

HOOFSTUK 2

DIE WESENSAARD VAN VERANDERING

2.1 INLEIDING

Met die huidige voorgestelde onderwyser-leerlingverhouding, soos bepaal deur die Onderwyswet van 1:37 vir primêre skole en 1:32 vir sekondêre skole is baie skole skielik oorvoorsien wat betref personeel, maar het steeds dieselfde getal leerlinge (RSA, 138/1997)(vergelyk 1.2). Amalgamering is oorweeg ten einde hulle voortbestaan met die maksimum onderwysers tot die beskikking van hulle leerlinge te probeer verseker.

Die amalgamering van skole impliseer egter inherent 'n veranderingsproses en daarom word daar in hierdie hoofstuk gefokus op verskillende definisies van verandering, die faktore en kragte wat verandering binne die onderwyskonteks beïnvloed, die stappe en fases in die veranderingsproses sowel as die eienskappe van verandering.

2.2 DEFINISIES VAN VERANDERING

Volgens Taylor (1987:175) verteenwoordig verandering die oerspanning en -stryd tussen dit wat is en dit wat moet of behoort te wees. Bester (1994:46) is van mening dat verandering beskou kan word as 'n verskynsel wat alle aspekte van die mens se lewe beïnvloed en hom kan dwing om sy persoonlike lewe sowel as die werksituasie te moet verander.

Hoewel die hoofdoel van verandering verbetering is, dit egter ook so dat verandering nie net positiewe gedagtes soos innovasie, ontwikkeling, progressie, vernuwing en hervorming tot gevolg het nie, maar ook negatiewe aspekte soos rampe en katastrofes ontlok (Bester, 1994:47). Verandering is voorts 'n baie gekompliseerde proses wat deeglik beplande strategieë vereis ten einde die gestelde doelwitte te bereik (Hall & Hord, 1987:10). Volgens Kimbrough en Burkett (1990:131) moet

verandering gesien word as 'n doelbewuste poging om die status quo te verander deur 'n organisasie se funksies, struktuur en bronne te beïnvloed of te verander.

Volgens Bester (1994:48) moet verandering gesien word as 'n beplande en sistematiese proses en nie net as 'n enkele handeling nie. Die proses van verandering neem baie tyd en word teweeggebring deur individuele persone en nie instansies nie, en moet altyd gesien word as 'n hoogs persoonlike ervaring.

As na die bogenoemde definisies gekyk word, blyk dit dat verandering verbetering ten doel het. Dit is 'n proses wat baie tyd in beslag neem en as dit reg beplan word, behoort dit tot die vooruitgang van enige organisasie te lei. Verandering is dus 'n afwyking van die bestaande en die bekende om 'n beter funksionerende organisasie te verkry. 'n Organisasie bestaan uit mense en by die bestudering van verandering behoort die mense se ervaring en aanvaarding van die verandering prioriteit te geniet.

Daar bestaan verskeie modelle vir verandering wat vervolgens kortliks bespreek gaan word.

2.3 MODELLE VIR VERANDERING

2.3.1 Havelock se drie modelle van verandering

Havelock beskryf in Hall en Hord (1987:34) drie verskillende perspektiewe om verandering te verstaan, naamlik die sosiale interaksiemodel, die navorsing-, ontwikkeling- en diffusiemodel en die probleemoplossingsmodel.

2.3.1.1 Die sosiale interaksie-model

In die model word die klem geplaas op die verstaan van die veranderingsproses in terme van 'n aantal besluitnemingsfases waardeur die individu beweeg en hoe nuwe dinge in 'n sosiale sisteem versprei word (Hall & Hord, 1987:32).

Oor die algemeen word die proses van die aanvaarding van verandering in vyf besluitnemingsfases ingedeel :

- * Fase 1 : Die aanvanklike fase

In die fase word 'n bewuswording van die beoogde verandering by die betrokkenes gekweek.

- * Fase 2 : Soeke na meer inligting

Die fase word gekenmerk deur volgehoue belangstelling in die verandering asook 'n soeke na meer inligting oor die beoogde verandering.

- * Fase 3 : Evaluering

In die fase gaan dit oor die evaluering van 'n besluit wat ten opsigte van verandering geneem is en die besluit om die verandering te aanvaar.

- * Fase 4 : Beproeving en aanvaarding

Die verandering word in die fase op die proef gestel en aanvaar.

- * Fase 5 : Verwerping

Die fase kan die hele proses enige tyd onderbreek.

As groepe by die aanvaarding van verandering ter sprake is, speel veranderingsagente, byvoorbeeld skoolhoofde, 'n baie belangrike rol. Hulle rol is veral belangrik gedurende die tyd wanneer die personeel en gemeenskap bewus word van die beoogde verandering en inligting aangaande die beoogde verandering wil bekom (Theron, 1996:137). As aanvaarding van die verandering eers plaasgevind het, is die rol van veranderingsagente van minder belang.

In die sosiale interaksiemodel is die vloei van inligting sowel as die rol van die mediabronne van groot belang, aangesien individue binne 'n spesifieke sosiale raamwerk op mekaar staatmaak eerder as op persone en instansies van buite wat geen direkte belang by die verandering het nie (Hall & Hord, 1987:32).

2.3.1.2 Die navorsing-, ontwikkeling- en diffusiemodel

Die model plaas die klem op sistematiese en voortvloeiende kennisskepping en -aanwending. Dit word deur vyf veronderstellings gerugsteun :

*** Veronderstelling 1 :**

Dit behels 'n rasonale volgorde van navorsing, ontwikkeling en verspreiding van nuwe idees.

*** Veronderstelling 2 :**

'n Groot skaalse, langdurige beplanningsfase.

*** Veronderstelling 3 :**

'n Verdeling en koördinerings van werk wat direk met die beoogde verandering verband hou.

* Veronderstelling 4 :

'n Passiewe maar rasionele aanvaarding van die verandering.

* Veronderstelling 5 :

'n Aanvaarding van die verandering omdat die verandering baie voordele in terme van kwaliteit en doeltreffendheid vir die belanghebbendes inhou.

Die navorsing-, ontwikkeling- en diffusie model veronderstel dat verandering 'n beplande en ordelike proses is wat begin met die identifisering van die probleem, waarna daar na 'n oplossing gesoek word. In die model word feitlik alle energie bestee aan navorsing, ontwikkeling en verspreiding en minder aandag word aan die betrokkenes gegee om die verandering te help implementeer as dit eers in werking getree het (Hall & Hord, 1987:33).

2.3.1.3 Die probleemoplossingsmodel

Havelock beweer in Hall en Hord (1987:34) dat daar vyf posisies in die probleemoplossingsperspektief bestaan.

* Posisie 1 :

Hier val die klem hoofsaaklik op die inagneming van die behoeftes van die betrokkenes.

* Posisie 2 :

Hier word bepaal dat 'n integrale deel van die veranderingsproses die diagnosering van behoeftes is.

* Posisie 3 :

Die onderwysleier moet hom nie as die ekspert voordoen of slegs 'n sekere oplossing ondersteun nie.

* Posisie 4 :

Interne bronne moet ten volle benut word.

* Posisie 5 :

Die beste ondersteuning van verandering sal plaasvind as dit deur die betrokkenes self geïnisieer en toegepas word.

In hierdie model word, in teenstelling met die sosiale interaksie- en die navorsing-, ontwikkeling- en diffusiemodel die belanghebbendes deur die hele proses betrek en word probeer om alle moontlike probleme wat hulle mag ondervind, op te los (Hall & Hord, 1987:34).

2.3.2 Die organisasie-ontwikkelingsmodel van verandering

Alhoewel die model aanvanklik eerder 'n strategie as 'n model of teorie was, bevat dit kenmerke van veranderingsmodelle in die opsig dat dit die klem plaas op hoe verandering bewerkstellig en geïmplementeer behoort te word (Hall & Hord, 1987:35).

'n Basiese veronderstelling van die model is dat by verandering die groep belangriker is as die individu. Die model beskou skole as 'n samestelling van persone wat take in samehang met mekaar uitvoer en uiteindelik met ander individue in aanraking kom soos hulle verskillende take aanpak (Hall & Hord, 1987:35).

Die hoofdoel van die model is die ontwikkeling van organisatoriese aanpasbaarheid en die bevordering van effektiwiteit. 'n Strategie wat baie gebruik word is die bevordering van interpersoonlike vaardighede. Van die vaardighede sluit onder andere kommunikasievaardighede, daarstelling van doelwitte, hantering van konflik, bevordering van groepsaktiwiteite, die neem van besluite en die waardebeoordeling van verandering in (Theron, 1996:138).

Gedurende die tyd dat die model voorgestel en geïmplementeer word, is die dienste van opgeleide konsultante baie belangrik. Die skoolhoof speel in die verband 'n baie belangrike rol (Hall & Hord, 1987:36).

2.3.3 Die skakelingmodel van verandering

Die model het primêr ten doel om kommunikasienetwerke tussen bronne van verandering en die gebruikers te bewerkstellig deur fasiliteerders daar te stel in die vorm van skakelbeamptes. Die hoof funksie van dié beamptes is om die werk van die persone wat by die verandering betrokke is, te help fasiliteer. In die model word die persone, wat betrokke is by die verandering, gehelp om relevante idees en bronne te bekom (Hall & Hord, 1987:139).

2.3.4 Die randmodel van verandering

Die model impliseer dat skole verander soos wat nuwe praktyke ondersteuning begin geniet, dat hulle aanpas by die plaaslike situasie en dat verandering geïntegreer word in die alledaagse werksaamhede van die organisasie (Theron, 1996:139).

Volgens Hall en Hord (1987:39) is daar in die model drie stappe in die veranderingsproses, naamlik :

* Inisiasie

Dit impliseer die versekering van die ondersteuning van die belanghebbendes by die veranderingsproses.

* Implementering

Dit word gebaseer op die invoer van verandering deur 'n proses van gemeenskaplike aanvaarding.

* Inkorporasie

Dit gebeur sodra die verandering 'n permanente deel van die stelsel word.

Die uitkomstes tydens die implementeringsfase hang van verskeie faktore af, soos byvoorbeeld die organisasieklimaat en die implementeringstrategieë wat deur die onderwysleiers gebruik word. Die volgehoue ondersteuning van skoolhoofde is in die verband baie belangrik deurdat hulle primêre funksie is om aan die personeel morele ondersteuning te bied (Hall & Hord, 1987:39-40).

2.3.5 Die belangegebaseerde-aanvaardingsmodel van verandering

Die belangrikste veronderstellings wat die model ten grondslag lê, is volgens Hall en Hord (1987:139) die volgende :

- * Dit is van kritiese belang dat die verskillende deelnemers aan die veranderingsproses se sienings in oënskyn geneem word.

Vir die verandering om enigszins suksesvol te wees, moet die sienings van die kliënte (personeel) deur die fasiliteerders van die verandering verstaan word. Een van die vernaamste redes hoekom die implementering van verandering onsuksesvol is, is juis omdat daar nie ingryping op gepaste tye, plekke en

maniere plaasvind nie en omdat die kliënte nie die kans op inspraak gegun word nie.

- * Verandering is 'n proses en nie 'n gebeurtenis nie.

Die implementering van verandering in die onderwyskonteks is 'n proses waarvoor daar tyd nodig is. Daar kan verder sekere stappe gevolg word om die verandering te beplan.

- * Dit is moontlik om voorspellings te maak van wat gedurende die veranderingsproses sal gebeur.

In die veranderingsproses is daar baie gebeure wat voorspel kan word. Die reaksie van die belanghebbendes en die behoeftes wat geopper gaan word, kan in 'n groot mate voorspel word. Dit is om hierdie redes moontlik om baie aspekte van die veranderingsproses te beplan en as die beplanning van die verwagte goed is, kan baie meer tyd en aandag aan die onverwagte bestee word.

- * Verandering kom in alle vorms en groottes.

Die veranderingsproses kan vir baie jare in 'n ander vorm en konteks beskikbaar wees en kan ook baie jare voor die beoogde datum geïmplementeer word. Verandering kan of produkveranderings wees soos byvoorbeeld handboeke of kurrikulums wat verander, of prosesveranderings soos vorms van dissipline wat aangepas moet word.

- * Die veranderingsproses en die implementering daarvan is twee afsonderlike komponente van verandering.

In alle gevalle, ongeag die tipe verandering, word die beplanning van die verandering en die implementering daarvan deur parallel lopende stelle stappe en prosedures gerugsteun.

- * Om iets te verander moet iemand eers verander.

Die sukses van enige verandering hang van die belanghebbendes af en of hulle bereid is om te verander. Dit is om die rede vir die fasiliteerders van die verandering baie belangrik om hulle die reaksie van elke individu voor te stel as verandering geïmplementeer word.

- * Enige een kan 'n fasiliteerder van verandering wees.

In baie gevalle word die verantwoordelikheid om verandering te fasiliteer op die skouers van een persoon, gewoonlik die skoolhoof, geplaas. Die fasiliteringstaak en gepaardgaande verantwoordelikhede moet veel eerder verdeel word aangesien almal die een of ander tyd geraak gaan word.

Volgens dié model is verandering 'n proses deur en vir mense. Dit het 'n tegniese en menslike afdeling en begin en eindig met individue wat saamspan en skole in effektiewe organisasies verander (Hall & Hord, 1987:10).

Volgens Taylor (1987:177) is daar verskillende faktore wat die proses en sukses van verandering binne die onderwyskonteks beïnvloed. Die belangrikste faktore word vervolgens kortliks bespreek.

2.4 FAKTORE WAT VERANDERING IN DIE ONDERWYS BEÏNVLOED

2.4.1 Die gemeenskap en plaaslike omgewing

Onderwys bevind hom binne die arena van sosiale wedywing en is gevolglik altyd polities gegrond. Die dominante politiese etos het dus 'n groot invloed op die

onderwys, wat op sy beurt weer deel vorm van die oorkoepelende sosio-ekonomiese beleid van die gemeenskap (Theron, 1996 : 141).

2.4.2 Die inhoud van verandering

Die impak van verandering hang primêr af van die vorm van verandering en voordele wat uit die verandering voortvloei (Taylor, 1987:179).

2.4.3 Die eenheid van verandering

Verandering in die onderwys word onder andere beïnvloed deur die voorsiening van onderwys, die organisasie van skole en deur die personeel (Taylor, 1987: 182).

Onderwysvoorsiening sluit fisiese aspekte soos die sillabusse in.

Verandering in die onderwys sal die hele struktuur en kultuur van die skool beïnvloed. Die personeel speel 'n sleutelrol in die proses van verandering deurdat hulle bepaal wat in die klaskamer gebeur.

2.4.4 Ondersteuning deur die persone wat deur verandering geraak word

Een van die belangrikste faktore wat die sukses van verandering kan bepaal, is die ondersteuning van die persone wat deur die verandering geraak word aangesien weerstand, wat die hele proses van verandering kan benadeel, grootliks uit die weg geruim sal word.

2.5 WYSES WAAROP SKOOLHOOFDE TE WERK KAN GAAN OM DIE BEWEGING VAN DIE VERANDERINGSKRAGTE TE VERANDER

Volgens Lewin (1935:80-85) se kragveld-analise moet verandering binne enige organisasie nie as staties gesien word nie, maar eerder as 'n dinamiese balans van

kragte wat in teenoorgestelde rigtings binne 'n bepaalde organisasie aan die werk is. Volgens Walker en Vogt (1987:42) kan skoolhoofde die huidige ewewig binne die skool sien as die gevolg van dryfkragte en kragte wat teen mekaar inwerk.

Lewin (1935:86) gaan van die standpunt af uit dat daar by enige veranderingsproses altyd dryfkragte teenwoordig is, wat die huidige omstandighede wil verander, sowel as weerstandbiedende kragte wat die verandering wil verhinder (Lewin, 1935:86). Skoolhoofde speel 'n baie belangrike rol in die veranderingsproses en moet enige weerstand teen die beoogde verandering kan hanteer (Bester, 1994:49). Volgens Walker en Vogt (1987:42) moet die skoolhoof die veranderingspotensiaal van die skool bepaal en dan 'n poging aanwend om die res van die veranderingskragte op so 'n wyse te verander dat daar 'n beweging in die rigting van die verwagte toestand sal wees.

Volgens Lunenburg en Ornstein (1991:219) is daar drie wyses waarop die skoolhoof te werk kan gaan om die beweging van die veranderingskragte te verander :

- * Vermeerder die dryfkragte
- * Verminder die weerstandskragte
- * Skep nuwe dryfkragte

Daar moet egter altyd onthou word dat indien die dryfkragte vermeerder word sonder dat die weerstandskragte verminder word dit spanning en konflik tot gevolg sal hê (Lunenburg & Ornstein, 1991:219). Verandering vind dus plaas sodra 'n wanbalans tussen die dryf- en weerstandskragte ontstaan. Sodra die verlangde omstandighede bereik is, verkeer die kragte weer in ewewig (Bester, 1994:50). Nuwe dryfkragte wat geskep kan word, is byvoorbeeld :

- * Beter werksomstandighede
- * Aangenamer werksomgewings
- * Beter fasiliteite
- * Beter en moderne tegnologie
- * Totale behoeftebevrediging

Dit is voorts belangrik vir skoolhoofde om te onthou dat om verandering te laat plaasvind, verskillende stappe gevolg moet word.

2.6 STAPPE IN DIE VERANDERINGSPROSES

Lewin (1947:363-364) hou drie stappe voor waarvolgens verandering moet plaasvind, naamlik ontvriesing, beweging en bevriesing. Hierdie stappe word vervolgens kortliks bespreek.

2.6.1 Ontvriesing

Ontvriesing beteken dat dié kragte wat 'n skool sy huidige praktyke laat handhaaf, verander moet word om verandering te bewerkstellig. Daar sal dus ten eerste inligting bekom moet word om vas te stel of daar tekortkominge in die huidige praktyke is ten opsigte van die waardesisteem, houdings en gesindhede (Lunenburg & Ornstein, 1991:220). Ou idees en praktyke binne die skool sal dus moet plek maak vir nuwes.

Daar is faktore wat tot krisis binne 'n skool kan lei. Ontvriesing moet dan plaasvind om verandering te bewerkstellig. Daar is talle voorbeelde van sulke krisis wat binne 'n skool kan ontstaan, naamlik dramatiese styging in die driuipsyfer van

leerlinge, daling in leerlinggetalle, bevolkingsverskuiwings binne die grense van skoolgemeenskap en personeelvermindering (Lunenburg & Ornstein, 1991:220).

Sodra ontvriesing plaasgevind het, kan na die volgende stap, naamlik beweging oorgegaan word.

2.6.2 Beweging

In hierdie stap moet die nuwe idees en praktyke wat geïmplementeer wil word, van naderby beskou en ontwikkel word om in die praktyk toegepas te word (Walker & Vogt, 1987:42).

Die ontwikkeling van nuwe norme, waardes, gesindhede en optredes deur middel van verandering word in die stap ingesluit. Van die beoogde veranderings mag dalk net 'n paar persone betrek en ander die hele personeel en gemeenskap. Dit is egter van minder belang hoe groot die verandering is in terme van die aantal persone betrokke.

Wat wel van belang is, is die feit dat verskillende kragte wat verandering laat plaasvind voortdurend aan die werk is (Lunenburg & Ornstein, 1991:220). Sodra die kragte wat verandering bewerkstellig in so 'n mate beweeg het dat die verlangde verandering bereik is, kan na die volgende stap, naamlik bevriesing, beweeg word (Bester, 1994:53).

2.6.3 Bevriesing

In die stap realiseer wat in die ontvriesingstap en tydens beweging ervaar is in die praktyk (Theron, 1996:145). Volgens Walker en Vogt (1987:42) beteken dit dat daar met die stap nuwe kragte daargestel word, wat nuwe handeling en optredes redelik immuun teen onmiddellike veranderings maak.

Benewens stappe, bestaan daar ook sekere fases in die veranderingsproses.

2.7 FASES IN DIE VERANDERINGSPROSES

Verandering vind in vyf fases plaas. Daar is verskillende strategieë en tegnieke binne elkeen van die fases wat, indien dit noukeurig nagevolg word, die kanse vir suksesvolle implementering van die beoogde verandering sal verhoog (Bester, 1994:55). Die vyf fases is :

2.7.1 Diagnosering

Volgens Knoop (1987:15) ontstaan 'n behoefte aan verandering sodra 'n groep deelnemers binne die onderwys- en opvoedingsproses ongelukkig raak met bestaande praktyke, aktiwiteite en uitkomste van optredes.

Die ongelukkigheid moet so gou as moontlik gediagnoseer word om spanning te probeer vermy. Die diagnosering kan volgens Walker en Vogt (1987:42) op drie maniere geskied :

- * Die skoolhoof raak bewus van toestande binne sy skool wat verander moet word.
- * Die personeel raak bewus van die toestande wat verander moet word en rapporteer dit aan die skoolhoof.
- * Die ouers en lede van die publiek word bewus van toestande wat moet verander en bring dit onder die aandag van die skoolhoof.

Deur diagnosering word daar vasgestel of 'n probleem werklik 'n probleem is en of dit die persoon of persone wat die probleem geopper het, werklik raak (Huddle, 1987:81). As dit uit die diagnose blyk dat die persone wat die probleem geopper het, nie meer 'n probleem ervaar nie, moet enige vorm van verandering dadelik gestaak word (Knoop, 1987:15).

As daar geen ruimte vir verbetering tussen bestaande en verlangde toestande is nie, het die skoolhoof niks om te diagnoseer nie. Volgens Knoop (1987:15) kan die skoolhoof egter ook vind dat ander partye nie bereid is om tyd en energie te bestee om nuwe prosedures, vaardighede, tegnieke en gesindhede te bemeester nie.

Dit is dus duidelik dat diagnosering slegs kan en moet plaasvind as daar werklik 'n behoefte aan verandering is (Bester, 1994:57).

2.7.2 Beplanning

Beplanning in die konteks van verandering beteken om op 'n kreatiewe wyse alternatiewe vir die gediagnoseerde probleem te vind, die alternatiewe te ontleed en dan 'n keuse tussen die alternatiewe oplossings te maak (Knoop, 1987:16). Die alternatiewe oplossings wat ondersoek word, moet oor die nodige potensiaal beskik om ontevredenheid te beperk, addisionele kragte te beperk en weerstandbiedende kragte teen te werk. In die soeke na alternatiewe oplossings moet sekere ondersoekprosedures beplan word (Bester, 1994:57).

Dit is van kardinale belang dat die skoolhoof met ander persone sal praat, 'n werkkomitee sal saamstel om die probleem te ondersoek en van tyd tot tyd van die probleme wat mag ontstaan, met die skoolgemeenskap bespreek (Knoop, 1987:16). Die ondersoekprosedures wat gevolg word, moet daarop gerig wees om samewerking tussen die skoolhoof en skoolgemeenskap te bewerkstellig (Walker & Vogt, 1987:42).

Sodra die probleem gediagnoseer is en daar alternatiewe oplossings beplan is, moet daar met implementering begin word (Bester, 1994:58).

2.7.3 Implementering

Volgens Knoop (1987:16) is implementering die moeilikste fase in die veranderingsproses. Die beplanning moet nou tot aksie gebring word. In die fase

moet nuwe strukture geskep word, reëls en regulasies moet verander, doelwitte moet gestel en opleiding verskaf word (Bester, 1994:58). Knoop (1987:17) beweer dat as daar weerstand teen die beoogde verandering sal wees, dit in die fase na vore sal tree.

Walker en Vogt (1987:43) beweer dat die weerstand òf van 'n individu òf van 'n groep kan kom. Daar is verskeie redes waarom weerstand gebied word. Walker en Vogt (1987:43) noem enkeles :

- * Persone wat deur die verandering geraak word, is nie in die beplanningsfase geken nie.
- * Die beoogde verandering is nie op skrif gestel en onder die persone wat geraak word, gesirkuleer nie.
- * Die doel van die beoogde verandering is nooit duidelik gestel nie.
- * Werkgroepe se voorstelle en aanbevelings is nie aanvaar nie.
- * Die personeel is nooit op hoogte gehou van wat presies die beoogde veranderings behels nie.
- * Die personeel se vrese dat die beoogde veranderings moontlik mag misluk, is nooit aangespreek nie.
- * Verlies van die bekende en vertroude.
- * Moontlike verlies van mag.
- * Lae veranderingstoleransie.

Om die weerstand teen te werk, is dit volgens Knoop (1987:17) belangrik dat daar slegs een persoon of groep persone verantwoordelik gehou word vir die implementering van die beoogde verandering. Die enigste voorwaardes wat aan die persoon of groep persone gestel moet word, is dat hy of hulle oor die nodige respek, gesag en interpersoonlike verhoudings moet beskik om die verandering effektief te implementeer (Bester, 1994:59).

Volgens Van der Vegt en Knip (1988:60); Ornstein en Hunkins (1988:69) en Knoop (1987:17) is daar nog dryfkragte tydens die fase :

- * Effektiewe kommunikasie deur die skoolhoof.
- * Ingryping deur die skoolhoof tydens implementering.
- * 'n Baie bevoegde skoolhoof.
- * 'n Sinvolle werksverdeling sodat alle take uitgevoer en afgehandel kan word.
- * Die skoolhoof staan sentraal tydens die implementeringsfase.

Sodra die verandering geïmplementeer is en in die praktyk funksioneer, moet die verandering stabiliseer, met ander woorde, bevries word (Bester, 1994:60).

2.7.4 Stabilisering

In die stabiliseringsfase ontstaan nuwe norme en deur betrokkenheid word die verbintenis aan dié norme versterk (Walker & Vogt, 1987:42). Knoop (1987:17) beweer dat dit slegs nodig sal wees om verandering in die fase te fasiliteer en die verandering deur die personeel aanvaar moet word. Sou die verandering nie tydens die implementeringsfase aanvaar word nie, behoort daar in die stabiliseringsfase van ondersteuningskragte gebruik gemaak te word om die verandering te stabiliseer (Bester, 1994:61). Volgens Bester (1994:61) is dit ook baie belangrik dat die

personeel in die fase voortdurend vergoed en ondersteun sal word ten einde te verseker dat die verandering steeds aanvaar word.

2.7.5 Evaluering

In die vyfde en finale fase moet die hele veranderingsproses in sy geheel geëvalueer word. Deur evaluering kan daar bepaal word hoe suksesvol die veranderingsproses in sy geheel was. Die skoolhoof kan dan ook deur evaluering bepaal hoe suksesvol die verandering was en kan ook as vertrekpunt dien vir ander veranderingsprosesse wat nog begin moet word (Walker & Vogt, 1987:44).

Uit die voorafgaande bespreking van die vyf fases van verandering is dit baie duidelik dat verandering nie sonder baie goeie beplanning suksesvol geïmplementeer kan word nie.

2.8 EIENSKAPPE VAN VERANDERING

Die eienskappe aan die hand waarvan verandering vervolgens beskryf gaan word, is onder andere die verskillende soorte verandering, die weerstand wat verandering tot gevolg kan hê, die skoolhoof as veranderingsagent wat verandering bewerkstellig, dat verandering 'n proses is en bestuur kan word en dat daar spesifieke faktore is wat dit kan laat slaag of misluk (Bester, 1994:62).

2.8.1 Daar bestaan verskillende soorte veranderings

Volgens Kimbrough en Burkett (1990:131) word daar tussen twee tipes organisatoriese veranderings onderskei, naamlik onbeplande verandering en beplande verandering.

Beplande verandering impliseer die doelbewuste verandering van die status quo. Volgens Kimbrough en Burkett (1990:132) kan verandering nie altyd beplan word nie, maar hy beklemtoon die feit dat beplande verandering altyd verkieslik is bo

onbeplande verandering omdat beplande verandering altyd volgens bepaalde doelstellings en gestelde doelwitte geskied.

Volgens Kimbrough en Burkett (1990:131) kan verandering, ongeag of dit bepland of onbepland is, vyf vorme aanneem. As daar na die siening van Taylor (1987:178) gekyk word, sien die verskillende soorte veranderings soos volg daaruit :

* Tegnokratiese verandering

As gevolg van die verandering en verbetering op tegnologiese gebied, moet daar noodgedwonge ook aanpassings in die onderwys gemaak word om die verbeterde tegnologie te akkommodeer.

* Sosiale verandering

Verskillende aspekte bring die tipe verandering teweeg :

- Verandering in die verhouding tussen ouer en kind en tussen onderwyser en kind.
- 'n Rolverandering, soos die wysiging van 'n onderwyser se take.
- Verandering van opvatting, byvoorbeeld 'n veranderde beskouing wat onderliggend aan 'n nuwe program of beleidsmaatreël is.

* Wisselwerkende verandering.

Die tipe verandering word teweeg gebring wanneer :

- 'n Groep persone of 'n skoolgemeenskap verandering ter wille van verbetering wil aanbring.

- Daar verandering in die skoolprogram, skoolstruktuur, klaskamer en onderwysstelsel is.

* Wedywerende verandering

Die tipe verandering word teweeggebring as daar 'n kompetisie tussen skole ontstaan of een skool die strewe het om beter as 'n ander te presteer.

2.8.2 Verandering kan weerstand tot gevolg hê

Volgens Kimbrough en Burkett (1990:127) word die mees betekenisvolle verandering bereik as daar weerstand teen die beoogde verandering gebied word. Weerstand is 'n algemene reaksie op voorgestelde verandering, maar kry normaalweg nie die aandag wat dit verdien nie (Van der Westhuizen, 1993:87). Volgens Sergiovanni (1987:280) word weerstand teen verandering gebore uit vrees omdat normes, waardes, huidige omstandighede en die wyse waarop die daaglikse roetine georganiseer word, deur die verandering bedreig word.

Daar is verskeie faktore wat weerstand teen verandering veroorsaak, naamlik (Rossow, 1990:210) :

- * vrees vir mislukking;
- * vrees vir manipulasie;
- * vrees dat die verandering die skoolroetine omver sal werp;
- * tevredenheid met omstandighede soos dit is;
- * persepsies dat verandering eerder omstandighede sal verswak as verbeter;
- * onsekerheid oor die doelwitte wat met verandering beoog word;

- * swak kommunikasie voor en tydens die veranderingsproses;
- * die ontwikkeling van teensin in die wyse waarop die beoogde verandering geïnisieer word;
- * onbetrokkenheid van individue by die veranderingsproses;
- * die ontwikkeling van 'n gevoel dat die werksinsette nie die beoogde verandering regverdig nie;
- * moontlike verlies van mag;
- * onbegrip vir die redes vir verandering;
- * kompetisie;
- * onbetrokkenheid;
- * gebrek aan vaardighede;
- * gebrek aan infrastrukturele ondersteuning en kommunikasie.

Volgens Bester (1994:66) dui die faktore wat weerstand tot gevolg het, daarop dat die weerstand teen die verandering ontstaan wanneer 'n persoon se basiese behoeftes ten opsigte van sekuriteit en werksbevrediging bedreig word.

Volgens (Luthans, 1992:476) word verandering in die eerste plek persoonlik ervaar en die weerstand is gevolglik in die eerste plek 'n psigologiese reaksie van verskillende individue. In die meerderheid gevalle impliseer verandering dat daar 'n gedragsverandering van bepaalde individue moet plaasvind.

Daar is verskeie psigologiese redes vir weerstand teen verandering, naamlik (Theron & Van der Westhuizen, 1998:179) :

- * Personeel se persepsies van die status quo

Die personeel se persepsies oor die gevolge van verandering is seker die belangrikste rede vir weerstand. Personeel wil baie keer nie die probleme en tekortkominge in huidige situasies raaksien nie en voel bedreig deur voorgestelde veranderinge.

- * Homeostase

Volgens De Villiers (1989:10) is homeostase die gevoel by personeel om te alle tye balans te probeer handhaaf. Sodra daar 'n aanvaarbare vlak van bevrediging bereik is, wil die personeel eerder die status quo handhaaf as om enige verandering aan te bring. Sou die vlak versteur word, kan weerstand verwag word.

- * 'n Natuurlike behoefte aan aanvaarbaarheid

As verandering wel plaasvind, ontstaan die vrees by personeel dat hulle nie meer aanvaar gaan word nie. Vrees dat hulle nie meer gewild onder die leerlinge en mede personeel gaan wees nie ontstaan.

- * Persoonlikheidsfaktore

Personeel wie se motiveringsvlak vir sukses en hulle werk laag is, sal nie verandering steun nie. Dié personeel het geen werkstrots nie en sal gevolglik geen behoefte hê om enige verbetering wat verandering tot gevolg kan hê, te ondersteun nie. Om weerstand te bied laat hulle veilig voel.

- * Keuse van die bekende omgewing

Bekende omgewings, gewoontes en praktyke verskaf aan die personeel 'n gevoel van veiligheid, terwyl verandering die verlies van die bekende vir hulle impliseer.

Sergiovanni (1987:281) wys daarop dat alhoewel daar individuele verskille onder personeel ten opsigte van verandering bestaan, daar basies vier universele behoeftes is wat weerstand teen verandering laat ontstaan :

- * 'n Behoeftes ten opsigte van duidelike verwagtings wat geskep word
- * 'n Behoeftes aan sekerheid rondom die toekoms
- * 'n Behoeftes aan sosiale interaksie
- * 'n Behoeftes aan beheer oor die werksomgewing en werksgebeure

Volgens Torrington en Weightman (1989:86) kan die wyses waarop weerstand teen verandering ervaar word, in vier kategorieë ingedeel word naamlik :

- * Misbruik/magteloosheid

In die geval word die verandering van buite geïnisieer. Die betrokkenes verloor hulle sekuriteit omdat hulle die gevoel kry dat hulle beheer verloor oor dit wat hulle in staat is om te hanteer. Daar is in die geval sprake van verandering deur burokrasie.

* **Aanpassing**

In die geval is daar sprake dat die betrokkenes, dit wil sê die personeel, ouers en leerlinge, hulle gesindheid moet verander en nuwe gesindhede moet openbaar, op die aandrang van ander persone se aansporing.

* **Groei en ontwikkeling**

Dit word ervaar omdat die voordele vir die individuele onderwyser, ouer of leerling 'n groter mate van ervaring van kompetisie, selfverwesenliking en bereiking van sukses bring. Alhoewel die personeel en ander betrokkenes op aandrang van hulle meerderes gedwing kan word om die verandering te aanvaar, bly die middelpunt van aanvaarding van die verandering steeds die individu self. As daar egter deur die verandering groei plaasvind, sal die weerstand verminder word.

* **Kreatiwiteit**

Elke individu word persoonlik die geleentheid gebied om kreatief aan die veranderingsproses deel te neem. As daar van die begin af aan die veranderingsproses deelgeneem word, sal die weerstand wat gebied word, baie verminder omdat die individu persoonlik betrokke was.

Daar is sewe reaksiewyses/fases van weerstand teen verandering (Theron & Van der Westhuizen, 1998:181) :

* **Reaksiewyse/fase 1 : Skok**

Die fase word gekenmerk deur ongeloof, ontkenning en 'n intense gevoel van versteuring.

* Reaksiewyse/fase 2 : Teenreaksie

Die fase kan gekenmerk word òf deur aktiewe optrede soos onmiddellike verwerping van die verandering, òf deur passiewe gedrag soos onttrekking. In die fase kan verandering verder vermy word deur byvoorbeeld nie daaroor te praat nie of sekere informasie kan teruggehou word.

* Reaksiewyse/fase 3 : Groepering

Die personeel vorm in die fase groepe : die wat ten gunste van die verandering is en die wat daarteen gekant is. Die teenstanders probeer om die ondersteuners van hulle siening te oorreed deur negatiewe gevoelens te bespreek en die ondersteuners te diskrediteer.

* Reaksiewyse/fase 4 : Onrustigheid

In die fase ontstaan 'n gevoel van angs of benoudheid oor die feit dat daar wel met die verandering voortgegaan word ongeag die gevoelens van mense. Daar vind nou 'n klemverskuiwing plaas vanaf die verandering na beskuldigings aan personeel wat die verandering veroorsaak het. Daar word na iemand gesoek wat beskuldig kan word vir die verandering aan die status quo. 'n Veiligheidsruimte word geskep om aan die verandering gewoond te raak.

* Reaksiewyse/fase 5 : Rasionalisering

In die fase vind 'n klemverskuiwing van die hede na die toekoms plaas. Verwerping van die verandering kom voor omdat onsekerhede oor die invoer van nuwe idees nie reg verstaan word nie. Deur openhartige gesprekke, die uitruil van idees en die identifisering van probleme word die weerstand verminder. 'n Gevoel begin posvat dat die verandering onomkeerbaar is en wel nodig is. Daar moet genoeg tyd wees vir almal om tot die besef te kom.

* Reaksiewyse/fase 6 : Aanvaarding

Omdat nuwe sisteme, prosedures en praktyke selde sonder probleme is aan die begin, moet daar altyd 'n fase wees vir aanpassing en verstelling. Nuwe sisteme word in die praktyk getoets en frustrasie kan voorkom word as hulle nie dadelik werk nie. Dit is belangrik dat daar genoeg riglyne en opleiding verskaf sal word. Ondersteuning vir die verandering is stadig besig om te ontwikkel.

* Reaksiewyse/fase 7 : Internalisering

Die totale omvang van die verandering is nou bekend. Nuwe sisteme, prosedures en praktyke is nou reeds getoets en insig in die nuwe veranderde situasie is verkry.

2.8.3 Die skoolhoof is 'n belangrike fasiliteerder van verandering/ veranderingsagent

Van die skoolhoof word verwag om verandering te inisieer, te fasiliteer en te implementeer (Bester, 1994:70). Vanuit die politici, ouers en sakewêreld kom die verwagting dat die skool verantwoordelikheid moet aanvaar vir verandering ten einde die bestaande stelsel te verbeter (Kimbrough & Burkett, 1990:130). Van die skoolhoof word verwag om verandering te fasiliteer deur as veranderingsagent op te tree en op die volgende aspekte te konsentreer (Coetsee, 1989:49) :

- * Die bepaling van doelwitte wat met die verandering beoog word.
- * Die bepaling van prosedures en metodes wat met die implementering van verandering gebruik kan word.
- * Die bestudering van die nodige relevante literatuur wat verband hou met die beoogde verandering.

- * Skakeling met ander skoolhoofde wat alreeds kennis dra en ondervinding het van die beoogde verandering.

Volgens Kimbrough en Burkett (1990:130) sal daar van die skoolhoof addisionele insette verwag word om bogenoemde te fasiliteer.

Elke skoolhoof sal sy eie unieke fasiliteringstyl openbaar om verandering te implementeer.

Daar is drie fasiliteringstyle wat onderskei word en elkeen word deur 'n sekere aantal punte verteenwoordig (Hall & Hord, 1987:22-27) :

- * Respondeerstyl 29-119 punte

Die skoolhoofde met die styl handhaaf die uitgangspunt dat hulle primêre taak is om 'n goed funksionerende skool, waarin die basiese administratiewe take en die onderrigleerbeure goed verloop, daar te stel. Hulle reageer dus eerder op aandrang vir verandering as om verandering te inisieer. Die styl kan derhalwe ook as 'n reaksiestyl bestempel word (Basson, 1990:676).

- * Bestuurstyl 120-139 punte

Skoolhoofde wat die styl openbaar, weerspieël kenmerke wat tipierend van inisieerders en respondeerders is. Dié skoolhoofde het begrip van die verandering wat met amalgamasie gepaard gaan en weet wat hulle verpligting ten opsigte van die verandering is (Basson, 1990:677).

Bestuurders is gevoelig vir onderwysers se behoeftes en is bereid om onderwysers teen die hoë eise wat met verandering gepaard gaan, te beskerm (Hall & Hord, 1987:231).

Inisieerders het duidelike langtermyn doelstellings vir hulle skole wat in die praktyk realiseer, maar terselfdertyd voorsiening maak vir die implementering van innovasies (Hall, 1988:53). Skoolhoofde wat die styl openbaar, beskik oor die vermoë om ondernemingsgees aan die dag te lê en sodoende vernuwing te inisieer. Hulle neem dus aktief leiding en laat dinge by die skool gebeur (Basson, 1990:677).

In Bylae A word die verskillende fasiliteringstyle getabuleer. Aspekte soos visie, doelwitstelling, doeltreffende bestuur, besluitneming, leidinggewing, ondersteuning en die leierskaprol word in dié tabelle uiteengesit.

2.8.4 Verandering kan bestuur word

Verandering word deur evolusie, revolusie of sistematiese ontwikkeling teweeg gebring. Volgens Hall (1988:49) word voorkeur aan sistematiese ontwikkeling verleen as daar verandering in die onderwyssituasie moet plaasvind, omdat dit 'n groter mate van sekuriteit vir sukses inhou. Kimbrough en Burkett (1990:128) beweer dat hierdie sistematiese verandering tred moet hou met tegnologiese en ander veranderings binne die gemeenskap. Indien dit nie gebeur nie, sal sistematiese verandering binne die onderwyssituasie baie moeilik realiseer. Sistematiese verandering se eerste stap is om verbetering deur verandering teweeg te bring. Om dit te bewerkstellig, moet 'n behoeftebepaling gemaak word om te bepaal wat verbeter wil word (Kimbrough & Burkett, 1990:134).

Die sistematiese beplanning en die suksesvolle implementering van verandering stel bepaalde eise aan die skoolhoof en sy mede onderwysleiers. Een van dié eise is dat daar duidelik tussen die verskillende fases van verandering onderskei moet word (Basson, 1990:502).

In hoofstuk 3 word die bestuur van amalgamering as faset van verandering volledig bespreek.

2.8.5 Verandering word in verskillende fases geïmplementeer

Voor daar met enige van die implementeringsfases begin kan word, moet die skoolhoof en die ander veranderingsagente hulself eers deeglik oriënteer ten opsigte van die beoogde verandering (Bester, 1994:74).

Om enige verandering suksesvol te implementeer, is die vertrekpunt baie belangrik. Daar moet altyd onthou word dat verandering nie 'n gelykmatige proses is nie, maar dat die implementering daarvan wissel in intensiteit (Carlson & Awkerman, 1990:74-75).

Die doeltreffendste wyse waarmee verandering aan die betrokkenes gekommunikeer kan word, is om verandering in fases te implementeer. Die volgende is die drie fases waarvolgens verandering geïmplementeer kan word, naamlik :

2.8.5.1 Fase 1 : Die voor-implementeringsfase

Volgens Harris (1987:93), Kieve (1987:51) en Basson (1991:679) moet die skoolhoofde tydens die beplanning van die voor-implementeringsfase besondere aandag skenk aan hoe hulle :

- * Die skoolgemeenskap gaan motiveer om die verandering te aanvaar;
- * met die skoolgemeenskap oor die doel van die verandering gaan kommunikeer;
- * die fasiliteringsaksie as 'n sistematiese proses gaan laat verloop;

- * die effek van die veranderings en die veranderingsstrategie gaan evalueer.

2.8.5.2 Fase 2 : Die implementeringsfase

Sodra die beplanning met betrekking tot die beleidsriglyne afgehandel is, moet die skoolhoof aan die volgende aspekte aandag gee (Vandenberghe, 1988:71) :

- * Die beplanning rakende die beoogde veranderings moet op skrif gestel en onder die skoolgemeenskap gesirkuleer word.
- * Die inligting rakende die vernuwing, wat deur die verandering teweeg gebring gaan word, moet sistematies en gereeld met die personeel tydens personeelvergaderings, klasbesoeke en informele gesprekke bespreek word.
- * Die bepaling van prioriteite waarvolgens take afgehandel moet word.
- * Die opstel van tydskedules vir terugvoering van resultate.
- * Die identifisering van hulpbronne of hulpmiddels wat nodig is om die resultate te behaal.

2.8.5.3 Fase 3 : Die na-implementeringsfase

Indien die skoolhoof van mening is dat nog kundigheid nodig is om die veranderingsproses te fasiliteer, moet hy in sy beplanning vir nog fasiliteerders voorsiening maak. Daar moet nadat implementering afgehandel is, teruggegaan word om te kyk of die implementering van verandering reg verloop het.

2.8.6 Spesifieke faktore kan verandering laat slaag of misluk

Indien die onderwyserskorps nie die verandering steun nie, sal geen verandering wat geïmplementeer word, suksesvol kan wees nie (Knoop, 1987:10). Indien die onderwyskorps hulle steun aan die veranderingsproses gee, moet daar steeds geleentheid vir personeelontwikkeling wees en die professionaliteit van die onderwyser moet erkenning kry (Bester, 1994:76).

Indien die onderwyser as professionele persoon beskou word en deel kan hê aan die veranderingsproses, sal weerstand teen die beoogde verandering in 'n groot mate verminder en selfs uitgeskakel kan word.

Volgens Ornstein en Hunkins (1988:15) bestaan daar verskeie redes waarom verandering in skole misluk. Volgens Leithwood & Montgomery (soos aangehaal deur Theron 1996:146) word die volgende redes baie algemeen deur onderwysers en skoolhoofde aangevoer :

Ten eerste is onderwysers van mening dat skoolhoofde se pogings tot verandering misluk omdat :

- * skoolhoofde 'n gebrek aan kennis en inligting aangaande die beoogde veranderings het ;
- * skoolhoofde nie almal dieselfde professionele opleiding gehad het nie ;
- * skoolhoofde 'n gebrek aan intrinsieke motivering het ;
- * skoolhoofde nie indiensopleiding in verband met beoogde verandering verskaf nie ;
- * skoolhoofde nie aan personeel die geleentheid bied om deel te neem en deel te hê aan die beplanning van verandering nie en

- * skoolhoofde die outonomieit van personeel nie erken nie.

Skoolhoofde voer ook verskeie redes aan waarom hulle self onsuksesvol was in die implementering van verandering, naamlik (Aquila & Galovic, 1988:69) :

- * Twyfelagtigheid : Onduidelike verwagtinge wat gekoester word en konflik rondom verantwoordelikhede ;
- * Kompleksiteit : Watter personeellede aan watter take rakende die veranderingsproses toegewys moet word ;
- * 'n Beperkte of foutiewe siening van die wyse waarop die skoolstelsel funksioneer en wat die skoolhoof se rol daarin is ;
- * 'n Gebrek aan administratiewe kennis en gebrekkige leierskap.

'n Gebrek aan beplanning, wat verhoed dat sinvolle verandering geïmplementeer word, vererger die las op onderwysers (Bester, 1994:78). Die gebrek aan beplanning en die oormatige werkslas is maar net gedeeltelik verantwoordelik vir die feit dat verandering nie suksesvol geïmplementeer word nie (Carlson & Awkerman, 1990:50). Ander redes wat aangevoer word vir die onsuksesvolle implementering van verandering word aan die een-beste-metode oplossings gewy (Bester, 1994:78). Voorbeelde hiervan is die volgende (Sergiovanni, 1987:278) :

- * Veranderingsagente lê klem slegs op die sosiale en politieke konteks waarin die skool funksioneer, ten einde die nodige steun vir die beoogde verandering te kry.
- * Veranderingsagente lê slegs klem op 'n gunstige skoolklimaat, ten einde interpersoonlike steun vir verandering te kry.

- * 'n Derde groep plaas die klem op die individu en sy aanleg, fases van betrokkenheid by die beoogde verandering en die faktore wat verband hou met die weerstand teen verandering.
- * 'n Laaste groep se aandag is primêr toegespits op die werk van die onderwyser om sodoende die onderwyser se gedrag en optrede te probeer manipuleer om sodoende seker te maak dat verandering suksesvol geïmplementeer word.

Al die metodes wat hier genoem is, is wel baie belangrik, maar nie as een-beste-metode vir die implementering van verandering nie. Die milieu waarin die verandering moet plaasvind, is te kompleks vir die aanwending van slegs een-beste-metode om verandering te implementeer (Bester, 1994:79).

2.9 SAMEVATTING

In dié hoofstuk het dit na vore gekom dat verandering deur mense geïmplementeer word om vernuwing en vooruitgang te bewerkstellig. Daar is verskeie definisies van verandering sowel as verskillende modelle van verandering wat bestudeer kan word om die veranderingsproses beter te verstaan en te implementeer. Verskeie faktore beïnvloed verandering in die onderwys en skoolhoofde speel 'n belangrike rol om die beweging van die veranderingskragte te verander. Deur verskillende stappe en fases te volg kan die veranderingsproses suksesvol in skole geïmplementeer word. Laastens is dit belangrik om die eienskappe van verandering te verstaan.

In die volgende hoofstuk word gefokus op die voorvereistes, die voordele en nadele sowel as die bestuur van amalgamering.