

**Leierskaps- en bestuursdinamika wat tot
skooleffektiwiteit bydra
onder disfunksionele omstandighede**

deur

FREDERICK CHRISTIAAN PRETORIUS

voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir
die graad

MAGISTER EDUCATIONIS

in die

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE

**DEPARTEMENT ONDERWYSBESTUUR
EN BELEIDSTUDIES**

aan die

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

STUDIELEIER: DR I.J. PRINSLOO

MEDE-STUDIELEIER: PROF DR J.L. BECKMANN

2015

VERKLARING

1. Ek, FC Pretorius, studentenommer 25221613, verklaar hiermee dat hierdie navorsing en verhandeling my eie werk is en waar iemand anders se werk vir navorsingsdoeleindes gebruik is, volledige erkenning in die bronverwysings aangebring is.
2. Dat ek nie gebruik gemaak het van enige student se vorige werk om dit as my eie in te handig nie.
3. Ek bewus is van die Universiteit se plagiaatbeleid en wat dit behels.

HANDTEKENING:_____

DANKBETUIGINGS

‘n Besondere woord van dank aan my studieleier, dr. Sakkie Prinsloo en mede-studieleier, Prof Johan Beckmann, vir hul bekwame leiding, aanmoediging en insig die afgelope paar jaar.

‘n Woord van dank aan wyle prof Johan van Niekerk vir die tegniese bystand en taalversorging, wat met soveel deernis behartig is.

Die Gautengse Departement van Onderwys, die skool waar navorsing onderneem is en die deelnemers vir die geleentheid om die navorsing te kon doen.

My liefste, Andria, vir deurlopende ondersteuning en aanmoediging.

My familie en vriende vir hul oneindigende ondersteuning en motivering.

My ma, Susan, wat altyd daar was vir my en my met liefde ondersteun het.

En aan my Hemelse Vader, al die eer en lof vir die genade en krag om hierdie mylpaal te kon bereik.

“Ek is tot alles in staat deur Christus wat my krag gee...”

Filippense 4:13

SAMEVATTING

Verskeie Suid-Afrikaanse skole is uiters funksionele en effektiewe leerorganisasies en daar word soms in arm gemeenskappe skole aangetref wat ondanks haglike sosio-ekonomiese omstandighede effektief presteer. Hierdie navorsingsprojek is onderneem om ondersoek in te stel na leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skool-effektiwiteit onder disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede kan bydra. Die navorser se belangstelling is geprikkel deur 'n sekondêre skool, geleë in 'n informele nedersetting, wat ten spyte van disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede, effektief funksioneer. Die navorser het die verskynsel van 'n effektiewe skool in disfunksionele omstandighede nagevors en meer te wete gekom oor skool-effektiwiteit, funksionaliteit en optimale prestasie soos dit in dié disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede voorkom.

Twee literatuurstudies is in die verhandeling onderneem. Die eerste literatuurstudie het gefokus op die leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skool-effektiwiteit bydra. Tweedens het die navorser meer oor die vorming van 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur ten einde skool-effektiwiteit te verseker geleer. 'n Kwalitatiewe navorsingsbenadering is gevolg deur 'n gevallestudie te onderneem en die navorser het kwalitatiewe raamwerke, waarnemings en gestruktureerde onderhoude gebruik om data in te samel. Die studie is onderneem om meer te wete te kom oor die persepsies en ervarings van die skoolhoof, senior bestuurspan, onderwysers en leerders van die skool oor verskeie leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skool-effektiwiteit onder moeilike omstandighede bydra.

Effektiewe skole is geneig om oor gemeenskaplike eienskappe te beskik wat onder andere sterk leierskap, doeltreffende bestuur en die vorming van 'n positiewe skoolklimaat insluit en die navorser kon tot die bevinding kom dat onderwysleierskap en -bestuur, sowel as 'n positiewe skoolklimaat, belangrike kernbeginsels vir skool-effektiwiteit en sukses is.

SUMMARY

A number of schools in South Africa are extremely functional and effective learning organisations and even in poor communities there are schools which perform effectively even under desolate socio-economic circumstances. This research project was conducted to investigate leadership and management dynamics contribute to school effectiveness in dysfunctional and poor socio-economic circumstances. The researcher's interest was stimulated by a secondary school in an informal settlement, which functions effectively despite its dysfunctional and poor socio-economic circumstances. The researcher explored the phenomenon of an effective school under dysfunctional circumstances and learned more about school effectiveness and optimal performance under dysfunctional and poor socio-economic circumstances.

Two literature reviews were undertaken in this research project. The first focused on leadership and management dynamics contributing to school effectiveness. The second one focused on the establishment of a positive school climate and culture to ensure school effectiveness. A qualitative research approach was followed. It comprised a case study and data was collected by means of qualitative frameworks, observations and structured interviews. The research explored the perceptions and experiences of the school principal, the senior management team, educators and learners of the various leadership and management dynamics that contribute to school effectiveness under challenging circumstances.

Effective schools tend to display shared characteristics which include strong leadership, effective management and the fostering of a positive school climate. The researcher therefore concluded that educational leadership and management as well as a positive school climate are important core principles of school effectiveness and success.

LYS VAN SLEUTELWOORDE

1. Skooleffektiwiteit
2. Leierskap
3. Bestuur
4. Skoolklimaat
5. Skoolkultuur
6. Sosio-ekonomiese status

INHOUDSOPGAWE

VERKLARING	ii
DANKBETUIGINGS	iii
SAMEVATTING	iv
SUMMARY	v
LYS VAN SLEUTELWOORDE	vi
LYS VAN FIGURE	xii
LYS VAN TABELLE	xii
HOOFSTUK 1	1
INLEIDING EN ORIËNTASIE TOT DIE STUDIE	
1.1 INLEIDING	1
1.2 RASONAAL	2
1.3 PROBLEEMSTELLING EN NAVORSINGSVRAE	2
1.3.1 Primêre navorsingsvraag.....	3
1.3.2 Sekondêre navorsingsvrae	3
1.4 DOELSTELLING.....	4
1.5 KONSEPTUELE RAAMWERK.....	4
1.6 NAVORSINGSMETODOLOGIE	6
1.6.1 Navorsingsontwerp	6
1.6.2 Selektoring van deelnemers (steekproefneming).....	8
1.6.3 Data-insamelingsmetodes.....	8
1.6.3.1 Onderhoude	9
1.6.3.2 Waarneming	9
1.6.4 Aanvanklike onderhoude met deelnemers.....	9
1.6.4.1 Kwalitatiewe raamwerk	10
1.6.4.2 Opvolgonderhoude met deelnemers	10

1.6.5	Data-analise en interpretasie	10
1.7	MOONTLIKE BYDRAE VAN DIE STUDIE	11
1.8	DIE ROL VAN DIE NAVORSER	11
1.9	ETIESE OORWEGINGS.....	11
1.10	MOONTLIKE UITDAGINGS VAN DIE STUDIE	12
1.11	UITLEG VAN DIE STUDIE	13
HOOFSTUK 2		14
LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA WAT TOT SKOOLEFFEKTIVITEIT BYDRA		
2.1	INLEIDING.....	14
2.2	BEGRIPSVERKLARING	15
2.2.1	Leierskap	15
2.2.2	Bestuur	16
2.2.3	Die verband tussen leierskap en bestuur	17
2.2.4	Dinamika as konsep in leierskap en bestuur	18
2.2.5	Skooleffektiviteit.....	18
2.2.6	Sosio-ekonomiese status	20
2.3	LEIERSKAPSDINAMIKA.....	21
2.3.1	Leierskapstyle	22
2.3.1.1	Outokratiese leierskap	22
2.3.1.2	'Laissez-faire' en permissiewe leierskap.....	24
2.3.1.3	Demokratiese leierskap	26
2.3.2	Leierskapsmodelle	34
2.4	BESTUURSDINAMIKA	47
2.4.1	Bepanning (visie- en missiestelling)	48
2.4.2	Motivering van personeel, ouers en leerders	53
2.4.3	Kommunikasiepatrone in die skool	57
2.4.4	Harmonieuse interpersoonlike verhoudinge in die skool	61
2.4.5	Die bestuur van skool-ouerverhoudinge.....	62
2.5	SAMEVATTING	64

HOOFSTUK 3 66
**DIE VERBAND TUSSEN DIE VORMING VAN 'N POSITIEWE
SKOOLKLIMAAT EN -KULTUUR EN SKOOLEFFEKTIVITEIT**

3.1	INLEIDING	66
3.2	SKOOLKLIMAAT, SKOOLKULTUUR EN SKOOLEFFEKTIVITEIT.....	67
3.2.1	Skoolklimaat	68
3.2.2	Skoolkultuur	70
3.2.3	Skooleffektiviteit	71
3.3	DIE VERBAND TUSSEN SKOOLKLIMAAT EN -KULTUUR EN KLASKAMERKLIMAAT EN -KULTUUR	73
3.4	DIE SKEP VAN 'N POSITIEWE SKOOLKLIMAAT EN -KULTUUR.....	74
3.5	DIE VERBAND TUSSEN 'N POSITIEWE SKOOLKLIMAAT EN - KULTUUR EN SKOOLEFFEKTIVITEIT	80
3.6	SAMEVATTING	84

HOOFSTUK 4 86
DIE NAVORSINGSONTWERP EN -METODOLOGIE

4.1	INLEIDING	86
4.2	ONTWERP EN METODOLOGIE.....	87
4.3	LITERATUUROORSIG	87
4.4	KWALITATIEWE NAVORSING	89
4.5	TERREINAFBAKENING EN STEEKPROEFNEMING	90
4.6	TOEGANKLIKHEID	92
4.7	DATA-INSAMELINGSMETODES.....	92
4.8	METODOLOGIE	94
4.8.1.	Pre-onderhoude.....	94
4.8.2.	Kwalitatiewe raamwerke	95
4.8.3.	Sterk punte van kwalitatiewe raamwerke.....	97
4.8.4.	Beperkings van kwalitatiewe raamwerke	98

4.8.5.	Vrae aan die skoolhoof, beheerliggaam en bestuur	98
4.8.6.	Post-onderhoude	99
4.8.6.1	Onderhoude	99
4.9.	DIE ROL VAN DIE NAVORSER	99
4.10.	DATA-ONTLEDING	100
4.11.	BETROUBAARHEID	102
4.12	GELDIGHEID IN KWALITATIEWE NAVORSING	102
4.13.	ETIESE OORWEGINGS VAN DIE STUDIE	103
4.14.	VERSLAGGEWING VAN RESULTATE	105
4.15	GEVOLGTREKKING	106

HOOFSTUK 5 **107**

DATA-ONTLEDING - EMPIRIESE STUDIE

5.1	INLEIDING	107
5.2	STEEKPROEF	107
5.2.1	Skool X.....	107
5.2.2	Profiel van deelnemers	108
5.2.2.1	Kwalitatiewe raamwerke	108
5.2.2.2	Gestruktureerde onderhoude	109
5.3	ONTLEDING EN VERSLAGDOENING VAN RESULTATE: GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDE.....	110
5.3.1	Effektiewe skoolleierskap.....	110
5.3.2	Motivering van leerders en personeel	112
5.3.3	Deelname aan die besluitnemingsproses.....	114
5.3.4	Kommunikasie	116
5.3.5	Harmonieuse verhoudinge.....	118
5.3.6	Toewyding onder personeel en leerders	120
5.3.7	Erkenning van personeel en leerders	121

5.4	DATA-ONTLEDING EN VERSLAGDOENING VAN RESULTATE: KWALITATIEWE RAAMWERKE	123
5.4.1	Effektiewe skoolleierskap.....	124
5.4.2	Motivering van leerders en personeel	125
5.4.3	Deelname in die besluitnemingsproses	126
5.4.4	Kommunikasie.....	128
5.4.5	Harmonieuse verhoudinge	130
5.4.6	Toewyding onder personeel.....	131
5.4.7	Ouerbetrokkenheid.....	133
5.4.8	Skoolvisie en- missie	134
5.5	FAKTORE WAT TOT DIE POSITIEWE SKOOLKLIMAAT IN SKOOL X BYDRA.....	137
5.6	DIE VERBAND TUSSEN DIE MODEL VAN LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA VIR SKOOLEFFEKTIWITEIT EN DIE GEÏNTERPRETEERDE DATA	139
5.7	SAMEVATTING	145
HOOFSTUK 6		147
OORSIG EN SAMEVATTING		
6.1	INLEIDING.....	147
6.2	OORSIG VAN DIE STUDIE	148
6.3	SLEUTELBEVINDINGE UIT DIE LITERATUUROORSIG	150
6.4	SLEUTELBEVINDINGE UIT DIE EMPIRIESE STUDIE	155
6.5	GEVOLGTREKKINGS WAT UIT DIE STUDIE GEMAAK KAN WORD	158
6.6	VOORSTELLE VIR VERDERE NAVORSING.....	160
6.7	BEPERKINGE VAN DIE STUDIE.....	161
6.8	BYDRAE VAN DIE STUDIE	161
6.9	SLOTOPMERKING	161
BIBLIOGRAFIE.....		164

AANHANGSELS 179

BYLAAG A: ETIESE KLARING	17980
BYLAAG B: BRIEF GAUTENG DEPARTEMENT VAN ONDERWYS	17981
BYLAAG C: BRIEF AAN SKOOL.....	17983
BYLAAG D: BRIEF AAN RESPONDENTE / VRYWARINGSVORM.....	17984
BYLAAG E: VOORBEELD VAN KWALITATIEWE RAAMWERK.....	17985
BYLAAG F: VOORBEELD VAN ONDERHOUDSVRAE.....	17992

LYS VAN FIGURE

FIGUUR 1.1	KONSEPTUELE RAAMWERK	5
FIGUUR 2.1	HERSEY EN BLANCHARD SE SITUASIONELE LEIERSKAPTEORIE	29
FIGUUR 2.2	DIE MOTIVERINGSPROSES	56
FIGUUR 3.1	ORGANISATORIESE KLIMAAT	77
FIGUUR 3.2	OORVLEUELENDE SIMBOLIESE ELEMENTE - SKOOLKULTUUR	78

LYS VAN TABELLE

TABEL 2.1	FORMELE KOMMUNIKASIEKANALE IN DIE SKOOLORGANISASIE	59
TABEL 4.1	NAVORSINGSFOKUS, DATA-INSAMELINGS-METODES EN BRONNE VIR DATA	93
TABEL 4.2	VOORBEELD VAN KWALITATIEWE RAAMWERK	96
TABEL 5.1	RESPONDENTE – KWALITATIEWE RAAMWERKE	108
TABEL 5.2	RESPONDENTE – GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDE	109

HOOFSTUK 1

INLEIDING EN ORIËNTASIE TOT DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Meermale word alleen op negatiewe fasette in die Suid-Afrikaanse onderwysbestel gefokus, in plaas van om op suksesverhale te konsentreer. Sommige Suid-Afrikaanse skole, veral in meer gegoede areas, is uiters funksioneel. Eweneens geld dieselfde vir etlike skole in arm gemeenskappe wat ondanks haglike sosio-ekonomiese omstandighede funksioneel opereer (Kamper en Mampuru, 2006:557).

Die doel van dié voorgestelde studie is om te bepaal watter leierskaps- en bestuursdinamika tot skooleffektiwiteit onder disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede kan bydra. Die sosio-ekonomiese omstandighede rondom skool X (waarop dié navorsing fokus) is in ooreenstemming met omstandighede waar geen leerprestasie verwag sou word nie en tog is skool X se funksionaliteit en prestasie uiters effektief. Die skool handhaaf oor die afgelope vyf jaar 'n matriekslaagsyfer van om en by 95% en slaag minstens 78% van die leerders met universiteitstoelating. Wat effektiewe prestasie en funksionering van skool X betref, blyk dit ook die skool se vermoë te wees om 'n identiteit van leer en sukses by leerders te vestig. Die fokus blyk deurgaans te wees op kwaliteit onderrig en leer wat grootliks na my mening tot die funksionaliteit en effektiewe prestasie van skool X bydra. Die doel van die studie is om te bepaal watter leierskaps- en bestuursdinamika ten spyte van disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede, tot effektiewe prestasie in die skool bydra.

'n Ministeriële komitee (Christie, Butler en Potterton, 2007) meen in sy verslag *Schools that work*, dat hierdie skole inderdaad hoofstroom-skole is wat interne kapasiteit besit om suksesvol te wees en goeie resultate deur enorme insette te bereik. Ook meen die komitee dat skole wat funksioneer 'n voorbeeld behoort te wees vir alle skole in die hoofstroom

van Suid-Afrika om te presteer. Een van die onderlinge raakpunte tussen effektiewe skole is die positiewe impak op leerders se prestasies (Botha, 2010:606).

1.2 RASIONAAL

Die navorser se belangstelling is geprikkel deur 'n sekondêre skool in 'n informele nedersetting wat, ten spyte van disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede, tog effektief is. In die voorgestelde studie wil die navorser die haalbaarheid hiervan bepaal en in die proses konsepte soos skool-effektiwiteit, funksionaliteit en optimale prestasie, soos dit in disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede manifesteer, ondersoek.

Volgens Creswell (2008) is die waarde van navorsing dat dit:

- tot kundiges se kennis bydra,
- die praktyk verryk en
- beleidsdebatte stimuleer.

Die navorser wil eerstens ondersoekend te werk gaan om te bepaal hoe dit vir skool X moontlik is om ten spyte van wanfunksionele- en gure sosio-ekonomiese toestande tog effektief te opereer. Tweedens wil die navorser verrykend werk deur nuwe en innoverende voorstelle ter praktykverbetering in minder suksesvolle skole te maak. Derdens wil die navorser vars idees vir huidige leiers in die onderwys verskaf.

1.3 PROBLEEMSTELLING EN NAVORSINGSVRAE

Die volgende situasie word deur Sadker en Zittleman (2010) as moontlike probleemstelling oorweeg: "Twee skole is in dieselfde omgewing geleë en word as 'buurskole' beskou. Hul is min of meer dieselfde grootte, dien dieselfde gemeenskap en die leerder-populasies is identies. In die een skool is die leerderprestasie laag en kom die helfte van die leerders nie die mas op nie. In die ander skool is leerderprestasie ver bo die gemiddeld en slaag byna elke leerder."

Die vraag is nou: Waaraan kan die verskil toegeskryf word?

In dié studie word die navorsingsprobleem deur bogenoemde scenario van Sadker en Zittleman (2010) saamgevat. Die primêre navorsingsvraag wat beantwoord moet word is waarom 'n bepaalde skool beter presteer as “buurskole” van dieselfde grootte in dieselfde sosio-ekonomiese toestande. Die navorser is van mening dat hierdie navorsingsvraag toegelig kan word deur volledige antwoorde op die volgende primêre en sekondêre navorsingsvrae te verskaf:

1.3.1 Primêre navorsingsvraag

Die voorgestelde studie sal deur die volgende primêre navorsingsvraag gerig word: **Watter leierskaps- en bestuursdinamika dra by tot skooleffektiwiteit onder disfunksionele omstandighede?**

1.3.2 Sekondêre navorsingsvrae

Om die primêre navorsingsvraag ten volle te ondersoek moet die volgende sekondêre vrae as deel van die studie aangespreek en tot doelwitte van die ondersoek word:

- o Watter leierskaps- en bestuursdinamika dra tot skooleffektiwiteit by?
- o Wat is die verband tussen 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur en skooleffektiwiteit?
- o Wat is die persepsies en ervarings van die skoolhoof en senior bestuursspan, onderwysers, leerders en ouers oor leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skooleffektiwiteit onder moeilike omstandighede bygedra het?
- o Wat is die verhouding tussen leierskapsdinamika, bestuursdinamika en skooleffektiwiteit?

1.4 DOELSTELLING

Die doel van die studie is om te bepaal watter leierskaps- en bestuursdinamika tot skooleffektiwiteit in disfunksionele toestande kan bydra. Daar word beoog om die volgende doelwitte met die studie te bereik:

- Om ondersoek in te stel na die leierskaps- en bestuursdinamika wat nodig is vir skooleffektiwiteit;
- Om die verband tussen 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur en skooleffektiwiteit te bepaal;
- Om die persepsies en ervarings van die skoolhoof, senior bestuurspan, onderwysers, leerders en ouers van die skool betreffende skooleffektiewe leierskaps- en bestuursdinamika onder swak/uiterste omstandighede te bepaal;
- Om die verhouding tussen leierskapsdinamika, bestuursdinamika en skooleffektiwiteit te ondersoek.

1.5 KONSEPTUELE RAAMWERK

Op grond van 'n profiel van skooleffektiwiteit is gepoog om ter wille van teoriebou, 'n allesomvattende tema te identifiseer; dus, 'n sentrale spilpunt waaromheen die faktore wentel wat tot skooleffektiwiteit bydra (aangepas uit Kamper en Mampuru, 2006). Dit wil voorkom of die konsep *dinamika* as allesomvattende tema kan dien.

Dinamika kan omskryf word as 'n motiveringselement of dryfkrag wat in 'n fenomeen aanwesig is. Dinamika word verder ook omskryf as 'n dryfkrag wat verandering of dinamiese groei in 'n betrokke verskynsel na vore bring (Sugarman en Kanner, 2010).

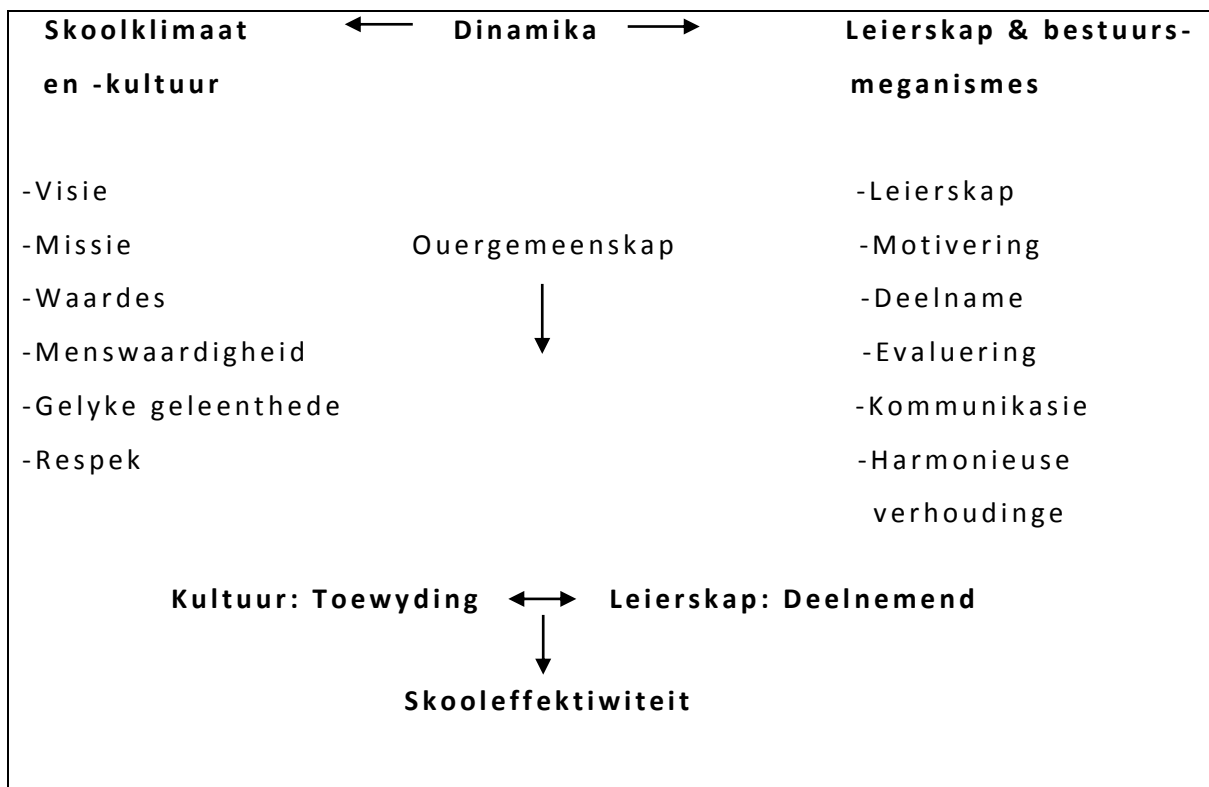
Dinamika of dryfkrag veronderstel as deel van die raamwerk (figuur 1.1): gemeenskaplike visie, beplanning, verwagtings, deelname, betrokkenheid, spanwerk, toewyding, gelyke geleenthede, etos, asook wedersydse respek

en vertroue (Kamper en Mampuru, 2006). Genoemde aspekte is almal kernelemente wat betrekking het op effektiewe onderwys onder wanfunksionele en haglike omstandighede.

Vir die doel van hierdie studie is die model van dinamika vir skooleffektiwiteit as konseptuele raamwerk geïdentifiseer. Dit sluit sowel leierskaps- en bestuursdinamika as skoolklimaat en -kultuur in.

Volgens Kamper en Mampuru (2006) is 'n model die rangskikking van 'n spesifieke aspek of fenomeen, om sodoende die noodsaaklike eienskappe in 'n skematiese voorstelling te belig en dus verwantskappe tussen eienskappe duidelik na vore te bring.

Met *dinamika* as sentrale tema is die model 'n skematiese voorstelling van leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skooleffektiwiteit onder disfunksionele omstandighede bydra. Dié model word in Figuur 1.1 uitgebeeld.



Figuur 1.1: Konseptuele raamwerk: Dinamika van skooleffektiwiteit onder disfunksionele omstandighede (soos aangepas uit Kamper en Mampuru, 2006:575)

Die model beeld die volgende uit: die tema *dinamika* onderlê *skoolklimaat en -kultuur* (visie, missie en waardes) en *leierskap- en bestuursmeganismes* (leierskap, motivering, deelname, evaluering, kommunikasie en harmonieuse verhoudinge) wat tot skooleffektiwiteit bydra.

Dit kom tot uiting in 'n *skoolkultuur* van algemene toewyding aan skooleffektiwiteit en 'n *deelnemende leierskapstyl* in die skool. Die skoolklimaat en -leierskap vorm 'n geïntegreerde geheel, ten einde ook skooleffektiwiteit onder wanfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede te verseker.

Die verwantskap of verhouding tussen *skoolklimaat en -kultuur, leierskap- en bestuursmeganismes*, en dit wat onderliggend onder beide weergegee word, het dus 'n invloed op die toewyding aan skooleffektiwiteit van al die onderwysvennote wat by die skool betrokke is. Sodoende bepaal die verhouding tussen bovermelde elemente in 'n groot mate skooleffektiwiteit en veronderstel dié model ook dat skooleffektiwiteit onder swak sosio-ekonomiese toestande en disfunksionele omstandighede behoort uit te styg, indien die elemente van dié model uitgebou word.

Betrokkenheid van die *ouergemeenskap* by die skoolorganisasie het 'n beslissende invloed, is bepalend ten opsigte van toewyding en deelname en speel 'n deurslaggewende rol in die effektiwiteit van die betrokke skool.

1.6 NAVORSINGSMETODOLOGIE

1.6.1 Navorsingsontwerp

De Vos (2002:138) en Bless en Higson-Smith (1995:100) onderskei tussen kwalitatiewe en kwantitatiewe navorsingsontwerpe. Die volgende eienskappe van 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering word geïdentifiseer: data word in woorde gekodeer, 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp berus op die betekenis wat natuurlike verskynsels vir

mense het; konsepte word in temas omskryf en data word deur interaksie met deelnemers versamel. 'n Kwalitatiewe navorsingontwerp word dus in die studie onderneem.

In die literatuur word etlike omskrywings en definisies van *gevalliestudienavorsing* aangetref. Yin (2009:23) beskou gevalliestudienavorsing as 'n empiriese ondersoek na 'n fenomeen soos dit binne die realiteit voorkom. Gevalliestudies bied die moontlikheid van 'n multiperspektiewe analise. Nie net die perspektief van een of twee deelnemers in 'n situasie word oorweeg nie, maar ook dié sienings van relevante groepe én die interaksie tussen hulle.

Binne die bestek van dié voorgestelde studie, bied 'n gevalliestudie die geleentheid om skool X, en dié organisasie se suksesverhaal, in diepte te ondersoek. Die doel van sodanige navorsing, soos deur Maree (2007:76) omskryf, word terselfdertyd duidelik en kan op dié voorgestelde studie van toepassing gemaak word. Hy omskryf dit soos volg: "Gevalliestudienavorsing het ten doel om tot groter mate insig en 'n verstaanbaarheid van die dinamiek in 'n spesifieke situasie te bied."

'n Bruikbare voordeel van 'n gevalliestudie is die moontlike gebruik van veelvoudige data-insamelingsmetodes en -tegnieke.

Creswell (2008) beskryf 'n *intrinsieke gevalliestudie* as 'n studie waarin die navorser 'n besondere geval bestudeer – soos in die onderhawige geval. Die intrinsieke gevalliestudienavorsingsontwerp is veral gepas vir die voorgestelde studie omdat dit die navorser 'n indiepte-verstaanbaarheid bied van die dinamika rakende dié ongewone en interessante geval. Stake (2000:437) definieer 'n intrinsieke gevalliestudie as 'n studie wat deur navorsers onderneem word ten einde 'n beter begrip te vorm van 'n spesifieke geval.

Die gevalliestudie wat vir die doeleindes van die studie gepas is, is die intrinsieke gevalliestudie. 'n Gevalliestudie is in die geval gekies met die doel om diepgaande inligting oor die betrokke geval te bekom en te fokus op die doelwit van die studie. Die intrinsieke gevalliestudie fokus op die ervarings en persepsies van individue in die skoolorganisasie en die betrokke dinamiek wat tot skooleffektiwiteit bydra.

Volgens Creswell (1998:36) omvat 'n gevallestudie verskeie konsepte, naamlik die gedetailleerde beskrywing van die geval, insameling van data deur observasie, asook onderhoude en/of raamwerke. Na die insameling van data deur middel van onderhoude en kwalitatiewe raamwerke, volg die data-analise, waar sekere belangrike temas uit die bevindinge gelig word.

Graziano en Raulin (2007:50) is van mening dat die gevallestudie aan die navorser die vryheid gee om aandag te verskuif ten opsigte van die inligting wat tydens die data-insameling verkry word. In die geval van die betrokke studie is een geval in-diepte ondersoek om die moontlikheid te bepaal van 'n sekondêre skool in 'n informele nedersetting wat, ten spyte van disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede, effektief funksioneer.

1.6.2 Selektoring van deelnemers (steekproefneming)

Volgens Creswell (2007:213) is die doel van kwalitatiewe navorsing nie om te veralgemeen nie maar eerder om 'n indiepte-verstaan en begryping van die fenomeen te ontwikkel.

In die voorgestelde studie word die deelnemers aan die navorsing doelgerig vir die studie geselekteer. Deelnemers word geselekteer wat op die bes moontlike wyse hulp aan die navorser kan verleen om die ondersoekfenomeen te verstaan. *Doelgerigte steekproefneming* sal dus gebruik word om respondente te selekteer. Omdat hierdie 'n intrinsieke gevallestudie is, is net een skool gekies vir ondersoek.

Respondente sal insluit: die skoolhoof, adjunkhoof, twee departementshoofde en twee onderwysers uit die senior sekondêre en twee uit die junior sekondêre fase van die skool. 'n Senior leerder van die verteenwoordigende leerdervteenwoordigende raad en die voorsitter van die beheerliggaam sal ook deelnemers wees.

1.6.3 Data-insamelingsmetodes

'n Belangrike aspek van kwalitatiewe data-insameling is om die tipes data by die navorsingsvrae pas en daaruit voortvloei, te identifiseer

(Creswell, 2007:220). Dus sal die voorgestelde studie van bepaalde data-insamelingsmetodes gebruik maak om verlangde data te versamel.

1.6.3.1 Onderhoude

Gestruktureerde onderhoude met oop vrae sal met die hoof, adjunkhoof, die voorsitter van die beheerliggaam en 'n senior leerder gevoer word. Oop vrae sal gebruik word aangesien die respondente insig in die verskynsel sal bied. Die keuse vir die tipe onderhoude wat in die studie gebruik sal word, is hoofsaaklik daarop gemik om met die opvolgvrae wat by gestruktureerde vrae gebruik sal word, selfs nog dieper insig en verstaanbaarheid rondom die fenomeen van ondersoek te verkry. Met gestruktureerde onderhoude vra die navorser 'n reeks voorafbepaalde, maar oop vrae. Die navorser het met gestruktureerde onderhoude meer beheer oor die onderwerp en kan oop vrae vra as met ongestruktureerde onderhoude wat geslote vrae bevat.

1.6.3.2 Waarneming

Waarneming is die sistematiese proses waarin gedragspatrone van deelnemers, objekte en gebeurtenisse aangeteken word, sonder dat daar noodwendig met hul gekommunikeer hoef te word (Niewenhuis, 2007:83). Die volgende aspekte is hoofsaaklik in die skool en op die skoolterrein deur die navorser waargeneem:

1.6.3.2.1 Waarneming in die skool en op die skoolterrein

- Algemene dissipline;
- Netheid en instandhouding van die skoolgebou en -terrein;
- Die waarneembare gedrag van personeel en leerders voor skool, gedurende skoolure, gedurende en na pouses en na skool.

1.6.4 Aanvanklike onderhoude met deelnemers

'n Kort informele onderhoud word onderneem om deelnemers oor die doel van die studie in te lig en hul samewerking te verkry. Die navorser stel ook aan die deelnemers wat hul bydrae gaan wees en tot watter mate hul betrokke sal wees.

1.6.4.1 Kwalitatiewe raamwerk

Deelnemers wat instem om as respondente te dien, word gevra om 'n raamwerk in te vul. Hierdie raamwerk dien as riglyn rakende die tipe inligting wat verskaf moet word en bied aan respondente struktuur rondom dit wat hul aan die navorser wil kommunikeer.

1.6.4.2 Opvolgonderhoude met deelnemers

Onderhoude sal slegs gebruik word om verduidelikings van sommige aspekte soos vermeld in die kwalitatiewe raamwerke te verkry of om onduidelikhede uit die weg te ruim.

1.6.5 Data-analise en interpretasie

Mayan (2001:21) verduidelik die begrip *data-analise* soos volg:

...the process of observing patterns in the data, asking questions of those patterns, constructing conjectures, deliberately collecting data from specifically selected individuals on targeted topics, confirming or refuting those conjectures, then continuing analysis, asking additional questions, seeking more data, furthering the analysis by sorting, questioning, thinking constructing conjectures, and so forth.

Kwalitatiewe data-analise word beskou as 'n voortgesette en nie-liniêre proses, wat impliseer dat data-insameling, verwerking, analise en verslagdoening, 'n geïntegreerde geheel vorm. Volgens Niewenhuis (2007) is die kwalitatiewe navorser se doel nie om te meet nie, maar eerder om te interpreteer en sin van dit wat in die data voorkom, te maak.

Aangesien dié voorgestelde studie kwalitatief van aard is, is die hoofdoel van die analiseproses om 'n opsomming van dit wat gesien en gehoor is (in terme van woorde, frases en temas) weer te gee ten einde verstaanbaarheid en interpretasie van dit wat ontstaan, te steun.

Die data-analise proses word in meer besonderhede in die metodologie- hoofstuk bespreek.

1.7 MOONTLIKE BYDRAE VAN DIE STUDIE

Dié studie kan 'n bydrae lewer, deur nuwe, innoverende voorstelle vir verbeterings aan minder suksesvolle skole te rig en ook om huidige professionele onderwysleiers met vars idees vir die praktyk toe te rus. Die volledige bydrae wat die studie moontlik kan oplewer word in diepte in hoofstuk 6 bespreek.

1.8 DIE ROL VAN DIE NAVORSER

Dataversameling en -analise impliseer 'n samewerkende vennootskap tussen navorser en deelnemers. McMillan en Schumacher (2001) maak dit eweneens duidelik dat die navorser 'n sensitiewe waarnemer moet wees wat dieper in die fenomeen moet delf.

Joubert (2005) lig verskeie funksies van die navorser se rol uit en kan ook op dié studie van toepassing gemaak word. In dié studie is dit belangrik om:

- Onderhoude en gepaardgaande vrae voor te berei, te struktureer, te fasiliteer en met aandag na respondente te luister,
- Met aandag te observeer om sodoende data korrek te analiseer,
- Kristallasie te gebruik om interne geldigheid te verseker,
- Alle etiese riglyne deurgaans te handhaaf.

1.9 ETIESE OORWEGINGS

Dit is 'n gegewe dat navorsing nie net bloot deur enigiemand op enige plek behartig kan word nie. Navorsingsetiek is die morele waardes en beginsels wat die navorsingsproses vaslê. Dit sluit dan ook vertroulikheid, eerlikheid en vertrouwe tydens navorsing in.

Etiek behoort 'n primêre oorweging eerder as 'n nagedagte te wees. Daar moet deurgaans op etiese kwessies gereflekteer word en etiese oorwegings sal in al die stappe van die navorsingsproses gehandhaaf word. Daar sal te alle tye aan die streng etiese bepalings wat die Universiteit van Pretoria, voldoen word.

Onderhoude, volgens Kvale, (2010:111-120) het 'n etiese dimensie omdat daar persoonlike interaksie plaasvind. Daarom moet na die volgende drie etiese hoofareas tydens onderhoude gekyk word:

- o Toestemming van betrokke partye
- o Vertroulikheid van inligting
- o Gevolge van inligting voorsien.

Dit is dus ten eerste nodig om die toestemming van die Departement van Onderwys te verkry vir navorsing in staatskole, asook die toestemming van die betrokke personeel. Alle betrokkenes moet verseker word dat alle inligting wat hulle voorsien, anoniem en vertroulik sal bly en dat geen naam van 'n persoon of 'n skool gepubliseer sal word nie, maar slegs die inligting vir hierdie navorsing gebruik sal word. Hulle moet ook ingelig word dat hulle vry is om te praat en dat geen druk op hul geplaas sal word nie. Deelnemers kan ook enige tyd onttrek, sonder dat daar teen hul gediskrimineer word.

1.10 MOONTLIKE UITDAGINGS VAN DIE STUDIE

Die grootste uitdaging in hierdie vroeë stadium van die studie blyk te wees om die samewerking van al die geselekteerde respondente te verkry. Die uitdaging kan moontlik oorkom word deur deelnemers tydens 'n kort inligtingsvergadering rondom die belangrikheid van die studie in te lig en hul aandag te vestig op die belangrikheid om data, met eerlike persepsies en ervarings van deelnemers, in te samel.

1.11 UITLEG VAN DIE STUDIE

Hoofstuk 1:

Die eerste hoofstuk van die studie bevat die inleiding, die rasionaal van die studie, die probleemstelling, navorsingsvrae, die doelstelling, navorsingsontwerp en metodologie, moontlike bydrae van die studie, etiese oorwegings en die moontlike uitdagings van die studie.

Hoofstuk 2:

Hoofstuk twee bestaan uit 'n literatuurstudie en fokus op hoe leierskaps- en bestuursdinamika tot skooleffektiwiteit bydra.

Hoofstuk 3:

Hoofstuk drie fokus op die skep van 'n positiewe skoolklimaat en – kultuur om skooleffektiwiteit te verseker

Hoofstuk 4:

Die navorsingsontwerp en -metodologie word in diepte in dié hoofstuk bespreek. Dit sluit in: die tipe ontwerp, steekproewe, data-insameling, data-analise en geldigheid van data.

Hoofstuk 5:

Die hoofstuk ontleed, interpreteer en bespreek die ingesamelde data om bevindings oor die doelstellings met die navorsing en gevolgtrekkings na aanleiding van die aannames te kan maak.

Hoofstuk 6:

Hierdie hoofstuk gee 'n oorsig en opsomming van die studie. Dit gee die bevindings en gevolgtrekkings weer en maak aanbevelings oor die verbetering van praktyk en vir verdere navorsing en gee ook die navorser se eie siening oor die waarde van die studie.

HOOFSTUK 2

LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA WAT TOT SKOOLEFFEKTIWITEIT BYDRA

2.1 INLEIDING

Die onderwysleier vorm die spilpunt van alle skoolaktiwiteite, gee die pas aan, lei aksies en gee algemene rigting. Ware leiers word gekenmerk deur aanpasbaarheid en is, volgens Bush (2007), mense met goeie menseverhoudings wat, indien die situasie dit verlang, formele aktiwiteite kan deurvoer.

Skooleffektiwiteit kan nie sonder kwaliteitmense bereik word nie. Verskeie persone in die skoolorganisasie skep strategieë vir skooleffektiwiteit en sodoende verander skole van gemiddeld tot effektief. “To go from good to great requires leaders to know what their organisations are passionate about, what drives their economic engine, and what they can be the best at in the world” (Bipath, 2008). Die navorser wil in hierdie studie meer te wete kom van ‘n sekondêre skool in ‘n informele nedersetting wat, ten spyte van disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede, tog effektief is. In die studie wil die navorser na die leierskaps- en bestuursdinamika kyk wat tot skooleffektiwiteit bydra en in die proses konsepte soos leierskap, bestuur, skooleffektiwiteit en dinamika, soos dit in disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede manifesteer, ondersoek.

Zenger, Ulrich en Smallwood (2002:01), menslike hulpbronspesialiste, skryf dat enige organisasie se waarde in sy mense gegrond is: “Picking the right people, motivating them, welding them into a team that can work well together, surrounding them with the right support systems, managing diversity – all critically to deliver quality work that bring about effectiveness.”

Bogenoemde impliseer dat dit die mense in ‘n organisasie is wat effektiwiteit en organisatoriese sukses en kwaliteit verseker. Dit is dus

nie net die rol van die leier om gedragswaardes, -norme en -standaarde in die organisasie te stel nie (George, 2003:98).

2.2 BEGRIPSVERKLARING

2.2.1 LEIERSKAP

Oor die afgelope drie dekades het etlike navorsers die effek van skoolleierskap op leerderprestasie nagevors. In verband met skoolleierskap en skoolverbetering beskou die meeste navorsers leierskap as 'n aandrywer van verandering (Hallinger en Heck, 2010:147-149).

Greenberg en Baron (1993:444) omskryf *leierskap* as 'n proses waardeur 'n enkele persoon, of groepe individue, tot doelwitstelling en doelwitbereiking beïnvloed word. Volgens Hersey, Blanchard en Johnson (2001:09) kom leierskap voor wanneer een persoon die gedrag van 'n individu of groepe individue, ongeag die rede, probeer beïnvloed.

Cronje *et al.* (2004:174) beskou leierskap as 'n fundamentele bestuursfunksie en omskryf dit as 'n proses om die gedrag van individue tot die bereiking en uitvoering van gestelde doelwitte, te rig. "Good leaders feel comfortable, challenging the status quo and finding efficient, as well as long term solutions to leadership challenges. Good leaders develop through a never-ending process of self-analysis and the utilization of education, training and experience to improve themselves. They make use of uninterrupted working and studying to improve their leadership skills."

Die woord *leierskap* is binne dié konteks semanties gelaai bo die alledaagse gebruik om 'n spesifieke betekenis oor te dra. Leierskap word hiermee deur Gardner (2000) as 'n proses beskryf waardeur 'n individu (of leierskapspan) 'n groep mense aanspoor om die doelwitte binne 'n organisasie deur te voer en te bereik.

Verskeie navorsers het die effek van leierskap op leerderprestasie en skoolleierskap oor die afgelope drie dekades bestudeer. Die meeste

van hierdie navorsers het leierskap as 'n onafhanklike veranderlike of as dryfveer vir verandering aangewys, in verhouding tot die effektiwiteit en die verbetering van die skool. Die meeste navorsers het opgemerk dat leierskap ook beïnvloed word deur fasette van die organisatoriese milieu en dat leierskap, as 'n onafhanklike veranderlike, die dryfveer is wat verandering in skool teweeg bring en die effektiwiteit van 'n skool bepaal (Hallinger en Heck, 2010:1-30).

2.2.2 BESTUUR

Volgens Prinsloo (2010) beklemtoon verskeie definisies rakende *bestuur* die volgende kernelemente:

- Die effektiewe en doeltreffende bereiking van doelwitte;
- Die proses van beplanning, organisering, leiding en kontrole.

Die sentrale doelwit van positiewe skoolbestuur is die bevordering van effektiewe onderrig en leer, insluitend kwaliteitonderrig. Die taak van skoolbestuur is hoofsaaklik om gunstige omstandighede te skep waardeur onderwysers en leerders optimale onderrig en leer kan verwesenlik, ten einde skooleffektiwiteit te verseker.

Die mate waartoe effektiewe leer bereik word, word daarom die maatstaf waarteen die kwaliteit van bestuur beoordeel word (Bush, 2007:391-406).

Bestuur is die proses wat gebruik word om die doelwitte van die organisasie te bereik. Bestuur is verder die proses waardeur sekere take toegewys word en geskied oor die algemeen deur die volgende sleutelfunksies, naamlik beplanning, organisering, rigtinggewing en beheer (McNamara, 2008:1-17). Bestuur word gedefinieer as die organisatoriese proses wat bestaan uit strategiese beplanning, die daarstelling van doelwitte, bestuur van hulpbronne, implementering van die menslike en finansiële bates wat nodig is om die doelwitte te bereik en om resultate te meet. Die bestuurproses sluit ook die optekening en berging van feite en inligting in vir latere gebruik.

2.2.3 DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAP EN BESTUUR

Alhoewel 'n onderskeid tussen die begrippe *leierskap* en *bestuur* getref kan word, word dit meestal interafhanklik gebruik (Van Deventer, 2003:22). Van Deventer (2003) verbind leierskap met verandering, terwyl bestuur as 'n aktiwiteit van onderhoud beskou. Sy beklemtoon ook die belangrikheid van beide dimensies as organisatoriese aktiwiteit. Met leierskap word bedoel om ander se aksies te beïnvloed om doelwitte te bereik en uiteindelik ook tot skooldoelwitte by te dra. Leiers is individue wat poog om doelwitte en aksies van ander te vorm. Hul stel dikwels verandering voor om bestaande en nuwe doelwitte in die skoolorganisasie te bereik. Bestuur is om huidige organisatoriese handelingte effektief te onderhou. Alhoewel bestuur dikwels leierskapsvaardighede inhou, is die funksie meer geskoei op onderhoud as verandering in die skoolorganisasie.

Leierskap word dikwels as 'n faset van bestuur beskou, met die idee dat "gebore leiers" oor die vermoë beskik om ander te motiveer en te inspireer – ongeag 'n gebrek aan bestuursvaardighede soos om te beplan, effektief te organiseer en hulpbronne te beheer. Earley en Weindling (2004:07) bevestig dat verskeie kenners tussen leierskap en bestuur onderskei. Ook Bush en Bell (2002), Wallace en Paulson (2003) en Tomlinson (2000) aanvaar dat hierdie twee konsepte ooreenstem en dat beide noodsaaklik is vir organisatoriese sukses.

Earley en Weindling (2004:07) bevestig bevindinge rakende leierskap en bestuur en veronderstel dat sterk leierskap en goeie bestuur van kardinale belang is in die verbetering van skole, veral skole wat spesiale programme implimenteer om lae akademiese prestasie aan te spreek, sowel as skole wat onder moeilike omstandighede funksioneer/opereer. 'n Sterk verwantskap bestaan tussen die skoolhoof se kwaliteit van leierskap en bestuur en die kwaliteit van onderrig. Die wyse waarop die eienskappe van sterk leierskap en goeie bestuur in verskillende situasies toegepas word, is van fundamentele belang.

Bush en Bell (2002) en Huber (2004) glo dat enige onderskeid wat tussen leierskap en bestuur getrek word, vals en gevaarlik is aangesien

effektiewe skole sterk leierskap en effektiewe bestuur vereis. Donald *et al.* (2004) is van mening dat leierskapsvisie rigting in 'n skool verskaf waar bestuur verseker dat die organisatoriese doelwitte bereik word.

2.2.4 DINAMIKA AS KONSEP

Dinamika kan omskryf word as 'n motiveringselement of dryfkrag wat in 'n fenomeen aanwesig is. Die konsep word gekenmerk of onderskei deur voortdurende verandering, hoë effektiwiteit, energie of dryfkrag. Dinamika word verder ook omskryf as 'n dryfkrag wat verandering of dinamiese groei in 'n betrokke verskynsel na vore bring (Sugarman en Kanner, 2010).

Die konsep dinamika of krag word in die studie gebruik as deel van die leierskaps -en bestuursdinamika wat tot skooleffektiwiteit bydra onder disfunksionele omstandighede. Dinamika veronderstel die onderskeie leierskaps -en bestuurselemente wat as dryfkrag dien om skooleffektiwiteit onder disfunksionele omstandighede te verseker.

Die dinamiese verhouding en interaksie tussen leierskap en bestuurselemente, wat ook ter wille van die studie as dinamika gekonseptualiseer kan word, dra na my mening in 'n groot mate by tot skooleffektiwiteit en veronderstel ook dat skooleffektiwiteit onder swak sosio-ekonomiese toestande en disfunksionele omstandighede behoort uit te styg.

2.2.5 SKOOLEFFEKTIWITEIT

Alhoewel *skooleffektiwiteit* 'n populêre onderwerp onder onderwysers en navorsers is, is daar steeds geen definisie waaroor daar in die geheel ooreengestem word nie.

Beare, Caldwell en Millikan (1989) omskryf 'n effektiewe skool as een waarin leerders beter vordering toon as wat verwag word en optimaal presteer. Skooleffektiwiteit kan ook 'n aanduiding gee van hoe goed die skool deur die skoolhoof bestuur word, die wyse van betrokkenheid en die vennootskap tussen ouers en die skool-gemeenskap (Botha, 2010:607).

Morley en Rassool (1999) lig die feit uit dat skool-effektiwiteit as paradigma op drie belangrike diskoerse gebaseer is, naamlik: leierskap, bestuur en organisasie.

In 'n poging om te bepaal watter faktore suksesvolle en effektiewe skole skep, dui verskeie studies op vasgestelde kenmerke. Sadker en Zittleman (2010) identifiseer die volgende faktore:

- Sterk leierskap,
- Kommunikasie,
- Motivering,
- Vennootskap tussen die hoof, die bestuur, personeel, ouers en leerders,
- Duidelike skoolmissie,
- Ordelike skoolklimaat.

Verskeie navorsers meen dat effektiewe skole deur hierdie ses faktore leerderprestasie kan bevorder. Chan (2009) huldig die standpunt dat wanneer 'n skool effektief as leerorganisasie funksioneer, suksesvolle onderrig en leer sal plaasvind.

Oor skool-effektiwiteit, en die faktore wat tot skool-effektiwiteit aanleiding gee, is reeds uitgebreide navorsing gedoen. Dit wil egter voorkom of minder aandag bestee is aan leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skool-effektiwiteit bydra onder disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede - 'n leemte wat moontlik ten dele deur hierdie studie ondervang kan word.

Navorsing rondom skool-effektiwiteit fokus daarop om verskille binne, en tussen, skole te verken. Die doel hiervan is om die verhouding tussen verduidelikende faktore te ondersoek. Sommige kenners meen dat skool-effektiwiteit as konsep onder vyf vlakke gesubklassifiseer moet word, naamlik: individueel, institusioneel, die gemeenskap, die samelewing en internasionaal, sowel as onder vyf komponente: ekonomies, sosiaal, polities, kultureel en opvoedkundig (Botha, 2010).

Effektiewe skole is geneig om oor gemeenskaplike eienskappe te beskik: is goed georganiseerd, skoolaktiwiteite is goed beplan en die bestuurspan is proaktief met 'n kragtige visie. Aangesien die hoof en bestuur van sodanige skole 'n toekomsvisie het, beplan hul altyd vooruit en het hul ten spyte van verskeie uitdagings 'n positiewe lewenshouding. Leiers van effektiewe skole streef na uitnemendheid en kwaliteitwerk en neem al hul belanghebbendes 'n wennershouding aan (Covey, 1992:235).

'n Skool is na my mening effektief indien dit optimaal presteer met die hulp van kernrolspelers en sterk leierskap en bestuur in die organisasie. Ek sou verder sê dat 'n skool as effektief beskou kan word indien dit sy kernfunksie suksesvol verrig. Volgens my is 'n skool se kernfunksie kwaliteit onderrig en leer, en dra dit tot 'n groot mate by tot skooleffektiwiteit. Met hierdie studie is die fokus op 'n merkwaardige suksesverhaal van skool X wat funksioneel, suksesvol en effektief presteer ten spyte van die swak sosio-ekonomiese omstandighede waarin dit is. Daar word aangeneem dat die suksesverhaal toegeskryf kan word aan verskeie leierskaps- en bestuursdinamika wat teenwoordig is by skool X.

2.2.6 SOSIO-EKONOMIESE STATUS

Sosio-ekonomiese status kan beskou word as 'n kombinasie van faktore, insluitend: inkomste, vlak van opvoeding en beroep. Dit kan beskou word as die wyse waarop individue en families in die samelewing inpas deur ekonomiese en sosiale maatstawwe in ag te neem (Boskey, 2009).

Santrock (2004) omskryf sosio-ekonomiese status as die groepering van mense met soortgelyke beroeps-, opvoedkundige en ekonomiese kenmerke en lig drie vlakke van sosio-ekonomiese status uit, naamlik: 'n lae sosio-ekonomiese status, 'n gemiddelde sosio-ekonomiese status en 'n hoë sosio-ekonomiese status. Dit word algemeen aanvaar dat skole wat in 'n hoë sosio-ekonomiese omgewing geleë is, 'n voordeel het en dat die leerders akademies goed sal presteer.

Verskeie navorsingstudies oor sosio-ekonomiese status (Overton & Chapell, 2002; Considine & Zappala, 2002) bevestig dat, tesame met verskeie veranderlikes soos kultuur, etnisiteit en algemene kognitiewe vermoëns, het kwaliteit onderwys en sosio-ekonomiese status 'n merkwaardige effek op leerders se akademiese prestasie en skoolsukses (Richardson, 2002).

Maswikiti (2009) bevind in haar studie wat in Suid-Afrika onderneem is dat, soos verwag, leerders van hoë sosio-ekonomiese gesinne en wat hoë kwaliteit onderwys ontvang, beter presteer het op die sogenaamde *Wechsler Abbreviated Scale of Intelligence (WASI)* as leerders van lae sosio-ekonomiese gesinne wat lae kwaliteit onderwys ontvang. Die data het ook 'n interessante interaksie tussen sosio-ekonomiese status en kwaliteit van onderwys opgelewer. Respondente van lae sosio-ekonomiese gesinne, wat hoë kwaliteit onderwys ontvang het aansienlik beter presteer op die *WASI performance IQ measures*, as leerders uit lae sosio-ekonomiese gesinne en met 'n lae kwaliteit van onderwys. Die bevindinge uit haar studie toon aan dat dit tot baie moeilik is vir leerders van lae sosio-ekonomiese gesinne in Suid-Afrika om in terme van hul vermoë akademies suksesvol te wees

Die doel van hierdie studie is dus om te bepaal watter dinamika of dryfkrag teenwoordig is dat 'n skool in 'n lae sosio-ekonomiese omgewing akademies goed presteer. Die lae sosio-ekonomiese omstandighede van die gemeenskap waarin skool X geleë is daarom 'n onveranderlike.

2.3 LEIERSKAPSDINAMIKA

Leierskapsdinamika word beskou as 'n motiveringselement of dryfkrag wat uiteindelik vir die doel van hierdie studie moontlik ook tot skooleffektiwiteit kan bydra. Wat die verband tussen leierskapsdinamika en leierskapstyle betref, is dit die dryfkrag wat deur die leiers in leierskap onderlê word ten einde skooleffektiwiteit te bereik. Die leierskapstyl wat in 'n effektiewe skool gehandhaaf word, dien as motiveringselement, dryfkrag of sogenaamde dinamika om tot effektiwiteit by te dra onder disfunksionele omstandighede.

2.3.1 LEIERSKAPSTYLE

Leierskapstyle kan positief of negatief wees vir die effektiewe bereiking van doelwitte, prestasie, personeelontwikkeling en werksbevrediging. Verskille in leierskapstyle kan toegeskryf word aan die feit dat sommige leiers hoofsaaklik resultaatgedrewe (taakgerig) is terwyl ander weer op verhoudings fokus wat hoofsaaklik mensgerig is.

Nakamura (2000:32-37) stem hiermee saam en is van mening dat, ongeag wie en wat die leier is, hy of sy 'n groot invloed op individue in die skool het. Dit sluit in die leier se lyftaal, dikwels ook gesigsuitdrukkings, wat onder andere atmosfeer in 'n skool help bepaal. Die leier se invloed strek ook verder as net die bepaalde invloed wat hy op die individue in die skoolorganisasie het. Die leierskapstyl wat die leier in die skool handhaaf dra ook by tot die effektiwiteit van die skoolorganisasie.

Leadership style is a structure of the leader who needs to motivate behaviors as required by various situations which is not a natural behavior. So leadership style is a qualification of an effective leader who would lead to the effectiveness of the organisation (Boonla, 2013:45).

Vervolgens word drie leierskapstyle beskryf, naamlik:

2.3.1.1 Outokratiese leierskap

“Autocratic style leaders will do whatever they feel is necessary to provide the common good in the school organization” (Nakamura, 2000).

Nakamura (2000) meen dat baie min leiers leierskapgeletterd is. Hulle volg hoofsaaklik wat aan hul geleer is en die gevolg is die modellering van baie streng gedrag. Die leier wil alles in die skool beheer en is emosioneel en fisiek betrokke by beplanning, organisering en koördinering. Die leier glo dat hy of sy persoonlik by alles betrokke moet wees en beheer moet uitoefen.

Nakamura (2000:33) sê:

This kind of leader wants to be the boss and all individuals must do as the leader says. The leader believes that the knowledge and experience he or she has, as well as the power of the position as leader will make personnel follow his or her instructions.

Die outokratiese leier wat verkies om individue deur vrees te motiveer, regverdig sodanige gedrag deur te beweer dat individue streng dissipline en struktuur benodig en dat “motivering deur vrees” help om prestasies te verbeter en uiteindelik skooldoeltreffendheid te verseker. Nakamura meen verder dat hierdie tipe gedrag woede en frustrasie by individue veroorsaak en hulle minderwaardig en onbevoeg laat voel.

Outokratiese leierskap, volgens Van Deventer en Kruger (2003), word hoofsaaklik in die volgende eienskappe gemanifesteer:

- o Die leier neem al die besluite en laat nie deelnemende besluitneming toe nie,
- o Alleenmag vir beplanning, organisasie en beheer is in die leier gesetel,
- o Goeie menseverhoudinge is vir dié leier onbelangrik,
- o ‘n Taakgedrewe bestuurstyl word gevolg.

Die personeelomset is meestal hoog by hierdie skole omdat ‘n geslote skoolklimaat geskep word. Dit word gekenmerk deur ‘n hoof wat sêlf al die besluite neem en afdwing. Eenrigtingkommunikasie in die vorm van opdragte vanaf die hoof na die personeel, leerders en ouers is gewoonlik ‘n kenmerk van ‘n outokratiese leierskapstyl. Goeie menseverhoudinge is nie belangrik nie. Onderwysers en leerders word deur vrees gemotiveer en daar is dikwels ‘n baie gespanne atmosfeer by die skool. Personeel ervaar min werksbevrediging, daar vind min of geen personeelontwikkeling plaas nie en die personeel is voortdurend ongelukkig met die wyse waarop die skool bestuur word (Prinsloo, 2003:144).

Outokratiese leiers in skole is meer daarop ingestel om die werk gedoen te kry as op die professionele ontwikkeling en groei van belanghebbendes. Die bereiking van doelwitte om skooldoeltreffendheid te verseker beteken vir hierdie

leiers meer as hul ingesteldheid vir diegene wat leiding en groei nodig het. Navorsingsbevindings deur Kasule (2007) oor die effek van leierskapstyle op skool-effektiwiteit wys daarop dat outokratiese leiers 'outoriteit' beklemtoon om werk gedoen te kry, doelwitte te bereik en skool-effektiwiteit te verseker.

Die gevolgtrekking is dat daar by skole waar die hoof hoofsaaklik van die outokratiese bestuurstyl gebruik maak, 'n negatiewe klimaat geskep sal word wat ook 'n remmende invloed het op die effektiwiteit van die organisasie mag hê. Alhoewel produktiwiteit hoog mag wees, ervaar die onderwysers min werksbevreëdiging en kan daar verwag word dat die moraal van die personeel ook laag sal wees.

2.3.1.2 'Laissez-faire' en permissiewe leierskap

"Laissez-faire leadership, also known as delegative leadership, is a style of leadership in which leaders are hands-off and allow group members to make the decisions" (Kruger, 2001).

Die laissez-faire leierskapstyl is van toepassing wanneer die leier in 'n selfverwesentlike of navolgergesentreerde leierskapstyl glo. So 'n leierskapstyl beklemtoon die menslike aspekte van die leierskapvolgelingsituasie. Persoonlike geluk en die ontwikkeling van die volgelinge vervang die klem op vakinhoud (taakgeoriënteerdheid) en die leier speel 'n ondersteunende rol – bly min of meer in die agtergrond in plaas daarvan om te veel rigting te wil gee. Die leier delegeer omtrent al die outoriteit en beheer aan belanghebbendes. Daar is duidelik geen persoon van outoriteit in die skool nie. Hierdie styl van leierskap kan tot skool-effektiwiteit bydra met goed gemotiveerde en ervare werknemers wat verantwoordelikheid neem om take te verrig.

Die volgende faktore is 'n paar van die eienskappe van hierdie leierskapstyl: onderwysers neem eie besluite oor die verskillende skoolaktiwiteite, onderwysers stel skoolreëls, prosedures en personeelbeleid voor, die organisasie van die skoolruimte skep die geleentheid vir vrye deelname deur onderwysers en 'n informele "soort" dissipline word toegepas (Kruger Van Schalkwyk, 1997:20).

Die grootste voordeel van die laissez-faire-leierskapstyl is dat individuele personeellede geleentheid kry om hulle leierskaps- en bestuursvaardighede te ontwikkel. Die gevaar lê egter daarin dat indien daar nie 'n duidelike visie met uitdagende doelstellings, doelwitte en beleid in 'n skool gestel is nie, die moontlikheid bestaan dat individue nie langer as 'n span met 'n gemeenskaplike doel sal werk nie en skooleffektiwiteit nie kan plaasvind nie.

Volgens Nakamura (2000:35) sal die leier met 'n permissiewe leierskapstyl verwardheid, frustrasie en wanorde veral onder onervare onderwysers in die skool veroorsaak, aangesien die leier se koue, onbetrokke en onpersoonlike houding, individue nie kan motiveer om hul beste te lewer nie. Skooleffektiwiteit kan in die geval in gedrang wees, aangesien onervare onderwysers nie die nodige motivering en bystand ontvang om take suksesvol te verrig nie.

Leiers wat oneffektief opgelei is, te lui is om om te gee, onbeskikbaar of afgetrokke is, vertoon dikwels die permissiewe leierskapstyl. Individue dink dan dat hulle nie goed genoeg is vir die leier om hom oor hulle te ontferm nie, dat die leier nie aan hul kan verskaf wat hul benodig nie en dat die leier te oorweldig is om die verwagte leierskapsverpligtinge na te kom.

Nakamura (2000:35) meen verder dat dié tipe leier hulpeloosheid ervaar, nie voldoende selfvertroue het nie en die moontlikheid vrees dat individue nie van hom/haar hou nie. Die permissiewe leier kan nie "nee" sê nie, vind die leierskapsverantwoordelikhede as oorweldigend en is onvolwasse. Individue, daarenteen, wat hulle in sodanige skool bevind, kan die volgende gedrag openbaar - manipuleer situasies, onttrek van situasies, angstig, gefrustreerd en disrespekvol.

Permissiewe leierskap word deur die volgende eienskappe gekenmerk:

- Dié soort leier is onbetrokke, selfs passief,
- Min of geen belangstelling word in beplanning, organisasie en in die uitoefening van beheer getoon,
- Dié leier twyfel in besluitneming en verkies om dit aan ander oor te laat,

- Min aandag word aan beleidmaking bestee wat swak dissipline tot gevolg het.

Volgens Van der Westhuizen (1997:198-199) hou sodanige bestuurstyl negatiewe resultate in vir die skool deurdat die algemene prestasie in/van die skool swak is en effektiwiteit nie voorkom nie. Daar is nie duidelike doelstellings en doelwitte nie. Daar is algemene frustrasie, doelloosheid en besluitloosheid in die skool en die onderwysers werk meestal lukraak en die gevolg is demotiverend.

2.3.1.3 Demokratiese leierskap

“Democratic style leaders will involve personnel and colleagues in the decision-making process. Democratic leadership can involve either participative or consultative decision-making” (Bass, 1990).

Nakamura (2000) sê dat leiers wat die demokratiese leierskapstyl gebruik, individue bemaagtig deur aan hulle die geleentheid te bied om hul eie individualiteit uit te leef. Die demokratiese leier doen dit om die volgende redes: om 'n veilige atmosfeer in die skool te verseker, vir individue om te gee, na hulle te luister, te glo dat hulle hul eie probleme kan oplos en aan hul keuses te bied. Die individue van die skool verstaan dat die demokratiese leier van hul hou en hul as goeie mense reken.

Individue wat aan die demokratiese leierskapstyl blootgestel word, is gewoonlik:

- Behulpsaam,
- Samewerkend,
- Verantwoordelik,
- Entoesiasties,
- Gelukkig,
- Empaties,
- Vindingryk.

Volgens Kruger (2003) beskik dié leierskapstyl oor belangrike eienskappe soos die bevordering van spanwerk, leierskap deur

konsultasie, goeie menseverhoudinge, desentralisasie van beplanning, organisasie en beheer, betrokkenheid van personeel, leerders en ouers in die besluitnemingsproses. Volgens Kruger (2003) is die demokratiese leierskapstyl dikwels die mees effektiewe en dra dit dikwels ook by tot skooleffektiwiteit. Sodanige leiers is sêlf deel van die besluitnemingsproses en bied leiding aan ander belanghebbendes om ook hulle bydraes te lewer. Die leiers se aanmoediging verseker dus dat kollegas gemotiveerd en kreatief in hul werksverrigting is.

Die demokratiese of deelnemende leierskapstyl is 'n oop en kollegiale styl waar idees vrylik en openlik bespreek word. Dié leierskapstyl fasiliteer die gesprek en moedig individue aan om hul idees voor te hou, al die idees saam te voeg en dan die bes moontlike besluit te neem (Kruger, 2003).

Volgens Brennen (2004:56) bevorder die demokratiese leierskapstyl werksbevrediging, verbeter moraal en is dus ideaal geskik om skooleffektiwiteit te verseker. Die demokratiese leierskapstyl sal veral ook tot skooleffektiwiteit bydra in skole wat hul in wanfunksionele omstandighede bevind. By dié skole waar swak sosio-ekonomiese omstandighede heers, werk belanghebbendes en personeel as 'n span saam ten einde almal deel te vorm van besluitneming en sodoende tot sukses by te dra (Brennen (2004). Die demokratiese leierskapstyl word as 'n belangrike aspek van bemagtiging, spanwerk en deelname beskou.

Daar is waargeneem deur Gamage (2008) dat 'n skool meer effektief onder disfunksionele omstandighede is, indien individue wat deur deur die skool se besluitneming geaffekteer word, ten volle by die besluitnemingsproses betrokke is. Gamage (2008) veronderstel dat die gebruik van die leierskapstyl nie as 'n teken van swakheid beskou word nie, maar eerder dat hierdie leier sy/haar werknemers se wyse van werksverrigting, vertrou en respekteer.

Demokratiese leierskap kan effektief in die skoolorganisasie gebruik word om die beste uit individue te kry. Demokratiese leierskapspraktyke in skole gee rigting aan prosedures om die potensiaal van individue te ontwikkel

en te gebruik, ten einde kwaliteit onderwys en skooleffektiwiteit in disfunksionele omstandighede te verseker (Gamage, 2008).

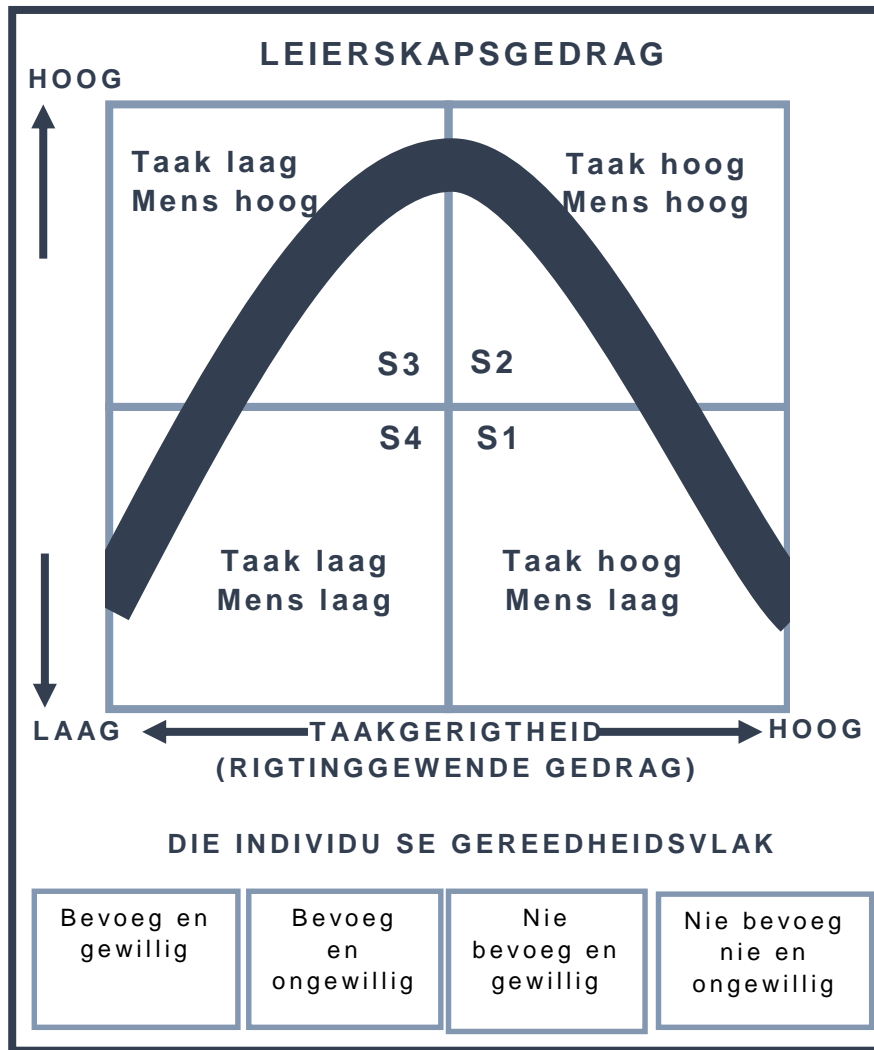
Verskillende situasies het dikwels uiteenlopende leierskapsgedrag of leierskapstyle tot gevolg. Die leier moet bewus wees van sy rol om effektiwiteit in 'n bepaalde situasie binne die skoolorganisasie te bereik. Die leier se rolle sluit in om die situasie te analiseer, die leierskapstyl volgens die betrokke situasie in die skoolorganisasie aan te pas en om die leierskapstyl volgens die situasie toe te pas. Om skooleffektiwiteit te verseker is dit dus duidelik dat die leier in die skoolorganisasie sy/haar leierskapstyl by die betrokke situasie moet kan aanpas. Effektiwiteit van 'n skoolorganisasie in disfunksionele omstandighede sal ook na my mening grootliks afhang van die wyse waarop die leier sy/haar styl by die situasie aanpas.

The person most likely to act as a leader is the one who is most competent for the situation. The nature of the situation dictates the style of leadership, because leadership for school effectiveness is dependent on the ability of a leader to fit in the prevailing situation (Chandan, 2006:51).

Dit gebeur dikwels, volgens Chandan (2006) dat skoolhoofde, veral in disfunksionele omstandighede, misluk in hul poging om 'n skool effektief te maak, nie omdat hul onbekwaam is nie, maar omdat die situasie van 'n skool in 'n swak sosio-ekonomiese omgewing, anders is en 'n ander benadering tot skooleffektiwiteit benodig. Skooleffektiwiteit en suksesvolle leierskap kan nie bereik word sonder om begrip en insigte hê vir die elke situasie in die skool nie.

2.3.1.4 *Situasionele leierskap*

Elke situasie verlang 'n spesifieke optrede deur die onderwysleier, hetsy in die klaskamer of in skoolverband om skooleffektiwiteit te verseker. Die leierskapsteorie vir elke situasie van Hersey en Blanchard (1988), soos in Figuur 2.1 voorgestel, verduidelik die konsep van situasionele leierskap verder.



Figuur 2.1: Hersey and Blanchard se situasionele leierskapteorie (Van Deventer en Kruger: 2003:147-148).

Hersey en Blanchard se situasionele teorie verduidelik hoe die gedrag van individue in die skoolorganisasie die leier se leierskapsgedrag beïnvloed. Hersey en Blanchard se teorie van leierskap (1988) het oorspronklik 'n situasionele perspektief van leierskap geskep, maar is gebaseer op die funksionele gereedheid of gewilligheid en die funksionele volwassenheid van die onderwysers. Die styl en fokus wat deur leiers aangeneem moet word ten einde die optimale bereiking van doelwitte in die skool te verseker word sodoende ook aangedui.

Hersey en Blanchard is van mening dat situasionele leierskap 'n wisselwerking insluit tussen die graad van leiding en rigting (taakgeoriënteerdheid) wat 'n leier gee, die mate van sosio-emosionele

ondersteuning (verhoudingsgeoriënteerdheid) wat 'n onderwyseier bied en die gereedheidsvlak wat in die verrigting van 'n spesifieke taak of doelwit openbaar word. “Thus, leaders are expected to adapt their leadership to the specific needs of the teachers by taking into account the extent to which they are ready to implement a task” (Creemers en Kyriakides, 2006:347-366).

Volwassenheid word in verhouding tot 'n spesifieke taak geassesseer. Psigologiese volwassenheid is waar selfvertroue, vermoë en gereedheid van 'n onderwyser voorkom om verantwoordelikheid te aanvaar en in staat te wees om gegewe take suksesvol te voltooi. Soos volwassenheid onder opvoeders toeneem, behoort leierskap meer “verhoudingsgeoriënteerd” as “taak-georiënteerd” te wees.

Volgens bostaande konseptualisering kan die leier se gedrag as *rigtinggewende gedrag* of *ondersteunende gedrag* geklassifiseer word. Rigtinggewende gedrag sluit eenrigtingkommunikasie in waar navolgers se rolle duidelik uitgespel word. Optrede word van naby gemonitor. Ondersteunende gedrag sluit tweerigtingkommunikasie in. Ondersteuning en aanmoediging word gebied en navolgers word in besluitneming betrek.

Hersey en Blanchard het ook waargeneem dat twee dimensies van leierskapsgedrag (“rigtinggewend” en “ondersteunend”) in vier leierskapstyle verdeel kan word: opdrag- of vertelstyl, verkoopstyl (afrigting), ondersteunende styl en delegeerstyl.

o **Die ‘opdrag- of vertelstyl’**

“In this case high task behaviour is combined with low relationship behaviour through one-way communication” (Van Deventer en Kruger, 2003:147).

Dit is toepaslik wanneer die onderwysers in 'n skool nuut of onervare is en baie hulp, leiding en aanmoediging nodig het. Dit is ook van pas wanneer sielkundig-volwasse onderwysers, wat onbevoeg maar wel

entoesiasties en toegewyd is, deur die leier gelei moet word. Die leier wat hierdie styl gebruik, gee opvoeders spesifieke instruksies en hou toesig oor hul werk in die skool. Dus is outokratiese besluite en eenrigtingkommunikasie kenmerkend van dié styl. Die styl word gebruik vir navolgers wat nog onervare, onbevoeg of selfs onwillig is om 'n gegewe taak te verrig. Die ervaring en gewilligheid om van die opvoeders te leer sal 'n rol in die gekose leierskapstyl van die leier speel.

Wat belangrik is met die “vertel/opdragstyl” is dat jong en onervare opvoeders emosionele ondersteuning van hul leiers benodig. As gevolg hiervan behoort opvoeders 'n gevoel van erkenning en waardering te ervaar. Opvoeders moet weet dat daar 'n behoefte vir sy of haar besondere bydrae is. Ander kern sosiale waardes soos geregtigheid, verdraagsaamheid, besorgheid oor menswaardigheid en wedersydse respek behoort ook deel van so 'n omgewing wees (Fuglestad en Lillejord 2002:5).

o **Die ‘verkoopstyl’ (afrigting)**

Hierdie styl is bruikbaar wanneer opvoeders eeffe meer verantwoordelik, maar relatief onervare is en bereid is om 'n taak uit te voer, maar nie oor die nodige vaardighede en toewyding beskik nie. Die styl is gebaseer op 'n “hoë taak, hoë verhoudingsfokus.” 'n Leier wat hierdie styl gebruik, gee die ondergeskiktes spesifieke instruksies en hou toesig oor hulle werk. Hy/sy ondersteun opvoeders deur te verduidelik waarom die voorgeskrewe taak uitgevoer moet word. Sodanige leiers ruim opvoeders se onsekerheid van wat gedoen moet word uit die weg. Die leier moet ook aan die opvoeders erkenning gee vir dit wat hul goed doen om sodoende hul selfvertroue en selfbeeld te bou. Soms word tweerigting-kommunikasie aangemoedig maar die leier het die finale sê (Van Deventer en Kruger, 2003).

o **Die ondersteunende styl (ondersteuning)**

“This style is used effectively when teaching learners with both high learning ability and psychological maturity (able, willing or confident)” (Van Deventer en Kruger, 2003).

Die ondersteunende styl kan effektief gebruik word in 'n situasie waar die onderwysers toon dat hulle beide gereed en gewillig is om 'n spesifieke onderrigtaak aan te pak en dat hulle entoesiasties is en die selfvertroue het om dit deur te voer. Die onderwysleier verskaf die nodige rigting en ondersteuning, maar die onderwysers word toegelaat om binne die breë raamwerk van die skool- en departementele beleid hulle eie inisiatief te gebruik en besluite te neem. Kontrole is eerder daarop gefokus om erkenning en waardering vir innovering en uitsonderlike bydraes te gee (Hersey en Blanchard, 1993).

o **Delegeerstyl (delegering)**

Hierdie styl is nuttig wanneer opvoeders bereid en in staat is om verantwoordelikheid vir hul eie gedrag te neem – 'n lae taak, lae verhoudingsfokus. Hierdie model stel voor dat die volwassenheidsvlak van opvoeders verhoog kan word - en as dit verhoog, dit die leier toelaat om 'n effektiewe leierskapstyl deur te voer.

Thus, teachers' effectiveness is characterised by a drive for the learning task and concern for the students. Matching the teacher's leadership style with the appropriate situation enhances teaching effectiveness (Hersey en Blanchard 1993:196).

Bogenoemde impliseer dat die toename in die gereedheidsvlak van opvoeders, met verwysing na uitvoering en bemeestering van 'n spesifieke taak of opdrag, aan die onderwysleier die geleentheid bied om sy/haar leierskapstyl te verander na 'n meer verhoudingsgeoriënteerde styl. Bolden, Gosling, Maturano en Dennison (2003) is van mening dat om die gepaste leierskapstyl vir 'n gegewe situasie te

bepaal, die onderwysleier eerstens die rypheids- en gereedheidsvlak van individue moet bepaal. Soos wat individue se rypheid tot 'n bogemiddelde vlak beweeg, behoort die onderwysleier nie net *taakgerigte-gedrag* te verminder nie, maar ook *verhoudingsgedrag*. Sodra die volwassenheidsvlak geïdentifiseer is, kan die gepaste leierskapstyl bepaal word.

Ten slotte verduidelik die Hersey en Blanchard-diagram dat die sukses van die model bepaal word deur die vermoë van die onderwysleier om die gereedheidsvlak van die werknemers/opvoeders te identifiseer:

...for instance, the leader explains, tells, coaches, trains, as appropriate and this is the most likely approach necessary to help individuals to understand exactly what is expected of them, that is, where their functioning maturity is low (1 and 2). Similarly, where the individuals are all competent, confident and committed, then the appropriate leader style would be (3 and 4) participating or probably, delegating and their achievement is automatically assured (Hersey en Blanchard, 1993:196).

Die leierskapstyl vir elke situasie soos deur Hersey en Blanchard ontwikkel, lei die onderwysleier om elke individuele personeellid se vlak van gereedheid en bereidwilligheid goed te leer ken en sy of haar leierskapstyl daarby aan te pas. Indien die onervare beginner onderwyser met empatie benader word, sal die direkte opdragte en leiding en kontrole 'n veilige omgewing skep waarin die persoon professioneel kan ontwikkel. Aan die ander kant sal die vertrouwe wat in die ervare adjunkhoof gestel word om die beste fotokopieerder vir die skool se behoeftes te gaan koop, ook hom of haar motiveer om nie die hoof en die skool in die steek te laat nie. Op hierdie wyse word 'n skoolomgewing geskep waarin alle personeel kan gedy en kwaliteit onderwys kan realiseer, ten einde skool-effektiwiteit in disfunksionele omstandighede te verseker.

2.3.2 LEIERSKAPSMODELLE

Die onderstaande leierskapsmodelle of -benaderings het elk sy plek in die skoolorganisasie ten einde skooleffektiwiteit te verseker, veral ook in disfunksionele omstandighede. Dié leierskapsmodelle bied ook aan die onderwysleier 'n holistiese beeld van die leierskapsrol in die skoolorganisasie ten einde sukses te verseker. Volgens Bush (2007:391-406) is leierskap en bestuur belangrik sodat skole suksesvol kan funksioneer en leer effektief kan plaasvind. Effektiewe onderrig benodig rustige en ordelike skole en klaskamers. Bush (2007:391-406) meen ook dat, as die leier presteer, dit noodwendig sal lei tot verbetering in die organisasie. Leiers moet pro-aktief wees en individue bemagtig eerder as reaktief en energie-dreinerend.

Dit is dus ook moontlik om elemente van een, twee of selfs meer van hierdie modelle in 'n skoolorganisasie te vind. Dit is belangrik dat die onderwysleier na gelang van die situasie in die betrokke skool, die leierskapsmodelle in die praktyk sal toepas ten einde skooleffektiwiteit te verseker.

2.3.2.1 Transformasionele leierskap

Transformasionele leierskap lei tot positiewe veranderinge in navolgers. Transformasionele leiers is energiek, entoesiasies en passievol. Hulle is nie net in die leierskapsproses van die skool betrokke nie, maar is terselfdertyd ook op skooleffektiwiteit gefokus (Avolio en Bass, 2005).

Deur die krag en dwingendheid van hul visie en persoonlikheid is transformasionele leiers in staat om navolgers se verwagtinge, persepsies en motiverings te verander ten einde gemeenskaplike doelwitte na te streef. Dit lê dus ook in die krag van dié leiers se visie en persoonlikheid om 'n besondere bydra te lewer ten opsigte van effektiwiteit in die skoolorganisasie.

Volgens Riglo (2009) bevorder transformasionele leierskap die volgende vier belangrike komponente:

- o **Intellektuele stimulasie** - Transformasionele leiers moedig kreatiwiteit onder individue aan. Dié soort leier moedig navolgers aan om dinge op nuwe, unieke, wyses te benader. Die gevolg van die stimulasie is dat dit dus nuwe leergeleenthede vir individuele onderwysers skep, wat tot skooleffektiwiteit bydra.
- o **Geïndividualiseerde oorweging** - Transformasionele leierskap is verder daarop gemik om ondersteuning en aanmoediging aan navolgers te bied. Deur ondersteunende verhoudings te koester, hou leiers kommunikasielyne oop sodat individue vry voel om idees onderling te deel en vir leiers om erkenning aan unieke bydraes te kan gee. Die deelname in kommunikasie in die organisasie dra uiteindelik by tot die effektiwiteit wat in die skoolorganisasie heers.
- o **Inspirerende motivering** - Transformasionele leiers het 'n duidelike visie wat hulle in staat stel om hulle navolgers tot doelgerigte aksie te laat oorgaan. Hierdie leiers kan navolgers motiveer om dieselfde passie in die bereiking van doelwitte te ervaar, ten einde skooleffektiwiteit te verseker.
- o **Geïdealiseerde invloed** - Die transformasionele leier dien as 'n rolmodel vir navolgers in die skoolorganisasie. Omrede dié individue die leier vertrou en respekteer, internaliseer hul sy/haar ideale.

Collins (2001) beklemtoon dat 'n leier aan transformasie moet dink as 'n opbouende proses met 'n deurbraak vir verandering, vernuwing en die verwagting van skooleffektiwiteit. Wat transformasie betref, maak Collins melding van drie deurslaggewende prosesse: gedissiplineerde mense, gedissiplineerde denke en gedissiplineerde handeling wat effektiwiteit in die skoolorganisasie sal verseker.

Dié model beskik ook, volgens Collins (2001), oor drie breë kategorieë van leierskapspraktyke, naamlik duidelik rigtinggewend, individu-ontwikkeling en herontwerp van die organisasie vir skooleffektiwiteit. Die dinamika hieromtrent is dat daar 'n sterk moontlikheid bestaan dat

die drie bostaande kategorieë transformasie in die praktyk kan stimuleer en so verder tot effektiewe leierskap kan bydra.

Die doel van leierskap is om “mense-kapitaal” in die organisasie te vestig om sodoende die verhouding tussen die leier en volgelinge te transformeer sodat deelnemers deur eenheid van doel en gemeenskaplike waardes gemotiveer word (Owens, 2001).

Om 'n skoolorganisasie van tradisionele, transaksionele leierskap na transformasionele, effektiewe leierskap om te skakel, vereis die ontwikkeling van 'n nuwe proses wat onwrikbaar oor tyd geïnkorporeer word en waardeur leerkragte nuwe rolle en vaardighede kan aanleer vir aktiewe deelname in spanwerk en samewerking in die organisasie (Owens, 2001:258). Bostaande kan hiermee ook as voorbeeld dien van skool X, wat ten spyte van die disfunksionele omstandighede waarin dit voorkom, effektief presteer. Transformasionele leiers verstaan dus dat effektiewe leierskap 'n deurlopende groei- en ontwikkelings-proses binne die organisasie is en dat dit skool-effektiwiteit onder disfunksionele omstandighede verseker.

Leithwood (1994) konseptualiseer transformasionele leierskap deur die volgende dimensies:

- Formulering van 'n skoolvisie,
- Skep van skooldoelwitte,
- Modelleer die beste praktyke en belangrike waardes,
- Skep van 'n produktiewe skoolkultuur,
- Ontwikkeling van strukture om deelname in skoolbesluite te bevorder.

Bogenoemde het alles kwaliteit onderrig en leer in 'n skool ten doel ten einde skool-effektiwiteit te verseker.

2.3.2.2 Deelnemende leierskap

Leiers speel 'n belangrike rol in die strukturering van die werksomgewing en die verskaffing van inligting en terugvoer aan werknemers. Gevolglik het leiers se gedrag en optrede 'n besliste effek op die effektiewe reaksies van werkers (Durham, Knight en Locke,

1997). “Participative leadership assumes that the decision-making processes of the group ought to be the central focus for leaders” (Leithwood *et al.*, 1999:12).

Leithwood *et al.*, (1999) is van mening dat die deelnemende leierskapsmodel deur twee veronderstellings gekenmerk word:

- Deelname bevorder skooleffektiwiteit en
- Deelname word deur demokratiese beginsels geregverdig.

Leithwood *et al.*, (1999) identifiseer hiermee dus twee denkrigtings oor die belangrikheid van deelnemende leierskap. Eerstens dat dit die organisatoriese effektiwiteit in die skool bevorder en tweedens dat dit demokratiese beginsels ondersteun.

Volgens Sergiovanni (1988) slaag die deelnemende benadering daarin om alle personeel saam te “bind” en die druk op skoolhoofde en ander leiers te verlig. Die las van leierskap word verminder indien leierskap beter funksioneer, rolle verdeel word en as die konsep van leierskapsdigtheid as plaasvervanger vir “skoolhoof-leierskap” voorkom.

Die effektiwiteit van ‘n deelnemende benadering tot leierskap hang grootliks af van die ingesteldhede en ondersteuning van die personeel, sowel as die houding van die skoolhoof wat oor die outoriteit beskik om die skool te bestuur (Sergiovanni, 1988).

Proponents of participative leadership see participative leaders as seeking to encourage teachers to discover new opportunities and challenges and to learn through acquiring, sharing and combining knowledge (Edmonson, 1999).

Deelname aan die bestuursproses is krities vir ‘n skoolorganisasie se vermoë om nuwe idees en individuele kennis tot innoverende prosedures, dienste en eindprodukte te omskep. Leiers in deelnemende omgewings kan die idees en metodes wat tot ‘n hoër leierskapskwaliteit bydra, verder verhoog (De Dreu en West, 2001).

Deelnemende besluitneming en oop kommunikasieprosesse, wat kenmerkend van die deelnemende model is, kan help om struikelblokke tussen individue in die skoolorganisasie te verminder. Dit kan dus 'n atmosfeer skep waar innoverende idees met minimum sosiale risiko's voorgestel en verfyn word (West, 2002). Dit wil voorkom of die skool wat in die studie ondersoek word, oor 'n atmosfeer beskik wat geskoei is op deelnemende besluitneming, waar innoverende idees bydra lewer tot die effektiwiteit in die organisasie.

In 'n studie waarin O'Hara (2001) die effek van leierskapstyle op innovasie in skoolverband ondersoek, is bevind dat 'n deelnemende styl, meer kreatiewe en innoverende projekte tot gevolg het. Hierdie innoverende en kreatiewe projekte is dit wat 'n skool bo ander laat uitstyg en van ander skole onderskei en kan, tesame met deelnemendheid in leierskap, skool-effektiwiteit verseker. Dit kan ook in verband gebring word met die skool van ondersoek in hierdie studie wat ondanks disfunksionele omstandighede skynbaar effektief funksioneer en optimaal presteer.

In dié verband stel Erez (1993) voor dat deelnemende leierskap onderwysleiers se prestasie deur twee motiveringsmeganismes bevorder, naamlik: organisatoriese verbintenis en leiersbemaagtiging. Deelnemende leiers skep vir onderwysers en ander belanghebbendes, soos ouers, die geleentheid om betrokke te wees in besluitnemingsprosesse in die skoolorganisasie. Daar word geglo dat onderwysers-deelname verbintenis tot besluite verhoog (Erez, 1993).

2.3.2.3 Morele leierskap

Volgens Bush (2007:400) vorm morele leierskap deel van die kulturele model. Dié model veronderstel dat die fokus van leierskap op die waardes, menings en etiek van die leiers sêlf behoort te wees. Sergiovanni (1988) meen dat beide morele en bestuursleierskap nodig is om 'n leergemeenskap te ontwikkel en só skool-effektiwiteit te verseker.

In principalship, the challenge of leadership is to make peace with two competing imperatives, the managerial and the moral. The two imperatives are unavoidable and the neglect of either creates problems (Sergiovanni, 1988).

Morele leierskap is een van die leierskapbenaderings wat naas strategiese, instruksionele en transformasionele leierskap die meeste beklemtoon word. Anders as verskeie ander leierskapsbenaderings, hang morele leierskap grootliks af van morele gesag (Celik, 2012:34).

Morele leierskap is die vorming- en ontwikkelingsproses van waardes en beginsels ten einde volgelinge tot optrede volgens morele waardes te lei. Volgens Celik (2012) reflekteer morele leierskap 'n leierskapsbenadering wat op karakter fokus en met morele waardes verenig word. Karakter kan omskryf word as die morele gedrag wat deur 'n individu getoon word (Celik, 2012). Die feit dat morele leierskap op karakter fokus, verduidelik die belangrikheid van persoonlike karaktereienskappe vir dié leierskapsmodel.

Die begrippe *eties* en *waardes* word dikwels interafhanklik van mekaar gebruik. Alhoewel dié begrippe nie dieselfde is nie, beskik dit oor verskeie gemeenskaplike elemente. Eties kom van die Griekse woord *ethos*, wat karakter of gewoonte beteken.

In Grieks verwys *etichica* na die wyse hoe individue veronderstel is om op te tree. Moraal staan in Latyn as beginsels en standarde van menslike gedrag bekend (Niewenhuis, 2007:9) maar dit het in Afrikaans heeltemal 'n ander betekens aangeneem en daar moet eerder na "moraliteit" verwys word.

Reisck *et al.* (2006:345) beskou morele leierskap as etiese leierskap en stel vyf beginsels vir morele leierskap vas:

- Karakter en eenheid,
- Morele bewustheid,
- Morele aanspreeklikheid,
- Motiverend,
- Aanmoedigend.

In 'n veranderende wêreld, verander organisasies, sowel as die verwagtinge, persepsies en menings van die leiers wat die veranderingsproses bestuur. Daarom moet hierdie verandering deur die vorming van etiese beginsels ondersteun word (Starrat, 1999).

Vandag is etiese leierskap, volgens Beck en Murphy (1994), van kardinale belang in die innovering en ontwikkeling van skoolorganisasies. Die etiese kwaliteit van 'n skool hang grootliks af van die kwaliteit van etiese leierskap deur die leier. "A school must not help teachers, leaders, parents and students to use their mental energy but also nurture their ethical energy" (Beck en Murphy, 1994).

Leiers se sukses om die organisasie meer betekenisvol en effektief te maak, hang af van hul sukses in morele leierskap. Morele leierskap is dus "leierskapsgedrag" wat sodoende ook die sosiale beeld van 'n skool versterk. Skole moet effektief bestuur word ten einde oorlewing en effektiwiteit te verseker, maar vir die skool om tot 'n opvoedkundige instelling getransformeer te word, moet 'n leergemeenskap eers geskep word met die klem op karakter en eenheid, morele bewustheid en en morele aanspreeklikheid. Morele leierskap kan beskou word as moontlike dryfveer/leierskapsdinamika wat tot skool-effektiwiteit bydra.

2.3.2.4 Instruksionele leierskap

Southworth (2002:79) verduidelik dat instruksionele leierskap hoofsaaklik gebaseer is op onderrig en leer - die professionele leergerigte opdrag van opvoeders teenoor die groeiproses van leerders.

Die toenemende klem op die bestuur van onderrig en leer as kernaktiwiteite in opvoedkundige organisasies het daartoe aanleiding gegee dat dié leierskapsbenadering in verskeie lande ter wêreld gevolg word (Bush, 2007).

Instruksionele leierskap fokus dan op onderrig en leer én op die gedrag van opvoeders teenoor leerders in die onderrigsituasie.

Die klem van dié benadering is dus eerder op die rigting en impak van beïnvloeding as die proses van beïnvloeding. Die rol van die skoolhoof as 'n instruksionele leier word deur Brewer en Blasé (2001) beskryf as

een wat op instruksie fokus, 'n leergemeenskap bou, besluitneming deel, professionele ontwikkeling vir onderwysers ondersteun en 'n klimaat van integriteit en deurgaanse verbetering vestig.

Opvoedkundige navorsers in effektiewe onderrigmetodes is dit eens dat 'n kernelement van 'n effektiewe skool 'n effektiewe skoolhoof is (Whitaker, 1997:155). 'n Verhouding bestaan ook tussen 'n positiewe skoolklimaat en verhoogde leerderprestasie. Die skoolhoof se werksverrigting beïnvloed leerderprestasie sowel as kognitiewe gedrag deur die bemiddelende invloed van die skoolklimaat.

Instruksionele leierskap is 'n baie belangrike dimensie in die skoolorganisasie, aangesien dit die skool se sentrale aktiwiteite teiken: onderrig en leer. Dié paradigma onderskat egter ander aspekte van die skool soos sport, sosialisering, leerderwelstand en selfrespek (Bush, 2007). Southworth se kwalitatiewe studie (2002) rakende hoofde van effektiewe skole in Engeland en Wallis toon dat veral drie strategieë effektief is in die verbetering van onderrig en leer:

- o **Modellering**

“Modelling is all about power of example. Teachers and head teachers are strong believers in setting an example because they know this influences students” (Southworth, 2004:102).

Navorsing toon dat onderwysers hul leiers se voorbeeld volg en bepaal of die leiers se optrede en handeling oor tyd konsekwent is - sodoende dus toets of leiers dit wat hul predik, uitvoer. Onderwysers volg hul leiers en hou hul dop om te sien of hul wel doen wat hul sê. Onderwysers volg nie leiers wat nie volgens dit wat hul sê, optree nie (Southworth, 2004).

Suksesvolle leiers is daarvan bewus dat hul deur hul handeling 'n voorbeeld moet stel. Die take wat die leiers in die skool aan ander individue delegeer, moet ook hulle bereid wees om uit te voer. “Effective leaders know they are ‘on show’. This notion of ‘on show’ fits into leaders’ awareness of being ‘on stage’ (Southworth, 2004).

Leiers is bewus daarvan dat hul doen en late waargeneem word en gebruik daarom hul sigbaarheid tot eie voordeel. Hul is ook weldeurdat wat hul woorde en optrede betref om sodoende te verseker dat hul woorde en optrede in harmonie met mekaar is.

Bogenoemde is van kritiese belang in die organisasie ten einde tot skooldoeltreffendheid by te dra en is ook verwant aan dit wat Southworth (2004) veronderstel. Leiers se sukses en die bydra wat dit tot skooldoeltreffendheid lewer, hang nie bloot af van hul doen en late nie, maar die kern berus by die feit dat hierdie optrede van leiers deur individue in die skool waargeneem word en daarom moet die leier dus 'n navolgenswaardige voorbeeld stel.

o **Monitering en kontrole**

Monitering en kontrole sluit data-analise van leerders se vordering en optrede in - óók toets- en eksamenuitslae. Leierskap is sterker en doeltreffender wanneer daar ingeligtheid rondom leerders se leer, vordering, prestasies en kennis van klaskamerdinamiek bestaan (Southworth, 2004).

Monitering en kontrole van klaskamers vorm nou 'n aanvaarbare deel van leierskap. Die Ofstedverslag (2003:20) is van mening dat daar 'n duidelike verband tussen baie goeie kontrole, doeltreffende onderrig en leer en skooldoeltreffendheid bestaan. In skole waar monitering en kontrole doeltreffend is, is 'n hoër onderrigkwaliteit en leer sigbaar as in skole waar monitering en kontrole swak is. Monitering stel leiers nie net in staat om in voeling met kollegas se klaskamers te bly nie, maar ook om kennis rondom onderwysers se sterkpunte en ontwikkelingsbehoefte te ontwikkel. Dit is dus duidelik dat die instruksionele leierskapstaak van die skoolhoof veelsydig is en wat taak- en mensgerigte bestuurstake kombineer ten einde 'n skoolomgewing te skep waar doeltreffende onderrig en leer kan plaasvind en skooldoeltreffendheid verseker word.

2.3.2.5 Visionêre Leierskap

Schools today are routinely described as ‘bureaucratic dinosaurs’ said to be ‘beyond repair’, dysfunctional and without vision... Thus school leaders find themselves enticed by the talk of visions, but also skeptical and unsure where to begin (Lashway, 1996:131).

Leiers is genoodsaak om “visie te hê.” David Conley (1996:132) meen dat daar min studies omtrent die bou van ‘n visie in die skoolomgewing onderneem is. Hy sê ook dat die bou van ‘n visie in die skoolorganisasie eerder ‘n kuns as ‘n toegepaste tegniese vaardigheid is. Terselfdetyd sal dit ‘n fout wees om visie-bou as ‘n mistieke proses te beskou wat slegs vir ‘n paar hoogaangedrewe leiers gereserveer is. Dit word toenemend as ‘n kernleierskapstaak beskou, wat deur alle leiers kán en móét bemeester word.

Visionêre leierskap fokus op individuele leerderprestasie – en in die proses word ook die status van onderwysers verbeter. Die visionêre leier sal dus alle moontlike areas wat veranderings verg, verken. Dié areas word dan bespreek en belanghebbendes word ingelig oor hierdie kwessie om so hul ondersteuning, toewyding en eienaarskap te verkry (Anfara *et al.*, 2003:28-38).

Kotze (2006:609-642) is van mening dat sodanige onderwysleier se vernaamste take is: ontwikkeling, kommunikasie en vervulling van die skool se visie. Gevolglik ontstaan ‘n sterk verhouding tussen die skoolhoof se optrede, wat daarop gerig is om deur inspirasie die gedeelde visie te bereik, en sy/haar pogings om die personeel te motiveer om op te tree, ten einde skool-effektiwiteit te verseker.

Leierskap is ‘n belangrike element om die toekomsverwagtinge van die skool te verwesenlik. Die ontwikkeling en verwesenliking van die visie van ‘n skool berus by die skoolhoof. Dit is sy/haar taak om ‘n beeld te ontwikkel van hoe die skool sal funksioneer indien die volle potensiaal bereik is (Sterling en Davidoff, 2000:89). Die doel van die visie is om rigting te bepaal, uitdagings te stel en daaglikse take die moeite werd te

maak omrede daar na 'n gesamentlike toekomsideaal gestreef word. Dit is egter belangrik dat alle belanghebbendes hulself identifiseer met die skool se visie; dus, leerders, onderwysers en ouers moet eienaarskap van die visie aanvaar. Dit kan ook in verband gebring word met skooldoelwitte tot die mate dat die ontwikkeling en verwesenliking van 'n visie vir die skoolorganisasie, 'n kernleierskapstaak is wat nie nagelaat kan word om uiteindelik die skool se toekomsideaal te bereik en sukses te verseker nie.

Die ontwikkeling en implementering van 'n visie deur leiers in die skoolorganisasie word dus genoodsaak ten einde skooldoelwitte te verseker (Sterling en Davidoff, 2000:89). Die visionêre leierskapsmodel vestig ook 'n positiewe skoolklimaat deurdat personeel hul met die visie van die skool vereenselwig en gevolglik gefokus en gemotiveerd werk om die visie, gestelde doelstellings en doelwitte van die skool te bereik om sodoende skooldoelwitte onder disfunksionele omstandighede te verbeter.

o Die fasiliterende rol van die leier

In die laaste dekade het navorsers in leierskap byna eenparig verklaar dat visie een van die essensiële kenmerke van die leier is. 'n Meer onlangse siening beskou die leier se rol as fasiliterend, gemik daarop om die hele skoolgemeenskap aan 'n kollektiewe visie te help bou. In plaas daarvan dat die leier alleen 'n visie skep en implimenteer, onderhandel hy/sy 'n gedeelde visie met die skoolgemeenskap deur dit te kommunikeer en te bemagtig (Conley, 1996).

Of die leier 'n heldhaftige, individuele poging aanwend of van gedeelde besluitneming gebruik maak, visie-bou handel oor veel meer as om dit slegs in woorde te vergestalt. Starrat (1995:135) lig die feit uit dat die visie van die skoolorganisasie tot organisatoriese werklikheid omgeskakel/verhef moet word. Leiers moet hulpbronne toewys, realistiese beleide formuleer en toestemming by hoër owerhede verkry.

Lashway (1996:135) veronderstel dat suksesvolle visionêre leiers oor 'n repertoire eienskappe beskik wat saamwerk om visie-bou te laat

realiseer. Deur aandag aan belangrike kwessies te skenk, effektief te kommunikeer, konsekwent te wees, selfrespek en respek aan ander individue te toon, kan leiers 'n omgewing skep waarin die visie van die skoolorganisasie duidelik manifesteer.

Die belangrikste is sekerlik dat die leier die visie internaliseer en in gedagtes, woorde en daade sal uitleef: "Visionaries do not just communicate their dreams in so many words, they convey their stories by the kinds of lives they themselves lead and, through example, seek to inspire in their followers" (Gardner, 1995:136).

o Die uitlewing/uitleef van 'n visie

Indien die visie van die skoolorganisasie in sy geskrewe vorm afgehandel is, word dit as 'n merkwaardige stap in die regte rigting beskou. Lashway (1996) meen egter dat dit belangrik is om te onthou dat die geskrewe verklaring nie met die visie self verwar moet word nie. Die visie van die skoolorganisasie moet daarom dus meer as net 'n geskrewe verklaring wees en moet deur almal in die skoolomgewing aanvaar en uitgeleef word: "A vision is little more than an empty dream until widely shared and accepted. Only then does it acquire the force necessary to change the school organisation and move it in the intended direction" (Lashway, 1996).

In die voorafgaande paragrawe is verskeie aspekte van leierskap as 'n dryfkrag of dinamika bespreek om 'n skoolomgewing te skep waarin onderrig en leer effektief kan plaasvind. Uit die voorafgaande is dit duidelik dat 'n onderwysleier twee basiese verantwoordelikhede het naamlik, die bereiking van voorafbepaalde doelstellings en doelwitte en die skep van harmonieuse verhoudings met die personeel, leerders en ouers om skooleffektiwiteit te verseker. Daarom is dit belangrik dat die onderwysleier sy of haar leierskapstyl moet kan aanpas by die situasie om veral jong onervare onderwysers se optrede in die klaskamer met direkte opdragte en monitering te rig en te lei en vertrouwe in ervare en toegewyde personeel bevestig deur take en die verantwoordelikheid om dit af te handel, te delegeer (Prinsloo, 2003).

Volgens (Robbins, et.al., 2009) is daar onder navorsers 'n sterk standpunt dat effektiewe leierskap nie volledig is sonder die outentieke eienskappe van etiek en vertroue nie. Navorsing het verder die belangrikheid van onderwysers as rolmodelle in die opvoedkundige proses getoon en daarom moet onderwysleiers die vertroue en respek van beide leerders en ouers wen (Joubert en Prinsloo, 2013:122).

Daar is ook bevind dat die aanwending van leierskapsmodelle of tipes in skole 'n positiewe invloed op skoleffektiwiteit uitoefen. Die empiriese bewys van die uitwerking van transformasionele leierskap in 'n skoolkonteks, getuig van die geskiktheid van die tipe leierskap in skole met groot uitdagings vir verandering en verantwoordbaarheid. Daar is verder bevind dat deelnemende leierskap, onderwysleiers se prestasie deur twee motiveringsmeganismes bevorder, naamlik: organisatoriese verbintenis en leiersbemaagtiging.

Deelnemende leiers skep vir onderwysers en ander belanghebbendes, soos ouers, die geleentheid om betrokke te wees in besluitnemingsprosesse in die skoolorganisasie. Daar word geglo dat onderwysers-deelname verbintenis tot besluite verhoog en dus 'n positiewe invloed uitoefen op die taakverrigting in die skool wat uiteindelik tot skoleffektiwiteit bydra.

Morele leierskap is weer die vorming- en ontwikkelingsproses van waardes en beginsels, ten einde volgelinge tot optrede volgens morele waardes te lei. Volgens Celik (2012) reflekteer morele leierskap 'n leierskapsbenadering wat op karakter fokus en met morele waardes verenig word. Waardes en norme waarmee alle vennote in die skoolgemeenskap hulle mee kan vereenselwig oefen ook 'n invloed op 'n positiewe skoolklimaat uitoefen wat weer bevorderlik is vir skoleffektiwiteit.

Instruksionele leierskap fokus op die kernbesigheid van 'n skool naamlik kwaliteit onderrig en leer. Die rol van die skoolhoof as 'n instruksionele leier word deur Brewer en Blasé (2001) beskryf as een wat op instruksie fokus, 'n leergemeenskap bou, besluitneming deel, professionele ontwikkeling vir onderwysers ondersteun en 'n klimaat van integriteit en deurlopende verbetering vestig.

Visionêre leierskap is die vermoë van die onderwysleier om 'n toekomsvisie vir die skool te ontwikkel. Dit is die artikulering van 'n bestemming waarna die skool moet streef; 'n toekomsblik wat in baie opsigte beter en meer suksesvol is as wat tans in die skool ervaar word. 'n Gedeelde visie gee rigting, stel alle vennote in die skool voor 'n realistiese uitdaging en gee aan elke individu iets wat die moeite werd is om voor te werk en na te strew. Dit is egter van belang dat al vennote met die visie identifiseer, met ander woorde eienaarskap en gedeelde verantwoordelikheid neem vir die realisering van die visie om uiteindelik skoleffektiwiteit te verseker.

Uit die bovermelde is dit duidelik dat daar 'n duidelike verband bestaan tussen die verskillende leierskapsdinamika, leierskapsgedrag in die skool en skoleffektiwiteit en gaan hierdie verband moontlik ook meer helderheid en duidelikheid verskaf aan die leierskapsdinamika wat nodig is vir skoleffektiwiteit.

2.4 BESTUURSDINAMIKA

Bestuursdinamika of dryfkrag in 'n skool fokus op die bereiking van voorafbepaalde doelstellings en doelwitte deur middel van bestuursaktiwiteite soos beplanning, besluitneming, probleemoplossing en effektiewe beheer. Die klem is dus op effektiewe taakverrigting. Die onderwysleier moet dus toesien dat personeel take volgens voorafbepaalde standaarde binne 'n bepaalde tydskedule uitvoer (Prinsloo, 2003:138).

Bestuurfunksies is nie beperk tot bestuurders of die bestuurspan van die organisasie nie (dus skoolhoofde en/of adjunk- en departementshoofde). Die bestuur van 'n skool moet kan beplan, die beplanning in werking stel en die mate waarin die doelwitte bereik is, kan bepaal, ten einde skoleffektiwiteit in disfunksionele omstandighede te verseker. Dít is 'n deurlopende sikliese proses (Shead, 2014).

In onderstaande paragrawe word vervolgens die volgende bestuursfunksies, as dinamika wat skoleffektiwiteit beïnvloed, kortliks bespreek:

2.4.1 Beplanning (visie- en missiestelling)

Die eerste stap van die effektiewe bestuursproses, is beplanning - dít wat aan 'n skool doel en rigting bied (Van Deventer en Kruger, 2003:78). Beplanning is een van die belangrikste vaardighede wat bemeester moet word, ten einde effektiewe bestuur te verseker.

Beplanning sluit vooruitdenke en prioritisering in en kan volgens Van der Westhuizen (1997:138) as een van die belangrikste take van die onderwysbestuurder beskou word ten einde skooleffektiwiteit te verseker. In die skool wat in hierdie studie ondersoek word is beplanning juis belangrik, aangesien beplanning die nodige doel en rigting bied, wat uiteindelik tot skooleffektiwiteit in disfunksionele omstandighede bydra. Dit vorm ook die basis van alle ander bestuurstake in die skoolorganisasie. Beplanning is 'n intellektuele aktiwiteit wat tyd behoort te neem, aangesien dit denke en visualisering omtrent die toekoms van die skoolorganisasie in 'n breë konteks vereis (Van Deventer en Kruger, 2003). Die vervlegtheid tussen visionêre leierskap en die bestuursfunksie van beplanning kom ook hier duidelik na vore.

“Vision animates, inspires, transforms purpose into action,” sê Larry Lezotte (2010:33), 'n navorser in leierskapstudies. 'n Effektiewe skoolbestuurspan moet 'n visie vir die skool saamstel en dit duidelik aan alle belanghebbendes artikuleer sodat hul met 'n doel na skooleffektiwiteit kan streef. In *What Effective Schools Do*, wys Lezotte (2010) op die onduidelike en vae doelwitte wat in minder effektiewe skole voorkom en ook hoe goed geformuleerde doelwitte individue kan inspireer en motiveer ten einde tot skooleffektiwiteit by te dra.

2.4.1.1 Die toekomstige situasie van die skool

Wanneer die toekomstige situasie en 'n beter toekoms vir die skoolorganisasie bepaal word, is dit belangrik dat die bestuurspan 'n missiestelling, doelstellings en doelwitte vir die skool in plek moet stel. Hierdie denkrigting rakende die toekoms, impliseer dat die skoolbestuur nasionale en provinsiale ideale en 'n visie vir die onderwys in Suid-Afrika in gedagte behoort te hou.

Volgens Van Deventer en Kruger (2003) bied die formulering van 'n missiestelling aan die skoolbestuurspan die geleentheid om te reflekteer, aangesien dit as beginpunt dien, rigting bied, inspirerend is en die ideale van 'n skoolorganisasie se sukses en effektiwiteit interpreteer. "A mission statement is derived from and embedded in the essential purpose of the school" (Van der Westhuizen, 1997).

Die Suid-Afrikaanse Skolewet (Wet 84 van 1996) maak dit duidelik dat die beheerliggaam 'n missiestelling moet saamstel wat die waardes en oortuigings van die skool insluit. Die missie van die skool behoort so ook in lyn met die visie te wees. Dit moet duidelik aandui wat die skoolbestuur oor die langer termyn wil bereik.

Die missiestelling moet daarom 'n verklaring wees van wat die skool is, behoort te wees en wat die fundamentele taak van die skool moet wees (dus, wat dit is, wat dit wil wees, wat dit doen en nog wil doen). Dit moet 'n aanduiding van die skool se dinamika, en energie, verskaf en só as motivering dien vir wat gedoen word, en die wyse waarop dinge gedoen word, ten einde skooleffektiwiteit te verseker.

"An effective mission emphasises innovation and improvement in providing learning for all - students and educators of all backgrounds (Lezotte, 2010)." Die skoolbestuur kan die missiestelling effektief maak deur energiek te wees in die artikulering van die visie aan alle belanghebbendes om doelwitte te bereik. Indien die skool, met die missiestelling in gedagte beplan, begin die skool as 'n effektiewe organisasie opereer.

2.4.1.2 Besluitneming en probleemoplossing

Volgens Van Deventer (2003:95-97) behels besluitneming 'n keuse tussen een of meer alternatiewe. Dit is 'n denkproses wat op die bereiking van die skool se doelstellings en doelwitte gerig is. Probleemoplossing is die proses om 'n besluit te maak en uit te voer, ten einde struikelblokke wat in die pad van die bereiking van 'n doel of doelwit staan, te oorkom.

Die doeltreffendheid van die besluite speel 'n deurslaggewende rol in die bepaling van die sukses van die beplanning en die uitskakeling van

probleme. Verder is besluitneming en probleemoplossing twee fundamentele aktiwiteite van die bestuursproses. Die rede hiervoor is dat byna elke bestuurstaak, hetsy beplanning, organisering, leiding of beheer, oor 'n besluit rondom die oplossing van 'n probleem handel, of 'n besluit om 'n struikelblok te oorkom, of 'n situasie wat verander moet word aan te spreek.

Elke plan van aksie vereis besluitneming oor hoe om dit, op die mees doeltreffende wyse, uit te voer, wie verantwoordelik sal wees vir die uitvoering en wanneer dit voltooi moet word. Besluitneming is 'n poging om probleme in die skool op te los. Volgens Lunenburg en Ornstein (1991) en Van Deventer (2003:103), is 'n belangrike beginsel van besluitneming, deelname in die besluitnemingsproses deur alle belanghebbende partye.

Alhoewel dit nie vir 'n onderwysleier moontlik is om elke keer almal te raadpleeg voordat hy of sy 'n besluit kan neem of 'n probleem kan oplos nie, is dit egter belangrik om die personeel, leerders of ouers in die besluitnemingsproses te betrek, indien dit hul raak. Deelnemende bestuur dra by tot verhoogde gehalte van besluite, aanvaarding van besluite en begrip vir besluite.

Op vermeende vooroordele en kammernisse oor onderwyser-waardering vir die doel van regstellende aksie en evaluasie, verduidelik Odhiambo (2005: 402-416) dat 'n opvoedkundige leier oor die algemeen voel dat "behoorlike terugvoer" noodsaaklik is vir prestasie in die skool, goeie evalueringresultate belangrik is vir bevordering en dat waardering effektiewe onderrig aanmoedig, wat op sy beurt kwaliteitonderwys verseker. Waardering dien ook as 'n herinnering aan die leiers oor wat van hulle verwag word om te doen en identifiseer ook gebiede van swakhede en sterk punte. Dit motiveer onderwysers verder en verhoog die bewustheid van kurrikulum-kwessies.

Deelnemende besluitneming en oop kommunikasieprosesse, wat kenmerkend van die deelnemende model is, kan help om struikelblokke tussen individue in die skoolorganisasie te verminder. Dit kan dus 'n atmosfeer skep waar innoverende idees met minimum sosiale risiko's

voorgestel en verfyn word (West, 2002). Sien ook die verband tussen deelnemende bestuur (paragraaf 2.3.2.2) en skool-effektiwiteit.

2.4.1.3 Effektiewe beheer van die beplande aktiwiteite

Die (behavioristiese) gedragsteorie *meganisme van beheer* word gebruik om die verduideliking, en verbetering, van bestuur in die skool uit te werk. Die rasionaal vir die beheer in organisasies soos die skool hang af van monitering, evaluering en beoordeling van die funksionering van die individue binne die organisasie. Dit is ook nou verwant aan die algemene bevindinge in die navorsing van skool-effektiwiteit, wat bewys dat evaluering en assessering met prestasie in die skool verband hou (Creemers en Reezgt, 2005: 359-371). Evaluering en effektiewe assessering speel 'n rol in die prestasie en effektiwiteit van 'n skool.

o Monitering

Monitering is die aksie waardeur die onderwyser bewustheid behou van wat werklik in die dag-tot-dag-onderrigpraktyk gebeur. Dit laat die onderwyser toe om sy of haar praktyk te oorweeg, verbeter en die situasie of omgewing waarin dit plaasvind, te verstaan (Moyles, 1992). Die akademiese ondersteuning wat aan leerders deur onderwysers in terme van die monitering en emosionele ondersteuning gebied word, kan gesien word as die toepaslike eienskappe van bekwaamheid in klaskamerleierskap (Ertesvag, 2009:515-535). Die bevindinge van Kalis, Vannest en Parker (2007:20-27) hou vol dat die gebruik van ondersteuning en self-monitering in die verhoging van onderrig-doeltreffendheid (bv. lof) 'n doeltreffende instrument is wat kan help met die monitering of transformasie van onderwysergedrag in die klaskamer.

Deur die leeromgewing te monitor, kan die onderwyser vasstel wat goed werk en watter areas sommige aanpassings benodig ten einde effektief te wees. Creemers en Kyriakids (2006: 347–366) sê dat sodra leerders toegelaat word om onafhanklik te werk, effektiewe opvoeders die leerders se vordering monitor en bied hulle ook konstruktiewe terugvoer met positiewe implikasies vir onderrig en leer.

Beheer is in vele opsigte soortgelyk aan beplanning. Die groot verskil tussen beplanning en beheer is dat beheer gewoonlik tydens of na die aktiwiteit of aksie plaasvind en beplanning voor die aktiwiteit of aksie. (Rue en Byers, 2007:327). By implikasie is beplanning en beheer twee belangrike punte van die skoolbestuurkontinuum.

Tydens die beplanningsproses van skoolaktiwiteite word die fundamentele doelstellings, doelwitte en metodes en die bereiking daarvan gevestig. Dié proses meet vordering ten opsigte van die doelstellings en doelwitte van ook skool X wat in hierdie studie ondersoek word en stel die skoolhoof en die personeel in staat om mettertyd afwykings van die aanvanklike plan op te spoor en korrektiewe aksie te neem voordat dit te laat is. "During the planning process fundamental aims and objectives are established and methods to achieve them are decided upon" (Van Deventer, 2003:128).

'n Effektiewe onderwysbestuurder is dus iemand wat die beplande aktiwiteite opvolg en toesien dat die dinge wat gedoen moet word, wel uitgevoer en die beplande doelwitte bereik is ten einde skooleffektiwiteit te verseker. Elke onderwyser en personeellid van 'n skool het 'n verpligting om betrokke te wees in die beheerproses, om sodoende te verseker dat elkeen betrokke is in die proses van verwesenliking van die doelwitte van die skool (Van Deventer, 2003 128).

Beheer is aanvullend tot beplanning, want afgesien daarvan dat dit afwykings onthul, dui dit ook aan of planne as gevolg van die omgewing of ander faktore hersien moet word (Cronjé *et al.*, 1993: 110). Beheer is die regulerende taak van bestuur in die sin dat dit die werklike implementering van die planne verseker en dat dit 'n belangrike maatstaf in die uitvoering van die planne is; dus, die prestasie van die hele skool meet (Smit en Cronjé, 1999, 398). Die mense wat die beplanning doen, is nie altyd dieselfde mense wat die planne beheer nie, maar hulle moet met mekaar kommunikeer vir beide beplanning en beheer om doeltreffend te wees.

According to Smit and Cronjé (1999:399), the control system will indicate to management whether activities are proceeding according to plan and if so, plans that have been made must be

simply continued with and therefore whether activities are proceeding according to plan or not.

2.4.2 Motivering van personeel, ouers en leerders

An organization's effectiveness, comes from the motivation of its employees, although their abilities play just as crucial a role in determining their level motivation (Lewis, Goodman & Fandt, 2005).

Indien alle aktiwiteite in die skoolorganisasie, insluitend bestuur, rondom mense wentel, kan gesê word dat die sukses van alle skoolaktiwiteite van die betrokke individue afhang. Daarom is dit belangrik vir die skoolhoof en sy of haar senior skoolbestuur om oor die nodige vaardighede te beskik om individue te motiveer om die gestelde doelwitte van die skoolorganisasie te bereik.

Gemotiveerde personeel, ouers en leerders dra in 'n kollektiewe poging by tot skooleffektiwiteit ten einde doelwitte te bereik en dus skooleffektiwiteit te verseker. Motivering is veral nodig in 'n swak sosio-ekonomiese omgewing waar omstandighede dikwels wanfunksioneel is. In hierdie omstandighede kan dit dikwels uitdagend wees om te funksioneer en gestelde doelwitte te bereik, juis omdat omstandighede ongewens is vir onderrig en leer. Volgens Prinsloo (2003:139) bly dit vir die skoolbestuur belangrik om individue te motiveer sodat gestelde doelwitte bereik kan word. Die rol van die onderwysleier, óók om te motiveer, kan nooit oorbeklemtoon word nie en is volgens Cronje *et al.*(2004:174) deurslaggewend vir skoolsukses en -effektiwiteit in die enige skoolorganisasie.

Die gebruik of verontagsaming van die onderskeie bestuurs-vaardighede en -beginsels kan 'n positiewe of negatiewe effek op prestasie, en die behoud van harmonieuse verhoudinge, in die skool hê (Prinsloo, 2003:139).

The educational leader is at the centre of all actions and school activities. He or she directs the actions of people, gives direction and sets the pace at the school. A good leader is therefore a

person who can motivate personnel and learners and maintain good relations in the school (Prinsloo, 2003:145).

Dus kan die rol van die onderwysleier nooit oorbeklemtoon word nie. Die rol van die onderwysleier is dus deurslaggewend vir skoolsukses en effektiwiteit en omskryf Cronje *et al.* (2004:174) dit as volg:

Regarded as one of the fundamental management functions, leadership is defined as the process of directing the behaviour of others towards the accomplishment of predetermined goals. It involves elements such as influencing people, giving orders, motivating people, communicating with subordinates etc.

Bogenoemde omskrywings beklemtoon eerstens die taak van die leier om vooraf opgestelde doelwitte en doelstellings van die skoolorganisasie tot uitvoering te bring en beklemtoon tweedens menslike bestuursvaardighede, soos motivering van individue, kommunikasie en die skep van goeie verhoudinge onder individue in die skoolorganisasie.

Daarom kan die motivering van personeel, ouers en leerders as een van die belangrikste bestuursfunksies van die onderwysleier beskou word.

o **Wat is motivering?**

“Motivation is an influence that stimulates action, and it is initiated in its simplest form through a conscious acknowledgement of unsatisfied needs” (Prinsloo, 2003:155).

“According to Gerber *et al.* (1998:329) motivation may be defined as the influencing of a subordinate to achieve the aim that the manager wants him to achieve.”

Motivering hang van doelgedrewe gedrag af wat uit twee elemente bestaan, naamlik: mense se behoeftes (wat hul gedrag en aksies inisieer) en doelwitte (wat die verlangde behoeftes bevredig). ‘n Doelwit word dan gestel om ‘n behoefte te bevredig, en menslike gedrag/aksie word geneem in die bereiking van die doelwit. Wanneer die behoeftes bevredig is, ontwikkel nuwe behoeftes en gaan die siklus sodoende voort (Van Deventer en Kruger, 2003:149).

Die skoolbestuur bepaal die skool se doelwitte en doelstellings deur beplanning en organisasie en bepaal sodoende wanneer, hoe en deur wie die doelwitte bereik moet word. Ten slotte moet die skoolhoof, in samewerking met ander opvoedkundige leiers en personeel, daarna streef om gestelde doelwitte van die skoolorganisasie te bereik (Van Deventer en Kruger, 2003). “People are required to carry out the plans of action that have been drawn up, and the principal and his management team have to put people (staff, learners and parents) into motion and motivate them” (Kroon, 1991:351).

Hiermee dan ook die belangrikheid vir die motivering van personeel, leerders en ouers deur die skoolbestuur, ten einde skoolsukses en -effektiwiteit te verseker.

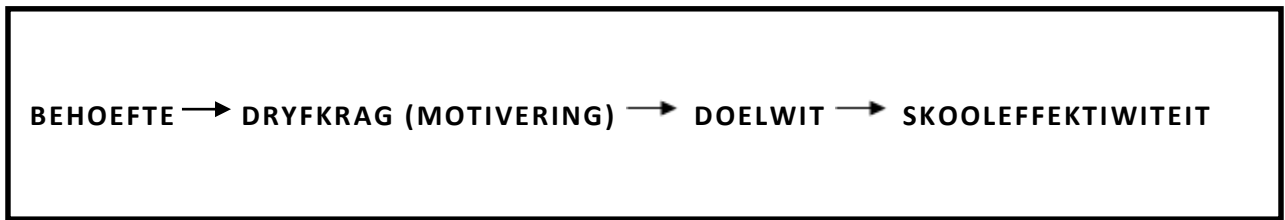
o Die motiveringsproses

Alle menslike gedrag berus op twee beginsels: individue se gedrag is nie toevallig nie en geen twee individue is dieselfde nie. Alle gedrag is daarom dus gemotiveerd (Van Deventer en Kruger, 2003).

Die geestestoestand wat 'n individu se gedrag en energie tot die bereiking van doelwitte rig, kan as 'n proses of siklus beskou word (Smith en Cronje, 1992:300). Hierdie siklus kan ook met die skoolorganisasie in disfunksionele omstandighede en die leier se bestuursfunksie om te motiveer, in verband gebring word. Die proses om individue in die skoolorganisasie te motiveer, wat ook daarop geskoei is om met behulp van dryfkrag (motivering) 'n bepaalde doelwit te bereik en skool-effektiwiteit te verseker. Die skool wat in disfunksionele omstandighede gedompel is, beskik moontlik oor behoeftes wat as dryfkrag (motivering) kan dien om die doelwit van skool-effektiwiteit te verseker.

Om skool-effektiwiteit te verseker kan 'n positiewe leierskapstyl gekarakteriseer word deur die gebruik van positiewe motivering soos merietetoekennings, bevordering, erkenning en delegering van outoriteit. Positiewe motivering, wat bydra tot prestasie, en uiteindelik effektiwiteit in die skoolorganisasie verseker, moedig personeel aan om beter te presteer aangesien hul werksbevrediging ervaar.

Die motiveringsproses kan soos volg voorgestel word:



Figuur 2.2: Die motiveringsproses (soos aangepas uit Smith en Cronje, 1992:307)

'n Behoefte dui op 'n fisiologiese wanbalans, veroorsaak deur 'n tekort aan iets in die skoolorganisasie. Dryfkrag (motivering) staan bekend as 'n individu se behoefte wat hom/haar motiveer om 'n doelwit in die skool te bereik. Die doelwit is dít wat die behoeftes bevredig - die doel van die motiveringsproses. Dus sal die motiveringsproses en die wyse waarop die proses deur die leier en ander belanghebbendes in die skool bestuur word, 'n invloed hê op skooleffektiviteit. Daarom dan ook die belangrikheid van die leier se rol om personeel, leerders en ouers in 'n betrokke skoolorganisasie tot die bereiking van doelwitte en doelstellings te motiveer, ten einde skoolsukses en -effektiviteit te verseker.

Verskeie navorsingstudies is reeds in die verlede gedoen oor veranderlikes wat tot akademiese prestasie en skooleffektiviteit aanleiding gee. Navorsers wat gepoog het om faktore te bepaal wat met akademiese prestasie en skooleffektiviteit verband hou, het 'n verskeidenheid veranderlikes ondersoek, soos sosiale gedrag, akademiese betrokkenheid en leerstrategieë. Meer onlangse navorsingstudies het gefokus op die verband tussen motivering en skooleffektiviteit. (Filak en Sheldon, 2006:235-247).

Oor die algemeen het hierdie navorsingstudies die positiewe invloed wat motivering op akademiese prestasie en skooleffektiviteit het, openbaar.

Die toepaslikheid van motivering is baie belangrik vir die langtermyn groei en ontwikkeling van enige skoolorganisasie. Dit loop waarskynlik hand aan hand met professionele kennis en vaardighede en opvoedkundige hulpbronne en strategieë as die ware bepalers van akademiese prestasie,

skooleffektiwiteit en- sukses. Professionele kennis en vaardighede in die skoolorganisasie vind plaas indien 'n individu effektief in sy/haar beroep voel.

Met ander woorde, professionele kennis en vaardighede kan gesien word indien 'n individu verskeie uitdagende take aanpak en bemeester wat op akademiese prestasie en skooleffektiwiteit gerig is (Filak en Sheldon, 2006). Die bogenoemde faktore het 'n noue verwantskap met skooleffektiwiteit, en is dit natuurlik ook bekend dat baie onderwysbestuurders versuim om self-doeltreffendheid binne skoolorganisasies te ontwikkel (Dweck, 2002).

Daarbenewens moet motivering in die skoolorganisasie deur onderwysbestuurders as baie belangrik beskou word, aangesien dit fundamenteel vir skooleffektiwiteit is in disfunksionele omstandighede. In die geval van skool X wat in hierdie studie ondersoek word, kan motivering as dinamika/drywer beskou word wat tot skooleffektiwiteit bydra.

2.4.3 Kommunikasiepatrone in die skool

Kommunikasie is die uitruil van inligting tussen mense. Kommunikasie kan ook gebruik word om in te lig en te beveel, opdrag te gee, te evalueer, te beïnvloed en personeel te oorreed.

Kommunikasie vaardighede word egter benodig om rigting aan ondergeskiktes te gee, hul te motiveer om opgewonde oor hul werk te raak en in staat te wees om ander mense se menings te aanvaar (Rue en Byars, 2007:39). "Listening is a veritable means of understanding other people and it results in the understanding, appraising and reaction to the message" (Prinsloo, 2003:166).

Kommunikasie is een van die belangrikste funksies van bestuur. Sonder effektiewe kommunikasie sal dit nie moontlik wees om te beplan, die skool se visie te kommunikeer en doelstellings en doelwitte vir onderwysers, ouers en leerlinge te stel nie. Kommunikasie is die belangrikste instrument in die besluitnemingsproses. Die sukses van die beleidmakingsproses is afhanklik van effektiewe tweerigting-

kommunikasie. Effektiewe kommunikasie bepaal dus grootliks die effektiwiteit van die betrokke skoolorganisasie.

Geskrewe kommunikasie, in die vorm van departementele beleidsdokumente en skoolbeleid, dien as belangrike riglyne vir onderwysleiers. Mondelinge en geskrewe kommunikasie word gebruik om boodskappe oor te dra, onderwysers, ouers en leerders op hoogte te hou, ens. Dit kan gesê word dat effektiewe kommunikasie 'n voorvereiste is vir alle ander bestuursfunksies in die skool.

Kommunikasie kan mondelings of skriftelik wees, afhangende van die medium van kommunikasie wat gebruik word (geskrewe of verbaal) en terugvoer in kommunikasie is 'n kenmerk van doeltreffende kommunikasie. Dit is ook die moeite werd om te noem dat kommunikasie 'n tweerigting-proses tussen die sender en die ontvanger van die inligting is (Rue en Byars, 2007: 44). Die skoolorganisasie se kommunikasie van hoër na laer vlakke staan bekend as afwaartse kommunikasie en dit veronderstel spesifiek gestelde voorskrifte.

Igzar (2008:535-548) reports that there is a significant relationship between leadership and two-way downward communication behaviour. It was also reported that leaders who demonstrate higher scores on downward communication behaviour, transmit the orders to their subordinates without commenting and making any change.

Hierdie situasie stel hulle in staat om effektief met organisatoriese probleme om te gaan. Inteendeel, opvoedkundige leiers wat hierdie mag op buitensporige wyse gebruik, ondermyn die doel van kommunikasie. Opwaartse kommunikasie is die oordrag van inligting van ondergeskiktes na seniors. Daarom kan skoolhoofde wat 'n hoër vlak van opwaartse kommunikatiewe gedrag toon, 'n skakel met hul meerderes skep. Daar is ook 'n beduidende verband tussen leierskap en opwaartse kommunikatiewe gedrag en die reflektiewe benadering, moniteringsbenadering, probleemoplossing, vertrouensbenadering en die beplande benadering (Igzar, 2008: 535-548).

Die volgende tabel illustreer die kommunikasiekanale:

Afwaartse kanale	Opwaartse kanale	Horisontale kanale	Diagonale kanale
van hoër na laer vlakke. Word gebruik om beleide en riglyne vir die onderrig oor te dra en vir die koördinerings van skoolaktiwiteite.	van laer na hoër vlakke. Word gebruik om persoonlike inligting oor die leerders oor te dra. Word vir terugvoer gebruik.	vind plaas tussen die skool se bestuurspan; vak-en graad-groepe en aktiwiteits-groepe.	tussen die personeellede en ondersteunings-dienste, byvoorbeeld: komitees en onderwysentrums. Inligting beweeg van adviseurs na personeel.

Tabel 2.1: Formele kommunikasiekanale in die skoolorganisasie (aangepas uit Van Niekerk, 1987:225).

In enige skoolorganisasie, dra effektiewe kommunikasie by tot effektiewe bestuur, wat die bereiking van organisatoriese doelwitte ondersteun. Die basiese funksie van die onderwys self, berus hoofsaaklik op kommunikasie, aangesien dit noodsaaklik is vir effektiewe bestuur (Ijaiya, 2011).

Effective personnel management is a function of effective communication as management involves working with and through others to achieve goals which leads to school effectiveness (Ijaiya, 2011).

'n Skoolbestuurder kan nie sy personeel organiseer, hul aktiwiteite koördineer en beheer, sowel as verantwoordelikhede deleger, sonder effektiewe kommunikasie nie. Kommunikasie help om verhoudings te bou en fasiliteer die bereiking van doelwitte in die skoolorganisasie, ten einde tot die effektiwiteit van die skool by te dra (Wahed, 2012:18). In die geval van die skool in disfunksionele omstandighede speel kommunikasie 'n kardinale rol en is dit die sleutel tot alle aspekte van die organisasie, hetsy

deur beplanning, beheer, probleemoplossing, besluitneming, motivering, of ander bestuursdinamika.

Akinnubi (2010) veronderstel dat 'n skool behoorlik gemonitor behoort te word om die kwaliteit van onderrig en leer te verseker. Dus word effektiewe kommunikasie, as bestuursfunksie, krities in die proses van instruksie, ten einde skool-effektiwiteit te verseker. Kommunikasie in die skool dien verskeie funksies wat tot effektiwiteit in die organisasie bydra. Kommunikasie gee onder andere volgens Akinnubi (2010) aan individue die geleentheid om uiting aan hul gevoelens te gee, dit het 'n motiverende funksie om prestasie aan te moedig, dit verskaf die nodige inligting vir deelnemende besluitneming, word gebruik om die aktiwiteite in die skoolorganisasie te beheer en dit dra by tot beter skool-ouer verhoudinge.

Kommunikasie is 'n belangrike instrument in enige gegewe organisasie. Dit is ook die wyse waarop sosiale gedrag aangepas en verandering geraak word. Inligting word produktief gemaak en doelwitte van die skoolorganisasie bereik. 'n Goeie skoolhoof moet in gedagte hou dat die effektiwiteit van die skool bepaal word deur die effektiewe bestuur wat in die skool heers. Daarom dien kommunikasie ook 'n multi-dimensionele rol in die bereiking van die doelwitte en die verwesenliking van effektiwiteit in die organisasie. In die skool wat in hierdie studie ondersoek word, dien kommunikasie as dinamika of drywer wat tot skool-effektiwiteit in disfunksionele omstandighede bydra. Indien kommunikasie in 'n skool oop is, dit 'n atmosfeer van wedersydse vertrouwe skeep, ontwikkeling voortbring, bied dit die noodsaaklike ruimte vir skool-effektiwiteit (Akinnubi, 2010).

Effektiewe tweerigting kommunikasie is die hart van enige effektiewe skool en dra by tot leerderprestasie. Navorsing wat rondom kommunikasie en skool-effektiwiteit onderneem is, dui aan dat leerders baie beter presteer en tot skool-effektiwiteit bydra indien ouers en die gemeenskap by die skoolorganisasie betrokke is (Bagin, 2006:45).

Solid communication is essential to creating the foundation for effectiveness in schools. It identifies the meaningful ways in which everyone can take a stake in student achievement and school

effectiveness. It provides the accountability framework for planning, monitoring and evaluating communication accomplishments and their links to student and school success (Bagin, 2006).

2.4.4 Harmonieuse interpersoonlike verhoudinge in die skool

Die verhouding tussen skoolhoof en onderwyser beïnvloed die mate van betrokkenheid en werksbevrediging van beide skoolhoof en onderwyser. Wanneer die verhouding positief en harmonieus is, verbeter dit werkstevredenheid en toewyding en het dit 'n positiewe invloed op skoleffektiwiteit. Alle verhoudings wat die skoolhoof as leier in die skool van ondersoek vestig, het 'n direkte invloed op die ingesteldheid van onderwysers en dít bepaal uiteindelik skoolklimaat en effektiwiteit (Price, 2012:40-47).

Interpersoonlike verhoudings word onder andere soos volg beskryf:

The term 'human relations' is broad and refers to the interactions between people in all manners to achieve some purpose. It also refers to knowledge about human behaviour and the ability to work well with people (Rue en Byars, 2007:6).

Teacher attitudes stemming from job satisfaction and organisational commitment are related to characteristics like, their career task performance, relationships with supervisors, co-workers and students. More so, school characteristics have been shown to predict high-school principal satisfaction and role conflict (Creemers en Kyriakide, 2006:347-366).

Riglyne vir die vestiging van harmonieuse, interpersoonlike verhoudings deur 'n skoolhoof (volgens Prinsloo, 2003:199), is dat die skoolhoof altyd moet onthou dat individue in die skoolorganisasie belangrik is en dat hy/sy belangstelling in hulle moet toon; nie net in die diens wat hulle lewer nie. Hul menings, insigte en gevoelens moet in ag geneem word. Die skoolhoof moet in personeel se vermoëns glo en prestasies, bydraes en behoeftes, veral van die jonger lede, erken. Indien die verhouding positief en harmonieus is, verbeter dit werkstevredenheid en toewyding

onder die individue in die skoolorganisasie en het dit 'n positiewe invloed op skooldoeltreffendheid.

Die skoolhoof moet geleentheid vir personeel skep om in hul eie behoeftes te voorsien en so ook hul eie potensiaal te verwesenlik. Personeel moet betrokke wees in die formulering van lang- en korttermyn doelwitte in die skool; die uitruil van idees deur personeel moet aangemoedig word om kreatiwiteit te verhoog en daar moet openheid tussen skoolhoofde en personeel wees om die groei van gesonde verhoudinge aan te moedig.

Verder hou uitnemendheid en doeltreffendheid in 'n skool met die gehalte van sy kernaktiwiteite, naamlik onderrig en leer, verband. Dus is doeltreffende onderrig en leer nie moontlik nie, tensy daar 'n gesonde, interne bestuursomgewing is, waarin optimale onderrig en leer kan plaasvind (Price, 2012).

2.4.5 Die bestuur van skool-ouerverhoudinge

In die aanhef tot die Suid-Afrikaanse Skolewet, 84 van 1996 word ouers aangemoedig om saam met die onderwyspersoneel van 'n skool verantwoordelikheid te aanvaar vir die organisasie, beheer (deur die beheerliggaam van die skool) en befondsing van die skool in vennootskap met die Staat. Die skoolouergemeenskap behoort in 'n verhouding van wedersydse vertroue met die skool te staan waarin die skoolhoof 'n leidende rol behoort te speel. Die gemeenskap kan die leerklimaat van die skool op verskeie wyses ondersteun, byvoorbeeld die verskaffing van rigting vir die missie van die skool, die werwing van vrywilligers om hulp by skoolfunksies te verleen, hulp om as klasaanbieder of as mentor op te tree en in die skep van stabiliteit in die gemeenskap. Hul deurlopende ondersteuning en betrokkenheid is belangrik vir die ontwikkeling van onderwysers en die verbetering van die skool. Die skoolhoof en onderwysers moet die vertroue en respek van die ouergemeenskap wen.

Parents must feel they are valued and accepted as equal partners of the school, as schools are dependent on the support and goodwill of

their parent-community and the creation of positive relationships with parents (Nieuwenhuis en Potvin, 2005).

Cranston (2001:24) se navorsing in twee skole het bevind dat skoolhoofde sekere vaardighede, vermoëns en houdings moet demonstreer met betrekking tot betrokkenheid by die gemeenskap.

However, findings further indicate that for the two schools regarding community involvement in decision-making, the two schools moved into different operational contexts where teachers and parents have significantly enhanced roles in decision-making compared with earlier times because of the application of 'School-Based Management' (Cranston, 2001).

In die beplanning van die kurrikulum, moet die skoolhoof en die bestuurspan ook die gemeenskap se behoeftes in ag neem (Nieuwenhuis, 2007: 137). Bostaande elemente van skoolbestuur lig die feit uit dat die interne skoolomgewing eerder fokus op die bestuur van menslike hulpbronontwikkeling: onderwysers, die kurrikulum, leierskap en klaskamerbestuur, optimale ondersteuning van administratiewe personeel, die beskikbaarheid van fondse vir onderriggereedskap, die geskiktheid, en onderhoud, van skoolfasiliteite en die bestuur van skool- en gemeenskapsverhoudings. "By implication, it is clear that effective schools prioritise a rigorous instructional program that provides all students with equitable opportunities to learn and enable them to master challenging contents, skills, learning strategies, continuous engagement of the school community and as a result, meeting student needs and addressing achievement gaps" (Nieuwenhuis, 2007).

Ouers is die eerste opvoeders van hul kinders en beïnvloed hul kinders se leer en ontwikkeling gedurende hul skooljare en lank daarna. Volgens die *Australian Parent-School Framework* (2012), 'n raamwerk wat deur die Australiese Departement van Onderwys vir skole gepubliseer is, het skole 'n belangrike verantwoordelikheid om toekomstige geslagte en families se vertrouwe te koester en ook 'n opvoedkundige grondslag vir hul kinders se

toekoms te bied. Skole moet ook daarmee saam die primêre rol van die ouers in die onderwys identifiseer en dit aan ouers kommunikeer.

Navorsing wat deur die Australiese Departement van Onderwys (2012) gedoen is, wys daarop dat effektiewe skole oor 'n hoë mate van ouerbetrokkenheid beskik en dat daar 'n positiewe skool-ouerverhouding bestaan. Hierdie betrokkenheid van die ouer hou verband met leerderprestasie en het dit 'n groot invloed op die effektiwiteit van die skool. Ouerbetrokkenheid in die skoolorganisasie is dus sentraal tot 'n hoë gehalte onderwys en is deel van die kernbesigheid van skole.

Die mees effektiewe skole het volgens Lezotte (2010) 'n outentieke vennootskap met ouers. Op 'n basiese vlak moet individue in die skoolorganisasie in staat wees om op ouers staat te maak om hul kinders betyds en gereeld by die skool te kry. Ouers moet weer verseker wees dat hul kinders 'n veilige omgewing binnegaan. In die skool wat ondersoek word speel skool-ouerverhoudinge net so 'n belangrike rol en is dit belangrik dat die skoolorganisasie ouers betrek, in vennootskap met ouers tree en verhoudinge bestuur, ten einde tot die effektiwiteit van die skool by te dra.

2.5 SAMEVATTING

Volgens Bush (2007:391) is daar sedert die eerste gedeelte van die 21ste eeu groot belangstelling in onderwysleierskap. Dié belangstelling is te danke aan die wydverspreide siening dat die kwaliteit van leierskap en bestuur 'n merkbare verskil tot skool- en leerderprestasie maak. In verskeie dele van die wêreld, insluitend Suid-Afrika, word dit erken en waardeur dat skole effektiewe leiers en bestuurders benodig ten einde die bes moontlike onderrig aan leerders te bied en skool-effektiwiteit te verseker. Die vertrekpunt van hoofstuk 2 is dat leierskaps- en bestuursdinamika gefokus is op die sentrale doel van opvoedende onderwys naamlik om kwaliteit onderrig en leer te verseker.

Daar is dus klem gelê op leierskaps –en bestuursdinamika wat tot skooleffektiwiteit bydra. Die invloed van verskeie leierskapstyle op skooleffektiwiteit is kortliks bespreek terwyl die leierskapsmodelle wat volgens navorsing ‘n positiewe invloed op skooleffektiwiteit uitoefen naamlik, transformasionele leierskap, deelnemende leierskap, morele leierskap, instruksionele leierskap en visionêre leierskap, kortliks bespreek is. Die bestuursdinamika wat bespreek is, is beplanning, besluitneming en probleemoplossing, beheer, assessering en terugvoering en monitering. Die hoofstuk word afgesluit met die belangrikheid van personeel- en leerdermotivering, goeie kommunikasie in ‘n skool, die belangrikheid van gesonde interpersoonlike verhoudinge en ouer-betrokkenheid om skooleffektiwiteit te verseker.

In hoofstuk 3 val die klem op die verband tussen die vorming van ‘n positiewe skoolklimaat en –kultuur en skooleffektiwiteit.

HOOFSTUK 3

DIE VERBAND TUSSEN DIE VORMING VAN 'N POSITIEWE SKOOLKLIMAAT EN –KULTUUR EN SKOOLEFFEKTIWITEIT

3.1 INLEIDING

“As early as a century ago educational reformers had recognised that the distinctive culture and climate of a school affects the life and learning of its students and has an impact on the effectiveness of the organisation” (Thapa, 2013:45).

Die verskyning van sistematiese empiriese studies oor skoolklimaat het uit organisasie-navorsing gevloei, saam met die waarneming dat skoolspesifieke prosesse verantwoordelik is vir variasie in leerderprestasie en skooleffektiwiteit (Thapa, 2013). Sedertdien het die navorsing in skoolklimaat en –kultuur en hoe dit met skooleffektiwiteit verband hou, stelselmatig uitgebrei. Hierdie hoofstuk het ten doel om die verhouding tussen 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur en skooleffektiwiteit te bepaal.

Skoolhoofde en skoolbestuur bestuur die verskillende kurrikulêre en ekstra-kurrikulêre programme. Dis hulle taak en hierdie take word deur die formele strukture in die skool uitgevoer, ten einde positiewe personele te hê, wat hard werk om 'n onderrig- en leerkultuur te vestig. Deur die klimaat en kultuur van 'n skool te bestuur, skep die skoolhoof 'n omgewing waarin onderwysers en leerders positief en entoesiasties tot onderrigsukses, en uiteindelik skooleffektiwiteit bydra (Van Deventer en Kruger, 2003:14).

Soos in hoofstuk 1 bespreek, is dié studie in 'n groot mate gebaseer op die model van dinamika vir skooleffektiwiteit onder disfunksionele omstandighede (figuur 1.1) en beeld dit die volgende uit: die tema *dinamika* onderlê die *skoolklimaat en -kultuur* (visie, missie en waardes) en *leierskap- en bestuursmeganismes* (leierskap, motivering, deelname, evaluering, kommunikasie en harmonieuse verhoudinge) van die skool.

Die genoemde leierskaps- en bestuursdinamika wat skool-effektiwiteit bevorder is breedvoerig in hoofstuk 2 beskryf.

Dit kom tot uiting in 'n positiewe *skoolklimaat* van algemene toewyding aan skool-effektiwiteit en 'n *deelnemende leierskapstyl* in die skool. Die skoolklimaat en leierskapsgedrag vorm 'n geïntegreerde geheel ten einde ook skool-effektiwiteit onder disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede te verseker. Die verhouding tussen *skoolklimaat en -kultuur, leierskap- en bestuursmeganismes* en dit wat onderliggend onder beide weergegee word, het dus 'n positiewe invloed op skool-effektiwiteit.

Sodoende bepaal die verwantskap tussen bovermelde elemente in 'n groot mate die skool-effektiwiteit en veronderstel dié model dat skool-effektiwiteit onder swak sosio-ekonomiese en disfunksionele omstandighede behoue behoort te bly, indien die elemente van die model uitgebou word. Betrokkenheid van die *ouergemeenskap* by die skoolorganisasie het 'n bepalende invloed en speel 'n deurslaggewende rol in die effektiewe funksionering van die betrokke skool (sien ook paragraaf 2.4.5).

Vervolgens word die toepaslike begrippe omskryf en volg 'n bespreking van die verband tussen 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur en klaskamerklimaat en -kultuur; die skep van 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur; die verband tussen 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur; onderwyser- moraal en werksbevrediging en die verband tussen 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur en skool-effektiwiteit.

3.2 SKOOLKLIMAAT, SKOOLKULTUUR EN SKOOLEFFEKTIWITEIT

Effektiwiteit van skole hang nie bloot af van aspekte soos meer hulpbronne, beter kurrikula en verbeterde geboue nie, maar ook van die aard van die organisatoriese klimaat en kultuur in die skoolorganisasie.

3.2.1 SKOOLKLIMAAT

Die begrip *skoolklimaat* dui op hoe die leerders en opvoeders die atmosfeer en klimaat binne 'n skool ervaar. Volgens Savo (1996) is skoolklimaat die kwaliteit en frekwensie van interaksie tussen al die betrokke partye in die skool. "School climate reflects the physical and psychological aspects of the school that are more susceptible to change and that provide the preconditions necessary for teaching and learning to take place" (Gonder en Hymes, 1994:27).

Skoolklimaat is opsigtelik in 'n skool. Dit word in die aard, en gees, van sy mense, en hul werk, waargeneem – óók in die argitektuur van geboue en omgewing en die geskiedenis en kultuur van die skool – so ook in die organisatoriese struktuur en die bestuurs- en leierskapstyl van die skool. Interpersoonlike verhoudings word weerspieël in die skoolklimaat en vanselfsprekend ook in die akademiese prestasies en effektiwiteit van die skool spreek (Manitoba Education, 2012).

Wanneer 'n positiewe skoolklimaat heers, dra dit tot skooleffektiwiteit by. 'n Skoolomgewing word dus geskep waar alle leerders en onderwysers gemaklik is, voel hulle word aanvaar en waardeer, en veilig voel in 'n omgewing waar hulle met mense kan kommunikeer wat omgee en vertrou kan word. 'n Positiewe skoolklimaat beïnvloed almal wat met die skool geassosieer word, naamlik leerders, onderwysers, ouers en die gemeenskap en het 'n beduidende invloed op die effektiwiteit van die skool. Dit is die sedesistiem of kultuur waarin die daaglikse aktiwiteite van die skool plaasvind (Manitoba Education, 2012).

Elke besluit wat leerders en volwassenes maak, asook enige interaksie wat mag plaasvind, reflekteer die klimaat van 'n skool. Die skoolklimaat is 'n noodsaaklike komponent van die onderrig- en leerproses en lewer 'n noodsaaklike bydrae om leerders voor te berei vir die eise van die volgende lewensjaar (Noonan, 2004:61). 'n Volhoubare positiewe skoolklimaat bevorder tienerontwikkeling en leer wat noodsaaklik is vir 'n produktiewe en bevredigende lewe in 'n demokratiese samelewing.

Hierdie klimaat bestaan uit norme, waardes en verwagtinge wat sosiale, emosionele en fisiese veiligheid aanmoedig. Waar 'n positiewe skoolklimaat

heers, sal mense mekaar respekteer en saamwerk. Hierdie respek en samewerking wat in die skoolorganisasie heers, lei tot beter interpersoonlike verhoudinge in die skool en dra dus uiteindelik by tot die effektiwiteit van die skool. Leerders, ouers en onderwysers werk saam aan 'n gedeelde visie, om dit te ontwikkel en na te kom (Cohen, 2009:182).

Navorsing dui op 'n skakel tussen 'n positiewe skoolklimaat en ander belangrike maatstawwe van skool-effektiwiteit, naamlik akademiese prestasie, hoë moraal, personeelproduktiwiteit en effektiewe bestuur (Manitoba Education, 2012:33).

Noonan (2004:61) is van mening dat daar sewe belangrike faktore is wat bydra tot 'n gesonde skoolklimaat naamlik rolmodelle, konsekwentheid, waardes en tradisies, demokrasie, gemeenskapsbetrokkenheid, harmonieuse inter-persoonlike verhoudinge en leierskap. Die verband wat daar tussen 'n gesonde, positiewe skoolklimaat en skool-effektiwiteit bestaan word hierin dus ook duidelik.

Volgens Loukas (2007) verskil skoolomgewings onderling en is daar in sommige skole 'n gevoel van vriendelikheid, samehorigheid en ondersteuning. Ander skoolomgewings weer verskil en is daar die gevoel van onwillewendheid, uitsluiting, onverskilligheid en onveiligheid teenwoordig. Sodanige emosionele en fisiese gevoelens wat deur die skoolomgewing weerkaats word, kan as die skoolklimaat beskou word.

Die meeste navorsers stem saam dat skoolklimaat 'n multi-dimensionele konsep is wat fisieke, sosiale en akademiese dimensies ondervang. Die fisieke dimensie sluit in: die voorkoms van die skoolgeboue en klaskamers, beheer en organisasie van klaskamers en die beskikbaarheid van hulpbronne.

Loukas (2007) verduidelik dat die sosiale dimensie onder andere die kwaliteit van interpersoonlike verhoudinge onder leerders, en tussen leerders en onderwysers, insluit. Die akademiese dimensie sluit die kwaliteit van onderrig, en onderwysers se verwagtinge vir leerderprestasie.

Indien daar 'n positiewe klimaat in 'n skool bestaan, sal die onderwysers en ander betrokkenes die werklikheid om hulle in 'n positiewe lig beskou en deel wil wees van die betrokke organisasie. So 'n positiewe beleving van die organisasie-struktuur en- aktiwiteite kan lei tot hoër vlakke van produksie en effektiwiteit. Dit is juis hierdie positiewe beleving wat ook belanghebbendes in die skool wat ondersoek word kan aanspoor om in die stimulerende milieu effektief te funksioneer.

Die skepping van 'n positiewe klimaat in die skool moet die daarstelling van 'n stimulerende milieu ten doel hê, waarin die individue se moontlikhede geaktiveer en maksimaal ontwikkel kan word. In hierdie studie waar skool-effektiwiteit onder disfunksionele omstandighede ondersoek word, is 'n milieu waarin alle belanghebbendes veiligheid beleef, van kardinale belang. Om die maksimum produktiwiteit te bewerkstellig beteken dat die hoof en sy personeel ook na maksimale produktiwiteit en effektiwiteit ten opsigte van bestuur en onderrig-fasette sal strew.

3.2.2 SKOOLKULTUUR

Volgens Van Deventer en Kruger (2003:13) word skoolkultuur omskryf as die waardes en verwagtinge van die individue in die skool, wat uiteindelik 'n invloed op gedrag in die organisasie het.

School culture reflects the shared ideas - assumptions, values and beliefs – that give an organisation its identity, standard for expected behaviors and sense of effectiveness (Gonder en Hymes, 1994).

Atkinson (1990) verduidelik skoolkultuur as die refleksie van onderliggende veronderstellings oor die wyse waarop werk verrig word; wat is “aanvaarbaar” en “nie-aanvaarbaar” en watter gedrag en optrede aangemoedig en ontmoedig word. McLean en Marshall (1993) omskryf kultuur as die tradisies, waardes, geloofsoortuigings en houdings wat 'n konteks vorm vir alles wat deur individue in die organisasie gedoen en gedink word.

Skoolkultuur kan dan omskryf word as die historiese betekenispatrone van norme, waardes, geloofsoortuigings, seremonies, rituele en tradisies van lede van 'n skoolgemeenskap. Hierdie betekenisstelsel bepaal dikwels wat mense dink en hoe hul optree (Stolp en Smith, 1994).

Die organisatoriese kultuur is 'n belangrike faset van die skoollewe en het 'n deurslaggewende effek op al die ander elemente van 'n skool. 'n Hoër aansien deur individue ten opsigte van die effek wat die organisatoriese kultuur op die effektiwiteit van die onderrig- en leerprosesse in die skool het, word al hoe duideliker. Skoolkultuur is dus ook deel van die klimaat van 'n skool en het die skeep daarvan dus ook 'n merkwaardige invloed op die effektiwiteit van die skoolorganisasie.

Deal en Peterson (2009) konstateer dat strukturele veranderinge in die skoolorganisasie, wat nie deur kulturele verandering ondersteun word nie, sal misluk omdat dit juis die skoolkultuur is wat aan 'n skool sy betekenis en stabiliteit verskaf. Opvoedkundige studies rakende skool-effektiwiteit bestempel skoolkultuur as 'n kritiese faktor vir enige skoolorganisasie en die effektiwiteit daarvan. "Strong school cultures have better motivated teachers. Highly motivated teachers have greater success in terms of student performance, which leads to school effectiveness" (Deal and Peterson, 2009).

3.2.3 SKOOLEFFEKTIWITEIT

Alhoewel skool-effektiwiteit as populêre onderwerp onder onderwysers en navorsers voorkom, is daar geen enkele definisie van skool-effektiwiteit waaroor in geheel ooreengestem word nie.

Beare, Caldwell en Millikan in Botha (2010:607) omskryf 'n effektiewe skool as een waarin die leerders bo verwagting presteer, en dien terselfdertyd as aanwyser van hoe goed die skoolhoof die skool bestuur, óók die wyse van betrokkenheid en vennootskap deur ouers en gemeenskap. Morley en Rassool (1999) meen dat skool-effektiwiteit as paradigma op drie belangrike diskoerse gebaseer is, naamlik: leierskap, bestuur en organisasie.

In 'n poging om te bepaal watter faktore suksesvolle skole help skep, het etlike studies sekere bepalende kenmerke uitgewys. Sadker en Zittleman (2010) identifiseer die volgende sewe faktore as bepalende rolspelers:

- Sterk leierskap,
- Oop tweerigtingkommunikasie,
- Motivering,
- Vennootskap met ouers,
- Duidelike skoolmissie,
- Ordelyke skoolklimaat,
- Positiewe skoolkultuur.

Navorsers meen dat skoleffektiwiteit en leerderprestasie deur hierdie ses faktore bevorder kan word. Chan (2009) huldig die standpunt dat wanneer 'n skool effektief as leerorganisasie funksioneer, suksesvolle onderrig en leer noodwendig sal volg.

Effektiewe skole is geneig om onderling oor gemeenskaplike eienskappe te beskik. Dié skole is goed georganiseer, skoolaktiwiteite word goed beplan en die bestuurspan van hierdie skole is proaktief met 'n kragtige visie. Aangesien die hoof en bestuurspan van sodanige skole 'n toekomsvisie het, beplan hul altyd vooruit en het, ten spyte van verskeie uitdagings, 'n positiewe lewenshouding. Leiers van effektiewe skole streef na uitnemendheid en kwaliteitwerk en alle belanghebbendes het 'n wennershouding (Covey, 1992:235).

Hofstrand (2003:1) toon dat die effektiwiteit van die skool toeneem wanneer alle belanghebbendes tevrede is met die skool, werktrots en eienaarskap van die skool ervaar. Navorsing deur Penfold (2011:5) beklemtoon die belangrike rol van die skoolhoof in die sukses van die skool. Penfold verwys ook na die belangrike rol van die skoolklimaat as 'n integrale deel van 'n effektiewe skool.

3.3 DIE VERBAND TUSSEN SKOOLKLIMAAT EN -KULTUUR EN KLASKAMERKLIMAAT EN -KULTUUR

Daar is verskeie redes waarom die klimaat in hul skole en klaskamers vir onderwysleiers belangrik is. Eerstens is bevind dat daar 'n sterk verband is tussen skool- en klaskamerklimaat, leerderprestasie en skooleffektiwiteit en tweedens oor hóé leerders oor die skool, hulself en ander individue voel (Arter, 1999:4).

School and classroom climate is often cited in effective schools research as being important for student achievement. Effective schools are the result of an integrated set of practices. These include leadership, quality of instruction, parent involvement, using data for decision making and a school climate conducive to learning (Arter, 1999:5).

Sommige individue is van mening dat skool- en klaskamerklimaat afsonderlik geassesseer kan word en dat beide 'n impak op leerders en personeel in die skoolorganisasie het. Ander navorsers voel weer dat die skoolklimaat die somtotaal van die individuele klaskamerklimate is (Johnson en Johnson, 1997:858).

Klaskamerklimaat is die kollektiewe persepsie deur leerders van die gevoel om in 'n spesifieke onderwyser se klaskamer te wees en sodanig beïnvloed te word om ten beste te presteer (McBer, 2000:15). Die klimaat van die skool beïnvloed die klimaat in elke klaskamer, en is dit 'n gegewe dat die klimaat wat in die klaskamer heers as beginpunt dien vir effektiwiteit en kollektief bydra tot die algemene skoolklimaat ten einde skooleffektiwiteit te verseker. Dit raak dus duidelik dat daar 'n verband bestaan tussen die algemene klimaat van die skool en die klimaat wat in elke klaskamer heers ten einde skooleffektiwiteit te verseker.

Die skep van 'n positiewe en oop klaskamerklimaat word direk met skooleffektiwiteit geassosieer. Die wyse waarop die opvoeder al die elemente in die klaskamer bestuur, bepaal die klaskamerklimaat, wat op

sy beurt 'n invloed het op die effektiwiteit van die skool as groter geheel (Kruger en Van Schalkwyk, 1997:93).

3.4 DIE SKEP VAN 'N POSITIEWE SKOOLKLIMAAT EN -KULTUUR

A positive school climate is an environment where learning and achievement can take root and grow. A school's climate has a strongly directive influence on the motivation and achievement of educators and learners, and also on the culture of learning and teaching (Marshall, 2004:43).

Die skep van 'n gesonde skoolklimaat sluit die ontwikkeling van 'n skoolgemeenskap in waar alle lede 'n stel noodsaaklike waardes deel, aan besluitneming deelneem en 'n gemeenskaplike doelwit ondersteun. Dit behels die wyse waarop dinge gedoen word en is 'n weerspieëling van die waardes, oortuigings en gedeelde begrip van die skoolpersoneel, leerders, ouers en ander individue wat in die skoolgemeenskap betrokke is.

Dit is daarom belangrik dat die skoolhoof en personeel soos in die geval van die skool wat in hierdie studie ondersoek word, deurlopend na die skep van 'n positiewe en oop skoolklimaat moet streef. Die skep van 'n positiewe klimaat beteken dat effektiewe onderrig en leer ten volle kan plaasvind. 'n Positiewe skoolklimaat vorm die basis van 'n gesonde kultuur van onderrig en leer in die skool (Van der Westhuisen, 1997:174). Die vorming van 'n positiewe klimaat, skep 'n kultuur van effektiewe onderrig en leer, wat op sy beurt tot skooleffektiwiteit bydra. Dit hou dus verband met skooleffektiwiteit.

Dit word dikwels aanvaar dat die skoolhoof 'n deurslaggewende rol speel in die inisiëring en instandhouding van die skoolklimaat. In die volgende paragrawe word die rol van die skoolhoof se taak as inisieerder en beskermheer van 'n skoolklimaat ten einde skooleffektiwiteit te verseker bespreek soos geïdentifiseer deur Van Deventer en Kruger (2003).

Die skoolhoof se rol in die skool van ondersoek is van kritiese belang in die vorming en instandhouding van 'n gesonde en positiewe skoolklimaat

om uiteindelik tot skooleffektiwiteit by te dra. Sy/haar aksies en reaksies beïnvloed skoolklimaat direk. Navorsing deur Bryk *et al.*, (2010) het bevind dat skoolhoofde die organisatoriese klimaat van die skool die meeste beïnvloed, veral wanneer hulle vertrouensverhoudings ontwikkel, samewerking aanmoedig en 'n omgewing kweek waar insette van die personeel verwelkom word. Dit is duidelik uit die resultate van die studie deur Bryk *et al.*, (2010) dat vertroue, samewerking en skole wat 'oop' is vir verandering, hoër vlakke van tevredenheid, gedeelde skooldoelwitte en toewyding onder personeel aanmoedig. Skooleffektiwiteit kan bevorder word as samewerking aangemoedig en 'n omgewing geskep word waar insette van personeel verwelkom word.

'n Positiewe skoolklimaat het 'n duidelike effek op onderwysers en leerders. Leerders wat positief baat by onderwysers se pogings tot onderrig en leer, skep 'n gevoel van tevredenheid by onderwysers. Leerders is weer gelukkig wanneer onderwysers en die skoolhoof in hul onderrig en ontwikkeling belê. Bryk *et al.*, (2010) is van mening dat 'n positiewe skoolklimaat vertroue, samewerking en personeelinsette bevorder. Hulle het gevind dat by skole waar onderwysers en skoolhoofde aangemoedig word om risiko's te neem om sodoende die skool te verbeter, daar 'n hoër mate van werkstevredenheid by die personeel sigbaar was.

Die heersende skoolklimaat, veral die atmosfeer van vertroue, word grootliks deur die skoolhoof bepaal. Die skoolhoof kan as die dryfveer van verandering beskou word indien hy/sy daarin slaag om 'n omgewing van opregte vertroue vir onderwysers, leerders, ouers en die gemeenskap te skep.

Die vestiging van professioneel georiënteerde organisatoriese skoolstrukture verskaf verhoogde werksbevrediging, en opvoeders ervaar die klimaat van sulke skole as oop en gesond. Om 'n skoolklimaat te onderhou en te bevorder waar die meerderheid van die personeel toegewyd is, is doeltreffende en uitstaande leierskap- en bestuursgedrag noodsaaklik.

Die formulering en artikulering van die skool se missie maak 'n groot bydrae tot die vestiging van 'n positiewe samewerkingsklimaat in die skool en is die inisiëring en instandhouding van gesonde mense-verhoudings van kardinale belang vir skool-effektiwiteit. Dit dra direk by tot 'n positiewe en gesonde skoolklimaat (Van der Westhuizen, 1997:175).

Terwyl alle rolspelers die skoolklimaat beïnvloed, is die volgende bykomende faktore wat moontlik ook 'n invloed op die skep van 'n positiewe skoolklimaat kan hê (Van der Westhuizen, 1997):

- Die heersende skoolkultuur,
- Die toestand van die geboue en terrein,
- Interpersoonlike verhoudinge in die skool.

“It is important to know what a school with a positive school climate looks like, but it is equally important to examine the different factors that can make it happen” (Marshall, 2004).

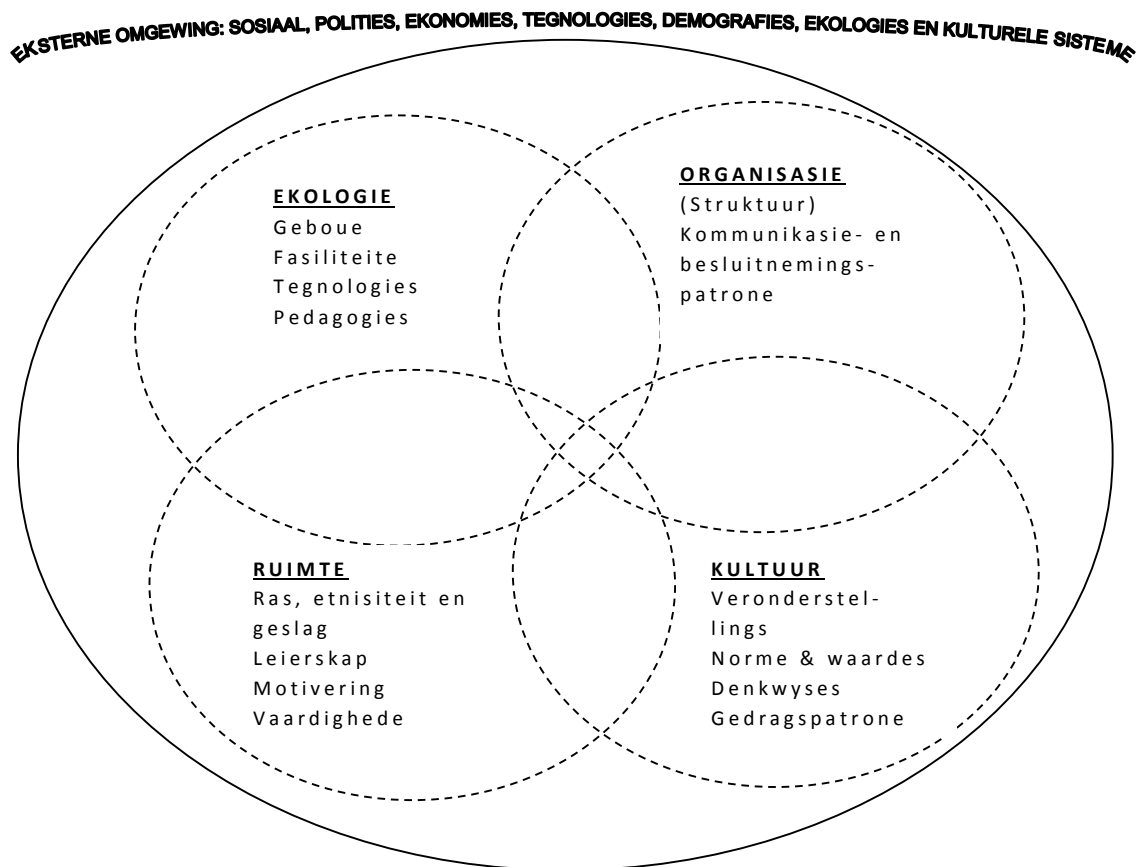
Die skep en instandhouding van 'n positiewe skoolomgewing benodig deurlopende aandag en moeite van elkeen in die skoolgemeenskap. Volgens navorsing word 'n positiewe skoolklimaat bevorder indien die volgende faktore teenwoordig is (Education System Directory, 2001:01):

- 'n Duidelike skoolmissie, wat leerderprestasie bevorder,
- Gevestigde verwagtinge vir sukses,
- Konsekwente lewering van gehalte klaskameronderrig,
- Effektiewe kommunikasie onder alle lede in die skoolorganisasie,
- Hoë en sterk skoolmoraal,
- Effektiewe instruksionele leierskap.

Purkey en Novak (1996:12) het met hul navorsing verskeie faktore geïdentifiseer, wat tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat bydra:

- Deurlopende akademiese en sosiale groei,
- Respek: leerders en personeel is bedagsaam teenoor mekaar,
- Vertroue: daar kan op mense staat gemaak word,
- Hoë moraal: leerders en personeel voel goed om by die skool te wees,
- Daar is geleentheid vir insette en deelname.

Onderstaande figuur toon dat die organisatoriese klimaat van 'n skool die produk is van die interaksie tussen interne veranderlikes of subsisteme: ekologie, ruimte, organisasie en kultuur.



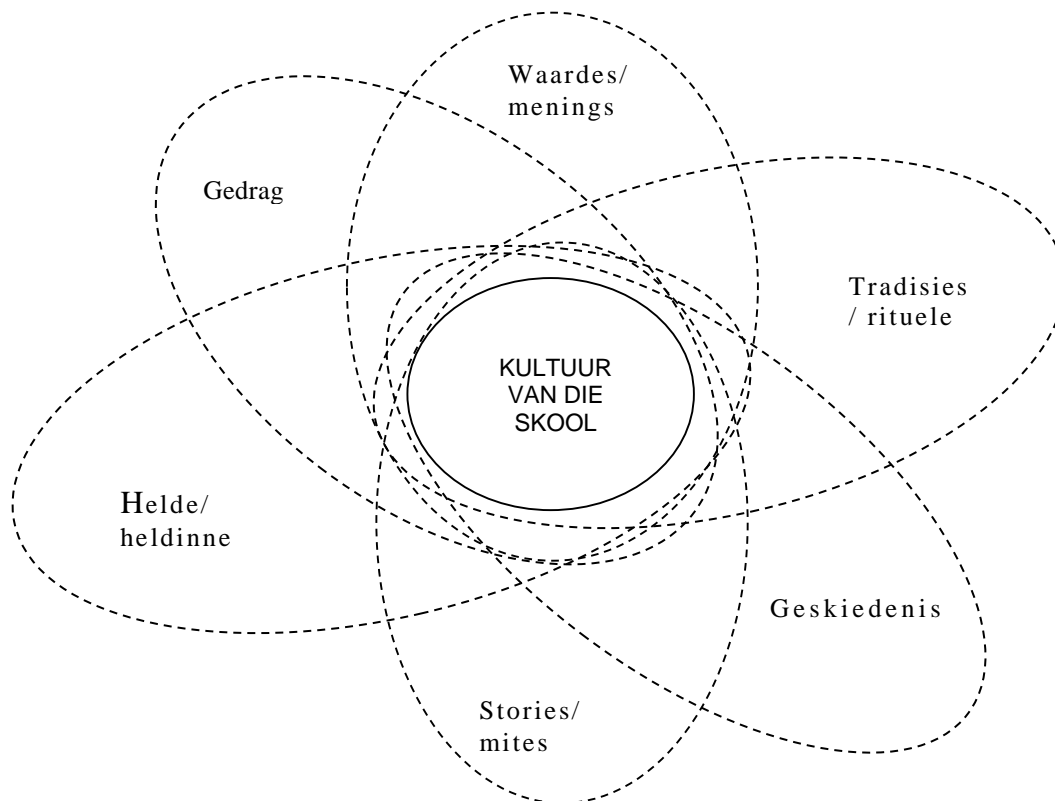
Figuur 3.1: Die organisatoriese klimaat ontstaan deur die interaksie van die vier kern-organisatoriese faktore (Owens, 2001:153)

Bostaande figuur toon dat die organisasieklimaat van 'n skool deur die dinamiese interaksie van vier veranderlikes geskep word. Personeel, individue, leerders en ouers van die skool wat in die studie ondersoek word, ervaar moontlik dié interaksie van hierdie veranderlikes en dit dra by tot die gesonde en positiewe organisatoriese klimaat. Hul persepsies van die skool word onvermydelik deur hierdie ervaring gevorm. Owens (2001:154) is van mening dat, alhoewel hierdie subsisteme almal 'n impak op die skep van die organisasieklimaat van 'n skool het, alle veranderlikes nie noodwendig gelyke impak op die skoolklimaat het nie.

Hierdie subsisteme is terselfdertyd hefbome vir verandering, beskikbaar aan die skoolhoof wat 'n positiewe klimaat wil skep en skooldoeltreffendheid

wil bevorder. Gegewe die dinamiese wyse van interaksie tussen dié sub sisteme, het veranderinge in een sisteem, noodwendig ook verandering in 'n ander tot gevolg.

Vir jare het navorsers, leiers en opvoedkundiges gefokus op pogings om die skoolorganisasie te verander deur middel van herstrukturering, heropleiding van personeel, aanstel van nuwe personeel, nuwe geboue en gevorderde tegnologie. Met die aanvang van die een-en-twintigste eeu het leiers en teoretici in die opvoedkunde egter tot 'n vergelyk gekom dat organisasiekultuur bepalend is wat verandering in die organisasie aan betref, sowel as om skooleffektiwiteit te bewerkstellig (Owens, 2001:154). Die organisasiekultuur van 'n skool ontstaan oor tyd en word geskep deur oorvleuelende, simboliese elemente soos aangetoon in die onderstaande figuur (Owens 2001:148).



Figuur 3.2: Oorvleuelende simboliese elemente skep die kultuur van 'n skool (Owens, 2001:149).

Skooltradisies, -rituele en -mites ontwikkel mettertyd en word oorgedra aan nuwelinge en ander individue. Die geskiedenis van die skool word verder verryk deur stories, oorlewings en legendes. Skoolkultuur omvat verder die waardes en oortuigings van die mense in die skool en

oefen invloed uit in die skep en behoud van gedragsnorme wat die organisasie karakteriseer – selfs kragtiger as reëls en regulasies. Die helde en heldinne van ‘n skool speel ‘n belangrike rol in die oordra van die organisasie- kultuur omdat hulle hierdie simboliese elemente (tradisies, waardes en norme) verteenwoordig.

‘n Belangrike aspek van organisasiekultuur, óók kultuur in die algemeen, is dat dit oor generasies heen ontwikkel. Elke skool verskil omrede die skoolgeskiedenis en -tradisies uniek is en die geskiedenis konstant ontwikkel.

o **Faktore wat die skep van ‘n positiewe skoolkultuur kan beïnvloed**

Die kultuur van ‘n skoolorganisasie ontwikkel met verloop van tyd en ook in reaksie op ‘n stel komplekse faktore. 'n Aantal belangrike faktore, wat geneig is om 'n rol te speel in die skep van ‘n positiewe skoolkultuur, word vervolgens uitgelig (Mullins, 1999:85):

- o **Geskiedenis:** Die rede waarom, en die wyse waarop, die skoolorganisasie oorspronklik gevorm is, die ouderdom van die skool en die filosofie en waardes van die bestuur, beïnvloed die skep van ‘n skoolkultuur. Die geskiedenis van ‘n skool, die verwagtinge en oortuigings wat onder die bestuur heers, is bepalend van ‘n skool se identiteit en speel ‘n rol in die skep van ‘n positiewe skoolkultuur, ten einde tot skooleffektiwiteit by te dra.
- o **Primêre funksie:** Die aard van die skoolorganisasie se besigheid en primêre funksie (onderrig en leer) het ‘n belangrike invloed op die ontwikkeling van ‘n skoolkultuur. Die primêre funksie van enige skoolorganisasie behoort kwaliteit onderrig en leer te wees wat uiteindelik prestasie oplewer en dus tot skooleffektiwiteit bydra. “Highly motivated teachers have greater success in terms of student performance, which leads to school effectiveness” (Deal and Peterson, 2009).
- o **Doelwitte en uitkomst:** Die kombinasie van uitkomst en gevolglike strategieë beïnvloed skoolkultuur en kan sêlf beïnvloed word deur

veranderinge in die skoolkultuur. Duidelik geformuleerde doelwitte en die strategieë om die doelwitte te verwesenlik sal nie net in 'n skool tot die skep van skoolkultuur bydra nie, maar ook tot skool-effektiwiteit. “A vision is little more than an empty dream until widely shared, accepted and lived. It acquires the necessary force to change the school organisation and move it towards effectiveness” (Lashway, 1996).

- **Bestuur en personeel:** Onderwysleiers of bestuurders het 'n groot invloed op die aard van die skoolkultuur, alhoewel alle personeel aan 'n “dominante” skoolkultuur help vorm. Die betekenisstelsel wat individue in 'n skoolorganisasie ervaar, lei tot hul optrede, wyse van doen en die vorming van die skoolkultuur. Die kultuur van die skool motiveer individue en op daardie wyse dra dit by tot skool-effektiwiteit.

Volgens Bryk *et al.*, (2010) word eerste indrukke van 'n skool gevorm deur visie, missie, tradisie en gedragskode. Dié kritieke komponente van die skoolklimaat moet in plek gehou word deur ondersteunende strukture en word weerspieël in hulpbronne soos boeke, die kurrikula, skoolbyeenkomste, skoolliedere en klaskamertradisies en -praktyke. Wanneer hierdie strukture nie in plek is nie, kan die missieverklaring van die skool slegs 'n leë belofte wees. Indien die visie en missie van die skool wel sigbaar is in die verhouding tussen volwassenes en kinders, sal dit 'n positiewe impak op die skoolklimaat hê en tot skool-effektiwiteit bydra.

3.5 DIE VERBAND TUSSEN 'N POSITIEWE SKOOLKLIMAAT EN - KULTUUR EN SKOOLEFFEKTIWITEIT

Die afgelope dekade het pedagogiese navorsing gefokus op die invloed van onderrig en leer op leerders - in besonder hóé skole effektiewer kan omgaan en prestasies van leerlinge kan lig. Dié belangstelling het veral gefokus geraak as gevolg van die beskikbare literatuur rondom skoolklimaat, skoolkultuur en skool-effektiwiteit.

Navorsing het, volgens Owens (2001:266), die menslike organisatoriese eienskappe geïdentifiseer wat die doeltreffender skole van die minder

doeltreffende skole onderskei – en in die verband dui navorsing daarop dat skooleffektiwiteit, op beduidende wyse, deur die kwaliteit en eienskappe van die skoolklimaat beïnvloed word.

Owens (2001) veronderstel dan verder:

Not surprisingly, the research suggest that schools that emphasise supportive, open communications, collaboration, and reward achievement and success outperform (in terms of achievement and effectiveness) those that emphasise constraint, restrictiveness, rigidity and reward conformity.

Uit 'n navorsingsperspektief is daar, volgens Owens (2001), dus twee veranderlikes teenwoordig: skoolklimaat en interne kenmerke van die skool (bv. leierskapsgedrag). Dit staan bekend as die onafhanklike veranderlikes. Die afhanklike veranderlikes staan bekend as die aanwysers van skooleffektiwiteit of organisatoriese effektiwiteit.

Navorsers het oor 'n tydperk gepoog om die leierskapsproses te kwantifiseer en sodoende verhoudings tussen dimensies van leierskap, skoolklimaat, kwaliteitonderrig en skooleffektiwiteit te vestig (Deal en Peterson, 2009; Maehr, 2009).

Navorsing deur Maehr (2009) het bevind dat eienskappe van effektiewe skole onder andere insluit: sterk leierskap, 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur, 'n ordelike atmosfeer en effektiewe kommunikasie. Hierdie navorsers veronderstel dat 'n sterk opvoedkundige leier, 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur en die positiewe ingesteldhede van personeel, kwaliteitonderrig en leer, en so ook skooleffektiwiteit, sal beïnvloed.

Navorsing deur Ubben and Hughes (1992) wys op die verband tussen 'n oop skoolklimaat en -kultuur en skooleffektiwiteit. Dié navorsers het gevind dat skoolhoofde 'n skoolklimaat en -kultuur kan skep wat tot die produktiwiteit van personeel, sowel as leerders bydra. Die leierskapstyl van die skoolhoof kan skooleffektiwiteit bevorder of beperk. Verder bevind Heck (2000) met sy navorsing dat langtermyn verbetering in akademiese prestasie en skooleffektiwiteit, verwant is aan skole wat klem op akademie binne die konteks van 'n oop en gesonde skoolklimaat plaas.

Mpumalanga se *Culture of Learning, Teaching and Service (Colts)* se raadplegende konferensie van Augustus 1997 het dit ten doel gehad om uitnemendheid in skole te definieer, probleme en uitdagings te identifiseer om uiteindelik tot effektiewe leer en onderrig in skole by te dra (Mpumalanaga Departement van Onderwys, 1997(b):23).

Dié konferensie was 'n duidelike aanduiding dat die idee van effektiewe skole die kernfokus van die Nasionale en Provinsiale Departemente van Onderwys is (Van der Horst en MacDonald, 1997:230). Die konferensie se grootste doelwit was hoofsaaklik om verskeie aspekte wat bydra tot skool-effektiwiteit, bloot te lê, terwyl spesifieke aandag verlang is oor hoe 'n positiewe en ordelike skoolklimaat en -kultuur op skool-effektiwiteit impakteer.

Vanweë die multidimensionele aard daarvan, kan skool-effektiwiteit nie aan 'n enkele faktor toegeskryf word nie. In die lig van die kompleksiteit van skool-effektiwiteit, speel aspekte soos leierskap, skoolkultuur, visie, motiveringstrategieë en skoolklimaat 'n deurslaggewende rol.

Studies deur Kuperminc *et al.* (2001:141-159) en McDill *et al.* (2009:567-586) het bevind dat skoolklimaat 'n beduidende invloed op skoolprestasie uitoefen. Die opvoedkundige uitkoms van skoolklimaat wat die meeste bestudeer word is akademiese prestasie. Hoë leerderprestasie word geassosieer met hoë onderwyserbetrokkenheid, 'n hoë vlak van verwagting wat deur onderwysers gestel word en duidelik gestelde doelstellings in die skoolorganisasie (Kuperminc *et al.*, 2001). Hul studie van effektiewe skole som die aspekte van die skoolklimaat wat die sterkste verwant is aan skooluitkomste as volg op: hoë verwagtinge, ordelike skoolomgewing, hoë moraal, aktiewe en positiewe betrokkenheid van leierskap en positiewe interpersoonlike verhoudings in die skool.

Skoolomgewings wissel en terwyl sommige skole vriendelik, uitnodigend en ondersteunend voorkom, is ander onvriendelik, geslote en selfs onveilig. Die gevoelens en houdings wat deur deur 'n skoolomgewing ontlok word, dui op die skoolklimaat (Tshabalala, 2014:29-34).

Tshabalala (2014:29-34) het verder bevind dat daar 'n hoë verwantskap tussen 'n positiewe en gesonde skoolklimaat en 'n skool se prestasie, hoë

slaagsyfer en skooleffektiwiteit bestaan. Die bevindinge het ook onthul dat swak uitslae en prestasie en 'n lae slaagsyfer nou verwant is aan 'n negatiewe skoolklimaat. Die studie beveel aan dat die skoolbestuur 'n bevorderlike en gesonde skoolklimaat moet skep om die prestasie en effektiwiteit van hul skole te bevorder. Verder moet voldoende hulpbronne aan skole in disfunksionele omstandighede voorsien word, ten einde 'n bevorderlike klimaat vir hoë prestasie van leerlinge en skooleffektiwiteit te skep.

Volgens Van der Horst en MacDonald (1997:230) is kultuur direk aan skooleffektiwiteit gekoppel, in terme van die toepaslike gedrag wat die potensiaal het om die prestasie van die opvoeders en leerders te beïnvloed.

Learners that identify themselves with the motto of their school which is for example 'excellence' will do everything in their power to reach excellence as advocated by the Colts campaign which literally means, 'we are working in our schools' (Van der Horst and MacDonald, 1997:230).

Die kultuur van "werk in die skool" word verwesenlik wanneer individue gemotiveerd is. Motivering hang af van die teenwoordigheid van 'n gesogte skoolkultuur. 'n Ordelyke en positiewe skoolklimaat en -kultuur is 'n voorvereiste vir uitnemendheid in skole. Leerders en onderwysers kan net gemotiveer word indien hulle 'n ordelyke en positiewe klimaat ervaar en kan hul daarom presteer en uiteindelik tot die effektiwiteit van die skoolorganisasie bydra (Van der Horst en MacDonald, 1997).

Bostaande stelling word ook deur Freiberg (1998:87) onderskryf wat byvoeg dat 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur 'n groot impak op die effektiwiteit van alle leerders in die skoolorganisasie het. Navorsing het, volgens Freiberg (1998), al telkens die verband tussen 'n positiewe skoolklimaat en belangrike raakpunte van skooleffektiwiteit uitgewys, insluitend akademiese prestasie, hoë moraal, personeelproduktiwiteit en effektiewe bestuur.

3.6 SAMEVATTING

'n Positiewe skoolklimaat en -kultuur kan personeelprestasie verbeter, leerderprestasie bevorder en sodoende dus ook tot skooleffektiwiteit bydra. Heck (2000) en Freiberg (1998) koppel skoolklimaat aan skooleffektiwiteit en veronderstel dat skoolklimaat en- kultuur een van die belangrikste elemente van 'n suksesvolle skool en instruksionele program is. Sonder 'n positiewe skoolklimaat en- kultuur wat 'n harmonieuse en funksionele skool skep is hoë-vlak-prestasie en skooleffektiwiteit moeilik, selfs onmoontlik (Hoyle, English en Steffy, 1985:15).

Bulach, Malone en Castleman (1995) het 'n verband tussen skoolklimaat en -kultuur en skooleffektiwiteit gevind. Bulach en Malone (1994) kom tot die gevolgtrekking dat 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur 'n belangrike faktor in suksesvolle skoolhervorming is. "Urban (1999:69) stated: Unless learners experience a positive and supportive climate and culture, some may never achieve the most minimum standards or realise their full potential."

Sergiovanni (1991:215) veralgemeen die verband tussen skoolklimaat en- kultuur en skooleffektiwiteit. Hy konstateer dat verbeterde effektiwiteit van skole waarskynlik nie volgehou sal kan word sonder die teenwoordigheid van 'n gunstige en positiewe skoolklimaat en- kultuur nie. 'n Gunstige en positiewe skoolklimaat en- kultuur kan nie alleen skooleffektiwiteit verseker nie. 'n Gunstige en positiewe skoolklimaat en- kultuur, gekombineer met kwaliteit leierskap, is noodsaaklike sleutels tot volgehoue skoolverbetering en skool-effektiwiteit.

Establishing and maintaining a positive school climate and culture are important aspects of school management for the benefit not only of effective teaching and learning but also school effectiveness as a whole (Van Deventer en Kruger, 2003:16).

Daar is in hoofstuk 3 gepoog om te wys op die belangrikheid van die skep van 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur waarin effektiewe onderrig en leer kan plaasvind, asook die verband wat tussen 'n

positiewe skoolklimaat en- kultuur en skooleffektiwiteit bestaan. Die skep van 'n gesonde skoolklimaat sluit die ontwikkeling van 'n skoolgemeenskap in waar alle lede 'n stel noodsaaklike waardes deel, aan besluitneming deelneem en 'n gemeenskaplike doelwit ondersteun. Dit behels die wyse waarop dinge gedoen word en is 'n reflektering van die waardes, oortuigings en gedeelde begrip van die skoolpersoneel, leerders, ouers en ander individue wat in die skoolgemeenskap betrokke is. 'n Positiewe skoolklimaat vorm die basis van 'n gesonde kultuur van onderrig en leer in die skool en is dus 'n noodsaaklike element van skooleffektiwiteit.

Die navorsingsmetodologie en -ontwerp word in diepte in hoofstuk 4 bespreek. Dit sluit in: die tipe ontwerp, steekproewe, data-insameling, data-analise en die geldigheid van data.

HOOFSTUK 4

DIE NAVORSINGSONTWERP EN -METODOLOGIE

4.1 INLEIDING

'n Literatuurstudie is in hoofstukke twee en drie onderneem om die doelstellings van die studie, die empiriese bewyse en data-ontleding wat in hoofstuk 5 volg, te ondersteun. Die doel van die studie is in geheel om te bepaal watter leierskaps- en bestuursdinamika bydra tot skoleffektiwiteit onder disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede. Die studie het verder ten doel om die persepsies en ervarings van die skoolhoof, senior bestuursspan, onderwysers, leerders en ouers te bepaal rakende leierskaps- en bestuursdinamika wat onder moeilike omstandighede tot skoleffektiwiteit bydra.

Wanneer dit kom by die beplanning van die navorsingsontwerp, is dit belangrik vir die navorser om nie net 'n navorsingsprobleem aan die orde te stel nie maar ook om die volgende navorsingsaspekte te oorweeg: die beoogde data wat die ondersoek sal oplewer, haalbare wyses van data-insameling en die interpretasie van gelewerde data. "The researcher also needs to decide whether the focus would be exploratory, descriptive or explanatory" (Leedy en Ormrod, 2005:87; Taylor, 2006:61).

Hierdie studie is verduidelikend van aard omdat opvoeders, die skoolhoof, senior bestuursspan, 'n senior leerder en die voorsitter van die beheerliggaam van die skool nodig het om hul ervarings en persepsies te verduidelik rakende die leierskaps- en bestuursdinamika wat onder moeilike omstandighede bydra tot skoleffektiwiteit.

Die betrokke hoofstuk handel oor hoe die navorsing gedoen is. Die navorsingsontwerp en -metodologie wat gebruik is, die afbakening van die studieterrein, die etiese kwessies wat oorweeg is, die geloofwaardigheid en betroubaarheid van die studie en data-analise, word alles vervolgens bespreek.

4.2 ONTWERP EN METODOLOGIE

Die navorsingsontwerp is 'n kompas, 'n werksplan om die navorser te lei om data in te samel, te ontleed en waarnemings te interpreteer. Dit gee rigting aan en begrens navorsingsaktiwiteite en fokus op 'n bepaalde fenomeen. Dit lig ook die navorser in omtrent moontlike navorsingsprobleme (Leedy en Ormrod, 2005:93).

Die ontwerp sal ook toon watter skool, en in watter omstandighede, dit bestudeer en ondersoek sal word. Dit is daarom van kardinale belang om 'n gepaste ontwerp en metodologie te selekteer as gevolg van die uniekheid van elke navorsingsondersoek (McMillan en Schumacher, 1993:157).

Ten einde data-insameling en analise moontlik te maak, het die navorser 'n literatuuroorsig en kwalitatiewe navorsing gebruik om navorsingsvrae te beantwoord. 'n Kwalitatiewe ontwerp is dus gebruik waar daar op die beleefde ervarings van deelnemers gefokus word, waarna die deelnemers se persepsies en oortuigings ook in woorde ontleed sal word.

4.3 LITERATUUROORSIG

“Literature review is defined by many authors as a process of reading some background information that has been published and appears to be relevant to the research topic. Literature review is used to ‘look again’ at what others have done in areas that are similar, though not necessarily identical to one’s own area of investigation” (Bless en Higson-Smith, 1995:22; Leedy en Ormrod, 2005:64).

In die literatuurstudie is relevante data van beide primêre en sekondêre bronne verkry, krities ondersoek, geëvalueer en die bevindinge aangeteken op 'n verantwoordbare wyse aangeteken. 'n Literatuurstudie wat fokus op die leierskaps- en bestuursdinamika tot skoleffektiwiteit bydra en ook van 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur skep om skoleffektiwiteit te verseker, is onderneem.

Leedy en Ormrod (2005:65) maak melding van verskeie belangrike voordele van 'n literatuuroorsig. Dit kan nuwe idees, perspektiewe en benaderings, wat nie aan die navorser bekend was nie, bied. Die literatuuroorsig kan die navorser inlig oor mede-navorsers of individue wat studies in dieselfde rigting gedoen het en met wie kontak gemaak kan word om advies of terugvoer. 'n Studie van die literatuur kan databronne openbaar waarvan die navorser nie bewus was nie en ook metodes in die hantering van soortgelyke probleemsituasies uitwys. Verder verleen dit hulp met die interpretasie van eie bevindinge en versterk die navorser se vertroue in sy/haar eie onderwerp - wat dit die moeite werd maak om te bestudeer.

Die doel van hierdie studie was om te bepaal watter leierskaps- en bestuursdinamika tot skoleffektiwiteit onder disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede kan bydra. Die sosio-ekonomiese omstandighede rakende skool X (waarop dié navorsing fokus) is in ooreenstemming met omstandighede waar swak leerprestasie verwag sou word nie en tog is die skool se funksionaliteit en prestasie skynbaar uiters effektief. Die navorser wil bepaal hoe dit vir skool X moontlik is om ten spyte van wanfunksionele- en swak sosio-ekonomiese toestande tog effektief te funksioneer.

Die literatuuroorsig stel verder die navorser in staat om die grense van die navorsingsveld te definieer. 'n Deeglike literatuuroorsig van die toepaslike teorie stel die navorsers in staat om hul navorsingsvrae in perspektief te stel. Die verwante literatuur help navorsers om hul vrae te beperk, te verduidelik en definieer die konsepte van die studie.

Deur die bestudering van verwante navorsing, leer navorsers watter metodes nuttig en bruikbaar blyk te wees en watter lyk minder belowend. Deeglike soektogte en bestudering van die literatuur verseker dat vorige studies en bevindinge nie herhaal word nie.

“The study of related literature places researchers in a better position to interpret the significance of their own results” (Ary, Jacobs en Rezavich, 1990:68).

Al dié funksies van die literatuuoroorsig het gehelp om die doelwitte van hierdie navorsingsprojek te definieer, die verwagte doelwitte te bereik en antwoorde op die meeste van die kritieke vrae te kry. Die literatuuoroorsig het verder gehelp om 'n begrip en verstaanbaarheid rondom die leierskap- en bestuursdinamika wat tot skooleffektiwiteit bydra op te bou en hoe die skeep van 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur skooleffektiwiteit kan beïnvloed.

4.4 KWALITATIEWE NAVORSING

Kwalitatiewe navorsing het vier dinge in gemeen naamlik dat dit:

- eerstens fokus op verskynsels in natuurlike omgewings,
- tweedens verskynsels of fenomene in hul volle kompleksiteit te bestudeer,
- derdens selde probeer om dit wat waargeneem word, te vereenvoudig en
- laastens besef dat die saak wat bestudeer word oor baie dimensies beskik en dit dienooreenkomstig uit beeld (Guba en Lincoln, 1994:90; Leedy en Ormrod, 2005:133).

Kwalitatiewe navorsing is gemoeid met die kenmerke van gebeure en die betekenis wat deur die deelnemers aan gebeure gegee word. Die navorsing vind plaas in die normale daaglikse konteks waarin die deelnemers hulself bevind. Konteks is baie belangrik in kwalitatiewe navorsing. Kwalitatiewe navorsing fokus op beleefde ervarings en al sy dimensies. (Peshkin, 1998:418; Kincheloe, 2003:189-190):

Die kenmerke van kwalitatiewe navorsing is ook dat dit mense se individuele en kollektiewe sosiale aksies, oortuigings, gedagtes en persepsies ontleed en beskryf. Met kwalitatiewe navorsing samel die navorser data in deur interaktief met die geselekteerde persone in hul omgewings te verkeer. "Qualitative research is mostly reported in words. It has an emergent, flexible design and follows an intuitive pattern" (McMillan en Schumacher, 2001:395).

4.5 TERREINAFBAKENING EN STEEKPROEFNEMING

Afbakening handel oor die keuse van 'n terrein vir die studie. Dit is 'n proses waar die navorser op 'n spesifieke navorsingsterrein besluit en ander, nie-relevante, terreine uitsluit.

Volgens Goodwin en Goodwin (1996:117) is daar drie belangrike kwessies om in ag te neem by die selektering van 'n geskikte navorsingsterrein:

- Toepaslikheid. Kan die navorser relevante en geskikte data op hierdie terrein insamel?
- Toeganklikheid. Sal die verhouding met alle deelnemers die navorser in staat stel om toegang tot data te verkry en sal dit nie die betroubaarheid van die resultate beïnvloed nie?
- Etiek. Die volgende vrae moet in gedagte gehou word wanneer die terrein vir navorsing gekies word:
 - Kan die navorser geredelik toestemming verkry om navorsing daar te behartig?
 - Sal die respondente toestemming vir deelname aan die studie gee?

Die navorser het vir die doeleindes van die betrokke studie van doelgerigte steekproefneming gebruik maak, wat 'n vorm van nie-waarskynlikheidsteekproefneming is. Nie-waarskynlikheidstreekproefneming word gewoonlik aangewend in kwalitatiewe studies en doelgerigte steekproefneming is een manier waarop dit kan plaasvind. Die rede hiervoor word verskaf deur die definisie wat deur de Vos, *et al.*, 2002:207) gegee is. In doelgerigte steekproefneming word die betrokke kandidaat gekies omdat hy die meeste van die eienskappe besit wat van toepassing is op die studie.

Schram (2003:97) handhaaf die volgende mening met betrekking tot die keuse van 'n navorsingsterrein of steekproef: "Whether observing,

interviewing, experiencing or pursuing some combination of strategies, you can't be everywhere at once or take in every possible viewpoint at the same time. Instead you develop certain perspectives by engaging in some activities or talking to certain people rather than others" (Schram, 2003:97).

Die navorser was doelgerig in die keuse van die navorsingsterrein omdat kwalitatiewe navorsers vasberade in hul keuses van deelnemers is. Individue of voorwerpe wat die meeste inligting oor die onderwerp of ondersoek bied, word doelbewus verkies (Leedy en Ormrod, 2005:145).

Deelnemers word geselekteer wat op die bes moontlike wyse hulp aan die navorser kan verleen om die ondersoekfenomeen te verstaan en om sodoende die navorser met bruikbare inligting te rugsteun. Deelnemers van skool X, waar die navorsing onderneem word, sluit in die skoolhoof, adjunkhoof, twee departementshoofde en twee onderwysers. 'n Senior leerder van die verteenwoordigende leerderraad en die voorsitter van die beheerliggaam sal ook ingesluit word. Die respondente is dus verteenwoordigend van die populasie wat die navorser ten doel het om die betrokke fenomeen na te vors. Die kriteria waarvolgens deelnemers geselekteer is, sluit onder andere in dat verskeie onderwysers op grond van ervaring gekies is. Dit verskaf die moontlikheid om data vanuit verskeie perspektiewe in te samel. Meer ervare onderwysers (departementshoofde, adjunkhoof en skoolhoof) se persepsies rakende leierskap en bestuur in die skool wat tot skoleffektiwiteit bydra, sal moontlik verskil van die ervaring wat 'n vlak 1 onderwyser het. Die leerder is geselekteer om data te verskaf oor sy ervaring uit 'n leerder, wat aan die ontvangkant staan, se ervaring en persepsie van leierskap en bestuur in die skool. Die voorsitter van die beheerliggaam verteenwoordig die ervaring en persepsies wat ouers van die skool se leierskap en bestuur kan hê, wat tot skoleffektiwiteit kan bydra.

Die navorser se besluit om in-diepte navorsing by slegs een skool te behartig kan toegeskryf word aan die feit dat die navorser te hore gekom het van hierdie spesifieke geval en die fokus was om juis hierdie fenomeen te ondersoek. Navorser het vir die doel van die studie tot die besef gekom dat die volume en diepte van data wat by hierdie skool

ingesamel kan word, die fenomeen van ondersoek voldoende kan toerus met die moontlike dinamika wat tot skool-effektiwiteit onder disfunksionele omstandighede bydra.

4.6. TOEGANKLIKHEID

Toeganklikheid verwys nie bloot na die verkryging van fisiese toegang tot die skool nie, maar ook na die opbou en vestiging van 'n vertrouensverhouding met die skoolhoof en opvoeders van die skool.

As sodanige verhouding gevestig is, sal toegang tot leerders en opvoeders makliker plaasvind. Leedy en Ormrod (2005) handhaaf die volgende mening met betrekking tot toegang tot die navorsingsterrein:

...the first step is to gain access to a site appropriate for answering the researcher's general research problem or question...To gain access to a site, the researcher must often go through a gatekeeper, a person who can provide a smooth entrance into the site...The researcher should then develop a relationship of trust with the people found there (Leedy en Ormrod, 2005:137).

In dié studie is die "gatekeeper" die hoof van skool X waar navorsing gedoen word. Toestemming vir navorsing is by die provinsiale departement van onderwys, asook die skoolhoof verkry. Die skoolhoof het die navorser aan die betrokke respondente voorgestel en hulp verleen om opvoeders en leerders te selekteer wat as die bes moontlike respondente kan dien. Die skoolhoof het toeganklikheid tot skool X vergemaklik.

4.7 DATA-INSAMELINGSMETODES

Data-insameling dui op die wyse hóé en wáár data vir die studie ingesamel word. Eichelberger (1989:118) verklaar dat die gehalte van die data wat ingesamel word, bepaal word deur:

- Behoorlike selektering van bronne vir die inligting wat benodig-word,
- Verklaring van prosedures wat gebruik word om die inligting te verkry,

- Die metodes wat gebruik word om die data te transformeer om die fenomeen te bestudeer.

Die opsomming vir die insameling van data is in die volgende tabel vervat:

Tabel 4.1: Navorsingsfokus, data-insamelingsmetodes en bronne vir data

Navorsingsfokus	Data-insamelingsmetodes	Bronne vir data
Om te bepaal watter leierskaps- en bestuursdinamika tot skool-effektiwiteit bydra	Literatuuoroorsig	Verskeie navorsingsartikels en leierskaps- en bestuurhandboeke en studiemateriaal
Om die verhouding tussen 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur en skool-effektiwiteit te bepaal	Literatuuoroorsig	Verskeie navorsingsartikels, handboeke oor skoolklimaat en kultuur en studiemateriaal
Om die persepsies en ervaringe van die skoolhoof, senior bestuurspan, onderwysers, leerders en ouers van die skool te bepaal oor leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skool-effektiwiteit onder moeilike	Gestruktureerde onderhoude met oop vrae. Kwalitatiewe raamwerk: pre-onderhoude en voltooiing van die raamwerk Waarneming deur die navorser van die algemene klimaat in skool X.	Die departementshoof en opvoeders voltooi hulle gegewe kwalitatiewe raamwerke. Die hoof en adjunkhoof, voorsitter van die beheerliggaam en senior leerder is

omstandighede bydra.		betrokke by die gestruktureerde onderhoude
----------------------	--	--

Eichelberger (1989:116) beskryf 'n steekproef as die deelnemers van wie die navorser die data verkry en bevindinge en gevolgtrekkings op kan baseer.

In dié studie sluit deelnemers in: die skoolhoof, adjunkhoof, twee departementshoofde en twee onderwysers van die skool. 'n Senior leerder van die verteenwoordigende leerderraad en die voorsitter van die beheerliggaam het ook as deelnemers gedien. Deelnemers is verteenwoordigend van die populasie en geskik vir die doel en wyse waarop die navorser die fenomeen wil ondersoek.

Goodwin en Goodwin (1996:111) meld dat data-insameling in kwalitatiewe navorsing 'n direkte en persoonlike proses is. Volgens Goodwin en Goodwin (1996:119) is die meeste skrywers van mening dat daar drie databronne is wat die kwalitatiewe navorser kan gebruik:

- Waarneming deur die navorser,
- Onderhoude,
- Dokumente, wat persoonlike of amptelike dokumente en foto's insluit.

4.8 METODOLOGIE

4.8.1. PRE-ONDERHOUDE

Kort, informele onderhoude is gebruik om die data-insamelingsproses te begin. Dié aktiwiteit dien die volgende belangrike doelwitte:

- Om die doel van die navorsing in geheel aan die deelnemers te verduidelik,
- Om hul rondom hul regte in te lig,
- Om hul rol tydens die data-insamelingsproses aan hul te verduidelik,

- Om verder kans te gee vir enige onsekerhede om uitgeskakel te word (Fraser, 2004:184).

Die kwalitatiewe raamwerke (bylaag E) is tydens die pre-onderhoude aan die deelnemers versprei. Die raamwerke is deur onderwysers (vlak 1 en departementshoofde) voltooi. 'n Kort inleiding tot die projek en 'n opsomming van die instruksies is gegee. Die deelnemers is gevra om nie met die raamwerke te begin alvorens hul nie die hele sin se aanvang gelees het om in totaliteit die idee of situasie te begryp nie. Etiese kwessies is ook gedurende hierdie fase bespreek (sien ook paragraaf 4.13)

Hierdie kort, informele vrae met die deelnemers, het die navorser veral ook gehelp om presies in te sien waarop die studie, en veral dié fase, fokus. Die rolle van elke deelnemer is ook aan hom/haar verduidelik. Dit het ook die moontlikheid van uiteenlopende perspektiewe verminder en die fokusarea en -inhoud duideliker gemaak.

4.8.2. KWALITATIEWE RAAMWERKE

'n Aantal skrywers en navorsers omskryf kwalitatiewe raamwerke as soortgelyk aan dié geldig vir skryfwerk in die onderwys:

...they are explained as writing frames which are used to provide a 'skeleton to scaffold writing'...These frames are comprised of a template of starters, connectives, and sentence modifiers which give participants a structure within which they can concentrate on communicating what they want to say whilst scaffolding them in the use of a particular generic form (Wray en Lewis, 1997:122).

Dit is belangrik dat hierdie kwalitatiewe raamwerke die volgende doeleindes dien:

- Dit het 'n ondersteunende en leidende funksie.
- Dit help deelnemers om persoonlik en nabetragtend te skryf.
- Om die risiko van stellings soos: "Ek weet nie wat om te sê nie" - en soortgelyke antwoorde - in die meeste vrae te verminder (Wray en Lewis, 1997:122).

Die volgende is 'n voorbeeld van 'n kwalitatiewe raamwerk soos gebruik om data by onderwysers in te samel:

Tabel 4.2: Voorbeeld van 'n kwalitatiewe raamwerk

Qualitative frame for the collection of data

Instructions:

- **Read the whole page before starting to write**

Part of my research at your school is to write down your success story. In other words I want to determine which leadership and management dynamics at your school contribute to school effectiveness and success.

I identified the following dynamics or drivers for school success from the literature namely:

Effective leadership
A vision for the school
Motivated staff and learners
Participation in the decision making process
Communication
Sound relationships
Dedicated educators
Opportunities for staff development
Parent involvement

You are however welcome to mention any other dynamic or driver which according to your perception or experience contributes to school effectiveness.

Please use the given introductory sentence or statement as a point of departure to tell the success story of your school. It is important that if you make a statement to give practical examples from your own school experiences to substantiate your answer. If you do not agree with the introductory sentence or statement then please do not hesitate to give your own perception.

My perception of the school leadership and the success of our school is *According to Bush (2007:391) there is great interest in educational leadership in the early part of the 21st century. This is because of the widespread belief that the quality of leadership makes a significant difference to school and learner achievements.*

If I should be appointed in one of the leadership posts at the school I would like to make changes

I believe that a common vision for a school can make a contribution to school effectiveness and success *The vision must motivate everyone in the school community, so it needs to play on their imagination and willingness to strive towards an ideal. The right words to achieve this are important, as it is the ability to formulate an ideal that is inspiring (Sterling & Davidoff, 2000:93).*

People are motivated by goals which they find personally compelling, as well as challenging but achievable. Having such goals helps people find meaning in their work and enables them to find a sense of identity for themselves within their work context (Bennis and Nanus, 1985).

My perception of the cooperation and motivation of my colleagues

Die kwalitatiewe raamwerke het sterk punte en beperkinge wat deur verskeie navorsers en skrywers in kwalitatiewe navorsing ervaar is aan die lig gebring.

4.8.3. STERK PUNTE VAN KWALITATIEWE RAAMWERKE

Op grond van hul ervaring dui Wray en Lewis (1997:122) die volgende sterk punte van kwalitatiewe raamwerke aan: Deelnemers het die vryheid om hul ervarings uit te druk, aangesien daar 'n mate van buigsamheid is in dit wat hulle skryf. Die raamwerke dikteer slegs die onderwerpe en kanaliseer antwoorde. Met kwalitatiewe raamwerke is die data goed op pad om geklassifiseer te word en maak dit ontleding makliker.

Bogenoemde sterk punte het die navorsers bygestaan om relevante data in te samel, want byna al die opvoeders het op die temas in ooreenstemming met die "sentence starters" gereageer. Die lyne wat op die raamwerke verskaf is, het vir die meeste opvoeders die vryheid gebied om hul ervarings en persepsies uit te spreek oor die leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skoleffektiwiteit onder moeilike omstandighede bydra.

4.8.4. BEPERKINGS VAN KWALITATIEWE RAAMWERKE

Kwalitatiewe raamwerke het wel ook beperkinge (Wray en Lewis, 1997). Sommige deelnemers verlang meer ruimte om hul ervarings uit te druk en daar is opgemerk dat hul kommentaar nie ooreenstem met die rigtinggewende woorde wat aan hulle gegee is nie. Daar is ook geen geleentheid vir deelnemers om onderwerpe wat ook van belang en relevant is vir die studie aan te raak nie.

Bogenoemde beperkings was minimaal en het geen, of byna geen, invloed op die versamelde data gehad nie. Slegs een opvoeder was ontevrede oor die raamwerke en 'n ander het gevoel dat die raamwerk en gegewe woorde in die raamwerk sy eie respons in 'n mate beperk het.

4.8.5. VRAE AAN DIE SKOOLHOOF, VOORSITTER VAN DIE BEHEERLIGGAAM EN BESTUUR

Vrae is aan die skoolhoof, voorsitter van die beheerliggaam en senior bestuursspan gerig om te beantwoord. Die doel van die oop vrae was hoofsaaklik om die persepsies en ervarings van die hoof en senior bestuursspan te bepaal oor die leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skooleffektiwiteit onder moeilike omstandighede bydra. Die oop vrae vorm deel van die bylae in die verhandeling en kan onder bylaag F gesien word. Alhoewel opvolgvrae tydens die onderhoude met gestruktureerde vrae gebruik kan word, kan hierdie gestruktureerde vrae moontlik ook nadele inhou. 'n Moontlike nadeel is dat dit die deelnemers se ervarings en persepsies beperk tot bloot net dit wat in die vraag gevra word. Die vrae is ook só opgestel dat dit slegs op bepaalde leierskaps -en bestuursdinamika (elemente) fokus wat tot skooleffektiwiteit bydra en min ruimte gee vir uitbreiding van ervarings.

4.8.6. POST-ONDERHOUDE

4.8.6.1 ONDERHOUDE

Die doel van die post-onderhoude was om ondersoek in te stel rondom 'n paar gevalle waar die opvoeder aangedui het dat iets vreemds binne sy of haar kommentaar gebeur het of 'n verklaring wat nie volledig duidelik vir die navorser was nie. Dit het die navorser gehelp om duidelikheid oor moontlike kwessies aan die deelnemers te bied en die hele storie van die deelnemer op die regte wyse in te samel.

Onderhoude kan verskillende tipes vrae oor ervaring, gedrag, opinie en gevoelens, insluit. Om 'n suksesvolle onderhoud te hê, is dit belangrik om 'n goeie verhouding met die deelnemers te skep en om in natuurlike gesprekke met die deelnemers betrokke te raak. Die navorser behoort deelnemers vrae te vra waarop gereageer kan word, sonder om hul onderdruk te plaas of hulle ongemaklik te laat voel. Navorser moet verder in staat wees om onverwagte leidrade te herken wat tydens die onderhoude na vore kom en deeglik luister na dit wat die deelnemers sê (Goodwin en Goodwin, 1996:134–136).

4.9. DIE ROL VAN DIE NAVORSER

Tydens data-insameling moet die navorser bewus wees van moontlike veranderinge om een van die volgende redes (Vermeulen, 1998:23):

- Die gekose steekproef,
- Metodes wat gebruik is,
- Probleme wat mag opduik,
- Data-insameling.

Die rol van die navorser is om geen veronderstellings en/of aannames te maak oor hoe die deelnemers sal optree, wat hulle glo en hoe hulle die werklikheid ervaar nie. Die navorser moet verklarings deur respondente waarneem en interpreteer en aanvaar as hulle sienings. Navorsers moet terselfdertyd oor respondente se houdings en waardes besin (Goodwin en Goodwin, 1996:110-112).

Dit is duidelik dat die navorser 'n belangrike en deurlopende rol in die navorsing speel, dermate dat hy/sy as instrumeneel tot kwalitatiewe navorsing beskou word. Dit was dus noodsaaklik dat die navorser deurentyd 'n neutrale posisie moes behou, ten spyte van die noue, persoonlike kontak met respondente.

Dit was belangrik ten einde die verskynsel (fenomeen) in sy kompleksiteit te verstaan en op 'n gebalanseerde, dog kragtige wyse verslag daaroor te doen.

4.10. DATA-ONTLEDING

Volgens Vithal en Jansen (1998:27) is data-ontleding die proses om sin te maak uit al die versamelde data. Data-analise in kwalitatiewe navorsing is deurlopend - en kom in sowel die pre- as post-insamelingsproses voor.

Data-analise word gedoen om onder andere sleutelbevindings te maak en teorieë te genereer met betrekking tot die fenomeen (Goodwin en Goodwin 1996:142). Tydens die data-insamelingsproses begin die navorser met data-ontleding om die doel van die studie te konseptualiseer, die navorser te help om die fokus van die studie te vind, idees te genereer vir 'n volgende fase van data-insameling en moontlike temas en verhoudinge van die studie te vind (Goodwin en Goodwin 1996:143).

Die dataontledingstegnieke wat in hierdie studie gebruik was, sluit die volgende stappe in:

- o **Organisering en voorbereiding van data**

Data wat ingesamel is, word vir ontleding voorberei. Data wat nie in getikte formaat is nie, is getranskribeer. Die massa inligting is gereduseer deur irrelevante data uit te skakel.

- o **Lees van data**

Die volgende stap is die deurlees van al die data, ten einde 'n algemene indruk te kry en daaroor te reflekteer.

- o **Begin met gedetailleerde ontleding van data**

Die getranskribeerde weergawes van die onderhoude en kwalitatiewe raamwerke is met oop-kodering gekodeer. Volgens Rallis (in Creswell, 2003: 192) kan kodering beskryf word as “*the process of organizing data into chunks before bringing meaning to those chunks.*” Oop-kodering is gebruik om sekere belangrike kategorieë en temas te identifiseer. Kleur merkpenne is gebruik om die verskillende temas en kategorieë van mekaar te onderskei.

- o **Identifisering van subtemas en temas**

Subtemas (wat op die persepsies en ervarings van die skoolhoof, senior bestuursspan, voorsitter van die beheerliggaam en leerders, oor leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skooleffektiwiteit onder moeilike omstandighede by skool X bydra) gebaseer is, is identifiseer en in moontlike temas gesorteer wat kan dien as dinamika wat tot skooleffektiwiteit bydra.

- o **Bespreking van temas**

Tydens hierdie stap is die temas wat die meeste voorgekom het en wat as die belangrikste geag kon word, geïdentifiseer. Die navorser groepeer die persepsies en ervarings van deelnemers onder die temas wat beskou kan word as die dinamika vir skooleffektiwiteit (vergelyk hoofstuk 5).

- o **Interpretasie en verduideliking van data**

Daar is in hierdie stap gepoog om vas te stel wat uit die navorsing geleer is. Die verduideliking van data is gebaseer op die navorser se persoonlike

interpretasie van die navorsingsbevindings of op die afleidings wat gemaak is deur die bevindings.

4.11. BETROUBAARHEID

Betroubaarheid verwys na die kwessie van "... konsekwentheid van die resultate in die proses..." (Goodwin en Goodwin, 1996:138-140). Navorsers is eenparig in hul mening as hulle sê dat wanneer die data-insamelingsinstrumente ontwikkel word en die data georganiseer word, die navorser moet verseker dat enige ander navorser tot dieselfde gevolgtrekkings sou kom wanneer dieselfde instrumente met dieselfde deelnemers gebruik sou word. Daar is wel ruimte vir verskillende interpretasies van data, maar dit sal nie 'n konkrete invloed hê op die betroubaarheid van resultate nie.

Maree (2007:113) is van mening dat die volgende prosedures betroubaarheid van die data-analiseproses bevorder:

- Die gebruik van verskeie databronne - waar data m.b.v. raamwerke, onderhoude en waarneming ingesamel is,
- Bevestiging van rou data - waar elke raamwerk saam met die deelnemers gelees is om te verseker dat hy of sy elke respons wat ingevul is, verstaan,
- Groter betroubaarheid in die kodering van data,
- Bevestiging en bekragtiging van bevindings,
- Beheer ten opsigte van vooroordeel,
- Vermy veralgemening,
- Handhaaf vertroulikheid en anonimiteit.

4.12 GELDIGHEID IN KWALITATIEWE NAVORSING

The Oxford English Dictionary notes that the etymology of 'valid' is a Latin word 'validus' meaning strong, powerful and effective. The English definition includes arguments, proofs and assertions explained as 'well founded and fully applicable to the particular matter or circumstances' (Polkinghorne, 2007:474).

Daarom is 'n gevolgtrekking geldig wanneer daar voldoende bewyse en redes bestaan om te glo dat dit so is.

Creswell (2003:195) omskryf geldigheid as die krag van kwalitatiewe navorsing, aangesien dit verwys na die vlak van akkuraatheid wat in die studie bereik is. Goodwin en Goodwin (1996:140) argumenteer dat geldigheid 'n nou verwantskap met betroubaarheid het. Betroubaarheid is 'n voorvereiste vir geldigheid. Wat ook al die betroubaarheid van 'n studie in gevaar stel, sal ook 'n gevaar vir die geldigheid daarvan inhou.

Leedy en Ormrod (2005:100) meen dat kwalitatiewe navorsers dikwels kristallasie gebruik om hul data te bevestig. Die navorser het gepoog om met 'n variasie van deelnemers wat die studie geselekteer word, die geldigheid van die navorsing te versterk.

4.13. ETIESE OORWEGINGS VAN DIE STUDIE

De Vos (1998:240) verduidelik die begrip *eties* as 'n stel morele beginsels voorgestel deur 'n individu of 'n groep wat dan op wye vlak aanvaar word. Dit word dan 'n stelreël, 'n rigsgnoer, wat verwagtinge stel vir gedrag rakende die beste optrede teenoor respondente, werkgewers, borge, mede-navorsers, assistente en studente. Etiese riglyne vorm die standaard en basis waarteen die navorser sy eie optrede moet evalueer.

Etiese beginsels moet dermate deur die navorser geïnternaliseer word dat alle besluitneming eties gelei word en deel van die navorser se leefstyl word. Navorser volg/gehoorsaam die volgende etiese riglyne in dié studie:

o Vrywillige deelname

Leedy en Ormrod (2005:101) hou vol dat enige deelname in 'n studie absoluut vrywillig moet wees. Vrywillige deelname beteken dat mense nie gedwing moet word om aan die navorsing deel te neem nie. Die deelnemers was onder geen verpligting om aan hierdie studie deel te neem nie. Die doel van die studie is aan hul verduidelik asook die voorwaardes van die data-insamelingsproses. Dié wat ingestem het om

deel te neem, het ook die kwalitatiewe raamwerke aanvaar en daarmee voortgegaan.

o **Ingeligte toestemming**

Nou verwant aan vrywillige deelname is die aspek van ingeligte toestemming. Dit beteken dat deelnemers aan die navorsingsproses voldoende inligting oor die doel, sowel as die geloofwaardigheid, van die navorsing moet ontvang (Cohen et al., 2000:51).

Die volgende etiese prosedure is in die studie gebruik om ingeligte toestemming te verseker:

- o Die prosedures van die studie is aan die opvoeders beskryf,
- o Die doel van die studie is met hulle gedeel,
- o Dié wat deel vorm van die studie is ingelig (steekproef),
- o Hulle is ingelig oor hoe hulle moontlik kan baat vind by die studie,
- o Hulle is ingelig oor hoe die vertroulike rekords gehou sal word en watter metodes gebruik sal word om dit vertroulik te hou,
- o Hulle het verseker dat hul deelname vrywillig is en dat hulle kan onttrek as hulle ongemaklik voel.

Vertroulikheid en anonimiteit

Trochim (2001:24) verklaar dat vertroulikheid en anonimiteit die twee standarde is wat help om die privaatheid van deelnemers aan navorsing te beskerm. “Deelnemer-vertroulikheid” wat aan opvoeders gewaarborg is, bied aan deelnemers gemoedsrus dat geïdentifiseerde inligting nie aan ander, wat nie direk by die studie gemoeid is nie, gelek sal word. Cohen *et al.* (2000:61-62) maak die volgende onderskeid tussen vertroulikheid en anonimiteit:

- o **Vertroulikheid** - hoewel die navorser weet wie die deelnemers is, sal hul deelname nie aan ander bekend gemaak word nie. Data en bevindinge wat opgelewer is sal ook nie bekend gemaak word nie.

o **Anonimiteit** - die inligting wat deelnemers aan die navorser verskaf, sal nie hul identiteit openbaar nie. Die naam van die skool word nie in die studie bekend gemaak nie en staan slegs as skool X bekend. Leerders en ander deelnemers word deur letters geïdentifiseer.

Die reg op privaatheid

According to Cohen and Manion (1994:365), the right to privacy extends to all information relating to a person's physical and mental condition, personal circumstances and social relationships which is not already in the public domain. It gives the individual or collectively the freedom to decide for themselves when and where, in what circumstances and to what extent their personal attitudes, opinions, habits, eccentricities, doubts and fears are to be communicated to or withheld from others.

Farnham en Pimlott (1995:48) meld dat navorsers voorsorgmaatreëls moet tref om te verseker dat inligting nie per abuis openbaar word nie. Inligting en data wat in die studie ingesamel is, sal volgens die universiteit se voorskrifte vir vyf jaar in veilige bewaring by die studieleier van die betrokke navorser gestoor word en daarna vernietig word sodat dit nie onregmatig en om die verkeerde redes deur ander gebruik word nie.

Met die skryf van die verslag, het die navorser op 'n sensitiewe wyse opgetree en het ekstra voorsorg getref om die deelnemers te alle tye te beskerm. Deur die behoud van hierdie etiese voorwaardes, is die deelnemers nêrens in die hele navorsingproses mislei nie.

4.14. VERSLAGGEWING VAN RESULTATE

Dit beskryf begrip en verstaanbaarheid in detail en maak dit vir die potensiële leser makliker om te volg. 'n Goeie kwalitatiewe navorsingsverslag bestaan uit:

- o Kwalitatiewe beskrywing,
- o Data-gebaseerde veldnotas,
- o Werklike aanhalings van deelnemers,
- o Navorser se interpretasies,

- Gevolgtrekking of slotsom.

Hierdie studie het 'n aantal spesifieke fokuspunte gebied en direkte aanhalings is as illustrasies met betrekking tot spesifieke gevoelens en persepsies van deelnemers gebruik. Die volledige data-ontleding is in hoofstuk 5 gedoen.

4.15 GEVOLGTREKKING

Die navorsingsontwerp en metodes wat in die studie toegepas is, is bespreek om aan te toon hoe die navorser die data ingesamel het. Hoofstuk vyf bevat die data-analise. Dit bied groter duidelikheid oor die ervarings en persepsies van die skoolhoof en senior bestuurspan, onderwysers, leerders en ouers oor leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skoleffektiwiteit onder moeilike omstandighede bygedra het.

In hoofstuk 5 sal die data wat by skool X ingesamel is ontleed en geïnterpreteer word.

HOOFSTUK 5

DATA-ONTLEDING - EMPIRIESE STUDIE

5.1 INLEIDING

Die doel van die empiriese studie is om te bepaal watter leierskaps- en bestuursdinamika tot skooldoeltreffendheid onder disfunksionele omstandighede bydra. Deur die data te gebruik wat deur middel van die gestruktureerde onderhoud en gegewe kwalitatiewe raamwerke in skool X ingesamel is, sal hierdie hoofstuk hoofsaaklik handel oor die analise en bespreking van ingesamelde data. Die navorser se eie waarneming van die algemene skoolklimaat en -kultuur in skool X, word ook kortliks bespreek.

5.2 STEEKPROEF

Aangesien die studie ten doel het om te bepaal watter leierskaps- en bestuursdinamika tot skooldoeltreffendheid onder swak sosio-ekonomiese omstandighede bydra, is skool X gepas omdat dit in 'n lae inkomste gebied, in 'n informele nedersetting, gevestig is. Ten spyte daarvan dat skool X in 'n swak sosio-ekonomiese omgewing geleë is, is die skool se funksionaliteit en prestasie uiters effektief, merkwaardig en opvallend.

5.2.1 SKOOL X

Skool X is geleë in die Tshwane-distrik in Gauteng. Die skool is in Januarie 2005 amptelik gestig en geopen. Die skool beskik oor 1992 leerders en 72 personeellede. 80% van die ouergemeenskap is nie opgelei ("educated") nie, 18% is hoërskool-skoolverlaters en slegs 2% het na skool gegradeer.

Skool X presteer en funksioneer effektief, ten spyte van die swak sosio-ekonomiese omgewing waarin dit geleë is.

Die geheelbeeld van die skoolgebou is dat dit ruim is. Daar is tweeverdiepinggeboue met 24 permanente en 4 tydelike klaskamers waar leerders onderrig ontvang. Die skoolterrein vertoon skoon en netjies, wat iets oor die leerders en personeel se trots op hul leeromgewing sê. Die fasiliteite getuig daarvan dat dit 'n opvoedkundige instelling is waar leerders in 'n goeie omgewing, kwaliteitonderrig kan ontvang. Die toekennings, ererol, personeel- en prefekfoto's, skoollied en skoolwapensimboliek, sowel as die visie- en missiestelling teen die mure binne die administratiewe gebou, is 'n toonbeeld van die positiewe geesdrif in skool X. Vir die afgelope vyf jaar handhaaf skool X 'n matriekslaagsyfer van om en by 95% en slaag ongeveer 78% van leerders met universiteitstoelating. Die skool se eerste prioriteit is akademies, aangesien kultuur- en sportaktiwiteite in mindere mate beoefen word.

5.2.2 PROFIEL VAN DEELNEMERS

Data-insameling het geskied met behulp van gestruktureerde oop onderhoude en kwalitatiewe raamwerke en die profiel van deelnemers lyk soos volg:

5.2.2.1 Kwalitatiewe raamwerke

Tabel 5.1: Deelnemers - kwalitatiewe raamwerke

Deelnemer	Ouderdom	Geslag	Hoogste Kwalifikasie	Jare ondervinding
A: Departements- hoof	44	Manlik	BEd (Hons)	20
B: Onderwyser (posvlak 1)	30	Vroulik	BEd	8

C: Onderwyser (posvlak 1)	32	Manlik	HOD	9
D: Onderwyser (posvlak 1)	27	Manlik	BEd	4
E: Waarnemende adjunkhoof	48	Vroulik	BA(Hons); BEd	23

5.2.2.2 Gestruktureerde onderhoude

Tabel 5.2: Deelnemers – gestruktureerde onderhoude

Deelnemer	Ouderdom	Geslag	Kwalifikasie	Jare by skool
Senior leerder (verteenvoor- dige raad van leerders)	17	Manlik	Gr 11	4
Beheer- liggaam- voorsitter	62	Manlik	Bou-bedryf: konstruksie- spesialis	10
Adjunkhoof	44	Manlik	HOD	10

Skoolhoof	39	Vroulik	BSc(Hons); HOD	9
-----------	----	---------	-------------------	---

5.3 ONTLEDING EN VERSLAGDOENING VAN RESULTATE: GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDE

Data-ontleding sluit dataredusering en -interpretasie in. Data is ingesamel met behulp van kwalitatiewe raamwerke wat deur onderwysers ingevul is en gestruktureerde oop onderhoude wat aan 'n leerder, die skoolbestuur en beheerliggaam gestel is.

Die navorser het die vrae wat by die gestruktureerde onderhoude gebruik is, gebaseer op die model van dinamika vir skoolleeffektiwiteit (Figuur 1.1). Daar is ook besluit om die kwalitatiewe raamwerk op die elemente van die model te baseer en dus elke individuele deelnemer die geleentheid te gee om die suksesverhaal aan die hand van sy/haar eie persepsie en ervaring ten opsigte van 'n spesifieke element weer te gee. Die elemente van die model van dinamika vir skoolleeffektiwiteit is dus as kriteria gebruik om te bepaal waarom skool X ten spyte van die swak sosio-ekonomiese omgewing waarin dit geleë is, akademies goed presteer.

Die data wat deur die gestruktureerde onderhoude genereer is, is in diepte bestudeer en daar is veral aandag geskenk aan die persepsies en ervaringe van die skoolhoof, senior bestuurspan, voorsitter van die beheerliggaam en leerders, oor leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skoolleeffektiwiteit onder moeilike omstandighede by skool X bydra. Die navorser groepeer hierdie persepsies en ervaringe van respondente onder die volgende dinamika vir skoolleeffektiwiteit, soos uit die literatuur geïdentifiseer:

5.3.1 EFFEKTIEWE SKOOLLEIERSKAP

Oor die afgelope drie dekades het verskeie navorsers die effek van leierskap op skoolleeffektiwiteit en -sukses nagevors. In verband met

skooleffektiwiteit en -sukces beskou die meeste navorsers leierskap as 'n drywer tot verandering (Hallinger en Heck, 2010:147-149).

Die volgende is voorbeelde van respondente se reaksies tydens die gestruktureerde onderhoude. Die respondente word telkens by die onderskeie reaksies vermeld:

School X is well known for good academic results. What do you think makes your school effective and successful?

Leerder: ***“Number one I can say our principal. I think the leader of the school is dedicated in her leadership.”***

What are your perceptions about the contribution of leadership to school effectiveness and success?

Beheerliggaam-voorsitter: ***“If you’ve done the right thing the first time, then you are going to be successful. We get the good principal the first time when we started. A democratic leading style is seen at this school. The principal - she will give people more time to express themselves and come up with suggestions.”***

Adjunkhoof: ***“Our staff participate a lot in staff meetings. The principal who is in charge now, is very good and democratic.”***

Skoolhoof: ***“There is a saying that an energetic leader is a pillar of all strength in any school...effective leadership can lead any organisation to the point it wants to be, that I strongly believe in.”***

Why do you think good leadership is important?

Adjunkhoof: ***“You see, you get various types of leadership styles...the principal intertwines autocratic and democratic leadership. Because using one style of leadership only, will end up hampering the effectiveness of the school.”***

Uit die data is dit opvallend dat die reaksie van elk van die respondente op die vraag rondom effektiwiteit en skoolleierskap na die skoolhoof as leier van skool X verwys. Hul reaksies is telkens ooreenstemmend en dit is duidelik dat die skoolhoof se rol beduidend is wanneer daar na

leierskap in die skool verwys word. “Leaders are strong believers in setting an example because they know this influences individuals in the school organisation” (Southworth, 2004:102).

Navorsing toon dat onderwysers hul leiers se voorbeeld volg en bepaal of die leiers se optrede en handeling oor tyd konsekwent is. Sodoende toets hulle dus of leiers dit wat hul sê, self uitvoer, self doen en leef (Southworth, 2004).

Dit is die adjunkhoof van skool X se persepsie en ervaring dat spesifieke leierskapstyle met effektiewe leierskap te make het. Die adjunkhoof meen verder dat outokratiese en demokratiese leierskap interafhanklik in skool X gebruik word, aangesien die gebruik van slegs een leierskapstyl die effektiwiteit van die skool sal beperk.

Die beheerliggaamvoorsitter se persepsie en ervaring verskil in 'n mate hiervan. Hy meen dat die skoolhoof demokraties optree deurdat sy belanghebbendes meer tyd gun om hulself uit te druk, met voorstelle by vergaderings vorendag te kom en, wanneer dit by besluitneming kom, neem sy die voorstelle in ag. Ook bied die skoolhoof, volgens die beheerliggaamvoorsitter, aan ander belanghebbendes die kans om hul bydraes met besluitneming te lewer (Kruger, 2003).

Uit die data blyk dit dat leierskap vir belanghebbendes in skool X grootliks op die skoolhoof, en haar rol in die organisasie, fokus.

5.3.2 MOTIVERING VAN LEERDERS EN PERSONEEL

Ten opsigte van motivering in skool X, openbaar die data geen duidelike ooreenkomste nie - wél gemengde reaksie van die onderskeie respondente rondom hul persepsie en ervaring oor hoe hul in skool X gemotiveer word.

Dat respondente wel op 'n manier gemotiveer word, is uit die data sigbaar. Volgens Prinsloo (2003:139) bly dit vir die skoolbestuur belangrik om individue te motiveer sodat gestelde doelwitte bereik kan word. Gebruik of verontagsaming van bestuursbeginsels kan positief of negatief op prestasies, asook die behoud van harmonieuse verhoudings

in die skool, in werk. Die rol van die onderwysleier, óók om te motiveer, kan nooit oorbeklemtoon word nie en is volgens Cronje *et al.*(2004:174) deurslaggewend vir skoolsukses en -effektiwiteit in die skoolorganisasie.

Die volgende is voorbeelde van respondente se reaksies in terme van motivering in skool X:

What is your experience regarding learner motivation to perform effectively?

Leerder: ***“As learners we get motivation from teachers; they send some motivational speakers, there are some pastors early in the mornings and they send known people to give us guidance how to do in school. We get motivated seeing our teachers being dedicated to do their job - it motivates us to do our job as well.”***

What is your experience about the continuous motivation of staff and learners at your school?

Beheerliggaamvoorsitter: ***“We continue to motivate our staff and everybody in the school. If management does not motivate staff the production will be zero. But if they motivate the staff, production will become very successful.”***

How are you motivated to continuously contribute to academic success of your school?

Adjunkhoof: ***“We encourage staff to be motivated, we give them praise for their achievements, it motivates them and brings success in the school. I sometimes attend motivation sessions which the district organises for us.”***

Skoolhoof: ***“I am motivated because I love my job. I’ve got passion and I want to make that difference...what motivates me even more is when somebody is trying very hard and if children want to be taught.”***

Wat wel opvallend is uit die data, is dat skoolbestuur en skoolbeheerliggaam die personeel by skool X aanmoedig en motiveer om sukses te behaal. Die beheerliggaamvoorsitter is onder andere van

mening dat, indien personeel gemotiveer is, produktiwiteit in die skoolorganisasie suksesvol sal wees. Leerders word gemotiveer deur die toewyding van onderwysers en volg sodoende die voorbeeld om ook toegewyd te wees. Dit blyk dus ook duidelik uit die data dat die personeel van skool X navolgenswaardige rolmodelle vir die leerders is en dat die skoolhoof en onderwysers se toewyding leerders tot goeie prestasie aanmoedig.

5.3.3 DEELNAME AAN DIE BESLUITNEMINGSPROSES

Deelname aan die besluitnemingsproses is kritiek vir 'n skoolorganisasie se vermoë om nuwe idees en individueel-behoue kennis tot innoverende prosedures, dienste en eindprodukte te omskep. Leiers in deelnemende omgewings kan die idees en metodes wat tot 'n hoër kwaliteit van leierskap sal bydra, verhoog (De Dreu en West, 2001).

Deelnemende besluitneming, wat kenmerkend van die deelnemende model is, kan bystand verleen om struikelblokke tussen individue in die skoolorganisasie te verlaag. Dit kan dus 'n atmosfeer skep waar innoverende idees voorgestel en verfyn word, met minimum sosiale risiko (West, 2002).

Deelnemende leiers skep vir onderwysers en ander belanghebbendes, soos ouers, die geleentheid om betrokke te wees in besluitnemingsprosesse in die skoolorganisasie. Daar word geglo dat onderwyser-deelname die verbintenis van besluite wat geneem word om gewilligheid te bevorder, verhoog (Erez, 1993).

Wat opvallend is uit die data, is die reaksies van die skoolhoof, adjunkhoof en beheerliggaamvoorsitter ten opsigte van die wyse waarop hul die personeel, ouers en leerders by skoolaktiwiteite betrek. Dié respondente se reaksies getuig daarvan dat personeel en ouers grootliks betrek word by verskeie skoolverwante aktiwiteite en sake, maar word dit egter ook duidelik uit die data dat alle belanghebbendes nie deel vorm van die *besluitneming* by skool X nie. Die volgende is voorbeelde van hul reaksies:

What is your experience regarding the involvement of staff in the decision-making process?

Adjunkhoof: ***“You need to be transparent and give them information. Every morning we hold briefing meetings where we give information. We involve them by giving them projects to run and then they also realise that they are leaders. It motivates them if they feel like leaders.”***

Skoolhoof: ***“Very critical. I’m involving the teachers in everything we do in school. Teachers are our ears out there and they are aware of challenges. We have briefing meetings for teachers every morning.”***

Beheerliggaamvoorsitter: ***“You must involve everybody and give them information on which they can give a shared opinion on certain decisions. For example the briefing meetings held for staff in the mornings.”***

What is your experience regarding the involvement of parents in the decision-making process?

Adjunkhoof: ***“We involve parents through parents meetings and we issue report cards to parents and newsletters. We also involve them through fundraising activities.”***

Skoolhoof: ***“We’ve got parents evening(s), where we call parents once a term to come and talk about the performance of the learners and challenges that we might have; we share information with parents - one on one meetings with parents are crucial.”***

Uit die data kan bepaal word dat ouers meer ingelig word oor skoolverwante sake, as wat hul ‘n betrokkenheid by besluitneming in skool X het. Ouers is grootliks betrokke by skoolverwante aktiwiteite waar hul deel vorm van onder andere belangrike besluite met begrotingsvergaderings en fonds-insamelingsprojekte in skool X.

What is your experience regarding the involvement of learners in the decision-making process?

Adjunkhoof: ***“The learners are part of RCL and the RCL is very effective and in some instance you give them projects like fundraising and sporting activities...The RCL helps teachers with school-related decisions.”***

Skoolhoof: ***“We share information with children; unfortunately we only have assembly for the children on Monday mornings. It is a big school and makes it difficult to assemble 1900 learners every day.”***

Leerders wat op die verteenwoordigende leerderraad dien, is 'n deel van die besluitnemingsprosesse waar dit hulle belange raak, soos in bostaande reaksie van die adjunkhoof vermeld.

5.3.4 KOMMUNIKASIE

Volgens Prinsloo (2003:166) word effektiewe kommunikasie as 'n voorvereiste vir alle ander bestuursfunksies in die skool beskou. Beide die skoolhoof en adjunkhoof, wat op die skoolbestuur dien, het goeie kommunikasie as dinamika of drywer vir skoolsukses en effektiwiteit geïdentifiseer. Hul persepsie of ervaring gegewe die vraag: “Which dynamics or drivers according to your perception and experience contribute to your success and effectiveness?”, dui daarop dat goeie, sowel as opwaartse en afwaartse, kommunikasie tussen bestuur en personeel tot skool-effektiwiteit bydra. Hul stem ooreen op die vraag van hoe effektiewe kommunikasie in skool X sukses en effektiwiteit verseker.

Voorbeelde uit die twee respondente se reaksies is as volg:

Adjunkhoof: ***“Good communication between management and staff.”***

Skoolhoof: ***“Communication flowing from me down, but also down-up; one needs to listen to that coming from the ground up.”***

Uit die data kan vasgestel word dat die skoolbeheerliggaam goeie kommunikasie met ouers as prioriteit beskou. Dit sluit kommunikasie met ouers in soos een-op-een vergaderings en begrotings- en dissiplinêre vergaderings.

Die volgende is voorbeelde van dié respondent se reaksies:

Why do you think is two-way communication between the parent community and the school so important to ensure an effective school?

Beheerliggaamvoorsitter: ***“You must be open to the parent, even in the budget of the school, you give everything.”***

Please give an example of good two-way communication between the school and parents?

Beheerliggaamvoorsitter: ***“We call regular meetings with parents and also one on one meetings. We call the child, parents, principal and a member of the SGB to discuss a problem or wrong thing done by a child.”***

Dit word ook duidelik uit die data dat die voorsitter van die beheerliggaam effektiewe kommunikasie aanmoedig deur die skool gereeld te besoek en met die nodige belanghebbendes relevante vergaderings te belê.

Beheerliggaamvoorsitter en skoolbestuur stem ooreen, en veronderstel albei, dat hul nuusbriewe gebruik om met ouers te kommunikeer en inligtingsvergaderings hou om met personeel te kommunikeer. Uit die data kan ook vasgestel word dat hul persepsie van effektiewe kommunikasie in skool X, op 'n oopkommunikasiesisteem, waar elkeen ingelig is rakende schoolsake, gegrond is.

Die volgende dien as voorbeelde van hul reaksies:

How does effective communication in your school ensure success and effectiveness?

Adjunkhoof: ***“We communicate with teachers in various ways. We hold briefing meetings every day; we also use newsletters to parents and the schools intercom system. Everybody must be on the same track on what happens in school.”***

Skoolhoof: ***“Communication is key. We use an open communication system; my door is always open. We use newsletters to communicate***

to parents and briefing meetings as main communication method to teachers.”

Uit die bovermelde reaksie van die respondent is dit duidelik dat alle belanghebbenes goed ingelig word oor alle aktiwiteite wat in die skool plaasvind en dat 'n hoë premie geplaas word op eerlike openlike kommunikasie. Die skoolhoof bevorder ook twee-rigting kommunikasie tussen haar en die personeel.

5.3.5 HARMONIEUSE VERHOUDINGE

“The term “human relations” is broad and refers to the interactions between people in all manners to achieve some purpose. It also refers to knowledge about human behaviour and the ability to work well with people” (Rue en Byars, 2007:6).

Uit die data kon vasgestel word dat daar van goeie, hamonieuze verhoudinge tussen verskeie partye in skool X melding gemaak word en hoe dit tot die sukses en effektiwiteit bydra. Daar word telkens na die verband tussen die verhoudings van betrokke partye en skoolsukses verwys.

o Harmonieuse verhoudinge tussen onderwysers

Die beheerliggaamvoorsitter reageer deur te sê dat goeie verhoudings tussen personeellede tot beter werksomstandighede vir almal in skool X bydra. Vir 'n skool om goeie resultate te lewer en sukses te verseker, moet spanwerk plaasvind. Om deel van 'n span of groep te wees en saam te werk, hou voordele vir beide die individu en skool as geheel in; die moraal van spanlede is onder andere hoër as hul in harmonie saamwerk (Squelch en Lemmer, 1994:70).

Die volgende dien as voorbeeld van die respondent se reaksie:

How do sound and harmonious relationships contribute to the success story of this school?

Beheerliggaamvoorsitter: ***“To build on good relationships amongst staff members. Good relationships amongst staff leads to better***

working conditions, and to get good results and success in the school, teamwork must be evident.”

Adjunkhoof: ***“When all of us get along well and have a good relationship with one another, things work out well in the school.”***

Skoolhoof: ***“When relationships are sound, it means that it is good. People can work together towards success in the school if they are in good relation with one another.”***

o Harmonieuse verhoudinge tussen leerders

Die leerder veronderstel dat goeie verhoudinge tussen leerders tot sukses bydra, aangesien spanwerk en samewerking in die klas plaasvind.

Why do you think good relationships between people helps with success and effectiveness?

Leerder: ***“Good relationships between us learners helps contributing to be successful in my class, because we have set a partnership and teamwork; and we want to get things 100% in class.”***

Daar bestaan dus ook 'n ooreenkoms tussen die reaksie van die beheerliggaamvoorsitter en die leerder, aangesien beide van mening is dat spanwerk onder belanghebbendes tot goeie en harmonieuse verhoudinge bydra en dus skooldoeltreffendheid verseker.

o Harmonieuse verhoudinge tussen leerders en onderwysers

Uit die data kan vasgestel word dat 'n goeie verhouding tussen 'n leerder en onderwyser, 'n leerder vertrouwe gee om na 'n onderwyser te gaan om hulp indien hy of sy dit benodig. Dus word dit duidelik dat 'n vertrouensverhouding tussen leerder en onderwyser, volgens die respondent, op 'n goeie verhouding dui. Volgens Squelch en Lemmer, (1994:75) het dit beter prestasie tot gevolg en is produktiwiteit en prestasiekwaliteit hoër.

Leerder: ***“Some learners who have problems with maths, they don’t go to the teacher, so that good relationship can enable the teacher to help the learner and the learner to get help from the teacher.”***

5.3.6 TOEWYDING ONDER PERSONEEL EN LEERDERS

Die volgende dien as voorbeelde van die persepsies en ervarings van respondente rakende toewyding onder personeel en leerders in skool X.

What is your perception about dedicated, passionate and determined staff and learners working for success in school X?

Leerder: ***“I think staff and learners that are passionate and dedicated makes a school succesfull because dedication ensures that everything is in place and in order all the time.”***

Beheerliggaamvoorsitter: ***“My perception about dedication comes together with what I said earlier to be a team, working together.”***

Adjunkhoof: ***“Passion and dedication in your job, gives me the idea that I want to be at work. And working where I want to be, is passion.”***

Skoolhoof: ***“Determination is what drives us towards success in the school. If we are determined to obtain good results and work hard, success will occur.”***

Deur die klimaat en kultuur in skool X te bestuur, skep skoolbestuur ‘n omgewing waarin onderwysers en leerders positief en entoesiasties tot die sukses van onderrig- en leeraktiwiteite bydra (Van Deventer en Kruger, 2003:14).

Volgens Kamper en Mampuru (2006:557) kulmineer dit in ‘n positiewe *skoolklimaat* van algemene *toewyding* aan skooleffektiwiteit in skool X. Die skoolklimaat en leierskapsgedrag vorm ‘n geïntegreerde geheel, ten einde ook skooleffektiwiteit onder disfunksionele en swak sosio-

ekonomiese omstandighede te verseker. Die verwantskap tussen *skoolklimaat en -kultuur, leierskap en bestuursmeganismes* en dit wat onderliggend onder beide weergegee word, het dus 'n positiewe invloed op die *toewyding* tot skooleffektiwiteit van al die onderwysvennote wat by die skool betrokke is.

5.3.7 ERKENNING VAN PERSONEEL EN LEERDERS

“Letting teachers know they’re doing a good job and recognising their achievements publicly goes a long way toward making them feel appreciated” (McBer, 2000).

Erkenning van personeel, leerders en ouers kan uit die data geïdentifiseer word en kan daar afgelei word dat dit 'n kardinale rol in skool X speel. Erkenning dien as drywer vir beter leerderprestasie, verhoogde onderwysertoewyding en ouerdeelname, dermate dat ouers deel van hulle kinders se prestasies voel.

Respondente se reaksies het aangedui dat erkenning van personeel, leerders en ouers verskil en elk op 'n ánder wyse erkenning vir hul prestasies, goeie onderrig en deelname ontvang. Hiermee word daar dus na die erkenning van personeel, leerders en ouers verwys. Daar word telkens op relevante ooreenkomste en verskille gewys.

o Erkenning van personeel

What do you do in your school to recognise and appreciate achievements of educators?

Adjunkhoof: ***“Normally they engage with national teaching awards and they got prizes from the district. We also award the top performing class and that is where the teacher comes forward for a trophy or certificate.”***

Skoolhoof: ***“Teachers, we are giving them awards for performance every year after the results. Last term we did the top performing class award; the teacher feels valued in this case.”***

Die ooreenkoms tussen die adjunkhoof en skoolhoof se reaksies maak dit duidelik dat onderwysers belangrik en gewaardeer voel as hul erkenning vir hul harde werk en prestasies ontvang.

o Erkenning van leerders

What do you do in your school to recognise and appreciate achievements of learners?

Leerder: ***“Since the year 2006 the first matriculants had produced the best results, until last year. We recognise people and children that are doing good, and then they want to do even better.”***

Skoolhoof: ***“You know...what we do per term, we have top achievers; a list of top achievers every term. We recognise them per term and it encourages them to perform well and that is what keeps our results high.”***

Adjunkhoof: ***“For learners I will say we’ve got awards; we give them emblems and honor them with jackets.”***

Wat die erkenning van leerders betref, stem bostaande respondente ooreen dat erkenning aan leerders se uitstaande prestasies, leerders aanspoor om selfs nog harder te werk om optimale prestasie te bevorder. Die goeie akademiese prestasie van die verlede stel dus ‘n hoë verwagting aan Graad 12 leerders om vorige prestasies te ewenaar of te verbeter. Dit is duidelik dat ‘n klimaat by skool X geskep is waar hoë akademiese prestasie hoog geag word.

o Erkenning van ouers

What do you do in your school to recognise and appreciate achievements of parents?

Adjunkhoof: ***“Parents... we will usually recognise them through just taking the lead in governance.”***

Skoolhoof: ***“The parents are also recognised and we are thanking them for their participation.”***

Alhoewel ouers tog erkenning ontvang, verskil dit van dié aan personeel en leerders in die opsig dat die wyse waarop dit geskied nie in die data vermeld word nie.

5.4 DATA-ONTLEDING EN VERSLAGDOENING VAN RESULTATE: KWALITATIEWE RAAMWERKE

Soos vroeër in hoofstuk 4 vermeld is data ingesamel met behulp van kwalitatiewe raamwerke aan onderwysers en gestruktureerde oop onderhoude aan 'n leerder, die skoolbestuur en beheerliggaam.

Alle antwoorde en kommentaar is vir die belangrikste temas bestudeer. Die temas kom uit die literatuur en, veral ook, van die model wat as konseptuele raamwerk vir die studie dien. Tendense, patrone, ooreenkomste en verskille in die inhoud van elke bespreking, het deel van die analise uitgemaak (Niewenhuis, 2007:103).

Die data, wat uit die raamwerke genereer is, is in diepte bestudeer en is daar veral aandag geskenk aan die persepsies en ervaringe van die onderwysers van die skool oor leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skool-effektiwiteit onder moeilike omstandighede bydra.

Die navorser groepeer hierdie persepsies en ervaringe van onderwysers by skool X onder die volgende temas (dinamika) vir skool-effektiwiteit, soos uit die literatuur geïdentifiseer:

5.4.1 EFFEKTIEWE SKOOLLEIERSKAP

Die meeste van die respondente se persepsie en ervaring van leierskap as dinamika vir effektiwiteit in 'n skool, het hoofsaaklik berus op die feit dat dit bepaal word deur 'n sterk bestuurspan, passie, oerbetrokkenheid, onderwyserontwikkeling, deelname, spanwerk, die visie en missie van die skool en deur die motivering van personeel en leerders. Wat leierskap in skool X betref, word daar ook deur respondent A verwys na die “sterk” bestuurspan wat in die geval bepalend is en bydra tot die sukses in die skool.

Die volgende is voorbeelde van reaksies van respondente op die gegewe inleidende sin wat in die kwalitatiewe raamwerk as beginpunt gegee is:

My perception of the school leadership and the success of our school is...

Respondent A: ***“determined by strong management team and educators who are determined to their work.”***

Respondent B: ***“the mission and vision of the school is in line with the successful practice at school on day-to-day running of the school”***

Respondent C: ***“based on the participation of both the educators and the pupils and the determination and dedication we all have.”***

Respondent D: ***“the success of our school is the fact that we all have the same goal which is to achieve educational goals encapsulated in our school vision and mission.***

Daar bestaan 'n ooreenkoms tussen respondent C en D se reaksies en meld hulle dat skoolleierskap en sukses in die visie en missie van skool X gegrond is. Volgens hierdie twee respondente speel die visie en missie 'n belangrike rol in die suksesverhaal van skool X, aangesien elkeen dieselfde doelwit nastreef om opvoedkundige doelwitte te bereik soos dit in die skool se visie en missie omsluit/vervat is.

Hierdie reaksie van respondente kan uit die literatuur versterk/onderskryf word in die sin dat Van Deventer en Kruger (2003) stel dat

die formulering van 'n missie-stelling aan die skoolbestuurspan die geleentheid bied om te reflekteer, aangesien dit as beginpunt dien, rigting bied, inspirerend is en die ideale van 'n skoolorganisasie se sukses en effektiwiteit interpreteer. Lashway (1996) veronderstel dat die visie van die skool ook met skoolsukses verband hou: “A vision is little more than an empty dream until widely shared and accepted. Only then does it acquire the force necessary to change the school organisation and move it in the intended direction of effectiveness” (Lashway, 1996).

Respondent B het ook reageer deur te sê dat die leierskap van skool X in orde is. Dié respondent meen dat onderwysers en leerders die leiers van die skool respekteer, wat wedersydse verhouding versterk en skool-effektiwiteit verseker.

5.4.2 MOTIVERING VAN LEERDERS EN PERSONEEL

“People are motivated by goals which they find personally compelling, as well as challenging but achievable. Having such goals helps people find meaning in their work and enables them to find a sense of identity for themselves within their work context” (Filak en Sheldon, 2006).

Die volgende is voorbeelde van repondente se reaksies op die inleidende sin wat in dié kwalitatiewe raamwerk gegee word:

My perception of cooperation and motivation...

Respondent A: ***“despite of our collective effort, everyone’s ability and potentiality is guaranteed as our school’s success depends on everyone’s attempt to succeed and reach goals.”***

Respondent B: ***“this combined effort leads to cooperation and motivation of an educator.”***

Respondent C: ***“maybe even create teamwork among each other in order to achieve that one common goal of teaching and learning.”***

Wat die persepsie en ervaring van drie van die repondente (A, B en C) rondom motivering as drywer of dinamika vir skool-effektiwiteit en -sukses betref, kom dit duidelik na vore dat spanwerk en 'n kollektiewe

poging deur al die belanghebbendes in skool X, bydra tot die motivering van personeel, ten einde doelwitte te bereik en dus skoolsukses te verseker.

Respondent B maak melding van die onderskeid tussen ekstrinsieke en intrinsieke motivering - en beskryf ekstrinsieke motivering as buitenskools, soos ondersteuning van opvoedkundige liggame deur byvoorbeeld werkswinkels, terwyl intrinsieke motivering binnenskools geskied, byvoorbeeld om leerderonderrig na waarde te ag. Die respondent glo dat dit hom/haar as onderwyser motiveer om te gaan klasgee.

Respondent E verskil egter en voel dat daar tog diegene in skool X is wat om verskeie redes nie gemotiveerd is nie. Die volgende is 'n voorbeeld van dié respondent se reaksie:

Respondent E: ***“there are those who are demotivated because of various situations such as sickness, financial constraints, social problems and also lack of matter in terms of the everchanging curriculum.”***

Wat dieselfde respondent wel óók weergee, is dat diegene wat wel gemotiveerd is, vasberade is om hul studies ter wille van akademiese verryking, en uiteindelijke finansiële voordeel, voort te sit.

5.4.3 DEELNAME IN DIE BESLUITNEMINGSPROSES

Daar kon uit die data, by drie van die respondente (A, B en E), vasgestel word dat onderwyserdeelname in die besluitnemingsproses baie hoog is:

According to my perception the level of staff participation in the decision-making process at the school...

Respondent A: ***“level of participation and decision-making is high as everyone is encouraged to take a role in success of the school.”***

Respondent B: ***“the staff of the school is highly involved in the decision-making process of the school...”***

Respondent E: ***“educators form part of decision-making through various committees, briefing meetings, staff meetings...”***

Volgens dié respondente word personeel aangemoedig om ‘n rol te speel in die sukses van die skool. Hul deelname wissel van betrokkenheid tot besluitneming by komitees, personeelvergaderings en die hersiening van skoolbeleide en dokumente tesame met die skoolbestuurspan en beheerliggaam. Hierdie drie respondente se stellings stem ooreen wat hoë deelname in besluitneming betref ten einde skooleffektiwiteit te verseker.

Dit was ook uit die data-analise duidelik dat twee van die respondente (C en D) verskil het van bostaande persepsies en ervarings ten opsigte van deelname aan die besluitnemingsproses by skool X. Hulle maak melding daarvan dat besluitneming outokraties geskied en hulle uitgesluit is. Die volgende is voorbeelde:

Respondent C: ***“with my experience of the school, I believe the staff involvement in decision-making of the school is autocratic leadership style.”***

Respondent D: ***“at the school they use an autocratic style of teaching an learning, they instruct us.”***

Leiers tree nie altyd konsekwent teenoor alle volgelinge op nie (Hersey en Blanchard, 1998). In sommige gevalle sal algemene riglyne aan hoogs bekwame en gemotiveerde mense gegee word en aan ander, ongemotiveerde en onervare volgelinge, sal presiese riglyne op ‘n baie voorskriftelike wyse voorsien word. In hoofstuk 2 is ‘n volledige bespreking van Hersey en Blanchard se model weergegee, en kan dit só ook in dié geval met bostaande respondente (C en D) se persepsie en ervaring in verband gebring word.

Volgens Hersey en Blachard (1998) is dit in die “opdraggewende styl” (*telling*) waar outokratiese besluite geneem word en is een-rigtingkommunikasie kenmerkend van dié styl. “In this case high task behaviour is combined with low relationship behaviour through one-way communication” (Van Deventer en Kruger, 2003:147).

Die styl word gebruik vir navolgers wat nog onervare, onbevoeg of selfs onwillig is om 'n gegewe taak te verrig. Die ervaring en gewilligheid om te leer van die opvoeders sal 'n rol in die gekose leierskapstyl van die leier speel. Wat belangrik is met die “opdraggewende styl” (*telling*), is dat jong en onervare opvoeders emosionele ondersteuning van hul leiers benodig. As gevolg hiervan behoort opvoeders 'n gevoel van erkenning en waardering te ervaar. Opvoeders moet ook dus weet dat daar 'n behoefte vir sy of haar besondere bydrae in skool X is.

Beide respondente se persepsie is dat onderwysers slegs instruksies ontvang vir dit wat gedoen moet word. Respondent D is van mening dat dit afbreek doen aan die moraal van onderwysers in die skool.

5.4.4 KOMMUNIKASIE

o Skriftelike kommunikasie

“There are few management skills as important to the educational leader as the ability to communicate effectively – both in writing and orally. It is important to have a simultaneous flow of information and ideas from the top down and from the bottom up” (Prinsloo, 2003:156).

Die volgende is voorbeelde van respondente se persepsies en ervarings:

I am very well informed about the school activities, departmental circulars and other information from the department...

Respondent A: ***“the relevant information regarding curriculum and co-curricular activities is circulated to us on time to allow preparation for activities.”***

Respondent B: ***“circulars are distributed to the respective departments and individuals and they are well informed in time.”***

Respondent D: ***“I know about the activities or the circulars and other information regarding my mathematics department.”***

Die reaksies van bostaande respondente gee 'n duidelike aanduiding dat hul goed ingelig is oor skoolaktiwiteite, departementele korrespondensie en dat dit betyds aan hul beskikbaar gestel word.

Respondent C verskil egter en is van mening dat onderwysers slegs soms ingelig word oor aktiwiteite in die skool en departementele briewe wat uitgegee word.

o **Tweerigtingkommunikasie**

Die literatuur bevestig die belangrikheid van kommunikasie in die skoolorganisasie, ten einde skooldoelwitte te bewerkstellig.

Volgens Rue en Byars (2007:39) word tweerigtingkommunikasievaardighede benodig om rigting aan ondergeskiktes te gee, hul te motiveer om opgewonde oor hul werk te raak en in staat te wees om ander mense se menings te aanvaar. Kommunikasie is een van die belangrikste bestuursfunksies. Sonder effektiewe kommunikasie sal dit nie moontlik wees om te beplan, die skool se visie te kommunikeer en doelstellings en doelwitte vir onderwysers, ouers en leerlinge te stel nie. Kommunikasie is die belangrikste instrument in die besluitnemingsproses. Die sukses van die beleidmakingsproses is afhanklik van effektiewe tweerigtingkommunikasie (Prinsloo, 2003:166).

Wat die persepsies en ervarings van die helfte van die respondente betref, is dit duidelik dat tweerigtingkommunikasie in skool X goed gebalanseerd en op 'n aanvaarbare vlak is. Respondent A ervaar dit as 'n bewys van effektiewe kommunikasie as elkeen se bydra, opinie en gevoel in ag geneem en waardeer word.

Die volgende dien as voorbeelde van hierdie deelnemers se reaksies:

I can say that two-way communication between teachers, management and parents is...

Respondent A: ***“at an acceptable level as everyone’s input and opinions is considered before the final decision.”***

Respondent B: ***“well balanced; Gr 12 parents are timeously informed in writing, about parents’ meetings.”***

Respondent D: ***“Every morning we have briefing meetings between management and teachers...we communicate with learners through assembly.”***

Respondent C en E ervaar kommunikasie in skool X as ‘n eenrigting-proses en sê dat deelnemende besluitneming nie belangrik geag word nie. Hul ervaar ook dat ouers meestal nie ingelig word nie, tensy daar met hul gekommunikeer word oor irrelevante kwessies.

Respondent C: ***“it’s only one-way communication between our leader and a certain group.”***

Wat opvallend is, is respondent A se ervaring dat skool X ‘n duidelike skakel van tweerigtingkommunikasie tussen onderwysers, bestuur en ouers het. Dit is ‘n eienskap wat verseker dat skool X as een van die mees effektiewe in die distrik beskou word:

My perception of the success of our school is... ***“a crystal clear link of communication.”***

5.4.5 HARMONIEUSE VERHOUDINGE

As verhoudings tussen mense gesond en goed is, is dit harmonieus (Rue en Byars, 2007). Die volgende is voorbeelde van repondente se reaksies:

My experience about relationships at our school is...

Respondent A: ***“positive as we adhere to the principles in the constitution; dignity and respect for all.”***

Respondent C: ***“Between educator and educator yes the relationship is stimulating, friendly and everyone gets along just fine.”***

Respondent D: ***“Good relationships...”***

Vier van die respondente stem ooreen en beskryf hul die verhoudings in skool X as positief, stimulerend, gebalanseerd en ondersteunend van aard. Behalwe dat menseverhoudings na interaksies tussen mense

verwys om 'n spesifieke doel te bereik, is gesonde, harmonieuse verhoudings tussen belangrike rolspelers in die skoolorganisasie ook van kardinale belang, ten einde effektiwiteit en sukses te verseker.

Respondent B verskil hiervan en ervaar hul verhoudings in skool X as slegs 'n "bietjie gebalanseerd" en sê dat daar tog hier en daar verdeling tussen rolspelers is wat gesonde verhoudings moontlik kan strem. Die voorbeeld wat uitgelig word, is dat die hoof in vergaderings "preek" en dat onderwysers kla oor kwessies eerder as om dit te bespreek en 'n oplossing te vind. Hiervolgens blyk die verhouding tussen die bestuur en personeel slegs redelik gunstig en gesond te wees.

Wat egter opvallend is, is die volgende reaksies van 'n respondent wat daarop dui dat verhoudings tussen personeel, asook tussen leerders en personeel, kardinaal is om 'n positiewe atmosfeer te skep ten einde effektiwiteit te verseker.

Respondent E:

"Professional socialisation is very important because it will create a positive atmosphere for all."

"All stake-holders who work in harmony to achieve the ultimate aim of education."

"They are that of one big family whereby we assist one another even beyond the school environment...we support one another during dark days and also during happiness."

5.4.6 TOEWYDING ONDER PERSONEEL

Uit die data-ontleding het dit duidelik geword dat die persepsie en ervaring rondom die uitstaande prestasies en goeie uitslae van leerders in skool X met harde werk, toegewydheid en gedetermineerdheid van onderwyspersoneel verband hou.

Die respondente het geopenbaar dat hierdie prestasies en goeie uitslae van leerders ekstra insette en harde werk verg. Dit is egter vir die respondente (onderwysers) genotvol om as opvoeders hul bydra te

lewer, hard te werk en toegewyd te wees, aangesien hulle ondersteun word, erkenning ontvang en geprys word.

Die volgende reaksies van respondente lewer bewyse daarvan en stem almal ooreen dat harde werk, toewyding en determinasie aan die effektiwiteit en sukses van skool X gekoppel kan word. Leerders se prestasie en goeie resultate, en die nodige lof en erkenning wat hul daarvoor ontvang, is dít wat hul dryf om selfs nog harder te werk.

The price of success is hard work, dedication and determination to my job at hand. I can identify with the above statement for the following reasons...

Respondent A: ***“My outstanding results every year; educators are applauded for their hard and good work... educators are praised and supported for effort and dedication.”***

Respondent B: ***“Teaching on everyday basis is priority number one for every educator; going the extra mile to dedicate excellence in the school results.”***

Respondent C: ***“All our stakeholders are driven, dedicated and determined: we want great outcomes after our hard work and effort we put in.”***

Respondent D: ***“I’m recognised for my contribution and hard work with learners. Extra lessons; sometimes even during weekends and holidays makes changes in learner performance...an award for best performing class was given to me, making me want to work hard.”***

Respondent E: ***“Teaching and hard work is not only about teaching a subject; it involves going beyond teaching: that is dedication.”***

Deur die klimaat en kultuur in skool X te bestuur, skep die skoolbestuur ‘n omgewing waarin onderwysers en leerders positief en entoesiasies tot die sukses van onderrig- en leeraktiwiteite bydra (Van Deventer en Kruger, 2003:14).

Dit kom uiteindelik ook tot uiting in 'n positiewe *skoolklimaat* van algehele *toewyding* aan skooleffektiwiteit. Die skoolklimaat en leierskapsgedrag vorm 'n geïntegreerde geheel ten einde skool-effektiwiteit ook onder disfunksionele en swak sosio-ekonomiese omstandighede te verseker. Die verhouding tussen *skoolklimaat en kultuur, leierskap en bestuursmeganismes* en dit wat onderliggend onder beide weergegee word, het dus 'n positiewe invloed op die *toewyding* aan skool-effektiwiteit van al die betrokke onderwysvennote by dié skool.

5.4.7 OUERBETROKKENHEID

Ouers kan die leerklimate van die skool op verskeie wyses ondersteun, byvoorbeeld: verskaf rigting aan die missie van die skool, werf vrywilligers om hulp te verleen by skoolfunksies en gemeenskapsprojekte, help deur as mentor op te tree en help skep stabiliteit in die gemeenskap. Ouers se deurlopende ondersteuning en betrokkenheid is belangrik vir die ontwikkeling en die verbetering van die skool. Die skoolhoof, bestuur en onderwysers moet die vertrouwe en respek van die ouergemeenskap wen: "Parents must feel they are valued and accepted as equal partners of the school, as schools are dependent on the support and goodwill of their parent-community and the creation of positive relationships with parents" (Nieuwenhuis en Potvin, 2005).

Wat die persepsies en ervarings van respondente A, B en D rondom ouerbetrokkenheid by skool X betref, is ouers in 'n groot mate deel van die skoolgemeenskap en word hul betrokkenheid by die skool as van kardinale belang beskou. Volgens dié drie respondente is ouers betrokke deur deel te vorm van die besluitnemingsproses, op die beheerliggaam te dien, genoegsame en voldoende kommunikasie oor skoolaangeleenthede te ontvang en by gemeenskapsprojekte van die skool betrokke te raak. Hiermee dan die respondente se ervarings en persepsies rondom ouerbetrokkenheid as bydraende faktor vir skool-effektiwiteit en -sukses:

My perception/experience of the level of parent involvement...

Respondent A: ***“Parents are key principles to day-to-day running of the school. They all form part of the decision-making process through the SGB.”***

Respondent B: ***“Every meeting that has to do with students, parents are involved...the SGB mainly comprise parents of learners.”***

Respondent D: ***“We report about progress of learners to parents every term. Annual general meetings are held with parents once a year. Parents are represented on the SGB...we recruit parents to come serve on nutrition programs (Volunteer Food Handlers).”***

Twee van die respondente verskil egter van bostaande persepsies en ervarings wat ouerbetrokkenheid betref en is van mening dat ouers nie alle kwessies openbaar as hul die geleentheid by die skool kry nie. Ouers wil hulself, volgens respondent E, ook nie werklik tot betrokkenheid by skool X verbind nie. Voorbeelde van hul reaksies is as volg:

Respondent C: ***“Parents are involved but in the manner of coercive...”***

Respondent E: ***“Since implementation of free education in public schools, parents are at the back seat of their children’s education...they don’t feel any burden; their level of commitment is minimal.”***

5.4.8 SKOOLVISIE EN- MISSIE

“The vision and mission must motivate everyone in the school community, so it needs to play on their imagination and willingness to strive towards an ideal. The right words to achieve this are important, as is the ability to formulate an ideal that is inspiring” (Sterling en Davidoff, 2000:93).

Nanus (1992:132) omskryf visie as ‘n realistiese, aanskoulike en geloofwaardige toekoms vir die skoolorganisasie. Dit is die artikulasie

van 'n bestemming waarna die skool moet poog om te streef; 'n toekoms wat in baie opsigte suksesvol is.

Uit die data word dit duidelik en getuig respondente se reaksies van hul positiwiteit en geloofwaardigheid wat hul in die visie en missie van die skool het om sukses, effektiwiteit en kwaliteitonderwys te verseker.

Soos uit die data-ontleding vasgestel, het die visie en missie van 'n skool wel 'n kragtige en positiewe uitwerking op die skoolorganisasie. In die verband, veronderstel Nanus (1992) die volgende:

- Dit verseker toewyding en motivering onder belanghebbendes,
- Dit skep betekenis in die skoolorganisasie,
- Dit stel 'n standaard van effektiwiteit en uitnemendheid,
- Dit oorbrug die hede en die toekoms.

Manasse (1986:133) veronderstel dat visie nie net die uiteindelijke doel van die skoolorganisasie omvat nie, maar ook die proses om daarby uit te kom.

Aangesien respondente by skool X glo dat hulle 'n verskil kan maak, toon belanghebbendes ywer en entoesiasme in die skoolorganisasie. 'n Duidelike visie bied kernbetekenisse wat op ondubbelsinnige wyse bewyse lewer van wat dit beteken om in 'n spesifieke skool te werk; en verskaf dit 'n standaard waaraan onderwysers hul eie pogings kan meet. "People are speaking the same language, they have the same kinds of informal expectations for one another, more common ground" (Lashway, 1996).

Uit die data ontstaan 'n duidelike ooreenkoms in terme van die persepsies en ervarings van respondente rondom die visie en missie van skool X. Gegewe die stelling in die kwalitatiewe raamwerk: "*I believe that a common vision and mission for a school can make a contribution to school effectiveness and success*", het elk van die respondente se reaksies daarop gedui dat die visie en missie van 'n skool sukses definieer; dit alle betrokke partye motiveer om te verseker dat effektiewe onderrig plaasvind en dat dit 'n kollektiewe poging van alle belanghebbendes verg.

Die respondente se reaksies dui onder meer daarop dat belanghebbendes in skool X één doel voor oë het ten einde die visie en missie se sukses en effektiwiteit te verseker. Die respondente sê dat hul vasberade is om die kwaliteit van onderrig en leer in die skool te bevorder.

Die volgende is voorbeelde van respondente se reaksies:

I believe that a common vision for a school can make a contribution to school effectiveness and success...

Respondent A: ***“We believe in a motto in order to make education a societal priority; therefore our collective courage and effort makes us know what our learners’ needs and aspirations are.”***

Respondent B: ***“As the vision of the school states: ‘we strive to attain quality education’... it is clear for it to be achieved, there must be unity and cooperation amongst stakeholders. The vision motivates us all to make education ideal and effective.”***

Respondent C: ***“The schools vision defines success. All the stakeholders have the same goal which is the vision and mission of the school. We are committed to improve the quality of our teaching and learning.”***

Respondent D: ***“Success is to accomplish the vision and mission of the school... we are committed to improve the quality of teaching and learning by involving relevant stakeholders who work in harmony to achieve the aim of education.”***

Dit blyk duidelik uit die bovermelde reaksie van die respondent dat alle belanghebbendes by skool X gedryf word deur hulle strewe om die skool se visie en missie om kwaliteit onderrig en leer te verseker.

5.5 FAKTORE WAT TOT DIE POSITIEWE SKOOLKLIMAAT IN SKOOL X BYDRA

Uit die waarneming by skool X kan die volgende afleidings rondom die skoolklimaat gemaak en uit die literatuuroorsig (vergelyk hoofstuk 3) ondersteun word.

'n Positiewe skoolklimaat kan in verskeie aspekte by skool X waargeneem word: die aard van die werk, die ingesteldheid en gesindheid van belanghebbendes, die argitektuur van geboue en omgewing, die geskiedenis en kultuur van die skool, die organisatoriese strukture en ook die bestuurs- en leierskapstyl van die skool.

Interpersoonlike verhoudinge reflekteer ook die skoolklimaat in die houding, motivering en akademiese prestasies van al die betrokkenes in skool X. Volgens Loukas (2007) verskil skoolomgewings en is daar in sommige skole 'n gevoel van vriendelikheid, uitnodiging en ondersteuning. Die gevoelens en houdings wat deur die skoolomgewing weerspieël word, kan as die skoolklimaat beskou word. By skool X is waargeneem dat belanghebbendes mekaar ondersteun en dat daar 'n gevoel van vriendelikheid bestaan. Die volgende is die reaksie van respondent E by die kwalitatiewe raamwerk onder die volgende beginpunt:

My experience about relationships at our school is ...

“Professional socialisation is very important because it will create a positive atmosphere for all.”

“They are that of one big family whereby we assist one another even beyond the school environment...we support one another during dark days and also during happiness.”

Die meeste navorsers stem ooreen dat skoolklimaat 'n multidimensionele konsep is wat fisieke, sosiale en akademiese dimensies insluit. Die fisieke dimensie sluit in: die voorkoms van die skoolgeboue en klaskamers, beheer en organisasie van klaskamers en die beskikbaarheid van hulpbronne. Die akademiese dimensie sluit in: onderrigkwaliteit en die verwagtings van onderwysers rakende

leerderprestasies (Loukas, 2007). Wat skoolgeboue en klaskamers aan betref, is dit duidelik dat die onderhoud van geboue prioriteit geniet en gereeld aandag ontvang. Kwaliteitonderrig by skool X en leerderprestasie wat verwagtinge van personeel oortref, lewer bewyse daarvan dat 'n sterk akademiese klimaat in die skool heers.

Die skep van 'n positiewe skoolomgewing benodig deurlopende aandag en moeite van elkeen in die skoolorganisasie. Uit navorsing se waarneming by skool X, is die volgende faktore teenwoordig en bevorder dit die positiewe skoolklimaat (Education System Directory, 2001:01):

- 'n Duidelike skoolmissie en –visie,
- Gevestigde verwagtinge vir sukses in die skool,
- Konsekwente lewering van gehalte klaskameronderrig,
- Effektiewe kommunikasie onder belanghebbendes in die skoolorganisasie,
- Hoë en sterk skoolmoraal: leerders en personeel voel goed om by die skool te wees,
- Effektiewe instruksionele leierskap,
- Genoegsame geleentheid vir insette en deelname,
- Vertroue: daar kan op mense in die skool staat gemaak word.

Die volgende reaksies van respondente kan bostaande faktore uit die data steun:

“The vision statement of the school is the door that everyone needs a key for to pass by, because the vision defines success.”

“Another attribute to the success of our school is the fact that we all have the same goal which is to achieve educational goals encapsulated in our school vision and mission.”

“We always stay committed to improve the quality of teaching and learning in the school and we strive to attain a quality of education.”

“I enjoy teaching everyday.”

“We are one big, happy family, we assist and support each other.”

“The level of participation and decision-making is high as everyone is encouraged to take a role in the success of the school.”

“Educators are praised and supported for their effort and dedication.”

“Educators feel very good when opinions are taken into consideration.”

5.6 DIE VERBAND TUSSEN DIE MODEL VAN LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA VIR SKOOLEFFEKTIWITEIT EN DIE GEÏNTERPRETEERDE DATA

o Leierskapsdinamika:

Dit het duidelik uit die literatuurstudie geblyk dat verskeie aspekte van leierskapsdinamika noodsaaklik is om ‘n skoolomgewing te skep waarin onderrig en leer effektief kan plaasvind. Die onderwysleier het twee basiese verantwoordelikhede naamlik die bereiking van voorafbepaalde doelstellings en doelwitte en die skep harmonieuse verhoudings met die personeel, die leerders en die ouers om skooleffektiwiteit te verseker.

Daarom is dit belangrik dat die onderwysleier sy of haar leierskapstyl moet kan aanpas by die situasie om veral jong en onervare onderwysers se optrede te rig en te lei en vertrouwe in ervare en toegewyde personeel te bevestig deur take en die verantwoordelikheid om dit af te handel, te delegeer (sien ook paragraaf 2.3.1.4).

Daar is ook bevind dat die aanwending van verskeie leierskapsmodelle of tipes ‘n positiewe invloed op skooleffektiwiteit uitoefen (sien ook paragraaf 2.3.2). Die empiriese bewyse van die uitwerking van transformasionele leierskap in ‘n skoolkonteks, getuig van die geskiktheid van die tipe leierskap in skole met groot uitdagings vir verandering en verantwoordbaarheid.

Navorsing het verder die belangrikheid van onderwysers as rolmodelle in die opvoedkundige proses getoon en daarom moet onderwysleiers die vertroue en respek van beide leerders en ouers wen.

Daar is verder bevind dat deelnemende leierskap, onderwysleiers se prestasie deur twee motiveringsmeganismes bevorder, naamlik: organisatoriese verbintenis en leiersbemaagtiging. Deelnemende leiers skep vir onderwysers en ander belanghebbendes, soos ouers, die geleentheid om betrokke te wees in besluitnemingsprosesse in die skoolorganisasie. Daar word geglo dat onderwysersdeelname verbintenis tot besluite verhoog en dus 'n positiewe invloed uitoefen op die taakverrigting in die skool (sien paragraaf 2.4.1.2).

Instruksionele leierskap fokus op die kern besigheid van 'n skool naamlik kwaliteit onderrig en leer. Die rol van die skoolhoof as 'n instruksionele leier word deur Brewer en Blasé (2001) beskryf as een wat op instruksie fokus, 'n leergemeenskap bou, besluitneming deel, professionele ontwikkeling vir onderwysers ondersteun en 'n klimaat van integriteit en deurlopende verbetering vestig.

Visionêre leierskap is die vermoë van die onderwysleier om 'n toekomsvisie vir die skool te ontwikkel. Dit is die artikulasie van 'n bestemming waarna die skool moet streef; 'n toekomsblik wat in baie opsigte beter en meer suksesvol is as wat tans in die skool ervaar word. 'n Gedeelde visie gee rigting, stel alle vennote in die skool voor 'n realistiese uitdaging en gee aan elke individu iets wat die moeite werd is om voor te werk en na te strew. Dit is egter van belang dat al vennote met die visie identifiseer, met ander woorde eienaarskap en gedeelde verantwoordelikheid neem vir die realisering van die visie.

Dit blyk dan ook uit die geïnterpreteerde data dat daar sterk leierskap in skool X teenwoordig is. 'n Gedeelde visie en gemeenskaplike doelstellings en doelwitte word in die skool as dryfvere vir skooldoelwitte geïdentifiseer. Dit is ook 'n bewys van sterk visionêre leierskap met 'n skerp fokus op die realisering van voorafopgestelde doelstellings en doelwitte. Uit die reaksie van die respondente blyk dit ook dat die skoolhoof haar leierskapstyl aanpas by elke situasie. Sy bevorder deelnemende leierskap deur personeel en leerders te betrek by die

besluite wat hulle raak maar dit is ook duidelik dat sy oor die vermoë beskik om ook die suksesvolle afhandeling van die formele skoolaktiwiteite af te dwing, indien die situasie dit sou vereis.

Dit blyk ook verder uit die data dat daar sterk elemente van instruksionele leierskap in die skool teenwoordig is omdat daar sterk gefokus word op die kern besigheid van 'n skool naamlik kwaliteit onderrig en leer.

Daar word op onderrig gefokus, 'n leergemeenskap gebou, besluitneming gedeel, professionele ontwikkeling vir onderwysers ondersteun en 'n klimaat van integriteit en deurlopende verbetering gevestig (sien ook paragraaf 2.3.2.4). Dit is laastens duidelik dat die personeel gelukkig is, hulle hulleself as 'n familie beskou en daar harmonieuse interpersoonlike verhoudinge in die skool teenwoordig is.

o Bestuursdinamika:

Bestuursdinamika of dryfkrag in 'n skool fokus op die bereiking van voorafbepaalde doelstellings en doelwitte deur middel van bestuursaktiwiteite soos beplanning, besluitneming, probleemoplossing en effektiewe beheer en evaluering. Die klem is dus op effektiewe taakverrigting. Die onderwysleier moet dus toesien dat personeel take volgens voorafbepaalde standaarde binne 'n bepaalde tydskedule uitvoer.

Daar is egter ook 'n duidelike verband tussen bestuursdinamika en skool-effektiwiteit. Die onderwysleier wat daarin slaag om personeel, leerders en ouers te betrek by die besluitnemingsproses van aspekte wat hulle direk raak, die klem van beheer en monitoring op personeelontwikkeling laat val en nie bloot op negatiewe kritiek nie, mense motiveer deur erkenning en waardering vir goeie werk en die stel van uitdagende doelwitte waarmee almal kan identifiseer, tweerigting kommunikasie aanmoedig en waarde heg aan die stigting van harmonieuse interpersoonlike verhoudings, sal 'n skoolomgewing skep waarin effektiewe onderrig en leer kan plaasvind (sien paragraaf 2.4.3 en 2.4.4).

Dit blyk uit die data dat skool X se sukses ook toegeskryf kan word aan goeie bestuurspraktyk in die skool. Dit is duidelik uit die reaksie van die respondente dat die personeel baie sterk deur voorafgestelde doelstellings en doelwitte om kwaliteit onderrig en leer te laat realiseer gedryf word (sien ook paragraaf 2.4.2). Personeel word aangemoedig om deel te neem aan die besluitnemingsproses en is gemotiveerd om 'n rol te speel in die sukses van die skool. Personeel en leerders word verder gemotiveer deurdat goeie werk en prestasie op verskeie wyses erken en waardeer word. Personeel, leerders en ouers word voortdurend goed ingelig oor skoolaktiwiteite en beleidsverandering vanaf die onderwysdepartement. Twee-rigting kommunikasie word deur die hoof en die seniorbestuur van die skool aangemoedig. Daar word ook geluister na voorstelle van die personeel. Laastens is dit duidelik vanuit die data dat daar baie goeie interpersoonlike verhoudinge in die skool heers.

Die verhouding tussen skoolhoof en onderwyser beïnvloed die mate van betrokkenheid en werksbevrediging van beide skoolhoof en onderwyser. Wanneer die verhouding positief is, verbeter dit werkstevredenheid, spangevoel en toewyding. Alle verhoudings wat die skoolhoof as leier vestig, het 'n direkte invloed op die ingesteldheid van onderwysers en dit bepaal uiteindelik skoolklimaat (Price, 2012:40-47).

o 'n Positiewe skoolklimaat en -kultuur as dinamika vir skoeleffektiwiteit

'n Positiewe skoolklimaat en -kultuur kan personeelprestasie verbeter, 'n hoër moraal vestig, leerderprestasie bevorder en sodoende dus ook tot skoeleffektiwiteit bydra. Heck (2000) koppel skoolklimaat aan skoeleffektiwiteit en veronderstel dat skoolklimaat een van die belangrikste elemente van 'n suksesvolle skool en instruksionele program is. Sonder die skep van 'n positiewe skoolklimaat, wat tot 'n harmonieuse en funksionele skool bydra, is hoëvlak-prestasie en skoeleffektiwiteit moeilik, selfs onmoontlik (sien paragraaf 3.4).

Bulach, Malone en Castleman (1995) het 'n verband tussen leerderprestasie, skoolklimaat en -kultuur en skoeleffektiwiteit gevind. Bulach en Malone (1994) kom tot die gevolgtrekking dat 'n positiewe

skoolklimaat en -kultuur 'n belangrike faktor in suksesvolle skoolhervorming is (sien ook paragraaf 3.5).

'n Gunstige en positiewe skoolklimaat en- kultuur, gekombineer met kwaliteit leierskap, is noodsaaklike sleutels tot volgehoue skoolverbetering en skoleffektiwiteit. Die skep van 'n gesonde skoolklimaat sluit die ontwikkeling van 'n skoolgemeenskap in waar alle lede 'n stel noodsaaklike waardes deel, aan besluitneming deelneem en 'n gemeenskaplike doelwit ondersteun. Dit behels die wyse waarop dinge gedoen word en is 'n reflektoring van die waardes, oortuigings en gedeelde begrip van die skoolpersoneel, leerders, ouers en ander individue wat in die skoolgemeenskap betrokke is. 'n Positiewe skoolklimaat vorm die basis van 'n gesonde kultuur van onderrig en leer in die skool en is dus 'n noodsaaklike element van skoleffektiwiteit (sien ook paragraaf 3.5). Navorsing deur Bryk *et al.*, (2010) het bevind dat skoolhoofde die organisatoriese klimaat van die skool die meeste beïnvloed, veral wanneer hulle vertrouensverhoudings ontwikkel, samewerking aanmoedig en 'n omgewing kweek waar insette van die personeel verwelkom word. Dit is duidelik uit die resultate van die studie deur Bryk *et al.*, (2010) dat vertrouwe, samewerking en skole wat 'oop' is vir verandering, hoër vlakke van tevredenheid, gedeelde skooldoelwitte en toewyding onder personeel aanmoedig.

Dit blyk uit die data wat verwerk is dat die onderwysers en leerders die skool X as 'n aangename plek ervaar om in te werk en te leer. Die leerders sien die onderwysers as rolmodelle en word gemotiveer om hard te werk deur die voorbeeld wat hulle stel deur hulle toewyding en harde werk om kwaliteit onderrig te verseker. Die skoolhoof van skool X het baie goed daarin geslaag om 'n skoolklimaat te skep waarin personeel vir hulle toewyding en harde werk om kwaliteit onderrig en leer op 'n daaglikse basis te laat realiseer, 'n eerste prioriteit by die skool geword het. Alle onderwysvennote by die skool is gedrewe, toegewyd om deur harde werk goeie akademiese resultate te lewer. Onderwysers is bereid om oor naweke en vakansies ekstra lesse in te pas om sukses te kan behaal. Die personeel vertrou mekaar, hulle deel doelwitte en werk baie goed saam. Dit blyk verder uit die geïnterpreteerde data dat die waardes van wedersydse respek, die skep van gelyke geleenthede en

menswaardigheid vir almal in skool X teenwoordig is. Dit blyk ook verder uit die data dat die goeie Graad 12 akademiese prestasies van die verlede hoë verwagtinge aan die huidige leerders van skool X stel en dat hulle hard werk om aan hierdie gestelde verwagtinge te voldoen.

o Ouerbetrokkenheid

Die skoolouergemeenskap behoort in 'n verhouding van wedersydse vertroue met die skool te staan waarin die skoolhoof 'n leidende rol behoort te speel. Die gemeenskap kan die leerklimaat van die skool op verskeie wyses ondersteun, byvoorbeeld die verskaffing van rigting vir die missie van die skool, die werwing van vrywilligers om hulp by skoolfunksies te verleen, hulp om as klasaanbieder of as mentor op te tree en in die skeep van stabiliteit in die gemeenskap. Hul deurlopende ondersteuning en betrokkenheid is belangrik vir die ontwikkeling van onderwysers en die verbetering van die skool. Die skoolhoof en onderwysers moet die vertroue en respek van die ouergemeenskap wen. Navorsing oor suksesvolle skole het bevind dat ouerbetrokkenheid deurgaans een van die belangrikste kenmerke van skooleffektiwiteit is (sien paragraaf 2.4.5).

Dit blyk uit die data dat ouerbetrokkenheid tog 'n hoë prioriteit by skool X geniet. Die meerderheid respondente het gevoel dat ouers 'n belangrike deel van die skoolgemeenskap is en word hul betrokkenheid by die skool as van kardinale belang beskou. Ouers is betrokke deur deel te vorm van die besluitnemingsproses, op die beheerliggaam te dien, genoegsame en voldoende kommunikasie oor skool-aangeleenthede te ontvang en by gemeenskapsprojekte van die skool betrokke te raak.

Dit wat skool X hoofsaaklik anders doen om tot die merkwaardige sukses van die skool by te dra, kan hoofsaaklik toegeskryf word aan die goeie verstaanbaarheid waaroor die skool en belanghebbendes beskik van die swak sosio-ekonomiese omgewing waarin skool X voorkom. Waardes soos volharding en omgee, ten spyte van swak omstandighede, dra ook tot die unieke effektiwiteit van skool X by. Leerders word gemotiveer om sukses na te jaag ten spyte van die disfunksionele omstandighede.

5.7 SAMEVATTING

Data is uit verskeie bronne ingesamel, ontleed en bespreek ten einde die navorsingsvrae te beantwoord. Die dinamika of dryfvere wat die sukses in skool X bepaal kan kortliks uit die data soos volg saamgevat word:

Skool X word gekenmerk deur 'n sterk visionêre leier, 'n duidelike skoolvisie en missiestelling, die gemeenskaplike doel om elke dag op 'n konsekwente manier effektiewe onderrig en leer in die skool te verseker. Dit blyk ook verder uit die data dat daar sterk elemente van instruksionele leierskap in die skool teenwoordig is omdat daar sterk gefokus word op die kernbesigheid van 'n skool naamlik, kwaliteit onderrig en leer. Die gevestigde verwagting van uitstaande akademiese prestasie is sterk by die skool gevestig en motiveer elke personeellid om effektiewe onderrig 'n prioriteit op 'n daaglikse basis te maak en die tweede myl te stap terwille van effektiewe onderrig en leer. Die leerders is ook sterk bewus van hierdie verwagting van uitstaande prestasie wat in die skool bestaan en werk hard as individue en as 'n groep om aan die verwagtinge wat gestel is, te voldoen.

Die skool word verder gekenmerk deur toegewyde en hardwerkende onderwysers. Hulle is bereid om ekstra klasse oor naweke en selfs gedurende vakansies vir hulle leerders aan te bied. Wanneer individuele onderwysers deur die skoolhoof erkenning en waardering gegee word vir hulle vakprestasies, verskaf dit aan hulle groot werksbevrediging en is hulle gemotiveerd om nog harder te werk. Dit blyk duidelik uit die data dat onderwysers mede-eienaarskap vir die realisering van die gestelde visie, doelstellings en doelwitte van die skool aanvaar het en dat hulle trots is op hulle prestasies.

Daar is verder goeie kommunikasie in die skool. Alle vennote word goed ingelig gehou oor beplande skoolaktiwiteite en inligting van die onderwysdepartement.

Skool X word ook gekenmerk deur 'n hoë en sterk skoolmoraal. Die personeel beskou hulleself as 'n groot gelukkige familie wat vir mekaar omgee en mekaar ondersteun. Dit is duidelik dat die onderwysers werksbevrediging ervaar.

Die leerders is gelukkig omdat die onderwysers vir hulle omgee en hulle met toewyding en harde werk ondersteun om akademies te presteer. Die prestasies van die personeel en leerders word erken en waardeer wat hulle verder aanspoor om nog harder te werk. Dit is duidelik dat 'n skoolklimaat van vertrouwe geskep is waarin effektiewe onderrig en leer kan plaasvind.

Dit blyk ook dat die vlak van deelname aan die besluitnemingsproses hoog is en dat elke individuele onderwyser aangemoedig word om 'n aktiewe rol te speel in die akademiese sukses van die skool. Uit die data is dit ook duidelik dat onderwysers goed voel indien hulle insette om groter skool sukses te bewerkstellig, oorweeg word.

Die volgende hoofstuk sal 'n oorsig en samevatting van die studie weergee.

HOOFSTUK 6

OORSIG EN SAMEVATTING

6.1 INLEIDING

In 'n soeke na leierskaps- en bestuursdinamika wat bydra tot skooleffektiwiteit onder disfunksionele omstandighede, is in dié ondersoek twee literatuurstudies onderneem: eerstens, oor die leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skooleffektiwiteit bydra: tweedens, oor die vorming van 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur. Die persepsies en ervarings van die skoolbestuur, beheerliggaam-voorsitter, onderwysers en leerders rondom leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skooleffektiwiteit onder disfunksionele omstandighede bydra, is óók nagevors.

Navorsingsvrae wat deurlopend as riglyne gedien het, is geformuleer – en is die studie deur die volgende **primêre vraag** gelei:

Watter leierskaps- en bestuursdinamika dra tot skooleffektiwiteit onder disfunksionele omstandighede by?

Om die primêre navorsingsvraag ten volle te ondersoek, moes die volgende **sekondêre vrae** as deel van die studie aangespreek (en op uitgebrei) word:

- o Watter leierskaps- en bestuursdinamika dra tot skooleffektiwiteit by?
- o Wat is die verband tussen 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur en skooleffektiwiteit?
- o Wat is die persepsies en ervaringe van die skoolhoof en senior bestuurspan, onderwysers en leerders oor leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skooleffektiwiteit onder moeilike sosio-ekonomiese omstandighede bygedra het?

- o Wat is die verhouding tussen leierskaps-, bestuursdinamika en skooleffektiwiteit?

6.2 OORSIG VAN DIE STUDIE

Ten aanvang is daar in **hoofstuk 1** 'n algemene oriëntering ten opsigte van die tema gedoen. Die rasionaal van die studie, probleemstelling en navorsingsvrae is gestel, asook die doelstellings wat met die navorsing nagestreef is. Ander aspekte wat in dié hoofstuk aandag geniet het, is die konseptuele raamwerk, navorsingsontwerp, steekproewe en die metodes van data-insameling. Die voorgestelde uitleg van die studie as geheel word ook kortliks weergegee.

In **hoofstuk 2** word kennis geneem dat daar in die eerste gedeelte van die 21ste eeu, groot belangstelling in onderwysleierskap bestaan. Dié belangstelling is te danke aan die wydverspreide siening dat leierskapkwaliteit 'n merkwaardige verskil tot skool- en leerderprestasie maak. In verskeie dele van die wêreld, insluitend Suid-Afrika, word dit erken en waardeur dat skole effektiewe leiers en bestuurders benodig ten einde die bes moontlike onderrig aan leerders te bied en dus skooleffektiwiteit te verseker. Skooleffektiwiteit kan nie sonder kwaliteitmense bereik word nie en is die onderwysleier die middelpunt van alle verrigtinge en skoolaktiwiteite. Die onderwysleier lei die handeling van mense, gee rigting, en pas, in die skool aan (Bush, 2007). Hierdie hoofstuk is gewy aan 'n literatuurstudie waarin daar spesifiek gefokus word op literatuur wat poog om die eerste sekondêre navorsingsvraag te beantwoord. Dit het in die bespreking duidelik geword dat verskeie leierskapsdinamika (leierskapstyle, -teorieë, -modelle, ens.) en bestuursdinamika (visie- en missiestelling, motiveringsteorieë, kommunikasiepatrone, harmonieuse verhoudinge, skool-ouerverhoudinge, ens.) tot skooleffektiwiteit bydra.

In **hoofstuk 3** word die literatuurstudie voortgesit en word daar op die verband tussen die vorming van 'n positiewe skoolklimaat en –kultuur en skooleffektiwiteit gefokus.

Dit het onder meer uit die literatuur duidelik geword dat die effektiwiteit van skole nie net bloot van aspekte soos meer hulpbronne, beter kurrikulumprogramme en verbeterde geboue afhang nie, maar ook van die aard van die organisatoriese klimaat en kultuur in die skoolorganisasie.

Wat die verband tussen 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur en skool-effektiwiteit betref, het dit in dié omvattende hoofstuk ook duidelik geword dat 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur personeel prestasie verbeter, 'n hoër moraal vestig, leerderprestasie bevorder en sodoende dus ook tot skool-effektiwiteit bydra. Sonder die vorming van 'n positiewe skoolklimaat, wat 'n harmonieuse en goed funksionerende skool skep, is 'n hoë vlak van prestasie en skool-effektiwiteit moeilik of selfs onmoontlik.

Wat die beplanning van die navorsingsontwerp betref, is dit uiters belangrik vir die navorser om nie net te poog om die akademiese vraagstuk van die studie te beantwoord nie, maar ook om die data wat die ondersoek opgelewer het, die haalbare wyses van insameling en die interpretasie van die betrokke data te oorweeg. Hierdie studie is verduidelikend van aard omrede opvoeders, die skoolhoof, senior bestuurspan, 'n senior leerder en die voorsitter van die beheerliggaam van die skool hul ervarings en persepsies rakende die leierskaps- en bestuursdinamika, wat tot skool-effektiwiteit onder onder swak sosio-ekonomiese omstandighede bygedra het, verduidelik.

Hoofstuk 4 het gehandel oor hoe die navorsing gedoen is, wat onder andere insluit: die navorsingsontwerp en -metodologie wat toegepas is, die navorsingsveld, die etiese kwessies wat oorweeg is, die geloofwaardigheid en betroubaarheid van die studie en die data-ontleding.

Deur die data te gebruik wat deur middel van gegewe kwalitatiewe raamwerke en gestruktureerde onderhoude in skool X ingesamel is, het **hoofstuk 5** hoofsaaklik die analise van ingesamelde data bespreek.

Met die verslagdoening van data, het dié hoofstuk duidelikheid gebring rondom die perspepsies en ervarings van respondente oor die

leierskaps- en bestuursdinamika in skool X wat bydra tot skooleffektiwiteit onder disfunksionele omstandighede. Die dinamika (dryfkragte) wat tot skooleffektiwiteit bydra, is uit die literatuur en praktyk geïdentifiseer en is die data en bevindinge onder elke tema bespreek. Die faktore wat tot 'n positiewe skoolklimaat in skool X bydra, word ook kortliks uit die ingesamelde data, en met behulp van die navorser se waarneming, bespreek.

6.3 SLEUTELBEVINDINGE UIT DIE LITERATUUROORSIG

Die volgende sleutelbevindinge kan uit die literatuurstudie gemaak word:

o Leierskapsdinamika:

Uit die literatuuoroorsig het dit duidelik geword dat leierskapkwaliteit 'n duidelike verskil tot skool- en leerderprestasie maak. Skole benodig effektiewe en dinamiese leiers, ten einde die bes moontlike onderrig aan leerders te bied en dus skooleffektiwiteit te verseker. Skooleffektiwiteit kan nie sonder kwaliteitmense bereik word nie en is die onderwysleier die middelpunt van alle verrigtinge en skoolaktiwiteite. Die onderwysleier lei die handeling van mense, gee rigting, en pas, in die skool aan (Bush, 2007).

Dit is belangrik dat die onderwysleier sy of haar leierskapstyl moet kan aanpas by die situasie om veral jong en onervare onderwysers se optrede te rig en te lei en vertrouwe in ervare en toegewyde personeel te bevestig deur take en die verantwoordelikheid om dit af te handel, te deleger.

The person most likely to act as a leader is the one who is most competent for the situation. The nature of the situation dictates the style of leadership, because leadership for school effectiveness is dependent on the ability of a leader to fit in the prevailing situation (Chandan, 2006:51).

Volgens Chandan (2006) gebeur dit dat skoolhoofde, veral in disfunksionele omstandighede, misluk in hul poging om 'n skool effektief te

maak, nie omrede hul onbekwaam is nie, maar omrede die situasie van 'n skool in 'n swak sosio-ekonomiese omgewing, anders is en 'n ander benadering tot skooleffektiwiteit benodig. Skooleffektiwiteit en suksesvolle leierskap kan nie bereik word sonder om oor 'n verstaanbaarheid van die situasie te beskik nie.

Die empiriese bewyse van die uitwerking van transformasionele leierskap in 'n skoolkonteks, getuig van die geskiktheid van die tipe leierskap in skole met groot uitdagings vir verandering en verantwoordbaarheid. Navorsing het verder die belangrikheid van onderwysleiers as rolmodelle in die opvoedkundige proses getoon en daarom moet hulle die vertrouwe en respek van beide leerders en ouers wen. Transformasionele leierskap lei tot positiewe veranderinge in navolgers en is transformasionele leiers energiek, entoesiasties en passievol. Hulle is nie net in die leierskapsproses van die skool betrokke nie, maar is terselfdertyd ook op skooleffektiwiteit gefokus (Avolio en Bass, 2005).

Daar is verder bevind dat deelnemende leierskap, onderwysleiers se prestasie deur twee motiveringsmeganismes bevorder, naamlik: organisatoriese verbintenis en leiersbemaagtiging. Deelnemende leierskep vir onderwysers en ander belanghebbendes, soos ouers, die geleentheid om betrokke te wees in besluitnemingsprosesse in die skoolorganisasie. Daar word geglo dat onderwysersdeelname verbintenis tot besluite verhoog en dus 'n positiewe invloed uitoefen op die taakverrigting in die skool. Dit kan dus 'n atmosfeer skep waar innoverende idees met minimum sosiale risiko's voorgestel en verfyn word (West, 2002).

Instruksionele leierskap fokus op die kernbesigheid van 'n skool naamlik kwaliteit onderrig en leer. Die rol van die skoolhoof as 'n instruksionele leier word deur Brewer en Blasé (2001) beskryf as een wat op instruksie fokus, 'n leergemeenskap bou, besluitneming deel, professionele ontwikkeling vir onderwysers ondersteun en 'n klimaat van integriteit en deurlopende verbetering vestig.

Visionêre leierskap is die vermoë van die onderwysleier om 'n toekomsvisie vir die skool te ontwikkel Dit is die artikulasie van 'n

bestemming waarna die skool moet streef; 'n toekomsblik wat in baie opsigte beter en meer suksesvol is as wat tans in die skool ervaar word. 'n Gedeelde visie gee rigting, stel alle vennote in die skool voor 'n realistiese uitdaging en gee aan elke individu iets wat die moeite werd is om voor te werk en na te strew. Dit is egter van belang dat al vennote met die visie identifiseer, met ander woorde eienaarskap en gedeelde verantwoordelikheid neem vir die realisering van die visie.

Soos ook vroeër vermeld is Kotze (2006:609-642) van mening dat sodanige onderwysleier se vernaamste take is: ontwikkeling, kommunikasie en vervulling van die skool se visie. Gevolglik ontstaan 'n sterk verhouding tussen die skoolhoof se optrede, wat daarop gerig is om deur inspirasie die gedeelde visie te bereik, en sy/haar pogings om die personeel te motiveer om op te tree, ten einde skooldoelwitte te verseker.

o Bestuursdinamika:

Bestuursdinamika of dryfkrag in 'n skool fokus op die bereiking van voorafbepaalde doelstellings en doelwitte deur middel van bestuursaktiwiteite soos beplanning, besluitneming, probleemoplossing en effektiewe beheer en evaluering. Die klem is dus op effektiewe taakverrigting. Die onderwysleier moet dus toesien dat personeel take volgens voorafbepaalde standaarde binne 'n bepaalde tydskedule uitvoer.

Bestuursfunksies is nie beperk tot die bestuursplan van die organisasie nie. Die bestuur van 'n skool moet kan beplan, die beplanning in werking stel en die mate waarin die doelwitte bereik is, kan bepaal, ten einde skooldoelwitte in disfunksionele omstandighede te verseker. Dít is 'n deurlopende en sikliese proses (Shead, 2014).

“Vision animates, inspires, transforms purpose into action,” sê Larry Lezotte (2010:33), 'n navorser in leierskapstudies. 'n Effektiewe skoolbestuursplan moet 'n visie vir die skool saamstel en dit duidelik aan alle belanghebbendes artikuleer sodat hul met 'n doel na skooldoelwitte kan streef. Die skoolbestuur kan ook die missiestelling effektief maak deur energiek te wees in die artikulasie van die visie aan

alle belanghebbendes om doelwitte te bereik. Indien die skool, met die missiestelling in gedagte beplan, begin die skool as 'n effektiewe organisasie opereer. "An effective mission emphasises innovation and improvement in providing learning for all - students and educators of all backgrounds (Lezotte, 2010)."

Daar is egter ook 'n duidelike verband tussen bestuursdinamika en skooleffektiwiteit. Die onderwysleier wat daarin slaag om personeel, leerders en ouers te betrek by die besluitnemingsproses van aspekte wat hulle direk raak, die klem van beheer en monitoring op personeelontwikkeling laat val en nie bloot op negatiewe kritiek nie, mense motiveer deur erkenning en waardering vir goeie werk en die stel van uitdagende doelwitte waarmee almal kan identifiseer, tweerigting kommunikasie aanmoedig en waarde heg aan die stigting van harmonieuse interpersoonlike verhoudings, sal 'n skoolomgewing skep waarin effektiewe onderrig en leer kan plaasvind.

o 'n Positiewe skoolklimaat en -kultuur as dinamika vir skooleffektiwiteit

'n Positiewe skoolklimaat en -kultuur kan personeelprestasie verbeter, 'n hoër moraal vestig, leerderprestasie bevorder en sodoende dus ook tot skooleffektiwiteit bydra. Heck (2000) koppel skoolklimaat aan skooleffektiwiteit en veronderstel dat skoolklimaat een van die belangrikste elemente van 'n suksesvolle skool en instruksionele program is.

Navorsing deur Maehr (2009) het bevind dat eienskappe van effektiewe skole onder andere insluit: sterk leierskap, 'n positiewe skoolklimaat en -kultuur, 'n ordelike atmosfeer en effektiewe kommunikasie. Die effektiwiteit van 'n skoolorganisasie hang tot 'n groot mate af van die skoolklimaat wat heers. 'n Leier se besluite met betrekking tot die struktuur van 'n organisasie, leierskapstyl en filosofie as leier, beïnvloed die klimaat van 'n organisasie, wat op sy beurt, die effektiwiteit van die organisasie bepaal.

Tshabalala (2014:29-34) konstateer dat daar 'n hoë verwantskap tussen 'n positiewe en gesonde skoolklimaat en 'n skool se prestasie, hoë slaagsyfer

en effektiwiteit bestaan. Volgens Tshabalala (2014) moet die skoolbestuur 'n bevorderlike en gesonde skoolklimaat skep om die prestasie en effektiwiteit van hul skole te bevorder.

Die verhouding tussen skoolhoof en onderwyser beïnvloed die mate van betrokkenheid en werksbevrediging van beide skoolhoof en onderwyser. Wanneer die verhouding positief is, verbeter dit werkstevredenheid, spangevoel en toewyding. Alle verhoudings wat die skoolhoof as leier vestig, het 'n direkte invloed op die ingesteldheid van onderwysers en dít bepaal uiteindelik skoolklimaat.

'n Gunstige en positiewe skoolklimaat en- kultuur, gekombineer met kwaliteit leierskap, is noodsaaklike sleutels tot volgehoue skoolverbetering en skooleffektiwiteit. Die skep van 'n gesonde skoolklimaat sluit die ontwikkeling van 'n skoolgemeenskap in waar alle lede 'n stel noodsaaklike waardes deel, aan besluitneming deelneem en 'n gemeenskaplike doelwit ondersteun.

Bemagtig van onderwysers en personeel - Mense is op hul gelukkigste wanneer hulle 'n mate van beheer oor hul werksomgewing het. Outokratiese leierskap is geneig om onderwysers en werknemers se moraal te verlaag. Ingersoll (2003) meen dat skole waar onderwysers 'n groter sê het, ervaar minder personeelontevredenheid en wangedrag van leerders. Deur onderwysers se sienings en menings in ag te neem, veral ten opsigte van onderrigkwessies, toon dat hulle gerespekteer en waardeer word.

Gee erkenning en beloon onderwysers en personeel - Erkenning en waardering vir goeie werk laat personeel voel dat hulle na waarde geskat word.

Hanteer leerderdissipline - Ontwrigtende leerdergedrag kan skade aanrig aan onderwysermoraal en tot gevolg hê dat onderwysers die onderwys verlaat. Dissipline moet konsekwent onder leerders toegepas word. As dit nie gebeur nie, stuur dit 'n gemengde boodskap aan leerders en maak dit moeilik vir onderwysers om orde in hul klaskamers te handhaaf.

Behandel onderwysers op professionele wyse - Onderwysers benodig professionele ontwikkeling. Indien hul wéét dat daar van hul verwag

word om deurlopende, en lewenslange, leerders te wees, beskou onderwysers hulself as professionele individue.

o Die bestuur van skool-ouerverhoudinge

In die aanhef tot die Suid-Afrikaanse Skolewet word ouers aangemoedig om saam met die onderwyspersoneel van 'n skool verantwoordelikheid te aanvaar vir die organisasie, beheer (deur die beheerliggaam van die skool) en befondsing van die skool in vennootskap met die Staat.

Die skoolouergemeenskap behoort in 'n verhouding van wedersydse vertroue met die skool te staan waarin die skoolhoof 'n leidende rol behoort te speel. Die gemeenskap kan die leerklimaat van die skool op verskeie wyses ondersteun.

Hul deurlopende ondersteuning en betrokkenheid is belangrik vir die ontwikkeling van onderwysers en die verbetering van die skool. Die skoolhoof en onderwysers moet die vertroue en respek van die ouergemeenskap wen. Navorsing oor suksesvolle skole het bevind dat ouerbetrokkenheid deurgaans een van die belangrikste kenmerke van skoleffektiwiteit is.

6.4 SLEUTELBEVINDINGE UIT DIE EMPIRIESE STUDIE

Daar kon uit die verwerkte data die volgende sleutelbevindinge uit die empiriese studie gemaak word:

o Leierskapsdinamika

Dit blyk dan ook uit die geïnterpreteerde data dat daar sterk leierskap in skool X teenwoordig is. 'n Gedeelde visie en gemeenskaplike doelstellings en doelwitte word in die skool as dryfvere vir skoleffektiwiteit geïdentifiseer.

Daar is ook 'n bewys van sterk visionêre leierskap met 'n skerp fokus op die realisering van voorafopgestelde doelstellings en doelwitte.

Uit die reaksie van die respondente blyk dit ook dat die skoolhoof haar leierskapstyl by elke situasie aanpas. Skool X word gekenmerk deur 'n

sterk visionêre leier, 'n duidelike skoolvisie en missiestelling en die gemeenskaplike doel om elke dag op 'n konsekwente manier effektiewe onderrig en leer in die skool te verseker.

Die skoolhoof bevorder deelnemende leierskap deur personeel en leerders te betrek by die besluite wat hulle raak maar dit is ook duidelik dat sy oor die vermoë beskik om ook die suksesvolle afhandeling van die formele skoolaktiwiteite af te dwing indien die situasie dit sou vereis.

Dit blyk ook verder uit die data dat daar sterk elemente van instruksionele leierskap in die skool teenwoordig is omdat daar sterk gefokus word op die kern besigheid van 'n skool naamlik kwaliteit onderrig en leer. Die gevestigde verwagting van uitstaande akademiese prestasie is sterk by die skool gevestig en motiveer elke personeellid om effektiewe onderrig 'n prioriteit op 'n daaglikse basis te maak en die tweede myl te stap terwille van effektiewe onderrig en leer.

Die leerders is ook sterk bewus van hierdie verwagting van uitstaande prestasie wat in die skool bestaan en werk hard as individue en as 'n groep om aan die verwagtinge wat gestel is, te voldoen. Daar word op instruksie gefokus, 'n leergemeenskap gebou, besluitneming gedeel, professionele ontwikkeling vir onderwysers ondersteun en 'n klimaat van integriteit en deurlopende verbetering gevestig.

Die skool word gekenmerk deur toegewyde en hardwerkende onderwysers. Hulle is bereid om ekstra klasse oor naweke en selfs gedurende vakansies vir hulle leerders aan te bied. Wanneer individuele onderwysers deur die skoolhoof erkenning en waardering gegee word vir hulle vakprestasies, verskaf dit aan hulle werksbevrediging en is hulle gemotiveerd om nog harder te werk. Dit blyk duidelik uit die data dat onderwysers mede-eienaarskap vir die realisering van die gestelde visie, doelstellings en doelwitte van die skool aanvaar het en dat hulle trots is op hulle prestasies.

Dit is laastens duidelik dat die personeel gelukkig is, hulself as 'n familie beskou en daar harmonieuse interpersoonlike verhoudinge in die skool teenwoordig is.

o Bestuursdinamika

Dit is duidelik uit die reaksie van die respondente dat die personeel baie sterk deur voorafgestelde doelstellings en doelwitte om kwaliteit onderrig en leer te laat realiseer, gedryf word.

Personeel word aangemoedig om deel te neem aan die besluitnemingsproses en is gemotiveerd om 'n rol te speel in die sukses van die skool. Personeel en leerders word verder gemotiveer deurdat goeie werk en prestasie op verskeie wyses erken en waardeur word. Die vlak van deelname aan die besluitnemingsproses is hoog en elke individuele onderwyser word aangemoedig om 'n aktiewe rol te speel in die akademiese sukses van die skool. Uit die data is dit ook duidelik dat onderwysers goed voel indien hulle insette om groter skool sukses te bewerkstellig, oorweeg word.

Personeel, leerders en ouers word voortdurend goed ingelig oor skoolaktiwiteite en beleidsverandering vanaf die onderwys-departement. Tweerigting kommunikasie word deur die hoof en die seniorbestuur van die skool aangemoedig. Daar word ook geluister na voorstelle van die personeel.

Skool X word gekenmerk deur 'n hoë en sterk skoolmoraal. Die personeel beskou hulself as 'n groot, gelukkige familie wat vir mekaar omgee en mekaar ondersteun. Dit is duidelik dat die onderwysers werksbevrediging ervaar. Die leerders is gelukkig omdat die onderwysers vir hulle omgee en hulle met toewyding en harde werk ondersteun om akademies te presteer. Die prestasies van die personeel en leerders word herken en waardeur wat hulle verder aanspoor om nog harder te werk.

Goeie kommunikasie heers in die skool. Alle vennote word goed ingelig gehou oor beplande skoolaktiwiteite en inligting van die onderwys-

departement. Die skoolhoof bevorder ook effektiewe twee-rigting kommunikasie omdat dit vir haar belangrik is om terugvoer uit die klasse te kry.

o 'n Positiewe skoolklimaat en -kultuur as dinamika vir skoleffektiwiteit

Dit blyk uit die data wat verwerk is dat die onderwysers en leerders die skool X as 'n aangename plek ervaar om in te werk en te leer. Die leerders sien die onderwysers as rolmodelle en word gemotiveer om hard te werk deur die voorbeeld wat hulle stel deur hulle toewyding en harde werk om kwaliteit onderrig te verseker.

Die skoolhoof van skool X het baie goed daarin geslaag om 'n skoolklimaat te skep waarin personeel vir hulle toewyding en harde werk om kwaliteit onderrig en leer op 'n daaglikse basis te laat realiseer, 'n eerste prioriteit by die skool geword het.

Alle onderwysvennote by die skool is gedrewe, toegewyd om deur harde werk goeie akademiese resultate te lewer. Onderwysers is bereid om oor naweke en vakansies ekstra lesse in te pas om sukses te kan behaal. Die personeel vertrou mekaar, hulle deel doelwitte en werk baie goed saam.

Dit blyk verder uit die geïnterpreteerde data dat die waardes van wedersydse respek, die skep van gelyke geleenthede en menswaardigheid vir almal in skool X belangrik is. Dit is duidelik dat 'n skoolklimaat van vertroue geskep is waarin effektiewe onderrig en leer kan plaasvind.

6.5 GEVOLGTREKKINGS WAT UIT DIE STUDIE GEMAAK KAN WORD

'n Primêre gevolgtrekking wat uit die studie gemaak kan word is dat dit duidelik is dat 'n swak sosio-ekonomiese omgewing waarin 'n skool geleë is nie noodwendig skoleffektiwiteit en leerderprestasie negatief hoef te beïnvloed nie.

Die gevolgtrekking kan gemaak word dat die volgende kenmerke in 'n groot mate vir die sukses van skool X verantwoordelik is: :

- Skool X word gekenmerk deur 'n sterk visionêre leier, 'n duidelike skoolvisie en missiestelling, die gemeenskaplike doel om elke dag op 'n konsekwente manier effektiewe onderrig en leer in die skool te verseker.
- Daar sterk elemente van instruksionele leierskap in die skool teenwoordig is omdat daar gefokus word op die kern besigheid van 'n skool naamlik, kwaliteit onderrig en leer.
- Die gevestigde verwagting van uitstaande akademiese prestasie is sterk by die skool gevestig en motiveer elke personeellid om effektiewe onderrig 'n prioriteit op 'n daaglikse basis te maak en die tweede myl te stap terwille van effektiewe onderrig en leer.
- Die leerders is ook sterk bewus van hierdie verwagting van uitstaande prestasie wat in die skool bestaan en werk hard as individue en as 'n groep om aan die verwagtinge wat gestel is, te voldoen.
- Die skool word verder gekenmerk deur toegewyde en hardwerkende onderwysers. Hulle is bereid om ekstra klasse oor naweke en selfs gedurende vakansies vir hulle leerders aan te bied. Dit blyk duidelik uit die data dat onderwysers mede-eienaarskap vir die realisering van die gestelde visie, doelstellings en doelwitte van die skool aanvaar het en dat hulle trots is op hulle prestasies.
- Die vlak van deelname aan die besluitnemingsproses is hoog en elke individuele onderwyser word aangemoedig word om 'n aktiewe rol te speel in die akademiese sukses van die skool.
- Die prestasies van die personeel en leerders word herken en waardeer, wat hulle verder aanspoor om nog harder te werk. Dit is duidelik dat 'n skoolklimaat van vertrouwe geskep is waarin effektiewe onderrig en leer kan plaasvind.

- o Daar is goeie kommunikasie in die skool. Alle vennote word goed ingelig gehou oor beplande skoolaktiwiteite en inligting van die onderwysdepartement. Die skoolhoof bevorder ook effektiewe tweerigting kommunikasie.
- o Skool X word ook gekenmerk deur 'n hoë en sterk skoolmoraal. Die personeel beskou hulleself as 'n groot gelukkige familie wat vir mekaar omgee en mekaar ondersteun. Dit is duidelik dat die onderwysers werksbevrediging ervaar.
- o Die leerders is gelukkig omdat die onderwysers vir hulle omgee en hulle met toewyding en harde werk ondersteun om akademies te presteer. Die prestasies van die personeel en leerders word erken en waardeer wat hulle verder aanspoor om nog harder te werk. Dit is duidelik dat 'n skoolklimaat van vertroue geskep is waarin effektiewe onderrig en leer kan plaasvind.
- o Skool X se positiewe skoolklimaat- en kultuur het 'n beduidende invloed op die prestasie van die skool. Die opvoedkundige uitkoms van skoolklimaat is akademiese prestasie.

6.6 VOORSTELLE VIR VERDERE NAVORSING

Dit is reeds duidelik dat verskeie leierskaps- en bestuursdinamika, asook 'n positiewe skoolklimaat en- kultuur, tot skooleffektiwiteit bydra. Terwyl hierdie studie slegs in een skool uitgevoer word, kan nog suksesverhale in die onderwysbestel ondersoek word om meer te wete te kom oor die dinamika wat effektiwiteit by ander skole bewerkstellig.

Die invloed van leierskap, bestuur en skooleffektiwiteit kan ondersoek word deur van 'n kwantitatiewe navorsingsbenadering gebruik te maak in teenstelling met die kwalitatiewe benadering wat in hierdie studie heers.

Dit is 'n gegewe dat leierskap- en bestuursondersoeke in skoolorganisasies baie en kompleks is, en kan dit dus nie alles in 'n enkele verhandeling

bestudeer word nie. Ander studies oor leierskap en bestuur, wat tot moontlike skool-effektiwiteit kan bydra, en nie in hierdie verhandeling erken en bestudeer is nie, kan in ander studies van soortgelyke aard ingesluit word.

6.7 BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

Die beperking van die studie het hoofsaaklik by die keuse van deelnemers gelê. Soos in hoofstuk een genoem, is daar van doelgerigte steekproefneming gebruik gemaak. Dit was egter nie maklik om alle deelnemers doelgerig vir die studie en navorsing te selekteer nie aangesien net sekere onderwysers beskikbaar was om deel te neem weens ander verpligtinge buite skoolverband. Die onderwysers het nie beheer hieroor gehad nie en is ander geskikte deelnemers deur skool X aan navorser toegewys.

6.8 BYDRAE VAN DIE STUDIE

Die studie beklemtoon dat leierskap- en bestuursdinamika in die skoolorganisasie met mekaar verband hou en in verhouding tot mekaar beskou behoort te word, aangesien effektiewe leierskap nie moontlik is sonder doeltreffende bestuur nie. Vandaar behoort leierskaps- en bestuursdinamika altyd prioriteit in die skoolorganisasie te geniet en op kollektiewe, holistiese wyse tot die suksesverhaal en effektiwiteit van 'n skool by te dra.

6.9 SLOTPMERKING

Uit die literatuur word dit duidelik dat daar meermale op die negatiewe aspekte in die Suid-Afrikaanse onderwys gefokus word. Met hierdie studie was die fokus egter op die leierskaps- en bestuursdinamika van 'n skool wat funksioneel, suksesvol en effektief presteer, ten spyte van die swak sosio-ekonomiese omstandighede waarin dit aangetref word.

Die volgende scenario deur Sadker en Zittleman (2010) kan uiteindelik ook op dié navorsingstudie van toepassing gemaak word: Twee skole is

in dieselfde omgewing geleë en word as “buurskole” beskou. Hul is min of meer dieselfde grootte, dien dieselfde gemeenskap en is die leerderpopulasies identies. In die een skool is leerderprestasie laag en kom beswaarlik die helfte van die leerders akademies die mas op. In skool X is leerderprestasie ver bo die gemiddelde en slaag byna elke leerder.

Die doel van dié navorsingstudie was om te bepaal, en te ontdek, watter leierskaps- en bestuursdinamika tot skooleffektiwiteit onder dis-funksionele omstandighede bydra.

Skool X word gekenmerk deur sterk visionêre leierskap, met ‘n duidelike skoolvisie en missiestelling, die gemeenskaplike doel om elke dag op ‘n konsekwente manier effektiewe onderrig en leer in die skool te verseker. Sterk elemente van instruksionele leierskap is in die skool teenwoordig omdat daar gefokus word op die kern besigheid van die skool naamlik, kwaliteit onderrig en leer. Die verwagting van uitstaande akademiese prestasie is sterk by die skool gevestig en motiveer elke personeellid om effektiewe onderrig ‘n prioriteit op ‘n daaglikse basis te maak en die tweede myl te stap terwille van skooleffektiwiteit.

Die skool word verder gekenmerk deur toegewyde en hardwerkende onderwysers wat tot effektiwiteit bydra. Hulle is bereid om ekstra klasse oor naweke en selfs gedurende vakansies vir hulle leerders aan te bied. Onderwysers ervaar erkenning en waardering word vir hulle vakprestasies gegee. Dit verskaf werksbevrediging en is hulle gemotiveerd om nog harder te werk en voort te bou op die suksesverhaal van die skool.

Goeie kommunikasie in die skool, waar alle individue goed ingelig gehou word oor beplande skoolaktiwiteite en inligting van die onderwys-departement, dra tot effektiwiteit by in die organisasie.

Leerders in die skool is gelukkig omdat die onderwysers vir hulle omgee en hulle met toewyding en harde werk ondersteun om akademies te presteer. Die prestasies van leerders word herken en waardeer, wat hul verder aanspoor om nog harder te werk aan die suksesverhaal van die skool.

Die skoolhoof van skool X het baie goed daarin geslaag om 'n skoolklimaat te skep waarin personeel vir hulle toewyding en harde werk om kwaliteit onderrig en leer op 'n daaglikse basis te laat realiseer, 'n prioriteit by die skool geword het. Dit is duidelik dat 'n skoolklimaat van vertroue geskep is waarin effektiewe onderrig en leer kan plaasvind, ten einde skoleffektiwiteitte verseker.

Die funksionaliteit en prestasie van skool X is effektief, merkwaardig en opvallend onder moeilike sosio-ekonomiese omstandighede. Die gevolgtrekking kon dus gemaak word dat swak sosio-ekonomiese omstandighede nie noodwendig 'n negatiewe invloed op skoleffektiwiteit hoof te hê nie.

BIBLIOGRAFIE

AKINNUBI, O. P. 2010. *Strategic plan implementation, resource utilization and internal efficiency in Nigerian Universities*. Ph.D. Thesis, University of Ilorin, Ilorin.

ANFARA, V. A., ANDREWS, P. G., HOUGH, D. L., MERTENS, S. B., MIZELLE, N. B., & WHITE, G. P. 2003. *Research and resources in support of This We Believe*. Westerville, OH: National Middle School Association.

ARTER, J.A. 1999. *Assessing school and classroom climate: a consumer's guide*. Portland: Northwest Regional Educational Lab.

ARY, D., JACOBS, L. & REZAVICH, A. 1990. *Introduction to research in education*. 4th edition. Fort Worth, USA: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

ATKINSON, P.E. 1990. Creating cultural change. *Management Services*, 34(7): 6-10.

AUSTRALIAN GOVERNMENT. 2012. Department of Education, Employment and Workplace Relations. *Parent-School Partnerships framework (A guide for schools)*. Australia

AVOLIO, B.J. & BASS, B. M. 2005. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

BAGIN, R.D. 2006. *How strong communication contributes to school success*. Nation School Public Relations Association. Rockville: Maryland.

BASS, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's handbook of leadership: theory, research and management applications*. 3rd edition. New York: Free Press.

BEARE H., CALDWELL, B.J. & Millikan, R.H. 1989. *Creating an excellent school*. New York: Routledge.

- BECK, L.G. & MURPHY, J. 1994. *Ethics in educational leadership programs: an expanding role*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- BENNIS, W. & NANUS, B. 1985. *Leaders: the strategies for taking charge of motivation*. New York: Harper & Row.
- BIPATH, K. 2008. *People leadership in education*. Sandton: Heinemann.
- BLAKE, R. & MOUTON, J. 1985. *The managerial grid*. Austin, TX: Scientific Methods.
- BLASE, J. & BLASE, J. 1998. *Handbook of instructional leadership: how really good principals promote teaching and learning*. Thousand Oaks: Corwin
- BLESS, C. & HIGSON-SMITH, C. 1995. *Fundamentals of social research methods: an African perspective*. 2nd edition. Kenwyn: Juta & Co.
- BOLDEN, R., GOSLING, J., MARTURANO, A. & DENNISON, P. 2003. *A review of leadership theory and competency frameworks*. New York: McGraw-Hill.
- BOONLA, D. 2013. *The Relationship between the Leadership Style and School Effectiveness in School Under the Office of Secondary Education Area 20*. Khon-Kaen University Thailand: Faculty of Education.
- BOSKEY, E. 2009. *Socio-economic status*. New York: McGraw-Hill.
- BOTHA, N. 2010. School effectiveness: conceptualising divergent assessment approaches. *South African Journal of Education*, vol. 30: 605-620.
- BRENNEN, A. 2004. *Educational administration & supervision*. New York: McGraw-Hill.
- BREWER, J., & BLASÉ, J. 2001. Effective instructional leadership: Teachers' perspectives on how principals promote teaching and learning in schools. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 130-141.

- BRYK, A.S., SEBRING, P.B., ALLENSWORTH, E., LUPPESCU, S. & EASTON, J. Q. 2010. *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. Chicago: University of Chicago Press.
- BULACH, C., MALONE, B & CASTLEMAN, C. 1995. An investigation of variables related to student achievement. *Mid-Western Educational Researcher* 8(2): 23-29.
- BULACH, C. & MALONE, B. 1994. The relationship of school climate to the implementation of school reform. *ERS Spectrum*, 12(4): 3-8.
- BUSH, T. 2007. From management to leadership: semantic or meaningful change? *SAGE Journals online*, vol. 36: 271-288.
- BUSH, T. & BELL, L. 2002. *The principles and practices of educational management*. Paul Chapman Publishing.
- CELIK, V. 2012. Moral leadership in school organisation, *African Journal of Business Management*, 6(28), pp. 8235-8242.
- CHAN, W. 2009. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*. New York: Doubleday.
- CHANDAN, S. 2006. *Management Theory and Practice*. New Delhi: Vicas Publishing House PVT Ltd.
- CHASE, S.E. 2005. Narrative inquiry: multiple lenses, approaches, voices. In: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (eds.). *The SAGE handbook of quantitative research*. New York: Sage: 651-679.
- CHRISTIE, P., BUTLER, D. & POTTERTON, M. 2007. Report to the Minister of Education: *Schools That Work*. Pretoria: Government Press.
- COHEN, L. 2009. *Research Methods in Education* (6th ed.). Routledge: London.
- COLLINS, J. 2001. *Good to great*. New York: HarperCollins.
- CONLEY, D. T. 1996. *Are you ready to restructure? A guidebook for educators, parents, and community members*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.

CONNELLY, F.M. & CLANDININ, D.J. 1990. Stories of experience and narrative inquiry. *Educational Researcher*, 19(5): 2-14.

CONSIDINE, C., & ZAPPALA, G. 2002. The influence of social and economic disadvantage in the academic performance of school students in Australia. *Journal of Sociology*, 38, 129-148

COVEY, S. 1992. *Principled-centered leadership*. NY: Simon & Schuster.

CREEMERS, B.P.M. & KYRIAKIDS, L. 2006. Critical analysis of the current approaches to modelling educational effectiveness: The importance of establishing a dynamic model. *School effectiveness and improvement*, 17(3):347-366.

CRESWELL, J.W. 2008. *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

CRESWELL, J.W. 2007. *Qualitative research inquiry and research design: choosing among five traditions*. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage.

CRONJE, G., DU TOIT, G. S., MOTLATLA, M. D. C. & MARAIS, D. K. 2004. *Introduction to business management*. Southern Africa: Oxford University Press.

DEAL, T. & PETERSON, K. 2009. *The principal's role in shaping school culture*. Washington, D.C: U.S. Department of Education.

DE DREU, C.K.W. 2001. Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision-making. *Journal of Applied Psychology*, 68:1191-1201.

DEPARTMENT OF EDUCATION. See South Africa.

DE VOS, A.S. 2002. Combined quantitative and qualitative approach. In: De Vos, A.S. (ed.). *Research at grass roots: for the social sciences and human services professions*. 2nd edition. Pretoria. J.L. van Schaik

- DE VOS, A.S., STRYDOM, H., FOUICHE, C.B. & DELPORT, C.S.L. 2002. *Research at grass roots: for the social sciences and human services professions*. 2nd edition. Pretoria: Van Schaik:339-359.
- DONALD, D., LAZARUS, S. & LOLWANA, P. 2004. *Educational psychology in social context*. 2nd edition. South Africa: Oxford University Press.
- DURHAM, C.C., KNIGHT, D. & LOCKE, E.A. 1997. Effects of leader role, team-set goal difficulty and tactics on team effectiveness. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 72: 203-231.
- DWECK, C. S. 2002. *Self Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development*. Hove: Psychology Press, Taylor and Francis Group.
- EARLEY, P. & WEINDLING, D. 2004. *Understanding school leadership*. London: Paul Chapman.
- EDMONSON, A.C. 1999. Psychological safety and learning behaviour in work terms. *Administrative Science*, 44:350-383.
- EDUCATION System Directory. 2001. *Positive school climate*. Available online at: <http://www.edu.gov.nf.ca/discipline/pos-schl-clim.htm>
- ELLINGSON, L. 2009. *Engaging crystallization in qualitative research: An introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- EREZ, M. 1993. Participation in goal-setting: A motivational approach. In: Lafferty, W.M. & Rosenstein, E. *International handbook of participation in organisations*, vol. 3. Oxford University Press.
- ERTESVAG, S. K. 2009. *Educational Psychology*, 29(5):515-539.
- FARNHAM, D. & PIMLOTT, J. 1995. *Understanding industrial relations*. London: Cassell.
- FILAK, V. F. & SHELDON, K. M. 2006. Student Psychological Need Satisfaction and College Teacher-Course Evaluations. *Educational Psychology*, Vol. 23, 235-247.

- FREIBERG, H.J. 1998. Measuring school climate: Let me count the ways. *Educational leadership*, 56(1):22-26.
- FREIBERG, H.J. 1998. *School climate: Measuring, improving and sustaining healthy learning environments*. London: Falmer.
- FUGLESTAD, O.L. & LILLEJORD, S. 2002. *Leadership in education: Productive learning*. Sandown: Heinemann Publishers.
- GAMAGE, D.T. 2008. How did school-based governance lead to distributed leadership, partnership and improved student learning? *Journal of the Centre for Research in Secondary Schools*, 7: 27-41.
- GARDNER, H. 1995. *Leading minds: An anatomy of leadership*. New York: Basic Books.
- GARDNER, J.W. 2000. The nature of leadership. In: Fullan, M. (ed.). *The Jossey-Bass Reader on educational leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1998. *Human resource management*. Johannesburg: Thompson.
- GONDOR, P.O. & HYMES, D. 1994. *Improving school climate and culture* (AASA Critical Issues Report No. 27). Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- GOODWIN, W.L. & GOODWIN, L.D. 1996. *Understanding quantitative and qualitative research in education*. New York: London.
- GRAZIANO A. M. & RAULIN, M.L. 2007. *Research methods – A process of inquiry*. 6th ed. Pearson Educational Inc.
- GREENBERG, J. & BARON, A. 1993. *Behaviour in organisational understanding and managing the human side of work*. 4th edition. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- GUBA, E. & LINCOLN, Y. 1994. *Fourth generation evaluation*. Newbury Park: Sage.

HALLINGER, P. & HECK, R. H. 2010. Conceptual and methodological issues in studying school leadership effects as a reciprocal process. *School effectiveness and school improvement*. 22 (2):149 -173.

HECK, R. 2000. Examining the impact of school quality on school outcomes and improvement: A value-added approach. *Educational administration quarterly*, 36(4):513-552.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. 1998. *Management and organisational behaviour: Utilizing human resources*. Eaglewood Cliffs NY: Prentice-Hall.

HOFSTRAND, S. 2003. Taking your school's temperature: How school climate affects students and staff. *American School Counselor Association*, 1-28.

HOYLE, J., ENGLISH, E. & STEFFY, B. 1985. *Skills for successful leaders*. Arlington, VA: American association of school administrators.

HUBER, S. G. 2004. *Preparing leaders for the 21st century: An international comparison of development programs in fifteen countries*. London: Taylor and Francis.

IJAIYA, N.Y.S. 2011. Communication in school management. In D.O. Durosaro and S. Ogunsaju (Eds,). *The craft of educational management*. Ilorin: Haytee Press

INGERSOLI, R.M. 2003. Keeping good teachers: The wrong solution to the teacher shortage. *Educational leadership*. 60(8):30-33.

JOHNSON, W.L. & JOHNSON, A.M. 1997. Assessing the validity of scores on the Charles F. Kettering scale for the junior high school. *Educational and psychological measurement*, 57(5):858-869.

JONES, G.R & GEORGE, J. M. 2003. *Contemporary Management*. New York: McGraw Hill.

JOUBERT, C.G. 2005. *Tracing the impact of self-directed team learning in an air traffic control environment*. Unpublished doctoral research proposal. Pretoria: University of Pretoria.

KALIS, T.M., VANNEST, K.J. & PARKER, R. 2007. Praise counts: Using self-monitoring to increase effective teaching practices. *Preventing school failure*, 51(3):20-27.

KAMPER, G.D.& MAMPURU, M.E. 2006. Kernaspekte van 'n model vir skoolsukses in arm gemeenskappe. *Koers* 71, vol.2,3,4:557-582.

KEMMIS, S. & MCTAGGART, R. 2009. Participatory research. In: Denzin, N.K. & Lincoln Y.S. (eds.). *Handbook of qualitative research*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA: Sage:567-605.

KINCHELOE, J.L. 2003. *Teachers as researchers. Qualitative inquiry as path to empowerment*. New York: RoutledgeFalmer.

KOTZE, T. 2006. The Relationship between Leadership Practices and Organizational Culture: An educational management perspective. *South African Journal of Education*, 26 (4), 609-624.

KROON, J. 1991. *Algemene bestuur*. Pretoria: Haum.

KUPERMINE, G. P., LEADBEATER, B. J. & BLATT, S. J. 2001. School social climate and individual differences in vulnerability to psychopathology among middle school students. *Journal of School Psychology*, 39(2), 141-159.

KVALE, S. 2010. *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed). London: Sage.

KYRIAKIDES, L., DEMETRIOUS, A & CHARALAMBUS G. 2006. The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cyprus. *Journal of educational administration*, 48(2): 1-20.

LASHWAY, L. 1996. *School leadership handbook for excellence*. 3rd edition. University of Oregon: Eric, Clearinghouse on Educational Management.

LEEDY, P.D. 2001. *Practical research: planning and design*. 7th edition. Ohio: Merrill Prentice Hall.

LEITHWOOD, K., JANTZI, D. & STEINBACH, R. 1999. *Changing leadership for changing times*. Buckingham: Open University Press.

LEITHWOOD, K. 1994. Leadership for school restructuring. *Educational administration quarterly*, 30:498-518.

LEWIN, K. 1939. Leadership models and styles in context. *Journal of social psychology*, 10:271-299.

LEWIS, P. S., GOODMAN, S. H. & FANDT, P. M. 2005. *Management: Challenges in the 21st Century*. New York: West Publishing Company.

LEZOTTE, L.W. 2010. *What effective schools do?* Okemos: Michigan.

LUNENBURG, F.C. & ORNSTEIN, A.C. 1991. *Educational administration: concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth.

LOUKAS, A. 2007. What is school climate? *Leadership compass*, 5 (2): 199-210.

MAEHR, M. 2009. *The 'psychological environment' of the school: A focus for school leadership*. Champaign, IL: National Center for School Leadership.

MANASSE, A.L. 1986. "Vision and leadership: Paying attention to intention." *Peabody journal of education*, 63,1:150-173.

MAREE, K. 2007. *First steps in Research*. Pretoria: Van Schaik.

MARSHALL, M.L. 2004. *Examining school climate: defining factors and educational influences*. Retrieved (May, 2013) from Georgia State University Center for School Safety: School Climate and Classroom Management.

MASWIKITI, N. 2009. *The influence of SES and quality education on school children's academic performance in South Africa*. University of Cape Town: Departement of Psychology.

MAYAN, M.J. 2001. *An introduction to qualitative methods: a training module for students and professionals*. University of Alberta: Institute for Qualitative Methodology.

MCBER, H. 2000. A model of teacher effectiveness. Report to the Department of Education and Employment. Available online at: <http://www.dfee.gov.ulc/teachingreforms/leadership/mcber/01.html>

MCDILL, E.L., LEO, C., RIGSBY, A. & MEYERS, E. 2009. Educational Climates of High Schools: Their Effects and Sources. *The American Journal of Sociology* 32 (2): 567-586.

MCLEAN, A. & MARSHALI, J. *Interfering in cultures*. Working paper. Bath: University of Bath.

MCMILLAN, J.H. & SCHUMACHER, S. 2001. *Research in education: a conceptual introduction*. 5th edition. New York: Addison-Wesley Longman.

MERRIAM, S.B. 1998. *Qualitative research and case study in education*. San Francisco: Jossey-Bass.

MOEN, T. 2006. Reflections on the narrative research approach. *International journal of qualitative methods*, 5(4):1-20.

MOYLES, J.R. 1992. *Organising for learning in the primary classroom: A balanced approach to classroom management*. Prentice-Hall

MULLINS, L.J. 1999. *Management and organisational behaviour*. 5th edition. London: Financial Times Management.

NAKAMURA, L. 2000. *Education and training in an era of creative destruction: Working paper*. Federal Reserve Bank of Philadelphia.

NANUS, B. 1992. *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.

NIEWENHUIS, J. 2007. *First steps in research: qualitative research designs and data gathering techniques*. Pretoria: Van Schaik.

NOONAN, J. 2004. School climate and the safe school: Seven contributing factors. *Educational Horizons* 83 (1): 61–65.

ODHIAMBO, G. O. 2005. Teacher Appraisal: The experience of Kenyan secondary school teachers. *Journal of Educational Administration*, 43 (4), 402-416.

O'HARA, L.A. 2001. Leadership style and group creativity. *Dissertation abstracts international: The science and engineering*, 62:1646.

OVERTON, W. F., & CHAPELL, M. S. 2002. Development of logical reasoning and the school performance of African-American adolescents in relation to socioeconomic status, ethnic identity, and self-esteem. *Journal of Black Psychology*, 28, 295-317.

OWENS, R.G. 2001. *Organizational behaviour in education: Instructional leadership and school reform*. United States of America: Prentice-Hall.

OFFICE for Standards in Education. 2003. *Good assessment in secondary schools*. United Kingdom: Ofsted Publication Centre.

PENFOLD, K.L. 2011. *Increasing staff morale in today's school climate with increased teacher responsibilities*. Northern Michigan University.

PESHKIN, A. 1998. *Understanding complexity: A gift of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage.

POLKINGHORNE, D.E. 2007. Validity issues in narrative research. *Qualitative inquiry*, 13(4):471-486.

PORTIN, A. 1998. *Effective schooling for the community*. London: Routledge.

PRICE, H. E. 2012. Principal-teacher interactions: How affective leadership shape principal and teacher attitudes. *Education Administration Quarterly*, XX (X), 40-47.

PRINSLOO, I. J. 2003. Management and leadership in education. *A Study Guide: LVO 721 BEd (Honores)*. Department of Education Management and Policy Studies, Pretoria: University of Pretoria.

PRINSLOO, N.P. 1980. *Die ontwerp en funksionaliteit van enkele modelle in die vergelykende pedagogiek*. M.Ed.-verhandeling. Pretoria: University of Pretoria.

REISCK, C.J., HANGES, P.J., DICKSON, M.W. & MITCHELSON, J.K. 2006. A Cross-cultural examination of the endorsement of ethical leadership. *J. Bus ethics*, 63(4):345-359.

RICHARDSON, K. 2002. What IQ tests test? *Theory & Psychology*, 12, 283-314.

RIGLO, R.E. 2009. Are you a transformational leader?. *Psychology today*. Found online at <http://blogs.psychologytoday.com/blog/cutting-edge-leadership>.

ROBBINS, S.P., JUDGE, T.A., ODENDAAL, A. & ROODT, G. 2009. *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. 2nd edition. Cape Town: Pearson Education South Africa.

RUE, L.W. & BYARS, L.L. 2007. Management: Skills and Application. 12th edition. McGraw Hill Irwin, Boston, 44-50.

SADKER, D.M. & ZITTLEMAN, K.R. 2010. *What makes a school effective?* McGraw-Hill Higher Education.

SALEEM, F. 2010. Development of school effectiveness model. *Journal of research and reflections in education*, 4 (2):166-183.

SANTROCK, J.W. 2004. *Child development*. 10th edition. New York: McGraw-Hill.

SAVO, C. 1996. *An interview with Christine Emmons on school climate*. Available online at <http://info.med.yale.edu/comer/emmons.html>. [Besook 26 Maart 2011]

SCHRAM, T.H. 2003. *Conceptualising qualitative inquiry*. Upper Saddle River: Merrill.

SERGIOVANNI, T.J. 1991. *The principalship: A reflective practice perspective*, 2nd edition. Boston: Allyn and Bacpon:215-228.

SERGIOVANNI, T.J. & STARRAT, R.J. 1988. *Supervision: human perspectives*, 4th edition. New York: McGraw-Hill.

SMITH, P.J. & CRONJE, G.J. 1992. *Management principles: a contemporary South African edition*. Kenwyn: Juta.

SOUTH AFRICA. 1996. *The South African Schools Act, Act no. 84 of 1996*. Pretoria: Government printer.

SOUTH AFRICA. 1997. *Understanding the SA Schools Act*. Pretoria: Department of Education.

SQUELCH, J.& LEMMER, E. 1994. *Eight keys to effective school management in South Africa*. Halfway House: Southern.

STAKE, R. E. 2000. Case studies. In N. K. Denzin, & Y.S Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 236-247. Thousand Oaks, CA: Sage.

STARRATT, R. J. 1995. *Leaders with vision: The quest for school renewal*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.

STERLING, L. and DAVIDOFF, S. 2000. *The Courage to Lead: A whole school development approach*. Kenwyn: Juta.

STOLP, S. & SMITH, S.C. 1994. School culture and climate: the role of the leader. Oregon School Study Council. *OSSC Bulletin*, January: 57-60.

STONER, J.A.F. & WANKEL, C. 1986. *Management*. New Jersey: Prentice-Hall.

STEYN, H. 2002. *Improving schools from within*. San Francisco: Jossey-Bass.

SUGARMAN, A. & KANNER, K. 2010. The contribution of psychodynamic theory to psychological testing. *Psychoanalytic Psychology*, 17(1), 3-23.

TAYLOR, E.W. 2006. Nonformal education: Practitioner's perspective. *Adult education quarterly*, 56:291-307.

THAPA, A. 2013. School climate research. In: Dary, T. & Pickeral, T. (ed.) *School climate practices for implementation and sustainability*. A school climate practice brief, Number 1, New York, NY: National School Climate Center.

TOMLINSON, H. 2004. *Educational leadership: Personal growth for self-development*. London: Sage.

TROCHIM, W.M.K. 2001. *Research methods knowledge base*. Cincinnati: Atomic Dog.

TSHABALALA, T. 2014. The role played by school climate on school effectiveness in Zimbabwean Secondary Schools. *Asian Journal of Social Sciences and Management studies*, 1 (1): 29-34.

UBBEN, G. & HUGHES, L. 1992. *The principal: Creative leadership for effective schools*. Meedham Heights, MA: Allyn & Bacon.

URBAN, V. 1999. Eugene's story: A case for caring. *Educational leadership*, 56(6):69-70.

VAN DER HORST, H. & MACDONALD, R. 1997. *OBE: A teacher's manual*. Pretoria: Kagiso.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1997. Educational management tasks. In: Van der Westhuizen, P.C. (ed.). *Effective educational management*. Pretoria: Kagiso:135-235.

VAN DEVENTER, I. 2003. *Organising, delegating, coordinating and controlling school activities*. In: Van Deventer, I & Kruger, A.G (eds.). *An educator's guide to school management*. Pretoria: Van Schaik.

VAN NIEKERK, W.P. 1987. *Eietydse bestuur*. Durban: Butterworth.

- VERMEULEN, L.M. 1998. *Research orientation: A practical study guide for students and researchers*. Van der Bijlpark: Vermeulen Publishers.
- VITHAL, R. & JANSEN, J. 1998. *Designing your first research proposal. A manual for researchers in education and the social sciences*. Kenwyn: Juta.
- WAHED, A. 2012. *Effective communication of urban and rural school leaders*. Graduate School of Education. The American University in Cairo.
- WALLACE, M. & PAULSON, L. (eds.). 2003. *Educational leadership and management*. London: Sage.
- WEBSTER, M. 2010. Browse the Dictionary Encyclopedia. Available online at <http://www.merriam-webster.com/dictionary/dynamic>. [Besook 4 Mei 2015]
- WEST-BURNHAM, J. 1997. Leadership for learning: re-engineering 'mind sets'. *School leadership and management*, 17:231-243.
- WHITAKER, B. 1997. Instructional leadership and principal visibility. *The clearinghouse*, 70(3):155-156.
- WRAY, D. & LEWIS, M. 1997. *Extending literacy*. Routhledge: London.
- ZENGER, J., ULRICH, D. & SMALLWOOD, N. 2000. The new leadership. *Training & development*, 54 (3):22-28.
- YIN, R.K. 2009. *Case study research: design and methods*, 3rd edition. Beverly Hills, Calif: Sage.

AANHANGSELS

BYLAAG A: ETIESE KLARING

BYLAAG B: BRIEF GAUTENG DEPARTEMENT VAN ONDERWYS

BYLAAG C: BRIEF AAN SKOOL

BYLAAG D: BRIEF AAN RESPONDENTE / VRYWARINGSVORM

BYLAAG E: VOORBEELD VAN KWALITATIEWE RAAMWERK

BYLAAG F: VOORBEELD VAN ONDERHOUDSVRAE

BYLAAG A



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA
Faculty of Education

RESEARCH ETHICS COMMITTEE

CLEARANCE CERTIFICATE

DEGREE AND PROJECT

INVESTIGATOR(S)

DEPARTMENT

DATE CONSIDERED

DECISION OF THE COMMITTEE

CLEARANCE NUMBER :

EM 14/06/02

MEd

Leierskaps- en bestuursdinamika wat tot skool-effektiwiteit bydra onder dis-funksionele omstandighede.

Frederick Christiaan (Erik) Pretorius

Education Management and Policy Studies

27 November 2014

APPROVED

Please note:

For Masters applications, ethical clearance is valid for 2 years

For PhD applications, ethical clearance is valid for 3 years.

**CHAIRPERSON OF ETHICS
COMMITTEE**

Prof Liesel Ebersöhn

DATE

27 November 2014

CC

Jeannie Beukes

Liesel Ebersöhn

Dr IJ Prinsloo

This ethical clearance certificate is issued subject to the following condition:

1. It remains the students' responsibility to ensure that all the necessary forms for informed consent are kept for future queries.

Please quote the clearance number in all enquiries.

BYLAAG B



GAUTENG PROVINCE

Department: Education
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

For administrative use:
Reference no: D2015 / 052

GDE RESEARCH APPROVAL LETTER

Date:	8 May 2014
Validity of Research Approval:	8 May 2014 to 3 October 2014
Name of Researcher:	Pretorius F.C.
Address of Researcher:	36 Lemoenfontein
	Boardwalk Meander
	Olympus
	Faerie Glen
	0081
Telephone Number:	012 654 8041; 076 142 0198
Email address:	erikpretorius@yahoo.com
Research Topic:	Leadership and management dynamics which contribute to school effectiveness in dysfunctional circumstances: A case study
Number and type of schools:	ONE Secondary School
District/s/HO	Johannesburg East

Re: Approval in Respect of Request to Conduct Research

This letter serves to indicate that approval is hereby granted to the above-mentioned researcher to proceed with research in respect of the study indicated above. The onus rests with the researcher to negotiate appropriate and relevant time schedules with the school/s and/or offices involved to conduct the research. A separate copy of this letter must be presented to both the School (both Principal and SGB) and the District/Head Office Senior Manager confirming that permission has been granted for the research to be conducted.

*Welcomed
2014/05/09*

The following conditions apply to GDE research. The researcher may proceed with the

1

Making education a societal priority

Office of the Director: Knowledge Management and Research

9th Floor, 111 Commissioner Street, Johannesburg, 2001
P.O. Box 7710, Johannesburg, 2000 Tel: (011) 355 0506
Email: David.Makhado@gauteng.gov.za
Website: www.education.gpg.gov.za

above study subject to the conditions listed below being met. Approval may be withdrawn should any of the conditions listed below be flouted:

1. The District/Head Office Senior Manager/s concerned must be presented with a copy of this letter that would indicate that the said researcher/s has/have been granted permission from the Gauteng Department of Education to conduct the research study.
2. The District/Head Office Senior Manager/s must be approached separately, and in writing, for permission to involve District/Head Office Officials in the project.
3. A copy of this letter must be forwarded to the school principal and the chairperson of the School Governing Body (SGB) that would indicate that the researcher/s have been granted permission from the Gauteng Department of Education to conduct the research study.
4. A letter / document that outlines the purpose of the research and the anticipated outcomes of such research must be made available to the principals, SGBs and District/Head Office Senior Managers of the schools and districts/offices concerned, respectively.
5. The Researcher will make every effort obtain the goodwill and co-operation of all the GDE officials, principals, and chairpersons of the SGBs, teachers and learners involved. Persons who offer their co-operation will not receive additional remuneration from the Department while those that opt not to participate will not be penalised in any way.
6. Research may only be conducted after school hours so that the normal school programme is not interrupted. The Principal (if at a school) and/or Director (if at a district/head office) must be consulted about an appropriate time when the researcher/s may carry out their research at the sites that they manage.
7. Research may only commence from the second week of February and must be concluded before the beginning of the last quarter of the academic year. If incomplete, an amended Research Approval letter may be requested to conduct research in the following year.
8. Items 6 and 7 will not apply to any research effort being undertaken on behalf of the GDE. Such research will have been commissioned and be paid for by the Gauteng Department of Education.
9. It is the researcher's responsibility to obtain written parental consent of all learners that are expected to participate in the study.
10. The researcher is responsible for supplying and utilising his/her own research resources, such as stationery, photocopies, transport, faxes and telephones and should not depend on the goodwill of the institutions and/or the offices visited for supplying such resources.
11. The names of the GDE officials, schools, principals, parents, teachers and learners that participate in the study may not appear in the research report without the written consent of each of these individuals and/or organisations.
12. On completion of the study the researcher/s must supply the Director: Knowledge Management & Research with one Hard Cover bound and an electronic copy of the research.
13. The researcher may be expected to provide short presentations on the purpose, findings and recommendations of his/her research to both GDE officials and the schools concerned.
14. Should the researcher have been involved with research at a school and/or a district/head office level, the Director concerned must also be supplied with a brief summary of the purpose, findings and recommendations of the research study.

The Gauteng Department of Education wishes you well in this important undertaking and looks forward to examining the findings of your research study.

Kind regards



Dr David Makhado
Director: Education Research and Knowledge Management

DATE: 2014/05/09

2

Making education a societal priority

Office of the Director: Knowledge Management and Research

9th Floor, 111 Commissioner Street, Johannesburg, 2001
P.O. Box 7710, Johannesburg, 2000 Tel: (011) 355 0506
Email: David.Makhado@gauteng.gov.za
Website: www.education.gpg.gov.za



Mr. F.C. Pretorius
35 Eastbrooke
Glen Avenue
Equestria
Pretoria East

Dr.I.J. Prinsloo
izak.prinsloo@up.ac.za
0825002189

The School Principal

DEPARTMENT OF EDUCATION MANAGEMENT AND POLICY STUDIES

MR. F.C. PRETORIUS MEd PROJECT- LEADERSHIP AND MANAGEMENT DYNAMICS WHICH CONTRIBUTES TO SCHOOL EFFECTIVENESS IN DYSFUNCTIONAL CIRCUMSTANCES

We would like to request your permission to allow Mr. F.C. Pretorius, a registered MEd student at the University of Pretoria, to conduct research relating to the leadership and Management dynamics which contributes to school effectiveness in poor socio-economic circumstances. As part of the research he wants to determine the perceptions and experiences of the principal, teachers and learners of the school regarding the leadership and management dynamics which contributes to the school's effectiveness in difficult circumstances.

The following research questions will form the basis of the research:

- Which Leadership and Management dynamics contribute to school effectiveness in poor socio-economic circumstances?
- How does creating a positive school climate and culture contribute to school effectiveness?
- What is the perceptions of the school's principal, teachers and learners regarding the leadership and management dynamics which contributes to the school effectiveness in difficult circumstances?
- What is the relationship between Leadership and Management dynamics and school effectiveness?

The researcher will adhere to the highest ethical standards as required for research projects of this nature and prescribed by the University. Participation in this project is willingly and strictly confidential. The names of the participating school as well as the names of the respondents will be kept anonymous during the data analysis and publishing process. The outcomes of the research project will be made available to the Department of Education and participants upon request.

Kind regards

Dr. I J Prinsloo

Mr. F.C. Pretorius



BYLAAG D

LETTER TO PARTICIPANT

Dear Participant

October 2014

RESEARCH PROJECT – MR. F.C. PRETORIUS

I would like to request your participation in this study in order to learn more about:

LEADERSHIP AND MANAGEMENT DYNAMICS WHICH CONTRIBUTE TO SCHOOL EFFECTIVENESS IN DIFFICULT CIRCUMSTANCES

I am a Masters student (MEd (Education Management) in the Department of Education Management and Policy Studies at the University of Pretoria and will conduct the research as part of my Masters Dissertation. My supervisor is Dr. I J Prinsloo.

Participation in this programme will take about one hour of your time and will not disrupt the normal functioning of the school and will entail collecting information by means of individual interviews, narrative frameworks and observations. The participation in this research project is willingly and strictly confidential.

The researcher will adhere to the highest ethical standards as required for a research project of this nature and prescribed by the University of Pretoria. The names of the participating school and individuals will be kept anonymous. You may refuse to participate, to answer certain questions or to withdraw at any time without penalty.

For any questions about your right as researcher participant, you may contact my supervisor Dr. I. J. Prinsloo at 082 500 2189.

The outcome of the research project will be made available to the participants upon request.

If you are willing to participate in this study under the conditions as set out in this letter, please sign it as declaration of your informed consent.

Participant's signature:

Date:

BYLAAG E

QUALITATIVE FRAMES



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

Qualitative frame for the collection of data

Instructions:

- Read the whole page before starting to write

Part of my research at your school is to write down your success story. In other words I want to determine which leadership and management dynamics at your school contribute to school effectiveness and success. I identified the following dynamics or drivers for school success from the literature namely:

Effective leadership
A vision for the school
Motivated staff and learners
Participation in the decision making process
Control and assessment
Communication
Sound relationships
Important common values
Dedicated educators
Opportunities for staff development
Parent involvement

You are however welcome to mention any other dynamic or driver which according to your perception or experience contributes to school effectiveness.

Please use the given introductory sentence or statement as a point of departure to tell the success story of your school. It is important that if you make a statement to give practical examples from your own school experiences to substantiate your answer. If you not agree with the introductory sentence or statement then please do not hesitate to give your own perception.

My perception of the school leadership and the success of our school is *According to Bush (2007:391) there is great interest in educational leadership in the early part of the 21st century. This is because of the widespread belief that the quality of leadership makes a significant difference to school and learner achievements.*

If I should be appointed in one of the leadership posts at the school I would like to make changes

I believe that a common vision for a school can make a contribution to school effectiveness and success *The vision must motivate everyone in the school community, so it needs to play on their imagination and willingness to strive towards an ideal. The right words to achieve this are important, as it the ability to formulate an ideal that is inspiring (Sterling & Davidoff, 2000:93).*

I am very well informed about all the school activities, departmental circulars and other information from the department

My perception / experience of the level of parent involvement

There are few management skills as important to the educational leader as the ability to communicate effectively – both in writing and orally. It is important to have a simultaneous flow of information and ideas from the top down and from the bottom up (Prinsloo, 2003:156)

I can say that two-way communication between teachers, management and parents are

The term 'human relations' (relationships) is broad and refers to interactions between people in all manners to achieve a purpose. When relationships are sound, it's harmonious (Rue and Byars, 2007).

My experience about relationships at our school is

I feel good when my opinions, insights and feelings are taken into consideration at my school

*"The price of success is hard work, dedication and determination to my job at hand"
(Lombardi, 2001).*

I can identify with the above statement for the following reasons

Leadership focuses as much or more on building the capacity of staff as on motivating them (Leithwood and Jantzi, 2006).

I get opportunities to develop as a teacher

Leadership is modelling best practices and important values (Leithwood, 1994)

Everyone at the school is value driven

Assessment focuses on the “ends” of learning in terms of what the learner has achieved at a particular point (Van der Horst and McDonald, 1997:170).

Control as defined in terms of educators’ and learners’ discipline is one of the key aspects of school effectiveness (Joubert and Prinsloo, 2009:136).

My perception about the assessment and control at our school is

Other drivers or dynamics which according to your perception contributes to school effectiveness at your school

BYLAAG F

OPEN-ENDED QUESTIONS: Principal and SMT members



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

PROFILE

Age	
Professional Qualification(s)	
Total Teaching experience in years	
Present Post Level	

- 1) Your school is well known for its good academic results in spite of the poor social-economic feeder area surrounding the school. Which dynamics or drivers according to your perception and experience contribute to your success and effectiveness?
- 2) What is your experience regarding the involvement of staff in the decision-making process?
- 3) What do you do to involve staff, parents and learners in the decision-making process?
- 4) What do you do in your school to recognise and appreciate achievements (educators, learners and parents)?
- 5) Would you say that the school's vision contribute to its effectiveness and success?
- 6) How would you say do effective leadership contribute to your schools' success story?
- 7) How are you motivated to continuously contribute to the academic success of your school?
- 8) How does effective communication in your school ensure success and effectiveness?
- 9) What do you do as the SMT of the school to encourage two-way communication in the school and the school community?
- 10) What opportunities are created at your school to ensure the professional development of educators?
- 11) What do you do get parents involved at your school?

OPEN-ENDED QUESTIONS: MEMBERS OF THE SCHOOL GOVERNING BODY



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
 UNIVERSITY OF PRETORIA
 YUNIBESITHI YA PRETORIA

PROFILE

Age	
Professional Qualification(s)	
Number of years at this school	

- 1) School X is well known for its good academic results despite of the poor social-economic feeder area surrounding the school. Which dynamics or drivers according to your perception contribute to the success of this school?

- 2) Which elements can you identify that makes this school effective and successful?

- 3) Why do you think is two-way communication between the parent community and the school so important to ensure an effective school? Please substantiate your answer.

- 4) Give examples of how you as members of the governing body encourage effective communication at school.

- 5) What are your perception from your own experience about the contribution of leadership to school effectiveness and success (principal, SMT members and parent members of the governing body)?

- 6) What do you think of parent involvement as contributor to the success and effectiveness of your school?

- 7) What do you as governing body do to ensure better parent involvement at your school?

- 8) How would you say does the school's vision contribute to the effective management of the school?

- 9) What is your experience about the continuous motivation of staff and learners at you school?

- 10) What is your perception regarding the involvement of the staff and learner members in the decision- making process on the governing body of your school?

- 11) What is your perception about sound/harmonious relationships amongst people at the school?
- 12) How do sound/harmonious relationships contribute to the success story of this school?
- 13) What is your perception about dedicated staff and learners, continuously working for success in school X?
- 14) Do you think that good discipline is an important driver to ensure an effective school?

OPEN-ENDED QUESTIONS FOR LEARNERS



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

LEARNER PROFILE

Age	
Grade	

- 1) What is your experience regarding learner motivation to perform effectively?
- 2) How are you motivated to do your best and contribute towards your schools effectiveness?
- 3) School X is well known for good academic results. What do you think makes your school so effective and successful?
- 4) Why would you say good communication contribute to your schools success and effectiveness?
- 5) Give an example of good two-way communication in your school.
- 6) What do you do in your school that deserves to be recognised and appreciated?
- 7) What is your perception about dedicated, passionate and determined staff that contributes to a successful school?

- 8) Why do you think good relationships between people in your school helps with success and effectiveness?

- 9) What elements (dynamics) would you say makes your school successful and effective?