

**‘N ONDERSOEK NA DIE ROL VAN DIE SKOOLHOOF AS  
VERANDERINGSAGENT IN FINANSIËLE SKOOLBESTUUR**

**PETRUS JACOBUS DU PLESSIS  
BA., BEd., MEd., THOD**

Proefskrif voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad

**DOCTOR PHILOSOPHIAE**

in

**ONDERWYSBESTUUR**

in die

**DEPARTEMENT ONDERWYSBESTUUR**

**FAKULTEIT OPVOEDKUNDE**

**AAN DIE**

**UNIVERSITEIT PRETORIA**

PROMOTOR: Dr J.J. Conradie

April 2002

## DANKBETUIGINGS

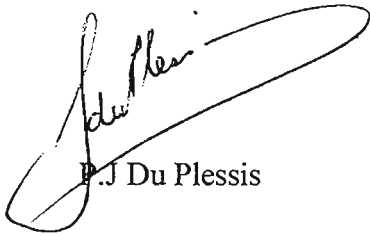
Alle eer aan my Skepper vir die krag, genade en deursettingsvermoë wat Hy aan my verleen het om hierdie navorsing te kon voltooi.

Die skrywer betuig met groot waardering, dank aan die volgende persone en instansies.

- ❑ Dr J.J. Conradie, my studieleier vir sy raad, leiding, insig en aanmoediging asook die navolgenswaardige voorbeeld wat hy as gewaardeerde onderwysbestuurder gestel het.
- ❑ Die Gauteng Departement van Onderwys vir toestemming verleen om die studie te kon uitvoer.
- ❑ Die Statistiekdiens van die Universiteit van Pretoria vir hulle flink en vriendelike diens met die statistiese verwerking van vraelyste, veral Me M.C. Mauer en Mej. J. Coetzee
- ❑ Mnr. Kobie Rossouw vir al die drukwerk.
- ❑ Die biblioteekpersoneel, veral Mev Gouws van die Universiteit van Pretoria vir bekwame en ywerige diens wat hulle gelewer het.
- ❑ Me. Magdalena Steyn vir die tegniese versorging.
- ❑ Familie, vriende en kollegas vir hulle volgehoue belangstelling.
- ❑ Jeandre, Suzanne en Justine wat gereeld navraag gedoen en my gemotiveer het.
- ❑ My moeder vir jare lange ondersteuning en motivering.
- ❑ Madelein, my vrou, vir volgehoue aanmoediging, geduld en ondersteuning. Ook vir ure se tikwerk ter voorbereiding van die navorsing.

**VERKLARING VAN NAVORSER**

“Ek, Petrus Jacobus Du Plessis, verklaar dat die proefskrif wat hiermee vir die graad Doctor Philosophiae aan die Universiteit van Pretoria deur my ingedien word, my eie werk is en nie voorheen deur my vir ‘n graad aan enige ander Universiteit ingedien is nie.



P.J. Du Plessis

## SAMEVATTING

**‘N ONDERSOEK NA DIE ROL VAN DIE SKOOLHOOF AS  
VERANDERINGSAGENT IN FINANSIËLE ONDERWYSBESTUUR  
DEUR  
PETRUS JACOBUS DU PLESSIS**

PROMOTOR : DR J.J. CONRADIE  
DEPARTEMENT : Onderwysbestuur  
GRAAD : PhD  
SLEUTELTERME : Verandering; transformasie; veranderingsagent; vernuwing;  
bestuur; befondsing; fondsinsameling; finansies; finansiële  
bestuur.

Die onderwysstelsel van Suid-Afrika staan midde- in ‘n omvangryke transformasieproses. Die doel is om onderwysvoorsiening so te verander en vernuwe dat dit relevant sal wees tot die behoeftes van alle betrokkenes. Waar die bestuur van die onderwysstelsel op nasionale vlak vernuwe en verander word, word die onderwysvoorsieningsproses oor alle linies van die onderwysstelsel heen beïnvloed. Dit beïnvloed onder andere die bestuur van onderwys op provinsiale en plaaslike vlakke, die deelname van belanghebbendes, finansiering en die kurrikulum.

Die Grondwet beklemtoon die feit dat die onderwys ‘n bepaalde rol in die veranderingsproses moet speel. Die rol wat die onderwys gaan speel, sal afhang hoe die skool as die leier in sy eie skoolgemeenskap sal optree. Die bestuur en uitvoering van sodanige veranderinge met die oog op vernuwing is die taak van die skoolhoof.

Die doel van die studie was ‘n ondersoek na die rol van die skoolhoof as veranderingsagent in finansiële onderwysbestuur. Verandering kan nie as vanselfsprekend aanvaar word nie en die skoolhoof moet daadwerklik aandag gee sodat opvoedkundige beginsels en kriteria in enige verandering en finansiële bestuur gehoorsaam sal word. Die skoolhoof se bestuursrol en die invloed daarvan op die skool en op verandering is ook ondersoek. Die skoolhoof sal deur sy bestuurstyl ‘n klimaat moet skep vir verandering en moet ook by die implementering die primêre veranderingsagent wees. Ondersoek is ingestel na maniere waarop finansies meer effektief aangewend kan word en of beter finansiële bestuur deur die skoolhoof ‘n bydrae kan lewer tot ‘n meer effektiewe skool. Die groter verantwoordelikheid van die skool en

die skoolhoof teenoor die staat en die skoolgemeenskap noodsaak die skool om alle fondse ooreenkomstig wetenskaplike bestuursbeginsels aan te wend.

Die ondersoek het ook probeer vasstel in welke mate skoolhoofde en beheerliggame oor finansiële bestuursvaardighede beskik. Finansiële verantwoordelikheid is gedelegeer na die skoolhoof en die beheerliggaam. Finansiële bestuur in skole kan nie in isolasie staan nie, omdat feitlik alle aspekte van onderwys afhanklik is van die beskikbaarheid van fondse. Dit is daarom ook noodsaaklik dat met die sakesektore kontak gemaak word, want die skool het die privaatsektor nodig om die leerders van die gemeenskap optimaal en relevant tot die behoeftes van die werksfeer op te voed.

In sy veranderingsbestuur sal die skoolhoof 'n betekenisvolle rol moet speel in die veranderingsproses. Vir die skoolhoof is dit dus belangrik dat hy op hoogte sal wees van al die jongste en relevante wetgewing vir die onderwys, hoe die strukture op nasionale sowel as provinsiale vlak lyk, die nuwe rolle van opvoeders en leerders en wat die samestelling van die skool betref, waar multikulturele onderwys 'n groot rol speel. Buiten die strukturele veranderinge wat op nasionale vlak plaasvind is daar ook die interne veranderinge in die skool wat 'n invloed op die gang van sake by die skool sal hê. Hier gaan dit oor hersiene onderrigmateriaal, (produkverandering), nuwe onderrigbenadering (prosesverandering), die veranderde opvattinge (nuwe beleid) en 'n rolverandering waar die take van die opvoeder baie gewysig is. Veranderingsbestuur is nie 'n eenmalige gebeurtenis nie, maar 'n strategiese bestuursproses. Hierdeur word druk op die skoolhoof geplaas om verandering in die skool te fasiliteer deur as veranderingsagent op te tree.

In hierdie navorsing is bevind dat die skoolhoof bepaalde bestuursvaardighede nodig het om verandering te kan bestuur, want die komplekse veranderinge wat in die skool plaasvind vereis skoolhoofde wat bedrewe praktisyns is wat die proses van verandering kan lei en bestuur. Skoolhoofde is oorwegend van mening dat daar 'n verandering is in hulle rol ten opsigte van finansiële bestuur, maar dat hulle in 'n groot mate geen opleiding in finansiële bestuur ontvang het nie. Kundigheid ten opsigte van finansiële bestuur, ontbreek steeds by beheerliggame en beheerliggame is grootliks onbetrokke by fondsinsamelings.

Uit die ondersoek blyk dit dat swart skole steeds gebuk gaan onder die probleme wat in die apartheidsjare ontstaan het. Die agterstand gaan moeilik uitgewis word, indien effektiewe finansiële bestuur nie in swart skole tot sy reg kom nie. Swart skole lê oor die algemeen in gemeenskappe waar armoede sterk figureer. Ontwikklings by skole, wat die

moraal van die skool, ouers en gemeenskap kan verbeter, is net nie moontlik sonder fondse nie.

Veranderingsbestuur en finansiële bestuur is omvattend en noodsaaklik vir die funksionering van die skool en verg deeglike wetenskaplike, teoretiese en praktiese opleiding. Skoolhoofde bly die verantwoordelike persoon vir die totale opvoedingsprogram en dit is daarom noodsaaklik dat doelmatige finansiële bestuurstechnieke op skoolvlak gebruik moet word en dat die skoolhoof hiervoor opgeleidel sal wees.

## SUMMARY

### **A RESEARCH TO THE ROLE OF THE PRINCIPAL AS CHANGE AGENT IN FINANCIAL EDUCATION MANAGEMENT**

**BY**

**PETRUS JACOBUS DU PLESSIS**

**SUPERVISOR :** DR J.J.CONRADIE  
**DEPARTMENT :** EDUCATIONAL MANAGEMENT  
**DEGREE :** PhD  
**KEY TERMS :** Change; transformation; change agent; renewal; management; management style; funding; fund raising; finances, financial management.

The education system in South Africa is in the midst of a significant transformation process. The aim is to change and renew the provision of education to be relevant to the needs of all the stakeholders. The change that is dominating the political, social, cultural and economic arena is also prevalent in the education system especially the school system. It influences inter alia the management of education at provincial and local levels, the participation of interested parties, financing and the curriculum.

The Constitution emphasises the fact that education must play a definite role in the process of change. The role which education will play, will depend on how the school will take action as leader in the school community. The management and execution of such changes with the intention on renewal, is the task of the principal.

The aim of the study was a research to the role of the principal as change agent in financial education management. Change cannot be accepted as self evident and the school principal must pay attention so that educative principles and criteria in any change and financial management can be obeyed. The management role of the principal and the influence thereof on the school and on change were inquired into. The principal must create a climate for change through his management style and he must be the primary agent for change when it comes to the implementing of change. The research also made a study of ways whereupon finances can be applied more effectively and if better financial management by the principal can contribute to a more effective school. The greater responsibility of the school and the principal to the state and the school community, forces the school to use all funds in accordance to scientific management principles.

The research also tried to establish to which extent financial management skills were present in the management of principals and governing bodies. Financial management in schools cannot be viewed in isolation, divorced from other aspects influencing education, as virtually every aspect of education is dependent on the availability of funds. It is therefore necessary that contact is made with the business sector, because the school needs the private sector to educate the learners of the community, to be relevant to the needs of the work place.

In his change management, the school principal will play a significant role in the change process. It is thus necessary for the principal to stay abreast of all the latest and relevant education legislation, how structures look at national as well as provincial level, the new roles of education and learners and the composition of the school where multicultural education plays an important role. Besides the structural changes which take place at national level, there is also internal changes which have an influence on the school. It refers to revised teaching material (product change), a new instruction approach (process change), changed ideas (new policies) and a change in the role of the educators where the tasks of the educators have been amended. Change management is an event which does not take place only once, but it is a strategic management process. This pressure is put on the principal to facilitate change in the school and to act as change agent.

In this research it was found that principals need definite management skills to manage change, because the complex changes which happen in the schools, require competent practitioners who can lead and manage the process of change. Principals are of opinion that there are changes in their roles with respect to financial management, but that they did not receive any worthwhile training in financial management. Expertise with respect to financial management is still missing in governing bodies and governing bodies are to a great extent, not too involved in fundraising.

The research has also shown that black schools are constantly suffering with the problems which have developed during the apartheid years. It will be difficult to overcome the backlogs unless sound financial management is established. Black schools, in general, are in communities where poverty is a big problem. Developments in schools which can improve the moral of the school, parents and the community is not possible without the necessary funds.

Change management and financial management are comprehensive and necessary for the functioning of the school and require thorough scientific, theoretical and practical



training. Principals remain the responsible persons for the total education programme as well as the financial management of the school. It is therefore necessary that efficient financial management techniques are implemented at school level and that the school principal is trained for this.

**HOOFSTUK 1**  
**INLEIDENDE ORIËNTERING**

**BLADSY**

1.1	INLEIDING .....	1
1.2	BEGRIPSVERHELDERING .....	4
1.2.1	Skoolhoof.....	4
1.2.2	Verpligte Onderwys.....	4
1.2.3	Verandering .....	5
1.2.4	Transformasie .....	5
1.2.5	Vernuwing .....	9
1.2.6	Bestuur .....	10
1.2.7	Bestuurstyl .....	10
1.2.8	Skoolklimaat .....	11
1.2.9	Finansies .....	11
1.2.10	Finansiering .....	11
1.2.11	Finansiële bestuur .....	11
1.3	FAKTORE WAT VERANDERING EN VERNUWING NOODSAAK .....	12
1.3.1	Veranderde Wetgewing .....	12
1.3.2	Kurrikulum 2005 .....	15
1.3.3	Multikulturele onderwys.....	16
1.3.4	Verhoging in die opvoeder: leerder ratio.....	17
1.3.5	Arbeidsverhoudinge.....	17
1.3.6	Devolusie van Gesag .....	18
1.3.7	Sekuriteit.....	19
1.3.8	Tegnologiese Revolusie.....	20
1.3.9	Weerstand teen verandering .....	21
1.4	ROL VAN DIE SKOOLHOOF IN VERANDERING.....	21
1.5	PROBLEEMSTELLING .....	24

1.6	DOEL MET DIE STUDIE .....	24
1.6.1	Algemene Doelstellings.....	24
1.6.2	Spesifieke Doelwitte.....	25
1.7	NAVORSINGSMETODES.....	26
1.8	NAVORSINGSVERLOOP .....	26
1.9	SAMEVATTING.....	27

## HOOFSTUK 2

### BESTUUR VAN VERANDERING

2.1.	INLEIDING .....	29
2.2.	BEGRIPSVERHELDERING .....	30
2.2.1	Verandering .....	30
2.2.2	Transformasie .....	30
2.2.3	Vernuwing .....	31
2.2.4	Bestuur .....	31
2.2.5	Bestuurstyl .....	31
2.2.6	Skoolklimaat .....	31
2.3	DIE FASES VAN VERANDERING .....	31
2.3.1	Prosesmodelle .....	31
2.3.1.1.	Carnall se Vyf-fase model .....	32
2.3.1.2	Die Kragveldanalise model .....	35
2.3.2	Beskrywende modelle van verandering.....	38
2.3.2.	Die drie fases van verandering .....	38
2.3.2.1.1	Ontvriësing.....	38
2.3.2.1.2	Beweging .....	38
2.3.2.1.3	Bevriësing .....	39
2.4	VERSKILLENDE SOORTE VERANDERING .....	40
2.5	VERANDERING KAN WEERSTAND TOT GEVOLG HÊ .....	41
2.5.1	Aard van weerstand teen verandering .....	41

2.5.2	Omvang van weerstand teen verandering in die onderwys .....	42
2.5.3	Redes vir weerstand teen verandering .....	43
2.6	Waarde van weerstand teen verandering .....	46
2.7	Samevattende kommentaar oor teorieë wat die veranderingsproses tipeer .....	47
2.8	SAMEVATTING.....	61

### HOOFSTUK 3

#### DIE HOOF AS VERANDERINGSAGENT IN DIE BESTUUR VAN VERANDERING

3.1	INLEIDING.....	63
3.2	BESTUURSWAARDIGHEDE NODIG OM VERANDERING TE BESTUUR .....	64
3.3.	VOORWAARDES VIR DIE EFFEKTIEWE BESTUUR VAN VERANDERING.....	68
3.4	DIE SKOOLHOOF AS VERANDERINGSAGENT.....	69
3.4.1	Verandering kan bestuur word .....	70
3.4.1.1	‘n Bepaling van die noodsaak vir verandering.....	71
3.4.1.2	‘n Analise van die huidige werklikheid .....	71
3.4.1.3	Beskrywing van die ideale toekoms.....	71
3.4.1.4	Strategiese plan .....	72
3.4.1.5	Die oorgangsbestuurplan.....	73
3.4.1.6	Nuwe paradigma vir skoolhoofde .....	76
3.5	ANDER VERANDERINGSAGENTE IN DIE BESTUUR VAN VERANDERING.....	77
3.5.1	Die beheerliggaam van ‘n skool .....	77
3.5.2	Wetgewers en Beleidmakers.....	78
3.5.3	Ouers en die Gemeenskap .....	78
3.5.4	Skoolbestuurspan (SBS) as veranderingsagent .....	80

3.6	VERHOOGDE DEELNAME VAN ALLE BELANGHEBBENDES IN DIE PROSES VAN VERANDERING .....	81
3.6.1	Ouerbetrokkenheid in die bestuur van verandering.....	81
3.6.2	Betrokkenheid van leeders in die bestuur van verandering .....	81
3.6.3	Onderwyserorganisasies in die bestuur van verandering .....	82
3.7	BESTUURSBEVOEGDHEDE NODIG IN DIE BESTUUR VAN VERANDERING.....	82
3.7.1	Personeelwerwing en keuring as bestuursbevoegdheid .....	83
3.7.2	Personeelontwikkeling as bestuursbevoegdheid .....	84
3.7.3	Konflikbestuur as bestuursbevoegdheid.....	84
3.7.4	Oorredende kommunikasie.....	86
3.7.5	Motivering .....	87
3.8	LEIERSKAP VAN DIE VERANDERINGSAGENT.....	88
3.8.1	Bestuur en Leierskap .....	88
3.9	TRADISIONELE BENADERINGS TOT LEIERSKAP.....	89
2.9.1	Die eienskapteorie .....	89
3.9.2	Gedragbenadering .....	90
3.9.3	Gebeurlikheidsteorie van leierskap .....	92
3.9.3.1	Fiedler se gebeurlikheidsteorie .....	92
3.9.3.2	Die lewensiklus – leierskapteorie.....	93
3.10	RESENTE BENADERINGS TOT LEIERSKAP .....	95
3.10.1	Transaksionele Leierskap .....	95
3.10.2	Transformasionele leierskap.....	96
3.10.3	Leierskap: ‘n Bespreking ten opsigte van teorie en navorsing.....	97
3.11	DIE PRAKTYK IN SUID-AFRIKA: Veranderinge wat skoolhoofde moet bestuur.....	108
3.11.1.1	Bemagtiging van opvoeders.....	109
3.11.1.2	Redes vir onderwysbemagtiging .....	112
3.11.1.3	Voorwaardes vir onderwysbemagtiging .....	113
3.11.1.4	Opvoeders en bemagtiging.....	114
3.11.1.5	Strategieë vir die bemagtiging van opvoeders.....	115

3.11.2	Bestuur van ouerbetrokkenheid .....	117
3.11.2.1	Werksaamhede van beheerliggaam .....	118
3.11.2.2.	Enkele sensitiewe areas.....	121
3.11.3	Vakbondwese.....	122
3.11.4	Multikulturele onderwys.....	124
3.11.5	Kurrikulumbestuur.....	127
3.11.5.1	Uitkomsgebaseerde onderwys.....	127
3.11.5.2	Evaluering en assessering .....	129
3.11.6	Dissipline in skole.....	130
3.11.6.1	Gedragkode.....	131
3.11.6.2	Lyfstraf.....	131
3.11.6.3	Veiligheid in skole .....	132
3.11.7	Fisiese Fasiliteite .....	132
3.11.8	Tegnologiese vooruitgang .....	133
3.11.9	Uitwerking van miv/vigs. ....	134
3.12	SAMEVATTING.....	136

## HOOFSTUK 4

### ONDERWYSFINANSIERING IN 'N KLIMAAT VAN VERANDERING EN DIE BESTUUR DAARVAN.

4.1	INLEIDING.....	139
4.2	DIE DOEL, AARD EN TERREIN VAN ONDERWYSFINANSIERING..	140
4.2.1	Die doel en aard van onderwysfinansiering .....	140
4.2.2.	Die area van finansiële onderwysbestuur .....	141
4.2.3	Die terrein van finansiële onderwysbestuur .....	142
4.3	VERSKILLENDE VORME VAN ONDERWYSFINANSIERING IN SUID-AFRIKA.....	142
4.3.1	Finansiering van onderwys deur die staat.....	142
4.3.1.1.	Gesentraliseerde staatstelsels.....	143
4.3.1.2	Gedesentraliseerde staatstelsels.....	145

4.3.2	Finansiering van die onderwys deur die gemeenskap .....	145
4.3.3.	Finansiering deur privaatsektor .....	147
4.3.4	Internasionale finansiering.....	147
4.4.	DIE STRUKTUUR EN FUNKSIONERING VAN DIE STELSEL VIR DIE FINANSIERING VAN OPENBARE SKOLE DEUR DIE STAAT.....	147
4.4.1	Toepassing van die norme en standaarde .....	149
4.4.2	Beleidsraamwerk vir onderwysfinansiering .....	149
4.5	VOORSKRIFTE RAKENDE FINANSIËLE SKOOLBESTUUR ONDER DIE SA SKOLE WET- WET 84 VAN 1996.....	152
4.5.1.1	Skoolgeld .....	152
4.5.1.2	Staatsfondse .....	153
4.5.1.3	Vaste eiendom .....	153
4.5.1.4	Status van 'n openbare skool.....	153
4.5.1.5	Finansiering vir opleiding van beheerliggame .....	153
4.5.1.6	Eiendom,vrywillige dienste en aanstellings .....	154
4.5.1.7	Funksies aan beheerliggaam toegewys.....	154
4.5.1.8	Terugbetaling van beheerliggaamslede .....	155
4.5.1.9	Finansiële komitee .....	155
4.5.1.10	Status van minderjariges op beheerliggame van openbare skole. ....	155
4.5.1.11	Verantwoordelikheid van die staat .....	156
4.5.1.12	Norme en standaarde vir finansiering van openbare skole.....	156
4.5.1.13	Aanvulling van staatsbronne .....	157
4.5.1.14	Skoolfondse en bates van openbare skole .....	157
4.5.1.15	Begroting .....	158
4.5.1.16	Skoolgeld by openbare skole.....	158
4.5.1.17	Ouers se aanspreeklikheid vir die betaling van skoolgeld.....	159
4.5.1.18	Afdwing van betaling van skoolgeld.....	160
4.5.1.19	Finansiële verslae en state van openbare skole .....	160
4.5.1.20	Ouditring en ondersoek van finansiële rekords en verslae .....	160
4.5.1.21	Finansiële jaar van 'n openbare skool .....	161
4.5.1.22	Wysigings aan wet 84 van 1996 .....	162

4.6	FINANSIËLE ONDERWYSBESTUUR .....	165
4.6.1	Inleiding.....	165
4.7	RIGLYNE VIR FINANSIËLE SKOOLBESTUUR.....	167
4.7.1	Skoolbestuur .....	168
4.7.2	Risikobestuur .....	169
4.8	BEPLANNING VAN SKOOLFINANSIES .....	170
4.8.1	Kennis van skoolfinansies .....	170
4.8.1.1	Die basiese benadering.....	172
4.8.1.2	Die pragmatiese benadering.....	173
4.8.1.3	Die entrepreneuriese benadering .....	173
4.8.1.4	Die laterale benadering .....	174
4.9	DIE BEGROTING AS FINANSIËLE BEPLANNINGSINSTRUMENT....	175
4.9.1	Doel van die begroting.....	179
4.9.2	Soorte begrotings .....	179
4.9.2.1	Kontantbegroting.....	179
4.9.2.2	Kapitaalbegroting.....	180
4.10	SKOOLGELD .....	180
4.11	DIE ORGANISERING VAN SKOOLFINANSIES .....	183
4.11.1	Die administratiewe komponent.....	184
4.11.2	Delegering as finansiële bestuurstaak.....	185
4.11.3	Koördinerings en finansiële skoolbestuur.....	186
4.11.4	Vaardighede met die organisering van skoolfinansies .....	186
4.12	LEIDINGGEWING AS FINANSIËLE BESTUURSTAAK .....	188
4.12.1	Verhoudingstiging as finansiële onderwysbestuurstaak.....	189
4.12.2	Motivering as finansiële onderwysbestuurstaak.....	190
4.12.3	Kommunikering as finansiële onderwysstaak.....	191
4.13	BEHEER AS FINANSIËLE ONDERWYSBESTUURSTAAK.....	193
4.13.1	Inleiding .....	193
4.14	PROBLEMATIEK RONDOM FINANSIËLE ONDERWYSBESTUUR....	193
4.14.1	Redes vir finansieringskrisis in die onderwys .....	197
4.14.1.1	Hulpbron beperkinge.....	197
4.14.1.2	Kwaliteit is duur .....	198



4.14.1.3	Beleidsstukke .....	199
4.14.1.4	Personeelkoste te hoog .....	200
4.15	FINANSIËLE SKOOLBESTUUR EN DIE REKENAAR.....	201
4.15.1	Die rekenaar as hulpmiddel van die skoolhoof .....	202
4.16	SELFBESTURENDE SKOLE EN ONDERWYSFINANSIERING .....	202
4.16.1	Inleiding .....	203
4.16.2	Finansiële bestuur onder selfbestuurde skole .....	204
4.17	ARMOEDE IN ONDERWYSFINANSIERING.....	204
4.18	PRIVAATSEKTOR AS VENNOOT IN ONDERWYSFINANSIERING ..	208
4.18.1	Inleiding .....	208
4.18.2	Vennootskappe tussen onderwysinstansies en die private sektor.....	209
4.19	SAMEVATTING.....	212

## HOOFSTUK 5

### EMPIRIESE ONDERSOEK

5.1	INLEIDING .....	215
5.2	DIE DOEL VAN DIE ONDERSOEK .....	215
5.3.	NAVORSINGSONTWERP .....	216
5.3.1	Die vraelys as meetinstrument.....	216
5.3.1.1	Voordele van die posvraelys .....	216
5.3.1.2	Nadele van die posvraelys.....	217
5.3.2	Finalisering van Vraelys .....	218
5.3.3	Konstruksie van vraelys.....	218
5.3.3.1	Struktuur van die vraelys.....	218
5.3.4	Populasie .....	219
5.3.5	Steekproef.....	220
5.3.6	Respons op vraelyste .....	221
5.3.7	Statistiese Tegnieke .....	222
5.3.7.1	Die SAS program .....	222
5.3.7.2	Frekwensie ontledings.....	222
5.3.7.3	Chi-kwadraatstatistiek.....	222

5.4	INTERPRETASIE VAN DATA .....	223
5.4.1	Opmerking .....	223
5.4.2	Afdeling 1: Biografiese en Demografiese vrae .....	223
5.4.3	Die rol van die skoolhoof ten opsigte van Finansies .....	226
5.5.	CHI-KWADRAATSTATISTIEK .....	249
5.5.1	Ouderdom van Skoolhoofde .....	249
5.5.2	Kwalifikases van Skoolhoofde .....	249
5.5.3	Chi-Kwadratstatistiek ten opsigte van die veranderlike tussen blanke en swart skoolhoofde .....	251
5.6	SAMEVATTING.....	253

## **HOOFSTUK 6**

### **SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS**

6.1	INLEIDING .....	255
6.2	SAMEVATTING.....	255
6.3	GEVOLGTREKKINGS .....	256
6.3.1	Gevolgtrekkings met betrekking tot die literatuurstudie .....	256
6.3.2	Gevolgtrekkings met betrekking tot die empiriese ondersoek .....	258
6.4	AANBEVELINGS.....	262
6.4.1	Aanbevelings uit die literatuurstudie .....	262
6.4.2	Aanbevelings uit die navorsing .....	268
6.4.3	Aanbevelings vir verdere navorsing .....	272
6.5	SLOTOPMERKING.....	279

## **BYLAE**

A – Toestemmingsbrief.....	281
B –Biografiese en Demografiese vrae .....	283

C – Finansies..... 284

Literatuurlys..... 286

**Lys van Figure** **Bladsy**

Figuur 2.1	:	Die mens se reaksie op verandering.....	32
Figuur 2.2.	:	‘n Kragveldanalise – Model rakende ‘n organisasie se neiging tot verandering.....	37
Figuur 2.3	:	Lewin se stappe.....	39
Figuur 3.1	:	Die proses van die bestuur van verandering .....	75
Figuur 3.2	:	Dimensies in konflikgedrag.....	85
Figuur 3.3.	:	Kontinuum van invloed in leierskapsproses .....	91
Figuur 3.4	:	Hersey-Blanchard-Leierskapmodel .....	94
Figuur 3.5	:	Herontwerp van opvoeders se werk.....	114

**Lys van Tabelle** **Bladsy**

Tabel 5.1	:	Grootte van Steekproef.....	221
Tabel 5.2	:	Aantal vraelyste uitgestuur en terugontvang .....	221
Tabel 5.3	:	Biografiese besonderhede oor skoolhoofde.....	224
Tabel 5.4	:	Demografiese besonderhede oor skoolhoofde.....	226
Tabel 5.5.	:	Skoolhoof se rol in finansies.....	227
Tabel 5.6.	:	Skoolhoof se rol in finansies (Vervolg).....	235
Tabel 5.7.	:	Skoolhoof se rol in finansies (Vervolg).....	242
Tabel 5.8	:	Kwalifikasies van skoolhoofde.....	250
Tabel 5.9	:	Blanke en Swart Skoolhoofde.....	251