

**DIE VERBAND TUSSEN  
ORGANISASIEGESONDHEID EN  
ORGANISASIEKLIMAAT IN SEKONDÊRE SKOLE**

**Dieter Gerhard Böhmer, B.Sc.,B.Ed.,H.O.D.**

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike nakoming van die vereistes vir  
die graad Magister Educationis  
in die Departement Vergelykende Opvoedkunde en Onderwysbestuur  
aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Leier: Dr. P.J. Mentz

Potchefstroom

1993

# VOORWOORD

Hierdie skripsie is opgedra aan Dianne, Walter, Johann en Christian.

Ek betuig graag my dank aan:

- My Hemelse Vader vir die genade wat ek uit Sy hand ontvang het.
- My vrou en kinders vir die liefde en ondersteuning wat ek van hulle ontvang het.
- My ouers vir hulle ondersteuning en finansiële bydrae.
- My leier, dr P.J. Mentz, vir sy motivering, begrip en begeleiding.
- Mev Elsa Mentz vir haar hulp en begeleiding met die empiriese navorsing.
- Die personeel van die Ferdinand Postma biblioteek vir hul effektiewe en vriendelike diens.
- Peet van Rensburg Uitgewers vir die taalkundige en tipografiese versorging van die skripsie.
- Die Sentrum vir Wetenskapontwikkeling vir die toekenning van 'n beurs.
- Al die kollegas en personeel wat bereid was om die vraelyste te voltooi.
- Prof H.S. Steyn, hoof van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO, vir die kontrole van die statistiese gegewens.

# **SUMMARY**

## **THE CONNECTION BETWEEN ORGANISATIONAL HEALTH AND ORGANISATIONAL CLIMATE IN SECONDARY SCHOOLS**

Organisational health is a significant feature of the organisational life of schools, because positive health will foster growth and development (Tarter,1988:1). A healthy organisation doesn't only survive in its present environment, but also continues to cope adequately over the long term and extends its surviving and coping abilities (Miles,1969:378).

A second aspect which is often mentioned in the same context, is organisational climate. The organisational climate is defined by shared perceptions of behaviour. These shared perceptions determine the communication, norms, the way in which authority is exercised, mutual confidence amongst teachers, participation and supported behaviour (Mentz,1990:123).

The question arises to which extent organisational health and organisational climate can be connected, and to which extent the subscales of organisational health can be connected to the subscales of organisational climate.

The following conclusions were reached:

In the literature many dimensions were found which support organisational health as well as organisational climate. The Organisational Health Inventory (OHI) and the Organisational Climate Description Questionnaire-Rutgers Secondary (OCDQ-RS) were the two instruments used to measure organisational health and organisational climate. The subscales of the instruments: supportive behaviour of the principal, academic emphasis, morale and mutual confidence amongst teachers, were closely connected in the literature. Contrary to this Hoy et al. (1990:269) found no connection between mutual confidence amongst teachers and the other subscales. He did, however, identify connections between all the other subscales. In an empiric research on the East Rand at secondary schools, a very close connection was identified between fourteen subscales. In the research conducted in some eastern industrial states of the USA, eighteen connections between the subscales were identified. The reliability of the instruments were also tested for the East Rand Region and the alpha coefficients were high.

An interesting correlation was identified between schools with an open climate and healthy schools. Schools with an open climate tend to be healthy schools.

Recommendation: If practitioners are to use only one measure to map the domain of the climate of secondary schools, the OHI will be the best instrument.

# INHOUDSOPGAWWE

Lys van Tabelle . . . . . vii

## **HOOFSTUK 1 : ORIËTERING . . . . . 1**

1.1 INLEIDING . . . . . 1

1.2 PROBLEEMSTELLING . . . . . 1

1.3 DIE DOEL MET DIE NAVORSING . . . . . 4

1.4 METODE VAN NAVORSING . . . . . 4

1.4.1 Literatuurstudie . . . . . 4

1.4.2 Empiriese ondersoek . . . . . 4

1.4.2.1 Vraelys . . . . . 4

1.4.2.2 Universum . . . . . 5

1.4.2.3 Statistiese tegniek . . . . . 5

1.5 HOOFSTUKINDELING . . . . . 5

1.6 SAMEVATTING . . . . . 6

## **HOOFSTUK 2 : DIE AARD VAN ORGANISASIEKLIMAAT EN ORGANISASIEGESONDHEID . . . . . 7**

2.1 INLEIDING . . . . . 7

2.2 DIE ORGANISASIE . . . . . 7

2.2.1 Inleiding . . . . . 7

2.2.2 Die skool as organisasie . . . . . 8

2.2.3	Die skool as formele organisasie . . . . .	8
2.2.4	Die skool as informele organisasie . . . . .	9
2.2.5	Die skool as oop en geslote organisasie . . . . .	10
2.2.6	Die uniekheid van afsonderlike organisasies . . . . .	10
2.3	ORGANISASIEKLIMAAT . . . . .	11
2.3.1	Inleiding . . . . .	11
2.3.2	Die omskrywing van organisasieklimaat . . . . .	11
2.3.3	Dimensies van organisasieklimaat in skoolverband . . . . .	14
2.3.3.1	Dimensies uit eietydse siening . . . . .	14
2.3.3.2	Dimensies soos afgelei uit meetinstrument: Organizational Climate Description Questionnaire — Rutgers Secondary (OCDQ-RS) . . . . .	16
2.3.3.2.1	Die hoof se gedrag . . . . .	16
2.3.3.2.2	Die personeel se gedrag . . . . .	16
2.3.3.3	Samevatting . . . . .	17
2.3.4	Oop klimaat . . . . .	17
2.4	ORGANISASIEGESONDHEID . . . . .	18
2.4.1	Inleiding . . . . .	18
2.4.2	Die omskrywing van organisasiegesondheid . . . . .	18
2.4.3	Dimensies van organisasiegesondheid in skoolverband . . . . .	21
2.4.4	Indeks . . . . .	24
2.4.5	Samevatting . . . . .	24
2.4.6	Tegnieke om organisasiegesondheid te verbeter . . . . .	25
2.4.7	Samevatting . . . . .	26

<b>HOOFSTUK 3 : DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEGESONDHEID EN ORGANISASIEKLIMAAT</b>	<b>.28</b>
3.1 INLEIDING	.28
3.2 'N LITERATUUROORSIG OOR DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEGESONDHEID EN ORGANISASIEKLIMAAT IN DIE NIE-ONDERWYSSEKTORE	.29
3.2.1 Inleiding	.29
3.2.2 Die verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat	.29
3.2.3 Samevatting	.30
3.3 'N LITERATUUROORSIG OOR DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEGESONDHEID EN ORGANISASIEKLIMAAT IN SEKONDÊRE SKOLE	.30
3.3.1 Samevatting	.33
3.3.2 Die vergelyking van die meetinstrument "Organizational climate description questionnaire" (OCDQ-RS) en die meetinstrument "Organizational Health Inventory" (OHI)	.34
3.4 SAMEVATTING	.37
 <b>HOOFSTUK 4 : EMPIRIESE ONDERSOEK</b>	 <b>.38</b>
4.1 INLEIDING	.38
4.2 DIE MEETINSTRUMENTE	.38
4.2.1 Organizational climate descriptive questionnaire — Rutgers secondary (OCDQ-RS)	.38
4.2.2 Die Organization health inventory (OHI)	.39
4.3 ADMINISTRATIEWE PROSEDURES	.40
4.4 UNIVERSUM	.41

4.5	STATISTIESE TEGNIEKE . . . . .	42
4.5.1	Inleiding . . . . .	42
4.5.2	Bepaling van frekwensies . . . . .	42
4.5.3	Bepaling van die openheid met behulp van die openheidindeks . . . . .	43
4.5.3.1	Bepaling van itemgemiddeldes . . . . .	43
4.5.3.2	Standaardisering van subskale . . . . .	43
4.5.3.3	Openheidindeks . . . . .	43
4.5.4	Bepaling van die gesondheid met behulp van die gesondheidindeks . . . . .	44
4.5.4.1	Bepaling van itemgemiddeldes . . . . .	44
4.5.4.2	Standaardisering van subskale . . . . .	44
4.5.4.3	Gesondheidindeks . . . . .	44
4.5.5	Die verband tussen die openheidindeks en die gesondheidindeks . . . . .	45
4.5.6	Faktoranalise . . . . .	45
4.5.7	Korrelasies . . . . .	46
4.5.8	Die betroubaarheid van die meetinstrumente . . . . .	47
4.6	INTERPRETASIE VAN DIE STATISTIESE DATA . . . . .	47
4.6.1	Persoonlike besonderhede van personeellede wat die vraelyste voltooi het (vergelyk 4.5.2) . . . . .	47
4.6.2	Demografiese besonderhede (vergelyk 4.5.2) . . . . .	51
4.6.3	Openheidindeks (vergelyk 2.3.4 en 4.5.3) . . . . .	52
4.6.3.1	Die Engelsmedium skole: Organisasieklimaat . . . . .	52
4.6.3.2	Die Afrikaansmedium skole: Organisasieklimaat . . . . .	53
4.6.4	Gesondheidsbepaling (vergelyk 2.4.4 en 4.5.4) . . . . .	54
4.6.4.1	Die Engelsmedium skole: Organisasiegesondheid . . . . .	54

4.6.4.2	Die Afrikaansmedium skole: Organisasiegesondheid . . . . .	.55
4.6.5	Die vergelyking van die plasings van skole met betrekking tot openheid en gesondheid . . . . .	.56
4.6.6	Die faktoranalises . . . . .	.57
4.6.6.1	Faktoranalise van die OCDQ-RS . . . . .	.57
4.6.6.2	Faktoranalise van die OHI . . . . .	.59
4.6.6.3	Faktoranalise van die 34 items van die OCDQ en die 44 items van die OHI . . . . .	.61
4.6.7	Korrelasies . . . . .	.64
4.6.7.1	Pearson se korrelasiekoëffisiënt . . . . .	.64
4.6.7.2	Kanoniese korrelasie . . . . .	.67
4.6.8	Betroubaarheid van die meetinstrumente . . . . .	.68
4.7	SAMEVATTING . . . . .	.69
<b>HOOFSTUK 5 : SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS . . . . .</b>		<b>.70</b>
5.1	INLEIDING . . . . .	.70
5.2	SAMEVATTING . . . . .	.70
5.3	BEVINDINGE . . . . .	.71
5.3.1	Bevindinge ten opsigte van Doelstelling 1 . . . . .	.71
5.3.1.1	Bevindinge uit die literatuurstudie . . . . .	.71
5.3.1.2	Bevindinge uit die empiriese navorsing . . . . .	.71
5.3.1.3	Gevolgtrekking . . . . .	.72
5.3.2	Bevindinge ten opsigte van Doelstelling 2 . . . . .	.72

5.3.2.1	Bevindinge uit die literatuurstudie . . . . .	.72
5.3.2.2	Bevindinge uit die empiriese navorsing . . . . .	.72
5.3.2.3	Gevolgtrekking . . . . .	.73
5.3.3	Bevindinge ten opsigte van Doelstelling 3 . . . . .	.73
5.3.3.1	Gevolgtrekking . . . . .	.73
5.4	AANBEVELINGS . . . . .	.74
5.5	SLOTPERSPEKTIEF . . . . .	.74
BRONNELYS . . . . .		.76
BYLAE A		
	Versoek aan Die Uitvoerende Direkteur van Die Transvaalse Onderwysdepartement . . . . .	.81
BYLAE B		
	Toestemmingsbrief van die Uitvoerende Direkteur van die Transvaalse Onderwysdepartement . . . . .	.83

# LYS VAN TABELLE

TABEL 3.1	
Die vergelyking tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid . . . . .	.31
TABEL 4.1	
Vraelyste . . . . .	.42
TABEL 4.2	
Gegewens oor onderwysers : persoonlik . . . . .	.48
TABEL 4.3	
Gegewens oor onderwysers : pos en kwalifikasies . . . . .	.49
TABEL 4.4	
Gegewens oor onderwysers : demografies . . . . .	.51
TABEL 4.5	
Gemiddelde en standaardafwyking / openheid . . . . .	.52
TABEL 4.6	
Die Engelsmedium skole / openheid . . . . .	.52
TABEL 4.7	
Die Afrikaansmedium skole / openheid . . . . .	.53
TABEL 4.8	
Die verskil tussen die gemiddelde indekspunte / openheid . . . . .	.53
TABEL 4.9	
Gemiddelde en standaardafwyking / gesondheid . . . . .	.54

TABEL 4.10	
Die Engelsmedium skole / gesondheid . . . . .	.54
TABEL 4.11	
Die Afrikaansmedium skole / gesondheid . . . . .	.55
TABEL 4.12	
Die verskil tussen die gemiddelde indekspunte / gesondheid . . . . .	.55
TABEL 4.13	
Die vergelyking van die plasing van skole met betrekking tot openheid en gesondheid . . . . .	.56
TABEL 4.14	
Faktorbeladings van die finale Varimax-rotasie vir die 34 items van die OCDQ-RS . . .	.57
TABEL 4.15	
Faktorbeladings van die finale Varimax-rotasie vir die 44 items van die OHI . . . . .	.59
TABEL 4.16	
Faktorbeladings van die finale Varimax-rotasie vir die 78 items van die OCDQ en die OHI . . . . .	.61
TABEL 4.17	
Pearson se korrelasiekoëffisiënt . . . . .	.64
TABEL 4.18	
Vergelyking tussen die navorsing aan die Oosrand en dié in die VSA . . . . .	.66
TABEL 4.19	
Alpha-koëffisiënte . . . . .	.68

# HOOFSTUK 1

## ORIËTERING

### 1.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word daar gekyk na die probleem wat aanleiding tot hierdie navorsing gegee het. Die doel van die navorsing word ook uitgelig en die metodes wat aangewend gaan word, word bespreek. Ten slotte word die hoofstukindeling van die studie ook gegee.

### 1.2 PROBLEEMSTELLING

Belangrike kenmerke van die lewe in 'n organisasie soos 'n skool is gesondheid en vertroue, omdat positiewe klem op organisasiegesondheid groei en ontwikkeling bevorder (Tarter, 1988:1). Die begrip *organisasiegesondheid* is reeds deur Miles (1969) soos volg omskryf: 'n Gesonde organisasie is 'n organisasie wat nie alleenlik oorleef in sy omgewing nie, maar wat steeds daarin slaag om oor 'n lang periode sy eie oorlewings- en aanpassingsmoontlikhede te verbeter (Miles, 1969:378).

'n Gesonde skool het volgens Hoy et al., 1990:264-265) die volgende kenmerke:

- Die skool is beskerm teen onredelike druk van die gemeenskap en ouers.
- Die hoof is 'n dinamiese leier wat sy personeel ondersteun en tog hoë akademiese standaarde nastreef, en die nodige vir sy skool kan beding.
- Die personeel handhaaf gewoonlik hoë standaarde van optrede, stel hoë, tog bereikbare doelwitte vir hul leerlinge en bevorder 'n akademiese gees.
- Die leerlinge werk hard; hulle is geweldig gemotiveerd en respekteer hul akademiesgeoriënteerde klasmaats.
- Die nodige voorrade wat in die klaskamer nodig is om sinvol te kan onderrig, is beskikbaar.
- Die moreel van die personeel is hoog, hulle hou van mekaar, is entoesiasies oor hul werk en is trots op hul skool.

Hieruit kan duidelik gesien word dat organisasiegesondheid 'n besondere ideaal is om na te streef. Dit bevorder aspekte soos 'n aangename werksmilieu, hoë moreel, goeie onderlinge ondersteuning, baie min frustrasie, sterk betrokkenheid, lojaliteit en identifisering met 'n eie kultuur en met die organisasies wat deel is van die kultuur. Bogenoemde lei uiteraard daartoe dat so 'n organisasie sal oorleef.

'n Tweede aspek wat dikwels in dieselfde verband as organisasiegesondheid gebruik word, is organisasieklimaat. Basson, Van der Westhuizen en Niemann (1990:653) maak die bewering dat die kwaliteit van die menslike handeling in 'n organisasie tot 'n groot mate bepaal word deur die gees wat in die organisasie heers. Halpin het vroeër reeds daarop gewys dat daar in elke skool 'n besondere gees heers, waarna ook verwys kan word as die persoonlikheid van die skool (1966:131). Volgens Halpin het die gees van 'n skool 'n groot invloed op die werksgeluk wat die leerlinge/personeel van so 'n skool ervaar. Hierdie gees wat die grondslag vorm van die werkstevredenheid en produktiwiteit van mense wat in die organisasie betrokke is, konstitueer die klimaat van die organisasie (Basson et al., 1990:653).

Organisasieklimaat het vir Basson et al. verder te make met die volgende aspekte:

- Interne pogings.
- Die tipes mense in die organisasie.
- Die werksprosedures.
- Fisiese uitleg.
- Vorme van kommunikasie.
- Gesindhede.
- Toewyding en lojaliteit van die bewoners teenoor die organisasie.
- Die uitoefening van gesag.
- Norme, lewensopvattinge en -houdinge wat uitgeleef word.

Mentz (1990:123) identifiseer die volgende determinante van organisasieklimaat:

- Kommunikasie.
- Waardes.
- Gesagsuitoefening.
- Interaksie.
- Deelname en ondersteuning (maar in 'n mindere mate).

In 'n skool met 'n oop organisasieklimaat heers daar 'n aangename leef- en werksatmosfeer (Van Dyk, 1991a:58). Ten einde 'n oop organisasieklimaat te bevorder, is dit noodsaaklik dat die hoof 'n ondersteunende rol sal speel en sy personeel by innovering en besluitneming sal betrek. Goeie verhoudinge tussen leerlinge en personeel moet verder 'n hoë prioriteit geniet. Personeel sowel as leerlinge moet doelgerig werk en baie klem moet gelê word op die voorlewing van norme en waardes.

Indien daar gelet word op die uiteensetting van organisasiegesondheid en organisasieklimaat, blyk dit dat daar 'n verband bestaan. Mentz (1990:93-94) het aangetoon dat dit wel die geval is. Die vraag ontstaan dus tot watter mate organisasiegesondheid en -klimaat mekaar beïnvloed. So 'n ondersoek behoort te lei tot 'n beter begrip van organisasiegesondheid en die belangrikheid daarvan vir 'n skool. Suksesvolle funksionering van 'n skool ter verwesenliking van onderwysdoelstellings, is afhanklik van 'n positiewe klimaat (Van Dyk, 1991a: 62). Hoy et al. (1990:272-273) wys egter daarop dat organisasiegesondheid 'n beter raamwerk is om akademiese effektiwiteit te toets. Organisasiegesondheid en organisasieklimaat sluit dus nou bymekaar aan. Insig rondom die wedersydse afhanklikheid en determinante wat beide beïnvloed, blyk bepalend vir die onderwys te wees.

In die ondersoek van Hoy et al. (1990:274-277), wat in 'n oostelike industriële staat in die VSA onderneem is, is 'n verskeidenheid van faktore geïdentifiseer wat verband hou met organisasiegesondheid sowel as met organisasieklimaat. Dit is egter belangrik om te bepaal of dieselfde faktore en determinante ook in die Transvaalse Oosrandstreek geldig is. Verder moet daarop gelet word dat hierdie studie van Hoy et al. daarop gerig was om te bepaal watter meetinstrument, die Organizational Health Inventory (OHI) of die Organizational Climate Description Questionnaire - Rutgers Secondary (OCDQ-RS), die beste aanduiding van 'n doeltreffende skool sal weergee. Dit blyk ook moontlik te wees om deur middel van 'n faktoranalise nog verdere verbande, wat tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat voorkom, te identifiseer en korrelasies tussen die faktore te bepaal.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat die probleem van hierdie navorsing rondom die volgende twee vrae wentel:

- Watter verband bestaan daar tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat in 'n sekondêre skool?
- Is die faktore wat in die oostelike industriële staat van die VSA vir 'n gesonde organisasie (skool) en 'n organisasie (skool) met 'n oop (positiewe) organisasieklimaat verantwoordelik is ook toepaslik in die Transvaalse Oosrandstreek? Indien nie, wat is die omvang van die verskille?

### **1.3 DIE DOEL MET DIE NAVORSING**

Die doel met die navorsing is om:

- die verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat in sekondêre skole te bepaal,
- te bepaal of die determinante en faktore wat beide organisasiegesondheid en -klimaat in die oostelike industriële staat (VSA) bevorder ook in die Transvaalse Oosrandstreek bepalend is, en
- indien daar 'n diskrepansie tussen die determinante/faktore van die streke bespeur word, die omvang daarvan te bepaal.

### **1.4 METODE VAN NAVORSING**

#### **1.4.1 Literatuurstudie**

Relevante primêre en sekondêre bronne is geraadpleeg om die verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat te bepaal. 'n DIALOG-soektog met onder andere die volgende trefwoorde is onderneem: Organisasiegesondheid; Gesonde skole; Organizational health; School health; Organisasieklimaat; Skoolklimaat; Organizational climate; School atmosphere; School climate. Op grond hiervan is heelwat navorsingsmateriaal verkry.

Daar is geen afgehandelde of onafgehandelde skripsie, verhandeling of proefskrif met organisasiegesondheid of gesonde skole as onderwerp gevind nie.

#### **1.4.2 Empiriese ondersoek**

##### **1.4.2.1 Vraelys**

Twee gestandaardiseerde vraelyste is vir die navorsing aangewend:

- Die eerste vraelys is die OCDQ-RS (Organizational Climate Description Questionnaire — Rutgers Secondary). Die oorspronklike OCDQ is deur Halpin en Croft ontwerp (Hoy et al.1990:262). Die vraelys is vir sekondêre skole in die VSA verder ontwikkel. Hierna is die vraelys deur Mentz (1990:166-197) vir gebruik in Suid-Afrika aangepas en getoets.

- Die tweede vraelys is die OHI (Organization Health Inventory). Die OHI is 'n nuwe instrument wat die organisasiegesondheid van 'n sekondêre skool met behulp van sewe determinante omskryf (Hoy & Feldman, 1987:35). Hoy & Feldman (1987:36) wys daarop dat die OHI aansienlike navorsingswaarde sowel as praktiese waarde het.

#### **1.4.2.2 Universum**

Die universum is alle onderwysers op Posvlakke 1 en 2 in sekondêre skole onder beheer van die TOD in die Oosrandstreek (n=1621). Met behulp van 'n gestratifiseerde trossteekproefneming is nege skole uit hierdie populasie sistematies geselekteer en al die onderwysers by die skole geneem. Die Engelsmedium- en Afrikaansmediumskole is in die steekproef geskei om 'n verteenwoordigende groep van elkeen te verkry.

#### **1.4.2.3 Statistiese tegniek**

Die data is met behulp van die hoofraamrekenaar van die PU vir CHO ingesleutel en verwerk. Met behulp van die SAS-programpakket (SAS Institute Inc., 1988:155-1028) is:

- 'n frekwensie-ontleding gedoen ten einde persoonlike en demografiese statistiek oor die kenmerke van die universum weer te gee,
- die geldigheid van beide die meetinstrumente deur middel van faktoranalises getoets,
- 'n verdere faktoranalise op al die items van die OCDQ en die OHI gedoen om die verband tussen die faktore te bepaal,
- 'n kanoniese korrelasie tussen die OCDQ en die OHI gedoen,
- 'n Pearson-korrelasie gedoen tussen al die faktore van die OCDQ en die OHI met betrekking tot nege skole waarvan die gemiddelde aantal personeellede per skool 42 is,
- die openheidindeks en die gesondheidindeks vir elke skool bepaal en die verband ondersoek.

### **1.5 HOOFSTUKINDELING**

- HOOFSTUK 1 : Oriëntering.
- HOOFSTUK 2 : Die aard van organisasiegesondheid en organisasieklimaat.
- HOOFSTUK 3 : Die verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat.

- HOOFSTUK 4 : Empiriese ondersoek.
- HOOFSTUK 5 : Afleidings, gevolgtrekkings en aanbevelings.

## **1.6 SAMEVATTING**

In hierdie hoofstuk is die probleem waarom die navorsing wentel, geformuleer. Die doel van die navorsing is weergegee, die navorsingstegnieke en -metodes wat gevolg is, is beskryf, en die universum is vasgestel. In Hoofstuk 2 sal die aard van organisasieklimaat en organisasiegesondheid ondersoek word.

# **HOOFSTUK 2**

## **DIE AARD VAN ORGANISASIEKLIMAAT EN ORGANISASIEGESONDHEID**

### **2.1 INLEIDING**

Die gedrag van 'n persoon in 'n organisasie is nie net 'n funksie van formele verwagtinge en individuele behoeftes nie (Hoy & Miskel, 1991:204). Die wyse waarop 'n persoon in 'n opvoedkundige organisasie optree, word gedeeltelik deur die individuele karaktertrekke van die persoon en gedeeltelik deur sy organisatoriese omgewing bepaal (Hoy en Miskel, 1982:185 & Kahn et al., 1964:387). Sy individuele karaktertrekke en sy motivering bepaal sy strewe, dryfkrag en doelgerigheid om sy omgewing te verander (Kahn et al., 1964:239). Hierteenoor staan die persoon wat op die omgewing wag om hom te motiveer (Kahn et al., 1964:239). Om dié rede is die bestudering van die aard van organisasiegesondheid en organisasieklimaat betekenisvol. In opvoedkundige kringe word met betrekking tot effektiewe skole al hoe meer oor 'n positiewe skoolklimaat gesprek gevoer. Opvoedkundiges beskou dit as 'n wyse om leerlingprestasie te verbeter (Hoy et al., 1991:2).

### **2.2 DIE ORGANISASIE**

#### **2.2.1 Inleiding**

In enige benadering waar die skool as organisasie beskou word, moet daar rekening gehou word met die feit dat alle gesag, reëlins en organisatoriese aangeleenthede op die verwerking van opvoedende onderwys afgestem is (Mentz, 1990:18). Van der Westhuizen (1990:58) wys daarop dat bestuur in organisasieverband plaasvind. Die vraag is dus in watter verband die skool as 'n organisasie beskou kan word.

### **2.2.2 Die skool as organisasie**

Soos reeds uitgelig, is die gemeenskaplike doel in 'n skool opvoedende onderwys. Van Schalkwyk (1986:16) bevestig dit as hy beweer dat daar onderrig word om bepaalde opvoedingsdoelstellinge te bereik.

Die struktuur van 'n skool word deur Van Schalkwyk (1988:116-117) soos volg omskryf: Die skool is 'n onderrig- en leerplek, word ondersteun deur ondersteuningsdienste en samelewingsverbande, konformeer met die milieu waarvan dit deel vorm, beskik oor interne en soewereine bevoegdhede, word bestuur en beskik gevolglik oor 'n onderwysbeleid, 'n organisasiestruktuur, ampsdraers, finansies, werksprosedures en beheermeganismes.

Volgens Basson et al. (1990:640) word 'n organisasie gekenmerk deur onder andere die teenwoordigheid van mense, die bestaan van 'n bepaalde geordende struktuur en die feit dat daar na gemeenskaplike doelstellings gestreef word. Mentz (1990:61) beklemtoon die volgende kenmerke van 'n organisasie: verhoudingstigting wat tot taakverdeling lei, en gesagsuitoefening binne 'n formele struktuur.

Aangesien 'n skool aan al die bogenoemde kenmerke van 'n organisasie beantwoord, kan daar met reg beweer word dat 'n skool 'n organisasie is.

Met die oog op die bestudering van organisasieklimaat is dit nodig om die skool as formele en informele organisasie te beskou, aangesien die informele organisasie binne in 'n formele organisasie 'n sterk invloed op die organisasieklimaat kan uitoefen (Lipham & Hoeh, 1974:90). Sosioloë en sielkundiges beweer dat die formele organisasie nie daarin kon slaag om die basiese behoeftes van die mens te bevredig nie; dit kon nie betrokkenheid en wedersydse omgee vir mekaar verseker nie (Holmes, 1985:3708). Die vraag ontstaan dus of die meer menslike benadering, soos wat dit in organisasieklimaat en organisasiegesondheid voorkom, die antwoord is? Kahn et al. (1964:392) beweer dat die humanisme die voordele van 'n gesonde organisasie, naamlik interpersoonlike verhoudingstigting, beklemtoon. Dit is egter ook so dat mense wat gelukkig in 'n organisasie is nie noodwendig harde werkers is nie.

### **2.2.3 Die skool as formele organisasie**

As 'n organisasiestruktuur ook 'n formele raamwerk het, sal dit beteken dat alle werk verdeel, gesag gedelegeer, verantwoordelikhede en pligte toegeken, en ook die verhou-

dinge gereël word (Van Schalkwyk, 1988:57). Lipham en Hoeh (1974:90-91) sluit nou hierby aan waar hulle die karaktereenskappe van formele organisasies soos volg weergee:

- Doelgeoriënteerdheid — die doelstellings is deur die breë gemeenskap daargestel.
- Hiërargiese gesagstruktuur — daar bestaan 'n direkte gesagslyn.
- Organisasiestruktuur — posomskrywings en prosedures is duidelik omskryf.
- Persoonlike interaksie — aktiwiteite is gekoördineerd om alle persone te betrek en verhoudings te reël.

In die lig van 2.2.2 en 2.2.3 kan die skool nie net as 'n organisasie nie maar ook as 'n formele organisasie beskryf word. Dit volg uit die skool se hiërargiese gesagstruktuur, sy duidelike posomskrywings, doelgerigtheid en gekoördineerde aktiwiteite. Hier word uitgegaan van die veronderstelling dat formele en informele organisasies nie op organisasies as twee afsonderlike entiteite dui nie (Basson, 1990:641; Hoy & Miskel, 1991:205), maar eerder dat die bestaan van formele sowel as informele kenmerke in elke organisasie nodig is om die sukses van die organisasie en die geluk van die personeel te verseker (Newell, 1978:113).

#### **2.2.4 Die skool as informele organisasie**

Informele organisasies ontstaan as gevolg van geleentede en beperkinge wat deur die formele groep neergelê word (Hoy & Miskel, 1991:205).

'n Formele organisasie het 'n vasgestelde hiërargie van poste. Daarteenoor word 'n informele organisasie gekenmerk deur interpersoonlike verhoudingstigting (Lipham & Hoeh, 1974:102). Dit is 'n natuurlike groepering wat as gevolg van die behoeftes van die betrokkenes ontstaan (Hoy & Miskel, 1991:205). Lipham en Hoeh wys verder daarop dat die informele karakter in 'n organisasie die graad en mate van die betrokkenheid by die uitvoer van besluite bepaal. Die informele karakter verseker verder baie effektiewe kommunikasiekanale. Die sosiale behoeftes van die personeel word dus deur die informele groep bevredig (Van Dyk, 1991a:56). Die informele organisasie is gemik op die handhawing van die onderwyser se persoonlike integriteit ten opsigte van selfrespek en die uitoefening van onafhanklike keuses (Hoy & Miskel, 1991:210).

Basson et al. (1990:641) se samevattende bewering dat informele verhoudinge ook positief aangewend kan word om 'n gunstige organisasieklimaat te skep, is veelseggend. Indien die informele groepe egter ontken word kan dit tot drukgroepe en groot negatiwiteit lei.

### **2.2.5 Die skool as oop en geslote organisasie**

Die skool as organisasie openbaar 'n dubbele karakter met betrekking tot openheid en geslotenheid (Basson et al., 1990:640). Op professionele terrein is die skool 'n geslote organisasie — vry in eie bevoegdheid (Basson et al., 1990:641). Wat die ander terreine van die skool betref, is daar egter 'n wisselwerking tussen die skool en ander organisasies en/of stelsels, en daarom is die skool ook 'n oop organisasie (Basson et al., 1990:640; Hoy & Miskel, 1991:54). Mentz (1990:59) ondersteun hierdie standpunt in sy verwysing na die Skrifperspektief waar aanvaar word dat ouers en onderwysers in die opvoeding van die kind vennote is. Verder is dit so dat politieke veranderinge in ons samelewing 'n sterk invloed op ons skole het, en dit bevestig dat skole oop organisasies is. Basson et al. (1990:655) verwys ook na die wisselwerking tussen die mens en sy omgewing, en die wedersydse beïnvloeding wat daarmee gepaard gaan.

Die bestudering van die openheid en geslotenheid van die skool as organisasie is belangrik, aangesien die druk wat die ouergemeenskap uitoefen 'n invloed op die organisasie-gesondheid van 'n skool het (Hoy et al.1990:264). Die hoof sal moet bepaal tot watter mate hy 'n oop organisasie kan toelaat, want dit is sy verantwoordelikheid om sy personeel teen oormatige druk te beskerm. Die openheid van 'n skool as organisasie moet nie verwar word met 'n oop klimaat nie. 'n Oop klimaat sal later volledig bespreek word.

### **2.2.6 Die uniekheid van afsonderlike organisasies**

In 2.2.2 is daar aangetoon dat die skool 'n organisasie is. Griffiths (1979:59) beweer egter dat 'n hoërskool en 'n laerskool se organisasiestruktuur sodanig van mekaar verskil dat dit nie met dieselfde model gemeet kan word nie. Om die organisasieklimaat van laerskole te kan meet, het Halpin en Croft aanvanklik die OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) ontwikkel (Halpin, 1966:133-134). Die OCDQ het egter met betrekking tot die toepassing daarvan by hoërskole leemtes gehad (Kottkamp et al., 1987:31). Om die leemtes van die OCDQ aan te spreek, is daar uit die OCDQ 'n meetinstrument vir laerskole saamgestel, naamlik die OCDQ-RE (Hoy & Clover, 1986:93-110). Kottkamp et al. (1987:31-47) het voortgegaan en uit die OCDQ 'n spesifieke model vir hoërskole geskep, naamlik die OCDQ-RS (Organizational Climate Description Questionnaire — Rutgers Secondary). Hierdeur is die probleem van Griffiths (1979:59) aangespreek en is daar erkenning aan die uniekheid van die verskillende organisasies verleen.

Die atmosfeer wat daar binne 'n organisasie heers, is 'n ander bepalende faktor wat ten opsigte van die bespreking van die skool as organisasie onder die loep geneem moet word.

## **2.3 ORGANISASIEKLIMAAT**

### **2.3.1 Inleiding**

Begrippe soos “atmosfeer”, “gees”, “gesindheid”, “persoonlikheid”, “klimaat”, “grondtoon” of selfs “kultuur” word dikwels gebruik wanneer die komplekse interne psigologiese omgewing in die skool ter sprake is (Calitz, 1986:96). Calitz wys daarop dat daar op grond van navorsing 'n meer spesifieke omskrywing van die verskynsel ontstaan het, waarvoor die term *organisasieklimaat* gebruik word. Omdat die klimaat 'n direkte invloed op die lede van die organisasie het, word daar ook dikwels na die begrip *persoon-omgewing-interaksie* verwys (Calitz, 1986:96).

Die aard en die wese van organisasieklimaat of gesonde kulture is bepalend vir die doelwitbereiking binne die organisasie en dit beïnvloed verder die werkstevredenheid wat daar binne die organisasie beleef word (Smith, 1988:12). Uren (1988:215) en De Witt (1984:65) bevestig dit in hulle bewering dat 'n oop organisasieklimaat 'n aangename werksatmosfeer verseker en dosente/personeel tot nuwe hoogtes aanspoor. Volgens Uren bepaal beide die opvoedkundige onderwysleier sowel as die personeel die organisasieklimaat. Die organisasieklimaat lei daartoe dat 'n skool óf hoë hoogtes sal bereik óf sal sukkel om sukses te behaal (Gottfredson & Hollifield, 1988:63). Hierin speel die hoof 'n bepalende rol, want Van Dyk (1991b:9) beweer dat 'n gesonde skoolklimaat en kwaliteitsleierskap interafhanklik is. Die hoof se leierskap-, bestuur- en interaksiestyl stel 'n milieu daar wat tot skooldoeltreffendheid kan lei.

### **2.3.2 Die omskrywing van organisasieklimaat**

Organisasieklimaat hou verband met organisasiekultuur, werksmotivering, werksprestasie, werkstevredenheid, gehalte van werkslewe en organisasiegesondheid (Mentz, 1990:64). Verder bestaan daar 'n noue verband tussen organisasiekultuur en organisasieklimaat (Mentz, 1990:84). Die begrippe is egter nie sinoniem nie. Die belangrikste verskil lê daarin dat klimaat gemeet word deur die verwagtinge van die individu, terwyl kultuur die oortuiginge en verwagtinge van die individu in die organisasie weergee (Mentz, 1990:85). Hieruit blyk terselfdertyd ook die noue verband.

Mentz (1990:96) omskryf organisasieklimaat as die “gees” of atmosfeer wat in ’n skool heers, die beleving van werksomstandighede en eienskappe van die skool as gevolg van die optredes van die hoof, onderwysers en leerlinge.

Verboon (1981:356-357) definieer organisasieklimaat as dít wat die lede intern ervaar en met mekaar deel, dít wat rigting aan hulle handeling gee, dít wat relatief konstant is en dít wat waarneembaar binne die struktuur en die kultuur (norme, verwagtinge en doelstellings) is. Holmes (1985:3709) sluit hierby aan. Hy beweer dat organisasieklimaat verband hou met formele en informele norme en waardes, sowel as met gedrag wat daaruit voortvloei. Gedrag, sê hy, word ook deur die wyse waarop die skool geadministreer word, bepaal.

Basson et al. (1990:655) dui daarop dat skoolklimaat uit twee fasette bestaan, naamlik organisasieklimaat wat te make het met die gehalte en persepsie van die onderwyser se werkslewe, en opvoedingsklimaat wat te make het met die gehalte van die leerling se werkslewe soos dit bepaal word deur die optredes van die personeel en hoof. Dit lei daartoe dat sommige skole ’n opgeruimde gees uitleef, ingestel is op vernuwing en verandering, terwyl ’n mens by ander die gebrek daaraan ervaar (Basson et al., 1990:653).

Organisasieklimaat beïnvloed in ’n skool die gedrag van die lede, omdat hulle gedrag ’n reaksie is op hul beleving. Basson et al. (1990:654) wys verder daarop dat organisasieklimaat ’n betreklik blywende kwaliteit van die interne omgewing van ’n organisasie is en dus die kwaliteit van die interaksie tussen die persoon en sy organisatoriese omgewing bepaal. Die term organisasieklimaat is ontleen aan die terminologie van ander vakgebiede. Dit verwys na die beleving en persepsie van die werknemer oor die gehalte van sy werksomstandighede (Basson et al., 1990:654). Op grond hiervan word die term dan in die skool aangewend om die persepsie en beleving van die leerlinge en personeellede weer te gee, soos deur Basson et al. ontleed.

Volgens Hoy en Miskel (1991:221) word die groep interne karaktertrekke wat een skool van ’n ander skool onderskei en ook die optrede en gedrag van mense bepaal, die organisasieklimaat genoem. Die definisie van organisasieklimaat as ’n versameling interne karaktertrekke kom in sekere opsigte ooreen met die beskrywing van ’n persoonlikheid (Hoy & Miskel, 1991:221). Daar kan dus in die algemeen met reg gesê word dat skoolklimaat gesien kan word as die persoonlikheid van ’n skool. Skoolklimaat word verder omskryf as ’n breë term wat na die persepsies van onderwysers oor hul werksomstandighede in die skool verwys (Hoy & Miskel, 1991:221). Hierdie persepsies van die personeel word beïnvloed deur die formele organisasie, informele organisasie, persoonlikhede van betrokkenes en die leierskap van die organisasie (Hoy & Miskel, 1991:221).

Samevattend kan gesê word dat organisasieklimaat 'n moeilik definieerbare term is. Mentz sien organisasieklimaat as die beleving van die werksomstandighede as gevolg van die optredes van die hoof, personeel en leerlinge, terwyl Hoy & Miskel beweer dat die persepsies beïnvloed word deur die formele organisasie, informele organisasie, persoonlikhede van die betrokkenes en die leierskap van die organisasie. Holmes beskou op sy beurt formele en informele norme en die wyse waarop die skool geadministreer word as faktore wat die organisasieklimaat beïnvloed. Daar bestaan dus verskille in die verskillende omskrywings van die skrywers. Basson et al. en Hoy & Miskel sien organisasieklimaat as slegs dit wat te make het met die onderwyser se persepsie van sy werksomstandighede, terwyl Mentz verwys na dit wat die individu verwag. Hierteenoor verwys Verboon en Holmes na dit wat ervaar word. Organisasieklimaat word dus omskryf as 'n persepsie, of as dit wat verwag word, of as dit wat ervaar word. Verboon, Holmes, Basson et al., en Hoy & Miskel verwys na organisasieklimaat as dit wat rigting gee aan handeling en wat mense se gedrag bepaal, terwyl Mentz dié aspek nie uitlig nie. Uit die omskrywings kan daar dus met reg afgelei word dat daar nog baie leemtes bestaan ten opsigte van wetenskaplike denke oor organisasieklimaat.

#### □ **Verskillende tipes klimaat**

Die oorspronklike OCDQ (Organizational Climate Description Questionnaire) is saamgestel deur Halpin en Croft. Dit bestaan uit agt dimensies, naamlik hindernisse, intimiteit, onbetrokkenheid en “esprit” (Halpin, 1966:133-134). Die ander vier dimensies het te make met die hoof se taakgeoriënteerdheid, afsydigheid, geloofwaardigheid en konsiderasie (Halpin, 1966:134). Halpin en Croft het uit hulle navorsing ses verskillende tipes skoolklimaat geïdentifiseer wat gerangskik kan word langs 'n kontinuum van oop tot geslote, naamlik oop, outonoom, gekontroleerd, familiêr, paternalisties en geslote (Halpin, 1966:135). Elke klimaat het sy eie spesifieke eienskappe. Om dit te illustreer word slegs die twee uiterstes bespreek.

- **Die oop klimaat (Halpin, 1966:174)**

Die besondere eienskappe van 'n oop klimaat is 'n hoë graad van vertrouwe en “esprit”, en 'n lae vlak van onbetrokkenheid. Frustrasie, as gevolg van rompslomp, beklemtoning van produksie en onverskilligheid teenoor mekaar, kom min voor. Die hoof gee die toon aan deur die regte strukture en rigting aan te dui, en deur te ondersteun en te konsidereer. Onderwysers werk goed saam en is taakgerig. Daar bestaan ook 'n gesonde balans tussen taakgerigheid en menslike sosiale behoeftes. In die breë kan gesê word dat die optrede van die hoof en personeel geloofwaardig is.

- Die geslote klimaat (Halpin, 1966:180)

Die geslote klimaat is in wese die teenstelling van die oop klimaat. Vertroue en “esprit” is laag en onbetrokkenheid hoog. Die hoof en die onderwysers gaan elkeen hulle eie gang, terwyl die hoof die klem op onnodige roetine take laat val, en die personeel geen werksbevreëding ervaar nie. Die hoof se oneffektiewe leierskap word ervaar in sy nougesette beheer, formele aankondigings en afsydigheid, die gebrek aan konsiderasie en sy onvermoë of onwilligheid om ’n dinamiese voorbeeld te wees. Hierdie optrede veroorsaak by die personeel groot frustrasie en onverskilligheid.

- Die klimaatkontinuum

Volgens Hoy & Miskel (1991:224) het daar geskille ontstaan oor hierdie indeling vanaf oop na geslote en of dit werklik sinvol is. In ’n poging om die probleem te voorkom, doen Hoy & Miskel ’n direkte metode aan die hand om relatiewe openheid te bepaal. Die formule van hierdie metode word in 4.5.3.3 bespreek.

### **2.3.3 Dimensies van organisasieklimaat in skoolverband**

#### **2.3.3.1 Dimensies uit eietydse sieninge**

Verboon (1981:358-359) gebruik die volgende dimensies in sy meetinstrument, die E.S.O.K. (Die Enquetelijst School Organisasie Klimaat): leierskap, deelnemende besluitneming, openheid van die organisasie, leierskapstyl van die skoolhoof, mensgerigheid in besluitneming, verhoudinge tussen personeellede buite skoolverband, kommunikasie (word daar geluister) en laastens spontane openheid tussen personeel.

Gottfredson en Hollifield (1988:64) verwys na die volgende dimensies: duidelike en regverdigde skoolreëls, respek vir leerlinge en hulle invloed, beplanning en aksie, sekuriteit, moreel, goeie administrasie, hulpbronne, rasseverhoudinge, ouer- en gemeenskapbetrokkenheid en die klassifisering van leerlinge as strafmaatreël.

Owens (1981:225) sien leierskapstyl en motivering (gekoppel met die organisasiestruktuur) as die hoekstene van organisasieklimaat.

Uit die NASSP School Climate Survey volg die volgende tien maatstawwe: (Keefe, 1989:40)

- Onderwyser-leerlingverhouding. Dit sluit in regverdige optrede, geduld, hulpverlening en die kwaliteit van die verduideliking in die klaskamer.
- Leerlinge se onderlinge verhouding. Die wyse waarop leerlinge vir mekaar omgee, mekaar respekteer en saamwerk.
- Waardes van leerlinge. Die mate waarin leerlinge mekaar verdra en selfdissipline handhaaf.
- Akademiese “gees”. Dit sluit in taakgeoriënteerdheid wat op resultate en prestasie gerig is.
- Leerlingaktiwiteite. Geleenthede wat bestaan en die leerlinge se bereidheid om daarby betrokke te raak.
- Begeleiding. Die kwaliteit van beplanning rondom beroepsleiding en persoonlike onderhoude.
- Klaskamerbestuur. Die wyse waarop onderrigtyd benut word en die beplanning wat daarmee gepaard gaan.
- Sekuriteit en instandhouding. Die mate waarin die geboue en terrein in stand gehou word en die sekuriteit wat beleef word.
- Administratiewe leierskap. Die mate waarin administrateurs daarin slaag om effektief te kommunikeer en hoë standaarde van onderrig daar te stel.
- Ouers en die gemeenskap se verhouding tot die skool. Persepsies oor die graad van betrokkenheid van ouers en die gemeenskap by die skool.

Van Dyk (1991b:17-18) lig in sy diagnostiese vraelys as instrument om skoolklimaat te toets, die volgende dimensies uit:

- Leierskap wat aspekte soos erkenning, tweerigtingkommunikasie, gesonde dissipline, motivering en besluitneming insluit.
- Interaksie wat gesonde wisselwerking, regverdige optrede, konsekwente optrede, onderlinge vertrouwe, vriendelikheid en begrip insluit.
- Bestuurstyl wat op medebetrokkenheid, kwaliteitswerkverrigting, gesindheid van ondersteuning, entoesiasme, samewerking en geleenthede vir besinning gerig is.
- Persoonlikheidsienskappe van die skoolhoof, soos vermoë om te luister, medemenslikheid, objektiwiteit, toegewydheid, vertrouwe en onselfsugtigheid.
- Personeelverwagtinge rondom professionele behandeling, geleenthede om te ontwikkel, agting deur die skoolhoof, ruimte vir persoonlike inisiatief en werks-tevredenheid.

Sergiovanni lig die volgende dimensies uit: leierskap van die hoof, ondersteuning en 'n goeie gees tussen personeel, taakgerigtheid, doelgerigtheid, verwagtinge van die personeel en die hoof, en laastens die betrokkenheid van die personeel.

Uit die bogenoemde is dit duidelik dat mensgeoriënteerdheid by organisasieklimaat bepalend is. Verhoudingstigting van die hoof deur kommunikasie en betrokkenheid is deurslaggewend. Die balans tussen mens- en taakgeoriënteerdheid moet egter steeds behou word, want daarsonder kan geen sukses behaal word nie. Dit is ook duidelik dat daar 'n verskeidenheid van omskrywings en sieninge oor dimensies van organisasieklimaat gehuldig word.

### **2.3.3.2 Dimensies soos afgelei uit meetinstrument: Organizational Climate Description Questionnaire — Rutgers Secondary (OCDQ-RS)**

Die dimensies kan in twee groepe ingedeel word, naamlik dié wat op die hoof en dié wat op die onderwyser se gedrag betrekking het (Kottkamp et al., 1987:40).

#### **2.3.3.2.1 Die hoof se gedrag**

Ondersteunende gedrag van die skoolhoof (OGS) word weerspieël in die hoof se pogings om sy personeel te motiveer deur konstruktiewe kritiek en deur self hard te werk (Kottkamp et al., 1987:41-42). Terselfdertyd moet dit blyk dat die skoolhoof behulpsaam is en werklik bekommerd is oor die personeel se welstand. Die hoof se ondersteuning is gerig op beide die sosiale behoeftes en die taakgerigtheid.

'n Verdere dimensie is die direkte gedrag van die skoolhoof (DGS) wat onbuigsaam en dominerend is. Die hoof oefen beheer tot in die fynere besonderhede uit oor alle personeel en skoolaktiwiteite (Kottkamp et al., 1987:41-42). Hy regeer met 'n ysterhand.

#### **2.3.3.2.2 Die personeel se gedrag**

Verbonde gedrag van die onderwysers (VGO) word weerspieël in die hoë moreel wat daar onder onderwysers in die verskillende vakgebiede heers (Kottkamp et al., 1987:41-42). Onderwysers is trots op hulle skool, geniet dit om met mekaar saam te werk en hulle ondersteun mekaar. Die personeel is vriendelik teenoor die leerlinge en hulle is begaan oor die sukses van die leerlinge. Hulle werk smiddae met die leerlinge, omdat hulle glo dat hul leerlinge moontlikhede het om sukses te behaal.

'n Tweede dimensie is die gefrustreerde gedrag (FGO) van 'n onderwyser (Kottkamp et al., 1987:41-42). Dit kom in die hinderlike gewoontes van personeel na vore. Administrasie word beskou as 'n reuse las, en take wat nie met onderrig verband hou nie, as veeleisend. Die derde dimensie is die vertrouensgedrag van die onderwysers (TGO) wat in die noue verhoudings en kohesie tussen personeel weerspieël word (Kottkamp et al., 1987:41-42). Personeel kuier bymekaar en geniet mekaar se teenwoordigheid.

Hierdie vyf dimensies van optrede of gedrag vorm twee dimensies van skoolklimaat, naamlik openheid en interaksie (Kottkamp et al., 1987:45). 'n Oop klimaat sluit nie noodwendig interaksie tussen personeel in nie. Dit is ook nie 'n voorvereiste nie, want 'n geslote klimaat kan interaksie tussen personeel weerspieël (Kottkamp et al., 1987:46). Outokratiese bestuur lei in baie gevalle tot sterk teenstand en interaksie. Hieruit is dit duidelik dat daar geen verband bestaan tussen openheid en interaksie nie. Die twee begrippe is onafhanklik van mekaar (Kottkamp et al., 1987:46).

### **2.3.3.3 Samevatting**

Uit 2.3.3.2 blyk dit duidelik dat die hoof se ondersteunende gedrag in die OCDQ-RS baie belangrik geag word. Die hoof se mens- en taakgerigtheid word sterk beklemtoon. Dieselfde geld by die diagnostiese meetinstrument van Van Dyk (1991b:17-18).

Hierteenoor blyk dit uit die NASSP School Climate Survey en in die model van Gottfredson en Hollifield (1988:64) dat die rol van die hoof slegs by een dimensie uit tien aangeraak word. Tog word mens- en taakgerigtheid in die NASSP-model ook sterk beklemtoon, maar ten opsigte van 'n wyer groep. In die model van NASSP sowel as by Gottfredson en Hollifield word die betrokkenheid van ouers in een dimensie in ag geneem, terwyl dit nie by die OCDQ-RS voorkom nie. In die geheel gesien, verskil die meetinstrumente in dié opsig: die Climate Survey en die model van Gottfredson en Hollifield is 'n wyer omskrywing van organisasieklimaat en het dus ook besondere moontlikhede (die omskrywing van organisasieklimaat deur Verboon en ook deur Holmes in 2.3.2 sluit hierby aan). Hierteenoor is die OCDQ-RS slegs op die persepsies van die personeel gerig. As daar na organisasieklimaat gekyk word, is die openheid van die klimaat altyd ter sprake. 'n Bespreking van openheid is daarom noodsaaklik.

### **2.3.4 Oop klimaat**

Die volgende is kenmerke van 'n oop benadering by 'n sekondêre skoolhoof (Hoy & Miskel, 1991:231): daar bestaan 'n openhartigheid tussen die personeel en die skoolhoof;

die hoof ondersteun sy personeel; die personeel word aangemoedig om inisiatief aan die dag te lê; rompslomp word tot 'n minimum beperk en daar is dus meer tyd vir onderrig.

Volgens Hoy & Miskel (1991:231) kan die volgende as kenmerke van 'n oop benadering by die personeel gereken word: die personeel handhaaf openhartige, positiewe en ondersteunende verhoudinge met die leerlinge, met hulle kollegas en met die bestuur van die skool; die personeel is betrokke by hulle skool en hulle geniet die werksomstandighede; die sukses wat leerlinge behaal is vir die personeel baie belangrik en dus is hulle sterk daarop gerig.

Dit is wel moontlik om die openheid van sekondêre skole volgens 'n kontinuum te bepaal. Daar is 'n formule ontwerp (vergelyk 4.5.3.3) waarvolgens hierdie openheid kwantitatief uitgedruk kan word.

Hoy et al. (1991:82) beweer dat skole met 'n gesonde klimaat 'n meer oop organisasieklimaat het.

## **2.4 ORGANISASIEGESONDHEID**

### **2.4.1 Inleiding**

In gesonde organisasies word nie net omstandighede binne die organisasie suksesvol hanteer nie, maar alle betrokkenes rig ook hulle energie op die hoofdoelstellings van die organisasie (Tarter & Hoy, 1988:1). Organisasiegesondheid verseker dat individue in die organisasie maklik aanpas en positief teenoor sinvolle verandering staan (Bolding & Van Patten, 1982:1). In die tye waar groot veranderinge in die onderwys in Suid-Afrika plaasvind en die onderwys ook steeds met nuwe inisiatief vorendag moet kom, is dit duidelik dat die voordele van 'n gesonde organisasie bepalend is. Volgens Rosen en Freedman (1987:1) verseker gesonde besighede verhoogde inkomste. Veral in 'n nuwe tydfase kan dit vir skole tot groot voordeel wees, aangesien die skaarsste aan hulpbronne, soos geld, al hoe meer beklemtoon word (Maree, 1991:5).

### **2.4.2 Die omskrywing van organisasiegesondheid**

Miles (1969:377) sien 'n organisasie in 'n breër sin as die definisie van Basson et al. (vergelyk 2.2.2), naamlik as 'n oop stelsel. Hy definieer 'n organisasie as 'n saamgevoegde

versameling van onderling afhanklike mense, wat hulself verbind het tot die bereiking van doelwitte, terwyl die mense stewige verhoudings onder mekaar en tot hulle omgewing handhaaf deur die volgende: a) 'n spesifieke wyse van optrede en b) terugvoer van die omgewing oor die gevolge van die optredes in die organisasie. 'n Gesonde organisasie word deur Miles (1969:378) beskryf as 'n organisasie wat nie alleenlik oorleef in sy omgewing nie, maar wat steeds daarin slaag om oor 'n lang periode sy eie oorlewings- en aanpassingsmoontlikhede te verbeter.

'n Organisasie kan maklik op die korttermyn verbeter deurdat koste byvoorbeeld besnoei word, maar dit kan op die langtermyn tot onrus in werksverhoudinge en 'n hoë wisseling in personeel lei (Miles, 1969:378). Volgens Hoy & Miskel (1991:234) kan gesonde organisasies effektief onredelike druk van die gemeenskap hanteer en op die langtermyn oorleef.

Alle sosiale stelsels moet volgens Hoy & Feldman (1987:31) vier basiese probleme oplos om te kan oorleef, groei en ontwikkel. Parsons et al. (1953:183-185) verwys na hierdie probleme as funksies van aanpassing, doelwitbereiking, integrasie en latentheid. Toegepas op skole, beteken dit volgens Hoy & Miskel (1991:234) dat 'n skool oor voldoende hulpmiddele moet beskik, daar doelwitte gestel en geïmplementeer moet word, solidariteit in die skool verkry en behou moet word, en 'n unieke waardestelsel tot stand moet kom en uitgebou moet word.

Entoesiasme, lojale personeel en 'n sterk dryfkrag is volgens Brodinsky en Neill (1983:53) kenmerkend van 'n gesonde organisasie. Hoy et al. (1990:264-265) se eienskappe van 'n gesonde skool is in 1.2 vervat. Hoy en Feldman (1987:34) sowel as Hoy & Miskel (1991:238) gee die eienskappe van 'n "ongesonde skool" soos volg weer:

- Die skool is kwesbaar vir afbrekende invloede van buite.
- Onderwysers en administrateurs word deur die onredelike eise van ouers en die gemeenskap onder druk geplaas.
- Die skool het nie 'n effektiewe hoof nie.
- Die hoof verskaf baie min leiding, struktuur, aanmoediging en ondersteuning.
- Die hoof het baie min bedingingsmag by sy meederes.
- Die onderwysers voel nie goed oor hulle kollegas of hulle werk nie.
- Die onderwysers tree afsydig, agterdogtig en aggressief op.
- Onderrigmateriaal, voorrade en aanvullende materiaal is nie beskikbaar wanneer dit benodig word nie.

- Daar is byna geen druk om akademies te presteer nie. Die personeel en die leerlinge neem die akademiese werk nie ernstig op nie. Leerlinge spot met hulle maats wat akademies presteer, en die onderwysers beskou die leerlinge wat akademies presteer as 'n bedreiging.

Parsons (1967:41-45) verwys na drie vlakke in die organisasie, naamlik die tegniese, bestuurs- en inrigtingsvlak. Toegepas op die skool en die opvoeding, impliseer dit die volgende:

- Tegniese vlak  
Hierdie vlak het met die onderrigleerhandeling te make en die personeel is daarvoor verantwoordelik. Tegniese onderafdelings het te make met probleme ten opsigte van effektiewe onderrig en leer.
- Bestuursvlak  
Die mense in hierdie vlak is verantwoordelik vir die administratiewe beheer van die organisasie. Die hoof is die primêre administrateur van die skool en hy is dus verantwoordelik vir die koördinering van die werk en die verspreiding van hulpbronne. Die hoof moet weë vind om die behoeftes van die personeel te bevredig, hulle te motiveer en hulle vertroue en lojaliteit te wen.
- Inrigtingsvlak  
Hierdie vlak het met omgewingskontak te make. Skole het die aanvaarding en ondersteuning van die gemeenskap nodig. Die personeel sowel as die administrateurs moet hulle werk kan verrig sonder die druk of inmenging van buite. Die superintendent en die bestuursraad is verantwoordelik vir ondersteuning en om die sowereiniteit van die skool te behou.

Samevattend kan gesê word dat 'n gesonde skool 'n skool is waarin die tegniese vlak, bestuursvlak en die inrigtingsvlak in harmonie is. Verder bevredig die gesonde skool die instrumentele behoeftes van die mense wat daarby betrokke is, naamlik aanpassing, doelwitverwesening, en sosiale en normatiewe integrasie. Hierdeur word ontwrigtende faktore teengewerk en rig al die betrokkenes hulle energie op die missie van die organisasie (Hoy & Miskel, 1991:235). Aspekte soos aanpassing en doelwitverwesening by gesonde organisasies laat die vraag ontstaan tot watter mate daar 'n indirekte verband tussen stres en 'n gesonde organisasie bestaan. Hierdie aspek word in 2.4.3 behandel.

### 2.4.3 Dimensies van organisasiegesondheid in skoolverband

Die vermoë om stres te identifiseer en te verminder, kan die oorlewing van 'n gesonde organisasies verseker (Kahn, 1964:7). Hubert et al. (1984:6) sluit hierby aan. Hulle beweer dat dimensies van organisasiegesondheid aangewend kan word om die oorsake van stres in 'n skool as organisasie vas te stel. In hulle finale bevindinge wys hulle egter daarop dat motivering beter as stres deur dimensies van organisasiegesondheid voorspel word (Hubert et al., 1984:29). Hierdie navorsing wys dus daarop dat 'n verbetering in organisasiegesondheid eerder tot groter effektiwiteit behoort te lei as tot 'n verligting van stres. Hulle identifiseer die volgende dimensies van organisasiegesondheid, naamlik kohesie, aanpasbaarheid, moreel en optimale gesagsverspreiding (Hubert et al., 1984:11). Bronbenutting het in hulle ondersoek nie sterk na vore gekom nie. 'n Verdere dimensie wat deur hulle geïdentifiseer is, maar wat nie by Miles se definisie oor organisasiegesondheid aansluiting vind nie, is 'n dimensie wat deur hulle beskryf word as *beplanning*. Mentz (1990:94) lig die volgende dimensies van organisasiegesondheid uit:

- Druk van die ouergemeenskap.
- Leiding van die skoolhoof.
- Toegewydheid van die onderwysers.
- Gestelde en bereikbare doelwitte.
- Motivering van leerlinge.
- Beskikbaarheid van hulpbronne.

Jones en Polansky (1987:23) sluit by die laaste dimensie van Mentz aan met hul bewering dat daar 'n sterk verband tussen finansies en gesonde organisasies bestaan.

'n Meetinstrument, die OHDQ (Organizational Health Description Questionnaire), om organisasiegesondheid te meet, is deur Kimpston en Sonnabend (1975:32) ontwikkel. In hierdie meetinstrument lig hulle die volgende dimensies uit (Kimpston en Sonnabend, 1975:36-37): besluitneming, onderlinge verhoudinge (kohesie en moreel), gedrag waarin die situasie bemeester word, innovasie, outonomie en verhoudinge in die skool (kommunikasie en bronbenutting).

Miles (1969:380-382) deel sy dimensies in drie onderafdelings in, naamlik taakbehoefte, instandhoudingsbehoefte en ontwikkelingsbehoefte.

## □ **Taakbehoefte**

- Doelgesentreerdheid. Doelwitte is duidelik gestel, bereikbaar en aanvaarbaar vir al die lede van die organisasie.
- Toereikende kommunikasie. Kommunikasie vind opwaarts en afwaarts plaas.
- Optimale verspreiding van gesag. Medebesluitneming en beïnvloeding vind opwaarts en afwaarts langs die gesagslyn plaas.

## □ **Instandhoudingsbehoefte**

- Hulpbronbenutting. Personeel word nie oorbelaai nie, maar ook nie onderbenut nie.
- Bindingskrag. Persone wil graag deel word van die organisasie en dan ook deel daarvan bly.
- Moreel. In die organisasie word 'n algemene gevoel van tevredenheid en satisfaksie beleef.

## □ **Ontwikkelingsbehoefte**

- Innovasie. Die organisasie is op vernuwing gerig en nuwe doelwitte word gestel.
- Outonomie. Die organisasie tree onafhanklik van sy omgewing op, maar reageer nie passief op reaksies uit die omgewing nie.
- Aanpassing. Die organisasie het die vermoë om, waar nodig, korrektief op te tree ten einde ontwikkeling en groei te bevorder.
- Vermoë om probleme op te los. Probleme word met die minimum inset opgelos en die vermoë om probleme op te los word nie swakker nie.

Dit is wel so dat hierdie dimensies uit die industriële organisasies ontwikkel is, maar hulle kan wel in die onderwys toegepas word as die volgende aspekte in ag geneem word (Miles, 1969:382-385):

- Doelstellings in die onderwys is nie altyd meetbaar nie.
- Daar is nie altyd eenstemmigheid oor presies wat die doelstellings moet wees nie.
- Die rigiede indeling van tyd het 'n invloed op doelwitverwesenliking in die onderwys.
- Die druk wat 'n gemeenskap op 'n skool uitoefen, verskil radikaal van skool tot skool.
- Vir sommige gemeenskappe is sportprestasie die eerste prioriteit, terwyl dit in ander gemeenskappe nie hoog aangeslaan word nie.

- Die onderwyser se optrede in die klaskamer is grotendeels nie sigbaar vir sy meerderes en sy kollegas nie. Dit is wel vir die leerlinge sigbaar, maar hulle mag nie evaluerende uitsprake lewer nie. Die klaskamer is juis die terrein waarop die onderwyser sy grootste bydrae moet maak.
- 'n Voordeel in die bereiking van doelstellings is die lae interafhanklikheid, want as een personeellid in die klaskamer misluk, beïnvloed dit die sukses of mislukking van 'n ander een baie min.
- Die onderwys is egter baie kwesbaar, omdat die skole meer as ander organisasies blootgestel is aan kontrole, kritiek en 'n wye veld van “wettige” eise wat deur die omgewing gestel word.
- Lae investering in hulpmiddels as gevolg van baie min fondse vir die daarstelling van hulpbronne en tegniese benodigdhede in die onderwys is 'n remmende faktor.
- Professionele leke in die VSA het 'n groot inspraak in die onderwys. Met die desentralisering van gesag kan dit 'n probleem in Suid-Afrika word. Ook hierdie aspek kan 'n sterk invloed hê op doelwitverwesening in die onderwys.

Uit die bogenoemde is dit duidelik dat daar nog nie 'n groot hoeveelheid navorsing oor organisasiegesondheid gedoen is nie. Tog verskil die dimensies, soos deur Miles, Mentz, Hubert en Kimpston en Sonnabend geïdentifiseer, grotendeels. Die effektiewe hantering van probleemoplossing word nie deur Mentz, Hubert en Kimpston en Sonnabend genoem nie. Mentz verwys ook nie na kohesie, aanpasbaarheid en moreel nie. Hy lig weer die toegewydheid van personeel en motivering van leerlinge addisioneel uit. Kimpston en Sonnabend lig verder die dimensie van besluitneming uit, wat aansluit by Miles se dimensie van optimale gesagsverspreiding. Verder sluit die dimensie van Kimpston en Sonnabend, naamlik gedrag waarin die situasie bemeester word, ook by die dimensie van outonomie van Miles aan. Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat, alhoewel die dimensies grootliks by Mentz, Hubert, Miles en Kimpston en Sonnabend verskil, die verskille slegs klemverskuiwings is. Die verskillende dimensies bly getrou aan Miles se oorspronklike omskrywing van 'n gesonde organisasie.

#### □ **Dimensies uit die meetinstrument - Organization Health Inventory - OHI**

In die oorspronklike navorsing van Hoy en Feldman (1987:32) om 'n meetinstrument vir organisasiegesondheid saam te stel, is sewe dimensies geïdentifiseer:

- Inrigtingsvlak  
Die institusionele integriteit (II) is die skool se vermoë om in so 'n mate met sy omgewing in harmonie saam te leef dat die integriteit van die opvoedkundige

program behoue bly. Onderwysers word teen onredelike druk van buite die skool en teen onredelike eise van die gemeenskap beskerm.

- Die bestuursvlak
  - Die invloed van die skoolhoof (IS) is sy vermoë om sy meerderes te beïnvloed. Hy is in staat om te volhard en om vir dit wat sy skool benodig, te beding.
  - Bedagsaamheid (BDSH) dui op vriendelike, ondersteunende, openlike en kollegiale optrede van die skoolhoof teenoor die personeel. Daar is by die hoof 'n werklike passie vir sy personeel se welstand.
  - Motiveringstruktuur (MOT) word weergegee deur die hoof se taak- en prestasiegerigheid. Die hoof stel hoë standaarde en stel sy verwagtinge duidelik aan sy personeel.
  - Besikbaarheid van hulpbronne (BVH) verwys na 'n skool waar daar voldoende sowel as addisionele voorrade vir die onderrig in die klaskamer op aanvraag beskikbaar is.
- Tegniese vlak
  - Moreel (MOR) verwys na die mate waarin vertroue, geloof in mekaar, entoesiasme, openheid en vriendelikheid tussen die personeel voorkom. Onderwysers hou van mekaar en van hulle werk en hulle is trots op hulle werk.
  - Klem op akademiese ontwikkeling (KOA) is die mate waarin die skool akademiese uitnemendheid najaag. Hoë maar bereikbare doelstellings word vir leerlinge gestel, die leermilieu is georden, personeel glo in hul leerlinge se moontlikhede, leerlinge werk hard en respekteer diegene wat akademies presteer.

#### 2.4.4 Indeks

Dit is wel moontlik om 'n gesondheidsindeks van sekondêre skole volgens 'n kontinuum te bepaal. Daar is 'n formule ontwerp (vergelyk 4.5.4.3) waarvolgens hierdie openheid kwantitatief uitgedruk kan word.

#### 2.4.5 Samevatting

Organisasiegesondheid toon 'n sterk verband met leerlingprestasie en personeelbetrokkenheid (Hoy et al., 1990:272). Gesonde skole verseker 'n hoë akademiese standaard en 'n ordelike leeromgewing. In 'n tyd waar samewerking op 'n humanitêre wyse verkry moet word, kan hierdie voordele van organisasiegesondheid vir enige skool tot groot voordeel wees. Die noue verband tussen aanpasbaarheid en organisasiegesondheid is 'n ander voordeel wat bepalend vir suksesvolle vernuwing en innovasie is. Hoe gesonder die organisasiedinamiek, hoe groter is die personeel se vertroue in die hoof,

hulle kollegas en die organisasie self (Tarter & Hoy, 1988:10). Tarter en Hoy bevestig verder dat gesonde skole vry is van onredelike druk van die gemeenskap. Volgens hulle is die hoof van 'n gesonde skool 'n dinamiese leier, hy ondersteun sy personeel en is taak- sowel as mensgeoriënteerd. Solidariteit is dus ook 'n kritiese faktor. Die instrument OHI is spesifiek daarop gerig om onderlinge verhoudinge te meet.

#### **2.4.6 Tegnieke om organisasiegesondheid te verbeter**

Organisasiegesondheid kan verbeter word deur die opleiding van personeel wat as 'n span ontwikkel word deurdat die volgende onder die vergrootglas geneem word: die personeel se vermoë om probleme op te los, die rol van elke individu in die organisasie, die wyse hoe die organisasie deur die rol van die individu beïnvloed word, en die handeling van die groep met betrekking tot hulle omgewing (Miles, 1969:386). Franklin (1981:42) stem met Miles saam in sy bewering dat organisasiegesondheid deur opleiding verbeter kan word. Rosen en Freedman (1987:29) sluit ook hierby aan deur die klem te plaas op 'n kommunikasieplan wat tot ontwikkeling moet lei. Volgens hulle is beginsels soos “help mense om te ontwikkel, moedig ondernemerskap aan, desentraliseer verantwoordelikheid, betrek alle persone, kommunikeer in diepte, breek organisatoriese grense af” alles deel van so 'n program. Verder is geleenthede tot deelnemende bestuur/selfbestuur noodsaaklik om personeel tot hul volle potensiaal te ontwikkel (Rosen & Freedman, 1987:30). Die opleiding en beheer word uitgeoefen deur 'n informele mentor wat tot selfbestuur moet lei (Rosen & Freedman, 1987:30).

Organisasiegesondheid word ook verbeter deur terugvoer uit die navorsing. Dit sluit vraelyste oor gesindhede, menings en sieninge in (Miles, 1969:386). Hierdie terugvoering moet tot beter kommunikasie lei, wat op sy beurt tot duideliker doelwitstelling en beter probleemoplossing lei (Miles, 1969:386).

Verder is 'n werkswinkel wat taakgerig is ook baie belangrik om organisasiegesondheid te verbeter. In so 'n werkswinkel voltooi alle lede werkstukke oor die verwagtinge wat ander van hulle oor hul taak het, die mate waarin hul eie doelstellings en die doelstellings van die organisasie bymekaar aansluit, hul werklike taakvervulling, ensovoorts (Miles, 1969:386). In so 'n werkswinkel kan werkers hulleself volgens Rosen & Freedman (1987:30-31) die volgende vrae afvra:

- Wat weerhou my daarvan om meer produktief te wees?
- Hoe kan ons ons werkplek 'n beter plek maak om in te werk?

Hierdie vrae lei tot gesprekke, wat op hulle beurt tot groter werkstevredenheid, minder stres en groter produktiwiteit lei.

Doelwitstelling en ondersteunende aktiwiteite speel ook 'n belangrike rol by Miles (1969:387). Daar word periodiek deur die bestuur van die skool en die onderwysers vergaderings gehou (Miles, 1969:387). By hierdie vergaderings word daar bepaal in watter mate daar met betrekking tot persoonlike sowel as die oorkoepelende organisasiedoelwitte op die pad van doelwitbereiking gevorder word (Miles, 1969:387). Personeelontwikkeling vind deurgaans plaas (Miles, 1969:387). Spanning wat as gevolg van outoritêre bestuur ontstaan, kan deur hierdie vergaderings verminder word (Rosen & Freedman, 1987:30).

Die ontleding van die organisasie en van probleemoplossings maak 'n belangrike deel uit van die verbetering van die organisasiegesondheid (Miles, 1969:387). 'n Groep uit die organisasie vergader enkele dae lank om probleme in die sisteem te ontlee, oplossings te vind, moontlike veranderinge te bedink en die implementering daarvan te beplan (Miles, 1969:387).

'n Eksperiment in die organisasie is 'n verdere moontlikheid wat tot groot verbetering kan lei (Miles, 1969:387). Dit geskied deurdat in sekere departemente die besluitnemingsgesag afgewentel, in ander gesentraliseer en in ander dieselfde gehou word. Die resultate word geëvalueer en gevolgtrekkings word gemaak om vernuwing te implementeer (Miles, 1969:387). Maksimum geleentheid moet gegee word vir innovasie en vernuwing (Rosen & Freedman, 1987:31). Samewerking tussen verskillende afdelings ten einde meer vernuwingsinsette te verkry, moet aangemoedig word (Rosen & Freedman, 1987:31).

Laastens raak Rosen & Freedman (1987:32) 'n aspek aan wat nie deur Miles genoem word nie, naamlik dat werknemers erkenning moet ontvang sodat hulle meer by hulle organisasie betrokke sal raak. Die erkenning kan geskied deurdat werknemers deel in die winste van die organisasie, en bonusse of aandele in die maatskappy ontvang (Rosen & Freedman, 1987:32). In die onderwys is laasgenoemde natuurlik nie moontlik nie, maar daar is tog baie ander maniere waarop erkenning verleen kan word.

#### **2.4.7 Samevatting**

Die belangrikheid van verandering om 'n gesonde organisasie te verseker, word sterk beklemtoon. As daar egter gewag word totdat die organisasie perfek gesond is voordat

daar innoverend opgetree word, sal daar nooit nuwe projekte ontstaan nie. Dit is juis die innoverende optrede wat die gesondheid bevorder. Die volgende strategieë behoort 'n positiewe invloed op organisasiegesondheid te hê:

- 'n Gesonde bestuursfilosofie wat positiewe norme om organisasiegesondheid te bevorder, insluit.
- Oop kommunikasiekanale om te verseker dat probleme deur spanwerk opgelos kan word.
- Gesag en beheer moet so uitgeoefen word dat stres nie onnodig ontstaan nie.
- Opleiding en ontwikkeling moet voortdurend op die voorgrond wees.

## **HOOFSTUK 3**

### **DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEGESONDHEID EN ORGANISASIEKLIMAAT**

#### **3.1 INLEIDING**

Uit die voorafgaande hoofstuk (vergelyk 2.3 en 2.4) blyk dit dat daar sowel verskille as ooreenkomste tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid bestaan. Die doel van die hoofstuk is om uit die literatuur vas te stel wat die verband tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid is. Die klimaat van 'n skool verwys na die emosionele kenmerke van die interpersoonlike verhoudinge en groepdinamika wat tussen groepe asook onderling by die bestuur, personeel, administratiewe personeel en leerlinge in 'n skool ervaar word (Schmuck, 1981:340). Die kwaliteit van die interaksie tussen die verskillende groepe, die wyse waarop mense met mekaar omgaan, hoe hulle mekaar vertrou, die openheid wat daar onderling bestaan, die ondersteuning wat mense ervaar, die groepkohesie wat bestaan, die wedersydse kommunikasie en die gerigtheid op ontwikkeling is almal faktore wat die organisasieklimaat bepaal (Schmuck, 1981:340). Organisasiegesondheid sluit baie nou hierby aan.

'n Gesonde organisasie is volgens Miles (1969:378) 'n organisasie wat daarin slaag om in sy omgewing te oorleef en dus in staat is om sy probleme suksesvol op te los. Die vraag ontstaan dus of daar nie van die faktore van organisasieklimaat is, wat 'n positiewe bydrae sal lewer om 'n gesonde organisasie te verseker nie?

Jones en Polansky (1987:10) beantwoord hierdie vraag deur hulle bewering dat die aard van gesonde organisasies deur die gedragpatrone van die mense in die organisasie bepaal word. Daar bestaan dus 'n verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat. Die kwaliteit en die aard van hierdie verband verdien egter nadere ondersoek.

## **3.2 'N LITERATUUROORSIG OOR DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEGESONDHEID EN ORGANISASIEKLIMAAT IN DIE NIE-ONDERWYSSEKTORE**

### **3.2.1 Inleiding**

Die gedagte aan 'n gesonde maatskappy is nie nuut nie. Daar is reeds vyftig jaar se navorsing oor gesondheid en menslike bronne in 'n werkplek beskikbaar (Rosen & Freedman, 1987:1). Fraser (1991:28) beklemtoon dit dat inisiatiewe op die terrein van organisasiegesondheid nie gesien moet word as 'n uitgawe nie, maar eerder as 'n belegging. Die gesonde maatskappy verbind geld aan mense en voorsien kapitaal en menslike hulpbronne aan sy maatskappy (Rosen & Freedman, 1987:1). Volgens Rosen en Freedman sal gesonde maatskappye gesondheid en produktiwiteit terselfdertyd bevorder. In hierdie maatskappye word maksimum werkverrigting en weerstand teen stres hoog aangeslaan (Rosen & Freedman, 1987:2).

### **3.2.2 Die verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat**

Uit die oorsig van relevante literatuur blyk dit dat die verband tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid selde aangespreek word. Rosen en Freedman (1987:15) beklemtoon die belangrikheid van klimaat om 'n gesonde maatskappye te verseker. Maatskappye wat nie kan staatmaak op 'n ondersteunende klimaat nie, saboteer hulle eie belegging in menslike hulpbronne deurdat hulle “ongesonde werkplekke” daarstel wat op die ou end tot die ineenstorting van hulle werkerskorps lei (Rosen & Freedman, 1987:15). Manning (1990:24-25) sluit hierby. Hy wys daarop dat “ongesonde” toestande in die industrie deur 'n gesonde klimaat reggestel kan word. Verhoudings in die werksituasie is een van die sterkste determinante wat 'n gesonde werksituasie bevorder of afbreek (Rosen & Freedman, 1987:33). Gesonde maatskappye se verhoudings wek vertroue, is oop, voorspelbaar, buigbaar en ondersteunend. Gesonde maatskappye is verder daarop gerig om hulle mensepotensiaal ten volle te ontwikkel (Rosen & Freedman, 1987:40). Groter betrokkenheid van werknemers word deur hierdie professionele ontwikkeling by gesonde organisasies verkry (Bolding en Patten, 1982:2).

Rosen en Freedman (1987:15) lig sewe aspekte uit wat soms nie aan gesondheid gekoppel word nie, maar wat vernietigend op die organisasiegesondheid in 'n organisasie inwerk:

- Stres in die werksituasie.
- 'n Gebrek aan beheer/samewerking.

- Gespanne verhoudinge.
- Gebrek aan vordering in die beroep.
- Onduidelike taakoms krywing.
- Swak bestuur van veranderinge.
- Gesins- of vryetydkonflik.

### **3.2.3 Samevatting**

Uit bogenoemde is dit duidelik dat daar 'n verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat in die nie-onderwyssektore bestaan. Aspekte soos verhoudinge, ondersteuning en vertroue is ter sprake by gesonde organisasies. In 2.3.2 is daarop gewys dat Mentz organisasieklimaat beskryf as onder andere “die beleving van werksomstandighede en eienskappe van die skool as gevolg van die optredes van die hoof, onderwysers en leerlinge”. Organisasieklimaat sluit dus ook aan by verhoudinge, ondersteuning en vertroue. Tog moet daarop gelet word dat die omskrywing van organisasiegesondheid in die nie-onderwyssektore nie heeltemal dieselfde is as Miles se omskrywing in 2.4.3 nie. Die Wêreldgesondheidsorganisasie se definisie van gesondheid sluit byvoorbeeld sosiale, sielkundige, geestelike en fisieke gesondheid in (Fraser, 1991:26).

### **3.3 'N LITERATUUROORSIG OOR DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEGESONDHEID EN ORGANISASIEKLIMAAT IN SEKONDÊRE SKOLE**

Volgens Bolding en Patten (1982:1) is 'n gesonde organisasie een met 'n dinamiese klimaat. 'n Gesonde organisasieklimaat stel enige organisasie in staat om omstandighede te antisipeer en uitdagings aan te spreek deur die vernuwing en benutting van die kreatiewe potensiaal van al hulle lede (Bolding & Patten, 1982:4).

Schmuck (1981:341) verwys na die dimensies van Miles soos in 2.4.3 uiteengesit. Hy verwys ook na dié van Halpin en Croft soos in die oorspronklike “Organization climate description questionnaire” vervat (vergelyk 2.3.2.1). Schmuck (1981:341) beweer dat alhoewel die dimensies van Miles en dié van Halpin en Croft gedeeltelik saamval, is die eersgenoemde wyer en ruimer en kan hulle beskou word as kontekstuele dimensies wat betrekking het op die omgewing en die formele struktuur van die skool. Hierdeur wys Schmuck op die verband tussen organisasiegesondheid soos omskryf deur Miles en die organisasieklimaat soos omskryf deur Halpin en Croft. Sergiovanni en Starratt (1983:60) sluit hierby aan deur te beweer dat organisasiegesondheid 'n wyer benadering

as organisasieklimaat is om die heersende atmosfeer, gesindheid, gevoel, en oriëntasie van 'n skool te verstaan. Hoy et al. (1990:263) beskryf weer organisasiegesondheid as 'n ander benadering in die omskrywing van organisasieklimaat. Wat die rol van gesag betref, wys Mentz (1990:93) daarop dat optimale gesagsverspreiding 'n kenmerk van 'n gesonde organisasie is. Hy sê ook dat die aspek duidelik na vore kom by organisasieklimaat. Daar word veral onderskei tussen die ondersteunende en direkte optrede van die skoolhoof (Mentz, 1990:93). Mentz (1990:94) wys ook daarop dat daar op die vlak van hulpbronne en kommunikasie 'n noue verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat bestaan. Albei die dimensies van gesondheid en klimaat het 'n noue verband met vertroue in die hoof en die kollegas (Hoy et al., 1991:134). Hierdeur word 'n verdere verband weergegee. In die literatuurstudie in Hoofstuk 2 (vergelyk 2.3.3 en 2.4.3) is die volgende dimensies geïdentifiseer: (Die dimensies is geklassifiseer ten einde vergelykings moontlik te maak.)

**TABEL 3.1 DIE VERGELYKING TUSSEN ORGANISASIEKLIMAAT EN ORGANISASIEGESONDHEID**

<b>ORGANISASIEKLIMAAT (vergelyk 2.3.3)</b>	<b>ORGANISASIEGESONDHEID (vergelyk 2.4.3)</b>
<b>Die ondersteunende gedrag van die skoolhoof (vergelyk 2.3.3.2.1)</b>	<b>Motiveringstruktuur (vergelyk 2.4.3.1)</b>
Leierskap	Motivering van leerlinge
Deelnemende besluitneming	Bron benutting
Openheid van die organisasie	
Leierskapstyl van die skoolhoof	
Mensgerigtheid in besluitneming	<b>Bedagsaamheid (vergelyk 2.4.3.1)</b>
Goeie administrasie	
Personeelontwikkeling	Leiding van die skoolhoof
Motivering	
Ondersteunende gedrag van die skoolhoof	
Hulpbronne en Instandhouding	
Bepanning en aksie	
Ouer-/gemeenskapbetrokkenheid	

TABEL 3.1 (vervolg)

ORGANISASIEKLIMAAT (vergelyk 2.3.3)	ORGANISASIEGESONDHEID (vergelyk 2.4.3)
<p><b>Direktiewe gedrag van die skoolhoof (vergelyk 2.3.3.2.1)</b></p> <p>Verwagtinge van die hoof</p> <p>Voorskriftelike gedrag van die skoolhoof</p> <p>Sekuriteit</p> <p>Akademiese "gees"</p>	<p>Geen dimensie wat vergelyk nie</p>
<p><b>Verbonde gedrag van die onderwysers (vergelyk 2.3.3.2.2)</b></p> <p>Kohesie</p> <p>Moreel</p> <p>Kommunikasie</p> <p>Openheid tussen personeel</p> <p>Taakgerigtheid</p> <p>Doelgerigtheid</p> <p>Betrokkenheid van die personeel</p> <p>Duidelike/regverdige skoolreëls</p> <p>Respek vir leerlinge</p> <p>Invloed van leerlinge</p> <p>Rasse verhoudinge</p> <p>Klassifisering van leerlinge</p> <p>Verhoudinge tussen leerlinge</p> <p>Waardes van leerlinge</p> <p>Betrokkenheid van leerlinge</p> <p>Begeleiding van leerlinge</p> <p>Gesonde dissipline</p> <p>Klaskamerbestuur</p>	<p><b>Moreel (vergelyk 2.4.3.1)</b></p> <p>Kohesie</p> <p>Moreel</p> <p>Bindingskrag</p> <p>Onderlinge verhoudinge</p> <p><b>Klem op akademiese ontwikkeling</b></p> <p>Toereikende kommunikasie</p> <p>Toegewydheid van onderwysers</p> <p>Innovasie</p>
<p><b>Gefrustreerde gedrag van onderwysers (vergelyk 2.3.3.2.2)</b></p> <p>Verwagtinge van die personeel</p> <p>Gefrustreerde gedrag van personeel</p>	<p>Geen dimensie wat vergelyk nie</p>

TABEL 3.1 (vervolg)

ORGANISASIEKLIMAAT (vergelyk 2.3.3)	ORGANISASIEGESONDHEID (vergelyk 2.4.3)
<p>Vertrouensgedrag van onderwysers (vergelyk 2.3.3.2.2)</p> <p>Verhoudinge tussen personeel (buite skoolverband)</p> <p>Interaksie</p>	<p>Geen dimensie wat vergelyk nie</p>
<p>Geen dimensie wat vergelyk nie</p>	<p>Institusionele integriteit (vergelyk 2.4.3.1)</p> <p>Optimale gesagsverspreiding</p> <p>Druk van die ouer gemeenskap</p> <p>Otonomie</p> <p>Gedrag waarin die situasie bemeester word</p> <p>Aanpasbaarheid</p>
<p>Geen dimensie wat vergelyk nie</p>	<p>Beskikbaarheid van hulpbronne (vergelyk 2.4.3.1)</p> <p>Beskikbaarheid van hulpbronne</p>
<p>Geen dimensie wat vergelyk nie</p>	<p>Invloed van die skoolhoof (vergelyk 2.4.3.1)</p> <p>Beplanning</p> <p>Vermoë om probleme op te los</p> <p>Gestelde/bereikbare doelwitte</p> <p>Besluitneming</p>

### 3.3.1 Samevatting

Die volgende dimensies is onder beide organisasieklimaat en organisasiegesondheid geïdentifiseer: kohesie, moreel, hulpbronne, beplanning, leierskapstyl van die skoolhoof, doelgerigtheid, besluitneming, motivering en kommunikasie. Verder is die volgende dimensies geïdentifiseer wat nou by mekaar aansluit: ouer- en gemeenskapbetrokkenheid teenoor druk van die ouergemeenskap, akademiese "gees" teenoor toegewydheid van personeel en dan laastens bindingskrag teenoor verhouding tussen personeel buite skoolverband.

Aanpasbaarheid en outonomie is twee dimensies van organisasiegesondheid wat glad nie by organisasieklimaat ter sprake is nie. Die dimensies verwys volgens Jones en Polansky (1987:9) na die wyse waarop organisasies die eksterne omgewing hanteer:

- Outonomie (vergelyk 2.4.3: Miles, 1969:380-382).  
Die organisasie tree onafhanklik van sy omgewing op, maar reageer nie passief op reaksies uit die omgewing nie.
- Aanpasbaarheid.  
Die organisasie evalueer die omstandighede reg indien verandering nodig is (Jones en Polansky, 1987:9).

As daar na hierdie klassifikasie gekyk word, staan die volgende verbande uit:

- Ondersteunende gedrag van die skoolhoof teenoor motiveringstruktuur en bedagsaamheid.
- Verbonde gedrag van die onderwysers teenoor moreel en die klem op akademiese grigtheid by die organisasiegesondheid.

Die klassifiserings van organisasiegesondheid, naamlik invloed van die skoolhoof, beskikbaarheid van hulpbronne sowel as institusionele integriteit toon geen verband met organisasieklimaat nie. Hierteenoor sien ons dat die dimensies van organisasieklimaat, naamlik “direktiewe gedrag van die skoolhoof en gefrustreerde gedrag van die onderwysers” nie by organisasiegesondheid te sprake is nie.

Al is daar nie verbande by al die klassifiserings geïdentifiseer nie, is daar tog ’n verband tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid, soos ook uitgelig deur Rosen en Freedman, Manning, Jones en Polansky, Bolding en Patten, Schmuck, Hoy et al. en ook in die navorsing van Hoofstuk 2. Die vraag ontstaan egter hoe nou die verband is as slegs die OCDQ-RS (vergelyk 2.3.3.2) en die OHI (vergelyk 2.4.3.1) in ag geneem word.

### **3.3.2 Die vergelyking van die meetinstrument “Organizational climate description questionnaire” (OCDQ-RS) en die meetinstrument “Organizational Health Inventory” (OHI)**

By die OCDQ-RS word die ondersteunende gedrag van die hoof sterk in die eerste dimensie uitgelig (vergelyk 2.3.3.2.1). Die motivering, hulpverlening, positiewe kritiek en toegewydheid van die hoof word ook genoem (Kottkamp et al., 1987:41-42). Die tweede dimensie verwys na die direktiewe gedrag van die skoolhoof. Aspekte soos streng beheer en kontrole en ’n outokratiese leierskapstyl word beklemtoon (Kottkamp

et al., 1987:41-42). 'n Tweede-orde faktorontleding van die dimensies van die OCDQ-RS het tot die identifikasie van die volgende twee faktore gelei:

- Openheid.

Personeel word deur die hoof aangemoedig om by professionele besluitneming betrokke te raak (Hoy et al., 1990:262). Oop personeeloptrede word gekenmerk deur werklik positiewe en ondersteunende gedrag teenoor leerlinge, die bestuur van die skool en ander kollegas (Hoy et al., 1990:262). Verder is die personeel ingestel op akademiese sukses en doelgerigtheid, die frustrasievlak is laag, en die personeel geniet ook ondersteuning uit hulle omgewing (Hoy et al., 1990:262-263). Volvoering van die taak en aanmoediging verskaf bevrediging (Hoy et al., 1990:263).

- Interaksie.

Hierdie faktor verwys na sterk kohesiebande ten opsigte van bestaande sosiale verhoudinge (Hoy et al., 1990:263).

Hierteenoor is dit belangrik om te kyk in watter mate daar by die OHI van verhoudinge en ondersteuning deur die hoof sprake is:

- Een dimensie van die OHI is bedagsaamheid (vergelyk paragraaf 2.4.3 : Hoy & Feldman, 1987:32).

Bedagsaamheid behels die hoof se ondersteuning van sy personeel, sy konsiderasie teenoor hulle, en 'n oop verhouding en werklike bekommernis oor die personeel se welstand. Terwyl die hoof in sy ondersteunende funksie teenoor die personeel sterk mensgerig is, bly hy tog nog gerig op hoë werkverrigting met hoë standaarde (Hoy et al., 1990:265).

- 'n Tweede dimensie van die OHI is sterk akademiese gerigtheid (Hoy & Feldman, 1987:32).

Die gerigtheid op die akademie word ook by die OCDQ-RS beklemtoon en dus bestaan hier ook 'n verband. By die OCDQ-RS word die dimensie soos volg uitgelig: indien leerlinge probleme ondervind, spandeer die onderwysers smiddae ekstra tyd aan hulle (Kottkamp et al., 1987:41).

Uit die OCDQ-RS sien ons dat betrokke onderwysers 'n hoë moreel handhaaf. Hierdie dimensie kom ook voor by die OHI. Volgens Hoy en Feldman (1987:32) sluit dit vriendelikheid, openheid, entoesiasme, wedersydse betrokkenheid by mekaar, vertrouwe in mekaar en 'n spontane interaksie in. Dit stem ooreen met die laaste dimensie van

die OCDQ-RS, naamlik vertrouensgedrag van die onderwysers, wat op die sosiale kontak wat daar tussen personeel bestaan, dui (Kottkamp et al., 1987:41). Dit behoort duidelik te wees dat baie van die verbande tussen gesondheid en klimaat en ander dimensies nie eensydig is nie, maar dat hulle interafhanklik is (Hoy et al., 1991:153).

Die OCDQ-RS spreek die psigometriese aspekte aan, maar die gebrek aan 'n teoretiese begroning bly steeds 'n probleem, en dit kan die bruikbaarheid van die instrument beperk (Hoy et al., 1990:265). Hierteenoor staan die OHI wat op Parson se sosiale sisteemteorie gebaseer is, en wat optredes in 'n organisasie omskryf (Hoy et al., 1990:265). Die OHI is dus saamgestel op 'n sterker konsepionele basis as die OCDQ-RS. Volgens Hoy et al. (1990:265) identifiseer beide instrumente in hulle eie reg organisatoriese eienskappe. Vir Hoy et al. (1990:265) is die belangrike vraag of die instrumente akademiese effektiwiteit voorspel?

In 'n ondersoek van Hoy W.K., Tarter C.J. en Bliss J.R. (1990:265-279) is daar 872 personeellede en 58 skole betrek wat tot die volgende resultate gelei het.

Al die dimensies van organisasiegesondheid en vier van die vyf dimensies van organisasieklimaat kan betekenisvol tot betrokkenheid in 'n organisasie herlei word (Hoy et al., 1990:270). Hieruit volg dus dat gesonde skole sowel as skole met 'n oop klimaat personeel het wat betrokke is (Hoy et al., 1991:134). Die dimensies van die OHI is sterk verbind aan leerlingprestasie. Dit geld nie vir die dimensies by die OCDQ-RS nie (Hoy et al., 1990:272). Hieruit volg dus dat die OHI 'n beter instrument as die OCDQ-RS is om effektiewe skole te voorspel. Volgens Hoy et al. (1991:138) lei die gevolgtrekkings nie tot 'n verrassing nie, want soos daar reeds aangedui is, is die OCDQ-RS nie op 'n teoretiese basis gebaseer nie, terwyl die OHI op die teoretiese werk van Talcott Parsons berus. Hulle finale bevinding is dat die OHI 'n beter instrument as die OCDQ-RS is wanneer navorsers slegs een instrument wil gebruik om die klimaat van 'n sekondêre skool te meet (Hoy et al., 1991:140). Die OCDQ-RS moet egter nie sonder meer verwerp word nie, aangesien belangrike verbande sodoende oorgesien kan word (Hoy et al., 1991:140). Gesondheid voorspel byvoorbeeld beter doelwitbereiking, innovasie, lojaliteit en kohesie, terwyl klimaat beter openheid in kommunikasie, betroubaarheid, motivering en deelname voorspel (Hoy et al., 1991:141).

### 3.4 SAMEVATTING

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat die OCDQ-RS en die OHI ten opsigte van die ondersteunende gedrag van die skoolhoof, akademiese gerigtheid, moreel en vertrouensgedrag tussen onderwysers nou bymekaar aansluit. Die OHI is egter 'n meer omvattende instrument. Dit evalueer ook die volgende dimensies, naamlik die inrigtingsvlak (vergelyk 2.4.3.1 ), die vermoë van die skoolhoof om meerderes te beïnvloed en vir sy skool te beding, en die beskikbaarstelling van hulpmiddels. Uit die empiriese navorsing sal dus bepaal kan word of die OCDQ-RS slegs as 'n ondersteunende instrument tot die OHI dien?

Uit die navorsing van Hoy et al. (1990:265-279) is dit duidelik dat die OCDQ-RS en die OHI twee belangrike instrumente in die hand van 'n sekondêre skoolhoof is. Hiermee kan die skoolhoof bepaal of sy persepsie oor die klimaat van sy skool met die persepsies van sy personeel ooreenstem. Soos blyk uit die bogenoemde navorsing is 'n gesonde organisasie en 'n oop klimaat vir enige skoolhoof gesogte eindresultate. Hierdeur kan die sukses van sy skool bepaal of vernietig word. Die feit dat beide instrumente betrokkenheid van personeel verseker, is vir enige skoolhoof 'n belangrike faktor. In die huidige Suid-Afrika waar ontwikkeling van kardinale belang is, is die sterk verband tussen die OHI en akademiese prestasie 'n geweldige pluspunt. Alhoewel die OHI en die OCDQ-RS plaasvervangende meetinstrumente is om skoolklimaat te meet, komplementeer hulle mekaar en bied elkeen sy eie voordeel (Hoy et al., 1991:141).

# HOOFSTUK 4

## EMPIRIESE ONDERSOEK

### 4.1 INLEIDING

In Hoofstuk 2 is die dimensies van organisasieklimaat en organisasiegesondheid bespreek. Hierdie dimensies asook ander literatuur is in Hoofstuk 3 ondersoek om te bepaal of daar in die literatuur 'n verband tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid bestaan. Die vraag ontstaan nou of die verband wat in die literatuur tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid geïdentifiseer is, ook deur die empiriese navorsing bevestig sal word. Ten einde vas te stel of dit die geval in sekondêre skole is, is twee meetinstrumente, naamlik die OCDQ-RS en die OHI, geïmplementeer in sekondêre Oosrandse skole onder beheer van die Transvaalse Onderwysdepartement.

Daar word in hierdie hoofstuk gekyk na die universum in die ondersoek, statistiese tegnieke wat gebruik is om die resultate te ontleed, die meetinstrumente met die faktoranalise van die twee meetinstrumente, korrelasies en verdere gevolgtrekkings uit die empiriese ondersoek.

### 4.2 DIE MEETINSTRUMENTE

#### 4.2.1 Organizational climate descriptive questionnaire — Rutgers secondary (OCDQ-RS)

Die OCDQ is deur Halpin en Croft saamgestel. Dit bestaan uit agt dimensies wat met die gedrag van die personeel en die hoof van 'n primêre skole te make het (vergelyk 2.2.6 en 2.3.2). Die OCDQ-RS is 'n verfyning van die OCDQ wat 'n effektiewe empiriese meetinstrument is (Hoy et al., 1990:265). Die instrument is ontwikkel deur faktoranalises te doen op vrae met onderwyser-onderwyser- en onderwyser-hoofinteraksie in sekondêre Amerikaanse skole (Hoy et al., 1990:265). Die OCDQ het, soos reeds genoem (vergelyk 3.3.3), 'n vae konsepuele basis en skep psigometriese probleme (Hoy et al., 1990:265). Die OCDQ-RS spreek egter hierdie psigometriese probleme aan. Die leemte aan 'n teoretiese basis bestaan egter nog (Hoy et al., 1990:265). Die

hersiene instrument, OCDQ-RS, bestaan uit 34 items wat skoolklimaat in die volgende vyf faktore saamvat (vergelyk 2.3.3.2):

- Ondersteunende gedrag van die skoolhoof (OGS): Items 5, 6, 23, 24, 25, 29, 30.
- Direktiewe gedrag van die skoolhoof (DGS): Items 7, 12, 13, 18, 19, 31, 32.
- Verbonde gedrag van die onderwysers (VGO): Items 3, 4, 10, 11, 16, 17, 20, 28, 33, 34.
- Gefrustreerde gedrag (FGO): Items 1, 2, 8, 9, 15, 22.
- Vertrouensgedrag van die onderwysers (TGO): Items 14, 21, 26, 27.

Die OCDQ-RS se vyf faktore vertoon sterk eienskappe (Kottkamp et al., 1987:46). Al die skale het betroubaarheidskoëffisiënte wat hoër is as dié van die OCDQ. Die faktoranalise is redelik suiwer; uit die faktormatriks blyk dit duidelik dat die items hoog laai op een faktor en relatief laag op 'n ander (Kottkamp et al., 1987:46). Die stabiliteit in twee verskillende proefnemings was opmerklik (Kottkamp et al., 1987:46). Mentz (1990:178) sluit in sy ondersoek hierby aan. Hy kom tot die gevolgtrekking dat dit duidelike ooreenkomste met die oorspronklike resultate vertoon. Wat die ondersteunende gedrag van die skoolhoof betref, het dieselfde faktore in Mentz se faktoranalise saamgegroeper as in die VSA-ondersoek, terwyl hoë faktorbeladings in beide ondersoeke verkry is (Mentz, 1990:178).

Dieselfde geld vir die vertrouensgedrag van die personeel in Mentz (1990:178) se ondersoek. Mentz (1990:179) kom tot die gevolgtrekking dat die OCDQ-RS vir die populasie waarbinne dit in die RSA gebruik is 'n betroubare meetinstrument is, aangesien die items hoë faktorbeladings op slegs die toepaslike subskale het.

#### **4.2.2 Die Organization health inventory (OHI)**

Die OHI is 'n ander meetinstrument om die klimaat van 'n skool te bepaal (Hoy et al., 1990:263). Miles (1969:380-382) (vergelyk 2.4.3) beskryf 'n gesonde organisasie met behulp van tien dimensies wat met taakbehoefte, instandhoudingbehoefte en ontwikkelingsbehoefte te make het. Daar is baie voordele aan gesonde organisasies verbonde (vergelyk 2.4.1). Dit is dus belangrik om 'n meetinstrument te hê om die tien dimensies van Miles te meet. Kimpston en Sonnabend (1975:32) het so 'n instrument ontwikkel (vergelyk 2.4.3). Dit meet egter slegs 6 uit die 10 dimensies van Miles (Hoy & Feldman, 1987:30) en lewer volgens Hoy en Feldman (1987:30) psigometriese probleme op. Om hierdie probleme aan te spreek, het Hoy en Feldman die OHI ontwikkel. Tydens die ontwikkeling van die OHI is daar 'n groot verskeidenheid items deur die navorsers

geskryf (Hoy & Feldman, 1987:31). Die items moes almal aan die volgende kriteria voldoen (Hoy & Feldman, 1987:31): die bewering moes 'n situasie in die skool weerspieël, dit moes duidelik en saaklik wees, dit moes genoegsame waarde hê en die bewering moes kon differensieer (Hoy & Feldman, 1987:31). In die loodsaanleg is daar met 95 items begin (Hoy & Feldman, 1987:31). In 'n faktoranalise is die faktorstruktuur van die instrument ondersoek en die items is verminder (Hoy & Feldman, 1987:32). In die navorsing is 72 sekondêre skole betrek (Hoy & Feldman, 1987:32). In die faktoranalise is die volgende kriteria geïmplementeer: slegs items met 'n hoë belading op een faktor en 'n lae belading op ander is behou, items is geëvalueer om te bepaal of hulle 'n duidelike verband het met die begrip wat gemeet word, en verder is items uitgeskakel as hulle nie in Cronbach se alpha-koëffisiënt konsekwent vertoon nie (Hoy & Feldman, 1987:32). Die navorsing het uiteindelik gelei tot 'n sewe-faktor meetinstrument met 44 items (Hoy & Feldman, 1987:32). Die sewe faktore is (vergeelyk 2.4.3.1):

- Die institusionele integriteit (II): Items 1, 8, 15, 22, 29, 36, 39.
- Die invloed van die skoolhoof (IS): Items 2, 9, 16, 23, 30.
- Bedagsaamheid (BDSH): Items 3, 10, 17, 24, 31.
- Motiveringstruktuur (MOT): Items 4, 11, 18, 25, 32.
- Besikbaarheid van hulpbronne (BVH): Items 5, 12, 19, 26, 33.
- Moreel (MOR): Items 6, 13, 20, 27, 34, 37, 42, 40, 44.
- Klem op akademiese ontwikkeling (KOA): Items 7, 14, 21, 28, 35, 38, 41, 43.

### **4.3 ADMINISTRATIEWE PROSEDURES**

Die volgende administratiewe prosedures is gevolg:

- 'n Aantal DIALOG-rekenaarsoektogte is op die ERIC- en REPERTORIUM-databasisse gedoen om literatuur oor organisasieklimaat en organisasiegesondheid te bekom.
- Die toepaslike navorsingsverslae wat in die ERIC-databasis geïdentifiseer is, is van die RGN in Pretoria verkry.
- Die meetinstrumente is in Afrikaans vertaal. Daar is ook enkele wysigings aan die oorspronklike Engelse (Amerikaanse) vraelyste aangebring om by die Suid-Afrikaanse terminologie aan te sluit.
- Die vraelys is aan 'n Engelse kollega gegee om moontlike verdere probleme op te spoor. Verdere geringe regstellings is gemaak.

- Nadat die statistiese raadgewer van die Fakulteit Opvoedkunde aan die PU vir CHO en my promotor die vraelys goedgekeur het, is aansoek gedoen by die Uitvoerende Direkteur van die Transvaalse Onderwysdepartement om die vraelys in sekondêre skole in die Oosrand-streek te implementeer. Die anonimiteit van skole en onderwysers word deurgaans gehandhaaf.
- Die vraelyste is gedupliseer vir 376 onderwysers op Posvlakke 1 en 2 verbonde aan 9 skole in die universum. Die vraelyste is persoonlik aan al die skoolhoofde besorg, met die versoek om die vraelyste deur al die personeel op Posvlakke 1 en 2 in hulle skole te laat voltooi. Elke personeellid is van 'n koevert voorsien om vertroulikheid te verseker. Daar is ook 'n koevert beskikbaar gestel vir die gesamentlike terugversending van elke skool se koeverte met die vraelyste. Dit is duidelik gestel dat alle deelnemers anoniem sal bly. Vraelyste is ook eers ná die terugontvangs daarvan genommer.
- Die vraelyste van al die skole is voor die sperdatum terugontvang. By slegs een skool was die hoeveelheid wat terugontvang is effens laag. Nadat die saak egter met die skoolhoof bespreek is, is 'n addisionele hoeveelheid terugontvang. Die persentasies terugontvang per skool word in Tabel 4.1 weergegee.
- Nadat die vraelyste terugontvang is, is die data op die hoofraamrekenaar van die PU vir CHO ingesleutel. Daarna is die data gekontroleer vir moontlike insleutel-foute. Die data is toe met behulp van die SAS-programmpakket (SAS Institute Inc., 1988:155-1028) verwerk.
- Briewe is aan skoolhoofde gestuur om hulle vir hulle deelname te bedank.

#### 4.4 UNIVERSUM

Die begrip *universum* verwys na 'n groep wat met betrekking tot een of meer kenmerke ooreenstem (Mulder, 1989:53). By hierdie navorsing word die universum gedefinieer as die 41 Oosrandse sekondêre skole onder die beheer van die Departement Onderwys en Kultuur. Met behulp van 'n sistematiese steekproef (Mulder, 1989:58) is nege verteenwoordigende sekondêre skole uit die universum gekies. In Tabel 4.1 word aangedui hoeveel vraelyste uitgestuur en terugontvang is.

**TABEL 4.1 VRAELYSTE**

	<b>AANTAL UITGESTUUR</b>	<b>AANTAL TERUGONTVANG</b>	<b>%</b>
Afrikaans	208	151	72.6
Engels	168	121	72.0
Totaal	376	272	72.3
<b>PER SKOOL</b>	<b>AANTAL UITGESTUUR</b>	<b>AANTAL TERUGONTVANG</b>	<b>%</b>
1	28	27	96.4
2	31	19	61.3
3	61	56	91.8
4	48	19	39.6
5	58	46	79.3
6	59	29	49.2
7	32	28	87.5
8	38	28	73.7
9	21	20	95.2

Uit die totaal van 1621 is 376 personeellede op Posvlakkke 1 en 2 betrek.

## **4.5 STATISTIESE TEGNIEKE**

### **4.5.1 Inleiding**

Verskeie tegnieke is geselekteer en gebruik om die doelwitte, soos in 1.3 gestel, te bereik.

### **4.5.2 Bepaling van frekwensies**

Die frekwensiepatroon van die data is met behulp van die **FREQ**-prosedure van **SAS** (SAS Institute Inc., 1988:155-1028) bepaal. Hierdie statistiek is beskrywend van aard om 'n beeld te kry van hoe daar gerespondeer is op die vrae in Afdelings A en B van die vraelys (vergeelyk 4.6). Daar word ook gevolgtrekkings uit die frekwensies gemaak.

### 4.5.3 Bepaling van die openheid met behulp van die openheidindeks

#### 4.5.3.1 Bepaling van itemgemiddeldes

By die berekening van 'n openheidindeks moet die gemiddeldes en die standaardafwykings vir die steekproef eers bepaal word (Hoy et al., 1991:178-179). Met behulp van die SAS-programmpakket is die gemiddeldes en die standaardafwykings per subskaal vir die steekproef bepaal. Die gemiddeldes en standaardafwykings vir die steekproef word in 4.6.3 aangestip.

#### 4.5.3.2 Standaardisering van subskale

Die subskale verteenwoordig nie ewe veel items nie en moet dus gestandaardiseer word (Mentz, 1990:162). Hierdie standaardisering van subskale maak vergelykings tussen die subskale in 'n skool moontlik. Hierdie subskale kan dan ook in 'n gelyke wyse gebruik word by die bepaling van die openheidindeks (Mentz, 1990:162).

#### 4.5.3.3 Openheidindeks

Hoy et al. (1991:178-179) se formule is gebruik om 'n indeks daar te stel.

Die punte is eers na standaardpunte (SdS) verwerk met 'n gemiddelde van 500 en 'n standaardafwyking van 100:

$$SdS \text{ per subskaal} = 100 \frac{(T-G)}{S} + 500$$

T = Die totaal van 'n subskaal per skool

G = Die gemiddelde van die subskaal vir die steekproef

S = Die standaardafwyking van die subskaal vir die steekproef

(Hoy et al., 1991:178)

$$\text{Openheidindeks} = \frac{[SdS1 + SdS2] + [1000 - SdS3] + [1000 - SdS4]}{4}$$

SdS1 = Subskaal OGS

SdS2 = Subskaal VGO

SdS3 = Subskaal DGS

SdS4 = Subskaal FGO

Nadat die openheidindeks bepaal is, kon vergelykings tussen die skole gemaak word op grond van die demografiese gegewens soos uit Afdeling B in die vraelys verkry (vergelyk 4.6.2). Die skole is op grond van hul taalmedium, aard en grootte gegroepeer. Hulle gemiddelde openheid in die groep is bepaal en die groepe is vergelyk (vergelyk 4.6.3).

#### **4.5.4 Bepaling van die gesondheid met behulp van die gesondheidindeks**

##### **4.5.4.1 Bepaling van itemgemiddeldes**

By die berekening van 'n gesondheidindeks moet die gemiddeldes en die standaardafwykings vir die steekproef eers bepaal word (Hoy et al., 1991:191). Met behulp van die SAS-programpakket is die gemiddeldes en die standaardafwykings per subskaal vir die steekproef bepaal. Die gemiddeldes en standaardafwykings vir die steekproef word onder 4.6.4 aangegee.

##### **4.5.4.2 Standaardisering van subskale**

Die subskale verteenwoordig nie ewe veel items nie en moet dus ook, soos by die openheidindeks, gestandaardiseer word. Hierdie standaardisering van subskale maak vergelykings tussen die subskale in 'n skool moontlik, en die subskale kan dan ook in 'n gelyke wyse gebruik word by die bepaling van die gesondheidindeks (Mentz, 1990:162).

##### **4.5.4.3 Gesondheidindeks**

Hoy et al. (1991:191) se formule is gebruik om 'n indeks van gesondheid daar te stel.

Die totale van die onderafdelings is na standaardpunte (SdS) verwerk met 'n gemiddelde van 500 en 'n standaardafwyking van 100:

$$SdS \text{ per subskaal} = 100 \frac{(T-G)}{S} + 500$$

T = Die totaal van 'n subskaal per skool

G = Die gemiddelde van die subskaal vir die steekproef

S = Die standaardafwyking van die subskaal vir die steekproef  
(Hoy et al., 1991:191).

Die standaardpunte van die sewe onderafdelings is daarna bymekaargetel en deur sewe gedeel. Hoe groter die totaal hoe gesonder is die skool (Hoy & Miskel, 1991:238). By die verkryging van die punte van die onderafdelings moet daar net gelet word op die feit dat items 8, 15, 20, 22, 29, 30, 34, 36 en 39 omgekeer moet word voordat dit bymekaargetel word (Hoy et al., 1991:190). Nadat die gesondheidsindeks bepaal is, kon daar vergelykings tussen die skole gemaak word op grond van die demografiese gegewens soos verkry uit Afdeling B in die vraelys (vergelyk 4.6.2). Die skole is gegroepeer op grond van hulle taalmedium, aard en groter. Die gemiddelde gesondheid in die groep is bepaal en die groepe is vergelyk (vergelyk 4.6.3).

#### **4.5.5 Die verband tussen die openheidsindeks en die gesondheidsindeks**

Die openheid en gesondheid van die verskillende skole is met mekaar vergelyk. Hieruit is sekere gevolgtrekkings gemaak (vergelyk 4.6.5).

#### **4.5.6 Faktoranalise**

Die faktore van albei die vraelyste is afsonderlik en gesamentlik deur middel van die FACTOR-prosedure van SAS ontleed. Deur hierdie faktoranalise is die interkorrelasie van 'n groot aantal veranderlikes bestudeer en is die veranderlikes in groepe saamgegroepeer sodat die belangrikste veranderlikes binne faktore hoog korreleer (Mentz, 1990:159).

By 'n faktoranalise is daar nie van kriteria sprake nie. Dit gaan slegs daarom om vas te stel watter gemeenskaplike faktore in die vraelys na vore kom (Mulder, 1989:111). In die faktoranalise word die asse geroteer om meer sinvolle skeidings tussen die verskillende faktore te verkry. Die kommunaliteit word ook aangedui (vergelyk 4.6.6). Kommunaleiteit is die som van die kwadrate van die beladings van 'n veranderlike op al die geïdentifiseerde gemeenskaplike faktore wat aandui watter gedeelte van die variansie gesamentlik by die faktore betrokke is (Mulder, 1989:112).

Die doel met die faktoranalise is om die faktorstabieleit en die operasionele geldigheid van die meetinstrument te bepaal (Mentz, 1990:159), om die geldigheid van die twee meetinstrumente binne die universum vas te stel, en om die resultate van hierdie empiriese ondersoek met dié van die genoemde VSA-studie te vergelyk.

#### 4.5.7 Korrelasies

Die verband tussen twee stellinge gegewens staan bekend as die *korrelasie* en statisties word dit uitgedruk as 'n *korrelasiekoëffisiënt* (Mulder, 1989:68). Die korrelasie-koëffisiënt word soos volg geïnterpreteer (Mulder, 1989:74):

- 1.00 - perfekte korrelasie;
- 0.80 tot 0.99 - baie hoë korrelasie;
- 0.60 tot 0.79 - hoë korrelasie;
- 0.40 tot 0.59 - matige korrelasie;
- 0.20 tot 0.39 - lae korrelasie;
- 0.01 tot 0.19 - baie lae korrelasie;
- 0.00 - geen korrelasie.

Volgens Cohen (1969:76-78) word die opvoedkundige beduidendheid van 'n korrelasie soos volg gemeet:

- 0.1 : klein effek;
- 0.3 : medium effek;
- 0.5 : groot effek.

In hierdie navorsing is daar slegs nege skole ingesluit; daarom sal alle korrelasies onder 0.6 (waar die korrelasies per skool geskied) beskou word as korrelasies met geen effek nie.

Die organisasieklimaat en organisasiegesondheid is gekorreleer (vergelyk 4.6.7). Uit hierdie korrelasie sal daar spesifieke verbande tussen die subskale en tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid gelê word.

#### 4.5.8 Die betroubaarheid van die meetinstrumente

Die betroubaarheid van elke subskaal word met behulp van die volgende formule bereken:

##### Alpha-koëffisiënt vir betroubaarheid

$$\text{Betroubaarheid van subskaal} = \frac{K \left( 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right)}{(k-1)}$$

waar  $K$  = aantal items in die subskaal

$V_t$  = die variansie van die subskaal, en

$V_i$  = die variansie van item  $i$  wat in die subskaal voorkom  
(vergelyk Mulder, 1981:215-217).

Hoe nader die berekende waarde aan 1 hoe hoër is die betroubaarheid van die subskaal.

#### 4.6 INTERPRETASIE VAN DIE STATISTIESE DATA

##### 4.6.1 Persoonlike besonderhede van personeellede wat die vraelyste voltooi het (vergelyk 4.5.2)

Tabel 4.2 het betrekking op die ouderdom, geslag, huwelikstaat en huistaal van die respondente, terwyl Tabel 4.3 betrekking het op hulle hoogste kwalifikasie, jare voltooide onderwysdiens, aard van aanstelling en huidige pos.

**TABEL 4.2 GEGEWENS OOR ONDERWYSERS : PERSOONLIK**

<b>OUDERDOM</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
20 tot 25	50	18.4
26 tot 34	85	31.3
35 tot 44	70	25.7
45 tot 54	48	17.6
55 tot 60	6	2.2
61 +	1	0.4
Nie beantwoord	12	4.4
<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>100</b>
<b>GESLAG</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Manlik	75	27.6
Vroulik	171	62.9
Nie beantwoord	26	9.5
<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>100</b>
<b>HUWELIKSTAAT</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Getroud	199	73.1
Nooit getroud	59	21.7
Geskei	10	3.7
Wewenaar/weduwee	3	1.1
Nie beantwoord	1	0.4
<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>100</b>
<b>HUISTAAL</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Afrikaans	196	72.0
Engels	56	20.6
Beide	16	5.9
Ander	3	1.1
Nie beantwoord	1	0.4
<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

**TABEL 4.3 GEGEWENS OOR ONDERWYSERS : POS EN KWALIFIKASIES**

<b>HOOGSTE KWALIFIKASIE</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Slegs tegniese diploma	6	2.2
Slegs onderwysdiploma	120	44.1
Slegs graad	15	5.5
Graad + onderwysdiploma	84	30.9
B.Ed.of Honneursgraad	37	13.6
M-graad	9	3.3
D-graad	0	0.0
Nie beantwoord	1	0.4
<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>100</b>
<b>JARE VOLTOOIDE ONDERWYSDIENS</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
1	18	6.6
2	27	9.9
3-5	39	14.3
6-10	58	21.3
11-15	50	18.4
16-20	35	12.9
20+	44	16.2
Nie beantwoord	1	0.4
<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>100</b>
<b>AARD VAN AANSTELLING</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Permanent	211	77.6
Tydelik	40	14.7
Permanente aflos	21	7.7
Nie beantwoord	0	0.0
<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

TABEL 4.3 (vervolg)

HUIDIGE POS	f	%
Departementshoof	47	17.3
Onderwyser - O	164	60.3
- M1	32	11.8
- M2	9	3.3
- M3	9	3.3
Nie beantwoord	11	4.0
<b>Totaal</b>	<b>272</b>	<b>100</b>

Wat die ouderdomsgroepe betref (vergelyk Tabel 4.2) is daar 'n gesonde verspreiding in die universum. Uit die tabel oor die geslagte is dit duidelik dat die verhouding tussen mans- (27.6%) en damespersoneel (62.9%) steeds bekommernis in die onderwys wek (vergelyk Tabel 4.2).

In Tabel 4.2 val dit op dat die opvoeders uit stabiele gesinsverbande kom (Getroud 73.1% en Geskei 3.7%).

Alhoewel 121 personeellede uit Engelse skole die vraelys beantwoord het, dui slegs 56 aan dat hulle huistaal Engels is en 16 dat hulle beide tale in die huis praat (vergelyk Tabel 4.2). Dic tendens dat te min personeel uit die Engelse gemeenskappe vir die onderwys gewerf word, duur dus nog voort.

Uit Tabel 4.3 blyk dit dat 44.1% van die personeel slegs met 'n onderwysdiploma toegerus is. Wat die jare onderwyserervaring betref, bestaan daar 'n gesonde verspreiding (vergelyk Tabel 4.3). Dit is verder insiggewend dat 35.7% van die respondente reeds óf meriete-erkenning ontvang het óf tot departementshoof bevorder is.

#### 4.6.2 Demografiese besonderhede (vergelyk 4.5.2)

TABEL 4.4 GEGEWENS OOR ONDERWYSERS : DEMOGRAFIES

AARD VAN DIE SKOOL	f	%
GS	131	48.2
S1	121	44.4
S2	20	7.4
Totaal	272	100
AMPTELIKE TAALMEDIUM VAN DIE SKOOL	f	%
Afrikaans	151	55.5
Engels	121	44.5
Totaal	272	100
DIE SKOLE SE OORWEGENDE STUDIERIGTING	f	%
Akademiese	243	89.3
Tegniese	29	10.7
Totaal	272	100
DIE GROOTTE VAN DIE PERSONEEL	f	%
21-30	47	17.3
31-40	75	27.5
41-50	19	7.0
50 +	131	48.2
Totaal	272	100

Uit die demografiese gegewens in Tabel 4.4 blyk dit dat die verspreiding tussen groot en klein skole goed in die steekproef verteenwoordig is. Daar is ook 'n goeie verspreiding tussen Engelse en Afrikaanse skole. Die meeste skole konsentreer op 'n akademiese studierigting.

#### 4.6.3 Openheidindeks (vergelyk 2.3.4 en 4.5.3)

Die formule wat in 4.5.3.3 gegee is, is gebruik om die openheid te bepaal. Die gemiddeldes en standaardafwykings wat vir die afsonderlike subskale gebruik is, word in Tabel 4.5 aangestip.

*TABEL 4.5 GEMIDDELDE EN STANDAARDAFWYKING / OPENHEID*

VERANDERLIKE	AANTAL	GEMIDDELDE	STANDAARD-AFWYKING
OGS	272	21.6875	5.1531
DGS	272	17.5993	4.5154
VGO	272	25.4890	4.6127
FGO	272	13.0257	3.2491
TGO	272	8.8713	2.6356

#### 4.6.3.1 Die Engelsmedium skole: Organisasieklimaat

*TABEL 4.6 DIE ENGELSMEDIUM SKOLE / OPENHEID*

SKOOL	TIPPE	OGS	DGS	VGO	FGO	TGO	OPENHEID
1	S1	489	498	470	522	438	484.6
2	GS	508	435	442	488	484	506.8
3	S1	427	471	551	477	499	507.4
4	S1	387	395	433	567	473	464.7
Gemiddeld		452.8	449.8	474.0	513.5	473.5	490.9

#### 4.6.3.2 Die Afrikaansmedium skole: Organisasieklimaat

**TABEL 4.7 DIE AFRIKAANSMEDIUM SKOLE / OPENHEID**

SKOOL	TIPPE	OGS	DGS	VGO	FGO	TGO	OPENHEID
5	GS	489	602	487	511	485	465.4
6	GS	503	511	507	459	502	510.0
7	S1	530	489	554	490	554	526.3
8	S1	557	538	575	529	571	516.4
9	S2	568	527	559	468	513	533.0
Gemiddeld		529.4	533.4	536.4	491.4	525.0	510.2

'n Ontleding van Tabelle 4.6 en 4.7 dui op 'n noemenswaardige verskil tussen die gemiddelde openheid van GS-skole (494.1) en dié van die kleiner skole (505.4) (vergeelyk 4.6.2).

**TABEL 4.8 DIE VERSKIL TUSSEN DIE GEMIDDELDE INDEKSPUNTE / OPENHEID**

SUBSKAAL	VERSKIL TUSSEN DIE GEMIDDELDE INDEKSPUNTE	
	Afrikaanse skole	Engelse skole
OGS	+76.6	-
DGS	+83.6	-
VGO	+62.4	-
FGO	-	+22.1
TGO	+51.5	-

Volgens die respondente tree die hoofde by Afrikaanse skole in teenstelling met dié by Engelse skole baie meer ondersteunend maar ook meer direktief op (vergeelyk: ondersteunende gedrag van die skoolhoof (OGS) en direktiewe gedrag van die skoolhoof (DGS) in Tabel 4.8). Die sterk direktiewe optrede van hoofde by Afrikaanse skole lei daartoe dat die respondente by Afrikaanse skole minder frustrasies ervaar (vergeelyk Tabel 4.8: gefrustreerde gedrag van onderwysers (FGO)). Die verbonde gedrag tussen

personeel (VGO) en die vertrouensgedrag van die onderwysers (TGO) word baie sterker in die Afrikaanse skole ervaar. Die gemiddelde openheid by Afrikaanse skole (510.2) is dus ook heelwat hoër as dié by die Engelse skole (490.9) (vergelyk 4.5.3.3).

#### 4.6.4 Gesondheidsbepaling (vergelyk 2.4.4 en 4.5.4)

Om die gesondheid te bepaal, is die formule wat in 4.5.4.3 aangegee is, toegepas. Die gemiddeldes en standaardafwykings wat vir die afsonderlike subskale gebruik is, word in Tabel 4.9 aangestip.

**TABEL 4.9 GEMIDDELDE EN STANDAARDAFWYKING / GESONDHEID**

VERANDERLIKE	AANTAL	GEMIDDELDE	STANDAARDAFWYKING
II	272	20.1507	4.1266
IS	272	14.0404	3.1568
BDSH	272	14.8162	3.3031
MOT	272	16.8125	2.8772
BVH	272	12.9559	3.5976
MOR	272	26.5662	5.2202
KOAO	272	23.4522	4.1607

#### 4.6.4.1 Die Engelsmedium skole: Organisasiegesondheid

**TABEL 4.10 DIE ENGELSMEDIUM SKOLE / GESONDHEID**

SKOOL	TIPE	II	IS	BDSH	MOT	BVH	MOR	KOAO	GESONDHEID
1	S1	490	479	485	476	490	470	479	481.2
2	GS	471	473	504	474	475	440	457	470.7
3	S1	559	477	443	437	602	590	559	523.9
4	S1	476	464	448	344	489	438	355	430.6
Gemiddeld		499.0	473.3	470	432.8	514	484.5	462.5	476.6

#### 4.6.4.2 Die Afrikaansmedium skole: Organisasiegesondheid

**TABEL 4.11 DIE AFRIKAANSMEDIUM SKOLE / GESONDHEID**

SKOOL	Tipe	II	IS	BDSH	MOT	BVH	MOR	KOAO	GESONDHEID
5	GS	514	510	490	538	507	468	523	507.1
6	GS	547	471	479	519	519	510	500	506.5
7	S1	494	534	518	529	494	577	524	524.2
8	S1	478	555	563	562	487	555	566	538.1
9	S2	499	554	549	573	479	558	553	537.9
Gemiddeld		506.4	524.8	519.8	544.2	497.2	533.6	533.2	522.8

Volgens Tabelle 4.10 en 4.11 blyk daar 'n noemenswaardige verskil te wees tussen die gemiddelde gesondheid van GS-skole (494.7) en dié van die kleiner skole (505.9) (vergelyk 4.6.2).

**TABEL 4.12 DIE VERSKIL TUSSEN DIE GEMIDDELDE INDEKSPUNTE / GESONDHEID**

Subskaal	VERSKIL TUSSEN DIE GEMIDDELDE INDEKSPUNTE	
	Afrikaanse skole	Engelse skole
II	+ 7.4	-
IS	+ 51.5	-
BDSH	+ 49.8	-
MOT	+ 111.4	-
BVH	-	+ 16.8
MOR	+ 49.1	-
KOAO	+ 70.7	-

Uit die subskale, *invloed van die skoolhoof* (IS), *bedagsaamheid* (BDSH) en *motivering* (MOT) is dit duidelik dat die respondente in die Afrikaanse skole die invloed en betrokkenheid van skoolhoofde sterker ervaar as dié in die Engelse skole. Dieselfde gevolgtrekking is by die OCDQ-RS gemaak. Dit toon alreeds dat daar 'n verband tussen die OCDQ-RS en die OHI bestaan (vergelyk 4.6.3). Uit die tabel is dit ook duidelik dat by *besikbaarheid van hulpbronne* (BVH) die Engelse skole hoër punte op die gemiddelde punte-indeks het as die Afrikaanse skole, alhoewel die verskil nie baie groot is nie. Verder is die respondente in die Afrikaanse skole se vertroue en geloof in mekaar sterker as dié in die Engelse skole (vergelyk *moreel* (MOR) in Tabel 4.12). Die Afrikaanse skole is ook sterker op die akademie gerig as die Engelse skole (vergelyk KOAO in Tabel 4.12). Dit volg dan ook dat gesondheid volgens die respondente by Afrikaanse skole 46.2 punte hoër op die gemiddelde indeks is as by die Engelse skole. As beide die openheid en gesondheid in ag geneem word (vergelyk 4.6.3) dan is dit duidelik dat daar by die Engelse skole leemtes bestaan.

#### 4.6.5 Die vergelyking van die plasings van skole met betrekking tot openheid en gesondheid

TABEL 4.13 DIE VERGELYKING VAN DIE PLASING VAN SKOLE MET BETREKKING TOT OPENHEID EN GESONDHEID

SKOOL	ORGANISASIEKLIMAAT		ORGANISASIEGESONDHEID	
	Openheid	Plasing	Gesondheid	Plasing
9	533.0	1	537.9	2
7	526.3	2	524.2	3
8	516.4	3	538.1	1
6	510.0	4	506.5	6
3	507.4	5	523.9	4
2	506.8	6	470.7	8
1	484.6	7	481.2	7
5	465.4	8	507.1	5
4	464.7	9	430.6	9

Dit blyk uit Tabel 4.13 dat daar 'n verband tussen openheid en gesondheid bestaan. Die skole wat ten opsigte van openheid onder die eerste drie tel, kom in 'n ander volgorde ook in die eerste drie plekke by gesondheid voor. Die skole wat ten opsigte van openheid onder die laaste drie tel, kom in die laaste vier plekke by gesondheid voor.

#### 4.6.6 Die faktoranalises

##### 4.6.6.1 Faktoranalise van die OCDQ-RS

Die resultate van die faktoranalise word in Tabel 4.14 weergegee. Die nie-beduidende faktorbeladings tussen -0.3 en 0.3 is weggelaat.

**TABEL 4.14 FAKTORBELADINGS VAN DIE FINALE VARIMAX-ROTASIE  
VIR DIE 34 ITEMS VAN DIE OCDQ-RS**

Subskaal	Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor4	Faktor 5	Kommu*
OGS	C30	0.80					0.72
	C29	0.80					0.75
	C25	0.79					0.72
	C23	0.77					0.71
	C24	0.76					0.66
	C6	0.73					0.60
	C5	0.67					0.64
VGO	C20		0.75				0.68
	C28		0.75				0.70
	C4		0.71				0.64
	C16		0.65				0.58
	C34		0.60				0.58
	C17				0.32		0.26
	C10						0.63
	C3						0.73
	C33				0.32		0.58
	C11		0.46				0.58

TABEL 4.14 (vervolg)

Subskaal	Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Kommu*
DGS	C13			0.85			0.77
	C18			0.84			0.77
	C31			0.76			0.71
	C12			0.62			0.68
	C32						0.68
	C7						0.59
	C19			0.37			0.67
FGO	C15					0.73	0.65
	C2					0.72	0.55
	C8					0.69	0.54
	C9		0.32				0.65
	C22					0.68	0.58
	C1		0.60				0.60
TGO	C26				0.75		0.63
	C14				0.70		0.52
	C27				0.67		0.64
	C21				0.51		0.60
Variansie verklaar		13.8%	10.7%	8.6%	7.3%	6.6%	
Totale variansie verklaar deur vyf faktore = 47.0%							

\* Kommu = Kommunaliteit

Die ooreenkomste tussen die navorsing in die VSA (Kottkamp et al., 1987:41-43), die navorsing van Mentz (1990:177-178) en die huidige navorsing blyk duidelik. Wat die *ondersteunende gedrag van die skoolhoof* (OGS) en die *vertrouensgedrag van die onderwysers* (TGO) betref, is die faktore, wat op grond van die faktoranalise saamgegroeper het, in al drie ondersoekte identies, terwyl hoë faktorbeladings in al drie ondersoekte verkry is. By die ander drie faktore is daar geringe verskille. Die totale persentasie variansie wat deur vyf faktore verklaar is, is 47.0% teenoor 65.69% by Mentz en 56.1% in die VSA-ondersoek. Die afleiding kan dus, net soos in die geval van Mentz (1990:179), gemaak word dat die OCDQ-RS 'n betroubare instrument vir die universum (die RSA en daarom ook die Oosrandstreek) is, omdat die faktorstruktuur die stabiliteit van die konstruk geldigheid van die vyf subskale ondersteun.

#### 4.6.6.2 Faktoranalise van die OHI

**TABEL 4.15 FAKTORBELADINGS VAN DIE FINALE VARIMAX-ROTASIE  
VIR DIE 44 ITEMS VAN DIE OHI**

Subskaal	Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7
KOA0	D41	0.75						
	D43	0.68						
	D28	0.64						
	D14	0.60						
	D35	0.57						
	D21	0.55						
	D38	0.48						
	D7	0.34						
BDSH	D3		0.68					
	D31		0.66					
	D10		0.64					
	D17		0.54					
	D24		0.49					
MOR	D27			0.73				
	D6			0.72				
	D13			0.70				
	D40			0.68				
	D34			0.48				
	D20			0.35				
	D37			0.53				
	D42			0.31				
	D44			0.36				

TABEL 4.15 (vervolg)

Subskaal	Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7
BVH	D26				0.83			
	D12				0.77			
	D19				0.75			
	D33				0.66			
	D5				0.62			
MOT	D4					0.67		
	D25					0.64		
	D11					0.51		
	D32					0.46		
	D18		0.63					
II	D36						0.65	
	D15						0.58	
	D8						0.56	
	D39						0.53	
	D29							0.74
	D22							
	D1							
IS	D16							0.36
	D23							0.32
	D30							0.74
	D2							0.73
	D9		0.49					
Variansie verklaar		11,9%	9.1%	8.0%	7.5%	5.7%	4.9%	4,4%
Totale variansie verklaar deur sewe faktore = 51.5%								

Die nie-beduidende faktorbeladings tussen -0.3 en 0.3 is weggelaat.

Die faktorbelading is weer eens so gegroepeer dat 'n vergelyking met die oorspronklike resultate (Hoy et al., 1991:187-190) moontlik is. Die ooreenkoms tussen die resultate van die VSA-navorsing (Hoy et al., 1987:31-37) en dié van die empiriese ondersoek aan die Oosrand is opmerklik. Wat die *belading op die akademiese ontwikkeling (KOA)*, *bedagsaamheid (BDSH)*, *moreel (MOR)* en die *beskikbaarheid van hulpbronne (BVH)* betref, is die faktore wat op grond van die faktoranalise saamgegroepeer het presies dieselfde as

dié in die VSA, terwyl hoë faktorbeladings in albei ondersoeke verkry is. By die ander drie faktore is daar geringe verskille. Die totale persentasie variansie wat deur sewe faktore verklaar is, is 51.5% teenoor 74% in die VSA-ondersoek (Hoy et al., 1987:33). Die afleiding kan dus gemaak word dat die OHI 'n betroubare instrument vir die universum (die Oosrandstreek) is, omdat die faktorstruktuur die stabiliteit van die konstruk geldigheid van die sewe subskale ondersteun.

#### 4.6.6.3 Faktoranalise van die 34 items van die OCDQ en die 44 items van die OHI

Alle items van die twee meetinstrumente is met behulp van die FACTOR-prosedure van SAS gesamentlik verwerk. Die doel was om deur middel van 'n faktoranalise vas te stel in watter mate daar 'n verband tussen die onderskeie subskale van die meetinstrumente bestaan. Die nie-beduidende faktorbeladings tussen -0.3 en 0.3 is weggelaat.

**TABEL 4.16 FAKTORBELADINGS VAN DIE FINALE VARIMAX-ROTASIE VIR DIE 78 ITEMS VAN DIE OCDQ EN DIE OHI (Slegs die nege hooffaktore is gegee.)**

Subskaal	Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9
BDSH MOT OGS	C30	0.81								
	C23	0.78								
	C29	0.76								
	D31	0.75								
	C25	0.72								
	C24	0.72								
	C6	0.67								
	D3	0.67								
	C5	0.65								
	D25	0.59								
	D10	0.54								
	D18	0.51								
	D32	0.46								
	D24	0.45								
	D11	0.41								
D17	0.38									

TABEL 4.16 (vervolg)

Subskaar	Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9
MOR VGO	D37		0.79							
	C20		0.76							
	D40		0.76							
	C28		0.73							
	D27		0.64							
	D13		0.63							
	D44		0.60							
	C34		0.59							
	D42		0.58							
	C4		0.58							
	D6		0.57							
	C16		0.55							
	C1		-0.53							
	C11		0.40							
KOA0	D35			0.61						
	D41			0.60						
	D14			0.59						
	D21			0.56						
	D28			0.54						
	D43			0.52						
	D7			0.47						
	D38			0.46						
DGS	C13				0.82					
	C18				0.81					
	C31				0.75					
	C12				0.62					
	D4				0.48					
	C19				0.39					

TABEL 4.16 (vervolg)

Subskaal	Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9
BVH	D26					0.84				
	D12					0.78				
	D19					0.75				
	D33					0.66				
	D5					0.61				
IS	D9						0.78			
	D2						0.67			
	D23						0.63			
	D16						0.47			
TGO	C14							0.74		
	C26							0.68		
	C27							0.57		
	C21							0.42		
FGO	C2								0.72	
	C22								0.69	
	C15								0.66	
	C8								0.66	
II	D22									0.72
	D8									0.63
	D36									0.53
	D1									0.44
	D29									0.31
	D39									0.32
	D20									0.39
Variansie verklaar		10.3%	10.0%	5.4%	4.9%	4.5%	3.3%	3.3%	3.2%	2.9%
Totale variansie verklaar deur nege faktore = 47.8%										

Uit die faktoranalise is dit duidelik dat die groepering van die items van die OCDQ uit 78 items nie minder suksesvol was as tydens die faktoranalise uit 34 items nie. Presies dieselfde items het onder die subskale *ondersteunende gedrag van die skoolhoof* (OGS) en die *vertrouensgedrag van die onderwysers* (TGO) gegroepeer. By die ander subskale was die afwykings dieselfde. By die OHI was die groeperings onder die *akademiese ontwikkeling*

(KOA), *bedagsaamheid* (BDSH), *invloed van die skoolhoof* (IS) en die *besikbaarheid van hulpbronne* (BVH) dieselfde, met klein afwykings by die ander drie faktore. Al die items van die subskale *bedagsaamheid* (BDSH), *motivering* (MOT) en *ondersteunende gedrag van die skoolhoof* (OGS), behalwe D4, het op al die items van die OCDQ en die OHI saamgegroepeer onder die eerste faktor van die faktoranalise (vergelyk Tabel 4.16). Dit dui op 'n noue onderlinge verband tussen die subskale *ondersteunende gedrag van die skoolhoof* (in die OCDQ), *bedagsaamheid* (in die OHI) en *motivering* (in die OHI).

In die faktoranalise (vergelyk Tabel 4.16) is daar 'n verdere verband, naamlik die verband tussen *moreel* (MOR) en *verbonde gedrag van die onderwysers* (VGO). Van die twee subskale groepeer 6 items nie in Faktor 2 nie, maar die ander 13 items groepeer wel. Daar bestaan dus wel 'n verband tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid.

#### 4.6.7 Korrelasies

##### 4.6.7.1 Pearson se korrelasiekoëffisiënt

**TABEL 4.17 PEARSON SE KORRELASIEKOËFFISIËNT**

N = 9; OPEN = Openheid; GESO = Gesondheid  
'n Groot effek is met 'n sterretjie (\*) aangedui (vergelyk 4.5.7).

	OPEN	GESO	OGS	DGS	VGO	FGO	TGO
Open	1.00						
Geso	0.71*						
OGS	0.71*	0.70*					
DGS	0.08	0.68*	0.57				
VGO	0.73*	0.94*	0.57	0.47			
FGO	-0.68*	-0.59	-0.46	-0.28	-0.43		
TGO	0.66*	0.68*	0.56	0.26	0.78*	-0.19	
II	0.10	0.38	-0.21	0.27	0.33	-0.60*	-0.04
IS	0.57	0.76*	0.79*	0.57	0.76*	-0.12	0.74*
BDSH	0.61*	0.60*	0.93*	0.46	0.55	-0.16	0.64*
MOT	0.59	0.83*	0.93*	0.81*	0.65*	-0.53	0.55
BVH	-0.01	0.25	-0.47	-0.01	0.29	-0.31	-0.03
MOR	0.74*	0.85*	0.38	0.27	0.95*	-0.49	0.69*
KOAO	0.63*	0.97*	0.65*	0.70*	0.87*	-0.59	0.56

**TABEL 4.17 (vervolg)**

N = 9; OPEN = Openheid; GESO = Gesondheid  
 'n Groot effek is met 'n sterretjie (\*) aangedui (vergelyk 4.5.7).

	II	IS	BDSH	MOT	BVH	MOR
Open						
Geso						
OGS						
DGS						
VGO						
FGO						
TGO						
II						
IS	-.24					
BDSH	-.45	0.88*				
MOT	0.05	0.78*	0.82*			
BVH	0.85*	-.32	-.59	-.25		
MOR	0.45	0.59	0.33	0.46	0.47	
KOAO	0.42	0.66*	0.52	0.80*	0.33	0.79*

Uit Tabel 4.17 blyk daar 'n verband te wees tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid, omdat 'n korrelasie van 0.71 beskou word as 'n hoë korrelasie en 'n groot effek (vergelyk 4.5.7). Die volgende verbande tussen die subskale van organisasieklimaat teenoor die subskale van organisasiegesondheid staan ook uit. Hier volg 'n vergelyking tussen die navorsing aan die Oosrand en die navorsing in die VSA.

**TABEL 4.18 VERGELYKING TUSSEN DIE NAVORSING AAN DIE OOSRAND EN DIÉ IN DIE VSA**

<b>Ondersteunende gedrag van die skoolhoof (OGS) teenoor die subskale van organisasiegesondheid (vergelyk 4.5.7) (Hoy et al., 1990:269)</b>		
Subskaal	Oosrand	VSA
IS	(0.79) Groot effek	Medium effek
II	(-.21) Geen effek	Groot effek
KOAO	(0.65) Groot effek	Geen effek
BDSH	(0.93) Groot effek	Groot effek
MOT	(0.93) Groot effek	Groot effek
<b>Direktiawe gedrag van die skoolhoof (DGS) teenoor die subskale van organisasiegesondheid (vergelyk 4.5.7) (Hoy et al., 1990:269)</b>		
Subskaal	Oosrand	VSA
KOAO	(0.70) Groot effek	Groot effek
BDSH	(0.46) Geen effek	Groot effek
MOT	(0.81) Groot effek	Geen effek
<b>Die verbonde gedrag van onderwysers (VGO) teenoor die subskale van organisasiegesondheid (vergelyk 4.5.7) (Hoy et al., 1990:269)</b>		
Subskaal	Oosrand	VSA
II	(0.33) Geen effek	Groot effek
BVH	(0.29) Geen effek	Groot effek
IS	(0.76) Groot effek	Groot effek
KOAO	(0.87) Groot effek	Groot effek
MOR	(0.95) Groot effek	Groot effek
BDSH	(0.55) Geen effek	Groot effek
MOT	(0.65) Groot effek	Geen effek

TABEL 4.18 (vervolg)

Die gefrustreerde gedrag van onderwysers (DGS) teenoor die subskale van organisasiegesondheid (vergelyk 4.5.7) (Hoy et al., 1990:269)		
Subskaal	Oosrand	VSA
II	(-.60) Groot effek	Medium effek
IS	(-.12) Geen effek	Groot effek
BVH	(-.31) Geen effek	Groot effek
BDSH	(-.16) Geen effek	Groot effek
KOAO	(-.59) Geen effek	Groot effek
MOR	(-.49) Geen effek	Groot effek
Vertrouensgedrag van die onderwysers (TGO) teenoor die subskale van organisasiegesondheid (vergelyk 4.5.7) (Hoy et al., 1990:269)		
Subskaal	Oosrand	VSA
IS	(0.74) Groot effek	Geen effek
BDSH	(0.64) Groot effek	Geen effek
MOR	(0.69) Groot effek	Geen effek

Al die subskale van organisasiegesondheid vertoon 'n groot effek met ten minste een van die subskale van organisasieklimaat (vergelyk Tabel 4.17). Daar is dus geen subskale wat glad nie met beide organisasieklimaat en organisasiegesondheid korreleer nie. Die gevolgtrekking kan dus met reg gemaak word dat daar in die universum Oosrand 'n noue verband tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid bestaan (vergelyk 4.5.7). Uit die VSA-navorsing van Hoy et al. (1990:269) is dit slegs die vertrouensgedrag van onderwysers wat geen korrelasies toon nie. Al die ander subskale toon duidelike korrelasies met ander subskale. Die gevalle waar 'n groot effek aan die Oosrand geïdentifiseer is en waar daar geen effek uit die VSA-navorsing na vore tree nie (en vice versa) is in die tabelle uitgelig.

#### 4.6.7.2 Kanoniese korrelasie

Die kanoniese korrelasie is 'n tegniek waarmee die verband tussen twee versamelings van veranderlikes bepaal kan word (SAS Institute Inc., 1988:155). Elke versameling kan verskeie veranderlikes bevat (SAS Institute Inc., 1988:155). Die eerste kanoniese korrelasie is ten minste net so groot as die meervoudige korrelasies tussen enige ver-

anderlike en die teenoorgestelde versameling van veranderlikes (SAS Institute Inc., 1988:156). Dit is moontlik dat die eerste kanoniese korrelasie baie hoog is, selfs al is die meervoudige korrelasies baie laag (SAS Institute Inc., 1988:156).

Die eerste kanoniese korrelasie by die empiriese ondersoek aan die Oosrand is: 0.8744. Volgens Mulder is dit 'n baie hoë korrelasie. Cohen beskou dit as 'n hoë effek — 'n opvoedkundig beduidende korrelasie (vergelyk 4.5.7).

#### 4.6.8 Betroubaarheid van die meetinstrumente

Die betroubaarheid van elke subskaal in Tabel 4.19 is aan die hand van die formule wat in 4.5.8 weergegee is, bereken. Mentz (1992:318) se resultate, uit 'n navorsing met die Vrystaat as universum, is ook weergegee. Mentz het slegs die OCDQ-RS-meetinstrument toegepas.

**TABEL 4.19 ALPHA-KOËFFISIËNTE**

SUBSKAAL	ALPHA-KOËFFISIËNTE	MENTZ ALPHA-KOËFFISIËNTE
OGS	0.90	0.95
DGS	0.77	0.86
VGO	0.76	0.87
FGO	0.65	0.74
TGO	0.63	0.79
II	0.70	
IS	0.58	
BDSH	0.76	
MOT	0.73	
BVH	0.84	
MOR	0.87	
KOAO	0.84	

Volgens die Alpha-koëffisiënte blyk die meetinstrumente betroubare instrumente vir die Oosrandstreek te wees (vergelyk 4.5.8).

## 4.7 SAMEVATTING

Wat die demografiese gegewens betref, is dit opmerklik dat daar met betrekking tot openheid en gesondheid 'n groot verskil tussen Afrikaanse en Engelse skole bestaan (vergelyk 4.6.2). Die tendens dui op heeltemal verskillende benaderings in die skole. Uit die gegewens van die nege verteenwoordigende skole in die Oosrandstreek blyk dit dat die Engelse skole meer as die Afrikaanse skole geneig is om die kind op sy eie te laat vorder. Die druk op prestasie in die Afrikaanse skole lei egter tot 'n hoër betrokkenheid by die personeel.

Die verband tussen openheid en gesondheid is redelik sterk, want skole wat ten opsigte van openheid hoog lê, vaar ook wat gesondheid betref goed. Die omgekeerde is ook waar (vergelyk 4.6.5).

Uit die faktoranalise is daar duidelike ooreenkomste tussen die navorsing in die VSA en die navorsing aan die Oosrand (vergelyk 4.6.6.1 en 4.6.6.2). Die gesamentlike faktoranalise van die subskale van die OCDQ-RS en die OHI het reeds op verbande tussen die OCDQ-RS en die OHI gedui (vergelyk 4.6.6.3).

Die korrelasies toon aan dat daar 'n noue verband bestaan tussen die subskale van die OCDQ-RS en die subskale van die OHI. Daar is ook 'n noue verband tussen openheid en gesondheid (vergelyk 4.6.7.1). Verder is daar in die kanoniese korrelasie ook 'n noue verband tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid geïdentifiseer (vergelyk 4.6.7.2).

# HOOFSTUK 5

## SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

### 5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die studie saamgevat. Daar word aangetoon in watter mate die doelstellings, wat in 1.3 gestel is, deur die studie verwesenlik is. Ten slotte word sekere aanbevelings met betrekking tot verdere navorsing gemaak en 'n slotperspektief gegee.

### 5.2 SAMEVATTING

Uit die ondersoek het die belangrikheid van organisasiegesondheid en organisasieklimaat duidelik na vore getree. Dit volg onder andere uit die interafhanklikheid wat bestaan tussen 'n gesonde klimaat en kwaliteitsleierskap (vergelyk 2.3.1) en ook uit die verband wat bestaan tussen mensgeoriënteerdheid en organisasieklimaat (vergelyk 2.3.3.1). Die direkte verband wat bestaan tussen positiewe gesindheid teenoor verandering of vernuwing en organisasiegesondheid (vergelyk 2.4.1) sowel as die verband tussen die oorlewing van 'n organisasie en organisasiegesondheid (vergelyk 2.4.2) beklemtoon die belangrikheid van 'n gesonde organisasie. 'n Gesonde organisasie word verder verbind met hoë akademiese standaarde en 'n ordelike leeromgewing (vergelyk 2.4.5) wat vir enige skool belangrike faktore is.

Die feit dat daar 'n verband geïdentifiseer is tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat in sekondêre skole (vergelyk 3.3 en 4.7) lei tot nuwe moontlikhede om organisasiegesondheid sowel as organisasieklimaat in sekondêre skole te verbeter. Die tegnieke wat uitgelig is om organisasiegesondheid te verbeter (vergelyk 2.4.6), kan dus ook daartoe lei dat die organisasieklimaat verbeter, met die voordele wat ook daaraan verbonde is. Opleiding en ontwikkeling as strategie lei tot die verbetering van beide organisasiegesondheid en organisasieklimaat (vergelyk 2.4.7). In 'n toekomstige onderwysbedeling waarin skole resultate sal moet lewer waarvoor ouers bereid sal wees om te betaal, is die skepping van 'n gesonde skoolklimaat met 'n groter openheid 'n prioriteit.

## **5.3 BEVINDINGE**

### **5.3.1 Bevindinge ten opsigte van Doelstelling 1**

Doelstelling: Om die verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat in sekondêre skole te bepaal (vergelyk 1.3.1).

#### **5.3.1.1 Bevindinge uit die literatuurstudie**

In die nie-onderwyssektore (vergelyk 3.2) is daar dimensies geïdentifiseer wat op 'n verband tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid dui, naamlik verhoudinge, ondersteuning en vertrouwe. In die literatuur oor die sekondêre onderwys is daar verder 'n baie groot groep dimensies geïdentifiseer wat bevestig dat daar binne die skool as organisasie so 'n verband bestaan (vergelyk Tabel 3.1 en die samevatting in 3.3.2).

Die twee meetinstrumente wat gebruik is, sluit by mekaar aan ten opsigte van die ondersteunende gedrag van die skoolhoof, akademiese gerigtheid, moreel en vertrouensgedrag van die onderwyser (vergelyk 3.4). By die navorsing in die VSA is daar korrelasies tussen al die subskale van die meetinstrumente verkry. Slegs die subskaal, *vertrouensgedrag van die onderwyser*, was 'n uitsondering en het nie met enige subskaal gekorreleer nie (vergelyk 4.6.7.1). Nogtans dui die ander subskale op 'n baie sterk verband. Dit is egter ook nodig om na die empiriese bevindinge te kyk.

#### **5.3.1.2 Bevindinge uit die empiriese navorsing**

Volgens Tabel 4.13 blyk daar 'n verband tussen openheid en gesondheid te wees (vergelyk 4.6.5).

Die faktoranalise van al die items toon 'n sterk verband tussen bedagsaamheid, motivering en ondersteunende gedrag van die skoolhoof. Verder dui die faktoranalise op 'n sterk verband tussen moreel en verbonde gedrag van die onderwyser. By die korrelasies is hoë korrelasies verkry tussen al die subskale en by die meeste subskale, volgens Cohen, ook 'n groot effek (vergelyk 4.6.7.1).

Die meetinstrumente is ook vir betroubaarheid getoets. Hoë alpha-koëffisiënte van betroubaarheid is verkry. Die volgende gevolgtrekking kan dus met reg gemaak word.

### **5.3.1.3 Gevolgtrekking**

Al is organisasieklimaat en organisasiegesondheid twee verskillende wyses om die atmosfeer, gesindheid, gees of persoonlikheid van 'n skool te beskryf, bestaan daar nogtans 'n noue verband. Die verband is deur die literatuurstudie sowel as deur die empiriese navorsing bevestig. Dit is dus sinvol om ter wille van 'n geheelbeeld albei instrumente te gebruik vir die meting van die klimaat van 'n organisasie. Die verband tussen oop skole en gesonde skole is ook insiggewend (vergelyk 4.6.5).

Om die verband nog verder te ondersoek, is dit nodig om in fynere besonderhede na die verbande tussen die subskale te kyk. Dit lei tot die tweede doelstelling wat onder 5.3.2 bespreek word.

### **5.3.2 Bevindinge ten opsigte van Doelstelling 2**

Doelstelling: Om te bepaal of die determinante en faktore wat beide organisasiegesondheid en -klimaat in die oostelike industriële staat (VSA) bevorder ook in die Transvaalse Oosrandstreek bepalend is (vergelyk 1.3.2).

#### **5.3.2.1 Bevindinge uit die literatuurstudie**

Dit is duidelik dat sommige navorsers organisasieklimaat in 'n wyer sin omskryf as dié waarin slegs die persepsies van personeel in ag geneem word (vergelyk 2.3.3.3). By hierdie navorsing is dieselfde benadering as dié in die VSA gevolg (vergelyk 2.3.3.3), naamlik dat slegs die persepsies van personeel gebruik word om die klimaat te evalueer. Wat gesonde organisasies betref, word daar regdeur die wêreld sterk op Miles se omskrywing gesteun (vergelyk 2.4). Daarom is dit moontlik om sinvolle vergelykings tussen die navorsing in die VSA en die navorsing in die Transvaalse Oosrandstreek te maak. In hierdie verband is die sterk ooreenkomste tussen Mentz se navorsing en die resultate in die VSA reeds beklemtoon (vergelyk 4.6.6.1).

#### **5.3.2.2 Bevindinge uit die empiriese navorsing**

As daar na die samevatting van die korrelasies in 4.6.7.1 gekyk word, is dit duidelik dat daar veertien verbande uit die navorsing in die Transvaalse Oosrandstreek na vore tree teenoor die agtien verbande wat in die VSA geïdentifiseer is. Uit die navorsing in die VSA is dit duidelik dat die subskale, *vertrouensgedrag van die onderwyser en motivering*, in die VSA nie op dieselfde wyse beleef word as in die Transvaalse Oos-

randstreek nie. Dit blyk uit die feit dat beide die subskale nie dieselfde verbande toon in die VSA as in die Transvaalse Oosrandstreek nie. Die subskale *gefrustreerde gedrag van die onderwyser, bedagsaamheid en institusionele integriteit* in die Oosrandse ondersoek verskil ook van dié in die VSA-navorsing. Wat die ander subskale betref is daar egter sterk ooreenkomste (vergelyk 4.6.7.1). Die volgende gevolgtrekking kan dus gemaak word.

### **5.3.2.3 Gevolgtrekking**

Uit die literatuurstudie wil dit voorkom asof daar tussen die VSA en Suid-Afrika geen wesenlike verskille bestaan ten opsigte van dié dimensies wat tot organisasieklimaat en organisasiegesondheid bydra nie. Die empiriese navorsing dui egter op die teendeel. Die vraag ontstaan nou hoe groot die omvang van hierdie verskille is en of dit die bevindinge ten opsigte van Doelstelling 1 sal raak. Hierdie vraag word in 5.3.3 beantwoord.

### **5.3.3 Bevindinge ten opsigte van Doelstelling 3**

Doelstelling: Om, indien daar 'n diskrepansie tussen die determinante/faktore van die streke bespeur word, die omvang daarvan te bepaal (vergelyk 1.3.3).

Die diskrepansie tussen die navorsing in die Transvaalse Oosrandstreek en in die VSA is 'n bevinding uit die empiriese navorsing. Die meetinstrumente is bewys as betroubare instrumente vir die Transvaalse Oosrandstreek (vergelyk 4.6.8). Die omvang van die diskrepansie is dat daar in die Transvaalse Oosrandstreek veertien verbande tussen die subskale verkry is teenoor die agtien in die VSA (vergelyk 4.6.7.1).

#### **5.3.3.1 Gevolgtrekking**

Ten spyte van die diskrepansie wat daar tussen die navorsing in die Transvaalse Oosrandstreek en in die VSA bespeur is, is dit duidelik dat beide die navorsing in die VSA en in die Oosrand nog 'n duidelike verband tussen organisasieklimaat en organisasiegesondheid bevestig. Die bevindinge onder Doelstelling 1 word dus nie hierdeur geraak nie. Dit word eerder bevestig, omdat daar wel elf verbande bestaan (vergelyk 4.6.7.1).

Uit hierdie bevindinge en gevolgtrekkings kan nou die volgende aanbevelings gemaak word.

## 5.4 AANBEVELINGS

- **Aanbeveling 1:** Die “Organization Health Inventory” is die geskikste instrument vir die meting van ’n skool se klimaat.  
**Motivering:** Op grond van die teoretiese basis van hierdie meetinstrument en die wye veld wat dit dek, staan die meetinstrument beslis uit. Die verband tussen organisasiegesondheid en die akademiese gerigtheid in die skool is ook ’n bepalende faktor. Verder is dit ook belangrik om daarop te let dat gesonde skole gerig is op vernuwing.
- **Aanbeveling 2:** Meer hoofde behoort hierdie meetinstrumente te gebruik vir die evaluering van hulleself, hulle bestuursgedrag en hulle persepsies van personeel.  
**Motivering:** Uit hierdie meetinstrumente kan daar verreikende gevolgtrekkings gemaak word wat tot die effektiewe bestuur van ’n skool kan bydra. Leemtes wat in ’n skool bestaan, word gewoonlik nie maklik geïdentifiseer nie, omdat ’n groot verskeidenheid van faktore ’n invloed op doelwitverwesenliking het. Hierdie meetinstrumente behoort deur die onderwysdepartemente aan bestuursliggame bekend gestel te word.
- **Aanbeveling 3:** Daar moet deur middel van wetenskaplike navorsing vasgestel word waarom Afrikaanse en Engelse skole in so ’n groot mate ten opsigte van openheid en gesondheid verskil.  
**Motivering:** Die empiriese navorsing dui op ’n redelike groot verskil (vergelyk 4.6.3 en 4.6.4).
- **Aanbeveling 4:** Daar moet deur middel van wetenskaplike navorsing vasgestel word in watter mate die persepsies van personeel in die VSA en in Suid-Afrika van mekaar verskil ten opsigte van die subskale.  
**Motivering:** ’n Redelike diskrepansie het in die ondersoek na vore gekom. Dit wil voorkom asof sekere subskale, soos *die gefrustreerde gedrag van die onderwyser* en *die vertrouensgedrag van die onderwyser*, in die VSA anders beleef word as aan die Oosrand.

## 5.5 SLOTPERSPEKTIEF

In die lig van die ingrypende veranderinge wat tans in die Suid-Afrikaanse onderwys plaasvind, is dit noodsaaklik dat daar deur middel van wetenskaplike navorsing nuwe

tegnieke, metodes en meetinstrumente aan die onderwys beskikbaar gestel moet word. Op dié wyse behoort die bestaande en toekomstige probleme in die onderwys op die tafel geplaas en opgelos te word. Hierdie skripsie wil juis 'n bydrae in hierdie verband lewer deur nuwe lig op die verhoudinge, gesindhede, vreugdes en frustrasies van die onderwys te werp.

Die leerlinge van 'n gesonde skole is hardwerkkend en gemotiveerd en die moreel van die personeel is hoog. Oop skole verseker weer 'n lae vlak van frustrasie. Die vraag ontstaan egter of navorsing wat op die kwantitatiewe gerig is, werklik oplossings kan bied. As die kwantitatiewe bevindinge kwalitatief beoordeel word, sou dit dan tot dieselfde resultate aanleiding gee? So 'n kontrole kan beslis sinvol wees, maar dit kan slegs geskied deur 'n persoon wat die voordele van organisasiegesondheid en organisasieklimaat eerstehands beleef het of verbeur het. Om hierdie rede is daar tydens die ondersoek ook persoonlike gesprekke met kollegas en hoofde gevoer. Hierdie gesprekke het 'n duidelike verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat uitgewys. By almal bestaan daar 'n groot behoefte aan meer praktiese kennis, veral omdat dissipline nie meer deur geweld gehandhaaf kan word nie. Daar sal nuwe maniere gevind moet word om samewerking en goeie gesindhede te bevorder sodat die doelstellings van die onderwys verwesenlik kan word. Juis hierin speel die verband tussen organisasiegesondheid en organisasieklimaat 'n belangrike rol.

## BRONNELYS

BASSON, C.J.J., VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & NIEMANN, G.S. 1990. Organisasieleer. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria : HAUM. p.615-682.)

BOLDING, J.T. & VAN PATTEN, J.J. 1982. Creating a healthy organizational climate. *Administrator's update*, 3(3):1-9, Winter.

BRODINSKY, B. & NEILL S. B. 1983. Building morale. Motivating staff: problems and solutions. AASA critical issues report. 80p. (Fotokopie - ERIC Microfilms.)

CALITZ, L.P. 1986. Skoolbestuur: organisasiestruktuur. (In UNISA studiegids ONB401-4. Onderwysbestuur (B.Ed.). Pretoria. p.92-106.)

COHEN, J. 1969. Statistical power analysis for the behavioral sciences. New York : Academic press. 415p.

DE WITT, J.T. 1984. Harmonieuse personeelverhoudinge: 'n imperatief vir effektiewe onderwysbestuur. *Educare*, 13 (2):59-71.

FRANKLIN W.H. 1981. Why training fails. *Administrative management*, 4(2):42-43;72-74, July.

FRASER, G. 1991. Developments and trends in organisational health. *IPM Journal*, 9(9):25-29, May.

GOTTFREDSON, G.D. & HOLLIFIELD, J.H. 1988. How to diagnose school climate: pinpointing problems, planning change. *NASSP bulletin*, 72(506):63-69, March.

- GRIFFITHS, D.E. 1979. Perspective: intellectual turmoil in educational administration. *Educational administration quarterly*, 15(3):43-65, Fall.
- HALPIN, A.W. 1966. Theory and research in administration. New York : Macmillan. 352p.
- HOLMES, M. 1985. Organization climate in schools. (*In The International Encyclopedia of education*, 6M-O. Oxford: Pergamon. p.3707-3714.)
- HOY, W.K. & CLOVER, S.I.R. 1986. Elementary school climate: a revision of the OCDQ. *Educational administration quarterly*, 20(1):93-110, Winter.
- HOY, W.K. & FELDMAN, J.A. 1987. Organizational health: the concept and its measure. *Journal of research and development in education*, 20(4):30-37, Sum.
- HOY, W.K. & MISKEL, C.G. 1982. Educational administration: theory, research, and practice. New York : Random House. 401p.
- HOY, W.K. & MISKEL, C.G. 1991. Educational administration: theory, research, and practice. New York : Mcgraw-Hill. 484p.
- HOY, W.K., TARTER, C.J. & BLISS, J.R. 1990. Organizational climate, school health, and effectiveness: a comparative analysis. *Educational administration quarterly*, 26(3):260-279, Aug.
- HOY, W.K., TARTER, C.J. & KOTTKAMP, R.B. 1991. Open schools/healthy schools: measuring organizational climate. London : Sage. 220p.
- HUBERT, J.A. & GABLE, R.K. & IWANICKI, E.F. 1984. The relationship of teacher stress to organizational and role-related stressors. (Paper presented at the annual meeting of the American educational research association. New Orleans, LA, April 23-27). 43p.
- JONES, T.H. & POLANSKY, H.B. 1987. The relationship of selected financial variables to the organizational health of high schools. (Paper presented at the annual meeting of the American educational research association. Washington, DC, April 20-24). 39p.

KAHN, R.L., WOLFE, D.M., QUINN, R.P., SNOEK, J.D. & ROSENTHAL, R.A. 1964. Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity. New York : John Wiley. 470p.

KEEFE, J.W. 1989. Assessing the environment of your school: the NASSP CASE model. *NASSP bulletin*, 73(515):35-43, March.

KIMPSTON, R.D. & SONNABEND L.C. 1975. Public secondary schools: the interrelationships between organizational health and innovativeness and between organizational health and staff characteristics. *Urban education*, 10(1):27-35, April.

KOTTKAMP, R.B., MULHERN, J.A. & HOY, W.K. 1987. Secondary school climate: a revision of the OCDQ. *Educational administration quarterly*, 23(3):31-48, August.

LIPHAM, J.M. & HOEH, J.A. 1974. The principalship: foundations and functions. New York : Harper & Row.

MANNING, T. 1990. Beyond corporate culture. *IPM Journal*, 8(7):23-25, Feb.

MAREE, H.O. 1991. Die plek van tegniese onderwys in die onderwys van die toekoms: verwelkomingsboodskap. *Mondstuk*, 20(234):1-8, Des.

MENTZ, P.J. 1990. Organisasieklimaat in sekondêre skole. Potchefstroom. 240 p. (Proefskrif (D.Ed.) - PU vir CHO)

MENTZ, P.J. 1992. Meting van organisasieklimaat: 'n empiries-vergelykende ondersoek. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 12(3):313-319.

MILES, M.B. 1969. Planned change and organizational health: figure and ground. (In Carver, F.D. & Sergiovanni, T.J., ed. Organizations and human behavior. New York : McGraw-Hill. p.375-391.)

MULDER, J.C. 1981. Statistiese tegnieke in opvoedkunde. Pretoria : HAUM. 253p.

MULDER, J.C. 1989. Statistiese tegnieke in opvoedkunde. Pretoria : HAUM. 253p.

- NEWELL, C.A. 1978. Human behaviour in educational administration. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- OWENS, R.G. 1981. Organizational behavior in education. 2nd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- PARSONS, T. 1967. Some ingredients of a general theory of formal organizations. (*In Halpin, A.W., ed. Administrative theory in education. New York : Macmillan. p.40-72.*)
- PARSONS, T., BALES, R.F. & SHILS, E.A. 1953. Working papers in the theory of action. New York : Free Press. 269p.
- ROSEN, R. & FREEDMAN, C. 1987. Developing healthy companies through human resources management. (*In Review literature: Washington businessgroup on health, May, 1987, Washington. 66p.*)
- SAS INSTITUTE INC. 1985. SAS/STAT user's guide. 5th ed. Cary, N.C. 1290p.
- SAS INSTITUTE INC. 1988. SAS/STAT user's guide. 6th ed. Cary, N.C. 1028p.
- SCHMUCK, R.A. 1981. Organisatieklimaat en vernieuwingsbereidheid van scholen. (*In Van den Berg, R. & Vandenberghe, R., reds. Onderwijsinnovatie in verschuivend perspectief. België : Uitgeverij Zwijsen. p.340-353*)
- SERGIOVANNI, T.J. 1987. The principalship: a reflective practice perspective. Massachusetts : Allyn & Bacon. 361p.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1983. Supervision: human perspectives. New York : McGraw-Hill. 366p.
- SMITH, D.L. 1988. Organisasieklimaat: 'n pragmatiese beskouing. *O & M*, 26(3): 12-13, Oct.
- TARTER, C.J. & HOY, W.K. 1988. School health and faculty trust. (Paper presented at the annual meeting of the American educational research association, April, 1988, New Orleans, Louisiana. p.16.)

UREN, W.H. 1988. Guidelines for the establishment of an open organisational climate at technical colleges in the Republic of South Africa. *Educare*, 17(1):215-216.

VAN SCHALKWYK, O.J. 1986. Die onderwysstelsel: teorie en praktyk. Alkantrant : Educo. 343p.

VAN SCHALKWYK, O.J. 1988. Die onderwysstelsel: teorie en praktyk. Alkantrant : Alkanto. 322p.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990. Perspektiewe op onderwysbestuur en begripsverklaringe. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria : HAUM. p.11-63)

VAN DYK, F.J. 1991a. 'n Diagnose van skoolklimaat in die sekondêre skool. *Onderwysbulletin*, 15(1):51-64, Junie.

VAN DYK, F.J. 1991b. Klimaatskepping as bestuurstrategie van die skoolhoof. *Onderwysbulletin*, 15(2):8-20, Desember.

VERBOON, H.A. 1981. Ondersoek naar het organisatieklimaat. (In Van den Berg, R. & Vandenberghe, R., reds. Onderwijsinnovatie in verschuivend perspectief. Belgie : Uitgeverij Zwijssen. p.354-371)

# **BYLAE A**

## **VERSOEK AAN DIE UITVOERENDE DIREKTEUR VAN DIE TRANSCVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT**

D.G. Böhmer  
Posbus 226  
Sundra  
2200

3 Oktober 1991

Die Uitvoerende Direkteur van Onderwys  
Die Transvaalse Onderwysdepartement  
Privaatsak X76  
Pretoria

Geagte Dr. Möller

**TOESTEMMING VIR DIE INVUL VAN VRAELYSDEUR DEUR DEPARTEMENTS-  
HOOFDE EN ONDERWYSERS VAN DIE SEKONDÊRE SKOLE IN DIE OOS-  
RANDSTREEK ONDER BEHEER VAN DIE TRANSVAALSE ONDERWYSDEPAR-  
TEMENT**

Ingesluit vind u persoonlike gegewens tesame met 'n Afrikaanse sowel as 'n Engelse kopie van my vraelys. Ek versoek u vriendelik om my toe te laat om die vraelyste, in 'n empiriese ondersoek in die Oosrandstreek, te laat invul deur onderwysers en departementshoofde.

Ek glo dat die navorsing 'n bydrae sal lewer om onderwys in Transvaal uit te bou.

Die uwe



**D.G. Böhmer**

## **BYLAE B**

### **TOESTEMMINGSBRIEF VAN DIE UITVOERENDE DIREKTEUR VAN DIE TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT**



DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN KULTUUR  
DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE

ADMINISTRASIE: VOLKSRaad  
ADMINISTRATION: HOUSE OF ASSEMBLY

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT  
TRANSVAAL EDUCATION DEPARTMENT  
BURO VIR ONDERWYSNAVORSING

Navrae:  
Enquiries: Dr. P.W. Möller  
Verw.:  
Ref.: TOA 9-7-2-/125/91  
Tel.: (012) 317-4057

TOD-gebou  
TED Building  
Privaatsak X76  
Private Bag X76  
PRETORIA 0001

28 Oktober 1991

Mnr. D.G. Böhmer  
Posbus 226  
SUNDRA  
2200

Geagte mnr. Böhmer

**INVUL VAN VRAELYS DEUR DEPARTEMENTSHOOFDE EN ONDERWYSERS VAN DIE  
SEKONDÊRE SKOLE IN DIE OOSRAND-STREEK OM ONDERSOEK IN TE STEL NA  
DIE VERBAND TUSSEN ORGANISASIEKLIMAAT EN ORGANISASIEGESONDHEID**

U versoek gedateer 16 September 1991 en 7 Oktober 1991, asook 'n telefoniese gesprek op 22 Oktober 1991, het betrekking.

Die Transvaalse Onderwysdepartement verleen hiermee aan u toestemming om die vraelys deur departementshoofde en onderwysers van alle sekondêre skole in die Oosrand-streek te laat invul.

Toestemming om met die navorsing voort te gaan, moet nie vertolk word as bewys daarvan dat die Transvaalse Onderwysdepartement die tema/inhoud van die ondersoek noodwendig goedkeur of vir die wetenskaplikheid en die akademiese, tegniese of taalkundige korrektheid van die vraelyste instaan nie.

Die toestemming is onderworpe aan die volgende voorwaardes:

- . U moet self die toestemming van die betrokke skoolhoofde verkry.
- . U moet hierdie brief aan die skoolhoofde toon as bewys dat u die Departement se toestemming verkry het om die ondersoek uit te voer, maar u mag dit nie gebruik om samewerking te probeer afdwing nie.
- . Die vraelys moet redaksioneel versorg word sodat die vrae in die Engelse weergawe wat met 'n rooi pen aangedui is, in ooreenstemming gebring word met dié vrae in die Afrikaanse weergawe.

