van die amalgameringsproses moet ten minste 'n jaar voor die beoogde samesprekings met die betrokke onderwysdepartement 'n aanvang neem.

Om te verseker dat amalgamasie uiteindelik suksesvol geïmplementeer word, behoort die skoolhoof vir homself 'n tipe pligtestaat op te stel. Hierdie pligtestaat sal daarop gerig wees om te verseker dat (Lunenburg & Ornstein, 1991:224) :

- \* 'n positiewe skoolklimaat heers waarin daar ruimte en aanvaarding vir amalgamasie is;
- \* die personeel betrokke is by die formulering van doelwitte van die nuwe geamalgameerde skool en om kreatief en innoverend op te tree;
- \* personeelontwikkeling en -opleidingsprogramme ooreenkom met die doelwitte wat met die amalgameringsproses bereik wil word;
- \* die bestuurspan innoverend optree sodat probleemareas in die nuwe geamalgameerde skool daardeur aangespreek word;
- \* die gehalte van die onderwys en opvoeding na die amalgamasie voortdurend geëvalueer en verbeter kan word;
- \* daar vir fondse wat benodig word, vir verandering wat tydens amalgamasie sal plaasvind, in die skoolprogram begroot word.

### 3.4 VOORDELE EN NADELE VAN DIE AMALGAMERINGSPROSES

Volgens Van Jaarveld (1996) is daar is talle voordele sowel as nadele wat met amalgameringsproses gepaard gaan :

Voordele sluit onder andere in :

\* Een lojaliteit

'n Gemeenskap sal nie hulle lojaliteite tussen verskillende skole hoef te verdeel nie en een skool sal die maksimum ondersteuning van die gemeenskap ervaar. Dit is veral op die platteland 'n groot voordeel aangesien 'n dorp dan slegs een skool sal hê en hele gemeenskap aktief by dié skool betrokke kan raak.

\* Kostebesparings

As slegs een skool in stand gehou moet word ten opsigte van die terrein, administrasie en opvoedkundige uitgawes kan die hele gemeenskap daarby baat vind deurdat skoolgelde verlaag sou kon word as bedryfsuitgawes verlaag kan word.

\* Moedertaalonderrig

Dié voordeel kom weereens veral by plattelandse skole voor, waar 'n hoër- en laerskool met dieselfde medium van onderrig amalgameer. Die bepaalde taalgroep wat in die meerderheid is, bepaal die medium van onderrig.

\* Leë skoolterrein

'n Voordeel wat by die onderwysdepartemente groot gewig dra, is die feit dat

indien skole amalgameer, 'n skoolterrein vakant sal raak. Die terrein kan dan deur 'n ander skool wat nie 'n terrein het nie, betrek word.

Daar is egter ook talle nadele wat geopper kan word en wat daartoe kan lei dat die amalgameeringsproses gestaak kan word (Van Jaarsveld, 1996).

\* Onomkeerbaarheid

As die proses deurgevoer word, en daar word gevind die amalgamasie werk nie, is dit baie moeilik om weer die skole te skei. Indien die beplanning egter korrek gedoen is behoort dit nooit te gebeur nie.

\* Koste

Daar kan 'n koste implikasie wees as die terrein waarheen die skole trek, nie oor al die nodige fasiliteite beskik nie. Weereens kan dit deur korrekte beplanning tot die minimum beperk word.

\* Spanning tussen personeel en leerlinge

Dit kan seker een van die grootste nadele wees. Personeel en leerlinge sal 'n hele ruk neem om mekaar te aanvaar en tot die besef te kom dat almal dieselfde doel, naamlik die beste moontlike onderwysgeleentheid vir almal, nastreef. Die feit dat een skoolhoof ook sy pos gaan verloor, kan bydra tot die spanning.

Samevattend blyk dit dat enige verandering en dus ook amalgameering, baie goed bestuur moet word indien daar sukses behaal wil word. Daar sal altyd voordele sowel as nadele by enige veranderingsproses, en dus ook by amalgamasie van skole wees, maar deur goeie bestuur kan die meeste nadele uit die weg geruim word.

Daar sal vervolgens na die bestuursfunksies gekyk word wat deur skoolhoofde uitgevoer moet word ten einde die sukses van die amalgameringsproses te verseker.

### **3.5 DIE BESTUUR VAN DIE AMALGAMERINGSPROSES**

#### **3.5.1 DIE BEPLANNING VAN DIE AMALGAMERINGSPROSES**

##### **3.5.1.1 Beplanning as vertrekpunt van die bestuurshandelinge tydens amalgamering**

Omdat die amalgamering van skole seker die ingrypendste verandering is wat enige skool kan ondergaan, is deeglike beplanning van kardinale belang om die sukses van so 'n drastiese stap te verseker. As daar in die beplanningsfase 'n fout begaan word, sal die hele proses 'n mislukking wees.

Soos reeds gesien, is beplanning 'n integrale deel van die hele veranderingsproses. Volgens Cronje (1990:87) is beplanning die vertrekpunt van die bestuursproses. Beplanning is dan ook die fundamentele element van bestuur wat vooruit bepaal wat 'n organisasie wil bereik en hoe daar te werk gegaan moet word om dit te verwesenlik. Die sukses van al die ander bestuurstake sal van die kwaliteit van beplanning afhang. Volgens Badenhorst (1989:38) is die sentrale element van beplanning dat dit op verandering ingestel is. Daar moet dus gepoog word om vooruit te sien en om bedag te wees op probleme wat dalk mag opduik.

Beplanning oorbrug die gaping tussen die hede en die toekoms. Beplanning is vooruitkyk na verlangde doelwitte, voorkoming van probleme en ontwikkeling van oplossings. Beplanning is voorts die uitleg van tydbenutting, bronne, en die poging om 'n doelwit te laat realiseer (Du Toit, 1992:7).

Dit dien geen doel dat daar aan skoolhoofde die opdrag gegee word dat hulle moet beplan en dan weet hulle nie wat beplanning presies behels nie. Om die rede is dit

belangrik dat daar na die algemene kenmerke, die belangrikheid en vereistes van beplanning sowel as die stappe in die beplanningsproses, soorte beplannings en die verhouding van beplanning ten opsigte van ander bestuurstake gekyk word. Beplanning is die begin van die amalgameringsproses en moet daarom baie aandag geniet.

Deur die kenmerke van beplanning as vertrekpunt te gebruik, kan die beplanning van die amalgameringsproses volgens die regte teoretiese grondbeginsels geskied. Voordat daar enigsins met enige voorstelle van amalgamering na die betrokke onderwysdepartement gegaan kan word, moet daar deeglike beplanning geskied ten opsigte van wat die amalgameringsproses presies gaan behels.

Die betrokke partye wat met die beplanning van die amalgamering gemoeid is, moet duidelike voordele sowel as nadele en probleme op skrif stel voordat enige beplanning gedoen kan word. Die partye sluit gewoonlik die beheerrade van die betrokke skole tesame met die skoolhoofde in. 'n Groot leemte wat geheers het voordat die samestelling van die beheerrade verander is en leerlinge, administratiewe- en akademiesepersoneel ook op die beheerrade verteenwoordiging verkry het, is dat personeel nie werklik in die beplanning van die amalgameringsproses geken is nie. Dit het drasties verander en die nuwe onderwyswet, (RSA, 1996:21-22) wat die 15 de November 1996 verskyn het, bepaal dat beheerrade uit sowel ouers, opvoeders, personeellede en leerders moet bestaan.

Sinn (1987:99) maak die stelling dat baie organisasies binne 'n baie klein geografiese area dieselfde doel nastreef. Hy vra dan waarom hulle nie amalgameer nie ? Met hulle gesamentlike hulpbronne kan hulle net hulle produktiwiteit op alle terreine verbeter. As van dié standpunt af uitgegaan word sal die hele amalgameringsproses op 'n positiewe noot kan begin.



Sowel die hoofde van skole wat gaan amalgameer, as hulle onderskeie beheerliggame moet in die beplanningsfase besondere aandag skenk aan onder andere die volgende (Harris, 1987:93; Keeve, 1987:51 & Basson, 1991:679) :

- \* Motiveer die skoolgemeenskap om beoogde veranderings wat met die amalgameer gepaard sal gaan, te aanvaar. As die hoofde positief is, sal die gemeenskap ook positief wees.
- \* Kommunikeer met die skoolgemeenskap oor die doel van die beoogde amalgameer. Maak seker hulle is van al die voordele sowel as die nadele bewus.
- \* Evalueer die effek van die amalgameer.

Beplanning geskied altyd aan die hand van doelstellings en dit gaan primêr oor die vraag hoe 'n doel bereik moet word en of 'n sekere besluit geïmplementeer moet word. Volgens Greyvenstein (1986:35) moet die volgende vrae tydens die beplanningsfase, en in wese dus ook tydens die beplanning van die amalgameeringsproses, oorweeg word :

- \* Watter soort beplanning moet plaasvind om die doel, in die geval amalgameer, te bereik ?
- \* Watter middele gaan nodig wees om die doel te bereik ?
- \* In watter volgorde moet die aktiwiteite plaasvind en wat sou die doeltreffendste wyse van koördinerings van middele wees om onderwys en opvoeding te laat realiseer ?
- \* Watter tydskedule behoort gevolg te word ? (Wanneer moet die amalgameeringsproses afgehandel wees ?)

Dit is verder by die beplanningsproses van groot belang dat 'n prioriteitsbeplanning gedoen word. Elke plan moet bydra tot die bereiking van neergelegde doelwitte. Deur goeie beplanning word sake en aktiwiteite van mense gerig en beplanning as handeling is daarom sistematies en voortdurend (Van der Westhuizen, 1990:143). Volgens Prinsloo (1988:12) kan beplanning nie begin as daar nie eers duidelikheid bestaan oor waarheen die skool op pad is nie. Daar moet dus eers duidelikheid bestaan oor wat met die amalgameringsproses bereik wil word (vergelyk 3.4).

As spesifiek na beplanning by die amalgamering van skole gekyk word, is daar spesifieke sake wat deur die hoofde en hulle bestuurspanne beplan moet word ten einde die amalgameringsproses suksesvol te laat verloop. Die belangrikstes, soos deur verskeie skole wat reeds geamalgameer het geopper is, is die volgende (Van Jaarsveld, 1996) :

- \* Daar moet op 'n terrein van een van die skole besluit word en dan moet klaskamerruimtes so beplan word dat daar optimale benutting van die terrein kan wees. Sentiment moet geen rol speel nie en daar moet eerder na die praktiese gekyk word.
- \* 'n Nuwe naam moet gekies word. As twee skole amalgameer, moet 'n nuwe skool met 'n nuwe naam by die Departement van Onderwys en Opleiding geregistreer word. Die aansoek geskied op 'n amptelike departementele vorm (RON 455A)(Kyk Bylae B). Daar moet drie name voorgelê word sodat indien daar reeds so 'n bepaalde naam geregistreer is, die tweede of derde keuse gebruik kan word. Die vorm kan eers aan die Departement gestuur word as daar klaar op 'n terrein besluit is, aangesien inligting soos die getal klaskamers vir die primêre en sekondêre afdelings, laboratoriums, klaskamergroottes en toiletgeriewe ook verlang word.
- \* Personeel se werksverdeling moet deeglik beplan word sodat hulle optimaal aangewend kan word en sodat elkeen sal weet presies wat van hom of haar in die nuwe skool verwag gaan word. Dit is baie belangrik aangesien daar na

amalgamering heelwat nuwe pligte vir personeel kan bykom en ander pligte weer kan wegval. Dit geld vir administratiewe sowel as akademiese personeel.

- \* Die fisiese verskuiwing moet deeglik beplan word ten einde dit vlot te laat verloop. Keerdatums is van groot belang.
- \* Nuwe doelwitte vir die nuwe skool moet beplan word en daar moet beplan word hoe die doelwitte bereik kan word.
- \* Roosters, skooltye, klokke, pouses, ensovoorts, moet beplan word om al die betrokke partye te pas aangesien dit drasties kan verskil van wat in die onderskeie skole die gebruike was.

### **3.5.1.2 Vereistes vir effektiewe beplanning tydens amalgamering**

Volgens Van der Westhuizen (1990:144) moet effektiewe beplanning aan die volgende vereistes voldoen :

- \* Sorg dat daar voldoende interne sowel as eksterne inligting oor die hele proses van amalgamasie sowel as die agtergrond van die betrokke skole beskikbaar is:
- \* Beplanning verdien baie aandag voordat daar met die uitvoering van enige aktiwiteit begin word. By die amalgamering van skole sluit dit 'n vergadering met die ouers van die onderskeie skole, personeel en bestuursliggame in.
- \* Beplanning moet altyd plaasvind binne die raamwerk van die geformuleerde nasionale en provinsiale onderwysbeleid. Daar moet baie seker gemaak word wat die betrokke onderwysdepartement se siening ten opsigte van amalgamering van skole is, en alles moet binne dié raamwerk beplan word.

- \* Beplanning moet altyd by die skoolhoof begin. Met amalgamering kan dit egter gebeur dat 'n behoefte van die gemeenskap kan lei tot die aanvanklike ondersoek en beplanning van amalgamering.
- \* Beplanning moet op skrif gestel word sodat alle betrokke partye duidelik kan sien wat met die amalgamasie beoog word. Dit moet aan die personeel sowel as ouergemeenskappe van die skole wat by die amalgamasie betrokke is, beskikbaar gestel word.
- \* Daar moet seker gemaak word dat al die personeel die beplanning verstaan en reg interpreteer en op die manier sal daar ook verhoed kan word dat verkeerde boodskappe die ouergemeenskap bereik, wat hulle moontlik negatief teenoor die beoogde amalgamasie kan beïnvloed.
- \* Verskillende persone kan 'n bydrae tot die beplanning van die amalgamasie lewer. Dit sluit die personeel van die betrokke skole, ouers en ander lede van die gemeenskap, wat deur die amalgamasie geraak gaan word in.
- \* Dit is van groot belang om sowel lang- as korttermyn beplanning te doen. Korttermyn beplanning sal byvoorbeeld die fisiese verskuiwing van een skool na 'n ander se terrein behels en langtermyn beplanning sal onder andere die behoud van 'n positiewe gesindheid van die personeel van die verskillende skole teenoor mekaar en die nuwe skool insluit.
- \* Beplanning moet altyd realisties en uitvoerbaar wees. Waar dit blyk dat bepaalde beplanning ondoeltreffend is, moet dit eerlik en vroegtydig in belang van die doelstellings gewysig word tot uitvoerbaarheid. Met die amalgamasie van byvoorbeeld 'n primêre en sekondêre skool kan baie doelstellings net vir een van die afdelings werk en dan moet die nodige wysigings gedoen word om beide afdelings te pas.

- \* Dit is wel so dat beplanning grootliks 'n persoonlike karakter dra en nie sonder meer gedupliseer kan word nie, daarom loon dit die moeite om ondersoek in te stel welke beplanning tydens vroeëre veranderings gevolg is.

### **3.5.1.3 Stappe in die beplanningsproses wat tydens amalgamering gevolg moet word**

Volgens Dean (1993:31) word die volgende stappe gewoonlik in die beplannings-handeling gevolg wat dus ook op die beplanning van die amalgamasie van skole van toepassing is :

- \* Met amalgamering is die eerste stap wat die onderwysdepartement vereis samesprekings tussen die beheerrade van die verskillende skole waarna daar na die gemeenskap gegaan moet word. Tydens 'n amptelike vergadering moet daar 'n stemming plaasvind. Die finale besluit oor amalgamasie berus by die ouergemeenskap. Tydens die stemming moet daar ten minste 40 % van die ouergemeenskap verteenwoordig wees. Die uitslag van so 'n verkiesing moet so gou as moontlik aan die betrokke onderwysdepartement deurgegee word.
- \* Daar moet gepoog word om een gemeenskaplike doelstelling te bereik wat vir al die skole, wat by die amalgamasie betrokke is, aanvaarbaar is, met die doel om al die skole se personeel positief te hou en hulle nie te laat voel dat hulle alles moes opoffer nie. Indien van die standpunt af uit gegaan word kan weerstand teen die amalgamasie asook konflik onder die personeel in 'n groot mate uitgeskakel word.
- \* Formuleer doelstellings en operasionaliseer dit in doelwitte vir die nuwe geamalgameerde skool. Die doelwitte moet duidelik uiteengesit word in meetbare terme. Persone, middele en beperkinge van al die skole betrokke by die amalgameringsproses, moet in ag geneem word.

- \* Versamel genoeg inligting wat betrekking sal hê op die bereiking van die doel wat deur die amalgamasie bereik wil word, deur die personeel van die onderskeie skole te betrek.
- \* Identifiseer die nodige middele en beperkinge wat die beplanning van die amalgamering van die onderskeie skole kan beïnvloed, veral vorige soortgelyke optredes en beplannings.
- \* 'n Geskikte plan van aksie vir die amalgamasie moet nou opgestel word deur verskillende alternatiewe te ontleed en veranderlikes te identifiseer.
- \* Daar moet 'n keuse gemaak word tussen verskillende moontlikhede of alternatiewe ten einde 'n plan te gebruik wat die doel van die amalgamasie die doeltreffendste en beste kan operasionaliseer.
- \* Implementeer die beplanning.
- \* Laastens moet die beplanning van die amalgamasie geëvalueer word en die nodige regstellings aangebring word nadat die personeel van die onderskeie skole hulle bydraes gelewer het.
- \* Die plan van die hele amalgameringsproses moet op skrif gestel word en indien nodig vergesel wees van 'n beleid, reëls en prosedures.

#### **3.5.1.4 Soorte beplannings wat tydens amalgamering belangrik is**

Dit is belangrik dat die beheerrade sowel as die onderskeie skoolhoofde hulself vergewis van watter soorte beplannings gedoen sal moet word ten einde die amalgameringsproses vlot te laat verloop.

Van der Westhuizen (1993:145) onderskei die volgende tipes beplanning wat op die amalgamering van skole betrekking kan hê :

\* Gesentraliseerde beplanning

By die beplanning word daar riglyne verskaf vir beleidsimplementering. Hierdie beplanning vind normaalweg op nasionale of provinsiale vlak plaas. In die geval van amalgamering vind die tipe beplanning by die verskillende onderwysdepartemente plaas wat riglyne vir amalgamering moet opstel. Die skoolhoofde en beheerliggame kan nie aan die tipe beplanning deelneem nie, maar moet wel hulself van die neergelegde riglyne vergewis.

\* Gedesentraliseerde beplanning

In die lig van die gesentraliseerde beplanning kan provinsies, skole of onderwysers hulle eie beplanning doen. Hierdie soort beplanning beteken gewoonlik dat verskillende persone betrokke is en gevolglik die beplanning dan 'n produk van die groep is. Die beheerrade van die skole wat wil amalgameer tesame met die skoolhoofde is vir die beplanning verantwoordelik.

\* Strategiese beplanning

Hierdie tipe beplanning staan ook as langtermyn- of staande beplanning bekend. Die beplanning strek oor 'n lang tydperk, gewoonlik langer as drie jaar en dek 'n baie groot area. Tydens die beplanning moet daar besin word oor wat met die geamalgameerde skole in die toekoms gaan gebeur. Dit is minder spesifiek en vind gewoonlik op die hoë vlakke in die onderwys en skool plaas.

\* Operasionele beplanning

Dié tipe beplanning is daar vir die daaglikse aktiwiteite en is daarom gerig op die kort termyn. Hierdie beplanning kan strek vanaf een dag tot een jaar. Operasionele beplanning word onderneem in die lig van die strategiese en

taktiese beplannings. Tydens amalgamering kan probleme wat in die vooruitsig gestel word, deur die tipe beplanning opgelos word.

\* **Aanpassingsbeplanning**

Hierdie beplanning is daarop gerig om die bestaande beplanning krities in oënskou te neem en die nodige aanpassings, indien nodig, te maak. Die tipe beplanning is daarom ook gerig op vernuwings. Tydens die amalgameringsproses sal baie aanpassings voorturend gemaak moet word aangesien onvoorsiene sake kan opduik.

\* **Totaalplan en deelplanne**

'n Totaalplan word opgestel vir die hele skool en bestaan gewoonlik uit verskillende deelplanne. Dié deelplanne word gewoonlik deur die verskillende departemente en verenigings opgestel. Na die verskillende deelplanne opgestel is, word 'n voorkeurlys saamgestel van die belangrikste aktiwiteite en voorkeure in die skool en dié sake word dan saamgevat in die totaalplan vir die hele skool. Waar twee skole amalgameer gaan die verskillende skole se deelplanne totaal van mekaar verskil en daarom is dit van belang dat almal in gedagte moet hou wat die totaalplan van die skool, en in wese dus die amalgamasie, behels.

**3.5.1.5 Beplanning in verhouding tot die ander bestuurstake wat tydens amalgamering deur die skoolhoof uitgevoer word**

Cronje (1990:90) beskou beplanning nie as 'n bestuurstaak wat in afsondering plaasvind nie. Beplanning is 'n dinamiese bestuursproses wat ineengestremel is met organisering, leiding en beheer en met 'n noue verband veral tussen beplanning en beheer. Doeltreffende beplanning van die amalgameringsproses is seker dié bestuursproses wat kan bepaal of die amalgamasie van skole suksesvol sal wees of nie.



Organisering kan nie sonder beplanning uitgevoer word nie, want sonder 'n plan en doelwitte kan die personeel en die fisiese hulpbronne nie in die doeltreffendste kombinasies georganiseer word om die doelwitte van die beoogde amalgamasie te verwesenlik nie. Cronje (1990:90) beweer dat beheer die skoolhoof in staat stel om betyds vas te stel as daar afgewyk word van die beplanning en reaktiewe beplanning te doen.

Om beplanning en beheer behoorlik te integreer, moet beheer reeds gedurende die beplanningsproses van die amalgamasie bedink word en doelmatige beheerstelsels moet reeds daar ontwikkel word.

### **3.5.2 ORGANISERING TYDENS AMALGAMERING**

#### **3.5.2.1 Die doel van organisering tydens amalgamering**

Ten opsigte van skoolhoofde se organiseringstaak met betrekking tot beoogde veranderinge wat met amalgamering gepaard gaan moet hulle (Cortez, 1989:118) :

- \* Verseker dat alle personeel-, bestuursliggaam-, vak-, sport- en ouervergaderings baie goed gereël is met betrekking tot die tyd, plek, datum, kennisgewings en die inhoudelike van die agenda.
- \* Met hulle werkverdeling en pligtetaak die personeel op so 'n wyse taak dat hulle deel voel en 'n belangrike bydrae kan lewer tot die skoolorganisasie.
- \* Konsekwent wees in die toepassing van reëls en regulasies teenoor alle personeel van al die skole wat by amalgamasie betrokke is.
- \* Visueel sigbaar in die skoolgebou en op die skoolterrein rondbeweeg.

- \* Personeel volgens vermoë by verskillende aktiwiteite indeel en hulle dan positiewe steun gee vir dit wat hulle moet uitvoer. Personeel moet ook vakke en klasgroepe onderrig waarvoor hulle bevoeg is.
- \* 'n Positiewe gesindheid teenoor elke leerling, onderwyser en ouer asook ten opsigte van elke aktiwiteit in die skool openbaar.
- \* Toesien dat onderrigtyd nie ten koste van ander aktiwiteite gebruik word nie, aangesien dit 'n negatiewe klimaat by leerlinge, personeel en ouers kan skep.
- \* Deur middel van beleid en beheermaatreëls toesien dat fisiese fasiliteite en apparatuur in 'n goeie toestand gehou word en dat die personeel presies weet hoe hulle die onderrigmateriaal vir hulle klaskamers en sportaktiwiteite kan bekom.
- \* Seker maak dat die personeel duidelik verstaan wat die veranderings behels en dat hulle deeglik bewus is van die werking en toepassing van alle reëls en regulasies in die skool.

Daar is egter meer as net mense betrokke by organisering en Sergiovanni (1987:13) sê dat "organizing involves the bringing together of human, financial and physical resources in the most effective way to accomplish goals." In sy formele sin beteken organisering dus eintlik die ordelike rangskikking van die onderdele van 'n groot eenheid.

Organisering is die taak wat skoolhoofde uitvoer om die gestelde plan wat met amalgamasie bereik wil word, in werking te stel. Hulle gebruik sowel materiële as menslike hulpbronne wat binne bepaalde strukture georden en gekoördineer word om bepaalde doelstellings te bereik (Theron & Bothma, 1988:189). Waar skole amalgameer is dit baie belangrik dat die verskillende personeel van die onderskeie skole moet kan saamwerk. Om dit te bereik moet daar wedersydse respek heers.

Daar sal vervolgens na die voordele van goeie organisering, stappe in die organiseringproses, riglyne vir goeie organisering en organisasiestruktuurmodelle gekyk word. Kennis hiervan is baie belangrik om goeie organisering tydens die amalgameringsproses te verseker.

### **3.5.2.2 Vrae wat tydens die organisering van amalgamering van waarde kan wees**

Daar is 'n aantal vrae wat volgens Gorton (soos aangehaal deur Van der Westhuizen, 1990:169) by die organiseringstaak, en dus ook tydens amalgamasie, van waarde kan wees :

- \* Wat moet gedoen word tydens en na die amalgameringsproses ? (Taak)
- \* Hoe sal die werk tussen die betrokke personeel van die verskillende skole verdeel word ? (Delegering)
- \* Wie sal die werk doen ? Wie is beter bevoeg om bepaalde take uit te voer ? (Bevoegdheid)
- \* Waarmee sal die werk gedoen word ? (Middele)
- \* Wanneer moet die werk afgehandel wees ? Dit sluit die finale amalgamering sowel as die trek van die skole in. (Tydskedule)
- \* Hoe goed moet die werk gedoen word ? (Kwaliteite)
- \* Wie moet met wie kommunikeer, waarmee en oor wat ? Hier is die rol van die beheerrade en die skoolhoofde baie belangrik. (Kommunikasie)
- \* Wie sal die werk koördineer en kontroleer ? Daar sal op 'n skoolhoof besluit moet word. (Leierskap)

Indien die skoolhoof en beheerraad hulle deur die vroe tydens die organiseringsproses laat lei, verhoog dit die moontlikheid dat die organisering suksesvol sal verloop.

### **3.5.2.3 Voordele van goeie organisering wat tot die sukses van die amalgameringsproses kan bydra**

Volgens Prinsloo (1988:20) hou goeie organisering verskeie voordele in wat ook op skole wat amalgameer van toepassing gemaak kan word :

- \* Dit bevorder spangees en groepmoreel. Veral by amalgamering kan dit 'n baie groot voordeel wees omdat personeel wat nooit van te vore saamgewerk het nie, nou saam in een skool moet werk.
- \* Aktiwiteite is duidelik omskryf en 'n persoon weet daarom wat hy en ander moet doen om die amalgamering suksesvol te laat verloop.
- \* Dit verhoed dat daar oorvleueling van aktiwiteite is en kan gevolglik tyd en geld bespaar.
- \* Dit vergemaklik interne kommunisering van die verskillende personeel van die onderskeie skole.
- \* Leidinggewing word vergemaklik.
- \* Daar bestaan 'n stelsel vir die uitvoering van 'n werk.
- \* Die bereiking van doelstellings word verbeter deurdat 'n maklik beheerbare struktuur geskep word.

### 3.5.2.4 Organisasiestruktuurskepping as bestuurstaak tydens amalgamering

'n Organisasiestruktuur is 'n bepaalde raamwerk van afgebakende take, opgestel deur skoolhoofde en wat deur bepaalde persone verrig moet word ten einde die bepaalde doelstellings van die amalgameringsproses te laat realiseer (Eksteen, 1992:17).

As daar na die amalgamering van skole gekyk word kan die gebrek aan 'n doeltreffende organisasiestruktuur tot 'n gebrek aan koördinerende kanale lei, en tot gevolg hê dat besluitneming deur te veel kanale moet beweeg om die uitvoering van 'n besluit doeltreffend te maak. Verder kan 'n ondoeltreffende organisasiestruktuur tot gevolg hê dat daar nie voldoende koördinering is nie en dat besluite sodoende op 'n verkeerde vlak geneem kan word (Eksteen, 1992:18). Soos uit die bogenoemde gesien kan word, is die daarstelling van 'n organisasiestruktuur onontbeerlik in die amalgameringsproses.

In die skep van 'n organisasiestruktuur is daar verskillende modelle wat gebruik kan word waarvan die lyn- en staforganisasie en die funksionele organisasiestruktuur die beste by die amalgameringsproses gebruik kan word.

Vervolgens sal hieraan aandag gegee word.

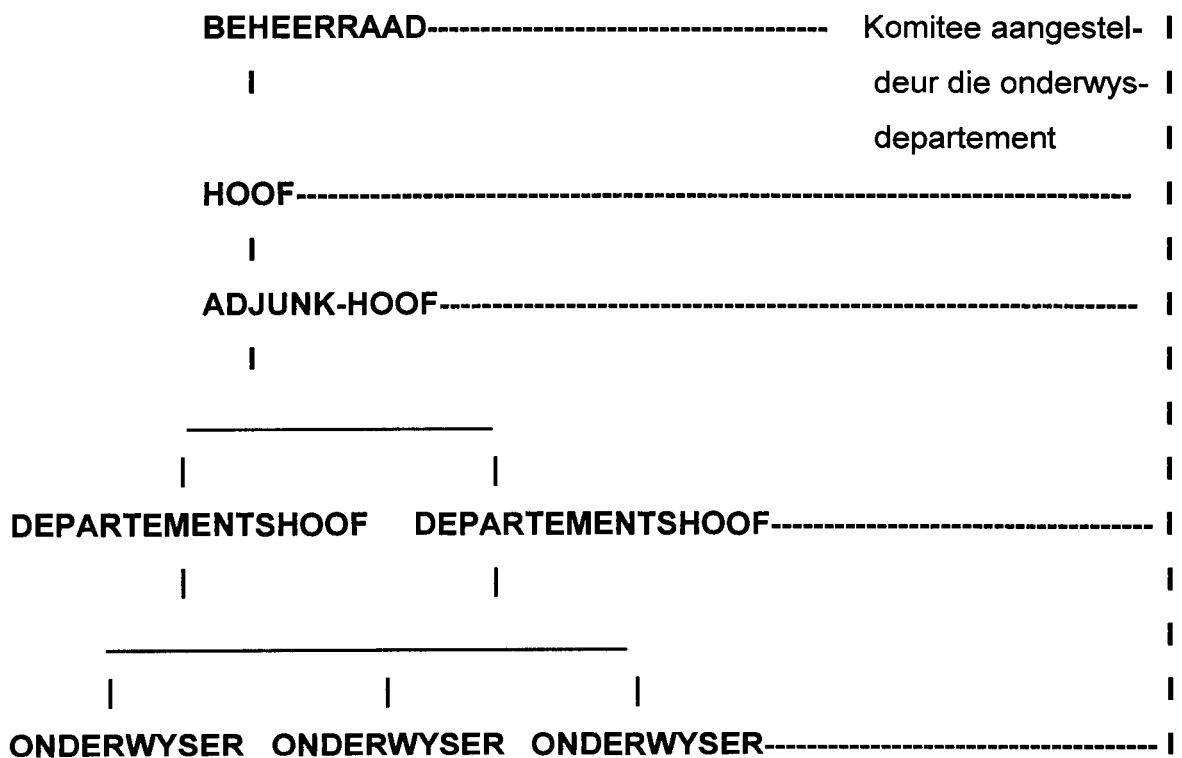
#### \* Lyn- en staforganisasie wat tydens amalgamasie gebruik kan word

In die lyn- en staforganisasie word daar deskundige raad verleen aan die persone wat betrokke is en hierdie adviseurs word indirek tot die lynorganisasie bygevoeg (Greyvenstein, 1986:71). Hierdie vorm van organisasiestruktuur is veral nuttig waar die persone wat 'n bepaalde taak moet verrig nie oor die nodige kennis of vaardighede beskik nie soos in die geval van 'n geamalgameerde skool, waar die skoolhoof voorheen slegs aan 'n primêre skool verbonde was en nou hoof van 'n gekombineerde skool moet wees. Daar kan 'n mate van verwarring ontstaan oor die gesag van

die adviseur. Daar moet egter altyd onthou word dat die raadgewer slegs raadgewende mag en nie voorskriftelike gesag het nie. Die mag is daar om besluite te neem, maar die gesag ontbreek om die besluit in die skool tot uitvoer te bring. Die beheerraad kan na die aanvanklike beplanning en organisering van die amalgameringsproses die raad van 'n deskundige ten opsigte van die amalgamering gebruik. Gewoonlik sal die betrokke onderwysdepartement 'n komitee saamstel om die skole by te staan.

'n Lyn- en staforganisasie vir die amalgamasie van skole kan soos in figuur 3.1 voorgestel word.

**Figuur 3.1 : 'n Lyn-en staforganisasie van die amalgameringsproses**



(Aangepas uit Van der Westhuizen, 1990:173)

\* Die funksionele organisasiestruktuur tydens die amalgameringsproses

Volgens Greyvenstein (1986:72) word daar met die funksionele organisasiestruktuur ook gepoog om deskundige raad te bekom en te betrek, nou nie meer net by wyse van advies nie, maar wel by wyse van afdwingbare gesag.

In die funksionele organisasie word werk van dieselfde aard saamge-groep, sodat die doelwit waarna gestreef word, so doeltreffend moontlik bereik kan word. In die tipe organisasiestruktuur word spesialisasie vereis. Daar word vereis dat 'n deskundige geraadpleeg moet word, dat dié raad geee rakende bepaalde sake en dat hierdie persoon nou die nodige gesag het om te kontroleer of sy wenke opgevolg is.

Tydens die amalagaming kan die onderwysdepartement sekere afdwingbare voorstelle aan die betrokke skole maak. Greyvenstein (1986:72) wys daarop dat dit egter belangrik is dat die raadgever betrek word in die organiseringshandeling by wyse van die bywoon van 'n vergadering, inspeksie of ander kontrolerende maatreëls.

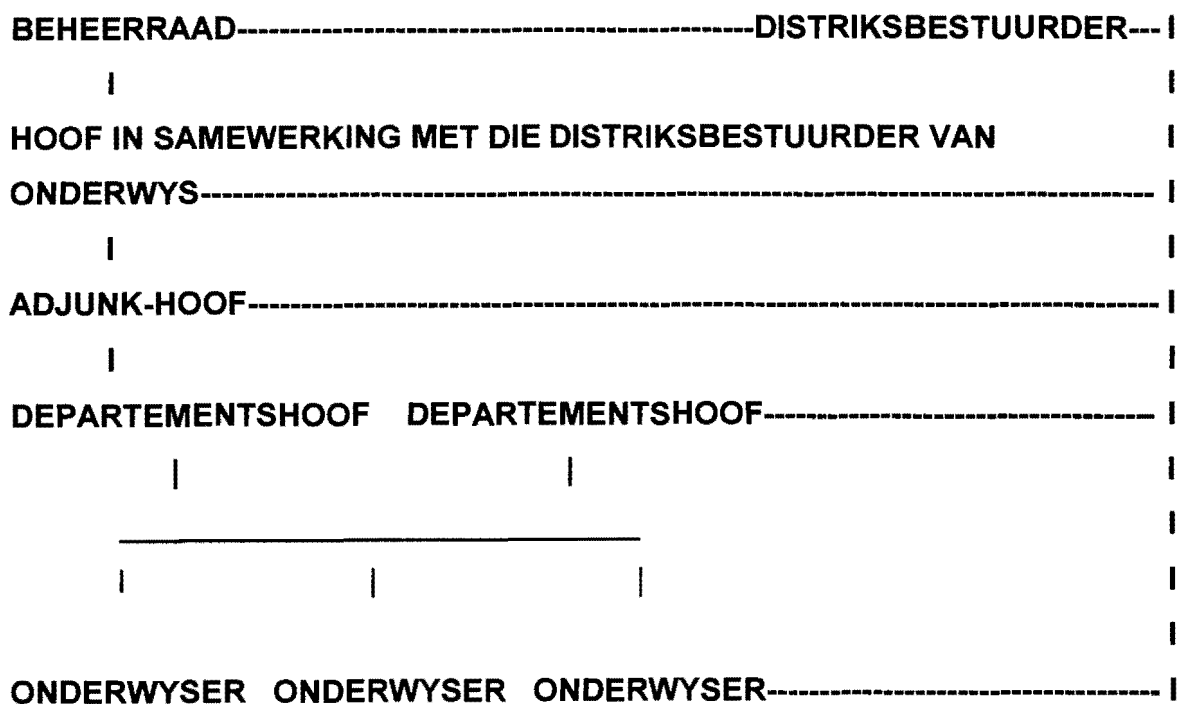
Volgens Prinsloo en Van Rooyen (1986:308) het die funksionele organisasiestruktuur die volgende kenmerke wat op die amalagaming van skole betrekking het:

- \* Deskundige raad vanaf die onderwysdepartement oor amalagaming is gewoonlik maklik bekombaar.
- \* Daar is delegering van gesag via die onderwysdepartement deur na die personeel van die skole wat by die amalagameringsproses betrokke is.

- \* Verskillende persone, byvoorbeeld die onderwysdepartement se veteenwoordigers, lede van die beheerliggame en skoolhoofde kan opdragte gee wat weer gekontroleer kan word.
- \* Daar is eenvormigheid in die organisasie.
- \* Verskillende persone kan besluite neem en dit afdwing.

Die funksionele organisasiestruktuur vir die amalgamasie van skole kan soos in figuur 3.2 voorgestel word.

**Figuur 3.2 : 'n Funksionele organisasiestruktuur van die amalgameringsproses**



(Aangepas uit Van der Westhuizen, 1990:174)



### **3.5.3 DELEGERING DEUR DIE SKOOLHOOF TYDENS AMALGAMERING**

#### **3.5.3.1 Die belangrikheid van delegering tydens amalgamering**

Delegering is volgens Prinsloo (1990:61) die toekenning van gesag, verantwoordelikheid en pligte aan 'n ondergeskikte om werk sinvoller te verdeel en werksverrigting doelmatiger te maak. Tydens die amalgameringsproses word daar deur die beheerraad en die hoof sekere take aan die personeel gedelegeer wat binne 'n sekere tydsbestek afgehandel moet wees. Omdat die amalgamering van skole uit soveel fasette bestaan en delegering baie tyd en geld kan spaar is dit 'n baie belangrike bestuurshandeling. Schmuck en Runkel (1988:234) is van mening dat delegering so 'n belangrike rol speel in die bestuurshandeling van die skoolhoof dat hulle daarvan praat as "the cement of organization". Alhoewel dit so 'n belangrike bestuurselement is, is daar tog baie skoolhoofde wat nie bereid is om te deleger nie. Van Niekerk (1988:89) en Prinsloo (1990:28) noem 'n paar redes hoekom party skoolhoofde nie in delegering glo nie. Van die redes wat ook op amalgamasie van toepassing gemaak kan word sluit die volgende in :

- \* Hulle glo dat hulle alleen die taak kan uitvoer en sou hulle deleger kan die sukses van die amalgameringsproses nie gewaarborg word nie.
- \* Hulle is bang dat die ondergeskiktes take so goed sal uitvoer dat hulle in swak lig gestel word. Dit is seker een van die belangrikste redes wat skoolhoofde kan aanvoer hoekom hulle nie tydens die amalgameringsproses wil deleger nie, veral as die skoolhoof van die nuwe geamalgameerde skool, nog nie aangestel is nie. Die vrees dat een van hulle, hulle pos moet verloor veroorsaak die vrees vir delegering.
- \* Hulle wil nie hê die ondergeskiktes moet te veel van hulle pos leer nie. Hulle wil steeds, na die amalgamasie afgehandel is, onvervangbaar wees.

- \* Hulle is bang dat die taak nie suksesvol uitgevoer gaan word nie en die hele amalgameringsproses dan skade kan lei.
- \* Hulle het te min vertroue in hulle ondergeskiktes en vrees foute.
- \* Hulle dink hulle bespaar tyd deur dit self te doen eerder as om dit eers aan 'n ander te verduidelik. Tydens amalgamasie is dit seker die grootste fout wat enige hoof kan maak aangesien personeel dan nie deel sal voel van die proses nie en so kan konflik en weerstand ontstaan.

### **3.5.3.2 Die delegeringsproses wat tydens amalgamering plaasvind**

Volgens Van Niekerk (1988:89) het navorsing getoon dat suksesvolle delegering uit die volgende komponente bestaan :

- \* Take moet aan onmiddellike ondergeskiktes gedelegeer word.
- \* Daar moet vertroue in die ondergeskiktes bestaan dat hulle met die beskikbaarstelling van die nodige bronne take kan uitvoer.
- \* Verantwoordelikheid moet by werknemers aangekweek word sodat hulle hulle pligte suksesvol sal uitvoer.

Die volgende beginsels vir delegering ter wille van doeltreffender tydbenutting word gegee deur Roos en Möller (1988:102) en Prinsloo (1990:71) :

- \* Delegeer slegs aan persone wat bevoeg is om die take uit te voer. As twee skole amalgameer moet die beste persoon, ongeag uit watter skool hy/sy afkomstig is, vir 'n betrokke taak gekies word. Hoofde moet waak teen bevooroordeeldheid.

- \* Voorsien alle nodige inligting, bronne en hulpmiddels ten opsigte van amalgameringsproses.
- \* Verleen vryheid om die taak af te handel, maar gee ondersteuning.
- \* Verduidelik die opdrag en gepaardgaande verantwoordelikhede, verstrek teikendatums en spreek vertroue uit.
- \* Moenie net die donkiewerk delegeer nie, maar bied ook geleentheid tot probleemoplossing, besluitneming en die uitvoering van belangrike sake.
- \* Gee duidelike eenvoudige instruksies sodat daar nie te veel tyd aan kontrole bestee hoef te word nie.
- \* Onthou om gedelegeerde werk op te volg en te kontroleer volgens keerdatums of opvolgdadums vir terugvoer, maar sonder onnodige inmenging.

### **3.5.4 DIE KOÖRDINERING VAN DIE AMALGAMERINGSPROSES**

#### **3.5.4.1 Koördinering as bestuurstaak tydens amalgamering**

Waar verskillende persone saamwerk in die uitvoering van dieselfde of selfs verskillende take wat daarop gerig is om dieselfde doelstelling te bereik, is dit noodsaaklik om hulle aktiwiteite te koördineer (Van der Westhuizen, 1990:185). Koördinering kan gesien word as die handeling wat keuse, materiaal, mense, idees en tegnieke in 'n harmonieuse verhouding met mekaar bring. Deur koördinering word daar dus gesinchroniseer.

Sonder koördinering kan geen amalgameringsproses suksesvol wees nie. Koördinering het 'n baie spesifieke doel, en as dit in ag gehou word, kan enige amalgamasie suksesvol afgehandel word.

### **3.5.4.2 Die doel van koördinering tydens amalgamering**

Volgens Badenhorst (1989:19) het koördinering die volgende ten doel om :

- \* Mense met verskillende aktiwiteite te sinchroniseer ten einde die gestelde doelwitte te bereik. Verskillende skole se personeel moet nou gemeenskaplike doelwitte van die nuwe geamalgameerde skool nastreef.
- \* Samewerking tussen die personeel en gemeenskappe van die verskillende skole te verseker.
- \* 'n Spangees en spanwerk te ontwikkel sodat almal die nuwe doelstellings van die nuwe geamalgameerde skool sal nastreef.
- \* Te verseker dat die doel en beleid eenvormig deur die personeel van die onderskeie skole vertolk en toegepas word.

Die hoofdoel van koördinering is dus om samewerking te verseker ten einde die gestelde doelstellings doeltreffend te bereik. Waar twee skole amalgameer, is samewerking tussen die verskillende personeel van kardinale belang, anders sal die doelwitte wat vir die nuwe skool gestel word nooit bereik kan word nie.

As koördinering afgeskeep word sal daar nooit samewerking tussen die personeel van die onderskeie skole kan wees nie en konflik sowel as weerstand teen die amalgamering sal nooit uit die weg geruim kan word nie.

### **3.5.4.3 Basiese beginsels van koördinering wat tydens amalgamering belangrik is**

Van der Westhuizen (1990:170) onderskei vier grondbeginsels van koördinering wat ook op die amalgamering van skole betrekking het :

- \* Koördinering deur direkte en persoonlike kontak met die verantwoordelike persone van beide skole en gemeenskappe wat tydens die amalgamasie geraak gaan word.
- \* Koördinering in die vroeë stadium, dit wil sê wanneer die beleid geformuleer word en nie nadat dit reeds geformuleer is nie.
- \* Koördinering as 'n wedersydse verhouding tussen al die faktore in 'n bepaalde situasie.
- \* Koördinering as 'n voortdurende handeling.

#### **3.5.4.4 Faktore wat koördinering tydens amalgamering vergemaklik**

Deur koördinering kan die personeel deel hê aan die organisering en delegering wat tydens die amalgameringsproses plaasvind. Archibald (soos aangehaal deur Van der Westhuizen, 1990:187) merk tereg op as hy sê "We did it ourselves".

Deur die volgende faktore toe te pas kan koördinering bevorder en vergemaklik word en sodoende bydra tot die suksesvolle amalgamasie (Prinsloo, 1988:24) :

- \* Lig personeel gereeld in oor aktiwiteite, wat tydens die amalgameringsproses gaan plaasvind, wat hulle en die skool raak.
- \* Raadpleeg personeel in verband met nuwe en verdere ontwikkelings. Daar moet weereens gewaak word teen bevooroordeeldheid en al die skole wat by die amalgamasie betrokke is se personeel moet geraadpleeg word.
- \* Skep 'n gevoel van self-verantwoordelikheid vir die uitvoering van gedelegeerde take tydens die amalgameringsproses.

- \* Skep geleentheid vir self-ontwikkeling binne die raamwerk van die amalgameringsproses.
- \* Moedig die personeel aan om 'n bydrae te lewer tot die doeltreffendheid van die nuwe geamalgameerde skool en die onderwys.
- \* Gee die personeel 'n aandeel in die bestuur van verskillende aktiwiteite van die nuwe geamalgameerde skool.

#### **3.5.4.5 Hulpmiddels om goeie koördinering tydens amalgamering te verseker**

Volgens Badenhorst (1989:19) kan daar van verskillende hulpmiddels gebruik gemaak word om koördinering te verseker. Van die hulpmiddels wat ook tydens amalgamasie aangewend kan word sluit onder andere die volgende in :

- \* Die formulering en bekendmaking van doelstellings en beleid sodat alle betrokke partye presies weet wat die amalgameringsproses behels.

Dit dien as middel sodat almal duidelikheid het oor waarna gestreef word, asook as riglyn vir die neem van eenvormige besluite.

- \* Vergaderings, komitees en samesprekings

Gereelde byeenkomste kan koördinering van die amalgameringsproses verseker, gedagtes kan gewissel word, probleme kan opgelos word en 'n eenheidsgevoel en motivering kan bewerkstellig word. Die personeel kan tydens die vergaderings al hulle probleme opper en kort na die amalgamasie kan baie probleme kop uitsteek.

- \* Die opstel van handleidings

Hierin word voorskrifte, riglyne, reëls, regulasies en prosedures uiteengesit

sodat 'n eenvormige wyse van optrede gestimuleer kan word. Die handleidings kan ook dien as basis vir gesprekvoering sodat daar seker gemaak kan word dat dit wat bereik wil word vir al die betrokkenes duidelik is. Omdat daar tydens amalgamasie 'n nuwe skool ontstaan moet nuwe voorskrifte, riglyne, reëls, regulasies en prosedures daar gestel word.

\* **Persoonlike kontak en gesprekke**

Deur persoonlike kontak te maak kan daar seker gemaak word dat die verskillende aktiwiteite, wat met die amalgamasie verband hou, gesinchroniseer word, daar kan gemotiveer word, verduidelik en selfs raad gegee word.

\* **Voortdurende opvolgaksies**

Dit is beter om telkens gedurende die afhandeling van take seker te maak dat daar nog saamgewerk word as om slegs aan die einde van die taak te kontroleer of doelstellings wat met die amalgamasie bereik wou word, wel bereik is. Voortdurende koördinering is beter as eenmalige koördinering.

Om te koördineer beteken ook om doeltreffend leiding te kan verskaf en om kennis te hê van groepsdinamika. Deur mense en middele op die regte tyd en plek bymekaar uit te bring kan koördinering van die amalgameringsproses suksesvol verloop (Theron & Bothma, 1988:190).

### **3.5.5 LEIDINGGEWING DEUR DIE SKOOLHOOF TYDENS DIE AMALGAMERINGSPROSES**

#### **3.5.5.1 Die rol van die skoolhoof as leier tydens amalgamering**

Die rol van skoolhoofde as leiers het 'n baie belangrike invloed op die veranderingsproses. Hulle leierskapsrol sal met oorleg aangewend moet word ten einde

doeltreffende verandering wat tydens die amalgameringsproses gaan plaasvind, te verseker. Leidinggewing kan nooit gedelegeer word nie (Eksteen, 1992:19).

Thomas (1987a:47) bevestig dat daar baie faktore is wat die veranderingsproses beïnvloed, maar dat die leierskapsrol van die skoolhoof die meeste invloed op die veranderingsproses uitoefen. Skole wat byvoorbeeld onder die leierskap van 'n fasiliterende skoolhoof gestaan het, het groter sukses met die implementering van die beoogde veranderinge wat met amalgamasie gepaard gaan gehad as skole wat onder bestuurstipe leiers gestaan het. Met fasiliterende skoolhoof word bedoel daardie hoof wat daarna streef om die hele amalgameringsproses maklik te maak en tegemoetkomend te wees (Bester, 1994:82)(vergelyk 2.8.3).

Bepaalde eise word aan die skoolhoof in sy rol as leier gestel om amalgamasie suksesvol te laat verloop, naamlik dat hy :

- \* Visie ten opsigte van innoverende optredes moet openbaar.
- \* Bereid moet wees om te eksperimenteer en te verander.
- \* Verdraagsaamheid moet openbaar as alle veranderinge nie dadelik in die praktyk realiseer nie.
- \* Oor die vermoë beskik om langtermyn doelstellings te verwesenlik.
- \* Gewillig moet wees om bestaande praktyke in oënskou te neem en te hersien. Gebruik praktyke van die verskillende skole en skep nuwes waar nodig.

Daar word van die skoolhoof vereis om 'n bepaalde visie ten opsigte van sy skool se doelstellings, doelwitte en die rigting waarin hulle dit wil stuur moet openbaar (Hunter, 1989:63 en Rallis & Highsmith, 1986:300). Vir die doel moet die skoolhoof oor bepaalde leierseienskappe beskik.



### **3.5.5.2 Leierseienskappe wat die skoolhoof wat met die amalgamering van skole te doen het, moet openbaar**

Die feit dat die skoolhoof 'n leier is, beteken nie noodwendig dat hy goeie leiding verskaf nie. Die skoolhoof moet die dinamiek van verandering wat met amalgamasie gepaard gaan kan laat realiseer. Deur dan verder saam met die personeel en ouers 'n klimaat vir verandering te skep kan die skoolhoof die amalgamering van die onderskeie skole suksesvol laat verloop. Ten einde positiewe leiding te gee, word van die skoolhoof as professionele leier die volgende vereis (Bester, 1994:94) :

- \* Deeglike leierskapkennis en -kundigheid.
- \* Die bemeestering van redevoering en onderhoudvoering.
- \* Die wil en vermoë om met oorgawe te luister.
- \* Die vermoë om oordeelkundig te swyg.

Indien die skoolhoof oor bogenoemde kundigheid en kennis beskik, moet leidinggewing tydens die amalgameringsproses soos volg bewerkstellig word (Van der Westhuizen, 1990:189). Die skoolhoof moet :

- \* 'n Gesonde en objektiewe verhouding tussen hom en die ou sowel as die nuwe skoolgemeenskap ontwikkel.
- \* Self gemotiveerd wees.
- \* Op personeellede se optredes en nie op hulle persoon konsentreer nie.
- \* Personeel die geleentheid gun om persoonlike behoeftes en ambisies te bevredig en te bereik.

- \* Sy persoonlike doelstellings met die van die skoolgemeenskap te versoen.
- \* Verseker dat sy opdragte korrek ontvang en geïnterpreteer word.
- \* Toesien dat die verandering realiseer, dit wil sê, begin en deurgevoer word.
- \* Erkenning gee vir veranderings wat suksesvol deur personeel, ouers en leerlinge geïmplementeer is.

Die belangrikheid van leidinggewing is nie net om te verseker dat 'n bepaalde werk voltooi word nie, maar dit gaan ook daarom dat die werk goed uitgevoer moet word. Deur leidinggewing moet daar verder ook vrywillige samewerking verkry word. Hiervoor is motivering noodsaaklik, en dit beteken direkte kontak met die personeel (Van der Westhuizen, 1990:189).

### **3.5.6 DIE DOEL VAN MOTIVERING VAN DIE BETROKKE PARTYE BY DIE AMALGAMERING VAN SKOLE**

Motivering kan gedefinieer word as die vonk wat tot aksie aanleiding gee en beïnvloed die rigting van optrede van die mens. Volgens Theron en Bothma (1988:192) is motivering die gewilligheid van mense om vrywillig hulle energie en vermoëns tot beskikking te stel om 'n bepaalde taak tot voltoering te bring. Tydens die amalgameringsproses moet die personeel gemotiveer word om die verandering wat daarmee gepaard gaan te aanvaar en hulle volle gewig in te gooi om nuwe doelwitte te bereik. Dit gebeur dat die personeel van die skool wat tydens die amalgameringsproses hulle skoolterrein moet opoffer en na die nuwe terrein moet trek baie negatief kan raak. Dit is veral hulle wat baie motivering gaan nodig hê, ten einde hulle positief te beïnvloed. Motivering geskied as die skoolhoof die punt bereik waar take uitgevoer moet word. Die skoolhoof versoek, beveel, gee rigting, motiveer en oorreed die personeel in die rigting van die doelstellings (Van der Westhuizen, 1990:203).

Daar is sekere motiveringsbeginsels wat die motiveringstaak tydens amalgamasie baie kan vergemaklik (Prinsloo, 1988:29). Die volgende motiveringsbeginsels word aangetref en speel 'n baie belangrike rol veral as dit by die verandering wat met die amalgameringsproses gepaard gaan kom :

\* Beginsel van deelname

Die personeel word betrek by besluitneming en ook by sake wat hulle direk raak. Hoe meer die personeel betrek kan word, hoe meer word hulle aangespoor om die doelwitte te help bereik. Dit is belangrik dat personeel van al die skole wat amalgameer betrek word.

\* Beginsel van kommunisering

Indien die personeel ingelig word oor die doelwitte en die resultate wat met die amalgameringsproses bereik wil word, is hulle geneig tot groter samewerking en voel hulle deel van die hele amalgameringsproses. Die personeel moet nie net ingelig word oor die resultate nie, maar ook oor veranderings en vorderings tydens die proses van amalgamasie.

\* Beginsel van erkenning

Indien 'n persoon die nodige erkenning en werkbevrediging kry, is hy geneig om harder te werk. Verdiende erkenning laat 'n gevoel van bevrediging en behoort nie as valse vleierey gebruik te word nie. Erken die personeelid as mens en nie net as menslike hulpbron nie. Elke personeelid het eienskappe en talente wat aangewend kan word. Die groot voordeel van amalgamasie is dat personeel van die verskillende skole vroeëre tekortkominge by een van die skole wat amalgameer, uit die weg kan help ruim.

\* **Beginsel van gedelegeerde gesag**

Die skoolhoof moet bereid wees om take en gesag aan bevoegde persone te deleger. Op die manier word 'n persoon se pos verryk en dit dien as 'n middel tot personeelontwikkeling (Kyk 3.5.3).

Motivering en leidinggewing veronderstel verder doeltreffende kommunikasie. Daar is verskeie faktore wat individuele werkmotivering bepaal. Vir suksesvolle motivering moet die skoolhoof nie net kennis van die personeel hê nie, maar ook rekening hou met sekere faktore wat die motiveringseffek kan versterk of verswak, naamlik faktore in die mens self, faktore in die onderwys, bestuursfaktore en gemeenskapsfaktore (Pienaar, 1988:78).

\* **Faktore in die onderwyser**

Daar moet rekening gehou word met die behoeftes van elke persoon wat betrokke is by die amalgameringsproses. Almal moet tydens die proses iets opoffer en prysgee. Niemand sal so groot verandering soos amalgamering beleef sonder baie opofferings nie. Erkenning moet gegee word aan prestasie en indien dit weerhou word sal dit demotiverend op die onderwyser inwerk. Volgens Kleynhans (soos aangehaal deur Van der Westhuizen, 1990:213) moet 'n verantwoordelikeheidsin gekweek word, asook 'n trots op die kwaliteit van opdragte wat uitgevoer word .

\* **Faktore in die onderwys**

Faktore by die werk self kan ook dien as motiveringsmiddele byvoorbeeld die sinvolheid, die interessantheid en die aard van die amalgamasie, die geleenthede tot groepsidentiteit, geleenthede vir bevordering wat amalgamasie kan inhou, die werksomstandighede, die geleenthede en uitdagings wat die amalgameringsproses sal bied. Geleenthede tot vernuwing wat met amalgamasie gepaard gaan kan dus as 'n groot motiveringsmiddel

dien. Amalgamering, wat niks anders as vernuwing is nie, kan dus vir sekere personeel as 'n groot motiveringsmiddel dien en die groot uitdaging aan die skoolhoof is om al die personeel die gevoel te laat ervaar.

\* **Bestuursfaktore**

Die gehalte van bestuur beïnvloed optredes, houdings en strewes. Volgens Teichler (soos aangehaal deur Van der Westhuizen, 1990:214) kan positiewe interpersoonlike verhoudings as versterkende motiveerder beskou word. Die onderwyser wil weet en moet weet wat van hom verwag word, asook hoe sy opdrag deel uitmaak van die groter geheel van die amalgameringsproses. Ter wille van motivering en deelname kan die personeel die kans gebied word om te help beplan en dus inspraak in die bestuur van die nuwe geamalgameerde skool hê (Van der Westhuizen, 1990:213).

\* **Gemeenskapsfaktore**

Bepaalde waardes in die gemeenskap dien ook as motiveerders. Indien die gemeenskap se waardes van dié van die onderwyser verskil, sal hierdie gemeenskapsfaktore demotiverend op die onderwyser inwerk. Oor die motiveringsfaktore het die skoolhoof weinig beheer, maar hy sal die situasie moet hanteer indien dit negatief manifesteer in die werk van die onderwyser (Van der Westhuizen, 1990:213). As die gemeenskap reg van die begin af betrokke is en ingelig gehou word oor wat die hele amalgameringsproses behels en wat die doel daarvan is, sal negatiewe gevoelens in 'n groot mate uit die weg geruim kan word.

Dit blyk dus duidelik dat om die personeel te motiveer die skoolhoof kennis moet hê van die personeel se behoeftes, hulle werksomstandighede en die vereistes van die gemeenskap wat tydens amalgamasie ondervind mag word.

### **3.5.7 KOMMUNIKERING TYDENS DIE AMALGAMERINGSPROSES TUSSEN DIE BETROKKE PARTYE**

#### **3.5.7.1 Die doel van kommunisering tydens amalgamering**

Geen bestuur kan plaasvind indien daar nie kommunisering is nie. Die belangrikheid van doeltreffende kommunisering deur die skoolhoof is van groot belang as in gedagte gehou word dat die hoof die grootste deel van sy dag aan kommunisering bestee. Van der Westhuizen (1990:191) beskryf kommunisering as die verkeer van mededeling en vertolking van boodskappe. Hy sê verder dat die verkeer van mededeling en vertolking van boodskappe nie alleen die grondslag van alle vorme van kommunikasie is nie, maar ook aan die wortel van die mens se bestaan lê.

Kommunikasie moet dus gesien word as 'n bestaanswyse.

Volgens van Badenhorst (1989:45) het kommunisering 'n spesifieke doel wat ook op amalgamasie van toepassing gemaak kan word naamlik :

- \* Om inligtingsvloei te verseker deur middel van die oordra van boodskappe tussen die onderwysdepartement, beheerliggaam, skoolhoof en die personeel.
- \* Om die beplanning van die amalgameringsproses maar veral die doelstellings wat met die verandering wat met amalgamasie gepaard gaan aan die betrokke partye bekend te maak.
- \* Om die doeltreffende funksionering van die amalgamasie te verseker.
- \* Om persone in kennis te stel van wat gedoen, hoe dit gedoen en wanneer dit gedoen moet word ten einde die amalgameringsproses vlot te laat verloop.

- \* Om doeltreffende koördinerings van take te verseker.
- \* Om onderlinge kontak tussen die personeel en take wat tydens die amalgameringsproses aan hulle opgedra is te bewerkstellig.
- \* Om leidinggewing te vergemaklik.
- \* Om 'n doeltreffende beheerstruktuur tydens amalgamasie te verseker.

Kommunikering verloop gewoonlik volgens 'n patroon of stappe wat die kommunikeringshandeling of kommunikeringsproses genoem word.

### **3.5.7.2 Die kommunikeringshandeling tydens amalgamering**

Daar word verskillende stappe in die kommunikeringsproses tydens die amalgameringsproses onderskei naamlik (Huebsch, 1990:6) :

- \* Die bron, sender of kommunikator

Dit is die oorsprong van die idee en kan ontstaan by 'n persoon of 'n groep persone. Met die amalgameringsproses kan dit of die ouergemeenskap, die beheerliggame van die verskillende skole of die hoof en personeel van 'n bepaalde skool wees wat met die idee van amalgamering na vore kom.

- \* Oordra

Die boodskap moet in 'n bepaalde rigting gestuur word met die hulp van 'n bepaalde medium. Sodra die beheerliggame besluit het om voort te gaan met die amalgameringsproses word die inligting aan die personeel van die betrokke skole oorgedra en daarna aan die ouergemeenskap. Dit moet op 'n openbare vergadering aan die ouers verduidelik word en na afloop van so 'n inligtingsvergadering stem die ouers of hulle wil voortgaan met die proses.

\*      **Ontvanger**

Dit is die persoon of groep wat die boodskap ontvang of daarvan bewus word en dit moet interpreteer. Dit is dus die personeel van die onderskeie skole en die ouergemeenskap. Die ontvangs van die boodskap is buite die beheer van die kommunikator. Hy moet egter toesien dat die boodskap reg en volledig oorgedra word.

Die groot probleem by kommunisering is dat inligting langs die pad verlore gaan met die gevolg dat baie boodskappe nie die ontvanger reg bereik nie. By die oordra van die boodskap kan sake soos gebrekkige kommunikeringsmedia en onvoldoende inligting 'n swak ontvangs veroorsaak. By die ontvangers sal faktore soos mense wat nie luister nie of selektiewe luisteraars 'n rol speel.

**3.5.7.3 Versterking en/of verswakking van die kommunikeringshandeling tydens amalgamering**

Badenhorst (1989:46) noem twee faktore waarmee altyd rekening gehou moet word wat die kommunikeringshandeling kan versterk of verswak en wat ook op amalgamasie van toepassing gemaak kan word :

\*      **Die beginsel van lynverlies**

Hoe meer mense daar is deur wie die boodskap moet vloei, hoe groter is die gevaar dat die boodskap sal verswak. Waar moontlik, behoort daar gebruik gemaak te word van persoonlike of skriftelike kontak om misverstande te voorkom.

\*      **Die beginsel van mag van emosie**

Indien 'n persoon se emosie betrek kan word, is daar gewoonlik groter



belangstelling omdat die emosie die rede oorheers en 'n persoon se aandag daarom beter behou kan word.

Die skoolhoof kan verskillende kommunikeringswyses gebruik om sy boodskap oor te dra.

#### **3.5.7.4 Kommunikeringswyses om misverstande oor die beplande amalgamering uit die weg te ruim**

Dit is belangrik dat die beheerliggame in die eerste plek, sowel as die skoolhoofde kennis dra van die verskillende kommunikeringswyses ten einde die boodskap van amalgamasie, wat aanvanklik 'n skok kan wees, op die effektiwste wyse oor te dra.

Baie kommunikeringswyses word onderskei waarvan die volgende by amalgamering die belangrikstes is (Van der Westhuizen, 1990:218) :

\* Direkte kommunisering

Dit vind van aangesig tot aangesig plaas.

\* Indirekte kommunisering

Dis nie-verbale kommunisering waar gebruik gemaak word van handgebare en tekens.

\* Wederkerige kommunisering

Hier vind terugvoering op die boodskap plaas waarop weer gereageer word.

\* Eensydige kommunisering

Dit is waar slegs die boodskap oorgedra word sonder om enige terugvoering te kry.

\* **Openbare kommunisering**

Dis kommunisering in die algemeen en is nie gerig tot 'n spesifieke persoon nie, maar wel tot 'n groep of gehoor.

Bester (1994:17) het 'n stelling gemaak wat kommunisering akkuraat omskryf: "Leierskap is 'n wyse van interaksie, en meer spesifiek van kommunikasie tussen die leier en sy volgelinge".

### **3.5.8 BEHEERUITOEFENING TYDENS DIE AMALGAMERINGSPROSES**

#### **3.5.8.1 Die doel van beheeruitoefening tydens amalgamering**

Deur beheeruitoefening word die beplanning en die uitvoering van take aan mekaar gekoppel en nader aan mekaar getrek. Die skoolhoof moet sy werksaamhede so goed moontlik beplan, organiseer en die nodige leiding verskaf, maar daar moet ook toegesien word dat elke persoon die regte ding op die regte plek doen. Die skoolhoof moet dus seker maak dat sy beplanning ten opsigte van die amalgameringsproses werk. Om die skool suksesvol en doeltreffend te laat funksioneer, is dit voortdurend nodig om die bereiking van doelstellings wat tydens die beplanningsfase van die beoogde amalgamasie te monitor. Kennis van beheer is vir die onderwyser noodsaaklik, nie slegs om te verstaan wat die bestuurspan van die skool beoog wanneer hulle beheermaatreëls toepas nie, maar ook omdat hy weer op sy beurt leerlinge moet beheer (Castetter, 1988:310).

Die doel van beheer is dus om beplanning tot uitvoer te bring, beplanning te evalueer en, indien nodig, regstellings te maak. Eksteen (1988:24) voeg hiertoe by dat die doel ook is om vas te stel of die werklike aktiwiteite ooreenstem met die beplande aktiwiteite.

### **3.5.8.2 Beginsels van beheeruitoefening tydens amalgamering**

Volgens Prinsloo (1988:31) behoort die volgende beginsels in ag geneem te word vir doeltreffende beheeruitoefening wat ook tydens die amalgameringsproses belangrik is :

- \* Die doeltreffendste wyse van beheeruitoefening is waar dinge gebeur of waar werk gedoen en afgehandel word.
- \* Die beste beheermaatreël is daardie beheer wat 'n persoon self uitoefen, dit wil sê, selfbeheer. Mense wat foute self regstel gaan groter werktevredenheid ervaar.
- \* Aandag moet eers gegee word aan daardie sake wat noodsaaklik is vir die afhandeling van die werk, voordat ander sake aandag kry.

Om doeltreffende beheer uit te oefen is daar ook sekere vereistes waaraan voldoen moet word.

### **3.5.8.3 Vereistes vir goeie beheeruitoefening tydens die amalgamering**

Schmuck en Runkel (1988:210) noem tien vereistes vir doeltreffende beheer. Die belangrikste van die vereistes wat op amalgamasie van toepassing is, is onder andere :

- \* Beheer moet aanpasbaar wees by die aard en behoeftes van die aktiwiteite wat beheer gaan word.
- \* Afwykinge moet so spoedig moontlik aangetoon of gerapporteer word.

- \* Beheer moet buigsaam wees, met ander woorde dit moet kan aanpas by veranderende omstandighede wat tydens amalgamasie mag voorkom.
- \* Die beheertaak tydens amalgamasie moet die organiseringshandeling weerspieël.
- \* Beheer moet duidelik en verstaanbaar wees vir sowel die personeel wat 'n opdrag moet uitvoer as vir die persone wat daarby betrokke is.
- \* Die doel van beheer is dat dit moet lei tot korrektiewe optrede.

Om die onderwysleier in staat te stel om sy bestuurstake so goed as moontlik te laat vloei, is dit vir hom nodig om die minste vertraging deur sy beheertaak uit te oefen en die nodige regstellings te maak waar die dringendste behoeftes bestaan. Beheeruitoefening moet dus as 'n voortdurende taak gesien word.

Die uitvoering van verskillende bestuurstake is 'n dinamiese en interaktiewe handeling wat met die dinamiek van opvoeding, onderwys en veranderinge rekening moet hou. Die hoofdoel van die verskillende bestuurshandelinge is die realisering van doeltreffende opvoeding en onderwys. Bestuur sou nie kon bestaan as daar nie "iets" was om te bestuur nie. Vir die skoolhoof van die geamalgameerde skool is die uitdaging soveel meer omdat daar nou 'n nuwe skool met nuwe doelstellings bestuur moet word.

Die skoolhoof sal nooit goeie bestuur kan toepas as hy nie ook voldoende kennis van konflikbestuur het nie. Waar twee skole amalgameer word twee groepe personeel bymekaar gegooi met verskillende idees en nou moet hulle as 'n nuwe personeel saamwerk. Konflik sal baie makliker by die skool, as by enige ander ontstaan omdat elkeen sy vorige skool se doelstellings, gebruike en manier van doen sal wil behou en nie maklik ou gebruike sal wil laat vaar nie.

### **3.5.9 KONFLIKHANTERING TYDENS DIE AMALGAMERINGSPROSES**

#### **3.5.9.1 Tipes konflik wat tydens amalgamering aangetref kan word**

Daar is volgens Slabbert (1987:20) verskillende tipes konflik waarvan die volgende ook by amalgamasie mag voorkom.

\* **Intrapersoonlike konflik**

By die tipe konflik ervaar die individu konflik omdat hy 'n keuse moet maak tussen twee onverenigbare doelwitte. Dit kom voor waar individue die doelwitte van hul ou skole, voor amalgamasie plaasgevind het, moet laat vaar om die doelwitte van die nuwe geamalgameerde skool te help verwesenlik. Die tipe konflik word binne die individu ervaar en word nie noodwendig uitgeleef nie (Reynecke, 1997:79).

\* **Interpersoonlike konflik**

Interpersoonlike konflik ontstaan as twee individue verskil oor aangeleenthede, aksies of doelwitte. Hier kom twee botsende gedragspatrone na vore. Twee van die personeellede van die onderskeie skole wat geamalgameer het kan oor verskeie redes in konflik kom bloot oor hulle die amalgamasie verskillend ervaar (Reynecke, 1997:80).

\* **Intragroepkonflik**

Die tipe konflik ontstaan tussen individue in dieselfde groep. Dit kan voor die amalgameringsproses afgehandel is ontstaan tussen personeel van dieselfde skool wat met 'n ander skool moet amalgameer omdat party personeel positief teenoor die amalgamasie staan en ander dit weer as 'n baie negatiewe proses ervaar (Reynecke, 1997:80).

#### \* Intergroepkonflik

Die tipe konflik vind tussen twee groepe plaas. Die tipe konflik kan die hele amalgameringsproses baie negatief beïnvloed en is ook die tipe wat tot die meeste ongelukkigheid kan lei. As personeel van die verskillende skole wat by die amalgamasie betrokke is in konflik is, kan die hele proses skade lei, aangesien hulle nooit dieselfde doelwitte sal of wil nastreef nie. Dit is baie belangrik dat die skoolhoof die tipe konflik so gou as moontlik moet oplos (Reynecke, 1997:81).

Al vier die tipes konflik ontstaan wel by amalgamasie en die skoolhoof moet deur die regte hantering hiervan al die verskillende partye probeer versoen.

#### **3.5.9.2 Benaderings tot konflik in skole wat amalgameer**

Deelnemers in die konfliksituasie tydens amalgamasie kan verskeie benaderings tot konflik openbaar. Die belangrikste hiervan is die wen-verloor-, die wen-wen- en die kontingente benadering (Bondesio & De Witt, 1990:499).

#### \* **Die wen-verloorbenadering**

Die grondhouding van 'n persoon met 'n wen-verloorbenadering tot konflik, is dat dit natuurlik is om te wil wen in enige konfliksituasie wat mag opduik. Persone met die benadering sien hulle eie belange as die belangrikste en sal nooit enige kompromis oorweeg nie. Persoonlike doelwitte word voor die van die groep geplaas en persone met die benadering is bereid om persoonlike verhoudinge in gevaar te stel en selfs om ander op te offer ter wille van die persoonlike sieninge en oortuigings (Van der Westhuizen, 1990:499).

Persone wat die benadering aanhang sien die oplossing van konflik in een van drie handelingte :

- \* Magstryd
- \* Die tussenkoms van 'n derde persoon met groter gesag
- \* Die werping van die lot.

Die wen-verloorbenadering het 'n tweeledige betekenis :

- \* Vir individue met hierdie benadering, lei dit tot antagonisme en vyandigheid tussen die betrokkenes en dit kan weer veroorsaak dat geen pogings aangewend sal word om 'n oplossing te kry nie.
- \* Tussen groepe met 'n wen-verloororiëntasie kan konflik lei tot skeptisisme, 'n stryd om leierskap, druk op lede om besluite te ondersteun en om lojaal te wees.

Hughes (1988:6) wys daarop dat belanghebbendes die konfliktsituasie intens waarneem en dat die waarnemings dikwels verdraai word namate die konflik ontvou.

Sterk emosionele reaksies kan voorkom en die verloorgroep kan selfs hulle leiers verwerp. By die proses van amalgamering kan die situasie baie maklik ontstaan as daar 'n groep of groepe is wat heeltemal teen die amalgameringsproses is. Hulle sal alles in hulle vermoë doen om die proses te stop en personeel kan selfs bedank as die proses sou voortgaan, ouers kan hulle kinders in ander skole plaas en die hele gemeenskap kan op die wyse in opstand kom en in twee groepe verdeel word. Daar moet altyd probeer word om die konflikterende persone aan te moedig om uit 'n wen-verloorsituasie, waar die wenner alles neem, te beweeg na 'n wen-wensituasie waar albei partye baat sal vind by die oplossing.

\* **Die wen-wenbenadering**

Die grondhouding van persone met 'n wen-wenbenadering is dat verskille natuurlik en gesond is, en nie gesien word as goed of sleg nie. Verskille vereis eerlike konfrontasie en objektiewe oplossing van die probleem. Die hoop word gekoester dat die konflikterende sieninge in 'n gemeenskaplike standpunt geïntegreer kan word waarby albei partye sal baat (Van der Westhuizen, 1990:500).

\* **Die kontingente benadering**

Die uitgangspunt in die benadering is dat daar geen enkele korrekte manier is om konflik te hanteer nie, maar dat die oplossing in samehang met elke situasie bepaal moet word. Vir elke konfliktsituasie wat mag opduik moet alternatiewe oplossings gesoek word wat dan geëvalueer word en uiteindelik so aangewend word dat die konflik nie alleen opgelos sal word nie, maar dat die skool deur konflikhantering versterk sal word. Owens (1991:500) beklemtoon dat dit van primêre belang is dat die eerste stap sal wees om die konflik te diagnoseer. Handeling soos doelmatig luister, terugvoering en kommunisering is van kardinale belang om konflik te diagnoseer.

In enige skool sal konflik ontstaan, maar waar twee of meer skole amalgameer, sal daar aanvanklik baie meer konfliktsituasies wees aangesien mense saamgevoeg word wat heeltemal verskillende maniere van situasies hanteer in hulle onderskeie skole gewoond is. Almal sal sekere voorregte moet prysgee en waar persone 'n wen-verloorbenadering aanhang sal daar nooit oplossings gekry kan word nie. Dit is van kardinale belang dat die skoolhoof onpartydig sal bly in alle konfliktsituasies wat mag opduik. Word konflik nie reg hanteer nie kan die hele amalgameeringsproses een groot mislukking wees.



### 3.5.9.3 Konflikhanteringstyle

Soos reeds genoem, kan probleme - en uiteindelik ook konfliktsituasies - in enige organisasie ontstaan, en des te meer in 'n skool waar die bestuurstaak van die skoolhoof hoofsaaklik op mense gerig is en waar die volledige taakvervulling deur, en met behulp van mense moet geskied. 'n Universele kenmerk van doeltreffende bestuur is dat daar voorsiening gemaak sal word vir die suksesvolle oplossing van probleme. Sinvolle strategiese beplanning kan net nie doelmatig uitgevoer word wanneer dit voortdurend deur haperende, teenproduktiewe konflikte gekniehalter word nie. Daarom is doeltreffende probleemoplossing van kardinale belang in die skoolhoof se veelfasettige taakopgraaf (Bondesio & De Witt, 1990:298). Putnam en Poole (1987:78) onderskei vyf konflikhanteringstyle wat ook op amalgamasie betrekking het, naamlik :

#### \* **Kompetisie**

By die konflikhanteringstyl is die fokus op selfgeldende gedrag, om eie belange te bevredig en te bevorder, en geen poging aan te wend tot samewerking nie, ongeag die impak wat dit op die ander party wat in die konflik betrokke is, mag hê. As die konflikhanteringstyl tydens amalgamasie gevolg word sal die proses nooit suksesvol kan wees nie aangesien al die partye betrokke by die amalgameringsproses eie belange sal moet prysgee ten einde die proses suksesvol te laat verloop.

#### \* **Samewerking**

Die gedrag van die betrokke partye in konflik wat die konflikhanteringstyl van samewerking gebruik, is gerig op probleemoplossing en identifisering en uitklaring van verskille, eerder as op die akkomodering van verskeie standpunte. Die fokus is op die bevrediging van al die partye betrokke by die amalgameringsproses se belange en behoeftes.

\* **Vermyding**

Die skoolhoof wat hierdie konflikthanteringstyl gebruik, verkies apatie, isolasie en onttrekking of onderdrukking van konflik. Die konflikthanteringstyl kan lei tot gedrag waar die skoolhoof bereid sal wees om foutiewe besluite te aanvaar, bydraes tot besluitneming sal weerhou, of die oplossing van die konflik sal delegeer aan iemand anders. Tydens amalgamasie kan die konflikthanteringstyl net groter konflik tot gevolg hê aangesien die konflik nooit opgelos word nie en net later, na die amalgameringsproses reeds afgehandel is, weer na vore kom.

\* **Akkommodering**

'n Skoolhoof kan soms individue se belange bo dié van sy eie stel omdat hy graag hulle wil tevrede stel. Die konflikthanteringstyl fokus op die handhawing van die goeie verhouding tussen die partye. Die skoolhoof wat tydens amalgamering van die konflikthanteringstyl gebruik maak sal baie positiewe terugvoer van al die betrokke partye kry aangesien hulle sal besef dat almal persoonlike belange opsy sal moet skuif ten einde die amalgamasie suksesvol te laat verloop.

\* **Kompromie**

Kompromie vind plaas as al die partye betrokke by die amalgamasie iets moet prysgee. Tydens amalgamasie is daar geen duidelike wenner of verloorder nie. Al die partye betrokke by die amalgamasie offer iets op om iets in ruil terug te ontvang. Die partye betrokke by die amalgamering van skole moet hulle ou skole se werkswyses, sienings en doelwitte opoffer om die doelwitte van die nuwe geamalgameerde skool na te streef wat vir almal betrokke voordele kan inhou. (Kyk paragraaf 3.4)

### **3.5.9.4 Die rol van die skoolhoof by konflikhantering tydens amalgamering**

Konflik kan omskryf word as 'n dinamiese proses van interaksie tussen twee of meer persone of groepe wat meeding om skaars hulpbronne, wat teenstrydige doelwitte of behoeftes het of wat onversoenbare waardestelsels het (Slabbert, 1987:56).

Konflikhantering onder die personeel, ouergemeenskap en selfs die leerlinge is seker die belangrikste bestuursfunksie wat die skoolhoof van die nuwe geamalgameerde skool sal moet toepas.

Soos reeds genoem, sal die skoolhoof tydens die amalgameringsproses nie net met konflik onder die leerlinge van die verskillende skole te doen kry nie, maar ook met konflik onder die personeel. Konfliksituasies kan in enige skool ontstaan en het gewoonlik 'n baie negatiewe konotasie omdat dit beskou word as iets besonder onaangenaams - woeling wat een of ander party tot nadeel sal strek.

Kroeger en Thuensen (1992:129) wys daarop dat die verskille in individuele waardes, opinies en persepsies eindlose moontlikhede skep vir misverstande en verskille met ander individue. Die probleem ontstaan en begin ook met die feit dat verskillende persoonlikheidstipes en belange konflik kan veroorsaak. Tydens amalgamasie kan konflik tussen die betrokke partye juis ontstaan weens die feit dat vroeëre doelwitte nou moet plek maak vir nuwe doelwitte wat tydens amalgamasie verwesenlik moet word.

Kommunikasie is van die uiterste belang in die hantering van konflik. Konflikte wat nie opgelos en bygelê word nie, kan 'n geweldige negatiewe en teenproduktiewe invloed op die bereiking van doelstellings wat met amalgamasie daargestel is, hê.

Semantiese probleme, misverstande en sturingselemente in die kommunikasiekanale kan toestande skep vir die ontwikkeling van konflik (Reynecke, 1997:40).

Die wyse waarop die skoolhoof konflik hanteer, gaan eerstens in 'n groot mate sy eie sukses as leier en sy persoonlike werksgeeluk bepaal en tweedens gaan dit 'n groot invloed uitoefen op die mate waartoe hy 'n positiewe bydra kan lewer tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat (Bondesio & De Witt, 1990:316). Om konflik tussen personeel van die skool suksesvol te hanteer beteken dat hy kredietwaardigheid as tussenganger en bemiddelaar moet hê (Krüger, 1990:60). Ten einde dit te bewerkstellig moet hy oor die eienskappe van empatie, oorspronklikheid, objektiwiteit en veral regverdigheid beskik. Die verhouding wat hy met beide partye bewerkstellig word beïnvloed deur persoonlike styl, manier van praat, agtergrond, kleredrag, gedeelde belange, ensovoorts (Bittel, 1986:26).

Die skoolhoof sal met sowel individuele as groepsconflik in aanraking kom. Deeglike beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening ten opsigte van die opvoedkundige hulpprogramme kan tot 'n groot mate voorkomend optree ten opsigte van konflik (Krüger, 1990:81). Konflik tussen personeel moet op simpatieke, dog streng en regverdige wyse hanteer word sodat alle partye bereid is om die konflik by te lê. In die hantering van konflik moet die skoolhoof altyd gehoor gee aan die *audi alterem partem* reël, naamlik om beide partye se kant van die saak aan te hoor.

Solank as wat daar met mense gewerk word, en daar van interpersoonlike verhoudinge sprake is, sal daar konflik wees omdat persoonlikhede en verwagtinge verskil. Die skoolhoof sal na die amalgamering van twee skole met 'n uitgebreide spektrum van konflikte in aanraking kom naamlik konflikte tussen ouers, onderwysers van die primêre en sekondêre afdelings en die leerlinge van die afdelings asook tussen ouers en onderwysers. Spoedige en bevredigende hantering van probleme sal 'n groot bydra lewer tot die skep van 'n positiewe klimaat in die skool (Krüger, 1990:81).

Pottas en Nieuwmeijer (1992:9) sê konflik ontstaan sonder uitsondering wanneer daar 'n teenstrydigheid tussen die doelstellings of vermeende doelstellings en die

handelinge in die skool ontstaan. 'n Probleem wat talle kere ontstaan, is dat konflik wat oorspronklik substansieel van aard is, 'n affektiewe kleur kan kry. Individue en groepe by die konflik betrokke kan emosioneel raak en dit kan aanleiding gee tot 'n gees van vyandigheid (Mampuru & Spoelstra, 1994:29). Personeel van twee skole wat amalgameer het al baie keer gevoel hulle bedank eerder as om met kollegas van ander skole te moet saamwerk. Op dié wyse ontstaan 'n gesindheid van wen-verloor en ontaard die bestuur van konflik in die voorkoming of vermyding van botsende belange. Die moontlikheid om konflik konstruktief aan te wend, word daarmee geneutraliseer (Van der Westhuizen, 1990:498).

'n Onopgeloste konflik, hoe klein sy omvang ook al is, werk verlamdend in op enige skool. In die onderwys, met sy sensitiewe interpersoonlike verhoudinge, kan selfs 'n minderbelangrike voortsleurende onaangenaamheid tussen kollegas onteenseglik 'n onberekenbare negatiewe, teenproduktiewe uitwerking op opvoedkundige doelstellings hê. Probleme wat later in konflikte ontwikkel, kan ontstaan tussen die hoof en sy personeel, tussen kollegas onderling, tussen 'n personeelkorps aan die een kant en 'n skool se ouerpubliek aan die ander kant, of tussen individuele onderwysers en groepe van hulle leerlinge (Bondesio & De Witt, 1990:298).

Probleme wat in 'n skool voorkom, wissel ten opsigte van belangrikheid, dringendheid en intensiteit. 'n Skoolhoof sal derhalwe steeds sy diskresie moet gebruik om te bepaal watter probleme voorrang moet geniet en watter in 'n latere stadium aandag verdien. Sommige knelpunte moet dadelik ontlont word, terwyl ander allereers deeglike besinning verg voordat 'n finale besluit geneem kan word. Die skoolhoof word dikwels gekonfronteer met uiteenlopende versoeke en probleme van personeellede, leerlinge, ouers en die breë publiek. Al die sake wat die skoolhoof in sy werksprogram moet hanteer, hoef nie noodwendig konflikterende keerkante te hê nie, maar dikwels is die uitgangspunte of doelstellings van verskillende groepe botsend en hou derhalwe tog moontlikhede vir potensiële konflik in. Die hoofsaak bly egter wanneer 'n konfliktsituasie ontstaan, moet die skoolhoof onverwyld as arbiter en bemiddelaar optree, anders word die werkverrigting van 'n hele skool daardeur negatief beïnvloed. In sy optrede as konflik-bemiddelaar moet

hy steeds daarna streef om groepe of individue sover te kry dat hulle die geldigheid en grondigheid van mekaar se standpunte sal erken, sodat daar openhartig en objektief gesels kan word oor knelpunte en probleme (Bondesio & De Witt, 1990:301).

Volgens Kimbrough en Burkett (1990:130) is suksesvolle probleemoplossing selde maklik. Daar word aanbeveel dat 'n skoolhoof die volgende stappe behoort te oorweeg voordat 'n probleem wat tydens amalgamering mag opduik doeltreffend opgelos kan word :

- \* Identifisering en diagnosering van 'n probleem.
- \* Stel van teikendoelwitte.
- \* Neem van besluite.
- \* Finale probleemoplossing.

'n Doeltreffende bestuurstelsel sal foute en die oënskynlik geringste teken van disharmoniese personeelverhoudinge betyds kan uitwys, aandui presies waar dit in die stelsel ontstaan het, wat die aanleidende oorsake was, hoe dit vermy kon gewees het en wie in hoofsaak daarvoor verantwoordelik was. Slegs dan kan enige besluit wat geneem word om sake reg te stel, 'n redelike kans op sukses hê (Bondesio & De Witt, 1990:301).

### **3.6 SAMEVATTING**

In die hoofstuk het dit na vore gekom dat die hele proses van amalgamering net suksesvol kan wees indien dit reg bestuur word. Verder behoort alle partye in die proses in ag geneem te word aangesien almal eweveel tot die sukses van die amalgameringsproses kan bydra.

As die onderwysleier reg beplan, organiseer, beheer uitoefen en leiding neem kan die hele amalgameringsproses vlot verloop en die gestelde doelwitte kan soveel makliker bereik word. Die onderwysleier moet egter ook altyd bedag wees op moontlike konflik wat mag ontstaan en ook dit moet reg benader en hanteer word ten einde die gestelde doelwitte te bereik.

In die volgende hoofstuk word die empiriese navorsingsontwerp uiteengesit. Daarna word die resultate van die empiriese ondersoek ontleed om te bepaal op watter wyse die amalgameringsproses bestuur is en watter probleme ondervind is.