

# HOOFSTUK 5

## EMPIRIESE ONDERSOEK

### 5.1 INLEIDING

In die voorafgaande drie hoofstukke is aan die hand van 'n literatuurstudie aangetoon wat die aard en wese van verandering is en wat die rol van die skoolhoof as fasiliteerder van verandering behels.

In hierdie hoofstuk word die navorsingsontwerp uiteengesit, terugvoering oor die vraelyste gedoen en die data geïnterpreteer.

### 5.2 DOEL VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Die doel van die empiriese ondersoek is om te bepaal:

- \* in watter mate skoolhoofde oor die kundigheid beskik om verandering te fasiliteer;
- \* watter probleme skoolhoofde in die praktyk ervaar om verandering te fasiliteer;
- \* watter fasiliteringstyle deur skoolhoofde gebruik word in die fasilitering van verandering.

### **5.3 NAVORSINGSONTWERP**

#### **5.3.1 Die vraelys as meetinstrument**

Een van die doelwitte van die navorsings is om te bepaal in watter mate skoolhoofde oor die kundigheid beskik om verandering te fasiliteer. Verskeie metodes is oorweeg om die nodige inligting te bekom, byvoorbeeld individuele onderhoude, telefoon- en posopnames (vgl. Dixon, 1989:15).

Hoewel persoonlike onderhoudvoering 'n vollediger en akkurater beeld sou gee, is dit egter tydrowend en finansieel baie duur (Dixon, 1989:17). Daarom is daar op die posvraelys as meetinstrument besluit.

Voordat daar in besonderhede ingegaan word op die posvraelys as meetinstrument, word gekyk na enkele voor- en nadele verbonde aan die gebruik van 'n posvraelys.

##### **5.3.1.1 Voordele van die posvraelys**

Volgens Smit (1987:6 e.v.) en De Wet et. al (1981:163) is die vernaamste voordele van die posvraelys die volgende:

- \* die (gedrukte) vraelys is doeltreffender en meer prakties as die onderhoud aangesien onduidelikhede grootliks uitgeskakel kan word.

- \* Die verskaffing van gestandaardiseerde instruksies vergemaklik die invul van die vraelys.
- \* Die vrae wat gevra is, kan maklik ontleed word.
- \* Die respondent het groot vryheid wat betref die plek, tyd en tempo van invul van die vraelys.
- \* Baie inligting kan binne 'n kort tydsbestek ingesamel word.
- \* Geografiese afstand is nie 'n struikelblok nie, aangesien die posvraelys persone van naby en ver ewe effektief betrek.

#### **5.3.2.1 Nadele van die posvraelys**

Volgens Smit (1987:6 e.v.) en De Wet et. al. (1981:163) is die vernaamste nadele van die posvraelys die volgende:

- \* Die geldigheid van 'n vraelys kan moeilik bepaal word.
- \* Dit is moeilik om 'n vraelys so op te stel dat al die respondente al die vrae op dieselfde wyse verstaan en interpreteer.

- \* In die reël word 'n hoë persentasie terugvoer moeilik verkry.
- \* Die publiek is oor die algemeen negatief teenoor vraelyste.
- \* 'n Vraelys word as persoonlik ervaar.
- \* 'n Vraelys het die beperking dat die gebruik daarvan beperk is tot geletterde persone.
- \* Daar is min kontrole oor wie die vraelyste ingevul het.
- \* Die opstel en gereed kry van 'n vraelys neem baie tyd in beslag.

### **5.3.2 Loodsondersoek en finalisering van vraelys**

Nadat die vraelys opgestel is, is dit aan die skoolhoofde en personeel van twee primêre skole en twee sekondêre skole gestuur wat nie by die ewekansige steekproef betrek was nie.

Die doel hiermee was om vas te stel of die vraelyste wel deur die betrokkenes beantwoord kon word en of hulle enige probleme met die beantwoording van die vraelys ervaar.

Geen probleme is ondervind met die beantwoording van die vraelys nie en gevolglik is dit onveranderd na die onderskeie skole gestuur.

### **5.3.3 Konstruksie van die vraelys**

#### **5.3.3.1 Struktuur van die vraelys**

Daar is twee vraelyste uitgestuur, een om deur skoolhoofde (vergelyk bylae B) en die ander deur personeel (vergelyk bylae C) voltooi te word.

Die vraelyste is so gekonstrueer dat elkeen uit vier afdelings bestaan:

Vraelys aan skoolhoofde:

- \* Afdeling A: (vrae 1.1 - 1.5): Biografiese besonderhede
  
- \* Afdeling B: (vrae 2.1 - 2.3): Demografiese besonderhede
  
- \* Afdeling C: Die rol van die skoolhoof by die fasilitering van verandering  
(vrae 3.1 - 3.10): Visie ten opsigte van die fasilitering vir verandering.  
(vrae 4.1 - 4.7): Beplanning as fasiliteringsaksie.  
(vrae 5.1 - 5.11): Fasilitering vir verandering.

- \* Afdeling D: Die fasiliteringstyl van die skoolhoof (vrae 6.1 - 6.29).

Vraelys aan personeel:

- \* Afdeling A: (vrae 1.1 - 1.10): Biografiese en demografiese besonderhede.
- \* Afdeling B: Die rol van die skoolhoof by die fasilitering van verandering.  
(vrae 2.1 - 2.10): Visie ten opsigte van die fasilitering van verandering.  
(vrae 3.1 - 3.7): Beplanning as fasiliteringsaksie.  
(vrae 4.1 - 4.11): Fasilitering vir verandering.
- \* Afdeling D: Die fasiliteringstyl van die skoolhoof (vrae 5.1 - 5.29).

#### 5.3.3.2 Doel met die vrae

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

Met vrae (3.1 - 3.10) by die vraelyste vir skoolhoofde en vrae (2.1 - 2.10) by die vraelys vir personeel word daar probeer om vas te stel in watter mate skoolhoofde oor die kundigheid beskik om verandering te fasiliteer. (Met kundigheid word bedoel of die skoolhoof 'n visie het ten opsigte van die beoogde veranderings

en of die skoolhoof vir die nodige verandering kan beplan).

Ten einde vas te stel of die betrokke skoolhoofde oor die nodige visie beskik, word daar van twee stalle afleiers gebruik gemaak, naamlik in welke mate die skoolhoof betrokke is by die verskillende aspekte en hoe belangrik elke betrokke aspek vir die skoolhoof is.

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

In vrae (4.1 - 4.7) by die vraelys vir skoolhoofde en vrae (3.1 - 3.7) vir personeel word daar gepoog om deur middel van dieselfde afleiers wat in die vorige afdeling gebruik is, vas te stel of skoolhoofde verandering beplan en sodoende as fasiliteerders van verandering optree.

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

In vrae (5.1 - 5.11) by skoolhoofde en vrae (4.1 - 4.11) by personeel word daar gepoog om met behulp van dieselfde afleiers as in die vorige twee afdelings, vas te stel of skoolhoofde oor die nodige kundigheid beskik om verandering te fasiliteer.

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

Met vrae (6.1 - 6.29) by die vraelys vir skoolhoofde en vrae (5.1

- 5.29) by die vraelys vir personeel word daar gepoog om te bepaal watter fasiliteringstyl skoolhoofde gebruik. In hierdie afdeling word van ses afleiers gebruik gemaak, naamlik nooit/by uitsondering/min/partykeer/baie keer en altyd (vgl. 5.4.5). Ten einde die struktuur van die vraelys waarin die fasiliteringstyl bepaal word, beter te begryp, word daar eers agtergrond verskaf.

Hall, Rutherford, Hord en Huling (1984:22-27) en Vandenberghe (1987:2-27) het navorsing gedoen oor die verskillende fasiliteringstyle wat gebruik kan word om verandering te kan fasiliteer. Hulle het 'n vraelys (vergelyk bylae F) opgestel en na aanleiding van die antwoorde wat hulle verkry en verdere navorsing gedoen het, het hulle die kenmerke waaraan die verskillende fasiliteringstyle (vergelyk 4.6.3) voldoen, getabuleer (vergelyk bylae G).

Aspekte soos visie, doelwitstelling, doeltreffende bestuur, delegering, besluitneming, leidinggewing, ondersteuning en die leierskaprol van die skoolhoof word in hierdie tabelle uiteengesit. Die vraelys en tabelle word soos volg vir hierdie empiriese ondersoek gebruik:

- \* Die vraelys soos opgestel deur Hall (vergelyk bylae E en Bylae F) is gebruik om die nodige inligting te bekom.

\* Daar bestaan drie fasiliteringstyle, naamlik 'n respondeerstyl, 'n bestuurstipe styl en 'n inisieerstyl (vergelyk 4.6.3).

\* Skoolhoofde kan van enige van die fasiliteringstyle gebruik maak. Om te bepaal van watter styl die skoolhoofde gebruik maak word die waardes van die antwoorde soos in die vraelys bymekaar getel. Daar word vir elke skoolhoof 'n numeriese waarde bepaal. Die som van hierdie waardes word deur middel van 'n frekwensietabel weergee (vergelyk tabel 5.15). Deur middel van die frekwensietabel kan dan afgelei word hoeveel skoolhoofde in die ondersoek van elkeen van die bepaalde fasiliteringstyle gebruik maak.

\* Die waardes wat vergelykenderwys gebruik word om te bepaal watter fasiliteringstyl 'n skoolhoof gebruik is bekom deur die waardes van elkeen van die vrae wat deur die skoolhoofde beantwoord is met die kenmerke in die tabel (vergelyk bylae G) te vergelyk. Deur middel van hierdie vergelyking en die sommering van die totale punte vir elke afsonderlike fasiliteringstyl word die verskillende fasiliteringstyle dan elkeen deur die volgende punte verteenwoordig:

Respondeerstyl	29 - 119 punte
Bestuurstyl	120 - 139 punte
Inisieerstyl	140+ punte

#### 5.3.4 Populasie

Die populasie bestaan uit al die hoofde en onderwysers van Afrikaans-, Engels- en dubbelmedium staatsondersteunde skole onder jurisdiksie van die Transvaalse Onderwysdepartement (N=810).

#### 5.3.5 Steekproef

Die volgende metode is gebruik om die steekproef te bepaal:

- \* Daar is van sistematiese steekproefneming gebruik gemaak (Schuman, Bouwer & Schoeman, 1975:13).
- \* Al die skole is toe volgens onderrigmedium alfabeties gerangskik.
- \* Die skole is toe op sistematiese wyse geselekteer deur elke derde skool op die alfabetiese lys vir die steekproef te selekteer.
- \* As die totale aantal skole onder jurisdiksie van die Transvaalse Onderwysdepartement geneem en volgens onderrigmedium onderverdeel word, dan sien die onderskeie getalle soos volg daar uit:

- Sekondêre skole - Afrikaans	:	151
Engels	:	79
Dubbel	:	26

- Primêre skole - Afrikaans : 300  
                                     Engels : 185  
                                     Dubbel : 69

\* Die grootte van die steekproef het uiteindelik soos in tabel 5.1 daar uitgesien:

**TABEL 5.1 GROOTTE VAN DIE STEEKPROEF**

	N	%
<b>Sekondêre skole: Afrikaans</b>	50	33,1 %
Engels	26	32,9 %
Dubbel	9	34,6 %
<b>Primêre skole: Afrikaans</b>	100	33,3 %
Engels	61	32,9 %
Dubbel	23	33,3 %
<b>TOTAAL</b>	<b>269</b>	<b>33,2 %</b>

Daar is ook aan drie personeellede van elke skool wat deur middel van die steekproef geselekteer is, \n vraelys gegee om te voltooi. Die seleksie van die personeel wat die vraelys moes voltooi is deur die skoolhoof van die betrokke skool bepaal.

### **5.3.6 Administratiewe prosedure**

Die Transvaalse Onderwysdepartement het skriftelik toestemming verleen (vergelyk bylae A) dat die vraelys aan skoolhoofde en personeel van sekondêre sowel as primêre skole onder beheer van die Transvaalse Onderwysdepartement gepos word (vergelyk bylaes B en C).

Die toestemming van die betrokke skoolhoofde is ook verkry deur 'n meegaande brief (vergelyk bylae D).

### 5.3.7 Vraelyste uitgestuur en terugontvang

'n Gestruktureerde vraelys is uitgestuur aan al die skoolhoofde en drie van die skool se personeel soos bepaal deur die steekproef (vergelyk 5.3.4).

Die resultaat word in tabel 5.1 weergee.

TABEL 5.2 : AANTAL VRAELYSTE UITGESTUUR EN TERUGONTVANG

SKOLE	UITGESTUUR	ONTVANG	%
SEKONDER			
AFRIKAANS	50	42	84,0
ENGELS	26	20	76,9
DUBBEL	9	8	88,8
TOTAAL	85	70	82,3
PRIMER			
AFRIKAANS	100	66	66,0
ENGELS	61	29	47,5
DUBBEL	23	14	60,8
TOTAAL	184	109	59,2
GROOTOTAAL	269	179	66,5

### 5.3.8 Statistiese tegnieke

#### 5.3.8.1 Die SAS-program

Inligting wat verkry is uit die vraelyste, is op die hoofraamrekenaar van die PU vir CHO met behulp van 'n SAS- (Statistical Analysis System) rekenaarprogrampakket (SAS Institute Inc., 1990) verwerk.

### 5.3.8.2 Frekwensie-ontledings

By elke vraag is die frekwensie en persentasie volgens die PROC FREQ (frequency procedure) van SAS verkry. Die statistiek wat so verkry is, is slegs beskrywend van aard. Die doel hiermee is om 'n beeld te verkry van hoe daar gerespondeer is op al die vrae in die verskillende afdelings.

### 5.3.8.3 Die t-toets

Die t-toets is gebruik om te bepaal of die response van die skoolhoofde en die response van hulle ooreenstemmende personeel beduidend van mekaar verskil.

Die t-toets behels die volgende:

- \* Vir die doel van hierdie studie is daar op 'n 90% beduidendheidsvlak gewerk. Dit beteken dat aanvaar is dat daar geen verskil tussen die response van die hoofde en die personeel is as 'n 90% beduidendheidsvlak bereik is nie.
- \* As daar van die nulhipotese (geen verskil tussen die response van die hoofde en die personeel) uitgegaan word, dui p-waardes van 0,05 op 'n 95% beduidendheidsvlak en  $p = 0,01$  op 'n 99% beduidendheidsvlak (vgl. Ferguson, 1986:175; Fraenkel & Walken, 1990:185).

- \* Eerstens word die waardes van die antwoorde wat die skoolhoofde gegee het, vergelyk met die waardes van die antwoorde wat elkeen van hulle eie personeel gegee het.
  
- \* Hierdie waardes van die antwoorde word dan met mekaar vergelyk ten einde die vlak van waarskynlike beduidendheid te bepaal.

#### **5.4 INTERPRETASIE VAN DATA**

##### **5.4.1 Biografiese en demografiese besonderhede oor skoolhoofde**

Die biografiese gegewens vir vrae 1.1 - 1.5 in Afdeling A van die vraelys aan skoolhoofde, wat betrekking het op geslag, ouderdom, jare ervaring as skoolhoof, hoogste akademiese kwalifikasie en formele opleiding in onderwysbestuur word in tabel 5.3 weergee.

**TABEL 5.3 : BIOGRAFIESE BESONDERHEDE OOR SKOOLHOOFDE**

GESLAG (vraag 1.1)	f	%
Manlik	158	88,3
Vroulik	12	6,7
Nie beantwoord	9	5,0
TOTAAL	170	100
OUDERDOM (vraag 1.2)	f	%
20 - 29 jr.	1	,6
30 - 39 jr.	23	12,8
40 - 49 jr.	99	55,3
50 - 59 jr.	51	28,5
60 jr. +	0	0
Nie beantwoord	5	2,8
TOTAAL	179	100
JARE ERVARING AS SKOOLHOOF (vraag 1.3)	f	%
0 - 5 jr.	89	49,7
6 - 10 jr.	37	20,7
11 - 15 jr.	30	16,7
16 jr.	20	11,2
Nie beantwoord	3	1,7
TOTAAL	179	100
HOOGSTE AKADEEMIESE KWALIFIKASIES	f	%
Diploma	38	21,2
B.A.	33	18,4
B.Comm.	8	4,5
B.Sc.	1	,6
B.Ed.	38	21,2
Honneurs	28	15,6
M.Graad	27	15,1
D.Graad	4	2,2
Nie beantwoord	2	1,2
TOTAAL	179	100
FORMELE OPLEIDING IN ONDERWYSBESTUUR (vraag 1.5)	f	%
D.Ed vlak	2	1,2
M.Ed vlak	19	10,6
B.Ed vlak	41	22,8
Diploma	45	25,1
Ander	8	4,5
Geen	62	34,6
Nie beantwoord	2	1,2
TOTAAL	179	100

Uit tabel 5.3 blyk dit dat die meerderheid skoolhoofde (88.3%) wat by die ondersoek betrek is, mans is en hoofsaaklik (55.3%) in die ouderdomsgroep 40-49 jaar val. Dit is egter opvallend dat die meerderheid skoolhoofde (49,7%) oor minder as 5 jaar ervaring as skoolhoof beskik. 'n Moontlike rede vir die feit dat die meerderheid skoolhoofde oor minder as 5 jaar ervaring as skoolhoof beskik, kan waarskynlik toegeskryf word aan die rasionaliseringsproses veral gedurende 1992/93. Die gevolg was dat 'n groot aantal skoolhoofde uittreepakkette geneem of met vervroegde aftrede die onderwys verlaat het.

'n Ander opvallende aspek is die feit dat 77,6 % van die skoolhoofde gegradueer is en dat 64,2 % van die skoolhoofde oor formele kwalifikasies in onderwysbestuur beskik.

Die demografiese besonderhede vir skoolhoofde, soos vervat in vrae 2.1 - 2.3 en wat betrekking het op die gradering van die skool, voertaal van die skool en lokalisering van die skool word in tabel 5.4 weergegee.

**TABEL 5.4 : DEMOGRAFIESE BESONDERHEDE OOR SKOOLHOOFDE**

GRADERING VAN SKOOL (vraag 2.1)	f	%
Sekondêre skool GS	29	16,3
Sekondêre skool SI	34	18,9
Sekondêre skool SII	9	5,1
Primêre skool PI	59	32,9
Primêre skool PII	42	23,5
Primêre skool PIII	4	2,2
Nie beantwoord	2	1,1
TOTAAL	179	100
VOERTAAL VAN SKOOL (vraag 2.2)	f	%
Afrikaans	120	67
Engels	45	25,1
Dubbelmedium	11	6,1
Ander	1	,6
Nie beantwoord	2	1,2
TOTAAL	177	100
LOKALISERING VAN SKOOL (vraag 2.3)	f	%
Stedelik	80	44,7
Semi-stedelik	36	20,1
Platteland	60	33,5
Nie beantwoord	3	1,7
TOTAAL	179	100

Uit tabel 5.4 blyk dit dat die meerderheid van die skoolhoofde (91,6%) wat die vraelys voltooi het van sekondêre GS of SI skole of van primêre PI of P2 skole afkomstig is. Die meerderheid van die skole wat in die ondersoek betrek is (67%), gebruik Afrikaans as voertaal in hulle skole.

#### 5.4.2 Demografiese besonderhede oor skoolhoofde

In tabel 5.5 word die frekwensiepatroon gegee vir die demografiese gegewens van toepassing op die onderwysers wat by die ondersoek betrek is.

**TABEL 5.5: GEGEWENS OOR ONDERWYSERS : BIOGRAFIES EN DEMOGRAFIES**

<b>GRAAD VAN POS (vraag 1.1)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Onderwyser	122	26,5
Meriete 1	48	10,4
Meriete 2	26	5,7
Meriete 3	45	9,8
Departementshoof	162	35,2
Adjunkhoof	56	12,2
Nie beantwoord nie	1	0,2
<b>TOTAAL</b>	<b>460</b>	<b>100</b>
<b>GESLAG (vraag 1.2)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Manlik	188	40,9
Vroulik	272	59,1
Nie beantwoord nie	0	0
<b>TOTAAL</b>	<b>460</b>	<b>100</b>
<b>OUDERDOM (vraag 1.3)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
20 - 30 jaar	77	16,7
31 - 40 jaar	191	41,6
41 - 50 jaar	149	32,4
51 - 60 jaar	42	9,1
61 jaar en ouer	0	0
Nie beantwoord nie	1	0,2
<b>TOTAAL</b>	<b>460</b>	<b>100</b>
<b>ONDERWYSERVERARING (vraag 1.4)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0 - 5 jaar	51	11,1
6 - 10 jaar	92	20,0
11 - 20 jaar	207	45,0
21 - 30 jaar	96	20,8
Meer as 30 jaar	14	3,1
Nie beantwoord nie	0	0
<b>TOTAAL</b>	<b>460</b>	<b>100</b>
<b>AKADEMIESE KWALIFIKASIES (vraag 1.5)</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
B.Graad	122	26,5
Honneursgraad	63	13,7
M.Graad	18	3,9
D.Graad	4	0,9
Nie een van hierdie kwalifikasies nie	253	55
<b>TOTAAL</b>	<b>460</b>	<b>100</b>

(TABEL 5.5. VERVOLG)

PROFESSIONELE KWALIFIKASIES (vraag 1.6)	f	%
Onderwysdiploma	267	58
Onderwysdiploma + VDO	146	31,8
Ander	35	7,6
Nie beantwoord nie	12	2,6
TOTAAL	460	100
HUISTAAL (vraag 1.7)	f	%
Afrikaans	375	81,5
Engels	80	17,4
Ander	4	0,9
Nie beantwoord nie	1	0,2
TOTAAL	460	100
JARE VERBONDE AAN BETROKKE SKOOL (vraag 1.9)	f	%
1 - 5 jaar	196	42,6
6 - 9 jaar	82	17,8
10 - 14 jaar	97	21,1
15 jaar of meer	85	18,5
Nie beantwoord nie	0	0
TOTAAL	460	100
ONDER HOEVEEL HOOFDE GEWERK (vraag 1.10)	f	%
1	39	8,5
2	90	19,6
3	100	21,7
4	78	16,9
5 of meer	153	33,3
Nie beantwoord nie	0	0
TOTAAL	460	100

Uit tabel 5.5 blyk dit dat skoolhoofde veral van departementshoofde, adjunkhoofde en meriete 3-onderwysers gebruik gemaak het om die vraelys te beantwoord (57,2% van die totaal).

Die respons toon dat daar 59,1% dames en 40,9% mans die vraelys voltooi het. Die meerderheid van die respondente is ouer as 31 jaar met die hoogste frekwensie (41,6%) in die ouderdomsgleuf 31 - 40 jaar.

Wat onderwyservaring betref, het die meerderheid van die respondente meer as 11 jaar ervaring (68,9%). As hierdie statistiek met dié van graad van die pos van die personeel vergelyk word, blyk dit dat die betrokke skoolhoofde meerendeels van ervare personeel gebruik het om die vraelys te beantwoord.

Die personeel wat as respondente opgetree het, beskik meestal oor onderwysdiplomas (58%), terwyl nog 'n verdere 31,8% oor onderwysdiplomas en 'n verdere diploma in onderwys beskik. Die respondente was oorwegend Afrikaanssprekend (81,5%).

#### **5.4.3 Die rol van die skoolhoof by die fasilitering van verandering**

Een van die doelwitte van hierdie navorsing is om vas te stel in watter mate skoolhoofde oor die kundigheid beskik om verandering te fasiliteer en om te bepaal watter probleme deur skoolhoofde in die praktyk ervaar word om verandering te fasiliteer (vergelyk 1.3). Ten einde antwoorde op die voorgenoemde vrae te verkry, is daar in Afdeling B van die vraelyste spesifieke vrae rakende die visie van die skoolhoof, die beplanning van die fasiliteringsaksie en spesifiek die fasilitering van verandering gestel.

**5.4.3.1            Visie ten opsigte van die fasilitering van  
verandering (a)        Betrokkenheid van skoolhoofde by die  
                              verskillende aspekte van verandering**

Aangesien skoolhoofde vooruit moet kan sien ten einde verandering te kan fasiliteer (vgl. 4.3), is dit baie duidelik dat hulle 'n visie ten opsigte van die fasilitering vir verandering moet openbaar.

Die visie wat skoolhoofde ten opsigte van die fasilitering vir verandering en die mate waartoe hulle by hierdie aspekte betrokke is, word in tabel 5.6 weergegee. In tabel 5.6 word die betrokkenheid van die skoolhoof by die visie wat hy oor verandering het, deur middel van die syferwaardes 1, 2, 3 en 4 aangedui. Die waarde 1 dui op 'n hoë mate van betrokkenheid; 2 op 'n redelike mate van betrokkenheid; 3 op 'n mindere mate van betrokkenheid en 4 op geen mate van betrokkenheid nie.

**TABEL 5.6: DIE BETROKKEHEID VAN SKOOLHOOFDE BY DIE VISIE WAT HULLE HET TEN OPSIGTE VAN DIE FASILITERING VAN VERANDERING**

VR NO	VRAAG	WAARDE	f	%	KUM f	KUM %
3.1	Hou die skoolgemeenskap op hoogte van die visie wat u as skoolhoof oor verandering het	1	97	56,1	97	56,1
		2	67	38,7	164	94,8
		3	6	3,5	170	98,3
		4	3	1,7	173	100,0
3.2	Bring veranderingsklimaat by u skool teweeg	1	107	62,2	107	62,2
		2	54	31,4	161	93,6
		3	10	5,8	171	99,4
		4	1	0,6	172	100,0
3.3	Werk weerstand teen verandering teen	1	64	37,9	64	37,9
		2	62	36,7	126	74,8
		3	16	10,7	144	85,2
		4	25	14,8	169	100,0
3.4	Pas aan by die veranderde onderwysomstandighede	1	122	70,5	122	70,5
		2	48	27,7	170	98,3
		3	2	1,2	172	99,4
		4	1	0,6	173	100,0
3.5	Tree as tussenpersoon tussen ouers, onderwysers en leerlinge op ten einde verandering te bewerkstellig	1	113	64,9	113	64,9
		2	54	31,0	167	96,0
		3	6	3,4	173	99,4
		4	1	0,6	174	100,0
3.6	Bring verandering aan ten einde verbetering te bewerkstellig	1	135	77,6	135	77,8
		2	33	19,0	168	96,6
		3	2	1,1	170	97,7
		4	4	2,3	174	100,0
3.7	Beveg intimidasie ten opsigte van verandering	1	115	66,5	115	66,5
		2	40	23,1	155	89,6
		3	20	5,8	165	95,4
		4	8	4,6	173	100,0
3.8	Laat personeelontwikkeling plaasvind	1	152	87,9	152	87,9
		2	19	11,0	171	98,8
		3	1	0,6	172	99,4
		4	1	0,6	173	100,0
3.9	Identifiseer en bestuur saam met u bestuurspan probleemareas	1	148	85,5	148	85,5
		2	20	11,6	168	97,1
		3	3	1,7	171	98,8
		4	2	1,2	173	100,0
3.10	Gee voortdurend rigting en steun aan verandering	1	114	67,1	114	67,1
		2	48	28,2	162	95,3
		3	6	3,5	168	98,8
		4	2	1,2	170	100,0

Uit tabel 5.6 blyk dit dat heelwat skoolhoofde in 'n redelike tot 'n hoë mate by die volgende aspekte ten opsigte van die fasilitering van verandering betrokke is, naamlik:

- \* om aan te pas by die veranderde onderwysomstandighede (98,3%);
- \* om verandering aan te bring ten einde verbetering te bewerkstellig (96,0%);
- \* om personeelontwikkeling te laat plaasvind (98,3%); en
- \* om saam met die bestuurspan probleemareas te identifiseer en te bestuur (96,5%).
- \* om die skoolgemeenskap op hoogte te hou van die visie wat hy of sy oor verandering het (94,8%);
- \* om 'n veranderingsklimaat teweeg te bring (93,6%);
- \* om intimidasie ten opsigte van verandering te beveg (90,1%);
- \* om voortdurend steun en rigting aan verandering te gee (96,4%); en

\* om as tussenpersoon tussen ouers, onderwysers en leerlinge op te tree.

'n Aspek waarby minder skoolhoofde (74,8%) by betrokke is, is om weerstand teen verandering teen te werk.

Die skoolhoofde moes nie net aandui hoe betrokke hulle is by die aspekte rakende die visie wat hulle het nie, maar moes ook aandui hoe belangrik die verskillende aspekte vir hulle is.

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

Die respons van die skoolhoofde op die belangrikheid van elke aspek rakende 'n visie ten opsigte van die fasilitering van verandering word in tabel 5.7 uiteengesit.

**TABEL 5.7: SKOOLHOOFDE SE SIENING TEN OPSIGTE VAN ELKE ASPEK RAKENDE 'N VISIE OOR DIE FASILITERING VAN VERANDERING**

VR NO	VRAAG	WAARDE	f	%	KUM f	KUM %
3.1	Hou die skoolgemenskap op hoogte van die visie wat u as skoolhoof oor verandering het	1	116	66,7	116	66,7
		2	52	29,9	168	96,6
		3	4	2,3	172	98,9
		4	2	1,1	174	100,0
3.2	Bring veranderingsklimaat by u skool teweeg	1	111	64,5	111	64,5
		2	52	30,3	163	94,8
		3	7	4,1	170	98,8
		4	2	1,2	172	100,0
3.3	Werk weerstand teen verandering teen	1	84	49,4	84	49,4
		2	49	28,8	133	78,2
		3	14	8,2	147	86,5
		4	23	13,5	170	100,0
3.4	Pas aan by veranderde omstandighede	1	137	79,2	137	79,2
		2	31	17,9	138	97,1
		3	3	1,7	171	98,8
		4	2	1,2	173	100,0
3.5	Tree as tussenpersoon tussen ouers, onderwysers en leerlinge op ten einde verandering te bewerkstellig	1	113	64,9	113	64,9
		2	54	31,0	167	96,0
		3	6	3,4	173	99,4
		4	1	0,6	174	100,0
3.6	Bring verandering aan ten einde verbetering te bewerkstellig	1	135	77,6	135	77,8
		2	33	19,0	168	96,6
		3	2	1,1	170	97,7
		4	4	2,3	174	100,0
3.7	Beveg intimidasie ten opsigte van verandering	1	115	66,5	115	66,5
		2	40	23,1	155	89,6
		3	10	5,8	165	95,4
		4	8	4,6	173	100,0
3.8	laat personeelontwikkeling plaasvind	1	152	87,9	152	87,9
		2	19	11,0	171	98,8
		3	1	0,6	172	99,4
		4	1	0,6	173	100,0
3.9	Identifiseer en bestuur saam met u bestuurspan probleemareas	1	148	85,5	148	85,5
		2	20	11,6	168	97,1
		3	3	1,7	171	98,8
		4	2	1,2	173	100,0
3.10	Gee voortdurend rigting en steun aan verandering	1	114	67,1	114	67,1
		2	48	28,2	162	95,3
		3	6	3,5	168	98,8
		4	2	1,2	170	100,0

Uit tabel 5.7 blyk dit dat skoolhoofde die volgende aspekte in 'n redelike tot 'n hoë mate as belangrik ag en dus daarmee die belangrikheid dat 'n skoolhoof 'n visie oor die fasilitering van verandering moet hê, bevestig:

- \* Hou die skoolgemeenskap op hoogte van die visie wat hulle as skoolhoofde oor verandering het (96,6%);
- \* Bring 'n veranderingsklimaat by die skool teweeg (94,8%);
- \* Pas aan by veranderde omstandighede (97,1%);
- \* Tree as tussenpersoon tussen ouers, onderwysers en leerlinge op ten einde verandering te bewerkstellig (96,0%);
- \* Beveg intimidasie ten opsigte van verandering (89,6%).
- \* Laat personeelontwikkeling plaasvind (98,8%).
- \* Identifiseer saam met die bestuurspan probleemareas (97,1%).
- \* Gee voortdurend rigting en steun aan verandering (95,3%).

Die enigste aspek wat minder skoolhoofde as baie belangrik ag, is om weerstand teen verandering teen te werk. Alles in ag genome dui dit dus daarop dat skoolhoofde moontlik nie ten volle op hoogte is van wat weerstand teen verandering behels nie en dat die skoolhoofde moontlik ook nie ten volle toegerus is of oor die nodige vaardighede en kennis beskik om weerstand teen verandering te hanteer nie (vergelyk 3.6.2; 3.6.3.1 en 4.7.1).

**(c) t-Toets**

Om te bepaal in watter mate die respons van die skoolhoofde met betrekking tot hulle betrokkenheid by 'n visie oor verandering met die respons van hulle eie personeel oor dieselfde vrae ooreenkom, is daar 'n t-toets (vergelyk 5.3.8.3) gedoen. Hierdie resultate word in tabel 5.8 uiteengesit.

**TABEL 5.8 : t-TOETS TEN OPSIGTE VAN VISIE WAT SKOOLHOOFDE OOR VERANDERING HET**

VR NO	VRAAG	t-TOEIS
3.1	Hou skoolgemeenskap op hoogte van die visie wat u as skoolhoof oor verandering het	0,04
3.2	Bring veranderingsklimaat by u skool teweeg	0,95
3.3	Werk weerstand teen verandering teen	0,16
3.4	Pas aan by die veranderde onderwysomstandighede	0,91
3.5	Tree as tussenpersoon tussen ouers, onderwysers en leerlinge op ten einde verandering te bewerkstellig	0,08
3.6	Bring verandering aan ten einde verbetering te bewerkstellig	0,65
3.7	Beveg intimidasie ten opsigte van verandering	0,94
3.8	Laat personeelontwikkeling plaasvind	0,07
3.9	Identifiseer en bestuur saam met u bestuurspan probleemareas	0,09
3.10	Gee voortdurend rigting en steun aan verandering	0,49

Uit tabel 5.8 blyk dit dat die skoolhoofde en personeel in 'n groot mate ooreenkom oor die volgende aspekte:

- \* skoolhoofde bring 'n veranderingsklimaat by die skool teweeg;
- \* skoolhoofde pas aan by veranderde onderwysomstandighede;
- \* skoolhoofde bring verandering aan ten einde verbetering te bewerkstellig;
- \* skoolhoofde beveg intimidasie ten opsigte van verandering;
- \* skoolhoofde gee voortdurend rigting en steun aan verandering;

'n Aspek waar skoolhoofde en personeel slegs tot 'n redelike mate ooreenkom, is dat skoolhoofde weerstand teen verandering teenwerk.

Aspekte waar skoolhoofde en personeel nie ooreenkom nie is:

- \* skoolhoofde hou die skoolgemeenskap op hoogte van die visie wat hulle oor verandering het;

- \* skoolhoofde tree as tussenpersoon, tussen ouers, onderwysers en leerlinge op ten einde verandering te bewerkstellig;
- \* skoolhoofde laat personeelontwikkeling plaasvind; en
- \* skoolhoofde identifiseer en bestuur saam met die bestuurspan probleemareas.

Hieruit kan afgelei word dat skoolhoofde se kommunikasie met die skoolgemeenskap van so 'n aard is dat hulle nie altyd van sy doen en late bewus is nie.

#### **5.4.3.2 Beplanning as fasiliteringsaksie**

In hoofstuk 4 (vergelyk 4.5.1 en 4.5.2) is die belangrikheid van die beplanning van die fasiliteringsaksie aangetoon. Met die vrae in hierdie afdeling word gepoog om eerstens te bepaal hoeveel skoolhoofde, in watter mate, by die verskillende aspekte van die fasiliteringsaksie betrokke is. Tweedens word bepaal hoeveel skoolhoofde, in watter mate, elke aspek rakende die fasiliteringsaksie as belangrik ag. Laastens word 'n t-toets gedoen om te bepaal in watter mate die respons van die skoolhoofde met die respons van hulle personeel oor beplanning as fasiliteringsaksie ooreengekom het.

**(a) Betrokkenheid by beplanning**

Die respons van die skoolhoofde ten opsigte van hul betrokkenheid by die beplanning van die fasiliteringsaksie word in tabel 5.9 uiteengesit:

**TABEL 5.9: SKOOLHOOFDE SE BETROKKEENHEID BY DIE BEPLANNING VAN DIE FASILITERINGSAKSIE**

VR NO	VRAAG	WAARDE	f	%	KUM f	KUM %
4.1	Beplan strategieë ten einde as fasiliteerder vir verandering op te tree	1	92	53,2	92	53,2
		2	69	39,9	161	93,1
		3	11	6,4	172	99,1
		4	1	0,6	173	100,0
4.2	Maak personeel betrokke by die daarstelling van doelwitte rakende beoogde veranderings	1	94	54,3	94	53,3
		2	70	40,5	164	94,8
		3	8	4,6	172	99,1
		4	1	0,6	173	100,0
4.3	Beplan voortdurend saam met u bestuurspan die gehalte van die onderwys en opvoeding	1	132	76,3	132	76,3
		2	35	20,2	167	96,5
		3	5	2,9	172	99,1
		4	1	0,6	173	100,0
4.4	Beplan in samewerking met die bestuursliggaam dat daar fondse beskikbaar is om verandering te bewerkstellig	1	118	68,2	118	68,2
		2	41	23,7	159	91,9
		3	12	6,9	171	98,8
		4	2	1,2	173	100,0
4.5	Beplan prioriteite waarvolgens fasiliterings-take afgehandel behoort te word	1	106	61,3	106	61,3
		2	56	32,4	162	93,6
		3	10	5,8	172	99,4
		4	1	0,6	173	100,0
4.6	Stel tydskedules op vir die terugvoering van resultate en die identifisering van hulpbronne of hulpmiddels wat nodig is om resultate te behaal	1	72	41,9	72	41,9
		2	73	42,4	145	84,3
		3	25	14,5	170	98,8
		4	2	1,2	172	100,0
4.7	Maak voorsiening vir nog persone om as fasiliteerders vir verandering op te tree	1	53	31,2	53	31,2
		2	85	50,0	138	81,2
		3	26	15,3	164	96,5
		4	6	3,5	170	100,0

Uit tabel 5.9 blyk dit dat meer as 91,9% van die skoolhoofde in 'n redelike tot 'n hoë mate by vyf van die verskillende aspekte rakende die beplanning van die fasiliteringsaksie betrokke is. Hierdie aspekte waarna verwys word is:

- \* dat 93,1% van die skoolhoofde beplan strategieë ten einde as fasiliteerder vir verandering op te tree;
- \* dat 94,8% van die skoolhoofde personeel betrokke maak by die daarstelling van doelwitte rakende die beoogde veranderings;
- \* dat 96,5% van die skoolhoofde voortdurend saam met die bestuurspan die gehalte van die onderwys en opvoeding beplan;
- \* dat 91,9% van die skoolhoofde in samewerking met die bestuursliggaam beplan dat daar fondse beskikbaar is om verandering te bewerkstellig;
- \* dat 93,6% van die skoolhoofde prioriteite beplan waarvolgens fasiliteringstake afgehandel behoort te word.

Twee aspekte waarby minder hoofde in 'n redelike tot 'n hoë mate by betrokke is, is;

- \* om tydskedules vir die terugvoering van resultate op te stel en om hulpbronne of hulpmiddels te identifiseer wat nodig is om resultate te behaal (84,3%); en
- \* om voorsiening te maak vir nog persone om as fasiliteerders vir verandering op te tree (81,2%).

**(b) Belangrikheid van beplanning vir skoolhoofde**

Die response van skoolhoofde ten opsigte van die beplanning van die belangrikheid van die beplanning van die fasiliteringsaksie word in tabel 5.10 uiteengesit.

**TABEL 5.10: DIE BELANGRIKHEID VAN DIE BEPLANNING VAN DIE FASILITERINGSAKSIE VIR SKOOLHOOFDE**

VR NO	VRAAG	WAARDE	f	%	KUM f	KUM %
4.1	Beplan strategieë ten einde as fasiliteerder vir verandering op te tree	1	105	60,3	105	60,3
		2	59	33,9	164	94,3
		3	8	4,6	172	98,9
		4	2	1,1	174	100,0
4.2	Maak personeel betrokke by die daarstelling van doelwitte rakende die beoogde veranderings	1	112	64,4	112	64,4
		2	53	30,5	165	94,8
		3	7	4,0	172	98,9
		4	2	1,1	174	100,0
4.3	Beplan voortdurend saam met u bestuurspan die gehalte van die onderwys en opvoeding	1	147	84,5	147	84,5
		2	23	13,2	170	97,7
		3	2	1,1	172	98,9
		4	2	1,1	174	100,0
4.4	Beplan in samewerking met die bestuurstiggaam dat daar fondse beskikbaar is om verandering te bewerkstellig	1	125	72,3	125	72,3
		2	38	22,0	163	94,2
		3	8	4,6	171	98,8
		4	2	1,2	173	100,0
4.5	Bepan prioriteite waarvolgens fasilitering afgehandel behoort te word	1	113	64,9	113	64,9
		2	52	29,9	165	94,8
		3	7	4,0	172	98,9
		4	2	1,1	174	100,0
4.6	Stel tydskedules op vir die terugvoering van resultate en die identifisering van hulpbronne of hulpmiddels wat nodig is om verandering te behaal	1	98	56,6	98	56,6
		2	55	31,8	153	88,4
		3	17	9,8	170	98,3
		4	3	1,7	173	100,0
4.7	Maak voorsiening vir nog persone om as fasiliteerders vir verandering op te tree	1	75	43,6	75	43,6
		2	69	30,1	144	83,7
		3	24	14,0	168	97,7
		4	4	2,3	172	100,0

Uit tabel 5.10 val dit duidelik op dat min of meer dieselfde aantal skoolhoofde dieselfde aspekte waarby hulle in 'n redelike tot 'n hoë mate by betrokke is (vergelyk tabel 5.9), ook ook in

`n redelike tot `n hoë mate as belangrik beskou.

Die aspekte wat die meeste skoolhoofde as belangrik ag, is:

- \* om strategies te beplan ten einde as fasiliteerder vir verandering op te tree (94,3%);
- \* om personeel betrokke te maak by die daarstelling van doelwitte rakende die beoogde veranderings (94,8%);
- \* om voortdurend saam met die bestuurspan die gehalte van die onderwys en opvoeding te beplan (97,7%);
- \* om in samewerking met die bestuursliggaam te beplan dat daar fondse beskikbaar is om verandering te bewerkstellig (94,2%);
- \* om prioriteite te beplan waarvolgens fasilitering afgehandel behoort te word (94,8%).

Dieselfde twee aspekte, rakende die beplanning van die fasiliteringsaksie, waarby minder skoolhoofde betrokke is, word deur min of meer dieselfde aantal skoolhoofde as belangrik vir die fasilitering van verandering beskou.

Die twee aspekte is:

- \* om tydskedules vir die terugvoering van resultate op te stel en om hulpmiddels en hulpbronne te identifiseer wat

nodig is om verandering te behaal (88,4%); en

- \* om voorsiening te maak vir nog persone om as fasiliteerders vir verandering op te tree (83,7%).

**(c) t-Toets**

Daar is ook 'n t-toets (vergelyk 5.3.8.3) gedoen om te bepaal in watter mate die response van die skoolhoofde met betrekking tot hoe betrokke hulle is om die fasiliteringsaksie te beplan, met die van hulle eie personeel ooreenkom.

Die resultaat van hierdie ooreenkomste word in tabel 5.11 uiteengesit.

**TABEL 5.11 : t-TOETS MET BETREKKING TOT DIE SKOOLHOOF SE BEPLANNING VAN DIE FASILITERINGSAKSIE**

VR NO	VRAAG	t-TOEIS
4.1	Beplan strategieë ten einde as fasiliteerder vir verandering op te tree	0,72
4.2	Maak personeel betrokke by die daarstelling van doelwitte rakende beoogde verandering	0,98
4.3	Beplan voortdurend saam met u bestuurspan die gehalte van die onderwys en opvoeding	0,21
4.4	Beplan in samewerking met die bestuursliggaam dat daar fondse beskikbaar is om verandering te bewerkstellig	0,13
4.5	Beplan prioriteite waarvolgens fasiliteringstake afgehandel te word	0,81
4.6	Stel tydskedules op vir die terugvoering van resultate en die identifisering van hulpbronne of hulpmiddels wat nodig is om resultate te behaal	0,08
4.7	Maak voorsiening vir nog persone om as fasiliteerders vir verandering op te tree	0,0071

Uit tabel 5.11 blyk dit dat daar by ten minste drie van die aspekte 'n baie groot ooreenkoms bestaan tussen die antwoorde van die skoolhoofde en die van hulle personeel.

Hierdie drie aspekte is:

- \* dat skoolhoofde strategieë beplan ten einde as fasiliteerder vir verandering op te tree;
- \* dat skoolhoofde personeel betrokke maak by die daarstelling van doelwitte rakende die beoogde verandering; en
- \* dat skoolhoofde prioriteite beplan waarvolgens fasiliteringstake afgehandel behoort te word.

Die aspekte waaroor skoolhoofde en personeel nie in so 'n groot mate ooreenkom nie, en skoolhoofde dus waarskynlik nie so betrokke is as wat hulle van mening is hulle is nie, is:

- \* dat skoolhoofde tydskedules opstel vir die terugvoering van resultate en die identifisering van hulpbronne of hulpmiddels wat nodig is om resultate te behaal; en
- \* dat skoolhoofde voorsiening maak vir nog persone om as fasiliteerders vir verandering op te tree.

#### **5.4.3.3 Fasilitering van verandering**

In hierdie afdeling was die vrae daarop gemik om vas te stel in watter mate skoolhoofde betrokke is by die fasilitering van verandering en as hoe belangrik hulle elke aspek by die fasilitering van verandering ag.

##### **(a) Betrokkenheid van die skoolhoof by die fasiliteringsaksies**

In tabel 5.12 word die betrokkenheid van die skoolhoof by die fasilitering van verandering deur middel van die syferwaardes 1, 2, 3 en 4 aangedui. Die waarde 1 dui op 'n hoë mate van betrokkenheid; 2 tot 'n redelike mate van betrokkenheid; 3 op 'n mindere mate van betrokkenheid en 4 tot geen mate van betrokkenheid nie.

TABEL 5.12 : SKOOLGEBOUDE SE BETROKKEHEID BY DIE FASILITERING VAN VERANDERING

VR NO	VRAAG	WAARDE	f	%	KUM f	KUM %
5.1	Verseker dat alle vergaderings rakende verandering goed gereël word	1	102	59,0	102	59,0
		2	65	37,6	167	96,6
		3	5	2,8	172	99,4
		4	1	0,6	173	100,0
5.2	Sien toe dat persone wat getaak word om verandering te implementeer skriftelike werkverdelings en pligstate ontvang	1	73	42,5	73	42,5
		2	63	36,6	136	79,1
		3	31	18,0	167	97,1
		4	5	2,9	172	100,0
5.3	Pas reëls en regulasies toe om te kan fasiliteer	1	46	26,7	46	26,7
		2	78	45,3	124	72,0
		3	39	22,8	163	94,8
		4	9	5,2	172	100,0
5.4	Beweeg as fasiliteerder vir verandering sigbaar in die skoolgebou en op die skoolterrein rond.	1	98	57,0	98	57,0
		2	50	29,1	148	86,0
		3	21	12,2	169	98,3
		4	3	1,7	172	100,0
5.5	Deel persone volgens vermoë en belangstelling by die verskillende aktiwiteite in.	1	123	71,5	123	71,5
		2	43	25,0	166	96,5
		3	5	2,9	171	99,4
		4	1	0,6	172	100,0
5.6	Maak seker dat die personeel duidelik verstaan wat die beoogde verandering behels.	1	120	69,8	120	69,8
		2	48	27,9	168	97,7
		3	3	1,7	171	99,4
		4	1	0,6	172	100,0
5.7	Motiveer die skoolgemeenskap oor die doel van verandering.	1	98	56,6	98	56,6
		2	63	36,4	161	93,1
		3	11	6,4	172	99,4
		4	1	0,6	173	100,0
5.8	Kommunikeer met die skoolgemeenskap oor die doel van verandering.	1	90	52,0	90	52,0
		2	64	37,0	154	89,0
		3	18	10,4	172	99,4
		4	1	0,6	173	100,0
5.9	Maak seker dat die fasiliteringsaksie as 'n sistematiese proses verloop.	1	79	45,9	79	45,9
		2	78	45,3	157	91,3
		3	13	7,6	170	98,8
		4	2	1,2	172	100,0
5.10	Maak seker dat die effek van die verandering en die veranderingstrategie geëvalueer word.	1	69	40,1	69	40,1
		2	75	43,6	144	83,7
		3	27	15,7	171	99,4
		4	1	0,6	172	100,0
5.11	Stel beoogde veranderings op skrif en sirkuleer dit onder die ouergemeenskap.	1	73	42,7	73	42,7
		2	65	38,0	138	80,7
		3	29	17,0	167	97,7
		4	4	2,3	171	100,0

Uit tabel 5.12 blyk dit dat skoolhoofde meer betrokke is by sommige aspekte rakende die fasilitering vir verandering as by ander. Aspekte waarby skoolhoofde in 'n redelike tot 'n hoë mate by betrokke is, is:

- \* om te verseker dat alle vergaderings rakende verandering goed gereël word (96,5%);
- \* om personeel volgens hulle vermoëns en belangstelling by verskillende aktiwiteite in te deel (96,5%); en
- \* om seker te maak dat personeel duidelik verstaan wat die beoogde veranderings behels (97,7%).
- \* om die skoolgemeenskap te motiveer om verandering te aanvaar (93,1%);
- \* om seker te maak dat die fasiliteringsaksie as 'n sistematiese proses verloop (91,3%);

Ander aspekte waarby minder skoolhoofde (tussen 83,7% en 89,0%) by betrokke is, is;

- \* om as fasiliteerder vir verandering sigbaar in die skoolgebou en op die skoolgronde rond te beweeg (86,0%);

- \* om met die skoolgemeenskap oor die doel van verandering te kommunikeer (89,0%).
- \* om seker te maak dat die effek van verandering en die veranderingstrategie geëvalueer word (83,7%).

Daar blyk dan ook drie aspekte te wees waarby minder skoolhoofde in 'n redelike tot 'n hoë mate by betrokke is as by ander aspekte. Hierdie aspekte is:

- \* Eerstens sien 79,1% van die skoolhoofde toe dat persone wat getaak word om verandering te implementeer skriftelike werkverdelings en pligtestate ontvang;
- \* Tweedens pas 72.1% van die skoolhoofde reëls en regulasies toe om te kan fasiliteer; en
- \* Derdens stel 80,7% van die skoolhoofde die beoogde veranderings op skrif en sirkuleer dit onder die ouergemeenskap.

Bogenoemde uiteensetting rakende aspekte van die fasilitering van verandering waarby skoolhoofde betrokke is, toon duidelik dat daar waar die aspekte die personeel raak, daar 'n hoë mate van betrokkenheid is.

By die ander aspekte rakende die ouergemeenskap, die evaluering van verandering en strategieë is daar minder skoolhoofde betrokke by die hierdie aspekte as by die eersgenoemde aspekte.

By die oorblywende drie aspekte naamlik die wat handel oor die toepassing van reëls en regulasies en die op skrif stel van opdragte en die fasiliteringsaksies is die minste aantal skoolhoofde by betrokke.

Een van die voorvereistes vir die fasilitering van verandering is dat die totale skoolgemeenskap wat deur die verandering geraak word, op hoogte is met die visie oor verandering en met die verwagte resultate van verandering identifiseer (vergelyk 3.3). As die aspekte waarby skoolhoofde nie in so 'n hoë mate by betrokke is nie met die bevindinge van die literatuurstudie (vergelyk 4.7.4 en 4.7.5) vergelyk word, beteken dit dat skoolhoofde ten opsigte van hierdie spesifieke aspekte meer betrokke sal moet raak as hulle suksesvolle fasiliteerders vir verandering wil wees.

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

Die respons van skoolhoofde op die belangrikheid van elke aspek rakende die fasilitering van verandering word in tabel 5.13 uiteengesit.

TABEL 5.13 : DIE BELANGRIKHEID VAN ASPEKTE RAKENDE DIE FASILITERING VAN VERANDERING

VR NO	VRAAG	WAARDE	f	%	KUM f	KUM %
5.1	Verseker dat alle vergaderings rakende verandering goed gereël word	1	122	70,1	122	70,1
		2	44	25,3	166	95,4
		3	6	3,5	172	98,9
		4	2	1,1	174	100,0
5.2	Sien toe dat persone wat getaak word om verandering te implementeer, skriftelike werkverdeling en pligstate ontvang	1	88	50,9	88	50,9
		2	58	33,5	146	84,4
		3	20	11,6	166	96,0
		4	7	4,0	173	100,0
5.3	Pas reëls en regulasies toe om te kan fasiliteer	1	59	34,1	59	34,1
		2	66	38,2	125	72,3
		3	41	23,7	166	96,0
		4	7	4,0	173	100,0
5.4	Beweg as fasiliteerder vir verandering in die skoolgebou en op die skoolterrein rond	1	112	64,4	112	64,4
		2	37	21,2	149	85,6
		3	21	12,1	170	97,7
		4	4	2,3	174	100,0
5.5	Deel personeel volgens vermoë en belangstelling by die verskillende aktiwiteite in	1	140	80,5	140	80,5
		2	28	16,1	168	96,6
		3	4	2,3	172	98,9
		4	2	1,1	174	100,0
5.6	Maak seker dat die personeel duidelik verstaan wat die beoogde veranderings behels	1	134	77,0	134	77,0
		2	33	19,0	167	96,0
		3	5	2,9	172	98,9
		4	2	1,1	174	100,0
5.7	Motiveer die skoolgemeenskap om verandering te aanvaar	1	114	65,9	114	65,9
		2	45	26,0	159	91,9
		3	12	6,9	171	98,8
		4	2	1,2	173	100,0
5.8	Kommunikeer met die skoolgemeenskap oor die doel van verandering	1	108	62,4	108	62,4
		2	49	28,3	157	90,7
		3	14	8,1	171	98,8
		4	2	1,2	173	100,0
5.9	Maak seker dat die fasiliteringsaksie as 'n sistematiese proses verloop	1	99	57,2	99	57,2
		2	63	36,4	162	93,6
		3	8	4,6	170	98,2
		4	3	1,8	173	100,0
5.10	Maak seker dat die effek van verandering en die veranderingstrategie geëvalueer word	1	87	50,3	87	50,3
		2	67	38,7	154	89,0
		3	15	8,7	169	97,7
		4	4	2,3	173	100,0
5.11	Stel beoogde verandering op skrif en sirkuleer dit onder die skoolgemeenskap	1	89	51,7	89	51,7
		2	60	34,9	149	86,6
		3	17	9,9	166	96,5
		4	6	3,5	172	100,0

Uit tabel 5.13 blyk dit dat daar aspekte is wat die meeste skoolhoofde in 'n redelike tot 'n hoë mate as belangrik beskou. Hierdie aspekte is:

- \* om te verseker dat alle vergaderings rakende verandering goed gereël word (95,5%);
- \* om personeel volgens vermoë en belangstelling by verskillende aktiwiteite in te deel (96,6%); en
- \* om seker te maak dat personeel verstaan wat die beoogde veranderinge behels (96,0%).

Ander aspekte wat minder skoolhoofde in 'n redelike tot 'n hoë mate as belangrik beskou is:

- \* om toe te sien dat persone wat getaak word om verandering te implementeer, skriftelike werkverdelings en pligtestate ontvang (84,4%);
- \* om as fasiliteerder van verandering sigbaar op die skoolterrein en in die skoolgeboue rond te beweeg (85,6%);
- \* om die skoolgemeenskap te motiveer om verandering te aanvaar (91,9%);

- \* om met die skoolgemeenskap te kommunikeer oor die doel van verandering (90,7%);
- \* om seker te maak dat die fasiliteringsaksie as 'n sistematiese proses verloop (93,6%);
- \* om seker te maak dat die effek van verandering en die veranderingstrategie geëvalueer word (89,0%); en
- \* om beoogde veranderings op skrif te stel en onder die skoolgemeenskap te versprei (86,6%).

Uit die aspekte hierbo genoem blyk dit ook dat minder skoolhoofde dit as belangrik ag om skriftelik met die ouers en die personeel te kommunikeer.

Opvallend is die feit dat 72,3% van die skoolhoofde in 'n redelike tot 'n hoë mate van mening is dat dit nodig is om reëls en regulasies toe te pas om te kan fasiliteer.

### **(c) t-Toets**

Daar is ook 'n t-toets (vergelyk 5.3.8.3) gedoen om te bepaal in watter mate die antwoorde van die skoolhoofde aangaande hul betrokkenheid by die verskillende fasiliteringsaksies met die van hulle eie personeel ooreenkom. Hierdie resultaat word in tabel 5.14 uiteengesit.

**TABEL 5.14: t-TOETS MET BETREKKING TOT DIE SKOOLHOOF SE BETROKKENHEID BY VERANDERING**

VR NO	VRAG	t-TOEIS
5.1	Verseker dat alle vergaderings rakende verandering goed gereël word	0,26
5.2	Sien toe dat persone wat getaak word om verandering te implementeer skriftelike werkverdelings en pligstate ontvang	0,04
5.3	Pas reëls en regulasies toe om te kan fasiliteer	0,01
5.4	Beweeg as fasiliteerder vir verandering sigbaar in die skoolgebou en skoolterrein rond	0,06
5.5	Deel personeel volgens vermoë en belangstelling by verskillende aktiwiteite in	0,08
5.6	Maak seker dat die personeel duidelik verstaan wat die beoogde veranderings behels	0,13
5.7	Motiveer die skoolgemeenskap om verandering te aanvaar	0,74
5.8	Kommunikeer met die skoolgemeenskap oor die doel van verandering	0,59
5.9	Maak seker dat die fasiliteringsaksie as 'n sistematiese proses verloop	0,11
5.10	Maak seker dat die effek van die verandering en veranderingstrategie geëvalueer word	0,23
5.11	Stel die beoogde veranderings op skrif en sirkuleer dit onder die skoolgemeenskap	0,12

Antwoorde waarin daar baie groot ooreenstemming (waarde tussen ,1 en ,99) tussen skoolhoofde en hulle eie personeel bestaan, is:

- \* dat vergaderings rakende verandering deur skoolhoofde goed gereël word;

- \* dat skoolhoofde seker maak dat personeel duidelik verstaan wat die beoogde veranderings behels;
- \* dat skoolhoofde die skoolgemeenskap motiveer om die veranderings te aanvaar;
- \* dat skoolhoofde met die skoolgemeenskap kommunikeer oor die doel van verandering;
- \* dat skoolhoofde seker maak dat die fasiliteringsaksie as 'n sistematiese proses verloop;
- \* dat skoolhoofde seker maak dat die effek van verandering en veranderingstrategieë geëvalueer word; en
- \* dat skoolhoofde beoogde veranderinge op skrif stel en dit onder die skoolgemeenskap sirkuleer.

By sekere aspekte bestaan daar egter nie so 'n groot ooreenkoms in die antwoorde van die skoolhoofde en hulle eie personeel nie. Die aspekte is om:

- \* toe te sien dat persone wat getaak word om verandering te implementeer, skriftelike werkverdelings en pligstate ontvang.

- \* reëls en regulasies toe te pas om te kan fasiliteer.
- \* as fasiliteerder vir verandering sigbaar in die skoolgebou en op die skoolterrein rond te beweeg.
- \* personeel volgens vermoë en belangstelling by die verskillende aktiwiteite in te deel.

Uit die voorafgaande kan afgelei word dat skoolhoofde moontlik nie so betrokke is by hierdie aspekte as wat hulle meen hulle is nie of alternatiewelik kan personeel moontlik nie die skoolhoof se betrokkenheid by hierdie aspekte na waarde ag nie.

#### **5.4.3.4 Sintese**

Uit die voorafgaande gedeelte van die empiriese ondersoek oor die skoolhoof se rol by die fasilitering van verandering blyk dit dat:

- \* skoolhoofde aanpas by die veranderde omstandighede;
- \* skoolhoofde verandering aanbring ten einde verbetering te bewerkstellig;
- \* skoolhoofde personeel ontwikkel om hulle in staat te stel om die veranderingsproses effektief te bestuur;

- \* skoolhoofde saam met die bestuurspan probleemareas identifiseer en bestuur;
- \* skoolhoofde saam met hulle bestuurspanne die gehalte van onderwys en opleiding beplan;
- \* skoolhoofde in samewerking met die bestuursliggaam beplan dat fondse beskikbaar is om verandering te bewerkstellig;
- \* skoolhoofde personeel volgens vermoë en belangstelling by die verskillende aktiwiteite wat verband hou met die fasilitering van verandering indeel; en
- \* skoolhoofde seker maak dat personeel duidelik verstaan wat die beoogde veranderings behels.

Uit die empiriese ondersoek blyk daar ook aspekte te wees waarby nie net minder skoolhoofde by betrokke is nie, maar ook minder skoolhoofde hierdie aspekte as belangrik beskou. Aspekte waarna hier verwys word is:

- \* skoolhoofde wat nie weerstand teen verandering en intimidasie teen verandering teenwerk nie;
- \* skoolhoofde wat nie strategieë beplan om as fasiliteerder vir verandering op te tree nie;

- \* skoolhoofde wat personeel nie motiveer om betrokke te raak by die daarstelling van doelwitte rakende verandering nie;
- \* skoolhoofde wat nie voorsiening maak vir nog persone om as fasiliteerders vir verandering op te tree nie;
- \* skoolhoofde wat nie daartoe geneig is om die beoogde veranderings op skrif te stel en onder die ouergemeenskap te versprei nie;
- \* skoolhoofde wat nie geneig is om die uitkomst van verandering te evalueer nie; en
- \* skoolhoofde wat nie die reëls en regulasies rakende die veranderingsproses streng toepas nie.

#### **5.4.5 Die fasiliteringstyl van die skoolhoof**

##### **5.4.5.1 Interpretasie van data**

\n Frewensietabel waarin die statistiek uiteengesit word ten einde te bepaal hoeveel skoolhoofde van die verskillende fasiliteringstyle gebruik maak, word in tabel 5.15 uiteengesit(vergelyk 5.3.3(d)).

**TABEL 5.15 : DIE FASILITERINGSTYL VAN SKOOLHOOFDE**

SOM <sup>1</sup>	f	KUM f	SOM	f	KUM f
93	4	4	139	6	116
111	3	7	140	6	122
116	2	9	141	10	132
118	2	11	142	11	143
119	3	14	143	4	147
120	2	16	144	3	150
122	3	19	145	61	156
123	5	24	146	3	159
124	2	26	147	5	164
125	1	27	148	1	165
126	5	32	149	30	168
127	5	37	150	41	172
128	2	39	151	3	175
129	4	43	152	2	177
130	5	48	154	2	179
131	6	54			
132	9	63			
133	7	70			
134	13	83			
135	6	89			
136	5	94			
137	11	105			
138	6	111			

Die frekwensie in hierdie geval dui aan hoeveel skoolhoofde die spesifieke punt gekry het.

Na aanleiding van die navorsingsdata wat in tabel 5.14 uiteengesit is, blyk dit dat:

(<sup>1</sup> In tabel 5.15 verteenwoordig die SOM die totaal van die waardes van wat elke skoolhoof behaal het).

- \* 14 (7,82%) van die skoolhoofde wat in die ondersoek betrek is, 'n respoondeerstyl handhaaf;
- \* 108 (60,3%) van die skoolhoofde wat in die ondersoek betrek is, 'n bestuurtype fasiliteringstyl handhaaf; en
- \* 57 (31,8%) van die skoolhoofde wat in die ondersoek betrek is 'n inisieerstyl handhaaf.

Die meerderheid van die skoolhoofde gebruik dus 'n bestuurstipe fasiliteringstyl.

#### **5.3.5.2 Kontroletoeits**

Ten einde te bepaal in watter mate die response wat van die skoolhoofde aangaande hulle fasiliteringstyl verskaf het, ooreenstem met die response van hulle eie personeel, is 'n t-toets (vergelyk 5.3.8.3) gedoen. Die resultaat van hierdie vergelyking word in tabel 5.16 uiteengesit.

**TABEL 5.16 : t-TOETS MET BETREKKING TOT DIE FASILITERINGSTYL VAN DIE SKOOLHOOF**

VR.NO	VRAAG	t-TOEIS
6.1	Is vriendelik as u met personeel praat	0,92
6.2	Is belese ten opsigte van onderrigmetodes en die kurrikulum	0,01
6.3	Prosedures en reëls word duidelik uitgespel	0,56
6.4	Bespreek skoolprobleme op 'n positiewe wyse	0,0652
6.5	Kom georganiseerd voor	0,0592
6.6	Deel baie idees om die onderwys en onderrig te verbeter	0,6252
6.7	Planne en prosedures word eers op die laaste oomblik bekend gemaak	0,9600
6.8	Hou almal ingelig oor prosedures	0,6564
6.9	Is baie betrokke by dit wat met onderwyser en leerlinge gebeur	0,1004
6.10	Oplossings vir probleme is gedefinieerd	0,0007
6.11	Is in die eerste plek besorg oor hoe onderwyser oor verandering voel	0,6349
6.12	Vra vrae oor wat onderwysers in hulle klaskamers doen	0,0653
6.13	Het konkrete idees oor verandering	0,8418
6.14	Verskaf riglyne vir die doeltreffende funksionering van die skool	0,2167
6.15	Ondersteun u personeel wanneer dit saak maak	0,0100
6.16	Toewysing van hulpmiddels is georganiseerd	0,0001
6.17	Doeltreffende en gladde funksionering van die skool is u hoogste prioriteit	0,3901
6.18	Gebruik baie bronne om van die vernuwing te wete te kom	0,0001
6.19	Om deur onderwysers aanvaar te word is baie belangrik vir u	0,0009
6.20	U sien die verband tussen die dag tot dag aktiwiteite en beweeg in die rigting van 'n langtermyne doelwit	0,0094
6.21	Is baie goed ingelig oor programme en vernuwing in die onderwys	0,0001
6.22	Het baie ervaring van die organisering van hulpmiddels en roosters	0,0012
6.23	Het 'n volledige visie oor hoe u die toekoms van die skool sien	0,0001
6.24	Om aandag te gee aan gevoelens en persepsies van leerlinge en personeel is u eerste prioriteit	0,0052
6.25	Ondersoek die gevolge van verandering op gestruktureerde wyse	0,0001
6.26	Verkeer sosiaal met personeel	0,0111
6.27	Stel die neem van besluite tot op die laaste oomblik uit	0,3027
6.28	Fokus op belangrike sake	0,0739
6.29	Neem die leiding as probleme opgelos moet word	0,4745

Uit tabel 5.16 blyk dit dat die response van skoolhoofde ten opsigte van hulle eie personeel ten opsigte van die fasiliteringstyl wat hulle gebruik, groot ooreenkomste toon.

In 22 van die 29 aspekte, dus 76% van die gevalle, het die antwoorde met tussen 95% en 99% met mekaar ooreengekom.

## 5.5 SAMEVATTING

In die voorafgaande bespreking is van die empiriese ondersoek sekere bevindings en afleidings gemaak ten opsigte van die rol die skoolhoof as fasiliteerder van verandering. Die ondersoek het duidelik getoon dat skoolhoofde onder jurisdiksie van die Transvaalse Onderwysdepartement oor die eienskappe en potensiaal asook fasiliteringstyl beskik om as fasiliteerders van verandering op te tree, maar dat daar ook spesifieke leemtes bestaan. Daar kan egter ten spyte van die leemtes aanvaar word dat die meerderheid skoolhoofde oor 'n visie ten opsigte van die fasilitering van verandering beskik, en fasilitering kan beplan en fasiliteer.

In die volgende hoofstuk word die belangrikste bevindings van die navorsing saamgevat en aanbevelings gemaak.