

'N ONDERSOEK NA DIE AMALGAMERING VAN SKOLE IN DIE RSA

André Johann Nel BA(Ed), B Ed

Verhandeling voorgelê vir die graad Magister Educationis in Onderwysbestuur in die Skool vir Opvoedkundige Wetenskappe aan die Vaaldriehoekcampus van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys.

Studieleier : Prof. A.M.C. Theron

Vanderbijlpark

1999

DANKBETUIGING

Dit is vir my 'n voorreg om my opregte dank en waardering teenoor almal wat aan hierdie studie meegehelp het, uit te spreek.

- * My studieleier, prof. A.M.C. Theron, vir sy geduld, deskundige studieleiding, vriendelike aanmoediging en insiggewende raad.
- * Me. A. Oosthuizen van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO (Vaaldriehoekskampus) vir haar hulp met die vraelyste en advies met die verwerking van die data.
- * Mnr. W.B. van Rooyen van die Departement van Onderwys, vir sy hulp met die verkryging van data.
- * Elke skoolhoof, adjunkhoof, departementshoof en onderwyser wat aan die ondersoek deelgeneem het.
- * Die personeel van die Ferdinand Postma-biblioteek vir hulle vriendelike hulpverlening.
- * Me. E. Cronje vir haar hulp met die taalkundige versorging.
- * My vader en moeder, mnr. en mev. J.H. Nel, vir hulle finansiële hulp en volgehoue ondersteuning en belangstelling.
- * My vrou, Irene, vir haar lojale ondersteuning asook my kinders, Elisna en Christian, van wie baie opofferings gevra is.

**DANK AAN MY SKEPPER VIR INSIG, VERMOë, DEURSETTINGSVERMOë EN
GEDULD OM HIERDIE STUDIE TE KON VOLTOOI.**

INHOUDSOPGAWE

DANKBETUIGING	i
BYLAES	xiii
LYS VAN FIGURE	xiii
LYS VAN TABELLE	xiii
SUMMARY	xvi
OPSOMMING	xviii

HOOFSTUK 1 ORIËNTERING

1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	1
1.3 DOEL VAN DIE NAVORSING	4
1.4 METODE VAN NAVORSING	4
1.4.1 Literatuurstudie	4
1.4.2 Empiriese ondersoek	5
1.4.2.1 Doel	5

1.4.2.2 Meetinstrument	5
1.4.2.3 Populasie	5
1.4.2.4 Loodsondersoek	5
1.4.2.5 Statistiese tegniek	5
1.5 TERREINAFBAKENING	6
1.6 HOOFSTUKINDELING	6
1.7 SAMEVATTING	6

HOOFSTUK 2 DIE WESENSAARD VAN VERANDERING

2.1 INLEIDING	7
2.2 DEFINISIES VAN VERANDERING	7
2.3 MODELLE VIR VERANDERING	8
2.3.1 Havelock se drie modelle van verandering	8
2.3.1.1 Die sosiale interaksie-model	9
2.3.1.2 Die navorsing, ontwikkeling en diffusie-model	10
2.3.1.3 Die probleemoplossingsmodel	11

2.3.2 Die organisasie-ontwikkelingsmodel van verandering	12
2.3.3 Die skakelingsmodel van verandering	13
2.3.4 Die randmodel van verandering	13
2.3.5 Die belangegebaseerde-aanvaardingsmodel van verandering	14
2.4 FAKTORE WAT VERANDERING IN DIE ONDERWYS BEÏNVLOED	16
2.4.1 Die gemeenskap en plaaslike omgewing	16
2.4.2 Die inhoud van verandering	17
2.4.3 Die eenheid van verandering	17
2.4.4 Ondersteuning deur die persone wat deur verandering geraak word	17
2.5 WYSES WAAROP SKOOLHOOFDE TE WERK KAN GAAN OM DIE BEWEGING VAN DIE VERANDERINGSKRAGTE TE VERANDER	17
2.6 STAPPE IN DIE VERANDERINGSPROSES	19
2.6.1 Ontvriësing	19
2.6.2 Beweging	20
2.6.3 Bevriësing	20

2.7	FASES IN DIE VERANDERINGSPROSES	21
2.7.1	Diagnosering	21
2.7.2	Beplanning	22
2.7.3	Implementering	22
2.7.4	Stabilisering	24
2.7.5	Evaluering	25
2.8	EIENSKAPPE VAN VERANDERING	25
2.8.1	Daar bestaan verskillende soorte veranderings	25
2.8.2	Verandering kan weerstand tot gevolg hê	27
2.8.3	Die skoolhoof is 'n belangrike fasiliteerder van verandering/ veranderingsagent	33
2.8.4	Verandering kan bestuur word	35
2.8.5	Verandering word in verskillende fases geïmplementeer	36
2.8.5.1	Fase 1 : Die voor-implementeringsfase	36
2.8.5.2	Fase 2 : Die implementeringsfase	37
2.8.5.3	Fase 3 : Die na-implementeringsfase	37
2.8.6	Spesifieke faktore kan verandering laat slaag of misluk	38

2.9	SAMEVATTING	40
------------	--------------------	-----------

HOOFSTUK 3
DIE PROSES VAN AMALGAMERING VAN SKOLE EN DIE
BESTUUR DAARVAN

3.1	INLEIDING	41
3.2	BEGRIPSVERKLARING	42
3.3	VOORVEREISTES VIR DIE SUKSESVOLLE AMALGAMERING VAN SKOLE	42
3.4	VOORDELE EN NADELE VAN DIE AMALGAMERINGSPROSES	45
3.5	DIE BESTUUR VAN DIE AMALGAMERINGSPROSES	47
3.5.1	DIE BEPLANNING VAN DIE AMALGAMERINGSPROSES	47
3.5.1.1	Bepanning as vertrekpunt van die bestuurshandeling tydens amalgamering	47
3.5.1.2	Vereistes vir effektiewe beplanning tydens amalgamering	51
3.5.1.3	Stappe in die beplanningsproses wat tydens amalgamering gevolg moet word	53
3.5.1.4	Soorte beplannings wat tydens amalgamering belangrik is	54
3.5.1.5	Bepanning in verhouding tot die ander bestuurstake wat tydens amalgamering deur die skoolhoof uitgevoer word	56

3.5.2 ORGANISERING TYDENS AMALGAMERING	57
3.5.2.1 Die doel van organisering tydens amalgamering	57
3.5.2.2 Vrae wat tydens die organisering van amalgamering van waarde kan wees	59
3.5.2.3 Voordele van goeie organisering wat tot die sukses van die amalgameringsproses kan bydra	60
3.5.2.4 Organisasiestruktuurskepping as bestuurstaak tydens amalgamering	61
3.5.3 DELEGERING DEUR DIE SKOOLHOOF TYDENS AMALGAMERING	65
3.5.3.1 Die belangrikheid van delegering tydens amalgamering	65
3.5.3.2 Die delegeringsproses wat tydens amalgamering plaasvind	66
3.5.4 DIE KOÖRDINERING VAN DIE AMALGAMERINGSPROSES	67
3.5.4.1 Koördinering as bestuurstaak tydens amalgamering	67
3.5.4.2 Die doel van koördinering tydens amalgamering	68
3.5.4.3 Basiese beginsels van koördinering wat tydens amalgamering belangrik is	68
3.5.4.4 Faktore wat koördinering tydens amalgamering vergemaklik	69

3.5.4.5 Hulpmiddels om goeie koördinering tydens amalgamering te verseker	70
3.5.5 LEIDINGGEWING DEUR DIE SKOOLHOOF TYDENS DIE AMALGAMERINGSPROSES	71
3.5.5.1 Die rol van die skoolhoof as leier tydens amalgamering	71
3.5.5.2 Leierseienskappe wat die skoolhoof wat met die amalgamering van skole te doen het, moet openbaar	73
3.5.6 DIE DOEL VAN MOTIVERING VAN DIE BETROKKE PARTYE BY DIE ALGAMERING VAN SKOLE	74
3.5.7 KOMMUNIKERING TYDENS DIE AMALGAMERINGSPROSES TUSSEN DIE BETROKKE PARTYE	78
3.5.7.1 Die doel van kommunikering tydens amalgamering	78
3.5.7.2 Die kommunikeringshandeling tydens amalgamering	79
3.5.7.3 Versterking en/of verswakking van die kommunikeringshandeling tydens amalgamering	80
3.5.7.4 Kommunikeringswyses om misverstande oor die beplande amalgamering uit die weg te ruim	81
3.5.8 BEHEERUITOEFENING TYDENS DIE AMALGAMERINGSPROSES	82
3.5.8.1 Die doel van beheeruitoefening tydens amalgamering	82
3.5.8.2 Beginsels van beheeruitoefening tydens amalgamering	83

3.5.8.3 Vereistes vir goeie beheeruitoefening tydens die amalgamering	83
3.5.9 KONFLIKHANTERING TYDENS DIE AMALGAMERINGSPROSES	85
3.5.9.1 Tipes konflik wat tydens amalgamering aangetref kan word	85
3.5.9.2 Benaderings tot konflik in skole wat amalgameer	86
3.5.9.3 Konflikhanteringstyle	89
3.5.9.4 Die rol van die skoolhoof by konflikhantering tydens amalgamering	91
3.6 SAMEVATTING	94

HOOFSTUK 4 EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING	96
4.2 DIE DOEL VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	96
4.3 NAVORSINGSONTWERP	96
4.3.1 Die vraelys as meetinstrument	96
4.3.1.1 Voordele van die posvraelys	97
4.3.1.2 Nadele van die posvraelys	97
4.3.2 Loodsondersoek en finalisering van die vraelys	98

4.3.3	Konstruksie van die vraelys	98
4.3.3.1	Struktuur van die vraelys	98
4.3.3.2	Doel met die vrae	100
4.3.4	Populasie	102
4.3.5	Steekproef	102
4.3.6	Administratiewe prosedure	102
4.3.7	Vraelyste uitgestuur en terugontvang	102
4.3.8	Statistiese tegniek	103
4.3.8.1	Die SAS-program	103
4.3.8.2	Frekwensie-ontledings	103
4.3.8.3	Die t-toets	103
4.4	INTERPRETASIE VAN DATA	104
4.4.1	Biografiese en demografiese besonderhede van skoolhoofde	104
4.4.2	Demografiese besonderhede van personeel	107
4.4.3	Die rol van die skoolhoof by die amalgameringsproses	110
4.4.3.1	Algemene inligting aangaande die amalgameringsproses	110

4.4.3.2	Visie ten opsigte van verandering	112
4.4.3.3	Bepanning van die veranderingsproses	117
4.4.3.4	Fasilitering van verandering	121
4.4.3.5	Sintese	126
4.4.3.6	Die fasiliteringstyl van die skoolhoof	127
4.4.3.7	Kontroletoeets	133
4.5	SAMEVATTING	135

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, BEVINDINGS EN AANBEVELINGS

5.1	INLEIDING	136
5.2	SAMEVATTING	136
5.3	BEVINDINGS	137
5.3.1	Bevindings met betrekking tot die literatuurstudie	137
5.3.2	Bevindings met betrekking tot die empiriese ondersoek	138
5.4	RIGLYNE VIR DIE SUKSESVOLLE VERLOOP VAN DIE AMALGAMERINGSPROSES	139
5.5	AANBEVELINGS AAN ONDERWYSOWERHEDE	140

5.6 SLOTOPMERKING

141

BRONNELYS

143

BYLAES

BYLAE A : Fasiliteringstyltabelle	152
BYLAE B : Amptelike departementele vorm vir die registrasie van 'n nuwe skool (RON 455A)	153
BYLAE C : Toestemmingsbrief van die Vrystaatse Onderwysdepartement	154
BYLAE D : Vraelys aan skoolhoofde	155
BYLAE E : Vraelys aan personeel	156

LYS VAN FIGURE

FIGUUR 3.1 'n Lyn- en staforganisasie van die amalgameringsproses	62
FIGUUR 3.2 'n Funksionele organisasiestruktuur van die amalgameringsproses	64

LYS VAN TABELLE

TABEL 4.1 Aantal vraelyste uitgestuur en terugontvang	102
TABEL 4.2 Biografiese besonderhede van skool	104
TABEL 4.3 Demografiese besonderhede van skole	106
TABEL 4.4 Gegewens van onderwysers : biografies en demografies	107

TABEL 4.5	Algemene inligting aangaande amalgamasie soos deur die onderskeie skoolhoofde verstrek	110
TABEL 4.6	Die personeel se persepsies van skoolhoofde se betrokkenheid by die visie wat hulle het ten opsigte van die veranderingsproses het	112
TABEL 4.7	Personeel se siening ten opsigte van die belangrikheid van elke aspek rakende 'n visie oor die veranderingsproses	114
TABEL 4.8	t-Toets ten opsigte van die visie wat skoolhoofde oor verandering het	116
TABEL 4.9	Die personeel se siening ten opsigte van die betrokkenheid van skoolhoofde by die beplanning van die amalgameringsproses	117
TABEL 4.10	Die personeel se siening ten opsigte van die belangrikheid van beplanning vir skoolhoofde tydens die amalgameringsproses	119
TABEL 4.11	t-Toets met betrekking tot die skoolhoof se beplanning van verandering wat met amalgamasie gepaard gaan	120
TABEL 4.12	Personeel se persepsies ten opsigte van skoolhoofde se betrokkenheid by die fasilitering van verandering	121
TABEL 4.13	Personeel se persepsies van die belangrikheid van aspekte rakende die fasilitering van verandering vir skoolhoofde	123
TABEL 4.14	t-Toets met betrekking tot die skoolhoof se fasilitering van verandering	126

TABEL 4.15 Frekwensies van die fasiliteringstyle van die onderskeie skoolhoofde	128
TABEL 4.16 Die persepsies van die personeel ten opsigte van die fasiliteringstyl van skoolhoofde	128
TABEL 4.17 t-Toets met betrekking tot die fasiliteringstyl van die onderskeie skoolhoofde	133

SUMMARY

Rationalisation, because of a lack of governmental funds, has become part of the education system of the RSA. In schools it implies that teaching posts are being reduced and that more emphasis is placed on the optimum use of physical facilities. For many smaller and rural schools, amalgamation became a possible solution to the problem. The amalgamation of schools however, implies a drastic change in the status quo.

The main aim of the study is to investigate amalgamation as a facet of the changing process. This aim is operationalised with the help of a literature study to determine the character of change and furthermore to determine what amalgamation implies and how it should be managed. Thereupon, by ways of an empirical investigation, based on a structured questionnaire which was sent to all the schools in the Free State which had amalgamated since 1995, it was determined in which way the amalgamation of schools is managed and what problems they experience in this regard.

From the literature study it appeared that change is implemented to bring about renewal. A lot of different factors influence change in the education system. Headmasters have an important role to play in the management of change. Special attention should be given to the different managerial skills to manage the process of amalgamation successfully. Headmasters should be alert for conflict which may occur during the amalgamation.

The empirical investigation showed that headmasters in general have the skills to implement and manage change brought forth by amalgamation. Furthermore it came to light that headmasters in general are not aware of resistance against the amalgamation or on the management of the process. Furthermore it was found that headmasters do not always see the change brought forth by the amalgamation as a change for the better.

A few of the most important findings which came from the study were that change is a planned and systematic process. A lot of different factors and forces bring about change. If the headmaster, in conjunction with his personnel and other interested parties, plans correctly, organise, manage and take the lead, amalgamation, as a unique process of change, success may be increased. There are certain requirements set by the different departments of education on the process of amalgamation which should be considered. The process of amalgamation has a lot of advantages as well as disadvantages, and if the process is managed purposefully, the disadvantages can mainly be overcome.

A few of the most important guidelines to efficiently manage the amalgamation of schools, are that headmasters should keep themselves up to date on all the changes going on in the education system. Furthermore the process of amalgamation, as option, to efficiently manage schools with a shrinking pupil number, should be studied in great detail before it can be considered. A thorough knowledge of all the managerial functions will enable headmasters to help the process of amalgamation go along effectively. Any conflict which may occur during amalgamation, should be managed in such a way that the process itself is not affected.

OPSOMMING

Rasionalisasie in die onderwys as gevolg van beperkte owerheidsfondse is aan die orde van die dag in die RSA. In skole het dit veral tot gevolg dat onderwysposte verminder word en dat daar toenemend klem gelê word op die optimale benutting van fisiese fasiliteite. Vir verskeie kleiner en plattelandse skole het amalgamering 'n moontlike oplossing vir die probleem gebied. Die amalgamering van skole beteken egter 'n ingrypende verandering van die status quo.

Die oorkoepelende doel van die studie is om die amalgamering van skole as faset van verandering te bestudeer. Die oorkoepelende doel is geoperasionaliseer deur met behulp van 'n literatuurstudie die wesensaard van verandering na te vors en te bepaal wat die amalgameringsproses behels en op watter wyse dit bestuur behoort te word. Vervolgens is daar deur middel van 'n empiriese ondersoek, gebaseer op gestruktureerde vraelyste wat gestuur is aan al die skole in die Vrystaat wat sedert 1995 geamalgameer het, bepaal op watter wyse die amalgamering van skole bestuur en watter probleme in die verband ondervind word.

Uit die literatuurstudie het dit geblyk dat verandering geïmplementeer word om vernuwing te bewerkstellig. Verskeie faktore beïnvloed verandering in die onderwys. Skoolhoofde het 'n belangrike rol om te speel in die bestuur van verandering. Daar moet baie aandag aan die verskillende bestuurshandelinge gegee word ten einde die amalgameringproses suksesvol te bestuur. Skoolhoofde behoort ook bedag te wees op moontlike konflik wat in die amalgameringsproses mag ontstaan.

Die empiriese ondersoek het getoon dat skoolhoofde oor die algemeen oor die kundigheid beskik om die verandering wat met amalgamasie gepaard gaan, doeltreffend te bestuur. Voorts het dit ook aan die lig gekom dat skoolhoofde oor die algemeen nie bedag is op weerstand teen die amalgamering of om dit te bestuur nie. Daar is ook gevind dat skoolhoofde nie altyd die verandering wat met amalgamasie gepaard gaan, as verbetering sien nie.

Enkele van die vernaamste bevindinge van die studie is dat verandering 'n beplande en sistematiese proses is. Daar bestaan verskillende faktore en kragte wat verandering veroorsaak. Indien skoolhoofde in samewerking met hulle personeel en ander belanghebbende partye korrek beplan, organiseer, beheer toepas en leiding neem, kan amalgamasie, as unieke veranderingsproses, doeltreffend verloop. Daar is sekere voorvereistes vir die amalgameringsproses wat deur die onderskeie onderwysdepartemente neergelê word wat in ag geneem moet word. Die amalgameringsproses hou talle voordele sowel as nadele in en deur die proses doelbewus te bestuur, kan die nadele van die proses grootliks oorkom word.

Van die vernaamste riglyne wat neergelê word om die amalgamering van skole doeltreffend te bestuur, is dat skoolhoofde hulself voortdurend op hoogte moet hou van veranderings wat in die onderwys plaasvind. Die amalgameringsproses, as opsie om skole met krimpende leerlinggetalle effektief te bestuur, moet deeglik deur skoolhoofde en al die ander belanghebbende partye bestudeer word. 'n Grondige kennis van die bestuursfunksies sal skoolhoofde in staat stel om die amalgameringsproses doeltreffend te laat verloop. Konfliksituasies wat tydens die amalgameringsproses mag ontstaan, moet op so 'n wyse bestuur word dat die proses self nie skade lei nie.