BESTUURSTRATEGIEË VIR VESTIGING VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR IN SEKONDÊRE SKOLE VIR OORWEGEND SWART LEERDERS

LOUIS HENDRIK SWANEPOEL
B. Comm., B. Comm (Honneurs)., M. Comm., H.O.D. (N)

Proefskrif voorgelê

vir die graad

Doctor Philosophiae

in Onderwysbestuur aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT

Vir Christelike Hoër Onderwys

Promotor: Prof. P.C. van der Westhuizen
Hulppromotors: Prof. L.D. Coetsee
Prof. M.J. Mosoge

Potchefstroom
2003

DANKBETUIGING

Hiermee my opregte dank, waardering en erkenning aan:

- Prof. P.C. van der Westhuizen, as promotor, vir sy dinamiese studieleiding en motivering.
- Prof. L.D. Coetsee en Prof. M.J. Mosoge, as hulppromotors, vir hulle groot bydrae tot hierdie studie.
- Dr. L. Viljoen van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO vir haar spoedige verwerking van en hulpverlening met die empiriese data.
- Me. Johanna Coetzee en me. Benda Mathey vir die tik en tegniese versorging van die proefskrif.
- Me. Cecilia van der Walt vir die taalversorging van die proefskrif.
- Die personeel van die Ferdinand Postma-Biblioteek vir hulle vriendelike en professionele diens.
- Die Hoof van die Mpumalanga Onderwysdepartement, vir die toestemming om navorsing in skole te doen.
- Elke skoolhoof, opvoeder en leerder wat betrokke was by die empiriese navorsing, sonder wie se samewerking hierdie navorsing nie moontlik sou wees nie.
- Die PU vir CHO, vir finansiële steun.
- My ouers vir hulle liefde, bemoediging en finansiële steun.
- My vrou Betsie, en kinders Stephan, Elana en Anina, vir hulle begrip en ondersteuning.

Aan God al die eer !

OPSOMMING

BESTUURSTRATEGIEË VIR VESTIGING VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIE-KULTUUR IN SEKONDÊRE SKOLE VIR OORWEGEND SWART LEERDERS

Die navorsing oor die ontwikkeling van bestuurstrategieë vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole is in die volgende fases hanteer.

Eerstens word gepoog om die aard van organisasiekultuur, die konteks waarbinne organisasiekultuur funksioneer, die verandering en vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur te bepaal, asook om die kenmerke en voordele van 'n effektiewe organisasiekultuur te beskryf.

In die tweede plek word die aspekte van organisasiekultuur bespreek aan die hand van 'n teoretiese model wat uit die literatuurstudie ontwikkel is. Dit word gedoen deur elke aspek van organisasiekultuur te verduidelik, die rol en plek daarvan in organisasiekutluur aan te dui en die bydrae van elke aspek van organisasiekultuur tot organisasie-effektiwiteit te verduidelik.

Derdens is empiries, met behulp van kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes, bepaal in watter mate die aspekte van organisasiekultuur in skole beklemtoon word.

In die vierde plek is uit die navorsingsresultate bepaal dat die nie-tasbare grondslae en tasbare manifestasies van organisasiekultuur in goeie skole in 'n groot mate en in gemiddelde en swak skole in 'n mindere mate beklemtoon word. Dit blyk duidelik dat sekere kernaspekte van die nie-tasbare grondslae en tasbare manifestasies van organisasiekultuur in skole bestaan. Die suksesvolle funksionering van hierdie aspekte is essensieel vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole.

Ten slotte word vanuit hierdie primêre aspekte van organisasiekultuur, bestuurstrategieë ontwikkel wat aangewend kan word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole. Hier word veral verwys na algemene operasionaliseringsvertrekpunte en riglyne, soos neergelê, waaruit skole aksieplanne kan ontwikkel. Die inhoud van aksieplanne geniet nie aandag nie, aangesien skole hulle eie aksieplanne moet ontwikkel ooreenkomstig hulle unieke samestelling en behoeftes en die kenmerke van die omgewing waarin hulle gevestig is.

Sleutelwoorde vir indeksering: organizational culture, school culture, school climate, school effectiveness and school management.

SUMMARY

MANAGEMENT STRATEGIES FOR THE ESTABLISHMENT OF AN EFFECTIVE ORGANIZATIONAL CULTURE IN SECONDARY SCHOOLS FOR PREDOMINANTLY BLACK LEARNERS

Research on the development of management strategies for the establishment of an effective organizational culture in schools was conducted in the following phases.

In the first place, an attempt is made to determine the nature of organizational culture, the context in which organizational culture functions, and the transformation and establishment of an effective organizational culture, as well as to describe the characteristics and advantages of an effective organizational culture.

Secondly the aspects of organizational culture are discussed on the basis of a theoretical model that has been developed from literature. In so doing, every aspect of organizational culture is spelt out, the role and place of each aspect of the culture is explained, as is the contribution of every aspect of organizational culture to the efficacy of such a culture.

In the third place, the degree to which aspects of the organizational culture are emphasized in schools has been empirically determined by means of quantitative and qualitative research methods.

Fourthly, research results have indicated that the intangible fundamentals and the concrete manifestations of organizational culture are emphasized at good schools while this happens to a lesser degree at average and poor schools. It becomes clear that certain basic aspects are present in the intangible fundamentals and the concrete manifestations of the organizational culture of schools. The successful functioning of these aspects is essential for the establishment of an efficient organizational culture in schools.

Finally these primary aspects of organizational culture form the basis for the development of management strategies which can be used to establish an effective culture of organization in schools. Special mention is made of general points of departure and guidelines for developing action plans and putting them to effect. The actual plans of action are not addressed, as schools should develop their own plans according to their unique composition, requirements and environment.

Keywords for index: organizational culture, school culture, school climate, school effectiveness and school management.

INHOUDSOPGAWE

OPSOMMING i
SUMMARY iii
LYS TABELLE xii
LYS FIGURE xiv

HOOFSTUK 1: ORIËNTERING

1.1 INLEIDING 1
1.2 PROBLEEMSTELLING 1
1.3 NAVORSINGSDOELWITTE 5
1.4 NAVORSINGSMETODES 5
1.4.1 Literatuurstudie 5
1.4.2 Empiriese ondersoek 6
1.4.2.1 Kwantitatiewe metodes 6
1.4.2.2 Kwalitatiewe metodes 6
1.4.2.3 Populasie en steekproef 7
1.5 HOOFSTUKVOORUITSKOUING 7
1.6 SAMEVATTING 8

HOOFSTUK 2 DIE AARD VAN ORGANISASIEKULTUUR

2.1 INLEIDING 10
2.2 ANALISE VAN ORGANISASIEKULTUUR 11
2.2.1 Organisasiekultuur vanuit 'n bedryfsorganisasieperspektief 12
2.2.1.1 Kilmann, R.H., Saxton, M.J. en Serpa, R. 12
2.2.1.2 Denison, D.R. 14
2.2.1.3 Schein, E.H. 16
2.2.1.4 Ortlepp, K., Bennett, H. en Rigby, C. 19
2.2.1.5 Brown, A.D. 21
2.2.1.6 Gevolgtrekking 23
2.2.2 Organisasiekultuur vanuit 'n opvoedkundige perspektief 25

2.2.2.1 Beare, H., Caldwell, B.J. en Millikan, R.H. 25
2.2.2.2 Mentz, P.J. 27
2.2.2.3 Owens, R.G. 29
2.2.2.4 Sergiovanni, T.J. en Starratt, R.J. 30
2.2.2.5 Basson, C.J.J., Van der Westhuizen, P.C. en Niemann, G.S. 33
2.2.2.6 Deal, T.E. en Peterson, K.D. 35
2.2.2.7 Janson, C.A. 38
2.2.2.8 Gevolgtrekking 40
2.2.3 Vergelyking van bedryfs- en opvoedkundige perspektiewe op organisasiekultuur 42
2.2.4 Omskrywing van organisasiekultuur 44
2.3 ORGANISASIEKULTUUR IN KONTEKS 46
2.3.1 Organisasiekultuur en organisasieklimaat 47
2.3.2 Organisasiekultuur en organisasiegesondheid 51
2.3.3 Organisasiekultuur en gehalte van werklewe 53
2.3.4 Organisasiekultuur en organisasie-effektiwiteit 55
2.3.5 Gevolgtrekking 58
2.4 DIE KENMERKE VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR 59
2.5 DIE VESTIGING EN ONTWIKKELING VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR 64
2.6 DIE VERANDERING VAN 'N ORGANISASIEKULTUUR 66
2.7 DIE VOORDELE VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR 71
2.8 SAMEVATTING 73

HOOFSTUK 3: ASPEKTE VIR 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIE- /SKOOLKULTUUR

3.1 INLEIDING 74
3.2 NIE-TASBARE GRONDSLAE 74
3.2.1 Oortuigings 75
3.2.2 Filosofie van 'n organisasie 77
3.2.3 Missie van die organisasie 79
3.2.4 Visie van die organisasie 82
3.2.5 Doelstellings en doelwitte 83
3.2.6 Aannames 85
3.2.7 Etos van die organisasie 87

3.2.8 Waardes 89
3.2.9 Gedragsnorme 91
3.2.10 Sintese 93
3.3 TASBARE MANIFESTASIE 94
3.3.1 Verbale manifestasies 95
3.3.1.1 Taal 95
3.3.1.2 Storievertelling 96
3.3.1.3 Helde en heldinne 98
3.3.1.4 Kurrikulum 99
3.3.2 Gedragsmanifestasies 100
3.3.2.1 Rituele 101
3.3.2.2 Seremonies 102
3.3.2.3 Tradisies 105
3.3.2.4 Dissipline 106
3.3.2.5 Bestuurstyl van die bestuurder 108
3.3.3 Visuele manifestasies 109
3.3.3.1 Fisiese fasiliteite 109
3.3.3.2 Simbole 111
3.3.3.3 Skooldrag 114
3.3.4 Sintese 115
3.4 SAMEVATTING 116

HOOFSTUK 4: NAVORSINGSONTWERP

4.1 INLEIDING 118
4.2 DOEL MET DIE EMPIRIESE ONDERSOEK 119
4.3 NAVORSINGSTRATEGIEË EN - METODES 119
4.3.1 Kwantitatiewe metodes 120
4.3.1.1 Die vraelyste 120
4.3.2 Kwalitatiewe metodes 129
4.3.2.1 Etnografie 129
4.3.2.1.1 Etnografiese onderhoude 130
4.3.2.1.2 Etnografiese waarneming 133
4.3.2.1.3 Betroubaarheid van etnografiese metodes 135
4.3.2.1.4 Geldigheid van etnografiese metodes 136

4.3.3 Gevolgtrekking 139
4.4 POPULASIE EN STEEKPROEF 139
4.5 BESOEKE AAN SKOLE 141
4.6 ADMINISTRATIEWE PROSEDURE 142
4.7 VERWERKING VAN DATA 143
4.8 SAMEVATTING 143

HOOFSTUK 5: BESPREKING VAN RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

5.1 INLEIDING 144
5.2 RESULTATE TEN OPSIGTE VAN BIOGRAFIESE INLIGTING VAN DIE STUDIEPOPULASIE 145
5.3 RESULTATE TEN OPSIGTE VAN DIE NIE-TASBARE GRONDSLAE VAN DIE ORGANISASIEKULTUUR VAN DIE STUDIEPOPULASIE 147
5.3.1 Metodologiese verantwoording 147
5.3.2 Ooreenkomste tussen die resultate van die nie-tasbare grondslae van die organisasiekultuur 149
5.3.2.1 Beklemtoon persoonlike oortuigings in die skool 149
5.3.2.2 Beklemtoon die filosofie in die skool 151
5.3.2.3 Beklemtoon die waardes in die skool 154
5.3.3 Verskille tussen die resultate van die nie-tasbare grondslae van die organisasiekultuur 156
5.3.3.1 Beklemtoon die missie van die skool 157
5.3.3.2 Beklemtoon die visie van die skool 159
5.3.3.3 Beklemtoon die doelstellings en doelwitte van die skool 161
5.3.3.4 Beklemtoon die gedragsnorme van die skool 164
5.3.4 Gevolgtrekkings met betrekking tot die ooreenkomste en verskille tussen die drie groepe skole ten opsigte van die nie-tasbare grondslae van 'n organisasiekultuur van 'n skool 166
5.4 RESULTATE TEN OPSIGTE VAN DIE TASBARE MANIFESTASIES VAN DIE ORGANISASIEKULTUUR VAN DIE STUDIEPOPULASIE 168
5.4.1 Verbale manifestasies 168
5.4.1.1 Metodologiese verantwoording 168
5.4.1.2 Ooreenkomste tussen die resultate van die verbale manifestasies van die organisasiekultuur 170

5.4.1.2.1 Beklemtoon helde en heldinne in die skool 171
5.4.1.2.2 Beklemtoon die kurrikulum in die skool 173
5.4.1.3 Verskille tussen die resultate van die verbale manifestasies van die organisasiekultuur 175
5.4.1.3.1 Beklemtoon die taal in die skool 176
5.4.1.3.2 Beklemtoon storievertelling in die skool 178
5.4.1.4 Gevolgtrekkings met betrekking tot die ooreenkomste en verskille tussen die drie groepe skole ten opsigte van die verbale manifestasies van 'n organisasiekultuur van 'n skool 180
5.4.2 Gedragsmanifestasies 183
5.4.2.1 Metodologiese verantwoording 183
5.4.2.2 Ooreenkomste tussen die resultate van die gedragsmanifestasies van die organisasiekultuur 183
5.4.2.2.1 Beklemtoon rituele in die skool 184
5.4.2.2.2 Beklemtoon seremonies in die skool 186
5.4.2.2.3 Beklemtoon die bestuurstyl van die skool 188
5.4.2.3 Verskille tussen die resultate van die gedragsmanifestasies van die organisasiekultuur 190
5.4.2.3.1 Beklemtoon tradisies van die skool 191
5.4.2.3.2 Beklemtoon die erkenning aan prestasie en goeie gedrag in die skool .. 193
5.4.2.4 Gevolgtrekkings met betrekking tot die ooreenkomste en verskille tussen die drie groepe skole ten opsigte van die gedragsmanifestasies van 'n organisasiekultuur van 'n skool 195
5.4.3 Visuele manifestasies 198
5.4.3.1 Metodologiese verantwoording 198
5.4.3.2 Ooreenkomste tussen die resultate van die visuele manifestasie van die organisasiekultuur 198
5.4.3.2.1 Beklemtoon die simbole van die skool 199
5.4.3.3 Verskille tussen die resultate van die visuele manifestasies van die organisasiekultuur 201
5.4.3.3.1 Beklemtoon die fisiese fasiliteite van die skool 201
5.4.3.3.2 Beklemtoon die skooldrag van die skool 204
5.4.3.4 Gevolgtrekkings met betrekking tot die ooreenkomste en verskille tussen die drie groepe skole ten opsigte van die visuele manifestasies van 'n organisasiekultuur van 'n skool 206

5.5 SAMEVATTING 208

HOOFSTUK 6: BESTUURSTRATEGIEË VIR DIE VESTIGING VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR IN SKOLE

6.1 INLEIDING 209
6.2 STRATEGIESE BESTUUR : TERMINOLOGIE 209
6.2.1 Strategie 210
6.2.2 Doelstelling 210
6.2.3 Doelwit 211
6.2.4 Aksieplan 212
6.2.5 Die pareto-beginsel 213

6.3 'N HOLISTIES-GEÏNTEGREERDE VOORSTELLING VIR DIE VESTIGING VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR 213

6.4 BESTUURSTRATEGIEË VIR DIE VESTIGING VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR IN SKOLE 218

6.4.1 Oriëntering 218
6.4.2 Die rolspelers by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur 219
6.4.3 Strategieë gemik op die primêre aspekte van organisasiekultuur 220
6.4.3.1 Doelstelling 1: Persoonlike oortuigings 221
6.4.3.2 Doelstelling 2: Filosofie 223
6.4.3.3 Doelstelling 3: Waardes 224
6.4.3.4 Doelstelling 4: Missie 227
6.4.3.5 Doelstelling 5: Visie 229
6.4.3.6 Doelstelling 6: Doelstellings en doelwitte 231
6.4.3.7 Doelstelling 7: Gedragsnorme 233
6.4.4 Riglyne vir die ontwikkeling van aksieplanne vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole 236
6.5 SAMEVATTING 237

HOOFSTUK 7: SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING 239
7.2 SAMEVATTING 239
7.3 BEVINDINGE 241

7.3.1 Bevindinge met betrekking tot navorsingsdoelwit 1 241
7.3.2 Bevindinge met betrekking tot navorsingsdoelwit 2 242
7.3.3 Bevindinge met betrekking tot navorsingsdoelwit 3 243
7.3.4 Bevindinge met betrekking tot navorsingsdoelwit 4 244
7.4 AANBEVELINGS 244
7.4.1 Aanbeveling 1 244
7.4.2 Aanbeveling 2 245
7.4.3 Aanbeveling 3 245
7.4.4 Aanbeveling 4 245
7.4.5 Aanbeveling 5 246
7.4.6 Aanbeveling 6 246
7.5 TEN SLOTTE 246

BIBLIOGRAFIE 247
BYLAAG A 260
BYLAAG B 265
BYLAAG C 270
BYLAAG D 271
BYLAAG E 272
BYLAAG F 278

LYS TABELLE

Tabel 2.1	Determinante van organisasiekultuur vanuit 'n bedryfsorganisasieperspektief	23
Tabel 2.2	Determinante van organisasiekultuur vanuit 'n opvoedkundige perspektief	41
Tabel 2.3	Die verskille tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat	48
Tabel 3.1	Die rol en plek van die nie-tasbare aspekte van organisasiekultuur en die bydrae wat dit lewer tot organisasie-effektiwiteit	93
Tabel 4.1	Operasionalisering van die nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur	126
Tabel 4.2	Operasionalisering van die tasbare manifestasies van organisasiekultuur	127
Tabel 4.3	Finale steekproef	141
Tabel 5.1	Biografiese inligting van skoolhoofde en opvoeders	145
Tabel 5.2	Biografiese inligting van leerders	146
Tabel 5.3	Response ten opsigte van nie-tasbare grondslae	169
Tabel 5.4	Ooreenkomste in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die nie-tasbare grondslae van 'n skool se organisasiekultuur	149
Tabel 5.5	Persoonlike oortuigings in die skool	150
Tabel 5.6	Filosofie van die skool	153
Tabel 5.7	Beklemtoning van die waardes in die skool	155
Tabel 5.8	Verskille in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die verskille in die nie-tasbare grondslae van 'n skool se organisasiekultuur	156
Tabel 5.9	Missie van die skool	158
Tabel 5.10	Visie van die skool	160
Tabel 5.11	Doelstellings en doelwitte van die skool	163
Tabel 5.12	Beklemtoning van die gedragsnorme in die skool	165

Tabel 5.13	Response ten opsigte van verbale manifestasies	181
Tabel 5.14	Ooreenkomste in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die ooreenkomste in die verbale manifestasies van 'n skool se organisasiekultuur	171
Tabel 5.15	Helde en heldinne van die skool	172
Tabel 5.16	Kurrikulum in die skool	174
Tabel 5.17	Verskille in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die verskille in die verbale manifestasies van 'n skool se organisasiekultuur	175
Tabel 5.18	Beklemtoning van die taal in die skool	177
Tabel 5.19	Storievertelling in die skool	179
Tabel 5.20	Response ten opsigte van gedragsmanifestasies	197
Tabel 5.21	Ooreenkomste in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die ooreenkomste in die gedrags-manifestasies van 'n skool se organisasiekultuur	183
Tabel 5.22	Beklemtoning van die rituele in die skool	185
Tabel 5.23	Beklemtoning van die seremonies in die skool	187
Tabel 5.24	Betrokkenheid by die bestuur van die skool	189
Tabel 5.25	Verskille in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die gedragsmanifestasies van 'n skool se organisasiekultuur	190
Tabel 5.26	Beklemtoning van die tradisies van die skool	192
Tabel 5.27	Erkenning aan prestasie en goeie gedrag van betrokkenes in die skool	194
Tabel 5.28	Response ten opsigte van visiuele manifestasies	207
Tabel 5.29	Ooreenkomste in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die visuele manifestasie van 'n skool se organisasiekultuur	198
Tabel 5.30	Beklemtoning van die simbole in die skool	200
Tabel 5.31	Verskille in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die visuele manifestasies van 'n skool se organisasiekultuur	201
Tabel 5.32	Beklemtoning van die fisiese fasiliteite in die skool	203
Tabel 5.33	Beklemtoning van die skooldrag in die skool	205

LYS FIGURE

Figuur 2.1	Verband tussen organisasiekultuur en effektiwiteit.....	14
Figuur 2.2	Vlakke van organisasiekultuur.....	18
Figuur 2.3	Manifestasie van organisasiekultuur: van vlak na diep.....	21
Figuur 2.4	Elemente van organisasiekultuur in 'n skool.....	26
Figuur 2.5	'n Teoretiese model van die aspekte van 'n effektiewe organisasiekultuur.....	46
Figuur 2.6	Verband tussen organisasiekultuur, organisasieklimaat, organisasiegesondheid, gehalte van werklewe en organisasie-effektiwiteit.....	47
Figuur 2.7	Die verband tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat..	49
Figuur 2.8	'n Model vir organisasie-effektiwiteit.....	56
Figuur 2.9	'n Model vir organisasie-effektiwiteit.....	57
Figuur 3.1	Nie-tasbare aspekte vir 'n effektiewe organisasiekultuur.....	75
Figuur 3.2	Tasbare aspekte vir 'n effektiewe organisasiekultuur.....	94
Figuur 6.1	'n Holisties-geïntegreerde voorstelling van die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole.....	217

HOOFSTUK 1
ORIËNTERING

1.1 INLEIDING

Hierdie navorsing is onderneem om bestuurstrategieë vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in sekondêre skole vir oorwegend swart leerders te ontwikkel.

Gevolglik word in hierdie hoofstuk die probleemstelling en die aktualiteit van die navorsing uiteengesit, waarna die doel met die navorsing aangetoon word. Ook word die navorsingsontwerp, wat bestaan uit 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek, verduidelik. Die hoofstuk word met 'n hoofstukindeling, samevatting en vooruitskouing afgesluit.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Organisasiekultuur word beskou as die wyse waarop take by 'n bepaalde skool aangepak en deurgevoer word. Janson (1993:31) is van mening dat die basis van optrede deur rolspelers van 'n skool gesetel is in die waardes, norme, aannames en oortuigings van betrokkenes. Die wyse van doen by 'n skool word later tradisies, wat gerugsteun word deur artefakte, mites, stories, simbole, rituele, seremonies, metafore, humor en helde en heldinne.

Navorsingsresultate van verskeie navorsers (Joyce, 1990; Thacker & McInerey, 1992; Burrello & Reitzug, 1993; Cheng, 1993; Janson, 2002) betreffende die organisasiekultuur van skole toon 'n sterk korrelasie tussen 'n gesonde organisasiekultuur en verhoogde onderwyser- en leerlingprestasie en motivering.

Joyce (1990:35) en Burrello en Reitzug, (1993) het bevind dat studente meer gemotiveerd is om te leer in skole met 'n gevestigde organisasiekultuur. Verder het Thacker en McInerney (1992:18-20) in 'n projek waarmee gepoog is om leerlinge se toetsresultate te verbeter, die effek van organisasiekultuur van 'n

skool op leerlingprestasie ondersoek. Hierdie projek fokus op die skep van 'n nuwe missiestelling, doelwitgebaseerde uitkomste vir studente, aangepaste kurrikulum, personeelontwikkeling en besluitneming op bepaalde vlakke. Die resultaat van hierdie navorsing was dat by skole met 'n effektiewe organisasiekultuur, dit 'n 10 persent afname in die druipsyfer tot gevolg gehad het.

Verder is verskeie navorsers (Sergiovanni & Starratt, 1988; Dombai & Verwey, 1999; Mentz 2002; Erasmus & Van der Westhuizen, 2002) dit almal eens dat die gehalte van werklewe direk verband hou met sowel die organisasiekultuur as die organisasieklimaat in die skool. Ten opsigte van die organisasiekultuur is bevind dat skole met 'n effektiewe organisasiekultuur gekenmerk word deur hoë werkprestasielewering deur die opvoeders. Erasmus en Van der Westhuizen (2002:268) verwoord hierdie aspek eksplisiet as hulle sê: "The quality of working life represents an organisational culture whereby workers experience a sense of co-ownership, responsibility and self respect." Die voorafgaande impliseer dat die gehalte van werklewe van die onderwyser bepalend is vir doeltreffende onderwys en vir die vestiging van 'n sterk organisasiekultuur in die skool.

Daar is ook bevind (Van der Westhuizen *et al.*, 1999:315) dat een van die oorsake van die swak prestasie in die eindeksamen van die graad 12-leerlinge in 1997 toegeskryf word aan 'n gebrek aan 'n kultuur van onderrig, leer en ondersteuning. Volgens die navorsers het sommige onderwysdepartemente wel pogings aangewend om skole te betrek om juis 'n kultuur van onderrig en leer (die sogenaamde COLTS-projek) te vestig. Hierdie pogings was egter nie suksesvol nie, as gevolg van oorhaastige en onplanmatige optrede deur departemente om hierdie probleem onder die loep te neem. Dit impliseer dat sommige skole oor 'n gebrekkige tot geen organisasiekultuur beskik nie, wat die ontwikkeling, groei en prestasievlak van sodanige skole nadelig beïnvloed.

Effektiewe opvoedende onderwys is ondenkbaar in 'n toestand van wanorde. Alle skole beskik oor die een of ander vorm van dissipline. Sergiovanni en Starratt (1988:104) verwys hierna as "how people behave." Sommige skole se

dissipline is skaars waarneembaar, terwyl ander skole oor 'n besonder effektiewe dissipline beskik. In die meeste gevalle is die standaard van dissipline 'n manifestasie van die tipe organisasiekultuur wat in die skool aanwesig is (Meintjies, 1992:68). Meintjies wys ook daarop dat die gebrek aan dissipline, wat onder andere aspekte soos disrespek teenoor die opvoeder, ongereelde skoolbesoek, gebrek aan stiptelikheid en misbruik van dwelms en alkohol insluit, faktore is wat 'n effektiewe organisasiekultuur in skole ondermyn.

Die mate van orde en dissipline in die skool en die trots wat by leerders bestaan, het 'n direkte invloed op die voorkoms en gehalte van fisiese fasiliteite van skole (Kimbrouch & Burkett, 1990:294). Die toestand en die gehalte van die fasiliteite is 'n weerspieëling van die aard van die organisasiekultuur wat in 'n skool bestaan. In die Suid-Afrikaanse konteks sê Nxumalo (1993:55) dat 'n groot aantal skole met oorwegend swart leerders oor beperkte en ontoereikende fasiliteite vir die vestiging van 'n positiewe onderrig- en leerkultuur beskik. Sodanige skole word gekenmerk deur:

- swak toegeruste, beskadigde klaskamers waar elektrisiteit ontbreek, vensters gebreek en mure en plafonne beskadig is;
- onvoldoende lessenaars en stoele vir leerders;
- swak toegeruste laboratoriums en biblioteke;
- onvoldoende, beskadigde en verouderde handboeke; en
- 'n tekort aan kantoortoerusting soos telefone en fotostaatmasjiene;

Vanweë bogenoemde realiteite het 'n situasie in sodanige skole ontstaan wat bygedra het tot die disintegrasie van die onderrig-leer-proses. 'n Opvoeder het by geleentheid opgemerk dat dit onmoontlik is om 'n effektiewe leerkultuur te vestig as leerders nie eens die swartbord kan sien of die onderwyser kan hoor praat nie (Christie, 1998).

'n Verdere probleem wat aangetref word in skole wat oorwegend deur swart leerders bygewoon word, is die kwessie van norme en waardes. Norme en

waardes vorm ook 'n integrale deel van die organisasiekultuur van 'n skool (Westoby, 1988; Janson, 2002). In die verband wys Meer (1989:23) in haar navorsing dat die norme en waardes in skole wat deur swart leerders bygewoon word, hoofsaaklik gekenmerk word deur oorlewingsetiek.

Uit die voorafgaande kan dus afgelei word dat elke skool oor 'n unieke organisasiekultuur beskik en dat die organisasiekultuur 'n bepaalde en rigtinggewende invloed op die optrede, gebruike, doen en late, waardes en oortuigings van die rolspelers in die skool uitoefen.

Uit die DIALOG-soektog het dit geblyk dat heelwat navorsing reeds in veral die VSA (Sergiovanni & Corbally, 1986; Rossman *et al.*, 1988; Schein, 1990; Mitchell & Willower, 1992; Pang, 1996; Gaziel, 1997) en Engeland (Westoby, 1988; Torrington & Weightman, 1989) onderneem is ten opsigte van organisasiekultuur. Uit 'n GKPV- en Nexus-soektog wat ten opsigte van die RSA gedoen is om te bepaal welke navorsing in dié verband gedoen is, het dit geblyk dat heelwat navorsing oor organisasiekultuur in die bedryfsektor onderneem is. In die opvoedkunde is slegs enkele navorsingsverslae opgespoor (bv. Uys, 1989 en Janson, 1993), maar hierdie navorsing het gefokus op die skole wat deur blanke leerders bygewoon is.

Tereg meen Sergiovanni en Starratt (1988:104) daarom: "It is important for supervisors to try to understand just what is the existing culture in the schools in which they work." Dit blyk dus dat dit noodsaaklik is om ondersoek in te stel na die organisasiekultuur in skole wat oorwegend deur swart leerders bygewoon word.

Uit die voorafgaande beredenering is die volgende probleemvrae relevant vir hierdie navorsing:

- Wat is die aard van die organisasiekultuur van 'n skool?
- Uit watter verskillende aspekte bestaan die organisasiekultuur van 'n skool?

- Wat is die aard van die organisasiekultuur in sekondêre skole met oorwegend swart leerders?
- Watter bestuurstrategieë kan geformuleer word om 'n effektiewe organisasiekultuur in 'n skool te vestig?

1.3 NAVORSINGSDOELWITTE

Bogenoemde probleemvrae is in hierdie navorsing in die volgende navorsingsdoelwitte geoperasionaliseer:

- **Doelwit 1:** Om die aard van organisasiekultuur te bepaal.
- **Doelwit 2:** Om 'n analise van die aspekte van die organisasiekultuur van 'n skool te maak.
- **Doelwit 3:** Om empiries te bepaal wat die aard van die organisasiekultuur in sekondêre skole met oorwegend swart leerders is.
- **Doelwit 4:** Om bestuurstrategieë te ontwikkel vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in 'n skool.

1.4 NAVORSINGSMETODES

Na aanleiding van die probleemstelling en doelstellings van die navorsing soos hierbo vermeld, is die volgende navorsingsbenaderings gevolg:

1.4.1 Literatuurstudie

'n Literatuurstudie van beide primêre en sekondêre bronne is onderneem. Die doel hiermee is om die aard van organisasiekultuur te bepaal en 'n analise van die aspekte van organisasiekultuur van 'n skool te maak. Aanvanklike DIALOG- en EbsCoHost-soektogte is onderneem aan die hand van die volgende trefwoorde ten einde toepaslike bronne te identifiseer: organizational culture, school culture, school climate, school effectiveness and school management.

1.4.2 Empiriese ondersoek

1.4.2.1 Kwantitatiewe metodes

Kwantitatiewe metodes is gebruik om sekere waarnemings en response te versyfer en in persentasies uit te druk. Sodoende kan 'n vergelyking getref word tussen die response van die verskillende respondente. Op grond van die literatuurstudie is vrae geformuleer ten einde te bepaal in watter mate die aspekte van organisasiekultuur in skole beklemtoon word.

1.4.2.2 Kwalitatiewe metodes

Deal en Peterson (1998:28) is van mening dat 'n skool se organisasiekultuur gebaseer is op bepaalde norme, waardes, oortuigings, tradisies en rituele. Hierdie aspekte is moeilik kwantifiseerbaar en daarom word kwalitatiewe metodes gebruik om die organisasiekultuur van 'n skool te bestudeer. Kwalitatiewe metodes leen hulle daartoe om die innerlike oortuigings, die persepsies, die filosofie, die motiewe en die houdings van respondente te kan weergee, wat dit uiters geskik maak vir hierdie navorsing.

- **Etnografiese onderhoude**

  Opklarende (verklarende) data ten opsigte van die nie-tasbare aspekte van organisasiekultuur word versamel deur van gestruktureerde onderhoude gebruik te maak (Mitchell & Willower, 1992:8). Deal en Peterson (1998:28) is van mening dat skoolhoofde, opvoeders en leerders kernrolspelers vorm, waarop 'n effektiewe organisasiekultuur gebaseer word. Daarom is onderhoude met skoolhoofde, opvoeders en leerders gevoer.

- **Etnografiese waarneming**

  Die doel met etnografiese waarneming is om meer agtergrond en insig te verkry ten opsigte van die navorsingsdoelwitte wat bestudeer word. Dit word verkry aangesien die navorser 'n dubbele rol speel deurdat hy teenwoordig is in die situasie, maar tog eenkant staan om objektief waar te neem en te analiseer.

Voldoende tyd (1 - 2 dae per skool) vir waarneming moet ingeruim word vir effektiewe waarneming. Die doel met die etnografiese waarneming is om aspekte in die skool te analiseer, byvoorbeeld die wyse van gebeure tydens samekomsgeleenthede, gebeure in die klaskamer, personeelkamer en die hoof se kantoor. 'n Analise van die strategiese beplanning, interne rekords en notules van vergaderings is gemaak, ten einde 'n oorsig te kry van onder andere die missie, visie, waardes en norme wat deel uitmaak van die aspekte van 'n skool se organisasiekultuur.

1.4.2.3 Populasie en steekproef

Die populasie bestaan uit hoofde, opvoeders en leerders van sekondêre skole in Mpumalanga met oorwegend swart leerders. Die studiepopulasie bestaan uit 15 skole wat volgens die graad 12-eindeksamenresultate vir die jaar 2001 soos volg geselekteer is:

- 5 skole waarvan die slaagsyfer 80% en meer is (skole met goeie resultate).
- 5 skole waarvan die slaagsyfer tussen 40% en 60% is (skole met gemiddelde resultate), en
- 5 skole waarvan die slaagsyfer minder as 35% is (skole met swak resultate).

Die rede waarom skole met 'n slaagsyfer van tussen 61% en 79% en die met 'n slaagsyfer tussen 36% en 39% uitgesluit word, is om 'n duidelike onderskeid tussen skole met goeie, gemiddelde en swak resultate te verkry. Sodoende kon ook gestratifiseer word.

Die vyf skole van elke kategorie word volgens 'n sistematiese steekproefneming geselekteer.

1.5 HOOFSTUKVOORUITSKOUING

Die indeling van die hoofstukke vir hierdie navorsing is soos volg:

- Hoofstuk 1 bevat die inleiding, wat die oriëntasie tot die studie, die probleemstelling, doelwitte, navorsingmetodes en hoofstukvooruitskouing van die studie omsluit.

- 'n Literatuuroorsig aangaande die aard van organisasiekultuur word in Hoofstuk 2 weergegee. Die feit dat organisasiekultuur nie in isolasie funksioneer nie, word aangetoon, asook die verandering en vestiging van 'n organisasiekultuur.

- In Hoofstuk 3 word die aspekte vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur geanaliseer en bespreek. Dit word gedoen aan die hand van 'n teoretiese model vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

- Hoofstuk 4 handel oor die navorsingsontwerp en die uitvoering van die empiriese gedeelte van die studie. Die populasie, spesifieke teikengroepe en navorsingsmetodes wat gebruik word, word in hierdie hoofstuk bespreek.

- In Hoofstuk 5 word die resultate en gevolgtrekkings van die studie weergegee. Aspekte van organisasiekultuur word geïdentifiseer waaruit bestuurstrategieë ontwikkel word.

- In Hoofstuk 6 word bestuurstrategieë ontwikkel ten einde 'n effektiewe organisasiekultuur in skole te vestig.

- Hoofstuk 7 bestaan uit 'n samevatting en bevindinge, en aanbevelings wat gedoen word.

1.6 SAMEVATTING

Uit die voorafgaande blyk die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole uiters noodsaaklik te wees.

In die hoofstukke wat volg sal gelet word op onder andere:

- die aard en betekenis van organisasiekultuur (Hoofstuk 2),
- die bespreking van die aspekte van organisasiekultuur (Hoofstuk 3),

- 'n oorsig gegee van die navorsingsontwerp en word veral gefokus op die doel van die empiriese ondersoek (Hoofstuk 4),
- die loods van 'n empiriese ondersoek om die aard van organisasiekultuur met oorwegend swart leerders te bepaal (Hoofstuk 5),
- bestuurstrategieë te ontwikkel vir die primêre aspekte van organisasiekultuur (Hoofstuk 6), en
- die navorsing word afgesluit met 'n samevatting, sowel as bevindinge in terme van gestelde doelwitte soos aangedui en aanbevelings word gedoen oor aspekte wat voortspruit uit die navorsing en wat vir verdere navorsing in die toekoms van belang kan wees (Hoofstuk 7).

Vervolgens word die aard van organisasiekultuur in Hoofstuk 2 aan die orde gestel.

HOOFSTUK 2
DIE AARD VAN ORGANISASIEKULTUUR

2.1 INLEIDING

Die debat en studie oor organisasiekultuur het veral op die voorgrond begin tree na bewerings dat Japanese organisasies suksesvoller as hul Amerikaanse eweknieë is as gevolg van hulle kulturele kohesie (Kleinbeck *et al.*, 1990:247). Brown (1998:248) redeneer dat die studies insake organisasiekultuur 'n opvatting reflekteer dat mense die belangrikste element in organisasies is en dat sosiale faktore in strukture in ag geneem moet word om organisasieprestasie te verstaan.

In die verlede was organisasieteorie meer gemoeid met die statiese en formele wyse waarop besigheid bedryf is, maar kultuurstudies skep die moontlikhede vir hedendaagse organisasies om dinamiese aspekte wat 'n organisasie uniek maak, te analiseer (Hodge & Anthony, 1991:441).

Ten spyte van 'n toenemende bewuswording van organisasiekultuur en die feit dat verskeie artikels en boeke deur kultuurnavorsers gepubliseer is, bestaan heelwat verwarring oor wat organisasiekultuur behels.

Vanweë die mate van mistiek waarin die konsep organisasiekultuur steeds gehul is, en die gepaardgaande debat oor die konseptuele inhoud daarvan, ontstaan die volgende vrae:

- Wat is die aard van die konsep organisasiekultuur?
- Volgens watter raamwerk of model word organisasiekultuur bestudeer?
- Funksioneer organisasiekultuur in isolasie?
- Watter kenmerke is eie aan 'n organisasiekultuur?
- Hoe moet te werk gegaan word om 'n effektiewe organisasiekultuur te vestig?
- Is dit moontlik om organisasiekultuur te verander?
- Watter voordele hou 'n effektiewe organisasiekultuur in?

In die lig van die voorafgaande vrae is die doel met hierdie hoofstuk om:

- 'n analise van die konsep organisasiekultuur te maak;
- 'n teoretiese model vir 'n effektiewe organisasiekultuur te ontwikkel;
- organisasiekultuur in konteks te beskou;
- die kenmerke van 'n effektiewe organisasiekultuur aan te toon;
- die vestiging en ontwikkeling van 'n effektiewe organisasiekultuur te verduidelik;
- die verandering van organisasiekultuur te bestuur; en
- die voordele van 'n effektiewe organisasiekultuur uit te lig.

'n Analise van die konsep organisasiekultuur word vervolgens vanuit 'n bedryfsorganisasie – en opvoedkundige perspektief beredeneer.

2.2 ANALISE VAN ORGANISASIEKULTUUR

Deal en Peterson (1999:1) beklemtoon die noodsaaklikheid om opnuut die waarde en belangrikheid van organisasiekultuur in die huidige onderwyssituasie in oënskou te neem. Volgens hulle het skole 'n verantwoordelikheid om die hoogste gehalte onderrig, aangepas by die veranderende behoeftes van die samelewing, aan leerders te bied. In die verlede is met weinig sukses gepoog om die effektiwiteit van skole te verbeter deur strategieë en beleid van buite die skool te implementeer. Die grootste krag is egter in die lede van 'n organisasie gesetel en dít moet die fokus en vertrekpunt wees van 'n poging om effektiwiteit te bewerkstellig.

Lundberg (1993:540) beklemtoon die belangrikheid van organisasiekultuur deurdat hy dit beskou as die basis waarop 'n organisasie se visie, missie, strategie en beleid gebaseer is. Dit beklemtoon die inherente krag wat in die lede van 'n organisasie gesetel is.

Stolp (1996) wys daarop dat daar aan die kant van die opvoedkunde 'n gebrek aan 'n duidelike definisie en betekenis van organisasiekultuur bestaan. Die konsep organisasiekultuur het uit die bedryfsorganisasie gegroei toe die idee gevestig is dat organisasiekultuur die koers vir 'n effektiewer en stabieler leeromgewing aandui.

Die woorde van Deal en Peterson (1999:1): "If only schools would behave more like business" het betrekking op die invloed wat organisasiekultuur op die prestasies van suksesvolle besighede het. Suksesvolle besighede beskik oor sekere geïntegreerde sisteme wat lede-betrokkenheid en tradisies insluit wat die effektiwiteit van werk met mening, passie en doelgerigtheid laat toeneem.

Teen hierdie agtergrond word die noodsaaklikheid beklemtoon om by die analise van organisasiekultuur na sowel die bedryfsorganisasie- as opvoedkundige perspektiewe te verwys.

2.2.1 Organisasiekultuur vanuit 'n bedryfsorganisasieperspektief

In die sewentiger- en begin tagtigerjare van die twintigste eeu het navorsers soos Peters en Waterman (1982:30) tot die slotsom gekom dat 'n nuwe perspektief nodig is om die waarde van die simboliese aspekte in organisasies te deurgrond en te ontwikkel. Hierdie insette het bygedra tot die totstandkoming van die begrip organisasiekultuur.

Vervolgens 'n analise van organisasiekultuur soos deur navorsers vanuit 'n bedryfsorganisasieperspektief gesien. Met die seleksie van navorsers word hoofsaaklik gefokus op navorsers wat deur ander navorsers as gesaghebbendes en leiers op die gebied van organisasiekultuur beskou word.

2.2.1.1 Kilmann, R.H., Saxton, M.J. en Serpa, R. (1985)

Kilmann *et al.* (1985:16) beskou organisasiekultuur as 'n belangrike aspek van die effektiewe funksionering van 'n organisasie. Organisasiekultuur word beskou as die saambindende faktor wat nie net alles in die organisasie bymekaar hou nie, maar ook teorieë in dié verband saamsnoer.

Kilmann *et al.* (1985:5) definieer organisasiekultuur as gemeenskaplike filosofieë, ideologieë, waardes, aannames, oortuigings, verwagtinge, houdings en norme wat lede van die organisasie verenig. Hierdie interverwante psigologiese aspekte openbaar die wyse waarop 'n groep met besluite en probleme in 'n organisasie handel. Daar word ook na verwys as die manier waarop dinge in 'n organisasie gedoen word.

Volgens Kilmann *et al.* (1985:5-8) manifesteer organisasiekultuur hom op drie vlakke, naamlik gedragsnorme, verborge aannames en die verenigde manifestasies van die menslike aard.

➢ **Gedragsnorme:**

- bestaan uit norme wat slegs onder die oppervlak van ervaring lê;
- word beskou as die ongeskrewe reëls van die spel;
- dui op die gedrag en houdings wat lede van 'n organisasie wil nastreef; en
- word oorgedra deur stories, gebruike en rituele.

➢ **Verborge aannames:**

- word op 'n dieper vlak aangetref;
- bestaan uit die fundamentele oortuigings agter alle besluite en aksies wat die basis vorm van organisasiekultuur; en
- het betrekking op die aard van die omgewing, behoeftes en begeertes van betrokkenes en watter besluite en aksies nou en in die toekoms geneem gaan word.

➢ **Die verenigde manifestasie van menslike aard:**

- word op die diepste vlak aangetref; en
- bestaan uit die menslike dinamika, behoeftes, motiewe en begeertes wat 'n groep mense uniek maak.

Kilmann *et al.* (1985:8) is van mening dat dit waardevol is om al drie genoemde vlakke van organisasiekultuur te bestudeer en nie net op sekere vlakke te konsentreer nie.

Samevattend beskou Kilmann *et al.* organisasiekultuur as:

- gemeenskaplike filosofieë, ideologieë, waardes, aannames, oortuigings en verwagtings van lede van die organisasie;
- gedragsnorme wat die ongeskrewe reëls uitbeeld;
- probleemoplossingspraktyke wat toegepas word;

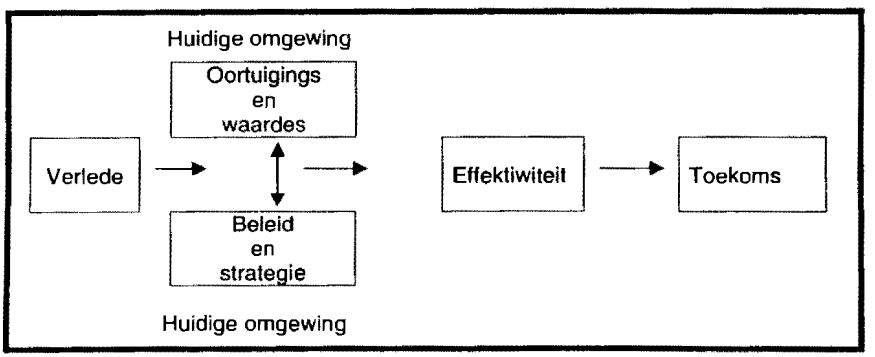
- sosiale interaksies tussen lede van die organisasie;
- gedragspatrone van lede;
- stories, gebruike en rituele om waardes en norme oor te dra; en
- oortuigings, waardes en norme wat later in etiese kodes geïnkorporeer word.

2.2.1.2 Denison, D. R. (1990)

Denison (1990:4) meen dat verskeie navorsers ten opsigte van organisasiekultuur die sentrale belangrikheid van waardes en oortuigings wat in die kern van 'n organisasie se sosiale sisteem gewortel lê, beklemtoon. Die waardes en oortuigings manifesteer hulle in die bestuurspraktyke van 'n organisasie.

Denison (1990:27) stel dit duidelik dat organisasiekultuur op basiese waardes, oortuigings en aannames wat in 'n organisasie teenwoordig is, fokus, en op gedragspatrone wat die resultaat is van gedeelde menings en simbole wat die verband tussen aannames, waardes en gedrag van lede van die organisasie uitbeeld.

Die verband tussen organisasiekultuur en die effektiwiteit van 'n organisasie word deur Denison (1990:5) soos volg voorgestel:



Figuur 2.1: Verband tussen organisasiekultuur en effektiwiteit (Denison, 1990:5)

Denison (1990:5-6) toon in Figuur 2.1 die verband aan tussen organisasiekultuur en effektiwiteit vanuit verskillende hoeke:

- Effektiwiteit is 'n uitvloeisel van waardes en oortuigings wat gehandhaaf word deur lede van die organisasie.

- Effektiwiteit is 'n uitvloeisel van die beleid en praktyke wat toegepas word deur 'n organisasie.

- Effektiwiteit is 'n uitvloeisel van kernwaardes en oortuigings wat vertolk word deur beleid en praktyke op 'n vasgestelde wyse.

- Effektiwiteit is 'n uitvloeisel van die interverwantskap tussen kernwaardes en -oortuigings, organisatoriese beleid en praktyke en die omgewing waarbinne 'n organisasie funksioneer.

Denison (1990:29) wys daarop dat 'n sterk organisasiekultuur van 'n suksesvolle organisasie gekenmerk word deur 'n funksionele visie-ondersteunende kultuur. Hy is van mening dat die lede van 'n organisasie met 'n sterk organisasiekultuur makliker sosialiseer, en dat aksies suksesvoller en meer doelwit georiënteerd is.

Denison (1990:33) verdeel organisasiekultuur in die volgende drie komponente:

- die waardes en oortuigings wat dien as basis vir alle aksies in die organisasie wat in etiese kodes vergestalt word;
- gedragspatrone wat genoemde waardes reflekteer; en
- omstandighede wat deur gedragspatrone geskep is, waarbinne lede van die organisasie moet funksioneer.

Met hierdie indeling van organisasiekultuur word dus meer gefokus en spesifiek klem geplaas op aksies, toestande en praktyke wat meer konkreet is en gewortel in die waardesisteem van die organisasie.

Organisasiekultuur moet in staat wees om by veranderende omstandighede aan te pas. Omgewingsverandering, verandering op leiersgebied en 'n hoë omset van lede in die organisasie verhoog die tempo van aanpassing binne organisasiekultuur (Denison, 1990:189-191). Aangesien organisasiekultuur 'n

gemeenskaplike normatiewe sisteem verteenwoordig, waar elke individu in die organisasie se optrede ingesluit word, vind verandering in organisasiekultuur nie maklik plaas nie. Hoe groter die organisasie, hoe groter die element van traagheid om verandering in organisasiekultuur teweeg te bring.

Organisasiekultuur impliseer die instandhouding van aktiwiteite en daarom word dit as 'n belangrike bron van weerstand teen verandering beskou (vergelyk 2.6).

Samevattend beskou Denison organisasiekultuur dus as:

- basiese aannames, waardes, norme en oortuigings van lede van die organisasie wat later in etiese kodes vergestalt word;
- sosiale wisselwerking tussen lede van die organisasie;
- die aard en insette van leierskap;
- gedragspatrone van lede wat die waardes reflekteer en bevestig;
- simbole wat die gedrag van lede uitbeeld; en
- dinamies om by veranderende omstandighede aan te pas.

2.2.1.3 Schein, E.H. (1990; 1992; 2000)

Schein (1990:111) beskou organisasiekultuur as 'n onbewuste en grootliks onsigbare entiteit, wat per definisie byna onmoontlik is om te meet, te bestudeer of te verander.

Uiteenlopende sieninge oor die konsep "organisasiekultuur" vat hy saam deur veral die gemeenskaplike aannames van 'n groep in die organisasie te beklemtoon (Schein, 1992:15).

Schein (1992:12) definieer organisasiekultuur as 'n patroon van basiese aannames wat geskep, ontdek of ontwikkel is deur 'n gegewe groep, namate die groep leer om probleme rakende eksterne aanpassing en interne integrasie te hanteer. Hierdie aannames werk goed genoeg om as geldig aanvaar te word, en daarom

aan nuwe lede geleer te word as die korrekte manier om aangaande dié probleme waar te neem, te dink en te voel.

Schein (1992:15) is van mening dat organisasiekultuur tot stand gebring word deur stabiele sosiale eenhede in die organisasie. Nie enige samestelling van 'n groep mense ontwikkel kultuur nie. Indien 'n groep voldoende gedeelde ervarings het om hulle na 'n gesamentlike siening te lei, en sodanige siening 'n vanselfsprekendheid word, kan gepraat word van organisasiekultuur as die produk van groepservaring.

Dit impliseer dat organisasiekultuur slegs bestaan waar 'n gedefinieerde groep met 'n betekenisvolle agtergrond aanwesig is.

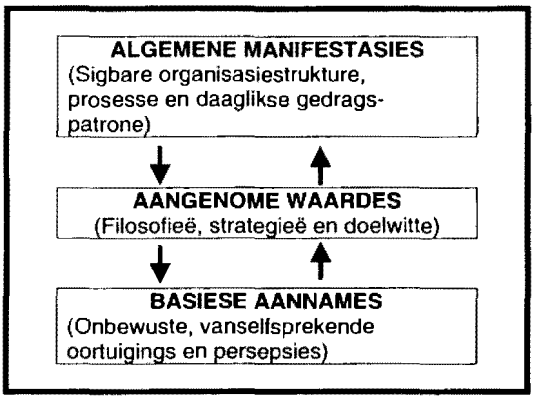
Volgens Schein (1992:15) is organisasiekultuur en leierskap twee kante van dieselfde munt. Waar organisasiekultuur gevestig is, bepaal dit die kriteria vir leierskap en ook wie 'n leier sal wees en wie nie. Indien organisasiekultuur wanfunksioneer, is dit die unieke funksie van leierskap om die funksionele en wanfunksionele elemente van die bestaande kultuur te identifiseer en die kulturele evolusie en verandering sodanig te bestuur dat die groep in 'n veranderende omgewing sal oorleef.

Die implikasie hiervan vir leiers is dat indien hulle nie bewus is van die wanfunksionele elemente van kultuur waarvan hulle deel is nie, sodanige kultuur hulle optrede sal teëwerk. Dit is vir alle belanghebbendes betekenisvol om vertroud te wees met die organisasiekultuur van 'n organisasie, maar veral vir die leiers wat die leiding moet neem (Schein, 1992:295).

Schein (2000) stel dit duidelik dat die organisasiekultuur van 'n organisasie dinamies is en dus aan verandering onderworpe is. Dit is noodsaaklik om die verandering in 'n organisasie so te bestuur dat die organisasiekultuur sy mededingendheid behou en tred hou met die eise van die omgewing. Indien 'n organisasie nie by veranderinge kan aanpas nie, kan sy effektiwiteit en selfs sy voortbestaan in die gedrang kom.

In aansluiting by Kilmann *et al.* (vergelyk 2.2.1.1) word organisasiekultuur deur Schein (1992:17) in drie vlakke of dimensies gekategoriseer (Figuur 2.2). Hierdie

indeling van Schein hou verband met die sigbaarheid en tasbaarheid van kultuurverskynsels.



Figuur 2.2: Vlakke van organisasiekultuur (Schein, 1992:17)

In Figuur 2.2 word die volgende vlakke onderskei:

➢ **Basiese aannames**

Die dieperliggende aannames vorm die basis van organisasiekultuur. Dit bestaan uit onbewuste, vanselfsprekende oortuigings en persepsies wat lede van die organisasie ontwikkel by die hantering van probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie (Schein, 1992:21-26).

➢ **Aangenome waardes**

Die aangenome waardes van 'n organisasie vloei voort uit die basiese aannames wat die grondslag van die organisasiekultuur vorm, en beskou kan word as die direkte resultaat van hierdie aannames (Schein, 1992:19-21). Die waardes vorm die basis waaruit die filosofie, strategie en doelwitte van die organisasie geformuleer word.

➢ **Algemene manifestasie**

Op die oppervlak van organisasiekultuur is die hoogs sigbare artefakte van kultuur. Dit sluit die sigbare produkte van die groep in, soos hulle taal, tegnologie, verhale, struktuur, rituele, seremonies en helde (Schein, 1992:17).

Volgens die model van Schein (1992:17) bestaan organisasiekultuur gelyktydig op al drie vlakke wat wissel ten opsigte van die bewustheid daarvan by mense. Die verskillende vlakke mag nie rigied afgebaken word nie.

Samevattend beskou Schein organisasiekultuur dus as:

- probleemoplossingspraktyke wat toegepas word;
- verwant aan groepsidentiteit;
- die produk van groepservaring;
- sensitief vir die aard van leierskap en die organisasie;
- sosiale interaksie tussen lede van die organisasie;
- dinamies om mededingendheid te behou;
- 'n patroon van basiese aannames;
- aangenome waardes van 'n organisasie; en
- sigbare artefakte soos taal, verhale, rituele, seremonies, helde en tradisies.

2.2.1.4 Ortlepp, K., Bennett, H. en Rigby, C. (1996)

Ortlepp *et al.* (1996:14) meen dat suksesvolle organisasies in die toekoms toenemend gemoeid gaan wees met waardegedrewe aangeleenthede. Waardes is die kern van organisasiekultuur en die hoofbepaler van die effektiwiteit van 'n organisasie.

Ortlepp *et al.* (1996:14) definieer organisasiekultuur as 'n sisteem van gemeenskaplike waardes, norme, oortuigings en kundigheid wat lede van die organisasie met mekaar gemeen het. Dit ontwikkel egter met verloop van tyd en dien as basis vir organisatoriese gedrag, praktyke en aktiwiteite.

Die konsep organisasiekultuur is volgens Ortlepp *et al.* (1996:14) 'n omvattende begrip en dit hou bepaalde voordele in om na die verskillende elemente daarvan te verwys, naamlik:

- basiese aannames;
- gemeenskaplike waardes;
- norme van 'n groep in 'n organisasie;
- gedragspatrone van lede van die organisasie; en
- artefakte wat ontwikkel moet word.

Ortlepp *et al.* (1996:14) stel dit duidelik dat verskillende organisasies oor verskillende organisasiekulture beskik, en dit word gereflekteer in die verskille in basiese aannames, waardes, norme, gedrag en praktyke.

Organisasiekultuur as 'n konsep raak toenemend belangrik as gevolg van die verband wat bestaan tussen organisasiekultuur en die effektiwiteit van 'n organisasie. Organisasies met 'n duidelike missie en 'n hoë graad van beginselvastheid met betrekking tot oortuigings, waardes, gedragspatrone en eenvormige kultuur word beskryf as 'n organisasie met 'n sterk organisasiekultuur wat effektiwiteit in die hand werk (Ortlepp *et al.*, 1996:14).

Volgens Ortlepp *et al.* (1996:15) is 'n sterk organisasiekultuur nie die enigste bepaler van 'n effektiewe organisasie nie. 'n Organisasiekultuur moet ook aanpasbaar wees. Dit moet in staat wees om te transformeer en aan te pas by die omgewing waarbinne dit funksioneer.

Samevattend word organisasiekultuur dus volgens Ortlepp *et al.* beskou as:

- basiese aannames wat onbewus as grondslag vir die organisasie dien;
- gemeenskaplike waardes, oortuigings en norme;
- waarneembaar in gedragspatrone van lede van die organisasie;
- waarneembare artefakte; en
- dinamies en aanpasbaar en bepalend vir die effektiwiteit van die organisasie.

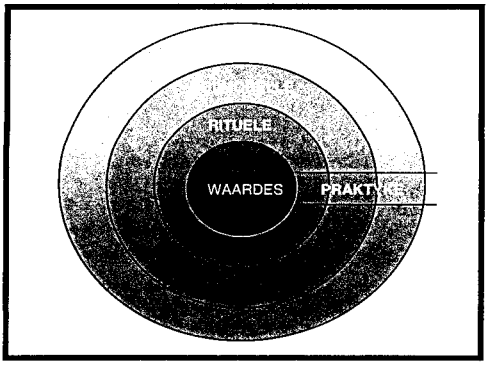
2.2.1.5 Brown, A.D. (1998)

Volgens Brown (1998:2) het die volgehoue belangstelling in organisasiekultuur sy oorsprong in navorsing wat gedoen is oor nasionale kulture en organisasieklimaat. Dit beklemtoon die feit dat die mens die belangrikste element in die organisasie is, en dat sosiale aspekte in berekening gebring moet word by die skep van 'n raamwerk om die prestasie van 'n organisasie te verstaan.

'n Verskeidenheid definisies van navorsers oor organisasiekultuur is deur Brown (1998:6) bestudeer, maar uiteenlopende sienings en beskouings is aangetref. Organisasiekultuur is onderskeidelik gedefinieer as 'n metafoor, die objektiewe besitting van 'n organisasie of 'n psigologiese fenomeen.

Brown (1998:8) som hierdie definisies op en verklaar dat organisasiekultuur na die patroon van basiese aannames, waardes en aangeleerde metodes van doelbereiking verwys, wat ontwikkel het deur die loop van die organisasie se geskiedenis en wat geneig is om in sy materiële samestelling en in die gedrag van sy lede te manifesteer. Die patroon omvat oortuigings, waardes, gewoontes, mites, sentimente en praktyke wat deur lede van 'n organisasie gedeel word.

Brown (1998:8) bou voort op Schein se model (vergelyk 2.2.1.3) en wys daarop dat organisasiekultuur hom van vlak na diep manifesteer soos gedemonstreer aan die hand van Figuur 2.3.



Figuur 2.3: Manifestasie van organisasiekultuur: van vlak na diep (Brown, 1998:8)

In Figuur 2.3 word dit benadruk dat organisasiekultuur nie oppervlakkig beleef, versterk of verander kan word nie. Organisasiekultuur is gewortel in onsigbare waardes waarmee die individu identifiseer, en kom uiteindelik tot uiting in bepaalde sigbare praktyke of handelinge.

Brown (1998:9-16) wys daarop dat organisasiekultuur se vlak naaste aan die oppervlak bestaan uit:

- materiële artefakte: geïntegreerde logo's, missiestelling en argitektuur;
- taalkundige artefakte: metafore, stories en mites;
- gedragsartefakte, gebruike rituele en seremonies; en
- uiteenlopende artefakte: helde en verskillende organisatoriese simbole.

Op 'n dieper vlak bestaan organisasiekultuur uit oortuigings, waardes, houdings en gedragsnorme wat oorheersend is. Op hierdie vlak word die elemente van organisasiekultuur ten slotte geïnkorporeer by etiese kodes (Brown, 1998:17-21).

Die diepste en fundamenteelste vlak van organisasiekultuur is die basiese aannames. Dit verwys na die implisiete en diep gewortelde aannames wat mense deel en hulle persepsies, gevoelens en emosies in hul optrede rig (Brown, 1998:22-23).

Samevattend beskou Brown organisasiekultuur dus as:

- basiese aannames;
- onsigbare waardes, norme en oortuigings wat in etiese kodes vergestalt word;
- gedragspatrone van lede van die organisasie;
- sosiale interaksie tussen lede van die organisasie;
- bepaalde tradisies en gebruike;
- geskiedenis van die organisasie; en

- sigbare artefakte in die vorm van logo's, argitektuur, metafore, stories, mites, rituele, seremonies, helde en simbole.

2.2.1.6 Gevolgtrekking

Die perspektiewe van bogenoemde navorsers word vervolgens aan die hand van 'n matriks uiteengesit ten einde aan te toon watter determinante vir organisasiekultuur as die belangrikste deur hulle uitgesonder word:

Tabel 2.1: Determinante van organisasiekultuur vanuit 'n bedryfsorganisasieperspektief

	NAVORSERS				
DETERMINANTE	KILMANN *et al.*	DENISON	SCHEIN	ORTLEPP *et al.*	*BROWN*
FILOSOFIEË	x				
IDEOLOGIEË	x				
WAARDES	x	X	X	x	x
AANNAMES	x	X	X	x	x
OORTUIGINGS	x	X		x	x
VERWAGTINGS	x				
NORME	x	X		x	x
SIGBARE/TASBARE			X	x	x
ONSIGBARE/NIE-TASBARE			X	x	x
SOSIALE INTERAKSIE	x	X	X		x
DINAMIKA		X	X		
PROBLEEMOPLOSSING	x		X		
AARD VAN LEIER-SKAP		X	X		
GEDRAGSPATRONE	x	X		x	x
ARTEFAKTE			x	x	x
TRADISIES			x		x
RITUELE	x		x		x
GESKIEDENIS					x
HELDE EN HELDINNE			x		x
GEBRUIKE	x				x
SIMBOLE		X			x
STORIES	x		x		x
SEREMONIES			x		x
ETOS		X			x

(Determinante deur twee en meer navorsers geïdentifiseer)

Uit bostaande matriks kan die volgende afgelei word:

- Die navorsers meen dat dieperliggende aannames die basis vorm van organisasiekultuur, waar die aannames gerig is op die hantering van probleme van eksterne aanpassing en interne integrasie.

- Voortspruitend uit die basiese aannames vloei die aangenome waardes as resultaat wat die grondslag van organisasiekultuur vorm. Hiervolgens is norme, oortuigings en veral waardes besonder belangrike fasette van organisasiekultuur.

- Die meerderheid navorsers is van mening dat organisasiekultuur verband hou met die sigbaarheid/onsigbaarheid en tasbaarheid/nie-tasbaarheid van kultuurverskynsels. Sodoende word tussen tasbare en nie-tasbare elemente van organisasiekultuur onderskei.

- Navorsers beklemtoon ook die dinamika van organisasiekultuur om by die veranderende eise van die omgewing aan te pas.

- Die sosiale interaksie tussen lede van die organisasie is 'n belangrike aspek by die vorming van organisasiekultuur, indien 'n groep oor gemeenskaplike ervaring beskik en dit dan tot 'n gesamentlike siening lei.

- 'n Beduidende aantal navorsers heg ook gewig aan gedragspatrone, tradisies, rituele, helde en heldinne, simbole en stories wat 'n integrale deel van die organisasiekultuur uitmaak.

Dit is belangrik om kennis daarvan te neem dat slegs dié determinante van organisasiekultuur in Tabel 2.1 ingesluit is wat deur minstens twee en meer navorsers geïdentifiseer is. Die kompleksiteit van organisasiekultuur word hierdeur gereflekteer, veral as in ag geneem word dat verskeie ander determinante ook deur die navorsers geïdentifiseer is wat nie in hierdie matriks vervat is nie.

2.2.2 Organisasiekultuur vanuit 'n opvoedkundige perspektief

Die afgelope dekade was daar letterlik 'n ontploffing van navorsers wat organisasiekultuur bestudeer en probeer beskryf het. Almal is oortuig van die belangrikheid en waarde van organisasiekultuur, maar besef dat dit baie moeilik is om organisasiekultuur eenduidig te definieer.

By die analise van organisasiekultuur word hoofsaaklik gefokus op navorsers se werk van die afgelope twaalf jaar om vertroud te raak met die jongste perspektiewe en tendense in die verband. Met die seleksie van die navorsers is gefokus op gesaghebbendes op die gebied van onderwysbestuur. Vervolgens 'n analise van geselekteerde navorsers se sienings van organisasiekultuur:

2.2.2.1 Beare, H., Caldwell, B.J. en Millikan, R.H. (1989)

Beare *et al.* (1989:173) wys daarop dat organisasiekultuur uit die volgende aspekte bestaan:

- die filosofie en ideologie wat uitgeleef word deur leiers en lede van die organisasie;
- die wyse waarop sodanige filosofie uitdrukking vind in die missie, visie en doel van die organisasie;
- die besondere stel waardes van leiers en ander lede van die organisasie;
- die aard en gehalte van persoonlike en interpersoonlike handelinge;
- metafore wat dien as raamwerk vir denke en handelinge;
- die verhale, mites, stories, helde en seremonies wat lede van die organisasie motiveer en aanspoor; en
- talle ander tasbare en nie-tasbare manifestasies in die organisasie.

In Beare *et al.* (1989:176) se begripsraamwerk vir die bepaling en uitbouing van 'n organisasiekultuur in skole, wys hulle daarop dat organisasiekultuur uit hoofsaaklik twee hoofkomponente bestaan wat elk verder onderverdeel kan word:

- nie-tasbare grondslae (waardes, filosofie en ideologie) en
- tasbare manifestasies (verbale, gedrags- en visuele manifestasies).

Hierdie uiteensetting word skematies soos volg voorgestel.

NIE-TASBARE GRONDSLAE		
Waardes Filosofie Ideologie		
TASBARE MANIFESTASIES		
Verbale manifestasie	**Gedrags-manifestasie**	**Visuele manifestasie**
• Doelstellings • Doelwitte • Strukture • Kurrikulum • Taal • Metafore • Stories • Helde	• Rituele/Seremonies • Ouer-en gemeenskapsinteraksie • Onderrig/leer • Reëls/regulasies • Erkenning/sanksies	• Fasiliteite en apparaat • Skooluniform • Artefakte • Gedenkwaardighede • Skoolwapen • Leuse

Figuur 2.4: Elemente van organisasiekultuur in 'n skool (Beare *et al.*, 1989:176)

Beare *et al.* (1989:180-185) wys daarop dat dit belangrik is om daarop te let dat al drie elemente wat onder die nie-tasbare grondslae ressorteer, te make het met waardes. Die filosofie is 'n samehangende verklaring van die instelling se hoë-ordewaardes, terwyl die ideologie meer spesifiek gerig is as die filosofie, maar gebaseer is op die idee of idees wat in die filosofie vervat is.

Die tasbare manifestasies in Beare *et al.* (1989:186-199) se skematiese uiteensetting verwys na die wyse waarop die skool geadministreer en bestuur word, die onderskeie wyses waarop die skool se waardes versterk en oorgedra word, die interaksie- en ondersteuningsmeganismes om die skool se voortbestaan te verseker, en na die visuele beeld van die skool se identiteit. 'n Sterk en gekoördineerde organisasiekultuur in die skool is alleenlik moontlik indien daar kongruensie bestaan tussen die nie-tasbare grondslae en die tasbare manifestasie.

Die outeurs is voorts ook van mening dat die skool se organisasiekultuur verder versterk kan word deur die opteken van die skool se geskiedenis; die vertel van stories en staaltjies wat belangrike en interessante gebeure sowel as karakters uit die skool se verlede belig; die verering van helde en heldinne; rituele en seremonies; gedenkwaardighede; die skooluniform, -wapen en -leuse; en die kulturele netwerk (Beare *et al.*, 1989:190-196).

Samevattend beskou Beare *et al.* organisasiekultuur as:

- die filosofieë en ideologieë wat uitgeleef word deur lede van die organisasie;
- die filosofieë en ideologieë wat uitdrukking vind in die missie, visie en doel van die organisasie;
- gemeenskaplike waardes in die organisasie;
- die aard en insette van leiers;
- die aard en gehalte van sosiale interaksie tussen lede;
- nie-tasbare of onbewuste grondslae soos waardes, filosofieë en ideologieë; en
- tasbare of bewuste manifestasie soos:
  - verbale manifestasie: doelstellings, doelwitte, strukture, kurrikulum, taal, metafore, stories en helde;
  - gedragsmanifestasie: rituele, seremonies, ouer- en gemeenskapsinteraksie, onderrig en leer, reëls en regulasies, erkenning en sanksies;
  - visuele manifestasie: fasiliteite en apparaat, skooluniform, artefakte, gedenkwaardighede, skoolwapen en -leuse.

2.2.2.2 Mentz, P.J. (1990)

Mentz (1990:76) stel dit duidelik dat organisasiekultuur 'n stel gemeenskaplike aannames, menings en waardes is wat die agtergrond vorm waarteen enige handeling in die organisasie uitgevoer word. Die handelinge of aktiwiteite van die persone in die organisasie word direk of indirek beïnvloed.

Mentz (1990:76) noem die gemeenskaplike verwagtinge van die mense in die organisasie die ideologiese komponent van organisasiekultuur wat onbewus uitgevoer word. Hierdie ideologiese komponent word met 'n magneet vergelyk waarna die individue in die organisasie getrek word. Hierdie verwagtinge word uitgedra van die vlak van die individu, sodat hierdie verwagtinge soos 'n goue draad deur die organisasie loop. Vanuit die genoemde ideologiese komponent word die aannames prakties gestel in die vorm van simbole en word die waarneembare uitdrukking van die tipe kultuur in die organisasie vir die bestaander uitgebeeld.

Organisasiekultuur gee 'n eiesoortigheid aan die skool as organisasie (Mentz, 1990: 80). Hierdie eiesoortigheid is nie maklik aanwysbaar nie, maar is die resultaat van die lede van die organisasie se ervaring van die waardes in die organisasie. Die waardes is weer die resultaat van die historiese ontwikkelinge en gebeure in die skool. Op grond van hierdie gemeenskaplike verbondenheid wat tussen lede van die organisasie ontstaan, kom sekere gebruike en tradisies na vore, wat oorgedra word na die nuwe lede van die organisasie.

Mentz (1990:80) definieer organisasiekultuur as die geheel van oortuiginge, waardes en norme wat deur die persone wat by die skool betrokke is, gedeel word, en wat as motivering dien vir alle handelinge in die skool. Hierdie oortuiginge, waardes en norme vind uitdrukking in simbole en gebruike.

Mentz tipeer organisasiekultuur dus as:

- 'n stel gemeenskaplike aannames, menings, oortuigings en waardes wat onbewus alle optrede van lede begrond;
- die gemeenskaplike verwagtinge van die mense van die organisasie wat beskou word as die ideologiese komponent;
- die element wat 'n eiesoortigheid aan 'n betrokke skool gee, wat die resultaat van die lede se ervaring van die waardes in die organisasie is;
- waardes wat weer 'n resultaat van die historiese ontwikkeling en gebeure in die organisasie is;

- historiese ontwikkelinge wat hulle in sekere gebruike en tradisies manifesteer;
- gebruike en tradisies wat oorgedra word na nuwe lede van die organisasie;
- basiese aannames wat hulle later in simbole manifesteer;
- waarneembaar/sigbaar deur buitestaanders van die organisasie;
- motiverend vir alle gedragspatrone van lede van die organisasie; en
- groepgebondenheid van lede van die organisasie.

2.2.2.3 Owens, R.G. (1991)

Vir Owens (1991:172-173) is organisasiekultuur 'n begrip wat op die volgende drie vlakke figureer:

- die oplossing van interne en eksterne probleme in die skool, wat later historiese waarde inhou deurdat die beproefde wyses van oplossings aan nuwe lede oorgedra word;
- sekere aannames wat binne die organisasie ontstaan as gevolg van hierdie oordrag; en
- sodanige aannames wat dan later aanvaar word as vanselfsprekend en deel word van die onbewuste basis waarop handelinge in die organisasie uitgevoer word.

Owens (1991:172) meen dat norme en aannames beskou word as die sleutelkomponente van organisasiekultuur. Norme is 'n belangrike element waardeur organisasiekultuur die gedrag van lede van 'n organisasie rig. Norme word beskou as gedragsreëls wat deur lede van 'n groep aanvaar en nagekom word. Aannames lê norme ten grondslag, aangesien aannames die basis vorm waarop alle norme en ander aspekte van kultuur gebou word. Sodanige aannames onderskryf dit wat lede van die organisasie beskou as die waarheid en wat uitvoerbaar is.

Owens en Steinhoff (1989:13) stel dit duidelik dat organisasiekultuur met verloop van tyd ontwikkel, en definieer dus die begrip organisasiekultuur as gemeenskaplike filosofieë, ideologieë, waardes, aannames, oortuigings, verwagtings en norme wat met verloop van tyd ontwikkel en sodoende 'n gemeenskap saamsnoer.

Owens (1991:173) voer dit verder deur sekere simbole in 'n organisasie te identifiseer wat organisasiekultuur versterk en in stand hou. Hierdie simbole vergestalt die organisasiekultuur en sluit die volgende aspekte in:

- rituele, gebruike en handelinge in die organisasie,
- verwagtinge van betrokkenes by die organisasie,
- simboliek wat deur lede van die organisasie aangewend word,
- geskiedenis van die organisasie,
- die waardestruktuur binne die organisasie, en
- persone wat beskou kan word as die helde in die organisasie.

Samevattend beskou Owens en Steinhoff organisasiekultuur dus as:

- probleemoplossing in die organisasie;
- gemeenskaplike filosofieë, ideologieë, norme, verwagtings en oortuigings van lede van die organisasie;
- sigbare basiese aannames wat onbewus funksioneer;
- rituele, simbole en heldebeskouings deur lede;
- gedragspatrone van lede van die organisasie;
- dinamiese ontwikkeling met verloop van tyd; en
- ongeskrewe reëls van die organisasie.

2.2.2.4 Sergiovanni, T.J. en Starratt, R.J. (1993)

Sergiovanni en Starratt (1993:92) defineer organisasiekultuur as 'n stel ooreenkomste en menings van 'n groep mense in 'n organisasie. Hierdie

ooreenkomste en menings dui ondubbelsinnig die uniekheid van 'n groep mense aan teenoor ander groepe.

'n Skool met 'n sterk organisasiekultuur beskik oor 'n eie unieke opvoedkundige aanslag. Dit verleen 'n gevoel van eksklusiwiteit aan die leerlinge en personeel wat hulle tot 'n hegte eenheid saamsnoer en terselfdertyd hul bande met die skool versterk (Sergiovanni, 1990:56).

Sergiovanni en Starratt (1988:105) dui aan dat sekere norme in elke skool geld waarvolgens betrokkenes moet optree. Die oortuigings en waardes wat betrokkenes by die skool huldig, word in hierdie norme gemanifesteer. Dissipline, reëls, norme, waardes en oortuigings word beskou as die boustene van 'n skool se organisasiekultuur. 'n Skool se organisasiekultuur vestig betrokkenes se aandag op simbole, gedragspatrone, seremonies en selfs mites wat die onderliggende waardes en oortuigings van betrokkenes aan buitestaanders vergestalt.

Sergiovanni en Starratt (1993:93) wys daarop dat organisasiekultuur op vier vlakke gemanifesteer word, naamlik artefakte, perspektiewe, waardes en aannames.

- **Artefakte**

  Die tasbare en waarneembaarste vlak van organisasiekultuur word verteenwoordig deur die artefakte van organisasiekultuur. Dit word gemanifesteer in wat mense sê, hoe mense optree en hoe dinge lyk. Verbale artefakte het betrekking op die tipe taal wat gepraat word, stories wat vertel word en voorbeelde wat mondeling voorgehou word. Gedragsartefakte verwys na seremonies en rituele in die skool.

- **Perspektiewe**

  Perspektiewe verwys na die gemeenskaplike norme wat die betrokkenes se gedrag en optrede rig. Dit verwys ook na die oplos van gemeenskaplike

probleme en na die wyse waarop mense optree wanneer hulle deur sekere situasies gekonfronteer word.

➢ **Waardes**

Waardes voorsien die basis vir lede van 'n organisasie om situasies waardeur hulle gekonfronteer word, te evalueer. Dit bepaal die waarde van handelinge, aktiwiteite, hulle prioriteite en die gedrag van die mense saam met wie hulle werk. Waardes bepaal betrokkenes se voorkeure en is gewoonlik die resultaat van die personeel se gemeenskaplike oortuigings.

➢ **Aannames**

Aannames is meer kompleks as die ander drie vlakke van organisasiekultuur, aangesien dit die absolute belewing van die implisiete is. Aannames word beskou as die vanselfsprekende oortuigings wat lede onbewus huldig ten opsigte van hulleself en andere, en ten opsigte van hulle verbintenis met ander persone en die aard van die organisasie waarbinne hul funksioneer.

Sergiovanni en Starratt (1993:94) stel dit duidelik dat die volgende vrae tot die identifisering van die aard en wese van die aspekte van 'n skool se organisasie-kultuur lei:

- **Die geskiedenis van die skool** - hoe lewe die skool se verlede in die hede?
- **Oortuigings** - watter oortuigings word deur die meerderheid van die personeel gehuldig?
- **Waardes** - aan watter aspekte van die skoollewe word groot waarde geheg?
- **Norme en standaarde** - watter reëls beheer die gedrag van alle betrokkenes in die skool?
- **Gedragspatrone** - watter is die aanvaarbare gewoontes en rituele en wyses van optrede wat die skool onderskryf?

Samevattend tipeer Sergiovanni en Starratt die organisasiekultuur van 'n skool dus as:

- gemeenskaplike ooreenkomste en menings van lede van die organisasie;
- reëls, norme, waardes, oortuigings en dissipline wat betrokkenes se optrede rig;
- simbole, gedragspatrone, seremonies en mites wat onderliggende waardes en oortuigings van betrokkenes vergestalt;
- eiesoortig as gevolg van unieke ooreenkomste en menings;
- 'n unieke opvoedkundige aanslag;
- die beklemtoonde groepsgebondenheid van lede van die organisasie;
- manifesterend op vier vlakke:

- **artefakte**
  - tasbare en waarneembare artefakte,
  - verbaal - taal en stories
  - gedrag - seremonies en rituele
- **perspektiewe**
  - norme wat gedrag van lede rig
  - oplossing van probleme
  - gedragspatrone van lede
- **waardes**
  - bepaal voorkeure van lede
  - die resultaat van gemeenskaplike oortuigings
- **aannames**
  - absolute onbewuste belewing van die implisiete
  - vanselfsprekende oortuigings

2.2.2.5 Basson, C.J.J., Van der Westhuizen, P.C. en Niemann, G.S. (1999)

Basson *et al.* (1999:625) beskou organisasiekultuur as 'n onsigbare krag in die organisasie wat mense beweeg om dinge op 'n bepaalde tydstip en wyse te

doen. Dit is dus begryplik dat organisasiekultuur 'n deurslaggewende betekenis het vir alle betrokkenes.

Organisasiekultuur bestaan uit basiese aannames wat nie net onderliggend is aan alle kultuuruitinge nie, maar wat ook dien as vergestaltende faktore van die organisasiekultuur van die skool. Klem word ook gelê op die sigbare skep van organisasiekultuur soos seremonies, rituele en simbole en die gemeenskaplike waardes van die betrokke organisasiekultuur (Basson *et al.*, 1999:628).

Basson *et al.* (1999:629) stel dit duidelik dat dit moeilik is om 'n skool se organisasiekultuur te verander. Dit dwing 'n sekere gehoorsaamheid af op alle betrokkenes veral vanweë die onsigbare dimensie daarvan wat veral op norme en aannames betrekking het.

Die outeurs (Basson *et al.*, 1999:620) beskou norme as maatstawwe, voorskrifte of reëls met betrekking tot die behoorlike vir 'n bepaalde kultuurgemeenskap. As sodanig skryf dit gedrag voor, laat sommige vorme van gedrag toe en plaas 'n verbod op sekere optredes.

Basson *et al.* (1999:620-621) wys daarop dat 'n onderskeid getref kan word tussen informele en ongeskrewe norme enersyds, en formele en geskrewe norme andersyds. Informele en ongeskrewe norme ontstaan op 'n ongedwonge en natuurlike wyse, waar geen formele gesagsliggaam by die ontstaan, ontwikkeling, instandhouding of toepassing van hierdie groep norme betrokke is nie. Die formele norme is die resultaat van 'n bewuste en opsetlike besinning oor die noodsaaklike en gewenste gedragstandaarde, soos vereis deur gestelde doelwitte. Hierdie norme word op skrif gestel, bekend gemaak en in werking gestel.

Basson *et al.* (1999:623) stel dat aannames op die aksie van aanneming as toeëiening in geestelike sin dui. Die vorm wat dit aanneem is dié van bepaalde voorveronderstellings, oortuigings, beskouings en waardes wat van geboorte tot en met die dood gevorm word. Aannames is onderliggend aan norme en vorm die basis waarop organisasiekultuur gebou word, en is inderdaad die stukrag

agter die totale spektrum van die skoolgebeure as aspekte van die skool se organisasiekultuur.

Samevattend beskou Basson *et al.* organisasiekultuur as:

- onsigbare kragte wat lede van die organisasie motiveer;
- basiese aannames wat hulle in onderliggende en vergestaltende faktore manifesteer;
- sigbare artefakte soos seremonies, rituele en simbole;
- norme wat beskou word as maatstawwe, voorskrifte of reëls wat die gedrag van lede beïnvloed;
- norme, wat verder onderverdeel word in:
  - formele en geskrewe norme
  - informele en ongeskrewe norme; en
- voorveronderstellings, oortuigings, beskouings en waardes van betrokkenes by die organisasie.

2.2.2.6 Deal, T.E. en Peterson, K.D. (1999)

Deal en Peterson (1999:2) is van mening dat 'n duidelike begrip van 'n skool se organisasiekultuur vir die skoolleier betekenis gee aan die ongeskrewe reëls en tradisies, norme en verwagtinge van die organisasie. Hierdeur ontstaan 'n beter begrip vir die optrede, kleredrag, gesprekke, ondersteunende rol van kollegas en die gehalte van werklewe van 'n groep mense in die organisasie.

Organisasiekultuur bestaan uit onsigbare en vanselfsprekende oortuigings en aannames wat betekenis gee aan wat mense sê en doen. Hierdie oortuigings en aannames word gereflekteer en oorgedra deur simboliese taalgebruik en aksies (Deal & Peterson, 1999:3).

Deal en Peterson (1999:4) stel dit duidelik dat 'n sterk organisasiekultuur nie oornag tot stand kom nie. 'n Sterk organisasiekultuur in 'n skool word gevorm deur die wyse waarop hoofde, onderwysers en sleutelpersone onderliggende

norme, waardes, oortuigings en aannames versterk, versorg en oordra. Organisasiekultuur in 'n skool is 'n komplekse web van tradisies en rituele, wat met verloop van tyd deur personeel, ouers en leerlinge opgebou word deurdat hulle oplossings vind vir probleme waardeur hulle gekonfronteer word.

Die vraag word gestel of alle organisasies oor 'n sterk organisasiekultuur kan beskik. Deal en Peterson (1999:5) meen dat dit wel moontlik is, mits die leierfigure in die organisasie die bestaande organisasiekultuur reg kan beoordeel en hulle op die sterk eienskappe daarvan kan voortbou.

Deal en Peterson meen dat organisasiekultuur uit verskeie elemente bestaan, naamlik:

- **Missie van 'n skool**

  Dit dui die kern van die bestaan van 'n skool aan. Dit bestaan uit onsigbare kragte wat hoofde, onderwysers, leerlinge, ouers en die gemeenskap motiveer deur volle vertroue in die skool te stel (Deal & Peterson, 1999:23-26).

- **Visie van 'n skool**

  Dit dui die oorkoepelende langtermyn doelstellings aan (Deal & Peterson, 1999:89).

- **Waardes, oortuigings, aannames en norme**

  Dit het betrekking op die basiese oortuigings van die organisasie en maak deel uit van die kern van organisasiekultuur wat later in etiese kodes gemanifesteer word (Deal & Peterson, 1999:26-29).

- **Rituele en seremonies**

  Dit dui op die geprogrammeerde roetine van die daaglikse lewe in die organisasie waardeur werknemers 'n aanduiding kry van die tipe gedrag wat van hulle verwag word. Seremonies het betrekking op die meer sigbare voorbeelde van dit waarvoor die organisasie hom beywer (Deal & Peterson, 1999:31-41).

- **Tradisies**

  Dit het betrekking op al die noemenswaardige gebeurtenisse met 'n spesiale geskiedenis en betekenis wat jaarliks herdenk word. Dit versterk en simboliseer die organisasiekultuur na binne en buite die organisasie (Deal & Peterson, 1999:41-45).

- **Geskiedenis en stories**

  Die verlede word gebruik om die toekoms te projekteer. Elke dag lewer komiese gebeure op wat in die vorm van stories vasgelê kan word wat versterkend op die organisasiekultuur inwerk (Deal & Peterson, 1999:47-58).

- **Artefakte**

  Dit het betrekking op die hoorbare, voelbare en sigbare en verwys veral na die gebruik van simbole (Deal & Peterson, 1999:59-68).

Die waarde van 'n sterk organisasiekultuur word treffend deur Deal en Peterson (1999:4-7) saamgevat wanneer hulle sê dat organisasies met 'n sterk organisasiekultuur, voorwaardes en oortuigings beskik om oor te dra - nie net produkte om te verkoop nie; daar is stories om oor te vertel - nie net wins om te maak nie; hulle het helde wat nagevolg kan word - nie net onbekende burokrate nie.

Samevattend tipeer Deal en Peterson organisasiekultuur as:

- ongeskrewe reëls van die organisasie;
- afhanklik van die insette van die leiers van die organisasie;
- onsigbare en vanselfsprekende oortuigings en aannames;
- die oplos van probleme deur lede van die organisasie;
- die missie en visie van die organisasie;
- waardes, oortuigings, aannames en norme wat die kern van organisasiekultuur vorm en later in etiese kodes gemanifesteer word;
- sigbare manifestasies soos rituele, seremonies en simbole;

- tradisies, stories en die geskiedenis van die skool; en
- artefakte wat betrekking het op die hoorbare, voelbare en sigbare.

2.2.2.7 Janson, C.A. (2002)

Janson (2002:140) wys daarop dat verskeie navorsers van mening is dat organisasiekultuur moeilik eenduidig definieerbaar is. Die rede hiervoor is dat organisasiekultuur te make het met persepsies, gevoelens en oortuigings van mense en ook dikwels verband hou met aspekte soos intuïsie, aanvoeling en die irrasionele optrede van mense.

Janson (2002:140) beklemtoon ook die eiesoortigheid van die organisasiekultuur van 'n skool of organisasie, aangesien daar geen twee skole of organisasies bestaan wat presies eenders funksioneer nie. Daar is tog elemente van 'n organisasiekultuur wat meer algemeen is en in meerdere of mindere mate by alle skole voorkom. Dan word sekere skole reeds van ander onderskei, aangesien sekere elemente van organisasiekultuur van slegs 'n bepaalde skool kenmerkend is.

Janson (2002:125) definieer organisasiekultuur as die bepaalde wyse waarop alle take by 'n bepaalde skool aangepak en deurgevoer word. Die waardes, norme, aannames en oortuigings van betrokkenes dien as basis vir hierdie optrede deur almal wat by die skool betrokke is. Die wyse van optrede by 'n skool word later tradisie wat gerugsteun word deur artefakte, mites, stories, simbole, rituele, seremonies, metafore, humor en spel, helde en heldinne.

Samevattend is die organisasiekultuur van 'n skool die wyse waarop dinge by 'n skool gedoen word, wat egter die gevolg is van die wyse waarop dinge vroeër by 'n skool gedoen is.

Janson (2002:125-134) wys daarop dat die elemente van die organisasiekultuur van 'n skool in die volgende kategorieë ingedeel word:

- **Wysgerige elemente**

  Dit het onder andere te make met onsigbare aspekte soos die oortuigings, die filosofie, missie, doelstellings, etos, norme en waardes en die verborge kurrikulum van die skool.

- **Tradisionele elemente**

  Dit het betrekking op die meer sigbare aspekte soos tradisies, simbole, seremonies, rituele asook skooldrag, skoolgeboue en die terrein.

- **Algemene elemente**

  Dit is aspekte wat nie onder wysgerige of tradisionele elemente geklassifiseer kan word nie. Dit het betrekking op dissipline, buite-kurrikulêre aktiwiteite, akademiese aangeleenthede, die bestuurstyl van die hoof, stories, mites, metafore, humor, spel, helde en heldinne.

Janson (2002:134) stel dit duidelik dat 'n skool 'n wye en omvattende begrip is. Elkeen van hierdie elemente dra in meerdere of mindere mate by tot die gehalte van die organisasiekultuur van 'n skool.

Samevattend beskou Janson organisasiekultuur as:

- eiesoortig, aangesien geen twee skole presies eenders funksioneer nie;
- die wyse waarop take by 'n bepaalde skool aangepak word;
- artefakte wat gerugsteun word deur tradisies;
- aannames, oortuigings, waardes en norme wat as basis vir die optrede van lede dien;
- wysgerige elemente soos oortuigings, filosofie, missie, doelstellings, etos, norme en waardes en verborge kurrikulum;
- tradisionele elemente soos tradisies, simbole, seremonies, rituele, skooldrag, skoolgeboue en terrein; en

- algemene elemente soos dissipline, buite-kurrikulêre aktiwiteite, akademiese aangeleenthede, bestuurstyl, stories, mites, metafore, humor, spel en helde.

2.2.2.8 Gevolgtrekking

Die perspektiewe van bogenoemde navorsers word vervolgens aan die hand van 'n matriks uiteengesit ten einde aan te toon watter determinante van organisasie-kultuur deur hulle uitgesonder word as die belangrikste:

Tabel 2.2: Determinante van organisasiekultuur vanuit 'n opvoedkundige perspektief

	NAVORSERS						
DETERMINANTE	BEAR *et al.*	MENTZ	OWENS	SERGIOVANNI & STARRATT	BASSON *et al.*	DEAL & PETERSON	JANSON
AANNAMES		X	X	X	X	X	X
WAARDES	X	X	X	X	X	X	X
NORME			X	X	X	X	X
FILOSOFIEË	X		X				X
IDEOLOGIEË	X	X	X				
MISSIE	X					X	X
VISIE	X					X	
DOELSTELLINGS/ DOELWITTE	X						X
OORTUIGINGS		X	X	X	X	X	X
MENINGS		X		X			
ONBEWUSTE/ NIE-TASBARE ELEMENTE	X	X	X	X	X	X	X
BEWUSTE/TASBARE ELEMENTE	X	X	X	X	X	X	X
INSETTE VAN LEIERS	X					X	X
EIESOORTIGHEID		X		X			X
PROBLEEM-OPLOSSING			X	X		X	
GROEPSGEBONDEN-HEID	X	X		X			
REËLS/ REGULASIES	X			X	X		
FASILITEITE	X						X
ONGESKREWE REËLS			X		X	X	
GESKIEDENIS		X	X			X	
ARTEFAKTE	X			X		X	X
KURRIKULUM	X						X
TAAL	X			X			
METAFORE	X						X
STORIES	X			X		X	X
RITUELE	X		X	X	X	X	X
SEREMONIES	X			X	X	X	X
SKOOLUNIFORM	X						X
SIMBOLE		X	X	X	X	X	X
TRADISIES		X	X			X	X
GEDRAGSPATRONE		X	X	X			
DISSIPLINE				X			X
MITES				X			X
HELDE EN HELDINNE			X				X
ETOS						X	X

(Determinante deur twee en meer navorsers geïdentifiseer)

Uit bostaande matriks kan die volgende belangrike afleidings gemaak word:

- Alle navorsers is van mening dat organisasiekultuur uit hoofsaaklik twee hoofkomponente bestaan, naamlik die nie-tasbare grondslae en tasbare manifestasies.
- Aannames word deur die meerderheid navorsers beskou as die vanselfsprekende oortuigings wat lede onbewus ten opsigte van hulleself én andere huldig.
- Al die navorsers beskou waardes as die basis vir lede van die organisasie om situasies te evalueer waardeur hulle gekonfronteer word. Waardes word beskou as die resultaat van die gemeenskaplike oortuigings van lede van die organisasie.
- Die missie, norme en oortuigings van lede van die organisasie word deur die meerderheid navorsers as 'n integrale deel van organisasiekultuur beskou. Net soveel is oortuig van die eiesoortigheid en insette van leierskap met betrekking tot organisasiekultuur.
- 'n Beduidende aantal navorsers beklemtoon die ongeskrewe reëls en regulasies as elemente van organisasiekultuur.
- Navorsers beklemtoon ook die belangrikheid van artefakte as 'n element van organisasiekultuur wat betrekking het op die hoorbare, voelbare en sigbare, en verwys veral na stories, rituele, seremonies, simbole en tradisies.

Dit is belangrik om kennis daarvan te neem dat slegs dié determinante in Tabel 2.2 ingesluit is wat deur ten minste twee en meer navorsers geïdentifiseer is. Hierdeur word die kompleksiteit van organisasiekultuur beklemtoon, veral as in ag geneem word dat verskeie determinante wat deur navorsers geïdentifiseer is, nie in hierdie matriks vervat is nie.

2.2.3 Vergelyking van die bedryfs- en opvoedkundige perspektiewe op organisasiekultuur

Voordat oorgegaan word tot die omskrywing van organisasiekultuur, word die bedryfs- en opvoedkundige perspektiewe kortliks met mekaar vergelyk.

Beide genoemde perspektiewe erken die volgende as determinante van organisasiekultuur (Tabelle 2.1 en 2.2), naamlik dat:

- organisasiekultuur uit hoofsaaklik twee hoofkomponente bestaan, te wete die nie-tasbare grondslae en tasbare manifestasies;
- aannames die basis van organisasiekultuur vorm;
- waardes wat 'n uitvloeisel is van die basiese aannames, die grondslag van organisasiekultuur vorm;
- norme en oortuigings as 'n belangrike faset van organisasiekultuur beskou word; en
- hoorbare, voelbare en sigbare artefakte soos tradisies, rituele, simbole en stories deel uitmaak van 'n belangrike komponent van organisasiekultuur.

Die volgende determinante word alleenlik deur die bedryfsorganisasieperspektief beklemtoon:

- Organisasiekultuur is dinamies om sodoende by die veranderende eise van die samelewing aan te pas (vergelyk 2.2.1.2 en 2.2.1.3).
- Sosiale interaksie speel 'n belangrike rol by die vorming van organisasiekultuur (vergelyk 2.2.1.1, 2.2.1.2, 2.2.1.3 en 2.2.1.5).
- Die oplos van probleme in 'n organisasie het 'n geskiedenis deurdat die bepaalde wyse van oplossing aan nuwe lede oorgedra word (vergelyk 2.2.1.1 en 2.2.1.3).
- Gedragspatrone van lede van die organisasie is die resultaat van gedeelde menings en simbole (vergelyk 2.2.1.1, 2.2.1.2, 2.2.1.4 en 2.2.1.5).
- Helde en heldinne word vereer (vergelyk 2.2.1.3 en 2.2.1.5).

Determinante wat alleenlik deur die opvoedkundige perspektief beklemtoon word, is die volgende:

- Organisasiekultuur verleen 'n eiesoortigheid aan 'n organisasie wat die resultaat is van die organisasie se ervaring van die waardes in die organisasie (vergelyk 2.2.2.2, 2.2.2.4 en 2.2.2.7).
- Leierskap speel 'n beduidende rol by die vestiging van organisasiekultuur (vergelyk 2.2.2.1, 2.2.2.6 en 2.2.2.7).
- Groepsgebondenheid beklemtoon die uniekheid van 'n groep mense teenoor ander groepe (vergelyk 2.2.2.1, 2.2.2.2 en 2.2.2.4).
- Ongeskrewe reëls en regulasies word deur lede van die organisasie gehoorsaam (vergelyk 2.2.2.1, 2.2.2.4 en 2.2.2.6).
- Seremonies is die manifestasie van gedrag (vergelyk 2.2.2.1, 2.2.2.4, 2.2.2.5, 2.2.2.6 en 2.2.2.7).

Navorsers is van mening dat organisasiekultuur moeilik eenduidig definieerbaar is, omdat dit onder andere te doen het met die oortuigings, menings, verwagtinge en gevoelens van lede van die organisasie.

Uit die bespreking is dit duidelik dat navorsers van mening is dat organisasiekultuur hom op verskillende vlakke manifesteer, naamlik die nie-tasbare grondslae en die tasbare manifestasies. Hierdie twee elemente funksioneer nie in isolasie nie, maar in wissel-werking met mekaar (vergelyk 2.2.1.1, 2.2.1.3, 2.2.1.4 en 2.2.2.7).

2.2.4 Omskrywing van organisasiekultuur

In die literatuur oor organisasiekultuur word dit duidelik gestel dat die gedagte om organisasiekultuur universeel te definieer, geensins ondersteun word nie. Hierdie standpunt word veral deur Gruenert (2000) gehuldig en hy beklemtoon dat dit moeilik is om 'n eenduidige definisie aan organisasiekultuur toe te ken. Schein (1992:195-198) wys daarop dat sekere risiko's aan die interne en eksterne analise van organisasiekultuur verbonde is en dat organisasiekultuur grootliks 'n onsigbare entiteit is wat per definisie byna onmoontlik is om te meet, te bestudeer of te verander.

Ten spyte van bogenoemde blyk uit ander navorsingsverslae dat dit tog moontlik is om 'n omvattende en insluitende omskrywing van organisasiekultuur te gee.

Op grond van die voorafgaande inligting en beredeneringe (vergelyk 2.2.1 en 2.2.2) word organisasiekultuur vir die doel van hierdie navorsing gedefineer as: **nie-tasbare grondslae wat gemeenskaplike waardes, aannames, norme en oortuigings insluit, wat dien as basis vir optrede vir alle betrokkenes in die organisasie. Die nie-tasbare grondslae word met tasbare manifestasies deur betrokkenes van die organisasie uitgebeeld in die vorm van simbole en gebruike.**

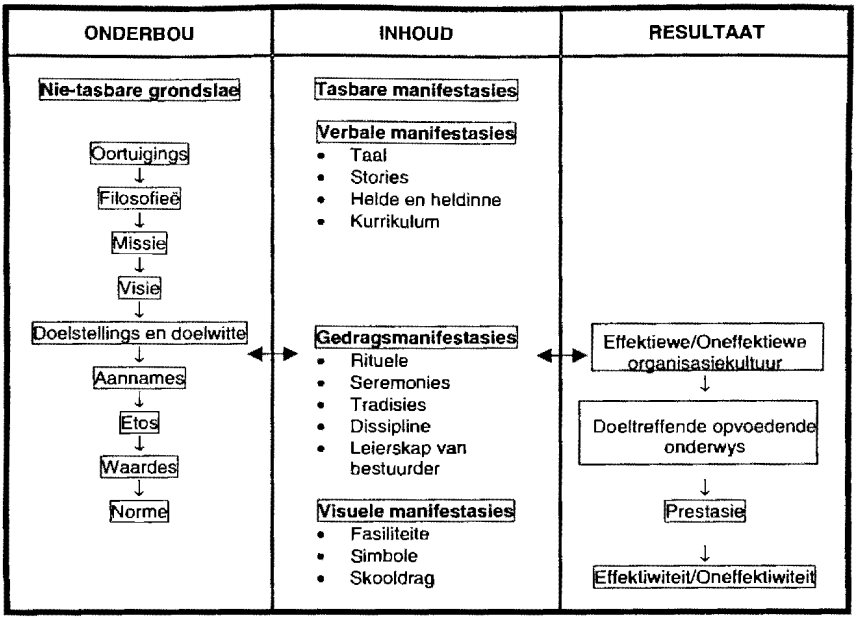
Vervolgens word daartoe oorgegaan om vanuit die verskillende perspektiewe van organisasiekultuur 'n teoretiese model vir die doel van hierdie studie te ontwikkel.

In die vergelyking tussen die bedryfsorganisasie- en opvoedkundige perspektiewe (vergelyk 2.2.3) is navorsers dit met mekaar eens dat organisasiekultuur hom op verskillende vlakke manifesteer. Deur die verskillende vlakke te bestudeer is dit duidelik dat organisasiekultuur hoofsaaklik uit twee hoofelemente bestaan, naamlik die nie-tasbare of onsigbare grondslae en die tasbare of sigbare manifestasies.

Kenmerkend van die nie-tasbare grondslae is dat dit onveranderlike, dieperliggende en standhoudende elemente met 'n universele strekking insluit. Aspekte van organisasiekultuur wat deel hiervan uitmaak, is die oortuigings, filosofieë, ideologieë, etos, aannames, waardes en norme van die lede van die organisasie.

Die tasbare manifestasies is die uitbeelding en oordra van die nie-tasbare grondslae. Kenmerkend hiervan is dat dit waarneembare, tasbare, sigbare en konkrete manifestasies is. Aspekte van organisasiekultuur wat deel hiervan uitmaak, is artefakte soos rituele, tradisies, geskiedenis, helde, gebruike, simbole, stories en seremonies. Vanuit 'n praktiese oogpunt beskou, kan die tasbare manifestasies ingedeel word in verbale, gedrags- en visuele manifestasies.

In Figuur 2.5 kan die omskrywing van organisasiekultuur visueel soos volg voorgestel word:



Figuur 2.5: 'n Teoretiese model van die aspekte van 'n effektiewe organisasiekultuur

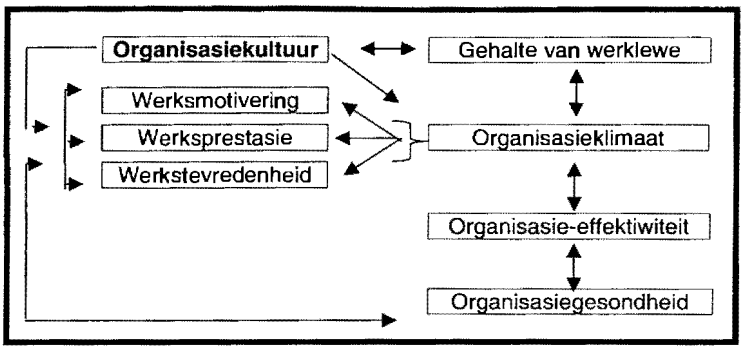
Die teoretiese model, soos in Figuur 2.5 voorgestel, is 'n samestelling van die verskillende beskouinge oor organisasiekultuur deur navorsers vanuit die bedryfsorganisasie- en opvoedkundige perspektief (Tabelle 2.1 en 2.2). Hierdie model word volledig in Hoofstuk 3 bespreek.

Aangesien organisasiekultuur nie outonoom funksioneer nie, maar met alles in 'n organisasie verband hou, is dit nodig om na 'n organisasiekultuur in die breë konteks te kyk.

2.3 ORGANISASIEKULTUUR IN KONTEKS

Verskeie navorsers (Denison, 1990; Sergiovanni & Starratt, 1993; Mentz, 2002) is dit met mekaar eens dat organisasiekultuur, organisasieklimaat, organisasiegesondheid en gehalte van werklewe aspekte is wat met mekaar verband hou.

Mentz (1990:64) maak van die volgende diagrammatiese voorstelling (Figuur 2.6) gebruik om die verband wat tussen die verskillende konsepte bestaan, aan te toon.



Figuur 2.6: Verband tussen organisasiekultuur, organisasie-klimaat, organisasiegesondheid, gehalte van werklewe en organisasie-effektiwiteit (Mentz, 1990:64)

Vervolgens word hierdie onderlinge verwantskap tussen die aspekte soos hierbo genoem, bespreek.

2.3.1 Organisasiekultuur en organisasieklimaat

Uit 'n oorsig van die literatuur blyk dit dat die betekenis van organisasieklimaat veral betrekking het op die gees of atmosfeer wat in 'n organisasie heers en die belewing van die werksomstandighede van lede van die organisasie.

Die gees en atmosfeer wat in 'n organisasie heers is groepsgebonde en steun sterk op mense se persepsies en gevoelens. Só beweer Sergiovanni en Starratt (1993:82), en hulle beskou organisasieklimaat as dit wat die personeel en die leerlinge oor hulle skool "voel". Hiervolgens beïnvloed organisasieklimaat nie net die gehalte van lewe in die skool nie, maar ook die gehalte van die onderwys en die prestasie van die leerlinge. Mentz (2002:153) se beskouing oor organisasieklimaat bou hierop voort en verwys verder na die invloed van die optredes van die hoof, onderwysers en leerlinge op die gees en atmosfeer wat in 'n skool heers.

Peterson en Skiba (2000) stel dit duidelik dat die gevoel wat leerlinge en onderwysers met verloop van tyd rakende die skoolomgewing ontwikkel, beïnvloed word deur hoe gemaklik elke individu binne die omgewing voel, in watter mate die omgewing ondersteunend inwerk op onderrig en hoe veilig en georganiseerd die omgewing beleef word. Die implikasie hiervan is dat sommige skole 'n opgeruimde gees uitleef en ingestel is op vernuwing en verandering, terwyl ander 'n gebrek daaraan ervaar.

Uit die voorafgaande word dus tot die slotsom gekom dat organisasieklimaat omskryf kan word as die gees en atmosfeer wat in 'n organisasie heers as resultaat van die belewing van die werksomstandighede van lede van die organisasie.

Om die verband tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat aan te dui is dit nodig om eers by die verskille daartussen stil te staan.

Coetsee (1991:56-57) verwys in Tabel 2.3 na die verskille tussen die twee begrippe.

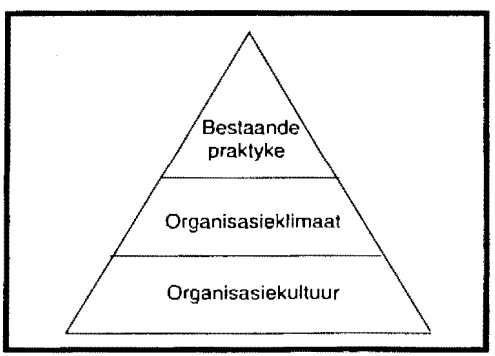
Tabel 2.3: Die verskille tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat (Coetsee, 1991:56-57)

Organisasiekultuur	Organisasieklimaat
• Van meer permanente, lang-termyn/strategiese aard.	• Veranderlik, korttermyn.
• Gedeelde aannames, norme, waardes en oortuigings van die lede van die organisasie.	• Lede se persepsies van en houdings ten opsigte van gebeure in die organisasie.
• "Dit wat 'n organisasie is."	• "Dit wat lede in 'n organisasie ervaar."
• Die norm en waardestelsel wat met verloop van tyd gevestig raak en gedrag beïnvloed.	• Die "temperatuur" wat op 'n gegewe tydstip onder organisasielede heers.
• Kan waargeneem word deur 'n studie te maak van die onderneming se geskiedenis, ideologieë, filosofieë, simbole, mites, stories en gesegdes, verbale en nie-verbale kommunikasie.	• Waargeneem uit meting van werknemers se persepsies en houdings teenoor byvoorbeeld bestuur, strukture, take, bestuurstyl, vergoeding en mate van konflik, warmte, onder-steuning en kollegialiteit.
• Moeilik om te verander.	• Relatief maklik om te verander.
• "Hoe dinge hier gedoen word."	• "Hoe dinge hier ervaar word."
• Een oorkoepelende kultuur, mits die lede lank genoeg in interaksie met mekaar was sodat organisasiekultuur kon vorm.	• Bestaan op individuele, groeps- en organisatoriese vlak.

Uit bogenoemde verskille tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat (Tabel 2.3) is die volgende duidelik:

- Organisasiekultuur is die manifestasie van dieperliggende dimensies, terwyl organisasieklimaat sigbare, bewuste ervarings en gevoelens is wat kollektief deur werknemers in 'n organisasie ervaar word.
- Organisasiekultuur dui op hoe dinge hier gedoen word, terwyl organisasieklimaat betrekking het op hoe ons dinge hier ervaar.
- Organisasiekultuur funksioneer een vlak laer as organisasieklimaat, gevolglik is organisasieklimaat die waarneembaarste manifestasie van organisasiekultuur.
- Die waardes en filosofieë van organisasie bepaal in 'n groot mate wat die organisasieklimaat sal wees.

Uit die literatuur blyk dit verder dat organisasieklimaat as 'n onderdeel van organisasiekultuur beskou kan word. Hierdie feit word gestaaf deur Schneider (1990: 416) se siening dat organisasiekultuur op 'n hoër vlak van abstrahering as organisasieklimaat lê, en gevolglik is organisasieklimaat 'n manifestasie van organisasiekultuur (Figuur 2.7).



Figuur 2.7: Die verband tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat (Schneider, 1990:416)

Uit bostaande voorstelling (Figuur 2.7) is dit duidelik dat organisasieklimaat, bestaande uit persepsies van lede van 'n organisasie 'n weerspieëling van organisasiekultuur is. Die persepsies van lede van 'n organisasie, word gevorm na gelang van onder meer die organisasiekultuur wat binne die organisasie beleef word. Die praktyke is weer die produk wat voortvloei uit 'n bepaalde organisasieklimaat binne 'n organisasie.

'n Positiewe verandering in organisasiekultuur kan 'n negatiewe uitwerking op organisasieklimaat hê, aangesien lede van die organisasie tevrede kan wees met die status quo. Sodra die veranderinge in organisasiekultuur positiewe resultate begin oplewer, sal organisasieklimaat met verloop van tyd positief swaai. Gonder en Hymes (1994:16) gee bevestiging hieraan deur aan te dui dat organisasieklimaat en organisasiekultuur nie noodwendig in ooreenstemming met mekaar beweeg wanneer 'n verandering binne die organisasie plaasvind nie.

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat organisasieklimaat beskou kan word as 'n komponent van organisasiekultuur. Organisasieklimaat wat gerugsteun word deur norme, waardes, aannames en oortuigings van alle betrokkenes, wat gemanifesteer word in die wyse waarop alles in die organisasie plaasvind en neerslag vind in tradisies, rituele en seremonies, omvat so gesien, die organisasiekultuur van 'n organisasie.

Dit is belangrik om daarop te let dat die beïnvloeding van organisasieklimaat en organisasiekultuur wederkerig is. Elemente van die organisasiekultuur, soos tradisies en seremonies, beïnvloed enersyds die organisasieklimaat in 'n organisasie. Andersyds oefen die gees en gesindheid van lede van die organisasie ook 'n invloed op die organisasiekultuur uit.

Vir die doel van hierdie studie word die verband tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat soos volg saamgevat:

- Organisasiekultuur dui op die wyse waarop dinge **gedoen word**, terwyl organisasieklimaat betrekking het op hoe dinge **ervaar word**.

- Organisasieklimaat word as 'n onderdeel van organisasiekultuur beskou.

Die verband tussen organisasiekultuur en organisasiegesondheid word vervolgens onder die loep geneem.

2.3.2 Organisasiekultuur en organisasiegesondheid

Uit 'n oorsig van die literatuur word dit duidelik dat verwarring bestaan rakende die gebruik van die konsepte organisasiegesondheid en organisasiewelstand.

Vir die doel van hierdie studie word die term organisasiegesondheid gebruik en teen die volgende agtergrond beskou (Hoy *et al.*, 1991; Böhmer, 1993; Mentz, 2002).

Verskeie navorsers vertolk organisasiegesondheid as die vermoë waaroor 'n organisasie beskik om te bly voortbestaan en op gestelde doelwitte te fokus. So beweer Hoy *et al.* (1991:65) dat 'n gesonde organisasie nie alleenlik in sy omgewing oorleef nie, maar steeds daarin slaag om oor 'n lang periode heen sy eie oorlewings- en aanpassingsmoontlikhede te verbeter. Hierdie standpunt word ook deur Mentz (2002:170) gehuldig wat 'n gesonde organisasie beskou as een wat daarin slaag om ontwrigtende faktore van buite die organisasie te kan teëwerk.

Vanuit bogenoemde sienings word organisasiegesondheid gedefinieer as die vermoë waaroor 'n organisasie beskik om te bly voortbestaan ten spyte van ontwrigtende faktore van buite die organisasie sodat die organisasie op gestelde doelwitte bly fokus.

Om organisasiegesondheid in 'n organisasie te verseker moet sekere behoeftes binne die organisasie onder die oë gesien word. Hoy *et al.* (1991:68) en Cullen en Baranowski (1999) onderskei tussen drie vlakke waarin hierdie behoeftes figureer:

- **Tegniese vlak**
  Hierdie vlak het met die onderrig-leer-handeling te make en die personeel is daarvoor verantwoordelik.

- **Bestuursvlak**

  Die mense op hierdie vlak is verantwoordelik vir die administratiewe beheer van die organisasie.

- **Institusionele vlak**

  Verbinding met die organisasie en sy omgewing vind op hierdie vlak plaas.

Indien hierdie behoeftes onder die oë gesien word en die onderskeie vlakke in harmonie funksioneer, slaag sodanige skool daarin om met eksterne kragte te verkeer en sy energie op die missie van die organisasie te fokus (Cullen & Baranowski, 1999).

Uit die voorafgaande kan gesê word dat, in 'n gesonde organisasie, die tegniese, bestuurs- en institusionele vlak in harmonie funksioneer. Verder bevredig die gesonde organisasie die instrumentele behoeftes van die mense wat daarby betrokke is, naamlik aanpassing, doelwitverwesenliking en sosiale en normatiewe integrasie. Hierdeur word ontwrigtende faktore teengewerk en rig al die betrokkenes hulle energie op die missie van die organisasie.

Die verband tussen organisasiekultuur en organisasiegesondheid kan aangedui word deur na die uitkomste van organisasiegesondheid te verwys. Sekere uitkomste is die resultaat van 'n gesonde organisasie wat oor die vermoë beskik om produktief te wees en sy missie tot uitvoer te bring. Uline *et al.* (1998:470) en verskeie ander navorsers (Hoy *et al.*, 1990; Hoy *et al.*, 1991) beskou hoë leerlingprestasie en die toename in toegewydheid en effektiwiteit in organisasies as uitkomste van organisasiegesondheid.

'n Ooreenkoms bestaan tussen bogenoemde uitkomste van organisasiegesondheid en die kenmerke van 'n effektiewe organisasiekultuur (vergelyk 2.4) wat die verband tussen die twee konsepte bevestig.

'n Verband bestaan tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid, aangesien organisasiegesondheid volgens Mentz (2002:174) nog 'n raamwerk skep aan die hand waarvan die algemene atmosfeer in 'n organisasie beskryf word.

Vanweë die verband wat reeds aangedui is tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat (vergelyk 2.3.1) word organisasiegesondheid as komponent gesien van organisasiekultuur.

Die verband tussen organisasiekultuur en organisasiegesondheid word verder bevestig deur die vertroue wat onder lede van 'n organisasie bestaan. Hoy *et al.* (1991:82) stel dit duidelik: hoe gesonder die organisasie, hoe groter die vertroue en openheid wat onder lede van die organisasie bestaan. Voorts identifiseer die skrywer vertroue onder lede van die organisasie ook as die mees basiese kenmerk van 'n effektiewe organisasiekultuur.

Uit hierdie koppeling tussen organisasiekultuur en organisasiegesondheid, as gevolg van die vertroue wat onder lede van die organisasie bestaan, word die behoefte om die verband tussen organisasiekultuur en gehalte van werklewe van lede in die organisasie vervolgens bespreek.

2.3.3 Organisasiekultuur en gehalte van werklewe

In die literatuur word gehalte van werklewe beskou as die algemene indruk wat lede van 'n organisasie ten opsigte van hul werk het.

So beweer Erasmus en Van der Westhuizen (2002:272), óók deur gehalte van werklewe te definieer as die wyse waarop 'n persoon sy werk en werkomgewing ervaar, hoe die bestuur funksioneer en dat dit die manier is waarop die persoon geleentheid kry om in die organisasie te groei en te ontwikkel. Hart (1994) beskou die gehalte van werklewe as die evaluering wat lede van 'n organisasie maak ten opsigte van die volgehoue wyse waarop hulle werk en hul behoeftes bevredig word. Volgens hierdie beskouing van die gehalte van werklewe word die begrip werkstevredenheid daarby ingesluit.

'n Algemene siening van navorsers (Mentz, 1990; Anon., 2000; Pelsma, 2000; Erasmus & Van der Westhuizen, 2002) is dat gehalte van werklewe die algemene indruk reflekteer wat lede van 'n organisasie ten opsigte van hul werk het, eerder as dat dit op sekere positiewe en negatiewe faktore konsentreer.

Uit die voorafgaande kan die gevolgtrekking dus gemaak word dat gehalte van werklewe gedefinieer word as die algemene ervaring van lede van 'n organisasie ten opsigte van hul werk en die geleentheid wat hulle kry om hul behoeftes te bevredig en in die organisasie te groei en te ontwikkel.

Mentz (1990:67) wys daarop dat die Departement van Nasionale Opvoeding die gehalte van werklewe van onderwysers definieer as die resultaat van die wisselwerking tussen die individu met sy unieke eienskappe, sy behoeftes en verwagtings en die besondere eienskappe van die stelsel waarin hy hom bevind. Uit hierdie definisie word afgelei dat 'n individu se kwaliteit van werklewe veral bepaal word deur die wisselwerking tussen hom/haar en sy/haar ervaring van die volgende hooffaktore:

- Organisasieklimaat
- Werksgroepprosedure
- Taakeienskappe
- bestuur / leierskap
- vergoedingsaangeleenthede
- vergoedingsbepaling
- werkstevredenheid

Organisasieklimaat word weens die belangrikheid van bogenoemde faktore beskou as een van die hoofelemente wat die gehalte van werklewe van 'n individu bepaal. Aangesien organisasieklimaat as 'n onderdeel van organisasiekultuur beskou word, (vergelyk 2.3.1) word gehalte van werklewe as komponent gesien van organisasie-kultuur.

In 'n studie oor watter aspekte die werksbevrediging en gehalte van werklewe van onderwysers beïnvloed, identifiseer Macmillan en Xin (1999:39) kompetisie, administratiewe kontrole en organisasiekultuur as van die belangrikste aspekte. Die outeurs wys daarop dat organisasiekultuur met eienskappe van kollegialiteit en

algemene samewerking 'n hoë vlak van werksbevrediging en 'n gevoel van professionaliteit tot gevolg het.

Met hierdie studie deur Macmillan en Xin word die verband tussen organisasiekultuur en gehalte van werklewe weer eens bevestig deurdat hulle organisasiekultuur identifiseer as een van die aspekte wat gehalte van werklewe van onderwysers beïnvloed. Die gehalte van werklewe het 'n bepaalde invloed op die effektiwiteit van die organisasie.

Die verband tussen organisasiekultuur en organisasie-effektiwiteit word vervolgens in oënskou geneem.

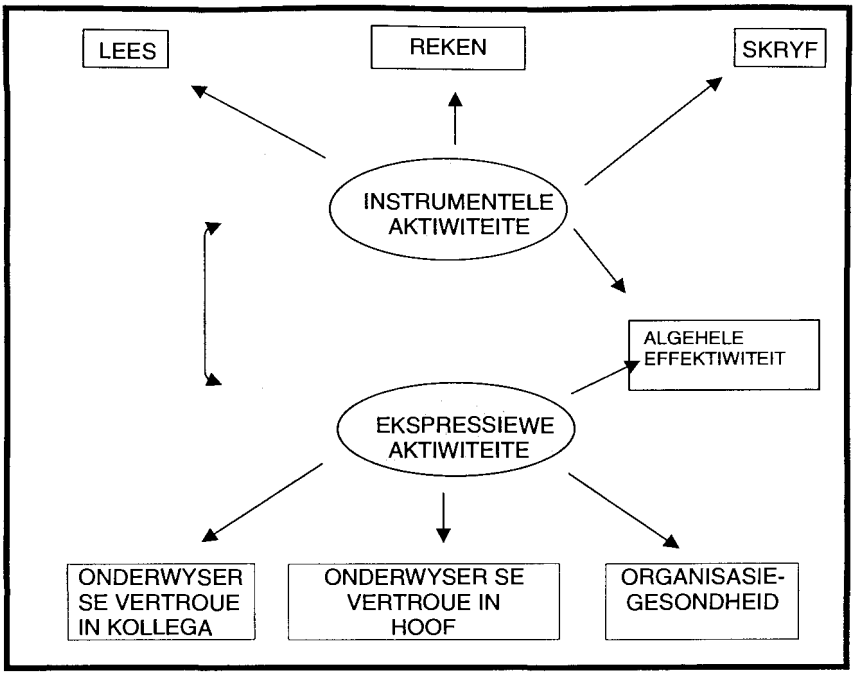
2.3.4 Organisasiekultuur en organisasie-effektiwiteit

Navorsers (Dimmock, 1993; Boyer, 1996; Uline *et al.*, 1998) is dit met mekaar eens dat organisasie-effektiwiteit moeilik definieerbaar is vanweë 'n gekompliseerde samestelling. Uline *et al.* (1998:462) stel dit duidelik: "It is multifaceted; it is not one thing, it is many things."

Die kompleksiteit van organisasie-effektiwiteit word beklemtoon deur 'n verskeidenheid veranderlikes wat by die meting daarvan in ag geneem moet word.

Belangrike faktore wat in hierdie opsig 'n invloed uitoefen, is administratiewe funksionering, aard van leierskap, die moreel van lede van die organisasie, vlak van vertroue, organisasiekultuur en organisasieklimaat, ondersteuning van die gemeenskap en die effektiwiteit, toegewydheid, lojaliteit en bevrediging van behoeftes van lede van die organisasie (Uline *et al.*, 1998:462).

Om nog meer duidelikheid te verkry oor die konsep organisasie-effektiwiteit word verwys na die model van organisasie-effektiwiteit, soos in Figuur 2.8 (Uline *et al.*, 1998:469) geïllustreer.



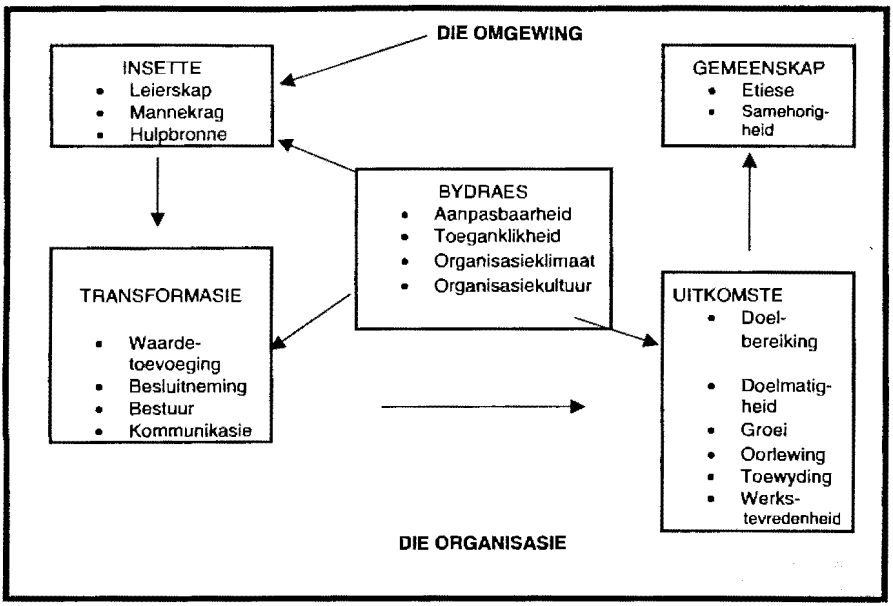
Figuur 2.8: 'n Model vir organisasie-effektiwiteit (Uline *et al.*, 1998:469)

In die model verwys die instrumentele aktiwiteite na die prestasievlak van lede van die organisasie, en die ekspressiewe aktiwiteite het betrekking op die integrasie en verborgenheid van sekere aspekte, onder andere organisasiegesondheid, vertroue tussen lede onderling, aard van leierskap, organisasieklimaat en organisasiekultuur (Uline *et al.*, 1998:469-471).

Uit hierdie model (Figuur 2.8) blyk dit duidelik dat die instrumentele en ekspressiewe aktiwiteite mekaar wedersyds beïnvloed en sodoende organisasie-effektiwiteit bepaal. Die verband tussen organisasie-effektiwiteit en organisasiekultuur word aangetoon deur die invloed van organisasiekultuur via die ekspressiewe aktiwiteit op organisasie-effektiwiteit.

Die kern van organisasie-effektiwiteit word deur Van der Heever en Coetsee (1998:34) beskou as "doing the right things in the best way". Hulle siening van

organisasie-effektiwiteit word uiteengesit in 'n sisteemgebaseerde model vir organisasie-effektiwiteit soos in Figuur 2.9 (Van der Heever & Coetsee, 1998:37) geïllustreer.



Figuur 2.9: 'n Model vir organisasie-effektiwiteit (Van der Heever & Coetsee, 1998:37)

In die model in Figuur 2.9 word die verband tussen organisasiekultuur en organisasie-effektiwiteit soos volg aangedui:

- **Bestuur en mannekrag**

  'n Organisasie met 'n effektiewe organisasiekultuur beskik oor 'n duidelike missie waaruit doelstellings en doelwitte geformuleer word, wat 'n kragtige uitwerking op die prestasievlak van die bestuur en lede van die organisasie het (vergelyk 2.7).

- **Hulpbronne en fasiliteite**

  Indien die hulpbronne en fisiese fasiliteite van 'n organisasie deeglik in stand gehou word, skep dit 'n bepaalde atmosfeer wat effektiwiteit bevorder (vergelyk 2.4).

- **Kommunikasie**

  Die informele netwerk van storievertellers en heldefigure sorg vir die skep van 'n sosiale web vir die oordrag van inligting (vergelyk 2.4).

- **Betrokkenheid van die gemeenskap**

  Die motivering en betrokkenheid van die gemeenskap word deur 'n effektiewe organisasiekultuur verhoog ten opsigte van volgehoue insette en ondersteuning (vergelyk 2.7).

2.3.5 Gevolgtrekking

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat organisasiekultuur nie in isolasie funksioneer nie, maar wel in samehang met ander verskynsels eie aan organisasies.

Uit die verband wat bestaan tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat is aangetoon dat organisasiekultuur op "hoe ons dinge hier doen" dui en dat organisasieklimaat betrekking het op "hoe ons dinge hier ervaar". Daar is ook aangetoon dat organisasieklimaat 'n onderdeel van organisasiekultuur is (vergelyk 2.3.1).

Die verband wat bestaan tussen organisasiekultuur en organisasiegesondheid verwys na die verwantskap tussen die uitkomste van organisasiegesondheid en die kenmerke van 'n effektiewe organisasiekultuur, onder andere hoë produktiwiteit, gefokus op missie en hoë verwagtinge van lede van die organisasie (vergelyk 2.3.2).

Die verband tussen organisasiekultuur en gehalte van werklewe is gesetel in die feit

dat organisasieklimaat as een van die hoofelemente beskou word wat die gehalte van werklewe van die individu bepaal, en organisasieklimaat as 'n onderdeel van organisasiekultuur beskou (vergelyk 2.3.3).

Die verband tussen organisasiekultuur en organisasie-effektiwiteit word in die sisteemgebaseerde model vir organisasie-effektiwiteit aangedui waar organisasiekultuur die insette, transformasie en uitkomste in 'n organisasie beïnvloed om organisasie-effektiwiteit teweeg te bring. Die verband word veral aangetoon deur mannekrag, hulpbronne, kommunikasie en gemeenskapsbetrokkenheid as gemeenskaplike aspekte van organisasiekultuur (vergelyk 2.3.4).

Die kenmerke van 'n effektiewe organisasiekultuur word vervolgens aan die orde gestel.

2.4 DIE KENMERKE VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR

Die waarde van organisasiekultuur vir skole wat presteer, word deur verskeie navorsers beklemtoon. Deal en Peterson (1999:3-5) meen dat organisasiekultuur veral 'n bydrae lewer aangesien dit die totaliteit weergee waarin die onderwysproses plaasvind.

Deur die tipiese kenmerke van organisasiekultuur te analiseer word betekenisvolle inligting aan leiers van 'n organisasie voorsien om sodoende die organisasie suksesvol te bestuur.

Verskeie navorsers (Alkire, 1995; Deal & Peterson, 1999; Gruenert, 2000) tref nie 'n onderskeid tussen die definisie, elemente en kenmerke van organisasiekultuur nie. Vir die doel van hierdie studie word 'n geïntegreerde benadering gevolg waarvolgens elemente en definisies as kenmerke hanteer word.

Aandag word vervolgens geskenk aan die kenmerke wat navorsers aan organisasiekultuur toeken.

➢ **Organisasiekultuur figureer gedeeltelik op die bewuste/onbewuste vlak**

Sekere bewuste aannames, houdings en waardes van lede van die organisasie beïnvloed, volgens Williams *et al.* (1993:14-19), die wyse waarop sodanige lede redeneer en besluite neem, sowel as hulle wyse van optrede.

Dit het tot gevolg dat herhaalde gedragspatrone later as vanselfsprekend aanvaar word en vorm op daardie tydstip deel van die kollektiewe onbewuste van 'n organisasie (vergelyk 2.2.1.3).

Indien effektiewe gedragspatrone met verloop van tyd deur lede van 'n organisasie gevestig word, word 'n waardevolle raamwerk geskep wat rigting gee vir die hantering van probleemsituasies. Dit speel 'n waardevolle rol by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

➢ **Gemeenskaplike menings, waardes en oortuigings**

Navorsers is dit met mekaar eens dat hierdie konsepte die kern van organisasiekultuur vorm. Hierdie menings, waardes en oortuigings word volgens Gruenert (2000) en Alkire (1995) op 'n breë vlak gedeel en verstaan deur lede van die organisasie. Dit word oorgedra aan nuwe lede wat tot die organisasie toetree.

Die gemeenskaplike menings, waardes en oortuigings verleen ook volgens Williams *et al.* (1993:17) 'n unieke karakter aan lede van 'n organisasie waarin 'n gevoel van samehorigheid en eenheid ontstaan. Gemeenskaplike waardes en oortuigings word as die lym en saambindende faktor beskou wat moontlike diversiteit onder lede van die organisasie teëwerk (vergelyk 2.2.2.3).

Die basiese aannames, oortuigings, waardes en norme van lede van 'n organisasie vorm die kernaspekte vir die vestiging van 'n effektiewe organisasie-kultuur.

➢ **Organisasiekultuur is histories gebaseer**

Volgens die literatuur kom organisasiekultuur tot stand as gevolg van die

oorspronklike aannames, strategieë en strukture wat geskep is deur die stigter van 'n organisasie.

Indien 'n organisasie volgens Williams *et al.* (1993:16) op 'n sekere strategiese rigting besluit het, is die graad van vryheid vir die toekoms beperk tot die raamwerk van die oorspronklike strategie. Lede word met verloop van tyd die produk en instandhouers van die organisasiekultuur.

Sekere aspekte soos tradisies, stories en heldefigure word benut om die geskiedenis en positiewe gebruike en standaarde uit die verlede van 'n organisasie te vestig en oor te dra (vergelyk 2.2.2.5). Sodoende word 'n effektiewe organisasiekultuur in 'n organisasie gevestig.

➢ **Organisasiekultuur is heterogeen**

Organisasies word gekenmerk deur sekere subkulture wat ontstaan. Volgens Williams *et al.* (1993:19) ontstaan subkulture na aanleiding van die verskillende funksies, vlakke en rolle van lede van die organisasie.

Subkulture kan tot voordeel van 'n organisasie strek indien dit die gemeenskaplike doel in die groter organisasiesisteem versterk (vergelyk 2.2.1.3).

'n Effektiewe organisasiekultuur word gevestig indien lede van die organisasie voldoende gedeelde ervaring het om hulle te lei na 'n gemeenskaplike siening, en sodanige siening 'n vanselfsprekendheid word. Organisasiekultuur word dan beskou as die produk van groepservaring.

➢ **Organisasiekultuur word aangeleer**

Uit die literatuur is dit duidelik dat faktore binne die interne omgewing (sosiale en tegniese stelsels) sowel as faktore van die eksterne omgewing (politieke, ekonomiese en tegnologiese stelsels) die gedrag en optrede van lede van die organisasie beïnvloed.

Lede van die organisasie word gekonfronteer deur sekere gebruike en rituele wat dui op die sistematiese en geprogrammeerde roetine van 'n dag se aktiwiteite, sodat hulle daaruit kan aflei watter tipe gedrag van hulle verwag word (vergelyk 2.2.2.7).

Rituele en gebruike word gesien as die draers van kulturele kodes wat lede van die organisasie se persepsies vorm en bydra tot die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

➢ **Strategiese fokus**

Navorsers meen dat 'n duidelike missie van die organisasie die definitiewe rigting waarin 'n organisasie beweeg aandui, wat betekenisvol is vir 'n effektiewe organisasiekultuur (vergelyk 2.2.2.5).

Lede van die organisasie se optrede word volgens Gonder en Hymes (1994:7) gedryf deur die onderliggende missie van die organisasie. Hiervolgens besef lede ten volle waarom die organisasie bestaan en wat sy eindoogmerk en strategie is ten opsigte van die bereiking van doelwitte.

Juechter *et al.* (1998) wys daarop dat lede weet wat van hulle as individue en as groep verwag word om die organisasie te bevoordeel en tot groot hoogtes te voer. Dit impliseer dat die belange van die organisasie op die lede as mense beslag lê en sodoende sukses en vooruitgang in die organisasie tot gevolg het.

'n Duidelik geformuleerde missie van 'n organisasie, wat die koers aandui ten einde die eindoogmerk van 'n organisasie te bereik, is uiters noodsaaklik by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

➢ **Fisiese omgewing**

Dit het betrekking op die atmosfeer wat in die organisasie deur die fisiese fasiliteite en uitleg geskep word (vergelyk 2.2.2.1).

Indien die fasiliteite van 'n organisasie deeglik in stand gehou word, ongeag of dit oud of nuut is, straal dit volgens Juechter *et al.* (1998) 'n bepaalde boodskap

uit ten opsigte van die wyse waarop lede van die organisasie hanteer word en die mate waarin hulle prioriteit geniet.

Die voorkoms van fisiese fasiliteite en die atmosfeer wat dit skep, dra by tot die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur. Terselfdertyd bepaal die organisasiekultuur ook die mate waarin die lede van die organisasie die fisiese fasiliteite respekteer en in stand hou.

➢ **Kommunikasienetwerk**

Dit het betrekking op die oordrag van inligting en die sosiale wisselwerking tussen lede van die organisasie (vergelyk 2.2.2.1 en 2.2.2.7).

Verskeie navorsers soos Alkire (1995) en Deal en Peterson (1998:29) is van mening dat die informele netwerk van storievertellers, helde en heldinne sorg vir die skep van 'n sosiale web van inligting vir die lede van die organisasie.

Die kommunikasienetwerk in 'n organisasie dien nie net as 'n produk van organisasiekultuur nie, maar ook as die handhawer van 'n effektiewe organisasiekultuur.

➢ **Veilige en gedissiplineerde omgewing**

'n Veilige en ongesteurde omgewing is nodig vir lede van die organisasie om op gestelde doelwitte te fokus (vergelyk 2.2.2.4 en 2.2.2.7).

Om 'n ordelike atmosfeer te vestig moet die organisasie volgens Deal en Peterson (1998:29) 'n netwerk van reëls vestig wat billikheid en voorspelbaarheid uitbeeld.

'n Ordelike, gedissiplineerde en veilige atmosfeer is noodsaaklik vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

Die vestiging en ontwikkeling van 'n effektiewe organisasiekultuur word vervolgens in oënskou geneem.

2.5 DIE VESTIGING EN ONTWIKKELING VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR

Navorsers is dit met mekaar eens dat die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur as 'n omvangryke taak beskou word. Lambert (1988:54) bevestig dit deur dit soos volg uit te druk: "It is necessary to push, to create tension, to build from conflict, to increase the capacity of members to deal with ambiguity."

Uit 'n oorsig van die literatuur is dit duidelik dat die volgende aspekte aandag geniet by die vestiging van 'n organisasiekultuur:

➢ **Leierskap in die organisasie**

Uit die literatuur is dit duidelik dat die leier van 'n organisasie 'n besondere rol speel by die vestiging van die organisasiekultuur. Volgens Cunningham en Gresso (1993:36), Gonder en Hymes (1994:31), Tribus (1992:7) en Kuper (2000:21) moet sodanige leier oor 'n helder visie beskik van wat hy wil bereik, en terselfdertyd sal hy 'n duidelike insig moet hê in dit wat die missie van die organisasie werklik is.

Die beplanning van 'n strategie word as een van die kemtake van 'n leier beskou by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur (Gonder & Hymes, 1994:31). Dit impliseer dat die leier van die organisasie die planmaker en dryfveer by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur is.

Die identifikasie met leiers deur lede van die organisasie word veral deur Venter (1998:16) uitgelig. Dit impliseer die internalisering van leiers se filosofieë, beginsels, waardes en aannames deur lede van 'n organisasie.

➢ **Vertroudheid met die konsep organisasiekultuur**

Leiers wat onsensitief en onkundig met die aspekte van organisasiekultuur handel, sal nie daarin slaag om 'n effektiewe organisasiekultuur vir 'n organisasie te vestig nie. Die sukses by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur word volgens Gruenert (2000) in 'n groot mate bepaal deur die mate waarin die

aspekte van organisasiekultuur korrek geïdentifiseer is en die implikasies daarvan vir die effektiwiteit van die organisasie vasgestel is.

- **Gee terugvoer en erkenning**

  Die bestuur moet op 'n volgehoue basis terugvoer aan lede van die organisasie gee ten opsigte van die vordering met die vestiging van 'n organisasiekultuur (Gruenert, 2000). Indien die vestiging volgens plan verloop, moet erkenning aan lede van die organisasie gegee word vir hul besondere bydraes.

  Sodoende is lede ingelig oor die sukses met die vestiging van die organisasiekultuur, wat groter motivering, samewerking en doelgerigtheid tot gevolg het.

- **Ontwikkeling en instandhouding van gesonde oortuigings**

  In die ontwikkeling van positiewe oortuigings vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur moet in gedagte gehou word dat dit in ooreenstemming moet wees met die missiestelling van die organisasie. Volgens Patterson (2000) dien sodanige oortuigings as basis vir die daaglikse praktyke sowel as vir 'n breë riglyn vir die algemene bedryf van 'n organisasie.

  Sodra lede van die organisasie sodanige oortuigings ondersteun, is die volgende stap om die oortuigings in die praktyk om te sit, wat baie tyd en moeite verg.

  Patterson (2000) meen dat die finale stap by die vestiging van 'n organisasiekultuur is dat lede op 'n gereelde basis sodanige oortuigings moet hersien en sake bespreek wat die gewenste organisasiekultuur tot gevolg het.

  Nuwe lede wat toetree tot die organisasie verdien om ingelig te word rakende die heersende organisasiekultuur van die organisasie.

- **Voorsiening vir buigsaamheid en aanpasbaarheid**

  Daar moet gewaak word teen rigiditeit met die vestiging van die organisasiekultuur.

Pratt en Margaritis (1999) stel dat die grootste uitdaging vir die bestuur van 'n organisasie daarin lê dat buigsaamheid en aanpasbaarheid in die strategie om 'n effektiewe organisasiekultuur te vestig, ingebou word. Die lede van die organisasie se gedrag en optredes, oortuigings, houdings en waardes is veranderlikes wat 'n invloed uitoefen op die vestiging van organisasiekultuur.

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur geen maklike taak is nie, en deeglike beplanning, kennis, tyd, waagmoed en energie nodig is om suksesvol hierin te wees.

Om 'n reeds gevestigde organisasiekultuur te verander gaan met bepaalde weerstand gepaard. Ten einde die gewenste kultuurverandering te weeg te bring behoort sekere aspekte in ag geneem te word wat verdere bespreking vereis.

2.6 DIE VERANDERING VAN 'N ORGANISASIEKULTUUR

Die verandering van organisasiekultuur is onlosmaaklik deel van enige organisasie, gevolglik bevorder dit effektiwiteit.

Organisasiekultuur is dinamies en moet voortdurend verander om by nuwe uitdagings en nuwe omstandighede aan te pas (Pratt & Margaritis, 1999).

Verandering van die organisasiekultuur is hoofsaaklik 'n gesindheidsverandering wat die aanvaarding van verandering en alle uitdagings wat daarmee gepaard gaan, impliseer (Dumaine, 1990:57). Daar moet besef word dat verandering nie oornag plaasvind nie, en gewoonlik sonder uitsondering met weerstand en konflik gepaard gaan.

"Verandering" beteken in werklikheid die afbreek van die bestaande kultuur en die skep van 'n "nuwe" kultuur in die plek van die "oue". Van die waardes, norme en gebruike volgens Holloman (1990:20) wat in die "ou" kultuur voorkom en universele status geniet, kan in die "nuwe" kultuur geakkommodeer word.

Uit die literatuur blyk dit dat die volgende aspekte in ag geneem behoort te word wanneer kultuurverandering aangebring moet word:

- **Weerstand teen verandering**

  Verandering van organisasiekultuur gaan gewoonlik met sterk weerstand gepaard - iets waarvan die leier beslis kennis moet neem en wat hy moet poog om te neutraliseer om suksesvolle verandering teweeg te bring. (Van der Westhuizen & Theron, 2002:217). Volgens Hassard en Sharifi (1989:5-6) dra die volgende omstandighede by tot weerstand teen verandering:

  - Indien die verandering nie as sinvol beleef word nie.
  - Indien individue uitgesonder word vir spesiale aandag en sy/haar status in die gedrang kom.
  - Indien individue en groepe voel dat hulle self geen beheer oor die proses het nie en dat die verandering van buite afgedwing word.
  - Indien 'n gebrek aan inligting oor die hoe, waarom en wanneer van die verandering voorkom.

  Dit is nodig om te besef dat verandering nie suksesvol deur die onderwysleier teweeg gebring word voordat teenkanting, besware en vrese uit die weg geruim is nie.

- **Die toepassing van die "pareto-beginsel"**

  Die pareto-beginsel is 'n kwantitatiewe tegniek in strategiese bestuur, wat die invloed van veranderlikes op organisasie-effektiwiteit in rangorde aantoon. Cole (1997:32) dui aan dat die pareto-beginsel impliseer dat 20% van die hulpbronne in 'n organisasie vir 80% van die opbrengs daarvan verantwoordelik is. Navorsers (Robinson, 1986; Heizer & Render, 1996; Manning, 1998) is van mening dat die pareto-beginsel 'n nuttige instrument is om te bepaal watter strategiese alternatiewe die grootste impak op resultate gehad het.

  Ward (1995:108) huldig die siening dat dit nie tyd en koste-effektief is om al die alternatiewe in strategiese bestuur in oorweging te neem nie. Volgens hom

impliseer die pareto-beginsel dat daar min kritieke en baie onbeduidende faktore aanwesig is.

Die pareto-beginsel is belangrik vir die onderhawige navorsing in die sin, om op die kragtigste aspekte van organisasiekultuur te konsentreer, en spesifiek daarvoor bestuurstrategieë te ontwikkel vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

➢ **Kriteria om die kritieke aspekte van organisasiekultuur te bepaal**

Die enigste riglyn (wat deur hierdie navorser geïdentifiseer kon word en wat hier toepaslik is) blyk die volgende indeling te wees wat deur Schein (1999:98) gemaak is ten opsigte van primêre en sekondêre aspekte van kultuur gegrond op sy ervaring en navorsing:

- **Primêre insluitingskriteria**

- Dit waaraan bestuur aandag skenk, evalueer en beheer uitoefen.
- Die wyse waarop bestuur reageer in kritieke momente en krisissituasies in die organisasie.
- Waargenome kriteria van bestuur in die benutting van beperkte hulpbronne.
- Waargenome kriteria waarvolgens bestuur toekennings maak en bepaalde posisies in die organisasiestruktuur toeken aan betrokkenes wat daarvoor kwalifiseer.

- **Sekondêre kriteria**

- Die ontwerp van 'n organisasiekultuur.
- Die ontwerp van die vooraansig en benutting van ruimte van die fisiese fasiliteite.
- Storievertelling oor mense en bepaalde gebeurtenisse, die rol van helde en heldinne, die uitbeelding van simbole en die reël van seremonies in die organisasie.

- Bepaalde gebruike en rituele in die organisasie.

Om die lys van aspekte van organisasiekultuur meer bruikbaar en prakties saam te stel, kan Schein se indeling van primêre en sekondêre aspekte as kriteria gebruik word om die kritieke aspekte van organisasiekultuur te bepaal, waarvoor bestuurstrategieë ontwikkel kan word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

➢ **Organisasiekultuur moet nie simplisties beskou word nie**

Organisasiekultuur mag nie bloot met begrippe soos organisasieklimaat, waardes en filosofie afgemaak word nie. Schein (1992:314) meen dit behels veel meer as dit, aangesien organisasiekultuur die hele organisasie omspan wat 'n grondige kennis van kultuur en alle implikasies daarvan insluit. Dit sluit die menslike faset asook die administrasie, gesag en ander organisatoriese maatreëls van 'n organisasie in.

Navorsers identifiseer 'n verskeidenheid aspekte waaruit organisasiekultuur bestaan (Tabelle 2.1 en 2.2). Indien die essensiële aspekte van organisasiekultuur nie geïdentifiseer word en die implikasies daarvan nie deeglik in ag geneem word nie, sal dit nie moontlik wees om 'n effektiewe organisasiekultuur te vestig nie.

➢ **Organisasiekultuur fokus nie net op sekere individue of groepe nie**

Organisasiekultuur kan nie bloot gemanipuleer word om slegs sekere individue of groepe te pas nie. Al die lede van die organisasie is betrokke, maar nie almal kan egter geakkommodeer word nie (Meares, 1986:42).

Daarom is dit belangrik dat die bestuurstyl van die organisasie 'n deelnemende karakter moet aanneem, ten einde groter deelname en dus groter effektiwiteit te bewerkstellig (vergelyk 2.5).

➢ **Organisasiekultuur word uitgeleef deur dit in die praktyk te vestig**

Daar moet besef word dat organisasiekultuur in 'n organisasie uitgeleef moet word en nie slegs verkondig mag word nie. Dumaine (1990:55) sê: "... cultural

transformation is a change in the hearts and minds of the workers, and it won't happen if the chief executive officer just talks".

Patterson (2000) stel dit duidelik dat nadat die persepsies en oortuigings gevestig is om 'n verandering in organisasiekultuur teweeg te bring, die volgende stap die omsit van die oortuigings in die praktyk is, wat baie tyd en moeite verg.

Wanneer organisasiekultuur verander word, moet in gedagte gehou word dat elke organisasie uniek is. Gevolglik sal sekere aspekte van die verandering van organisasiekultuur meer beklemtoon word as ander, afhangend van die behoeftes en omstandighede van elke organisasie.

Uit die literatuur kom verskillende benaderings na vore wat tot verandering kan lei. Die volgende benaderingswyses is deur Kono (1990:18) geïdentifiseer:

- **Inligtingsbenadering**

  Dit verwys daarna dat die korrekte inligting op die regte wyse oorgedra word. Daardeur word gesindhede en gedrag positief beïnvloed sodat weerstand makliker uit die weg geruim kan word.

- **Leer-deur-ervaring-benadering**

  Die blootstelling aan en belewing van nuwe ervarings dra daartoe by dat mense hulle ingesteldheid en gedrag verander en dat 'n nuwe waardesisteem met veranderde insigte tot stand kom.

- **Sanksie-stelsel-benadering**

  Die gesagstruktuur van die organisasie bepaal en beïnvloed die verantwoordelikheid van al die betrokkenes. Die weerhouding of toestaan van sekere voordele, die delegering van gesag en die houding van die leier self, dra grootliks daartoe by om die nuwe organisasiekultuur vir die lede van die organisasie, asook vir die gemeenskap, aanvaarbaar te maak.

  Hierdie benaderings beklemtoon weer eens die feit dat enige verandering in organisasiekultuur nie goedsmoeds deurgevoer kan word nie. Dit sal

deeglike beplanning, nuwe tegnieke en metodes, gesindheidsveranderinge en selfs heropleiding noodsaak om die gewenste verandering deur te voer.

2.7 DIE VOORDELE VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR

Indien 'n organisasie oor 'n effektiewe organisasiekultuur beskik, hou dit bepaalde voordele vir 'n organisasie in. Vervolgens word na enkele voordele verwys.

➢ **Effektiewe funksionering in die interne en eksterne omgewing**

Die primêre funksie van organisasiekultuur word deur Schein (1992:12) beskou as die voortbestaan en aanpassing van 'n organisasie in die eksterne omgewing, asook die integrering van die interne proses om vermoë tot oorlewing en aanpassing te verseker.

Die voordeel hiervan is dat dit enersyds positiewe groei in die organisasie bewerkstellig en andersyds onrus in die organisasie oor die voortbestaan daarvan onder lede laat afneem.

➢ **Bevorder werkstevredenheid en prestasie van lede van die organisasie**

Stolp (1996) en Deal en Peterson (1999:23) wys daarop dat 'n duidelike missiestelling, gemeenskaplike visie en duidelike doelstellings 'n kragtige uitwerking op die prestasie en vlak van werkstevredenheid van lede van die organisasie het.

➢ **Bly gefokus op die missie van die organisasie**

Deal en Peterson (1999:24) en Lundberg (1993:540) meen dat die menslike energie gekontroleer, gemobiliseer en oorgedra word deur kulturele menings. Sodoende word aan lede van die organisasie getoon wat van hulle verwag word ten einde reg te laat geskied aan die missie van die organisasie.

Dit verhoog die fokus van daaglikse gedrag en aandag op dit wat belangrik en betekenisvol is vir die organisasie (vergelyk 2.4).

➢ **Dien as riglyn vir toekomstige optredes**

Organisasiekultuur word volgens Lundberg (1993:540) uitgebeeld deur simbole en in stand gehou deur gedragspatrone wat dien as riglyn vir toekomstige optrede (Lundberg, 1993:540).

Aangesien organisasiekultuur beskou word as die manier van doen in 'n organisasie, is dit die bron en voertuig van menings in die organisasie.

➢ **Bevorder kommunikasie en probleemoplossing**

Die informele netwerk van storievertellers en heldefigure sorg vir die skep van 'n sosiale web van inligting vir lede van die organisasie (vergelyk 2.4).

Die gesamentlike optrede van lede van die organisasie bevorder ook kommunikasie en probleemoplossing wat ondersteunend inwerk op die bereiking van gestelde doelwitte van die organisasie (Deal & Peterson, 1999:47).

➢ **Bevorder betrokkenheid van die gemeenskap**

Deal en Peterson (1999:23) wys daarop dat die norme, waardes en oortuigings van die gemeenskap ook in die organisasiekultuur van 'n skool gereflekteer word.

'n Effektiewe organisasiekultuur in 'n skool verhoog sodoende die motivering en betrokkenheid van die gemeenskap ten opsigte van volgehoue insette en ondersteuning.

➢ **Bevorder produktiwiteit en effektiwiteit in die organisasie**

Die organisasiekultuur van 'n organisasie lewer 'n bepaalde bydrae ten opsigte van die insette, transformasie en uiteindelike uitkomste van die organisasie wat organisasie-effektiwiteit teweeg bring (Figuur 2.9).

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat 'n effektiewe organisasiekultuur 'n kragtige effek op die groei en vooruitgang van 'n

organisasie het. Dit oefen 'n besondere invloed uit op alle betrokkenes in die organisasie en is rigtinggewend vir die lede in die organisasie se optrede.

2.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is aangetoon, soos blyk uit die uiteenlopende aspekte van organisasiekultuur wat deur navorsers geïdentifiseer is, dat dit moeilik is om 'n eenduidige definisie aan organisasiekultuur te koppel. 'n Sentrale siening van die navorsers onder beskouing is dat organisasiekultuur uit nie-tasbare grondslae bestaan, wat deur sigbare manifestasies deur lede van 'n organisasie uitgebeeld word. Vanuit hierdie gesigspunt is 'n teoretiese model van die aspekte van organisasiekultuur ontwikkel wat in Hoofstuk 3 breedvoerig bespreek sal word.

Organisasiekultuur is 'n omvattende konsep en daarom is die raakvlakke met organisasieklimaat, organisasiegesondheid, gehalte van werklewe en organisasie-effektiwiteit aangetoon.

Die kenmerke van 'n organisasiekultuur beklemtoon die omvang, eiesoortigheid en dinamiek daarvan.

Die verandering van 'n organisasiekultuur beklemtoon die dinamiek daarvan en word as noodsaaklik beskou om mededingend te bly en by veranderende omstandighede aan te pas.

Die voordele van 'n effektiewe organisasiekultuur blyk duidelik uit die feit dat organisasiekultuur elke faset van 'n organisasie beïnvloed. 'n Effektiewe organisasiekultuur het 'n kragtige effek op die groei en vooruitgang van 'n organisasie.

Vervolgens word die teoretiese model van die aspekte van organisasiekultuur in meer besonderhede bespreek.

HOOFSTUK 3

ASPEKTE VIR 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIE- /SKOOLKULTUUR

3.1 INLEIDING

In Hoofstuk 2 is organisasiekultuur bestudeer vanuit 'n bedryfsorganisasie- sowel as 'n opvoedkundige perspektief, waar verskeie determinante van organisasiekultuur geïdentifiseer is (Tabelle 2.1 en 2.2). Vir die doel van hierdie navorsing is vanuit hierdie determinante 'n model saamgestel aan die hand waarvan organisasiekultuur bestudeer kan word (vergelyk Figuur 2.5). In hierdie teoretiese model vir 'n effektiewe organisasiekultuur word aangedui dat organisasiekultuur uit hoofsaaklik twee hoofkomponente bestaan, naamlik die nie-tasbare grondslae en tasbare manifestasies.

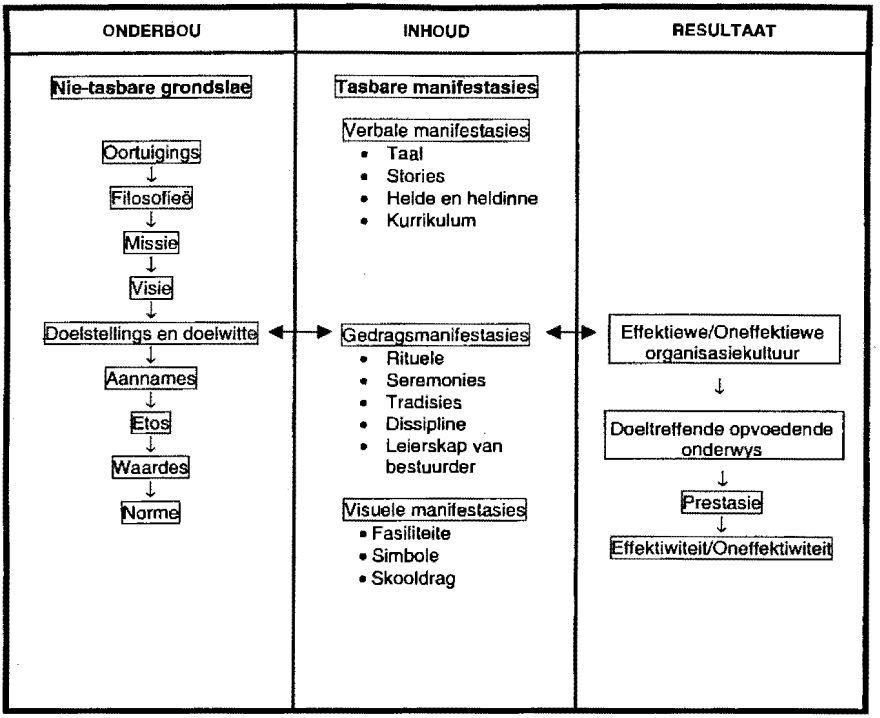
In die lig van die voorafgaande is die doel met hierdie hoofstuk om die model vir 'n effektiewe organisasiekultuur in detail te bespreek aan die hand van die volgende, naamlik:

- deur elke aspek van organisasiekultuur te verduidelik;
- die rol en plek van elke aspek in organisasiekultuur aan te dui; en
- die bydrae van elke aspek van organisasiekultuur tot organisasie-effektiwiteit aan te toon.

Daar word nou oorgegaan tot die bespreking van die nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur.

3.2 NIE-TASBARE GRONDSLAE

Volgens Figuur 3.1 vorm die nie-tasbare grondslae die onderbou van organisasiekultuur en beïnvloed dit die wyse waarop die tasbare grondslae in 'n skool manifesteer.



Figuur 3.1: Nie-tasbare aspekte vir 'n effektiewe organisasiekultuur

Die nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur het betrekking op die oortuigings, filosofie, missie, visie, doelstellings en doelwitte, etos, aannames, waardes en gedragsnorme van 'n organisasie (vergelyk Figuur 2.5).

Hierdie nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur word nou bespreek.

3.2.1 Oortuigings

Oortuigings word beskou as die kognitiewe voorstelling van lede van 'n organisasie se betrokke omgewing waarbinne hulle funksioneer (Kreitner & Kinicki, 2001:154). Dit impliseer dat oortuigings die resultaat is van direkte waarneming en gevolgtrekkings wat gemaak is vanuit vorige leerervarings.

Gibson *et al.* (2000:103) is van mening dat waardebepalende oortuigings gemanifesteer is in die gunstige of ongunstige indrukke van lede van 'n organisasie teenoor 'n objek of 'n persoon, wat 'n beduidende komponent van 'n persoon se kognitiewe aspek uitmaak.

McShane en Von Glinow (2000:202) en Mills (2002) is van mening dat houdings uit oortuigings, gevoelens en gedragsintensies bestaan, waarvan oortuigings die koppeling bewerkstellig tussen houdings en persepsies. Hulle dui verder aan dat oortuigings oor tyd heen ontwikkel deur direkte ervaring en blootstelling, asook deur die wedersydse beïnvloeding tussen lede van 'n organisasie.

Die mens se lewens- en wêreldbeskouing is ten diepste gesetel in sy oortuigings (Janson, 2002:125). Dit impliseer dat oortuigings gesetel is in die gedagtes van die mens wat die basis vorm waaruit die mens redeneer. Ook Markoczy (2000) beskou oortuigings as die basis van menslike eksistensie en is oortuig daarvan dat dit die basis vorm van die organisasiekultuur van 'n organisasie.

Uit hul onderskeie analises van organisasiekultuur beskou verskeie navorsers (vergelyk Tabelle 2.1 en 2.2) oortuigings as een van die aspekte van organisasiekultuur. Deal en Peterson (1999:26) meen dat oortuigings die basis vorm van waaruit organisasiekultuur ontwikkel, aangesien die wyse van optrede deur lede van die organisasie gegrondves is in hulle oortuigings rakende hulle ingesteldheid en vermoëns waaroor hulle beskik.

Die impak van oortuigings op 'n skool se organisasiekultuur is volgens Sergiovanni en Starratt (1993:94) en Herselman (2001) omvangryk. Oortuigings vorm die kernbegrip ten opsigte van leerdervermoëns, verantwoordelikheid van opvoeders, ontginning van kundigheid en sukses in die onderwys. Sodoende word die mate van sukses in die skool behaal, gegrondves in die oortuigings rakende die ingesteldheid en vermoëns van die leerders en opvoeders.

Die opvoeders kan 'n oortuiging hê dat elke leerder oor 'n bepaalde intelligensievlak beskik wat beperkings op sy prestasie plaas, en dat die

opvoeders se motivering en wyse van onderrig van min belang is, omdat niks aan die heil van die leerder gedoen kan word nie. Dieselfde oortuigings kan ook deel uitmaak van die leerders se houding teenoor die skool en hulle eie intellektuele vermoëns, met die gevolglike invloed op prestasie. Wimpelberg *et al.* (1989:85) het in hulle navorsing bevind dat die verskille in leerders se prestasies op skool meer te make het met die oortuigings wat hulle vanuit die ouerhuis aangaande die skool en hulleself ontwikkel, as met die veranderlikes in die skool self. Latere navorsing (Janson, 2002:125) lê egter meer klem op die belangrikheid van die oortuigings van die opvoeder, wat die moontlikheid om prestasie in 'n skool te behaal, bepaal.

Die bydrae wat oortuigings as 'n aspek van organisasiekultuur, tot organisasie-effektiwiteit lewer, word deur Uline *et al.* (1998:469) in hul model van organisasie-effektiwiteit aangetoon. Die wedersydse beïnvloeding van die instrumentele aktiwiteite (prestasievlak van leerders) en die ekspressiewe aktiwiteite (organisasiegesondheid, leierskap, organisasieklimaat en organisasiekultuur) het organisasie-effektiwiteit tot gevolg (vergelyk Figuur 2.8). Aangesien navorsers (Wimpelberg *et al.*, 1989; Sergiovanni & Starratt, 1993; Ediger, 1997; Janson, 2002) van mening is dat die oortuigings van leerders en opvoeders die prestasie in 'n skool direk beïnvloed, het oortuigings dus 'n indirekte invloed op organisasie-effektiwiteit.

Samevattend word dus gestel dat die lewens- en wêreldbeskouing van die mens ten diepste gesetel is in sy oortuigings. Sodoende vorm oortuigings die basis van menslike eksistensie wat die premisse bepaal van waaruit die mens redeneer.

Vanuit die lede van 'n organisasie se oortuigings vloei die filosofie van die organisasie voort.

3.2.2 Filosofie van die organisasie

Uit die literatuur blyk dit dat navorsers op die gebied van die filosofie hulle besig hou met probleme aangaande waarheid, goedheid, skoonheid en gepaardgaande waardes. Janson (2002:125) en Townsend *et al.* (1999:33) meen dat die filosofie

die denke fokus op die totaliteit van alles wat vir die mens se verstand toeganklik is. Daarom het die filosofie ten doel om antwoorde te vind rakende die betekenis van dinge, hulle sinvolheid, die wese daarvan en hul essensie.

Die filosofie van 'n organisasie lewer 'n bydrae daartoe om die unieke karakter van 'n organisasie te bou en behou. Die bydrae is daarin geleë dat dit aandui wat belangrik is in die organisasie, en dit ook die effektiwiteit van die werksaamhede van lede wat deel is van 'n gemeenskaplike organisasiekultuur, verhoog (Ouchi, 1981:131). Sodoende dien die filosofie van 'n organisasie as riglyn vir die uitvoering van die beleid van 'n organisasie.

Die filosofie van 'n organisasie wek by die lede daarvan 'n gevoel vir die bepaalde waardes waarbinne gewerk en saamgeleef kan word. Wynne (1985:68) bou hierop voort deur die filosofie van 'n skool te beskou as die resultaat van die denke van die wat betrokke is by die skool. Dit verskaf antwoorde op vrae rakende die essensie, die aard en bestemming van dit waarvoor die skool hom beywer. Dit impliseer dat die gehalte van die opvoeding nie in die eerste plek bepaal word deur fasiliteite nie, maar deur die filosofie van die skool en die persoonlike eienskappe en ingesteldheid van die opvoeders.

Die filosofie van 'n organisasie moet in ooreenstemming met die kultuur van die breë gemeenskap wees. Ouchi (1981:101-102) en Tschannen-Moran (1997:334-337) beklemtoon veral hierdie punt wanneer 'n organisasie 'n bepaalde verantwoordelikheid het om die gemeenskap te dien waarbinne dit funksioneer. Dit impliseer dat die organisasiekultuur van 'n organisasie die waardes en norme van sy gemeenskap weerspieël.

Uit hul onderskeie analises van die organisasiekultuur beskou Kilmann *et al.* (vergelyk 2.2.1.1), Owens (vergelyk 2.2.2.3), Bear *et al.* (vergelyk 2.2.2.1) en Janson (vergelyk 2.2.2.7) die filosofie van 'n organisasie as een van die aspekte van organisasiekultuur. Kilmann *et al.* (1985:5) meen dat die filosofiese aspekte die kern vorm van die ontwikkeling van 'n organisasiekultuur, aangesien dit die wyse openbaar waarop lede van 'n organisasie besluite en probleme hanteer.

Die invloed wat die filosofie van 'n organisasie op die effektiwiteit van 'n organisasie uitoefen, word duidelik deur Janson (2002:126) uitgelig. Hy wys daarop dat 'n konstruktiewe filosofiese onderbou en begronding van 'n organisasie as voorvereiste dien om organisasie-effektiwiteit te bewerkstellig. Daarom is dit noodsaaklik dat die betrokkenes wat die filosofie van 'n organisasie ontwikkel, moet sorg dat dit in ooreenstemming met die kultuur van die breë gemeenskap is. Ouchi (1981:131) beklemtoon ook die feit dat die effektiwiteit van werksaamhede van lede van die organisasie deur 'n konstruktiewe filosofiese karakter verhoog word.

Asmal onderskei tussen drie sleutelelemente wat in die filosofie van die onderwys ingesluit moet word (South Africa, 2000):

- **ontwikkeling van die intellektuele vermoë van leerders**: Skole moet 'n basis skep om ingeligte en denkende inwoners van 'n land te verseker.
- **veelomvattendheid:** Dit is noodsaaklik om 'n kultuur en etos te ontwikkel waarby alle leerders betrek word en nie sommige uitgesluit word op grond van hulle agtergrond nie.
- **toerusting van leerders:** Leerders moet toegerus word met die korrekte vaardighede om die probleme waarmee hulle gekonfronteer word, te oorbrug.

Samevattend word die filosofie van 'n skool beskou as die resultaat van die denke van al die rolspelers in die skool wat antwoorde verstrek rakende die essensie, aard en bestemming van dit waarvoor die skool hom beywer.

Janson (2002:126) stel dit duidelik dat die beste filosofie van 'n organisasie van nul en gener waarde sal wees as dit nie in die praktyk toegepas word nie. Uit die filosofie van 'n organisasie vloei sy missie voort.

3.2.3 Missie van die organisasie

Beare *et al.* (1989:215-216) en Verwey (1998:7-10) wys daarop dat die missie van 'n organisasie beskou word as sy belangrikste taak of opdrag, wat die

bestaansrede van sodanige organisasie beklemtoon. Vanuit die missiestelling word die visie van die organisasie geformuleer, wat die langtermyndoelstelling aantoon en uiteindelik operasionaliseer in korttermyndoelwitte.

'n Missie is 'n verklaring aangaande dit wat die skool as 'n organisasie is en nie aangaande dit wat dit wil wees nie. Deal en Peterson (1999:23) meen dat missie die vraag omvat na wat die primêre taak van die skool is. Die antwoord hierop blyk eenvoudig te wees, maar as skoolpraktyke ontleed word, is dit tog duidelik dat onderwysleiers verskillende doelstellings by hul skole in gedagte het, onder andere sportprestasies, akademiese uitslae of kultuurbedrywighede.

Die formulering van die missie van 'n organisasie word as 'n strategiese aangeleentheid beskou (Renton, 1997:20). Dit is die taak van die topbestuur wat tydens strategiese beplanning uitgevoer word. Hierdie beplanning strek oor 'n lang tydperk, dek 'n groot area, is minder spesifiek en word geïnisieer deur die topstruktuur in die onderwys (Van der Westhuizen, 1999:141). In die formulering van die missie van 'n organisasie word die vrae: wat, waar, wanneer en deur wie as dryfvere gebruik om antwoorde te vind om die bestaansrede van die organisasie te bepaal. Die missie van 'n organisasie kan op 'n lukraak wyse bekom word deur een van 'n buiteparty te leen of te koop (Robbins & Alvy, 1995:87). Die kragtiger missie is die een wat deur die organisasie self geskep is en voldoen aan die eiesoortige behoeftes van sodanige organisasie.

'n Organisasie met 'n effektiewe organisasiekultuur word gekenmerk deur 'n hoë graad van samehorigheid en samewerking onder die lede van 'n organisasie rakende die bereiking van doelstellings en doelwitte en deur hulle duidelike begrip van die missie van die organisasie (Renton, 1997:32).
Beare *et al.* (1989:216) meen dat 'n goed geformuleerde missie die volgende aspekte moet insluit:

- 'n rede vir die bestaan van die skool,
- die bestuursfilosofie van die skool,

- die behoeftes van belangegroepe in die skool moet ondervang word,
- die produk of diens wat die skool lewer,
- die doelmark waarin die skool funksioneer, en
- die posisionering van die skool om sodoende te oorleef en in die toekoms te bly groei.

Die missie van 'n organisasie word deur Bear *et al.* (vergelyk 2.2.2.1), Janson (vergelyk 2.2.2.7) en Deal en Peterson (vergelyk 2.2.2.6) as een van die aspekte van organisasiekultuur beskou. Hierdie navorsers sien die missie van 'n organisasie as die kernaspek van organisasiekultuur, wat as 'n onsigbare krag die lede se vertroue in die organisasie bly handhaaf.

Verskeie navorsers (Gonder & Hymes, 1994; Evans, 1998; Juechter *et al.*, 1998) is dit almal eens dat 'n duidelik geformuleerde missie van 'n organisasie effektiwiteit in die organisasie direk beïnvloed. Hiervolgens besef die lede van die organisasie ten volle waarom die organisasie bestaan en wat die doelwitte is wat nagestreef moet word.

Die bydrae van 'n behoorlik geformuleerde missie tot organisasie-effektiwiteit is vir Deal en Peterson (1999:24) daarin geleë dat dit dien as bron van motivering vir opvoeders om te onderrig, skoolleiers om leiding te neem en ouers en die gemeenskap om by die skool betrokke te raak. Robbins en Alvy (1995:83) beklemtoon dat die waarde van 'n duidelike missie entoesiasme en toegewydheid onder lede van die organisasie tot gevolg het. Indien die lede van die organisasie met entoesiasme en nougesetheid die missie van die organisasie uitleef, word dit as 'n effektiewe wyse beskou om die missie, aan almal wat by die organisasie betrokke is, te kommunikeer en sodoende 'n effektiewe organisasiekultuur te vestig.

Schein (1993) toon aan dat die doelwitte en doelstellings van 'n organisasie en die strategie om dit te bereik, vooraf gegaan moet word deur 'n duidelik geformuleerde missiestelling.

Samevattend word die missie van 'n skool dus beskou as sy kernopdrag, wat die basis vorm van die rede vir die skool se bestaan.

Vanuit die missiestelling van 'n organisasie word die visie geformuleer wat vervolgens verdere aandag geniet.

3.2.4 Visie van die organisasie

Navorsers (Beare *et al.,* 1989:117) beskou die visie van 'n organisasie as die oorkoepelende langtermyndoelstellings, waarvan ander doelstellings en doelwitte afgelei word. Hulle is verder van mening dat 'n visie uit twee aspekte bestaan. Eerstens uit "die wat" waarin die oorkoepelende doelstellings van die organisasie aangetoon word en tweedens uit "die hoe" wat die strategie aandui waardeur sogenaamde doelstellings bereik kan word.

'n Visie behoort die verwagtinge en drome, die behoeftes en belange, die waardes en oortuigings van die opvoeders, leerders en ouers te inkorporeer (Sergiovanni, 1990:20). Sodoende word van die onderwysleier verwag om 'n visie te formuleer waarmee alle betrokkenes in die skoolgemeenskap hulle kan vereenselwig.

Uit hul onderskeie analises van organisasiekultuur beskou Beare *et al.* (vergelyk 2.2.2.1) en Deal en Peterson (vergelyk 2.2.2.6) die visie van die organisasie as een van die aspekte van organisasiekultuur. Hulle is van mening dat die visie van 'n organisasie as basis dien waaruit die langtermyndoelstellings geformuleer word.

Die visie van 'n organisasie het 'n definitiewe uitwerking op organisasie-effektiwiteit. Schein (1992:56) is van mening dat 'n duidelike visie van 'n organisasie die gedrag van lede in die organisasie rig, wat bepalend is vir die gehalte van die insette wat die individu lewer. Verder word aangedui dat lede van die organisasie besef watter doelstellings en doelwitte nagestreef word, wat dan 'n sterk samehorigheid en eenheid van optrede onder lede bewerkstellig.

Sammons (1999:195) is van mening dat die volgende elemente in die visie van 'n organisasie ingesluit moet word:

- **eenheid in doelbereiking:** Die waarde van 'n gemeenskaplike visie deur lede van die organisasie word beklemtoon.
- **bereik konsensus:** Indien uiteenlopende standpunte gehuldig word, moet konsensus bereik word.
- **kollegialiteit en samewerking:** 'n Kultuur van samewerking moet gevestig word om eenheid in doelbereiking tussen lede van die organisasie te bewerkstellig.

Vanuit die visie van 'n skool word die doelstellings en doelwitte geformuleer wat vervolgens aandag geniet.

3.2.5 Doelstellings en doelwitte

In die literatuur word onderskeid getref tussen doelstellings en doelwitte. Beare *et al.* (1989:186) verwys na 'n doelstelling as 'n meer algemene, breëre en gewoonlik oor die langtermyn geformuleerde doel. 'n Doelstelling word geoperasionaliseer in doelwitte. Doelwitte strek oor die kort termyn en is werknemergerig. Die onderskeid tussen doelstellings en doelwitte word dus saamgevat as dat doelstellings betrekking het op wat bereik moet word na afloop van die aktiwiteit, terwyl doelwitte dui op dit wat bereik word gedurende die aktiwiteit.

'n Organisasie se doelstellings en doelwitte word in die lig van sy missie geformuleer (Van der Westhuizen, 1999:144). Dit strek van langtermyn-doelstellings tot bepaalde korttermyn bestuursdoelwitte. Verder is dit ook van belang dat bepaalde individuele en groepsdoelstellings vir lede van die organisasie geformuleer moet word wat hulle gedrag en optrede rig.

Doelstellings en doelwitte word as bepalend beskou vir die kwaliteit insette wat die lede van 'n organisasie lewer. Die waarde van doelstellings en doelwitte is

veral daarin geleë dat dit die gedrag van die lede van die organisasie aktiveer en rig om in 'n bepaalde rigting te beweeg (Janson, 2002:126).

Verskeie navorsers (Beare *et al.*, 1989; Feldman & Paulson, 1999; Friedland, 1999; Janson, 2002) beklemtoon die feit dat 'n sterk organisasiekultuur in 'n organisasie gerugsteun moet word deur gemeenskaplike doelstellings en doelwitte van alle betrokkenes. Die organisasiekultuur van 'n skool word onder andere bepaal deur die filosofiese onderbou van die skool se doelwitte en doelstellings, asook deur die graad van intensiteit waarmee hierdie doelwitte en doelstellings nagestreef word. Dit word as die basis beskou waarop organisasies hulle sukses bou. Verder word beklemtoon dat goed geformuleerde doelstellings en doelwitte vanuit die waardes en norme van 'n organisasie ontwikkel moet word om effektiwiteit te bevorder.

'n Belangrike punt om in gedagte te hou is dat 'n organisasie se doelstellings en doelwitte deur die lede van die organisasie aanvaar moet word en dat hulle hul hiermee behoort te vereenselwig, sonder enige voorbehoud (Deal & Peterson, 1999:24). Gevolglik dien doelstellings en doelwitte van die organisasie as instrument waardeur lede verantwoordelikheid aanvaar vir die werksaamhede in die organisasie, waardeur effektiwiteit dus bevorder word.

Om 'n effektiewe organisasiekultuur te vestig moet dit gerugsteun word deur die gemeenskaplike visie van lede van die organisasie. Hierdie siening word deur Schein (1992:56) verder uitgebou en hy wys daarop dat nie net die lede van die organisasie gemeenskaplike doelstellings en doelwitte moet nastreef nie, maar dat dit in ooreenstemming moet wees met dié van die gemeenskap. Sodoende sal alle betrokkenes makliker geaktiveer kan word om hierdie doelstellings en doelwitte na te streef vanweë die gemeenskaplikheid wat daarin gesetel is. Die waarde van doelstellings en doelwitte is verder daarin gesetel dat dit die gedrag van die individu op sekere momente rig, wat bepalend is vir die gehalte van die insette wat die individu lewer.

Samevattend is die bydrae van doelstellings en doelwitte tot effektiwiteit in die skool in die volgende geleë:

- Aktiwiteite word gerig.
- Vermorsing van kragte en tyd word verminder.
- Koördinering vind plaas, wat oorvleueling uitskakel.
- Lede weet presies wat om te doen.
- Kommunikasie vind plaas binne die organisasie.
- Daar kan bepaal word of sukses behaal word.

Nie-duidelik geformuleerde doelstellings en doelwitte is in 'n groot mate die oorsaak van 'n gebrekkige organisasiekultuur (Dalin *et al.*, 1993:85). Sodanige organisasies se fokus is so op hulleself gerig dat hulle tred verloor met dit wat buite hulle omgewing plaasvind. Die gevolg is dat onsekerheid by lede van die organisasie bestaan oor wat van hulle verwag word.

Die oortuigings, filosofie, missie, visie en die doelstellings en doelwitte van 'n organisasie vind neerslag in sy onbewuste en vanselfsprekende aannames.

3.2.6 Aannames

In die literatuur word na aannames verwys as "onsigbare opvattings" wat lede van die organisasie se gedrag rig en beïnvloed.

Sergiovanni en Starratt (1993:93) en Wilson (2000) meen dat onbewuste en vanselfsprekende aannames geleë is op die diepste vlak van kulturele bewustheid. Aannames word volgens hulle beskou as die vanselfsprekende oortuigings wat lede onbewus huldig teenoor hulleself en teenoor andere, hulle verbintenis met ander persone en die aard van die organisasie waarbinne hul funksioneer. Karathanos (1998:123-125) en Green (2000) verwys na aannames as die kernaspek wat die organisasiekultuur vorm. Aannames word beskou as die gedeelde basis waarop die meerderheid lede hul beskouinge baseer. Dit

verteenwoordig nie-bevraagtekende en nie-debatteerbare aannames wat verband hou met die omgewing, die kern van die menslike aard, aktiwiteite en onderlinge verhoudings tussen lede van die organisasie.

Vir die doel van hierdie navorsing word aannames dus beskou as die implisiete (nie-tasbare), kern- of sleutelopvattings in 'n mens of groep se onbewuste oor homself, andere en die wêreld (vergelyk 2.2.4).

Uit hul onderskeie analises van organisasiekultuur (vergelyk Tabelle 2.1 en 2.2) beskou die navorsers aannames as een van die kernaspekte van organisasiekultuur wat dieperliggende en standhoudende lewensopvattings en beskouings van lede van die organisasie insluit. Basiese aannames as sodanig is nie net onderliggend aan kultuuruitinge nie, maar dien ook as vergestaltende faktore van organisasiekultuur. Soos reeds aangedui (vergelyk 2.2.1.3), funksioneer aannames as vanselfsprekende waarhede; dit is onsigbaar en funksioneer sonder dat telkens bewustelik rekenskap daarvan gegee word.

Om basiese aannames te verander of af te leer is intrinsiek moeilik, aangesien die herondersoek van basiese aannames tydelik die kognitiewe en interpersoonlike wêreld destabiliseer, wat sal lei tot die vrystelling van baie angs en verdediging (Schein, 1992:22). Schein sê verder dat lede van 'n organisasie gebeure rondom hulle sal verwerp of ignoreer indien dit nie ooreenstem met hul basiese aannames nie, eerder as om hulle aan die angs wat die bevraagtekening van die aannames tot gevolg sal hê, bloot te stel. In hierdie sielkundige proses lê die mag van organisasiekultuur gesetel, waarvan die bestuur van 'n organisasie bewus moet wees.

Basiese aannames oefen ook 'n bepaalde invloed uit op organisasie-effektiwiteit. Basson *et al.* (1999:628) meen dat, alhoewel aannames geleidelik ontstaan, dit met verloop van tyd as vanselfsprekend en kritiekloos aanvaar word en val buite die veld van bewustheid. Afgesien van die feit dat die mens nie telkens op bewuste wyse rekenskap gee van sy fundamentele aannames nie, funksioneer sodanige aannames tog op so 'n definitiewe wyse dat dit telkens die mens se sieninge, oordele en handelinge beïnvloed. Die invloed van aannames op die

effektiwiteit van organisasiekultuur is dus veral geleë in die feit dat dit opereer as 'n stel onbewuste, ongetoetste, vanselfsprekend aanvaarde waarhede omtrent die wyse waarop dinge in die skool is en behoort te wees.

Williams *et al.* (1993:46) en Hall en Maritz (1997:27-29) is ook van mening dat basiese aannames as die kern beskou word van waaruit kultuurmanifestasie ontstaan. Gevolglik oefen dit 'n indirekte invloed uit op organisasie-effektiwiteit. Alhoewel hy aantoon dat 'n persoon met 'n positiewe houding teenoor die werk of organisasie nie noodwendig 'n betekenisvolle effek op eie of ander se gedrag het nie, moet op die kern of basiese aannames gefokus word om gedrag positief te beïnvloed. Sodoende word basiese aannames as die fundamentele boublok van organisasiekultuur beskou.

Samevattend blyk dit duidelik dat aannames nie slegs die grondslag is waaruit ook 'n skool se organisasiekultuur gestalte aanneem nie, maar dat dit inderdaad die dryfkrag agter die totale spektrum van gebeure in die organisasie is.

Owens (1991:172) beskou aannames as die basis waaruit die etos van 'n organisasie, dus ook 'n skool, ontwikkel word, wat vervolgens verdere aandag geniet.

3.2.7 Etos van die organisasie

Verskeie navorsers (Rossman *et al.* 1988; Donnelly, 1999; Deal & Peterson, 1999; Harris & Hopkins, 2000; Janson, 2002) verwys na etos as 'n gedeelde waardestelsel en dit word beskou as die wyse waarop lede van die organisasie uitdrukking gee aan sekere norme en waardes en sodoende 'n bepaalde beeld na die gemeenskap uitstraal.

Etos word deur Donnelly (1999) as 'n abstrakte konsep beskou en verwys daarna as die wyse waarop lede van 'n organisasie uitdrukking gee aan die kulturele, tradisionele en religieuse norme en waardes van 'n organisasie. Die etos van 'n organisasie word gekommunikeer en versterk met die instelling en gebruik van sekere rituele, simbole, storievertellers en die fisiese omgewing waarbinne die

organisasie beweeg (vergelyk Figuur 2.5). Hierdie rituele en simbole speel dus 'n belangrike rol by die ontwikkeling en versterking van sekere persepsies by die lede van die organisasie.

Die etos van 'n organisasie is nie net vir die lede van die organisasie 'n aanduiding van wat reg of verkeerd is nie, maar dui ook die verlangde optrede van lede aan (Donnelly, 1999). Aangesien die etos dus 'n aanduiding gee van "hoe dinge gedoen moet word", word dit as 'n aspek van organisasiekultuur beskou wat die wyse van handeling en die manier van doen beklemtoon (vergelyk 2.2.2.7).

Uit hul onderskeie analises van die organisasiekultuur beskou Janson (vergelyk 2.2.2.7) en Deal en Peterson (vergelyk 2.2.2.6) die etos van 'n organisasie as een van die aspekte van organisasiekultuur. Hulle is van mening dat die etos van 'n organisasie in 'n groot mate gerugsteun word deur die onderliggende aannames, waardes en norme wat die basis van organisasiekultuur vorm.

Die etos van 'n organisasie het 'n besliste uitwerking op organisasie-effektiwiteit (Rossman *et al.*, 1988:8). Indien die missie en visie van 'n organisasie in die praktyk realiseer, skep dit 'n basis vir vertrouenswaardigheid in die organisasie by die gemeenskap. Dit word in 'n groot mate bepaal deur die etos van sodanige organisasie vanweë die beeld wat dit na die breë gemeenskap uitdra. Indien 'n organisasie 'n positiewe en sterk beeld na die gemeenskap uitstraal, dra dit by tot die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur vanweë die geloof en vertroue wat die gemeenskap in die organisasie stel (vergelyk 2.7).

Samevattend word die etos van 'n organisasie beskou as die kenmerkende gees en gesindheid in die organisasie wat dan lei tot 'n bepaalde beeld van die organisasie.

Die etos van 'n organisasie is gevolglik 'n faktor wat bydra tot die tipe organisasiekultuur waaroor die organisasie beskik, wat ten slotte vergestalt word in die waardes en norme van die organisasie.

3.2.8 Waardes

Verskeie navorsers (Johnstone, 1987; Schein, 1992; Williams *et al.*, 1993; Deal & Peterson, 1999; Herguner, 2000) beskou waardes as die direkte uitvloeisel van basiese aannames wat as basis dien vir lede van 'n organisasie om situasies te evalueer waardeur hulle gekonfronteer word.

Schein (1992:19-20) en Johnstone (1987:81) stel dit duidelik dat waardes nie net die algemene doelstelling en bestuursfilosofie van die organisasie reflekteer nie, maar dat dit ook uit ongeskrewe reëls bestaan wat hulle manifesteer in elke faset van organisasiekultuur wat dien as riglyn vir die optrede van lede. Hiervolgens sluit waardes dus formele bestuursfilosofieë en organisasiebeleid in, maar omsluit ook ongeskrewe beginsels wat deur die organisasie se sogenaamde onbewuste ontwikkel is.

McShane en Von Glinow (2000:215) en Roodt (1997:17-18) bou voort op die siening van Schein deur 'n onderskeid te tref tussen "instrumentele" en "terminale" of "eindwaardes". Die kollektiewe instrumentele waardes het betrekking op "doenwaardes" wat verband hou met gewoontevormende optrede, dikwels onbewus, en gedragspatroonvorming wat ondersteunend inwerk in die organisasie. Terminale of eindwaardes dui op die "eindproduk" van die uitleef van waardes, wat vergestalt word in aspekte soos werkstevredenheid en arbeidsgeluk.

Aangesien waardes "gebruik" moet word, is dit nodig dat daar instrumentele waardes sal wees (Coetsee, 1996:93). Organisasies wat sukses bereik, word juis gekenmerk deur die bestaan van 'n gedeelde waardestelsel wat uit "doenwaardes" bestaan. Sogenaamde waardes verteenwoordig dan "hoe ons dinge in hierdie organisasie doen." Indien almal die waardes verstaan, aanvaar en uitleef, is die organisasie waardebelyn.

Uit hul onderskeie analises van organisasiekultuur (vergelyk Tabelle 2.1 en 2.2), beskou die navorsers waardes as een van die aspekte van organisasiekultuur wat dien as basis vir lede van die organisasie om situasies waardeur hulle

gekonfronteer word, te evalueer.

Waardes word as die grondslag van organisasiekultuur beskou en vorm die essensie van die filosofie van 'n organisasie oor hoe te werk gegaan moet word om sukses te bereik (Johnstone, 1987:81). Volgens Deal en Peterson (1999:26) gee waardes uitdrukking aan 'n bepaalde vlak van uitnemendheid wat in die optrede en besluitneming van lede van die organisasie weerspieël word.

Navorsing gedoen deur die "Effective School, Effective Principal Movement" dui op 'n besliste verband tussen waardes en norme in die organisasiekultuur van 'n skool en die bereiking van uitnemendheid op alle vlakke (Westoby, 1988:203). Daar word aangetoon dat konstruktiewe waardes ten gronslag lê van motivering, lojaliteit en 'n strewe na uitnemendheid. Uitnemendheid in skole is dikwels 'n uitvloeisel van kulturele konsepte soos konstruktiewe waardes wat organisasie-effektiwiteit bevorder.

Om die effek van waardes op organisasie-effektiwiteit aan te toon is dit belangrik om tydens die analisering van waardes te onderskei tussen die waardes wat kongruent aan die onderliggende aannames is en die wat blote toekomsverwagtinge is (Schein, 1992:21). Indien die konstruktiewe waardes kongruent is aan die onderliggende aannames, verhoog dit organisasie-effektiwiteit, aangesien lede van die organisasie as 'n effektiewe eenheid funksioneer en suiwer fokus op die missie van die organisasie.

Daar is bevind dat die volgende gemeenskaplike waardes deur toppresterende skole in stand gehou word (Anon., 2001):

- akademiese uitnemendheid,
- orde en dissipline,
- die soewereiniteit van die opvoeder,
- eerlikheid van leerders,
- die ontwikkelling van 'n trots in die skool, en

- bereidheid om hard te werk.

Samevattend word instrumentele waardes wat in 'n organisasie kongruent aan mekaar moet wees, beskou as die kriteria waaraan betrokkenes se optrede, situasies, resultate en vorme van voortbestaan gemeet word.

Pang (1998:315) en Houston (1998:208-210) beskou organisasiekultuur as gemeenskaplike waardes en oortuigings wat die rolspelers in die organisasie beïnvloed, asook die organisatoriese strukture en kontrolesisteme, wat ten slotte vergestalt word in gedragsnorme wat vervolgens verdere bespreking geniet.

3.2.9 Gedragsnorme

Uit die aangenome waardes van 'n organisasie word die norme gevorm wat gesien kan word as 'n manifestasie van organisasiekultuur (Jackson, 1993:31). Deal en Peterson (1999:27) deel hierdie siening deurdat hulle uitwys dat die oortuigings, aannames en waardes van lede van die organisasie verenig in bepaalde gedragsnorme. Volgens hierdie navorsers word norme as maatstawwe of standaarde beskou wat as kriteria dien, waaraan korrekte en nie-korrekte optrede van lede van die organisasie herken word.

Norme word volgens Brown (1998:17-18) en Karpicke en Murphy (1996:26-28) beskou as die gemeenskaplike idees met betrekking tot die gedrag van lede van die organisasie, en bepaal hoe hierdie gedrag gereguleer word en watter maatreëls toegepas moet word wanneer gedrag nie ooreenstem met die sosiale verwagtinge nie. Sodoende verwys norme direk na die "manier waarop dinge hier gedoen word" en die regstellende optrede wat nodig is indien die verlangde verwagtinge nie bereik word nie.

Norme ontwikkel op 'n formele en informele vlak. Deal en Peterson (1999:27-28) beskou die ontwikkeling van norme op die formele vlak deur middel van geskrewe voorskrifte wat die verwagtinge van die kultuur uiteensit. Op die informele vlak ontwikkel dit deur die interaksie tussen lede van die organisasie in die mate waarin hulle sekere gedrag versterk en ander ontmoedig. Gevolglik bestaan gedragsnorme enersyds uit formele voorskrifte (byvoorbeeld 'n gedragskode) wat

deur die bestuur daargestel, en andersyds uit ongeskrewe gedragsreëls (byvoorbeeld die standard van dissipline) waarvan 'n mens gedeeltelik bewus kan raak en wat voorskryf hoe werknemers in spesifieke situasies moet optree.

Westoby (1988:217) is van mening dat norme 'n integrale deel uitmaak van 'n organisasie se organisasiekultuur. Uit die analise van die organisasiekultuur (vergelyk Tabelle 2.1 en 2.2) beskou die meerderheid navorsers norme as een van die aspekte van organisasiekultuur en sluit dit die gemeenskaplike reëls en standaardprosedures vir gegewe situasies in.

Volgens Ott (1989:37) en Maror (1993) beskou sommige navorsers die effek van gedragsnorme op organisasiekultuur as so sterk dat hulle norme as organisasiekultuur beskou. Ott is egter van mening dat gedragsnorme nie per sé as die organisasiekultuur beskou kan word nie, maar dat dit 'n waardevolle bydrae lewer tot die instandhouding daarvan.

Norme kan geklassifiseer word volgens hul bydrae tot organisasie-effektiwiteit (Gordon, 1999:25). Ten eerste is daar sleutelnorme wat gedrag bepaal wat essensieel is vir die bereiking van die missie van die organisasie. Hierdie norme sluit verwagtinge rakende bywoning, produktiwiteit, betrokkenheid by besluitneming en die aanvaarding van leierskap in. Ten tweede is daar periferiese norme wat gedrag bepaal wat belangrik maar nie essensieel is vir die bereiking van die missie en doelstellings van die organisasie nie. Gevolglik oefen norme 'n definitiewe invloed uit op die effektiwiteit wat in 'n organisasie bereik word.
Sammons (1999:195) is van mening dat die norme van 'n organisasie die volgende elemente behoort in te sluit, naamlik om:

- intellektuele uitdagings te stel,
- hoë verwagtinge by lede te koester, en
- verantwoordelikheid duidelik af te baken.

Samevattend word na norme verwys as die ongeskrewe en formele maatstawwe wat as kriteria dien wat in 'n skool bestaan, waaraan optrede, situasies, resultate en vorme van voortbestaan gemeet word.

3.2.10 Sintese

Die nie-tasbare grondslae vorm die basis van waaruit die organisasiekultuur van 'n organisasie ontwikkel. Dit blyk duidelik in Tabel 3.1 waar die samevattende rol en plek van die nie-tasbare aspekte van organisasiekultuur uiteengesit word, en die bydrae daarvan tot organisasie-effektiwiteit aangetoon word.

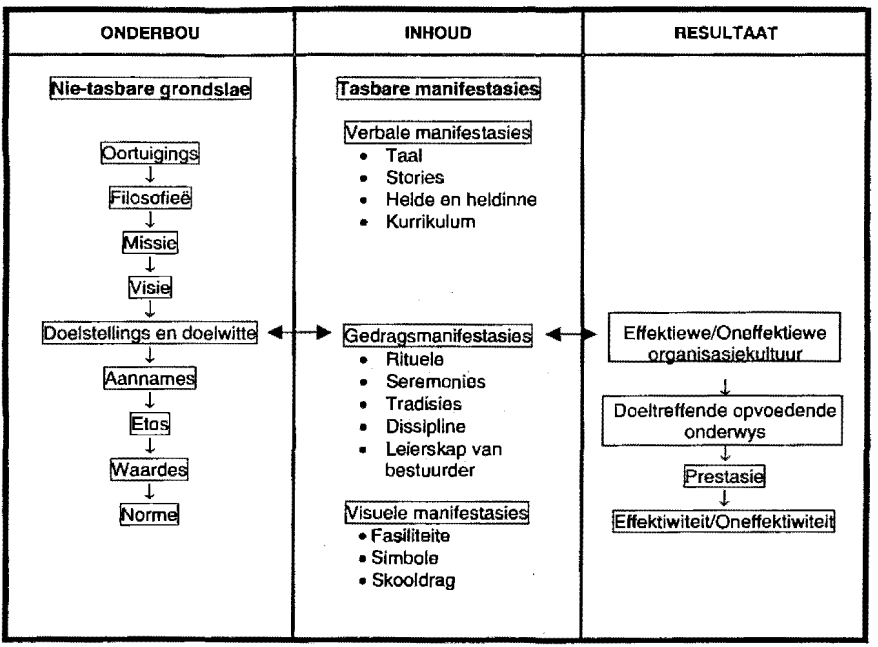
Tabel 3.1: Die rol en plek van die nie-tasbare aspekte van organisasie-kultuur en die bydrae wat dit lewer tot organisasie-effektiwiteit

	Rol en plek	Bydrae
Oortuigings	• Ontwikkel oor tyd heen deur ervaring en blootstelling en deur wedersydse beïnvloeding tussen lede van die organisasie. • Dit ontwikkel en skep 'n gevoel teenoor iemand of iets. • Dit verteenwoordig die individu se persepsie van die realiteit.	• Verhoog die prestasievlak van rolspelers in die skool en beïnvloed daardeur organisasie-effektiwiteit indirek.
Aannames	• Verteenwoordig die diepste vlak van organisasiekultuur wat onsigbaar, bewus en vanselfsprekend waarhede verteenwoordig.	• Die bydrae tot organisasie-effektiwiteit is daarin geleë dat dit funksioneer as 'n stel onbewuste, ongetoetste en vanselfsprekende waarhede.
Etos	• Dit dui op die kenmerkende gees en gesindheid in die organisasie en sodoende word 'n bepaalde beeld van die organisasie gevorm.	• Dit skep 'n basis van vertroue in die organisasie by die gemeenskap vanweë die beeld wat na die breë gemeenskap uitgedra word.
Waardes	• Riglyne en oortuigings wat lede van 'n organisasie toepas wanneer hulle deur 'n bepaalde probleem gekonfronteer word en hulle 'n keuse moet uitoefen. • Dit verteenwoordig konstante en volgehoue oortuigings rakende dit wat belangrik is vir die organisasie.	• Indien die waardes van 'n organisasie kongruent is aan die onderliggende aannames, funksioneer die rolspelers as 'n effektiewe eenheid en word suiwer gefokus op die missie van die organsiasie.
Norme	• Maatstawwe en standaarde wat as kriteria dien om tussen reg en verkeerd te onderskei.	• Dit rig en stuur die gedrag van rolspelers in die organisasie.

Vervolgens word daar oorgegaan tot die bespreking van die tasbare manifestasie van organisasiekultuur.

3.3 TASBARE MANIFESTASIES

Volgens Figuur 3.2 rus die inhoud van organisasiekultuur op die nie-tasbare grondslae.



Figuur 3.2: Tasbare aspekte vir 'n effektiewe organisasiekultuur

Die inhoud van organisasiekultuur bestaan uit tasbare manifestasies wat betrekking het op die wyse waarop die organisasiekultuur deur die lede van die organisasie uitgebeeld word. Die organisasiekultuur in 'n organisasie manifesteer hom verbaal, visueel en deur die gedrag van optrede van lede van die organisasie (vergelyk ook Figuur 2.5).

Die tasbare manifestasies van organisasiekultuur word vervolgens bespreek.

3.3.1 Verbale manifestasies

Hierdie groep simboliese en beeldende manifestasies van organisasiekultuur het betrekking op geskrewe mededelings of die oordrag van inligting met woorde deur lede van 'n organisasie.

3.3.1.1 Taal

Die taal wat deur lede van 'n organisasie gebruik word, en die wyse waarop dit gebruik word, veral uitdrukkings eie aan die organisasie, reflekteer die organisasiekultuur wat in sodanige organisasie aanwesig is. Beare *et al.* (1989:187-188) en Brown (1998:12) meen dat aangesien 'n bepaalde begrip en betekenis aan woorde geheg word, 'n unieke taal met 'n eiesoortige woordeskat ontwikkel aangaande die spesifieke werksaamhede vir lede van 'n organisasie. Dit ontwikkel 'n eiesoortige en unieke karakter wat dan gestalte kry in die organisasiekultuur vir sodanige organisasie (vergelyk 2.2.2.4).

Beare *et al.* (vergelyk 2.2.2.1) en Sergiovanni en Starratt (vergelyk 2.2.2.4) beskou taal as een van die aspekte van organisasiekultuur. Hierdeur word die organisasie se onderliggende aannames, waardes en norme verbaal aan lede en die gemeenskap oorgedra.

Taal word ook deur Ott (1989:26) as 'n integrale deel van organisasiekultuur beskou wat sekere funksies vervul en sodoende organisasie-effektiwiteit bevorder. Die mees voor die hand liggende funksie is om lede van die organisasie in staat te stel om die missie, doelstellings en doelwitte van die organisasie effektief met mekaar te bespreek. 'n Verdere funksie van taal as 'n produk van organisasiekultuur, maar ook as een van die skeppers daarvan, is dat dit as die handhawer en uitdrukking van 'n organisasie se organisasiekultuur beskou word. Sodoende beklee taal die sentrale plek in organisasiekultuur, vanweë die krag en invloed wat dit uitoefen op die denke en persepsies van die werklikheid van lede van die organisasie.

Vanweë die feit dat metafore as 'n kragtige taal in die organisasie beskou word, is dit nodig om kortliks aandag hieraan te gee.

Metafore word beskou as 'n taal deur middel waarvan een saak gesien kan word in terme van 'n ander. Deal (1995:120) meen dat die aard van metafore daarin geleë is dat dit aan vreemde aspekte bekendheid verleen, en aan bekende aspekte 'n vreemde betekenis heg. Om aan 'n organisasie te dink in terme van 'n boom, 'n dier of 'n boek kan vir lede van die organisasie van hulp wees om komplekse sake uit te druk, te identifiseer of op te los.

Ott (1989:31) meen dat metafore enersyds 'n produk is van organisasiekultuur, en andersyds 'n bydrae lewer tot die oordra en instandhouding daarvan. Metafore speel 'n belangrike rol by die tot stand bring van 'n effektiewe organisasiekultuur van 'n skool in die sin dat dit betrokkenes toelaat om hulle iets te verbeel/of voor te stel, asof die skool iets anders is. Dit druk gekompliseerde sake uit in verstaanbare terme wat dan mense se houdings teenoor die skool kan beïnvloed.

Samevattend help metafore om aan rolspelers in die skool betekenis te gee ooreenkomstig dit wat hulle ervaar en beleef.

3.3.1.2 Storievertelling

Robbins en Alvy (1995:32), Alkire (1995) en Brown (1998:13) verwys na stories as verhale wat fokus op spesifieke gebeurtenisse, wat voortspruit uit die geskiedenis van 'n organisasie. Sodoende word stories lank onthou en maak dit deel uit van die bestaan van 'n organisasie.

Deal (1995:121) beskou stories as 'n voertuig vir kommunikasie en 'n meganisme om eenheid onder lede van die organisasie te bewerkstellig. Deur stories te vertel word lede van die organisasie tot nuwe insigte gebring oor die manier van doen en die lojaliteit wat tussen lede van die organisasie bestaan. Daarom moet organisasies doelbewus geleenthede skep om te praat oor karakters wat 'n waardevolle bydrae gelewer het tot die organisasie en die verpersoonliking was van dit waarvoor die organisasie hom beywer.

Uit hul onderskeie analises van die organisasiekultuur beskou Kilmann *et al.*

(vergelyk 2.2.1.1), Schein (vergelyk 2.2.1.3), Brown (vergelyk 2.2.1.5), Beare *et al.* (vergelyk 2.2.2.1), Sergiovanni en Starratt (vergelyk 2.2.2.4), Janson (vergelyk 2.2.2.7) en Deal en Peterson (vergelyk 2.2.2.6) stories as een van die aspekte van organisasiekultuur.

Deal en Peterson (1999:55) is oortuig van die waarde van stories by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur van 'n organisasie. Beare *et al.* (1989:190) meen dat wanneer stories uiteindelik deel uitmaak van die gemeenskaplike kennis wat in 'n organisasie bestaan, die toegewydheid onder lede en die belangrikheid van waardes opnuut versterk word. Dit is nie soseer die literêre detail nie, maar eerder die figuurlike interpretasie van die storie wat betekenisvol is en aandui waarvoor die organisasie hom werklik beywer (Sergiovanni & Starratt, 1993:93). Gevolglik het stories 'n versterkende uitwerking op die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

Brown (1998:14) dui aan dat stories 'n vertolker is van 'n organisasie se waardes en oortuigings, formele en informele reëls en prosedures asook dat dit die afwyking en komplikasies van reëls en prosedures in 'n organisasie aantoon. Hierdie waardes en oortuigings vorm die basis van organisasiekultuur en die formele en informele reëls en die wyse van optrede van lede van die organisasie (vergelyk 2.4).

Die waarde en effektiwiteit van stories in 'n organisasie lê vir Peters en Waterman (1982:59,61) in die feit dat stories groter trefkrag het wanneer dit aan lede van die organisasie oorgedra word, teenoor inligting wat per definisie bloot abstrakte feite is. Stories illustreer, skep 'n menslike atmosfeer, beklemtoon standaarde, word maklik onthou en is dus baie meer effektief as beleidstukke en selfs reëls en regulasies. Abstrakte begrippe wat moeilik verwoord word, byvoorbeeld waardes, word effektief deur middel van stories uitgebeeld (Beare *et al.*, 1989:190).

Stories in 'n organisasie word deur Deal en Peterson (1999:55) beskou as 'n meganisme om die aannames, waardes en norme waarop organisasiekultuur

gebaseer is, aan lede van die organisasie en die gemeenskap soos volg oor te dra.

- Oud-leerders vertel stories en grappe aangaande die prestasie van die skool in die verlede, wat dien as motivering vir nuwelinge om die kultuur van uitnemendheid by die skool in stand te hou.
- Stories rakende opvoeders en hoofde wat in hulle tyd ware "karakters" was, word oorgedra.
- Skep geleentheid om stories te vertel rondom gebeure wat gedurende die skooldag plaasvind.

Die impak van stories op die organisasiekultuur word ook deur Johnston (1987:85-86) beklemtoon. Deur van stories gebruik te maak word die waardes, norme en dit waarvoor die organisasie hom beywer, aan die lede van die organisasie en die gemeenskap oorgedra. Dit verhoog die samehorigheid onder lede van die organisasie en sodoende word gemeenskaplike doelwitte en doelstellings nagestreef wat organisasie-effektiwiteit bevorder.

3.3.1.3 Helde en heldinne

Effektiewe organisasies gee erkenning aan helde en heldinne wie se gedagtes, dade en persoonlike kwaliteite die organisasie se kernwaardes verpersoonlik en op 'n besondere wyse vertolk (Deal, 1985:606).

Beare *et al.* (1989:191) verwys na helde en heldinne as:

- die hoofleiers van die skool;
- leerders wat op sport- en kultuurgebied besondere prestasies behaal;
- prominente en karaktervolle opvoeders wat 'n sterk invloed uitoefen op leerders; en
- oud-leerders wat op bepaalde terreine presteer.

Uit hul onderskeie analises van die organisasiekultuur beskou Schein (vergelyk

2.2.1.3), Owens (vergelyk 2.2.2.3), Brown (vergelyk 2.2.1.5) en Janson (vergelyk 2.2.2.7) helde en heldinne as een van die aspekte van organisasiekultuur. Hierdie navorsers meen dat heldefigure bewys dat sukses bereikbaar en moontlik is, as rolmodelle vir ander lede dien, die beeld van die skool na buite vertoon,

standaarde vir optrede stel en persone motiveer om te presteer. Sulke invloede het 'n verreikende effek op die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur (vergelyk 2.4).

Verskeie navorsers (Ott, 1989; Alkire, 1995; Reavis *et al.*, 1999) wys daarop dat helde en heldinne organisasiekultuur versterk en in stand hou deur standaarde vir gedrag vas te lê en rolmodelle vir prestasie aan lede voor te hou. Leerders modelleer hulle eie gedrag dikwels ooreenkomstig die van heldefigure wat buite of binne skoolverband figureer.

Deal (1985:606) is van mening dat dit tot voordeel van die organisasiekultuur van die organisasie is, indien hierdie heldefigure die nodige erkenning van die organisasie ontvang. Die waarde van hierdie erkenning aan heldefigure is nie slegs geleë in die erkenning as sodanig nie, maar ook in die versterkende effek wat dit het op die waardes van die organisasie wat deur die heldefigure verpersoonlik word.

3.3.1.4 Kurrikulum

Die korrekte samestelling en implementering van 'n skool se kurrikulum word as die primêre dryfveer beskou vir die bereiking van die skool se opvoedkundige doelstellings (Beare *et al.*, 1989:187). Die omvang van die kurrikulum is wyd en sluit alle formele en informele aktiwiteit in waaraan 'n leerder blootgestel word gedurende die skooldag. Uit hierdie aktiwiteite ontwikkel helde, stories en legendes wat bydraes lewer tot die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur van 'n skool.

Die verborge kurrikulum word ook as deel van die skool se kurrikulum beskou. Sergiovanni (1987:121) beskou die verborge kurrikulum as dit wat nie-

intensioneel deur die opvoeders aan leerders geleer word. Dit dui dus op die waardes, aannames en gebruike wat in stand gehou word deur lede van 'n organisasie om gehalte-opvoeding te verseker. Die waardes en norme wat deur opvoeders in die skool verpersoonlik word, is waardevol vir die leerder en lewer sodoende 'n groter bydrae tot die organisasiekultuur van die skool as die vakinhoudelike wat aangebied word.

Uit die analise van die organisasiekultuur beskou Beare *et al.* (vergelyk 2.2.2.1) en Janson (vergelyk 2.2.2.7) kurrikulum as een van die aspekte van organisasiekultuur. Janson (2002:127) meen dat daar in 'n skool met 'n sterk akademiese organisasiekultuur norme en waardes sal wees wat klem lê op die akademiese prestasies van die leerders en op die verbetering van die kwalifikasies van die opvoeders. Die metode van onderrig wat in die skool gevolg word, is ook tekenend van die organisasiekultuur van die skool om sodoende by die leerders en opvoeders se unieke behoeftes aan te pas en organisasie-effektiwiteit te bevorder.

Volgens die navorsing van Hoy en Hannum (1997) bestaan 'n direkte verband tussen organisasiekultuur, organisasie-effektiwiteit, organisasie-gesondheid en die prestasievlak van leerders in 'n skool. In skole met stimulerende leeruitkomste, opvoeders wat hoë maar bereikbare doelwitte stel en leerders wat toegewyd werk, word 'n hoë prestasievlak bereik. Sodoende sal die wyse waarop akademiese aangeleenthede by 'n skool aangepak word, tekenend van die organisasiekultuur van daardie skool wees.

Uit die bespreking is dit duidelik dat die kurrikulum as 'n belangrike aspek beskou word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in die skool.

3.3.2 Gedragsmanifestasies

Die uitbeeld van die organisasiekultuur deur die gedrag van lede van die organisasie kan dalk só deel uitmaak van die normale funksionering van die skool dat dit as 'n roetinetaak beskou word en die ware betekenis daarvan nie besef word nie.

Aspekte wat die organisasiekultuur deur die gedrag en optrede van lede van die organisasie weerspieël, sluit in: rituele, seremonies, tradisies, dissipline en die bestuurstyl van die bestuurder.

3.3.2.1 Rituele

Rituele word deur verskeie navorsers gesien as geïnstitusionaliseerde en geroetineerde prosedures wat 'n verband moet hê met die onderliggende waardes en oortuigings van 'n organisasie.

Deal (1995:121) beskou rituele as die wyse waarop lede van 'n organisasie die waardes en oortuigings van sodanige organisasie vertoon. Anders as in die teater, is die lede van die organisasie self die rolspelers en daar is geen gehoor aanwesig nie.

Onderliggend aan elke ritueel bestaan 'n mite wat die kern van 'n organisasie se organisasiekultuur simboliseer (Conway, 1990). Indien die onderliggende waardes en oortuigings van 'n organisasie nie die onderliggende grondslag van rituele vorm nie, word die rituele slegs gewoontes wat neerdrukkend kan inwerk op die lede van die organisasie, aangesien die nie-tasbare grondslae die onderbou vorm vir die tasbare manifestasies (vergelyk Figuur 3.2).

Ott (1989:37) is van mening dat rituele wat in isolasie funksioneer, oneffektief is. Hy wys daarop dat rituele slegs oorleef vir die simboliese betekenis daarvan, naamlik dat dit stabiliteit aan lede van die organisasie verseker, deurdat rituele organisasiekultuur vertolk en sodoende dit verewig.

Die organisasiekultuur van 'n organisasie word deur rituele gevorm (McClaren, 1986:28). Die skrywer is van mening dat alle familie- en korporatiewe instellings in die samelewing sonder rituele in duie sal stort. Rituele is gesetel in die mens se poging om hom te transendeer en daardeur sy persoonlikheid te laat ontwikkel en te vestig.

Uit hul onderskeie analises van organisasiekultuur beskou Kilmann *et al.* (vergelyk 2.2.1.1), Schein (vergelyk 2.2.1.3), Owens (vergelyk 2.2.2.3), Brown

(vergelyk 2.2.1.5), Bear *et al.* (vergelyk 2.2.2.1), Basson *et al.* (vergelyk 2.2.2.5), Janson (vergelyk 2.2.2.7) en Deal en Peterson (vergelyk 2.2.2.6) rituele as 'n aspek van organisasiekultuur wat uit bepaalde prosedures bestaan met onderliggende betekenis. Hierdie navorsers toon aan dat roetineprosedures gekoppel word aan 'n organisasie se missie en waardes wat 'n bepaalde gees en gesindheid onder lede met 'n hegte kulturele band vestig.

Deal en Peterson (1999: 33-35) dui aan dat die volgende rituele deur skole gevolg word:

- **Inhuldigingsrituele**: met betrekking tot die verteenwoordigende leerlingraad en sportkapteine,
- **rituele by afskeid**: die laaste dag van matrikulante en by die afskeid van opvoeders,
- **rituele voor besondere uitdagings en geleenthede**: rituele voor toetsreekse, eksamens en groot sportbyeenkomste, en
- **rituele om nuwelinge te verwelkom:** met betrekking tot leerders en opvoeders.

Volgens Janson (2002:129) het rituele 'n groot impak op die organisasiekultuur van 'n organisasie, aangesien dit gewortel lê in die mens se poging om hom te transendeer. Sodoende lewer dit 'n bydrae tot die ontwikkeling en vestiging van die mens se persoonlikheid. Hierdie beskouing sien rituele as die draers van kulturele kodes wat lede van die organisasie se persepsies vorm en organisasie-effektiwiteit bevorder.

3.3.2.2 Seremonies

In die literatuur is die algemene siening dat seremonies die kernwaardes en oortuigings van 'n organisasie reflekteer en versterk.

Deal en Peterson (1999:35) meen dat seremonies as dié aspek van organisasiekultuur beskou word, aangesien 'n organisasie sy waardes oordra,

suksesse vier en erkenning gee aan besondere bydraes wat deur lede van 'n organisasie gelewer is. Johnstone (1987:86) is van mening dat seremonies 'n weerspieëling is van dít wat vir 'n organisasie waardevol is. Vir Beare *et al.* (1989:196) is die waarde van seremonies daarin gesetel om die bestaan van 'n organisasie te vier, erkenning aan lede te verleen, vorige suksesse te herdenk, ondersteuning te vind vir huidige programme en om 'n platform te skep vir die loods van 'n nuwe aktiwiteit of program.

Dit word beklemtoon dat seremonies deeglike beplanning en voorbereiding noodsaak, ten einde 'n geleentheid met grasie en styl aan te bied (Deal & Peterson, 1999:40). Indien seremonies betekenisloos is, doen dit afbreek aan die organisasiekultuur van sodanige organisasie.

Uit hul onderskeie analises van die organisasiekultuur beskou Schein (vergelyk 2.2.1.3), Brown (vergelyk 2.2.1.5), Beare *et al.* (vergelyk 2.2.2.1), Basson *et al.* (vergelyk 2.2.2.5), Sergiovanni en Starratt (vergelyk 2.2.2.4), Janson (vergelyk 2.2.2.7) en Deal en Peterson (vergelyk 2.2.2.6) seremonies as 'n aspek van organisasiekultuur. Hierdie navorsers meen dat seremonies versigtig ontwerp en saamgestel moet word om waardes oor te dra, betekenisvolle suksesse te vier en 'n hegte gevoel van samehorigheid onder lede van die organisasie te kweek.

Die effek van seremonies op organisasie-effektiwiteit word veral deur Janson (2002:129) aangetoon. Hy beklemtoon die feit dat seremonies by skole by uitstek die geleentheid bied waardeur tradisies, simbole en rituele van 'n organisasie, wat die kernaspekte van organisasiekultuur vorm, tot hulle reg kom. Seremonies met grasie en styl en wat eie aan 'n organisasie is, is van groot waarde en verhoog die effektiwiteit van die organisasie.

Navorsers (Deal & Peterson, 1999:36-41; Beare *et al.*, 1989:196) is van mening dat skole met 'n effektiewe organisasiekultuur gedurende die jaar die volgende seremonies reël:

- **openingseremonies vir opvoeders**: opvoeders besin opnuut oor die missie van die skool en hulle bereidheid tot volle ondersteuning in die uitvoering van die skoolaktiwiteite.
- **seremonies waarin die gemeenskap betrek word**: die klem word hier geplaas op die skep van kontakgeleenthede met die gemeenskap. Inligtingsaande, oueraande en formele funksies kan benut word om waardevolle insette van die gemeenskap te kry,
- **seremonies om erkenning te gee aan harde werk**: prysuitdelingsfunksies, sport- en kultuurdinees en saalopeninge is geleenthede om erkenning aan leerders te gee.
- **sermonies vir topbestuur**: geleenthede word geskep waar die topbestuur informeel oor nuwe strategieë vir die skool besin.
- **godsdienstige seremonies**: geleentheid moet geskep word vir leerders en personeel van alle gelowe om hul godsdiens te kan beoefen.
- **seremonies vir erkenning en waardering**: vir besondere bydrae deur individue en groepe in die vestiging van trots in die skool.
- **seremonies vir oud-leerders**: reël van reünies om kontak met oud-leerders te behou en sodoende seker te maak van hulle ondersteuning.
- **seremonies wat die begin en einde van 'n tydvak aandui**: inswering van verteenwoordigende leerlingraad, voorhou van erekode van die skool aan die begin van elke kwartaal, seremonies tydens sportdae, vier van skoolverjaarsdag, inskakelingseremonie van nuwe leerlinge, matriekafskeid en weeklikse saalopeninge.
- **herdenkingseremonies**: bring hulde aan stigters en vestigers van die skool vir hulle besondere bydrae.

Gesien vanuit bogenoemde sienings slaag seremonies daarin om 'n sterk eenheidsgevoel onder lede van 'n organisasie te bewerkstellig, en 'n rol te speel by die vorming van ongeskrewe kulturele waardes en norme van die organisasie.

Seremonies gee betekenis aan gebeure in die organisasie en dien as 'n vertoonvenster vir die organisasiekultuur van 'n organisasie.

3.3.2.3 Tradisies

Verskeie navorsers (Barresi & Olson, 1994; Mortimore, 1998; Mawhinney, 1999; Deal & Peterson, 1999) beskou tradisies as die oordra van gebruike en waardes wat deel uitmaak van die organisasie se verlede en waaraan die gemeenskap besondere waarde heg.

Deal en Peterson (1999:41) meen dat tradisies as 'n waardevolle aspek van organisasiekultuur beskou word, met 'n spesiale geskiedenis en betekenis wat blywend is in 'n organisasie. Tradisies is dus deel van die geskiedenis wat die kultuur in 'n organisasie kragtig maak, en dit na binne en buite die organisasie simboliseer.

Deal en Peterson (1999:41) meen dat die volgende tipe tradisies in skole teenwoordig is:

- **tradisies wat professionalisme bou**: hier word gefokus op die instandhouding van bepaalde gebruike deur opvoeders, onder andere toegewydheid, netheid en vriendelikheid.
- **tradisies deur leerders**: bepaalde gebruike wat deur leerders ontwikkel en in stand gehou word, onder andere netheid op skooldrag, aanspreekvorm, gebruike by sportbyeenkomste en volgehoue prestasies van die skool.

Uit hul onderskeie analises van die organisasiekultuur beskou Schein (vergelyk 2.2.1.3), Owens (vergelyk 2.2.2.3), Brown (vergelyk 2.2.1.5), Mentz (vergelyk 2.2.2.2), Janson (vergelyk 2.2.2.7) en Deal en Peterson (2.2.2.6) tradisies as een van die aspekte van organisasiekultuur. Hierdie navorsers wys daarop dat doelstellings en prestasies uit die verlede wat nog geldig is, vars gehou moet word. Organisasies moet poog om tradisies deel van hulle organisasiekultuur te maak om sodoende kreatiwiteit en innovering aan te wakker.
Tradisies in 'n organisasie het 'n positiewe uitwerking op organisasie-effektiwiteit.

Barresi en Olson (1994) wys daarop dat waardes en oortuigings deur tradisies oorgedra word. Tradisies verteenwoordig belangrike lewenswaardes wat diep gewortelde emosies ontketen, byvoorbeeld intense trots, kameraadskap en liefde wat effektiwiteit in die organisasie bevorder. Die gevolg hiervan is dat tradisies so hoog aangeslaan word, dat pogings om dit tot niet te maak, groot teenkanting ontlok.

Die leier van 'n organisasie het die verantwoordelikheid om tradisies te ontwikkel wat die behoefte van die lede van die organisasie en die gemeenskap in ag neem (Deal & Peterson, 1999:42). Sodoende word dit noodsaaklik dat aandag voortdurend gegee moet word aan tradisies om 'n effektiewe organisasiekultuur te vestig.

Samevattend word dus gestel dat tradisies tot stand gebring word deur die oorlewering en handhawing van positiewe gebruike en standaarde uit die verlede en die beklemtoning van sekere waardes. Daardeur verkry die organisasie 'n unieke persoonlikheid wat by die lede van die organisasie 'n gevoel van trots en emosionele verbondenheid kweek.

3.3.2.4 Dissipline

Uit die literatuur blyk dit dat 'n ordelike, gedissiplineerde en veilige, maar nie rigiede nie, atmosfeer heers in skole met 'n effektiewe organisasiekultuur.

Dissipline word vandag gebruik as 'n interpersoonlike konsep (Pardey, 1998). Dit het betrekking op die reëls en norme wat aanvaarbare gedrag in die skool spesifiseer. Volgens Beare *et al.* (1989:198) en Pardey (1998) sal dit ideaal wees indien sodanige reëls as riglyne dien, eerder as voorskrifte vir die gedrag van leerders. Streng rigiede reëls en die onverbiddelike afdwing van die reëls is tipies van 'n organisasiekultuur waarin leerlinge meer geneig is om reëls te oortree en minder geneig is om hulle samewerking aan die opvoeders te gee (Beare *et al.*, 1989:198).

Orde en dissipline word as 'n vereiste gestel vir die effektiewe voltrekking van die onderrig- en leergebeure (Hamm, 1989:109). Sonder dissipline is opvoeding

nie moontlik nie Janson (2002:131) is van mening dat 'n skool sonder orde dikwels 'n lae moreel en swak samewerking tussen opvoeders en leerders tot gevolg het. Wanorde word later 'n integrale deel van die organisasiekultuur van die skool, wat nie 'n veilige heenkome vir onderrig en leer is nie

Uit hul onderskeie analises van organisasiekultuur beskou Kilmann *et al.* (vergelyk 2.2.1.1), Owens (vergelyk 2.2.2.3), Beare *et al.* (vergelyk 2.2.2.1), Basson *et al.* (vergelyk 2.2.2.5) en Sergiovanni en Starratt (vergelyk 2.2.2.4) dissipline as 'n aspek van organisasiekultuur. Hierdie navorsers stel dit duidelik dat die handhawing van orde en dissipline bevorderlik is vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in 'n skool. 'n Gebrek aan orde en dissipline kan 'n verwoestende invloed daarop uitoefen (vergelyk 2.4).

Volgens Janson (2002:130) word leerlinge dikwels vervreem van die organisasiekultuur van 'n skool vanweë hulle kritiese belewing van die gesag in die skool. Die volgende redes gee aanleiding hiertoe:

- **geen seggenskap:** Leerders beleef dat hulle geen invloed op hulle eie doen en late by die skool het nie.
- **normloosheid:** Leerders identifiseer nie met die norme en waardes van die skool nie.
- **geïsoleerdheid:** Leerders het ander prioriteite, en die organisasie-kultuur van die skool het vir hulle geen betekenis nie.
- **onttrekking:** Leerders probeer presteer in aktiwiteite wat die skool nie aanbied nie.

In navorsing deur Holmes en Wynne (1989:150-160) by skole met topprestasies is die volgende gemeenskaplikhede rakende die hantering van dissiplinêre aangeleenthede bevind:

- reëls en 'n gedragskode is vir almal ter insae en verstaanbaar en is opgestel

- in oorleg met die leerders of hulle verteenwoordigers,
- reëls word streng en konsekwent toegepas,
- daar bestaan geen huiwering om streng op te tree teenoor leerders wat ernstige oortredings begaan het nie,
- in skole is daar sigbare beloning vir prestasie, en goeie gedrag word gereeld aangeprys, en
- in skole met goeie dissipline het leerders die regte dinge gedoen, omdat hulle trots is op die skool en graag die goeie naam van die skool in ere wil hou.

Volgens Houlihan (1988:97) beskik 'n skool met 'n kerngesonde organisasie-kultuur oor 'n uitnodigende atmosfeer wat daarop gerig is om dissiplinêre probleme te voorkom. Dit dien as teenvoeter vir leerders om hulle van die skool te vervreem.

Die handhawing van orde en dissipline in die skool het die beste kans op sukses indien leerders die geleentheid gebied word om insette te lewer met betrekking tot die gedragskode van die skool. Hierdie siening word veral deur Robbins en Alvy (1995:223) beklemtoon om betrokkenheid en mede-verantwoordelikheid van leerders te bevorder, sodat hulle kan verstaan waarom hulle gedrag aan sekere norme moet voldoen.

3.3.2.5 Bestuurstyl van die bestuurder

Volgens die navorsing gedoen deur Williams *et al.* (1993:53-54) en Campo (1993:119-121) is bestuurstyl een van die belangrikste kultuurfaktore. Die navorsers meen dat bestuurstyl 'n kombinasie is van persoonlike waardes en menings ten opsigte van die organisasie en sy omgewing. Dit word verder gestel deur Campo (1993:120) dat bestuurders as agente binne organisasies optree wat sekere kultuurwaardes voorhou.

Steers en Porter (1991:249) is van mening dat die bestuurstyl in die organisasie 'n kardinale rol speel by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur. Lede moet die gevoel kry dat hulle insette waardeer word en dat hulle 'n bydrae tot

die organisasie kan lewer. Bestuurstyl moet ook 'n baie prominente plek inneem by die ondersteuning van die kernwaardes van die organisasie (vergelyk 2.5).

Venter (1998:16) en Plucker en Slavkin (2000) stel dit sterk dat bestuurstyl potensieel die grootste invloed op organisasiekultuur kan uitoefen. Die bestuurder skep norme deur wat hy sê en doen, wat dan na vlakke laer af deurfilter. Verder word die vermoë van 'n hoof om te kan kommunikeer, veral om met aandag te kan luister, as 'n sterk element in die vestiging van 'n organisasiekultuur beskou.

Uit hul onderskeie analises van die organisasiekultuur beskou Denison (vergelyk 2.2.1.2), Schein (vergelyk 2.2.1.3), Beare *et al.* (vergelyk 2.2.2.1), Janson (vergelyk 2.2.2.7) en Deal en Peterson (vergelyk 2.2.2.6) die aard van leierskap as een van die kernaspekte van organisasiekultuur. Hiervolgens meen Janson (1996:90) dat die wyse waarop die bestuurder beplan, besluite neem en probleme oplos, 'n effektiewe organisasiekultuur volkome bepaal.

Aangesien organisasiekultuur omskryf word as die wyse waarop dinge in 'n organisasie gedoen word (vergelyk 2.2.2.7), kan afgelei word dat die bestuurstyl deur organisasiekultuur beïnvloed sal word, maar dat die bestuurstyl ook die organisasiekultuur beïnvloed.

3.3.3 Visuele manifestasies

Aspekte wat die organisasiekultuur van 'n organisasie deur die visuele in die organisasie manifesteer, is die fisiese fasiliteite, simbole en skooluniform.

3.3.3.1 Fisiese fasiliteite

Alkire (1995) beskou fisiese fasiliteite en uitleg as een van die elemente van organisasiekultuur. Die invloed daarvan op die organisasiekultuur word bepaal deur die gevoel en atmosfeer wat die fasiliteite van 'n organisasie by sy lede en die gemeenskap tot stand bring (vergelyk 2.4).

Uit hul onderskeie analises van die organisasiekultuur beskou Beare *et al.* (vergelyk 2.2.2.1) en Janson (vergelyk 2.2.2.7) fisiese fasiliteite as een van die aspekte van organisasiekultuur. Dit het veral betrekking op die atmosfeer wat deur fisiese fasiliteite in 'n organisasie geskep word.

Beare *et al.* (1989:192) meen dat hierdie gevoel en atmosfeer die prioriteite, waardes en filosofie onderliggend aan die skool se organisasiekultuur weerspieël. Leerders voel trots op die geboue, terrein en toerusting wat in 'n goeie toestand is. Dit kweek die nodige respek vir eiendom en bring mee dat leerlinge nie sommer vernielsugtig optree nie.

Die organisasiekultuur manifesteer hom in die uitleg en voorkoms van die fisiese fasiliteite van 'n organisasie (Brown, 1998:9). Dit het betrekking op die effektiewe benutting van ruimte, die kwaliteit en funksionaliteit van die meubels en stoffering, plasing en uitleg van die departemente en die algemene voorkoms van die geboue en parkeerruimte. Dit is wenslik dat die skool sy oorspronklike voorkoms solank moontlik moet behou, aangesien geboue wat uit 'n vroeëre tydvak dateer, gewoonlik besonder indrukwekkend en tradisieryk is.

Die impak van fisiese fasiliteite op 'n effektiewe organisasiekultuur van 'n organisasie word ook deur Deal en Kennedy (1984:130) beklemtoon. Hulle stel dit duidelik dat indien 'n organisasie trots is op homself en dus ook op sy organisasiekultuur, word hierdie trots weerspieël in die onmiddellike omgewing en fasiliteite waarbinne die organisasie funksioneer. Die netheid en voorkoms van die fasiliteite van 'n organisasie dra grootliks by tot die lede se trots in die organisasie, wat insgelyks organisasie-effektiwiteit bevorder. Daarteenoor kan onversorgde fasiliteite nie anders nie as om 'n negatiewe invloed op lede, en sodoende die organisasiekultuur, uit te oefen.

Bloemhoff (1990:4-6) is van mening dat skole met onvoldoende fasiliteite 'n negatiewe invloed op die opvoeders uitoefen met die daaruit voortspruitende benadeling van die prestasies van die leerders. Die omvang en gehalte van die fisiese fasiliteite by 'n skool speel 'n belangrike rol by die aantal leerders wat aan

buitemuurse aktiwiteite deelneem en by die gehalte van die prestasies wat hulle behaal.

Die organisasiekultuur bepaal volgens Kimbrouch en Burkett (1990:294) en Raymond (1998) of die fisiese fasiliteite opgepas of verniel word. Terselfdertyd sal die toestand van die gebou die organisasiekultuur van 'n skool beïnvloed. 'n Skool kan weinig doen aan sy geografiese ligging, grootte, argitektuur en ouderdom. Die rolspelers in die skool moet egter sorg dat die voorkoms van die skool onderskei kan word van die omringende omgewing deur sy grense duidelik af te baken, die ontwikkeling van indrukwekkende tuine en die byhou van 'n effektiewe instandhoudingsprogram vir die fisiese fasiliteite.

Samevattend blyk dit dat organisasiekultuur sal bepaal of die fisiese fasilitiete van 'n skool opgepas of verniel sal word. Insgelyks sal die toestand van die fisiese fasiliteite 'n invloed uitoefen op die organisasiekultuur van die skool.

3.3.3.2 Simbole

Simbole is tekens met 'n ryke betekenis wat baie meer uitbeeld as hulle intrinsieke waarde. Ott (1989:21) en Brown (1998:18) meen dat simbole na woorde, objekte, omstandighede, handelinge en kenmerke van persone wat 'n wyer betekenis en besondere waarde vir lede van die organisasie inhou, verwys. Die implikasie is dus dat feitlik enige aspek van, en gebeurtenis en proses in die organisasie 'n moontlikheid inhou van interpretasie as 'n simbool.

Uit hul onderskeie analises van die organisasiekultuur beskou Denison (vergelyk 2.2.1.2), Owens (vergelyk 2.2.2.3), Brown (vergelyk 2.2.1.5), Basson *et al.* (vergelyk 2.2.2.5), Mentz (vergelyk 2.2.2.2), Sergiovanni en Starratt (vergelyk 2.2.2.4), Janson (vergelyk 2.2.2.7) en Deal en Peterson (vergelyk 2.2.2.6) simbole as een van die aspekte van organisasiekultuur.

Deal en Peterson (1999:60) wys daarop dat simbole die nie-tasbare waardes en oortuigings van 'n organisasie verteenwoordig. Dit weerspieël daardie aspekte in 'n organisasie wat jy nie op 'n rasionele vlak kan begryp nie. Brown (1998:18)

dui aan dat simbole betekenis gee aan 'n organisasie en die gedrag en optrede van lede van die organisasie beïnvloed. Simbole het dus 'n geweldige impak op die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in die wyse waarop waardes en oortuigings uitgebeeld en die lede van die organisasie as 'n produktiewe eenheid saamgesnoer word.

Marshall (1988:263) meen dat simbole een van die sleutelkomponente van die organisasiekultuur van enige skool is. Simbole soos die skoolwapen, skoolvaandel en skoolkreet vloei voort uit die ryke tradisie van die skool. 'n Eie en unieke organisasiekultuur van 'n skool is ondenkbaar in die afwesigheid van hierdie simbole.

Navorsers (Ott, 1989:184-187; Deal, 1995:131-133; Deal & Peterson, 1999:60-68) identifiseer 'n verskeidenheid simbole wat by skole aangetref word, wat 'n kragtige rol speel by die kulturele kohesie en die ontwikkeling van 'n trots in die skool. Kortliks word na die volgende verwys:

➢ **Die meer voor die hand liggende simbole en artefakte:**

- **missiestelling**: moet sigbaar uitgebeeld word in vergaderplekke, toegangsweë en dokumentasie van die skool,
- **die uitstal van projekte**: projekte van leerders word op strategiese plekke in die skool vertoon om erkenning te gee aan hulle kreatiwiteit en harde werk,
- **baniere**: kleurvolle en treffende slagspreuke word in vergaderplekke sigbaar aangebring,
- **uitstal van vorige prestasies**: ererolle, foto's en vertoonkaste waarin ornamente wat op die betrokke prestasies betrekking het, uitgestal word,
- **simbole van verskeidenheid**: kunswerke of vlae wat die verskeidenheid kulture in die skool uitbeeld,
- **toekennings, trofeë en gedenkplate**: kleure- en erekleuretoekennings,

sport-, kultuur- en akademiese toekennings en trofeë wat uitgestal word,

- **eerbetoon aan voorgangers**: spesiale toekennings aan leerders en oud-leerders, koerantberigte rakende die skool en sy aktiwiteite en afskrifte van artikels en gedigte wat deur opvoeders of leerders geskryf en gepubliseer is,

- **maskot**: dit is tasbare simbole wat ontasbare waardes verteenwoordig en sodanige atmosfeer skep wat die skool as 'n hegte eenheid saamsnoer, en

- **historiese artefakte en versamelings**: dui op die geskiedenis en ryke tradisies van 'n skool wat in 'n skoolmuseum, jaarblad, skoolkoerant en prospektus vasgelê kan word.

➢ **Simbolisering van die fisiese fasiliteite en argitektuur:**

- **argitektuur as aanduiding van prioriteite**: die vlak van ontwikkeling van fasiliteite bepaal die prioriteit en waarde wat geheg word aan sodanige aktiwiteite by 'n skool,

- **argitektuur bind 'n gemeenskap saam**: indien die skoolgeboue se ontwerp, kleur en ander elemente die spesifieke gemeenskap se waardes en behoeftes verteenwoordig, vind binding onmiddellik plaas,

- **argitektuur straal 'n boodskap uit met 'n diepere betekenis:** die grootsheid en kompleksiteit van 'n gebou straal 'n bepaalde boodskap uit aangaande die rigting waarin die skool beweeg, en

- **argitektuur motiveer belangegroepe en vestig 'n trots in die skool**: 'n vuil en swak ontwikkelde skoolterrein raak 'n frustrasie eerder as 'n simbool van trots. 'n Goed beplande en netjiese skoolterrein simboliseer die kreatiwiteit, kundigheid en dinamika van die skool, wat 'n sleutelfaktor is in die vestiging van organisasiekultuur.

➢ **Simbolisering van skoolname, slagspreuke, skoolwapens en skoolliedere:**

- deur 'n naam toe te ken aan 'n skool, vind binding onmiddellik tussen

- opvoeders, leerders en die gemeenskap plaas as gevolg van 'n
- gemeenskaplikheid wat daarin gesetel lê.

➢ **Uitleef van logo's:**

- **simbolisering van aksie**: die wyse waarop opvoeders hulle tyd bestee dra 'n kragtige boodskap na buite uit,
- **simbolisering van kontakgeleentheid in die skool**: skoolleiers het 'n kragtige effek wanneer hulle deur die skool beweeg deur met leerders kontak te maak, gedagtes te deel en klasse te besoek, en
- **simbolisering van intellektuele verryking**: opvoeders moet voortdurend studeer en lees om op hoogte te bly van die nuutste vakkennis.

Die bestuur van simbole is 'n sentrale aspek van die organisasiekultuur van 'n organisasie (Ott, 1989:24). Gemeenskaplike oortuigings, realiteite en waarhede in 'n organisasie word deur simbole geskep, in stand gehou en oorgedra. Gevolglik dien simbole as 'n verwysingsraamwerk van die nie-tasbare aspekte vir lede van die organisasie en is 'n sleutelfaktor by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

Samevattend blyk dit dat die hoof wat die prestasies van sy skool wil optimaliseer, besondere aandag sal moet gee aan die uitlig van sekere simbole in sy skool om daardeur 'n trots in sy skool aan te wakker.

3.3.3.3 Skooldrag

Skooldrag is 'n sigbare manifestasie wat 'n gevoel van samehorigheid onder die leerlinge van 'n skool kweek. Beare *et al.* (1989:195) meen die skooldrag dui op meer as net dít wat sigbaar is. As integrale deel van 'n skool se organisasiekultuur dra die skooldrag ook by tot die leerlinge se trots in die skool.

Beare *et al.* (vergelyk 2.2.2.1) en Janson (vergelyk 2.2.2.7) dui in hul onderskeie analises van organisasiekultuur aan dat die skooldrag as een van die aspekte van organisasiekultuur beskou word. Die voorkoms van die

skooldrag weerspieël die onderliggende waardes en filosofie van die skool en dra sodoende by tot 'n effektiewe organisasiekultuur van die skool (Beare *et al.*, 1989:195).

Janson (2002:129-130) meen dat die skooldrag onlosmaaklik deel van die organisasiekultuur van 'n skool uitmaak. Verskeie skole heg groot waarde aan die dra van die korrekte en eenvormige skooldrag, en 'n afwyking daarvan word beskou as 'n bedreiging vir die organisasiekultuur en die waardestelsel van die skool. Volgehoue pogings moet van stapel gestuur word om die netheid en eenvormigheid van die leerlinge se skooldrag te optimaliseer. Netjiese en eenvormige skooldrag lewer 'n groot bydrae tot die samehorigheid onder die leerlinge en die trots op hulleself en in hulle skool.

Uit die bespreking volg dit dus dat skooldrag beskou word as 'n simbool wat aandui dat 'n persoon met 'n spesifieke plek identifiseer, en dat dit die groepsidentiteit en samehorigheid van leerlinge bevorder.

3.3.4 Sintese

Die tasbare manifestasies van organisasiekultuur het betrekking op die wyse waarop die nie-tasbare grondslae deur lede van die organisasie uitgebeeld en oorgedra word.

Die verbale manifestasie dui op die wyse waarop die organisasiekultuur deur geskrewe mededelings of deur woorde oorgedra en uitgebeeld word. Die primêre funksie van taal is om lede in staat te stel om effektief met mekaar te kommunikeer. Die waarde van stories is onder meer dat dit 'n menslike atmosfeer skep, standaarde beklemtoon en maklik onthou word. Heldefigure lê standaarde vir gedrag vas en dien as rolmodelle vir prestasies van lede. Die korrekte samestelling en implementering van 'n skool se kurrikulum word as die primêre dryfveer beskou vir die bereiking van die opvoedkundige doelstellings.

Gedragsmanifestasie het betrekking op die simboliek en betekenis van lede van die organisasie se optrede. Rituele verwys na die geroetineerde prosedures wat in verband moet staan met die onderliggende waardes en oortuigings van 'n

organisasie. Seremonies slaag daarin om 'n sterk eenheidsgevoel onder lede van 'n organisasie te bewerkstellig. Tradisies is die oordra van gebruike en waardes wat deel uitmaak van die organisasie se verlede en waaraan die gemeenskap besondere waarde heg. 'n Ordelike, gedissiplineerde en veilige atmosfeer heers in 'n effektiewe organisasiekultuur. Die bestuurstyl wat geleentheid aan lede bied om insette te lewer, speel 'n kardinale rol by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

Organisasiekultuur manifesteer hom ook in die visuele aspekte van 'n organisasie. Die gevoel en atmosfeer wat deur die fisiese fasiliteite geskep word, beïnvloed organisasiekultuur. Simbole verwys na woorde, objekte, omstandighede, handelinge en kenmerke van persone wat 'n wyer betekenis en besondere waarde vir lede van die organisasie inhou. Skooldrag kweek 'n gevoel van samehorigheid onder leerlinge van 'n skool.

'n Organisasie sal aandag moet skenk aan hierdie aspekte om 'n effektiewe organisasiekultuur te kan vestig.

3.4 SAMEVATTING

Dit is egter noodsaaklik om die belangrikste gevolgtrekkings te maak voordat oorgegaan word tot die empiriese navorsing van hierdie studie.

- Die nie-tasbare grondslae lê die basis vir organisasiekultuur wat die rigting bepaal waarin 'n organisasie beweeg.
- Die nie-tasbare grondslae word uitgebeeld deur die tasbare manifestasies wat verwys na die wyse waarop die skool geadministreer en bestuur word, die wyse waarop die skool se waardes versterk en oorgedra word, die interaksie- en ondersteuningsmeganismes om die skool se voortbestaan te verseker en die visuele beeld van die skool se identiteit.
- Met die empiriese navorsing in Hoofstuk 4 word gepoog om die belangrikheid van hierdie tasbare en nie-tasbare aspekte van organisasiekultuur in sekondêre skole met oorwegend swart leerders, vas te stel.

Dit is duidelik dat organisasiekultuur 'n wye en omvattende begrip is en uit 'n verskeidenheid aspekte bestaan wat deel daarvan uitmaak. Hierdie aspekte (vergelyk 3.2 en 3.3) word in die empiriese navorsing getoets deur vas te stel in watter mate die aspekte 'n rol in die skool se organisasiekultuur speel (vergelyk Hoofstuk 5). Na die empiriese ondersoek sal onder andere die pareto-beginsel toegepas word deur van Schein se indeling van primêre en sekondêre aspekte as kriteria gebruik te maak (vergelyk 2.6), ten einde die kernaspekte van organisasiekultuur te bepaal. Hierdie kernaspekte vorm dan weer die basis vir die ontwikkeling van bestuurstrategieë (vergelyk Hoofstuk 6).

Vervolgens word aandag gegee aan die navorsingsontwerp rakende hierdie studie.

HOOFSTUK 4

NAVORSINGSONTWERP

4.1 INLEIDING

In Hoofstukke 2 en 3 is aan die hand van 'n toepaslike literatuurstudie bepaal wat die aard en wese van organisasiekultuur is en watter aspekte deel uitmaak van 'n effektiewe organisasiekultuur van 'n skool. Organisasiekultuur is in Hoofstuk 2 gedefinieer as die nie-tasbare grondslae wat deur tasbare manifestasies in die organisasie uitgebeeld word. Die hoofstuk is afgesluit deur 'n model saam te stel wat die aspekte vir 'n effektiewe organisasiekultuur aandui (vergelyk Figuur 2.5). In Hoofstuk 3 is hierdie model bespreek deur die rol en plek van elke aspek in organisasiekultuur aan te dui, asook die bydrae van elke aspek van organisasiekultuur tot organisasie-effektiwiteit. Hiervolgens is 'n breë basis gelê waarvolgens die empiriese ondersoek gedoen word.

In hierdie hoofstuk word die navorsingsontwerp met betrekking tot die insameling van data vir hierdie navorsing bespreek. Die bespreking fokus op die navorsingsmetode wat gebruik is en neem 'n sentrale plek in met betrekking tot die insameling van data. In die ondersoek is van kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes gebruik gemaak - metodes waartoe etnografiese waarneming en etnografiese onderhoude 'n besondere bydrae lewer. Die administratiewe prosedure, die wyse waarop die populasie en steekproef saamgestel is, skoolbesoeke en verwerking van data word daarna bespreek. Die hoofstuk word met 'n samevatting afgesluit wat as oriëntasie tot die volgende hoofstuk dien.

Vervolgens word die doel met die empiriese ondersoek eers duidelik gemaak.

4.2 DOEL MET DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die doel met hierdie navorsing is om die aard van die organisasiekultuur in sekondêre skole vir oorwegend swart leerders te bepaal (vergelyk Hoofstuk 1). Hiervolgens is die doel met die empiriese ondersoek om data in Mpumalanga in te samel om die aard van die organisasiekultuur van sodanige skole te bepaal (vergelyk Hoofstuk 5) en bestuurstrategieë daaruit te ontwikkel vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in 'n skool (vergelyk Hoofstuk 6).

4.3 NAVORSINGSTRATEGIEË EN -METODES

'n Navorsingstrategie dui op die breë metodologiese benadering tot 'n studie (Smith, 1993:19). Die basiese navorsingstrategie in hierdie empiriese ondersoek is beskrywend van aard. Best en Kahn (1993:26) meen die doel met 'n beskrywende studie is om "dit wat is", in dié geval organisasiekultuur in skole, te analiseer, te interpreteer en te beskryf.

Die empiriese ondersoek word gekenmerk deur 'n kwantitatiewe sowel as kwalitatiewe werkswyse.

Alhoewel die kwantitatiewe en kwalitatiewe werkswyses uiteenlopend van aard is, staan dit nie onafhanklik van mekaar nie, maar komplementeer en ondersteun dit mekaar wedersyds.

Verskeie navorsers (Schein, 1993; Aurelio, 1995; Stroup, 1996; Zollers *et al.*, 1999) is van mening dat organisasiekultuur nie gemeet kan word nie, maar wel waarneembaar is. Die aard van organisasiekultuur wat gesetel lê in die feit dat dit onsigbaar, ontasbaar en ongeskrewe is en uitgebeeld word deur die optrede van lede van die organisasie, bring mee dat observasie en onderhoudvoering as die voorkeurmetode vir die

bestudering van kultuur beskou word. Die navorser raak sodoende direk en persoonlik by die kultuur wat hy navors betrokke en verminder sodoende afstand en gevolglik onsekere aannames (Schein, 1993).

Deur die kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingstrategieë te kombineer, kan die navorser 'n geheel- en meer betroubare beeld van die aard van organisasiekultuur in 'n bepaalde skool vorm.

Vervolgens word aandag gegee aan die navorsingsinstrumente wat in hierdie studie gebruik is.

4.3.1 Kwantitatiewe metodes

In die navorsing word onder andere van vraelyste as objektiewe waarnemingstegniek gebruik gemaak. Dit word gebruik om 'n vergelyking te tref tussen die mate waarin die hoofde, opvoeders en leerders van die skole met goeie, gemiddelde en swak resultate in die ondersoekgroep die aspekte van die organisasiekultuur in die skool beklemtoon. Die klem word hier geplaas op die omvang en breedte van dataversameling, aangesien 'n groot verskeidenheid faktore rakende die vraelys aandag geniet.

4.3.1.1 Die vraelyste

➢ **Doel met vraelyste**

Die doel met die empiriese ondersoek is om die aard van organisasie-kultuur in skole te bepaal (vergelyk Hoofstuk 1). Om uitvoering hieraan te gee, is twee vraelyste - een vir hoofde en opvoeders, en een vir leerders - gebruik.

Die doel met hierdie vraelyste is om die mate waarin die aspekte van organisasiekultuur in 'n skool beklemtoon word, te bepaal. Hiervolgens moet die respondent sy/haar respons op 'n gegewe stelling weergee.

Voordat in besonderhede ingegaan word op die redes vir en die struktuur van die vraelyste wat gebruik is, word verwys na enkele voor- en nadele verbonde aan die gebruik daarvan.

Die bespreking van die voor- en nadele van die vraelyste word gedoen aan die hand van Best en Kahn (1993:230), Tuckman (1994:216), Gall *et al.* (1996:241) en Neuman (1997:251-252).

➢ **Voordele van vraelyste**

- Die vraelys kan maklik en vinnig deur respondente ingevul word.
- Daar is minder irrelevante en verwarrende antwoorde op vrae.
- Herhaling word makliker voorkom.
- Antwoorde van respondente kan op 'n eenvoudige wyse vergelyk word.
- Baie inligting kan binne 'n kort tyd ingesamel word.
- Die navorser kan vraelyste direk aan respondente besorg.
- Dit is relatief maklik om te beplan, saam te stel en te administreer.

➢ **Nadele van vraelyste**

- Respondente met geen opinie of kennis aangaande die onderwerp nie, beantwoord vrae instinktief of bloot deur te raai.
- 'n Frustrasie kan by respondente voorkom omdat die antwoord wat hulle graag wil verskaf, nie een van die keusemoontlikhede is nie.
- Die geldigheid en betroubaarheid van 'n vraelys is moeilik om te bepaal.
- Verkeerde interpretasie van vrae kan ongemerk insluip.
- Verwarring ontstaan indien 'n groot verskeidenheid responskeuses aan respondente voorgehou word.

- Respondente kan gedwing word om eenvoudige response op komplekse sake te gee.
- Die duidelikheid van die vrae word moeilik bepaal.

➢ **Redes vir die keuse van 'n vraelys as metode van navorsing**

Die keuse van vraelyste as metode van navorsing berus op die volgende:

- Om aan te dui watter aspekte van organisasiekultuur in 'n skool waarneembaar is.
- Om die mate waarin die aspekte van organisasiekultuur in 'n skool beklemtoon word, aan te dui.
- Om die verskille in die steekproef-resultate tussen hoofde, opvoeders en leerders aan te dui.
- Aangesien die vraelyste in die teenwoordigheid van die navorser ingevul word, kan respondente wat minder geletterd en minder geartikuleerd is, bygestaan word met die invul van die vraelyste.
- Die navorser kan die reaksie van respondente visueel waarneem.
- Die navorser besorg die vraelys direk aan die respondent tydens sy besoek aan skole, wat 'n hoë terugvoerrespons verseker.

➢ **Struktuur van die vraelyste**

Ary *et al.* (1996:429) is van mening dat die struktuur van die vraelys aan sekere vereistes moet voldoen, naamlik:

- Dit moet nie te lank wees nie.
- Vraelyste moet genoegsame inligting verskaf.
- Dit moet interessant wees.

- Vrae moet sodanig gestruktureer wees dat die vraelys so maklik as moontlik ingevul kan word.
- Items op die vraelys en die bladsye moet numeries gerangskik wees.
- Duidelike en bondige instruksies moet op die vraelys voorkom.

Tydens die strukturering van die vraelys is al bogenoemde vereistes in ag geneem.

Vervolgens word 'n uiteensetting gegee van die prosedure wat gevolg is met die ontwikkeling van die vraelyste.

- **STAP 1: TEORETIESE ONDERSOEK**

  Hoofstukke 2 en 3 dien as teoretiese basis op grond waarvan die opvoeder- en leerdervraelyste ontwerp is. In Hoofstuk 2 is organisasiekultuur gedefinieer as die nie-tasbare grondslae wat dien as basis vir optrede vir almal wat by die organisasie betrokke is. Die nie-tasbare grondslae word met tasbare manifestasies deur diegene wat by die organisasie betrokke is, uitgebeeld in onder andere simbole en gebruike. Die hoofstuk is afgesluit deur 'n model saam te stel wat die aspekte vir 'n effektiewe organisasiekultuur aandui (vergelyk Figuur 2.5). Hierdie model is in Hoofstuk 3 bespreek deurdat die rol en plek van elke aspek in organisasiekultuur aangedui is, asook die bydrae van elke aspek van organisasiekultuur tot organisasie-effektiwiteit. Daarna is elke aspek van organisasiekultuur na indikatore van elke aspek geoperasionaliseer. Hierna is, deur middel van elke indikator, moontlike vrae geformuleer en sodoende konsepvraelyste saamgestel.

- **STAP 2: EVALUERING VAN KONSEPVRAELYSTE**

  Die konsepvraelyste is vervolgens aan die studieleiers voorgelê vir evaluering. Op grond van hierdie kommentaar is die vraelyste hersien en is die voorlopige vraelyste ontwerp.

- **STAP 3: LOODSONDERSOEK**

  Voordat die vraelys, onderhoud- en waarnemingskedules na die teikenpopulasie geneem word, is dit belangrik dat dit vooraf getoets word. Bell (2002:164) en Wolf (1997:425-427) beklemtoon die belangrikheid hiervan ten einde te bepaal of vrae goed ontwerp is, relevant is, sinvol en interessant is, nie te lank is nie en eenduidig geïnterpreteer sal word.

  Vir die vooraftoets is een skool uit elke kategorie van die teikenpopulasie gekies wat in baie opsigte ooreenstem met die werklike teikenpopulasie, maar nie deel uitmaak van die finale teikenpopulasie nie. Met die vooraftoets is voorsiening daarvoor gemaak dat respondente hulle opmerkings oor die meetinstrumente kon aanteken sodat dit op grond daarvan verbeter kon word. Na die loods-ondersoek was dit moontlik om 'n tydskedule saam te stel wat as riglyn dien vir die hoeveelheid tyd wat by elke skool bestee moet word.

  Veranderinge is aangebring nadat die terugvoer ontvang is, en die finale dokumente is daarna saamgestel.

- **STAP 4: ONTWERP VAN DIE FINALE VRAELYSTE**

  Heelwat veranderinge is aan die voorlopige vraelyste aangebring na aanleiding van kommentaar deur opvoeders en veral leerders. Veranderinge sluit in:

- die weglating van sekere vrae wat leerders nie verstaan het nie;
- die herbewoording van vrae; en
- die vervanging van bepaalde woorde en begrippe in die vraelys.

Die titel van die finale opvoedersvraelyste is: "Questionnaire for principals and educators" (vergelyk Bylaag A). Die titel van die leerdervraelys is "Questionnaire for learners" (vergelyk Bylaag B).

➢ **Samestelling van die vraelyste**

Drie aspekte, naamlik biografiese inligting, nie-tasbare grondslae en tasbare manifestasies geniet in beide die vraelyste aandag.

□ **BIOGRAFIESE INLIGTING**

In items een tot vyf word van die hoofde en opvoeders verlang om die naam van hul skool en hul hoedanigheid, ouderdom, geslag en hoogste kwalifikasie aan te toon. Van die leerders word verwag om in items een tot vier die naam van hul skool en hul ouderdom, geslag en hoogste kwalifikasie aan te dui.

□ **NIE-TASBARE GRONDSLAE**

Die nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur is in Hoofstuk 2 geïdentifiseer. Hierdie nie-tasbare grondslae is in Hoofstuk 3 beskryf en verder in indikatore geoperasionaliseer van waaruit vrae geformuleer is. Dit word in Tabel 4.1 beskryf.

Tabel 4.1: Operasionalisering van die nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur

NIE-TASBARE GRONDSLAE	INDIKATORE	VRAAGNOMMER	
		Opvoeders	Leerders
Oortuigings (vergelyk 3.2.1)	* persoonlike oortuigings	6	6
Filosofieë (vegelyk 3.2.2)	* intellektuele ontwikkeling	7	7
	* veelomvattendheid	8	8
	* vaardighede	9	9
Missie (vergelyk 3.2.3)	* opvoedingshandeling	10	10
Visie (vergelyk 3.2.4)	* belangrikheid	11	11
	* konsensus	12	12
	* samewerking	13	13
Doelstellings en doelwitte (vergelyk 3.2.5)	* kommunikasie	14	14
	* ingeligtheid	15	15
	* beklemtoning	16	16
	* gemeenskap	17	17
Gedragsnorme (vergelyk 3.2.9)	* geskrewe reëls	18	18
	* ongeskrewe reëls	19	19
	* gedragskode	20	20
Waardes (vergelyk 3.2.8)	* soewereiniteit	21	21
	* eerlikheid	22	22
	* skooltrots	23	23
	* hardwerkendheid	24	24

□ TASBARE MANIFESTASIES

Dit het betrekking op die wyse van manifestasie van die organisasiekultuur deur die lede van die organisasie. Organisasiekultuur in 'n organisasie manifesteer hom verbaal, visueel en deur die gedrag en optrede van lede van die organisasie (vergelyk Figuur 2.5).

Hierdie afdeling is daarop gemik om die tasbare manifestasies van organisasiekultuur in die skool, wat deur die opvoeders en leerders uitgebeeld word, te bepaal. Hierdie tasbare manifestasies is in

indikatore geoperasionaliseer van waaruit vrae geformuleer is. Dit word in Tabel 4.2 uiteengesit.

Tabel 4.2: Operasionalisering van die tasbare manifestasies van organisasiekultuur

TASBARE MANIFESTASIES	INDIKATORE	VRAAGNOMMER	
		Opvoeders	Leerders
VERBALE MANIFESTASIES			
Taal (vergelyk 3.3.1.1)	* eie woordeskat	25	25
	* metafore	26	26
Storievertelling (vergelyk 3.3.1.2)	* verhale oor gebeure	27	27
Helde en heldinne (vergelyk 3.3.1.3)	* hoof	28	28
	* waardevolle opvoeders	29	29
	* kulturele gebied in die skool	30	30
	* sportgebied in die skool	31	31
	* kulture gebied buite skool	32	32
	* sportgebied buite skool	33	33
Kurrikulum (vergelyk 3.3.1.4)	* onderrig	34	34
	* prestasie	35	35
	* buitemuurse aktiwiteite	36	36
	* verborge kurrikulum	37	37
GEDRAGS-MANIFESTASIES			
Rituele (vergelyk 3.3.2.1)	* inhuldigingsrituele	38	38
	* afskeidsrituele	39	39
Seremonies (vergelyk 3.3.2.2)	* openingseremonies	40	40
	* gemeenskapsbetrokkenheid	41	41
Tradisies (vergelyk 3.3.2.3)	* bepaalde gebruike	42	42
Dissipline (vergelyk 3.3.2.4)	* erkenning vir goeie gedrag	43	43
	* erkenning vir spesifieke bydrae	44	44
Bestuurstyl van die bestuurder (vergelyk 3.3.2.5)	* betrokkenheid	45	45
VISUELE MANIFESTASIE			
Fisiese fasiliteite (vergelyk 3.3.3.1)	* gehalte en toestand	46	46
	* respek	47	47
Simbole (vergelyk 3.3.3.2)	* skoollied	48	48
	* skoolvlag	49	49
	* slagspreuke	50	50
	* skoolleuse	51	51
Skooldrag (vergelyk 3.3.3.3)	* eenvormigheid	52	52

Die vrae in Afdeling B het van respondente vereis om aan te dui in watter mate elkeen van die aspekte van die skool se organisasiekultuur beklemtoon word, naamlik:

1 : Glad nie.
2 : In mindere mate.
3 : In 'n mate.
4 : In 'n groot mate.

Ten einde geloofwaardige bevindings op te lewer is dit noodsaaklik dat die vraelyste aan die eise van geldigheid voldoen.

➢ **Geldigheid van vraelyste**

Met die opstel van die betrokke vraelyste was 'n belangrike vraag wat beantwoord moes word: In watter mate sal die vraelys meet wat dit veronderstel is om te meet? Met ander woorde: In watter mate sal die vraelys daarin slaag om die aard van organisasiekultuur in 'n bepaalde skool te bepaal. Hierdie vraag het betrekking op die geldigheid van 'n vraelys (Merriam, 1988:171).

Ten einde die geldigheid van die vraelys te verhoog is die volgende stappe tydens die opstel van die vraelys uitgevoer:

- Eerstens is 'n teoretiese ondersoek na organisasiekultuur onderneem, deurdat die aard van organisasiekultuur in Hoofstuk 2 bestudeer is. Die aspekte van die organisasiekultuur van 'n skool is hier geïdentifiseer wat uitgeloop het op 'n teoretiese model wat die aspekte vir 'n effektiewe organisasiekultuur aandui (vergelyk Figuur 2.5). In Hoofstuk 3 is hierdie teoretiese model in besonderhede bespreek wat die basis vorm van waaruit die vraelys ontwikkel is.

- Tweedens is die vraelys aan die studieleiers wat by hierdie navorsing betrokke is, voorgelê ter evaluering van die relevansie en toepaslikheid van die vrae.

- Derdens is 'n loodsondersoek by 'n skool uit elke kategorie onderneem wat nie deel vorm van die finale steekproef nie. Hoofde, opvoeders en leerders is versoek om aan te toon welke vrae onduidelik is en welke woorde hulle nie verstaan nie.

4.3.2 Kwalitatiewe metodes

Aangesien die organisasiekultuur van 'n skool onder andere te make het met oortuigings, houdings gedragspatrone en aannames (vergelyk 2.2.4) wat nie maklik meetbaar is nie (Zollers *et al.*, 1999), word ook van kwalitatiewe metodes gebruik gemaak om die organisasiekultuur van 'n skool te bestudeer. Kwalitatiewe metodes leen hulle daartoe om die oortuigings, persepsies, filosofie, motiewe en houdings van respondente te kan vasstel, wat dit dan besonder geskik maak vir hierdie studie.

Etnografiese waarneming en etnografiese onderhoude is kwalitatiewe metodes wat gebruik word om vas te stel wat die aard van organisasiekultuur van skole met oorwegend swart leerders behels. Die klem word hier geplaas op die diepte van data-insameling. Aan die hand van onderhoude sal veral gepoog word om verklarings en dieper insig te verkry rakende aspekte wat in die vraelys aandag geniet.

4.3.2.1 Etnografie

In hierdie navorsing is van etnografiese onderhoude met hoofde, opvoeders en leerders asook van etnografiese waarneming gebruik gemaak om vas te stel wat die aard van organisasiekultuur in skole met oorwegend swart leerders is.

4.3.2.1.1 Etnografiese onderhoude

➢ **Doel met onderhoude**

Merriam (1988:86) is van mening dat onderhoudvoering 'n belangrike bron van kwalitatiewe data is waardeur 'n ryke insig in 'n fenomeen verkry kan word. Die waarde van hierdie data-insamelingstegniek is dat:

- inligting uit onderhoude tesame met inligting uit vraelyste en waarneming die geldigheid of waarheidsgehalte van uiteindelike bevindinge, deur die proses van triangulering, kan bevorder;
- bevindinge uit onderhoude tesame met bevindinge uit vraelyste en observasie 'n beter geheel- of totaalbeeld van die fenomeen organisasiekultuur bied; en
- insae in die unieke en idiomatiese wyse waarop respondente spesifieke probleme verwoord, verkry word.

In hierdie navorsing is semi-gestruktureerde onderhoude gevoer met die volgende persone in die ondersoekgroep:

- Hoofde en opvoeders (Bylaag C)
- Leerders (Bylaag D)

Die doel met hierdie onderhoude is die volgende:

- Om insae in persepsies, menings en gesindhede van hoofde, opvoeders en leerders aangaande die aard van organisasiekultuur in skole te verkry.
- Om inligting aangaande organisasiekultuur te bekom wat nie deur die navorser persoonlik waargeneem kan word nie.
- Om dieper insae en verklarings te verkry aangaande aspekte wat in die vraelyste aandag geniet.

➢ **Wyse van onderhoudvoering**

Onderhoude is op 'n semi-gestruktureerde wyse gevoer. Semi-gestruktureerde onderhoude word van gestruktureerde en ongestruktureerde onderhoude onderskei. Keats (1997:306) stel dit duidelik dat, in die geval van gestruktureerde onderhoude, die vrae sowel as die orde waarin vrae gestel moet word, vooraf bepaal word. Ongestruktureerde onderhoude is essensieel verkennend van aard en vrae word nie vooraf bepaal nie. By semi-gestruktureerde onderhoude dien vrae slegs as riglyn vir gesprekvoering, want nóg die volgorde van vrae nóg die woordorde word vooraf bepaal. Dit word wel deur die situasie bepaal.

Op grond van die volgende redes is besluit om semi-gestruktureerde onderhoude te gebruik.

- Die geleentheid word aan die navorser gebied om vrae te verander of te herbewoord en sodoende aan te pas by die konteks of situasie waarin die onderhoud plaasvind. Die navorser kan ook vrae herbewoord om by die taalvermoë en kennis van die respondente aan te pas.
- Die geleentheid bestaan om onduidelikhede op te klaar, en opvolgvrae kan dus gestel word.
- Geleentheid word aan die deelnemer gebied om sy siening of persepsie van 'n saak met groter vryheid uit te druk.

Semi-gestruktureerde onderhoude bied die geleentheid aan die navorser om vrae aan te pas of te verander om by die kennis en milieu van 'n spesifieke respondent te pas. Die respondent word ook aansienlike

vryheid toegelaat ten opsigte van die beantwoording van vrae. Sodoende verhoog dit die geldigheid van uiteindelike bevindinge.

Die navorser raak direk en persoonlik betrokke by die kultuur wat hy navors en verminder sodoende afstand en gevolglik onseker aannames. Die teendeel is net so waar, naamlik dat intense betrokkenheid objektiwiteit nadelig kan beïnvloed (Schein, 1993).

➢ **Struktuur van die onderhoude**

Onderhoude met hoofde, opvoeders en leerders is volgens onderhoudskedules gevoer. Veldnotas is tydens die onderhoude gemaak en 'n verslag is na elke skoolbesoek geskryf.

Vervolgens word 'n uiteensetting gegee van die afdelings waarin vrae in die onderhoudskedules verdeel is (die volledige onderhoudskedules verskyn as Bylae C en D).

Onderhoude met hoofde en opvoeders (Bylaag C)

- Afdeling A: Vrae aangaande die nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur.
  - Visie (vergelyk 3.2.4).
  - Missie (vergelyk 3.2.3).
  - Strategiese plan (vergelyk 3.2.3).
  - Waardes (vergelyk 3.2.8).
- Afdeling B: Vrae aangaande die tasbare manisfestasies van organisasiekultuur.
  - Storievertelling (vergelyk 3.3.1.2).
  - Kurrikulum (vergelyk 3.3.1.4).
  - Tradisies (vergelyk 3.3.2.3).
  - Dissipline (vergelyk 3.3.2.4).
  - Bestuurstyl van die hoof (vergelyk 3.3.2.5).

- Fisiese fasiliteite (vergelyk 3.3.3.1).

Onderhoude met leerders (Bylaag D)

- Afdeling A: Vrae aangaande die nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur.

  - Oortuigings (vergelyk 3.2.1).
  - Waardes (vergelyk 3.2.8).

- Afdeling B: Vrae aangaande die tasbare manifestasies van organisasiekultuur.

  - Helde en heldinne (vergelyk 3.3.1.3).
  - Taal (vergelyk 3.3.1.1).
  - Rituele (vergelyk 3.3.2.1).
  - Seremonies (vergelyk 3.3.2.2).
  - Tradisies (vergelyk 3.3.2.3).
  - Simbole (vergelyk 3.3.3.2).
  - Skooldrag (vergelyk 3.3.3.3).

4.3.2.1.2 Etnografiese waarneming

➢ **Doel met waarneming**

Die waarde van waarneming as data-insamelingsmetode word deur Ball (1997:310-312) en Strydom (2002:287-288) soos volg saamgevat:

- die navorsers doen eerstehandse kennis op van die fenomeen "organisasiekultuur",
- die vraelys- en onderhoudsdata word op 'n holistiese wyse aangevul, en
- waarnemingsdata, tesame met data uit onderhoude en vraelyste, bevorder die geldigheid van uiteindelike bevindinge deur die proses van triangulering.

Die doel met die waarneming was soos volg:

- om 'n geheelbeeld van die algemene atmosfeer in 'n skool te vorm; en
- om 'n dieper insig in daardie aspekte van organisasiekultuur te kry wat nie noodwendig in die vraelyste of onderhoude verantwoord word nie.

➢ **Wyse van waarneming**

Etnografiese waarneming bestaan uit beskrywende waarneming en deelnemerwaarneming.

Deur middel van beskrywende waarneming (Sherman & Webb, 1988:85) verkry die navorser insig in probleme ten opsigte van die onderwerp waarmee die navorser besig is. Deelnemerwaarneming dui op waarneming wat gedoen is deur die navorser terwyl hy meedoen aan dit waarmee die persone onder waarneming besig is. Hier speel die navorser 'n dubbele rol deurdat hy in die situasie teenwoordig is, maar tog eenkant staan om dit objektief waar te neem.

Weens logistieke redes en 'n gebrek aan tyd, is in hierdie navorsing van beskrywende waarneming gebruik gemaak.

➢ **Struktuur van waarneming**

Voor die besoeke aan skole het die navorser die aspekte geïdentifiseer waarop tydens waarneming gefokus sou word. Vervolgens word 'n uiteensetting van hierdie aspekte gegee (Bylaag E).

- **Die omgewing:** toestand van woonbuurt waar skool geleë is, netheid en voorkoms van woonbuurt (vergelyk 3.3.3.1).
- **Terrein:** ingangshek, orde en uitleg van terrein, omheining en die netheid van tuine (vergelyk 3.3.3.1).

- **Skoolgeboue:** voorkoms en instandhouding, aard van strukture, badkamers, elektrisiteit en water, graffiti, rekenaarsentrum, kennisgewingborde, hoof se kantoor, personeelkamer, administratiewe fasiliteite, tradisiesentrum en klaskamers (vergelyk 3.3.3.1).
- **Sportvelde en -fasiliteite:** tipe en standaard (vergelyk 3.3.3.1).
- **Publikasies:** jaarblad, prospektus, skoolkoerant en nuusbriewe (vergelyk 3.3.3.2).
- **Seremonies:** saalopening en opening in personeelkamer (vergelyk 3.3.2.2).
- **Dissipline:** stiptelikheid, hantering van dissiplinêre probleme en die optrede van die verteenwoordigende leerlingraad (vergelyk 3.3.2.4).
- **Atmosfeer:** wellewendheid van leerders, skooltrots en die gees en atmosfeer in die personeelkamer (vergelyk 3.2.7).
- **Simbole:** beskik die skool oor 'n naam, skoolwapen, skoollied en slagspreuke (vergelyk 3.3.3.2).
- **Skooldrag:** voorkoms en netheid (vergelyk 3.3.3.3).
- **Algemeen:** die bestaan van 'n leerkultuur, produktiewe benutting van die skooldag, pouses, kleredrag en voorkoms van personeel en die toeganklikheid van die hoof vir leerders, opvoeders en ouers (vergelyk 3.3.2.5).

4.3.2.1.3 Betroubaarheid van etnografiese metodes

Betroubaarheid hou verband met die vraag of navorsing, indien dit op dieselfde groep individue by 'n ander geleentheid herhaal sou word, dieselfde resultate sou verkry (Merriam, 1988:171). Dit is ook van toepassing wanneer 'n ander navorser, deur dieselfde metode/tegniek te gebruik, dieselfde resultate verkry. Om betroubaarheid te verseker,

moet die navorsingsproses presies beskryf word, sodat 'n onafhanklike navorser die proses identies kan herhaal.

Maxwell (1992:28) is van mening dat etnografiese betroubaarheid beoordeel word aan die doel van die navorsing en die omstandighede waaronder die navorsing geskied.

Die betroubaarheid van etnografiese metodes wat in hierdie navorsing gebruik is, word aan die volgende faktore gekoppel:

- Dieselfde waarneming- en onderhoudskedule kan deur 'n ander navorser gebruik word.
- Slegs die verbatim-response van die respondente op vrae in die onderhoudskedule is weergegee.
- Respondente se anonimiteit is gewaarborg.

4.3.2.1.4 Geldigheid van etnografiese metodes

Geldigheid word deur Merriam (1988:1660170) verdeel in interne en eksterne geldigheid. Interne geldigheid dui of die vraag of bevindinge van die navorsing met die realiteit ooreenstem. Eksterne geldigheid verwys na die vraag of bevindinge van die navorsing na die populasie veralgemeen kan word.

Die stappe wat geneem is om die interne en eksterne geldigheid van die navorsing te bevorder, word vervolgens toegelig.

➢ **Interne geldigheid**

Interne geldigheid dui op die ooreenstemming tussen navorsingbevindings en die werklikheid of realiteit (Schalekamp, 1995:26). Dit wil sê: Meet die

metodiek/tegniek wat dit veronderstel is om te meet? Die volgende stappe is gevolg om die interne geldigheid van hierdie navorsing te verhoog:

Inhouds- en konstrukgeldigheid

Ten einde aan hierdie vereiste van geldigheid te voldoen is die volgende maatreëls getref:

- Eerstens is aan die vereistes vir teoretiese geldigheid voldoen.
- Tweedens is bestaande onderhoud- en waarnemingskedules oor verwante onderwerpe ondersoek.
- Derdens is konsepskedules aan deskundiges voorgelê vir evaluering.

Triangulering

Triangulering word deur Zollers *et al.* (1999) en Schwandt (2001:257) as 'n tegniek beskou om die geldigheid van data te kontroleer deur van meer as een bron gebruik te maak by die samestelling van navorsingsresultate.

Die geldigheid van die bevindinge in hierdie navorsing is bevestig deur triangulering wat soos volg aangewend is:

- In die empiriese studie is van drie navorsingsinstrumente gebruik gemaak, naamlik vraelyste, onderhoude en waarneming. Elkeen van die instrumente is aangewend om die geldigheid van die data te kontroleer.
- Data is van drie verskillende groepe respondente, naamlik hoofde, opvoeders en leerders verkry.
- Die stand van organisasiekultuur is in vyftien skole in Mpumalanga ondersoek. Die data in die verskillende skole het mekaar onteenseglik onderling bevestig.

Merriam (1988:169) is van mening dat triangulering soms teenstrydige resultate oplewer. Dit impliseer dat die geldigheid van die resultate in gedrang kom. Deur 'n deeglike analise van die data te maak kan die navorser egter meestal bepaal welke data meer geloofwaardig is.

Etiese geldigheid

Etiese geldigheid het betrekking op die eerlikheid en integriteit waarmee data bekom en bevindinge aangebied word. Daar is gepoog om aan die etiese geldigheid te voldoen deur:

- doelbewuste, rasionele steekproefkeuse;
- die samewerking van respondente te verkry; en
- eerlikheid deurgaans te benadruk.

➢ **Eksterne geldigheid**

Eksterne geldigheid dui op die veralgemeenbaarheid van die gegewens na die teikenpopulasie (Merriam, 1988:173).

Die navorser maak op grond van die volgende daarop aanspraak dat bevindinge uit hierdie navorsing relatief veralgemeenbaar is na openbare sekondêre skole met oorwegend swart leerders in Mpumalanga:

- Die populasie bestaan uit openbare sekondêre skole in Mpumalanga met oorwegend swart leerders.
- Die studiepopulasie bestaan uit vyftien skole.
- Drie kategorieë skole word geïdentifiseer, naamlik skole met goeie, gemiddelde en swak resultate.
- Vyf skole van elke kategorie word volgens 'n sistematiese steekproefneming geselekteer.

4.3.3 Gevolgtrekking

Die kwantitatiewe en kwalitatiewe werkswyses werk ondersteunend op mekaar in en stel die navorser in staat om 'n geheel- en ware beeld van die aard van organisasiekultuur in 'n bepaalde skool te vorm.

Vervolgens word 'n uiteensetting gegee van die prosudure wat gevolg is by die seleksie van skole.

4.4 POPULASIE EN STEEKPROEF

Die populasie word deur Tuckman (1994:238) beskou as die omvattende versameling skole wat by die navorsing betrek kan word. Vir die doel van hierdie navorsing is die populasie alle sekondêre skole in Mpumalanga (n=341) met die volgende eienskappe:

- Dié wat oorwegend swart leerders onderrig.
- Dié wat onder die beheer van die Mpumalanga Departement van Onderwys staan. Privaatskole is nie betrek nie, aangesien dit die homogeniteit van die ondersoekgroep sou beïnvloed.
- Dié wat nie oor koshuisfasiliteite beskik nie. Die versorging en toesig wat leerders in koshuise ontvang, is dikwels beter as in die huislike milieu van swart leerders. Sodanige faktore kan dus moontlik 'n invloed op prestasie en dus op die bevindinge van die navorsing uitoefen.

Daar is besluit om die 2001 graad 12-eindeksamenuitslae as kriterium vir skolastiese sukses te gebruik, aangesien dit 'n geredelik beskikbare en meetbare kriterium is wat vergelyking tussen skole vergemaklik.
Op grond van navorsing (Van der Westhuizen *et al.*, 1999:315) ten opsigte van die oorsake van die swak prestasie in die eindeksamen van die graad 12-leerlinge in 1997, is daar gestratifiseer op die volgende wyse:

- skole met 'n slaagsyfer van 80% en hoër (n=24),
- skole met 'n slaagsyfer tussen 40% en 60% (n=97), en
- skole met 'n slaagsyfer van minder as 35% (n=128).

Om 'n duidelike onderskeid tussen skole met goeie, gemiddelde en swak resultate te tref, is besluit om skole met 'n slaagsyfer van tussen 61% en 79% en die met 'n slaagsyfer van tussen 36% en 39% buite rekening te laat.

Die vyf skole van elke kategorie is volgens 'n sistematiese steekproef geselekteer wat sodoende die studiepopulasie vorm.

Tabel 4.3 bied 'n opsomming van die finale steekproef van vyftien skole en vorm sodoende die studiepopulasie van die navorsing. Die anonimiteit van skole word gewaarborg soos met die Departement ooreengekom.

Tabel 4.3: Studiepopulasie

SKOOL	DISTRIK	GR 12-UITSLAE VIR 2001	EVALUERING		
			Goed	Gemiddeld	Swak
A1	Witbank	100%	X		
A2	Witbank	98,98%	X		
A3	Malelane	89,06%	X		
A4	Eerstehoek	85,96%	X		
A5	Nelspruit	81,15%	X		
B1	Witbank	59,38%		X	
B2	Nelspruit	58,0%		X	
B3	Witbank	54,72%		X	
B4	Malelane	48,02%		X	
B5	Nelspruit	41,51%		X	
C1	Nelspruit	31,08%			X
C2	Hazyview	28,87%			X
C3	Eerstehoek	25,00%			X
C4	Hazyview	16,94%			X
C5	Hazyview	2,86%			X

4.5 BESOEKE AAN SKOLE

Afsprake vir besoeke aan skole is telefonies of tydens persoonlike ontmoetings met hoofde gemaak. Welwillendheidsbesoeke is in sekere gevalle vooraf deur die navorser aan skole gebring. Hierdie besoeke was uiters waardevol vir die sukses van die hele projek, aangesien skole vir die beplande navorsing kon voorberei.

'n Besoek van een dag per skool is afgelê. Sodoende is die skoolprogram ook nie onnodig ontwrig nie. Die navorser het teen 07:00 by skole gearriveer. Gevolglik kon die dissipline by die skool in die oggend, stiptelikheid van leerders en opvoeders sowel as moontlike optrede teen laatkommers waargeneem word.

Met die aanvang van elke besoek is die hoof bedank vir sy bereidwilligheid tot samewerking om die navorsing uit te voer. Hoofde is voortdurend daaraan herinner dat die navorsing beskrywend van aard is en dus nie 'n kritiese evaluering van die skool en opvoeders in die oog gehad het nie. Die navorsing by skole het oor die algemeen soos volg verloop:

- Eerstens is 'n onderhoud met die hoof gevoer en 'n vraelys is ingevul.
- Tweedens is 'n onderhoud met vyf opvoeders gevoer en vraelyste is ingevul. Die gekose opvoeders is deur die hoof van die skool aangewys en moes sover moontlik verteenwoordigend wees ten opsigte van geslag, bevolkingsgroep, vakgebied en ervaring.
- Derdens is 'n onderhoud met vyf leerders wat sitting het op die verteenwoordigende leerlingraad, gevoer en vraelyste is ingevul. Daar is egter bevestig dat die gekose leerders wel goed in Engels kon kommunikeer, dat hulle die vrymoedigheid gehad het om deel te neem en dat hulle nie voorgesê is hoe om op vrae te reageer nie.

Die navorser het oor die algemeen uitstekende samewerking van hoofde, opvoeders en leerders ontvang.

Vervolgings word aandag gegee aan die administratiewe prosedure wat empiriese navorsing voorafgegaan het.

4.6 ADMINISTRATIEWE PROSEDURE

Ten einde die beplande empiriese navorsing op so 'n wyse uit te voer dat 'n ware beeld van organisasiekultuur in natuurlike konteks gevorm kon word, was dit vir die navorser nodig om toegang tot skole te verkry.

Toegang tot skole is verkry deur toestemming vir navorsing op departementele en skoolvlak te verkry. Die volgende prosedure is gevolg:

- Daar is eerstens toestemming vir die navorsing van die Direkteur van Onderwys in Mpumalanga verkry.
- Tweedens is toestemming van die betrokke distrikbestuurders verkry.
- Derdens is toestemming van die hoof, opvoeders en ouers van leerders van 'n bepaalde skool verkry om die navorsing in die skool te doen.

Vervolgens word verduidelik hoe die verwerking van data plaasgevind het.

4.7 VERWERKING VAN DATA

Die resultate van die kwantitatiewe navorsing is na die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO deurgestuur vir insleutel en verdere verwerking met behulp van die SAS-program. Die program is gebruik om frekwensieverspreidings te verkry.

4.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die navorsingsontwerp ten opsigte van die insameling van data en die teikenpopulasie wat by die navorsing betrokke was, bespreek. Daarop het die bespreking van die navorsingsinstrumente, administratiewe prosedure, skoolbesoeke en verwerking van data gevolg.

Tydens besoeke aan geïdentifiseerde skole is gepoog om alle aspekte van die organisasiekultuur daarvan te deurgrond en te probeer bepaal wat die betrokke skole se organisasiekultuur behels.

In die volgende hoofstuk word die navorsingsdata weergegee en vind 'n interprestasie daarvan plaas.

HOOFSTUK 5

BESPREKING VAN DIE RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

5.1 INLEIDING

Die resultate uit die empiriese ondersoek word in hierdie hoofstuk aan die orde gestel. Tydens die empiriese ondersoek is data op beide 'n **kwantitatiewe** wyse, deur middel van vraelyste, en 'n **kwalitatiewe** wyse, deur middel van onderhoudvoering en observasie versamel (vergelyk 4.3). Die doel van die empiriese ondersoek was om by wyse van vraelyste, onderhoudvoering en observasie die aard van organisasiekultuur in sekondêre skole met oorwegend swart leerders te bepaal.

Die volgende werkswyse word gevolg met die bespreking van die resultate van die empiriese ondersoek.

- Die interpretasie van inligting word aan die hand van die teoretiese model, wat ontwikkel is vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur, gedoen (vergelyk Figuur 2.5).
- 'n Vergelyking word getref tussen die resultate van hoofde, opvoeders en leerders om betekenisvolle ooreenkomste en verskille tussen die drie proefpersoongroepe te bepaal.
- Kwantitatiewe resultate word, as gevolg van die omvang daarvan, in uitvoutabelle aan die einde van 'n betrokke paragraaf ingesluit.
- Kwalitatiewe resultate word geïntegreerd aangebied met die kwantitatiewe resultate, wat dien as bevestiging of weerspreking van die kwantitatiewe gegewens.

5.2 RESULTATE TEN OPSIGTE VAN BIOGRAFIESE INLIGTING VAN DIE STUDIEPOPULASIE

Die volgende biografiese inligting is nodig vir die doeleindes van hierdie studie, ten einde vas te stel of hierdie gegewens moontlik 'n patroon uitwys wat waardevol kan wees.

In Tabel 5.1 word die ouderdom-, geslag- en kwalifikasiestruktuur van skoolhoofde en opvoeders saamgevat.

Tabel 5.1: Biografiese inligting van skoolhoofde en opvoeders

	SKOOLHOOFDE			OPVOEDERS		
BIOGRAFIESE INLIGTING	**Goeie skole n=5**	**Gemid. skole n=5**	**Swak skole n=5**	**Goeie skole n=25**	**Gemid. skole n=25**	**Swak skole n=25**
	%	%	%	%	%	%
VRAAG 3: Ouderdom						
20 - 30 jaar	0	0	0	12	8	8
31 - 40 jaar	0	50	40	56	52	72
41 - 50 jaar	60	50	60	32	40	20
50 jaar en ouer	40	0	0	0	0	0
TOTAAL	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
VRAAG 4: Geslag						
Manlik	100	100	100	26	60	56
Vroulik	0	0	0	74	40	44
TOTAAL	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**
VRAAG 5: Hoogste kwalifikasie						
Graad 12	0	0	0	0	0	0
Diploma	20	0	0	40	48	64
B-graad	0	0	20	8	4	0
B-graad + diploma	60	20	40	32	36	28
Nagraadse kwalifikasie	20	80	40	20	12	8
TOTAAL	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Die volgende afleidings kan uit Tabel 5.1 gemaak word:

- Skoolhoofde van goeie skole is in die ouderdomsgroep 41 - 60 jaar en die gemiddelde en swak skole se hoofde in die ouderdomsgroep 31 - 50 jaar. Hierteenoor is die meerderheid opvoeders van goeie, gemiddelde en swak skole in die ouderdomsgroep 31 - 50 jaar.
- Skoolhoofde van goeie, gemiddelde en swak skole is almal manlik. In vergelyking hiermee is die opvoeders van goeie skole 74% vroulik en gemiddelde en swak skole onderskeidelik 60% en 56% manlik.

- Volgens die kwalifikasiestruktuur van skoolhoofde beskik 80% van die goeie, gemiddelde en swak skole oor 'n B-graad en diploma of nagraadse kwalifikasie. Aan die ander kant beskik 52% van die goeie skole, 48% van gemiddelde skole en 36% van swak skole se opvoeders oor 'n B-graad en diploma of 'n nagraadse kwalifikasie.

Die ouderdom-, geslag- en kwalifikasiestruktuur van leerders word in Tabel 5.2 saamgevat.

Tabel 5.2: Biografiese inligting van leerders

BIOGRAFIESE INLIGTING	LEERDERS		
	Goeie skole n=25	Gemiddelde skole n=25	Swak skole n=25
	%	%	%
VRAAG 3: Ouderdom			
15 jaar	4	10	8
16 jaar	20	12	12
17 jaar	36	16	8
18 jaar	36	14	36
Ouer as 18 jaar	4	48	36
TOTAAL	100	100	100
VRAAG 4: Geslag			
Manlik	44	52	63
Vroulik	56	48	37
TOTAAL	100	100	100
VRAAG 5: Hoogste kwalifikasie			
Graad 8	0	0	0
Graad 9	8	12	4
Graad 10	28	28	38
Graad 11	64	56	54
Graad 12	0	4	4
TOTAAL	100	100	100

Uit Tabel 5.2 blyk die volgende:

- 72% van die leerders van goeie skole val in die ouderdomsgroep tussen 17 en 18 jaar, en 67% van gemiddelde en goeie skole in die ouderdomsgroep vanaf 18 jaar en ouer.
- Beide geslagte in goeie, gemiddelde en swak skole is hier verteenwoordig.
- 64% van die leerders in goeie skole, 56% in gemiddelde skole en 54% in swak skole beskik oor 'n graad 11-kwalifikasie.

Uit bogenoemde bespreking kan die volgende **gevolgtrekkings** gemaak word:

- Goeie skole het meer ervare hoofde, teenoor die jonger hoofde van gemiddelde en swak skole (vergelyk 3.3.2.5).
- Skoolhoofde van goeie, gemiddelde en swak skole is oorwegend manlik, terwyl opvoeders van sodanige skole beide geslagte verteenwoordig.
- Die meerderheid skoolhoofde beskik oor 'n B-graad en diploma of na-graadse kwalifikasie.
- As gevolg van 'n beter slaagsyfer val die meerderheid leerders van goeie skole in 'n jonger ouderdomsgroep en beskik hulle ook oor die hoogste kwalifikasie (vergelyk 3.3.1.4).

5.3 RESULTATE TEN OPSIGTE VAN DIE NIE-TASBARE GRONDSLAE VAN DIE ORGANISASIEKULTUUR VAN DIE STUDIEPOPULASIE

5.3.1 Metodologiese verantwoording

In hierdie afdeling word die resultate gegee van die ooreenkomste en verskille ten opsigte van sowel die kwantitatiewe as kwalitatiewe faktore. Vir hierdie doel is die afdeling soos volg gestruktureer:

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Eerstens word 'n geïntegreerde tabel gegee (vergelyk Tabel 5.3, p.169) waarin al die response van die studiepopulasie weergegee word. Ten einde die kwantitatiewe inligting sinvol weer te gee is van die volgende kriteria gebruik gemaak:

- daar is in die vraelyste van die volgende vierpuntskaal gebruik gemaak waarop die response van die studiepopulasie aangedui moes word:

  1 - glad nie
  2 - in 'n mindere mate
  3 - in 'n mate
  4 - in 'n groot mate

- vir die doel van die bespreking van die inligting sal onderskeidelik die 1 en 2, en 3 en 4 response bymekaar getel word.

Gesien in die lig van die skaal van die vraelys en die saamgroepering van die skaalpunte, is die ooreenkomste (Tabel 5.4) en verskille (Tabel 5.8) in die response van die studiepopulasie bepaal, met mekaar vergelyk en in tabelle saamgevat. Hierna word die ooreenkomste in die response in paragraaf 5.3.2 en die verskille in die response in paragraaf 5.3.3 bespreek.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

By die bespreking van die kwalitatiewe response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en waarneming, word die gegewens in tabelle weergegee, waarin die response as 'n samevattende tendens/afleiding vir die bepaalde skool en studiepopulasie weergegee word. Vergelyk in dié verband, by die bespreking van die ooreenkomste, Tabelle 5.5 - 5.7 en by die bespreking van die verskille, Tabelle 5.9 - 5.12.

➢ **Verbande**

Die beginsel van objektiwiteit in hierdie studie is gesetel in die kwantitatiewe inligting. Daarom dien die kwalitatiewe response as ondersteuning al dan nie ten opsigte van die kwantitatiewe response. Gevolglik word die inligting eers afsonderlik en daarna in konteks bespreek.

Ten slotte word gevolgtrekkings gemaak ten opsigte van die ooreenkomste en verskille van die nie-tasbare grondslae van die organisasiekultuur van skole.

Tabel 5.3 volg na paragraaf 5.3.4 (vergelyk p. 169) en is 'n uitvoutabel. *Die leser word aangeraai om die tabel eers uit te vou ten einde die bespreking makliker te volg.*

5.3.2 Ooreenkomste tussen die resultate van die nie-tasbare grondslae van die organisasiekultuur

Deur die verskillende bevindings rakende die studiepopulasie in Tabel 5.3 met mekaar te vergelyk word ooreenkomste ten opsigte van die mate van beklemtoning van die nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur saamgevat en word dit in Tabel 5.4 weergegee.

Tabel 5.4: Ooreenkomste in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die nie-tasbare grondslae van 'n skool se organisasiekultuur

ASPEK VAN ORGANISASIE-KULTUUR	SKOOLHOOF	OPVOEDER	LEERDER
Persoonlike oortuigings (vergelyk 3.2.1)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : **	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : **	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : **
Filosofie van die skool (vergelyk 3.2.2)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *
Waardes van die skool (vergelyk 3.2.8)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Die ooreenkomste in die resultate van die studiepopulasie word vervolgens afsonderlik bespreek.

5.3.2.1 Beklemtoon persoonlike oortuigings in die skool (vergelyk 3.2.1)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vraag 6), is om te bepaal in welke mate persoonlike oortuigings in die skool gerespekteer word. Die belangrikheid daarvan is dat persoonlike oortuigings die basis vorm van waaruit organisasiekultuur ontwikkel. Die wyse van optrede van opvoeders en leerders is gegrondves in hulle oortuigings ten opsigte van hulle ingesteldheid en vermoëns waaroor hulle beskik. Hierdie aspek is volledig beskryf in die literatuurstudie in paragrawe 2.2.1.2 en 3.2.1.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Uit Tabel 5.3 kan die volgende afleidings gemaak word (vergelyk Vraag 6):

- 100% van die skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole en 80% van swak skole is van mening dat persoonlike oortuigings in 'n mate tot in 'n groot mate gerespekteer word.
- 100% van die opvoeders van goeie skole, 88% van gemiddelde skole en 72% van swak skole is van mening dat persoonlike oortuigings in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.
- 96% van die leerders van goeie skole, 76% van gemiddelde skole en 64% van swak skole van mening is dat persoonlike oortuigings in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie met betrekking tot persoonlike oortuigings in die skool, is in Tabel 5.5 saamgevat.

Tabel 5.5: Persoonlike oortuigings in die skool

	SKOOL	RESPONSE
Goeie skole	A1	Dit is 'n skool wat saak maak in die gemeenskap en 'n definitiewe bydrae lewer tot 'n beter toekoms.
	A2	Hierdie skool lewer 'n bydrae tot 'n beter toekoms.
	A3	Geleentheid moet aan alle betrokkenes in die skool gebied word om hulle roeping uit te leef.
	A4	Toegewyde en gedissiplineerde optrede geniet prioriteit in die skool.
	A5	Leerders moet toegerus word vir die volwasse lewe.
Gemiddelde skole	B1	Aanvaar aanspreeklikheid vir die skool.
	B2	Huldig 'n positiewe lewensbeskouing wat mense saamsnoer.
	B3	Toegewyde en gedissiplineerde optrede dra by tot die sukses van die skool.
	B4	Strewe na uitnemendheid.
	B5	'n Positiewe lewensbeskouing is aansteeklik wat mense saamsnoer tot effektiwiteit.
Swak skole	C1	Opvoeders en leerders is gemotiveerd om hard te werk.
	C2	Erkenning aan individualiteit.
	C3	Strewe om omstandighede te verbeter.
	C4	Poog om 'n kultuur van harde werk te skep.
	C5	Poog om elke betrokkene in die skool se gevoelens te respekteer.

Volgens die response uit Tabel 5.5 blyk dit duidelik dat persoonlike oortuigings in al drie kategorieë sterk beklemtoon word. Respondente het dit benadruk dat geleenthede aan die meeste betrokkenes in die skool gebied moet word om hulle ten volle te bekwaam vir die volwasse lewe, en mekaar se persoonlike gevoelens te respekteer.

Uit sowel kwantitatiewe (Tabel 5.3) en kwalitatiewe (Tabel 5.5) inligting is dit duidelik dat skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie, gemiddelde en swak skole persoonlike oortuigings in die skool in 'n groot mate beklemtoon. Uit die onderhoude met die studiepopulasie is dit benadruk dat persoonlike gevoelens gerespekteer moet word en geleenthede aan leerders gebied moet word om hulle maksimaal vir die volwasse lewe te ontwikkel. Hierdie inligting bevestig die resultate van die kwantitatiewe navorsing. Die bevinding is betekenisvol, aangesien die mate van sukses wat in skole behaal word onder andere gesetel lê in die oortuigings rakende die ingesteldheid en benadering van die betrokkenes in die skool soos in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.5) aangedui is.

5.3.2.2 Beklemtoon die filosofie van die skool (vergelyk 3.2.2)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 7 - 9) is om te bepaal in welke mate die intellektuele en vaardigheidsontwikkeling van betrokkenes in die skool beklemtoon word, deur hulle kundigheid effektief aan te wend in die bestuur van die skool. Die filosofie van 'n skool word beskou as die resultaat van die denke van betrokkenes in die skool, wat impliseer dat die gehalte van die opvoeding hoofsaaklik bepaal word deur die filosofie van die skool en die persoonlike eienskappe en ingesteldheid van die hoof, opvoeders en leerders. Hierdie aspek is volledig beskryf in die literatuurstudie in paragrawe 2.2.2.1 en 3.2.2.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings blyk uit Tabel 5.3 (vergelyk Vrae 7-9):

- Die meerderheid skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole (90%) is van mening dat die intellektuele ontwikkeling, betrokkenheid en die ontwikkeling van vaardighede in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon

word. In vergelyking hiermee is die meerderheid hoofde van swak skole (58%) van mening dat intellektuele ontwikkeling, betrokkenheid en die ontwikkeling van vaardighede in 'n mindere mate beklemtoon word.

- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (93%) het aangedui dat intellektuele ontwikkeling, betrokkenheid en die ontwikkeling van vaardighede in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid opvoeders van swak skole (67%) van mening dat intellektuele ontwikkeling, betrokkenheid en die ontwikkeling van vaardighede in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Volgens die meerderheid leerders van goeie en gemiddelde skole (83%) word intellektuele ontwikkeling, betrokkenheid en die ontwikkeling van vaardighede in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon. In teenstelling hiermee, is die meerderheid leerders van swak skole (69%) van mening dat hierdie aspekte in 'n skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die tipiese response van die studiepopulasie ten opsigte van die filosofie van die skool, soos verkry uit onderhoude en observasie, word in Tabel 5.6 saamgevat.

Tabel 5.6: Filosofie van die skool

	SKOOL	RESPONSE
Goeie skole	A1	'n Holistiese benadering word gevolg waar die kind in sy geheel ontwikkel word.
	A2	Strewe na uitnemendheid.
	A3	Respekteer jouself en die mense rondom jou.
	A4	Ontwikkel leerders vir hulle beroepslewe.
	A5	Geleentheid moet aan leerders gebied word om hulle roeping ten volle uit te leef.
Gemiddelde skole	B1	Opvoeding word gebou op Christelike waardes.
	B2	Strewe na uitnemendheid.
	B3	Om 'n kultuur van onderrig en leer te vestig.
	B4	Om leerders ten volle te ontwikkel, sodat hulle gereed is vir die volwasse lewe.
	B5	Om van hierdie skool die beste skool in die land te maak.
Swak skole	C1	Beskik nie oor 'n filosofie nie. Wag vir die Departement om 'n filosofie te verskaf.
	C2	Nie duidelikheid oor die begrip "filosofie van die skool" nie.
	C3	Om leerders in totaliteit te ontwikkel.
	C4	Weet nie wat met 'n filosofie bedoel word nie.
	C5	Skool beskik nie oor 'n filosofie nie.

Uit Tabel 5.6 blyk dit dat die filosofie van goeie en gemiddelde skole positief en proaktief is en dat dit aspekte soos uitnemendheid, holistiese ontwikkeling en respek beklemtoon. Hierteenoor bestaan daar by swak skole in 'n groot mate onduidelikheid oor wat die werklike betekenis van die filosofie van die skool is.

Uit die kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole die filosofie van die skool in 'n groot mate, en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.4). Hierdie tendens, waar die filosofie in goeie en gemiddelde skole in 'n groot mate, en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon word, word deur die kwalitatiewe inligting in Tabel 5.6 bevestig. Die effektiwiteit van skole met 'n sterk filosofiese onderbou neem toe, aangesien dit deur 'n konstruktiewe filosofiese karakter en die uitlewing daarvan ondersteun word. Dit stem ooreen met wat deur middel van die literatuurstudie (vergelyk 2.2.1.5) in dié verband, bevind is.

5.3.2.3 Beklemtoon die waardes van die skool (vergelyk 3.2.8)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 21-24) is om te bepaal in welke mate waardes soos soewereiniteit, eerlikheid, skooltrots en hardwerkendheid beklemtoon word. In die literatuurstudie (vergelyk 2.2.1.3 en 2.2.2.7) is aangedui dat waardes uitdrukking gee aan 'n bepaalde vlak van uitnemendheid wat in die optrede en besluitneming van hoofde, opvoeders en leerders weerspieël word.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings kan uit Tabel 5.3 gemaak word (vergelyk Vrae 21-24):

- Die meerderheid skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole (93%) is van mening dat waardes, naamlik soewereiniteit, eerlikheid, skooltrots en hardwerkendheid in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid skoolhoofde van swak skole (70%) van mening dat waardes in 'n mindere mate beklemtoon word.

- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (92%) het aangedui dat die soewereiniteit, eerlikheid, skooltrots en hardwerkendheid in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is die meerderheid opvoeders van swak skole (66%) van mening dat hierdie aspekte in die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

- Volgens die meerderheid leerders van goeie en gemiddelde skole (84%) word die waardes soos soewereiniteit, eerlikheid, skooltrots en hardwerkendheid in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon. Aan die ander kant is die meerderheid leerders van swak skole (63%) van mening dat hierdie aspekte in die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die waardes van die skool, is in Tabel 5.7 saamgevat. Die volgende kriteria is gebruik om te bepaal in watter mate die waardes in die skool aandag geniet (vergelyk 3.2.8):

- akademiese uitnemendheid,
- orde en dissipline,
- hardwerkendheid,
- respek, en
- skooltrots

Tabel 5.7: Beklemtoning van die waardes in die skool

	SKOOL	AKADEMIESE UITNEMEND-HEID	ORDE EN DISSIPLINE	HARDWERKEND-HEID	RESPEK	SKOOL-TROTS
Goeie skole	A1	**	**	**	**	**
	A2	**	**	**	**	**
	A3	**	**	**	**	**
	A4	**	**	**	**	**
	A5	**	**	**	**	**
Gemid-delde skole	B1	**	*	*	*	*
	B2	**	**	**	**	**
	B3	**	**	**	**	**
	B4	**	*	*	*	*
	B5	**	**	**	**	**
Swak skole	C1	*	*	*	*	*
	C2	*	*	*	*	*
	C3	*	*	*	*	*
	C4	*	*	*	*	*
	C5	*	*	*	*	*

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Uit die kwalitatiewe navorsing (Tabel 5.7) is bevestig dat die waardes: akademiese uitnemendheid, orde en dissipline, hardwerkendheid, respek en skooltrots, in goeie en gemiddelde skole, in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon word. 'n Waardegedrewe benadering is duidelik waarneembaar by goeie en gemiddelde skole. Sentrale waardes in die skool soos eerlikheid, skooltrots en hardwerkendheid word duidelik in die praktyk vergestalt en doelbewuste pogings word aangewend om dit in stand te hou. In teenstelling hiermee bestaan by swak skole 'n kwynende waardesisteem, met 'n geringe mate van gemeenskaplikheid wat betrokkenes in die skool sou kon saamsnoer.

Uit die voorafgaande kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole die

waardes in die skool in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.4). Sodoende bevestig die kwalitatiewe response (Tabel 5.7) van die studiepopulasie die tendens wat uit die kwantitatiewe inligting (Tabel 5.3) waarneembaar is. In die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.7) is tot die slotsom gekom dat 'n skool met 'n gemeenskaplike waardestelsel uitdrukking gee aan 'n bepaalde vlak van uitnemendheid, wat in die optrede en besluitneming van betrokkenes in die skool weerspieël kan word.

5.3.3 Verskille tussen die resultate van die nie-tasbare grondslae van die organisasiekultuur

Deur die resultate van die subgroepe van die studiepopulasie met mekaar in Tabel 5.3 te vergelyk, word verskille ten opsigte van die mate van beklemtoning van die nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur uitgelig en in Tabel 5.8 weergegee.

Tabel 5.8: Verskille in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die verskille in die nie-tasbare grondslae van 'n skool se organisasiekultuur

ASPEKTE VAN ORGANISASIE-KULTUUR	SKOOLHOOF	OPVOEDER	LEERDER
Missie van die skool (vergelyk 3.2.3)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *
Visie van die skool (vergelyk 3.2.4)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : * Swak skole : *
Doelstellings en doelwitte van die skool (vergelyk 3.2.5)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : **	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *
Norme van die skool (vergelyk 3.2.9)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : **	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Die verskille in die resultate van die studiepopulasie word vervolgens afsonderlik bespreek.

5.3.3.1 Beklemtoon die missie van die skool (vergelyk 3.2.3)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vraag 10) is om te bepaal in welke mate die opvoedingshandeling in ooreenstemming met die missie van die skool, beklemtoon word. Die missie van 'n skool word beskou as sy kernopdrag, wat die basis vorm van die rede vir die skool se bestaan soos in die literatuurstudie (vergelyk 3.2.3) verduidelik.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Uit Tabel 5.3 kan die volgende afleidings gemaak word (vergelyk Vraag 10):

- 100% van die skoolhoofde van goeie skole en 80% van gemiddelde skole is van mening dat die opvoedingshandeling in ooreenstemming met die missie van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is slegs 49% van die hoofde van swak skole van mening dat die opvoedingshandeling in ooreenstemming met die missie van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.

- 96% van die opvoeders van goeie skole en 88% van gemiddelde skole, teenoor die 56% van die opvoeders van die swak skole is van mening dat die opvoedingshandeling in ooreenstemming met die missie van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.

- 96% van die leerders van goeie skole is van mening dat die opvoedingshandeling in ooreenstemming met die missie van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Aan die ander kant was 40% van die leerders van gemiddelde skole en 24% van swak skole van mening dat die opvoedingshandeling in ooreenstemming met die missie van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die missie van die skool, is in Tabel 5.9 saamgevat.

Tabel 5.9: Missie van die skool

	SKOOL	RESPONSE
Goeie skole	A1	Fokus op die uitleef van gesonde waardes en lewensvaardighede in die skool.
	A2	Die strewe na uitnemendheid.
	A3	Om leerders in totaliteit te ontwikkel.
	A4	Om leerders maksimaal te ontwikkel vir die volwasse lewe.
	A5	Om die verskillende bevolkingsgroepe en kulture in harmonie saam te laat leef.
Gemiddelde skole	B1	Om aan leerders 'n gebalanseerde opvoeding te gee.
	B2	Om verantwoordelike leerders op te voed, wat 'n bydrae kan lewer tot 'n beter bedeling in die land.
	B3	Leerders moet sodanig opgevoed word dat hulle suksesvol in die beroepslewe sal wees.
	B4	Om 'n effektiewe onderrig-leer-kultuur te vestig.
	B5	Beskik oor geen missiestelling nie. Die departement moet nog een voorsien.
Swak skole	C1	Die missie van die skool is in 'n dokument beskikbaar, maar word nie in praktyk uitgeleef nie.
	C2	Om leerders sodanig op te voed dat hulle 'n bydrae kan lewer in hulle gemeenskap.
	C3	Nie bewus van die missie van die skool nie.
	C4	Onseker oor wat die kernopdrag van die skool is.
	C5	Daar bestaan nie duidelikheid oor wat die missie van die skool is nie.

Uit die onderhoude met skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie skole het dit duidelik geblyk dat die kernopdrag van die skool die fokuspunt in die bestuur van die skool uitmaak (Tabel 5.9). 'n Hoë mate van samehorigheid en samewerking onder betrokkenes in die skool rakende die bereiking van doelstellings en doelwitte met 'n duidelike siening van die missie van die skool is hier teenwoordig. In vergelyking hiermee het uit die onderhoude met leerders in gemiddelde en swak skole en uit die onderhoude met hoofde en opvoeders van swak skole duidelik geblyk dat daar nie 'n duidelike begrip van die missie van 'n skool bestaan nie. 'n Geringe mate van samehorigheid en samewerking in die nastreef van doelstellings was in hierdie gevalle waarneembaar.

Uit sowel kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde en opvoeders van goeie en gemiddelde skole die missie in 'n groot mate beklemtoon, terwyl in swak skole dit in 'n mindere mate beklemtoon word. Hierteenoor blyk dit dat die leerders van goeie skole die missie in 'n groot mate en in gemiddelde en swak skole, in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.8). Sodoende bevestig die kwalitatiewe response (Tabel 5.9) van die studiepopulasie die tendens wat uit die kwantitatiewe resultate (Tabel 5.3) waarneembaar is.

5.3.3.2 Beklemtoon die visie van die skool (vergelyk 3.2.4)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 11-13) is om te bepaal in welke mate konsensus en samewerking ten opsigte van die visie van die skool, beklemtoon word. Die visie van 'n skool is die oorkoepelende langtermyndoelstelling waaruit ander doelstellings en doelwitte afgelei word. Daarom is konsensus en samewerking ten opsigte van die visie van die skool van essensiële belang. Hierdie aspek is volledig beskryf in die literatuurstudie in paragraaf 3.2.4.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings kan uit Tabel 5.3 gemaak word (vergelyk Vrae 11-13):

- 100% van die skoolhoofde van goeie skole en 80% van gemiddelde skole is van mening dat die bereiking van konsensus en samewerking ten opsigte van die visie van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Dit staan in teenstelling met 40% van die hoofde van swak skole wat dieselfde mening huldig.
- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (93%) is van mening dat die bereiking van konsensus en samewerking ten opsigte van die visie van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor was die meerderheid opvoeders van swak skole (73%) van mening dat die bereiking van konsensus en samewerking ten opsigte van die visie van die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

- Die meerderheid leerders van goeie skole (88%) is van mening dat die bereiking van konsensus en samewerking ten opsigte van die visie van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Aan die ander kant was die meerderheid leerders van gemiddelde en swak skole (76%) van mening dat die bereiking van konsensus en samewerking ten opsigte van die visie van die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die visie van die skool, is in Tabel 5.10 saamgevat.

Tabel 5.10: Visie van die skool

	SKOOL	RESPONSE
Goeie skole	A1	Om positiewe en lojale landsburgers te ontwikkel.
	A2	Om opvoeders, leerders en ouers in een span saam te snoer.
	A3	Om leerders ten volle voor te berei vir die volwasse lewe.
	A4	Om 'n verantwoordelikheidsin by leerders te ontwikkel vir hulle eie toekoms.
	A5	Om uitnemendheid na te streef in die opvoedingsproses.
Gemiddelde skole	B1	Om basiese lewenswaardes by leerders te vestig.
	B2	Om kwaliteit leerders die lewe in te stuur wat in staat is om 'n bepaalde bydrae te lewer.
	B3	Gehalte-onderrig word verseker aan leerders.
	B4	Onseker oor die visie van die skool.
	B5	Die skool beskik oor geen visie nie.
Swak skole	C1	Visie van die skool is onbekend aan opvoeders en leerders.
	C2	Ongemotiveerdheid onder leerders.
	C3	Geen eenstemmigheid oor langtermyndoelstellings nie.
	C4	Om leerders verantwoordelikheid te laat aanvaar vir hulle eie toekoms.
	C5	Daar bestaan nie duidelikheid oor wat die visie van die skool is nie.

Uit die onderhoude met skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie skole het dit duidelik geblyk dat die visie van sodanige skole daarin slaag om die gedrag van betrokkenes in die skool te rig, wat 'n rol speel by die gehalte van insette wat die hoofde, opvoeders en leerders lewer (Tabel 5.10). Verder word daarin geslaag om eenstemmigheid te bereik met betrekking tot die verwagtinge, waardes en oortuigings van opvoeders, leerders en die ouergemeenskap om sodoende eenheid in denke en optrede te bewerkstellig. Hierteenoor het uit die onderhoude met leerders in gemiddelde en swak skole

en uit die onderhoude van hoofde en opvoeders van swak skole duidelik geblyk dat daar nie eenstemmigheid heers ten opsigte van die bereiking van 'n oorkoepelende langtermyndoelstelling vir die skole nie. Swak samewerking en ongemotiveerde optrede van opvoeders en leerders was duidelik waarneembaar uit die onderhoude en besoeke aan sodanige skole.

Uit die kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde en opvoeders die visie van goeie en gemiddelde skole in 'n groot mate, en in swak skole in 'n mindere mate, beklemtoon. Hierteenoor blyk dat die leerders die visie van goeie skole in 'n groot mate beklemtoon, terwyl dit in gemiddelde en swak skole in 'n mindere mate beklemtoon word (Tabel 5.8). Gevolglik bevestig die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.10) hierdie tendens wat uit die kwantitatiewe navorsing (Tabel 5.3) waarneembaar is.

5.3.3.3 Beklemtoon die doelstellings en doelwitte van die skool (vergelyk 3.2.5)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 14-17), is om te bepaal in welke mate die doelstellings en doelwitte van die skool deur die betrokkenes in die skool gekommunikeer en beklemtoon word. 'n Skool met 'n sterk organisasiekultuur word gekenmerk deur gemeenskaplike doelstellings en doelwitte wat duidelik gekommunikeer word aan alle belanghebbers in die skool. Die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.1) het aangetoon dat die visie van die skool die vertrekpunt is in die bepaling van doelstellings en doelwitte, wat dan duidelik gekommunikeer moet word aan alle belanghebbers in die skool.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings blyk uit Tabel 5.3 (vergelyk Vrae 14-17):

- 100% van die skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole en 80% van swak skole is van mening dat die kommunikasie en ingeligtheid ten opsigte van doelstellings en doelwitte van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.

- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (85%) is van mening dat die kommunikasie en ingeligtheid ten opsigte van doelstellings en doelwitte van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid opvoeders van swak skole (58%) van mening dat die doelstellings en doelwitte van die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

- Die meerderheid leerders van goeie en gemiddelde skole (87%) is van mening dat die kommunikasie en ingeligtheid ten opsigte van doelstellings en doelwitte van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee was die meerderheid leerders van swak skole (80%) van mening dat die doelstellings en doelwitte van die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die doelstellings en doelwitte van die skool, is in Tabel 5.11 saamgevat.

Tabel 5.11: Doelstellings en doelwitte van die skool

	SKOOL	RESPONSE
Goeie skole	A1	Die skool beskik oor 'n volledige strategiese plan met doelstellings en doelwitte duidelik uiteengesit.
	A2	Beskik oor 'n strategiese plan wat in samewerking met die beheerliggaam opgestel is.
	A3	Beskik oor 'n strategiese plan wat jaarliks geëvalueer word, en is rigtinggewend ten opsigte van die bestuur van die skool.
	A4	Beskik oor 'n strategiese plan en die doelstellings en doelwitte daarin word duidelik in die skool gekommunikeer.
	A5	Beskik oor 'n strategiese plan en dra daartoe by om doelwitbestuur in die skool toe te pas.
Gemiddelde skole	B1	Skool beskik oor duidelik geformuleerde doelstellings en doelwitte.
	B2	Doelstellings en doelwitte word spontaan ondersteun deur ondergeskiktes.
	B3	Beskik oor 'n strategiese plan met duidelik geformuleerde doelstellings en doelwitte.
	B4	Doelwitbestuur is 'n sentrale aspek in die bestuur van die skool.
	B5	Skool beskik oor duidelike doelstellings en doelwitte.
Swak skole	C1	Die hoof het bepaalde doelstellings en doelwitte vir die skool geformuleer, maar die beheerliggaam en die topbestuur is nie betrek nie.
	C2	Leerders is nie bewus van die doelstellings en doelwitte van die skool nie.
	C3	Nie al die rolspelers was betrokke by strategiese beplanning nie.
	C4	Beskik oor 'n verouderde strategiese plan.
	C5	Opvoeders en leerders is nie bewus van die doelstellings en doelwitte van die skool nie.

Uit die onderhoude met skoolhoofde van goeie, gemiddelde en swak skole, en uit die onderhoude met opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole, blyk dit duidelik dat die doelstellings en doelwitte van hierdie skole die gedrag van hulle lede aktiveer en rig en op bepaalde mikpunte afstuur (Tabel 5.11). Gevolglik plaas dié skole 'n hoë premie op die waarde van die doelstellings en doelwitte vir die skool en die aanvaarding daarvan deur alle betrokkenes. In vergelyking hiermee blyk uit die onderhoude met opvoeders en leerders van swak skole dat daar nie duidelikheid oor die doelstellings en doelwitte vir hierdie skole bestaan nie. Betrokkenes in die skool het dus nie duidelikheid oor wat van hulle verwag word nie, wat dan ongemotiveerdheid en onbetrokkenheid tot gevolg kan hê.

Uit voorgenoemde kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde die doelstellings en doelwitte by goeie, gemiddelde en swak skole in 'n groot mate beklemtoon. Hierteenoor blyk dit dat die opvoeders en

leerders die doelstellings en doelwitte by goeie en gemiddelde skole in 'n groot mate en by swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.8). Sodoende bevestig die kwalitatiewe response (Tabel 5.11) die tendense wat uit die kwantitatiewe navorsing (Tabel 5.3) waarneembaar is.

5.3.3.4 Beklemtoon die gedragsnorme van die skool (vergelyk 3.2.9)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 18-20) is om te bepaal in welke mate geskrewe en ongeskrewe reëls in die skool beklemtoon word. In die literatuurstudie (vergelyk 3.2.9) is bevind dat gedragsnorme as maatstawwe of standaarde beskou word, wat as kriteria dien waaraan korrekte en nie-korrekte optrede van betrokkenes in die skool beoordeel kan word. Die beklemtoning van gedragsnorme in die skool is daarom van besondere belang.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings kan uit Tabel 5.3 gemaak word (vergelyk Vrae 18-20):

- 100% van die skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole en die meerderheid swak skole (67%) is van mening dat geskrewe en ongeskrewe reëls in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.

- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (89%) is van mening dat geskrewe en ongeskrewe reëls in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is die meerderheid opvoeders van swak skole (61%) van mening dat geskrewe en ongeskrewe reëls in 'n mindere mate beklemtoon word.

- Die meerderheid leerders van goeie en gemiddelde skole (75%) is van mening dat geskrewe en ongeskrewe reëls in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid leerders van swak skole (77%) van mening dat die geskrewe en ongeskrewe reëls in die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die gedragsnorme van die skool, word in Tabel 5.12 saamgevat. Die volgende kriteria is gebruik om te bepaal in watter mate die gedragsnorme in die skool aandag geniet (vergelyk 3.2.9):

- gedragskode,
- netheid,
- respek, en
- stiptelikheid.

Tabel 5.12: Beklemtoning van die gedragsnorme in die skool

	SKOOL	GESKREWE REËLS Bv. gedragskode	ONGESKREWE REËLS		
			Netheid	Respek	Stiptelikheid
Goeie skole	A1	**	**	**	**
	A2	**	**	**	**
	A3	**	**	**	**
	A4	**	**	**	**
	A5	**	**	**	**
Gemiddelde skole	B1	**	**	**	**
	B2	*	*	*	*
	B3	**	**	**	**
	B4	**	**	**	**
	B5	*	*	*	*
Swak skole	C1	*	*	*	*
	C2	*	*	*	*
	C3	*	*	*	*
	C4	*	*	*	*
	C5	*	*	*	*

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Tabel 5.12 se gegewens dui daarop dat die skoolhoofde van goeie, gemiddelde en swak skole, en die opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole, oor bepaalde gedragsnorme beskik wat die gedrag van betrokkenes reguleer. Hierdie skole beskik ook oor sigbare maatreëls wat toegepas word wanneer gedrag nie aan die gestelde standaarde voldoen nie.

In vergelyking hiermee dui die onderhoude met opvoeders en leerders van swak skole duidelik aan dat eenstemmigheid oor die gedragsnorme nie in hierdie skole bestaan nie. 'n Geringe mate van samewerking vind plaas in die opstel van 'n gedragskode van die skool. Reëls en regulasies word deur die bestuur van die skole afgedwing, wat weerstand en ongelukkigheid by opvoeders en leerders tot gevolg het.

Uit sowel kwantitatiewe as kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde van goeie, gemiddelde en swak skole die gedragsnorme in 'n groot mate beklemtoon. Hierteenoor blyk dit dat die opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole die gedragsnorme in 'n groot mate en by swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.8). Gevolglik bevestig die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.12) die tendense wat waarneembaar is uit die kwantitatiewe navorsing (Tabel 5.3).

5.3.4 Gevolgtrekkings met betrekking tot die ooreenkomste en verskille tussen die drie groepe skole ten opsigte van die nie-tasbare grondslae van 'n organisasiekultuur van 'n skool

Uit die kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsresultate, kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

➢ **Ooreenkomste**

- Die persoonlike oortuigings word by goeie, gemiddelde en swak skole in 'n groot mate beklemtoon. Die bevinding strook met dié in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.7), naamlik dat die sukses van die skool in 'n groot mate gesetel lê in die oortuigings van die hoof, opvoeders en leerders.
- Die filosofie van goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate, beklemtoon. Sodoende word in goeie en gemiddelde skole ruimte geskep om effektiwiteit te bevorder en 'n unieke karakter van 'n skool te laat ontwikkel, wat nie die geval is in swak skole nie. Aanduidings hiervan is ook in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.1.5) gevind.

- Waardes in goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate, en in swak skole in 'n mindere mate, beklemtoon. 'n Gedeelde waardestelsel is verteenwoordigend van "hoe dinge in 'n skool gedoen word", wat 'n eiesoortige karakter van 'n skool ontwikkel. Sodoende word in goeie en gemiddelde skole 'n bepaalde vlak van uitnemendheid nagestreef, wat nie die geval in swak skole is nie. Hierdie bevinding word in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.7) bevestig.

➢ **Verskille**

- Die missie van goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Soos in die literatuurstudie aangedui (vergelyk 2.2.2.1), beskik goeie en gemiddelde skole oor 'n effektiewe organisasiekultuur, aangesien dit gekenmerk word deur 'n hoë mate van samehorigheid en samewerking, wat nie die geval in swak skole is nie.

- Die visie van goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate, en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. In die literatuurstudie (vergelyk 2.2.1.3) is bevind dat in goeie en gemiddelde skole daarin geslaag word om betrokkenes in die skool op bepaalde doelwitte te rig, wat in swak skole nie realiseer nie.

- Die doelstellings en doelwitte van goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Soos in die literatuurstudie aangetoon (vergelyk 2.2.2.6), word in goeie en gemiddelde skole klem geplaas op doelstellings en doelwitte en die aanvaarding daarvan deur die betrokkenes in die skool, wat nie die geval by swak skole is nie.

- Norme by goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en by swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Gevolglik word in goeie en gemiddelde skole die gedrag van betrokkenes in die skool gereguleer en maatreëls toegepas indien die gedrag nie ooreenstem met die verlangde optrede nie, wat nie die geval is in swak skole nie. Hierdie bevinding word in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.1.5) bevestig.

Uit die voorafgaande bespreking word die volgende nie-tasbare aspekte van organisasiekultuur geïdentifiseer en in 'n voorlopige lys vir oorweging geplaas, waarvoor bestuurstrategieë ontwikkel kan word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

- Respek vir die persoonlike oortuigings van betrokkenes in die skool.
- Die filosofie van die skool wat fokus op uitnemendheid en die unieke karakter van die skool.
- Die vestiging van 'n waardegedrewe skool.
- Die missie wat die bestaansrede vir die skool aantoon.
- Die visie wat die langtermyndoel van die skool aandui.
- Doelstellings en doelwitte wat gesamentlike optrede van betrokkenes in die skool bevorder.
- Norme wat die gedrag van betrokkenes in die skool reguleer.

5.4 RESULTATE TEN OPSIGTE VAN DIE TASBARE MANIFESTASIES VAN DIE ORGANISASIEKULTUUR VAN DIE STUDIEPOPULASIE

5.4.1 Verbale manifestasies

5.4.1.1 Metodologiese verantwoording

In hierdie afdeling word die resultate gegee van die ooreenkomste en verskille in sowel die kwantitatiewe as kwalitatiewe faktore. Vir hierdie doel is die afdeling soos volg gestruktureer:

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Eerstens word 'n geïntegreerde tabel gegee (vergelyk Tabel 5.13, p. 181) waarin al die response van die studiepopulasie weergegee word. Dieselfde kriteria word gebruik (vergelyk 5.3.1) ten einde die kwantitatiewe inligting sinvol weer te gee.

TABEL 5.3: RESPONSE TEN OPSIGTE VAN NIE-TASBARE GRONDSLAE

Aspek van organisasiekultuur	VRAAG		SKOOLHOOFDE												OPVOEDERS												LEERDERS											
			GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE				GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE				GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Oortuigings	6	Persoonlike oortuigings	0	0	80	20	0	0	20	80	0	20	60	20	0	0	25	75	4	8	60	28	0	28	64	8	0	4	56	40	8	16	44	32	12	24	60	4
Filosofieë	7	Ontwikkeling van intelek	0	0	60	40	20	0	40	40	0	60	40	0	4	4	44	48	0	8	36	56	4	40	48	8	0	8	44	48	4	4	40	52	20	36	32	12
	8	Betrokkenheid in die skool	0	0	0	100	0	0	20	80	0	40	40	20	0	12	20	68	0	4	24	72	12	24	36	28	0	12	20	68	8	20	20	52	8	32	48	12
	9	Ontwikkeling van vaardighede	0	0	0	100	0	40	20	40	30	10	60	0	0	4	44	52	0	8	44	48	16	36	28	20	0	16	36	48	12	16	40	32	4	40	32	24
Missie	10	Opvoedingshandeling	0	0	20	80	20	0	20	60	0	60	40	0	0	4	25	71	0	12	20	68	8	36	48	8	0	4	28	68	40	20	12	28	60	16	20	4
Visie	11	Beklemtoon die visie van die skool	0	0	0	100	20	0	20	60	0	60	40	0	0	0	24	76	4	4	12	80	13	54	33	0	0	8	48	44	46	12	21	21	88	12	0	0
	12	Bereiking van konsensus	0	20	0	80	20	0	60	20	0	60	40	0	0	4	28	68	4	8	44	44	16	60	16	8	0	12	32	56	48	8	22	22	80	16	0	4
	13	Samewerking t.o.v. visie	0	0	40	60	20	0	40	40	0	60	40	0	0	4	36	60	0	12	40	48	28	48	16	8	0	16	28	56	44	4	20	32	80	20	0	0
Doelstellings en doelwitte	14	Kommunikasie van doelstellings en doelwitte	0	0	60	40	0	0	60	40	20	0	80	0	0	4	32	64	4	8	44	44	4	44	52	0	0	12	56	32	8	0	44	48	4	72	24	0
	15	Ingeligtheid van rolspelers	0	0	60	40	0	0	60	40	0	20	60	20	0	4	24	72	0	12	40	48	12	48	28	12	0	0	28	72	4	28	48	20	40	48	12	0
	16	Beklemtoon belangrikheid	0	0	60	40	0	0	20	80	0	20	80	0	0	4	32	64	0	20	28	52	8	48	40	4	0	0	28	72	0	13	35	52	24	56	20	0
	17	Kommunikasie na die gemeenskap	0	0	60	40	0	0	80	20	20	0	60	20	0	16	52	32	8	40	40	12	44	28	24	4	8	0	52	40	12	20	40	28	36	40	24	0
Norme	18	Beklemtoon die geskrewe reëls van die skool	0	0	20	80	0	0	40	60	0	20	60	20	0	4	20	76	0	4	32	64	4	60	24	12	0	16	32	52	20	8	28	44	52	32	12	4
	19	Beklemtoon die ongeskrewe reëls van die skool	0	0	20	80	0	0	60	40	40	40	20	0	0	12	40	48	0	36	36	28	52	36	4	8	8	12	52	28	20	24	36	20	72	13	15	0
	20	Beklemtoon die gedragskode in die skool	0	0	0	100	0	0	0	100	0	0	60	40	0	0	33	67	0	13	21	66	0	32	60	8	0	12	12	76	20	12	24	44	46	17	29	8
Waardes	21	Beklemtoon die soewereiniteit van die skool	0	0	60	40	20	20	40	20	20	60	20	0	0	4	50	46	4	24	48	24	48	24	28	0	0	0	40	60	32	16	28	24	36	48	16	0
	22	Beklemtoon die eerlikheid in die skool	0	20	0	80	0	0	40	60	0	20	80	0	0	4	32	64	0	16	42	42	40	36	20	4	0	4	58	38	20	24	36	20	20	60	20	0
	23	Beklemtoon skooltrots	0	0	0	100	0	0	0	100	0	40	40	20	0	0	16	84	0	12	16	72	20	32	36	8	0	0	16	84	0	20	20	60	20	20	32	28
	24	Beklemtoon hardwerkendheid in die skool	0	0	0	100	0	0	0	100	0	40	40	20		0	8	92	0	4	20	76	12	36	28	24	0	0	4	96	0	14	18	68	16	32	28	24

SLEUTEL: 1 - Glad nie 2 - In 'n mindere mate 3 - In 'n mate 4 - In 'n groot mate

Gesien in die lig van die skaal van die vraelys en die saamgroepering van die skaalpunte is die ooreenkomste (Tabel 5.14) en verskille (Tabel 5.17) in die response van die studiepopulasie bepaal, met mekaar vergelyk en in tabelle saamgevat. Hierna word die ooreenkomste in die response in paragraaf 5.4.1.2 en die verskille in die response in paragraaf 5.4.1.3 bespreek.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

By die bespreking van die kwalitatiewe response, verkry uit onderhoude en waarneming, word die gegewens in tabelle weergegee waarin die response as 'n samevattende tendens/afleiding vir die bepaalde skool en studiepopulasie weergegee word. Vergelyk in dié verband, by die bespreking van die ooreenkomste, Tabelle 5.15 - 5.16 en by die bespreking van die verskille, Tabelle 5.18 - 5.19.

➢ **Verbande**

Die kwalitatiewe response word weereens benut om die kwantitatiewe response te substansieer. Daarom word die inligting eers afsonderlik en daarna in konteks bespreek.

Ten slotte word gevolgtrekkings gemaak ten opsigte van die ooreenkomste en verskille tussen die verbale manifestasies van die organisasiekultuur van skole.

Tabel 5.13 volg na paragraaf 5.4.1.4 en is 'n uitvoutabel (vergelyk p.181). *Die leser word aangeraai om die tabel eers uit te vou ten einde die bespreking makliker te volg.*

5.4.1.2 Ooreenkomste tussen die resultate van die verbale manifestasies van die organisasiekultuur

Deur die resultate van die subgroepe van die studiepopulasie in Tabel 5.13 met mekaar te vergelyk, word ooreenkomste ten opsigte van die mate van beklemtoning van die verbale manifestasies van organisasiekultuur uitgelig en dit word in Tabel 5.14 saamgevat.

Tabel 5.14: Ooreenkomste in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die ooreenkomste in die verbale manifestasies van 'n skool se organisasiekultuur

ASPEK VAN ORGANISASIE-KULTUUR	SKOOLHOOF	OPVOEDER	LEERDER
Helde en heldinne van die skool (vergelyk 3.3.1.3)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *
Kurrikulum van die skool (vergelyk 3.3.1.4)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Die ooreenkomste in die resultate van die studiepopulasie word vervolgens afsonderlik bespreek.

5.4.1.2.1 Beklemtoon helde en heldinne in die skool (vergelyk 3.3.1.3)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 28 - 33) is om te bepaal in welke mate helde en heldinne binne en buite die skool beklemtoon word. Die bevinding dat heldefigure 'n aanduiding daarvan is dat sukses bereikbaar is, is in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.1.5) bevestig. Heldefigure dien as rolmodelle vir betrokkenes in die skool wat standaarde stel wat dien as riglyn vir optrede en gevolglik 'n versterkende effek het op die waardes van die skool.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Uit Tabel 5.13 kan die volgende afleidings gemaak word (vergelyk Vrae 28-33):

- Die meerderheid skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole (88%) is van mening dat helde en heldinne binne en buite die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is die meerderheid hoofde van swak skole (77%) van mening dat helde en heldinne binne en buite die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (75%) dui aan dat helde en heldinne binne en buite die skool in 'n mate tot in 'n groot

mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid opvoeders van swak skole (61%) van mening dat helde en heldinne binne en buite die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

- Volgens die meerderheid leerders van goeie en gemiddelde skole (73%) word helde en heldinne binne en buite die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon. In teenstelling hiermee is die meerderheid leerders van swak skole (78%) van mening dat helde en heldinne binne en buite die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van helde en heldinne van die skool, is in Tabel 5.15 saamgevat.

Tabel 5.15: Helde en heldinne van die skool

	SKOOL	ERKENNING AAN HELDE EN HELDINNE
Goeie skole	A1	Name verskyn op ererolle en foto's in die voorportaal en tradisiesentrum.
	A2	Word uitgenooi as sprekers na prysuitdelingsfunksies.
	A3	Bied geleentheid om met leerders te praat tydens saalopeninge.
	A4	Tydens saalopeninge word erkenning verleen aan opvoeders en leerders met besondere prestasies.
	A5	Oorhandiging van trofeë tydens saalopeninge aan presteerders op bepaalde gebiede.
Gemiddelde skole	B1	Name verskyn op ererolle.
	B2	Fotogallery vir leerders met besondere prestasie.
	B3	Spesiale skooldrag vir die leiergroep van die skool.
	B4	Geniet nie besondere erkenning nie.
	B5	Bied geleentheid om met leerders te praat tydens skoolfunksies.
Swak skole	C1	Geniet nie besondere erkenning nie.
	C2	Geen vorm van erkenning waargeneem nie.
	C3	Geen vorm van erkenning waargeneem nie.
	C4	Enkele foto's van sportsterre in die hoof se kantoor.
	C5	Geen vorm van erkenning waargeneem nie.

Die kwalitatiewe navorsing (Tabel 5.15) bevestig dat die helde en heldinne in goeie en gemiddelde skole in 'n groot mate, en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon word. Op 'n sigbare wyse word die rol van helde en heldinne in goeie en gemiddelde skole uitgebeeld in tradisiesentrums, fotogallerye en ererolle en word prominensie aan hulle verleen deur hulle uit te

nooi na spesifieke seremoniële geleenthede. In vergelyking met swak skole word aan hierdie kenmerk van organisasiekultuur in 'n mindere mate aandag geskenk. In sommige swak skole waar wel fotogallerye en ererolle voorkom, beskik dit oor onvolledige inligting.

Uit die voorafgaande kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole die helde en heldinne van die skool in 'n groot mate, en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.14). Uit die bespreking blyk dit duidelik dat die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.15) die tendense wat waarneembaar is uit die kwantitatiewe response (Tabel 5.13) bevestig.

5.4.1.2.2 Beklemtoon die kurrikulum in die skool (vergelyk 3.3.1.4)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 34 - 37) is om te bepaal in welke mate die formele en informele aktiwiteite in die kurrikulum van die skool beklemtoon word. Die samestelling en implementering van 'n skool se kurrikulum word as die primêre dryfveer beskou vir die bereiking van die skool se opvoedkundige doelstellings soos in paragraaf 2.2.2.1 van die literatuurstudie aangedui.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings kan uit Tabel 5.13 gemaak word (vergelyk Vrae 34-37):

- Die meerderheid skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole (95%) is van mening dat die formele en informele aktiwiteite in die kurrikulum van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid skoolhoofde van swak skole (64%) van mening dat die kurrikulum in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (85%) dui aan dat die formele en informele aktiwiteite in die kurrikulum van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is die meerderheid opvoeders van swak skole (54%) van mening dat die kurrikulum in 'n mindere mate beklemtoon word.

- Volgens die meerderheid leerders van goeie en gemiddelde skole (79%) word die formele en informele aktiwiteite in die kurrikulum van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon. Aan die anderkant is die meerderheid leerders van swak skole (73%) van mening dat die kurrikulum in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die kurrikulum van die skool, is in Tabel 5.16 saamgevat.

Tabel 5.16: Kurrikulum in die skool

	SKOOL	AKADEMIESE PRESTASIE	BUITEMUURSE AKTIWITEITE AANGEBIED
Goeie skole	A1	*Toppresteerders aangewys. *Toekenning aan skool.	* 8 Sportsoorte * 4 Kultuuraktiwiteite
	A2	* Erkenning tydens prysuitdeling. *Toekenning aan skool.	* 9 Sportsoorte * 3 Kultuuraktiwiteite
	A3	*Skool ontvang toekenning vir akademiese prestasie.	* 8 Sportsoorte * 3 Kultuuraktiwiteite
	A4	*Uitstappies vir presteerders. *Toekenning vir prestasie.	* 6 Sportsoorte * 4 Kultuuraktiwiteite
	A5	*Akademiese toekennings vir leerders tydens prysuitdeling.	* 8 Sportsoorte * 2 Kultuuraktiwiteite
Gemid-delde skole	B1	*Presteerders se name verskyn op 'n ererol.	* 4 Sportsoorte * 2 Kultuuraktiwiteite
	B2	*Geen aanmoediging vir akademiese prestasie.	* 3 Sportsoorte * 3 Kultuuraktiwiteite
	B3	*Akademiese toekennings vir leerders tydens prysuitdeling.	* 3 Sportsoorte * 4 Kultuuraktiwiteite
	B4	*Akademiese toekennings vir leerders tydens prysuitdeling.	* 4 Sportsoorte * 4 Kultuuraktiwiteite
	B5	*Akademiese toekennings vir leerders tydens prysuitdeling.	* 3 Sportsoorte * 3 Kultuuraktiwiteite
Swak skole	C1	*Geen erkenning.	* 1 Sportsoort * Geen kultuuraktiwiteite
	C2	*Geen erkenning.	* 2 Sportsoorte * Geen kultuuraktiwiteite
	C3	*Uitstappie vir toppresteerders.	* 1 Sportsoort * Geen kultuuraktiwiteite
	C4	*Geen erkenning.	* 1 Sportsoort * 1 Kultuuraktiwiteit
	C5	* Geen erkenning	* 1 Sportsoort * Geen kultuuraktiwiteite

Uit die onderhoude met skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole blyk dit duidelik dat die kurrikulum in die skool in 'n groot

mate beklemtoon word (Tabel 5.16). Akademiese prestasie onder leerders word aangemoedig deur 10 toppresteerders aan te wys, erkenning te gee tydens prysuitdelingsfunksies en uitstappies vir toppresteerders te reël. Die informele kurrikulum word bevorder deur soveel as moontlik sport- en kultuuraktiwiteite aan te bied en leerders aan te moedig om daaraan deel te neem. In vergelyking hiermee is swak akademiese prestasie met 'n geringe mate van erkenning en aanmoediging by swak skole teenwoordig. Enkele buitemuurse aktiwiteite word by swak skole aangebied, wat gekenmerk word deur swak deelname en prestasie.

Uit die bespreking van sowel die kwantitatiewe as die kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole die kurrikulum in die skool in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.14). Dit blyk duidelik dat die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.16) die neiging wat waarneembaar is uit die kwantitatiewe response van die studiepopulasie (Tabel 5.13) bevestig.

5.4.1.3 Verskille tussen die resultate van die verbale manifestasies van die organisasiekultuur

Deur die resultate van die subgroepe van die studiepopulasie met mekaar te vergelyk (Tabel 5.13), word verskille ten opsigte van die mate van beklemtoning van die verbale manifestasies van organisasiekultuur uitgelig en in Tabel 5.17 saamgevat.

Tabel 5.17: Verskille in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die verskille in die verbale manifestasies van 'n skool se organisasiekultuur

ASPEKTE VAN ORGANISASIE-KULTUUR	SKOOLHOOF	OPVOEDER	LEERDER
Taalgebruik in die skool (vergelyk 3.3.1.1)	Goeie skole : ** Gemid.skole : * Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : * Swak skole : *
Storievertelling in die skool (vergelyk 3.3.1.2)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : * Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Die verskille in die resultate van die studiepopulasie word vervolgens afsonderlik bespreek.

5.4.1.3.1 Beklemtoon die taal in die skool (vergelyk 3.3.1.1)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 25 - 26) is om te bepaal in welke mate die ontwikkeling van 'n eie woordeskat en die gebruik van metafore in die skool beklemtoon word. 'n Unieke taal met 'n eiesoortige woordeskat ontwikkel rakende die spesifieke werksaamhede van betrokkenes in die skool. Sodoende ontwikkel 'n eiesoortige en unieke karakter wat gestalte kry in die organisasiekultuur van die skool, soos in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.1.5) aangedui is.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Uit Tabel 5.13 kan die volgende afleidings gemaak word (vergelyk Vrae 25-26):

- 100% van die skoolhoofde van goeie skole is van mening dat die ontwikkeling van 'n eie woordeskat en die gebruik van metafore in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is die meerderheid skoolhoofde van gemiddelde en swak skole (60%) van mening dat hierdie aspekte van organisasiekultuur in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (75%) is van mening dat die ontwikkeling van 'n eie woordeskat en die gebruik van metafore in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid opvoeders van swak skole (70%) van mening dat hierdie aspekte van organisasiekultuur in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Volgens die meerderheid leerders van goeie skole (82%) word die ontwikkeling van 'n eie woordeskat en die gebruik van metafore in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon. Aan die ander kant is die meeste van die opvoeders van gemiddelde en swak skole (80%) van

mening dat hierdie aspekte van organisasiekultuur in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die missie van die skool, is in Tabel 5.18 saamgevat. Die volgende kriteria is gebruik om te bepaal in watter mate die taal in die skool aandag geniet (vergelyk 3.3.1.1):

- die ontwikkeling van 'n eie woordeskat, en
- die gebruik van metafore.

Tabel 5.18: Beklemtoning van die taal in die skool

	SKOOL	ONTWIKKEL EIE WOORDESKAT	GEBRUIK VAN METAFORE
Goeie skole	A1	**	**
	A2	**	**
	A3	**	**
	A4	**	**
	A5	**	**
Gemiddelde skole	B1	*	*
	B2	**	*
	B3	*	*
	B4	*	*
	B5	**	**
Swak skole	C1	*	*
	C2	*	*
	C3	*	*
	C4	**	**
	C5	*	*

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Uit die onderhoude met skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie skole blyk dit duidelik dat die ontwikkeling van 'n eie woordeskat en die gebruik van metafore in die skool in 'n groot mate beklemtoon word (Tabel 5.18). Sodanige skole ontwikkel hierdeur 'n eiesoortige karakter met 'n unieke taal wat bevorderlik is vir die samehorigheid van betrokkenes in die skool. In vergelyking hiermee dui die onderhoude met die hoofde en leerders van gemiddelde en swak skole en opvoeders van swak skole duidelik daarop dat die ontwikkeling van 'n eie woordeskat en die gebruik van metafore in die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

Uit die bespreking van die kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat die skoolhoofde en leerders van goeie skole en die opvoeders van goeie en gemiddelde skole van mening is dat 'n unieke taal in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor blyk dit dat die skoolhoofde en leerders van gemiddelde en swak skole en die opvoeders van swak skole van mening is dat die ontwikkeling van 'n eiesoortige taal in 'n mindere mate beklemtoon word (Tabel 5.17). Gevolglik bevestig die kwalitatiewe resultate van die studiepopulasie (Tabel 5.18) die tendense wat uit die kwantitatiewe navorsing (Tabel 5.13) waarneembaar is.

5.4.1.3.2 Beklemtoon storievertelling in die skool (vergelyk 3.3.1.2)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vraag 27) is om te bepaal in welke mate die vertelling van stories oor gebeure in die skool beklemtoon word. In die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.7) is aangedui dat stories beskou word as 'n voertuig vir kommunikasie en 'n meganisme om eenheid onder betrokkenes in die skool te bewerkstellig.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings kan uit Tabel 5.13 gemaak word (vergelyk Vraag 27):

- 100% van die skoolhoofde van goeie skole is van mening dat storievertelling in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is 20% van die hoofde van swak skole van mening dat storievertelling in 'n mindere mate beklemtoon word.
- 88% van die opvoeders van goeie skole en 80% van gemiddelde skole is van mening dat storievertelling in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is 44% van die opvoeders van swak skole van mening dat storievertelling in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.
- 72% van die leerders van goeie skole is van mening dat storievertelling in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Aan die ander kant is 41% van die leerders van gemiddelde skole en 20% van swak skole

van mening dat storievertelling in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van storievertelling in die skool, is in Tabel 5.19 saamgevat.

Tabel 5.19: Storievertelling in die skool

	SKOOL	STORIEVERTELLING IN DIE SKOOL
Goeie skole	A1	Tydens saalopening. Verwys na gebeure op die sportveld.
	A2	Opvoeders in die klas. Verwys na gebeure in die gemeenskap.
	A3	Tydens saalopeninge. Die doel is om sekere waardes aan betrokkenes in die skool te kommunikeer.
	A4	Tydens saalopeninge en in klasse. Fokus veral op nuwelinge.
	A5	Tydens funksies in die skool. Waardes word hierdeur versterk.
Gemiddelde skole	B1	Word nie gebruik nie.
	B2	Tydens saalopening. Fokus veral op spesifieke gebeure uit die geskiedenis van die skool.
	B3	Tydens funksies deur die skool aangebied.
	B4	Word veral gebruik om waardes van die skool aan nuwelinge oor te dra.
	B5	Word in 'n mate gebruik.
Swak skole	C1	Word nie gebruik nie.
	C2	Word nie gebruik nie.
	C3	Word nie gebruik nie.
	C4	Word nie gebruik nie.
	C5	Word nie gebruik nie.

Uit die onderhoude met skoolhoofde en opvoeders van goeie en gemiddelde skole, en uit die onderhoude met leerders van goeie skole blyk dit dat storievertelling in die skool in 'n groot mate beklemtoon word (Tabel 5.19). Sodoende word die waardes en norme waarvoor die skool hom beywer, aan betrokkenes in die skool en die gemeenskap gekommunikeer. In vergelyking hiermee blyk dit uit die onderhoude met skoolhoofde en opvoeders van swak skole en uit die onderhoude met leerders van gemiddelde en swak skole dat storievertelling in die skool in 'n mindere mate beklemtoon word. Dit het tot gevolg dat dit die samehorigheid tussen betrokkenes in die skool nadelig beïnvloed.

Uit die bespreking van die kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde en opvoeders storievertelling in goeie en gemiddelde skole in 'n groot mate en swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Hierteenoor blyk dit dat die leerders van goeie skole storievertelling in die skool in 'n groot mate, en in gemiddelde en swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.17). Sodoende bevestig die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.19) die neigings wat waarneembaar is uit die kwantitatiewe response (Tabel 5.13).

5.4.1.4 Gevolgtrekkings met betrekking tot die ooreenkomste en verskille tussen die drie groepe skole ten opsigte van die verbale manifestasies van 'n organisasiekultuur van 'n skool

Uit die kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingresultate kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word:

➢ **Ooreenkomste**

- Die helde en heldinne van goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en dié van swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Die waarde van heldefigure is veral daarin geleë dat dit standaarde vaslê en as rolmodelle dien vir betrokkenes in die skool. Soos in die literatuurstudie aangedui (vergelyk 2.2.2.1 en 2.2.2.7), het heldefigure in goeie en gemiddelde skole 'n versterkende effek op die waardes van die organisasie wat deur hulle verpersoonlik word.

- Die kurrikulum in goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Die effektiewe bestuur van 'n skool se kurrikulum word as die primêre dryfveer beskou vir die bereiking van die opvoedkundige doelstellings van die skool. In die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.6) is bevind dat in goeie en gemiddelde skole hoë prestasievlakke bereik word, aangesien stimulerende leeruitkomste aanwesig is, bereikbare doelwitte gestel word en daar ook leerders is wat toegewyd werk.

TABEL 5.13: RESPONSE TEN OPSIGTE VAN VERBALE MANIFESTASIES

Aspek van organisasiekultuur		VRAAG	SKOOLHOOFDE												OPVOEDERS												LEERDERS											
			GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE				GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE				GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Taal	25	Beklemtoon eie woordeskat	0	0	20	80	40	20	40	0	0	40	40	20	4	20	40	36	12	12	36	40	40	36	8	16	4	12	48	36	52	8	24	16	84	4	8	4
	26	Beklemtoon die gebruik van metafore i	0	0	40	60	0	60	40	0	60	20	20	0	0	16	56	28	4	32	28	36	48	16	28	8	0	20	56	24	60	16	12	12	92	4	4	0
Storievertelling	27	Beklemtoon storievertelling in die skool	0	0	80	20	0	0	20	80	20	60	20	0	4	8	56	32	8	12	44	36	28	28	32	12	0	28	24	48	17	42	12	29	20	60	20	0
Helde en heldinne	28	Beklemtoon die rol van die skoolhoof	0	0	20	80	0	0	20	80	0	60	20	20	0	16	20	64	0	12	12	76	12	36	44	8	0	4	16	80	8	8	20	64	20	36	24	20
	29	Beklemtoon die rol van uitstaande opvoeders	0	0	20	80	0	20	20	60	0	80	20	0	4	4	16	76	0	16	20	64	8	36	40	16	4	4	32	60	12	12	60	16	12	28	60	0
	30	Beklemtoon die rol van leerders op kulturele gebied in die skool	0	0	20	80	0	0	0	100	0	80	20	0	0	8	56	36	4	20	36	40	36	32	16	16	4	12	38	46	24	20	36	20	24	68	8	0
	31	Beklemtoon die rol van leerders op sportgbied in die skool	0	0	40	60	0	20	60	20	0	80	0	20	4	16	40	40	4	20	40	36	32	28	28	12	12	0	32	56	20	28	28	24	16	72	12	0
	32	Beklemtoon die rol van leerders op kulturele gebied buite die skool	0	0	40	60	20	40	20	20	60	20	0	20	0	40	44	16	8	60	28	4	40	24	36	0	8	16	40	36	48	8	32	12	92	4	4	0
	33	Beklemtoon die rol van leerders op sportgebied buite die skool	0	0	60	40	20	20	20	40	60	20	0	20	8	16	52	24	8	36	40	16	48	32	8	12	0	24	32	44	40	12	28	20	92	4	4	0
Kurrikulum	34	Beklemtoon onderrig in die skool	0	0	0	100	0	20	20	60	0	40	40	20	0	0	32	68	0	8	32	60	0	48	40	12	0	0	36	64	4	12	48	36	8	28	36	28
	35	Beklemtoon akademiese prestasie	0	0	0	100	0	0	40	60	0	80	0	20	0	0	16	84	0	4	24	72	4	64	16	16	0	0	12	88	32	8	28	32	60	36	4	0
	36	Beklemtoon buitemuurse aktiwiteite	0	0	60	40	0	0	80	20	0	75	25	0	4	32	40	24	0	21	29	50	13	33	46	8	8	8	8	76	12	16	36	36	0	67	33	0
	37	Beklemtoon verborge kurrikulum	0	0	80	20	0	20	40	40	20	40	20	20	0	24	48	28	8	16	56	20	24	28	36	12	4	24	48	24	32	12	24	32	76	16	8	0

SLEUTEL: 1 - Glad nie 2 - In 'n mindere mate3 - In 'n mate 4 - In 'n groot mate

➢ **Verskille**

- Die taalgebruik word in goeie skole in 'n groot mate en in gemiddelde skole in 'n mindere mate beklemtoon. Gevolglik word in goeie skole daarin geslaag om 'n eie woordeskat te ontwikkel wat die samehorigheid in die skool bevorder. Metafore word ook gebruik om gekompliseerde sake in meer verstaanbare terme uit te druk en sodoende betrokkenes se houding teenoor die skool te beïnvloed. Die eiesoortige taalgebruik in die skool stel betrokkenes in staat om die missie, doelstellings en doelwitte van die skool effektief te kommunikeer soos aangedui in paragrawes 2.2.1.5 en 2.2.2.7 van die literatuurstudie.

- Storievertelling in goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Sodoende dien storievertelling as voertuig om die waardes en norme waarvoor die skool hom beywer, aan betrokkenes in die skool en die gemeenskap te kommunikeer. Aanduidings hiervan is ook in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.7) gevind.

Uit die voorafgaande bespreking word die volgende verbale manifestasies van organisasiekultuur geïdentifiseer en in 'n voorlopige lys vir oorweging geplaas, waarvoor bestuurstrategieë ontwikkel kan word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur:

- Heldefigure wat as rolmodelle vir betrokkenes in die skool dien.
- 'n Kurrikulum wat die primêre dryfveer is om opvoedkundige doelstellings te bereik.
- 'n Unieke taal in die skool wat samehorigheid bevorder.
- Storievertelling wat dien as voertuig om waardes en norme van die skool te kommunikeer.

5.4.2 Gedragsmanifestasies

5.4.2.1 Metodologiese verantwoording

In hierdie afdeling word dieselfde metodologie in die bespreking van die resultate gevolg as in paragraaf 5.4.1.

Die kwantitatiewe response van die studiepopulasie word in 'n geïntegreerde tabel weergegee (vergelyk Tabel 5.20, p. 198). *Hierdie tabel volg na paragraaf 5.4.2.4 in die vorm van 'n uitvoutabel wat uitgevou kan word ten einde die bespreking makliker te volg.*

Die ooreenkomste en verskille ten opsigte van die kwalitatiewe resultate van die studiepopulasie is bepaal en word onderskeidelik in Tabel 5.21 en Tabel 5.25 saamgevat.

5.4.2.2 Ooreenkomste tussen die resultate van die gedragsmanifestasies van die organisasiekultuur

Deur die verskillende bevindings oor die studiepopulasie in Tabel 5.20 met mekaar te vergelyk, word ooreenkomste ten opsigte van die mate van beklemtoning van die gedragsmanifestasies van organisasiekultuur uitgelig en in Tabel 5.21 weergegee.

Tabel 5.21: Ooreenkomste in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die ooreenkomste in die gedragsmanifestasies van 'n skool se organisasiekultuur

ASPEK VAN ORGANISASIE-KULTUUR	SKOOLHOOF	OPVOEDER	LEERDER
Rituele in die skool (vergelyk 3.3.2.1)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *
Seremonies in die skool (vergelyk 3.3.2.2)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *
Bestuurstyl van die bestuurder (vergelyk 3.3.2.5)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Die ooreenkomste in die resultate van die studiepopulasie word nou afsonderlik bespreek:

5.4.2.2.1 Beklemtoon rituele in die skool (vergelyk 3.3.2.1)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 38 - 39) is om te bepaal in welke mate rituele in die skool beklemtoon word. Rituele word beskou as geroetineerde prosedures wat verband moet hou met die onderliggende waardes en oortuigings van 'n skool, wat 'n bepaalde gees en gesindheid onder betrokkenes met 'n hegte kulturele band vestig soos in paragraaf 2.2.2.7 van die literatuurstudie aangedui.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Uit Tabel 5.20 kan die volgende afleidings gemaak word (vergelyk Vrae 38-39):

- Die meerderheid skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole (80%) is van mening dat inhuldigings- en afskeidsrituele in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is die meerderheid hoofde van swak skole (70%) van mening dat rituele in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (81%) is van mening dat inhuldigings- en afskeidsrituele in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid opvoeders van swak skole (60%) van mening dat rituele in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Volgens die meerderheid leerders van goeie en gemiddelde skole (79%) word inhuldigings- en afskeidsrituele in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon. In teenstelling hiermee is die meerderheid leerders van swak skole (82%) van mening dat rituele in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die rituele in die skool, is in Tabel 5.22 saamgevat.

Die volgende kriteria is gebruik om te bepaal in watter mate die rituele in die skool aandag geniet (vergelyk 3.3.2.1):

- inhuldigingsrituele, en
- afskeidsrituele.

Tabel 5.22: Beklemtoning van die rituele in die skool

	SKOOL	INHULDIGINGSRITUELE		AFSKEIDSRITUELE	
		Verteenwoordigende leerlingraad	Nuwelinge	Graad 12's	Opvoeders
Goeie skole	A1	**	**	**	**
	A2	**	**	**	**
	A3	**	**	**	**
	A4	**	**	**	**
	A5	**	**	**	**
Gemiddelde skole	B1	**	*	**	*
	B2	**	**	**	**
	B3	**	*	**	**
	B4	*	**	**	**
	B5	**	**	**	*
Swak skole	C1	*	*	**	*
	C2	*	*	**	**
	C3	*	*	**	*
	C4	*	*	**	*
	C5	*	*	**	**

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Deur die kwalitatiewe navorsing (Tabel 5.22) is bevestig dat die inhuldigings- en afskeidsrituele in goeie en gemiddelde skole in 'n groot mate beklemtoon word. In sodanige skole blyk dit duidelik dat hierdie rituele gekoppel word aan die skool se missie en waardes wat 'n bepaalde gees en gesindheid onder betrokkenes in die skool vestig. In vergelyking hiermee geniet rituele in swak skole nie 'n hoë prioriteit nie.

Uit die voorafgaande bespreking van die kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole die rituele in die skool in 'n groot mate, en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.21). Gevolglik bevestig die kwalitatiewe resultate van die studiepopulasie (Tabel 5.22) die tendense wat uit die kwantitatiewe resultate (Tabel 5.20) waarneembaar is.

5.4.2.2.2 Beklemtoon seremonies in die skool (vergelyk 3.3.2.2)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 40 - 41) is om te bepaal in welke mate seremonies in die skool beklemtoon word. Seremonies word beskou as die aspek van organisasiekultuur deur middel waarvan die skool sy waardes kommunikeer, suksesse vier en erkenning gee aan besondere bydraes gelewer deur betrokkenes in die skool, soos in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.7) verduidelik is.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings blyk uit Tabel 5.20 (vergelyk Vrae 40-41):

- Die meerderheid skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole (85%) is van mening dat seremonies in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid skoolhoofde van swak skole (80%) van mening dat die seremonies in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (80%) is van mening dat seremonies in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is die meerderheid opvoeders van swak skole (80%) van mening dat seremonies in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Volgens die meerderheid leerders van goeie en gemiddelde skole (79%) word seremonies in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon. Aan die ander kant is die meerderheid leerders van swak skole (73%) van mening dat hierdie aspek in die skool in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die seremonies in die skool, is in Tabel 5.23 saamgevat. Die volgende kriteria is gebruik om te bepaal in watter mate die seremonies in die skool aandag geniet (vergelyk 3.3.2.2):

- openingseremonies,
- prysuitdelingsfunksies,
- reünies,
- matriekafskeide, en
- oueraande.

Tabel 5.23: Beklemtoning van die seremonies in die skool

	SKOOL	OPENING-SEREMONIES	PRYSUITDE-LINGSFUNKSIES	REÜNIES	MATRIEK-AFSKEIDE	OUERAANDE
Goeie skole	A1	**	**	**	**	**
	A2	**	**	**	**	**
	A3	**	**	*	**	**
	A4	**	**	**	**	**
	A5	**	**	**	**	**
Gemiddelde skole	B1	**	**	*	**	**
	B2	**	**	*	**	*
	B3	**	*	*	**	**
	B4	**	**	*	**	**
	B5	**	**	*	**	**
Swak skole	C1	**	*	*	**	*
	C2	**	*	*	**	**
	C3	**	**	*	**	**
	C4	**	*	*	**	*
	C5	**	*	*	**	*

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Uit die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.23) blyk dit duidelik dat die seremonies in goeie en gemiddelde skole in 'n groot mate beklemtoon word. Openingseremonies, prysuitdelingsfunksies, matriekafskeide en oueraande is seremonies wat in sodanige skole 'n kardinale rol speel om waardes van die skool te kommunikeer, betekenisvolle suksesse te vier en 'n gevoel van samehorigheid te kweek. In vergelyking met swak skole word openingseremonies en matriekafskeide gehou, maar prysuitdelingsfunksies, oueraande en reünies word in 'n mindere mate beklemtoon.

Uit sowel kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole seremonies in die skool in 'n groot mate, en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.21). Gevolglik bevestig die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.23) die tendense wat uit die kwantitatiewe resultate (Tabel 5.20) waarneembaar is.

5.4.2.2.3 Beklemtoon die bestuurstyl van die skool (vergelyk 3.3.2.5)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vraag 45), is om te bepaal in welke mate betrokkenheid van rolspelers by die bestuur van die skool beklemtoon word. Die bestuurstyl van die bestuurder moet nie net 'n baie prominente plek inneem by die ondersteuning van die kernwaardes van die skool nie, maar betrokkenes in die skool moet die gevoel kry dat hulle insette waardeer word en dat hulle 'n bydrae kan lewer tot die effektiwiteit in die skool. Hierdie aspek is volledig in die literatuurstudie beskryf in paragraaf 2.2.1.2.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings kan uit Tabel 5.20 gemaak word (vergelyk Vraag 45):

- 100% van die skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole is van mening dat betrokkenheid by die bestuur van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is 40% van die skoolhoofde van swak skole van mening dat betrokkenheid by die bestuur in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.
- 80% van die opvoeders van goeie skole en 64% van gemiddelde skole is van mening dat betrokkenheid by die bestuur van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is 32% van die opvoeders van swak skole van mening dat betrokkenheid by die bestuur in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.
- 92% van die leerders van goeie skole en 96% van gemiddelde skole is van mening dat betrokkenheid by die bestuur van die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Aan die ander kant is 12% van die leerders van swak skole van mening dat betrokkenheid by die bestuur in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van betrokkenheid by die bestuur van die skool, is in Tabel 5.24 saamgevat. Die volgende aspekte is gebruik om te bepaal of die

verteenwoordigende leerlingraad, opvoeders en ouergemeenskap hierby betrokke is (vergelyk 3.3.2.5):

- dissipline-handhawing,
- ontwikkeling van fasiliteite,
- sport- en kulturele betrokkenheid, en
- fondsinsameling.

Tabel 5.24: Betrokkenheid by die bestuur van die skool

	SKOOL	VERTEENWOORDIGENDE LEERLINGRAAD	OPVOEDERS	OUERGEMEENSKAP
Goeie skole	A1	Handhaaf orde en dissipline	Handhaaf orde en dissipline	Ontwikkel fasiliteite
	A2	Handhaaf orde en dissipline	Handhaaf orde en dissipline	Fondsinsamelings-projekte
	A3	Bestuur van leerling-betrokkenheid	Handhaaf orde en dissipline	Ontwikkel fasiliteite
	A4	Organiseer ontspan-ningsgeleenthede vir leerders	Organiseer sport- en kultuuraktiwiteite	Ontwikkel fasiliteite
	A5	Handhaaf orde en dissipline	Handhaaf orde en dissipline	Fondsinsamelings-projekte
Gemid-delde skole	B1	Handhaaf orde en dissipline	Handhaaf orde en dissipline	Geen betrokkenheid
	B2	Handhaaf orde en dissipline	Organiseer sport-aktiwiteite	Fondsinsamelings-projekte
	B3	Handhaaf orde en dissipline	Handhaaf orde en dissipline	Ontwikkel fasiliteite
	B4	Handhaaf orde en dissipline	Handhaaf orde en dissipline	Fondsinsamelings-projekte
	B5	Handhaaf orde en dissipline	Handhaaf orde en dissipline	Fondsinsamelings-projekte
Swak skole	C1	Geen betrokkenheid	Organiseer kultuur-aktiwiteite	Geen betrokkenheid
	C2	Organiseer kultuur-aktiwiteite	Geen betrokkenheid	Geen betrokkenheid
	C3	Geen betrokkenheid	Geen betrokkenheid	Geen betrokkenheid
	C4	Geen betrokkenheid	Geen betrokkenheid	Geen betrokkenheid
	C5	Geen betrokkenheid	Geen betrokkenheid	Geen betrokkenheid

Uit die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.24) is bevestig dat die betrokkenheid by aspekte van die bestuur van goeie en gemiddelde skole in 'n groot mate beklemtoon word. Die verteenwoordigende leerlingraad, opvoeders en ouergemeenskap is aktief betrokke by aspekte van die bestuur van die skool. Gevolglik tree hulle as agente van die bestuur van die skool op, wat sekere

kultuurwaardes modelleer en uitbou tot groter effektiwiteit in die skool. Hierteenoor word in swak skole in 'n geringe mate van die verteenwoordigende leerlingraad, opvoeders en ouer-gemeenskap gebruik gemaak, wat 'n mate van onbetrokkenheid en oneffektiwiteit in die skool kan meebring.

Uit die kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole betrokkenheid by die bestuur van die skool in 'n groot mate beklemtoon (Tabel 5.21). In vergelyking hiermee word betrokkenheid by die bestuur van die skool in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Sodoende bevestig die kwalitatiewe response (Tabel 5.24) die tendens wat uit die kwantitatiewe resultate (Tabel 5.20) waarneembaar is.

5.4.2.3 Verskille tussen die resultate van die gedragsmanifestasies van die organisasiekultuur

Deur die resultate van die subgroepe van die studiepopulasie met mekaar in Tabel 5.20 te vergelyk, word verskille ten opsigte van die mate van beklemtoning van die gedragsmanifestasies van organisasiekultuur uitgelig en in Tabel 5.25 weergegee.

Tabel 5.25: Verskille in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die gedragsmanifestasies van 'n skool se organisasiekultuur

ASPEKTE VAN ORGANISASIE-KULTUUR	SKOOLHOOF	OPVOEDER	LEERDER
Tradisies van die skool (vergelyk 3.3.2.3)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : * Swak skole : *
Dissipline van die skool (vergelyk 3.3.2.4)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : * Swak skole : *

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Die verskille in die resultate van die studiepopulasie word vervolgens afsonderlik bespreek.

5.4.2.3.1 Beklemtoon tradisies van die skool (vergelyk 3.3.2.3)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vraag 42) is om te bepaal in welke mate die tradisies van die skool beklemtoon word. In die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.7) is bevind dat tradisies beskou word as die oordraging van gebruike en waardes wat deel uitmaak van die skool se verlede en waaraan die gemeenskap besondere waarde heg.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings blyk uit Tabel 5.20 (vergelyk Vraag 42):

- 100% van die skoolhoofde van goeie skole en 80% van gemiddelde skole is van mening dat die gebruike by spesiale geleenthede in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is 20% van die skoolhoofde van swak skole van mening dat tradisies in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.
- 92% van die opvoeders van goeie skole en 54% van gemiddelde skole is van mening dat die gebruike by spesiale geleenthede in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is 28% van die opvoeders van swak skole van mening dat tradisies in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.
- 96% van die leerders van goeie skole is van mening dat die gebruike by spesiale geleenthede in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Aan die ander kant is 36% van die leerders van gemiddelde skole en 4% van swak skole van mening dat tradisies in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die respons van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die tradisie van die skool, is in Tabel 5.26 weergegee. Die volgende kriteria is gebruik om te bepaal in watter mate tradisies in die skool aandag geniet (vergelyk 3.3.2.3):

- die bestaan van 'n tradisiesentrum,
- fotogallery,
- ererolle, en
- die vaslegging van die geskiedenis van die skool.

Tabel 5.26: Beklemtoning van die tradisies van die skool

	SKOOL	TRADISIE-SENTRUM	FOTOGALLERY	ERE ROLLE	VASLEGGING VAN DIE GESKIEDENIS
Goeie skole	A1	**	**	**	**
	A2	**	**	**	**
	A3	**	**	**	*
	A4	**	**	**	**
	A5	*	**	**	**
Gemid-delde skole	B1	**	**	**	*
	B2	**	**	**	*
	B3	*	*	*	*
	B4	*	*	*	*
	B5	**	**	**	**
Swak skole	C1	*	*	*	*
	C2	*	*	*	*
	C3	*	**	*	*
	C4	*	*	*	*
	C5	*	*	*	*

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Uit die onderhoude met skoolhoofde en opvoeders van goeie en gemiddelde skole en uit die onderhoude met leerders van goeie skole het dit duidelik geblyk dat bepaalde gebruike by spesiale geleenthede van sodanige skole 'n belangrike rol speel (Tabel 5.26). Hierdeur word diep gewortelde emosies ontketen, byvoorbeeld intense trots, kameraadskap en vriendskap wat effektiwiteit in die skool bevorder. In vergelyking hiermee het uit die onderhoude met skoolhoofde en opvoeders van swak skole en uit die onderhoude met leerders van gemiddelde en swak skole duidelik geblyk dat gebruike by spesiale geleenthede in 'n geringe mate benut word.

Uit die voorafgaande kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde en opvoeders die tradisies in goeie en gemiddelde skole in 'n

groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Hierteenoor blyk dit dat leerders die tradisies van goeie skole in 'n groot mate en in gemiddelde en swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.25). Sodoende bevestig die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.26) die tendens wat uit die kwantitatiewe resultate (Tabel 5.20) waarneembaar is.

5.4.2.3.2 Beklemtoon die dissipline in die skool (vergelyk 3.3.2.4)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 43 - 44), is om te bepaal in welke mate erkenning aan goeie gedrag in die skool beklemtoon word en gevolglik invloed uitoefen op die dissipline in die skool. In die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.6) is bevind dat 'n kerngesonde organisasiekultuur oor 'n uitnodigende atmosfeer beskik, wat daarop gerig is om dissiplinêre probleme te voorkom. Dit dien as teenvoeter vir die neiging van leerders om van die skool vervreem te raak.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings kan uit Tabel 5.20 gemaak word (vergelyk Vrae 43 – 44):

- Die meerderheid skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole (80%) is van mening dat die erkenning vir prestasie en goeie gedrag in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid skoolhoofde van swak skole (20%) van mening dat die erkenning vir prestasie en goeie gedrag in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (73%) is van mening dat erkenning vir prestasie en goeie gedrag in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is die meerderheid opvoeders van swak skole (79%) van mening dat die erkenning vir prestasie en goeie gedrag in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Volgens die meerderheid leerders van goeie skole (94%) word erkenning vir prestasie en goeie gedrag in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon. Aan die ander kant is die meerderheid van leerders van gemiddelde en

swak skole (84%) van mening dat erkenning vir prestasie en goeie gedrag in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die dissipline van die skool, is in Tabel 5.27 saamgevat. Die volgende kriteria is gebruik om te bepaal of die erkenning aan prestasie en goeie gedrag in die skool in 'n groot mate of 'n mindere mate beklemtoon word:

- erkenning tydens saalopening;
- toekennings tydens prysuitdelingfunksie; en
- name wat op ererolle of in tradisiesentrums verskyn.

Tabel 5.27: Erkenning aan prestasie en goeie gedrag van betrokkenes in die skool

	SKOOL	PRESTASIE			GOEIE GEDRAG	
		Sport	Kultuur	Akademie	Stiptelikheid	Netheid
Goeie skole	A1	**	**	**	**	**
	A2	**	**	**	**	**
	A3	**	**	**	**	**
	A4	**	**	**	**	**
	A5	**	**	**	**	**
Gemiddelde skole	B1	**	**	**	**	**
	B2	*	*	**	*	*
	B3	**	**	**	**	**
	B4	**	**	**	**	**
	B5	**	**	**	**	**
Swak skole	C1	*	*	*	*	*
	C2	**	**	*	*	*
	C3	**	**	*	*	*
	C4	*	*	*	*	*
	C5	*	*	*	*	*

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Uit die onderhoude met skoolhoofde en opvoeders van goeie en gemiddelde skole en uit die onderhoude met leerders van goeie skole blyk dit dat erkenning aan prestasie en goeie gedrag 'n belangrike rol speel by die bedryf

van die skool (Tabel 5.27). Dit gee bevestiging aan leerders van hulle korrekte optrede en sodoende voel leerders deel van en betrokke by die skool se aktiwiteite. Hierteenoor het uit die onderhoude met skoolhoofde en opvoeders van swak skole en uit die onderhoude met leerders van gemiddelde en swak skole duidelik geblyk dat erkenning vir goeie gedrag en prestasie in 'n mindere mate 'n rol speel. In hierdie skole is 'n lae moreel en swak samewerking van betrokkenes in die skool duidelik waarneembaar.

Uit die kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde en opvoeders die erkenning aan prestasie en goeie gedrag in goeie en gemiddelde skole in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Hierteenoor blyk dit dat leerders die dissipline in goeie skole in 'n groot mate en in gemiddelde en swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.25). Gevolglik bevestig die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.27) die tendens wat uit die kwantitatiewe inligting (Tabel 5.20) waarneembaar is.

5.4.2.4 Gevolgtrekkings met betrekking tot die ooreenkomste en verskille tussen drie groepe skole ten opsigte van die gedragsmanifestasies van 'n organisasiekultuur van 'n skool

➢ **Ooreenkomste**

- Rituele in goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Soos in die literatuurstudie aangetoon (vergelyk 2.2.2.6), word rituele in goeie en gemiddelde skole beskou as die draers van kulturele kodes wat betrokkenes in die skool se persepsies vorm en organisasie-effektiwiteit bevorder.

- Seremonies in goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate, en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Sodoende slaag goeie en gemiddelde skole daarin dat seremonies 'n sterk eenheidsgevoel onder betrokkenes in die skool bewerkstellig, 'n rol speel by die vorming van ongeskrewe kulturele waardes en norme in die skool en as vertoonvenster dien vir die organisasiekultuur van die skool. Aanduidings hiervan is ook in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.1) gevind.

- Betrokkenheid by die bestuur in goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Gevolglik skep 'n deelnemende bestuurstyl in goeie en gemiddelde skole 'n klimaat van samewerking wat deurfilter na vlakke laer af en daardeur 'n bepalende rol speel by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in die skool (vergelyk 2.2.2.1).

➢ **Verskille**

- Tradisies in goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Gevolglik word in goeie en gemiddelde skole sekere waardes en gebruike uit die verlede in stand gehou wat diep gewortelde emosies ontketen, soos in paragraaf 2.2.2.7 van die literatuurstudie aangedui.

- Erkenning aan prestasie en goeie gedrag in goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Gevolglik is dit in goeie en gemiddelde skole bevorderlik vir die handhawing van orde en dissipline wat dan ook bevorderlik is vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in die skool. Hierdie bevinding word in paragraaf 2.2.2.5 van die literatuurstudie bevestig.

Uit die voorafgaande bespreking word die volgende gedragsmanifestasies van organisasekultuur geïdentifiseer en in 'n voorlopige lys vir oorweging geplaas, waarvoor bestuurstrategieë ontwikkel kan word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

- Rituele wat die draers van kulturele kodes is en persepsies van betrokkenes in die skool vorm.
- Seremonies wat dien as vertoonvenster vir die organisasiekultuur van die skool.
- Betrokkenheid by die bestuur van die skool, wat gesamentlike optrede bevorder.
- Tradisies wat sekere waardes en gebruike uit die verlede in stand hou.
- Erkenning aan prestasie en goeie gedrag wat bevorderlik is vir die handhawing van orde en dissipline.

TABEL 5.20: RESPONSE TEN OPSIGTE VAN GEDRAGSMANIFESTASIES

Aspekte van organisasiekultuur	VRAAG		SKOOLHOOFDE												OPVOEDERS												LEERDERS											
			GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE				GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE				GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Rituele	38	Beklemtoon die inhuldigingsrituele in die skool	0	20	40	40	0	20	40	40	80	0	20	0	4	28	28	40	4	20	36	40	44	32	20	4	0	20	20	60	12	12	64	12	64	36	0	0
	39	Beklemtoon die afskeidsrituele in die skool	0	0	0	100	0	20	20	60	0	60	20	20	0	4	32	64	0	16	24	60	20	24	52	4	0	12	8	80	12	16	12	60	64	0	32	4
Seremonies	40	Beklemtoon openingseremonies in die skool	0	0	0	100	0	0	40	60	0	60	20	20	0	0	0	100	0	0	40	60	0	60	20	20	0	4	20	76	4	0	8	88	0	62	13	25
	41	Beklemtoon gemeenskapsbetrokkenheid in die skool	0	0	100	0	20	40	40	20	40	60	0	0	0	0	100	0	40	40	20	0	40	60	0	0	4	8	64	24	56	0	8	36	68	16	8	8
Tradisies	42	Beklemtoon bepaalde gebruike van die skool	0	0	60	40	0	20	20	60	20	60	0	20	4	4	46	46	8	28	48	16	28	44	20	8	0	4	48	50	16	48	32	4	24	72	4	0
Dissipline	43	Beklemtoon die erkenning vir goeie gedrag	0	0	20	80	0	20	0	80	20	60	20	0	0	12	20	68	0	24	40	36	20	44	32	4	0	4	28	68	8	68	4	20	64	32	4	0
	44	Beklemtoon die erkenning gegee vir 'n spesifieke bydrae	0	0	40	60	40	20	20	20	20	60	20	0	8	20	36	36	16	28	32	24	48	44	8	0	4	4	44	48	40	36	4	20	64	32	4	0
Bestuurstyl van die hoof	45	Beklemtoon die betrokkenheid in die bestuur van die skool	0	0	0	100	0	0	0	100	0	60	20	20	8	12	12	68	4	32	40	24	32	36	24	8	4	4	34	58	0	4	54	42	68	20	12	0

SLEUTEL: 1 - Glad nie 2 - In 'n mindere mate 3 - In 'n mate 4 - In 'n groot mate

5.4.3 Visuele manifestasies

5.4.3.1 Metodologiese verantwoording

In hierdie afdeling word dieselfde metodologie in die bespreking van die resultate gevolg as in paragraaf 5.4.1.

Die kwantitatiewe response van die studiepopulasie word in 'n geïntegreerde tabel weergegee (vergelyk Tabel 5.28, p. 207). *Hierdie tabel volg na paragraaf 5.4.3.4 in die vorm van 'n uitvoutabel, wat uitgevou kan word ten einde die bespreking makliker te volg.*

Die ooreenkomste en verskille in die kwalitatiewe resultate van die studiepopulasie is bepaal en word onderskeidelik in Tabel 5.29 en Tabel 5.31 saamgevat.

5.4.3.2 Ooreenkomste tussen die resultate van die visuele manifestasie van die organisasiekultuur

Deur die resultate van die subgroepe van die studiepopulasie in Tabel 5.28 met mekaar te vergelyk, word ooreenkomste ten opsigte van die mate van beklemtoning van die visuele manifestasie van organisasiekultuur uitgelig en in Tabel 5.29 saamgevat.

Tabel 5.29: Ooreenkomste in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die visuele manifestasie van 'n skool se organisasiekultuur

ASPEK VAN ORGANISASIE-KULTUUR	SKOOLHOOF	OPVOEDER	LEERDER
Simbole (vergelyk 3.3.3.2)	Goeie skole : ** Gemid.skole : * Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : * Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : * Swak skole : *

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Die ooreenkomste in die resultate van die studiepopulasie word vervolgens bespreek.

5.4.3.2.1 Beklemtoon die simbole van die skool (vergelyk 3.3.3.2)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 48 - 51) is om te bepaal in welke mate simbole van die skool beklemtoon word. In die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.7) is bevind dat simbole as verwysingsraamwerk dien vir die nie-tasbare aspekte vir betrokkenes in die skool wat gemeenskaplike oortuigings, realiteite en waarhede in die skool skep, in stand hou en oordra.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Uit Tabel 5.28 kan die volgende afleidings gemaak word (vergelyk Vrae 48-51):

- Die meerderheid skoolhoofde van goeie skole (75%) is van mening dat simbole in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is die meerderheid skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole (83%) van mening dat simbole in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Die meerderheid opvoeders van goeie skole (63%) is van mening dat die simbole in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid opvoeders van gemiddelde en swak skole (79%) van mening dat simbole in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Volgens die meerderheid leerders van goeie skole (77%) word simbole in die skool in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon. In teenstelling hiermee is die meerderheid leerders van gemiddelde en swak skole van mening dat simbole in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die simbole van die skool, is in Tabel 5.30 saamgevat. Die volgende drie kriteria is gebruik om te bepaal of simbole in

die skool in 'n groot mate of in 'n mindere mate beklemtoon word (vergelyk 3.3.3.2):

- voorkoms,
- uitbreiding van en respek vir simbole, en
- die frekwensie van die gebruik daarvan.

Tabel 5.30: Beklemtoning van die simbole in die skool

	SKOOL	SKOOLLIED	SKOOLVLAG	SLAGSPREUKE	SKOOLLEUSE
Goeie skole	A1	**	**	**	**
	A2	**	**	**	**
	A3	*	**	**	**
	A4	*	**	**	**
	A5	**	*	*	**
Gemiddelde skole	B1	**	**	**	**
	B2	*	*	*	**
	B3	*	*	*	*
	B4	*	*	*	*
	B5	*	*	*	*
Swak skole	C1	*	*	*	**
	C2	*	*	*	**
	C3	*	*	*	*
	C4	*	*	*	*
	C5	*	*	*	*

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Uit die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.30) blyk dit duidelik dat simbole in goeie skole in 'n groot mate beklemtoon word. Simbole soos die skoolvlag, slagspreuke en die skoolleuse is sigbaar in hierdie skole, wat binding meebring tussen opvoeders, leerders en die gemeenskap as gevolg van die gemeenskaplikheid wat daarin gesetel lê. Hierteenoor word aandag in swak skole in 'n mindere mate aan simbole geskenk. Sodoende word in 'n geringe mate daarin geslaag om deur middel van simbole die waardes en oortuigings van betrokkenes in die skool uit te beeld.

Uit die kwalitatiewe en kwantitatiewe resultate blyk dit duidelik dat skoolhoofde, opvoeders en leerders die simbole van goeie skole in 'n groot mate en gemiddelde en swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.29). Uit die bespreking blyk dit duidelik dat die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.30) die tendense wat waarneembaar is in die kwantitatiewe resultate (Tabel 5.28) bevestig.

5.4.3.3 Verskille tussen die resultate van die visuele manifestasies van die organisasiekultuur

Deur die resultate van die subgroepe van die studiepopulasie in Tabel 5.28 met mekaar te vergelyk, word verskille ten opsigte van die mate van beklemtoning van die visuele manifestasies van organisasiekultuur uitgelig en in Tabel 5.31 weergegee.

Tabel 5.31: Verskille in die persepsies van die skoolhoof, opvoeder en leerder ten opsigte van die visuele manifestasies van 'n skool se organisasiekultuur

ASPEK VAN ORGANISASIE-KULTUUR	SKOOLHOOF	OPVOEDER	LEERDER
Fisiese fasiliteite (vergelyk 3.3.3.1)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : * Swak skole : *
Skooldrag van die skool (vergelyk 3.3.3.3)	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : **	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *	Goeie skole : ** Gemid.skole : ** Swak skole : *

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Die verskille in die resultate van die studiepopulasie word vervolgens afsonderlik bespreek.

5.4.3.3.1 Beklemtoon die fisiese fasiliteite van die skool (vergelyk 3.3.3.1)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vrae 46 - 47) is om te bepaal in welke mate die gehalte van en respek vir fisiese fasiliteite van die skool beklemtoon word. Die netheid en voorkoms van die fasiliteite van 'n skool dra grootliks by tot die trots van die betrokkenes in die skool, en bevorder daardeur effektiwiteit in die skool, soos in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.7) aangedui is.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Uit Tabel 5.28 kan die volgende afleidings gemaak word (vergelyk Vrae 46-47):

- Die meerderheid skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole (85%) is van mening dat fisiese fasiliteite in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon

word. In vergelyking hiermee is die meerderheid skoolhoofde van swak skole (70%) van mening dat fisiese fasiliteite in 'n mindere mate beklemtoon word.

- Die meerderheid opvoeders van goeie en gemiddelde skole (80%) is van mening dat fisiese fasiliteite in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is die meerderheid opvoeders van swak skole (72%) van mening dat fisiese fasiliteite in 'n mindere mate beklemtoon word.
- Volgens die meerderheid leerders van goeie skole (82%) word fisiese fasiliteite in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon. In teenstelling hiermee is die meerderheid leerders van gemiddelde en swak skole (70%) van mening dat fisiese fasiliteite in 'n mindere mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die fisiese fasiliteite van die skool, is in Tabel 5.32 saamgevat. Die volgende kriteria is aangewend om te bepaal in watter mate die fisiese fasiliteite in die skool aandag geniet (vergelyk 3.3.3.1):

- beskikbaarheid,
- toerustingsvlak,
- benutting,
- instandhouding, en
- ontwikkeling.

Tabel 5.32: Beklemtoning van die fisiese fasiliteite in die skool

	SKOOL	OMVANG VAN FASILITEITE	GEHALTE EN TOESTAND VAN FASILITEITE
Goeie skole	A1	**	**
	A2	**	**
	A3	**	**
	A4	**	**
	A5	**	**
Gemiddelde skole	B1	**	**
	B2	**	**
	B3	**	**
	B4	**	**
	B5	**	**
Swak skole	C1	*	*
	C2	*	*
	C3	*	*
	C4	*	*
	C5	*	*

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Uit waarneming met besoeke aan skole en uit die onderhoude met skoolhoofde en opvoeders van goeie en gemiddelde skole en onderhoude met leerders van goeie skole blyk dit dat die omvang, gehalte en toestand van fasiliteite in hierdie skole besondere aandag geniet (Tabel 5.32). Die trots in die skool se geboue, terrein en toerusting is duidelik waarneembaar onder betrokkenes in die skool. Hierteenoor het dit uit die onderhoude met skoolhoofde en opvoeders van swak skole duidelik geblyk dat fisiese fasiliteite in die skool in 'n mindere mate beklemtoon word. Tydens besoeke is dit duidelik dat onversorgde en ontoereikende fasiliteite 'n negatiewe uitwerking op betrokkenes in die skool en hulle prestasievlak het.

Uit hierdie kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde en opvoeders die fisiese fasiliteite van goeie en gemiddelde skole in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. In vergelyking hiermee blyk dit dat leerders die fisiese fasiliteite van goeie skole in 'n groot mate en in gemiddelde skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.31). Sodoende bevestig die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.32) die tendens wat uit die kwantitatiewe resultate (Tabel 5.28) waarneembaar is.

5.4.3.3.2 Beklemtoon die skooldrag van die skool (vergelyk 3.3.3.3)

Die doel met hierdie vrae (Bylae A en B, Vraag 52) is om te bepaal in welke mate eenvormigheid van skooldrag van die skool beklemtoon word. In die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.6) is aangedui dat netjiese en eenvormige skooldrag 'n groot bydrae lewer tot die samehorigheid onder leerders en hulle trots op hulleself en in die skool.

➢ **Kwantitatiewe gegewens**

Die volgende afleidings kan uit Tabel 5.28 gemaak word (vergelyk Vraag 52):

- 100% van die skoolhoofde van goeie en gemiddelde skole en 60% van die swak skole is van mening dat die dra van 'n eenvormige skooldrag in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.
- 96% van die opvoeders van goeie skole en 88% van gemiddelde skole is van mening dat die dra van 'n eenvormige skooldrag in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. In vergelyking hiermee is 44% van die opvoeders van swak skole van mening dat die dra van 'n eenvormige skooldrag in 'n mate tot 'n groot mate beklemtoon word.
- 96% van die leerders van goeie skole en 92% van dié van gemiddelde skole is van mening dat die dra van 'n eenvormige skooldrag in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor is 36% van die leerders van swak skole van mening dat die dra van 'n eenvormige skooldrag in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word.

➢ **Kwalitatiewe gegewens**

Die response van die studiepopulasie, soos verkry uit onderhoude en observasie ten opsigte van die visie van die skool, is in Tabel 5.33 saamgevat. Die volgende kriteria is gebruik om te bepaal in watter mate die skooldrag in die skool aandag geniet (vergelyk 3.3.3.3):

- trots van leerders op skooldrag,
- eenvormigheid, en
- gehalte en toestand.

Tabel 5.33: Beklemtoning van die skooldrag in die skool

	SKOOL	SKOOLDRAG		
		Eenvormigheid	Trots	Gehalte en toestand
Goeie skole	A1	**	**	**
	A2	**	**	**
	A3	**	**	**
	A4	**	**	**
	A5	**	**	**
Gemiddelde skole	B1	**	**	**
	B2	*	*	*
	B3	**	**	**
	B4	*	*	*
	B5	**	**	**
Swak skole	C1	*	*	*
	C2	*	*	*
	C3	**	**	**
	C4	*	*	*
	C5	*	*	*

Sleutel: ** In 'n groot mate * In 'n mindere mate

Uit waarneming en onderhoude met skoolhoofde, opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole het dit duidelik geblyk dat die dra van 'n eenvormige skooldrag in 'n groot mate beklemtoon word, en 'n afwyking daarvan beskou word as 'n bedreiging vir die organisasiekultuur en die waardestelsel van die skool (Tabel 5.33). In vergelyking hiermee het dit uit die onderhoude van opvoeders en leerders van swak skole geblyk dat minder waarde geheg word aan die dra van 'n eenvormige skooldrag.

Uit die voorafgaande bespreking van die kwantitatiewe en kwalitatiewe inligting is dit duidelik dat skoolhoofde in goeie, gemiddelde en swak skole van mening is dat skooldrag in 'n groot mate beklemtoon word. Hierteenoor blyk dit dat opvoeders en leerders van goeie en gemiddelde skole, skooldrag in 'n groot mate en by swak skole in 'n mindere mate beklemtoon (Tabel 5.31). Sodoende bevestig die kwalitatiewe resultate (Tabel 5.33) die neigings wat waarneembaar is in die kwantitatiewe resultate (Tabel 5.28).

5.4.3.4 Gevolgtrekkings met betrekking tot die ooreenkomste en verskille tussen die drie groepe skole ten opsigte van die visuele manifestasies van 'n organisasiekultuur van 'n skool

Uit die bespreking van die kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsresultate kan die onderstaande gevolgtrekkings gemaak word:

➢ **Ooreenkomste**

- Die simbole van goeie skole word in 'n groot mate, en in gemiddelde en swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Soos in paragraaf 2.2.2.5 van die literatuurstudie aangetoon, word in goeie skole daarin geslaag om 'n trots onder betrokkenes in die skool te vestig, wat 'n sleutelfaktor is by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

➢ **Verskille**

- Die fisiese fasiliteite in goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Gevolglik lewer die gevoel en atmosfeer, wat die fisiese fasiliteite van goeie en gemiddelde skole tot stand bring, 'n positiewe bydrae tot die vestiging van die organisasiekultuur in die skool. Aanduidings hiervan is ook in die literatuurstudie (vergelyk 2.2.2.1) gevind.

- Skooldrag in goeie en gemiddelde skole word in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon. Soos in paragraaf 2.2.2.6 van die literatuurstudie aangetoon, is die waarde van 'n eenvormige skooldrag in goeie en gemiddelde skole daarin geleë dat leerders met 'n spesifieke plek identifiseer en dat dit die groepidentiteit en samehorigheid van betrokkenes in die skool bevorder.

Uit die voorafgaande bespreking word die volgende visuele manifestasies van organisasiekultuur geïdentifiseer en in 'n voorlopige lys vir oorweging geplaas, waarvoor bestuurstrategieë ontwikkel kan word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur:

- Simbole wat daarin slaag om 'n trots onder betrokkenes te vestig.

TABEL 5.28: RESPONSE TEN OPSIGTE VAN VISUELE MANIFESTASIES

Aspekte van organisasiekultuur		VRAAG	SKOOLHOOFDE												OPVOEDERS												LEERDERS											
			GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE				GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE				GOEIE SKOLE				GEMID. SKOLE				SWAK SKOLE			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Fisiese fasiliteite	46	Beklemtoon die gehalte en toestand van fisiese fasiliteite	0	0	40	60	0	40	0	60	0	60	20	20	0	8	32	60	4	36	32	28	12	56	28	4	0	20	32	48	40	20	24	16	52	40	8	0
	47	Beklemtoon die respek vir fisiese fasiliteite	0	0	0	100	0	20	20	60	40	40	0	20	0	12	20	68	0	20	16	64	40	36	12	12	8	8	20	64	32	8	24	36	28	60	12	0
Simbole	48	Beklemtoon die skoollied van die skool	60	0	20	20	100	0	0	0	100	0	0	0	16	12	48	24	68	8	24	0	100	0	0	0	48	4	8	40	79	4	4	13	84	12	0	4
	49	Beklemtoon die skoolvlag van die skool	0	20	20	60	80	0	0	20	100	0	0	0	24	16	24	36	44	24	24	8	96	4	0	0	4	16	24	56	88	0	0	12	48	12	36	4
	50	Beklemtoon die slagspreuke van die skool	0	20	20	60	60	20	20	0	100	0	0	0	36	16	28	20	48	20	20	12	100	0	0	0	0	20	20	60	68	4	4	24	64	36	0	0
	51	Beklemtoon die skooleuse van die skool	0	0	20	80	60	0	40	0	40	60	0	0	26	4	20	50	16	12	32	40	84	8	8	0	0	8	28	64	40	0	16	44	48	36	16	0
Skooldrag	52	Beklemtoon eenvormige skooldrag in die skool	0	0	0	100	0	0	60	40	0	40	40	20	0	4	13	83	4	8	4	84	8	48	28	16	0	4	24	72	4	4	38	54	16	48	8	28

SLEUTEL: 1 - Glad nie 2 - In 'n mindere mate 3 - In 'n mate 4 - In 'n groot mate

- Fisiese fasiliteite wat 'n bepaalde gevoel en atmosfeer in die skool tot stand bring.
- Skooldrag wat groepidentiteit en samehorigheid bevorder.

5.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die resultate wat met behulp van vraelyste, onderhoude en observasie verkry is ontleed, bespreek en geïnterpreteer.

Hierdie interpretasie van inligting is daarop gefokus om die aard van die organisasiekultuur in sekondêre skole met oorwegend swart leerders te bepaal. Uit hierdie analise is dit duidelik dat die nie-tasbare grondslae en tasbare manifestasies van organisasiekultuur in goeie skole in 'n groot mate en in gemiddelde en swak skole in 'n mindere mate beklemtoon word.

Uit die samevattende gevolgtrekkings in paragrawe 5.3.4, 5.4.1.4, 5.4.2.4 en 5.4.3.4 blyk dit duidelik dat organisasiekultuur uit 'n lang lys aspekte bestaan. Ten einde hierdie lys aspekte van organisasiekultuur meer prakties en bruikbaar saam te stel, moet die suksesvolle funksionering en implimentering van hierdie aspekte oorweeg word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur. Dit word gedoen met die toepassing van die pareto-beginsel (as vertrekpunt) en gebruik te maak van Schein se lys primêre en sekondêre aspekte (vergelyk 2.6) as kriteria om sodoende die kritieke aspekte van organisasiekultuur te bepaal.

Die ontwikkeling van bestuurstrategieë vir die kritieke aspekte van organisasiekultuur word in die volgende hoofstuk bespreek, wat aangewend kan word om 'n effektiewe organisasiekultuur in skole te vestig.

HOOFSTUK 6
BESTUURSTRATEGIEË VIR DIE VESTIGING VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR IN SKOLE

6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die teoretiese kennis aangaande die aard van organisasiekultuur in skole en die empiriese resultate wat tydens die navorsing versamel is in bestuurstrategieë geïntegreer, wat prakties toepasbaar is en deur die skoolhoof as bestuurder aangewend kan word by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole.

Ten einde die aantal aspekte van organisasiekultuur, soos uit die empiriese navorsing geïdentifeseer (vergelyk 5.3.4, 5.4.1.4, 5.4.2.4 en 5.4.3.4) te verminder en meer bruikbaar saam te stel, word die pareto-beginsel en Schein se indeling as kriteria gebruik soos reeds bespreek in paragraaf 2.6. Sodoende word die bestuurstrategieë, wat vir die kritieke aspekte van organisasiekultuur ontwikkel word, in 'n verstaanbare formaat uiteengesit in 'n holisties-geïntegreerde voorstelling vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole (vergelyk Figuur 6.1).

Alvorens hierdie strategieë, soos uiteengesit in Figuur 6.1, ontwikkel word, is dit belangrik om eers die betekenis van die begrip "strategiese bestuur" en verbandhoudende begrippe vir die doel van hierdie navorsing duidelik te maak.

6.2 STRATEGIESE BESTUUR : TERMINOLOGIE

Die betekenis van die volgende terme, soos dit in hierdie hoofstuk gebruik sal word, word kortliks uitgelig:

- strategie
- doelstelling
- doelwit
- aksieplan

6.2.1 Strategie

'n Strategie word beskou as 'n plan van interaksie tussen 'n organisasie en die mededingende omgewing waarbinne dit funksioneer, ten einde bepaalde doelwitte te bereik (Hunger & Wheelen, 2001:2). Volgens Cole (1997:3) is 'n strategie die toekenning van hulpbronne volgens 'n spesifieke plan en uitgedruk as 'n mededingende voordeel, **om voorafgestelde doelstellings en doelwitte te verwesenlik** (beklemtoning deur skrywer). Aktiwiteite in die verband is daarop gerig om 'n gedragsverandering of nuwe gedragspatrone by 'n groep mense of die verandering van 'n sisteem tot gevolg te hê.

Ten einde 'n strategie te ontwikkel en suksesvol te implementeer, word die onderstaande stappe gevolg (Cole, 1997:81):

- Identifiseer en ontleed die behoeftes wat vir die strategieë bestaan.
- Beplan en ontwikkel strategieë wat versoenbaar is met die behoeftes.
- Implementeer die strategieë.
- Evalueer die resultate van die strategieë.

Vir die doel van hierdie navorsing dui 'n strategie op die sorgvuldige beplanning en toepassing van spesifieke aksieplanne deur rolspelers in die skool, ten einde 'n effektiewe organisasiekultuur te vestig.

6.2.2 Doelstelling

'n Doelstelling word beskou as 'n meer algemeen, breë en langtermyn geformuleerde doel (Cole, 1997:18-19). Dit is redelik permanent van aard, maar kan wel aangepas word.

Die volgende kenmerke is volgens Coetsee (2002:111) eie aan effektiewe doelstellings:

- **Resultaat-georiënteerd:** Resultaat-georiënteerde doelstellings is direk gekoppel aan, en werk ondersteunend in op die visie van 'n organisasie.
- **Verstaanbaar en aanvaarbaar:** Betrek lede van die organisasie by die formulering van doelstellings.
- **Uitdagend en spesifiek:** Doelstellings wat 'n uitdaging stel aan lede van die organisasie verhoog hulle motiveringsvlak om sodanige doelstellings te bereik.
- **Gereelde terugvoer:** Terugvoer aan lede van die organisasie moet op 'n gereelde grondslag plaasvind om vordering in doelbereiking aan te toon.

Van der Westhuizen (1999:145-146) wys daarop dat die bepaling van doelstellings in samehang met die beplanningstaak gesien behoort te word. Daarna word dit wat beplan is, in die lig van die doelstellings in beleid vasgelê en speel dus 'n rigtinggewende rol by die bestuurshandeling.

In Figuur 6.1 word na 'n "mikpunt doelstelling" verwys. Hierdie konsep het betrekking op die oorkoepelende doelstelling wat bereik moet word in die toepassing van bestuurstrategieë vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

Vir die doel van hierdie navorsing word na doelstellings verwys as die langtermyndoel wat rigtinggewend is vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole.

6.2.3 Doelwit

In die literatuur word onderskeid getref tussen doelstellings en doelwitte. Volgens Miller en Dess (1996:16-18) het doelstellings betrekking op wat bereik moet word na afloop van 'n aktiwiteit. Doelstellings word verder geoperasionaliseer in doelwitte wat gedurende die aktiwiteit bereik moet word.

'n Doelwit strek oor die korttermyn en is in 'n sekere mate 'n kwantifisering van die doelstellings wat meetbaar en evalueerbaar is.

Die volgende kenmerke is eie aan doelwitte (Cole, 1997:24-25):

- **Meetbaarheid:** Alhoewel nie alle doelwitte meetbaar is nie, kan die vordering daarvan gemonitor word.
- **Gekoppel aan 'n tydaspek:** Strek oor die korttermyn.
- **Werknemergerig:** Duidelik geformuleerde doelwitte voorkom misverstande tussen werkers en dit bevorder onderlinge samehorigheid.

Ten opsigte van hierdie navorsing het doelwitte betrekking op die noodsaaklikheid om korttermynmikpunte te bereik, ten einde 'n effektiewe organisasiekultuur te vestig.

6.2.4 Aksieplan

'n Aksieplan het betrekking op wat gedoen moet word ten einde die doelwit te bereik. Hunger en Wheelen (2001:153) wys daarop dat 'n aksieplan die volgende aspekte insluit:

- individuele take wat onderneem word ten einde die doelwit te bereik,
- rangorde waarin hierdie take uitgevoer word,
- persone verantwoordelik vir elke taak ,
- tydskedule vir die afhandeling van take,
- die nodige hulpbronne, en
- kriteria waarvolgens vordering geëvalueer sal word.

Vir die doel van hierdie navorsing word aksieplanne beskou as die uitvoering van spesifieke take (planne) om 'n effektiewe organisasiekultuur in skole te vestig.

6.2.5 Die pareto-beginsel

Die pareto-beginsel is 'n kwantitatiewe tegniek wat die invloed van veranderlikes op organisasie-effektiwiteit in rangorde aantoon en volledig bespreek is in paragraaf 2.6.

Vir die doel van hierdie navorsing word die pareto-beginsel toegepas op die lys aspekte van organisasiekultuur soos saamgestel uit die empiriese navorsing (vergelyk 5.5), ten einde die kragtigste aspekte te identifiseer waarvoor bestuurstrategieë ontwikkel word vir die vestiging van n effektiewe organisasie kultuur.

6.3 'N HOLISTIES-GEÏNTEGREERDE VOORSTELLING VIR DIE VESTIGING VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR

Nadat daar in Hoofstuk 2 'n teoretiese model van organisasiekultuur uitgewerk is, is dit gedetailleer in Hoofstuk 3. In Hoofstuk 5 is ondersoek ingestel na die mate waarin die verskillende aspekte/items van die model van organisasiekultuur in die praktyk funksioneer of beklemtoon word. Uit laasgenoemde het veral drie sake geblyk uit sowel die kwalitatiewe as kwantitatiewe navorsingsdata:

- dat daar sekere ooreenkomste en verskille is in die beklemtoning van die verskillende aspekte van organisasiekultuur deur die respondente in die studiepopulasie,
- dat goeie skole in die studiepopulasie die verskillende aspekte van organisasiekultuur in 'n groter mate beklemtooon, en
- dat veral swak skole in die studiepopulasie glad nie of in 'n mindere mate die verskillende aspekte van organisasiekultuur beklemtoon.

Uit hierdie resultate is dit reeds duidelik dat organisasiekultuur een van die aspekte is wat bydra tot die totale effektiewe funksionering van 'n skool en sy prestasies soos veral blyk uit die skolastiese prestasie van die graad 12-leerders.

Die bevindinge dui daarop dat dit nodig is om bestuurstrategieë daar te stel wat gebruik kan word by die vestiging en ontwikkeling van 'n effektiewe organisasiekultuur. Die bestuurstrategieë kan dan gebruik word vir die verbetering en/of instandhouding van die organisasiekultuur by die goeie skole en die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur by die swak en gemiddelde skole. Dit sou dan die effek kan hê, na aanleiding van die resultate van die empiriese ondersoek, dat skolastiese prestasie van skole met oorwegend swart leerders in die Mpumalanga provinsie verhoog kan word. Hieruit sou weer 'n veralgemening gemaak kan word vir die RSA.

Uit voorafgaande blyk dit verder dat in "swak" skole daar uiters min of enige blyke bestaan van 'n organisasiekultuur. Vir hierdie skole moet daar bestuurstrategieë in geheel ontwikkel word vir die vestiging van 'n organisasiekultuur.

Die vraag ontstaan nou waar en hoe begin word met die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur, veral as daar soveel aspekte/items is (soos blyk uit die empiriese onderoek) waarvoor bestuurstrategieë ontwikkel moet word.

Die aandag is reeds verskeie kere daarop gevestig dat dit onprakties is om in die verslag bestuurstrategieë vir al die aspekte van organisasiekultuur te ontwikkel, veral ten opsigte van die "swak" skole (vergelyk 2.6). Daarom is daar ook by verskeie geleenthede verwys (vergelyk 2.6 en 3.4) dat daar van die pareto-bestuursbeginsel gebruik gemaak sal word ten einde bestuurstrategieë vir die kernaspekte van organisasiekultuur te ontwikkel. Dit word dan gedoen deur gebruik te maak van die indeling van primêre en sekondêre aspekte, soos ontwikkel deur Schein, en om dan vir hierdie aspekte bestuurstrategieë te ontwikkel. Hierdie dien dan as 'n eksemplaar of voorbeeld. Na aanleiding hiervan sou individuele skole ook bestuurstrategieë vir die ander aspekte van organisasiekultuur kon ontwikkel.

In die voorafgaande navorsing is reeds voorlopige lyste aspekte van organisasiekultuur bepaal (vergelyk 5.3.4, 5.4.1.4, 5.4.2.4 en 5.4.3.4). Vervolgens word gebruik gemaak van die pareto-beginsel vir die bepaling van die primêre en sekondêre aspekte van organisasiekultuur wat weer gebruik sal word vir die

ontwikkeling van bestuurstrategieë. Hierdie aspekte kan dan beskou word as die kritieke aspekte van organisasiekultuur.

Schein se indeling van primêre en sekondêre aspekte word nou as kriteria gebruik om die kritieke aspekte van organsiasiekultuur te bepaal. (vergelyk 2.6)

➢ **Primêre aspekte**

- Die missie, visie, doelstellings en doelwitte van 'n skool is aspekte waaraan die hoof voortdurend aandag skenk, wat hy evalueer en waarvoor hy regstellende stappe instel indien skoolaktiwiteite nie op bepaalde doelstellings en doelwitte afstuur nie, soos blyk uit paragrawe 3.2.3, 3.2.4 en 3.2.5.

- Die filosofie van die skool en persoonlike oortuigings van rolspelers is aspekte wat in kritieke momente en krisissituasies in die skool 'n invloed op reaksie van die bestuur uitoefen, volgens paragrawe 3.2.1 en 3.2.2.

- Die waardes en norme van die skool dien as kriteria waarvolgens rolspelers in die skool hulle gedrag en optrede meet, soos in paragrawe 3.2.8 en 3.2.9 bevestig.

Hierdie primêre aspekte van organisasiekultuur vorm deel van die elemente van strategiese beplanning en strategiese bestuur, wat nie-tasbaar is en die grondslag vorm vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur van 'n skool.

➢ **Sekondêre aspekte**

- Die bestuurstyl van die bestuur in die skool vind beslag in die ontwerp van die organisasiestruktuur van 'n skool, soos dit blyk uit paragraaf 3.3.2.5.

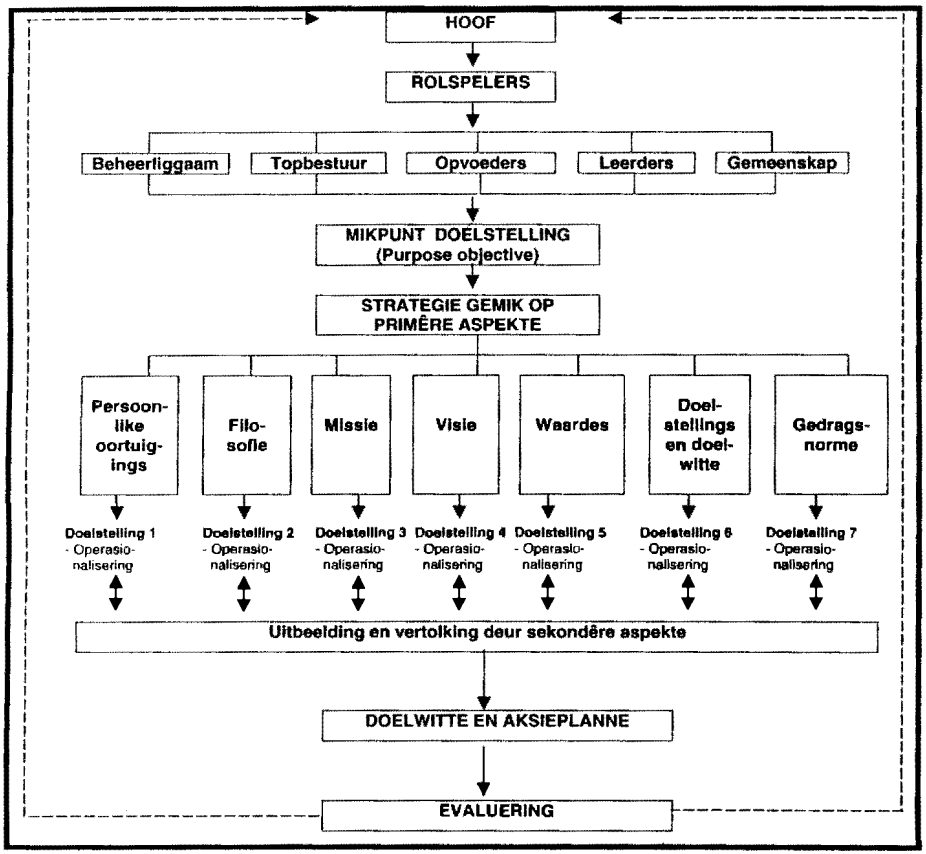
- Fisiese fasiliteite vind neerslag in die argitektuur van die geboue en strukture op die skoolterrein, volgens paragraaf 3.3.3.1.

- Storievertelling, helde en heldinne, rituele, seremonies en simbole is aspekte wat as toonvenster dien vir die primêre aspekte van organisasiekultuur, soos in paragrawe 3.3.1.2, 3.3.1.3, 3.3.2.1, 3.3.2.2 en 3.3.3.2 bevestig.

Ten spyte daarvan dat die taal en kurrikulum in die skool nie pertinent onder die sekondêre aspekte gemeld word nie, beklemtoon Schein (1999:41) die belangrikheid daarvan, naamlik dat dit as voertuig dien waarmee die primêre aspekte van organisasiekultuur deur die rolspelers in die skool oorgedra en vertolk word. Vir die doel van hierdie navorsing word die taal en kurrikulum van die skool, op grond van bogenoemde motivering, as deel van die sekondêre aspekte van organisasiekultuur beskou.

Die sekondêre aspekte van organisasiekultuur dien dus as "dekor" vir die primêre aspekte. Dit het betrekking op die wyse waarop die primêre aspekte van organisasiekultuur uitgebeeld word, die manier waarop die skool geadministreer en bestuur word, die wyse waarop die skool se waardes en norme versterk en oorgedra word, die interaksie- en ondersteuningsmeganismes om die skool se voortbestaan te verseker en die uitbeelding van die skool se unieke identiteit.

Met die voorafbespreking as basis, word die volgende holisties-geïntegreerde voorstelling van die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole voorgehou, soos dit blyk in Figuur 6.1.



Figuur 6.1: 'n Holisties-geïntegreerde voorstelling van die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole

Uit Figuur 6.1 blyk dit duidelik dat verskeie rolspelers 'n bydrae lewer tot die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole.

Die mikpunt doelstelling, soos in Figuur 6.1 uiteengesit, is om vir die primêre aspekte van organisasiekultuur 'n holisties-geïntegreerde strategie te

ontwerp, om sodoende 'n effektiewe organisasiekultuur in skole te vestig. Vir elke primêre aspek van organisasiekultuur word 'n doelstelling geformuleer en word dit verder in doelwitte geoperasionaliseer.

Vir die doel van hierdie navorsing geniet die inhoud van aksieplanne hier nie aandag nie. Die motivering hiervoor is dat die rolspelers van elke skool, met behulp van die geformuleerde strategieë in paragraaf 6.4.3 en die riglyne vir die ontwikkeling van aksieplanne in paragraaf 6.4.4, hulle skole se eie aksieplanne ontwikkel ooreenkomstig hulle unieke samestelling en behoeftes en die kenmerke van die omgewing waarin hulle gevestig is.

Vervolgens word oorgegaan tot die ontwikkeling van bestuurstrategieë vir die implementering van die primêre aspekte van organisasiekultuur.

6.4 BESTUURSRATEGIEË VIR DIE VESTIGING VAN 'N EFFEKTIEWE ORGANISASIEKULTUUR IN SKOLE

6.4.1 Oriëntering

Dit word beklemtoon dat die voorstelling in Figuur 6.1 en die strategieë wat daaruit voortvloei, enersyds gebaseer is op die teoretiese model (Figuur 2.5) en andersyds op die aspekte van organisasiekultuur soos geïdentifiseer uit die empirese navorsing (vergelyk Hoofstuk 5). Aangesien die voorlopige lys (vergelyk 5.4.1.4, 5.4.2.4 en 5.4.3.4) aspekte van organisasiekultuur te lank is, word die pareto-beginsel toegepas deur van Schein se indeling van primêre en sekondêre aspekte gebruik te maak ten einde 'n meer praktiese en bruikbare lys van aspekte saam te stel waarvoor bestuurstrategieë ontwikkel word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

Die uitgangspunt by die ontwikkeling van strategieë vir die primêre aspekte van organisasiekultuur is dat dit aan die vereistes van bondigheid, bruikbaarheid en gebruikersvriendelikheid moet voldoen, sonder om in onnodige detail te verval.

Die strategieë wat vir die primêre aspekte van organisasiekultuur ontwikkel is, is aan die hand van die volgende struktuur gedoen:

- **Doelstelling:** die eindoogmerk vir elke primêre aspek van organisasiekultuur is hier geformuleer, soos in paragraaf 6.2.2 verduidelik.
- **Operasionalisering:** dit het betrekking op die doelstellings wat verder geoperasionaliseer word in korttermyndoelwitte (vergelyk 6.2.3). Hier word in kolomvorm verwys na die "wat" en die "hoe". Die doel van hierdie studie is nie om spesifieke aksieplanne voor te stel nie, omdat dit situasiespesifiek ontwikkel sal moet word deur elke skool afsonderlik. Die "hoe" hier verwys dus na algemene operasionaliseringsvertrekpunte, en na die wyse waarop die sekondêre aspekte van organisasiekultuur die primêre aspekte uitbeeld en vertolk. Hier word ook bepaalde riglyne neergelê waaruit skole aksieplanne vir hulle unieke samestelling en behoeftes kan ontwikkel.

6.4.2 Die rolspelers by die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur

Dit is noodsaaklik dat hoofde alle rolspelers in die skool sal inlig en betrek by die ontwikkeling van strategieë en aksieplanne vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole, soos dit blyk uit Figuur 6.1.

Die rolspelers wat tydens die toepassing van die bestuurstrategieë vir die vestiging van primêre aspekte in skole se organisasiekultuur betrokke moet wees, en van wie se samewerking die hoof afhanklik is, is die volgende:

- beheerliggaam van die skool,
- topbestuur (hoof, adjunkhoofde, departementshoofde),
- opvoeders,
- leerders, en
- gemeenskap waarbinne die skool funksioneer.

Al hierdie rolspelers moet betrek word by die formulering van 'n oorkoepelende strategie en die uitwerk van aksieplanne ten einde 'n effektiewe organisasiekultuur in skole te vestig.

6.4.3 Strategieë gemik op die primêre aspekte van organisasiekultuur

Ten einde die strategieë verder te konkretiseer, word van 'n gevallestudie gebruik gemaak, om sodoende deur middel van praktiese illustrasie sekere konsepte verder toe te lig.

GEVALLESTUDIE: AGTERGROND

Skool "ABC" word op grond van sy prestasies op akademiese, sport-, kulturele en leiersgebied as een van die top skole in die land gereken.

Die skool beskik oor 'n dinamiese hoof wat uitstekend daarin slaag om die skool reg te posisioneer in 'n tyd van verandering. Die visie van die skool – om gehalte-opvoeding en -onderrig te verseker ten einde leerders in totaliteit toe te rus vir die eise van die volwasse lewe – word ondersteun deur die waardes van akademiese uitnemendheid, skooltrots en respek. Die rolspelers aanvaar volle aanspreeklikheid vir dié visie en die waardes wat daaruit voortvloei.

Daar bestaan 'n baie sterk leerkultuur in die skool, waar die opvoeders veral leiding neem deur toegewyd en gedissiplineerd te werk, en uitstekend daarin slaag om leerinhoude so aktueel as moontlik te hou.

Die betrokkenheid van die ouergemeenskap lê gesetel in fondsinsamelingsprojekte en die skep van uitstekende fasiliteite vir die skool.

Ten opsigte van dissipline in die skool bestaan 'n kultuur van stiptelikheid, respek en samewerking tussen rolspelers. Die verteenwoordigende leerlingraad slaag veral goed daarin om die behoeftes van die leerders reg te vertolk en daarin te voorsien.

6.4.3.1 ➢ Doelstelling 1 : Persoonlike oortuigings

Die vestiging van 'n positiewe ingesteldheid by die rolspelers in die skool, wat gereflekteer word in persoonlike oortuigings wat te make het met die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

➢ **Operasionalisering**

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Kweek 'n positiewe ingesteldheid teenoor die realisering van die visie van die skool.	• Rolspelers moet verantwoordelikheid aanvaar vir hulle eie optrede. • 'n Verskeidenheid tale word in skole aangetref. Afgesien daarvan moet die ontwikkeling van 'n unieke taal in die skool die positiewe ingesteldheid wat by rolspelers bestaan, uitbeeld. Indien hierdie uitbeelding deur die taal in skole funksioneel is, versterk dit. Indien nie, is dit noodsaaklik om dit te verander. • Riglyne om 'n positiewe ingesteldheid by rolspelers te vestig: bepaal die noodsaaklikheid daarvan, betrek al die rolspelers, verseker die ondersteuning deur die topbestuur, evalueer die huidige situasie, bepaal die eind-resultaat, bestuur die proses en wees bedag op moontlike weerstand.	• Die hoof van "ABC" merk 'n afname in die geesdrif by leerders om akademies te presteer. Hy voer gesprek met die verteenwoordigende leerlingraad om duidelikheid oor die probleem te verkry. Die opvoeders en ouers word ook in dié verband geraadpleeg. Hierdie probleem word tydens 'n topbestuursvergadering bespreek. Die rolspelers van die skool word betrek by 'n oplossing en strategie. Die hoof reël 'n vergadering met die leerders waar die probleem gestel en 'n moontlike oplossing vir die probleem voorgehou word. Die topbestuur monitor die proses en bring aanpassings aan indien nodig.	(3.2.1 en 5.3.2.1) (3.3.1.1 en 5.4.1.3.1) (6.4.4)

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Vestig 'n positiewe ingesteldheid ten opsigte van die verwagtinge van rolspelers in die skool.	• Formuleer bereikbare, maar tog uitdagende doelstellings en doelwitte vir rolspelers. Wek vertroue deur erkenning te gee aan en suksesse in die bereiking van doelstellings te vier.	• Tydens die jaarlikse prysuitdelingsfunksie van "ABC" word erkenning aan presteerders op akademiese, sport-, kulturele en leiersgebied wat suksesvol was in die bereiking van bepaalde doelwitte, gegee.	(3.3.2.2 en 5.4.2.2.2)
• Bied blootstelling en ervaring aan rolspelers ten opsigte van sekere fasette van die onderwys.	• Volg 'n deelnemende bestuurstyl. Betrek rolspelers by die strategiese beplanning en strategiese bestuur van die skool, die samestelling van die kurrikulum, die instandhouding van gebruike en rituele in die skool, die organisering van seremonies, die handhawing van orde en dissipline en die ontwikkeling van fasiliteite vir die skool.	• Die hoof van "ABC" neem die inisiatief om rolspelers te betrek by strategiese beplanning met betrekking tot die posisionering van "ABC" in 'n veranderende samelewing. Na bespreking hiervan word konsensus bereik dat aanpassing in die kurrikulum aandag moet geniet en dit het die heropleiding van opvoeders tot gevolg.	(3.3.2.5 en 5.4.2.2.3)
• Respekteer persoonlike sienings van rolspelers.	• Laat ruimte vir rolspelers om hulle eie standpunt te stel. Dit is tog noodsaaklik dat gemeenskaplike doelstellings en doelwitte nagestreef word.	• Tydens 'n personeelvergadering van "ABC" vra een van die opvoeders waarom hulle nie met stenterdrag skool toe kan kom nie. Na bespreking word gesamentlik besluit dat die opvoeders se professionele beeld daardeur geskaad gaan word, en word daarteen besluit.	(3.2.1 en 5.3.2.1)

6.4.3.2 ➢ Doelstelling 2 : Filosofie

Om die denke van rolspelers sodanig te ontwikkel dat duidelikheid verkry kan word oor die primêre taak van die skool, wat in die filosofie daarvan weerspieël word.

➢ **Operasionalisering**

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Vestig en ontwikkel 'n unieke skool-karakter.	• Betrek rolspelers by strategiese beplanning en bepaal die primêre taak van die skool. • Kommunikeer die uitkomste van strategiese beplanning na alle vlakke in die bestuurshiërargie. • Riglyne om 'n unieke skoolkarakter te vestig: betrek rolspelers en evalueer die huidige situasie, verseker die ondersteuning van topbestuur, bepaal die eindresultaat, ontwikkel 'n resultaat-georiënteerde strategie, bestuur die proses en wees bedag op moontlike weerstand.	• Die hoof van "ABC" neem die inisiatief om rolspelers by strategiese beplanning te betrek waar die missie, visie en waardes, eie aan die karakter van "ABC", ontwikkel en geformuleer word. Die topbestuur van "ABC" neem die inisiatief en inkorporeer die uitkomste van die strategiese beplanning in die amptelike beleidsdokumente van die skool. Verder reël hulle inligtingsvergaderings vir rolspelers om hierdie unieke karaktereienskappe van die skool oor te dra en te verduidelik.	(3.2.2 en 5.3.2.2)

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Uitbeeld van 'n unieke skool-karakter.	• Die unieke karakter van die skool kan uitgebeeld word deur storievertelling, die aard van seremonies, die gebruik van 'n eie woordeskat en metafore, unieke gebruike en rituele wat uit die behoefte van rolspelers ontwikkel.	• Tydens samekomsgeleenthede van "ABC" benut die hoof die geleentheid en vertel hoe 'n graad 12-seun 'n groep graad 8-leerlinge aangespreek het oor die feit dat hulle skooldrag onnet was. Die hoof beklemtoon die skooltrots wat onder leerders bestaan as een van die unieke eienskappe van "ABC".	(3.3.1.2 en 3.3.2.2)

6.4.3.3 ➢ Doelstelling 3 : Waardes

Die vestiging van 'n waardegedrewe skool deur middel van die identifisering, beskrywing en ontwikkeling van 'n strategie om 'n gedeelde waardestelsel te vestig en uitdrukking te gee aan 'n bepaalde vlak van effektiwiteit wat in die optrede van rolspelers weerspieël word.

➢ **Operasionalisering**

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Identifiseer watter waardes 'n verhoging in effektiwiteit binne die skool tot gevolg het.	• Begin met 'n duidelike formulering van die visie van die skool (einddoel). • Rolspelers moet antwoorde verskaf op die volgende vraag: watter waardes gaan die visie van die skool in die praktyk tot uitvoer bring? • Ontleed en oorweeg moontlike waardes en kies die beste drie.	• Die topbestuur van "ABC" betrek al die rolspelers van die skool om, met die visie in gedagte, waardes te identifiseer wat die visie van die skool tot uitvoer sal bring. Na die bespreking hiervan word konsensus bereik dat akademiese uitnemendheid, skooltrots en respek as die kernwaardes van "ABC" beskou word.	(3.2.8 en 5.3.2.3)
• Beskryf die waardes van die skool.	• Volg 'n resultaat-georiënteerde benadering in die beskrywing van die waardes. Dit impliseer dat die waardes beskryf moet word ooreenkomstig bepaalde uitkomste.	• Die hoof van "ABC" benadruk die feit dat waardes ooreenkomstig sekere uitkomste beskryf moet word. Hy illustreer sy standpunt deur na akademiese uitnemendheid te verwys wat daarop dui dat 'n 100% slaagsyfer aan die einde van die jaar vir die leerders van "ABC" gestel word.	(3.2.8 en 5.3.2.3)

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Vestig die waardes in die skool.	• Bevestig die ondersteuning van die topbestuur om hierin suksesvol te wees. • Kommunikeer die noodsaaklikheid vir die vestiging van waardes aan rolspelers en bied aan hulle geleentheid om aanspreeklikheid hiervoor te aanvaar.	• Die hoof bevestig dat alle rolspelers van "ABC" die waardes begryp en verstaan en gee geleentheid om tydens vergaderings met die topbestuur, beheerliggaam, opvoeders, ouers en verteenwoordigende leerlingraad verdere verfyning aan te bring.	(3.3.2.2)
• Uitbeeld van die waardes van die skool.	• Waardes van die skool word uitgebeeld deur die aard en gehalte van die seremonies, storievertelling, helde en heldinne wat dien as rolmodelle vir rolspelers in die skool, die wyse waarop dissipline en orde gehandhaaf word en die trots en respek waarmee tradisies, rituele en simbole van die skool vertoon en in stand gehou word.	• Die leerders van "ABC" openbaar 'n geweldige trots in die skool. Die verteenwoordigende leerlingraad neem die inisiatief om aan die begin van die jaar baie tyd daaraan te bestee om die respek wat by leerders bestaan deur die vertoon van die skooldrag, skoolleuse, skoollied en deurdat hulle die naam van die skool hoog hou, met groot omsigtigheid aan nuwelinge oor te dra.	(3.3.1.2, 3.3.1.3, 3.3.2.3 en 3.3.3.2)

6.4.3.4 ➢ Doelstelling 4 : Missie

Die duidelike formulering en vestiging van die belangrikste taak of kernopdrag van die skool, wat die bestaansrede vir die skool weerspieël.

➢ **Operasionalisering**

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Formuleer 'n unieke missie vir die skool.	• Betrek alle rolspelers tydens strategiese beplanning en formuleer 'n missie vir die skool. • Gebruik die volgende vrae as dryfvere om antwoorde te vind om die bestaansrede vir die skool te bepaal: wat? waar? wanneer? deur wie? • Elemente wat in die missiestelling ingesluit behoort te wees: die diens wat gelewer word, behoeftes van rolspelers, doelmark van die skool, bestaansrede vir en bestuursfilosofie van die skool.	• Die topbestuur van "ABC" betrek al die rolspelers tydens 'n strategiese beplanning ten einde duidelikheid te verkry oor die kernopdrag van "ABC" deur antwoorde te vind op vrae soos: Wat is die primêre taak van die skool? Aan watter aspekte van opvoeding moet die skool aandag skenk? Na gesprekvoering en debattering besluit die rolspelers gesamentlik dat "opvoedende onderwys" as die missie van die skool beskou word, wat die bestaansrede vir "ABC" vorm.	(3.2.3 en 5.3.3.1)

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Vestig die missie in die skool.	• Verseker dat duidelikheid en eenstemmigheid by rolspelers bestaan oor die missie van die skool deur dit tydens vergaderings met die topbestuur, beheerliggaam, ouers, opvoeders en verteenwoordigende leerlingraad te kommunikeer. • Verseker die ondersteuning van die topbestuur en die feit dat hulle suksesvol hierin moet wees.	• Die topbestuur van "ABC" verseker tydens vergaderings met ouers, beheerliggaam, opvoeders en verteenwoordigende leerlingraad dat die missie van die skool deur die rolspelers verstaan en ondersteun word. Geleentheid word deur topbestuur gegee vir vrae of verdere insette sodat rolspelers betrokke kan raak by die vestiging van die missie.	(3.3.2.2)
• Uitbeeld van die missie van die skool.	• Dit moet ingesluit wees by die amptelike beleidsdokumente van die skool. • Die uitbeeld daarvan in gepaste areas van die skool, byvoorbeeld by ingange, ontvangslokale, in tradisiesentrums, op briefhoofde en in die simbole van die skool.	• Die topbestuur van "ABC" beskou dit as belangrik om die missie van die skool sigbaar uit te beeld. Na gesprekvoering hieroor word besluit om die missie in geskrewe vorm by die ingang van die hoofgebou te vertoon.	(3.3.3.1 en 3.3.3.2)

6.4.3.5 ➢ Doelstelling 5 : Visie

Die vestiging van die oorkoepelende langtermyndoelstelling van die skool, wat in die visie van die skool weerspieël word.

➢ **Operasionalisering**

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Formuleer 'n visie wat die skool se unieke behoefte uitdruk.	• Betrek rolspelers tydens strategiese beplanning om 'n gemeenskaplike visie vir die skool te formuleer. • Formuleer die visie ooreenkomstig bepaalde uitkomste wat bereik moet word. • Rolspelers moet antwoorde vind op die volgende vrae wat as dryfvere dien by die formulering van die visie van die skool: wat? waar? wanneer? deur wie?	• Die topbestuur van "ABC" betrek die rolspelers om 'n langtermyndoelstelling te formuleer deur die volgende vrae as dryfvere te stel: Wat wil die skool bereik? Watter aspekte van opvoeding moet aandag geniet? Hoeveel tyd het die skool tot sy beskikking om sy taak uit te voer? Wie is by hierdie proses betrokke? Die rolspelers bereik konsensus en formuleer die visie: "Om gehalte-opvoeding en - onderrig aan leerders te bied, om hulle ten volle toe te rus vir die eise van die volwasse lewe".	(3.2.4 en 5.3.3.2)

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Vestig die visie van die skool.	• Verseker die topbestuur se ondersteuning om in hierdie proses suksesvol te wees. • Gebruik die vergaderings met die topbestuur, beheerliggaam, opvoeders, ouers en verteenwoordigende leerlingraad om te verseker dat konsensus en eenstemmigheid onder rolspelers bestaan oor die begrip en betekenis van die visie van die skool. Benut ook hierdie geleentheid om die aanspreeklikheid vir die visie aan die rolspelers oor te dra.	• Die topbestuur van "ABC" aanvaar die verantwoordelikheid om hierdie visie te kommunikeer met, en die aanspreeklikheid daarvan oor te dra aan al die rolspelers van die skool. Die hoof benut die geleentheid tydens samekomsgeleenthede met die leerders, om gesprek te voer oor watter eise die volwasse lewe aan 'n leerder stel. Hy maak die visie van "ABC" bekend en toon aan hoe dit in die behoefte van die volwasse lewe voldoen.	(3.3.2.2)
• Uitbeeld van die visie van die skool.	• Die visie moet ingesluit wees by die amptelike beleidsdokumente van die skool. • Die uitbeeld in gepaste areas van die skool, byvoorbeeld by ingange, ontvangslokale en tradisiesentrums, en ingesluit by die skool se simbole. • In gesprekke met rolspelers tydens samekomsgeleenthede, oueraande en vergaderingsgeleenthede kan sinvol na die visie van die skool verwys word om struktuur en rigting aan die bespreking te verleen.	• Die beheerliggaam van "ABC" moet 'n besluit neem om die fondse wat die afgelope jaar ingesamel is, te benut vir óf die bou van 'n addisionele klaskamer waaraan 'n groot behoefte bestaan, óf die ontwikkeling van sportfasiliteite. Na bespreking van hierdie saak, stel die hoof dat die visie van die skool – om gehalteonderrig en -opvoeding aan leerders te bied – oorweeg moet word tydens die besluitneming. Hierdie opmerking plaas die saak in perspektief en daar word besluit om die rekenaarsentrum te ontwikkel.	(3.3.2.3, 3.3.3.1 en 3.3.2.2)

6.4.3.6 ➢ Doelstelling 6 : Doelstellings en doelwitte

Die vestiging van langtermyndoelstellings en korttermyndoelwitte deur rolspelers in die skool, wat rigtinggewend en bepalend is vir hulle gedrag en optrede.

➢ **Operasionalisering**

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Formuleer doelstellings en doelwitte vir die skool.	• Begin met die einddoel van die skool in gedagte (visie). • Neem dié waardes en norme van die skool in oorweging wat die bereiking van die einddoel van die skool ondersteun. • Met die visie in gedagte, word vanuit die waardes en norme bepaalde langtermyndoelstellings geformuleer. • Doelstellings word verder geoperasionaliseer in korttermyndoelwitte. • Betrek rolspelers tydens strategiese beplanning by die formulering van doelstellings en doelwitte. Konsensus moet hieroor bereik word en rolspelers moet hulle sonder voorbehoud hiermee kan vereenselwig.	• Die topbestuur van "ABC" betrek alle rolspelers tydens 'n strategiese beplanning. Die visie van "ABC" word opnuut deur die hoof onder rolspelers se aandag gebring en die drie waardes – akademiese uitnemendheid, skooltrots en respek – wat aan die visie uitvoering gee, word beklemtoon. Die rolspelers ontwikkel lang-termyndoelstellings uit die waardes wat verder onderverdeel word in korttermyn- doelwitte. Konsensus word bereik deur 'n 100% slaagsyfer as doelstelling te formuleer vanuit akademiese uitnemendheid as waarde. Hierdie doelstelling word deur rolspelers onderverdeel in doelwitte, naamlik toetse moet gereeld geskryf word, vakpersoneel moet gehalte-onderrig verseker en 'n positiewe leerkultuur moet gevestig word.	(3.2.5 en 5.3.3.3)

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Vestig doelstellings en doelwitte.	• Die insluit van duidelik geformuleerde doelstellings en doelwitte in die amptelike beleidsdokumente van die skool. • Vestig 'n doelgerigte bestuursbenadering in die skool deur skoolaktiwiteite te koppel aan doelwitte wat op gesette tye bereik moet word. • Benut besprekingsgeleenthede soos saalopeninge, prysuitdelingsfunksies, sportbyeenkomste en vergaderingsgeleenthede met rolspelers om doelstellings en doelwitte te kommunikeer en aanspreeklikheid hiervoor aan rolspelers oor te dra.	• Die topbestuur van "ABC" aanvaar die verantwoordelikheid om doelstellings en doelwitte aan alle rolspelers te kommunikeer. Die hoof benut die geleentheid tydens die vergadering met die opvoeders aan die begin van die jaar om die doelwitgerigte bestuursbenadering bekend te stel. Hy verduidelik dat opvoeders in hulle jaarbeplanning spesifieke doelwitte moet formuleer wat hulle wil bereik in die uitvoering van hulle pligte.	(3.3.2.2 en 5.4.2.2.2)
• Evalueer en bepaal die sukses met die bereiking van doelstellings en doelwitte.	• Meet en evalueer op 'n deurlopende basis of die rolspelers suksesvol was met die bereiking van doelstellings en doelwitte. • Aan die einde van 'n toetsreeks kan akademiese afwykings ontleed en reggestel word, orde en dissipline kan daagliks geëvalueer word ooreenkomstig stiptelikheid en die gedrag en samewerking van rolspelers. Instandhouding van fisiese fasiliteite kan volgens 'n vaste skedule nagegaan en geëvalueer word volgens neergelegde standaarde.	• Aan die einde van die eerste toetsreeks evalueer en ontleed die hoof van "ABC" die akademiese resultate. As doelwit was gestel, 'n 95% slaagsyfer vir hierdie toetsreeks. Slegs 80% van die leerders het geslaag. Onderhoude word gevoer met druipelinge en vakpersoneel. Na deeglike ondersoek bevind die topbestuur dat leerders die belangrikheid van die toetsreeks onderskat het. Die hoof neem die leiding ten opsigte van die ontwikkeling van 'n strategie op hom deur tydens saalopeninge en klasbesoek deur topbestuur en die rol van die opvoeders in die klaskamer, die waarde van toetsreekse te benadruk ten einde die doelstelling van	(3.3.1.4, 3.3.2.2, 3.3.2.4 en 5.4.2.2.2)

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
		'n 100% slaagsyfer in graad 12 te verwesenlik.	
	• Terugvoer aan rolspelers oor die sukses met die bereiking van doelstellings en doelwitte kan geskied tydens vergaderings met die topbestuur, opvoeders, ouergemeenskap, beheerliggaam en verteenwoordigende leerlingraad. • Benut seremonies in die skool soos byvoorbeeld prysuitdelingsfunksies, om erkenning aan rolspelers te verleen wat suksesvol was met hulle doelbereiking.	• Tydens die jaarlikse prysuitdelingsfunksie van "ABC" word erkenning gegee aan presteerders op akademiese, sport-, kulturele en leiersgebied wat suksesvol was met die bereiking van bepaalde doelwitte.	

6.4.3.7 ➢ Doelstelling 7 : Gedragsnorme

Die vestiging van bepaalde maatstawwe of standaarde wat as kriteria dien, waarvolgens rolspelers in spesifieke situasies hulle gedrag en optrede kan rig.

➢ **Operasionalisering**

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
• Formuleer gedragsnorme vir die skool.	• Gebruik waardes van die skool as basis waaruit gedragsnorme ontwikkel word. • Betrek alle rolspelers tydens strategiese beplanning by die formulering van gedragsnorme, om hulle aanspreeklikheid hiervoor te verseker. • Kriteria om in ag te neem by die formulering van gedragsnorme: dit moet 'n intellektuele uitdaging aan rolspelers stel, hoë verwagtinge koester en verantwoordelikheid duidelik afbaken. • Gedragsnorme moet ten slotte vergestalt word in 'n gedragskode vir die skool.	• Die topbestuur van "ABC" neem die inisiatief en betrek al die rolspelers om gedragsnorme vanuit die waardes van die skool te formuleer. Konsensus word bereik deur die volgende gedragsnorme te formuleer vanuit "skooltrots", as een van die waardes van "ABC": dra van voorgeskrewe skooldrag en 'n hoë standaard van persoonlike netheid word nagestreef, stiptelikheid en bedagsaamheid en goeie maniere heers onder rolspelers in die skool.	(3.2.9 en 5.3.3.4)
• Vestig gedragsnorme vir die skool.	• Die insluit van die gedragskode by die amptelike dokumente van die skool. • Die gedragskode moet in 'n duidelike en verstaanbare formaat ter insae wees vir al die rolspelers in die skool. • Tydens vergaderings met die topbestuur, ouers, opvoeders, beheerliggaam en verteenwoordigende leerlingraad moet die inhoud van die ge-	• Die topbestuur van "ABC" aanvaar die verantwoordelikheid om die gedragsnorme aan alle rolspelers in die skool te kommunikeer. Die verteenwoordigende leerlingraad van "ABC" benut die geleentheid om met alle nuwelinge aan die begin van die jaar die gedragskode van die skool te behandel, en beklemtoon die unieke optrede van rolspelers van hierdie skool, soos uitgestip in die gedragskode.	(3.3.2.2 en 5.4.2.2.2)

"Wat"	"Hoe"	Praktiese illustrasie	Verwysing
	dragskode duidelik gekommunikeer en geëvalueer word.		
• Uitbeeld van die gedragskode.	• Wyses van uitbeelding van die gedragskode: die manier waarop orde en dissipline in die skool gehandhaaf word, die nakoming van gedragsregulasies deur leerders en die wyse waarop respek betoon word in die uitlewing van tradisies, rituele en simbole van die skool.	• Die hoof van "ABC" betrap 2 leerders wat die oggend laat by die skool opdaag. Hy ontbied hulle na sy kantoor. Hy hou die gedragsnorm ten opsigte van stiptelikheid aan hulle voor en beklemtoon die feit dat alle rolspelers in die skool vertroud is met die gedragskode deur hulle betrokkenheid by die samestelling daarvan. Die leerders beaam dat hulle laks was in hulle optrede en ondemeem om hulle samewerking te gee.	(3.3.2.4, 3.3.3.2 en 3.3.3.3)

6.4.4 Riglyne vir die ontwikkeling van aksieplanne vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole

Deur gebruik te maak van die leierskapstrategieë wat in paragraaf 6.4 uiteengesit is, kan oorgegaan word tot die ontwikkeling van aksieplanne deur die spesifieke behoeftes van elke skool in ag te neem.

Die volgende riglyne (wat nie as opeenvolgende aksies beskou moet word nie) kan gebruik word by die samestelling van die aksieplanne (Coetsee, 2002:207-209):

- **Verkry duidelikheid oor die noodsaaklikheid om te verander:** rolspelers van die skool moet ingelig wees oor waarom die verandering plaasvind en watter rol elkeen moet vervul.
- **Die aandag aan en betrokkenheid van al die rolspelers by die beplanning en deurvoer van hierdie proses van verandering is noodsaaklik:** dit is van kritieke belang dat die rolspelers die noodsaaklikheid van die verandering moet ondersteun en betrokke moet wees by die bestuur van hierdie proses.
- **Betrokkenheid van die topbestuur:** die topbestuur moet nie alleen hierdie proses van verandering ondersteun nie, maar moet die proses dryf en bestuur.
- **Evalueer die huidige stand van sake:** die proses van verandering is gebaseer op 'n deeglike evaluering van die huidige stand van sake in die skool.
- **Bepaal wat die resultate van hierdie proses van verandering behoort te wees:** dit word as 'n vereiste gestel dat hierdie proses van verandering bestuur moet word deur voortdurend die eindresultaat voorop te stel.
- **Die proses van verandering moet bestuur word deur die lynfunksie van bestuur in die skool, en indien nodig ondersteun word deur 'n konsultant van buite:** die lynbestuur aanvaar verantwoordelikheid vir die

hele proses en indien nodig, kan 'n goed-gekwalifiseerde en ervare konsultant gebruik word ter ondersteuning.

- **Ontwikkel 'n resultaat-georiënteerde strategie vir verandering:** wees bedag daarop dat die strategie nie bloot gekenmerk moet word aan 'n verskeidenheid aktiwiteite nie. 'n Resultaat-georiënteerde benadering is van kritieke belang (die sogenaamde aktiwiteitsvalstrik).

- **Die opstel van strukture:** die visie, missie, doelstellings en doelwitte, waardes, hulpbronne, inligtingsnetwerke en kundigheid van die skool moet in gereedheid gebring word om hierdie proses van verandering ten uitvoer te bring.

- **Diagnoseer en bestuur die weerstand van verandering:** 'n duidelike strategie moet saamgestel word om die weerstand teen verandering korrek te bestuur.

- **Ontwikkel 'n inligtingsnetwerk ten einde hierdie proses van verandering te monitor, te bestuur en te evalueer:** waardevolle inligting in elke fase van hierdie proses, wat met al die rolspelers in die skool hanteer en bespreek moet word, is noodsaaklik.

Deur bogenoemde riglyne in ag te neem by die ontwikkeling van aksieplanne vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole, word sukses in die verband tot in 'n groot mate gewaarborg.

6.5 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is 'n holisties-geïntegreerde figuur (Figuur 6.1) ontwikkel vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole.

Uit Figuur 6.1 is bestuurstrategieë ontwikkel vir die primêre aspekte van organisasiekultuur. Dit is gedoen deur 'n doelstelling vir elkeen te formuleer, en dit dan verder te operasionaliseer in korttermyndoelwitte.

Ten einde aksieplanne vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole saam te stel, is breë riglyne voorsien wat in die verband toegepas kan word.

In die volgende hoofstuk word die navorsing saamgevat, bevindings uit die navorsing gerapporteer en enkele aanbevelings gedoen.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

7.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die navorsing in sy geheel saamgevat. Die doel van hierdie hoofstuk is om:

- 'n samevatting te gee van die voorafgaande navorsing;
- bevindinge rakende die navorsingsdoelwitte uit te wys; en
- enkele aanbevelings, gebaseer op die navorsingsdoelwitte, te doen.

Die hoofstuk word met 'n slotgedagte afgesluit.

7.2 SAMEVATTING

In die eerste hoofstuk is die probleemstelling en aktualiteit van die navorsing bespreek. Die navorsing fokus op die behoefte wat aan bestuurstrategieë bestaan vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole met oorwegend swart leerders. Met dit as eindoogmerk is navorsingsdoelwitte geformuleer, naamlik om die aard van organisasiekultuur te bepaal, die aspekte van organisasiekultuur te analiseer, empiries die aard van die organisasiekultuur in sekondêre skole met oorwegend swart leerders te bepaal en bestuurstrategieë te ontwikkel vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur. Die metodes van navorsing, naamlik 'n literatuurstudie en kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes, is bespreek en die verloop van die navorsing is uiteengesit.

In Hoofstuk 2 is die aard van organisasiekultuur bespreek. Aangesien die konsep organisasiekultuur uit die bedryfsorganisasie gegroei het, is dit as noodsaaklik beskou om by die analise van organisasiekultuur na sowel die bedryfsorganisasie- as opvoedkundige perspektiewe te verwys (vergelyk 2.2.1 en 2.2.2). Vanuit hierdie verskillende perspektiewe is 'n teoretiese model van

die aspekte vir 'n effektiewe organisasiekultuur ontwikkel (vergelyk Figuur 2.5). Daarna is organisasiekultuur in konteks beskou deur die verwantskap daarvan met organisasieklimaat, organisasiegesondheid, gehalte van werklewe en organisasie-effektiwiteit aan te toon (vergelyk 2.3). Die kenmerke van 'n effektiewe organisasiekultuur is bespreek (vergelyk 2.4), waarna die vestiging, verandering en voordele van 'n effektiewe organisasie-kultuur in oënskou geneem is (vergelyk 2.4, 2.5, 2.6 en 2.7).

In Hoofstuk 3 is die teoretiese model van die aspekte vir 'n effektiewe organisasiekultuur in meer besonderhede bespreek. In hierdie bespreking is elke aspek van organisasiekultuur verduidelik, die rol en plek daarvan in organisasiekultuur aangedui en die bydrae van elke aspek van organisasiekultuur tot organisasie-effektiwiteit aangetoon. In hierdie teoretiese model (vergelyk Figuur 2.5) is aangedui dat organisasiekultuur uit hoofsaaklik twee hoofkomponente bestaan, naamlik die nie-tasbare grondslae en tasbare manifestasies. Die nie-tasbare grondslae vorm die onderbou van organisasiekultuur en word sigbaar uitgebeeld in die tasbare manifestasies daarvan (vergelyk 3.3).

In Hoofstuk 4 is 'n oorsig gegee van die navorsingsontwerp, waarin onder andere gefokus is op die doel van die empiriese ondersoek. In die ondersoek is van kwantitatiewe en kwalitatiewe navorsingsmetodes gebruik gemaak, waartoe etnografiese waarneming en etnografiese onderhoude 'n besondere bydrae lewer (vergelyk 4.2 en 4.3). Besonderhede is verder verskaf rakende die administratiewe prosedure (vergelyk 4.4) en ten opsigte van die wyse waarop die populasie en steekproef bepaal is (vergelyk 4.5).

In Hoofstuk 5 is die resultate uit die empiriese ondersoek gerapporteer. 'n Vergelyking is getref tussen die kwantitatiewe resultate van hoofde, opvoeders en leerders, om betekenisvolle ooreenkomste en verskille tussen die response van die studiepopulasie te bepaal. Die kwalitatiewe resultate, soos verkry uit onderhoude en observasie, is geïntegreerd aangebied en dien as bevestiging of weerspreking van die kwantitatiewe gegewens.

In Hoofstuk 6 is eerstens enkele terme van strategiese bestuur duidelik gemaak (vergelyk 6.2). Afgesien daarvan dat al die aspekte van 'n effektiewe organisasiekultuur in die teoretiese model (vergelyk Figuur 2.5) 'n bydrae lewer tot die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur, is vir die doel van hierdie navorsing die pareto-beginsel toegepas (vergelyk 6.3). Dit impliseer dat die primêre aspekte van organisasiekultuur bepaal is aan die hand van sekere kriteria, soos ontwikkel deur Schein. Voorts is vir hierdie primêre aspekte van organisasiekultuur bestuurstrategieë ontwikkel waar algemene riglyne neergelê is wat gebruik kan word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole (vergelyk 6.4).

In die onderstaande afdeling volg verskeie bevindinge ten einde aan te dui op hoedanige wyse die navorsingsdoelwitte bereik is.

7.3 BEVINDINGE

7.3.1 Bevindinge met betrekking tot navorsingsdoelwit 1

Ten opsigte van die eerste doelwit (vergelyk 1.3), naamlik om die aard van organisasiekultuur te bepaal, is bevind dat:

- sommige navorsers van mening is dat organisasiekultuur nie universeel gedefinieer kan word nie, aangesien dit nie meetbaar is nie (vergelyk 2.2.4);
- die meerderheid navorsers egter van mening is dat organisasiekultuur vir navorsingdoeleindes wel gedefinieer kan word (vergelyk 2.2.4);
- organisasiekultuur uit twee hoofelemente bestaan, naamlik die nie-tasbare grondslae en die tasbare manifestasies, wat die basis vorm vir die teoretiese model (vergelyk 2.2.4);
- organisasiekultuur binne 'n bepaalde konteks funksioneer in ooreenstemming met organisasieklimaat, organisasiegesondheid, gehalte van werklewe en organisasie-effektiwiteit (vergelyk 2.3);

- verskeie faktore (waaronder leierskap in die organisasie, buigsaamheid, terugvoer en erkenning enkele voorbeelde is) in ag geneem moet word vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur (vergelyk 2.5);
- leierskap in 'n organisasie die primêre dryfveer in die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur vorm (vergelyk 2.4);
- ten einde die primêre aspekte van organisasiekultuur te bepaal, die pareto-beginsel toegepas word deur van die kriteria soos deur Schein neergelê, gebruik te maak (vergelyk 2.6).

7.3.2 Bevindinge met betrekking tot navorsingsdoelwit 2

Na aanleiding van navorsingsdoelwit 2 (vergelyk 1.3), naamlik om 'n analise van die aspekte van organisasiekultuur te maak, is bevind dat:

- nie-tasbare grondslae betrekking het op:
  - Oortuigings wat die basis vorm vir die wyse van optrede wat rolspelers in die skool vorm (vergelyk 3.2.2).
  - Filosofie wat die resultaat van die denke van rolspelers in die skool verteenwoordig (vergelyk 3.2.2).
  - Missie wat die kernopdrag van die skool vorm, wat die bestaansrede vir die skool aandui (vergelyk 3.2.3).
  - Visie wat die oorkoepelende langtermyndoelstelling van die skool verteenwoordig (vergelyk 3.2.4).
  - Doelstellings en doelwitte wat vanuit die visie van die organisasie geformuleer word (vergelyk 3.2.5).
  - Waardes wat as vertrekpunte vir rolspelers in die skool dien om situasies te evalueer (vergelyk 3.2.8).
  - Gedragsnorme wat as maatstawwe of standaarde beskou word vir die gedrag en optrede van rolspelers in die skool (vergelyk 3.2.9).
- tasbare manifestasies betrekking het op:

- Verbale manifestasies wat as voertuig vir kommunikasie vir organisasiekultuur dien, waaronder taal, storievertelling, helde en heldinne en die kurrikulum van die skool ressorteer (vergelyk 3.3.1).

- Gedragsmanifestasies wat deur die gedrag en optrede van rolspelers in die skool organisasiekultuur uitbeeld deur middel van rituele, tradisies, seremonies, dissipline en die bestuurstyl van die bestuurder (vergelyk 3.3.2).

- Visuele manifestasies is die visuele aspekte in die skool, naamlik die fisiese fasiliteite, simbole en skooluniform wat aspekte van organisasiekultuur uitbeeld (vergelyk 3.3.3).

7.3.3 Bevindinge met betrekking tot navorsingsdoelwit 3

Ten opsigte van navorsingsdoelwit 3 (vergelyk 1.3), naamlik om empiries te bepaal in watter mate die organisasiekultuur in sekondêre skole met oorwegend swart leerders beklemtoon word, is bevind dat:

- nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur in goeie skole in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word (vergelyk 5.3.4);

- nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur in gemiddelde en swak skole in 'n mindere mate tot glad nie beklemtoon word (vergelyk 5.3.4);

- verbale manifestasies van organisasiekultuur in goeie en gemiddelde skole in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word (vergelyk 5.4.1);

- verbale manifestasies van organisasiekultuur in swak skole in 'n mindere mate tot glad nie beklemtoon word (vergelyk 5.4.1);

- gedragsmanifestasies van organisasiekultuur in goeie en gemiddelde skole in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word (vergelyk 5.4.2);

- gedragsmanifestasies van organisasiekultuur in swak skole in 'n mindere mate tot glad nie beklemtoon word (vergelyk 5.4.2);

- visuele manifestasies van organisasiekultuur in goeie en gemiddelde skole in 'n mate tot in 'n groot mate beklemtoon word (vergelyk 5.4.3); en

- visuele manifestasies van organisasiekultuur in swak skole in 'n mindere mate tot glad nie beklemtoon word (vergelyk 5.4.3).

7.3.4 Bevindinge met betrekking tot navorsingsdoelwit 4

Rakende navorsingsdoelwit 4 (vergelyk 1.3), naamlik om bestuurstrategieë te ontwikkel ten einde 'n effektiewe organisasiekultuur in skole te vestig, is bevind dat:

- die primêre aspekte van organisasiekultuur bepaal kan word deur die toepassing van die pareto-beginsel volgens die kriteria soos deur Schein neergelê (vergelyk 6.3);
- die primêre aspekte van organisasiekultuur uit oortuigings, filosofieë, missie, visie, doelstellings en doelwitte, waardes en gedragsnorme van die skool bestaan (vergelyk 6.3);
- dit moontlik is om bestuurstrategieë vir die primêre aspekte van organisasiekultuur te ontwikkel (vergelyk 6.4.3);
- skole hulle eie aksieplanne vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur ontwikkel volgens hulle unieke samestelling en behoeftes en die kenmerke van die omgewing waarin hulle gevestig is (vergelyk 6.4).
- 'n direkte verband bestaan tussen 'n effektiewe organisasiekultuur en goeie orde en dissipline in die skool (vergelyk 6.4.3.7).

7.4 AANBEVELINGS

7.4.1 Aanbeveling 1

Tydens strategiese beplanning moet die rolspelers in die skool bestuurstrategieë ontwikkel wat aksieplanne insluit, en dit duidelik aan alle betrokkenes in die skool kommunikeer.

Motivering

Alle rolspelers in die skool moet tydens strategiebeplanning betrek word ten einde gemeenskaplike optrede onder rolspelers te verseker.

7.4.2 Aanbeveling 2

'n Opleidingseminaar moet vir skoolhoofde aangebied word ten einde hulle te sensitiseer vir die primêre aspekte van organisasiekultuur.

Motivering

Skoolhoofde moet kennis neem watter aspekte die kern-dryfvere vorm van organisasiekultuur ten einde bestuurstrategieë daarvoor te ontwikkel.

7.4.3 Aanbeveling 3

Die Onderwysdepartement moet in die aanwending van fondse voorsiening maak vir die verskaffing van voldoende fasiliteite en toerusting aan skole vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur.

Motivering

Fasiliteite in die skool vorm deel van die visuele manifestasies en dien as toonvenster vir die nie-tasbare grondslae van organisasiekultuur, wat 'n effektiewe organisasiekultuur sigbaar aan rolspelers in die skool uitbeeld.

7.4.4 Aanbeveling 4

Maak van meer as een navorser/waarnemer/veldwerker gebruik om data tydens veldwerk te verifieer ten einde objektiwiteit in die empiriese navorsing te verhoog.

Motivering

Uit die empiriese resultate blyk dit dat die aspekte van organisasiekultuur deurgaans in goeie skole in 'n groot mate en in swak skole in 'n mindere mate beklemtoon word. Dit mag wees dat, aangesien dieselfde navorser die

vraelyste afgeneem, waarnemings gemaak en onderhoude gevoer het, bepaalde vooroordele kan voorkom.

7.4.5 Aanbeveling 5

Die rol van die skoolhoof en die vaardighede waaroor hy behoort te beskik om 'n effektiewe organisasiekultuur in 'n skool te vestig, is 'n terrein wat verdere navorsing vereis.

Motivering

Die hoof van die skool word as die planmaker en dryfveer beskou vir die ontwerp van 'n strategie om 'n effektiewe organisasiekultuur in skole te vestig.

7.4.6 Aanbeveling 6

Skoolhoofde moet besef dat 'n direkte verband tussen 'n effektiewe organisasiekultuur en goeie orde en dissipline in die skool bestaan.

Motivering

'n Ordelike, gedissiplineerde en veilige atmosfeer heers in skole met 'n effektiewe organisasiekultuur.

7.5 TEN SLOTTE

Met hierdie studie is die relatief onontginde terrein van die aard van organisasiekultuur in sekondêre skole met oorwegend swart leerders betree.

Bestuurstrategieë is ontwikkel vir die primêre aspekte vir die vestiging van 'n effektiewe organisasiekultuur in skole. Sodoende kan daar in dié skole wat oor 'n gebrekkige organisasiekultuur beskik, met behulp van die geformuleerde strategieë bepaalde aksieplanne ontwikkel word ooreenkomstig hulle unieke samestelling en behoeftes en die kenmerke van die omgewing waarin hulle gevestig is.

BIBLIOGRAFIE

ALKIRE, G.J. 1995. Shaping your school's culture. *Trust for educational leadership*, 24(7):22 (5p), May/Jun. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display : http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

ANON. 2000. Strategic approaches to work/life balance. *Worklife report*, 13(1):8 (2p). [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

ANON. 2001. New subjects for schools. *New straits times-management times*, 14 (2p), Feb. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 11 December 2001].

ARY, D., JACOBS, L.C. & RAZAVIEH, A. 1996. Introduction to research in education. Fort Worth : Harcourt Brace.

AURELIO, J.M. 1995. Using jungian archetypes to explore deeper levels of organization culture. *Journal of management inquiry*, 4(4):347 (22p), Dec. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: May 2002].

BALL, S.J. 1997. Participant observation. (*In* Keeves, J.P. Educational research methodology and measurement: an international handbook. Oxford : Pergamon. p. 310-313.)

BARRESI, A.L. & OLSON, G.B. 1994. Arts education policy in the school culture. *Arts education policy review*, 95(6):23 (8p), Jul/Aug. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

BASSON, C.J.J., VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & NIEMANN, G.S. 1999. Organisational theory. (*In* Van der Westhuizen, P.C., *ed.* Effective educational management. Pretoria : Kagiso. p. 593-658.)

BEARE, H., CALDWELL, B.J. & MILLIKAN, R.H. 1989. Creating an excellent school: some new management techniques. London : Routledge.

BELL, J. 2002. Questionnaires. (*In* Coleman, M. & Briggs, A.R.J. *eds.* Research methods in educational leadership and management. London : Paul Chapman. p.159-172.)

BEST, J.W. & KAHN, J.V. 1993. Research in education. Boston : Allyn & Bacon.

BLOEMHOFF, H.J. 1990. Skoolvandalisme, skoolhoofde en die aanwending van skoolfasiliteite gemeenskapsrekreasie. *S.A. journal for research in sport, physical education and recreation,* 13(2):1-9.

BÖHMER, D.G. 1993. Die verband tussen organisasiegesondheid en organisasie-klimaat in sekondêre skole. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Ed.)

BOYER, E.L. 1996. Five priorities for quality schools. *Education digest,* 62(1):4 (5p), Sep. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

BROWN, A. 1998. Organisational culture. Cambridge : Pitman Publishing.

BURRELLO, L.C. & REITZUG, U.C. 1993. Transforming context and developing culture in schools. *Journal of counseling & development,* 71(6):669 (9p), Jul/Aug. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

CAMPO, C. 1993. Collaborative school cultures: how principals make a difference. *School organisation,* 13(2):119-127.

CHENG, Y. 1993. Profiles of organizational culture and effective schools. *School effectiveness and school improvement,* 4(2):85-110.

CHRISTIE, P. 1998. Schools as (dis)organisations: the 'breakdown of the culture of learning and teaching' in South African schools. *Cambridge journal of education,* 28(3):283 (18p), Nov. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

COETSEE, L.D. 1991. Positiewe ondernemingskultuur: wat is die waarde? *Finansies & tegniek,* 43(32):56-57, Aug.16.

COETSEE, L.D. 1996. Die skep van 'n motiverende klimaat: 'n praktiese gids vir die Suid-Afrikaanse bestuurder. Potchefstroom : PU vir CHO.

COETSEE, L.D. 2002. Peak performance and productivity: a practical guide for the creation of a motivating climate. Potchefstroom : PU vir CHO.

COLE, G.A. 1997. Strategic management: theory and practice. 2nd ed. London : Martins.

CONWAY, J.A. 1990. Organizational rites as culture markers of schools. *Urban education,* 25(1):195 (12p), Jul. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

CULLEN, K.W. & BARANOWSKI, T. 1999. Influence of school organizational characteristics on the outcomes of a school health promotion program. *Journal of school health,* 69(9):376 (5p), Nov. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

CUNNINGHAM, W.G. & GRESSO, D.W. 1993. Cultural leadership: the culture of excellence in education. Massachusetts : Allyn & Bacon.

DALIN, P., ROLFF, H. & KLEEKAMP, B. 1993. Changing the school culture. Wiltshire : Cassel.

DEAL, T.E. 1985. The symbolism of effective schools. *The elementary school journal,* 85(5):601-620, May.

DEAL, T.E. 1995. Schools as cultural arenas: symbols and symbolic activity. (*In* Bacharach, S.B. & Mundell, B., *eds.* Images of schools: structures and roles in organizational behavior. Thousand Oaks, CA. : Sage. p.108.)

DEAL, T.E. & KENNEDY, A.A. 1984. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Reading, Mass. : Addison-Wesley.

DEAL, T.E. & PETERSON, K.D. 1998. How leaders influence the culture of schools. *Educational leadership,* 56(1):28-30.

DEAL, T.E. & PETERSON, K.D. 1999. Shaping school culture: the heart of leadership. San Francisco : Jossey-Bass.

DENISON, D.R. 1990. Corporate culture and organizational effectiveness. New York : John Wiley.

DIMMOCK, C. 1993. Restructuring for school effectiveness: leading, organising and teaching for effective learning. *Educational management and administration,* 23(1):5-17.

DOMBAI, C. & VERWEY, S. 1999. The impact of organisational culture as a context of interpersonal meaning on the management of organisational diversity. *Communicare,* 18(2):105-131.

DONNELLY, C. 1999. School ethos and governor relationships. *School leadership & management,* 19(2):223 (17p), May. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

DUMAINE, B. 1990. Creating a new company culture: change begins at the bottom with the CEO guiding it. *Fortune,* 121:55-58, Jan.

EDIGER, M. 1997. Improving the school culture. *Education,* 118(1):36 (6p), Fall. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

ERASMUS, M. & VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 2002. Organisation development and the quality of working life in schools. (*In* Van der Westhuizen, P.C., *ed.* Schools as organisations. Pretoria : Van Schaik. p. 241-282.)

EVANS, G. 1998. Cultivating a climate of satisfaction. *Community college week,* 10(26):4 (8p), 27 Aug. [*In* EBSCOHOST: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

FELDMAN, K.A. & PAULSON, M.B. 1999. Faculty motivation: the role of a supportive teaching culture. *New direction for teaching and learning,* (78):71-77, Summer.

FRIEDLAND, S. 1999. Violence reduction? Start with school culture. *The school administrator,* 56(6):14-16.

GALL, M.A., BORG, W.R. & GALL, J.P. 1996. Educational research: an introduction. New York : Longman.

GAZIEL, H.H. 1997. Impact of school culture on effectiveness of secondary schools with disadvantaged students. *Journal of educational research,* 90(5):310 (9p), May/June. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

GIBSON, J.L., IRANCEVICH, J.M. & DONNELY, Jr. J.H. 2000. Organizations: behaviour, structure & processes. Boston, Mass. : McGraw-Hill.

GONDER, P.O. & HYMES, D.L. *eds.* 1994. Improving school climate and culture. Arlington, VA : American association of school administrators.

GORDON, J.R. 1999. Organizational behavior: a diagnostic approach. Upper Saddle River, NJ. : Prentice-Hall.

GREEN, M.Y. 2000. What makes a quality school? *NEA today,* 19(1):28 (2p), Sep. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

GRUENERT, S. 2000. Shaping a new school culture. *Contemporary education,* 71(2):14 (4p). [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

HALL, J. & MARITZ, F. 1997. Leadership: turning potential into productivity. *Management today,* 13(6):27-31, July.

HAMM, C.M. 1989. Philosophical issues in education: an introduction. New York : Falmer.

HART, P.M. 1994. Teacher quality of work life: integrating work experiences, psychological distress and morale. *Journal of occupational & organizational psychology,* 67(2):109 (24p), Jun. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

HASSARD, J. & SHARIFI, S. 1989. Corporate culture and strategic change. *Journal of general management,* 15(2):5-19.

HEIZER, J. & RENDER, B. 1996. Production and operations management: strategic and tactical decisions. 4th ed. London : Prentice Hall.

HERGUNER, G. 2000. Going against the national cultural grain: a longitudinal case study of organisational culture change in Turkish higher education. *Total quality management*, 11(1):45 (12p), Jan. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

HERSELMAN, S. 2001. Covergence and divergence: interfaces between ethnicity and organisational culture. *South African journal ethnology*, 24(4):125(6p), Feb. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 30 August 2002].

HODGE, B.J. & ANTHONY, W.P. 1991. Organization theory: a strategic approach. Boston : Allyn & Bacon.

HOLLOMAN, R. 1990. Toward a management counterculture. *Journal of management in practise*, 2(1):17-23.

HOLMES, M. & WYNNE, E.A. 1989. Making the school an effective community. New York : Falmer.

HOULIHAN, G.T. 1988. School effectiveness: the key ingredients of schools with heart. Springfield : Charles C. Thomas.

HOUSTON, W.R. 1998. Innovators as catalysts for restructuring schools. *The educational forum*, 62:204-210, Spring.

HOY, W.K. & HANNUM, J.W. 1997. Middle school climate: an empirical assessment of organizational health and student achievement. *Educational administration quarterly*, 33(3):290 (22p), Aug. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

HOY, W.K., TARTER, C.J. & BLISS, J. 1990. Organizational climate, school health and effectiveness: a comparative analysis. *Educational Administration Quarterly*, 26 (3):260-279, Aug.

HOY, W.K., TARTER, C.J. & KOTTKAMP, R.B. 1991. Open schools/healthy schools: measuring organizational climate. London : Sage.

HUNGER, J.D. & WHEELEN, T.L. 2001. Essentials of strategic management. 2nd ed. New Jersey : Prentice Hall.

JACKSON, D. 1993. Organisational culture within the South African context. *People dynamics*, 11(6):31-35, Apr.

JANSON, C.A. 1993. 'n Analise van die organisasiekultuur van toppresterende skole. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D. Phil.)

JANSON, C.A. 2002. The organisational culture of the school. (*In* Van der Westhuizen, P.C., *ed.* Schools as organisations. Pretoria : Van Schaik. p. 119-144.)

JOHNSTON, J.H. 1987. Values, culture, and the effective school. *NASSP bulletin,* 71(497):79-88, Mar.

JOYCE, B. 1990. Changing school culture through staff development. Alexandra, V.A. : ASCD.

JUECHTER, W.M., FISHER, C. & ALFORD, R.J. 1998. Five conditions for high-performance cultures. *Training & development,* 52(5):63 (5p), May. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http//www-sa.ebsco.com] [Date of access: 28 May 2001].

KARATHANOS, P. 1998. Crafting corporate meaning. *Management decision,* 36 (2):123-132.

KARPICKE, H. & MURPHY, M.E. 1996. Productive school culture: principals working from the inside. *NASSP bulletin,* 80(576):26-34, Jan.

KEATS, D.M. 1997. Interviewing for clinical research. (*In* Keeves, J.P. Educational research methodology and measurement: an international handbook. Oxford : Pergamon. p. 306-310.)

KILMANN, R.H., SAXTON, M.J. & SERPA, R. 1985. Gaining control of the corporate culture. San Francisco : Jossey-Bass.

KIMBROUCH, R.B. & BURKETT, C.W. 1990. The principalship: concepts and practices. New Jersey : Prentice-Hall.

KLEINBECK, U., QUAST, H.H., THIERRY, H. & HÄCKER, H. *eds.* 1990. Work motivation. Hillsdale, N.J. : Lawrence Erlbaum.

KONO, T. 1990. Corporate culture and long-range planning. *Long-range planning,* 23(4):9-19.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 2001. Organizational behaviour. 5th ed. Boston : McGraw-Hill.

KUPER, L. 2000. Changing the spots of an organization. *Boardroom,* 28(1):21.

LAMBERT, L.G. 1988. Building school culture: an open letter to principals. *NASSP bulletin,* 72(506):54-62, March.

LUNDBERG, C.C. 1993. Knowing and surfacing organizational culture: a consultant's guide. (*In* Golembiewski, R.T. Handbook of organizational consultation. New York : M. Dekker. p. 535-548.)

MACMILLAN, R.B. & XIN, M. 1999. Influences of workplace conditions on teachers' job satisfaction. *The journal of educational research,* 93(1):39-47, Oct.

MANNING, T. 1998. Radical strategy: how to use strategic conversation to win in an age of hostile competition. Halfway House : Zebra.

MARKOCZY, L. 2000. National culture and strategy: change in belief formation. *Journal of international business studies,* 31 (3): 427 (16p). [*In* EBSCOhost : Academic Search Premier, Full display : http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 22 August].

MAROR, F. 1993. Culture first and last. *Unesco courier,* 46(10):40 (2p), Oct. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

MARSHALL, C. 1988. Analyzing the culture of school leadership. *Education and urban society,* 20(3):262-265, May.

MAWHINNEY, H.B. 1999. Rumblings in the cracks in conventional conceptions of school organizations. *Educational administration quarterly,* 35(4):573-593, Oct.

MAXWELL, J.A. 1992. Understanding and validity in qualitative research. *Havard educational review,* 62(3):279-297, Fall.

McCLAREN, P. 1986. Schooling as a ritual performance. London : Routledge & Kegan Paul.

McSHANE, S.L. & VON GLINOW, M.A. 2000. Organizational behaviour: emerging realities for the workplace revolution. Boston : McGraw-Hill.

MEARES, L.B. 1986. A model of changing organizational culture. *Personnel,* 63: 39-42, Jul.

MEER, F. 1989. Resistance in the townships. Durban : Madiba Publications.

MEINTJIES, F 1992. Bringing back a culture of learning. (In National Education Conference. Back to learning: *the National Education Conference. 1992.* Johannesburg : Ravan Press. p. 22-84.)

MENTZ, P.J. 1990. Organisasieklimaat in sekondêre skole. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Ed.)

MENTZ, P.J. 2002. Organisational climate in schools. (*In* Van der Westhuizen, P.C., *ed.* Schools as organisations. Pretoria : Van Schaik. p. 146-169.)

MERRIAM, S.B. 1988. Case study research in education: a qualitative approach. London : Jossey Bass.

MILLER, A. & DESS, G.G. 1996. Strategic management. 2nd ed. New York : McGraw-Hill.

MILLS, A.J. 2002. Studying the gendering of organizational culture over time: Concerns, issues and strategies. *Gender, work & organization*, 9(3):286(22p), Jun. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 30 August 2002].

MITCHELL, J.T. & WILLOWER, D.J. 1992. Organizational culture in a good high school. *Journal of educational administration*, 30(1):6-16.

MORTIMORE, P. 1998. The road to improvement: reflections on school effectiveness. Lisse : Swets & Zeitlinger publishers.

NEUMAN, W.C. 1997. Social research methods: qualitative and quantative approaches. Needham Heights, MA : Allyn & Bacon.

NXUMALO, B. 1993. The culture of learning: a survey of Kwamashu schools. *Indicator SA*, 10(2):55-60.

ORTLEPP, K., BENNETT, H. & RIGBY, C. 1996. Managing diversity in joint ventures: creating a third culture. *Human resource management*, 12(7):14-16, Aug.

OTT, J.S. 1989. The organizational culture perspective. California : Brooks/Cole.

OUCHI, W.G. 1981. Theory Z: how American businesses can meet the Japanese Challenge. Reading, Mass. : Addison-Wesley.

OWENS, R.G. 1991. Organizational behaviour in education. Boston : Allyn & Bacon.

OWENS, R.G. & STEINHOFF, C.R. 1989. Towards a theory of organisational culture. *Journal of educational administration*, 27(3):6-16.

PANG, N.S.K. 1996. School values and teachers' feelings: a LISREL model. *Journal of educational administration*, 34(2):64-83.

PANG, N.S.K. 1998. The binding forces that hold school organizations together. *Journal of educational administration*, 36(4):314-333.

PARDEY, D. 1998. Changing a nation's educational culture. *Adult learning*, 9(3):28 (3p), Spring. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

PATTERSON, W. 2000. Grounding school culture to enable real change. *Education digest*, 65(9):4 (5p), May. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

PELSMA, D.M. 2000. School counselors' use of solution-focused questioning to improve teacher work life. *Professional school counseling*, 4(1):1 (5p), Oct. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

PETERS, T.J. & WATERMAN, R.H. 1982. In search of excellence: lessons from America's best run companies. New York : Harper & Row.

PETERSON, R.L. & SKIBA, R. 2000. Creating school climates that prevent school violence. *Preventing school failure*, 44(3):122 (8p), Spring. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

PLUCKER, J.A. & SLAVKIN, M.L. 2000. Unify curriculum around the needs of student teachers, and community alike. *Education digest*, 66(3):55 (6p), Nov. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

PRATT, M. & MARGARITIS, D. 1999. Developing a research culture in a university faculty. *Journal of higher education policy & management*, 21(1):43 (13p), May. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 6 July 2001].

RAYMOND, A. 1998. Quality begins with us. *Teaching prek-8*, 28(6):4 (3p), Mar. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

REAVIS, C.A., VINSON, D. & FOX, R. 1999. Importing a culture of success via a strong principal. *Clearing house*, 72(4):199 (4p), Mar/Apr. [*In* EBSCOhost : Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

RENTON, M. 1997. Clarifying your vision: strategy and culture in managing change. *People dynamics*, 15(5):18-14, May.

ROBBINS, P. & ALVY, H.B. 1995. The principal's companion: strategies and hints to make the job easier. California : Corwin.

ROBINSON, G. 1986. Strategic management techniques. Durban : Butterworth.

ROODT, A. 1997. Business values: hard or soft issues? *Management today*, 13(4):17-18, May.

ROSSMAN, G.B., CORBETT, H.D. & FIRESTONE, W.A. 1988. Change and effectiveness in schools: a cultural perspective. New York : State University of New York Press.

SAMMONS, P. 1999. School effectiveness: coming of age in the twenty-first century. Lisse : Swets & Zeitlinger.

SCHALEKAMP, A.S. 1995. Die probleem van geldigheid in wetenskaplike navorsing: 'n opvoedkundige gevalstudie. Johannesburg : RAU. (Skripsie-M.Ed.)

SCHEIN, E.H. 1990. Organizational culture. *American psychologist*, 45(2):109-119, Feb.

SCHEIN, E.H. 1992. Organizational culture and leadership. San Francisco : Jossey-Bass.

SCHEIN, E.H. 1993. Legitimating clinical research in the study of organizational culture. *Journal of counseling & development*, 71(6):703 (6p), Jul/Aug. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

SCHEIN, E.H. 1999. The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change. San Francisco : Jossey-Bass.

SCHEIN, E.H. 2000. Don't make culture another item on the KM checklist. *Knowledge management review*, 3(4):8 (3p) Sep/Oct. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 28 May 2001].

SCHNEIDER, B. 1990. Organizational climate and culture. San Francisco : Jossey-Bass.

SCHWANDT, T.A. 2001. Dictionary of qualitative inquiry. London : Sage.

SERGIOVANNI, T.J. 1987. The principalship. Boston : Allyn & Bacon.

SERGIOVANNI, T.J. 1990. Value-added leadership: how to get extraordinary performance in schools. Orlando : Harcourt Brace Jovonovich.

SERGIOVANNI, T.J. & CORBALLY, J.E. 1986. Leadership and organizational culture: new perspectives on administrative theory and practice. Chicago : University of Illinois Press.

SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1988. Supervision human perspectives. New York : McGraw-Hill.

SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1993. Supervision: a redefinition. New York : McGraw-Hill.

SHERMAN, R.R. & WEBB, R.B. 1988. Qualitative research in education focus and methods. London : Falmer.

SMITH, D.P.J. 1993. Navorsingsontwerp en metodes van navorsing. Johannesburg : RAU.

SOUTH AFRICA. 2000. Department of education. Working group on values on education. Values, education and democracy: report. [Web:] http://www.gov.za/reports/2000/education.htm [Date of access: 12 February 2002].

STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1991. Motivation and work behavior. New York : McGraw-Hill.

STOLP, S. 1996. Leadership for school culture. *Emergency librarian,* 23(3):30 (2p), Jan/Feb. 2001. [*In* EBSCOhost : Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April].

STROUP, T.G. 1996. Leadership and organizational culture: actions speak louder than words. *Military review,* 76(1):44 (6p), Jan/Feb. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 1 May 2002].

STRYDOM, H. 2002. Information collection: participant observation. (*In* De Vos, A.S., Strydom, H. Fouche, C.B. & Delport, C.S.L., *eds.* Research at grass roots: for social scientist and human service professions. 2nd ed. Pretoria : Van Schaik. p.278-289.)

THACKER, J. & McINERNEY. 1992. Changing academic culture to improve student achievement in the elementary schools. *ERS spectrum,* 10(4):18-23, Fall.

TORRINGTON, D & WEIGHTMAN, J. 1989. The reality of school management. Oxford : Blackwell Education.

TOWNSEND, T., CLARKE, P. & AINSCOW, M. 1999. Third millennium schools: a world of difference in effectiveness and improvement. Manchester : Swets & Zeitlinger.

TRIBUS, M. 1992. Creating the competitive organization. *Journal of quality and participation,* 15(3):6-19, Jun.

TSCHANNEN-MORAN, M. 1997. Trust in schools: a conceptual and empirical analysis. *Journal of educational administration,* 36(4):334-352, Sep.

TUCKMAN, B.W. 1994. Conducting educational research. Fort Worth : Harcourt Brace College.

ULINE, C.L., MILLER, D.M. & TSCHANNEN-MORAN, M. 1998. School effectiveness: the understanding dimensions. *Educational administration quarterly*, 34(4):462-483.

UYS, M.M. 1989. 'n Diagnose van skoolkultuur. Johannesburg : RAU. (Skripsie - M.Ed.)

VAN DER HEEVER, P.K. & COETSEE, L.D. 1998. An expert system-based audit instrument to assess organizational effectiveness. *Organization development journal*,16(1):29-43, Spring.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C., *ed.* 1999. Effective educational management. Pretoria : Kagiso.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C., MENTZ, P.J., MOSOGE, M.J., NIEUWOUDT, H.D., STEYN, H.J., LEGOTLO, M.W., MAAGA, M.P. & SEBEGO, G.M. 1999. A quantitative analysis of the poor performance of Grade 12 students in 1997. *South African journal of education*, 19(4):315-319.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & THERON A.M.C. 2002. The organisation culture of the school. (*In* Van der Westhuisen, P.C., ed. Schools as organisations. Pretoria : Van Schaik. p. 216-239.)

VENTER, J. 1998. Creating a productive culture. *Productivity SA*, 24 (2):16, March/April.

VERWEY, S. 1998. The age of communication: a new organisational paradigma for the new millennium. *Communicare*, 17(2):1-15.

WARD, M. 1995. 50 Essential management techniques. Hampshire : Gower.

WESTOBY, A. 1988. Culture and power in educational organizations. Milton Keynes : Open University Press.

WILLIAMS, A., DOBSON, P. & WALTERS, M. 1993. Changing culture: new organizational approaches. Willshire : Cromwell.

WILSON, J. 2000. "The blame culture: school effectiveness guarantees failures: discuss." *British educational research journal*, 26(2):291 (3p), Apr. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display: http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

WIMPELBERG, R.K., TEDDLIE, R.K. & STRINGFIELD, S. 1989. Sensitivety to context: the past and future of effective schools research. *Educational administration quarterly*, 25(1):82-107, Febr.

WOLF, R.M. 1997. Questionnaires. (*In* Keeves, J.P. Educational research methodology and measurement: an international handbook. Oxford : Pergamon. p. 422-427.)

WYNNE, E.A. 1985. Philosophy: how does it affect school management? How can one ensure a good philosophy? *NASSP bulletin*, 69 (483):63-72, Oct.

ZOLLERS, N.J., RAMANATHAN, A.K. & YU, M. 1999. The relationship between school culture and inclusion: how an inclusive culture supports inclusive education. *International journal of qualitative studies in education (QSE)*, 12(2):157(18p), Mar/Apr. [*In* EBSCOhost: Academic Search Premier, Full display : http://www-sa.ebsco.com] [Date of access: 20 April 2001].

BYLAAG A

QUESTIONNAIRE FOR PRINCIPALS AND EDUCATORS

THE ORGANISATIONAL CULTURE OF THE SCHOOL [ ][ ][ ] (1 - 3)

INSTRUCTIONS

1 Possible answers are given at the the end of each question. Encircle the number of your choice.

EXAMPLE

How many children are there in your family?

One	1
Two	2
Three	(3)
Four	4
Five or more	5

If there are three children in your family, encircle the block next to the answer.
ENCIRCLE ONLY THE NUMBER OF YOUR CHOICE

SECTION A: BIOGRAPHICAL INFORMATION

1 What is the name of your school?

Important: Encircle the number of your school

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15 (4)

2 Capacity:

Educator	1
Principal	2 (5)

3 Age:

20 - 30 years	1
31 - 40 years	2
41 - 50 years	3
50 years or older	4 (6)

4 Gender

Male	1
Female	2 (7)

5 Highest qualification:

Grade 12	1
Diploma	2
B-degree	3
B-degree + diploma	4
Postgraduate qualifications	5

(8)

SECTION B ASPECTS OF THE SCHOOL'S ORGANISATIONAL CULTURE

By encircling one of the numbers, indicate to which degree each of the undermentioned aspects is emphasised by the culture of organisation of the school

1 : Not at all
2 : To a lesser degree
3 : To some extent
4 : To a great extent

		Not at all	To a lesser degree	To some extent	To a great extent	
6	To which extent are your personal beliefs respected in the school?	1	2	3	4	(9)
7	To which extent is the development of your intellect emphasised?	1	2	3	4	(10)
8	To which extent is your involvement in the school's activities emphasised?	1	2	3	4	(11)
9	To which extent is the development of your skills in the school emphasised?	1	2	3	4	(12)
10	To which extent is the action of the education process, regarding the mission of the school, emphasised?	1	2	3	4	(13)
11	To which extent is the vision of the school emphasised?	1	2	3	4	(14)
12	To which extent is agreement regarding the vision of the school emphasised?	1	2	3	4	(15)
13	To which extent is co-operation regarding the vision of the school emphasised?	1	2	3	4	(16)
14	To which extent is the achievement of the aims and objectives by means of communication emphasised?	1	2	3	4	(17)
15	To which extent are you informed about the achievement of aims and objectives?	1	2	3	4	(18)
16	To which extent is the achievement of aims and objectives emphasised?	1	2	3	4	(19)
17	To which extent is the achievement of aims and objectives communicated to the community?	1	2	3	4	(20)

		Not at all	To a lesser degree	To some extent	To a great extent	
18	To which extent do written rules, e.g. the code of conduct, exist in the school?	1	2	3	4	(21)
19	To which extent do unwritten rules, e.g. the quest for excellence, exist in the school?	1	2	3	4	(22)
20	To which extent is the code of conduct that subscribes order and discipline emphasised?	1	2	3	4	(23)
21	To which extent is the independence of the school emphasised?	1	2	3	4	(24)
22	To which extent is reliability emphasised?	1	2	3	4	(25)
23	To which extent is it emphasised to be proud of your school?	1	2	3	4	(26)
24	To which extent is it emphasised that you must work hard?	1	2	3	4	(27)
25	To which extent is the development of an own vocabulary, e.g. certain concepts and terms that are used in the school, emphasised?	1	2	3	4	(28)
26	To which extent are metaphors as language medium emphasised to simplify difficult concepts?	1	2	3	4	(29)
27	To which extent are the stories about events in the school emphasised?	1	2	3	4	(30)
28	To which extent is the part that the principal plays in the school emphasised?	1	2	3	4	(31)
29	To which extent is the part, that the outstanding educators play in the school emphasised?	1	2	3	4	(32)
30	To which extent are the specific contributions that learners make regarding culture in the school emphasised?	1	2	3	4	(33)
31	To which extent is the particular contribution that learners make in the field of sport **at** school emphasised?	1	2	3	4	(34)
32	To which extent is the specific contribution that learners make in the field of culture **outside** the school emphasised?	1	2	3	4	(35)

	Not at all	To a lesser degree	To some extent	To a great extent	
33 To which extent are the specific contributions that learners make in the field of sport **outside** the school emphasised?	1	2	3	4	(36)
34 To which extent is the instruction in the different subjects emphasised?	1	2	3	4	(37)
35 To which extend are the academic achievements in the school emphasised?	1	2	3	4	(38)
36 To which extent are the extramural activities such as netball and football emphasised in the school?	1	2	3	4	(39)
37 To which extent is instruction by means of informal action by the educators in the school emphasised?	1	2	3	4	(40)
38 To which extent are the inauguration occasions of the representative pupils' council and new pupils in the school emphasised?	1	2	3	4	(41)
39 To which extent are the farewell occasions of the educators and matriculants emphasised in the school?	1	2	3	4	(42)
40 To which extent are the assembly ceremonies of the school emphasised?	1	2	3	4	(43)
41 To which extent is the community involved in, e.g. fundraising projects?	1	2	3	4	(44)
42 To which extent are the customs at special occasions emphasised?	1	2	3	4	(45)
43 To which extent is the reward for an achievement and good behaviour emphasised?	1	2	3	4	(46)
44 To which extent is credit given to you for a specific contribution?	1	2	3	4	(47)
45 To which extent are you involved in the management of the school?	1	2	3	4	(48)
46 To which extent are the standard and the condition of the buildings and grounds of the school emphasised?	1	2	3	4	(49)
47 To which extent is respect for the facilities of the school emphasised?	1	2	3	4	(50)
48 To which extent is the school song emphasised?	1	2	3	4	(51)
49 To which extent is the school banner emphasised?	1	2	3	4	(52)

		Not at all	In lesser degree	To an extent	To a great extent	
50	To which extent are the school slogans emphasised?	1	2	3	4	(53)
51	To which extent is the school motto emphasised?	1	2	3	4	(54)
52	To which extent is the wearing of the same school dress emphasised?	1	2	3	4	(55)

BYLAAG B

QUESTIONNAIRE FOR LEARNERS

(1 - 3)

THE ORGANISATIONAL CULTURE OF THE SCHOOL

INSTRUCTIONS

1 Possible answers are given at the end of each question. Encircle the number of your choice.

EXAMPLE

How many children are there in your family?

One	1
Two	2
Three	(3)
Four	4
Five or more	5

If you are three children, encircle the block next to the answer

ENCIRCLE ONLY THE NUMBER OF YOUR CHOICE

SECTION A: BIOGRAPHICAL INFORMATION

1 What is the name of your school?

Important: Encircle the number of your school

01
02
03
04
05
06
07
08
09
10
11
12
13
14
15

(4)

2 Age:

15 years		1
16 years		2
17 years		3
18 years		4
Older than 18 years		5

(5)

3 Gender

Male	1
Female	2

(6)

4 Highest qualification:

Grade 8	1	
Grade 9	2	
Grade 10	3	
Grade 11	4	
Grade 12	5	(7)

SECTION B ASPECTS OF THE SCHOOL'S ORGANISATIONAL CULTURE

By encircling one of the four numbers, indicate to which degree each of the undermentioned aspects of the school's organisational culture is emphasised

1 : Not at all
2 : To a lesser degree
3 : To some extent
4 : To a great extent

	Not at all	To a lesser degree	To some extent	To a great extent	
6 To which extent are your personal beliefs respected in the school?	1	2	3	4	(8)
7 To which extent is the development of your intellect emphasised?	1	2	3	4	(9)
8 To which extent is your involvement in the school activities emphasised?	1	2	3	4	(10)
9 To which extent is the development of your skills in the school emphasised?	1	2	3	4	(11)
10 To which extent is the action of the education process, regarding the mission of the school, emphasised?	1	2	3	4	(12)
11 To which extent is the vision of the school emphasised?	1	2	3	4	(13)
12 To which extent is agreement regarding the vision of the school emphasised?	1	2	3	4	(14)
13 To which extent is co-operation regarding the vision of the school emphasised?	1	2	3	4	(15)
14 To which extent is the achievement of the aims and objectives by means of communication emphasised?	1	2	3	4	(16)
15 To which extent are you informed about the achievement of aims and objectives?	1	2	3	4	(17)
16 To which extent is the achievement of aims and objectives emphasised?	1	2	3	4	(18)

	Not at all	To a lesser degree	To some extent	To a great extent	
17 To which extent is the achievement of aims and objectives communicated to the community?	1	2	3	4	(19)
18 To which extent do written rules, e.g. the code of conduct, exist in the school?	1	2	3	4	(20)
19 To which extent do unwritten rules, e.g. the quest for excellence, exist in the school?	1	2	3	4	(21)
20 To which extent is the code of conduct that subscribes order and discipline emphasised?	1	2	3	4	(22)
21 To which extent is the independence of the school emphasised?	1	2	3	4	(23)
22 To which extent is reliability emphasised?	1	2	3	4	(24)
23 To which extent is it emphasised to be proud of your school?	1	2	3	4	(25)
24 To which extent is it emphasised that you must work hard?	1	2	3	4	(26)
25 To which extent is the development of an own vocabulary, e.g. certain concepts and terms that are used in the school, emphasised?	1	2	3	4	(27)
26 To which extent are metaphors as language medium emphasised to simplify difficult concepts?	1	2	3	4	(28)
27 To which extent are the stories about events in the school emphasised?	1	2	3	4	(29)
28 To which extent is the part that the principal plays in the school emphasised?	1	2	3	4	(30)
29 To which extent is the part that the outstanding educators play in the school emphasised?	1	2	3	4	(31)
30 To which extent are the specific contributions that learners make in the school regarding culture emphasised?	1	2	3	4	(32)
31 To which extent is the particular contribution that learners make in the field of sport at the school emphasised?	1	2	3	4	(33)

	Not at all	To a lesser degree	To some extent	To a great extent	
32 To which extent is the specific contributions that learners make in the field of culture **outside** the school emphasised?	1	2	3	4	(34)
33 To which extent is the specific contributions that learners make in the field of sport **outside** the school emphasised?	1	2	3	4	(35)
34 To which extent is the instruction in the different subjects emphasised?	1	2	3	4	(36)
35 To which extend are the academic achievements **in** the school emphasised?	1	2	3	4	(37)
36 To which extent are the extramural activities such as netball and football emphasised in the school?	1	2	3	4	(38)
37 To which extent is the instruction by means of informal action by the educators in the school emphasised?	1	2	3	4	(39)
38 To which extent are the inauguration occasions of the representative pupils' council and the new pupils in the school emphasised?	1	2	3	4	(40)
39 To which extent are the farewell occasions of the educators and matriculants in the school emphasised?	1	2	3	4	(41)
40 To which extent are the assembly ceremonies emphasised?	1	2	3	4	(42)
41 To which extent is the community involved in e.g. fundraising projects?	1	2	3	4	(43)
42 To which extent are the customs at special occasions emphasised?	1	2	3	4	(44)
43 To which extent is the reward for an achievement and for good behavior emphasised?	1	2	3	4	(45)
44 To which extent is credit given to you for a specific contribution?	1	2	3	4	(46)
45 To which extent are you involved in the management of the school?	1	2	3	4	(47)
46 To which extent are the standard and the condition of the buildings and grounds of the school emphasised?	1	2	3	4	(48)

	Not at all	To a lesser degree	To some extent	To a great extent	
47 To which extent is respect for the facilities of the school emphasised?	1	2	3	4	(49)
48 To which extent is the school song emphasised?	1	2	3	4	(50)
49 To which extent is the school banner emphasised?	1	2	3	4	(51)
50 To which extent are the school slogans emphasised?	1	2	3	4	(52)
51 To which extent is the school motto emphasised?	1	2	3	4	(53)
52 To which extent is the wearing of the same school dress emphasised?	1	2	3	4	(54)

BYLAAG C

INTERVIEW SCHEDULE: QUESTIONS TO PRINCIPALS AND EDUCATORS

SCHOOL: _____

SECTION A: NON CONCRETE BASIS OF THE ORGANISATIONAL CULTURE OF A SCHOOL

1. What is the vision of the school?
2. What is the mission of the school?
3. Give a brief summary of the strategic plan of the school
4. Which values and convictions play an important role in the day to day activities of the school?

SECTION B: CONCRETE MANIFESTATIONS OF THE ORGANISATIONAL CULTURE OF A SCHOOL

1. Various manifestations

1.1 Which part does the telling of stories play, to give a newcomer an idea of how things are done in the school?
1.2 Which adjustments are made to the curriculum to keep in pace with the modern demands in the field of labour?

2. Behavioural manifestations

2.1 Which traditions do the educators try to maintain in the school?
2.2 How is order and discipline maintained in the school?
2.3 How is the school managed?

3. Visual manifestations

3.1 Briefly describe the maintenance and development program for the physical facilities of the school.
3.2 Does the school have at its disposal adequate facilities to address the tutorial and learning requirements of the school?

SECTION C: GENERAL

1. How do you experience the disposition and co-operation of learners in the execution of their tasks?
2. What co-operation and support do you get from the parent community?
3. Which two aspects do you find most disturbing in the school?
4. What do you think is the biggest asset of the school?
5. What is the language medium of the school?
6. How many learners are there in the school?

BYLAAG D

INTERVIEW SCHEDULE: QUESTIONS TO LEARNERS

SCHOOL: _____

SECTION A: NON CONCRETE BASIS OF THE ORGANISATIONAL CULTURE OF A SCHOOL

1. Which values and convictions play an important role in the everyday activities of the school?

SECTION B: CONCRETE MANIFESTATIONS OF THE ORGANISATIONAL CULTURE OF A SCHOOL

1. Verbal manifestations

1.1 Which persons have played an important part in the history of your school?

1.2 What unique vocabulary and metaphors have developed regarding the use of language in your school?

2. Behavioural manifestations

2.1.1 Name the unique rituals that exist in your school.

2.1.2 Which ceremonies in the school reflect the values and convictions that are of importance to the school?

2.1.3 Which traditions do the learners maintain?

3 Visual manifestations

3.1.1 Symbols are the visible portrayal of that for which the school strives. Which symbols exist at your school?

3.2 What store do the pupils set by the school uniform?

SECTION C: GENERAL

1. How do you experience the attitude and co-operation of educators in the execution of their tasks?
2. Which two aspects disturb you the most in the school?
3. What do you think is the biggest asset of the school?

BYLAAG E

OBSERVATION SCHEDULE: SCHOOL.....

1. THE ENVIRONMENT

1.1 Suburb or milieu where the school is situated .....

.....

1.2 Neatness of suburb.....

.....

2. GROUNDS

2.1 Entrance gate.....

.....

2.2 Layout and order .....

.....

2.3 Neatness regarding littering .....

.....

2.4 Enclosure (Security).....

.....

2.5 Neatness of gardens.....

.....

3. SCHOOL BUILDINGS

3.1 Appearance and maintenance of buildings.....

.....

3.2 Permanent structures or temporary buildings.....

.....

3.3 Quality of cloakrooms.....

.....

3.4 Electricity, running water and toilet facilities.....

.....

3.5 Graffiti on walls and furniture .....

.....

3.6 Computer centre .....

.....

3.7 Noticeboard

3.7.1 Effectiveness.....

.....

3.7.2 Neatness and appearance.....

.....

3.8 Headmaster's office

3.8.1 Effectiveness.....

.....

3.8.2 General impression.....

.....

3.9 Staff room

3.9.1 Effectiveness.....

.....

3.9.2 General impression.....

.....

3.10 Administrative offices

3.10.1 Basic equipment.....

.....

3.10.2 Modern equipment.....

.....

3.10.3 Walkin safe.....

.....

3.11 Tradition centre

3.11.1 General atmosphere.....

.....

3.12 Classrooms

3.12.1 Size of room.....

.....

3.12.2 Equipment of rooms.....

.....

3.12.2 Equipment in centre - laboratories.....

.....

4. SPORTS GROUNDS AND SPORTS FACILITIES

TYPE	STANDARD	
	GOOD	POOR
Soccer fields		
Rugby fields		
Cricket fields		
Cricket nets		
Hockey fields		
Netball courts		
Tennis courts		
Swimming pool		
Athletic field		
Pavilion		
Gimnasium		
Gimnastic hall		
Reception hall		
Other 1.		
2.		
3.		

5. PUBLICATIONS

5.1 Yearbook.....

.....

5.2 Prospectus.....

.....

5.3 School magazine.....

.....

5.4 News letters .....

.....

6. CEREMONIES

6.1 Opening in the hall.....

.....

6.2 Opening in staff room.....

.....

6.3 Other.....

.....

7. DISCIPLINE

7.1 Punctuality of educators and learners.....

.....

7.2 Handling of disciplinary problems.....

.....

7.3 Performance of representative student council.....

.....

8. ATMOSPHERE IN THE SCHOOL

8.1 Courteousness of learners.....

.....

8.2 School pride.....

.....

8.3 Spirit and atmosphere in the staff room.....

.....

9. SYMBOLS

9.1 Name of school.....

.....

9.2 Motto.....

.....

9.3 School badge.....

.....

9.4 School song.....

.....

9.5 Other.....

.....

10. SCHOOL UNIFORM

10.1 Appearance.....

.....

10.2 Neatness of uniform.....

.....

11. GENERAL

11.1 Existance of a culture of learning.....

.....

11.2 Productive utility of the school day .....

.....

11.3 Breaks.....

.....

11.4 Clothing and appearance of the staff.....

.....

11.5 Approachability of headmaster for learners, educators and parents.....

.....

BYLAAG F

MPUMALANGA PROVINCIAL GOVERNMENT

Government Boulevard
Riverside Park
Building 5
NELSPRUIT 1200 RSA

Private Bag X 251863
MIDDELBURG 1050
Tel: (013) 766 5000
Int +27 13 766 5000
Fax: (013) 766 5577
Int +27 13 766 5577

DEPARTMENT OF EDUCATION

Litiko leTemfundvo *umNyango weFundo* *Departement van Onderwys*

TO : **MR L.H. SWANEPOEL**

FROM : **DR MT MASHININI**
HEAD OF DEPARTMENT

DATE : **18 JANUARY 2002**

SUBJECT : **RESEARCH ON THE ORGANISATIONAL CULTURE WITHIN SCHOOLS : MR L.H. SWANEPOEL**

I am pleased to inform you that your request to conduct the above study has been approved. This office will be pleased to have a copy of your dissertation once it has been publish to be used as reference.

The Mpumalanga Department of Education takes this opportunity to wish success in your studies.

Regards

Dr MT Mashinini
Head of Department

22/01/2002
Date

Unite against HIV/AIDS
Our action counts