

2. FUNDERING VAN DIE SKOOL AS ORGANISASIE

2.1. INLEIDING

In hierdie hoofstuk word aangetoon dat die skool 'n organisasie is. Alhoewel die invalshoek dus die organisasiewees van die skool is, sal daar ook kortliks gefokus word op die skool as samelewingsverband. Die breë raamwerk waarbinne hierdie ontleding sal plaasvind, word gegrond op die feit dat die skool in die eerste instansie 'n plek is waar opvoedende onderwys voltrek word.

'n Struktuuranalise van die skool word gemaak aan die hand van die grondtrekke van die werklikheid. In hierdie hoofstuk word aangetoon dat die skool 'n samelewingsverband is. Die skool as samelewingsverband het egter ook dié eienskap dat die aktiwiteite in die skool organiseerbaar is. Hierdie eienskap dui daarop dat die skool ook 'n organisasie is. In Hoofstuk 3 word dan in meer besonderhede ingegaan op die organisasieklimaat in skole en word die verband aangetoon tussen die siening van die skool as organisasie (Hoofstuk 2) en die wyse of belewing van organisasieklimaat in skole.

Daar sal laastens in hierdie hoofstuk gekyk word na die siening van 'n aantal skrywers met betrekking tot die skool as organisasie en hulle siening sal vanuit die geformuleerde Skrifperspektiewe geëvalueer word.

2.2. ONTOLOGIESE VERTREK PUNT

Die woord ontologie is afgelei van die Griekse woorde ontos(=iets wat bestaan) en logos(=kennis). Van der Walt en Dekker (1981: 112) beskryf ontologie as die basiese filosofiese dissipline, terwyl Van der Westhuizen (1978: 332) sê dat ontologie oor die kennis van alles wat bestaan gaan. 'n Ontologie berus op 'n beskouing van die werklikheid en hierdie beskouing vind sy oorsprong in die religieuse beskouing van die mens (vergelyk Taljaard,1976: 28). Die Christenwetenskaplike wend hom tot die geopenbaarde wil van God soos dit in die Skrif aangetref word, om vrae met betrekking tot objekte (i.c. skeepse) in die Skepping te beantwoord. 'n Skrifgebaseerde ontologie is die volledigste en mees korrekte basis waarvandaan 'n ondersoek na die werklikheid gedoen kan word (Taljaard,1975: 34). Daar bestaan 'n onderlinge samehang en verbondenheid tussen God, wet en Skepping. Daar bestaan egter ook 'n radikale verskil in dié sin dat wet en Skepping deur God daargestel is. In 'n analisering van die verhouding tussen God en Skepping kan die wetmatighede wat God in die Skepping geplaas het, ontdek word.

Duvenage (1983: 61) wys daarop dat niks in die Skepping goddelik is nie. Die Skepping kan daarom nie vanuit die Skepping self verklaar word nie. Eweneens kan aspekte van die geskape werklikheid sowel as die produkte van menslike arbeid (wo. organisasie) nie verklaar word op grond van 'n ontleding van die aard en struktuur van hierdie werklikhede nie. Die ontologiese status van organisasie kan dus slegs bepaal word deur wesensvrae na die oorsprong daarvan te vra. Hierdie wesensvrae is nodig om aspekte van die organisasie (wo. organisasieklimaat) te kan analiseer en te begryp.

Dit is nie moontlik om wetenskap neutraal te beoefen nie. Daar is 'n bepaalde uitgangspunt wat die denke van die wetenskaplike ten grondslag lê. Die Christenwetenskaplike kyk op 'n bepaalde wyse (vergelyk Taljaard,1976 :9) na die werklikheid. Die wyse waarop hy kyk word gekleur deur 'n vooronderstelling wat die Woord van God sy regmatige plek in die wetenskap gee.

2.3. DIE AARD VAN 'N SAMELEWINGSVERBAND

2.3.1. Inleiding

God is soewerein oor alle dinge wat Hy geskape het. As Skepper staan alle geskape dinge onder sy gesag. Taljaard (1988: 2) verklaar die ontologiese vraag na die bestaan van samelewingsverbande vanuit die feit dat die verskeidenheid skepsels wat God gemaak het, tegelyk binne verskillende terreine kan figureer. Die onderwyser (betrokke by die skool as samelewingsverband) kan tegelyk ook vader (in die gesin as samelewingsverband) wees. Die soewereiniteit van God strek ook oor hierdie terreine sowel as die verskeidenheid verbande in die Skepping; verbande binne een en dieselfde ding en verbande tussen verskillende dinge, dit is intra- en inter- individuele verbande. Die samelewingsverbande het geleidelik vanaf die sesde skeppingsdag uit die aarde ontvou; eers die huwelik, toe die huisgesin, toe die staat, daarna die kerk en vandaaruit die ryke verskeidenheid samelewingskringe soos formele en informele organisasies, verenigings en dies meer wat vandag voorkom (vergelyk die genetiesiteitsbeginsel soos bespreek in 2.5.4.4.).

Volgens Vollenhoven (1968: 66) word die samelewingsverbande gevorm na aanleiding van die taak wat deur God aan die mens opgedra is. Hierdie verbande het 'n bepaalde karakter en kom slegs in die menslike lewe voor. Verder is die mens ook kragtens sy geskapeheid na die beeld en gelykenis van God 'n gesagsdraer. Die mens kan sy wil in reëls en regulasies positiver vir die beheersing van 'n terrein (Van der Westhuizen, 1990a: 32). Terrein beteken in hierdie sin ook samelewingsverband. Hierdie reëling van die wyse van lewe is ook 'n bestuurshandeling (vergelyk Van der Westhuizen, 1990a: 28). Binne die skool as samelewingsverband is daar mense teenwoordig wat in 'n bepaalde verhouding tot mekaar staan en wat die lewe in hierdie verband reël. Op grond van die wyse waarop hierdie verbandslewe gereël word, sal

persone betrokke daarby 'n positiewe of negatiewe ervaring van die lewe in die samelewingsverband hê (vergelyk 3.4.4.6.).

Vollenhoven (1968: 66) onderskei die volgende trekke by alle verbande:

- hulle is magsverbande
- almal het 'n linguale karakter in dié sin dat oorleg, oortuiging en oorreding orals as konstituerende faktor geld
- aan die sosiale ontleen hierdie verbande die gemeenskaplike trek van aanwesigheid van gesag-ontsag
- die leidende funksie van 'n verband bepaal die bestemming daarvan.

Taljaard (1988: 7) definieer 'n samelewingsverband as dit wat tot stand kom wanneer mense hulle saam verbind om 'n besondere behoefte te bevredig of om 'n gemeenskaplike belangstellingsrigting te verwesenlik. Die samelewingsverband kom tot stand deur binding van persone, in ooreenstemming met die motief (i.c. doelwit) vir die gesamentlike aksie.

Samelewingsverband is dus 'n oorkoepelende begrip om gemeenskaps-groeperinge soos skool, staat, gesin en so meer te omskryf. Die skool bestaan egter nie, maar word gekwalifiseer deur die besondere struktuuraard. Die aanduiding van die kontekstuele gee eers die eie aard weer (Tegniese Skool X of Akademiese Skool Y).

Die kern van samelewingsverbande lê verder in die feit dat die mens vermeerder het en die aarde gevul het. Daar het 'n versmelting van mense plaasgevind tot 'n nuwe "ding" (samelewingsverband). Die wese van 'n samelewingsverband is die band waar rondom mense versmelt tot iets nuuts. Hierdie nuwe versmelting se funksie is om 'n behoefte wat in die samelewing bestaan, te bevredig.

Op grond van die voorafgaande blyk dit dat die volgende elemente die bestaan van 'n samelewingsverband konstitueer.

Samelewingsverbande het 'n:

- gesagstruktuur
- gemeenskaplikheid (saamlewe of binding)
- verbondenheid
- strukturaliteit.

In die verband huwelik is die eerste twee aspekte dominant, terwyl die strukturaliteit ongekompliseerd en nie van belang is vir die voortbestaan van die verband nie. Die verband staat het egter 'n sekere struktuur-aard, waarin gesagsuitoefening onder andere van belang is ten einde die verlangde doelstelling te bereik.

2.3.2. Gesag en samelewingsverbande

Aan die mens is 'n gesagsopdrag gegee. Die mens moet heers oor die Skepping. Die mens heers en beheers deur die krag van sy wil wat hy konkretiseer in reëls en regulasies waarvolgens sy lewe gereel word (Taljaard, 1975: 46). Die eerste vorm van gesag wat Taljaard uitlig, is die religieuse gesag, in die sin dat die mens sy verhouding tot God Drie-enig reël en reguleer.

Taljaard gaan verder deur te sê dat die mens nie net sy persoonlike lewe in sy verhouding tot God heers en beheers nie (hy noem dit religieuse gesag), maar dat die mens as gesagsdraer in 'n samelewingsverband heers. Om dit te doen, moet hy reëls en regulasies maak en moet hierdie heers en beheers in ooreenstemming wees met die wil van God (vergelyk 2.3.3.).

Die reëls en regulasies wat die gesagsdraer maak, geld vir die geografies en tipies bepaalde kring waaroor die mens met gesag beklee is (Taljaard, 1975: 47). Die gesagstruktuur van 'n samelewingskring word inherent bepaal deur die eiesoortigheid van die betrokke verband (Taljaard, 1976: 194). Enige siening dat die gesag binne 'n struktuur 'n afgeleide gesag van die Goddelike gesag is, word 'n illusie genoem. God

is wel die Insteller van die samelewingskring en die Gewer van die betrokke gesagstruktuur, maar dit is 'n gesag eie aan die betrokke samelewingskring.

Van der Westhuizen (1990a: 27) sluit aan by die aspek van die mens as gesagsdraer en gesagsvraer. God het die mens vir sy roeping op aarde toegerus deur aan hom sekere vermoëns, gawes en talente te gee. Volgens Van der Westhuizen (p.28) is die mens 'n wese wat sekere outoriteit of gesag oor 'n spesifieke terrein besit. Toegepas op die onderwys, het die onderwysleier gesag met betrekking tot die reëling van die verbandslewe in die skool (vergelyk 2.3.1.). God delegeer nie van sy gesag na die mens nie, maar verleen aan die mens gesag (p.28). Die mens is toegerus (op grond van sy opdrag om te heers - vergelyk Gen. 1:26-28), met 'n eiesoortige gesag, wat hy weer konkretiseer in reëls of regulasies. Die gesagsdraer bepaal op grond van sy gesag die gees, beleid en beheer van die instelling waarvoor gesag uitgeoefen moet word.

Die tipe band wat die samelewingsverband saambind, bepaal die aard van die gesag. Hierdie tipe gesag word dus onder andere afgelei van die tipe relasie wat bestaan. So word daar in die gesin gesinsgesag aangetref en so meer.

2.3.3. Ontiese gesag en struktuurgesag

Vir die doeleindes van die argumente soos reeds gevoer, kan die volgende onderskeid op grond van die voorafgaande gemaak word: daar bestaan 'n **ontiese gesag** wat deur God gegee is. Hierdie tipe gesag is gegee op grond van die ontiese wet wat bestaan vir gesag en wat met die Skepping gegee is. Die ander tipe gesag is **struktuurgesag** en vind sy oorsprong binne die bepaalde struktuur waarbinne dit funksioneer. Hierdie tipe gesag word dus ontplooi op grond van die binding wat die spesifieke samelewingsverband tot stand laat kom het.

Die tipe binding is die wil van God. Die wil van God word nou gekonkretiseer binne die samelewingsverband. In die samelewingsverband word die verbandslewe nou gereël. Onder leiding van die ontiese wet wat geld vir die betrokke verband, word reëls en regulasies nou gemaak wat die ordelike funksionering van die verband in die oog het.

Bogenoemde dui op struktuurgesag in die sin dat die verbandslede (persone betrokke in die betrokke samelewingsverband) hulle kennis en vermoëns aangewend het om 'n gesagstruktuur eie aan die behoefte te skep.

2.3.4. Organiseerbaarheid as synswyse van die aardse skepsel

Die vermoë om te kan organiseer is met die Skepping aan die mens gegee en hierdie vermoë is dus 'n synswyse van die aardse skepsel. Aangesien die mens ook gesagsdraer is in die Skepping (vergelyk 2.3.1.), het hy 'n bestuurstaak. Menslike arbeid in die skool as organisasie (wat ook 'n samelewingsverband is - vergelyk 2.3.1.), is dus daarop gerig om die wyse van lewe in die organisasie te reël. Voorgenoemde handeling het 'n duidelike bestuurskarakter (vergelyk Van der Westhuizen, 1990a: 29). Organisasie kry op hierdie wyse 'n ontisiteit.

Waar die mens dus binne verband (ook: samelewingsverband) bestaan, sal daar altyd sprake van organisering wees. Sergiovanni et al., (1979: 13) se siening van organisering as 'n taak wat onder andere ten doel het om mense en bronne bymekaar te bring om 'n bepaalde doel te bereik, dui ook op die verbands- (of verbondenheids)aspek soos vroeër na verwys (vergelyk. 2.3.1.).

Ten einde die verbandslewe te reguleer is dit noodsaaklik dat, in aansluiting by Van Schalkwyk (1988: 8 e.v.), daar op organisatoriese wyse aandag gegee word aan die volgende:

- arbeidsverdeling en arbeidsbinding
- algemene en besondere doel
- taakverdeling en taakbinding
- eenheid en verskeidenheid van bevelvoering
- groeps- en individuele gees.

Wanneer bogenoemde aspekte beskou word as komplementêr tot die kenmerke van 'n organisasie (vergelyk 2.5.1.) word dit duidelik dat die volgende na vore kom op grond van die beredeneringe sover in hierdie hoofstuk:

- Daar is samelewingsverbande.
- Samelewingsverbande het gesagsdraers.
- Die taak van die gesagsdraers is om die wyse van lewe in die samelewingsverband te reël of te bestuur deur reëls en regulasies.
- Die skool is 'n Skeppingsgegewene
- Die skool is 'n samelewingsverband
- As samelewingsverband vertoon die skool kenmerke van 'n organisasie

2.4. DIE SKOOL AS SAMELEWINGSVERBAND

2.4.1. Die skool as skeppingsgegewene

Volgens Taljaard (1976: 244) word die skool se spesifieke taak bepaal deur die ontiese wet wat geld daarvoor. Hierdie taak is volgens Taljaard 'n unieke een en behoort nie herlei te kan word na die taak van enige ander samelewingsverband nie. Die taak van die skool is om toe te sien dat onderrig en leer plaasvind. Die skool moet verder, volgens Taljaard (1976: 244), bydra om die intellektuele ontwikkeling van die kind binne 'n kulturele onderwyskonteks te laat plaasvind. Op hierdie wyse dra

die skool daartoe by om die kind toe te rus om sy Godgegewe taak as kultuurskepper uit te voer.

Van der Walt en Dekker (1983: 96) sien die skool as 'n unieke eiesoortige Godgewilde samelewingsverband. Verder stel hulle dit duidelik dat die skool met die ontplooiing van die Raadsplan van God se Skepping tot stand gekom het as 'n eiesoortige lewensverband met 'n eie taak, terrein en aard binne die tydelike werklikheid. Hulle aanvaar ook dat die moontlikheid van skool-wees in die Skepping gegee is.

2.4.2. Die skool as onderwysende organisasie

Die skool het 'n basiese, geordende struktuur waardeur opvoedende onderwys kan plaasvind. Stone (1974: 90) is van mening dat die skool 'n onderriginstituut is wat deur opvoeding getipeer word. Hierdie opvoedende onderwys moet lei tot verantwoordelike mandaatvervulling.

Enige siening van die skool as organisasie moet rekening hou met die feit dat alle gesag, reëlins en organisatoriese aangeleenthede afgestem is op die verwerkliking van opvoedende onderwys. Van der Westhuizen (1990a: 58) is ook van mening dat die doel van onderwysbestuur die realisering van opvoedende onderwys op 'n eiesoortige wyse is.

2.4.3. Die gesagstruktuur in die skool

Gesagsuitoefening is 'n inherente eienskap van enige samelewingsverband (vergelyk 2.3.2.). In die skool is daar persone betrokke wat onderrig verlang, ontvang en gee. Die binding wat die skool as samelewingsverband veronderstel, veronderstel 'n struktuurgesag in die sin dat daar in die skool onder leiding van die onderwysleier gesag uit-

geoeften word. Van der Westhuizen (1990: 28) sê dat die skool 'n eiesoortige gesagstruktuur het met die onderwysleier as gesagsdraer. Die reëlbare handeling wat in die skool verrig word, noodsaak hierdie gesagstruktuur.

Die gesagsdraer in die skool besit gesag nie op grond van sy unieke geskiedenis nie, maar op grond van die feit dat die skool as struktuur vra na 'n tipe struktuurgesag wat eie is aan die aard van die skool. In hierdie situasie bestaan daar verskeie gesagsverhoudings. Die verhouding van onderwyser teenoor leerling vertoon kenmerke van ontiese gesag in die sin dat dit met die Skepping gegee is dat die volwassene in die opvoedingsituasie sal optree as gesagsdraer. Daarenteen is die gesag van onderwysleier teenoor onderwyser 'n voorbeeld van struktuurgesag, en binne organisatoriese konteks dus die tipe gesag wat van belang is vir hierdie studie.

2.4.4. Die reëling van die verbandslewe in die skool

Op grond van die voorafgaande word die volgende dus gesien as noodsaaklik ten einde die verbandslewe in die skool te begryp en tot volle ontplooiing te laat kom:

- Die ontiese wet vir skool-wees is met die Skepping gegee. Dit beteken dat die ontstaan en bestaan van die skool nie mens-afhanklik is nie, maar dat die mens wel die opdrag het om die skool as gegewe struktuur te ontplooi en te laat ontplooi.
- Die skool is 'n samelewingsverband aangesien daar 'n gemeenskaplike band bestaan waarom mense kan versmelt. Hierdie band is die behoefte aan opvoedende onderwys, waarby onderriggewer, onderrigverlangende en onderrigontvangende betrokke is (vergelyk 2.4.3.).

- Aangesien gesag 'n kenmerk van enige samelewingsverband is, is daar ook in die skool sprake van gesagsdraers en gesagsvraers.
- Die funksie van die gesagsdraers is om die verbandslewe in die skool te reël.
- Die uniekheid en eiesoortigheid van die skool word gedemonstreer deur die besondere aard van gesagsuitoefening.
- Die verbandslewe word ten beste gereël deur die daarstelling van reëls en regulasies. Hierdie aksie het sowel 'n organisatoriese as 'n bestuursdimensie.
- Alle handeling in die skool staan in diens van die onderwysende aspek.

2.5. DIE SKOOL AS SAMELEWINGSVERBAND EN ORGANISASIE

Alhoewel daar nog nie tot 'n formele definisie van organisasie gekom is nie, kan 'n organisasie gesien word as 'n aantal mense wat 'n sekere gemeenskaplike behoefte ordelik wil bereik. Die gemeenskaplikheid dui op gemeenskaplike doel en benadering (vergelyk 2.3.1.). Die aspek van ordelikheid verwys in die geval van die skool na gesag (struktuurgesag) as instrument om die doelwitte met opvoedende onderwys te bereik. Hierdie gesag word gepositiveer deur reëls en regulasies wat daargestel word om die verbandslewe in die skool te reël.

Die ontiese wet wat vir die bestaan van die skool gegee is (vergelyk 2.4.1.) het tot gevolg dat onderrig in die skool (soos die Skepping self) op 'n ordelike wyse georganiseer (ook: bestuur) moet word. Die kind is kultuurskepper en as sodanig moet hy op beplande wyse toegerus word om sy taak te vervul.

Die persone betrokke by die skool het versmelt, om die band wat die bestaan van die skool as voorwaarde het.

Die gevolgtrekking word nou gemaak dat die skool wel 'n samelewingsverband en 'n organisasie is. Die lyn van beredenering om by hierdie gevolgtrekking uit te kom, was soos volg:

- Die ontisiteit van die skool is beskryf in terme van die aard (2.4.1.) en doel (2.4.2.) daarvan.
- Daar is gewys op die eie aard van gesagsuitoefening in die skool (2.4.3.).
- Die uniekheid van die skool in terme van die verbandslewe is aangetoon (2.4.4.).
- Die eienskappe van 'n organisasie (2.3.4.), sowel as sekere beskouinge oor organisasie, is uitgewys.

Die skool is dus 'n organisasie om die volgende redes: (vergelyk die kenmerke van 'n organisasie in 2.3.4.).

- Die bereiking van die doelstellings met opvoedende onderwys rig die bestuursaktiwiteite in die skool - daar is dus sprake van doelgerigtheid en saamstrewing (vergelyk ook Davies,1976 ; McPeck,1985 ; Rebore,1985 ; Basson et al.,1990).
- Tydens elke handeling wat in die bestuur van aktiwiteite in die skool uitgevoer word, is meer as een persoon op direkte of indirekte wyse betrokke (vergelyk ook Davies,1976 ; Verboon,1981 ; Rebore,1985 ; Owens,1987).
- Gesag in die skool is duidelik afgebaken. Sekere persone is in sekere situasies gesagsdraers en ander gesagsvraers. In die klaskamersituasie is die onderwyser bekleed met gesag oor die leerlinge, terwyl die hoof in die bestuursopset die rol van gesagsdraer

beklee (vergelyk ook Davies,1976 ; Owens,1987 ; Sergiovanni & Starratt,1988).

- Die aktiwiteite in die skool kan nie gekompartementeer word nie. Daar is 'n vervlegting in die sin dat die bestuurshandelinge die opvoedende onderwys ter wille is en dit voorafgaan. Die bestuur van ekstra-kurrikulêre aktiwiteite het die vorming van die kind in sy totaliteit in die oog. Aktiwiteite vind dus op 'n kollektiewe basis plaas (vergelyk ook Davies,1976 ; Verboon,1981 ; Rebore,1985 ; Sergiovanni & Starratt,1988 ; Basson et al.,1990).
- Lyn- sowel as stafstrukture word in die skool aangetref. In onderrigverband bestaan gewoonlik departemente vir vakke of groeperinge van vakke, met vakkundige en ervare hoofde vir elke departement. In die bestuursopset oefen 'n skoolhoof gewoonlik oorkoepelend beheer uit oor die aktiwiteite in die skool, met adjunkhoofde en departementshoofde op die middelbestuursvlak (vergelyk ook Eks. 18:21-22 ; Davies,1976 ; Owens,1987 ; Sergiovanni & Starratt,1988 ; Basson et al.,1990).
- Take is omskryf per sentrale voorskrif (vergelyk byvoorbeeld die handleidings vir skoolorganisasie). Aangesien daar 'n verskeidenheid van bestuursposte in die skool is, word daar in terme van mate van aanspreeklikheid, finale verantwoordelikheid en dies meer gedifferensieer tussen die verskillende persone in bestuursposte (vergelyk ook Davies,1976 ; Van den Berg & Vandenbergh,1981 ; Rebore,1985 ; Sergiovanni & Starratt,1988 ; Basson et al.,1990).
- Daar is 'n groot mate van eksterne beïnvloeding in die skool. Die gemeenskap, ouers en ander belanghebbendes het inspraak in die skool - 'n aspek wat 'n invloed uitoefen op die wyse waarop die skool as organisasie funksioneer. Die skool het, in teenstelling met vele ander organisasies, 'n diensmotief eerder as 'n winsmotief. Die wyse van dienslewering word bepaal deur die genoemde belanghebbendes (vergelyk ook Davies,1976 ; Scott & Beckmann,1988 ; Basson et al.,1990).

- Die aktiwiteite in die skool is gekoördineerd in die sin dat dieselfde groep persone verantwoordelik is vir die funksionering van die wye vertakking van aktiwiteite in die skool. Die bestaan van roosters is moontlik een van die mees konkrete bewyse daarvan dat die aktiwiteite in die skool gekoördineerd plaasvind (vergelyk ook Davies, 1976 ; Van den Berg & Vandenberghe, 1981 ; Rebore, 1985 ; Basson et al., 1990).

Soos wat in hoofstuk 3 aangetoon sal word, bestaan daar 'n verband tussen die onderwyser se belewing van die werking van die skool as organisasie en organisasieklimaat. Organisasieklimaat wys immers onder andere op die belewing (deur die onderwyser) van die organisasie (i.c. skool) waaraan hy/sy verbonde is (vergelyk 3.3.).

Noudat daar aangetoon is dat die skool 'n samelewingsverband is, maar ook die kenmerke van 'n organisasie vertoon, kan oorgegaan word tot 'n struktuuranalise van die skool aan die hand van die grondtrekke van die werklikheid.

2.6. ONTLEDING VAN DIE WESENSKENMERKE VAN DIE SKOOL AS ORGANISASIE

2.6.1. Die grondtrekke van die werklikheid

Alle aardsgeskape realiteite besit sekere basiese, gemeenskaplike kenmerke. 'n Kennis van hierdie kenmerke lei die mens tot 'n beter begrip van die verskeidenheid, aard van- en struktuur in die Skepping (Taljaard, 1976: 72).

Wanneer die ontisiteit van 'n verskynsel (in hierdie geval die skool as organisasie) bepaal moet word, of wanneer 'n struktuuranalise gemaak

word, verskaf hierdie grondtrekke dus die raamwerk aan die hand waarvan die verskynsel ontleed kan word. Die verskynsel besit hierdie grondtrekke of eienskappe. Die taak van die navorser lê daarin dat die verskynsel nou beskryf en ontleed kan word aan die hand van hierdie eienskappe.

Die grondtrekke openbaar dus die wese van 'n saak (Taljaard, 1975: 55). Van Schalkwyk (1988: 44) sien ook die grondtrekke (in ooreenstemming met Van der Westhuizen) as beginsels en uitgangspunte waarmee die wetenskap deeglik rekening moet hou.

Samevattend kan die volgende dus gestel word:

- Elke aspek van die werklikheid (bv. die skool as verskynsel) besit sekere eienskappe op grond van die feit dat dit deel is van die geskape werklikheid.
- Op grond van die wese of ontisiteit van 'n verskynsel word dit ontleed, dit wil sê, indien die wese of aard van die skool bepaal is, word dit ontleed aan die hand van die grondtrekke.
- Die aanvaarding van die feit (deur die navorser) dat die verskynsel wat hy bestudeer hierdie grondtrekke besit, vorm die navorser se uitgangspunt (paradigma).

2.6.2. Struktuuranalise van die skool as organisasie

2.6.2.1. Inleiding

Wanneer 'n struktuuranalise van die skool as 'n organisasie gemaak wil word, moet dit ook geanaliseer word na aanleiding van die basiese grondtrekke van die werklikheid of die basiese ontiese kenmerke wat vir 'n bepaalde skeppingsgewe bestaan. Die onderrig- en opvoedingstaak

van die skool hou verband met die ontiese struktuur van die skool (Schoeman,1980: 39). Terwyl Dooyeweerd (1969) vier basiese grondtrekke in die werklikheid onderskei, te wete die religieuse, die temporele, die individuele en die modale, onderskei Taljaard (1976) weer ses grondtrekke, naamlik :

- subjektiwiteit en objektiwiteit
- tydsheid
- universaliteit en individualiteit
- genetisiteit
- waarde bepaaldheid
- modaliteit.

Wanneer 'n verskynsel of fenomeen soos die skool as organisasie ontleed wil word in terme van sy basiese grondtrekke , is dit moontlik om deur te dring na die aard, wese, doel en funksie daarvan. Die basiese grondtrekke in die geskape werklikheid kan dus gebruik word om die wesens aard van die skool as organisasie te ontleed. Sulke ontledings is nie vreemd vanuit 'n Skrifmatige perspektief nie. So het byvoorbeeld De Graaff (1968), Schoeman (1980) en Van der Walt en Dekker (1981) reeds opvoeding aan die hand van sulke grondtrekke ontleed. Stone (1981) en Van Schalkwyk (1988) het die onderwysstelsel op hierdie wyse ontleed en Steyn (1984) die kurrikulum. In die analise wat volg, word meer klem gelê op die organisasiekenmerke van die skool as op sy verbandskenmerke.

Vervolgens word 'n analise van die wesenskenmerke van die skool as organisasie gemaak. Die struktuur wat gevolg word, is gebaseer op die ontologiese wesenskenmerke soos geïdentifiseer deur Taljaard (1976) en aangepas deur Van Schalkwyk (1988).

2.6.2.2. Wetsbepaaldheid en doelbepaaldheid

Vir elke ding wat bestaan, het God 'n wet gegee waardeur Hy dit regeer. God se wil word deur hierdie wette geopenbaar. Terselfdertyd is elke geskape ding onderworpe aan die wet(te) wat daarvoor geld. Verder is alles wat bestaan, vir hulle ontstaan, bestaan en voortbestaan van God afhanklik.

Kragtens die ontisiteit van elke geskape entiteit besit sodanige entiteit dus die eienskap (karaktertrek) van wetsbepaaldheid (ook onderworpenheid). Sodanige entiteit, hetsy of dit mens, dier, plant, stof of kultuurproduk is, het dus 'n sekere gebondenheid en funksioneer slegs binne die wetsraamwerk wat daarvoor geld. Dit is nie moontlik om hierdie wet te "oortree" nie.

God het egter nie bloot stagnante entiteite geskep nie, maar in elke entiteit die vermoë gegee om te ontwikkel. Hierdie vermoë kan ook die kwaliteite genoem word waaroor die entiteit beskik. Doelbepaaldheid wys dus op die moontlikheid tot na-geskepe ontplooiing op grond van sekere ingeskepe kwaliteite.

Soos met elkeen van die grondtrekke, word in 'n ontleding van die skool as organisasie telkens die tweeledige faset van skoolwees en organisasiewees ontleed. Dit word egter nie afsonderlik gedoen nie, maar die skool as organisasie word met inagneming van beide fasette ontleed.

Die skool as organisasie is nie 'n abstrakte begrip nie, maar dui op 'n versameling van mense wat 'n bepaalde doel wil bereik. As individue is elkeen van hierdie mense deur God geskape en dus onderworpe aan die wette wat God daargestel het vir die menslike bestaan op aarde. Hierdie feit word nie opgehef wanneer hierdie individue in groepsverband funksioneer binne die skool as organisasie nie. Dit is juis binne groepsverband dat die belangrikheid van aspekte soos 'n positiewe organisasiekultuur en -klimaat (vergelyk 3.2.7. en 3.4.4.2.) na vore kom. In hierdie verband val die skool as organisasie dus ook onder die

wette van gehoorsaamheid en roepingsvervulling. Uit die onveranderlike en vaste wette en beginsels wat die Skepper vir elke saak gestel het, probeer die mens norme en reëls vir die lewe en praktyk neerlê (Van Schalkwyk, 1988: 18). Die normerende karakter van die skool is dus die resultaat van die mens se kultuurvorming, deurdat hy hierdie karakter daarstel en vereis op grond van die wette wat vir sy bestaan as individu geld.

Die doel van opvoeding, naamlik toerusting vir roepingsvervulling, rig ook die doel van die skool. Die kwaliteite waaroor die mens op grond van sy geskapenheid beskik, kom dus ook tot uitdrukking in die skool as organisasie. Die skool as organisasie beskik egter ook oor die kwaliteite om opvoedende onderwys te laat realiseer deur effektiewe bestuur en administrasie. Die skool as organisasie vind juis die sin van sy bestaan in hierdie feit. Volgens Van Schalkwyk (1988: 19) spruit 'n skool se bestaansdoel voort uit sy struktuur. Die bestaan van 'n struktuur in enige organisasie is reeds geïdentifiseer as een van die kenmerke van 'n organisasie (vergelyk 2.5.). Die verband wetsbepaaldheid - doelbepaaldheid - struktuur (organisasie) blyk dus duidelik.

2.6.2.3. Tydsheid

Die* hele Skeppingsproses is in ses dae voltrek - dus binne 'n sekere tydsbestek. Die Skepping, en daarom ook elke skepsel, het deel aan die grondtrek van tydsheid. Die verskil tussen die Skepping (en elke skepsel) en God lê juis daarin dat die Skepping aan tyd gebonde is, terwyl God nie is nie. Taljaard (1974: 39) noem hierdie verskil radikaal en wys daarop dat dit die soewereiniteit van God oor die Skepping bevestig.

Tyd kom tot openbaring in byvoorbeeld volgorde, gelyktydigheid, duur, fisiese tyd, ontwikkeling, tydperke en voorrang (Van Schalkwyk, 1988: 19).

Om die skool effektief te bestuur is dit nodig dat voorkeure bepaal word (op grond van die doel van die skool) en dat dan aan sekere aspekte meer tyd toegestaan word as aan ander. Daar is reeds in 2.5.2. na die gekoördineerdheid van aktiwiteite in die skool verwys. Die opstel van die skoolrooster is 'n administratiewe (organisasie-) aangeleentheid wat ten doel het om tyd toe te ken aan aktiwiteite en om die beskikbare, voorgeskrewe duur van die skooldag (bepaal per ordonnansie) ten beste te gebruik.

2.6.2.4. Universaliteit en individualiteit

Elke geskape entiteit deel sekere eienskappe met ander entiteite van dieselfde of 'n ander soort. Dit is 'n eienskap wat dui op die universaliteit (andersoortigheid) wat God in die Skepping geplaas het. Hierdie entiteit besit egter tegelyk ook eienskappe wat dit op unieke wyse onderskei van alle ander entiteite. Dit dui op die individualiteit (eiesoortigheid) wat as eienskap geld vir alle dinge.

Volgens Taljaard (1976: 80) moet daar onderskei word tussen die universele en die individuele aspek in elke ding wat aan die wette van God onderwerp is. Daar is sprake van 'n ekwivalensie in dié sin dat elke entiteit altyd en oral tegelyk individueel en universeel bepaal is. Die konteks waarbinne iets bestaan en bestudeer word kan dié verskynsel dus nie afwisselend individueel en universeel laat voorkom, afhangende van die verband nie.

'n Skool is 'n besondere tipe organisasie met unieke eienskappe wat daaraan 'n eiesoortige karakter gee (vergelyk 2.5.2.). 'n Skool is dus tegelyk universeel (as samelewingsverband en organisasie) en individueel (as tipe samelewingsverband en organisasie) bepaal. Verder vertoon elke skool egter ook unieke eienskappe in terme van geografiese ligging, samestelling van personeel en leerlinge en tipe skool. Hierdie feit stel dus ook spesifieke eise aan die onderwysleiers en die wyse van bestuur

wat in die skool aangetref word. In hierdie studie word die individualiteitsbeginsel in terme van organisasieklimaat onder andere ondersoek (vergelyk 5.6.).

Deur wetgewing geld sekere algemene voorskrifte vir alle skole wat betref hantering van finansies, onderwyser-leerlinggetelsverhouding en so meer. Bestuur in 'n skool vind plaas met inagneming van hierdie algemene (universele) voorskrifte, maar verbesondering vind plaas na gelang van die behoeftes in elke besondere skool.

Aangesien die skool as organisasie nie 'n abstrakte konstruk is nie, maar persone behels, word die besondere vermoëns van elke individu in aanmerking geneem wanneer byvoorbeeld werkverdeling plaasvind in persoonelverband. Die vraag wat gevra moet word deur die onderwysbestuurder is watter persoon 'n sekere taak of take die beste sal verrig sodat die belange van die besondere skool die beste gedien word.

2.6.2.5. Genetisiteit

Vir elke entiteit bestaan daar beginsels wat geldig is vir die betrokke entiteit wat betref die ontwikkeling daarvan. Hierdie grondtrek kom moontlik die duidelikste na vore in die menslike bestaan in terme van geboorte, lewe en dood, maar gelyktydige voortgang van die menslike geslag. Die oordra van sekere eienskappe van ouer na kind is die mees direkte wyse van waarneming van die grondtrek van genetisiteit.

Van der Westhuizen (1990a: 21) wys daarop dat hierdie ontwikkeling altyd plaasvind op een lyn met die oorspronklike gegewe. Dit beteken dat byvoorbeeld onderwysbestuur 'n vaste en konstante gelyksoortigheid besit. Alle ontwikkelinge vind plaas volgens onderwysbestuursbeginsels en -riglyne.

Alle ontwikkeling in die skool as organisasie vind plaas op dieselfde lyn met die oorspronklike of tradisionele siening van skool. Sonder om te probeer aantoon waar die oorsprong van die skool is (die wette vir skool-wees is reeds met die Skepping gegee), kan aanvaar word dat aspekte soos die teenwoordigheid van meer as een persoon, gesag, doelgerigtheid, kollektiewe aktiwiteite, strukture, taaktoewysing, eksterne beïnvloeding en koördinering van aktiwiteite aangetref is en word op elke plek waar die verband skool bestaan. As gevolg van die feit dat mense en hul sieninge voortdurend verander (die genetiese grondtrek by die mens), verander aspekte soos wyse van gesagsuitoefening ook voortdurend.

Die implikasies vir die skool is verder dat alle veranderinge op een lyn plaasvind. Soos wat die skool as soort (entiteit) nie kan verander nie, so kan gesagsuitoefening nie verander nie. Die wyse waarop hierdie gesagsuitoefening plaasvind verander egter. So verander byvoorbeeld die strukture in die skool ook voortdurend ten einde die veranderende doelstellinge te probeer bereik. 'n Voorbeeld hiervan is die wisseling in posbenamings van die senior personeel aan skole (vise-hoof is vervang met adjunkhoof, senior assistent met departementshoof).

Daar is dus sprake van 'n evolusie binne die skool as organisasie en elke deelfaset daarvan. Die rede waarom sodanige ontwikkeling in enige ding kan plaasvind, verklaar Van Schalkwyk (1988) uit die grondtrekke van wets- en doelbepaaldheid. Daar is binne die onderworpenheid nog steeds die vermoë tot ontwikkeling ingeskape.

2.6.2.6. Waardebepaaldheid

Elke ding wat God geskape het, is in 'n positiewe verhouding geskape tot die wette wat daarvoor geld. Die sondeval het daartoe aanleiding gegee dat 'n blywende dualiteit ontstaan het tussen goed en kwaad, gehoorsaamheid en ongehoorsaamheid. Volgens Van Schalkwyk (1988: 23)

tree 'n bepaalde waarde (soos goed, gemiddeld, normatief) na vore op grond van die verhouding waarin 'n subjek tot sy ontiese wette staan.

Die kwaliteit van die funksionering van die skool as organisasie word bepaal deur die mate waarin die skool beantwoord aan die eise wat daaraan gestel word. Van der Westhuizen (1990a: 23) meen dat waardes binne die opvoedende onderwys die onderwysbestuur rig en bepaalde optredes, gesindhede of handeling daar in moontlik maak. Die antitese van goed en kwaad kom voor in goeie bestuur en wanbestuur.

Die wyse waarop die mense in die skool optree, het uiteraard 'n belangrike invloed op die siening van 'n betrokke skool. Die skool as organisasie is afhanklik of word gerig deur onder andere die goeie of swak optrede van die personeel of leerlinge. Verder moet die skool voortdurend getoets word aan die vraag of sy optrede in lyn is met dit wat van hom verwag word in terme van sy geroepenheid om die gemeenskap te dien.

2.6.2.7. Modale bepaaldheid

Alle geskape dinge is modaal bepaald (Taljaard, 1976: 98). Hierdie modale bepaaldheid dui die sinswyse van die sin aan. Anders gestel, dui die modale bepaaldheid die struktuur van 'n ding aan en hoedat dit gekonstrueer is. Elke ding het sy struktuur kragtens die wette wat geld vir die betrokke struktuur verkry.

Die woord "modaliteit" is afgelei van die woord "modus" wat wys op die manier waarop 'n ding funksioneer en geskep is (Taljaard, 1976: 98). Van Schalkwyk (1981: 41) praat van die "wat" en die "hoe", dit wil sê, die wyse van bestaan.

- Die aritmetiese modaliteit kom in die skool na vore onder andere deurdat die aantal personeellede en leerlinge bepaal op hoeveel bestuursposte 'n skool geregtig is. Die kompleksiteit van die organisasiestruktuur word dus grootliks bepaal deur die getalsaspek.
- Die ruimtelike modaliteit veronderstel die aritmetiese en is 'n uitbreiding of verbesondering daarvan. Taljaard (1976: 99) wys op die aspek van kontinuïteit, terwyl Van der Westhuizen (1990a: 27) sê dat die skool as organisasiestruktuur wys op die ruimtelike modaliteit.
- Die kinematiese modaliteit wys op die beweging wat plaasvind in 'n verskynsel. Aspekte soos kommunisering tussen die persone in gesagsposisies en andere in die skool, die gee van opdragte en die koördinerende van aktiwiteite is uitdrukkingsvorme van hierdie modaliteit in die skool as organisasie.
- Die fisiese modaliteit word ook deur Taljaard (1976: 100) die energie in die verskynsel genoem wat dui op die organiese of groei. Die skool as organisasie kan nie stagneer wat betref aspekte soos personeelontwikkeling en organisasieverandering en -vernuwing nie.
- Die biotiese modaliteit vloei voort uit die fisiese en vind in die skool volgens Van der Westhuizen (1990a: 27) sy neerslag in die reëling van die aktiwiteite van mense.
- Die volgende modaliteit, naamlik die psigiese dui volgens Taljaard (1976: 100) op die sensitiwiteit van bestaan. Die skool as organisasie is nie 'n abstrakte konstruk wat nie rekening hou daarmee dat mense daarin betrokke is nie (vergelyk 2.6.2.4.). Die gevoelens en wense van die persone betrokke by die skool kan nie verontagsaam word wanneer aktiwiteite beplan en take uitgedeel word nie.
- Die modaliteit van die analitiese dui op die onderskeibaarheid (Taljaard, 1976: 100) sowel as op aspekte soos geordenheid en planmatigheid (Van der Westhuizen, 1990a: 27). Die struktuur in die skool as organisasie vorm 'n logiese geheelbeeld. Daar is logiese

verklarings vir die aanwesigheid van 'n gesagstruktuur en organisasiestruktuur. Dit dra daartoe by om die doel met opvoedende onderwys op 'n geordende wyse te laat realiseer.

- Die kultuurhistoriese modaliteit dui op die beheersende vormingsmag (Van Schalkwyk, 1988: 25). Die skool het die taak, op grond van die kultuuropdrag van elk van die betrokkenes, om te vorm en te laat ontplooi. Om hierdie ontplooiing ordelik te laat voltrek, het die skool sekere organisasiekenmerke.
- Die linguale modaliteit dui op die taal- en simbolewêreld waarin alle geskape realiteite bestaan. Die skool as organisasie het geen moontlikheid tot interpersoonlike kommunikasie van sy lede indien dit nie ook sou bestaan het in hierdie modaliteit nie. Kennisgewings, opdragte in welke vorm ook al, en informele kommunikasie is uitdrukkingswyses van hierdie modaliteit.
- Die sosiale dui volgens Van der Westhuizen (1990a: 27) daarop dat daar in die organisasie formele sowel as informele groeperinge bestaan. Hierdie groeperinge kan die grondslag vorm vir die dinamiese interaksie wat 'n onontbeerlike deel van die skool is. Hierdie interaksie is 'n voorwaarde vir effektiewe taakopdragging en -uitvoering.
- Die ekonomiese modaliteit val volgens Barnard (1990: 526) uiteen in materieel-ekonomiese en doelmatig-ekonomiese dele. Eersgenoemde kom veral tot uitdrukking in die aspek van finansiële beplanning in die skool as organisasie. Laasgenoemde dui op sodanige beplanning dat die aktiwiteite in die skool op ewewigtige wyse gekoördineer word om die bes moontlike gebruik van personeel, leerlinge en bronne te maak.
- Die sinkern van die estetiese modaliteit word deur Spier (1950: 91) beskryf as harmonie. Die harmoniese wisselwerking tussen hoof en personeel en personeel en leerlinge in terme van kommunikasie-gesagsuitoefening en dies meer dra by tot die skep van 'n ontspanne

organisasieklimaat, wat op sy beurt die meer effektiewe funksionering van die skool as organisasie kan lei.

- Die juridiese modaliteit word deur Van der Westhuizen (1990a: 27) ook die reguleerbare genoem. Die bestaan van reëls en regulasies is die konkretisering van die teenwoordigheid van die juridiese in die skool as organisasie.
- Die etiese aspek in die skool as organisasie word aangetref in die bestaan van tydelike betrekkings (vergelyk Barnard, 1990: 528). Die morele of liefdesaspek binne die etiese is die kern. Organiserings in 'n gesindheid van liefde dra daartoe by dat 'n band die hoof, personeel en leerlinge op so 'n wyse saambind dat die uitvoer van opdragte en die beplanning van aktiwiteite nie 'n las is nie.
- Die pistiese(geloofs) modaliteit word deur Van der Westhuizen (1990a: 27) gesien as die modaliteit wat waarheid of geloofbaarheid veronderstel. Gehoorzaamheid aan die wette wat gegee is vir die skool sal daartoe lei dat sinvolle organisering kan plaasvind.

2.7. TIPERINGS VAN DIE SKOOL AS ORGANISASIE

2.7.1. Inleiding

Daar word vervolgens gekyk na die siening van 'n aantal persone oor die skool as organisasie. Die doel hiermee is om die voorafgaande te toets aan die belangrikste literatuur wat handel oor die skool as organisasie en om 'n kwalitatiewe evaluering van die skrywers se siening te maak. Hierdie evaluering sal sowel immanent-krities (aanwys van teenstrydighede in argumentasie) as transendentiaal-krities (kritiek aan die hand van die gegewe vooronderstellings) gedoen word.

Die skrywers is geselekteer op grond van die bydrae wat hulle gemaak het op die gebied van die bestudering van die skool as organisasie. Literatuurondersoeke het hierdie skrywers uitgewys as persone na wie telkens verwys word en wie se sieninge as verteenwoordigend van sekere strominge gesien word.

2.7.2. Thomas B Greenfield

Greenfield is veral bekend vir sy omstrede uitsprake oor die skool as organisasie in tye toe die aanvaarde paradigma in veral die VSA en Brittanje verskil het van sy eie. Tydens 'n International Intervisitation Programme - konferensie in 1974 (gepubliseer in 1975) stel hy sy bekende uitspraak oor die rol van die mens in die organisasie.

In kritiek op die aanvaarde standpunte soos dat organisasies 'n sekere funksie vervul, " hulle " doelstellings moet stel, ensovoorts, stel Greenfield (1975: 71) dit dat sulke uitsprake vanuit die veronderstelling gemaak word dat organisasie verwyder is van die aksies, gevoelens en doelwitte van mense. Hy noem dit 'n dualisme en sê dat menslike aksie en intensie die grondsteen vir die werking van 'n organisasie is.

Die siening van Basson et al., (1990: 641) strook met dié van Greenfield, wat die teenwoordigheid van mense as een van die hoofkenmerke van 'n organisasie sien. Paisey (1981: 9) sluit ook aan by hierdie standpunt van Greenfield as hy sê dat 'n organisasie nie 'n objek is nie, maar mense. Hy verfyn egter die werking van organisasies na die menslike gedrag as hy 'n organisasie 'n netwerk van verhoudinge noem van persone wat beide pro-aktief en reaktief optree. Die doel van hierdie verhoudingstigting is om die doel van die organisasie te bereik.

In teenstelling met Greenfield sien Paisey (1981: 12) ook organisasies as strukture wat voortdurend verander. Die rede waarom die mense verander, is omdat sekere interne en eksterne kragte inwerk op die

organisasie. Deur dit te sê, verval Paisey in dieselfde verwarring as waarna Greenfield verwys. Die kragte waarna Paisey verwys, word aangetref by die organisasie, terwyl Greenfield die mens binne die organisasie as vertrekpunt neem. Daar is dus sprake van 'n omgekeerde volgorde by Greenfield en Paisey.

Greenfield (1975: 72) kritiseer die siening dat organisasies gesien word as plekke waarheen mense kom met sekere waardes en veronderstellings en dan hierdie organisasies okkupeer of beset op dieselfde manier as wat hulle dit met 'n huis sou doen. Wanneer hierdie tydelike okkuperders dan weer die organisasie verlaat, bly die organisasie dieselfde in sy basiese struktuur. Greenfield (1975: 75) se konklusie oor wat organisasie is, is sterk kontekstueel gekleur. Hy sê naamlik dat die mense se konsep van organisasie moet rus op die feit dat sekere mense op 'n sekere tyd en plek bymekaar is om 'n sekere struktuur (i.c. organisasie) op te rig. Greenfield verwerp egter die siening dat daar algemene (universele) wette in die samelewing bestaan wat geld vir alle organisasies. Greenfield (1975: 76) verwerp dus enige universaliteitsiening van organisasie.

In meer resente sieninge van Greenfield ondersteun hy nog steeds sy standpunte soos vroeër gestel. Hy sê naamlik dat organisasies as sodanig geen ontiese status het nie (1986: 71), maar dat organisasies deur mense tot stand gebring word. Dit is die handeling van mense wat verstaan moet word voordat die werking van die organisasie verstaan kan word. Sodanige siening is in lyn met die standpunte soos gestel in 2.3.4., naamlik dat aan mense die vermoë gegee is om te kan organiseer.

Die term " sosiologiese individualisme " word deur Van der Westhuizen (1987: 258) gebruik wanneer hy die siening van Greenfield vergelyk met dié van die stelselbenadering tot organisasies. Van der Westhuizen wys daarop dat daar nie 'n ewilibrum tussen die struktuur (organisasie) en die mens se rol binne dié struktuur by Greenfield is nie, en stel dit daarom dat Greenfield die inter-individuele verhoudinge verabsoluteer.

Greenfield (1975: 75) maak die volgende belangrike uitspraak:

"Our concept of organizations must therefore rest upon the views of people in particular times and places, and any effort to understand them in terms of a single set of ideas, values and laws must be doomed to failure".

Die bestaan van 'n organisasie word dus deur Greenfield afhanklik gemaak van dit wat die deelnemers daaraan vanuit die wyer gemeenskap "saambring". In 'n latere artikel brei Greenfield (1979: 98) uit op hierdie siening wanneer hy sê dat organisasie as entiteit tot stand kom wanneer 'n groep mense 'n gemeenskaplike stelsel van idees aanvaar as riglyn vir hulle gemeenskaplike optrede. Greenfield sien die afhanklikheid van die mens om sy ervaringe te orden en sy wêreld te verstaan as basis vir die bestaan van 'n organisasie. Greenfield put tot 'n groot mate uit die fenomenologie en behaviorisme in die formulering van sy teorieë - 'n aspek waarop later (2.7.1.) tydens die evaluering van die paradigmas teruggekom word. Verder word die toepassing van kenmerke soos geïdentifiseer in die organisasieleer deur Greenfield verwerp waar dit sonder meer op die skool as organisasie van toepassing gemaak word.

Volgens Hills (1980: 21) val Greenfield se siening van organisasies uiteen in die volgende :

- Die funksie van 'n teorie is om te beskryf, en nie om te sê hoe iets behoort te wees nie.
- Die doel van 'n teorie is verduideliking en opheldering.
- Die data vir bogenoemde teorie kan slegs binne die spesifieke organisasie verkry word.
- Wetenskaplikes wat die mens bestudeer, kan nie uitsprake maak oor die struktuur van menslike optrede binne enige konteks nie.
- Teorie het nie net te doen met wat verklaar word nie, maar ook aan wie dit verklaar word en waarmee.

- 'n Teorie gee insig in menslike gedrag.
- Organisasieteorieë is so uiteenlopend soos die mense binne die organisasie.
- Daar bestaan geen universele teorie oor organisasies nie.

In wat seker beskou kan word as Greenfield se eie samevatting van die kern van sy denke oor organisasies, maak hy nege stellings, wat nou kortliks weergegee sal word (1980: 38 e.v.).

1. **Organisasies word tot stand gebring deur mense en mense is verantwoordelik vir wat in die organisasie gebeur.**

Die groot verskeidenheid van mense wat bestaan, het tot gevolg dat daar 'n voortdurende interaksie van verskillende gedagtes, idees en standpunte is. 'n Organisasie is 'n gedifferensieerde groepering van mense wat as't ware vasgevang is binne 'n definisie. Die aard van die verhoudinge wat hulle skep, sal die definiëring van die organisasie tot gevolg hê. Die mense doen voortdurend, daarom verander enige organisasie voortdurend as gevolg van die arbeid van die persone binne die organisasie.

Op grond van die mens se vermoë om te herskep, kan hy idees tot stand laat kom uit die bestaande.

"In making these objects and ideas, man expresses self and makes his life, social order, and organizations" (Greenfield, 1980: 40).

2. **Organisasies is die uitdrukking van bedoeling ("will"), intensie en waardestelsel**

Organisasies verskaf die raamwerk vir 'n program van aksie sowel as 'n stel instruksies wat aandui hoedat geleef moet word. Hierdie

instruksies word deur die mense in die organisasie opgestel en is gerig op ander sowel as die eie.

Die verskil tussen organisasies lê in die wyse waarop die genoemde instruksies vir optrede in die lewe varieer tussen groepe in 'n organisasie. Op grond van die verskillende beskouinge binne die organisasie vorm die organisasie óf 'n harmoniese eenheid óf daar is voortdurende konflik. Soos later (2.6.5.) bespreek word, neig skrywers soos Berg en Wallin om die rol van konflik in 'n organisasie oor te beklemtoon. Hierdie oorbeklemtoning is die resultaat van 'n bepaalde uitgangspunt wat die basis vorm vir Berg en Wallin se beskouing van 'n organisasie.

Om 'n organisasie te verstaan, is dit volgens Greenfield nodig om te verstaan hoe die persone in die organisasie elk sy individuele bedoelinge met die organisasie omskakel in 'n program van aksie.

3. Organisasies moet eerder prosesmatig as produkmatig bestudeer word.

Organisasies is tegelyk die gevolg van aksies van mense, as die oorsaak van verdere aksie. Dit is grootliks die resultaat van sosiale werklikhede, wat verandering 'n wesenskenmerk van enige organisasie maak.

4. Feite bestaan nie voordat betekenis daaraan gegee word deur menslike handeling nie.

In 'n vergelyking met die wette van die fisika, spreek Greenfield sy tevredenheid uit met die feit dat 'n teorie nie gevind kon word wat menslike optrede in 'n organisasie kon beskryf het op byvoorbeeld dieselfde wyse as wat Newton se wette van termodinamika die bewegings van die planete beskryf nie. So 'n teorie sou 'n beperking plaas op die mens se vryheid om op unieke wyse betekenis aan fenomene binne die organisasie te gee.

Hierdie standpunt van Greenfield is 'n duidelike verwerping van die standpunt van Griffiths voor 1979 - standpunte wat 'n sterk positivistiese kleur aan die Griffiths-paradigma gegee het.

5. 'n Mens handel eers en beoordeel dan die handeling.

Vir Greenfield lê die probleem in die bestudering van organisasies nie in die studie van die feite nie, maar wel in die waarde of betekenis wat daaraan gegee word. 'n Naasliggende probleem is dat min aandag gegee word aan die rol van waardes in die organisasie.

Feite word ook volgens Greenfield na die oppervlak gebring op grond van die feit dat mense belang stel in daardie feite. Hierna word die feite georganiseer en nuwe werklikhede kan ontdek word.

Greenfield neem sterk standpunt in teen die beskouing dat die " finale werklikheid " oor wat in organisasies gebeur al vasgestel is of vasgestel kan word.

6. Organisasies is arbitrêre definisies van die werklikheid wat vasgevang is in simbole en in taal uitgedruk word.

'n Organisasie word gesien as 'n konteks wat enersyds deur andere en andersyds deur persone binne die organisasie gedefinieer word. Die organisasie as struktuur bestaan eers in konkrete vorm wanneer konteks aan hierdie konkrete werklikheid gegee word.

7. Organisasies as die konteks vir menslike aksie het betekenisgewing, orde en gesag as resultate.

Greenfield stel dit dat organisasie-wees die somtotaal is van betekenisgewing en 'n gevoel van behorendheid deur die deelnemers daaraan. Orde en gesag word verder gesien as twee aspekte wat sinoniem is met menslike bestaan.

8. Geen tegnologie kan die doelwitte van 'n organisasie bereik nie.

Hierdie siening is 'n aansluiting by Greenfield se bekende standpunt dat dit menslike aksie is wat doelwitte laat slaag en dat 'n organisasie 'n instrument is wat so groot is soos die totaal van die individue wat deel is van hom.

9. Die beste wyse waarop bestuurders opgelei kan word, is om vir hulle 'n visionêre blik op die heelal en menslike bestaan te gee.

Greenfield bepleit 'n filosofie onderliggend aan die studie van organisasies. Sy siening hieroor word moontlik die beste opgesom in die woorde (1980: 43) :

"...administrative training is training for life and only those who have some insight into life - its ironies, joys and tragedies - are fit to be administrators. "

2.7.3. Daniel E Griffiths

Onderliggend aan Griffiths se siening van die skool as organisasie, lê sy teorie oor administrasie. Griffiths (1959: 77) wys daarop dat alle administratiewe handeling plaasvind binne die konteks van 'n organisasie. Hy sien administrasie as dit wat te doen het met die beheer en rigtinggewing van alles binne die organisasie.

Griffiths (1959: 2) dui die verband tussen administrasie en organisasie op die volgende vier wyses aan (1959: 77 e.v.) :

- Administrasie as menslike handeling is 'n veralgemeende tipe gedrag wat gevind word in alle menslike organisasies. Griffiths (1959: 2) sien die skool as 'n sosiale organisasie met administrasie as 'n integrale deel van hierdie organisasie.

- Administrasie is die proses waardeur kontrole en rigting gegee word aan die werksaamhede binne die sosiale organisasie : administrasie het te doen met die implementering van die doelwitte wat die organisasie vir homself stel. In hierdie proses moet 'n versoening bewerk word tussen individuele en organisasiedoelwitte. Administrasie vind plaas wanneer die prosesse binne die organisasie beheer word.
- Die spesifieke taak van administrering is om besluitneming in die organisasie effektief te rig. Binne skoolverband wys Griffiths op die belangrike administratiewe taak van die skoolhoof. Die wisselwerking tussen die hoof en ander lede van die personeel is sodanig dat die hoof slegs besluite behoort te neem wat die effektiewe funksionering van die skool positief beïnvloed.
- Hierdie siening van Griffiths toon duidelike ooreenkomste met die Weberiaanse model van 'n streng, onpersoonlike hiërargiese struktuur deurdat hy hoof en organisasie van mekaar skei. Hy sien die hoof as voorspraak vir die organisasie. Ook Greenfield se kritiek op voorstanders van 'n geheelsiening van organisasie is hier van toepassing. Dit kom duidelik na vore in Griffiths se uitspraak dat die hoof van die organisasie werk met groepe of verteenwoordigers van groepe, maar nie met individue nie. Die hoof het volgens Griffiths nie belang by die siening van die individu nie, maar moet slegs belang stel in hoeverre hierdie siening die funksionering van die skool beïnvloed. Griffiths erken dat ondergeskiktes in die skool dikwels hierteen in opstand kom en dat die stigting van werknemersunies 'n resultaat daarvan is.

Dié siening van Griffiths verteenwoordig die algemeen aanvaarde paradigma vir die tyd waarin dit geskryf is. Wat belangrik is, is om daarop te let dat Griffiths in 'n latere artikel (1979: 44) sê dat hy die boek *Administrative Theory*, waarin die bogenoemde stellings vervat is, al moes hersien het, vir redes wat duidelik sal word.

Wat sy siening van die universele toepasbaarheid van organisasieteorie betref, verteenwoordig die volgende stelling 'n duidelike wegbeweeg van die oorspronklike standpunt wat Griffiths gehad het (1979: 51) :

"However, the idea that theories have universal applicability, has come under scrutiny and increasing criticism. In particular, there is doubt that organizational theories are applicable automatically to higher education."

Die rede vir hierdie stelling word onder andere gevind in Griffiths (1979: 53) se siening dat daar sekere eienskappe is wat uniek is aan enige onderwysinrigting (as organisasie), wat hulle anders laat lyk as enige ander organisasie.

Vir Griffiths lê die probleem in die daarstelling van 'n organisasieteorie vir die skool daarin dat daar nie eenstemmigheid is oor die konsep organisasie nie. Hy vra die vraag of die begrip organisasie 'n geslote konsep is waarop die metodes van die natuurwetenskappe van toepassing is. Hierdeur kom Griffiths in reaksie teen enige positivistiese model vir die bestudering van die skool as organisasie.

Die wetenskap wat hom besig hou met die studie van organisasies het dus geheel 'n ander metode as wat aangewend word in die natuurwetenskap.

Griffiths meen dat as die epistemologiese vraag beantwoord is, daar gepoog moet word om 'n aantal teorieë te ontwikkel vir die skool as 'n aantal deelorganisasies. Griffiths (1979: 59) gaan so ver as om te sê dat die organisasiestruktuur vir die laer- en hoërskool sodanig verskil dat die bestudering van hierdie skole nie moontlik is vanuit dieselfde model nie. Hierdie standpunt van Griffiths word gereflekteer in die siening van Kottkamp et al. (1987: 31) tydens die ontwikkeling van die OCDQ-RS (Organizational Climate Description Questionnaire - Rutgers Secondary - vergelyk 3.4.3.6.). Genoemde skrywers het ernstige gebreke by die oorspronklike OCDQ van Halpin en Croft beskryf, wat ontwerp is vir die laerskool. Die toepassingsmoontlikhede is sodanig beperk dat die alternatiewe instrument ontwikkel is (vergeelyk 3.4.3.2. en 4.2.2.).

Griffiths vra na 'n deeglike sifting van bestaande teorieë oor die skool as organisasie en om nie sonder meer komponente vanuit die algemene organisasieteorie te verwerp nie. In 'n duidelike verwerping van sekere van sy standpunte, stel Griffiths (1979: 59) dit dat nuwe teorieë oor die skool as organisasie veel meer plek moet gee aan die omgewing, verhoudinge met ander organisasies, doelwitte van individue in die organisasie, onderwysunies en dies meer. Verder vra hy 'n beter bestudering van die sosiokulturele konteks van die skool en die rol van onder andere vroue en minderhede in die skool as organisasie.

2.7.4. Donald J. Willower

2.7.4.1. Die rol van organisasieteorie

In die lyn van kontemporêre denkers oor die skool as organisasie, staan Willower uit as 'n persoon wat vanaf 'n sterk verklaarde filosofiese basis vertrek in sy beredenering. Terselfdertyd is Willower 'n skrywer wat filosofieë analiseer.

Willower (1979: 22) is van mening dat enige teorie as basis het die mens se oriëntasie tot die wêreld. Hy onderskei ses sodanige oriëntasies wat die mens ten opsigte van die wêreld en ander mense het. Hierdie oriëntasies word telkens as teenstrydighede gestel. In die eerste plek sien die mens die wêreld as óf in 'n proses van verandering, óf stabiel. In die tweede plek word die wêreld as 'n eenheid óf as 'n verskeidenheid binne 'n eenheid gesien.

Derdens is die mens se benadering óf aktivisties óf passief. Die aktivisties-georiënteerde mens sien die rol van die mens in die samelewing (ook in organisasies) om sosiale vraagstukke deur direkte betrokkenheid op te los. Die passiewe benadering behels die siening dat sosiale pro-

blème hulleself sal oplos en dat geen direkte betrokkenheid die probleem effektief kan oplos nie.

In die vierde plek sien die mens die wêreld in óf abstrakte óf konkrete terme. Vyfdens word daar onderskei tussen 'n nomotetiese en ideografiese siening van die werklikheid. 'n Nomotetiese siening van die werklikheid soek na veralgemenings, terwyl 'n ideografiese blik die individuele en unieke raaksien. Die bekende Greenfield-Griffithsdebat kan moontlik op hierdie vlak geplaas word, in dié sin dat Griffiths (aanvanklik) die universele van die organisasie verabsoluteer het en Greenfield die eie aard van die skool (of besondere skool) as organisasie beklemtoon het in hulle teorieë.

Die sesde oriëntasie behels die rasonale óf irrasionele siening van die mens. Willower erken dat die teenstrydighede wat telkens in die oriëntasies genoem is, moontlik oorvereenvoudig kan wees en dat die teoriebouer se oriëntasie telkens êrens op die kontinuum tussen die twee teenstrydighede lê. Bogenoemde oriëntasies vorm egter volgens Willower die grondslag vir teorievorming.

Wat die rol van teoriebou in die organisasieleer betref, maak Willower (1985: 7) die stelling dat die wetenskap, soos die filosofie, 'n menslike skepping is. Hy neem sterk standpunt in teen die siening dat daar 'n dominante paradigma in die wetenskap bestaan. So 'n siening is onaanvaarbaar vir die denkende, redenerende wetenskaplike. Willower bemerk 'n beweging weg van skole van denke (-ismes) na die behandeling van probleme binne partikuliere konteks. Hierdie genoemde -ismes wat 'n groot rol gespeel het in die daarstel van teorieë, noem Willower as sekere tipes van eksistensialisme, die fenomenologie, naturalisme, empirisme, pragmatisme en instrumentalisme.

Willower (1985: 8) erken egter dat mense vanuit sekere konseptuele raamwerke redeneer wat hulle help om sin te maak van 'n fenomeen wat bestudeer word. Terselfdertyd (p.9) maak hy egter die stelling dat menslike vooronderstelling 'n slaggat is waarin die teoretikus van 'n sosiale omgewing kan trap. Hy vra dan ook dat daar in die veld van

die skool as organisasie gewaak moet word teen skeptisisme en kritiek van ander pogings tot teoriebou. Die oplossing lê in die aanwending van 'n velerlei idees en metodes. 'n Gees van ondersoek moet tesame met 'n openheid vir allerlei oplossings vir die bestaande probleme ontwikkel. In 'n latere artikel (1987: 19) merk Willower op dat daar 'n neiging tot die vra van filosofiese en kennisteoretiese vrae in die bestudering van die skool te bespeur is. Hy praat van 'n verbreding van die konteks waarbinne die bestudering van die skool as organisasie plaasvind.

2.7.4.2. Oorweging van standpunte

Soos wat in 2.8.3. aangetoon sal word, gaan Willower eklekties te werk om tot 'n eie standpuntinname te kom. In hierdie proses oorweeg en evalueer hy denkskole wat na sy mening in 'n mindere of meerdere mate 'n invloed op die siening van die skool as organisasie gehad het.

Willower (1985: 17) sien Marxisme as 'n deelnemer in die gesprek. Hy sien Marxisme as 'n teorie van sosiale verandering, sowel as 'n politieke beweging. In Marxisme is 'n filosofie wat 'n dialektiese Materialisme as grondslag het ingebou.

Willower (1979: 24) sien 'n ooreenkoms in die Marxisme se siening van die sosiale aan die een kant en die ingewikkeldheid van organisasiegedrag aan die ander kant. Marxistiese analise van organisasies het egter stadig ontwikkel, aangesien die toepassing van Marxistiese teorie op organisasies nie duidelik uitgespel is nie. Willower verskil hier van Benson, wat vanuit 'n geformuleerde Marxistiese uitgangspunt vertrek in sy beskrywing van organisasies. Benson (1977: 2) noem dat hy aspekte vanuit die Marxisme neem om sy dialektiese perspektief op organisasie te omskryf. Dié dialektiese siening is 'n paradigma wat afgelei is vanuit die Marxistiese analise van die ekonomiese struktuur in die samelewing. Benson (p.3) sien die vier beginsels van dialektiese analise as sosiale opbou, 'n totaliteitsiening, die stel van kontradiksies en 'n

praktykgerigte benadering. Hierdie vier beginsels vorm die basis van die sosiale lewe van die mens. Organisasie word dan gesien as bloot 'n sosiale aspek van menswees.

Willower (1979: 26) se kritiek teen Benson se toepassing van Marxistiese beginsels lê juis daarin dat die sosiale aspek oorbeklemtoon word, dat 'n veralgemeende siening van die werklikheid gehandhaaf word en dat die nadruk op die absolute waarde van ervaring (as praktiese aktiwiteit) geplaas word.

Die filosofie van fenomenologie, soos gestel deur Husserl, is vir Willower (1979: 28) onaanvaarbaar. Soos met Marxisme, lê Willower se besware onder andere in die feit dat fenomenologie 'n algemene perspektief, eerder as 'n ontwikkelende teorie is. Willower plaas Greenfield binne die fenomenologiese kader, en meld dat hy nie binne die filosofie van fenomenologie skryf nie, maar slegs gebruik maak van die fenomenologiese werkswyse.

Fenomenologie (p. 30) word beskryf as 'n ideologie gebaseer op die eksperimentele en sintuiglike en daarom binne die verband van die studie van organisasies, teen die status quo.

Die subjektiwisme wat 'n kenmerk van die fenomenoloog se rasionele benadering is, veroorsaak dat die menslike ervaring verabsoluteer word. 'n Veranderde, diverse ervaringswêreld word beklemtoon.

Willower (1985: 14) is van mening dat die kontemporêre gebruik van die fenomenologiese metode gebaseer is op onder andere refleksie en berekening - wat 'n wegbeweging van die rigiditeit van die fenomenologie impliseer.

2.7.4.3. Standpuntinname

Willower (1979: 33) sien kennis as die produk van ondersoek. Onderzoek ("inquiry") het 'n mate van betroubaarheid, maar gee geen absolute waarhede nie. Kennis is volgens Willower nie gebaseer op gesag, vooronderstellings of intuïsie nie. Verder sien hy kennis as tydelik en ondersoek as korrektief.

Willower is gekant teen die gebruik van 'n -isme as filosofiese basis in die studie van organisasies. Hy erken egter die waarde van 'n reeks standpunte wat op 'n verskeidenheid van filosofieë kan rus (1985: 7). Verder sien hy 'n toenemende belangstelling in vrae oor die grondslae van onderwysadministrasie - 'n feit wat na sy mening bydra tot 'n groter verskeidenheid van wyses van ondersoek na die skool (1987: 19). Tegelykertyd veroorsaak dit dat groter klem op waardes gelê word.

Willower (1979: 33) is van mening dat logiese positivisme veel tot die wetenskap bygedra het in dié sin dat prosedures van ondersoek meer eksplisiet gestel word en dat definiëring van begrippe verbeter is. 'n Positivistiese benadering het egter dileemte dat dit nie veel ruimte laat vir kreatiewe ondersoek nie.

Onder ondersoek verstaan Willower (1979: 33) kreatiewe en kritiese ondersoek. Kreatiewe ondersoek het te doen met aspekte soos nuuskierigheid en die skep van konsepte, idees en verklarings. Kritiese ondersoek het weer te doen met skeptisisme, twyfel en verifikasie.

Willower (1979: 33) se standpunt oor die paradigma wat sy ondersoek na die skool ten grondslag lê, word moontlik die beste opgesom in die volgende stelling (1979: 37):

"Must one be a phenomenologist or a systems theorist or whatever?"

2.7.5. Berg en Wallin

2.7.5.1. Inleiding

Sover vasgestel kan word, is daar min studies gedoen wat die rol van die skool as organisasie as sentrale fokuspunt gehad het. Uit die literatuur blyk dit dat daar veral twee wyses is waarop die skool as organisasie beskryf is:

Die eerste groepering kan gemaak word van skrywers wat vanuit die algemene organisasieliteratuur die skool uitsonder of vergelyk met ander organisasies (vergelyk Etzioni, 1961 ; Katz & Kahn, 1966 ; Skrovan, 1983). Ooreenkomste en verskille word uitgewys in terme van struktuur, gesag en gehalte van werklewe.

Die tweede groepering word gemaak vanuit skrywers wat 'n sekere aspek van die werking van die skool as organisasie beskryf (vergelyk Corwin & Edelfelt, 1977; Hanson, 1979; Türck, 1981; Ozga, 1981.). Aspekte soos gesagsuitoefening, sosialisering en gedragsverandering as fundamente vir die effektiewe funksionering van die skool as organisasie word beklemtoon.

Gunnar Berg en Erik Wallin was verantwoordelik vir die uitvoering van 'n navorsingsprojek vir die Sweedse Onderwysraad met die titel: "The school in an organizational perspective" (1981). As deel van hulle opdrag het hulle 'n teoretiese raamwerk daargestel deur middel van 'n analisering en beskrywing van die verskillende vlakke waaruit die skool na hulle mening bestaan.

2.7.5.2. Vlakke waaruit die skool bestaan

Die drie vlakke wat hulle onderskei het, is die gemeenskapsvlak, die akteursvlak en die organisasievlak.

Op die gemeenskapsvlak word die skoolhoof, die gemeenskap en die besluitnemers aangetref (1981: 1). Hierdie vlak bestaan uit 'n bestuurs- en 'n regulerende komponent. Die regulerende komponent is onder andere verantwoordelik vir die formulering van doelstellinge vir die skool, veral in terme van wetgewing en kurrikula. Die administratiewe komponent het te doen met salarisse, regulasies en ordonnansies.

Die tweede vlak wat Berg en Wallin (1981: 2) onderskei, is die akteursvlak. Op hierdie vlak kry 'n mens die informele reëlings en praktyke, norme en waardes, gesagstrukture en dies meer van die persone binne die skool. Hierdie genoemde aspekte is 'n resultaat van die tradisie en geskiedenis van die skool, maar ook van die persoonlike agtergrond en kennis van die individue of groepe binne die skool. Hierdie stelsels vorm ook die basis vir organisasiekultuur (vergelyk Hoofstuk 3). Daar is dan ook 'n interaksie en wisselwerking wat tussen die verskillende vlakke onderskei kan word.

Wanneer daar gekyk word na Erickson (1987: 13) se definisie en beskrywing van organisasiekultuur, toon dit duidelike ooreenstemming met gebeure op die akteursvlak, soos geïdentifiseer deur Berg en Wallin (vergelyk 3.2.7.2.).

Kultuur in die organisasie word naamlik deur Erickson gesien as die resultaat van die kultuurverskille by die lede en die sosiale struktuur in die organisasie. Hierdie verskille lê op die vlak van status, mag en mikro-politiek binne die institusionele grense. Die ontwikkeling van hierdie kultuur geskied dan algaande as gevolg van onder andere sosiale konflik in die organisasie.

Berg en Wallin beskryf die derde vlak as die organisasievlak. Hierdie is 'n vlak tussen die gemeenskaps- en akteursvlakke (1981:2). Die eienskappe van die skool as organisasie word gesien as 'n resultaat van die direkte beïnvloeding van beide die ander twee vlakke.

Die karakter van die skool as organisasie word onder andere gevorm deur die konflik wat daar bestaan tussen die gemeenskapsvlak en die akteursvlak. Hierdie konflik is dan ook een van die belangrike kenmerke van Berg en Wallin se uiteindelijke beskrywing van die skool as organisasie.

2.7.5.3. Die skool as organisasie: Wyse van bestudering

Berg en Wallin (1981: 2) kritiseer die gebruik van algemene organisasieteorieë, aangesien die meeste van hierdie teorieë van toepassing is op markgerigte winsorganisasies. Die karakteristieke eienskappe van hierdie organisasies verskil van dié van die skool as organisasie (1981: 4). Hierdie verskille lê daarin dat die skool geen kriteria het waaraan effektiwiteit gemeet kan word nie. Verder is onderlinge kompetisie nie so duidelik aanwesig tussen skole nie. Die skool word ook as 'n geslote sisteem gesien in die sin dat daar min interaktiewe wisselwerking met die omgewing is. Daar word ook gewys op die gebrek aan bestuursopleiding vir personeel in gesagsposisies, terwyl dit gewoonlik as 'n essensiële voorwaarde in ander organisasies gesien word.

Daar kan 'n duidelike ooreenkoms gesien word tussen die siening van Griffiths en die benadering van Berg en Wallin wat betref die kontekstuele benadering tot die skool. Hulle wys daarop dat studies van die skool as organisasie, organisasieleer as algemene studieveld kan uitbrei (p.4). Een voorwaarde wat hulle stel is dat die skool as organisasie slegs bestudeer kan word vanuit 'n ander perspektief as die skool self (p.5).

2.7.5.4. Gevolgtrekkings

Konflik word uitgewys as 'n sentrale faktor in die bestaan en ontwikkeling van die skool as organisasie (1981: 24). Die rede hiervoor word volgens Berg en Wallin gevind in die feit dat konsensus oor fundamentele waardes nie in die skool as organisasie bereik word nie. Hierdie konflik is 'n wesenskenmerk van die skool op al drie die geïdentifiseerde vlakke (vergelyk 2.4.5.2). Konflik op die gemeenskapsvlak kom na vore op grond van die feit dat die "gemeenskap" die produk is van 'n verskeidenheid politiese belangegroepes. Die hoof van die skool is dus die verteenwoordiger van 'n verskeidenheid politieke filosofieë wat in botsing met mekaar is. Enige beleidsdokumentasie is dus die resultaat van kompromieë - vir die skrywers 'n onaanvaarbare toedrag van sake, en 'n resep vir konflik.

Konflik op die organisasievlak lê daarin dat die kontrole oor die skool op beide die administratiewe en onderwyskundige vlakke lê. Hierdie twee kontrolesisteme het elk 'n eie tradisie - eersgenoemde 'n burokratiese geskiedenis en laasgenoemde gebaseer op mensgesentreerde aannames.

Konflik op die akteursvlak kan 'n verskeidenheid dimensies hê. Daar is verskille in benadering (lewensbeskouing?) tussen die verskillende lede van 'n personeel of tussen verskillende groepe (p.26).

Op grond van bogenoemde kom Berg en Wallin tot die gevolgtrekking (p.28) dat die skool as organisasie 'n konflikbasis het.

2.8. EVALUERING VAN STANDPUNTE

2.8.1. Inleiding

In die evaluering van standpunte wat volg, word gebruik gemaak van verskeie wyses van kritiek. Die belangrikste hiervan is dat die voorafgaande standpunte geëvalueer is vanuit die transendentale perspektiewe soos gestel in 2.6..

2.8.2. T.B. Greenfield

Greenfield gaan van die standpunt uit dat die skool as organisasie 'n unieke karakter het en dat dit daarom geen bloudruk is van hoe 'n organisasie (in universele sin : vergelyk 2.6.4.3.) lyk nie. Daar is by Greenfield 'n besondere belangstelling in die menslike welvaart binne die organisasie. Die mens word sentraal gestel en daar word in opstand gekom teen ordes en opvattinge wat die mens onreg aandoen. Enige siening van die mens as deel van 'n "stelsel" (wo. organisasie) is onaanvaarbaar. In teenstelling hiermee sien Greenfield (vergeelyk 2.4.2) menslike aksie en intensie as die grondsteen vir die werking van 'n organisasie.

Robbins (1976: 43) wys daarop dat die sestiger - en sewentigerjare van hierdie eeu gekenmerk is deur die opkoms van 'n filosofie waarin menseverhoudinge sterk op die voorgrond tree (die sg. "happiness movement"). Die sentrale uitgangspunt was dat mense inherent goed is en dat die werksterrein vermenslik moet word. Kenmerke van hierdie gedagterigting sluit in:

- werkerdeelname

- gesamentlike besluitneming
- vertroue in die mens se vermoëns
- verwydering van eksterne beheermaatreëls
- wegbeweging van voorskriftelikheid af.

Greenfield het opgetree uit reaksie teen die standpunte van Griffiths. Griffiths het gehuiwer om saam te gaan met die nuwe stroming soos hierbo uiteengesit, wat sterk humanistiese kenmerke vertoon het. In 'n sekere sin was die standpunte van Greenfield met betrekking tot die rol van die mens in die organisasie dus nie nuut nie, maar 'n "inskakeling" van die denke oor die skool as organisasie by 'n beweging wat toe alreeds momentum gekry het.

Greenfield vertoon dus duidelike beïnvloeding deur die humanistiese denkstroming. Die organisasie as struktuur word byvoorbeeld as relatief gestel ten opsigte van die meer essensiële, naamlik die menslike vermoëns en behoeftes.

Die beslissende en sentrale plek wat Greenfield aan die mens toeken - 'n posisie waarvanuit hy sy wêreld (wo. die organisasie waarbinne hy is) beoordeel, dui op 'n moderne, verbesonderde weergawe van Sartre se eksistensiefilosofiese uitgangspunte. Menslike bestaan (eksistensie) en betekenisgewing (essensieblootlegging) volgens die Sartre - model vorm in kombinasie 'n belangrike komponent van Greenfield se siening van die mens in die organisasie. Greenfield (vergelyk 2.4.2) gaan so ver as om te impliseer dat die begrip organisasie per definisie nog nie bestaan as menslike arbeid, denke en verhoudingstigting nog nie tot so 'n mate ontplooi is dat dit die organisasie as struktuur tot gevolg het nie.

Greenfield was die eerste skrywer wat die toe bestaande denke oor die wese van 'n organisasie op 'n sistematiese wyse aangeval het (vergelyk Husen, 1985: 5247; Bates, 1988: 10).

Greenfield se aanval was epistemologies van aard in dié sin dat dit direk gerig was teen die logies-positivistiese denklyne van skrywers soos Griffiths. Bates (1988:10) gaan so ver as om te sê dat Greenfield in 'n

kort tydperk (1974 - 1980) deur drie fases gegaan het. Tydens die eerste fase is sy uitsprake gedoen vanuit 'n fenomenologiese perspektief; later was dit oorwegend eksistensiefilosofiese denke wat die basis gevorm het vir sy denke en uiteindelik het hy sterk kenmerke van sosiologiese interpretivisme getoon.

Greenfield erken die bestaan van gesagstrukture in 'n organisasie - hy noem immers orde en gesag as twee aspekte wat sinoniem met menslike bestaan is (vergelyk 2.6.4.6.)

'n Opvallende kontradiksie is geleë in die feit dat Greenfield sowel klem lê op die rol van die individu as die gebruik van 'n holistiese werkswyse in die opleiding van bestuurders. Die feit dat hy organisasie 'n abstraksie maak van menswees, wys daarop dat hy die samelewing as 'n universele entiteit sien wat riglyne of kontoere verskaf vir die funksionering van die skool as organisasie. Binne hierdie riglyne, veral in terme van 'n waardesisteem, funksioneer die organisasie dan. Hierin lê 'n ontkenning van die unieke vermoë van die mens om op grond van 'n kombinerende van individuele vermoëns en verhoudinge die organisasie as struktuur tot stand te bring (vergelyk die aanhaling in 2.4.2 waarin hy sê dat enige poging om 'n organisasie te verstaan in terme van 'n enkele stel idees, waardes en norme, nie kan slaag nie.)

Van der Westhuizen (1987: 258) plaas Greenfield ook in die fenomenologiese kader en wys dan daarop dat Greenfield op grond van sosiologiese individuerende die rol van die mens in die organisasie verabsoluteer.

Indien daar op hierdie wyse na die wese van die skool as organisasie gekyk word, sal belangrike perspektiewe verskaf word vir die formulering van standpunte oor organisasieklimaat sowel as die interpretasie van die data wat deur die empiriese ondersoek verkry word.

Die waarde van die siening van Greenfield lê veral op die volgende terreine:

- Greenfield het die rol van waardes en norme in die skool as organisasie raakgesien en bepleit (hierdie aspekte is van die belangrikste bepalers van sowel organisasiekultuur as -klimaat : vergelyk 3.2.7. en 3.4.).
- Die grootliks genegeerde aspek van die rol van die individu in die organisasie is deur hom uitgelig (die posisie van die onderwyser met betrekking tot organisasieklimaat is hier van besondere belang : vergelyk 3.4.4.6.).
- Die kontekstuele blik op die skool as organisasie is in lyn met 'n skrifmatige beskouing van organisasies.

2.8.3. Daniel E Griffiths.

Griffiths kan gesien word as 'n verteenwoordiger van die "New Movement" in onderwysadministrasie. Hierdie beweging se volgelinge het, volgens Hüsen (1985: 5245), geglo dat die aanwending van organisasieteorieë vanuit die sosiale wetenskappe die teorie en praktyk van die skool as organisasie sal verbeter. Dié beweging het vanuit universiteite begin en het eksperimentele- en kwantitatiewe navorsingsmetodes gebruik om die skool as organisasie te beskryf en te bestudeer.

Dit is dus nie vreemd dat Griffiths die skool as 'n sosiale organisasie sien nie. Griffiths se siening van die skool as organisasie kan vergelyk word met 'n aantal mense onder 'n sambreel. In een sin is die struktuur die saambindende faktor en andersins beleef die groep sekuriteit binne hierdie struktuur. Die struktuur is die kontakpunt met die buite - skoolse werklikheid, en dien ook as kanaal waardeur kommunisering na buite deur die groep plaasvind. Die struktuur is egter nie afhanklik van die aksies van die individue daarbinne nie - en dit is juis hier waar die verskil met Greenfield die duidelikste waargeneem kan word (vergeelyk 2.6.4.3.).

Griffiths is dus 'n universalis in dié sin dat hy in 'n sosiologiese universalisme vervat wat 'n oorbeklemtuning is van die **gemeenskaplikheid** in terme van die verhoudinge binne die organisasie (vergelyk Dooyeweerd, 1969: 182). Dooyeweerd praat ook in hierdie verband van die inter - individuele verhoudinge wat verkeerdlik gesien word as slegs 'n deel van 'n groter gemeenskaplike eenheid. Deur so 'n siening word die wese van die verhouding geëlimineer.

Wat Griffiths se siening van gesag binne die organisasie betref, sien hy die hoof van 'n skool byvoorbeeld as 'n brug tussen die onderwysers en die gemeenskap. Daar is 'n onpersoonlikheid ingebou in die siening van Griffiths. Ook binne die gesagstruktuur verabsoluteer hy die groepsgedagte deurdat hy (soos reeds genoem) 'n aansluiting by die Weberiaanse stroming, die hoof as gesagsdraer sien wat met die groep of 'n groepering van verteenwoordigers van die groep werk en nie met individue nie. Alhoewel Van der Westhuizen (1987: 262) die beskouing van 'n gelyktydige geïntegreerde beskouing van individualisme en universalisme as 'n basiese ontiese gegewene van die werklikheid of deelwerklikheid (wo. organisasies) huldig, strook sy siening van gesag in die organisasie grootliks met dié van Griffiths. Van der Westhuizen (1990a: 31) sê naamlik dat onderwysbestuur gebonde is aan gesag en ook (p. 26) dat die onderwysleier gesag besit oor die onderwys in die skool.

Die kwessie van die individuele en die universele (vergelyk 2.3.1. en 2.6.4.3.) is 'n duidelike twispunt en bepalende faktor in vele skrywers se sieninge oor organisasie. Daar word later (3.4.4.6.) ook aangetoon hoedat die wyse waarop hierdie elemente óf in samehang óf in stryd met mekaar gesien word, 'n wesenlike faktor in enige beskouing van organisasieklimaat is.

Dit is noodsaaklik om daarop te wys dat daar 'n klemverskuiwing in die siening van Griffiths gekom het deurdat hy die rol van die individu raakgesien en beskryf het.

Soos die geval was met Greenfield, is Griffiths ook 'n verteenwoordiger van 'n denkstroming(e) van buite die onderwysbestuur. Robbins (1976:

45) beskryf die gesagsdinamika - beweging in organisasieleer wat in aansluiting by Weber 'n groot aantal volgelinge gekry het. Aspekte soos die allerbelangrike rol van besluitneming en die daarmee gepaardgaande dinamiese uitoefening van gesag word beklemtoon. Daar word 'n tipe realisme aangetref by hierdie denkrigting in teenstelling met die idealisme van die humanistiese denkrigting.

2.8.4. Donald J Willower

Willower se bydrae tot die organisasieteorie lê daarin dat hy, in plaas van om 'n siening/teorie oor die skool as organisasie te formuleer, 'n mens se oriëntasie tot die werklikheid as vertrekpunt neem in die bestudering van organisasies. Hy gee dus erkenning aan die rol van voorwetenskaplike veronderstellinge in die soeke na verskynsels in die werklikheid (vergelyk 2.6.1. en die bespreking oor die grondtrekke van die werklikheid).

Soos by Greenfield, word die gedagte van 'n kontekstuele benadering ook by Willower aangetref. Die vraag is egter of Willower nie beweeg na 'n te pragmatistiese benadering deurdat hy die sogenaamde "-ismes" wil ignoreer (vergelyk 2.4.4.1.) en wil fokus op die partikuliere konteks alleen nie. Willower argumenteer dat daar geen dominante paradigma in die wetenskap bestaan nie, maar sê tegelyk (1985: 7) dat die wetenskap 'n menslike skepping ("human creation") is. So 'n standpunt kan slegs gedoen word vanuit 'n spesifieke paradigma, naamlik logiese positivisme. Hierdie paradigma word dan ook deurlopend waargeneem by Willower. Willower weerspreek homself dus grootliks.

Hy lê groot klem op die konkrete, persoonlike ervaring (vergelyk 2.4.4.2.), wat weer op 'n positivistiese standpunt dui. Willower wys subjektivisme soos deur Greenfield gepropageer (1985: 17) af. Verder kritiseer hy die digotomiese aanslag wat Greenfield huldig deurdat hy telkens op "twee verskillende wyses om na die werklikheid te kyk" of

"teoretici huldig een van twee standpunte oor organisasies". Hy klassifiseer Greenfield daarom as 'n relativis. Die ironie is egter dat Willower se siening van die mens se oriëntasie tot die wêreld (vergelyk 2.4.4.1) 'n sesledige digotomiese groepering van oriëntasies is. Willower is dus self skuldig aan die kritiek wat hy op Greenfield lewer.

In die geheel gesien gaan Willower eklekties te werk met verskillende sieninge wat oor organisasies bestaan en kom nooit werklik tot 'n eie standpunt nie. Sy vraag, soos gestel aan die einde van 2.4.4.3, of 'n mens dan werklik 'n fenomenoloog, stelselteoretikus of wat ook al moet wees, som sy siening goed op. Hy kritiseer (1985: 18) Marxiste en neo-Marxiste daarvan dat hulle ideologie in die veld van onderwysadministrasie inbring het en daardeur empiriese verifikasie ignoreer.

Willower se filosofie word nader verklaar wanneer hy sê dat onderwysadministrasie 'n filosofie nodig het wat ontvanklik is vir 'n wye spektrum van idees en metodes (1985: 19).

2.8.5. Berg en Wallin

Berg en Wallin se verabsoluttering van konflik in 'n organisasie is geskoei op die Marxistiese model van 'n onafwendbare wrywing binne enige groepering van mense in die samelewing.

Die streng indeling van vlakke (organisasie-, gemeenskaps- en akteursvlakke) laat nie ruimte vir wisselwerking en beïnvloeding deur en van die vlakke nie. Dit dui eerder op 'n kompartementering - moontlik juis om die rol van konflik beter te kan beskryf. Die standpunte van hierdie skrywers dat die skool 'n geslote stelsel is (vergelyk 2.4.5.3.) kan nie aanvaar word nie. Vanuit 'n Skrifperspektief word dit aanvaar dat ouers en onderwysers, onder andere op grond van die doopbelofte, vennote is ten einde die doelstellings met opvoedende onderrig te bereik. Konflik is nie 'n noodwendigheid (soos wat Berg & Wallin beweer nie),

maar die gevolg van 'n breuk in 'n verhouding - 'n breuk wat reggestel kan en moet word. Die ouer is 'n deelnemer aan die werking van die skool as organisasie.

Berg en Wallin se standpunt dat algemene organisasieteorieë nie sonder meer kan geld in die bestudering van die skool as organisasie nie, is geldig. Dit is onder andere in lyn met die kontekstuele benadering van Greenfield.

Die vereiste wat hierdie skrywers stel dat die skool as organisasie slegs bestudeer kan word vanuit 'n ander perspektief as die skool self, is ook onaanvaarbaar. 'n Analise van die wyse waarop hulle die skool beskryf, toon egter dat hulle die sosiale perspektief selekteer as basis van hulle studie van die skool. Dit is 'n ontkenning van die kompleksiteit van die menslike bestaan en veral die menslike saambestaan (vergelyk 2.2.3.).

Wat die rol van gesag en bestuur betref, wys Berg en Wallin tereg daarop dat die skool min waarde heg aan bestuursopleiding vir persone in gesagsposisies. Die konflik wat bestaan tussen die gesag (op die gemeenskapsvlak) en die ander vlakke kan sekerlik as resultaat hiervan gesien word (vergelyk ook in hierdie verband die verband tussen die wyse van bestuur en organisasieklimaat in 3.4.4.6.).

2.9. STANDPUNTINNAME

Dit is duidelik uit die literatuur dat die skool 'n organisasie is. Die volgende kenmerke word vervolgens uitgelig om die besondere kenmerke van die skool as organisasie te beskryf. Die kenmerke word in 'n sekwens gegee ten einde die logiese interafhanklikheid van die verskillende aspekte aan te toon.

- Die doelstelling met opvoedende onderwys rig die doelstelling van die skool (vergelyk 2.4.2.).

- Die teenwoordigheid van mense gee aan die skool 'n karakter van gemeenskaplikheid (vergelyk 2.4.4. en 2.7.2.).
- As gevolg van hierdie gemeenskaplikheid bestaan daar sekere verhoudinge (vergelyk 2.4.3. en 2.7.5.).
- Die resultaat van hierdie verhoudingstigting is dat daar onderlinge reëlins (waaronder die gesagsreëling) getref word in terme van taakverdeling en gesagsuitoefening (vergelyk 2.4.3. en 2.7.3.).
- Bogenoemde handeling vind binne 'n formele struktuur plaas (vergelyk 2.3.4. ; 2.4.3. en 2.7.2.).

Op grond van die voorafgaande beredeneringe kan die skool as organisasie soos volg omskryf word :

Die aktiwiteite in die skool is gerig op die bereiking van die doelwitte met opvoedende onderwys. Om hierdie doelwitte te bereik, is gesamentlike aksie van mense nodig wat daartoe verbind is om binne 'n formele struktuur saam te werk.

2.10. SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is aangetoon dat die skool sowel 'n samelewingsverband as 'n organisasie is. Die aard en wese van die skool is ontleed aan die hand van die grondtrekke van die werklikheid voordat daar oorgegaan is tot 'n ontleding van 'n aantal perspektiewe op die skool as organisasie.

Daar is telkens gewys op die verband wat bestaan tussen die sieninge oor die skool as organisasie en organisasieklimaat in die skool. Belangrike ooreenstemmende aspekte is uitgewys as die volgende :

- die rol van mense (vergelyk 2.7.2. en 3.4.5.4.),
- doelwitstelling (vergelyk 2.4.2. en 3.4.4.5.),
- individualiteit/universaliteit (vergelyk 2.6.2.4. en 3.3.),
- kontekstualiteit (vergelyk 2.7.3.; 3.3. en 5.6.),
- hiërargie in die skool (vergelyk 2.4.3.; 2.7.3. en 3.4.3.7.),
- die rol van strukture (vergelyk 2.7.4.; 3.4.5.2. en 3.4.5.3.),
- die sosiale aspek (vergelyk 2.4.; 2.7.2.; 2.7.4. en 3.4.5.4.),
- die rol van konflik (vergelyk 2.7.5. en 3.4.4.4.),
- gemeenskaplikheid (vergelyk 2.5. en 3.4.3.7.),
- gesag (vergelyk 2.3.2.; 2.4.3.; 2.7.3.; 3.4.4.6. en 3.4.5.2.).

Die rol wat hierdie (en ander) aspekte speel in organisasieklimaat in skole word vervolgens in Hoofstuk 3 uitgewys.