



**UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA**

**SKOOLHOOFDE EN DIE SKEP VAN 'N SKOOLKLIMAAT BEVORDERLIK VIR
HOË ONDERWYSER MORAAAL**

deur

YOLANDÉ MINNE

Studentenommer: 25051432

VOORGELÊ TER VERVULLING VAN 'N DEEL VAN DIE VEREISTES

vir die graad

MAGISTER EDUCATIONIS

in die

FAKULTEIT VAN OPVOEDKUNDE

DEPARTEMENT ONDERWYSBESTUUR EN BELEID

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA

STUDIELEIER: DR. IJ PRINSLOO

PRETORIA

MAART 2015

© Universiteit van Pretoria

VERKLARING VAN OORSPRONKLIKHEID

Hiermee verklaar ek dat hierdie verhandeling ten volle my eie werk is, en waar ek van die werk van ander gebruik gemaak het, het ek volledig na die bron verwys. Die inhoud van hierdie verhandeling was nog nooit voorheen deur my ingedien vir 'n graad of diploma by hierdie of enige ander opvoedkundige instelling nie. Alle navorsingsprosedures, soos uiteengesit in hierdie verhandeling, is goedgekeur deur die relevante etiese komitees van die Universiteit van Pretoria (raadpleeg Bylaag 1).



Yolandé Minne

OPSOMMING

'n Krisis staar Suid-Afrika in die gesig: daar is nie genoeg onderwysers nie (Du Preez, 2007). Richardson beweer dat swak salarisse nie die oorsaak is van die tekort aan onderwysers nie, maar eerder kwessies in die werkplek wat stresvolle, swak werksomstandighede veroorsaak (Milburn, 2011:1). Onderwysers lewer 'n kosbare bydrae tot die land. Hulle gaan grootliks behou word as hulle in 'n stresvrye, aangename omgewing hul beroep kan uitleef (Asmal, 2001).

Die navorsing het gepoog om vas te stel of 'n positiewe leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof 'n beduidende korrelasie toon met 'n gesonde skoolklimaat en hoë onderwysersmoraal.

'n Kwalitatiewe studie is by twee staatskole in Gauteng gedoen. Drie metodes is gebruik om data te versamel. Eerstens is 'n vraelys, in die vorm van 'n narratiewe raamwerk, én 'n opstel aan onderwysers gegee om te voltooi om sodoende opsteltipe kommentaar te verkry. Tweedens is onderhoude gevoer met die skoolhoofde wat semi-gestruktureerde vrae moes beantwoord. Laastens is data ingesamel deur navorsers se nie-deelnemende waarneming by die skole.

Deur die data te ontleed, te analiseer, volgens temas te klassifiseer en gevolgtrekkings te maak, is bevind dat daar inderdaad 'n positiewe verwantskap bestaan tussen effektiwiteit en die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof. Alleen is dit egter nie die enigste faktor wat skoolklimaat en onderwysersmoraal kan beïnvloed nie. Daar is bevind dat bestuur, sowel as kollegas, ouers, veral leerderprestasie en dissipline in die klaskamer tegelyk 'n rol speel.

ABSTRACT

A crisis is imminent in South Africa: There are not enough teachers (du Preez, 2007). According to Richardson the cause is not poor salaries which cause the shortage of teachers, but rather a poor working environment (Milburn, 2011:1). Teachers play a significant role in South Africa, and, will only be kept in the profession if a healthy and stress-free environment can be assured (Asmal, 2001).

The aim of this research was to establish whether there is any correlation between a positive leadership and management style (from the school principal), and that of a healthy school environment, with high teacher morale.

A qualitative study at two state schools in Gauteng was undertaken. Three methods of data collection were used. Firstly, a questionnaire in the form of a narrative framework was completed by teachers. Secondly, an interview with the school principal was conducted, to answer semi-structured questions. Finally data was collected via the non-participating observation of the researcher, at these schools.

By analysing and classifying the data, and conclusions made, it was found that a positive relationship indeed exists between the school principal's leadership and management dynamics, and, a healthy school environment, with high teacher morale. However, the principal's leadership is not the only variable that has an influence. Management, teachers, parents, and, especially learner achievements and discipline also have a significant role in creating a higher teacher morale and healthy school environment.

LYS VAN SLEUTELWOORDE

1. Leierskapsdinamika
2. Bestuursdinamika
3. Skoolklimaat
4. Onderwysersmoraal
5. Skoolhoofde
6. Werksbevrediging

LIST OF KEYWORDS

1. Leadership dynamics
2. Management dynamics
3. School climate
4. Teacher morale
5. School principals
6. Job satisfaction

ERKENNINGS

Graag verleen ek erkenning aan die volgende persone wat 'n groot bydrae gelewer het om hierdie navorsing 'n sukses te maak:

My studieleier dr. Sakkie Prinsloo, vir sy geduld, hulp en bekwame leiding met die navorsing.

Die tien respondente vir hulle samewerking en moeite om al die vrae te beantwoord.

Die Gauteng Departement van Onderwys en die skole betrokke om hierdie studie te kon uitvoer.

Prof. Johan van Niekerk vir die deeglike taalversorging.

My ouers, Jaap en Rita Maritz, en my suster, Karen Hough, vir hul konstante ondersteuning en aanmoediging.

Spesiale dank aan my man, Roan Minne, vir sy volgehoue ondersteuning, aanmoediging en motivering.

INHOUDSOPGAWE

	BLADSY
Verklaring van oorspronklikheid	i
Opsomming	ii
Abstract	iii
Lys van sleutelwoorde	iv
List of keywords	v
Erkennings	vi

HOOFSTUK 1

ORIËNTASIE:

1.1	Inleiding	1
1.2	Aktualiteit van die studie	3
1.3	Probleemstelling	5
	1.3.1 Primêre navorsingsvraag	5
	1.3.2 Sekondêre navorsingsvrae	5
1.4	Doel van die studie	5
1.5	Konseptuele raamwerk	6
1.6	Navorsingsontwerp en metodologie	10
	1.6.1 Navorsingsbenadering	10
	1.6.2 Metodologie	10
	1.6.2.1 Narratiewe kwalitatiewe navorsingsmetodes	11
	1.6.2.1.1 Pre-narratiewe onderhoude	12

1.6.2.1.2	Narratiewe raamwerk en opstel	12
1.6.2.1.3	Post-narratiewe opvolg onderhoude	12
1.6.2.2	Nie-deelnemende waarneming	13
1.6.2.3	Semi-gestruktureerde onderhoude	13
1.6.3	Ontleding van inligting	14
1.6.4	Seleksie van skole en teikengroep	15
1.7	Navorsingsparadigma	16
1.8	Geldigheid en betroubaarheid	16
1.8.1	Geldigheid	16
1.8.2	Betroubaarheid	17
1.8.3	Etiese kwessies	19
1.8.4	Beperkinge van hierdie navorsing	20
1.9	Struktuur van die navorsing	20
1.10	Samevatting	21

HOOFSTUK 2

LITERATUURSTUDIE:

DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA EN 'N GESONDE SKOOLKLIMAAT

2.1	Inleiding	22
2.2	Begripsverklaring	22
2.2.1	Leierskap	22
2.2.2	Bestuur	24
2.2.3	Die verband tussen leierskap en bestuur	25

2.2.4	Skoolklimaat	26
2.2.5	Skoolkultuur	27
2.2.6	Moraal	27
2.3	Leierskaps- en Bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat	28
2.3.1	Die verband tussen leierskapstyl en die skoolklimaat	28
2.3.1.1	Die outokratiese leierskapstyl	29
2.3.1.2	Die laissez-faire en permissiewe leierskapstyl	30
2.3.1.3	Die demokratiese leierskapstyl	32
2.3.1.4	Hersey en Blanchard se leierskapsteorie vir elke situasie	32
2.3.2	Die verband tussen leierskapsmodelle en skoolklimaat	36
2.3.2.1	Die bestuursleierskapsmodel	37
2.3.2.2	Die transformerende leierskapsmodel	37
2.3.2.3	Die kulturele leierskapsmodel	38
2.3.2.4	Die morele leierskapsmodel	39
2.3.2.5	Die visionêre leierskapsmodel	40
2.3.2.6	Die instruksionele leierskapsmodel	41
2.4	Die verband tussen die bestuursdinamika van die skoolhoof en die skoolklimaat	44
2.4.1	Beplanning, visualisering en klimaatskepping	44
2.4.2	Besluitneming, probleemoplossing en klimaatskepping	45

2.4.3	Delegering en klimaatskepping	49
2.4.4	Kontrole en klimaatskepping	50
2.4.5	Kommunikasie en klimaatskepping	51
2.4.6	Motivering en klimaatskepping	54
2.4.7	Stigting van harmonieuse verhoudinge en klimaatskepping	60
2.4.8	Samevatting	63

HOOFSTUK 3

LITERATUURSTUDIE:

DIE VERBAND TUSSEN 'N GESONDE SKOOLKLIMAAT EN 'N HOË ONDERWYSERSMORAAL

3.1	Inleiding	65
3.2	Faktore wat aanleiding gee tot 'n gesonde skoolklimaat	66
3.2.1	Rolmodelle	67
3.2.2	Konsekwente optrede	68
3.2.3	Waardes en tradisies	68
3.2.4	Demokratiese beginsels	69
3.2.5	Gemeenskapsbetrokkenheid	69
3.2.6	Effektiewe leierskap	70
3.3	Faktore wat aanleiding gee tot 'n hoë onderwysersmoraal	72
3.3.1	Inleiding	72
3.3.2	Werksonstandighede	74
3.3.3	Werksbeskrywing	75
3.3.5	Onderwysprofessie	77
3.3.5	Samevatting	79
3.4	Die verband tussen skoolklimaat en onderwysersmoraal	79
3.5	Samevatting	82

HOOFSTUK 4

NAVORSINGSONTWERP EN METODOLOGIE

4.1	Inleiding	84
4.2	Metodologie	84
4.3	Literatuuroorsig	85
4.4	Kwalitatiewe navorsing	87
	4.4.1 Narratiewe navorsings as kwalitatiewe navorsingsbenadering	88
4.5	Data-insamelingsproses	89
	4.5.1 Seleksie van skole en teikengroep	90
	4.5.2 Narratiewe raamwerk en opstel	91
	4.5.3 Nie-deelnemende waarneming	92
	4.5.4 Onderhoude	94
4.6	Rol van die navorser	95
4.7	Etiese oorwegings	97
	4.7.1 Vrywillige deelname	97
	4.7.2 Ingeligte toestemming	98
	4.7.3 Konfidensialiteit en anonimiteit	99
	4.7.4 Reg tot privaatheid	99
4.8	Data-analise	100
	4.8.1 Geldigheid en betroubaarheid	102
4.9	Samevatting	104

HOOFSTUK 5

ONTLEDING, INTERPRETASIE VAN DATA EN BEVINDINGS

5.1	Inleiding	105
5.2	Data-insamelingsmetodes	105
	5.2.1 Pre-narratiewe onderhoude	106
	5.2.2 Narratiewe raamwerk en opstel	106
	5.2.3 Post-narratiewe onderhoude	107

5.2.4	Semi-gestruktureerde onderhoude	108
5.2.5	Nie-deelnemende waarneming	109
5.3	Profiel van die respondente	110
5.3.1	Narratiewe raamwerk en opstel	111
5.3.2	Semi-gestruktureerde onderhoude	111
5.4	Data-ontleding	112
5.4.1	Narratiewe raamwerk en opstel	114
5.4.1.1	Die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof	114
5.4.1.2	Die skoolklimaat wat by die skool heers	124
5.4.1.3	Die moraal en gemoedstoestand van opvoeders	130
5.4.2	Semi-gestruktureerde onderhoude	139
5.4.2.1	Die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof	139
5.4.2.2	Die skoolklimaat wat by die skool heers	148
5.4.2.3	Die moraal en gemoedstoestand van opvoeders	151
5.4.3	Nie-deelnemende waarneming	158
5.5	Interpretasie van data en bevindings	162
5.5.1	Bevindings	162
5.5.2	Diagramatiese voorstelling van die korrelasie van veranderlikes in die studie	167
5.6	Samevatting	169

HOOFSTUK 6

NAVORSINGSBEVINDINGE, AANBEVELINGS EN SAMEVATTING

6.1	Inleiding	170
6.2	Opsomming van die doelwitte van die studie	170
6.3	Bevindings	172
6.3.1	Bevindings uit die literatuur	172
6.3.2	Bevindings en gevolgtrekkings uit die empiriese ondersoek	180

6.3.2.1	Primêre bevindinge	180
6.3.2.2	Sekondêre gevolgtrekkings	183
6.4	Praktiese aanbevelings	186
6.5	Beperkinge van die navorsing	188
6.6	Voorstelle vir verdere navorsing	189
6.7	Samevatting	190

BRONNELYS 192

LYS VAN TABELLE

Tabel 1.1	Navorsingsbenadering	10
Tabel 3.1	Die verband tussen die skoolklimaat en onderwyser moraal	81
Tabel 5.1	‘n Voorbeeld van die narratiewe raamwerk en opstel	107
Tabel 5.2	‘n Voorbeeld van die semi-gestruktureerde onderhoude	109
Tabel 5.3	‘n Voorbeeld van die nie-deelnemende waarnemingskedule	110
Tabel 5.4	Respondente wat deelneem aan die narratiewe raamwerk en opstel	111
Tabel 5.5	Respondente wat deelneem aan die semi-gestruktureerde onderhoude	112

LYS VAN DIAGRAMME

Diagram 1.1	Die verhouding tussen die dimensies van skoolklimaat en onderwysersmoraal	8
Diagram 2.1	Hersey en Blanchard se leierskapsteorie vir elke situasie	33
Diagram 2.2	Leierskapsteorie vir elke situasie en die verskillende leierskapsmodelle wat in ‘n onderwysleier teenwoordig is	43
Diagram 2.3	Maslow se hiërargie van behoeftes	56
Diagram 3.1	Faktore wat onderwysersmoraal beïnvloed	73
Diagram 5.1	Die korrelasie tussen die veranderlikes van die studie	168

BYLAES

Bylaag 1	Etiese goedkeuring van die Etiese kommitee van die Universiteit van Pretoria	207
Bylaag 2	Toestemming van die Gauteng Departement van Onderwys	208
Bylaag 3	Uitnodigingsbriewe aan die Gauteng Departement van Onderwys, skole en respondente	210
Bylaag 4	Ingeligte toestemmingsvorms	216
Bylaag 5	Data-insamelingskedules	219

HOOFSTUK 1

ORIËNTASIE

1.1 INLEIDING

Die doel van die studie is om te bepaal of daar 'n verband is tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skep van 'n skoolklimaat wat bevorderlik is vir 'n hoë onderwysersmoraal.

Bedankings van onderwyspersoneel bly kommerwekkend. In Suid-Afrika is die tekort aan onderwysers tans akueel. Volgens die Departement van Onderwys is die hoofrede bedankings gevolg deur aftrede en afsterwe (Rademeyer, 2010). Statistieke toon dat in 2005-2006 8 657 onderwysers die stelsel verlaat het, in 2006-2007 8 919 en in 2007-2008 9 175 (Rademeyer, 2010).

'n Krisis staar Suid-Afrika inderdaad in die gesig: daar is bloot nie genoeg onderwysers nie (Du Preez, 2007). Behalwe vir die toenemende vraag na opgeleide personeel is die uittoeg van onderwysers na die buiteland 'n bydraende faktor (Asmal, 2001). Volgens Asmal (2001) is onderwysers van die swaks betaalde werkers in die staatsdiens en solank as wat onderwysers in Suid-Afrika se vergoeding nie minstens vergelykbaar is met die vergoeding wat onderwysers oorsee verdien nie, sal die uittoeg voortduur. Mugwena Maluleke, hoofsekretaris van die Suid-Afrikaanse Demokratiese Onderwysersunie, het gesê baie onderwysers verlaat die land omdat dié beroep nie "aantreklik in Suid-Afrika is nie" (SAPA, 2011).

Die tekort aan, en bedanking van, onderwysers is 'n internasionale tendens wat deur etlike lande, onder andere die Verenigde State van Amerika, Australië en Engeland ondervind word, ongeag verskille in hul onderwysstelsel (Hong, 2010:1530).

Statistieke toon dat 25% van beginner-onderwysers in Amerika, die onderwysprofessie voor hul derde jaar verlaat, en ongeveer 40% verlaat die beroep binne die eerste vyf jaar van indiensneming (Chang, 2009:194).

In Australië sukkel skole eweneens met kroniese onderwysertekorte, en is tans besig om strategieë te implementeer om meer studente, asook werknemers in ander

beroepe, te oortuig om 'n beroep in die onderwys te oorweeg. Volgens die Departement van Onderwys is ongeveer 12 500 onderwysers, wat minder as vyf jaar ondervinding in die beroep het, se poste vakant (Milburn, 2011:1). Richardson beweer dat swak salarisse nie die oorsaak is van die tekort aan onderwysers nie maar eerder kwessies in die werkplek wat stresvolle, swak werksomstandighede veroorsaak (Milburn, 2011:1).

'n Nuusberig van BBC NEWS (2007) lui: "Teachers 'quit jobs' in thousands". Die Konserwatiewe Party aldaar beweer dat meer as 250 000 gekwalifiseerde onderwysers nie meer langer werksaam is in Engelandse skole nie. Volgens statistieke, soos deur die staat voorsien, het ongeveer 100 000 onderwysers van beroep verander tussen 2000 en 2005 (BBC NEWS, 2007). 'n Studie van 1 066 onderwysers wat hul onderwysposte in Engeland verlaat het, het bevind dat die strawwe werkslading die belangrikste oorsaak was vir die bedanking van hierdie onderwysers (Smithers en Robinson, 2003:i).

Volgens 'n studie van Malan, is daar bevind dat talle faktore daartoe lei dat onderwysers in Suid-Afrika die stelsel verlaat. Toenemende druk, veranderinge in die kurrikulums, gebrekkige dissipline, geweld in skole, druk om te presteer, werkklading, beperkte tyd, hulpbronne en 'n gebrek aan erkenning is van die faktore. Malan is van mening dat as die onderwysers se werkklading te veeleisend word, kan dit hul passie versmoor en streshantering verlam (Rademeyer, 2011).

Volgens Asmal (2001) moet onderwysers se werksomstandighede so aangenaam gemaak word dat hulle, ondanks hul swak salarisse, steeds baie genot uit hul werk kry, dit sal waarskynlik 'n groot bydrae lewer om hulle twee keer te laat dink voordat hulle die land, of die professie, verlaat.

In 'n brief aan *Beeld* (2011) is 'n gestresde onderwyser van mening dat die gebrek aan bestuur by skole ook 'n faktor is wat tot baie spanning bydra. Sy maak onder andere die volgende bewerings:

"Skoolhoofde toon geen deernis vir die welstand van die gewone onderwyser nie. As jy as onderwyser verskil met besluite wat sonder jou medewete geneem is, hoewel dit jou regstreeks raak, word jy as dislojaal gebrandmerk." Ook: "Die leerders se arrogansie en gebrek aan respek vir enigiemand of enigiets maak dit werklik 'n

uitdaging om elke dag met hernude ywer aan te pak. In so 'n geval sou jy as onderwyseres graag op die ondersteuning van die skoolhoof en bestuur wou staatmaak, maar ongelukkig word daar dan geïnsinueer dat jy nie in staat is om dissipline te handhaaf nie en onredelike eise aan leerders stel.” Verder: “Enige besluit wat jy in jou klas neem, byvoorbeeld om 'n selfoon te konfiskeer as dit tydens jou les deur leerlinge gebruik word, word as buite orde beskou en jou gesag word direk deur bestuur ondermyn.” En: “Onderwysers is nie net uitgelewer aan 'n swak onderwysstelsel nie, maar ook onbevoegde skoolhoofde, ondeursigtigheid en onopgevoede leerders.”

Makofane van die Tshwane Suid-distrik wys daarop dat bedankings uit die onderwys onverstaanbaar is as gevolg van die feit dat in baie gevalle die redes vir bedanking, verswyg word. Syns insiens word uitgebreide navorsing verlang (Rademeyer, 2005:23). Onderwysers lewer 'n kosbare bydrae tot die land. Hulle gaan grootliks behou word as hulle hul beroep kan uitleef in 'n stresvrye, aangename omgewing (Asmal, 2001).

1.2 AKTUALITEIT VAN DIE STUDIE

Volgens Mbanjwa (2010) in die artikel wat op *IOL* verskyn: “Crisis looms as teachers quit in droves” verlaat duisende onderwysers die onderwysprofessie. “Geweld in skole, lae salarisse, strawwe werksomstandighede en 'n beroep wat sy vonk verloor het, dryf onderwysers elke jaar uit hul klaskamers” (eie vertaling).

Die Minister van Basiese Onderwys, Angie Motshekga, staaf hierdie stelling deur te reageer op 'n vraag in die Parlement, dat 24 750 onderwysers tussen 2005 en 2008 die onderwysprofessie weens bedankings, ontslag en vroeë aftrede of weens swak gesondheid verlaat het. Die meeste van hierdie onderwysers was in Gauteng woonagtig.

Navorsing is deur Helena Oberholzer oor Suid-Afrikaanse onderwysers se ervaring van werksbevrediging in die onderwys, gedoen. Data ingesamel deur narratiewe onderhoude met individuele onderwysers, toon dat al die respondente verwys na die bestuurstyl van die skoolhoof as een van die faktore wat 'n besliste invloed op hul werksbevrediging uitoefen (Oberholzer, 2007:89).

'n Studie oor skoolklimaat en hoe dit verband hou met uitbranding van onderwysers (Grayson en Alvarez, 2008:1360), het bevind dat 'n negatiewe skoolklimaat 'n toename in stres en uitbranding by 'n individu kan bewerkstellig. Onderwysers se unieke behoeftes het ook 'n invloed op die mate wat die skoolklimaat hom/haar affekteer en word as nog 'n veranderlike beskou in die emosionele en morele welstand van die opvoeder. Soos wat 'n onderwyser se werksbevrediging toeneem, so sal die negatiewe emosionele reaksies al minder manifesteer. 'n Moontlike oplossing wat die studie bied, is intervensies om die skoolklimaat te beïnvloed het ten doel om onderwysers se werksbevrediging te verbeter en daardeur stres te verlig. Die skoolklimaat kan die werksbevrediging van onderwysers verminder wat kan lei tot aksies en gedrag wat verdere negatiwiteit kan veroorsaak (Grayson en Alvarez, 2008:1360).

Die *Weekend Post* (2005) berig dat skoolhoofde 'n sleutelrol in die werkstevredenheid van onderwysers speel. Hierdie artikel genaamd: "Principals play key part in teachers' job satisfaction" handel oor 'n studie deur Lauren Cohen wat bevind dat die werksbevrediging van onderwysers, ongeag die welstand van die skool, verband hou met die skoolhoof. Cohen (2005:4) het die verband tussen werksbevrediging van onderwysers en die emosionele intelligensie van die hoof bestudeer.

Sedert 1992 het Evans verskeie studies oor onderwysersmoraal, werksbevrediging en motivering behartig. In haar mees onlangse studie: "Delving Deeper into Morale, Job Satisfaction and Motivation among Education Professionals" is sy steeds van mening dat die hoofrolspeler wat werksbevrediging, onderwysersmoraal en motivering beïnvloed, leierskap is (Evans, 2001:291). Daar is bevind dat leierskap, soos beoefen deur die skoolhoof, 'n duidelik bepalende faktor is in hoe onderwysers voel oor hul werk (Evans, 1998:118). Die navorsingsbevindinge van 'n derde studie bepaal dat leierskap en bestuur die grootste invloed het op onderwysersmoraal, werksbevrediging en motivering (Evans, 1999:17).

Om aan te sluit by die navorsingsresultate wat reeds bestaan, het ek die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde, en 'n skoolklimaat bevorderlik vir 'n hoë onderwysersmoraal, nagevors.

1.3 PROBLEEMSTELLING

Die navorsingsprobleem van dié studie is om die verband te bepaal tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en 'n skoolklimaat wat bevorderlik is vir hoë onderwysersmoraal.

1.3.1 PRIMÊRE NAVORSINGSVRAAG

Die primêre navorsingsvraag wat uit die probleemstelling na vore kom, is dus:

Wat is die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en 'n skoolklimaat wat bevorderlik is vir hoë onderwysersmoraal?

1.3.2 SEKONDÊRE NAVORSINGSVRAE

Die probleemstelling wentel om die volgende kritiese vrae:

- Wat is die verband tussen leierskaps- en bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat?
- Wat is die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en 'n hoë onderwysersmoraal?
- Wat is die deurleefde ervaring van onderwysers in verband met die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof om 'n gesonde skoolklimaat bevorderlik vir 'n hoë onderwysersmoraal te skep?
- Hoe beleef die skoolhoof sy/haar taak in die skep van 'n gesonde skoolklimaat om onderwysersmoraal te bevorder?

Antwoorde op die vrae sal die navorser help om die navorsingsprobleem op te los.

1.4 DOEL VAN DIE STUDIE

Met in agneming van die probleemstelling van die studie, is die doelstelling van die studie om te bepaal wat die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van

die skoolhoof en 'n skoolklimaat wat bevorderlik vir hoë onderwysersmoraal is, na te vors.

Die doelwitte van die studie kan as volg verwoord word met verwysing na die sekondêre navorsingsvrae:

- Om die leierskaps- en bestuursdinamika wat bevorderlik is vir 'n gesonde skoolklimaat te bepaal.
- Om die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en hoë onderwysersmoraal te bepaal.
- Om die deurleefde ervaring van onderwysers te bepaal betreffende die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof om 'n gesonde skoolklimaat bevorderlik vir 'n hoë onderwysersmoraal te skep.
- Om die beleving van die skoolhoof te bepaal in die skep van 'n gesonde skoolklimaat om onderwysersmoraal te bevorder.

1.5 KONSEPTUELE RAAMWERK

Die konseptuele raamwerk vir die beplande studie is gebaseer op twee konsepte wat deur Miller (1981:483-486) voorgestel is in 'n studie wat spesifiek handel oor onderwysersmoraal, skoolklimaat en die dinamiek van leierskap en bestuur. In 'n studie stel Miller (1981:483-486) die hipotese dat daar 'n direkte, positiewe verwantskap tussen skoolkultuur en onderwysersmoraal bestaan. Volgens Owens (2001:140) bestaan die skoolklimaat uit vier dimensies, onder andere die kultuur van die skool. Daar word aangevoer dat 'n direkte, positiewe verwantskap bestaan tussen skoolklimaat en onderwysersmoraal. Volgens Miller (1981:483-486) kan kwaliteitonderwys en 'n hoë onderwysersmoraal verband hou met 'n positiewe skoolklimaat wat geken word aan respek, deelnemende bestuur, kommunikasie en administratiewe ondersteuning.

Miller (1981:484-486) staaf verder dat die leierskapsgedrag van administratiewe leiers, veral die skoolhoof, die primêre faktor is wat skoolklimaat, en uiteraard onderwysersmoraal, beïnvloed. Die deurslaggewende rol wat die skoolhoof se leierskapsgedrag speel op skoolkultuur en vlakke van moraliteit is 'n herhalende

tema in Miller (1981:483-486) se studie, en word deurgaans uitgelig. Spesifieke gedrag by skoolhoofde word uitgewys as faktore wat onderwysersmoraal beïnvloed, soos tegniese leierskap, die erkenning en waardering van onderwysers en om professionele groei te ondersteun.

Navorsers het hierdie twee konsepte aanmekaar geskakel om sodoende 'n volledige teoretiese raamwerk te vorm wat al die veranderlikes wat in die tema ondersoek word, insluit. In die Miller-studie (1981:483-486) word dikwels 'n direkte verwantskap tussen leierskap en moraal voorgestel *sónder* 'n direkte insluiting van skoolklimaat by hierdie verwantskap. Tog kan die skoolhoof se leierskapsgedrag én die impak wat dit het op onderwysersmoraal indien 'n meetbare impak wel gevind word, nie bestudeer word sonder die belangrike tussenganger wat hul aanmekaar skakel nie, naamlik *skoolklimaat*. Ek het dus 'n derde veranderlike ingebring en die volledige verwantskappe tussen al die veranderlikes bestudeer, deur hierdie twee konsepte op 'n sinvolle manier saam te voeg.

Skoolklimaat word gedefinieer as eienskappe van 'n holistiese omgewing wat heers in die skoolgebou of in die totale omgewing van die skoolorganisasie. Ekologie, organisasie, milieu en kultuur is die vier dimensies waaruit skoolklimaat bestaan. Owens (2001:140) voer aan dat leierskaps- en bestuursdinamika ten opsigte van hierdie dimensies noodsaaklik is om 'n optimale skoolklimaat te vestig.

Onderwysers se ervaring van die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika in die skepping van 'n gesonde skoolklimaat kan slegs nagevors word indien die navorser bewus is van die dimensies waaruit skoolklimaat bestaan.

Onderstaande diagram van die verhouding tussen die dimensies van skoolklimaat en onderwysersmoraal sal as raamwerk dien om die respondente se belewenisse van die skoolhoof te bestudeer en te evalueer.



Diagram 1.1: Die verhouding tussen die dimensies van skoolklimaat en onderwysersmoraal, aangepas uit Owens (2001:140).

Skoolklimaat word volgens Owens (2001:140) beïnvloed deur vier dimensies. Owens (2001:140) staaf verder dat die verhouding en teenwoordigheid van hierdie

dimensies 'n vereiste is om 'n positiewe skoolklimaat te bewerkstellig wat dan ook op sy beurt weer onderwysersmoraal beïnvloed. Die skool word in sy totaliteit bestudeer om sodoende die skoolklimaat te bepaal.

Hierdie dimensie van skoolklimaat vorm deel van die dinamiese taak van die skoolhoof en die bestuurspan om sodoende 'n gesonde skoolklimaat, wat bevorderlik sal wees vir 'n hoë onderwysersmoraal, te bewerkstellig.

Die eerste dimensie van skoolklimaat is **ekologie**, wat dui op die fisiese en materiële faktore van die skool. Die fisiese toestand van die skoolgeboue en die teenwoordigheid of afwesigheid van toerusting en tegnologie kan die klimaat van die skool affekteer aangesien dit noodsaaklik is vir die daaglikse funksionering van die skool.

Die skoolklimaat word ook bepaal deur die **milieu**. Die milieu van die skool handel oor die sosiale faktore wat die mense van die organisasie beïnvloed. Die sosio-ekonomiese status van die leerders asook die motivering van personeel speel 'n rol.

Die derde dimensie van skoolklimaat is **organisasie** wat handel oor die organisatoriese en administratiewe strukture van die skool, naamlik hiërargie, kommunikasiepatrone, besluitnemingspatrone en komitees. Daar kan aangevoer word dat hierdie basiese strukture in plek moet wees alvorens effektiewe onderrig en leer kan plaasvind.

Die **kultuur** van die skool word weerspieël deur sy klimaat. Die waardes- en normesisteme onderliggend aan die kultuur van die skool kan 'n impak hê op die wyse waarop leerders en onderwysers kommunikeer, en die atmosfeer van die skool reflekteer.

Volgens Van Deventer en Kruger (2003:16) sal 'n hoë **onderwysersmoraal** nie net onderrig aangenaam maak vir die leerders nie, maar dit sal ook 'n omgewing skep wat produktief is ten opsigte van leer en sal bydra tot 'n positiewe skoolklimaat. Van Deventer en Kruger (2003:16) staaf verder dat wanneer 'n gesonde skoolklimaat teenwoordig is en onderwysersmoraal hoog is, sal onderwysers positief voel oor mekaar en 'n gevoel van werkstevredenheid en sukses in hul werk ervaar.

1.6 NAVORSINGSONTWERP EN METODOLOGIE

1.6.1 NAVORSINGSBENADERING

Kwalitatiewe navorsing dui op enige navorsing wat resultate lewer wat nie deur middel van gemiddelde, statistiese prosedures of deur kwantifisering bepaal word nie (Strauss en Corbin, 1990:17). Die kwalitatiewe benadering tot navorsing fokus op die natuurlike omgewing. Die navorser bestudeer dus die realiteit en manipulasie ontbreek. Hierdie ondersoekmetode poog om die fenomeen in 'n spesifieke konteks en milieu te verstaan (Patton, 2001:39).

Navorser het die volgende ondersoekmetodes gekies om die fenomenologie van die studie te bestudeer:

Tabel 1.1: Navorsingsbenadering

NAVORSINGS-BENADERING	METODOLOGIE	DATA-INSAMELINGSMETODE
Kwalitatiewe navorsing	Narratiewe navorsingsontwerp	Metode 1: Narratiewe kwalitatiewe navorsing met die onderwysers: <ul style="list-style-type: none"> • Pre-narratiewe onderhoude • Narratiewe raamwerk en opstel • Post-narratiewe opvolgonderhoude Metode 2: Nie-deelnemende waarneming deur die navorser Metode 3: Semi-gestruktureerde onderhoude met die skoolhoofde

1.6.2 METODOLOGIE

Die navorser het van die narratiewe navorsingsontwerp gebruik gemaak. Hierdie kwalitatiewe ontwerp behels stories wat vertel, versamel en deur die navorser narratief geskryf word oor 'n individu se lewe, met die oog op die beskrywing van die individu se belewenisse en ervarings (Creswell, 2008:512). Hierdie navorsingsontwerp fokus op individuele ervarings, die insameling van individuele stories met die doel om dit te hervertel sodat betekenis aan gebeure gekoppel kan word (Creswell, 2008:517).

Narratiewe navorsing bied praktiese en spesifieke insigte oor persoonlike ervarings in die praktyk of die skoolmilieu. Dit vestig 'n hegte band tussen die navorser en die deelnemer. Hierdie navorsingsontwerp is bekender aan individue aangesien dit 'n alledaagse, normale vorm van data vasvang. Dit fokus op die verstaan van deurleefde ervaring van individue eerder as op 'n breër kulturele norm (Creswell, 2008:512).

Dit is dus 'n kleinskaalse studie met geselekteerde individue, wat die navorser in staat stel om afleidings te maak, maar nie te veralgemeen nie (Creswell, 2008:512). Hierdie ontwerp is dus vir navorsers wat die waarheid van 'n respondent se ervarings wil verstaan en die element van waarheid in elke individu se storie sal aanvaar eerder as om dit te bewys (Creswell, 2008:522).

1.6.2.1 NARRATIEWE KWALITATIEWE NAVORSINGSMETODES

Die woord "narratief", nie net semanties nie, maar ook morfologies; dus, beteken narratief vertelling of verhaal. Grammatiese afleidings: "narratief" as selfstandige naamwoord; "narratiewe" as meervoud; as byvoeglike naamwoord "narratiewe raamwerk" of "narratiefraamwerk". Weens die grammatiese onvastigheid word beide vorms as alternatief aangewend en is die navorser deur gevoel gelei wanneer die een en wanneer die ander.

Die data wat ingesamel word, bestaan uit stories oor hul ervarings wat individuele deelnemers aan die navorser vertel. Hierdie veldtekste gaan hoofsaaklik ingesamel word deur middel van 'n narratiewe raamwerk en opstel wat deur die respondente voltooi word (Creswell, 2008:518).

Die betroubaarheid van die deelnemer se selfberigte stories kan die ingesamelde data beperk indien daar nie verskillende veldtekste versamel word nie, en indien triangulasie van data ontbreek (Creswell, 2008:522). Daarom is dit nodig om verskeie onderwysers te nader om sodoende 'n verwantskap te bewerkstellig tussen hul moraal, die skoolklimaat en die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika.

Pre-narratiewe onderhoude, 'n narratiewe raamwerk en opstelle, gevolg deur narratiewe opvolgonderhoude met verskillende onderwysers, is gebruik om die deurelde ervaring van onderwysers ten opsigte van die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde in die skepping van 'n gesonde skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwysersmoraal, te bepaal.

1.6.2.1.1 PRE-NARRATIEWE ONDERHOUDE

Die pre-narratiewe onderhoud was informeel en bloot om die respondente te ontmoet. Tydens hierdie ontmoeting is die onderwysers se vrywillige deelname verkry, etiese kwessies is bespreek en die navorser het hul ingelig oor die onderwerp van die navorsing en wat dit behels. Die respondent was ook tydens hierdie onderhoud ten volle ingelig van wat van hom/haar verwag word. Die narratiewe raamwerk is aan die respondent gegee met die versoek om dit aan te vul met 'n narratiewe opstel.

1.6.2.1.2 NARRATIEWE RAAMWERK EN OPSTEL

Die narratiewe raamwerk is tydens die pre-narratiewe onderhoud aan die respondent gegee word. Die navorser het 'n versoek aan die respondent gerig om hierdie narratiewe raamwerk aan te vul deur 'n opstel te skryf. Die respondente voltooi hierdie narratiewe opstel onafhanklik van die navorser en in 'n bepaalde tydsraamwerk. Die rou data is deur die respondent in 'n koevert geplaas en aan die navorser gegee.

1.6.2.1.3 POST-NARRATIEWE OPVOLG ONDERHOUDE

Post-narratiewe onderhoude is slegs met die respondente gevoer waar daar onsekerhede, onduidelikhede of teenstrydighede in die antwoorde uit die raamwerk of die opstelle geïdentifiseer is. Tydens hierdie ontmoeting met die respondente het die navorser ook die vasgelegde data met die onderwysers na-gegaan om die akkuraatheid te verseker.

1.6.2.2 NIE-DEELNEMENDE WAARNEMING

Waarneming, of observasie, word gedefinieer as die proses waartydens eerstehandse inligting versamel word deur die mense en omgewing by die navorsingsplek waar te neem (Creswell, 2008:221) Waarneming as 'n data-insamelingstegniek bied die navorser die geleentheid om inligting vas te vang soos wat dit plaasvind in 'n natuurlike omgewing. Vir die doeleindes van hierdie studie het die navorser die rol van 'n nie-deelnemende observeerder aangeneem. Nie-deelnemer-waarneming geskied wanneer die navorser die navorsingsplek besoek en notas neem sonder om betrokke te raak by die aktiwiteite of die deelnemers (Creswell 2008:222).

Die waarneming het tydens die pre-narratiewe onderhoude, die ontvangs van die narratiewe raamwerk en tydens die post-narratiewe onderhoude plaasgevind.

Navorser het veral gefokus op die dimensies van skoolklimaat (Diagram 1.1) en het sodoende gekyk na die volgende:

- Die onderhoud en versorging van die skoolgebou en ander fisiese fasiliteite.
- Algemene dissipline in die skool ten opsigte van onderwysers en leerders.
- Skooldrag en kleredag van die personeel.
- Uitbeelding van die geskiedenis en tradisies van die skool deur foto's, skilderye en ererolle.
- Algemene atmosfeer in die skool.
- Netheid van die skoolterrein en klaskamers.

1.6.2.3 SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDE

Alhoewel onderwysers as teikengroep geselekteer is vir hierdie studie, is skoolhoofde ook genader om deel te vorm van die data-insamelingsproses om te bepaal wat hulle doen om 'n oop en gesonde skoolklimaat te bewerkstellig en om onderwysersmoraal te verhoog. Albei partye, naamlik die onderwysers en die skoolhoofde se ervarings, het 'n holistiese perspektief oor die skoolklimaat en onderwysersmoraal in die twee geselekteerde skole gevorm.

Die skoolhoofde van die geselekteerde skole is deur middel van 'n semi-gestruktureerde onderhoud ondervra. Semi-gestruktureerde onderhoude bestaan uit 'n stel voorafbepaalde vrae, en laat die navorser toe om opvolgvrae te vra om enige onduidelikhede uit die weg te ruim (Maree, 2007:87). Daar is ook oopvrae aan die hoofde gevra. Die doel van die semi-gestruktureerde onderhoude met die skoolhoofde van die geselekteerde skole was om die ervaring van die skoolhoof in die skepping van 'n gesonde skoolklimaat om onderwysersmoraal te bevorder, te bepaal. Met ander woorde, om te probeer vasstel of die betrokke hoofde 'n doelgerigte strategie in plek het om 'n skoolklimaat te skep waarin onderwysersmoraal kan verhoog.

1.6.3 ONTLEDING VAN INLIGTING

Kwalitatiewe data-analise behels die vorming van 'n algemene idee oor die data waarna beskrywings en temas oor die sentrale fenomeen gekodeer word (Creswell, 2008:244). Kwalitatiewe inligtingontleding word gesien as 'n reeks benaderings, prosesse en prosedures waartydens die navorser 'n verduideliking, begrip of interpretasie verkry uit die versamelde data van mense en situasies wat deur die navorser bestudeer word (Maree, 2007:99).

Die doel van data-ontleding in 'n kwalitatiewe studie is om dit wat die navorser gesien, gelees en gehoor het op te som in woorde, frases, temas en patrone wat sal bydra tot die interpretasie en begrip van die fenomeen (Maree, 2007:100).

Vir die doel van die studie is semi-gestruktureerde onderhoude as die data-insamelingstegniek gebruik. Onderhoude is gevoer met die skoolhoofde om die fenomeen wat bestudeer is vanuit 'n ander oogpunt te ondersoek om 'n geheelbeeld van die huidige onderwyssituasie te skep. Tydens die semi-gestruktureerde

onderhoude met die skoolhoofde het die navorser gebruik gemaak van nota's en 'n bandopnemer om die data en alle aspekte daarvan vas te vang. Data is na elke individuele onderhoud deur die navorser ontleed.

Aangesien die studie fokus op deurleefde ervarings van respondente en hul belewenisse deur middel van narratiewe (storie-vertelling) gedeel word, is narratiewe analise van die data toepaslik. Narratiewe, soos deur die navorsing gegenereer, word geïnterpreteer. Hierdie proses staan bekend as narratiewe data-analise (Maree, 2007:103). Tydens narratiewe data-analise word daar op die funksionele aspek van die narratiewe gefokus, deur te kyk wat die storie doen en vertel. Die kronologie, volgorde, stories of prosesse word telkens deur die navorser gevolg sodat die narratiewe van die data ontsyfer kan word. Dit is dus belangrik om boek te hou van die begin, verloop en die einde van die onderwyser se verhaal.

Data-insameling geskied deur narratiewe kwalitatiewe navorsingsmetodes waardeur data hoofsaaklik ingesamel is deur die verskaffing van 'n narratiewe raamwerk en die skryf van 'n opstel deur die respondent om hulle deurleefde ervarings te deel. Aangesien daar intensief na die inhoud van die opstelle gekyk is, was dit toepaslik om 'n inhoudsanalise as data-ontledingstegniek te gebruik.

Inhoudsanalise is 'n sistematiese benadering tot kwalitatiewe data-analise wat die inhoud van 'n boodskap identifiseer en opsom (Maree, 2007:101). Hierdie induktiewe proses beskou data vanuit 'n ander oogpunt om ooreenkomste en verskille in die rou data en teks uit te lig wat 'n teorie beaam of teenstaan sodat interpretasie van die fenomeen kan plaasvind (Maree, 2007:101).

1.6.4 SELEKSIE VAN SKOLE EN TEIKENGROEP

Personeellede van twee skole in die onmiddellike omgewing van die navorser is genader om deel te vorm van die steekproef. Twee skole is geselekteer om 'n breër beeld van die fenomeen wat bestudeer word te vorm. 'n Gerieflike steekproef het as motivering gedien vir die keuse van hierdie navorsingsinrigtings, aangesien die navorser self by 'n skool werksaam is en toegang het tot skole in die onmiddellike/direkte omgewing.

Vier onderwysers per skool is as deelnemers geselekteer om via 'n narratiewe raamwerk, aangevul deur 'n narratiewe opstel, hul ervarings van die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof te verhaal – óók om die invloed van die hoof se leierskaps- en bestuursdinamika op die skoolklimaat te bepaal. Dié studie is op 'n klein skaal behartig.

'n Doelgerigte steekproef het die basis gevorm vir die selektering van respondente. Die kriteria het gefokus op onderwysers met minstens 3 jaar ondervinding en wat steeds werksaam is by 'n skool. Onderwysers met minder ervaring se persepsies van die bestuur van 'n skool, kan moontlik onsekerheid meebring vanweë hul opleiding aan die een kant en die gaping tussen teorie en praktyk in die realiteit. Respondente moes uit mans en dames bestaan aangesien persepsies kan verskil.

Skoolhoofde van elke skool wat geteiken is vir die navorsing, is ook genader sodat die onderwyssituasie uit 'n ander perspektief bestudeer kan word om sodoende 'n globale beeld van die fenomeen te skep.

1.7 NAVORSINGSPARADIGMA

Hierdie studie handel oor die deurleefde ervaring van menslike gedrag. Inligting oor die fenomeen is uit die literatuur versamel en die interpretasie daarvan het as basis gedien vir die data-insamelingsproses en die interpretering van die rou data. Data versamel deur veldwerk, is geïnterpreteer om sodoende 'n sinvolle begrip te vorm van die fenomeen wat bestudeer is. 'n Interpretivistiese lens is deur die navorser voorgehou om die data te interpreteer en te verduidelik.

1.8 GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID

1.8.1 GELDIGHEID

Die vermoë van die navorser en die poging wat aangewend word, bepaal die geloofwaardigheid van die kwalitatiewe navorsing (Golafshani, 2003:600). Die navorser word as die instrument van die navorsing beskou wat die geloofwaardigheid van die studie bepaal (Patton, 2002:14).

Geldigheid word verkry wanneer die navorsing meet wat dit veronderstel is om te meet (Collingridge en Gantt, 2008:390). Geldigheid word verseker indien die navorser die ervarings, teorie en kultuur akkuraat beskryf, dit volledig assesseeur deur effektiewe onderhoude en narratiewe opstelle en sodoende resultate kry wat inlyn is met ander ondersoeke van dieselfde fenomeen (Collingridge en Gantt, 2008:391).

Verskeie ondersoeke, soos vervat in die literatuurstudie oor dieselfde fenomeen, se resultate is reeds aan die navorser bekend en sal die navorser lei om te verseker dat die resultate van hierdie studie inlyn is met die resultate van ander studies.

Om te verseker dat die navorsing meet wat dit veronderstel is om te meet, word 'n narratiewe raamwerk gebruik as data-insamelingstegniek wat dan aangevul sal word met narratiewe opstelle.

1.8.2 BETROUBAARHEID

Betroubaarheid, sinoniem aan geloofwaardigheid, wentel om die vraag: In watter mate is die bevindings in lyn met die realiteit? In 'n kwalitatiewe studie het die konsep van betroubaarheid ten doel om begrip en verstaanbaarheid te genereer eerder as om die doel van die verduideliking (soos in kwantitatiewe navorsing) te vind. Om die geloofwaardigheid van die navorsing te verseker is een van die belangrikste faktore om betroubaarheid te verseker (Stenbacka, 2001:551).

Navorsers het die volgende strategieë toegepas om betroubaarheid te verseker en het daardeur die geloofwaardigheid van die studie bewerkstellig:

- Goed gevestigde navorsingsmetodes is aangepas en aangewend in die studie.
- Erlandson (1993:132) beveel aan dat die navorser vertrouwd moet raak met die omgewing waar data-insameling gaan geskied. 'n Vertrouensverhouding is gevestig tussen die navorser en die respondente van die studie deurdat die skole vooraf besoek is.
- Vir die toepassing van die konsep van kristallasie is gebruik gemaak van meer as een metode vir data-insameling en is die betroubaarheid van die

studie daardeur verhoog. Die kernbesigheid van kwalitatiewe navorsing is om die fenomeen van die studie grondig te verstaan. Die bevindinge van die studie realiseer oor tyd en kan nie noodwendig as 'n vaste, rigiede, tweedimensionele voorwerp gemeet word nie. Die resultate van die kwalitatiewe studie word saamgestel deur die verskillende data-insamelingstegnieke en die analisering daarvan en verteenwoordig die navorser se eie interpretasie en begrip van die fenomeen (Maree, 2007:81). Kristallisasie verskaf 'n grondige, komplekse en deeglike begrip van die onderwerp wat bestudeer word (Maree, 2007:41). Die bevindinge van die studie kristalliseer as produk van die verskillende vorms van data en soos 'n kristal verskaf dit multi-dimensies en benaderings waardeur die navorser die data kan interpreteer (Maree, 2007:81). Om dié rede word kristallisasie as 'n beter lens geag om die komponente van die kwalitatiewe studie te observeer (Maree, 2007:40-41).

- Die eerlikheid van deelnemers is belangrik om die geloofwaardigheid en betroubaarheid van die resultate te verseker. Shenton (2004:66) bevestig dat verskillende taktieke gevolg kan word om eerlikheid te verseker.
- Met die werwing van die teikengroep moet alle deelnemers daarop gewys word dat hulle mag weier om deel te neem, sodat slegs die deelnemers wat opreg en bereidwillig is, en hul inligting vryelik verskaf, deel vorm van die studie (Shenton, 2004:66).
- Om die akkuraatheid van die data wat vasgevang is te kontroleer moet die data deur die deelnemers van die studie nagegaan word. Dit sal tydens die post-narratiewe onderhoud geskied, nadat die data wat ingesamel is deur 'n narratiewe raamwerk en opstel ontleed is. Deelnemers moet bepaal of die data of woorde die regte boodskap dra (Shenton, 2004:68).
- Om die bereidwilligheid en eerlikheid van die onderwysers te verseker, moet die anonimiteit en privaatheid van die respondente, en inligting wat hul verskaf, gewaarborg word. Daar is ook aan die onderwysers verduidelik dat die hoof bewus is van die studie en ook as deelnemer optree. Die skoolhoof van die betrokke skool is genader om sy/haar ervarings met die navorser te deel. Dit het toegang tot die navorsingsplek vergemaklik en ook onderwysers

gerus gestel dat die hoof wel toestemming gegee het dat die navorser hierdie studie mag voortsit.

1.8.3 ETIESE KWESSIES

Verskeie etiese kwessies is van belang wanneer kwalitatiewe navorsing gedoen word. Die etiese kode vir navorsing van die Universiteit van Pretoria is streng in die beoogde navorsing gevolg.

Die reg tot privaatheid word gesien as een van die belangrikste etiese kwessies van kwalitatiewe navorsing. Daar word verwag dat die inligting wat die navorser ontvang deur deelnemers te bestudeer of onderhoude te voer, beskerm sal word en die identiteit van die deelnemer wat die informasie voorsien het, privaat gehou sal word. Dit is die navorser se plig om nie spesifieke inligting met ander te deel nie, ten einde die etiese ooreenkoms met die deelnemers na te kom (Glesne, 2006:138-140).

Ingeligte toestemming is die begrip dat potensiële deelnemers aan kwalitatiewe navorsing, vóór die aanvang van die navorsing, bewus gemaak word van sommige etiese kodes waaraan die navorsing onderhewig is, en hul sodoende bemaagtig word om 'n ingeligte besluit te maak oor hul deelname. Potensiële deelnemers word ingelig oor die feit dat deelname heeltemal vrywillig is en dat hul op enige stadium mag kies om nie meer deel te neem nie. Ingeligte toestemming is verkry deur 'n getekende toestemmingsvorm. Sulke vorms word as standaard-prosedure toegepas, en skep terselfdertyd 'n rekord met inligting van deelnemers (Glesne, 2006:132-133).

Die data-insamelingsproses het plaasgevind met die goedkeuring van die Etiese Komitee van die Fakulteit Opvoedkunde van die Universiteit van Pretoria.

Semi-gestruktureerde onderhoude is gevoer met die skoolhoofde van die skole. Dit was dus nodig om toestemming van die Departement van Onderwys te verkry omrede personeel van staatskole die teikengroep van die studie gevorm het. Toestemming van die skoolhoof vir toegang tot die navorsingsplek, en onderwysers, is ook verkry.

1.8.4 BEPERKINGE VAN HIERDIE NAVORSING

Weens die gebruik van 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp is op twee skole gefokus. Hierdie studie is op 'n klein skaal behartig met doelgerig-geselekteerde respondente in die navorser se direkte omgewing. Variasie ten opsigte van data-insameling in verskillende tipe skole en met verskillende rasse ontbreek. As aanbeveling vir 'n verdere opvolgstudie kan 'n kwantitatiewe navorsingbenadering gevolg word en die studie op 'n grootskaal behartig word sodat veralgemening kan plaasvind. 'n Grootskaalse studie sal 'n groter teikengroep met verskillende eienskappe, asook verskillende skole soos privaarskole en staatskole wat in die platteland en stedelike gebiede geleë is, insluit. Dit mag interessante resultate lewer.

1.9 STRUKTUUR VAN DIE NAVORSING

Om die doel van die navorsing te verwesenlik, naamlik die primêre en sekondêre navorsingsvrae te beantwoord, word die studie in die volgende organisatoriese hoofstukke verdeel:

HOOFSTUK 1

Die eerste hoofstuk van hierdie studie beskik oor die inleiding, die rasionaal van die studie, die probleemstelling, navorsingsvrae, die doelstelling, navorsingsontwerp en metodologie, moontlike bydrae van die studie, die rol van die navorser, etiese oorwegings en moontlike uitdagings van die studie.

HOOFSTUK 2

Hoofstuk twee bestaan uit 'n literatuurstudie en fokus op die verband tussen leierskaps- en bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat.

HOOFSTUK 3

In hoofstuk drie sal daar 'n literatuurstudie gedoen word om die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en 'n hoë onderwysersmoraal te bepaal.

HOOFSTUK 4

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

HOOFSTUK 5

Die empiriese deel van die navorsing sluit die ontleding, interpretasie van data en bevindings in.

HOOFSTUK 6

In hierdie hoofstuk sal die bevindinge, aanbevelings en samevatting weergegee word. Die voorstelle vir verdere navorsing sal ook kortliks bespreek word.

1.10 SAMEVATTING

Die skoolhoof en die bestuurspan word gesien as die dryfveer van die sakelewe van 'n skool. Nie net is hy/sy verantwoordelik vir bestuurstake nie, maar vervul ook 'n leierskapsrol wat 'n beduidende invloed kan hê op belanghebbendes en funksionele elemente van die skool. Met hierdie studie het ek gepoog om hierdie verwantskap uit 'n positiewe oogpunt te ondersoek, naamlik om die leierskapsdinamika en bestuursdinamika van die skoolhoof te bestudeer in die daarstel van 'n gesonde en oop skoolklimaat wat bevorderlik sal wees vir 'n hoë onderwysersmoraal.

HOOFSTUK 2

LITERATUURSTUDIE: DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA EN 'N GESONDE SKOOLKLIMAAT

2.1 INLEIDING

Vir die doeleindes van hierdie studie is dit belangrik om tussen leierskap en bestuur te onderskei. Chibber (1993:9) maak die volgende stelling: "Management is doing things right, leadership is doing the right things."

Navorsing deur Hofstrand (2003:1) toon dat die produktiwiteit 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, en die belangrike rol van die skoolklimaat as 'n integrale deel van 'n effektiewe skool. Die skoolhoof en die bestuursplan wat die bevordering van onderwysersmoraal 'n prioriteit maak, sal vele voordele geniet bo en behalwe gelukkige onderwysers.

Die literatuuroorsig in hierdie hoofstuk fokus op daardie leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde wat bevorderlik is vir 'n oop skoolklimaat waarin 'n hoë onderwysersmoraal kan gedy. In die volgende paragrawe sal leierskapstyle en -modelle wat 'n positiewe invloed op die skoolklimaat kan hê, kortliks bespreek word. Daar sal verder bepaal word watter invloed die leierskapstyl van die skoolhoof het op die kommunikasie- en besluitnemingspatrone in die skool asook die vermoë van die skoolhoof om personeel te motiveer. Daar sal verder gekyk word na die wyse waarop daar in die skool gedelegeer en kontrole uitgeoefen word wat 'n positiewe invloed op die skoolklimaat en onderwysersmoraal kan hê.

2.2 BEGRIPSVERKLARING

2.2.1 LEIERSKAP

Leierskap is die proses waardeur een persoon die gedrag van 'n individu of 'n groep, ongeag die rede, beïnvloed (Hersey, Blanchard en Johnson, 2001:9). Greenberg en Baron (1993:44) omskryf leierskap as die proses waardeur een persoon individue of

groepe beïnvloed om die gestelde doelstellings en doelwitte van die skool of organisasie te bereik sonder om mense tot aksie te dwing.

Leierskap is nie 'n geval van passiewe status nie maar blyk eerder 'n werksverhouding tussen lede van 'n groep te wees, waarin die leier status onder die groepslede verwerf deur demonstrasie van sy/haar vermoë om koöperatiewe take tot suksesvolle voltooiing deur te voer (Kerry en Murdock, 1993:221).

Verskeie navorsers het die effek van leierskap op leerderprestasie 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).

Volgens Fry (2003:693-727) word die doelwitte van 'n organisasie bereik deur energieke leiers en entoesiastiese volgelinge wat 'n passie, visie en rigting deel. Goeie leiers voel gemaklik daarmee om bestaande bestuursmetodes uit te daag, om die effek daarvan te ondersoek en om langtermynoplossings vir leierskapsuitdagings te vind. Goeie leiers ontwikkel deur selfondersoek, deurlopend kennis te hernu, opleiding te ondergaan en ervaring op te doen. Goeie leiers sal hul leierskapsvaardighede verbeter deur konsekwente werksverrigting en bestudering van die rol wat hy/sy moet vervul. Leierskap word beskou as een van die fundamentele bestuursfunksies en word gedefinieer deur Cronje *et al.* (2004:147) as die proses waar die gedrag van ander ondergeskiktes in 'n bepaalde rigting gestuur word om sodoende voorafbepaalde doelwitte te bereik. Hierdie proses sluit verskeie elemente in, naamlik, om mense te beïnvloed, opdragte te gee, mense te motiveer, konflik te bestuur en te kommunikeer.

Gerber, Nel en Van Dyk (1996:229) is van mening dat leierskap een of ander vorm van dominansie is, en dat die volgelinge of ondergeskiktes die bevel en beheer van die leier moet aanvaar. Hulle staaf verder dat alle leierskapsteorieë uit twee belangrike konsepte bestaan, naamlik outoriteit en mag.

2.2.2 BESTUUR

Skoolbestuur kan omskryf word as 'n proses waar gestreef word na 'n spesifieke doelwit van effektiewe onderrig en leer om kwaliteitonderwys te bewerkstellig (Chibber, 1993:9). Bestuur is die handeling, kuns of wyse van beheer en kontrole. Die bestuurstake van 'n skool handel oor die bestuur van onderrig en leer wat aktiwiteite insluit soos beplanning, probleemoplossing, besluitneming, beleidmaking, organisering, koördinerig, delegerig en kontrole. 'n Ervare, ingeligte persoon, byvoorbeeld die skoolhoof of individuele lede van die skool se bestuurspan, sal verantwoordelik wees vir die bestuur van hierdie take en aktiwiteite (Van Deventer en Kruger, 2003:66).

'n Algemene siening van bestuur is dat "dinge afgehandel word deur ander" (Early en Weindling, 2004:5). Die doel van bestuur, is om te verseker dat die organisasie se doelwitte bereik word. Bestuur vorm die oorkoepelende konsep waaronder leierskap val (Bush en Bell, 2002; Donald, Lazarus en Lolwana, 2004).

Die sentrale doelwit van positiewe skoolbestuur is die bevordering van effektiewe onderrig en leer, met ander woorde kwaliteitonderwys. Die taak van die skoolbestuurspan is om gunstige omstandighede te skep wat onderwysers en leerders in staat stel om optimale onderrig en leer te laat geskied. Die mate waarin effektiewe onderrig en leer geskied, bepaal die kwaliteit van die bestuur (Bush, 2007:391-406).

Bestuur is die proses wat gebruik word om doelwitte van die organisasie te bereik. Bestuur is 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. Bestuurfunksies is nie beperk tot bestuurders of die bestuurspan van die organisasie nie (dus, skoolhoofde en/of departementshoofde). Die bestuur van 'n skool moet kan beplan, die beplanning in werking stel en die mate

waarin die doelwitte bereik is, kan bepaal. Dit is 'n deurlopende sikliese proses (Shead, 2014).

2.2.3 DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAP EN BESTUUR

Earley en Weindling (2004:7) beaam dat daar vele skrywers is wat 'n onderskeid maak tussen leierskap en bestuur. Bush en Bell (2002), Daresh (2006), Wallace en Poulson (2003) en Tomlinson (2000:1-7) erken dat die twee konsepte ooreenstemmend en dat beide noodsaaklik is vir organisatoriese sukses. Earley en Weindling (2004:7) beaam dit deur die *Office for Standards in Education* (Ofsted, 2003:3) se bevindinge aangaande leierskap en bestuur as volg aan te haal:

- Sterk leierskap en goeie bestuurstegniek is noodsaaklik om verbetering in skole teweeg te bring, veral in skole met spesiale programme om lae leerderprestasies, sosiale inklusiwiteit en uitdagende omstandighede aan te spreek.
- Bestuursaspekte wat steeds aandag verg is onder meer onderrigkontrole, -evaluering en -ontwikkeling asook die nodige erkenning aan onderwyserprestasies.
- 'n Sterk verband is geïdentifiseer tussen die leierskap- en bestuursvermoë van die skoolhoof en kwaliteitonderrig deur onderwysers.
- Sterk leierskap en kundige bestuur is essensieel om 'n breë en gebalanseerde kurrikulum in primêre skole toe te pas en goeie vak-onderrig in sekondêre skole te verseker.
- Die wyse waarop die eienskappe van sterk leierskap en knap bestuursvermoë aangewend word in verskillende situasies, is deurslaggewend.

Bush en Bell (2002) en Huber (2004:669-680) meen dat leierskap en bestuur loop hand aan hand omrede effektiewe skole goeie leierskap en goeie bestuur vereis. Donald, Lazarus en Lolwana (2004) staaf dit dat leierskap en visie rigting aan 'n skool verskaf om organisatoriese doelwitte te bereik. Uit die definisies van leierskap en bestuur val dit op dat die twee konsepte verwant is en bydra tot die realisering van kwaliteitonderrig.

2.2.4 SKOOLKLIMAAT

Aanvanklike studies oor skoolklimaat dui op die etos of gees van 'n organisasie. In resente studies word skoolklimaat voorgehou as die ingesteldheid van 'n skool, die kollektiewe gemoed of moraal van 'n groep mense - dus, 'n gelukkige onderwyser is 'n beter onderwyser en 'n positiewe ingesteldheid beïnvloed kwaliteitonderrig. Dus, as gelukkige onderwysers inderdaad beter vaar, moet leiers 'n skoolklimaat skep waarin geluk floreer, aldus Gruener (2008:57).

Skoolklimaat word weerspieël deur die wyse waarop onderlinge interaksie tussen betrokkenes plaasvind: tussen personeel en leerders, tussen leerders self, tussen personeellede en tussen ouers en die gemeenskap (Van Deventer en Kruger, 2003:25). Die skoolklimaat is 'n aanduiding hoe leerders en onderwysers die atmosfeer in die skool ervaar - en dít het 'n deurslaggewende invloed op beide motivering en prestasie van onderwysers en leerders (Van Deventer en Kruger, 2003:11).

Skoolklimaat, volgens Owens (2001:140), word beïnvloed deur vier dimensies: ekologie, milieu, organisasie en kultuur. Hierdie dimensies vorm deel van die dinamiese taak van die skoolhoof en bestuurspan om 'n effektiewe skoolklimaat, bevorderlik vir 'n hoë onderwysersmoraal, te vestig.

- Die eerste dimensie, ekologie, dui op fisiese en materiële faktore: die toestand van die skoolgebou en –terrein, beskikbare fasiliteite en die wyse waarop tegnologie aangewend word om skolastiese intervensies suksesvol te maak.
- Milieu dui op sosiale faktore wat mense van die organisasie beïnvloed: die sosio-ekonomiese vlak van die gemeenskap, ras, geslag, motivering van personeel, ouers, leerders en die beskikbare leierskapsvaardighede.
- Organisasie omvat die organisatoriese en administratiewe strukture van die skool: hiërargieë, kommunikasie- en besluitnemingspatrone en komitees.
- Kultuur weerspieël die skoolklimaat - die waardes- en normesisteme onderliggend aan die kultuur van die skool; die wyse waarop leerders en onderwysers kommunikeer en die atmosfeer van die skool reflekteer; gevestigde tradisies, gedragpatrone, helde en heldinne, stories en mites.

2.2.5 SKOOLKULTUUR

Die skoolkultuur is die etos van die skool en reflekteer gemeenskaplike normes, simbole en tradisies. Dit dui ook wyses waarop sekere dinge gedoen word en verskil van skool tot skool. Ook word die kultuur van die skool gesien as 'n belangrike veranderlike wat akademiese sukses van leerders bepaal en prestasie van onderwysers beïnvloed (Heystek, Niemann, Van Rooyen, Mosoge & Bipath 2008:174).

Organisatoriese kultuur dui op waardes, oortuigings en verwagtinge van lede van die skool wat die gedragskode van die skool (kan) beïnvloed - óók indirek die skool sêlf (Van Deventer en Kruger, 2003:12). Skoolkultuur is dan die historiese patroon van betekenis wat normes, waardes, geloof, seremonies, rituele, tradisies en mites insluit en die wyse waarop dit verstaan word (Van Deventer en Kruger, 2003:25).

Die heimlike tradisies en rituele van 'n skool ontwikkel met tyd, word oorvertel en oorgedra aan nuwelinge. Die geskiedenis word verder versier deur klandestine stories en mites. Skoolkultuur versimboliseer ook die waardes en oortuigings van die mense in die skool en oefen groot druk uit in die behoud van die gedragsnormes wat die organisasie karakteriseer – selfs kragtiger as reëls en regulasies. Helde en heldinne speel eweneens 'n kragtige rol met die oordra van organisasiekultuur omdat hulle hierdie simboliese elemente (tradisies, waardes en norme) verteenwoordig (Owen, 2001:140).

Skoolkultuur is inherent deel van 'n skoolklimaat waarin effektiewe onderrig kan plaasvind en 'n skoolomgewing waarin onderwysers werksbevrediging kan ervaar.

2.2.6 MORAAL

Moreel (Engels – morale) dui op die geestelike krag of gesindheid. Weens die grammatiese onvastigheid word die vorm “moraal” aangewend en is die navorser deur gevoel gelei wanneer die een en wanneer die ander. Moraal is dus 'n gevoel, 'n gemoedstoestand, 'n geestelike, emosionele en sedelike ingesteldheid - 'n persepsie van 'n onderwyser oor die self en sy/haar taak in die skool; óók die mate

waarin sy/haar eie behoeftes en verwagtinge verwesenlik word (Van Deventer en Kruger, 2003:16).

Van Deventer en Kruger (2003:16) is van mening dat die professionele belangstelling en entoesiasme wat 'n persoon openbaar teenoor die prestasie van individuele of groepsdoelwitte, die moraal van die persoon weerspieël.

2.3 LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA EN 'N GESONDE SKOOLKLIMAAT

2.3.1 DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPSTYL EN SKOOLKLIMAAT

Leierskap is 'n komplekse konsep (Adlam, 2003:204-222). Verskeie tradisionele en moderne sienings en definisies bestaan, maar om die voorgestelde impak wat die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika op die skoolklimaat het ten beste voor te stel, kan leierskap as volg gedefinieer word: Leierskap is die kuns om mense en organisasies te transformeer met die doel om die organisasie te verbeter (Sashkin en Sashkin, 2003:39; Hoy en Miskel, 2001:393). Dus, die leier definieer die taak, verduidelik hoekom die werk gedoen moet word, monitor die span se aktiwiteite en verseker dat die span lede oor die nodige vaardighede en hulpbronne beskik om die werk suksesvol af te handel (Sashkin en Sashkin, 2003:39; Hoy en Miskel, 2001:393).

Leierskap sluit beide in: 'n organisatoriese komponent (vir afhandeling van die taak) sowel as 'n menslike hulpbronnecomponent (om te sorg dat werkers tevrede is) (Okumbe, 1999:93). Finn (2002:1) is van mening dat kwaliteitleierskap die heel belangrikste bate vir 'n organisasie is, veral die kwaliteit van die skoolhoof in die skoolopset. In hierdie konteks, impliseer Hurley (2001:37-39) dat die primêre taak van die skoolhoof is om 'n omgewing te skep wat produktiwiteit en effektiewe onderwys koester. Daarom kan die tipe klimaat wat by 'n skool heers as maatstaf van die skoolhoof se effektiwiteit gebruik word (Hurley, 2001:37- 39).

Bestuur dui op die ontwikkeling en die uitvoer van planne om spesifieke take af te handel en effektiewe werksverrigting tussen mense te bewerkstellig (Van Deventer en Kruger, 2003:68).

'n Positiewe skoolklimaat is vaardig wanneer die skoolhoof vertrouwd is met die onderwysdissipline én die van leierskap (Oyetunji, 2006:109). Sweetland en Hoy (2000:703-729) definieer skoolklimaat as 'n heersende kwaliteit wat deur die hele groep ervaar word, hul gesamentlike siening oor gedrag uitbeeld en hul houding en gedrag beïnvloed. Skoolklimaat reflekteer die subjektiewe ondervinding in die skool (Cohen, 2006:201-237). Net soos sekere gedrag eie is aan 'n spesifieke individu, net so het elke skool sy eie karaktereienskappe in terme van interaksie tussen mense en hoe hulle mekaar ervaar, behandel en respekteer. Dit weer beïnvloed die houding teenoor die skool en en die kwaliteit van skoolwerk (Sweetland en Hoy, 2000:703-729).

Navorsing oor skoolklimaat vanuit onderskeie invalshoeke toon dat die skoolhoof, onderwysers, leerlinge en die ouers se gedrag skoolklimaat beïnvloed, alhoewel Oyetunji (2006:71) van mening is dat die skoolhoof se optrede en leiding die primêre skeppende faktor is van skoolklimaat. Ook word die skoolhoof gesien as die sleutelfiguur in die proses om skoolklimaat te verbeter in terme van onderwysers en leerlinge se optrede en houding teenoor die skool en skoolwerk. Hiervolgens kom Oyetunji (2006:71) tot die slotsom dat daar 'n direkte skakel is tussen die skoolhoof se optrede en die skoolklimaat, hetsy positief of belemmerend. Naluwemba (2007:22) is van mening dat 'n skoolhoof se visie 'n eie persoonlike mening is van die huidige situasie en geprojekteerde toekoms. 'n Kritiese element in hierdie strategiese beplanning is die skoolhoof se vermoë om die skoolklimaat te evalueer en te verbeter (Huffman en Jacobson, 2003:238-250; Vera, 2004:222-240).

Die skoolhoof besluit op sekere tipes leierskapstrategieë wat eie sienings van die menslike natuur weerspieël. Dit bepaal die tipe verhouding wat onderling sal ontwikkel tussen hom/haar en die personeel, en uiteindelik ook die klimaat van die skool (Oyetunji, 2006:68). Die bevindings van Harris en Lowery (2002:64-65) dui daarop dat dié skoolhoof wat elke lid van die skoolgemeenskap respekteer en regverdig behandel, gedrag aanspoor wat 'n positiewe skoolklimaat vorm. Littrell *et al.* (1994:297-310) kom tot die gevolgtrekking dat indien die skoolhoof ondersteunend is, en 'n atmosfeer van optimisme en kameraadskap kweek, gee dit aanleiding tot 'n positiewe werkservaring, werksbevreëdiging en 'n produktiewe gemotiveerde omgewing by die skool.

2.3.1.1 DIE OUTOKRATIESE LEIERSKAPSTYL

Skoolhoofde moet die vermoë ontwikkel om leierskapstyl by 'n situasie aan te pas. Hoofde wat deurgaans 'n outokratiese bestuurstyl handhaaf, slaag gewoonlik baie goed daarin om effektiewe taakverrigting in 'n skool te verseker omdat hierdie soort leier reëls en beleid volgens die letter van die woord eerbiedig. Hierdie skole word gewoonlik gekenmerk deur goeie dissipline, uitstaande skolastiese en buitemuurse prestasies.

Hierdie tipe leier domineer en almal maak soos gesê word. Die soort glo dat die kennis en ervaring in pag, sowel as die gesag waaroor hul beskik vanweë hul posisie as leier, sal veroorsaak dat die personeel sy/haar instruksies sal volg (Nakamura, 2000:33).

Feit is egter dat die personeelomset meestal hoog is 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).

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

2.3.1.2 DIE LAISSEZ-FAIRE EN PERMISSIEWE LEIERSKAPSTYL

'n Skoolhoof met 'n laissez-faire leierskapstyl oorbeklemtoon die menslike aspek en is minder taakgeoriënteerd. Hierdie soort hoof fokus op personeelontwikkeling en die

persoonlike welstand van die onderwyser wat grootliks bydra tot die suksesvolle voltooiing van take. Die leier van die skool is ondersteunend en minder rigtinggewend. Onderwysers neem hul eie besluite, beleid, reëls en prosedures word deur die personeel voorgestel, 'n atmosfeer van vrye onderwysersdeelname heers en dissipline word op 'n informele wyse gehandhaaf. Die probleem is egter dat daar 'n gebrek is aan leiding, eenvormige beleid en afwaartse kommunikasie wat rigting en leiding verskaf. So 'n skool word dikwels gekenmerk deur frustrasie, rigtingloosheid en besluitloosheid wat ook 'n negatiewe invloed op die skoolklimaat kan hê. As gevolg van die feit dat die klem by die laissez-faire leierskapstyl grootliks op die mens gelê word, word die belangrikste taak, naamlik kwaliteitonderrig, soms verwaarloos.

Wanneer 'n skoolhoof 'n permissiewe leierskapstyl aanneem, is hy/sy gewoonlik onbetrokke en passief. Die hoof huiwer om self besluite te neem en verkies om die besluite oor te laat aan ander deur opdragte, verantwoordelikhede en outoriteit te delegeer, sonder dat hy/sy self as leier verantwoordelikheid aanvaar. Hierdie hoof toon min of geen belangstelling in beplanning en organisering; gevolglik is daar nie duidelike doelwitte en uitkomstegemuleer nie. Hierdie skole word gekenmerk deur swak dissipline en swak prestasies weens die behoefte aan goed gemuleerde beleid.

Ongemotiveerde personeel wat onophoudelik werk, affekteer werksbevreiding. 'n Atmosfeer van algemene frustrasie en besluitloosheid heers onder personeel. Alhoewel hierdie styl onderwysers aanmoedig om hul eie besluite te neem en daardeur hul individuele ontwikkeling stimuleer, vind daar geen beheer en kontrole deur die hoof plaas nie (Prinsloo, 2003:143).

Volgens Oyetunji (2006:63) is die laissez-faire-leierskapstyl sigbaar in situasies waar die leier sy/haar verantwoordelikheid prysgee, besluitneming vermy, niemand in beheer is nie en 'n omgewing geskep word waar wanorde heers. Die skoolhoof wat hierdie leierskapstyl aanneem, konsentreer daarop om 'n vriendelike atmosfeer te handhaaf ten koste van werksverrigting. Hierdie leierskapstyl beïnvloed die klimaat van die skool dermate dat onderwysers nie toegewyd is tot hul primêre onderrigtaak nie. Die onderwysers wat wel toegewyd is, stem nie gewoonlik saam met die wyse waarop die skoolhoof die skool bestuur nie, en deel nie dieselfde standpunte as die

hoof en res van hul kollegas nie. Gevolglik sal die personeel wat nie toegewyd is nie, 'n groep vorm, omrede hul dieselfde ingestelheid het. Die meeste leerders neem nie hul studies ernstig op nie en maak verskonings om die klas te verlaat of sonder 'n wettige rede afwesig te wees. Die meeste ouers is ook nie betrokke by hul kinders se opvoeding nie, en stel nie belang in hul kinders se doen en late by die skool nie. Hierdie ouers ag dit ook nie belangrik om oueraande by te woon nie. Die verhouding tussen die onderwysers en die skoolhoof word so persoonlik dat die skool se daaglikse werk daaronder ly. Gevolglik word 'n atmosfeer van familiariteit geskep (Oyetunji, 2006:79-80).

2.3.1.3 DIE DEMOKRATIESE LEIERSKAPSTYL

Demokratiese leiers betrek die personeel by besluitneming – en die besluitneming kan deelnemend of raadgewend van aard wees (Bass, 1990).

Hoofde wat 'n demokratiese leierskapstyl openbaar, handhaaf 'n goeie balans tussen 'n mens- en taakgeoriënteerde bestuurstyl. Hulle moedig spanwerk aan en maak personeel, leerders en ouers deel van die besluitnemingsproses, veral waar dit hulle direk raak. Desentralisasie van beplanning, organisering en kontrole geskied deurdat opdragte, verantwoordelikhede en outoriteit gedelegeer word. Die hoof oefen egter beheer uit met die doel om personeelontwikkeling te bevorder en gedrag te korrigeer.

In hierdie skole heers goeie menseverhoudings, tweerigtingkommunikasie vind plaas, personeel ervaar werksbevrediging en 'n atmosfeer heers waar personeel en leerders hul volle potensiaal kan bereik. Die hoof handhaaf leierskap deur konsultasie en moedig personeel, leerders en ouers aan om die doelwitte van die skool te verwesenlik (Van Deventer en Kruger, 2003:145).

Volgens Brennen (2002) bevorder die demokratiese leierskapstyl werksbevrediging en verbeterde moraal en is dié styl dus ook ideaal om skooldoeltreffendheid in die organisasie te verseker.

2.3.1.4 HERSEY EN BLANCHARD SE LEIERSKAPSTEORIE VIR ELKE SITUASIE

Hersey en Blanchard (1979), meen dat wanneer leierskapstyl nie by die volwassenheidsvlak van die individu (volgeling) wat begelei word pas nie, leierskap per se nie volhoubaar is nie. Die basiese idee van die voorgestelde model van Hersey en Blanchard is dat die funksionele volwassenheidsvlak van elke individu vooraf bepaal moet word en dat die leier dan daarvolgens sy/haar leierskapstyl aanpas om sodoende doelwitte van die organisasie optimaal te bereik.

Dié teorie bepaal dat die suksesvolle leier nie net een leierskapstyl moet aanhang nie, maar in staat moet wees om sy/haar leierskapstyl aan te pas by die volwassenheidsvlak van die individu, óók volgens die tipe opdrag wat aan dié persoon gedelegeer is. Indien hierdie leierskapsteorie aangewend word, sal die leier in staat wees om in 'n mindere of meerdere mate tegelyk te fokus op die opdrag én die verhouding wat hy/sy met die betrokke persoon moet fasiliteer. Dít wat nodig is om die taak suksesvol te voltooi sal die fokus van die leier bepaal. Hierdie leierskapstyl staan bekend as situasieleierskap (Hersey *et al.*, 1979).

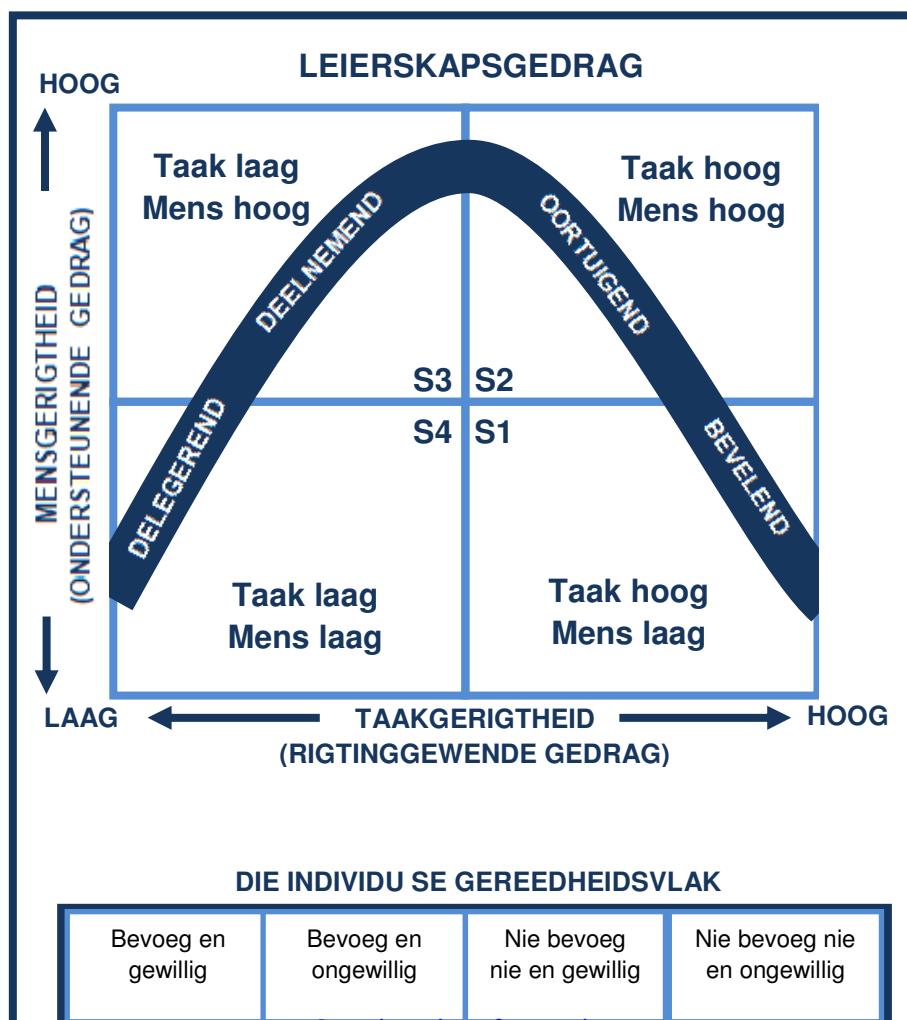


Diagram 2.1: Hersey en Blanchard se leierskapsteorie vir elke situasie

Hierdie teorie omskryf/bepaal vier leierskapstyle en vier rypheidsvlakke. Volgens die Hersey-Blanchard-model moet daar 'n spesifieke leierskapstyl aangewend word by 'n spesifieke vlak van rypheid (Prinsloo, 2003:145). Die vlak van gereedheid van die individu word gemeet in verhouding met die spesifieke taak wat op hande is.

Om die vlak van gereedheid te assesser word daar na twee aspekte van die individu se gedrag gekyk, naamlik taak-georiënteerde en mens-georiënteerde gedrag. Gereedheid (rypheidsvlak) word gekenmerk deur bevoegdheid (bekwaamheid), gewilligheid en gemotiveerdheid van die individu om verantwoordelikheid te aanvaar en in staat te wees om die gegewe taak suksesvol af te handel. Die rypheid of gereedheidsvlak van die individu bepaal die aard van die leierskap wat die leier moet aanwend, naamlik 'n rigtinggewende of ondersteunende leierskapstyl.

Rigtinggewende gedrag is teenwoordig wanneer die leier in een rigting kommunikeer (afwaartse kommunikasie), die opdrag en verwagtinge duidelik aan die individu oorgedra word en die leier die vordering gedurende die proses monitor en kontroleer.

Ondersteunende gedrag geskied in die vorm van tweerigtingkommunikasie. Die leier betrek die individu by die besluitnemingsproses, luister en bied ondersteuning en aanmoediging.

Die leierskapsmodel van Hersey en Blanchard vereis 'n deeglike begrip van die onderskeie leierskapsteorieë wat bestaan, aangesien die leierskapstyl wat die leier aanwend, geskik moet wees vir die situasie waarin hy/sy verkeer en ook moet pas by die individu se unieke vlakke van bevoegdheid en gewilligheid om take deur te voer. Blake en Mouton (1985) is van mening dat indien leiers die leierskapsteorie van Hersey en Blanchard ten volle begryp, hulle beter daartoe in staat sal wees om werknemers se frustrasies te verminder, asook negatiewe houdings wat in die

werksomgewing bestaan, uit te skakel. Sodoende word 'n positiewe klimaat in die organisasie verseker.

Die skoolhoof se leierskapstyl kan die effektiwiteit van onderwysers bevorder of beperk. Skoolhoofde moet in staat wees om 'n skoolklimaat te skep waarin die produktiwiteit van beide personeel en leerders verbeter word (Kelley *et al.*, 2005:2). Die skoolhoof moet dus aanpasbaar wees en gebruik maak van verskillende leierskapstyle om situasies mee op te los (Zigarmi, Edeburn en Blanchard, 1995:7). Indien die skoolhoof sy/haar leierskapstyl aanpas word vertrouwe geskep en kommunikasie tussen leier en individu verseker. Dít lei tot 'n hoër moraal by die individu wat op sy beurt weer bydra tot 'n gesonde, positiewe skoolklimaat.

In die volgende paragrawe word die verskillende gereedheidsvlakke (rypheid) van individue bespreek asook die mate waarin die twee leierskapdimensies, naamlik rigtinggewende en ondersteunende gedrag, deur die leier aangewend moet word.

- **DIE OPDRAGGEWENDE LEIERSKAPSTYL (RIGTINGGEWEND)**

Die opdraggewende leierskapstyl fokus eerder op die taak as op die verhouding met die individu aangesien dié nog nie bevoeg is nie, maar tog bereidwillig is om te leer. Die onervarene toon 'n lae vlak van rypheid wat gekenmerk word aan 'n tekort aan kennis, vaardighede en selfvertroue om sêlf 'n opdrag te voltooi. Dié leierskapstyl is toepaslik wanneer onderwysers in 'n skool nuut of onervare is en hulp, leiding en aanmoediging nodig het.

Hierdie persoon verlang hulp. Die leier moet in sodanige geval rigtinggewend wees en presies verduidelik wát die opdrag is en hóé dit uitgevoer moet word. Die persoon moet duidelik gerig word om te verseker dat daar met die taak begin word. Eenrigtingkommunikasie en besluitneming geskied tussen individu en leier.

- **DIE OORTUIGENDE LEIERSKAPSTYL (AFRIGTING)**

Die tweede vlak van rypheid is waar die individu se vaardighede beperk is - moontlik gewillig, maar nie in staat om die taak sêlf suksesvol te voltooi nie. Hier is 'n leier nodig wat die opdrag aan hom/haar kan verkoop.

In dié geval is die leier rigtinggewend, gee spesifieke instruksies, én redes, waarom die taak op 'n spesifieke wyse voltooi moet word. Dit verseker ondersteuning aan, en verminder spanning by, die individu. Positiewe verwikkelinge word uitgelig om só die selfbeeld van die individu uit te bou. Soms word tweerigtingkommunikasie aangemoedig, maar finale besluite berus steeds by die leier.

- **DIE DEELNEMENDE LEIERSKAPSTYL (ONDERSTEUNEND)**

Die derde vlak van volwassenheid is 'n persoon wat gewillig, én in staat is, maar nie genoeg selfvertroue het nie. Hier word eerder op die verhouding as die taak gefokus. Die besluitnemingsverantwoordelik word tussen leier en individu gedeel – en word daar as't ware in spanverband gefunksioneer.

Selfvertroue en motivering word bevorder deur slegs die taak te kommunikeer en min of geen rigting te gee nie. Die individu se besluite word deurgaans aangemoedig deurdat die leier die persoon se voorstelle onderskraag.

- **DIE DELEGERENDE LEIERSKAPSTYL**

'n Persoon wat in staat is om 'n taak individueel te voltooi, baie selfvertroue het, vaardig is en eienaarskap van 'n taak aanvaar, weerspieël 'n hoë vlak van rypheid.

Die leier delegeer die verantwoordelikheid van die taak, laat die individu toe om onafhanklike besluite te neem en monitor die proses. Hierdie leierskapstyl word op vertroue gebaseer. Indien die leier vetroue het in die individu se vermoëns, sal die persoon met die uitvoering van die taak toevertrou word. In hierdie geval delegeer die leier die taak, én die outoriteit, volledig aan die individu om eie besluite te neem ten einde die opdrag suksesvol uit te voer. 'n Leier kan egter nóóit die verantwoordbaarheid delegeer nie.

2.3.2 DIE VERBAND TUSSEN LEIERSKAPSMODELLE EN SKOOLKLIMAAT

Vervolgens word die volgende leierskapsmodelle kortliks bespreek: die bestuursleierskapsmodel, die transformerende leierskapsmodel, die kulturele leierskapsmodel, die morele leierskapsmodel, die visionêre leierskapsmodel en die instruksionele leierskapsmodel. Alhoewel die verskillende leierskapsmodelle afsonderlik bespreek word, kan elemente van al die modelle in 'n individuele leier teenwoordig wees.

2.3.2.1 DIE BESTUURSLEIERSKAPSMODEL

Die bestuursleierskapsmodel fokus op bestuursfunksies, opdragte en individugedrag. Werkers is produktief wanneer bogenoemde funksies suksesvol uitgevoer word. Die gedrag van hierdie lede is grootliks rasioneel. Gesag word aan formele posisies, en die bekleër daarvan binne die organisatoriese hiërargie, gedelegeer. Die konsep visie is afwesig by die bestuursleierskapsmodel. Daar word eerder op bestaande aktiwiteite gefokus as om 'n nuwe toekomsvisie vir die skool te formuleer (Bush, 2007:391- 406).

Volgens Bush (2007:391-406) is bestuursleierskap 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.

2.3.2.2 DIE TRANSFORMERENDE LEIERSKAPSMODEL

Transformerende leierskap beklemtoon toewyding. Dit ontwikkel die vermoëns van lede van die organisasie en verseker toegewyde individue. Leier en individu streef na die beste en is verenig in hul doel om gemeenskaplike doelwitte te verwesenlik. Sodoende word ook die skool in 'n bepaalde rigting gestuur. Die benadering is mens-georiënteerd en gesag word tussen leier en individu verdeel (Bush, 2007:391-406).

Transformasie word beskou as 'n opbouwende proses met verandering en vernuwing as deurbraak. Ten opsigte van transformasie, maak Collins (2001) melding van drie deurslaggewende prosesse: gedissiplineerde mense, gedissiplineerde denke en gedissiplineerde handelinge.

Transformerende leiers word dikwels geassosieer met charisma alhoewel hierdie tipe leiers ook die visie van die skool formuleer en in staat is om die werkers te motiveer. Die leier bemagtig individue en gebruik sy gesag om individue te help om doelwitte te bereik sodat hul suksesvol is en daardeur werksbevrediging ervaar (Wilmore en Thomas, 2001:115-123).

Bush (2007:391-406) som transformerende leierskap op in agt dimensies:

- ontwikkeling van 'n skoolvisie;
- daarstelling van doelwitte;
- verskaffing van intellektuele stimulasie;
- ondersteuning van die individu;
- behoud van die beste praktyke en belangrikste waardes;
- demonstrasie van hoë prestasiedoelwitte;
- skepping van 'n produktiewe skoolkultuur;
- ontwikkeling van strukture wat deelname in besluite van die skool verseker.

Die fokus is dus op die ontwikkeling en bemagtiging van personeel ten einde skoleffektiwiteit te verbeter.

Transformerende leiers skep 'n skoolklimaat van onderwyserbetrokkenheid by deurlopende leeraktiwiteite waarin kennis gereeld deur kollegas gedeel word. Dié leier werk graag saam met die betrokkenes van die skoolgemeenskap om hulle persoonlike doelwitte te identifiseer. Hierdie doelwitte word dan gebruik om die breër doelwitte van die organisasie te onderskraag. Hallinger (2003:338) meen dié benadering verhoog die toewyding van die personeel omrede die verwantskap tussen die missie van die skool en die doelwitte wat die skool wil nastreef, duidelik sigbaar is. 'n Omgewing word geskep waarin mense toegewyd en selfgemotiveerd is om die skool te verbeter sonder spesifieke leiding van die skoolhoof.

2.3.2.3 DIE KULTURELE LEIERSKAPSMODEL

Kulturele leierskap fokus op waardes, oortuigings en gesindhede van individue. Gedeelde standarde en waardes vorm deel van die skool en is simbolies van die wyse waarop dinge by die skool gedoen word. Hierdie waardes, oortuigings en gesindhede van individue is nie noodwendig sigbaar nie. Die individu is ook nie noodwendig bewus dat hy/sy oor hierdie waardes beskik nie. Individuele waardes lei tot gedeelde normes en oortuiginge wat deel vorm van die skool se kultuur en modus operandi. Die skoolkultuur is sigbaar by seremonies soos prysuitdelings, godsdienstige en simboliese geleenthede met die doel om uiting te gee aan die skool se oortuigings en standarde. Skole wat kulturele bestuur as benadering tot leierskap beoefen, aanvaar die bestaan van helde en heldinne en versterk dié oortuiging deur erkenning te gee word aan leerders wat presteer volgens die ambisies van die skool (Barker, 2003:21-43). Die skoolkultuur weer vorm 'n belangrike komponent van die skoolklimaat. Dit is duidelik dat 'n skoolhoof sterk klem op kulturele leierskap kan plaas, maar ook eienskappe van transformerende, en selfs instruksionele, leierskap kan openbaar. Indien alle betrokkenes by die skool dieselfde waardes, oortuigings en normes handhaaf, kan dit verder tot 'n oop skoolklimaat bydra.

2.3.2.4 DIE MORELE LEIERSKAPSMODEL

Morele leierskap fokus krities op die leier se waardes, geloof en etiek. Outoriteit en invloed handel oor wat reg en goed is. Volgens Bush (2007:400) vorm morele leierskap deel van die kulturele model. Dié model veronderstel dat die kritiese fokus van leierskap op die waardes, menings en etiek van die leiers sélf behoort te wees. Sergiovanni (2005:112-123) meen dat beide morele en bestuursleierskap nodig is om 'n leergemeenskap te ontwikkel en gevolglik skooleffektiwiteit te verseker.

Morele leierskap is 'n vorming- en ontwikkelingsproses van waardes en beginsels om individue tot optrede te lei betreffende morele waardes. Volgens Celik (2012:8235-8242) 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. Die feit dat morele leierskap op

karakter fokus, dui op die belangrikheid van persoonlike karaktereienskappe vir dié leierskapsmodel.

Morele leierskap weerspieël visie, diep gesetelde menslike waardes, liefde en opregtheid in lyn met etiese en waardegebaseerde benaderings tot leierskap. Hierdie tipe model vestig 'n vertrouensverhouding tussen belanghebbendes. In hierdie skool seëvier eerlikheid, integriteit, wedersydse respek en vertroue en word 'n kultuur geskep waar enige iets moontlik is juis omdat morele optredes die norme is. Sodanige hoof erken die onderwysers se professionaliteit en ondersteun hulle om daaglik die regte besluite te neem (Bush, 2007:391). Dit is ook hier duidelik dat, net soos die kulturele leierskapsmodel, die morele leierskapsmodel ook 'n sterk positiewe invloed op skoolklimaat en -kultuur uitoefen.

2.3.2.5 DIE VISIONÊRE LEIERSKAPSMODEL

'n Visionêre leierskapstyl 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 (Anafara *et al.*, 2002:28-38). Niemann en 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 pogings om die personeel te motiveer om op te tree.

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 (Sterling en Davidoff, 2000:89).

Die visionêre leierskapsmodel vestig '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.

2.3.2.6 DIE INSTRUKSIONELE LEIERSKAPSMODEL

Instruksielike leierskap fokus hoofsaaklik op die skool se kernbedryf, naamlik onderrig en leer - óók die professionele ontwikkeling van onderwysers en die groeiproses van leerders. (Let wel, aspekte soos sport, sosialisering en die welstand en selfbeeld van leerders word dikwels onderskat). Instruksielike bestuur beskou beide 'n positiewe skoolklimaat én 'n visie met doelstellings en doelwitte as vereiste om kwaliteitonderwys te verseker. Instruksielike prestasie in die klaskamer word die fokuspunt (Bush, 2007:391-406). Die skoolhoof besef die waarde van professionele ondersteuning. Gevolglik word personeel op 'n professionele wyse benader met hoë standaarde as uitkomst. Onderwysers word gekenmerk deur 'n hoë selfbeeld, respek en waardigheid. Die hoof beskou hulle as leiers op onderrig- en leergebiede. 'n Effektiewe instruksielike leier voorsien hulpbronne; is trouens sêlf 'n instruksielike bron, kommunikeerder en rasionelike beplanner. Dié skole streef na akademiese uitnemendheid deur erkenning te gee aan akademiese presteerders (Quinn, 2002:447-462).

Dié tipe onderwysleier is te alle tye voorbeeld. Waardes en aksies wat hy/sy demonstreer, is die gewenste gedrag. Self word hulle konstant geobserveer; ook hul belangstellings. Dus, woorde en daad is altyd in lyn: klaskamerbesoek, kollegas aanmoedig om prestasies te verbeter, bekommernisse aan te spreek – dit alles fokus op 'n sentrale punt: die onderrig - demonstreer tegelyk 'n sterk verbintenis tot 'n effektiewe klaskamer (Southworth, 2005:75-92).

Leierskap is soveel sterker en effektiewer wanneer die leier ingelig is oor die stand van die skool se akademie; dus, die vordering en prestasie van leerders - óók oor inligting beskikbaar rakende onderwyspraktyke en klaskamerdinamiek. Dit kan gedoen

word deur klaskamerbesoeke, lesobservasie en terugvoer. Volgehoue observasie stel die leier in staat om te weet van die personeel se sterkpunte en behoeftes. Werksverdeling kan hiervolgens aangepas word om effektiewe werksverrigting, volgens individuele bevoegdheid, te verseker. Observering speel dus 'n belangrike rol in die professionele ondersteuning wat die skoolhoof die personeel bied (Southworth, 2005:75-92).

'n Funksie van leierskap is om mense te betrek by omstandighede wat gunstig is vir onderrig. Sodoende kry onderlinge idees beslag. Dit geskied in die vorm van 'n dialoog. Die onderwysleier is verantwoordelik vir die skep van sodanige gespreksgeleenthede oor onderrig en leer. Sonder dialoog tussen belangstellendes is besinning oor daaglikse skoolaktiwiteite futiel en sinloos en kan ander nie daaruit leer nie. Sonder leiers wat alledaagse leer fasiliteer, sal onderwysers slegs beperkte kennis hê oor hul werk. Aanmoediging, terugvoer en vrae oor onderrig is die doel van dialoog tussen onderwysers (Southworth, 2005:75-92).

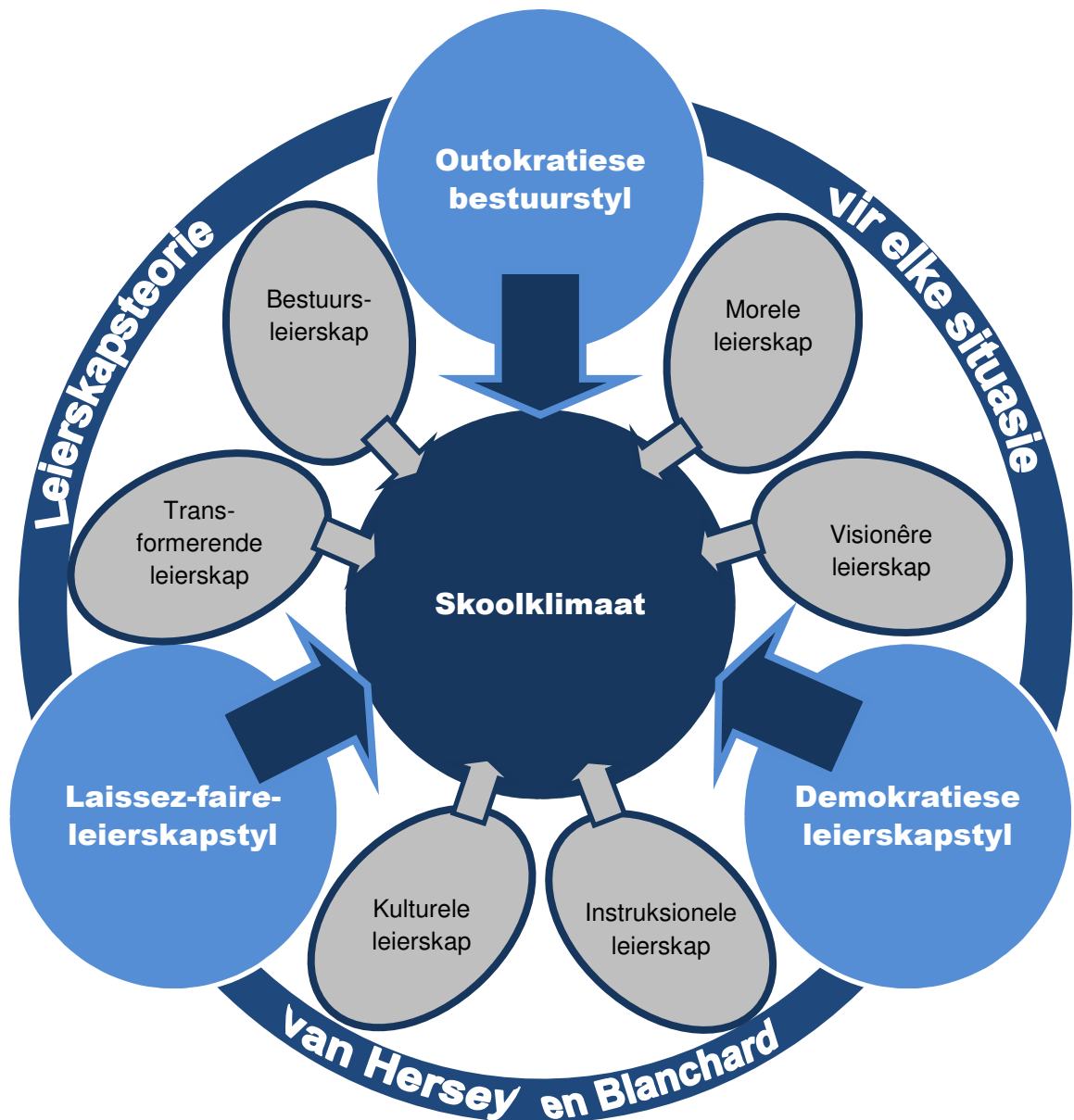


Diagram 2.2: Leierskapsteorie vir elke situasie, aangepas uit Hersey en Blanchard (1979) - die verskillende leierskapsmodelle wat in 'n onderwysleier teenwoordig.

Let daarop dat eienskappe van al bovermelde leierskapsmodelle in een enkele onderwysleier teenwoordig kan wees. Die leierskapsteorie vir elke situasie word deur diagram 2.2 saamgevat.

Hierdie model insinueer dat die onderwysleier sy/haar leierskapstyl moet aanpas na gelang die situasie. Kry hy/sy dit reg, strek dit die hele skool tot voordeel.

2.4 DIE VERBAND TUSSEN DIE BESTUURSDINAMIKA VAN DIE SKOOLHOOF EN DIE SKOOLKLIMAAT

Vervolgens word deelnemende bestuur as bestuurstyl bespreek. Die volgende aspekte word uitgelig: beplanning, besluitneming, kommunikasie, probleemoplossing, organisatoriese struktuur, delegering en aktiwiteitskontrole.

2.4.1 BEPLANNING, VISUALISERING EN KLIMAATSKEPPING

Beplanning is een van die belangrikste vaardighede wat die onderwysleier moet bemeester. Duidelike doelwitte en doelstellings, goed geformuleerde beleid, ingeligte besluitneming en probleemoplossing is vereistes vir effektiewe beplanning en visualisering. Beplanning, as aspek van onderrig en leer, is so belangrik dat dit die sukses van 'n onderwysleier kan bepaal. Dit vorm die basis van alle bestuursfunksies. Effektiewe beplanning vereis tyd en word beskou as kritiese en kreatiewe denke. Die skoolhoof moet in staat wees om te antisipeer, te fokus op die taak voorhande en hoe, waar en deur wie dit uitgevoer moet word. Vir elke stap moet die hoof goeie motivering hê om sodoende die uitkomste en doelwitte van die skool te bereik (Van Deventer en Kruger, 2003:78).

Beplanning en visualisering is spanwerk - óók die wyse waarop take georganiseer word. 'n Duidelike visie van die verwagte toekoms bepaal die beplanningsproses. Beplanning is suksesvol wanneer daar duidelike doelwitte en doelstellings geformuleer is en elke spanlid 'n sinvolle bydra lewer (Steinbacher en Smith, 2009:30-36).

Goeie beplanning dra by tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat, want dit lei tot goeie menseverhoudings en effektiewe kommunikasie. Effektiewe beleid verskaf sekerheid onder personeel, dus stresvermindering, wat bydra tot positiewe onderwysersmoraal en 'n gesonde heersende skoolklimaat.

2.4.2 BESLUITNEMING, PROBLEEMOPLOSSING EN KLIMAATSKEPPING

Besluitneming berus op keuses tussen opsies. Dis 'n denkproses wat gerig is op die verwesenliking van skooldoelwitte en -doelstellings. Probleemoplossing is 'n besluitnemingsproses om struikelblokke te oorkom wat verhoed dat doelwitte bereik word. Die resultaat van effektiewe besluitneming is suksesvolle beplanning en eliminerings van probleme. Besluitneming en probleemoplossing word beskou as twee van die fundamentele aktiwiteite van die bestuursproses omdat alle bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, leierskap en kontrole, wesentlik gaan oor besluite wat 'n verandering tot gevolg het. Omdat dit nie altyd moontlik is vir die skoolhoof om die personeel by alle besluite te betrek nie, is dit belangrik om personeel, leerders en ouers deel te maak van besluitneming wanneer dit hulle direk aangaan (Van Deventer en Kruger, 2003:95-97).

Deelnemende bestuur impliseer leierskap as vennootskap met die grondliggende konsep dat twee of meer mense gesag deel en gesamentlike beheer uitoefen vir die verwesenliking van 'n gemeenskaplike doelwit.

Elemente van die deelnemende bestuursmodel (Prinsloo, 2009:1):

- Dit word gekenmerk aan die kwaliteit van 'n persoon se interaksie eerder as aan die persoon se posisie.
- Dit is 'n leierskapsmodel wat samewerking evalueer.
- Lede is interafhanklik, want betrokkenes is almal aktiewe deelnemers in die leierskapsproses.
- Kommunikasie is deurslaggewend met die klem op gespreksvoering.
- Gemeenskaplike belange word nagestreef.
- Dit is 'n demokratiese proses waar eerlikheid en werksetiek voorkeur geniet.

Kenmerkend van dié bestuursmodel is die volhoubare verbetering in kwaliteit, kreatiwiteit en aanvaarding van die besluite wat geneem word.

'n Studie na onderwysersingesteldheid teenoor betrokkenheid by besluitneming, manifesteer die gevoel dat onderwysers voel hulle word na waarde geag (Blase en

Kirby, 2000:46). Delegering van verantwoordelikhede skep trots, inklusiwiteit en 'n gevoel van bemagtiging by onderwysers. Volgens Kroon (1991:290) is delegering slegs doeltreffend as alle take en verantwoordelikhede duidelik is. Delegering moet gepaard gaan met beheer. Wanneer doeltreffende kommunikasie bestaan, sal delegering ten opsigte van deelnemende bestuur doeltreffend wees. Die proses van deelnemende bestuur sal die besluitnemingsproses aansienlik versterk en sal positiwiteit in die opvoedkundige organisasie aanmoedig. Gedeelde besluite is immers beter as individuele besluite (Blase en Kirby, 2000:45).

'n Tradisionele siening van leierskap is dat dit gepaard gaan met die een of ander vorm van dominansie waar ondergeskiktes bloot die instruksies en beheer van 'n ander persoon moet aanvaar (Prinsloo, 2009:4). Dié stelsel is egter nie ideaal nie, en benut nie die volle potensiaal van betrokkenes nie. Swak kommunikasie, en al die negatiewe gevolge wat daarmee gepaard gaan, kom algemeen voor by dié tradisionele model van leierskap en bestuur. Die gesonde aard van kommunikasie tussen mense wat daaglik saamwerk, bied die beste aanwyser van organisatoriese sukses (Hopkins *et al.*, 1996:177).

Greenberg-Walt en Robertson (2001:139-157) projekteer die toekomsmodel leierskap as deelnemende bestuur, aangesien 'n enkele individu nie al die take, met kommunikasie as kerntaak, sal kan hanteer nie. Keuses raak bloot net al hoe kompleks. Mintzberg (1983:138) stel dit so: "*The more complex the environment, the more decentralized the structure*". Konsensus tans is dat een uitvoerende leier per skool net nie meer haalbaar is nie. Deelname van ander opvoeders is noodsaaklik vir effektiewe kommunikasie en bestuur (Lambert, 2002:37).

Deelnemende bestuur moet egter reg toegepas word. Personeel moet insette kan lewer en dit moet demokraties oorweeg word. Die hoof moet voorstelle maak eerder as om summier sekere take te deleger. Waardering en erkenning van die personeel se pogings is krities. Daarom moet die hoof "buite die boksie" dink. Die versterkingsteorie kom dan ter sprake. 'n Sielkundige beginsel lui: "Wat ookal beloon word, is wat sal volg." Die hoof moet uitdagings aan die personeel stel. Opdragte moet so gedeleger word dat die onderwyser addisionele moeite sal doen omdat hy/sy werksbevrediging ervaar - en ook oor die vermoë beskik om die taak suksesvol af te handel.

Deelnemende bestuur bied 'n veel aantrekliker opsie om besluite in skole te neem, mits dit korrek toegepas word. Leierskap speel steeds 'n stewige rol en mag nie heeltemal wegval nie. Effektiewe leierskap beteken dan 'n groter-fokus op ánder met potensiaal om hulle as effektiewe leiers toe te rus (Prinsloo, 2009:12-13). Suksesvolle leierskapsontwikkeling van klaskamervlak tot departementele vlak, sal veroorsaak dat alle lede van die skoolgemeenskap verantwoordelikheid neem om 'n verskil te maak (Prinsloo, 2009:7).

Uit die literatuur is dit duidelik dat deelnemende bestuur sorg vir 'n veel groter kans op verbetering in skole omdat opvoeders 'n sterker verbondenheid het met die ontwikkeling van hul skool (Gronn, 2000:317-338; Jackson, 2002:61-78). Mits dit reg gebruik word, kan deelnemende bestuur 'n reuse-aandeel hê aan die kwaliteit kommunikasie wat in skole ondervind word. Doeltreffende kommunikasie lei tot 'n effektiewe bestuurstelsel wat op sy beurt weer lei tot 'n effektiewe skool.

Die skoolhoof se vermoë om gedeelde leierskapstyle aan te neem, bepaal die tipe leierskap van 'n betrokke skool. Die skoolhoof se besluitnemingstyl en werksbevrediging van onderwysers is onskeibaar omdat albei belangrike elemente van leierskap is. Dus moet elke skoolhoof voldoende kennis hê oor die verskillende besluitnemingstyle. Effektiewe besluitneming dra by tot effektiewe kommunikasie. Verskillende besluitnemingstyle moet elk in eie konteks aangewend word om die gewenste uitkoms te bereik (Hariri, Monypenny en Prideaux, 2012:454-455).

Die skoolhoof is gewoonlik die persoon wat in beheer is van die besluitnemingsproses in 'n skool en bepaal die effektiwiteit en kwaliteit van die besluite wat geneem word. Effektiewe besluitneming bestaan uit sewe stappe (Hariri *et al.*, 2012:455):

- formuleer die probleem;
- identifiseer alternatiewe oplossings;
- versamel relevante inligting oor die probleem;
- evalueer alternatiewe oplossings;
- selekteer mees gepaste oplossing;
- implementeer oplossing;
- monitor die vordering.

Hariri (2012:455) is van mening dat skoolhoofde besluite neem wat rasioneel, afhanklik, intuïtief en vermydend van aard is.

Die skoolhoof se leierskapstyl bepaal die besluitnemingstyl en het 'n invloed op die samewerking van die onderwysers. Volgens Rowe en Mason (1987) se besluitnemingsmodel is daar vier verskillende besluitnemingstyle wat verwant is aan die tipe leierskapstyl wat 'n skoolhoof openbaar. Dié style is: rigtinggewend, gedrag-gefokus, analities en konseptueel van aard (Williams, 2006:10).

Die rigtinggewende skoolhoof fokus op tegniese besluite, kom outoktaries voor en besluite berus minder op inligting. Vinnige en bevredigende resultate is belangrik. Hierdie skoolhoof verkies strukture in plek, is gefokus en meestal aggressief en effektief. Die rigtinggewende besluitnemingstyl is veral effektief in 'n organisasie-struktuur met 'n sterk hiërargie (Williams, 2006:11).

Gedrag-gefokusde skoolhoofde neem sosiale besluite en fokus op ondersteuning. Hul is veral besorgd oor die ontwikkeling van die personeel en verkies warmte, empatie en een-tot-een kommunikasie. Die gedrag-gefokusde besluitnemingstyl vermy konflik. Die skoolhoof gee advies en probeer om die personeel te oortuig in plaas daarvan om hul direkte instruksies te gee (Williams, 2006:11).

Die analitiese skoolhoof is outokraties en neem tegniese besluite op grond van voldoende inligting, nadat verskeie oplossings oorweeg is. Sorgvuldige analise en optimale prestasie vorm die kern van hierdie besluitnemingstyl. Hierdie skoolhoof benodig genoeg tyd om deur al die inligting te werk, is innoverend en het 'n groot behoefte aan beheer. Die analitiese besluitnemingstyl word in 'n hiërargie gevind en is veral effektief in tye van onvoorspelbare veranderinge (Williams, 2006:11).

Konseptueelgerigte skoolhoofde fokus op sosiale besluite en is mensgeoriënteerd. Deelname en gedeelde beheer word aangemoedig. Verskillende bronne van inligting word gebruik, en nadat alternatiewe oplossings oorweeg is, word besluite geneem. Etiek en waardes is veral belangrik. Vertrouensverhoudings word gekweek en doelwitte word gedeel. Die konseptuele besluitnemingstyl fokus op langtermyn-

doelwitte, is prestasie-georiënteerd en verlang erkenning en onafhanklikheid. Dit is veral effektief in 'n omgewing waar onvoorspelbare verandering plaasvind (Williams, 2006:12).

Die skoolhoof se leierskapstyl, besluitnemingstyl en motivering is noodsaaklike faktore vir effektiewe bestuur. Die leierskapstyl beskryf die gedrag van die leier wat taakgeoriënteerd, verhoudingsgeoriënteerd en verandering-georiënteerd is. Besluitnemingstyle beskryf die wyse waarop bestuurders probleme oplos en besluite neem. Die behoefte aan motivering ontstaan as gevolg van prestasie, affiliasie en gesag. Hierdie faktore vorm deel van die toekomsideale van die skoolhoof en lei tot spesifieke gedragspatrone (Hansson en Andersen, 2007:2).

Volgens Lehr (2004) is een van die komponente om 'n gesonde, ondersteunende skoolklimaat te bewerkstellig, gesamentlike besluitneming. Wanneer ouers, leerders en personeel aktief betrokke is by skoolbesluite, veroorsaak dit 'n positiwiteit onder die betrokkenes want hul deel in die eienaarskap van die skool en daardeur word gesindhede verbeter en toewyding verder verhoog.

2.4.3 DELEGERING EN KLIMAATSKEPPING

Delegering geskied wanneer die skoolhoof gedeeltes van die totale onderrigswerkslading aan kollegas toeken. Delegering impliseer dat onderrig en leeraktiwiteite, buitemuurse aktiwiteite en administrasiewerk toevertrou word aan onderwysers en administratiewe personeel deur dit deel te laat vorm van hul werksbeskrywing. Effektiewe delegering is metodies en betekenisvol. Alvorens enige take gedelegeer word, moet daar duidelikheid wees oor: die aard van die taak, die rede daarvoor, verwagte resultate asook tydsraamwerk en sperdatums. Suksesvolle delegering behels dat die individu aan wie die taak toevertrou is ten volle bewus is van die uitkomst wat bereik moet word, toegewyd is, as 'n leier ondersteuning bied en verantwoordbaar is vir die aktiwiteit wat aan hom/haar gedelegeer is (Van Deventer en Kruger, 2003:108).

Die konsep van verantwoordbaarheid vorm deel van delegering. Skoolhoofde is nie net verantwoordelik vir hul eie prestasie nie, maar ook vir die prestasies van al die

onderwysers in die skool. Alhoewel delegering verantwoordbaarheid en outoriteit toevertrou aan ander, berus die primêre verantwoordelikheid en verantwoordbaarheid van die aktiwiteit en die voltooiing daarvan, by die skoolhoof. Verantwoordbaarheid kan dus nie gedelegeer word nie (Van Deventer en Kruger, 2003:118).

Die outokratiese leier deleger gewoonlik net die taak en die verantwoordelikheid om die taak effektief te voltooi terwyl die demokratiese leier die taak, die verantwoordelikheid om die taak te voltooi asook die outoriteit om binne die beleidsraamwerk self besluite te neem, deleger. Dit skep vertroue en werksbevrediging en het dus 'n positiewe invloed op klimaatskepping.

2.4.4 KONTROLE EN KLIMAATSKEPPING

Effektiewe kontrole is teenwoordig wanneer die onderwysleier onderrig en leer reguleer en kwaliteitonderwys verseker deur so min as moontlik af te wyk van die beplande aktiwiteite sodat die skool se doelwitte bereik kan word. Kontrole of beheer is in baie opsigte dieselfde as beplanning. Die verskil tussen beplanning en kontrole, is dat kontrole tydens of na 'n aktiwiteit gebeur en beplanning voor die aktiwiteit moet geskied. Kontrole en beplanning is twee belangrike bestuursfunksies wat die skoolhoof moet toepas (Rue en Byars, 2007:327).

Tydens die beplanningsfase van die skool se aktiwiteite word die doelwitte en die doelstellings van die skool geformuleer asook die metodes om dit te bereik. Die kontrofefase moet die vordering van die doelwitte assesseer sodat die skoolhoof en die personeel kan ingryp en regstellend kan optree indien daar van die oorspronklike beplanning afgewyk word. 'n Effektiewe onderwysbestuurder sal verseker dat die doelwitte en doelstellings van die skool bereik word deur die aktiwiteite te bestuur en toe te sien dat die beplanning in die werklikheid realiseer. Elke onderwyser en personeelid is verantwoordelik vir die verwesenliking van die skool se doelwitte en het daarom 'n verpligting teenoor die skool om by die bestuursproses van die skool betrokke te wees (Van Deventer en Kruger, 2003:128).

Beheer of kontrole is aanvullend tot beplanning, want afgesien van die onthulling van afwykings, gee dit ook 'n aanduiding of die beplanning hersien moet word om

sodoende die doelwitte te bereik. Kontrole is 'n regulerende aspek van bestuur omrede dit toesien dat planne geïmplementeer word.

Die outokratiese leier kontroleer bloot om die beste werksverrigting (taakverrigting) in die skool te bewerkstellig terwyl die demokratiese leier eerstens deur kontrole op personeelontwikkeling fokus. Erkenning en waardering word gegee vir dit wat goed gedoen is en leemtes word geïdentifiseer en deur personeelontwikkeling reggestel ('n goeie balans tussen mensgerigtheid en taakgerigtheid word dus gehandhaaf). Beplanning en beheer word dikwels deur verskeie spanne of individue behartig. 'n Voorvereiste vir effektiewe beplanning en beheer, is kommunikasie.

2.4.5 KOMMUNIKASIE EN KLIMAATSKEPPING

Von Goethe (best-quotes-poems.com) het gesê: “No one would talk much in society if they knew how often they misunderstood others.” Menige probleme in 'n organisasie ontstaan omdat mense misluk met hul kommunikasie. Swak of foutiewe kommunikasie veroorsaak die meeste probleme. Dit lei tot verwarring en kan 'n goeie plan laat misluk.

Volgens Cleary (2003:3) is kommunikasie die wisseling en vloeï van inligting en idees van een persoon na 'n ander. Dit bestaan uit 'n sender wat 'n idee oordra na 'n ontvanger. Effektiewe kommunikasie kan slegs plaasvind wanneer die ontvanger die presiese boodskap of idee verstaan wat die sender wil oordra. Indien die sender met 'n verskuilde agenda kommunikeer en nie die direkte boodskap oordra nie, vind wankommunikasie plaas.

Prinsloo (2009:1) konstateer dat die beplanning wat in 'n skool plaasvind, aan alle betrokkenes gekommunikeer moet word en dat dit noukeurig aan hulle verduidelik moet word (dieselfde geld hul rolle en verantwoordelikhede). Volgehoue kommunikasie moet plaasvind (byvoorbeeld deur deelnemende beplanning en notules).

Volgens Prinsloo (2009:5) het die opvoedkundige leier twee hoofverantwoordelikhede - eerstens om te verseker dat effektiewe onderrig en leer bewerkstellig word, en tweedens om harmonieuse verhoudings te bewerkstellig

tussen die personeel, ouers en leerders deur middel van kommunikasie en konflikthanteringsvaardighede.

Shaw (best-quotes-poems.com) het gesê: “The problem with communication is the illusion that it has been accomplished”. Hierdie stelling is veral geldig binne die konteks van die onderwys, waar daar daaglik veel gekommunikeer word en wan-kommunikasie maklik kan voorkom. Swak kommunikasie beïnvloed etlike faktore wat ’n rol binne die onderwysprofessie speel. Die mees algemene faktore sluit in: werksbevrediging, konflik, interpersoonlike verhoudings, ingesteldheid en motivering.

Een van die belangrikste bestuursvaardighede waarvoor die onderwysleier moet beskik is die vermoë om effektief te kan kommunikeer. Die vertikale vloeï van inligting en idees van bo na onder en weer van onder na bo, is belangrik sodat beplanning van die skool se visie, missie en doelwitte kan realiseer. Kommunikasie rig mense tot aksie en is nodig om hierdie vooraf bepaalde doelwitte te bereik. Vanuit ’n bestuursoogpunt is kommunikasie die primêre metode wat die skoolhoof gebruik om individue en groepe te beïnvloed. Die uiteindelige doel van kommunikasie is om ’n spesifieke reaksie by die ontvanger van die boodskap uit te lok wat tot die suksesvolle voltooiing van opdragte sal lei. Maniere waarop die ontvanger van die boodskap kan reageer is deur te dink, praat, luister, observeer en fisies te reageer. Kommunikasie het ten doel om individue in te lig, te oortuig en te herinner (Van Deventer en Kruger, 2003:156). Van Deventer en Kruger (2003:156) is van mening dat kommunikasie- en bestuursvaardighede hand aan hand loop. Kommunikasie word beskou as die “sement” wat die bestuursproses bind. Effektiewe kommunikasie is dus ’n vereiste vir alle bestuursfunksies in ’n skool.

Kommunikasie in die bestuursproses is sigbaar deurdat beplanning sonder kommunikasie nie kan geskied nie. Die skakel tussen bestuursfunksies en kommunikasie word as volg beskryf (Van Deventer en Kruger, 2003:158):

- Doelwitte van die organisasie moet aan alle belanghebbendes gekommunikeer word, ten einde dit te bespreek en gemeenskaplike doelwitte daar te stel.
- Alle skoolbeleid moet in die vorm van ’n skriftelike dokument saamgestel word.

- Besluite wat die bestuur van die skool neem, moet op grond van voldoende inligting gemaak word en duidelike redes moet aan die betrokkenes verskaf word.
- Take kan net effektief gedelegeer word as die verantwoordelikhede van die opdrag duidelik aan die betrokke gekommunikeer word.
- Suksesvolle koördinasie vind plaas wanneer jaar- en kwartaalprogramme duidelik geformuleer is en volhoubaar geïmplementeer word.
- Die skoolhoof kan slegs beheer uitoefen indien die standaard van gehalte werk wat van leerders en onderwysers verwag word, effektief aan hul gekommunikeer word.
- Leierskapsvaardighede, verhoudings tussen individue, onderhandelingsvaardighede en motivering is alles afhanklik van effektiewe kommunikasie.

Interpersoonlike kommunikasie word in twee hoofgroepe geklassifiseer: vriendelike en dominerende kommunikasie. 'n Studie deur Noels (1999) toon dat 'n ondersteunende vorm van kommunikasie 'n groter mate van tevredenheid by leerders veroorsaak as kommunikasie wat dominerend van aard is en leerders demotiveer. Kennis word hoofsaaklik tydens die kommunikasie-proses gedeel. Alhoewel die meeste mense vandag toegang het tot tegnologie, is hulle steeds geneig om mense te nader om inligting. Die kommunikasiestyl wat die sender van die boodskap aanneem, sal die ontvanger se bereidwilligheid en gretigheid om kennis te deel bepaal. De Vries (2010:369) het bevind dat mense gewilliger is om kennis te deel met iemand wat 'n oop kommunikasiestyl openbaar. Daar kan dus geargumenteer word dat kommunikasiestyle die tevredenheid van individue kan affekteer asook die mate waarin kennis gedeel word, beïnvloed.

Die kommunikasie- en die leierskapstyl van die skoolhoof hou verband met mekaar. Navorsing deur De Vries (2010:376-377) toon dat die mensgeoriënteerde leierskapstyle in 'n groter mate in kommunikasiestyle gegrond is, teenoor taakgeoriënteerde leierskap wat minder kommunikerend van aard is en eerder as 'n bestuurstyl beskou word. Mensgeoriënteerde leierskap word geassosieer met kommunikasie wat ondersteunend, akkuraat, nie-aggressief en beredenerend van aard is. Taakgeoriënteerde leierskap is 'n styl waar kommunikasie in 'n mindere mate aangewend word. Verbale aggressiwiteit is teenwoordig en weerspieël die

selfversekerheid van die leier. Mensgeoriënteerde leierskap reflekteer kommunikasie- patrone wat op vriendelikheid, vertroue en inspirasie gebaseer is teenoor taak-georiënteerde leierskap wat op reëls, beplanning en doelwitstelling fokus.

De Vries (2010:377) is van mening dat die skoolhoof se kommunikasiestyl deurslaggewend is vir bestuursaktiwiteite soos beplanning, organisering, besluitneming, probleemoplossing en beheer. Onderwysleiers wat ondersteunende vorms van kommunikasie openbaar, sal die deurlopende vloei van inligting aanmoedig, wat bepalend is vir kwaliteitonderwys. Outokratiese leiers het die geneigdheid om slegs van afwaartse of eenrigting- kommunikasie gebruik te maak en wel in die vorm van bevele of direkte opdragte. Demokratiese leiers probeer tweerigtingkommunikasie bevorder en moedig personeel aan om deel te word van die gesprek en eie gevoelens en idees oor 'n betrokke saak te lug. Die kommunikasiestyl van 'n leier kan dus 'n positiewe bydra maak tot die skep van 'n positiewe oop klimaat.

2.4.6 MOTIVERING EN KLIMAATSKEPPING

Motivering is noodsaaklik vir individuele en organisatoriese prestasie. Sonder motivering is selfs goed opgeleide personeel ondoeltreffend. Middlewood en Bush (2005:1-22) meen alle skoolhoofde, en die skoolbestuurspan, behoort in 'n mindere of meerdere mate kennis te dra van die belangrikheid van motivering in die onderwys en wel om praktiese redes soos die verhoging van standarde, koste-effektiwiteit en om ingeligte besluite te neem.

Effektiwiteit in 'n skool word bewerkstellig deur goed gemotiveerde personeel, wat op sy beurt weer noodsaaklik is vir leerderprestasie. Die aanstelling en opleiding van personeel is duur en tydrowend; daarom is dit belangrik om personeel te motiveer ter wille van hul behoud. 'n Skoolhoof met die nodige kennis van motiveringstrategieë kan ingeligte besluite neem oor die mees gepaste metode vir sy/haar personeel. (Middlewood en Bush, 2005:1-22).

Motivering as 'n langtermynaktiwiteit vereis deeglike beplanning en is geen vinnige toespraak of enkel aktiwiteit nie (Heystek *et al.*, 2008:79). Motivering is die dryfveer van gedrag. Dit is rigtinggewend en laat mense volhard, selfs as hul hindernisse teëkom. Dit moet op langtermyn doelwitte gerig wees volgens die kultuur en klimaat van die organisasie (Heystek *et al.*, 2008:79).

Motivering is of intern of ekstern van aard. Interne motivering is selfmotivering en sterker as eksterne motivering omdat dit die individu oor 'n langer tydperk stimuleer. Wanneer erkenning aan individuele prestasies van onderwysers gegee word, kan dit tot langtermyn sukses lei. Eksterne vorms van motivering, soos geld, is gerig op korttermyn doelwitte en herhalend van aard. (Heystek *et al.*, 2008:79).

Die skoolhoof kan verskillende motiveringsteorieë aanwend om kwaliteitsonderwys te verseker, naamlik Maslow se behoeftehiërargie, Alderfer se 'ERG'-teorie, prestasiegebaseerde motivering, doelstelling, positiewe versterking en Herzberg se tweefaktor-motiveringsteorie.

Maslow se hiërargie bestaan uit vyf behoeftevlakke: fisiese behoeftes, sekuriteit, sosiale behoeftes, behoeftes wat selfbeeld opbou en selfaktualiseringsbehoefte. Die primêre vlak handel oor fisiese behoeftes soos voedsel, behuising en klere en kan direk bevredig word deur voldoende salarisse. Maslow se behoeftehiërargie bepaal dat die laagste en mees basiese behoeftes eerste vervul moet word. Die tweede vlak omskryf sekuriteitbehoefte; dus, alles in die skoolopset wat die onderwyser veilig laat voel. Dit kan die skoolhoof bewerkstellig deur reëls en regulasies te eerbiedig, bestuurstrukture te volg, goed gedefinieerde werksbeskrywings aan onderwysers te voorsien, onaanvaarbare fisiese kontak en dreigende gedrag te verminder en werknemers te alle tye op hoogte te hou van die skool se finansiële status.

Sosiale behoeftes hou verband met spankonsep – en dít word deur die bestuurspan van die skool aangemoedig deur die uitvoer van opdragte, deelname in groepverband en klem op die suksesse van die span. Wanneer die skoolhoof onderwysers deelmaak van die besluitnemingsproses, hul die geleentheid bied om hul talente en vaardighede aan te wend, erkenning gee aan prestasies en luister na

behoefte soos klaskamergrootte, leerdertal en parkeerareas sal dit help om onderwysers se selfbeeld te bou.

Die laaste behoeftevlak is selfaktualisering. In die skoolopset kan dit bereik word deur onderwysers die geleentheid te gun om op professionele vlak te ontwikkel. Dit kan bewerkstellig word deur werksverdeling te roteer sodat elkeen aan verskillende aktiwiteite blootgestel word en ervaring opdoen (Heystek *et al.*, 2008:80).

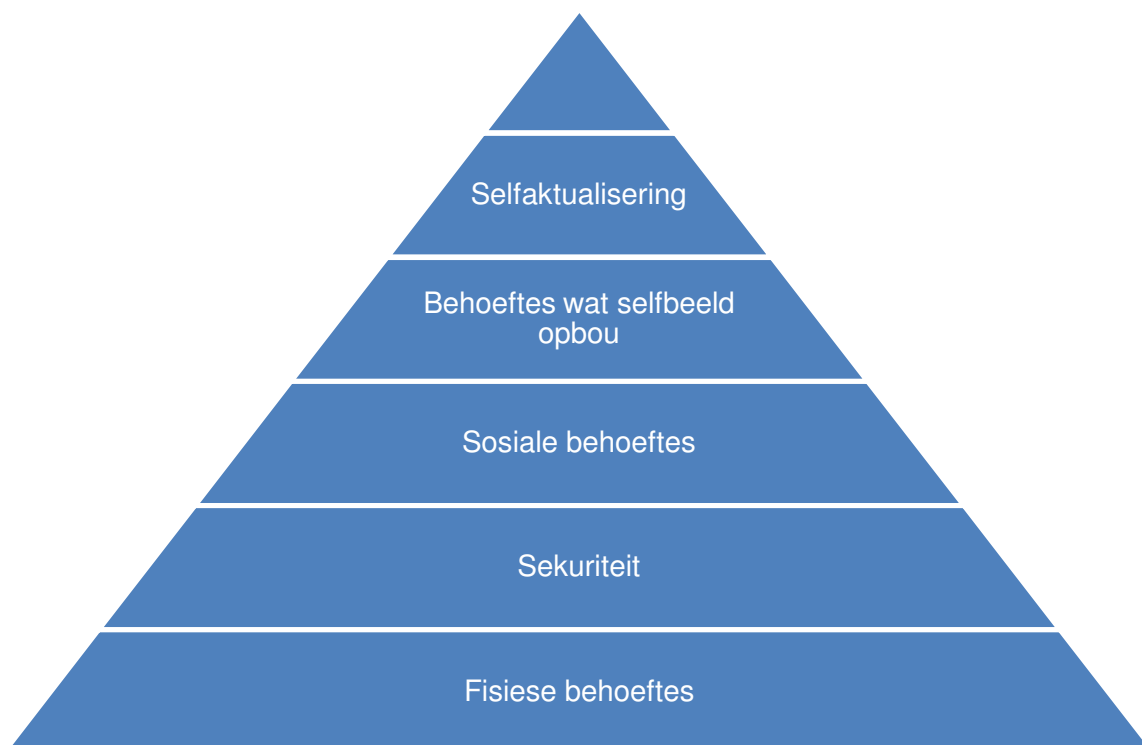


Diagram 2.3 : Maslow se behoeftehiërargie

Alderfer se 'ERG'-teorie hou grootliks verband met Maslow se behoeftehiërargie. Hierdie teorie bestaan uit drie kategorieë: voortbestaan, verhoudings en groei. Die eerste kategorie handel oor die basiese materiële behoeftes wat die bestaan van mense verseker, naamlik Maslow se fisiese en sekuriteitsbehoefte. Die sosiale en statusbehoefte van die mens verlang die handhawing van interpersoonlike verhoudings, kommunikasie en interaksie met ander. Verhoudings hou verband met die sosiale en selfbeeldbehoefte van Maslow. Die laaste kategorie is die behoefte aan persoonlike ontwikkeling om selfaktualisering te bewerkstellig. Wanneer die

behoefte van 'n hoër kategorie nie – bevredig word nie, word op die behoeftes van 'n laer kategorie gefokus met die hoop dat die hoër kategorie se behoeftes daardeur bereik sal word (Heystek *et al.*, 2008:81).

Die motiveringsteorie wat op prestasie gebaseer is, beklemtoon drie behoeftes: prestasie, affiliasie en mag. Prestasie fokus op doelwitte en word geassosieer met selfdissipline - óók die wil om te verbeter ten einde suksesvolle resultate te bereik. Die behoefte aan affiliasie fokus op interpersoonlike verhoudings, samesyn en vriendskap. Die behoefte na mag ontstaan in die vorm van beheer ten opsigte van medewerkers, hulpbronne en die omgewing (Heystek *et al.*, 2008:81).

Edwin Locke (1968) is van mening dat meetbare doelwitte werksprestasie verhoog waar 'n organisasie gedryf word deur doelwitbestuur. Doelwitstelling is 'n sistematiese proses waar skoolhoof en personeel gemeenskaplike doelwitte formuleer. Die meetbare sukses van die doel word beklemtoon en nie soseer die wyse waarop dit bereik is nie (Heystek *et al.*, 2008:82).

Die konsep van positiewe versterking is in die meeste motiveringsteorieë teenwoordig. Dié teorie is gebaseer op die herhaling van aangename reaksies. Gewenste gedrag word dus positief deur belonings versterk. Die skoolhoof moet dus betekenisvolle en unieke belonings verskaf wat by individuele behoeftes pas, byvoorbeeld erkenning, salaris of 'n verandering van werksbeskrywing (Heystek *et al.*, 2008:82).

Die laaste motiveringsteorie is Herzberg se tweefaktorteorie. Dié teorie bestaan uit faktore wat met die higiëne, die gesondheid, verband hou. Higiënefaktore is alle faktore wat die werksomstandige affekteer: fisiese omgewing, geraas, tekort aan hulpbronne en basiese geriewe, salarisse en verhoudings tussen kollegas. Hierdie faktore dra nie noodwendig by tot langtermynmotivering nie, maar moet aandag geniet want dit kan werksontevredenheid veroorsaak wat, op sy beurt weer, die werkgewer kan verhoed om op hoërordebehoefte te fokus (Heystek *et al.*, 2008:82).

'n Studie deur Addison en Brundrett (2008:79-94) bevestig opnuut die belangrikheid van leierskap met betrekking tot motivering. Die studie het bevind dat

omstandighede by die skool, soos die skoolhoof se leierskap, onvoldoende terugvoer en 'n tekort aan erkenning, 'n groter impak het op onderwysermoraal as enige nasionale kwessie. 'n Effektiewe leier sal dus nie net een tipe leierskapstyl aanneem nie, maar die mees gepaste vir elke situasie en konteks om aan die personeel se motiveringsbehoefte te voldoen.

Studieresultate van Addison en Brundrett (2008:91) het die volgende positiewe motiveringsaspekte uitgelig: leerders wat gemotiveerd is, belangstelling toon en hul gedra, personeel wat voel hul het iets bereik na voltooiing van 'n opdrag, ondersteunende kollegas en leerders wat goeie vordering toon. Onderwysers betrokke by die studie het die volgende demotiveringsaspekte uitgelig: lang werksure, oorvol werksladings en leerders wat hul swak gedra en min belangstelling toon.

Alhoewel motiverings- en demotiveringsbronne verband hou, moet die onderwysleier hierdie bronne afsonderlik bestuur om optimaal gemotiveerde personeel te verseker. Daar moet meestal op die demotiveerders gefokus word. Die Addison en Brundrett (2008:91) studie het gevind dat demotiveerders 'n groter impak het op onderwysermoraal as een enkele bron van positiewe motivering.

Effektiewe onderwysleiers sal dus kwessies in die skool aanspreek wat onderwysers se professionele ervaring raak om sodoende hul werkstevredenheid, moraal en behoud vir die onderwys te beïnvloed. Interne en eksterne faktore wat indruis teen die motivering van onderwysers, móét geïdentifiseer en effektief bestuur word (Rhodes *et al.*, 2004:76). Een van die mees algemene faktore is stres. Stauffer (2013:1-2) is van mening dat stres by onderwysers uit twee algemene kategorieë bestaan, naamlik kontekstuele stres en persoonlike stres. Kontekstuele stres is stres wat deur die onderwysstelsel veroorsaak word: skoolklimaat, organisatoriese en politiese strukture, die gemeenskap en leerders (Quinn, 2003). Persoonlike stres hou verband met persoonlikheid, lewenstyl, toekomsverwagtinge en die wyse waarop situasies beheer word (Chan, 2008).

Verskeie studies het bevind dat onbevredigende verhoudings van onderwysers met medevolwassenes, soos kollegas, ouers en skoolhoofde en die sosiale ondersteuning wat hulle bied, stres-bronne is (Troman, 2000). Leerdergedrag, leerders se persoonlike omstandighede en probleme en die mate wat onderwysers

hierdie leerders moet ondersteun, kan ook tot spanning lei (Chaplain, 2008). Die gedrag van die skoolhoof, leierskap en bestuurstyle is faktore wat die skoolklimaat vorm en kan dus verder bydra tot die stres wat onderwysers ervaar (Black, 2008). Resultate van die Stauffer (2013:9) studie het meer spesifieke kategorieë aangetoon wat onderwysverwante stres beïnvloed, naamlik administrasie, skoolhoofde, 'n tekort aan ondersteuning en hulpbronne, verwagtings, eise en die druk van verantwoordelikheid en verantwoordbaarheid. Verskeie onderwysers wat deelnemers was aan die Stauffer (2013:9) studie, is van mening dat onderwysers nie deur die samelewing waardeur word nie en voortdurend gekritiseer word deur politici, koerante en ouers. Die konstante druk wat die onderwysstelsel veroorsaak met die implementering van nuwe programme, strategieë en kurrikula, en die voorskrifte van die departement, is almal bykomende oorsake van onderwyser-stres.

Stresvermindering by onderwysers en personeel hou die volgende voordele in: verhoogde werksbevrediging, minder bedankings of oorplasinge en verbeterde skoolomstandighede vir leerders en onderwysers (Liu en Ramsey, 2008).

Stauffer (2013:4-23), in 'n studie oor stres in die onderwys, bevind die volgende:

- Skoolhoofde kan onderwysers motiveer en stres verminder deur deelnemende bestuur. Deur onderwysers leierskapsposisies te laat aanneem en te deel in die bestuur van die skool, kan die skoolhoof indirek onderwysers op 'n sosiale en professionele vlak ondersteun.
- Kurrikulumveranderinge gaan gepaard met die onderwysstelsel. Skoolhoofde kan personeel motiveer deur 'n helder rasionaal aan onderwysers voor te hou vir die verandering van kurrikula, data te voorsien wat die veranderinge ondersteun, hulpbronne verskaf en professionele ontwikkelingsgeleenthede te bied wat onderwysers sal bystaan om die veranderinge te implementeer.
- Die skoolbestuur moet effektiewe tydsbestuur toepas. Wanneer vergaderings gehou word, moet daar vooraf 'n agenda saamgestel word. Sodoende kan onderwysers hulself voorberei en sinvolle bydraes tot besluite lewer.

- Die belangrikheid van lesbeplanning moet erkenning geniet en weekliks moet genoegsame tyd opsy gesit word waar onderwysers van dieselfde departement vergader en idees uitruil.
- Professionele ontwikkelingsgeleentheid moet geskep word, hetsy vakgerig, opvoedkundig van aard of klaskamerbestuur. Dit lei tot motivering by onderwysers en vermindering in stres.
- Skoolhoofde moet aktief luister na personeel. Die meeste onderwysers raadpleeg hul skoolhoof in stresvolle tye. Daly (2009) meen leiers moet intellektuele stimulasie bied deur uitdagende aannames te formuleer tydens sodanige gesprekke, ondersteuning bied deur besorgd te wees oor persoonlike behoeftes en as rolmodel op te tree wat die waardes van die skool laat voorleef.
- Knap werk en prestasies buite formele evalueringsraamwerke moet raakgesien word omdat dit onderwysers motiveer, 'n gevoel van waardering te weeg bring en só gewilligheid en werkstrots kweek.
- Onderwysers is nou betrokke by leerdergedrag en akademiese prestasie. Skoolhoofde kan dié taak vergemaklik deur prosedures daar te stel waarvolgens leerders vir hulp verwys kan word, ondersteuningspanne daarstel en 'n berader vir opvoedkundige leiding aan te stel (Stauffer, 2013:4-23).

Dus dan, gemotiveerde onderwysers beskik oor 'n positiewe onderwysersmoraal omrede hul minder stres ervaar, gewaardeer voel en ondersteun word in hul opvoedingstaak. Dít skep 'n positiewe skoolklimaat omdat onderwysersmoraal gesond is.

2.4.7 STIGTING VAN HARMONIEUSE VERHOUDINGE EN KLIMAATSKEPPING

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 (Price, 2012:40-47).

'n Skoolhoof is 'n sleutelkarakter. 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.

'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 personeel-insette bevorder. Hy 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 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.

Wanneer die skoolhoof 'n omgewing van vertroue in die skool vestig, kan dit lei tot verbetering en dit kan tot die sukses van die skool bydra. Individuele verhoudings wat op vertroue gebou word, weerspieël 'n positiewe skoolklimaat waar 'n hoë moraal teenwoordig is, belanghebbendes betrokke is en die personeel van die skool as 'n span funksioneer. Die skoolhoof speel 'n belangrike rol in die verbetering van die skool deur die vertrouensverhoudings wat hy/sy met die onderwysers vestig.

Effektiewe skoolhoofde kan sukses by onderwysers te weeg bring wanneer konsekwente doelwitte nagestreef word, gedeelde waardes en normes ontwikkel word en die personeel van die skool deel vorm van die besluitnemingsproses ten doel om die skool te verbeter en doelwitte te bereik.

Bryk *et al.*, (2010) kom tot die gevolgtrekking dat die skoolhoof 'n direkte invloed het op aspekte soos onderwyseringesteldheid en daardeur op 'n indirekte wyse die uitkomst van leerderprestasie en -betrokkenheid beïnvloed. 'n Skoolhoof kan onderwyseringesteldheid beïnvloed deur deelnemende bestuur aan te moedig. Dit sal onderwysers die geleentheid gee om inisiatief te neem en innoverende idees aan te wend om die klimaat van die organisasie te verbeter. Wahlstrom en Louis (2008:460) staaf dit deur te sê dat die effek wat die skoolhoof op die klimaat van die skool het, veel sterker is as die effek wat sy/haar instruksionele leierskap het. Die ondersteunende werksplek wat die onderwysleier kweek vir sy/haar personeel, is die gevolg van 'n suksesvolle leeromgewing.

Positiewe verhoudings wat tussen personeel bestaan sal bydra tot die betrokkenes se persoonlike gesondheid, geluk en werkstoewyding. Hierdie individele voordele sal uiteindelik lei tot die verbetering van die organisatoriese klimaat en die gehalte werk wat geproduseer word. Navorsing toon dat 'n gesonde skoolklimaat en voorgehoue sterk waardes en normes, leerders help om te leer en om doelwitte te bereik. Hierdie tipe klimaat sal onderwysers se persepsies oor selfdoeltreffendheid beïnvloed wat 'n uitwerking op hul onderrigvermoëns sal hê (Price, 2012:47).

'n Positiewe gesindheid is aansteeklik. Een positief ingestelde individu kan ander werkers se houding so beïnvloed dat ook hulle ingesteldheid verbeter. 'n Positiewe werkservaring onder werkers skep produktiwiteit en lei tot 'n verbetering in die kwaliteit van die werk wat gelewer word. Onderwysers wat hul werk as bevredigend ervaar, sal in 'n groter mate die leeromgewing van die skool positief beïnvloed.

Die ondersteuning wat die onderwysleier bied, sal aanleiding gee tot onderwyserbetrokkenheid. Om hierdie rede kan effektiewe onderrig geskied deur die verhoudings tussen onderwysers en die skoolhoof aan te spreek, sodat dit sal

aanleiding gee tot werktevredenheid, toewyding, meer effektiewe onderwysers en uiteindelik 'n gesonde skoolklimaat.

2.4.8 SAMEVATTING

Halpin (1966) is van mening dat die skoolhoof se gedrag, onder andere, die tipe klimaat wat by 'n skool gevind word, skep. Die meeste skoolhoofde is bewus van die feit dat dit een van die belangrike aspekte van hul verantwoordlikhede is om 'n positiewe en ondersteunende klimaat te help skep. Verder is daar bepaal dat skoolhoofde die interpersoonlike verhoudinge tussen onderwysers sien as een van die faktore wat sukses in die skool bepaal (Oyetunji, 2006:69).

Effektiewe besluitnemingsvaardighede en selfvertroue is belangrike eienskappe wat elke skoolhoof en onderwyser behoort te hê. Probleemoplossing en besluitneming is 'n daaglikse aktiwiteit in die onderwysprofessie. Effektiewe onderwysleiers speel 'n belangrike rol in skool-effektiwiteit omrede hul 'n beduidende invloed het op leerderprestasie en die sukses van die skool. Effektiewe skoolhoofde sal onderwysers deelmaak van die besluitnemingsproses en so gelukkige onderwysers kweek, wat op sy beurt 'n gesonde skoolklimaat bewerkstellig. Bogler (2001:662-683) is van mening dat skoolhoofde wat oop kommunikasiekanale handhaaf en inligting deel, groter werkstevredenheid by onderwysers te weeg bring.

Leierskap vorm ook die fondasie van die skoolklimaat. Die leierskapstyl van die skoolhoof bepaal nie net die aard van die klimaat nie, maar het 'n beduidende invloed op die werkstevredenheid en die ingesteldheid van die personeel en op die totale opvoedkundige proses (Angelle, 2006:318-334).

Verskeie definisies van leierskap bestaan. Harris, Day en Hadfield (2003:69) beskryf effektiewe skoolleiers as individue wat omgee en op die menslike aspek van die organisasie fokus. Leithwood en Riehl (2003:1-14) is van mening dat invloedryke skoolhoofde die visie en missie van die skool duidelik kommunikeer en daardeur die doelwitte van die skool bereik. Howard (2005:384-391) definieer leierskap as 'n kommunikasieproses waar die onderwysleier sy/haar personeel inspireer, rigting en leiding gee, motiveer, afrig en ondersteun om die doelwitte van die skool te produseer. Hy staaf verder dat skoolleiers rigting en betekenis gee aan doelwitte,

vertrou genereer, risiko's neem en voortdurend die boodskap van "hoop" kommunikeer.

Onderwysleiers dra by tot die vorming van die werksomgewing by 'n skool. Hierdie werksomgewing bevestig die vlak van werkstevredenheid, motivering en moraal wat die onderwysers ervaar. Weens hierdie rede moet die skoolleier die belangrikheid van luistervaardighede en oop kommunikasiëkanale beklemtoon sodat potensiële probleemareas uitgewys en aangespreek kan word om hoë organisatoriese en onderwysersmoraal te bevorder (Protheroe, 2006:46-49).

'n Hoë onderwysersmoraal het toegewyde gemotiveerde personeel tot gevolg en is 'n vereiste om die kernbedryf van die skool te laat realiseer, naamlik kwaliteitonderwys. Nir (2002:324) is van mening dat daar vier vorms van toewyding by onderwysers bestaan, naamlik toewyding tot die onderwysprofessie, toewyding tot fisiese onderrig, leer en prestasie van leerders en toewyding aan die organisasie. Die onderwyser se toewyding tot die onderwysprofessie ontstaan weens die byvoordele wat professionele ontwikkeling en groei moontlik maak. Toewyding tot die leerders dui op die roeping van die onderwyser en die behoefte om leerders te help ongeag hul sosiale afkoms of akademiese vermoëns. Onderwysers toon veral toewyding tot leerderprestasie as dit bydra tot hul professionele status en hul voel gemotiveerd wanneer leerders, ouers en die skoolhoof erkenning hieraan gee. Die onderwyser se lojaliteit tot die skool bevestig sy/haar toewyding tot die organisasie. Lojaliteit ontstaan wanneer die onderwyser hom/haar met die waardes en doelwitte van die skool kan identifiseer. Wanneer die skool meer voordele vir die onderwyser inhou, sal dit 'n groter mate van toewyding tot die skool veroorsaak (Nir, 2002:324).

Hoy en Sabo (1998:13) staaf dit dat 'n gesonde en oop skoolklimaat die skoolhoof en onderwysers se samewerking, ontvanklike houdings en toewyding aan hul werk weerspieël. Daar is opgemerk dat hoe gunstiger 'n skoolklimaat is, hoe gewilliger is beide onderwyser en leerling om onderrig te gee en te leer, en hoe groter is die satisfaksie onder diegene wat betrokke is. Aan die anderkant, hoe ongunstiger die skoolklimaat, hoe groter raak die ongelukkigheid onder onderwysers en leerlinge (Hoy en Forsyth, 1986).

HOOFSTUK 3

LITERATUURSTUDIE: DIE VERBAND TUSSEN 'N GESONDE SKOOLKLIMAAT EN 'N HOË ONDERWYSERSMORAAL

3.1 INLEIDING

'n Durende positiewe skoolklimaat bevorder ontwikkeling en leer onder leerders. Dít is 'n voorvereiste vir 'n produktiewe, bydraende en bevredigende bestaan in 'n demokratiese gemeenskap. Hierdie klimaat bestaan uit waardes en normes, en ondersteun gedrag wat mense veilig laat voel op sosiale, emosionele en fisiese vlak.

In die navorsingsverslag oor skoolklimaat van die Sosiale en Emosionele Onderwys in New York (2010), word skoolklimaat in vier fokusareas verdeel: veiligheid, onderrig en leer, verhoudings en institusionele omgewing. 'n Klimaat van veiligheid behels reëls en normes, fisiese veiligheid en sosiale en emosionele veiligheid. Die sosiale, emosionele, etiese en siviele aspekte van onderrig en leer, asook ondersteuning en professionele verhoudings, vorm 'n verdere deel van die skoolklimaat. Verhoudings in die skoolmilieu, naamlik respek vir diversiteit, skool-samekomste, sosiale ondersteuning deur onderwysers, ouers, leerders en leierskap, beïnvloed die heersende klimaat by die skool. Die fisiese omgewing, asook die "leer-omgewing" van die skool, is ook as een van die hoofokusareas uitgewys.

'n Gesonde skoolklimaat weerspieël leerders, families en onderwysers wat respek het vir mekaar en saamwerk om 'n gedeelde skoolvisie te ontwikkel en te laat realiseer. Elke betrokke lewer 'n bydra tot die aktiwiteite van die skool en aanvaar eienaarskap van die fisiese omgewing en versorging daarvan (CSEE, 2010).

'n Positiewe moraal onder personeel in die werkplek kan nie onderskat word nie. Moraal word deur verskeie bronne gedefinieer as 'n gevoel, 'n rasonale en 'n emosionele houding (Mendel, 1987:1-106).

Wanneer onderwysersmoraal hoog is en die skoolomgewing gesond, sal onderwysers goed voel oor hulself, oor mekaar en oor hul wyse van onderrig. Dit sal 'n impak hê op leerdermoraal en -prestasie. So ook kan 'n lae onderwysermoraal lei tot 'n afname in produktiwiteit en veroorsaak dat die onderwyser hom/haar onttrek

aan sy/haar rol as onderwyser en kollega – ook aan leerders. Onderwysers met 'n lae moraal kan hul passie vir die onderwysprofessie verloor, toenemend siekverlof neem, alternatiewe werksgeleenthede soek en 'n siniese benadering ontwikkel teenoor leerders, onderrig en die hele onderwysstelsel (Mackenzie, 2007:89-104).

Dit is Lumsden (1998:1-3) se mening dat daar wel 'n verwantskap tussen 'n gesonde skoolklimaat en hoë onderwysersmoraal bestaan. In sy studie word aangevoer dat 'n skoolhoof se vermoë om 'n positiewe skoolomgewing en -kultuur te skep onderwysersmoraal kan verhoog.

Vervolgens word faktore bespreek wat aanleiding gee tot 'n gesonde skoolklimaat en 'n hoë onderwysersmoraal. Daar sal verder bepaal word wat die verband tussen skoolklimaat en onderwysersmoraal is.

3.2 FAKTORE WAT AANLEIDING GEE TOT 'N GESONDE SKOOLKLIMAAT

Skoolklimaat word beïnvloed deur die organisatoriese klimaat, die opvoedingsklimaat en klaskamerklimaat (Van Deventer en Kruger, 2003:14-19):

- Skoolklimaat verwys na hóé onderwysers hul werksomgewing, en leerders hul leeromgewing by die skool ervaar, binne en buite die klaskamer.
- Die organisatoriese klimaat handel oor die kwaliteit van die werksomgewing en die algemene ervaring daarvan deur onderwysers.
- Die atmosfeer binne en buite die klaskamer, asook hoe die leerders en die onderwysers die totale opvoedkundige milieu beleef, vorm die opvoedkundige klimaat van 'n skool.
- Die klaskamerklimaat is sigbaar in die wyse waarop leerders en onderwysers kommunikeer.

'n Positiewe skoolklimaat heers wanneer alle leerders en onderwysers gemaklik is, voel hulle word aanvaar en waardeer, en voel veilig 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. 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 interakasie 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 normes, waardes en verwagtinge wat sosiale, emosionele en fisiese veiligheid aanmoedig. Waar 'n positiewe skoolklimaat heers, sal mense mekaar respekteer en saamwerk. Leerders, ouers en onderwysers werk saam aan 'n gedeelde visie, om dit te ontwikkel en na te kom. Onderwysers modelleer 'n houding wat die voordele van die leerproses beklemtoon en demonstreer die bevredigende ervaring wat leer te weeg bring (Cohen, 2009:182).

Navorsing dui op 'n skakel tussen 'n positiewe skoolklimaat en ander belangrike maatstawwe van skoolsukses, naamlik akademiese prestasie, hoë moraal, personeelproduktiwiteit en effektiewe bestuur (Manitoba Education, 2012:3.3).

Noonan (2004:61) is van mening dat daar sewe belangrike faktore is wat bydra tot 'n gesonde skoolklimaat: rolmodelle, konsekwentheid, waardes en tradisies, demokrasie, gemeenskap, betrokkenheid en leierskap.

3.2.1 ROLMODELLE

Volwassenes kan op verskeie maniere as rolmodelle optree in terme van wat hul sê en doen. Die optrede van volwassenes het in die opsig 'n groot impak op leerders. Onderwysers en volwassenes wat by 'n skool werksaam is, moet as rolmodelle optree, geleenthede bied om leerders te help om die regte besluite te neem en duidelike verwagtinge aan leerders stel wat hul kan bereik. Wanneer volwassenes aandag aan leerders gee, en 'n gevoel van waardering skep, sal leerders meer

gemotiveerd wees om harder te werk en dus ook begin omgee vir hulself en vir ander.

Die onderwysleier moet ook te alle tye as rolmodel optree aangesien sy voorbeeld leerders en personeel van die skool beïnvloed. Die waardes en aksies wat die leier modelleer, moet die gewenste gedrag aan die personeel demonstreer. Hierdie gedrag hou verband met die instruksionele leierskapsmodel en die skepping van 'n positiewe skoolklimaat (Noonan, 2004:61-65).

3.2.2 KONSEKWENTE OPTREDE

Konsekwentheid is volgens Robbins *et al.*, (2009:329) verwant aan 'n individu se betroubaarheid, voorspelbaarheid en goeie oordeel in die hantering van skoolsituasies. Onkonsekwentheid van woord en daad verminder vertroue (Joubert en Prinsloo, 2013:123).

Die skool moet konsekwent wees in hul optrede en "uit een mond" praat om sodoende dieselfde boodskap aan leerders en ouers oor te dra. Kritiese waardes soos 'n gretigheid om te leer, gewillige samewerking en waardering vir diversiteit, moet as kriteria dien vir die aanstel van personeel. Hierdie klas onderwyser is meer geneig om 'n effektiewe leergemeenskap te help vorm. Onderwysers wat vir langer tydperke by een skool werksaam is, dra by tot die hegte funksionering van die personeel as span, omdat verhoudings oor tydperke ontwikkel en elke individu se kundigheid en sterkpunte bekend is. Funksionele werkspanne skep 'n gesonder skoolklimaat omdat hul meer geneig is om doelwitte te bereik (Noonan, 2004:61-65).

3.2.3 WAARDES EN TRADISIES

Eerste indrukke van 'n skool word 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, sal die missieverklaring van die skool byvoorbeeld 'n leë belofte uitwys. 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.

Die kulturele leierskapsmodel dra by tot die skep van 'n positiewe skoolklimaat deurdat waardes, gedeelde standaarde, oortuigings en gesindhede fokus op 'n grootse kultuur in die skool. Waar morele leierskap sigbaar is, is ook eerlikheid, integriteit, wedersydse respek en vertroue aanwesig – en dít dra by tot 'n positiewe skoolklimaat (Noonan, 2004:61-65).

3.2.4 DEMOKRATIESE BEGINSELS

'n Demokratiese besluitnemingsbenadering in die skoolpraktyk weerspieël deelnemende bestuur waar mag en gesag gedeel word tussen die skool se personeel en bestuurspan.

Vir leerders om effektiewe leierskapsvaardighede te ontwikkel wat hul sal toerus vir die lewe ná skool, moet die skool 'n voorgehoue voorbeeld aan leerders wees. Onderwysers moet dus 'n demokratiese klimaat in die klaskamer skep wat die belangrikheid van deelnemende bestuur tussen onderwysers en leerders erken deur die leerders die geleentheid te bied om sélf ook besluite te neem oor aspekte wat hulle raak, soos byvoorbeeld die dissiplinêre stelsel van die skool en sosiale byeenkomste.

So ook moet die onderwysleier en die skoolbestuurspan 'n demokratiese klimaat in die skool handhaaf deur beginsels van deelnemende bestuur toe te pas, sodat onderwysers en personeel kan deel in die eienaarskap van skoolbesluite (Noonan, 2004:61-65).

3.2.5 GEMEENSKAPSBETROKKEHEID

'n Skoolgemeenskap bestaan uit leerders, ouers en onderwysers, asook die breër gemeenskap: besighede, kerke en inwoners van 'n buurt. Belanghebbendes beskou die sukses van 'n skool as 'n belegging. Hierom moet die skool die gemeenskap betrek. Ouerkomitees, vrywilligers, studentonderwysers en gemeenskapsdiens is

voorbeeld waar die gemeenskap 'n positiewe en blywende bydra kan lewer. Leerders wat bemagtig word om besluite te neem, word dan eerder gesien as oplossing vir 'n probleem as die probleem self. Deur leerders te betrek word 'n gemeenskap geskep waar mense in diens van ander wil wees, en word só 'n klimaat van omgee bewerkstellig (Noonan, 2004:61-65).

Gemeenskapsbetrokkenheid en 'n goeie skool- en gemeenskapsverhouding kan as volg bewerkstelling word (Van Deventer en Kruger, 2003:257):

- Leerders moet aangemoedig word om deel te neem aan die sosiale, ekonomiese en kulturele lewe van die gemeenskap.
- Fasiliteite en hulpbronne van die skool moet beskikbaar wees aan die gemeenskap vir opvoedkundige en sosiale doeleindes.
- Alle belangrike inligting aangaande die skool moet aan die publiek voorsien word.
- Behou kontak met organisasies of instansies wat die skool wedersyds kan bevoordeel.
- Die skoolhoof en die personeel moet taktvol, simpatiek en konsidererend optree teenoor versoeke van die gemeenskap.
- Die skoolhoof, onderwysers en leerders moet die gemeenskap te alle tye met respek behandel en behulpsaam wees.
- Betrek die gemeenskap by skoolaktiwiteite.
- Wat die omgewingspolitiek betref, moet die skoolhoof onpartydig optree en munisipale regulasies eerbiedig.

3.2.6 EFFEKTIEWE LEIERSKAP

Die ontwikkeling en volhoubaarheid van 'n positiewe skoolklimaat vereis 'n sterk skoolhoof met ondersteuning van onderwysers, leerders, ouers en gemeenskap. 'n Suksesvolle skoolhoof sal veranderinge fasiliteer en deurlopend ondersteuning bied aan dié wat die veranderinge moet laat realiseer. Dit is die skoolhoof se plig om 'n gedeelde visie en doelstelling te formuleer en te alle tye as rolmodel op te tree hetsy in die voorlewing van waardes, die wyse waarop besluite geneem word of die manier waarop hy/sy ouers en leerders hanteer (Noonan, 2004:61-65).

Navorsers is dit eens dat skoolklimaat hoofsaaklik vier hoofareas dek, te wete: veiligheid, verhoudings, onderrig en leer en eksterne omgewing (Cohen, 2009:182).

Die National School Boards Association, van die Verenigde State van Amerika, het sewe eienskappe uitgewys wat skoolklimaat en leerderprestasie beïnvloed (Pickeral, 2009:4):

- gedeelde leierskap;
- deelnemende bestuur;
- vermoë om inisiatief te neem;
- ondersteuning aan personeel;
- personeelontwikkeling;
- ondersteuning rakende data en inligting;
- betrokkenheid van gemeenskap.

Skoolklimaat word nie slegs deur 'n enkele van bogenoemde eienskappe bepaal nie, maar deur die interaksie van verskeie van die faktore.

Skoolklimaat, volgens Noonan (2004:61), kan deur observasie geëvalueer word. So word eerste indrukke van die skool deur die navorser geformuleer na aanleiding van die voorkoms van die skool, of graffiti teen die mure en in die gange sigbaar is, watter soort boodskappe deur kennisgewingborde oorgedra word, watter geluide in gange en in klaskamers gehoor word, watter soort aktiwiteite en sosialisering tydens pouses op die terrein plaasvind, hoe konflik opgelos word en wat die algemene gevoel is wat jy ervaar as jy by die skool is.

Die National School Climate Council, van die Verenigde State van Amerika, het nasionale skoolklimaatstandaarde ontwikkel wat as riglyn gebruik kan word om 'n gesonde skoolklimaat te vestig. Hierdie standaard bied 'n visie en raamwerk vir 'n positiewe volhoubare skoolklimaat. Die raamwerk bestaan uit die volgende vyf standaarde (Pickeral, 2009:3-4):

- Die skoolgemeenskap moet 'n gedeelde visie en missie hê wat 'n positiewe skoolklimaat sal bevorder en onderhou.
- Die skoolgemeenskap moet beleid saamstel wat sosiale, emosionele, etiese, siviele en intellektuele vaardighede, kennis, ingesteldheid en betrokkenheid

bevorder en onderhou. 'n Omvattende stelsel moet in plek wees om hindernisse in die onderrig- en leerproses aan te spreek.

- Skoolaktiwiteite moet leer en positiewe sosiale, emosionele, etiese en siviele ontwikkeling van leerders bevorder.
- Die skoolgemeenskap moet 'n omgewing vestig waarin almal welkom voel en ondersteun word. Dit moet 'n sosiale, emosionele, intellektuele en fisies veilige omgewing wees.
- Betekenisvolle praktyke moet deur die skoolgemeenskap ontwikkel word, wat sosiale en siviele verantwoordelikhede tot sosiale geregtigheid bevorder.

Effektiewe leierskap kom by transformerende leiers voor. Hulle kweek en bemagtig toegewyde personeel en skep daardeur 'n gevoel van werksbevrediging. Bush (2007:391-406) som transformerende leierskap op in agt dimensies: ontwikkeling van 'n skoolvisie, die daarstel van doelwitte, verskaffing van intellektuele stimulasie, ondersteuning van die individu, meelewing van die beste praktyke en belangrikste waardes, demonstrasie van hoë prestasiedoelwitte, die skepping van 'n produktiewe skoolkultuur en die ontwikkeling van strukture wat deelname aan skoolbesluite verseker.

3.3 FAKTORE WAT AANLEIDING GEE TOT 'N HOË ONDERWYSERSMORAAL

3.3.1 INLEIDING

Onderwysersmoraal bestaan uit drie vlakke, te wete: persoonlike moraal, skoolmoraal en professionele moraal (Mackenzie, 2007:101). Persoonlike moraal is die resultaat van die onderwyser se individuele, persoonlike omstandighede wat gesondheid, familiekwessies en finansiële vastigheid insluit. Alhoewel die onderwysprofessie persoonlike moraal beïnvloed, is die meeste faktore wat persoonlike moraal beïnvloed, persoonlik en privaat. Alledaagse ervarings van onderwysers in skole en gemeenskappe is aspekte wat skoolmoraal vorm. Skoolmoraal word ook beïnvloed deur persoonlike moraal en omgekeerd. Moraal oor die status van onderwys as 'n professie staan bekend as professionele moraal. Dié

moraal kan persoonlike en skoolmoraal beïnvloed, maar beïnvloed nie die alledaagse lewe van onderwysers soos persoonlike en skoolmoraal nie.

Miller (1981) konstateer dat onderwysersmoraal leerders se gedrag en leer positief beïnvloed. Wanneer onderwysersmoraal toeneem, lei dit tot 'n aangename onderrigervaring vir leerder en onderwyser, wat weer 'n produktiewe omgewing vir onderrig en leer skep. Onderwysersmoraal is belangrik omrede dit implikasies het vir die opvoeding van leerders, die gesondheid van die skool as 'n organisasie en die welstand van die opvoeder.

In 'n studie van Mackenzie (2007:89-104) is die redes vir lae onderwysersmoraal ondersoek. Met behulp van vraelyste en onderhoude as toetsinstrumente, is sewe temas geïdentifiseer wat 'n beduidende invloed het op onderwysersmoraal. Die sewe temas, in volgorde van frekwensie, is: leierskap, werkslading, onderrigstatus, media, salaris, leerdergedrag en -prestasie en beperkte toegang tot professionele kwaliteitontwikkeling.



Diagram 3.1: Faktore wat onderwysersmoraal beïnvloed

3.3.2 WERKSOMSTANDIGHEDE

- **LEIERSKAP EN ADMINISTRATIEWE ONDERSTEUNING**

Onderwysersmoraal is 'n produk van ondersteuning en respek van *alle* kollegas by die skool. Daar word geargumenteer dat indien effektiewe leierskap onderwysersmoraal positief beïnvloed, die moontlikheid bestaan dat swak leierskap tot 'n lae moraal kan lei (Mackenzie, 2007:95). Nichols (2006:1-2) is ook van mening dat besluite wat deur bestuur geneem word sónder om onderwysers te betrek, onderwysers soos studente laat voel.

- **SKOOLKLIMAAT EN –KULTUUR**

'n Gesonde skoolomgewing hou verband met onderwysersmoraal. Die vermoë van die skoolhoof om 'n positiewe skoolklimaat en –kultuur te skep beïnvloed dus onderwysersmoraal. Die skoolhoof is in beheer van verskeie fasette van die skool en dien as motiveringsbron wat onderrig aanmoedig en versterk. Die hoof word ook gesien as die kernfiguur wat die moraal en selfbeeld van onderwysers verbeter (Lumsden, 1998:1-2).

- **LEERDERGEDRAG**

Dissipline is die antwoord op die vraag: Wat is die grootste probleem by staatskole? Volgens 'n simposium oor dissipline in Suid-Afrikaanse skole, gehou deur die Aloe studiesentrum, meen Mahlangu (2010) dat verskeie opnamestudies toon dat die meeste Suid-Afrikaners van mening is dat skole ongedissiplineerde plekke is waar wanorde heers. Leerderdissipline kan lei tot die toekomstige sukses of mislukkings van skole. Dit kan misdaad aanmoedig, veroorsaak dat leerders verwys word vir spesiale onderwys, lei tot alternatiewe plasing van leerders by ander skole en voorvalle van geweld veroorsaak (Mahlangu, 2010). Leerdergedrag is dan ook een van die belangrikste faktore wat onderwysersmoraal positief of negatief beïnvloed.

- **LEERDERPRESTASIE**

Skole wat onderpresteer word gesien as skole wat misluk (Nichols, 2006:1-2). Dié stigma ontnem die onderwysers by die skole van die bevredigende ervaring van onderrig. Assessering en prestasie word by dié skole deurgaans beklemtoon en gevolglik word die kreatiwiteit en kritiese denke van onderwysers gestrem.

- **OUERBETROKKENHEID**

Ouerondersteuning en -betrokkenheid in die skoolmilieu het 'n invloed op hoe die onderwyser sy/haar werksomstandighede ervaar. Lumsden (1998:1-2) het bevind dat onderwysers wat 'n groter mate van ouerondersteuning kry, meer tevrede is met hul beroep as onderwysers wat 'n tekort daaraan het.

- **STRES**

Die meeste onderwysers ervaar stres, 'n afname in werkstevredenheid en 'n lae moraal as gevolg van dissiplinêre probleme met leerders. Stres veroorsaak emosionele en fisiese uitputting en kan lei tot 'n afname in motivering, deelname en werkstevredenheid. Oormatige stres kan entoesiasme inperk en ideale en doelstellings verander (Lumsden, 1998:1-2).

3.3.3 WERKSBESKRYWING

- **WERKSLADING, ASSESSERING, ADMINISTRASIE EN VERANTWOORDELIKHEDE**

Hoyle (2001:139-152) meen dat die werkslading van onderwysers 'n probleem is wat oor dekades strek. Die rede vir die toename in onderwysers se werkslading, is die voortdurende veranderinge in die onderwysstelsel. Dit lei tot 'n groter aanvraag na opvoeding, skep groter verwagtinge van onderwysers, verhoog verantwoordelikheid, bring meer maatskaplike verantwoordelikhede, intervensies word verlang en administratiewe werk neem toe. Onderwysersmoraal word hier gekoppel aan

werksomstandighede en werkslading. Deelnemers aan die Mackenzie-studie (2007:96) is van mening dat assessering, onnodige en doellose papierwerk en toenemende druk as gevolg van verantwoordelikheid en verantwoordbaarheid, die rede is waarom onderwysersmoraal afneem.

- **ROL EN STATUS VAN DIE ONDERWYSER**

Onderwys word beskou as 'n sosiaal verantwoordelike beroep, waar diegene wat die die posisie van onderwyser bekleë hoogs aanspreeklik gehou word vir hul allerdagse opvoedingstaak. Hierdie beroep is burokraties, intellektueel veeleisend - óók op fisiese en emosionele vlak - en word soms beskou as ondankbare werk. Mackenzie (2007:96) reageer hierop deur te sê dat daar al hoe meer van onderwysers verwag word om as maatskaplike werkers op te tree en die rol van 'n familielid aan te neem om te voldoen aan die behoeftes van leerders met maatskaplike probleme. Boonop vererger dissiplinêre gevalle wat hanteer moet word, die situasie.

Alhoewel onderwysers primêr aangestel word om akademiese kennis te onderrig, is hul ook betrokke by 'n wye verskeidenheid aktiwiteite: kurrikulumontwerp en -ontwikkeling, beplanning, bemarking, gemeenskapsverhoudinge, inligtingstechnologie, hulpbronbestuur, leerderwelstand, terreindiens - óók buitemuurse aktiwiteite: sport, kultuur en sosiale aangeleenthede. Dit wil voorkom asof skoolsisteme al hoe meer van onderwysers verwag en word die primêre taak van die onderwyser nie meer net akademiese onderrig nie, maar ook deelname aan etlike addisionele aktiwiteite wat nou deel vorm van hul werksbeskrywing (Mackenzie, 2007:90).

- **SALARIS**

Onderwysers in Suid-Afrika se salaris is een van die faktore wat onderwysersmoraal beïnvloed. Volgens Asmal (2001) is onderwysers van die swaks betaalde werkers in die staatsdiens. Hy is van mening dat onderwysers in Suid-Afrika se vergoeding vergelykbaar moet wees met die vergoeding wat onderwysers

oorsee verdien. Nichols (2006:1-2) beweer dat onderwysers se moraal laag is deels weens die gaping tussen 'n lae salaris en hoë lewenskoste. Onderwysers se salarisse veroorsaak nie net 'n lae moraal nie, maar is ook een van die redes waarom onderwysers die beroep verlaat. Mbanjwa (2010) onderskryf dié stelling: “Geweld in skole, lae salarisse, strawwe werksomstandighede en 'n beroep wat sy vonk verloor het, dryf onderwysers elke jaar uit hul klaskamers.”

3.3.4 ONDERWYSPROFESSIE

- **STATUS VAN ONDERWYS**

Die artikel: “Short-Changing South Africa’s Youth: the Collapse of an Education System” (Selebalo, 2012) suggereer dat, ten spyte van hoë fiskale hulp aan onderwys in Suid-Afrika, kwaliteitonderwys in staatskole steeds ellendig is. Volgens die 2010 - 2011 World Economic Forum Global Competitiveness Report word sekondêre onderrigkwaliteit van wiskunde en wetenskap in Suid-Afrika aangewys as 137ste uit 139 lande en 125ste wat die kwaliteit van primêre onderrig aan betref. Suid-Afrika bestee ongeveer 5% van sy bruto binnelandse produk aan onderwys, ongeveer gelykstaande aan lande soos die Verenigde State, Holland en Oostenryk, en word nie as die hooforsaak van bogenoemde resultate beskou nie.

Onderwysers het die reg tot aangename en produktiewe werksomstandige wat onder andere 'n hoë moraal insluit, maar het tegelyk die verantwoordelikheid om die status van die onderwysprofessie te verbeter deur 'n trotse ambassadeur te wees en as mentor vir toekomstige onderwysers op te tree. Terselfdertyd moet skoolgemeenskappe positiewe skoolmoraal bevorder deur suksesvolle skole as riglyn te gebruik om ondersteuning aan onderwysers te bied. Onderwysers, leerders en die gemeenskap sal baat by verbeterde onderwysers- moraal (Mackenzie, 2007:101). Dit blyk dus uit bogenoemde argumente dat 'n groot aantal onderwysers by staatskole as gevolg van min belangstelling in die professie en swak prestasie sêlf verantwoordelik is vir die swak beeld van die onderwysprofessie in Suid-Afrika.

- **PROFESSIONELE ONTWIKKELING**

Werkstevredenheid van onderwysers het 'n direkte verband met leerderprestasie. Werksontevredenheid het meestal 'n direkte verband met kwessies buite die beheer van onderwysers, skole, skoolbeheerliggame en die staat.

Werksbevrediging is verder verwant aan die onderwyser se effektiwiteit wat op sy beurt weer aan professionele ontwikkeling verbind kan word. In die onderwyspraktyk skep die *menslike kapitaal-teorie* die behoefte aan professionele ontwikkeling vir opvoeder sowel as skool. Dié teorie het implikasies vir professionele ontwikkeling. Professionele ontwikkeling kan weer as 'n uitgawe beskou word vir opvoeder en skool in terme van finansies en tyd, maar is tegelyk 'n belegging want albei partye baat daarby (Heystek *et al.*, 2008:163). Opvoeders belê in professionele ontwikkeling deur verdere studies aan universiteite te borg. Die skool belê in opvoeders deur professionele ontwikkelingsprogramme. Hierdie programme verg finansies, maar lei tot verbeterde akademiese prestasies.

Die Departement van Onderwys spandeer ook geld aan werkswinkels. Deelname aan professionele ontwikkelingsprogramme verskaf kennis en vaardighede wat potensiële produktiwiteit tot gevolg het - en die opvoeder in sy beroep laat vorder. Die opvoeder baat direk hierby deurdat dit selfvertroue opbou, kennis verbreed, 'n beter onderrigbegrip bewerkstellig en klaskamerbestuur opskerp (RSA, 2007). Toegang tot professionele kwaliteitsontwikkeling beïnvloed onderwysersmoraal deurdat opvoeder indirek hierby baat deur salarisprogressie nà evaluering deur middel van IQMS. Die skool baat hierby aangesien onderrig en leer daardeur verbeter, tegelyk die onderwysvisie nastreef, kwaliteitonderwys en leer verseker, wat dan bydra tot die skep van 'n gesonde skoolklimaat (Heystek *et al.*, 2008:163).

- **MEDIA**

Volgens die resultate van die Mackenzie-studie (2007:90) is daar 'n duidelike aanduiding dat onderwysers voel dat die media 'n invloed uitoefen op onderwysersmoraal. 81% van die deelnemers aan die studie het saamgestem dat blootstelling van die onderwys in die media tot 'n swak onderwysersmoraal lei. Negatiewe situasies in die onderwys word oorbeklemtoon teenoor suksesverhale van skole geïgnoreer word.

3.3.5 SAMEVATTING

Lumsden (1998:1-2) se studie bevind dat die volgende faktore 'n uitwerking het op onderwysersmoraal: administratiewe ondersteuning en leierskap, leerdergedrag, skoolatmosfeer, die rol van die onderwyser, ouerbetrokkenheid en stres.

Werkomstandighede wat met verhoogde werkstevredenheid verband hou, sluit in: groter administratiewe ondersteuning en leierskap, goeie leerdergedrag, 'n positiewe skoolklimaat en onafhanklike, standvastige onderwysers (Lumsden, 1998:1-2).

Onderwysers wat deelgeneem het aan die grootskaalse studie van Mackenzie (2007:99) het die volgende voorstelle gemaak van maniere waarop onderwysersmoraal verbeter kan word: verbeterde werksomstandighede rakende werkslading en vermindering van stres, beter salarisse vir professionele gekwalifiseerdes, ondersteunende leierskap op alle vlakke, positiewe mediaberiggewing, erkenning van groepe en individue, toegang tot kwaliteitopleiding en ontwikkeling, verbetering van onderwys-strukture sodat knap onderwysers in die onderwysberoep bly, verskaf meer ondersteuning ten opsigte van leerdergedrag en dissipline en vertraag die pas van verandering.

3.4 DIE VERBAND TUSSEN SKOOLKLIMAAT EN ONDERWYSERSMORAAL

Wát mense dink en hóé hulle voel, beïnvloed wát hulle doen ... dus, mense se innerlike toestand bepaal hul aksies.

Die skoolpersoneel se persepsies rakende materiële, sosiale, kulturele en tegniese aspekte beïnvloed hul alledaagse besluite en optrede. Sekere aspekte van die werksomstandighede kan die innerlike toestand van die onderwyser positief of negatief affekteer en gevolglik die werksprestasie van die onderwyser beïnvloed (Leithwood en Mcadie, 2007:1-4).

Skoolklimaat word in die algemeen beskryf as die heersende atmosfeer in die skool. Dié atmosfeer beïnvloed die denkwyse, gevoelens en aksies van elke persoon in die skoolgemeenskap rakende die werk wat hy/sy verrig (Mackenzie, 2007:89-104).

Wanneer interne én eksterne faktore wat moraal affekteer, afgesonder, uitgewys en effektief deur die skoolbestuur aangespreek word, sal dit die moraal en motivering van die personeel positief beïnvloed en bedankings in die onderwys verminder (Bridges, 2009:19).

Navorsers het verskeie faktore uitgewys wat skoolklimaat beïnvloed, onder andere: veiligheid, harmonieuse verhoudings, onderrig en leer en die eksterne omgewing (Cohen, 2009:201-237). Pickeral (2009:3-4) weer wys op die volgende: gedeelde leierskap, deurlopende deelnemende bestuur, die vermoë om inisiatief te neem, ondersteunende omgewing vir personeel, personeelontwikkeling, ondersteuning ten opsigte van data en inligting en die betrokkenheid van die gemeenskap. Navorsing deur Noonan (2004:61-65) toon dat goeie rolmodelle, konsekwentheid van leiers, demokratiese beginsels, gemeenskapsbetrokkenheid en leierskap die klimaat van 'n skool positief kan affekteer.

Mackenzie (2007:89-104) het gevind dat leierskap, werkslading, status van onderrig, positiewe mediaberigte, goeie salarisse, aanvaarbare leerdergedrag, welstand en redelike toegang tot professionele kwaliteitontwikkeling aanleiding gee tot hoë onderwysersmoraal. Soortgelyke resultate word deur Lumsden (1998:1-2) bevestig. Hy is van mening dat administratiewe ondersteuning en leierskap, leerdergedrag, skoolatmosfeer, die rol van die onderwyser, ouerbetrokkenheid en stres 'n uitwerking het op onderwysersmoraal. Bryk *et al.*, (2010) beweer dat die verhouding wat tussen skoolhoof en onderwysers ontstaan, beide die mate van skoolhoof- en onderwyserbetrokkenheid by skoolaktiwiteite en werksbevreeding beïnvloed.

Na aanleiding hiervan kan 'n vergelykende lys van faktore opgestel word wat skoolklimaat en onderwysersmoraal beïnvloed:

Tabel 3.1: Die verband tussen skoolklimaat en onderwyser moraal

SKOOLKLIMAAT	ONDERWYSERSMORAAL
Ondersteunende omgewing vir personeel	Administratiewe ondersteuning
Leierskap	Leierskap
Personeelontwikkeling	Professionele ontwikkeling
Harmonieuse verhoudings	Harmonieuse verhoudings
Leer	Leerdergedrag
Onderrig	Rol van die onderwyser

Leithwood en Mcadie (2007:1-4) het in hul studie aspekte van skoolklimaat aan leierskap, werkslading, verhoudings met die gemeenskap, professionele ontwikkeling, skoolstruktuur en operasionele prosedures gekoppel. Die resultate van die studie het 'n beduidende skakel tussen die werksomstandighede by die skool en onderwysersmoraal, asook werkstevredenheid en bedankings in die onderwys, gevind. Daar is gevind dat die vlak van werkstevredenheid wat die onderwyser ten opsigte van sy/haar werksomstandighede ervaar, die moraal van onderwysers positief beïnvloed indien hul tevrede is; andersins, negatief indien hul ontevrede is.

Mackenzie (2007:89-104) is oortuig daarvan dat 'n gesonde skoolklimaat aanleiding gee tot 'n hoër onderwysersmoraal. 'n Hoë onderwysersmoraal sal 'n positiewe impak hê op die onderwyser se onderrigmetodes, verhouding met kollegas en leerderprestasie en -moraal. Hofstrand (2003:1) is van mening dat die skoolklimaat 'n direkte impak het op leerderprestasie. 'n Positiewe skoolklimaat sal personeellede, leerders en ouers aanmoedig om deel te wees van die skool en deel te neem aan skoolaktiwiteite, wat op die ou einde weer die sukses van die skool bepaal.

Die fisiese toestand van die skoolgebou, wat ook deel vorm van die skoolklimaat (Owens, 2001:140), kan 'n bepalende faktor wees vir onderwysersmoraal, veral as dit negatief is (Van Deventer en Kruger, 2003:12). Hierdie stelling word deur Xiaofu en Qiwen (2007:65-77) beaam. Daar is bevind dat onderwysers se werkservaring negatief was weens die fisiese toestand van die skool, gevolg deur 'n tekort aan personeelontwikkeling, bevorderingsgeleentheid en administratiewe ondersteuning.

'n Skool wat fisies in 'n swak toestand verkeer, verlaag die kwaliteit van onderrig en dra by tot algehele gesondheid- en veiligheidskwessies in die skoolgebou. Die fisiese ontwerp en toestand van die skoolgebou kan ook 'n invloed hê op onderwysersmotivering en leerderprestasie (Filardo, 2008:1-9).

Faktore wat aanleiding gee tot 'n gesonde skoolklimaat en hoë onderwysersmoraal is die produk van verskeie nasionale en internasionale studies oor skole se klimaat. Dié inligting kan hoogstens as basis gebruik word vir verbetering van die werksomstandighede by 'n skool, omrede die organisatoriese klimaat van elke skool uniek is (Xiaofu en Qiwen, 2007:65-77). Verskillende skole kan soortgelyke werksomstandighede hê, soos deelnemende bestuur, 'n oopdeurbeleid en algehele goeie dissipline onder leerders. Die werksomstandighede van skole verskil as gevolg van die optrede, ingesteldheid en gevoelens van die onderwysers en die leerders wat bydra tot 'n unieke werksomstandighede, kultuur en klimaat (Bridges, 2009:9).

3.5 SAMEVATTING

Wanneer 'n gesonde skoolomgewing heers, voel onderwysers goed oor mekaar en dat hul iets bereik het met hul werk (Hoy en Miskel, 2001:393). Persepsies oor skoolklimaat beïnvloed beide onderwysersmoraal en die prestasie van leerders (Lumsden, 1998:1-3). Miller (1981:483-486) is van mening dat die grootste rolspeler wat skoolklimaat vorm en beïnvloed, die skoolhoof se leierskap is. Miller (1981:483-486) konstateer verder dat skoolklimaat 'n direkte invloed het op onderwysersmoraal, en dat die klimaat van die skool en die kulturele atmosfeer wat heers die onderwyser sal affekteer.

Onderwysers speel 'n groot rol in die kernfunksie van 'n skool, aangesien hulle verantwoordelik is vir effektiewe onderrig en leer. Onderwysers vorm ook die grootste deel van die personeel wat by die skool werksaam is (Hunter-Boykin en Evans, 1995:152-162). Miller (1981:483-486) bevestig dit dat onderwysersmoraal 'n effek op leerders se houding teenoor skoolwerk en op kwaliteitonderrig kan hê. Ellenberg (1972:76) het gevind dat waar onderwysersmoraal hoog is, prestasies van leerlinge bo-gemiddeld was. In beide studies was die gevolgtrekking dat daar 'n verwantskap bestaan tussen onderwysersmoraal en skoolprestasie van leerlinge.

Deur onderwysers te bemagtig, soos om hulle by besluite oor skoolbeleid te betrek en hul vernuf in hul veld te erken, kweek die skoolhoof 'n gesonde skoolklimaat wat help om 'n hoë onderwysersmoraal te behou (Lumsden, 1998:1-3). Werksbevrediging vorm 'n kerndeel van 'n werkende individu se moraal, en persoonlike werksbevrediging is positief verwant aan produktiwiteit (Lumsden, 1998:1-3). Steeds by Lumsden (1998:1-3), is daar verder bevind dat skoolproduktiwiteit verbeter word deur goeie leierskap van die skoolhoof, wat 'n gesonde skoolklimaat koester en hoër onderwysersmoraal tot gevolg het.

HOOFSTUK 4

NAVORSINGSONTWERP EN METODOLOGIE

4.1 INLEIDING

Ter ondersteuning van die doelwitte van hierdie studie, is afsonderlike literatuurstudies in hoofstukke twee en drie onderneem. Die literatuurstudie omskryf nie net die doelwitte van die navorsing nie, maar ondersteun ook die data-analiseringsproses wat in hoofstuk vyf volg.

Die navorsingstudie fokus op die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skepping van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwysersmoraal.

Hierdie studie is gerig op onderwysers wat oor minstens vyf jaar werkservaring beskik en steeds werkzaam is by 'n skool. Onderwysers wat aan hierdie kriteria voldoen, word gesien as die beste respondente vir die studie omrede hulle ervaring het oor die huidige onderwyssituasie.

In die beplanning van die navorsingsontwerp, is dit belangrik dat die navorser 'n haalbare navorsingsprobleem kies. Verskillende databronne moet ondersoek en geraadpleeg word wat die gekose navorsingsprobleem verlang en toepaslike metodes moet aangewend word om die data in te samel en te interpreteer (Leedy en Ormrod, 2005:87).

In hierdie hoofstuk volg 'n verduideliking van hoe die navorsing uitgevoer is. Die navorsingsontwerp en metodologie wat aangewend is, word verduidelik asook die wyse waarop skole en teikengroepe geselekteer is. Etiese kwessies wat oorweeg is, hoe geldigheid en betroubaarheid bewerkstellig is, en hoe die data ingesamel en geanaliseer is, vorm deel van hierdie hoofstuk.

4.2 METODOLOGIE EN NAVORSINGSONTWERP

Die navorsingsbenadering kan die vorm aanneem van 'n kwalitatiewe of kwantitatiewe studie. Die benadering wat die navorser verkies om die studie op te baseer hang grootliks af van die tipe probleem wat nagevors word. Die keuse om

een van hierdie benaderings te gebruik, of eklekties te werk te gaan, sal die stappe en prosedures in die navorsingsproses bepaal (Creswell, 2003:45).

Die navorsingsontwerp is die spesifieke prosedure wat gevolg word tydens die laaste drie stappe van die navorsingsproses, naamlik die data-insamelingsproses, data-analise en bevindings en gevolgtrekkings en aanbevelings (Creswell, 2003:59).

Ten einde die data-insamelingsproses en die analise van die data moontlik te maak, het die navorser van die volgende gebruik gemaak om die navorsingsvrae te beantwoord:

- Literatuurstudie / -oorsig;
- Kwalitatiewe navorsing.

4.3 LITERATUUROORSIG

Literaturoorsig word deur Rowley en Slack (2004:31) gedefinieer as 'n opsomming van 'n vakgebied wat die identifisering van spesifieke navorsingsvrae ondersteun. Die literaturoorsig moet 'n verskeidenheid soorte bronne omvat - bronne soos akademies geëvalueerde en professionele tydskrifartikels, boeke en webgebaseerde hulpbronne (Rowley en Slack, 2004:31).

Na bestudering van die beskikbare literatuur, het navorser relevante data ingesamel wat bestaan uit primêre en sekondêre bronne. Hierdie bronne is krities bestudeer en geëvalueer en die inligting is objektief aangeteken. Navorsing berus op literatuur wat handel oor die verband tussen leierskaps- en bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat, asook die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en 'n hoë onderwysersmoraal. Hierdie verskynsels is bestudeer uit literatuur wat verband het met konstekste van internasionale en Suid-Afrikaanse aard.

Vir die doeleindes van die literaturoorsig, het die navorser boeke, joernaalartikels, webgebaseerde hulpbronne, departementele memoranda en staatspublikasies, asook bydraes van ander navorsers en hul studies, geraadpleeg in die formulering van die navorsingsprobleem.

Rowley en Slack (2004:32) identifiseer etlike belangrike gebruike van 'n literaturoorsig:

- Dit ondersteun die formulering van 'n navorsingsonderwerp, -vrae of hipotese.
- Dit identifiseer die literatuur waartoe die studie moontlik 'n bydra kan lewer en kontekstualiseer die navorsing uit die oogpunt van die spesifieke literatuur.
- Dit vorm 'n begrip van teoretiese konsepte en terminologie.
- Dit fasiliteer die samestelling van 'n bibliografie of lys van verwysings wat geraadpleeg is.
- Die literatuur maak aanbevelings van nuttige navorsingsmetodes.
- Dit lewer 'n bydra deur data-analising en interpretasie van bevindinge.

Leedy en Ormrod (2005:65) is van mening dat die literatuuroorsig verskeie voordele vir die navorser inhou:

- Dit bied die navorser nuwe idees, perspektiewe en benaderings oor die geselekteerde navorsingsonderwerp.
- Dit verskaf inligting oor ander navorsers wat in dieselfde veld navorsing gedoen het en wat die navorser kan raadpleeg vir advies of terugvoer.
- Dit gee insig oor hoe ander navorsers in soortgelyke studies, metodologiese en ontwerpkwessies aangespreek het.
- Dit help die navorser om alternatiewe bronne oor die onderwerp te bekom.
- Dit kan die navorser bekend stel aan metingsinstrumente wat deur ander navorsers ontwikkel is en reeds effektief aangewend het.
- Metodes om probleemsituasies aan te spreek kan uit die literatuur voortspruit.
- Dit kan die navorser help om die resultate van die studie te verstaan en te interpreteer met die doel om die resultate te koppel aan soortgelyke studies wat in die verlede behartig is.
- Die literatuur verhoog die selfvertroue van die navorser en gee 'n aanduiding of die onderwerp haalbaar en die moeite werd is om te bestudeer.

Die verskillende gebruike en voordele van die literatuuroorsig help die navorser in die realisering van die studiedoelwitte, om hierdie doelwitte te bereik en om die kritiese vrae te beantwoord. Die literatuuroorsigte het dié navorser gehelp om 'n duidelike begrip te vorm van die onderhawige studietema, naamlik: leierskaps- en bestuursdinamika betrokke by 'n gesonde skoolklimaat en watter impak 'n gesonde skoolklimaat kan hê op onderwysersmoraal.

4.4 KWALITATIEWE NAVORSING

Kwalitatiewe navorsing is tipies 'n opvoedkundige navorsingsmetodiek waar die navorser staatmaak op die sienings en ervarings van die deelnemers aan die studie, die navorser breedvoerige, algemene vrae vra, data insamel wat hoofsaaklik uit enkele woorde of teks van die deelnemers bestaan, hierdie woorde beskryf en analiseer om temas te identifiseer, en navraag doen op 'n subjektiewe bevooroordeelde wyse (Creswell, 2003:46).

'n Kwalitatiewe benadering word gekenmerk deurdat navorser gevolgtrekkings uit die data maak wat op interpretasieperspektiewe gegrond is. Verskeie interpretasies van individuele ervarings word op sosiale en historiese wyses gevorm met die doel om 'n teorie of patroon te ontwikkel. Onderzoekstrategieë soos fenomenologiese en etnografiese ondersoeke, narratiewe of gevallestudies word by dié tipe navorsing gebruik (Creswell, 2003:18).

Voordele en sterkpunte van 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp (Johnson en Onwuegbuzie, 2004:20):

- Data is gegrond op deelnemer se eie betekeniskategorieë.
- Nuttig veral wanneer 'n beperkte aantal gevalle in diepte bestudeer word.
- Handig wanneer 'n komplekse verskynsel beskryf word.
- Verskaf inligting oor individuele gevalle.
- Maak kruisverwysing moontlik by vergelykings en analyses.
- Verskaf 'n beskrywing en begrip van deelnemer se persoonlike ervarings van die fenomeen.
- Beskryf die fenomeen in diepte soos dit in 'n alledaagse konteks voorkom.
- Navorser identifiseer kontekstuele faktore wat verband hou met die fenomeen.
- Navorser kan dinamiese prosesse bestudeer.
- Daar kan bepaal word hoe deelnemers konstrueer interpreteer.
- Data word in 'n natuurlike omgewing ingesamel.
- Dié benadering erken die gevoeligheid van situasies en belanghebbendes se behoeftes.

- Navorsers is ontvanklik vir veranderings wat met verloop van die studie ontstaan en kan gevolglik die fokus van hul studies moontlik aanpas of verander.
- Data wat in woorde en kategorieë van deelnemers sêlf gevind word, laat navorser toe om die oorsake en wyses van hóé en hóekom die fenomeen gebeur het, te ondersoek.
- Bepaal ideologiese oorsake.

Nadele en swakpunte van 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp (Johnson en Onwuegbuzie, 2004:20):

- Navorsingsresultate kan beswaarlik veralgemeen word.
- Dit is moeilik om kwantitatiewe voorspellings te maak.
- Dit is baie moeilik om teorieë en hipoteses te toets.
- Dit mag minder geloofwaardig wees.
- Die data-insamelingsproses duur langer as dié van 'n kwantitatiewe studie.
- Data-analise is soms tydrowend.

Navorsingsresultate word maklik deur navorser beïnvloed.

4.4.1 NARRATIEWE NAVORSING AS KWALITATIEWE NAVORSINGSBENADERING

Navorser het verkies om narratiewe navorsing as navorsingsbenadering te volg. Narratiewe navorsing is 'n vorm van sosiale navraag waar die navorser die lewens van individue bestudeer deur een of meer individue te vra om stories oor hul lewens te vertel. Hierdie inligting word dan deur die navorser hervertel om 'n narratiewe kronologie van gebeure te vorm. Aan die einde word die standpunte van die deelnemer se lewe met dié van die navorser se lewe gekombineer om 'n gesamentlike verhaal te vorm (Creswell, 2003:15).

Voordele van narratiewe navorsing (Duff en Bell, 2002:209-210):

- Narratiewe navorsing stel navorsers in staat om die deelnemer se ervaring te verstaan. Die lewens van mense hét betekenis. Verskeie navorsingstudies is gefokus op uitkomst en gevolglik word die impak van die ervaring verontagsaam.
- Narratiewe navraag ontbloot inligting waarvan die deelnemer nie altyd sélf bewus is nie. Wanneer mense se stories geanaliseer word, kom daar dikwels diep verborge aannames na vore.
- Narratiewe beskryf iets vlietends, 'n tydelike idee van 'n ervaring, en erken dat 'n deelnemer se begrip oor mense en gebeure kan verander.

Beperkinge van narratiewe navorsing (Duff en Bell, 2002:209-210):

- Narratiewe navorsing vereis tyd; daarom is populasies klein.
- Navorsers en deelnemers is in noue samewerking omdat die geformuleerde narratief (vertelling/verhaal) sowel navorsers as deelnemers direk betrek.
- As gevolg van die vertrouensverhouding tussen navorsers en respondente kan navorsingsresultate beïnvloed word.
- Etiese kwessies raak sensitief en verg dringende aandag.

4.5 DATA-INSAMELINGSPROSES

Die eerste stap in die data-insamelingsproses is om respondente en lokaliteit te selekteer. Met kwalitatiewe navorsing word mense en plekke geselekteer met die doel om navorsers te help om die sentrale fenomeen ten beste te verstaan. Hiervoor word respondente se toestemming benodig en het navorsers ook redelike toegang tot die navorsingsplek nodig (Creswell, 2008:213).

Data kan ingesamel word deur vraeboë, onderhouds, observasie en dokumente te bestudeer. In kwalitatiewe navorsing word meestal gebruik gemaak van vraeboë, onderhouds en observasies om te verhoed dat die siening van 'n respondente nie ingeperk word nie. Anders as met kwantitatiewe navorsing waar die navorsers dikwels van reeds bestaande data-insamelingsinstrumente gebruik maak, sal die kwalitatiewe navorsers data insamel deur semi-gestruktureerde en oop vrae. Data

word dus vasgevang in 'n raamwerk wat self deur die navorser ontwerp is (Creswell, 2008:213).

Dit is belangrik dat die navorser alle data wat ingesamel word, met die nodige sensitiviteit hanteer en aan etiese prosedures moet voldoen. Navorser moet in ag neem dat respondente in hul eie omgewing bestudeer word en dat sekere uitdagings daarmee gepaard gaan (Creswell, 2008:213).

Die navorser het verkies om gebruik te maak van 'n narratiewe raamwerk en onderhoude. Die data-insamelingsproses het die volgende patroon gevolg:

- Pre-narratiewe onderhoude en nie-deelnemende waarneming;
- Narratiewe raamwerk en opstel;
- Post-narratiewe opvolgonderhoude en nie-deelnemende waarneming;
- Semi-gestruktureerde onderhoude.

4.5.1 SELEKSIE VAN SKOLE EN TEIKENGROEP

'n Tipiese kwalitatiewe benadering bestudeer slegs enkele individue of 'n paar gevalle. Die rede hiervoor is dat die navorser 'n algehele in diepte beeld van die kompleksiteit van die fenomeen moet skep. Dus, elke addisionele individu of plek bemoeilik die taak van die navorser verder. Die keuse van die hoeveelheid deelnemers en navorsingslokaliteite word deur die navorsingsontwerp bepaal (Creswell, 2008:217). In narratiewe navorsing bestudeer die navorser meestal 'n enkele individu en fokus op die ondervindings van een of meer individue (Creswell, 2008:517).

Vir die doeleindes van hierdie studie het die navorser gebruik gemaak van 'n gerieflike steekproef om die navorsingsinrigtings te selekteer. 'n Gerieflike steekproef is wanneer die navorser die mees toeganklike mense en plekke vir die studie gebruik. Hierdie metode bespaar kostes in terme van tyd, opoffering en geld en word deur verskeie kwalitatiewe studies aangewend (Marshall, 1996:523). Twee skole in die navorser se direkte omgewing is as navorsingsinrigtings gebruik.

'n Doelgerigte steekproef het die basis gevorm vir die selektering van respondente. Creswell (2008:214) is van mening dat navorsers wat hierdie benadering volg,

doelbewus spesifieke individue selekteer sodat die navorser die sentrale fenomeen ten volle kan bestudeer en verstaan. Die kriteria vir die seleksie van die teikengroep het gefokus op onderwysers met minstens 3 jaar ondervinding en wat steeds werksaam is by 'n skool.

Die deelnemers van die studie het uit onderwysers asook skoolhoofde van die twee skole bestaan. 'n Maksimale variasiesteekproef word gedefinieer as 'n doelgerigte steekproefstrategie waar die navorser individue by die studie betrek wat verskillende eienskappe of karaktertrekke toon (Creswell, 2008:214). Gevolglik het navorser besluit om personeel op verskillende posvlakke te betrek om 'n breër insig te vorm oor die spesifieke skool waar data-insameling gaan geskied.

4.5.2 NARRATIEWE RAAMWERK EN OPSTEL

Barkhuizen en Wette (2008:375) definieer 'n narratiewe raamwerk as 'n stel riglyne wat die respondent begelei en ondersteun in terme van die struktuur en inhoud wat die respondent moet skryf. Deurdat die begin van elke sin verskaf en verbindingswoorde gegee word, stel dit die skrywer of die respondent in staat om sy/haar ervaring en opinies op 'n effektiewe wyse in storieformaat uit te druk.

Die volgende sterkpunte van 'n narratiewe raamwerk is deur Barkhuizen en Wette (2008:381) geïdentifiseer:

- Die narratiewe raamwerk help die respondent om die inligting verhalend te skryf deur op die gegewe narratiewe struktuur voort te bou.
- Die narratiewe raamwerk moedig 'n reflektiewe skryfstyl aan deur die wyse waarop die raamwerk die respondent lei.
- Die ontwerp van die narratiewe raamwerk verseker dat die navorser die nodige inligting verkry om die doelwitte van die studie te bereik.
- Die ruimtelike en strukturele beperkings van die raamwerk maak dit moontlik dat die respondent sy/haar storie of ervaring kan vertel.
- Die strukturele aard van die data vergemaklik die data-analiseringsproses weens die rangskikking en volgorde van die inleidende sinne.
- Die hoeveelheid data wat ingesamel word, word deur die narratiewe raamwerk beperk deur die gegewe spasie en aantal antwoorde.

Barhuizen en Wette (2008:382) is van mening dat die narratiewe raamwerk ook oor 'n aantal beperkings beskik, naamlik:

- Die ruimtelike en strukturele uitleg van die raamwerk kan sommige skrywers of respondente frustreer wat 'n behoefte tot groter spasie het om hul antwoorde te formuleer.
- Navorsers benodig soms meer inligting as wat die raamwerk vasgevang het, en kan veroorsaak dat die fenomeen vaag beskryf word.
- Indien die instruksies van die raamwerk onduidelik is, kan dit veroorsaak dat die respondent onsamehangende idees weergee en puntsgewys skryf.
- Die narratiewe raamwerk kan die storie of ervaring van die respondent op 'n onpersoonlike wyse verhaal.

Onderwysers van twee skole is genader om die narratiewe raamwerk te voltooi rakende húl ervaring oor die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skepping van 'n skoolklimaat bevorderlik vir 'n hoë onderwysersmoraal.

4.5.3 NIE-DEELNEMENDE WAARNEMING

Creswell (2008:221) definieer observasie as die proses waar eerstehandse inligting versamel word deur mense en plekke in 'n spesifieke omgewing te observeer. Nieuwenhuis (2007) is van mening dat observasie 'n sistematiese proses is waar gedragspatrone van deelnemers, objekte en gebeure aangeteken word sonder dat enige vorm van kommunikasie tussen die observeerder en die deelnemers geskied.

Observasie vind daagliks plaas wanneer ons as mens ons sintuie gebruik deur te sien, hoor, voel, ruik en proe en ook deur ons intuïsie om data te versamel. Die navorser gebruik hierdie kwalitatiewe data-insamelingstegniek om 'n dieper en meer gedetailleerde begrip te vorm oor die fenomeen wat geobserveer word (Maree, 2007:84).

Observasie is 'n noodsaaklike data-insamelingstegniek omrede die navorser dáárdeur toegang verkry tot deelnemers en navorsingsinrigtings en só die

omstandighede op 'n intenser vlak kan observeer en 'n dieper perspektief kan vorm oor die fenomeen. Maree (2007:84) het verskeie riglyne aangewys van hoe die observasieproses moet geskied:

- Die navorser moet eerstens die doel en fokus van die observasie bepaal.
- Die fokus van die observasie moet verband hou met die primêre en sekondêre navorsingsvrae wat die studie begelei.
- Sleutelwoorde of konstrukte moet geformuleer word sodat die navorser weet wat om te observeer.
- Die navorser moet gedurende die observasieproses 'n passiewe rol beklee sodat gebeure, soos wat dit plaasvind, in hul natuurlike omgewing waargeneem kan word.

Creswell (2008:223) is van mening dat die observasieproses uit tien stappe bestaan:

- Die navorsingsinrigting of omgewing moet gekies word met die doel om die sentrale fenomeen van die studie beter te verstaan.
- Die plek van observasie moet stelselmatig betree word, sodat die navorser eers 'n algehele gevoel van die omstandighede kan verkry en bekend kan raak met die omgewing.
- Daar moet vooraf bepaal word wie en wat die navorser wil observeer, wanneer en vir hoe lank.
- Die navorser se rol moet bepaal word voordat die observasie geskied.
- Die navorser moet op verskillende geleenthede die inrigting observeer om sodoende 'n beter begrip van die milieu te vorm.
- 'n Observasieskedule moet vooraf ontwerp word sodat die data daarop aangeteken kan word om later geanaliseer te word.
- Die observasieskedule moet 'n aanduiding gee van die tipe data wat die navorser moet insamel.
- Beskrywende en reflektiewe nota's moet tydens die observasie geneem word.

- Die navorser moet sy identiteit bekend maak maar nie opdringerig voorkom nie.
- Na afloop van die observasie moet die navorser hom/haar stelselmatig onttrek uit die omgewing.

Navorser het in dié geval algeheel slegs as observeerder opgetree en veral gefokus op die dimensies rakende skoolklimaat (Diagram 1.1) - en sodoende op die volgende gelet:

- Die onderhoud en versorging van die skoolgebou en ander fisiese fasiliteite.
- Algemene dissipline in die skool ten opsigte van onderwysers en leerders.
- Skooldrag en kleredag van die personeel.
- Voorstelling van die geskiedenis en tradisies van die skool deur foto's, skilderye en ererolle.
- Algemene atmosfeer in die skool.

Netheid van die skoolterrein en klaskamers.

4.5.4 ONDERHOUDE

Frey en Oishi (1995:01) definieer die term *onderhoud* as 'n doelgerigte gesprek waarin een persoon voorbereide vrae vra en 'n ander persoon die vrae beantwoord. Die hele doel hiervan is om inligting te bekom oor 'n spesifieke onderwerp of 'n spesifieke area wat nagevors word. Volgens Oatey (1999:01) kan onderhoude een van twee basiese strukture aanneem, óf gestruktureerd óf ongestruktureerd. Nichols (1991:131) definieer 'n oop of ongestruktureerde onderhoud as informeel en nie gestruktureerd deur 'n gestandariseerde lys vrae nie, teenoor 'n geslote of gestruktureerde onderhoud wat gesien word as 'n sosiale opname waar 'n reeks moontlike antwoorde vooraf bekend is aan die onderhoudvoerder. 'n Kombinasie van die twee tipes onderhoude kan ook gebruik word.

Vir die doeleindes van hierdie studie is daar gebruik gemaak van prenarratiewe onderhoude wat op 'n informele wyse geskied het met die doel om die respondente te ontmoet, die narratiewe raamwerk te verduidelik en te versprei en om die etiese kwessies met die respondente uit te klaar. Postnarratiewe onderhoude het met

respondente plaasgevind nadat die narratiewe raamwerk en opstel ingesamel is, en slegs indien daar enige onduidelikhede in die data voorgekom het.

Semi-gestruktureerde onderhoude is op 'n formele basis met die skoolhoofde van die twee skole gevoer. Hierdie onderhoude het uit voorafbepaalde vrae bestaan en is spontaan deur die navorser aangevul soos die onderhoud ontwikkel het. Die skoolhoofde is ondervra om die navorsing vanuit 'n ander perspektief te ondersoek om sodoende 'n geheelbeeld van die fenomeen te vorm.

Fraser (2004:184) is van mening dat informele onderhoude se belangrikste doelwitte die volgende is:

- Om die doel van die navorsing aan die respondente te verduidelik;
- Om die respondente in te lig oor hul regte;
- Om ingeligte toestemming van die respondente te verkry deur 'n toestemmingsvorm vir deelname aan die studie te voltooi en te teken;
- Om die rol van die deelnemer te verduidelik tydens die data-insamelingsproses;
- Om onduidelikhede uit die weg te ruim en 'n verduideliking aan die respondent te verskaf indien dit verlang sou word.

Knox en Burkard (2009:566-567) is van mening dat 'n formele onderhoud 'n belangstelling is om die ervaring van ander mense, en die betekenis wat hul aan die ervaring koppel, te verstaan. Onderhoude maak dit dus moontlik om groot hoeveelhede relevante inligting oor die ervarings van mense te versamel deur hulle op 'n direkte wyse te ondervra of 'n gesprek met die persoon te voer.

4.6 ROL VAN DIE NAVORSER

In alle navorsingstudies speel die navorser 'n kardinale rol. Maree (2007:41) staaf die rol van die navorser as 'n noue samewerkende vennootskap met die respondente sodat data-insameling en -analise kan geskied met die hoofdoel om die fenomeen in diepte te verstaan. Maree (2007:41) beaam verder dat die navorser 'n sensitiewe observeerder moet wees wat die fenomeen pligsgetrou bestudeer en ter-

selfdertyd addisionele vrae vra, vermoedes ondersoek en op die manier die fenomeen in diepte analiseer.

Joubert (2005) is van mening dat die rol van die navorser verskeie funksies het:

- samestelling van die data-insamelingsinstrumente;
- toediening van die instrument;
- voorbereiding en strukturering van onderhoude;
- fasilitering van onderhoude;
- analisering van die data;
- kristallasie van die data.

Fink (2000) identifiseer die volgende rolle van die navorser in die kwalitatiewe navorsingsproses:

- tematisering;
- ontwerp;
- onderhoudvoering;
- transkribering;
- ontleding;
- verifiëring;
- verslagdoening.

Die navorser speel 'n belangrike en deurlopende rol in die navorsingsproses, dermate dat die navorser as die data-insamelingsinstrument beskou word in kwalitatiewe navorsing (Patton, 2002:14). Dit is dus van kardinale belang dat die navorser 'n neutrale posisie beklee ten spyte van die noue persoonlike kontak met die respondente. Sodoende kan die fenomeen ten volle verstaan word soos dit sigself natuurlikerwys manifesteer – en kan verslag aan die einde gedoen word op 'n gebalanseerde en empatiese wyse om so by te dra tot die geloofwaardigheid van die studie (Golofshani, 2003:600).

In hierdie studie is die rol van die navorser beperk tot:

- die verduideliking van die doel van die navorsing aan die skoolhoofde en respondente;
- narratiewe raamwerke te versprei;

- die voltooide narratiewe raamwerk en opstelle in te samel;
- onderhoude met die skoolhoofde te voer; en
- op 'n nie-deelnemende wyse die skoolomgewing te observeer.

4.7 ETIESE OORWEGINGS

Coetzee (2003:114) definieer navorsingsetiek as 'n refleksie op die waardes, normes en beginsels wat die navorser begelei in die hantering van botsende belange in opvoedkundige navorsing. Etiek sluit morele beginsels in wat verband hou met navorsing asook relevante regsbeginsele. Hierdie morele en regsbeginsele reguleer die optrede van die navorser met betrekking tot sy/haar verhouding met die hulpbronverskaffer, die deelnemers aan die navorsing asook die plek van navorsing - én reguleer ook die navorsingsproses self. Etiese oorwegings handel oor die gehoorsaamheid van onafdwingbare morele beginsels wat onderskeid tref tussen reg en verkeerd en wat eerlikheid en regverdigheid toets. (Coetzee, 2003:114). Die navorser het van die volgende etiese riglyne gebruik gemaak in hierdie studie:

4.7.1 VRYWILLIGE DEELNAME

Leedy en Ormrod (2205:101) is van mening dat enige deelname in 'n studie vrywillig van aard moet wees. Vrywillige deelname beteken dat toestemming van die respondent verkry is om deel te neem aan die studie sonder dat hy/sy gedwing, beïnvloed of met een of ander taktiek geforseer is. Deelname moet geskied sonder dat enige druk of manipulasie deur die navorser toegepas is, met ander woorde totaal en al vrywillig (Coetzee, 2003:118).

Respondente aan hierdie studie was onder geen verpligting om deel te neem aan die studie nie. Hulle is mondelings en skriftelik ingelig dat hul besluit om deel te neem aan die navorsing nie die dienste wat deur hul werkgewer aan hul verskaf word, sal affekteer nie, en dat hul deelname nie sal lei tot die verlies van voordele wat hul reeds toekom nie. Alle deelnemers is verseker dat indien hul instem om as respondent op te tree, hul steeds die reg het om te enige tyd te onttrek en dat hul nie

afstand doen van regseise, regte of regmiddele weens deelname aan die navorsing nie.

4.7.2 INGELIGTE TOESTEMMING

Ingeligte toestemming moet verkry word van alle potensiële deelnemers. Ingeligte toestemming beteken dat die deelnemers aan die navorsing ingelig moet word oor die doel van die navorsing en hul rol as respondent, asook enige aspekte van die navorsing wat die respondent kan raak, byvoorbeeld die geloofwaardigheid van die studie en publiseringsresultate. Hierdie inligting moet die deelnemer in staat stel om 'n ingeligte besluit te neem oor sy/haar deelname aan die studie (Coetzee, 2003:114).

Die beginsel van ingeligte toestemming is ook teenwoordig in die Grondwet (RSA, 1996), Artikel 12(2)(c) wat bepaal dat elke persoon die reg het op liggaamlike en sielkundige integriteit, waarby inbegrepe is die reg om nie sonder hul ingeligte toestemming aan mediese of wetenskaplike eksperimente onderwerp te word nie.

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

- Prosedures wat gevolg gaan word in die studie is aan die respondente, naamlik onderwysers en skoolhoofde, verduidelik.
- Respondente is mondelings en skriftelik ingelig oor die doel van die studie en die primêre en sekondêre navorsingsvrae is aan hulle voorsien.
- Voordele wat die studie kan inhou, is aan die respondente voorgelê.
- Prosedures aangaande anonimiteit en konfidensialiteit is aan die respondente verduidelik.

Die beginsel van ingeligte toestemming beklemtoon die belangrikheid van openlikheid, eerlikheid en respek vir die regte en belange van potensiële deelnemers. Hierdie beginsel word ook in Artikel 32(1)(b) van die Grondwet (RSA 1996) saamgevat. Dit bepaal dat elkeen die reg het op toegang tot enige inligting wat deur 'n ander persoon gehou word en wat vir die uitoefening of beskerming van enige regte benodig word.

4.7.3 KONFIDENSIALITEIT EN ANONIMITEIT

Privaatheid van respondente word deur konfidensialiteit en anonimiteit beskerm. Navorser sal respondente gerus stel om inligting mee te deel deur konfidensialiteit te waarborg. Coetzee (2003:118) meen dat die navorser die volgende riglyne moet volg om konfidensialiteit en anonimiteit te verseker:

- Enige data wat ingesamel word, moet as konfidensieel beskou word.
- Toegang tot versamelde data moet beperk word tot persone wat direk betrokke is by die navorsing.
- Navorser moet waak teen enige ondervraging wat inbreuk maak op die privaat lewens van respondente.
- Anonimiteit word verseker deur fiktiewe name aan deelnemers, inrigtings en plekke te gee - beide in die data en publikasie daarvan.

4.7.4 REG TOT PRIVAATHEID

Die deelnemer se reg tot privaatheid is nog 'n fundamentele reg en word vervat in Artikel 14(d) van die Handves van Menseregte (RSA, 1996). Hierdie reg bepaal dat elkeen die reg op privaatheid het, inbegrepe die reg op die privaatheid van kommunikasie-aksies.

Volgens Coetzee (2003:117) moet die navorser hierdie mensereg handhaaf deur nie af te wyk van die volgende etiese beginsels nie:

- Die navorser moet hom/haar weerhou om data in te samel oor die respondent sonder sy/haar kennisname.
- Observasie van deelnemers mag nie geskied sonder dat die deelnemer daarvan bewus is of toestemming daartoe verleen het nie.
- Daar moet vermy word om die respondent in 'n private hoedanigheid te kontak sonder dat die respondent toestemming daartoe gegee het daarvoor.
- Die ware doel van die navorsing moet te alle tye aan die respondente voorgelê word.
- Wees bedag op die voorsiening van misleidende inligting en wanvoorstelling van die fenomeen wat bestudeer word.

4.8 DATA-ANALISE

Maree (2007:99) definieer kwalitatiewe data-analise as 'n reeks benaderings, prosesse en prosedures waartydens die navorser 'n verduideliking, begrip of interpretasie verkry vanuit die data wat ingesamel is van mense en situasies wat deur die navorser bestudeer word.

Tydens die data-insamelingsproses word 'n massa woorde gegenereer deur onderhoude, narratiewe opstelle en observasie. Hierdie vasgelegde data moet deur die navorser in 'n beskrywende en opsommende wyse aangebied word. Gevolglik word kwalitatiewe navorsing as 'n interpretiewe en objektiewe oefening beskou waar die navorser intiem betrokke is by die proses (Lacey en Luff, 2001:6).

Lacey en Luff (2001:6-7) meen dat die analise van kwalitatiewe data meestal uit die volgende fases bestaan:

- Navorser raak vertrouwd met die data deur dit te lees, te hersien en daarna te luister.
- Die bandopname wat tydens onderhoude gemaak is, word getranskribeer.
- Data word volgens 'n inhoudsopgawe gelys, sodat navorser dit maklik kan vind.
- Sensitiewe data word op 'n anonieme wyse voorgestel.
- Kodering van die data (soms in die vorm van 'n inhoudsopgawe).
- Identifisering van temas.
- Herkodering van data.
- Ontwikkeling van voorlopige kategorieë.
- Navorser ondersoek moontlike verhoudings tussen kategorieë.
- Temas en kategorieë word verfyn.
- Ontwikkeling van die teorie en inkorporering van reeds bestaande kennis oor die fenomeen.
- Die ontwikkelde teorie word getoets deur gebruik te maak van bestaande data.
- Verslae word geskryf en mag toepaslike uittreksels uit die oorspronklike data bevat, soos direkte aanhalings van respondente.

Aangesien dié studie fokus op die deurleefde ervarings van respondente en hul belewenisse deur middel van storievertelling gedeel word, is narratief-analise van die data toepaslik.

Die woord *narratief* word beskryf as 'n mondelinge, geskrewe of opgeneemde weergawe van gebeure wat aan ander oorvertel word, of wat die individu deur 'n monoloog vertel. Narratiefbeskrywings word nie beskou as verbale inligting wat suiwer beskrywend, betogend, of abstrak is nie (Smith, 2000:328).

Voordele van die narratief-analise:

- Verskaf betekenis en perspektief oor ervarings en sosiale tradisies.
- Konstrueer die kennis van 'n individu en sy/haar identiteit.
- Produseer 'n organiserende beginsel vir menslike optrede.
- Dit verander die denkwysse van die verteller aangaande die gebeure wat beskryf word.
- Emosionele aanpassing en genesing vind plaas by die individu.

Data-insameling sal geskied deur kwalitatiewe navorsingsmetodes waardeur data hoofsaaklik ingesamel word deur verskaffing van 'n narratiewe raamwerk en die skryf van 'n opstel deur die respondent om hulle deurleefde ervarings te deel. Aangesien daar intensief na die inhoud van die opstelle gekyk word, is dit toepaslik om inhoudsanalise as data-ontledingstegniek te gebruik.

Inhoudsanalise word gedefinieer as 'n tegniek wat gebruik word om verlangde inligting vanuit die data te onttrek deur op 'n sistematiese en objektiewe wyse vooraf bepaalde eienskappe van die data te identifiseer. Deur gebruik te maak van inhoudsanalise kan die navorser 'n groot hoeveelheid kwalitatiewe inligting verminder tot 'n kleiner meer hanteerbare vorm wat verteenwoordigend is van die ingesamelde data. Kwalitatiewe inligting word dus getransformeer in kwantitatiewe inligting wanneer kategorieë se frekwensies aangeteken word (Smith, 2000:314-328).

Voordele van inhoudsanalise (Smith, 2000:315):

- Inhoudsanalise word gebruik om daarop te wys dat groepe wat beskou word as verskillend, in sekere aspekte nie verskil nie.

- Dit kan eienskappe van die teks onthul wat nie deur die leser raakgesien is nie.
- Inhoudsanalise kan die kompleksiteit van die fenomeen meer toereikend openbaar soos deur ervarings uit die deelnemers se kinderjare, morele redeneervermoë of kognitiewe style.
- Dit word beskou as die primêre metode om inligting te verkry uit reaksies op ongestruktureerde, semi-gestruktureerde of oop vrae.

4.8.1 GELDIGHEID EN BETROUBAARHEID

Navorsing wat nie deeglik, akkuraat, goed deurdink en presies uitgevoer word nie, is nutteloos en van min waarde. Daarom verg geldigheid en betroubaarheid veel aandag (Morse *et al.*, 2002:14).

Geldigheid word verkry wanneer die spesifieke navorsing meet wat dit veronderstel is om te meet (Collingridge en Gantt, 2008:390). Geldigheid word verseker indien die navorser die ervarings, teorie en kultuur akkuraat beskryf, dit volledig assesseeer deur effektiewe onderhoude en narratiewe opstelle en sodoende resultate verkry wat inlyn is met die resultate van ander ondersoeke in dieselfde verband (Collingridge en Gantt, 2008:391).

Betroubaarheid, sinoniem aan geloofwaardigheid, wentel om die vraag: In watter mate is die bevindings in lyn met die realiteit? In 'n kwalitatiewe studie het die konsep van betroubaarheid ten doel om begrip en verstaanbaarheid te genereer eerder as om die doel van die verduideliking te vind (soos met kwantitatiewe navorsing) (Stenbacka, 2001:551).

Geldigheid en betroubaarheid loop parallel met vertrouenswaardigheid wat bepaal dat navorsingsmetodes aan vier aspekte moet voldoen, naamlik: geloofwaardigheid, oordraagbaarheid, bevestigbaarheid en afhanklikheid. Metodologiese strategieë wat die vertrouenswaardigheid van 'n studie bevestig, word deur Morse *et al.* (2002:14) uiteengesit, naamlik om volledige nota's van die navorsingsproses te neem, tydens die koderingsproses die ingesamelde data met die respondent te verifieer, volgehoue observasie en verlengde betrokkenheid by die studie.

Morse *et al.* (2002:13) argumenteer dat kwalitatiewe navorsers die verantwoordelikheid moet oorneem vir die geldigheid en betroubaarheid van 'n studie deur verifiëringstrategieë te implementeer. Verifiëring is die proses waar data nagegaan word, beaam word en sekerheid verkry word. Verifiëringstrategieë help die navorser om te bepaal wanneer hy/sy kan aanbeweeg met die navorsingsproses en of daar eers gehalt en aanpassings gemaak moet word ten einde geldigheid en betroubaarheid van die studie te verseker. Die navorser se kreatiwiteit, sensitiwiteit, aanpasbaarheid en bekwaamheid in die gebruik van hierdie strategieë sal op die ou einde die geldigheid en betroubaarheid van die ontwikkelende studie bepaal. Daarom is dit noodsaaklik dat die navorser ontvanklik bly, gebruik maak van sy kreatiwiteit, insig en sensitiwiteit en bereid moet wees om afstand te doen van onproduktiewe idees.

Die volgende verifiëringstrategieë, soos deur Morse *et al.* (2002:18) aanbeveel, is toegepas om geldigheid en betroubaarheid te verseker:

- Metodologiese samehangendheid

Kwalitatiewe navorsing vereis dat die navorsingsvraag inlyn moet wees met die metode van navorsing en die komponente van die navorsingsmetodologie, naamlik die data en die analitiese prosedures. Die ingesamelde data moet by die komponente van die navorsingsmetode pas sodat analitiese doelwitte bereik kan word. Die primêre navorsingsvraag handel oor die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van hoofde en 'n skoolklimaat wat bevorderlik is vir hoë onderwysersmoraal. Ter bestudering van hierdie fenomeen word onderwysers se deurleefde ervaring van die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde ondersoek en daarom word 'n kwalitatiewe navorsingsbenadering gevolg. Deurleefde ervarings word meestal in 'n narratiewe vorm aangetref en word as 'n storie vertel en vorm die basis vir die gebruik van die narratiewe navorsingsontwerp.

- Toepaslike steekproefneming

Die steekproef moet uit respondente bestaan wat die fenomeen van die studie die beste verteenwoordig of oor die meeste kennis beskik van die navorsingsonderwerp. Geskikte respondente sal goeie gehalte data genereer wat voldoende sal wees om die identifisering van temas en kategorieë

doetreffend aan te wys. Onderwysers met ongeveer 3 jaar ervaring en wat steeds by skole praktiseer, is as respondente aangewys - nie net oor die beroep wat hulle bekleë nie, maar ook omdat hulle onder leiding van die skoolhoof werk. Die skoolhoofde van die twee geselekteerde skole neem ook aan die studie deel, sodat die studie uit verskeie oogpunte nagevors kan word ten einde 'n globale beeld van die fenomeen te skep.

- **Gesamentlike data-insameling en analise**

Data-insameling en analise moet terselfdertyd plaasvind om 'n wedersydse interaksie te bewerkstellig tussen wat die navorser alreeds weet en wat die navorser nog moet uitvind rakende die fenomeen. Dit is noodsaaklik dat die navorsing meet wat dit veronderstel is om te meet, soos bepaal deur geldigheid en betroubaarheid, en kan hierdeur verwesenlik word.

4.9 SAMEVATTING

Die navorsingsontwerp en metodologie wat in die studie aangewend is, is breedvoerig verduidelik met die doel om die manier waarop die navorser die data ingesamel het, te onthul. Hoofstuk vyf sal handel oor die analisering van die ingesamelde data om sodoende die ervarings en persepsies van die onderwysers en skoolhoofde oor die verband tussen leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skep van 'n gesonde skoolklimaat te ondersoek en om gevolglik die implikasies daarvan op onderwysersmoraal te bepaal.

HOOFSTUK 5

ONTLEDING, INTERPRETASIE VAN DATA EN BEVINDINGS

5.1 INLEIDING

Die doel van hierdie studie is om die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwysersmoraal in die skoolomgewing te bepaal. Sodoende word 'n navorsingsgaping aangespreek aangesien nog min navorsing oor dié tema in Suid-Afrikaanse skole onderneem is. Die navorsing poog om vas te stel of 'n suksesvolle en positiewe leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof by 'n spesifieke skool 'n beduidende korrelasie toon met 'n gesonde skoolklimaat en goeie onderwysersmoraal by die skool.

Hierdie hoofstuk beskryf die bevindings van 'n kwalitatiewe studie wat gedoen is by twee publieke skole in Gauteng, Suid-Afrika deur data wat ingesamel is te analiseer, te ontleed en op 'n gestruktureerde wyse voor te stel wat dit maklik en effektief maak om te interpreteer en gevolgtrekkings te maak.

Die data wat gebruik word vir hierdie studie is verkry van opvoeders en skoolhoofde by twee skole in Pretoria. Drie metodes is gebruik en hulle word afsonderlik bespreek. Eerstens is 'n vraelys in die vorm van 'n narratiewe raamwerk aan opvoeders gegee om te voltooi en sodoende is 'n opstel tipe kommentaar verkry. Tweedens is onderhoude gevoer met die skoolhoofde wat semi-gestruktureerde vrae moes beantwoord. Laastens is data ingesamel deur die navorser se nie-deelnemende waarneming by die skole. Die twee publieke skole wat deel vorm van hierdie studie, een 'n laerskool en een 'n hoëskool, is geleë in area's met dieselfde sosio-ekonomiese status. Beide skoolhoofde is mans.

5.2 DATA-INSAMELINGSMETODES

Verskillende metodes is vir hierdie studie gebruik om data in te samel. Die metodes word vervolgens kortliks verduidelik.

5.2.1 PRE-NARRATIEWE ONDERHOUDE

Pre-narratiewe onderhoude is op 'n informele wyse gevoer met die doel om die respondente te ontmoet, etiese kwessies te bespreek en aard en doel van die navorsing te verduidelik. Tydens hierdie ontmoeting het die navorser die instruksies van die narratiewe raamwerk en opstel aan die respondente verduidelik waarna die data-insamelingsinstrument aan hulle oorhandig is. Alle navrae ten opsigte van die navorsing is deur die navorser beantwoord en alle respondente het die ingeligte toestemmingsvorme onderteken om hul amptelike deelname aan die studie te bevestig.

5.2.2 NARRATIEWE RAAMWERK EN OPSTEL

Die narratiewe raamwerk bestaan uit inleidende sinne wat deur die respondent voltooi moes word volgens sy/haar begrip van die ter saaklike onderwerp. Die narratiewe raamwerk se fokus was op die onderwysers van die twee skole. Die doel van die narratiewe raamwerk was om onderwysers se ervarings van die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof te identifiseer en die invloed van die hoof se leierskaps- en bestuursdinamika op die skoolklimaat vas te stel om sodoende te bepaal of dit bevorderlik kan wees vir onderwysersmoraal.

Die volgende uittreksel is 'n voorbeeld van die narratiewe raamwerk wat tydens die data insamelingsproses gebruik is:

Tabel 5.1: Voorbeeld van die narratiewe raamwerk en opstel



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

NARRATIEWE RAAMWERK EN OPSTEL

NAVORSINGSONDERWERP

Ek doen navorsing oor die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skeep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal. Die studie bestaan dus uit data wat handel oor die persepsies en ervarings van die skoolhoof en die onderwysers van die skool aangaande die leierskaps- en bestuursdinamika wat sal bydra tot die skeep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal.

INSTRUKSIES

- Lees eers die hele bladsy deur alvorens u die vrae voltooi.
- Antwoord asseblief die vrae so volledig as moontlik.
- Gebruik asseblief die inleidende sinne as 'n aanvangspunt om die narratiewe raamwerk en opstel te voltooi. Dit is belangrik dat u praktiese voorbeelde verskaf van u ervaring by u skool om u antwoord te motiveer.
- Indien u verskil met die inleidende sin of stelling, is u welkom om u eie persepsie oor die onderwerp te staaf.

VRAE

1. Die rede hoekom ek oorspronklik 'n beroep in die onderwys gevolg het en 'n pos as onderwyser by hierdie skool aanvaar het was:

2. My ondervindings by die skool en die realiteit in die klaskamer kan beskryf word as:

5.2.3 POST-NARRATIEWE ONDERHOUDE

Post-narratiewe onderhoude word as 'n opvolggeleentheid gebruik om die vasgelegde data met die respondente te verifieer. Daar het geen onduidelikhede in

die inligting wat deur die respondente verskaf is, ontstaan nie. Die navorser het slegs die verwerkte data met die respondent bespreek om te verseker dat die korrekte interpretasie deur die navorser gemaak is.

5.2.4 SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDE

Semi-gestruktureerde onderhoude is met die skoolhoofde van die twee geselekteerde skole gevoer. Hierdie onderhoude bestaan uit 'n stel voorafbepaalde vrae wat met opvolgvrae aangevul word. Die doel van die semi-gestruktureerde vrae is om die ervaring van die skoolhoof te bepaal ten opsigte van die skepping van 'n gesonde skoolklimaat om onderwysersmoraal te bevorder. Die skoolhoofde is dus ondervra om vas te stel of hy/sy 'n doelgerigte strategie in plek het om 'n skoolklimaat te skep waarin onderwysersmoraal verhoog kan word. Hierdeur is 'n holistiese beeld van die fenomeen geskep.

Die volgende uittreksel is 'n voorbeeld van die semi-gestruktureerde onderhoudsvrae wat gebruik is tydens die data-insamelingsproses:

Tabel 5.2: Voorbeeld van die semi-gestruktureerde onderhoude



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

SEMI-GESTRUKTUREERDE VRAE

NAVORSINGSONDERWERP

Ek doen navorsing oor die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skeep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal. Die studie bestaan dus uit data wat handel oor die persepsies en ervarings van die skoolhoof en die onderwysers van die skool aangaande die leierskaps- en bestuursdinamika wat sal bydra tot die skeep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal.

INSTRUKSIES

Beantwoord asseblief die volgende vrae volledig.

VRAE

1. Beskryf u leierskapstyl as skoolhoof met betrekking tot die bestuur van onderwysers en hul take as opvoeders asook hul geestelike welstand en moraal.

2. Beskryf die algehele skoolklimaat wat heers by hierdie skool. Watter impak dink u het die skoolklimaat op onderwyser moraal?

5.2.5 NIE-DEELNEMENDE WAARNEMING

'n Nie-deelnemende waarnemingstrategie is geïmplementeer tydens die besoeke aan die skole. Die waarneming het ten doel om die dimensies van die skoolklimaat te observeer en het veral gefokus op die fisiese fasiliteite, algemene dissipline, voorkoms van die personeel en leerders, geskiedenis en tradisies van die skool, algemeen heersende atmosfeer en die netheid van die skoolterrein en klaskamers.

Die volgende uittreksel is 'n voorbeeld van die nie-deelnemende waarnemingskedule wat deur die navorser gebruik is tydens die data-insamelingsproses:

Tabel 5.3: Voorbeeld van die nie-deelnemende waarnemingskedule

 <p>UNIVERSITEIT VAN PRETORIA UNIVERSITY OF PRETORIA YUNIBESITHI YA PRETORIA</p> <p>NIE-DEELNEMENDE WAARNEMING</p> <p>INSTRUKSIES</p> <p>Die navorser moet veral fokus op die dimensies van die skoolklimaat tydens die observasie en die bepaalde afdelings volledig beskryf.</p> <p>1. DIE ONDERHOUD EN VERSORGING VAN DIE SKOOLGEBOU EN ANDER FISIESE FASILITEITE:</p> <p>Die fisiese fasiliteite waaroor die skool beskik...</p> <p>Die onderhoud en versorging van die skoolgebou...</p>
--

5.3 PROFIEL VAN DIE RESPONDENTE

Vervolgens 'n profiel van al die respondente wat deelgeneem het aan hierdie studie. Twee skole het gedien as navorsingsinrigtings, waarna verder verwys sal word as

skool A en skool B. Respondente was almal werkzaam by een van die twee skole.

- Skool A: Hoërskool.
- Skool B: Laerskool.

5.3.1 NARRATIEWE RAAMWERK EN OPSTEL

Tabel 5.4: Respondente wat deelneem aan die narratiewe raamwerk en opstel

NR	RESPONDENT	OUDERDOM	GESLAG	KWALIFIKASIE	JARE ONDERVINDING
A1	Departements- hoof Posvlak 2	57	Vroulik	BSc.Ed BEd, MEd	35
A2	Onderwyser Posvlak 1	29	Vroulik	B.Verbruikers Wetenskappe Gasvryheid- bestuur, NGOS	4
A3	Departements- hoof Posvlak 2	57	Vroulik	BSc.Ed HOD, MEd	35
A4	Departements- hoof Posvlak 2	63	Vroulik	THOD-Ha	40
B1	Onderwyser Posvlak 1	52	Vroulik	Hoëronderwys- diploma	30
B2	Onderwyser Posvlak 1	42	Vroulik	THOD	19
B3	Onderwyser Posvlak 1	31	Manlik	B.Tech Sportwetenskap HOD	8
B4	Onderwyser Posvlak 1	55	Vroulik	HOD Junior Primêr	30

5.3.2 SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUDE

Tabel 5.5: Respondente wat deelneem aan die semi-gestruktureerde onderhoude

NR	RESPONDENT	OUDERDOM	GESLAG	KWALIFIKASIE	JARE ONDERVINDING
A5	Skoolhoof Posvlak 5	58	Manlik	BA.HOD HONS Diploma in VDO	37
B5	Skoolhoof Posvlak 4	43	Manlik	B.Com Sportbestuur NHOD ACE sertifikaat	20

5.4 DATA-ONTLEDING

Die doel van data-ontleding is om die groot hoeveelhede data wat ingesamel is te analiseer, te reduseer en op 'n gestruktureerde manier voor te stel om dit sodoende geskik te kry vir interpretasie en betekenisvoller bevindings en gevolgtrekkings. Data-ontleding is 'n deurlopende, herhalende proses wat begin in die vroeë stadiums van data-insameling en dwarsdeur die studie voortgaan.

Navorsers het gepoog om die data te orden, te herrangskik en op te som sodat die fundamentele idees en boodskappe na vore kom. Verder is die data wat verkry is, selektief verwerk na aanleiding van hoe toepaslik en relevant dit is tot die fokus van die navorsing. Alle relevante data is behou, terwyl data wat nie direk van toepassing was nie verwerp is. Dit word gedoen om die nougesette fokus van die studie te behou en om uiteindelik spesifieke gevolgtrekkings te kan maak en vrae te kan beantwoord wat tred hou met die tema van die navorsing.

Om die data effektief te verwerk en te ontleed is daar spesifieke temas geïdentifiseer waarvolgens die navorsers die nuttige data geklassifiseer het. Alle deelnemers se kommentaar is sorgvuldig ondersoek en die kommentaar wat van toepassing is, is saamgegroepeer volgens die kernidees wat dit oordra en die kwessies wat dit

aanspreek. Spesifieke aandag is daaraan gegee om uit die kommentaar van die deelnemers op 'n spesifieke tema patrone te identifiseer - en die ooreenkomste en verskille in die kommentaar tussen die verskeie deelnemers is aangeteken.

Die data is omvattend ondersoek en geanaliseer deur spesifiek aandag te gee aan:

- i. die terugvoer van opvoeders op die narratiewe raamwerk en inleidende tipe vrae wat aan hul gegee is om te voltooi;
- ii. die antwoorde van die skoolhoofde op die semi-gestruktureerde vrae tydens onderhoude en;
- iii. die nie-deelnemende waarneming van die navorser by die skole met betrekking tot die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die aard van die skoolklimaat en onderwysersmoraal wat by die skole heers.

Hierdie omvattende ontleding van die opvoeders se terugvoer vanuit die narratiewe raamwerk, die antwoorde van die semi-gestruktureerde onderhoude met die skoolhoofde en die nie-deelnemende waarnemings van die navorser het daartoe bygedra dat die volgende vrae beantwoord kon word:

- Is die doelwitte bereik?
- Watter nuwe idees het na vore gekom?

Die doel van hierdie studie is om die verwantskap tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoe onderwysersmoraal in die skoolomgewing te bepaal. Om hierdie doelwit te kan bereik en die navorsingsvrae te kan beantwoord, is die volgende drie spesifieke temas geïdentifiseer waarvolgens navorser die nuttige data geklassifiseer het:

- Die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof.
- Die heersende skoolklimaat.
- Die moraal en gemoedstoestand van opvoeders.

Hierdie afdeling word verder onderverdeel volgens die metode wat gebruik is om die data in te samel, die temas waarop daar gefokus is tydens data-ontleding en die skool waarby die data ingesamel is sodat vergelykings gemaak kan word en verwantskappe identifiseer kan word.

5.4.1 NARRATIEWE RAAMWERK EN OPSTEL

Vervolgens die ontleding van die opvoeders se terugvoer vanuit die narratiewe raamwerk en inleidende tipe vrae wat aan hul gegee is om te voltooi, geklassifiseer volgens die drie temas wat spesifiek gekies is deur die navorser om by die doel en fokus van die studie te hou. Respondente se response is nie geredigeer nie, maar het onveranderd gebly weens die outentieke waarde daarvan.

5.4.1.1 DIE LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA VAN DIE SKOOLHOOF

Skool A:

- **Leierskap**

Oor die algemeen is al die deelnemers ongelukkig met die leierskap by die skool, veral met die skoolhoof. Respondent A4 se respons reflekteer dié gevoel: **"As ek sou bedank, sou dit wees as gevolg van my teleurstelling in die onbekwaamheid van diegene in onderwys-besluitnemingsposte. Die gebrekkige leiding en ondoeltreffendheid van die skoolhoof in sy taak om hierdie skool en die funksies en welstand van onderwysers te bestuur lei tot gevoelens van frustrasie."** Die leierskap is op verskeie maniere beskryf. Die mees algemene beskrywing van dié leierskap lees: onbekwaam, onverskillig, sonder belangstelling, gebrekkige visie, onbetroubaar, inkonsekwent en swak beplanning. Deelnemer A1 sê: **"Ek wil opsien na my hoof en hom vertrou, maar ek dink nie hy verstaan hoe ek voel nie en dit voel vir my of ander mense belangriker as ek geag word."** Twee van die respondente (A1 en A4) is van mening dat die leierskap by die skool nie hul rol as onderwysbestuurders vervul nie. Respondent A4 se antwoord op 'n vraag oor haar ondervindings by die skool en die realiteit in die klaskamer, getuig hiervan: **"Die realiteit in die klaskamer kan ek beskryf as toenemend meer kompleks en uitdagend. Ek skryf hierdie toedrag van sake toe aan die toenemend verskraalde vermoë van onderwysbestuurders om hul rol as betekenisvolle leiers te vervul weens intrinsieke onbekwaamheid."**

Die verdeling van werk, aanstelling van opvoeders, konsekwente besluitneming, erkenning van prestasie en hantering van dissiplinêre sake kom sterk na vore as belangrikste faktore van die hoof se bestuursdinamika wat 'n rol speel op onderwysermoraal. Respondent A2 beaam dit: **“Na aanleiding van hoe die hoof en beheerliggaam dissiplinêre sake hanteer, het my houding meer negatief geraak.”**

Twee deelnemers (A1 en A3) huiwer egter om die skoolhoof uit te sonder en het verkies om eerder die term *leierskap* te gebruik, terwyl die ander twee (A2 en A4) spesifiek noem dat hul ongelukkig is met die skoolhoof se leierskap.

- **Bestuurstyl van die hoof**

Drie deelnemers (A1, A3 en A4) is van mening dat die skoolhoof 'n outokratiese leierskapstyl toepas en dat die skoolhoof nie genoeg ag slaan op die insette of die gemoedstoestand van die opvoeders nie. 'n Respondent (A3) se respons reflekteer dié gevoel: **“Alhoewel almal ingeroep word om die besluite te neem, word dit verander deur die topbestuur. Dit is 'n redelike outokratiese bestuurstyl.”** Dit veroorsaak 'n gevoel van wantroue en minderwaardigheid by die onderwysers. Een respondent (A3) beskryf die besluitnemingsproses deur te sê dat die bestuurspan en skoolhoof wel insette verlang van die opvoeders, maar besluite verander soos dit hul pas en altyd die finale sê het. 'n Ander (A1) noem dat sy nie die bestuur vertrou nie, omdat slegs 'n paar mense die besluite alleen neem en die ander se insette en opinies nie belangrik geag word nie. **“Dit voel of ek niemand kan vertrou nie. Die vertrouensverhouding tussen die bestuur en personeel moet verbeter. Elkeen is vir homself en ander se opinies is nie belangrik nie.”**

- **Hantering van dissiplinêre aangeleenthede**

Respondente A2 en A4 staaf dit dat die skoolhoof en bestuurspan se swak hantering van spesifiek dissiplinêre sake 'n verswakkende gemoedstoestand en negatiewe houding te weeg bring en onderwysersmoraal direk beïnvloed. Reaksie van deelnemer A2: **“My houding teenoor die skool het sowat 3 maande terug verander as gevolg van 'n dissiplinêre saak met 'n leerder wat swak hanteer is deur die hoof en beheerliggaam. My houding is nou meer negatief en my gemoedstoestand het verswak. Ek is tans moedeloos met die hele stelsel.”** Dié

mening is spontaan deur die respondente geopper selfs al het die narratiewe raamwerk nêrens voorsiening gemaak vir die impak van die hantering van dissiplinêre aangeleenthede op onderwysersmoraal nie.

- **Erkenning van prestasies en waardering**

Twee deelnemers (A1 en A4) dui aan dat hulle graag erkenning van die skoolhoof sou wou ontvang vir hul prestasies en doelwitbereiking, en dat dit vir hulle selfs van groter belang is as enige addisionele finansiële vergoeding. **“Ek soek erkenning vir dit wat ek wel reg doen, nie finansiële vergunning nie,”** is wat respondent A1 hiervan gesê het.

- **Fokus by die skool**

Drie respondente (A1, A3 en A4) toon hulle ongelukkigheid oor die fokus van hul skoolhoof en ander leiers op sportaktiwiteite en kultuur eerder as op akademiese prestasie. In die woorde van deelnemer A3: **“Ek beleef die klimaat by die skool as sportgeoriënteerd, en geen fokus op akademie nie, wat vir my problematies is.”** 'n Deelnemer (A1) beweer: **“Sport is belangriker as akademie. Onderwysers sukkel om die sillabus te voltooi maar periodes word verkort om tyd te maak vir sport en kultuur.”**

- **Aanstelling van opvoeders**

Respondent A3 meen ook dat leiers onderwysers aanstel in poste op grond van hul sportprestasie of kulturele bedrywighede en nie op grond van hul vaardighede as opvoeders nie - wat vir haar onregverdig is. 'n Ander deelnemer (A4) het ook genoem dat die aanstelling van goed opgeleide personeel haar moraal positief sal beïnvloed: **“Dit sal die moraal van opvoeders positief beïnvloed indien daar meer klem gelê word op die akademie deur slegs gekwalifiseerde onderwyspersoneel aan te stel.”**

- **Besluitneming**

Al die respondente is ongelukkig met hoe die skoolhoof en skoolbestuur die besluitnemingsproses behartig, spesifiek met finale besluitneming wat, hul insiens, outokraties geskied en waaroor hul geen beheer het nie. Respondent A4 se mening is dat: **“...besluite wat tydens strategiese en ander vergaderings geneem word,**

sonder konsultasie deur die topbestuur verander word of nie uitgevoer word nie." Respondente A3 en A4 het die stelsel beskryf as: "skyn demokraties". Die proses van besluitneming is deur al die deelnemers beskryf en duidelike ooreenkomste het na vore gekom. In wese is beskryf dat vergaderings gehou word tydens die besluitnemingsproses waarby almal opinies kan lig en insette kan lewer waarvan die meriete dan bespreek word, maar dat hierdie proses slegs geskied om die personeel gelukkig te hou en dat die besluite wat dan geneem word, verander word deur die bestuur. Die finale besluit word deur die skoolhoof en bestuurspan geneem en geen insette van die onderwysers word in ag geneem nie. Respondent A3 se woorde getuig hiervan: **"Soos ek alreeds genoem het, word almal ingeroep om te deel aan die besluitnemingsproses tydens vergaderings. Die probleem ontstaan wanneer daardie besluite verander word sonder om die ander te raadpleeg. Soms bly dit net by die vergadering en word die besluite nie uitgevoer nie. Die gesamentlike besluitneming was dan 'n mors van tyd."**

Dit veroorsaak dat opvoeders nie deelneem aan die vergaderings nie, want hul insette word as nutteloos beskou en sien die proses as 'n vermorsing van tyd. Hulle is ook bang om opinies te lig en vermy liewers konflik deur in te val by die besluite. In die woorde van deelnemer A1: **"Ek is versigtig om my opinie te lig en voer net die besluite van die bestuur uit om konflik te vermy."** Daar ontstaan wantroue tussen die personeel en die skoolhoof en sy bestuurspan wat, volgens deelnemer A1, 'n swak skoolklimaat bewerkstellig.

- **Kontrole**

Dit blyk egter dat die skoolhoof en bestuurspan goeie kontrole uitoefen deur middel van onder andere gereelde klasbesoeke, modereringsverslae, vakvergaderings en gereelde mondelingse moderering van opdragte, toetse en vraestelle. Op 'n vraag wat handel oor hoe die hoof en bestuurspan kontroleer of take uitgevoer word al dan nie, het deelnemer A3 so gereageer: **"Kontrole word gedoen deur die inhandiging van 'n bestuursplan, kontrole van modereringsvorms, klasbesoeke, vakvergaderings, adjunkhoofde kontroleer departementshoofde, en die departementshoofde kontroleer die onderwysers."** Daar heers 'n hiërargie van kontrole deurdat elke onderwyser die pos direk onder hom/haar kontroleer, van die skoolhoof regdeur tot by die onderwyser. Een deelnemer (A1) het egter genoem

dat sy modererings- en klasbesoekverslae inhandig, maar dat dit gedoen word om by regulasies te hou en dat dit sinneloos is omdat dit geensins weerspieël wat sy regtig in die klaskamer doen nie.

- **Kommunikasie**

Kommunikasie tussen die skoolhoof, die bestuurspan en die onderwysers is deur al die respondente beskryf as goed en duidelik. Respondent A3: "**Doelwitte word baie duidelik gekommunikeer deur die skoolhoof en bestuurspan.**" Kommunikasie word bewerkstellig deur onder andere daaglikse personeelvergaderings, skriftelike notules en omsendbriewe. Al die respondente is egter gelukkig met die goeie kommunikasie wat plaasvind tussen die skoolhoof en onderwysers.

- **Dissipline in die klaskamer, leerder prestasies, kollegas en ouers**

Uit die antwoorde van skool A se deelnemers, is dit duidelik dat dit nie alleen die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika is wat 'n invloed het op onderwysersmoraal en skoolklimaat nie. Daar word genoem dat ander persone in bestuursposte, en die bestuur as geheel, asook kollegas, ouers en veral leerderprestasies en dissipline by die skool, ook hul moraal beïnvloed. Respondent A2 het die volgende te sê gehad: "**Ander faktore wat 'n rol speel om die werksbevrediging en moraal van onderwysers by die skool te bepaal is die ondersteuning en samewerking van die leerders se ouers sowel as die gesondheid van die verhoudings tussen kollegas.**" Deelnemer A1 het ook genoem dat: "**...die swak uitslae van die leerders bydra tot verswakte moraal en werksbevrediging by opvoeders.**" Dit is duidelik dat die respondente van mening is dat die skoolhoof nie alleen vir die moraal van onderwysers aanspreeklik gehou kan word nie, maar dat die skoolhoof se leierskapsdinamika wel 'n belangrike rol speel in die bepaling van skoolklimaat en onderwysersmoraal. Twee deelnemers (A3 en A4) is van mening dat die sukses van die bestuur by 'n skool in 'n groot mate die sukses van die skool in die geheel kan bepaal. Respondent A3: "**Dit is baie duidelik dat onsuksesvolle bestuur 'n skool nadelig beïnvloed.**"

Skool B:

- **Leierskap**

Alle deelnemers het aangedui dat hulle oor die algemeen gelukkig en tevrede is met die skoolhoof se leierskap en bestuur van die skool en personeel. **"Ek is baie gelukkig en gemaklik by my skool. Ek is tevrede met die manier waarop ons skool en sy personeel bestuur word,"** is wat respondent B1 hiervan gesê het. Die deelnemers het die skoolhoof beskryf as toeganklik, dinamies, ondersteunend, regverdig, raadgewend, doelgerig en kundig in sy veld. 'n Respondent (B3) se woorde getuig hiervan: **"Ek kan my skoolhoof beskryf as doelgerig en sy leierskapstyl as doeltreffend en dinamies. Ek is heeltemal tevrede met hoe my skool bestuur word."** Alle deelnemers is van mening dat die skoolhoof doeltreffend en geslaagd is in sy leierskapsposisie. Deelnemer B1: **"Ek kan die leierskapstyl van my skoolhoof beskryf as uiters doeltreffend en geslaagd."** Drie van die respondente, B2, B3 en B4, sou geen veranderinge maak aan hoe die skoolhoof die skool bestuur nie, terwyl slegs een deelnemer (B1) genoem het dat sy veranderinge aan die manier waarop die finansiële besluitneming geskied, sou verwelkom, alhoewel sy oor die algemeen tevrede was met die skoolhoof. Dit is wat respondent B1 te sê gehad het hieroor: **"Oor die algemeen is ek tevrede met die manier waarop ons skool bestuur word. Ek voel dat daar moontlik gewerk kan word aan die deel van besluite rondom geldbesteding."** Die respondente het faktore genoem wat hul insiens die belangrikste eienskappe is van die skoolhoof se bestuursdinamika wat die grootste rol speel in die bepaling van onderwysersmoraal by die skool. Hierdie faktore kan gekategoriseer word as: die skoolhoof se houding teenoor, en hantering van, onderwysers, akademiese en emosionele ondersteuning aan die onderwysers, konsekwentheid en regverdigheid van die bestuur, die graad van deelname van die personeel by bestuursake en die erkenning van onderwyserprestasies. Hierdie eienskappe word deeglik bespreek in die volgende paragrawe.

- **Bestuursstyl van die hoof**

Alle respondente is dit eens dat die hoof se leierskapstyl, na hul mening, goed, doeltreffend en effektief is, terwyl die leierskapstyl van die skoolhoof beskryf is as "deelnemend" deur respondente B1, B2 en B4. Respondent B1 se woorde getuig hiervan: **"Demokrasie word in alle fasette by ons skool toegepas. Besluite word op grond van deelnemende bestuur gedoen. Dit laat almal bemagtig en deel van 'n span voel. Ons neem saam besluite en voer dit saam uit."**

- **Omsien na die welstand van personeel**

Al die respondente het die skoolhoof se goeie bestuurstyl en gesonde leierskapsdinamika beskryf deur na spesifieke gewoontes en bestuursaspekte te verwys wat, volgens die respondente, 'n merkbare positiewe invloed het op die skoolklimaat en onderwysersmoraal. Hierdie gewoontes verwys na die skoolhoof se belangstelling in onderwysers en hul emosionele welstand, omgee vir sy personeel en dat hy almal regverdig en met respek behandel. Deelnemer B1: **"Die welstand en emosionele gesondheid van die personeel is vir die hoof van uiterste belang. Hy stel belang en vra gereeld hoe dit gaan, persoonlik sowel as in die klaskamer."** Respondent B2 het opgemerk: **"Die hoof gee baie om vir ons personeel. Hy is regverdig en behandel almal eenders. Hy maak gereeld seker dat daar na almal omgesien word."**

- **Oordrag van relevante informasie**

Verder is genoem dat die skoolhoof die onderwysers op hoogte hou met kwessies wat hul raak en dat hy weet wat aangaan by die skool. Respondent B2 meen: **"Ons hoof lig ons in oor veranderinge en sake by die skool sodat ons op hoogte kan bly."**

- **Duidelikheid van verwagtinge en grense**

Daar is ook genoem dat die skoolhoof leiding bied deur duidelike verwagtinge te skep, grense te stel en 'n goeie voorbeeld te wees. Deelnemer B3 het die volgende gesê: **"Ons skool is nog altyd suksesvol bestuur. Almal weet vroegtydig wat van hulle verwag word en wanneer."** Verder het respondent B2 ook hiervan getuig: **"Die hoof gee voortdurend leiding sodat ons verseker kan wees van wat ons moet doen. Ons hoof bied geleentheid vir verbetering en gee almal 'n kans. Hy stel vir ons 'n voorbeeld om te volg. Sy voorbeeld dra by tot die ontwikkeling van die skool na sy volle potensiaal."**

- **Toepassing van reëls en beleid**

Deelnemer B1 noem dat die skoolhoof vir die onderwysers duidelike grense, reëls en doelwitte stel, wat haar insiens bydra tot 'n gesonde skoolklimaat. Respondent B1: **"Die skoolhoof is deurgaans konsekwent met die toepassing van reëls en"**

grense. Hy stel ook 'n duidelike raamwerk en doelwitte vir sy personeel in terme van wat van hulle verwag word, wat die personeel laat veilig voel." Vir die navorser is dit veral interessant dat hierdie deelnemer so 'n direkte skakel maak tussen die skoolhoof se effektiewe bestuursdinamika met betrekking tot die personeel, en die gesonde skoolklimaat wat by die skool heers.

- **Beskikbaarheid van hulpbronne**

Drie respondente (B1, B2 en B4) meld dat die skoolhoof sorg dat alle nodige materiaal en hulpbronne beskikbaar is aan onderwysers in hul klaskamers, en dat terapeute aangestel is wat omsien na onderwysers se emosionele gesondheid deur hulp en raad te bied. 'n Deelnemer (B1) reken: **"Alle materiale en hulpbronne word tot ons beskikking gestel om ons take ten volle te kan uitvoer."** Respondent B4 meen weer: **"Ons as onderwysers ontvang ook baie hulp en raad van verskeie terapeute."**

- **Werkverdeling**

Die optrede van die skoolhoof is deur respondente beskryf as konsekwent en regverdig, spesifiek met betrekking tot besluitneming, delegering van take en sy algemene optrede teenoor die personeel. **"Ek dink ons bestuurspan se manier van situasies hanteer is regverdig en volgens beleid,"** is wat respondent B2 hiervan gesê het. Take word regverdig verdeel tussen onderwysers en die skoolhoof vra oor die algemeen die regte persoon volgens vaardighede en sterkpunte om 'n spesifieke taak uit te voer. Volgens deelnemers verbeter dít moraal onder die personeel. Deelnemer B4 staaf dit: **"Dit is belangrik dat hul as skoolbestuur die onderwysers se sterkpunte sal herken en aanmoedig en daarvan gebruik maak tydens werkverdeling. Dit sal die bereidwilligheid van die onderwysers verbeter."**

- **Besluitneming**

Alle deelnemers is van mening dat besluitneming by die skool geskied op 'n demokratiese, deelnemende manier onder die skoolhoof se leiding. Respondent B4 staaf dit: **"Al die onderwysers is betrokke en het deel aan die besluitnemingsproses. Dit skep 'n positiewe atmosfeer."** Onderwysers is betrokke by besluitneming. Almal kan insette lewer en opinies lug wat dan verder

bespreek word. So word die voordele en nadele van voorstelle deeglik bestudeer en bespreek. Indien die insette van onderwysers voordelig is vir die skool, en sin maak, word dit aanvaar. Deelnemer B2 verduidelik: **"By ons skool neem ons deelnemende besluite. Die besluitneming vind demokraties plaas. Die bestuur sowel as die personeel kan insette lewer. Die opinies en idees word uitgetoets en oor besin, verskeie opsies word oorweeg en insette word gebruik mits dit ten gunste is vir die skool."** Die finale besluit berus egter steeds by die skoolhoof en bestuurspan. Die norme is dat 'n onderwyser met 'n beter idee of plan van aksie vorendag moet kom indien hul verskil met die besluite wat geneem is, wat ook sorg dat die insette van onderwysers betekenisvol is en bydra tot 'n gesonde klimaat in die skool. **"Sou jy verskil, moet jy met 'n beter idee vorendag kom. Jy mag nie net verskil om moeilik te wees nie,"** het deelnemer B1 gestaaf. Drie van die respondente (B1, B2 en B4) was van mening dat die skoolhoof se betrek van die personeel by die besluitnemingsproses 'n positiewe impak het op skoolklimaat en onderwysersmoraal, terwyl respondent B3 slegs die besluitnemingsproses beskryf het as "positief", maar nie verder uitgebrei het op die demokratiese aard van die besluitnemingsproses of die impak wat dit het op skoolklimaat nie. Deelnemer B1 is van mening dat die deelnemende bestuurstyl van die skoolhoof opvoeders "bemagtig" laat voel en moraal verbeter. In die woorde van deelnemer B1: **"Besluite word op grond van deelnemende bestuur gedoen. Dit laat almal bemagtig voel."**

- **Kontrole**

Dit blyk dat gereelde en deeglike kontrole deur die skoolhoof en bestuurspan uitgeoefen word om te verseker dat besluite wat geneem is, wel uitgevoer word, én betyds uitgevoer word. Respondent B2 sê hiervan: **"My bestuurspan is op datum en is gereeld besig om te kontroleer of ons take korrek uitgevoer word. Hulle vereis kwaliteit werk en om dit te verseker moet hulle gereeld die inhoud in ons lêers deurgaan."** Dit word gedoen deur middel van gereelde klasbesoeke, boekkontrole, vakvergaderings, assessering, bywoningsregisters, nasien van beplanning, faseleërs en mondelingse moderering, soos deur elkeen van die deelnemers getuig. Deelnemer B1: **"Kontrole word daagliks gedoen deur middel van werksbeplanning, faseleërs, assesserings-portefeuljes, assesseringstake, boekkontrole, kontrole ten opsigte van administrasie en klaskamerpraktyk, en**

ook deur middel van die bywoningsregister." Daar heers 'n hiërargie van kontrole deurdat elke onderwyser wat 'n hoër posvlak bekleë, die pos direk onder hom/haar kontroleer.

- **Kommunikasie**

Kommunikasie tussen skoolhoof, bestuurspan en onderwysers is deur alle respondente beskryf as goed en duidelik. Deelnemer B2 sê: **"As daar 'n kwessie is waar daar besluite en veranderings moet plaasvind, word dit duidelik op vergaderings bespreek en tyd gegee om te gaan besluit of ander idees te genereer."** Deelnemers het op verskeie kommunikasiekanale gewys wat by die skool gebruik word: gereelde vergaderings, skriftelike notules, verslae, pligstate en omsendbriewe. **"Vergaderings, persoonlike onderhoude en omsendskrywes,"** word deur deelnemer B3 genoem as voorbeelde van kommunikasiekanale wat gebruik word. Deelnemers was almal gelukkig met die goeie kwaliteit kommunikasie tussen die skoolhoof en die personeel. Een respondent (B2) het genoem dat die skoolhoof onderwysers op hoogte hou met sake wat hul raak en dit skep 'n vertrouensklimaat.

- **Fokus by die skool**

Daar is bepaal dat die fokus van die skoolhoof eerder op akademiese prestasie gerig is as op sport of kultuur. 'n Respondent (B4) se woorde getuig hiervan: **"By ons laerskool plaas hul die leerders se akademiese werk eerste."**

- **Erkenning van prestasies en waardering**

Onderwysers geniet erkenning vir prestasies wat behaal word en harde werk wat gelewer word, en dit het 'n positiewe impak op hul gemoedstoestand. In die woorde van deelnemer B1: **"Die bestuur is altyd positief en hanteer ons met die grootste dank en waardering. Dit bepaal die gesindheid waarmee die personeel take sal aanpak."**

- **Dissipline in die klaskamer, leerder prestasies, kollegas en ouers**

Respondente was van mening dat die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof nie die enigste rolspeler is in die bepaling van onderwysersmoraal en skoolklimaat nie. Ander persone in bestuursposte, en die bestuur in geheel, asook

kollegas, ouers en veral die leerders se prestasies en dissipline speel ook 'n rol in die bepaling van onderwysersmoraal by 'n skool. Respondent B2: **"Ek geniet dit in die klaskamer. Die onderwysers is almal passievol. Die kinders is ook lief vir my en ons werk goed saam. Daar is goeie balans in my klas ten opsigte van dissipline onder leerders."** Respondent B1 sê: **"Daar heers 'n professionele, gesonde en positiewe klimaat by my skool. Personeel is oor die algemeen positief. Daar is 'n gevoel van samehorigheid onder die onderwysers waar ons almal mekaar ondersteun en onderskraag."** Deelnemers was egter van mening dat, alhoewel die skoolhoof se invloed nie die enigste faktor is by die bepaling van onderwysersmoraal nie, die skoolhoof se leierskapsdinamika wel 'n belangrike rol in die bepaling van skoolklimaat en onderwysersmoraal speel. Twee respondente (B2 en B4) is van mening dat die sukses van 'n skool grootliks bepaal kan word deur die sukses van die bestuur by 'n skool. Deelnemer B2 sê: **"Uit my ervaring by my eie skool kan ek sien dat die kern van sukses en volhoubaarheid by 'n goeie bestuurspan lê. As die skool regverdig, wys en eties korrek bestuur word, sal min uitdagings die skool terughou."**

5.4.1.2 DIE SKOOLKLIMAAT WAT BY DIE SKOOL HEERS

Skool A:

- **Verwantskappe volgens die menings van die deelnemers**

Deelnemers deur die bank beskryf 'n besliste verband tussen suksesvolle leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof en 'n gesonde skoolklimaat, óók tussen 'n gesonde skoolklimaat en positiewe onderwysersmoraal. So beweer deelnemer A3 dat: **"...'n positiewe en gesonde skoolklimaat in 'n skool tot gevolg sal hê dat onderwysers dit sal geniet om by die skool te wees."** Ook is gesê dat positiewe bestuur tot gevolg sal hê dat skoolbywoning van leerders, entoesiasme van opvoeders en leerders se uitslae sal verbeter. Dit op sy beurt sal weer onderwysersmoraal verbeter.

Afgesien daarvan dat die deelnemers eerder gefokus het op die voordele wat 'n gesonde skoolklimaat vir hul leerders inhou, soos verwag kan word van 'n goeie onderwyser, het al die respondente se beskrywings gedui op 'n positiewe verband

tussen die heersende skoolklimaat en onderwysersmoraal. 'n Deelnemer (A4) beweer: **"Die produktiwiteit en motivering van opvoeders sal verbeter wanneer 'n gesonde skoolklimaat heers. 'n Taakgeoriënteerde gees en 'n onderlinge openheid sal bestaan tussen personeel."**

Respondent A1 het daarop gedui dat sy die skool oorspronklik verkies het as gevolg van die "kulturele omgewing" by die skool en dat dit haar gelukkig gestem het. Sy het die volgende te sê gehad: **"Ek het hierdie spesifieke skool geïdentifiseer as juis so 'n kulturele omgewing wat vir my die ruimte sou skep om van diens te wees. Ek kon myself in hierdie skoolomgewing uitleef."** As onderwysersmoraal 'n weerspieëling is van hoe gelukkig 'n onderwyser by 'n skool is, kan die afleiding gemaak word dat die algemene skoolklimaat wat by 'n skool heers 'n besliste invloed op opvoeders se moraal het.

- **Voordele van 'n gesonde skoolklimaat**

Al die deelnemers was van mening dat 'n gesonde en positiewe skoolklimaat verskeie voordele vir onderwysers en leerders inhou, byvoorbeeld verminderde stresvlakke by opvoeders, beter skoolbywoning onder opvoeders en leerders, beter dissipline onder leerders asook verbeterde leerderprestasie en kwaliteitwerk. Dit is respondent A3 se mening dat 'n positiewe skoolklimaat in 'n skool tot gevolg sal hê dat **"...personeel beter sal saamwerk, leerders beter sal presteer en leerders sowel as die personeel dit meer sal geniet om by die skool te wees."** Respondent A1 beweer dat **"... 'n positiewe en gesonde skoolklimaat sal tot gevolg hê dat 'n gelukkige skoolgemeenskap tot stand kom, onderwysers minder stres ervaar, die motivering van die personeel verbeter en dat opvoeders arbeidsvreugde ervaar."**

- **Skoolklimaat**

Drie van die deelnemers (A1, A3 en A4) het probleme met die leeromgewing gehad en 'n swak skoolklimaat by die skool beskryf, ver verwyderd van die ideaal. Respondent A3 sê: **"Die leeromgewing is ver verwyderd van die ideaal. Die klasse is oorvol. Leerders is onwillig om te werk en die onderwyser se hande is afgekap waar dit die straf van oortredings aangaan. Verder is daar nie 'n akademiese klimaat by die skool nie."** Slegs respondent A2 het 'n algeheel

positiewe skoolklimaat beskryf: **"Oor die algemeen is die klimaat by die skool positief. Leerders en onderwysers is die groter deel van die tyd positief en hardwerkend."** Respondente het die realiteit by die skool en in die klaskamer beskryf as "uitdagend". Twee deelnemers (A1 en A4) is van mening dat die skoolklimaat tans nie so gesond is soos wat dit in die verlede was nie.

- **Hantering van dissiplinêre aangeleenthede, dissipline in die klaskamer en leerder prestasies**

Redes vir 'n swak skoolklimaat is, volgens hulle, te wyte aan: oorvol klasse, leerders wat onwillig is om te werk, die prioriteite van die skoolhoof wat nie reg is nie en onderwysers wat, as gevolg van reëls en regulasies, nie dissipline kan handhaaf nie - óók ondoeltreffende optrede teenoor leerders met swak gedrag. Verskillende departemente werk ook nie saam nie. Respondent A4 se woorde weerspieël die mening: **"Ek kan die klimaat by die skool beskryf as ongemotiveerd en inspirasieloos. Daar is nie doeltreffende optrede teenoor leerlinge met swak gedrag nie, en onderwysers sukkel met te veel assesseringswerk. Samewerking in die departemente geskied nie spontaan nie en onderwysers het nie 'n passie vir die onderwystaak nie."**

- **Fokus by die skool**

Deelnemers A1 en A3 het die skoolhoof se leierskap indirek verantwoordelik gehou vir 'n swak skoolklimaat deur te beweer dat meer klem gelê word op sport en kultuur as op akademies. Volgens hulle veroorsaak dit 'n swak leeromgewing by die skool. Respondent A1 se reaksie hierop is: **"Sport is belangriker as akademies. Die bestuur verkort periodes om tyd te maak vir sport en kultuur en dit maak dat die onderwysers sukkel. Graad 12 leerlinge moet nie toegelaat word om aan enige sport of buitemuurse aktiwiteite deelneem nie - hulle moet slegs op akademies fokus."** Hulle het die skoolklimaat as "sportgeoriënteerd" beleef en aangevoer dat beide bestuursspan en leerders hierop ingestel is. Deelnemer A3: **"Ek beleef die klimaat by die skool as sport georiënteer met geen fokus op akademies nie. Die leerders tree ook so op, hulle is geensins bekommerd oor akademies nie."** 'n Ander respondent (A4) was van mening dat die skoolklimaat negatief beïnvloed word deur die skoolhoof wat eerder krisisbestuur toepas nadat iets skeef geloop het as om te werk om probleme te vermy.

- **Leierskap en beplanning**

Dit is interessant om te sien dat respondent A4 dit duidelik stel dat sy van opinie is dat die onbekwaamheid van die skoolhoof en bestuur 'n swak skoolklimaat by die skool veroorsaak. Deelnemer A4 beweer: **"Die situasie by die skool kan beskryf word as toenemend meer uitdagend. As ek sou bedank by hierdie skool sou dit wees as gevolg van die onbekwaamheid van diegene in besluitnemingsposte om behoorlik deurdagte planne te inisieer en tot uitvoere te bring. Die skoolhoof bestuur met gebrekkige visie vanuit die kantoor en is nie op hoogte met klaspraktyke nie."** Respondent A1 het egter gesê: **"Daar is sommige probleme wat die bestuur nie kan aanspreek nie."**

Skool B:

- **Verwantskappe volgens die menings van die deelnemers**

Respondente B1, B2 en B4 was van mening dat daar 'n positiewe verband bestaan tussen 'n goeie en suksesvolle leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof en 'n gesonde skoolklimaat, asook tussen 'n gesonde skoolklimaat en 'n goeie, positiewe moraal van opvoeders. Deelnemer B3 het nie spesifiek na so 'n verband in sy antwoorde verwys nie. Respondent B2 beweer dat **"...effektiewe bestuur 'n positiewe leeromgewing skep waar leerders net sukses kan behaal. 'n Gesonde skoolklimaat skep 'n atmosfeer waar opvoeders met goeie gesindhede hul take uitvoer."** 'n Deelnemer (B1) staaf ook dat **"...die hoof en sy bestuur die gesindheid waarmee personeel take aanpak sal bepaal."**

Al die deelnemers het genoem dat 'n gesonde skoolklimaat 'n positiewe gesindheid onder onderwysers sal kweek en onderwysersmoraal verbeter. Respondent B1 het beweer: **" 'n Positiewe en gesonde skoolklimaat in 'n skool sal tot gevolg hê dat die gesindheid waarmee onderwysers take aanpak verbeter tot so 'n mate dat take nie meer as 'n las gesien word nie. Dit sal lei tot werksgenot."** Deelnemer B2 noem verder dat: **" 'n Gesonde skoolklimaat sorg dat elke kind, sowel as die onderwysers, sonder moeite maar met toewyding elke dag skool bywoon."** As skoolbywoning gebruik word as maatstaf van moraalvlakke onder onderwysers, kan die afleiding gemaak word dat onderwysersmoraal bevorder word wanneer 'n gesonde skoolklimaat by 'n skool heers. Oor die algemeen het die

beskrywings van die deelnemers gedui op 'n positiewe verband tussen die skoolklimaat wat heers by 'n skool en onderwysersmoraal.

- **Voordele van 'n gesonde skoolklimaat**

Die deelnemers van skool B was almal van mening dat 'n gesonde en positiewe skoolklimaat verskeie voordele bied vir die opvoeders sowel as die leerders. Hierdie voordele sluit in: verminderde stresvlakke by onderwysers, beter leerderdisipline en -prestasies, en ook 'n toename in skoolbywoning onder onderwysers en leerders. In die woorde van deelnemer B4: **"Deur 'n gesonde klimaat te kweek by 'n skool sal onderwysers positief raak en dit beïnvloed die leerders in haar klaskamer ook positief. Dit sal toelaat dat die skool suksesvol kan presteer op verskeie vlakke."** Deelnemer B3 het ook sy mening gelug: **" 'n Positiewe skoolklimaat sal veroorsaak dat onderwysers almal mekaar in ag neem en daar minder op tone getrap word. Opvoeders sal saamstaan en deel vorm van 'n span."**

Deelnemers B1 en B2 het genoem dat hul spesifiek by die skool waar hul werksaam is, aansoek gedoen het vir 'n pos as gevolg van die gesonde skoolomgewing wat by daardie skool geheers het, en omdat die omgewing hul gelukkig gemaak het. Toe respondent B1 gevra is hoekom sy 'n pos as onderwyser by haar huidige skool aanvaar het, was haar antwoord: **"Die skoolomgewing en personeelkorps is gemaklik, vriendelik en positief."** 'n Ander respondent (B4) het beaam dat sy aansoek gedoen het vir 'n permanente pos by die skool omdat sy tydens haar proeftydperk gelukkig was daar: **"Ek het baie geleer in die tydperk en het besluit om die pos te aanvaar."** As onderwysersmoraal 'n weerspieëling is van hoe gelukkig 'n onderwyser is by 'n skool, kan die afleiding gemaak word dat die algemene skoolklimaat wat by 'n skool heers 'n invloed het op opvoeders se moraal.

- **Skoolklimaat**

Alle deelnemers het die heersende skoolklimaat, beskryf as positief, gemaklik, kalm, vriendelik, professioneel en gedrewe. Daar is 'n algemene positiewe siening oor die skoolomgewing by respondente. Respondent B4 se woorde kan hiervan getuig: **"Ek kan die algehele klimaat by hierdie skool beskryf as positief en gerig op die leerders. Al die onderwysers is gedrewe om hul beste te gee. Ons tree doelgerig op om die mikpunte wat ons wil bereik te behaal."** Die respondente

het 'n gevoel van ondersteuning en simpatie onder personeel beskryf, en sien die ander personeel as passievol. Deelnemers B1 en B2 het verwys na die skoolklimaat wat, volgens hulle, gedryf word deur akademiese sake, maar dat die klimaat gemaklik en kalm raak na gelang van omstandighede en wat, volgens hulle, ideaal is. Respondent B2: **"Die klimaat by die skool is deurgaans gemaklik maar professioneel. Ons is gemaklik teenoor mekaar en ons laat ruimte vir kalmte na-ure, maar as ons werk en ons is met meer ernstige sake besig, is ons professioneel en korrek volgens beleid. Wanneer dit by onderrig en belangrike onderwys sake kom, is daar 'n meer ernstige atmosfeer."**

- **Leierskap**

Redes wat deur al die deelnemers aangevoer is vir die gesonde skoolklimaat, is: goeie ondersteuning deur die skoolhoof en ander personeel, voldoende beplanning deur die bestuur, belangstelling van die skoolhoof en bestuur in hul akademiese en persoonlike sake, die akademiese fokus van die skoolhoof, genoegsame hulpmiddels en hulpbronne in die klaskamers en ook goeie leerder-dissipline in die klaskamer wat moontlik gemaak word deur 'n suksesvolle dissiplinêre stelsel wat konsekwent deurgevoer word. Deelnemer B1: **"Ek kan die skoolklimaat beskryf as opboudend, gemotiveerd en positief. Dinge verloop volgens 'n vasgestelde program en alle nodige materiale en hulpbronne word aan ons beskikbaar gestel deur die bestuur."** B3 oor bestuur: **"Die bestuur by ons skool is nog altyd suksesvol. Almal weet vroegtydig wat van hulle verwag word, hoe dit hanteer moet word en wanneer dit afgehandel moet wees. Die klimaat is positief."**

- **Beplanning en duidelikheid van verwagtinge en grense**

Drie respondente (B1, B3 en B4) verwys daarna dat die doeltreffende kommunisering van mikpunte vanaf bestuur na onderwysers, en die duidelike raamwerke en doelwitte wat die skoolhoof aan onderwysers deurgee, 'n gevoel van kalmte en gemaklikheid kweek en ook die skoolklimaat verbeter. Vanuit respondent B4 se eie waarneming: **"Die onderwysers word betyds ingelig deur die skoolhoof en bestuurspan van die verskeie take wat hulle moet uitvoer. Onderwysers streef daarna om doelwitte en mikpunte te bereik. Die algehele atmosfeer is positief, kalm en gedrewe."**

- **Belangstelling, erkenning van prestasies en waardering**

Deelnemer B4 het verder spesifiek genoem dat die belangstelling wat die skoolhoof toon in die onderwysers se aktiwiteite die skoolklimaat verbeter en toelaat dat die skool en sy onderwysers tot hul volle potensiaal kan groei: **"Ons skoolhoof stel 'n voorbeeld aan sy personeel deur wyse van optrede en belangstelling wat hy toon in aktiwiteite van die onderwysers."**

- **Besluitneming**

Deelnemer (B2) was van mening dat die hoof se betrek van onderwysers by besluitneming 'n "klimaat van sekerheid" tot gevolg het.

- **Dissipline in die klaskamer, leerderprestasies, kollegas en ouers**

Die algemene gevoel is dat deelnemers gelukkig is met die skoolklimaat by hul skool en dat die gesonde skoolomgewing hoofsaaklik veroorsaak word deur 'n goeie en effektiewe bestuursdinamika van die skoolhoof en sy bestuurspan. Tog speel ander faktore ook 'n rol by die vorming van die skoolklimaat wat niks te make het met die skoolhoof nie, soos die interaksie tussen die personeel, leerderprestasies en dissipline asook die invloed van ouers en die departement van onderwys. Respondent B2 het die volgende gesê: **"Die kinders se gesindhede teenoor mekaar en die onderwysers was vir my opvallend, want dit was baie respekvol. Hulle het alles waardeur wat die onderwyser hulle leer. Die personeel was ook baie vriendelik en toeganklik. Hierdie ervaring tydens my praktiese onderwys het bygedra daartoe dat ek 'n pos by die skool aanvaar het."** Deelnemer B2 staaf verder: **"Uit my ervaring by my skool kan ek sien dat die kern van sukses en volhoubaarheid by 'n effektiewe bestuurspan lê."**

5.4.1.3 DIE MORAALE EN GEMOEDSTOESTAND VAN OPVOEDERS

Skool A

- **Verwantskappe volgens die menings van die deelnemers**

Al die respondente was dit eens dat 'n goeie, gesonde skoolklimaat die moraalvlakke van die opvoeders by 'n skool positief sal beïnvloed. " 'n **Gesonde skoolklimaat in**

'n skool sal tot gevolg hê dat arbeidsvreugde ondervind word deur onderwysers. 'n Gelukkige skoolgemeenskap sal tot stand kom waar onderwysers minder stres ervaar en almal se belange op die hart gedra word," het deelnemer A1 gestaaf. Daar is ook genoem dat suksesvolle leierskap vanaf die skoolhoof en die bestuurspan in 'n skool 'n positiewe invloed sal hê op onderwysersmoraal, deurdat daar na spesifieke leierskapsfaktore verwys is wat 'n impak het op onderwysersmoraal.

- **Faktore wat onderwysersmoraal beïnvloed volgens die menings van die deelnemers**

Die belangrikste faktore wat onderwysersmoraal en werksbevrediging verbeter, is deur al die deelnemers gesamentlik beskryf as: nabyheid van skool (om tyd en brandstof te bespaar), die geleentheid om 'n positiewe invloed te hê op die gemeenskap en iets te kan terug gee, die geleentheid om kinders te kan opvoed en 'n verskil te maak, die ondersteuning van die bestuurspan by dissiplinêre gevalle, die doeltreffendheid en effektiwiteit van die leierskapspan, die erkenning van onderwyserprestasie deur die bestuur, beter menseverhoudings met die bestuurspan en konsekwente optrede van die skoolhoof en bestuur met besluite wat geneem word. Hierdie faktore is herdaandelik genoem.

Al die deelnemers het verwys na die spesifieke take van die skoolhoof en bestuurspan soos: beplanning, organisasie en ondersteuning van onderwysers wat onderwysersmoraal en gesindheid positief en negatief kan beïnvloed. Respondent A4 se woorde getuig hiervan: **"Die skoolhoof se gebrekkige visie en swak beplanning, asook die swak deurvoer van beleid, lei tot gevoelens van frustrasie en teleurstelling."** Deelnemer A2 het die volgende te sê gehad: **"Die belangrikste faktor wat die grootste rol speel om die werksbevrediging en moraal van onderwysers by my skool te bepaal is die ondersteuning van die skool bestuurspan met dissiplinêre gevalle."** Deelnemer A4 is van mening dat **"...die doeltreffendheid en effektiwiteit van die leierskapspan om die nodige struktuur vir onderwysers te verskaf,"** 'n belangrike bepalende rol speel by werksbevrediging van onderwysers.

Respondent A1 beweer dat **"...uitslae en afwesighede van leerders, asook die mate van erkenning vanaf die bestuur, is van die belangrikste faktore wat**

onderwysersmoraal bepaal." Respondent A3 het ook die volgende te sê gehad: "Ek het die beroep gekies omdat ek gevoel het ek kan kinders iets kan bied en 'n positiewe invloed in die gemeenskap kan hê. Die skool waar ek aanstelling gekry het was naby my huis. Dit was vir my belangrik om soveel tyd as moontlik met my werk te spandeer en so min tyd as moontlik op die pad. Dit bespaar ook brandstof."

Verder is daar bepaal dat hierdie faktore wat onderwysersmoraal sal verbeter ook deur respondente gesien word as faktore wat skoolklimaat kan verbeter.

- **Onderwysersmoraal**

Drie van die deelnemers, A1, A2 en A3, is ongelukkig in hul poste by die skool en toon 'n swak onderwysersmoraal terwyl slegs deelnemer A4 'n mate van positiwiteit vertoon. Respondent A1: **"My gemoedstoestand by die skool is depressief. Ek is onder baie stres en ondervind 'n gevoel van onvergenoegdheid. Ek slaap sleg as gevolg van die spanning by die skool."** Deelnemer A4 sê: **"My houding en gemoedstoestand by die skool en tot die onderwys kan ek beskryf as positief omdat daar nogsteeds doeltreffende onderwys geskied in baie van die klasse."**

Die ongelukkige deelnemers is daaglik angstig, gespanne, gestres, onseker en depressief. Deelnemer A3 het die volgende gesê: **"Ek is angstig, gespanne en onseker oor die toekoms,"** terwyl respondent A2 dit staaf: **"Ek sit daaglik op hete kole en wag vir die volgende probleem wat gaan ontstaan."** Respondente A1 en A2 het aangevoer dat hul moraal by die skool swakker is vandag as wat dit in die verlede was. A1: **"In 1982 het ek baie positiewe ervarings by die skool gehad en ek was gelukkig. Die situasie het baie verander. Verlede jaar het ek 19 druipepinge gehad. Ek was hartseer en ek wou nie terug skool toe gaan nie."**

Redes wat gegee is vir ongelukkigheid, min werksbevreëdiging en die swak moraal van die meerderheid onderwysers by die skool, is leerlinge se swak gedrag, ongemotiveerde houdings en afwesigheid, ontbrekende leierskap by die skool, druk op leerders om akademies te presteer en die vakinhoud en onderwysstelsel wat moeiliker is om te bemeester. Hierdie redes word verder bespreek in die volgende paragrawe.

- **Leierskap**

Deelnemers A1, A2 en A3, het bestuurkweessies uitgesonder as bydraende faktor tot verlaagde onderwysersmoraal.

- **Erkenning van prestasies en waardering**

'n Deelnemer (A1) beweer: **"Die bestuur moet meer erkenning gee aan onderwysers en hulle motiveer. Dit sal my werksbevrediging positief beïnvloed. Daar is 'n gebrek aan vertroue tussen bestuur en die personeel."**

Deelnemers het beskryf hoe hul "minder belangrik" voel en dit 'n swak moraal kweek wanneer hulle nie erkenning ontvang deur die bestuur nie. Respondent A1 staaf dit: **"Ek soek erkenning vanaf die skoolhoof vir wat ek reg doen. Dit voel vir my of die hoof ander mense belangriker ag as ek. Dit beïnvloed my motivering negatief."**

- **Hantering van dissiplinêre aangeleenthede**

Respondent A2 het 'n spesifieke insident uitgewys waar die skoolhoof 'n dissiplinêre saak met 'n leerder, in haar opinie, swak hanteer het en wat haar houding negatief gemaak het. Haar eie woorde getuig hiervan: **"My houding rondom die skool was altyd positief maar dit het sowat drie maande terug verander as gevolg van 'n dissiplinêre saak met 'n graad 12 leerder. Na aanleiding van die gebeure en hoe dit deur die hoof en beheerliggaam hanteer is, het my houding meer negatief geraak. Ek voel die hoof het die saak swak hanteer en my nie ondersteun nie. Ek het 'n vrees ontwikkel vir die leerders in die skool."**

- **Aanspreek van oortreders**

'n Enkele deelnemer (A1) voel skuldig wanneer die skoolhoof al die opvoeders in die algemeen aanspreek in plaas daarvan om net die oortreder(-s) aan te spreek: **"Ek is baie sensitief. As daar in die algemeen geraas word, voel ek skuldig."**

- **Fokus by die skool**

'n Ander, A3, was van mening dat die bestuur te veel klem plaas op kulturele en sportaktiwiteite in plaas van die akademie, en dat haar moraal ook negatief beïnvloed word deur die aanstelling van ongekwalifiseerde personeel deur die skoolhoof. Deelnemer A3 het die volgende gesê: **"Ek beleef die skoolklimaat as sportgeorieerd. Die bestuur is nie ingestel op akademie nie. Wat vir my**

problematies is, is die feit dat sommige opvoeders nie kan skoolhou nie, maar wel uitstekende sportafrigters is. So 'n persoon word eerder in 'n pos aangestel as een wat akademies sterker is ."

- **Leerderprestasies**

Twee van die respondente (A1 en A4) het genoem dat die vakinhoud te moeilik is of te veel is om af te handel binne die toegelate tyd. In die woorde van deelnemer A1: **"Ek het nou meer vakkennis en ervaring, maar het meer druipelinge as in die verlede. Die vakinhoud het moeiliker geword. Ek is ongelukkig daaroor."**

- **Kollegas en ouers**

Daar is ook verwys na druk deur kollegas, skoolhoof, bestuurspan, ouers en die onderwysdepartement om te presteer, maar geen belangstelling as probleme opduik nie. Respondent A3 het hierdie druk uitgewys as 'n belangrike oorsaak van swak onderwysersmoraal: **"Indien ek vrywilliglik sou bedank, sou dit wees as gevolg van die geweldige druk wat daar op my is vir leerders om te presteer. Dit is nie net die skool en ouers nie maar ook die Onderwysdepartement wat druk op onderwysers plaas."**

Skool B:

- **Verwantskappe volgens die menings van die deelnemers**

Al die deelnemers het genoem dat die moraalvlakke van die opvoeders by 'n skool positief beïnvloed word deur 'n goeie, gesonde skoolklimaat. Deelnemer B2: **" 'n Positiewe en gesonde skoolklimaat sal 'n atmosfeer skep waar onderwysers met goeie gesindhede hulle take sal uitvoer."**

Een deelnemer (B1) was van mening dat die skoolklimaat en onderwysersmoraal saam sal verbeter. Respondent B1 staaf dit deur die volgende: **"Gesonde interpersoonlike verhoudings sal lei tot werksgenot ten einde 'n skool wat optimaal funksioneer en 'n gesonde skoolklimaat bewerkstellig wat sal deursyfer na die leerders en ouers."** Dit wys dus ook op 'n skakel tussen die gesonde skoolklimaat wat by die skool heers en die positiewe moraal van onderwysers.

- **Faktore wat onderwysersmoraal beïnvloed volgens die menings van die deelnemers**

Die respondente het faktore uitgewys wat hul insiens die grootste rol speel in die bepaling van onderwysersmoraal en werksbevreëdiging. Die volgende faktore is herhaaldelik genoem: die geleentheid om 'n positiewe invloed te hê op die gemeenskap en iets te kan terug gee, die geleentheid om kinders te kan opvoed en 'n verskil te maak, die ondersteuning van die bestuurspan by dissiplinêre gevalle, die doeltreffendheid en effektiwiteit van die leierskapspan, die erkenning van onderwyserprestasie deur die bestuur, beter menseverhoudings met die bestuurspan en konsekwente optrede van die skoolhoof en bestuur met besluite wat geneem word. Respondent B1 se woorde getuig hiervan: **"Die belangrikste faktore wat die moraal van onderwysers by 'n skool sal bepaal is die mate van erkenning van onderwyserprestasies deur die skoolhoof en bestuur, asook hoe konsekwent hul optrede is met die toepassing van reëls en realisering van doelwitte. Wanneer personeel voel dat hulle moeite en tyd raakgesien word sal hulle nog harder werk."** Dit was respondent B2 se mening dat **"...die skoolhoof en bestuur moet omsien na die welstand van die personeel. Elkeen se belange moet in ag geneem word. Dit sal gelukkige en suksesvolle personeel verseker."** Daar is bepaal dat die deelnemers hierdie faktore wat onderwysersmoraal verbeter ook sien as faktore wat skoolklimaat verbeter.

Sommige respondente (B2, B3 en B4) het verwys na die spesifieke take van die skoolhoof en bestuurspan soos beplanning, organisasie en ondersteuning van onderwysers wat onderwysersmoraal en gesindheid positief en negatief kan beïnvloed. In die woorde van deelnemer B3: **"Die stres op onderwysers kan verminder word deur beter beplanning deur die skoolhoof en bestuur."**

- **Onderwysersmoraal**

Al die deelnemers het hul moraal as positief beskryf deur te verwys na hul eie en die ander personeel se positiwiteit, werkstevredenheid en gemaklikheid by die skool. Deelnemer B2 het die volgende gesê: **"My houding by die skool en teenoor die onderwys is positief en my emosionele gesondheid is sterk. Die atmosfeer by die skool is gemaklik. Dit is vir my lekker om elke dag klas te gee."** Die algemene gemoedstoestand en houding onder die onderwysers is deur al die

respondente beskryf as positief. **"Ek kan my houding en gemoedstoestand by die skool beskryf as positief,"** het respondent B3 gestaaf. Respondent B2 het die goeie skoolbywoning van personeel en leerders gebruik as 'n aanduiding van beide goeie skoolklimaat en hoë onderwysersmoraal. Respondent B4 het beskryf dat onderwysers gedrewe is, dit geniet by die skool en gelukkig is: **"Ek is gedrewe en stel vir myself doelwitte om die leerders te onderrig wat ek met passie najaag. Dit is my passie om met leerders te werk."** Nie een van die deelnemers wou die skool verlaat of van beroep verander nie, alhoewel een respondent (B1) aangedui het dat sy slegs sal oorweeg om die skool te verlaat indien daar 'n beter geleentheid oor haar pad kom. Respondent B1: **"Ek is baie gelukkig by my skool. Ek sou slegs van skool verander indien daar 'n geleentheid sou kom vir 'n bevorderingspos."** Alle deelnemers is gelukkig om as opvoeders by die skool werksaam te wees en toon gesonde, hoë moraalvlakke.

Daar is verskeie redes deur deelnemers uitgewys vir die goeie onderwysersmoraal wat by hul skool bestaan. Hierdie redes kan in drie temas geklassifiseer word: leerders, skoolhoof plus bestuur en ander personeel. Al die hoofredes vir goeie moraal, wat herhaaldelik na vore gekom het, kan in een van hierdie groepe verdeel word.

- **Leerderprestasies en dissipline in die klaskamer**

Eerstens is daar aangevoer dat die goeie dissipline in klaskamers, leerderprestasies en positiewe en respekvolle houdings van die leerders teenoor die personeel 'n groot positiewe impak het op onderwysersmoraal. Respondent B2 het die volgende te sê gehad: **"Ek het 'n pos by die skool aanvaar na aanleiding van my goeie ervaring en ondervinding tydens my praktiese onderwys geleentheid. Die kinders was oulik, liefdevol en plat op die aarde. Hulle was baie respekvol teenoor mekaar en die onderwysers. Ek geniet dit by die skool want daar is goeie dissipline in my klaskamer."** Om die geleentheid te hê om kinders te kan help, te onderrig en 'n positiewe verskil te maak in die gemeenskap maak dit vir opvoeders lekker om werk toe te gaan en verbeter ook onderwysersmoraal. **"Dit is vir my 'n passie om met leerders te werk en 'n verskil te kan maak in hul lewens, asook om 'n bydrae te maak tot hul toekoms. Dit is die ideale werk vir 'n vrou,"** is wat respondent B4 hiervan gesê het. Respondent B1 het spesifiek

genoem dat swak gedrag deur leerders in die klaskamer haar soms mismoedig kan maak, alhoewel haar gemoedstoestand oor die algemeen positief is.

- **Leierskap**

Tweedens is die effektiewe, goeie bestuur van die skool en personeel deur die skoolhoof en ander persone in bestuursposisies uitgewys as 'n belangrike faktor wat moraal verbeter. Respondente was van mening dat die skoolhoof 'n effektiewe leier is van 'n energieke, gedrewe bestuurspan wat die skoolklimaat en onderwysersmoraal by die skool bevorder.

- **Duidelikheid van verwagtinge en grense**

Respondent B2 beweer: **"Die skoolhoof gee voortdurend leiding sodat ons verseker kan wees wat van ons verwag word. Hy stel 'n goeie voorbeeld. Dit laat ons tot ons volle potensiaal ontwikkel."**

- **Belangstelling en omsien na die welstand van personeel**

Die skoolhoof is beskryf as toeganklik, ondersteunend, regverdig en belangstellend. Respondent B1 se woorde getuig hiervan: **"Daar kom dae wat situasies met leerders veroorsaak dat mens mismoedig voel. Ons hoof se deur staan gelukkig altyd oop en hy is gereed om ons te ondersteun en raad te gee. Hy is kundig in sy veld en die personeel het die vrymoedigheid om met enige probleem na hom toe te gaan."**

- **Bestuurstyl van die hoof**

Die respondente het aangevoer dat die skoolhoof respek toon vir onderwysers en dat hul opinies en vryheid vir hom belangrik is, wat 'n positiewe impak het op moraal. 'n Respondent (B2) se woorde kan hiervan getuig: **"Die skoolhoof bied ons regverdigheid, konsekwentheid, vryheid tot keuses en opinies en respek teenoor mekaar. Dit maak vir 'n gelukkige en suksesvolle personeel."**

- **Werkverdeling en toepassing van reëls en beleid**

Die deelnemers het ook die skoolhoof beskryf as konsekwent en regverdig in sy taakverdeling, en ook in die formulering en toepassing van duidelike grense en reëls, wat hulle veilig laat voel en moraal verbeter. Deelnemer B1: **"Die skoolhoof is**

deurgaans konsekwent met die toepassing van reëls en grense, sowel as in taakverdeling. Dit laat personeel veilig voel en groter sukses behaal by die skool."

- **Besluitneming**

Respondent B1 het beskryf hoe die skoolhoof se betrek van die personeel by die besluitnemingsproses haar "bemagtig" laat voel en dus 'n positiewe uitwerking op haar moraal het.

- **Aanstelling van opvoeders**

Ander take, soos die aanstelling van personeel, word volgens die respondente goed deur die skoolhoof behartig. Gekwalifiseerde personeel word aangestel in poste wat vir hul geskik is.

- **Ondersteuning en beskikbaarheid van hulpbronne**

Verdere persoonlike en professionele ontwikkeling word aangemoedig, wat moraal en werksbevreëdiging onder die onderwysers verbeter. 'n Deelnemer (B2) beweer: **"Die skoolhoof wil net die beste hê vir die onderwysers. Hy bied geleentheid vir verbetering en gee almal 'n kans."** Die deelnemers het ook beskryf dat terapeute deur die skoolhoof aangestel is wat omsien na die onderwysers se emosionele welstand en aan hul raad verleen.

- **Erkenning van prestasies en waardering**

Onderwysers wat presteer word erken vir hulle moeite. 'n Respondent (B1) se woorde getuig hiervan: **"Die bestuur hanteer ons met die grootste respek en waardering. Dit bepaal die gesindheid waarmee personeel take aanpak."**

- **Kollegas**

Laastens is uitgewys dat die positiewe ingesteldheid en motivering van die meerderheid van die personeel oorspoel na die ander personeel wat dalk op 'n spesifieke dag mismoedig of negatief voel. Daar word aangevoer dat 'n positiewe ingesteldheid ansteeklik is. Deelnemer B2 het die volgende gesê: **"Ek is gelukkig by die skool. Die onderwysers is almal passievol oor hulle werk en stap die ekstra myl vir elke leerder. Almal is bereid om te help en almal skakel goed**

bymekaar in. Dit maak dat ek goed aanpas en my take suksesvol kan voltooi."

Die onderwysers ondersteun mekaar, bou mekaar op, streef na dieselfde doel, luister as daar probleme opduik en werk saam as 'n span, wat die algemene moraal van al die opvoeders verbeter.

5.4.2 SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUE

Vervolgens word gekyk na die die ontleding van die skoolhoofde se kommentaar op semi-gestruktureerde vrae wat aan hul gestel is tydens mondelinge onderhoude by hul skole. Twee skoolhoofde, wat onderskeidelik gevra is om die vrae te beantwoord in hul eie woorde, is gebruik as deelnemers by hierdie metode van data-insameling. Hierdie skoolhoofde, deelnemers A5 en B5, is van dieselfde twee skole waar data ook verkry is van opvoeders via narratiewe raamwerke. Transkripsies is gemaak van die onderhoude wat dan volgens die drie temas geanaliseer is. Die temas is spesifiek gekies deur die navorser om by die doel en fokus van die studie te hou en is dieselfde temas wat gebruik is om die opvoeders se kommentaar te ontleed. Aangesien slegs een deelnemer (die skoolhoof) vanuit elke skool kommentaar lewer, sal beide deelnemer A5 en deelnemer B5 slegs na verwys word as "die deelnemer" onder hul aparte subafdelings. Let wel, soos by die narratiewe raamwerke die geval was, word die getranskribeerde antwoorde van die skoolhoofde verbatim gegee en is dit vanweë die outentiekheid daarvan nie taalkundig geredigeer nie.

5.4.2.1 DIE LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA VAN DIE SKOOLHOOF

Skool A:

- **Verwantskappe volgens die mening van die deelnemer**

Deelnemer het aangedui dat daar in sy opinie wel 'n verwantskap bestaan tussen die effektiwiteit van die skoolhoof (en die bestuur) se leiding en die moraal van die onderwysers by die skool. Die respondent het die volgende te sê gehad: **"Die bestuur moet probeer om nie te veel onnodige druk op personeel te plaas nie. Deeglike beplanning moet gedoen word sodat die keerdats vir sake nie te**

veel druk veroorsaak nie. Hierdie is van die belangrikste faktore wat die grootste rol speel in die bepaling van onderwysersmoraal. 'n Oor wat luister en hulp in nood lei ook tot werksbevrediging by personeel."

- **Faktore wat onderwysersmoraal beïnvloed volgens die mening van die deelnemer**

Respondent was van mening dat 'n goeie leierskapstyl en effektiewe bestuur deur die skoolhoof en bestuur 'n merkbare positiewe invloed sal hê op beide die skoolklimaat wat by 'n skool heers asook die welstand en werksbevrediging van onderwysers by die skool. Die respondent het egter genoem dat verskeie ander faktore ook 'n rol speel in die bepaling van die onderwysers se moraal. **"Onderwysersmoraal en welstand word wel deur baie ander faktore beïnvloed en kan dus wissel. Huislike omstandighede en persoonlike probleme is voorbeelde van hierdie faktore,"** het die deelnemer gestaaf.

- **Leierskap**

Die deelnemer was van mening dat hy 'n effektiewe leier is en dat hy suksesvol is in sy taak as skoolhoof. Verder was hy van mening dat hy goeie leierskap ten toon stel en effektiewe bestuur bewerkstellig in terme van die bestuur van opvoeders se take en hul welstand. In die woorde van die deelnemer: **"Ek probeer na die beste van my vermoë om 'n deelnemende bestuurstyl te handhaaf. Ek beleef baie positiwiteit teenoor my en die bestuur. Ek verkry goeie en positiewe verslae van vak- en departementshoofde, asook van departementele adviseurs. Ek dink ek is geslaagd in die taak om onderwysers se akademiese funksies en produktiwiteit, maar ook hul emosionele welstand, doeltreffend te bestuur. Gemaklikheid in wandelgange en tydens vergaderings en funksies kan getuig hiervan. Wat die personeel se geestelike welstand en moraal betref, is hulle welkom om enige tyd met my te praat. Hulle maak gereeld daarvan gebruik."**

Die deelnemer het laat blyk dat hy tevrede is met die bestuurspan en sy eie effektiwiteit as skoolhoof by die skool en met die die skoolklimaat en die moraal wat gevolglik ontstaan. **"Die onderwysers is positief teenoor my en die bestuur. Vir sekeres is die skool 'n veilige hawe. Moraal en welstand by die skool is definitief hoog. Ek beleef 'n positiewe ingesteldheid by die onderwysers tot die**

onderwys," is wat die respondēt hiervan gesê het. Uit die deelnemer se ondervinding is daar nie baie onderwysers by sy skool wat van beroep verander nie, en dat die onderwysers wat wel die skool verlaat om by ander skole te gaan werk dit doen as gevolg van redes wat nie te make het met die effektiwiteit van die bestuur nie. Die deelnemer het die volgende gesê: **"By ons skool verlaat daar nie baie onderwysers die beroep nie. Daar vind wel skuiwe plaas na ander skole weens verhuisings, verplasing van gades, ensovoorts. Verder is dit my ondervinding dat die meeste van die onderwysers wat die beroep verlaat, weer op 'n stadium terugkeer."**

Daar is verwys na spesifieke take wat deur die bestuur en die skoolhoof behartig word. Hierdie take sluit in: vergaderings, kommunikasie en beplanning. Hierdie take word volgens die respondēt goed hanteer deur die bestuur en die skoolhoof: **"Die onderwysers se insette word op vergaderings hanteer deurdat hul insette bespreek word deur my en die bestuurspan. Dit sal toegepas word indien moontlik. Besluite word duidelik aan onderwysers gekommunikeer tydens hierdie vergaderings. Deeglike beplanning, sover moontlik, word gedoen deur die bestuur. Dit verminder druk van die onderwysers."** Die deelnemer het genoem dat hy oop en toeganklik is vir personeel om hom te sien, en dat deeglike beplanning gedoen word deur die bestuur om druk te verminder van die onderwysers. Die deelnemer het verwys na goeie, positiewe kommentaar op verslae en 'n gemaklike, rustige atmosfeer by die skool, tydens personeelvergaderings en funksies, wat sy insiens 'n aanduiding is dat hy 'n suksesvolle leier is en die bestuur by die skool doeltreffend behartig.

- **Bestuurstyl van die hoof**

Die respondēt het sy bestuurstyl beskryf as deelnemend, demokraties, effektief en goed.

- **Vergaderings**

Die deelnemer het dit gestaaf dat daar gereeld korter en langer vergaderings by die skool gehou word tussen die skoolhoof en sy bestuurspan, tussen die bestuurspan en die opvoeders en tussen die skoolhoof, die bestuurspan en die opvoeders. Die respondēt beweer: **"Ek hou elke dag 'n kort bestuursvergadering en**

personeelvergadering. Langer bestuurs- en personeelvergaderings, soos vakvergaderings, word gereeld gehou. Departementele vergaderings word ook gereeld gehou. Eenmaal per jaar word 'n bestuursbeplanningssessie gehou en insette van al die personeel word skriftelik verkry." Die vergaderings vind dus plaas op verskillende vlakke tussen verskillende persone en sluit dikwels nie alle personeel in nie. Hierdie prinsiepe van "vergaderings hou" is deurentyd genoem. Die respondent is ook van mening dat besluitneming tydens hierdie vergaderings by die skool demokraties geskied.

- **Besluitneming en beplanning**

Die opvoeders kan nie altyd direk insette lewer in die besluitnemingsproses nie. Opvoeders moet dan gebruik maak van skriftelike vraelyste wat na vergaderings voltooi kan word. Hierdie skriftelike insette word deur die bestuur nagesien en bespreek op aparte vergaderings en word volgens die deelnemer soms toegepas. **"Besluitneming, probleemoplossing en beplanning geskied tydens bestuursvergaderings. Dit word gehou nadat vraelyste oor verskillende aspekte aan die personeel gegee is om in te vul voor of na personeelvergaderings. Die insette wat skriftelik van die personeel verkry is word verwerk tydens hierdie bestuursvergaderings, en waar moontlik, word dit toegepas,"** is wat die respondent hiervan gesê het. Verder word aparte vergaderings gehou, soos byvoorbeeld vak- en departementele vergaderings, waar opvoeders nie direk betrokke is nie en waartydens die meerderheid van die besluite deur die bestuur geneem word. Die respondent was van mening dat die insette wat gelewer word deur onderwysers 'n positiewe skoolklimaat en onderwysersmoraal kweek. Deelnemer beweer: **"Die feit dat personeel se insette hanteer word het 'n positiewe invloed op die skoolklimaat en lei tot 'n positiewe houding by die onderwysers."**

- **Fokus by die skool**

Daar word groot klem gelê op sport by die skool en dit is vir die skoolhoof 'n prioriteit om sportaktiwiteite te bevorder. Vergaderings met sportafrigters en organiseerders is deur die respondent genoem by 'n vraag wat fokus op algemene beplanning en besluitneming deur die bestuur. Die deelnemer het die volgende gesê: **"Die bestuur**

hou ook beplanningssessies saam met die sportafrigters en sportorganiseerders."

- **Kommunikasie**

Dit blyk dat kommunikasie tussen die skoolhoof, die bestuurspan en die personeel op 'n goeie en effektiewe manier by die skool plaasvind. Daar is verwys na verskeie kommunikasiekanale wat daagliks gebruik word by die skole, insluitende mondelinge kommunikasie tydens vergaderings en skriftelike kommunikasie deur middel van sms-boodskappe en e-posse wat vir belangrike inligting gebruik word. Die respondent se woorde getuig hiervan: **"Soos reeds genoem, word daar elke dag vergaderings gehou waartydens besluite wat deur my en die bestuurspan geneem is aan die onderwysers gekommunikeer word. Die SMS-stelsel en e-posse word ook gereeld gebruik vir dringende kommunikasie."**

- **Kontrole**

Die bestuurspan kontroleer of take gedelegeer is aan personeel en dat dit uiteindelik uitgevoer is deur middel van kontrolelyste wat take, verantwoordelike persone en sperdatums aandui. Hierdie kontrolelyste word gebruik tydens vergaderings, na klasbesoeke en na die sperdatums van spesifieke take, wat dui op goeie kontrole deur die skoolhoof en bestuurspan. Deelnemer het die volgende gesê: **"Kontrole word deur die bestuurspan gedoen. By akademie word kontrole deur spesifieke kontrolelyste gedoen tydens vergaderings, na klasbesoeke en nadat sekere take afgehandel moes wees."**

Skool B:

- **Verwantskappe volgens die mening van die deelnemer**

Die respondent was van mening dat daar wel 'n verwantskap bestaan tussen die effektiwiteit van die leiding van die skoolhoof en bestuur en die moraal van die onderwysers werksaam by die skool. Die respondent beweer: **"Ons skool is baie outokraties bestuur in die verlede. As ek die onderwysers kan oortuig van hierdie idee van demokratiese bestuur, sal hulle positief wees en die klimaat sal positief wees, omdat hulle ook 'n mate van beheer het oor hulle omstandighede. Ek is oortuig daarvan dat die manier waarop insette hanteer**

word deur 'n skoolhoof die middelpunt vorm van skoolklimaat en houdings van personeel."

- **Faktore wat onderwysersmoraal beïnvloed volgens die mening van die deelnemer**

Dit is die deelnemer se opinie dat 'n goeie leierskapstyl en effektiewe bestuur deur die skoolhoof 'n beduidende positiewe invloed sal hê op die welstand en werksbevrediging van onderwysers by daardie skool, sowel as om die skoolklimaat positief te beïnvloed. Die respondent is egter van mening dat verskeie ander faktore ook 'n rol speel in die bepaling van die tipe skoolklimaat wat by 'n skool heers en die onderwysers se moraal. Die respondent se woorde getuig hiervan: **"Die swak omstandighede in die klaskamer is 'n groot rede hoekom baie onderwysers die beroep verlaat. Kinders word toenemend ongeskik en disrespekvol, klasse is groot en kinders dink hulle hoef nie te werk om te slaag nie. 'n Ander faktor wat onderwysersmoraal verswak is ouers wat nie dissipline handhaaf by die huis nie en negatief praat oor onderwysers voor die kinders, wat onderwysers se gesag ondermyn by die skool. Die salarisse van onderwysers speel ook 'n rol."**

- **Leierskap**

Die deelnemer het homself beskryf as 'n effektiewe leier en het beweer dat hy suksesvol is in sy taak as skoolhoof. Verder glo hy ook dat hy goeie leierskap ten toon stel en effektiewe bestuur bewerkstellig by die skool in terme van die bestuur van die opvoeders se take en hul welstand. Die deelnemer beweer: **"Ek is 'n demokratiese leier. Dit word duidelik gemaak dat elke persoon die reg tot sy/haar opinie het, en probleemoplossing vind altyd in groepsverband plaas. Ek het nog geen negatiewe houdings ervaar teenoor my nie. Ek dink ek is redelik doeltreffend en suksesvol in die bestuur van onderwysers se akademiese funksies en emosionele welstand, een op een. Ek probeer onderwysers die geleentheid te gun om hul passie te beoefen."**

Sommige aspekte van 'n skoolhoof se bestuurstyl is deur deelnemer uitgelig as faktore wat die grootste rol speel in die bepaling van die skoolklimaat en onderwysersmoraal by 'n skool. Hierdie aspekte, wat die deelnemer aan homself

toeskryf, is: **"Eerlikheid, integriteit, goeie beplanning, bevordering van deelnemende besluitneming, regverdigde werksverdeling, stel van duidelike doelwitte en verwagtinge, en die erkenning van onderwyser prestasies en werk."** Dus is die respondente van mening dat sy goeie bestuursdinamika 'n gesonde skoolklimaat en hoë onderwysersmoraal kweek.

- **Bestuurstyl van die hoof**

Die respondente het sy eie bestuurstyl beskryf as deelnemend, demokraties, effektief en goed.

- **Eerlikheid, regverdigheid en integriteit vanaf die bestuur**

Die deelnemer is van mening dat hy konsekwent, regverdig en eerlik optree teenoor sy personeel: **"Ek poog egter om altyd konsekwent, regverdig en eerlik te wees met, en teenoor, alle onderwysers."**

- **Omsien na die welstand van personeel**

Verder staaf die respondente dit dat hy buigsaam is wanneer dit by persoonlike probleme van die onderwysers kom, en hul altyd sal ondersteun. **"Ek is baie buigsaam as dit kom by personeel. Ek poog om hulle te motiveer om hul eie kinders eerste te stel,"** het die deelnemer gestaaf. Die deelnemer het ook genoem dat hy spanbou-aktiwiteite organiseer om die stresvlakke van onderwysers te verminder.

- **Besluitneming en beplanning**

'n Besluitnemingsproses en probleemoplossing wat demokraties, deelnemend en deursigtig verloop, is telkens deur die respondente beskryf en is uitgelig as een van die belangrikste faktore wat skoolklimaat en onderwysersmoraal verbeter - en die hoofrede is vir die gesonde skoolklimaat en hoë onderwysersmoraal wat by die skool gevind kan word. Die deelnemer meen: **"Die manier waarop onderwyserinsette hanteer word deur die bestuur vorm die middelpunt van klimaat en moraal by 'n skool. Die implementering van deelnemende besluitneming by ons skool is een van die belangrikste faktore in die bepaling van die goeie onderwysersmoraal, welstand en werksbevrediging wat te vinde is. Ek vra vir voorstelle vanaf die onderwysers en oorweeg hul insette. Die personeel wil voel en**

ervaar dat hulle ook 'n sê het in die rigting waarin die skool beweeg. Hul soek 'n mate van beheer oor hul toekoms."

Die deelnemer was van mening dat hy geen beplanning alleen doen nie, en dat vergaderings gereeld gehou word: **"Ek as hoof neem geen beplanningbesluite alleen nie. Beplanning vind plaas van die laagste vlak na die hoogste vlak tydens gereelde vergaderings."** Die deelnemer dui daarop dat alle personeel betrokke is by vergaderings en besluitneming, vanaf die laagste tot die hoogste vlak. Daar word gestaaf dat die insette, idees en voorstelle van onderwysers werklik oorweeg word. Dit was die deelnemer se mening dat **"...hul insette werklik oorweeg word en na waarde geskat word."** Dit veroorsaak dat onderwysers die vrymoedigheid het om opinies te lug. Wanneer die respondent van 'n personeelid voorstelle ontvang, bespreek hy dit in privaatheid met die onderwyser en indien die insette van nut is vir die skool en sin maak, word dit oorweeg en geïmplementeer. Die uiteindelige besluite word steeds deur die skoolhoof en bestuurspan geneem. Deelnemer het die volgende gesê: **"Ek vra altyd dat verskille deur onderwysers met my bespreek word in my kantoor. Ek luister na die redes vir die verskil en bespreek my opinie met die persoon. Indien die persoon my kan oortuig dat hy/sy 'n punt het, verwys ek dit terug na die bestuurspan vir heroorweging."**

- **Werkverdeling**

Die deelnemer het verwys na spesifieke maniere waarop hy probleme aanspreek by die skool en die klimaat by die skool gevolglik bevorder. Eerstens het die respondent genoem dat hy take regverdig versprei en pligte eweredig aan onderwysers deleger en so verminder hy hul werkslading. Die respondent staaf dit: **"Ons probeer werk eweredig verdeel sodat almal se werkslas dieselfde is."**

- **Indiensopleiding**

Die deelnemer het verwys na die implementering van indiensopleiding om alle nuwe personeel so gou as moontlik as 'n effektiewe lid van 'n span te laat funksioneer. Die respondent het die volgende te sê gehad: **"Ons maak gebruik van indiensopleiding om pligte te verdeel, versprei en roteer. Almal leer alles doen oor 'n tydperk van vyf jaar."**

- **Beskikbaarheid van hulpbronne en die skool se finansiële situasie**

Respondent het ook genoem dat hy voorsien aan al die nodige hulpmiddels in klaskamers deur ekstra borge te verkry: **"Ek is besig om addisionele borge te bekom om hulpbronbehoefte aan te spreek."**

- **Dissipline in die klaskamer**

Verder het die deelnemer ook 'n streng maar maklik verstaanbare dissiplinêre stelsel ingestel vir leerders wat help om dissipline in klasse te verbeter, soos deur die deelnemer getuig: **"Ek het 'n baie streng maar maklike dissiplinêre stelsel ingestel om onderwysers se taak te vergemaklik."**

- **Fokus by die skool**

Die fokus van die skoolhoof val op die bevordering van akademiese prestasie van leerders en om alle ondersteuning aan onderwysers te bied om hul onderrig so doeltreffend as moontlik te maak.

- **Kommunikasie**

Dit is duidelik dat goeie en effektiewe kommunikasie tussen die skoolhoof, die bestuurspan en die personeel plaasvind. Verskeie kommunikasiekanale word daagliks by die skool gebruik. Hierdie kommunikasiekanale is beskryf deur die deelnemer as mondelinge kommunikasie tydens gereelde vergaderings en skriftelike kommunikasie deur middel van notules wat na vergaderings uitgedeel word. **"Ons het een keer per kwartaal 'n groot personeelvergadering waar doelwitte en verwagtinge aan personeel gekommunikeer word. Ons het ook daagliks 'n 15-minute skoolbestuurspan-vergadering, gevolg deur 'n 15-minute personeelvergadering, wat ons kommunikasiekanal is. Notules word uitgedeel na vergaderings,"** is wat die respondent hiervan gesê het. 'Whatsapp'-groepe word ook gebruik om belangrike inligting vinnig te versprei.

- **Kontrole**

Die bestuurspan kontroleer of take gedelegeer is aan personeel en dat dit uiteindelik uitgevoer is deur middel van 'n notuleboek wat take, verantwoordelike persone en sperdatums aandui. Deelnemer: **"Hierdie boek word daagliks gekontroleer of die beplanning nagekom word."** 'n Witbord wat in die hoof se kantoor hang, word ook

gebruik. Dit bevat ses weke se beplanning met take en verantwoordelike persone daarop aangedui. Dit dui op goeie kontrole deur die skoolhoof en bestuurspan.

5.4.2.2 DIE SKOOLKLIMAAT WAT BY DIE SKOOL HEERS

Skool A:

- **Verwantskappe volgens die mening van die deelnemer**

Die respondent het beskryf dat 'n gemaklike, ontspanne skoolklimaat sal lei tot goeie onderwysersmoraal. In die woorde van die deelnemer: "**'n Gemaklike, ontspanne skoolklimaat lei tot 'n bogemiddelde onderwysersmoraal.'**"

- **Skoolklimaat**

Die deelnemer het die skoolklimaat wat by sy skool heers, beskryf as gemaklik, ontspanne en gesond. Op 'n vraag om die algehele skoolklimaat wat by sy skool heers te beskryf, het die deelnemer so geantwoord: "**Ek sal die skoolklimaat as gemaklik beskryf. Die verhoudings tussen hoof, bestuur en posvlak 1-onderwysers is ontspanne.**" Die respondent het die gesondheid van die skoolklimaat gemeet aan hoe gemaklik en ontspanne die personeel se verhoudings met hom en met mekaar voorkom. Deelnemer beskryf: "**Gemaklikheid in wandelgange en ook tydens personeelvergaderings, funksies en persoonlike gesprekke.**" Daar is verwys na wedersydse respek en gemaklike kommunikasie tussen die skoolhoof, die leierskap en die personeel: "**Wedersydse respek en gemaklikheid in verhoudings bestaan.**"

- **Skool se finansiële situasie en die beskikbaarheid van hulpbronne**

Die deelnemer het verwys na faktore wat 'n rol speel in die bepaling van die skoolklimaat wat by 'n skool heers. Finansiële aspekte, soos die vergoeding van onderwysers, die hoeveelheid onderwysers wat aangestel is by 'n skool, en die hulpbronne en luukshede wat beskikbaar is in die klaskamer het volgens die respondent 'n groot uitwerking op die skoolklimaat wat by 'n skool heers.

- **Dissipline in die klaskamer en leerderprestasies**

Verder is daar ook genoem van die dissipline van leerlinge in die klaskamers wat skoolklimaat beïnvloed.

Die respondent was egter van mening dat die skoolklimaat gesond is by sy skool en dat die probleme wat by sommige ander skole ondervind word, soos dissipline, oorvol klaskamers, onderrig wat moet geskied in tale wat vreemd is vir onderwysers en verskille in agtergrond en kultuur tussen leerders en onderwysers grotendeels afwesig is by sy skool. Die respondent se woorde kan hiervan getuig: **"Daar is by sekere skole probleme in die werksplek. Voorbeelde is Afrikaanse onderwysers wat in Engels moet onderrig, swak dissipline van leerders en onderrig aan leerders van 'n ander agtergrond en kultuur. Wat my ondervinding aanbetref ervaar ons nie hierdie probleme by ons skool tot die mate dat dit onderwysers dryf om van skool of beroep te verander nie."**

Skool B:

- **Verwantskappe volgens die mening van die deelnemer**

Daar is verwys na 'n belangrike verwantskap tussen skoolklimaat en onderwysersmoraal, met 'n positiewe skoolklimaat wat 'n positiewe onderwysersmoraal tot gevolg sal hê, en omgekeerd. Die respondent se direkte woorde getuig hiervan: **" 'n Positiewe skoolklimaat het alles te doen met onderwysersmoraal. Moeilike omstandighede of 'n swak skool atmosfeer verlaag produktiwiteit en veroorsaak negatiewiteit. Dus probeer ek 'n ideale klimaat skep."**

- **Skoolklimaat**

Die respondent het die skoolklimaat wat by sy skool heers, beskryf as positief en gesond. **"Ek dink daar is 'n positiewe skoolklimaat. Ek ervaar onderwysers baie positief en vol idees,"** het die deelnemer gestaaf. Hy het verwys na 'n ondersteunende, rustige atmosfeer waar die bestuur ag slaan op persoonlike probleme sowel as insette van die onderwysers, wat, volgens hom, die basis vorm vir 'n goeie skoolklimaat.

- **Leierskap**

Die respondent het dit duidelik gemaak dat bestuursfaktore, veral die implementering van deelnemende bestuur, in sy opinie die grootste rol speel in die bepaling van die

skoolklimaat wat by 'n skool heers. Die respondent het die volgende te sê gehad: **"Ek is oortuig daarvan dat die manier waarop onderwyserinsette hanteer word deur die bestuur die middelpunt vorm van skoolklimaat en houdings van personeel. Wanneer die bestuur die besluitnemingsproses deelnemend laat geskied sal die skoolklimaat positief wees omdat die onderwysers dan ook 'n invloed het in hul omstandighede."**

Deelnemer het die faktore uitgelig wat volgens hom 'n rol speel in die bepaling van die skoolklimaat wat by 'n skool heers. Die belangrikste van hierdie faktore was die bestuursdinamika van die skoolhoof en spesifiek 'n demokratiese bestuurstyl.

- **Bestuurstyl van die hoof en besluitneming**

Die implementering van deelnemende bestuur en demokratiese besluitneming deur 'n skoolhoof, bied onderwysers 'n mate van beheer oor die rigting waarin die skool beweeg én hul toekoms, wat 'n rustige atmosfeer kweek en onderwysersmoraal bevoordeel. Respondent: **"Personeel wil 'n mate van beheer hê oor hul toekoms deur 'n sê te hê in die rigting waarin die skool beweeg. Die skoolhoof moet insette werklik oorweeg. Dit het 'n positiewe invloed op onderwysersmoraal en skoolklimaat."**

- **Werkverdeling, beskikbaarheid van hulpbronne en indiensopleiding**

Die respondent het maniere genoem waarop hy as skoolhoof probleme probeer oplos en sodoende die skoolklimaat verbeter. Die verspreiding van pligte en vermindering van onderwyserwerkslading, beter sisteme, addisionele borge wat sorg vir ekstra hulpmiddels in die klaskamer, indiensopleiding en 'n streng, maar maklik verstaanbare, dissiplinêre stelsel is aangevoer as take van die skoolhoof wat die respondent goed behartig en dus maniere is waarop die skoolhoof die skoolklimaat verbeter.

- **Dissipline in die klaskamer, leerder prestasies, kollegas en ouers**

Die deelnemer het ook verwys na ander faktore soos die dissipline en prestasies van leerders, finansiële aspekte en die invloed van ouers, wat 'n impak het op onderwysersmoraal. Dit is die respondent se mening dat: **"...die omstandighede in die klaskamer ook bydra tot die bepaling van skoolklimaat. Die kinders se**

dissipline en gedrag teenoor opvoeders, asook hul prestasies, het 'n invloed op die skoolklimaat. Verder sal die voorbeeld wat die ouers stel ook 'n uitwerking hê op die kind se gedrag by die skool. Salarisse van onderwysers speel wel ook 'n rol. Al hierdie faktore beïnvloed die skoolklimaat en kan maak dat onderwysers die beroep verlaat."

5.4.2.3 DIE MORAAAL EN GEMOEDSTOESTAND VAN OPVOEDERS

Skool A:

- **Verwantskappe volgens die mening van die deelnemer**

Die respondent het aangedui dat 'n goeie leierskapstyl en effektiewe bestuur deur die skoolhoof by 'n skool in sy opinie 'n positiewe invloed sal hê op die welstand en werksbevrediging van die opvoeders by die skool. Respondent: "**Die take van die bestuur, soos beplanning, verdeling van werk, persoonlike ondersteuning van onderwysers en begeleiding, en hoe hierdie take behartig word deur die skoolhoof en bestuur, speel die grootste rol in die bepaling van werksbevrediging, welstand en moraal van onderwysers by die skool. Wanneer die bestuur 'n oor bied wat luister, hulp bied in nood, en probeer om nie te veel onnodige druk op personeel te plaas nie, lei dit tot werksbevrediging by personeel.**" Dus bestaan daar, na die deelnemer se mening, 'n positiewe verwantskap tussen die doeltreffendheid van die skoolhoof en bestuur se leiding en die moraal van die onderwysers by die skool. Verder het die deelnemer ook gestaaf dat 'n gesonde skoolklimaat onderwysersmoraal sal bevorder. Op 'n vraag wat handel oor die impak wat skoolklimaat het op onderwysersmoraal, het die deelnemer so geantwoord: "**'n Gemaklike, ontspanne skoolklimaat lei tot 'n bo-gemiddelde onderwysersmoraal.**"

- **Onderwysersmoraal**

Daar is bepaal dat die deelnemer die onderwysers se moraal by die skool as goed beskou. Die respondent het verwys na gemaklike verhoudings tussen personeellede, 'n positiewe ingesteldheid onder werkers en 'n positiewe houding teenoor die skoolhoof en die bestuur wat aanduidings is vir gesonde onderwysersmoraal by die

skool. Die deelnemer beweer: **"Die moraal en welstand van onderwysers by die skool is definitief hoog. Die verhoudings in die skool vanaf die hoof tot by die posvlak 1-personeel is baie gemaklik. 'n Positiewe ingesteldheid word ervaar teenoor die onderwys en ek beleef baie positiwiteit teenoor my en die bestuur."**

- **Faktore wat onderwysersmoraal beïnvloed**

In deelnemer se ondervinding is daar verskeie faktore wat onderwysersmoraal by sy skool beïnvloed, beide positief en negatief. Die deelnemer is van mening dat die leiding en bestuursdinamika van die skoolhoof wel die grootste impak het op onderwysersmoraal, maar dat dit nie die enigste bepalende faktor is wat skoolklimaat en moraal beïnvloed nie. **"Die moraal en welstand van onderwysers by die skool word wel deur baie ander faktore beïnvloed,"** is wat die respondent hiervan gesê het. Die faktore wat volgens die respondent 'n invloed het op onderwysersmoraal by sy skool kan geklassifiseer word volgens drie tema's, naamlik leiding en bestuur, omstandighede in die klaskamer en persoonlike probleme.

- **Leierskap**

Effektiewe leiding en bestuur deur die skoolhoof en bestuurslede by die skool het volgens die deelnemer 'n positiewe uitwerking op die moraal van opvoeders.

- **Hantering van dissiplinêre aangeleenthede**

Die betrokkenheid en ondersteuning van die skoolhoof, die dissiplinêre hoof en bestuur by dissiplinêre sake is uitgewys as 'n bydraende faktor. Dit was die deelnemer se mening dat: **"...die betrokkenheid en hulp van 'n goeie dissiplinêre hoof, die bestuur en alle senior personeel tydens dissiplinêre sake help om onderwyser moraal te verbeter."**

- **Ondersteuning en begeleiding**

Die deelnemer het ook genoem dat ondersteuning deur die departementshoofde en vakhoofde die werkslading van onderwysers help verlig en dit verbeter sodoende moraal. Die deelnemer het die volgende gesê: **"Ondersteuning en begeleiding vanaf senior personeel help om druk te verlig en bevorder onderwyser moraal. Goeie ondersteuning aan veral jonger, onervare personeel is essensieel."**

- **Bestuurstyl van die hoof**

Verder was die respondent van mening dat sy sigbaarheid as skoolhoof by die skool en die hantering van insette vanaf onderwysers 'n positiewe invloed het op skoolklimaat en moraal. Die respondent se woorde getuig hiervan: **"Ek en die hele bestuurspan is te alle tye sigbaar en bied ondersteuning om sake soos swak dissipline te hanteer, wat onderwyser moraal verbeter."**

- **Omsien na die welstand van personeel**

Die respondent het genoem dat die leierskap sover moontlik probeer om nie druk te plaas op onderwysers nie, altyd 'n oor te bied wat luister en in nood sal help; dit verbeter ook moraal by die skool: **"Die bestuur probeer om nie te veel onnodige druk op onderwysers te plaas nie. Wat die personeel betref - geestelike welstand en moraal - is hulle welkom om enige tyd met my te kom praat. Glo my, hulle maak gereeld daarvan gebruik."**

- **Leerderprestasies en ouers**

Die respondent is van mening dat die omstandighede in die klaskamer ook 'n merkbare invloed het op onderwysersmoraal. Volgens die deelnemer is onderwysers by die skool onder druk dat hul leerders goeie punte behaal en dit kan hul moraal negatief beïnvloed wanneer swak punte behaal word. Die hoeveelheid werk wat in 'n beperkte tyd afgehandel moet word, is ook vir sommige onderwysers te veel en veroorsaak 'n verswakte moraal. **"Onderwysers het 'n groot werkslading en beperkte tyd om dit in af te handel, wat stresvlakke verhoog en 'n negatiewe impak het op onderwyser moraal,"** het die deelnemer dit gestaaf.

- **Dissipline in die klaskamer**

Verder is daar verwys na leerders se gedrag in die klaskamer wat moraal van onderwysers beïnvloed. Die deelnemer het die volgende te sê gehad: **" 'n Gebrek aan dissipline kan onderwyser moraal negatief beïnvloed, alhoewel ek dit nie gereeld by hierdie skool ondervind nie. Ons het 'n goeie dissiplinere stelsel in plek wat swak dissipline en geweld in die klaskamers aanspreek."**

- **Skool se finansiële situasie**

Die deelnemer het ook genoem dat hy graag beter vergoeding sou wou bied aan onderwysers, veral vir buitemuurse aktiwiteite, maar dat die finansiële situasie by die skool dit nie moontlik maak nie, en dit beïnvloed ook die moraal van die onderwysers in sy opinie negatief. Respondent: **"Ons skool sukkel om finansiële kop bo water te hou. Werksbevrediging en geestelike gesondheid onder onderwysers kan verbeter word deur ekstra finansiële vergoeding vir ekstra na-uurse dienste te bied, maar op hierdie stadium is dit nie moontlik nie weens die sosio-ekonomiese klimaat in die omgewing waarin die skool is."**

- **Persoonlike omstandighede van opvoeders**

Verder is daar verwys na persoonlike en huishoudelike probleme van onderwysers wat 'n belangrike faktor is in die bepaling van onderwysersmoraal by die skool. In die woorde van die deelnemer: **"Huislike omstandighede en persoonlike probleme speel 'n rol in die bepaling van die algemene moraal en welstand van onderwysers by die skool."** Die deelnemer is van die opinie dat persoonlike probleme en die probleme wat by die huis ondervind word, soos finansiële probleme, geweld, familie-kwessies en probleme met gesondheid, oorfloei na die werksplek toe. Dit is baie moeilik vir 'n onderwyser om af te skakel en van hul persoonlike probleme te vergeet sodra hulle by die skool kom. Dus staaf die respondent dit dat persoonlike omstandighede 'n invloed het op onderwysersmoraal by die skool.

Skool B:

- **Verwantskappe volgens die mening van die deelnemer**

Respondent was van mening dat 'n goeie leierskapstyl en effektiewe bestuur deur die skoolhoof by 'n skool 'n positiewe invloed sal hê op die welstand en werksbevrediging van opvoeders by die skool. Verder het die deelnemer dit ook gestaaf dat 'n gesonde skoolklimaat onderwysersmoraal sal bevorder, en anders om. Die respondent beweer: **"Skoolklimaat het alles te doen met onderwysersmoraal. Moeilike omstandighede of 'n swak atmosfeer verlaag produktiwiteit en verhoog negatiewiteit by onderwysers."** Hy het ook genoem dat onderwysersmoraal en skoolklimaat na sy mening baie nou verwant is en dat 'n verbetering in die een, gepaard sal gaan met 'n verbetering in die ander. Die

deelnemer het dit so gestaaf: **"Wanneer die onderwysers positief is, sal die klimaat positief wees. Die klimaat het alles te doen met onderwysersmoraal."**

- **Onderwysersmoraal**

Die respondent het die algemene onderwysersmoraal by die skool beskryf as positief en goed. **"Ek ervaar die algemene moraal en welstand van onderwysers by die skool as baie positief. Onderwysers is vol idees,"** is wat die respondent gesê het. Die respondent het verwys na drie onderwysers by sy skool wat aan depressie lei en dus 'n swak moraal openbaar, maar is van die opinie dat hierdie gevalle die uitsondering is op die reël en dat die bestuur daarna streef om die probleem so gou as moontlik reg te stel. Die deelnemer het die volgende gesê: **"Ek het wel drie onderwyseresse wie se emosionele gesondheid nie goed is nie. Hulle lei aan depressie. Ek probeer dit bestuur deur hulle nie onder te veel druk te plaas nie. Ek het ook al gevalle gehad waar onderwysers met my verskil het, maar die sake is altyd na bevrediging hanteer."** 'n Algemene gesonde en positiewe onderwysersmoraal is heersend. Die deelnemer beleef geen negatiewe houdings teenoor hom as skoolhoof nie, wat vir hom 'n aanduiding is van goeie moraalvlakke onder onderwysers: **"Ek het nog geen negatiewe houdings teenoor my beleef nie."**

- **Faktore wat onderwysersmoraal beïnvloed**

Die deelnemer het verskeie faktore genoem wat na sy mening die belangrikste rolspelers is in die bepaling van weksbevrediging, welstand en moraal van die onderwysers by die skool. Hierdie faktore, soos byvoorbeeld: **"...konsekwentheid in besluitneming, implementering van deelnemende besluitneming en die erkenning van onderwysers se prestasies,"** het meestal te make met die bestuursdinamika van die skoolhoof en hoe effektief hy sy take as bestuurder behartig. Dus word daar gedui op 'n positiewe verwantskap tussen die doeltreffendheid van die skoolhoof se leiding by 'n skool, en die moraal van onderwysers werksaam by die skool.

- **Leierskap**

Die deelnemer reken dat die bestuursdinamika van die skoolhoof die grootste rol speel in die bepaling van onderwysersmoraal by 'n skool. Die deelnemer het

spesifieke eienskappe uitgesonder van 'n effektiewe bestuursdinamika van 'n skoolhoof wat volgens hom die grootste bydrae lewer tot die verbetering van onderwysersmoraal by 'n skool. Die respondent is van mening dat hierdie eienskappe sy eie bestuursdinamika en bestuurstyl goed beskryf.

- **Bestuurstyl van die hoof**

Die belangrikste faktor wat na vore gekom het, is die implementering van deelnemende bestuur, wat volgens die deelnemer 'n groot invloed het op onderwysersmoraal, maar óók op die skoolklimaat. Respondent: **"Ek is 'n demokratiese leier. Probleemoplossing en beplanning vind altyd op groepsbasis plaas. Ek as hoof neem geen beplanningsbesluite alleen nie. Ek vra ook altyd dat onderwysers verskille met my kom bespreek in my kantoor. Deelnemende bestuur het tot gevolg dat onderwysers positief is. Die skoolklimaat verbeter ook omdat die personeel 'n invloed het in hulle omstandighede."**

- **Besluitneming**

Die respondent is van mening dat die manier waarop onderwysersinsette deur die bestuur hanteer word, die middelpunt vorm van onderwysersmoraal by 'n skool, en dat demokratiese besluitneming die onderwysers 'n mate van beheer gee oor die rigting waarin die skool beweeg en hul toekoms, wat moraal betref, verbeter. Die respondent se woorde getuig hiervan: **"Ek is oortuig daarvan dat die manier waarop insette van die personeel hanteer word die middelpunt vorm vir die bepaling van houdings van die personeel. Personeel wil voel en ervaar dat hulle ook 'n sê het in die rigting waarin die skool beweeg. Dit gee hulle 'n mate van beheer oor hul toekoms."**

- **Beplanning, werksverdeling en die duidelikheid van verwagtinge en grense**

Voorts is verwys na goeie, effektiewe beplanning en die formulering en kommunisering van duidelike doelwitte en verwagtinge deur die skoolhoof en bestuur wat die gevoel oordra dat alles onder beheer is en aan onderwysers kalmte bied en stresvlakke verminder. In die woorde van die deelnemer, **"Ek is tans besig om die sisteme in die skool te hersien met die insette van die onderwysers."**

Ons probeer om duplisering uit te skakel en die verspreiding van pligte meer effektief te maak. Ons beplan ook om die werkslading te verminder by die onderwysers. Ons het gereelde personeelvergaderings waartydens doelwitte en verwagtinge duidelik aan die personeel ge kommunikeer word."

- **Erkenning van prestasies en waardering**

Die deelnemer het genoem dat onderwysers geloof word en deur die bestuur erkenning kry vir harde werk, goeie prestasies en selfs nuttige insette wat gelewer is. Wanneer onderwysers waardering ervaar vir hul bydraes is dit 'n hupstoot vir hul moraal. Die respondent het die volgende hieroor gesê: **"Die bestuur gee erkenning aan onderwysers vir prestasies en wys waardering vir hul bydraes, wat moraal verbeter. Personeel wil ook waardering ervaar vir hulle insette tydens besluitneming. Hulle wil voel dit word oorweeg en na waarde geskat. Ek poog altyd om personeel se insette te kry en dit werklik te oorweeg. So kry hulle die geleentheid om hulle idees voor te stel en dit tot uitvoer te sien kom."**

- **Omsien na die welstand van personeel**

Die respondent organiseer ook gereeld spanbou-aktiwiteite vir die onderwysers wat help om stresvlakke te verminder en dus 'n verbetering in hul moraal tot gevolg het. Die deelnemer beweer: **"Ek hou kwartaalliks spanbou- en bemagtigingsaktiwiteite om personeel te help om die druk te hanteer."**

- **Dissipline in die klaskamer, kollegas en ouers**

Verder is ander, nie-bestuursverwante faktore ook genoem wat 'n rol speel in die bepaling van onderwysersmoraal, soos die invloed wat ouers, leerderdissipline by die skool en ook kollegas se gemoedstoestand. Die deelnemer beweer dat: **"...omstandighede in die klaskamer (soos leerderdissipline) en die salarisse van onderwysers wel 'n rol speel in die bepaling van hul moraal."**

- **Skool se finansiële situasie**

Die finansiële vergoeding van onderwysers is ook uitgesonder as 'n faktor wat 'n invloed het op onderwysersmoraal.

5.4.3 NIE-DEELNEMENDE WAARNEMING

Hierdie afdeling bespreek die navorser se eie nie-deelnemende waarnemings by beide skole. Navorser het die skole op 'n dag van normale skoolaktiwiteite besoek en so onopvallend moontlik waarnemings in 'n notaboekie gemaak.

- **Die skoolgebou en ander fisiese fasiliteite**

Skool A: Skool A beskik oor genoeg klaskamers en sportvelde vir al die aktiwiteite om te kan plaasvind. Die sportvelde is netjies en skoon en gereelde instandhouding is sigbaar. Daar is tydelike asbes- en voorafvervaardigde klaskamers. Die asbesklaskamers is toegerus met waaiers en beskik oor genoeg venters, alhoewel plaveisel rondom hierdie klaskamers ontbreek. Die voorafvervaardigde klaskamers is nie ideaal vir onderrig nie omrede die plafon baie laag is. Daar is ook nie genoeg venters nie (die vensters wat wel daar is, kan slegs op 'n klein skrefie oopgemaak word) en die spasie binne die klaskamers is beperk. Hierdie klaskamers beskik oor slegs een waaier elk, wat nie voldoende is vir 42 leerders per klas nie. Die hoofgebou kom oor die algemeen netjies voor. In sommige klaskamers is daar stukkende waaiers en vensters. Alhoewel die klaskamers nuut oorgeverf is, is daar steeds plafonne wat lek en sigbaar waterskade toon. Alle klaskamers beskik oor genoeg meubels in terme van skoolbanke, stoele, onderwyserlessenaars, projektorskerms en liaseerkabinette. Die administrasiekantore is goed toegerus met meubels, drukkers, rekenaars, kopieërmasjiene en sommige met lugversorgers. Vir die personeel se gebruik, is daar in die personeelkamer twee rekenaars en een drukker. Hierdie fasiliteite is, volgens navorser se mening, onvoldoende omdat 54 onderwysers dit moet gebruik. Algemene instandhouding is by sekere klaskamers sigbaar terwyl ander weer-stukkende waaiers, vensters en lekkende plafonne het en aandag verg. Daar is beperkte onderdakparkering vir personeel; gevolglik parkeer baie personeellede in die son en onder bome.

Skool B: Skool B beskik oor genoeg klaskamers en sportvelde om die aktiwiteite van die skool te akkommodeer. Daar is tydelike klaskamers wat oor dieselfde geriewe as die permanente klaskamers beskik. Sommige klaskamers is glad nie toegerus met waaiers nie. Klaskamers met waaiers, is deur onderwysers self

aangeskaf. Daaglikse instandhouding vind plaas deurdat terreinwerkers sigbaar is op die terrein en die netheid van die klaskamers, terrein en grasperke daarvan getuig. Die klaskamers beskik oor genoeg skoolbanke, stoele, onderwyserlessenaars, projektorskermes en boekrakke. Alle beskikbare hulpbronne is in werkende toestand. Navorser kon geen aspek van die geboue identifiseer wat aandag verg nie. Daar is wel 'n behoefte aan plaveisel of gras tussen die tydelike klaskamers. Daar is onderdakparkering vir die meeste personeel beskikbaar; gevolglik moet enkele personeellede hul voertuie onder bome parkeer. 'n Spesiale afgebakende gebied in die tuin is vir personeel beskikbaar om tydens pouses te ontspan. Twee rekenaars en een drukker is vir die gebruik van personeel in die raadsaal by die administratiewe kantore beskikbaar. Hierdie fasiliteit is volgens navorser se mening onvoldoende omrede 37 onderwysers dit moet gebruik.

- **Dissipline**

Skool A: Tydens klastyd is baie leerders op die stoepe en wandelgange van die skool sigbaar. Enkele leerders kan ook gesien word by die snoepie en op die sportvelde. In sekere klaskamers is dit stil en rustig en gee 'n duidelike aanduiding dat onderrig plaasvind, terwyl ander klasse se leerders raas en daar by sommige klasse geen toesig van 'n onderwyser is nie. Van die vierkant of binnehof af, kan gehoor word hoe onderwysers op leerders skree. Na aanleiding van hierdie observasie, is die navorser van mening dat die algemene dissipline van die leerders by skool A minder goed is en aandag behoort te geniet.

Skool B: Die algemene dissipline van die leerders by skool B is goed. Tydens klastyd is dit stil in die gange van die skool en kry mens die gevoel dat onderrig wel plaasvind. Die stemme van onderwysers wat vakinhoud aanbied, kan duidelik gehoor word soos tussen klaskamers deur beweeg word. Nadat die klok gelui het om die einde van pouse aan te dui, tree leerders stiptelik voor hul klaskamer aan in rye alvorens hul die klas binnegaan. Onderwysers wat terreindiens behartig, verseker dat leerders na afloop van pouse by hul klaskamers uitkom en verhoed ook op die manier dat geen leerder in klastyd sigbaar op die terrein is nie. Dit is duidelik dat 'n effektiewe dissiplinêre stelsel in plek is en algemene konsekwentheid deur

onderwysers toegepas word. Goeie gedrag word van die groot meerderheid leerders ondervind.

- **Netheid en eenvormigheid in terme van skooldrag en kleredrag**

Skool A: Die skooldrag van skool A se leerders is netjies en eenvormig. Die kleredrag van die personeel is oor die algemeen informeel, terwyl sekere personeellede, soos die hoof en diegene in die kantoorblok, meer professioneel geklee is.

Skool B: Die skooldrag van skool B se leerders is netjies en eenvormig. Sommige van die jonger leerders kan kaalvoet gesien word. Navorser is van mening dat dit gepas is omrede dit grondslagfaseleerders is van 'n laerskool. Die personeel se kleredrag is netjies. Dit is sigbaar in die kleredrag van die personeel dat daar duidelike riglyne en reëls is wat die gedragskode van onderwysers bepaal.

- **Uitbeelding van die geskiedenis en tradisies**

Skool A: Die voorportaal van die administrasiekantore beskik oor genoegsame ruimte en is toegerus met sitkamermeubels en met blomme verfraai. Daar is 'n toonbank wat met veiligheidstralies toegerus is. 'n Veiligheidshek na die hoof en adjunkhoofde se kantore is sigbaar, maar word nie gebruik om toegang vir die publiek te weerhou nie. Teen die mure is daar geraamde foto's van vorige jare se sportspanne, leiers en kultuurgroepe. Trofeë is op beperkte skaal uitgestal omdat die meeste reeds in die leerders se besit is. Daar is ook 'n geraamde lys met leerders se name wat kwartaalliks aangewys word as die top tien akademiese presteerders. As leesstof is die nuutste skoolkoerant beskikbaar. In die skoolsaal verskyn 'n ererol met die name van die dux-leerders en ook die name van die skool se hoofleiers, soos dit jaarliks aangewys word. In die vierkant of binnehof van die skool, is daar 'n banier wat die skool se waardes uitbeeld.

Skool B: Ruimtegewys is die ingangsportaal van skool B se administratiewe kantore beperk. Daar is geen sitplek om besoekers te akkommodeer nie. Die portaal bestaan basies uit 'n toonbank wat toegemaak is met veiligheidstralies. Daar is ook 'n

veiligheidshek wat toegang tot die hoof en administratiewe personeel beperk. Hierdie hek word streng gekontroleer. Geen foto's, trofeë of enige vorm van tradisie is sigbaar nie. In die gang wat lei na die hoof se kantoor is foto's sigbaar van vorige skoolhoofde en trofeë word ook aldaar uitgestal. In die skoolsaal verskyn 'n ererol met die name van die skool se hoofleiers soos dit jaarliks aangewys word. Daar is ook 'n ererol vir akademiese prestasies en foto's is sigbaar van die skoolhoof, die minister van onderwys en die president van Suid-Afrika. In die wandelgange is aansteekborde sigbaar waarop die skool se waardes uitgebeeld word.

- **Algemene atmosfeer**

Skool A: Oor die algemeen is die atmosfeer by die skool rustig, alhoewel die situasie van sekere klaskamers 'n duidelike aanduiding gee dat dissipline 'n probleem kan wees. Navorser is van mening dat onderrig wel geskied ten spyte van die negatiewe observasies, soos reeds uitgewys. Uit die waarneming, is navorser onder die indruk dat die skool en bestuur trots is op hul sportspanne en kultuuraktiwiteite, en groot waarde heg aan sport en kultuur.

Skool B: Oor die algemeen is die atmosfeer by die skool positief, gesond, rustig en vriendelik. Daaglikse roetine en organisasie is duidelik sigbaar, en leerders en personeel is bewus van hul verantwoordelikhede. Goeie dissipline word op stoepe, gange en in klaskamers beleef, en die personeel is vriendelik en ondersteunend. 'n Gevoel van veiligheid bestaan. Uit navorser se waarneming kan bepaal word dat die skoolhoof se fokus op die akademie, en die ondersteuning van onderwysers in hul akademiese take, val.

- **Netheid van die skoolterrein en klaskamers**

Skool A: Skool A is toegerus met die mooiste sportvelde wat oor die algemeen netjies vertoon. Die tuine by die ingang van die skool en voor die administratiewe kantore is baie netjies, alhoewel die res van die tuin in ander dele van die skool aandag sal moet geniet. Orals is asdromme sigbaar. Dit is opvallend dat sekere asdromme jare terug gevef en tans geroes is. Klaskamers beskik oor die nodige

fasiliteite vir optimale leer en ontwikkeling. Stukkende waaiers, vensters en plafonne verg aandag. Die klaskamers is oor die algemeen skoon, alhoewel daar ook klaskamers is wat nie daaglik uitgevee word nie. Enkele klaskamers is versier met vakverwante hulpmiddels teenoor die meeste klaskamers wat vaal en onvriendelik voorkom.

Skool B: Die skoolterrein van skool B is oor die algemeen netjies en goed versorgd. Die tuine word in stand gehou en die speelterrein is rommelvry. Orals is asblikke opgerig en ook kennisgewings om leerders aan te moedig om die terrein netjies en skoon te hou. Klaskamers beskik oor die nodige fasiliteite vir optimale leer en ontwikkeling en is veilig vir leerders en personeel. Waaiers in die klaskamers is een van die noodsaaklike hulpbronne wat afwesig is. Klasse word daaglik uitgevee en stoepe word gereeld met water afgespuit. Meestal is al die klasse se mure mooi versier met relevante hulpmiddels en prente.

5.5 INTERPRETASIE VAN DATA EN BEVINDINGS

Hierdie studie het gefokus op twee skole, een hoërskool en een laerskool. Die data wat van hierdie twee skole verkry is, is opgesom en in die vorige afdeling aangebied onder die rubrieke: skool A en skool B. Hierdie afdeling sal poog om navorsers se kwalitatiewe afleidings en bevindings, wat verband hou met die tema van die studie, te beskryf.

5.5.1 BEVINDINGS

Die data wat veral ingevorder is van die onderwyserrespondente en die nie-deelnemende waarneming van die navorsers, het op groot verskille in die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof, die skoolklimaat en die onderwyersmoraal by die twee skole gedui. Die data wat verkry is van die onderwyserrespondente is verbasend konstant in beide hul menings en hul beskrywings van die situasie by hul skool, wat in die meeste gevalle deur die navorsers se eie nie-deelnemende waarneming by daardie skool ondersteun word. Die een skoolhoof se menings stem

ooreen met die beeld wat die onderwysers en waarneming skets, terwyl die ander skoolhoof se menings egter verskil van die waargenome data.

Die drie hoofdatabronne, te wete die terugvoer van die opvoeders op die narratiewe raamwerk en inleidende tipe vrae, die antwoorde van die skoolhoofde op die semi-gestruktureerde vrae en die nie-deelnemende waarneming van die navorser, dra almal op 'n sinvolle manier by tot die bevindings wat gemaak is. Navorser het oor verloop van die studie heen, besef dat geldende afleidings gemaak kan word van beide die menings van die betrokke deelnemers oor studieverwante sake in die algemeen, as waarhede wat na vore gekom het rakende die heersende situasies by die twee skole.

Anders gestel, deelnemers is eerstens gepols oor hul mening van die moontlike verwantskap tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van 'n skoolhoof en 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwysersmoraal in die algemeen. Dit speel 'n deurslaggewende rol in die uiteindelijke, en spesifieke, gevolgtrekkings wat gemaak is vanweë deelnemers se intieme betrokkenheid by hul betrokke skool. Tweedens is daar vanuit die deelnemers se beskrywings van die heersende omstandighede by hul skole, en die navorser se eie waarneming by die skole, afleidings gemaak ten opsigte van hierdie verwantskappe. Die persepsies wat geskets word van die werklike situasies by die skole word saam met die menings van die deelnemers gebruik om uiteindelik akkurate primêre gevolgtrekkings te maak en die navorsingsvrae te beantwoord in die hoofstuk wat volg.

- **Die opinies en menings van die deelnemers:**

Deelnemers van beide skole het uit hul ervaring beskryf dat die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika 'n merkbare invloed het op skoolklimaat, wat op sy beurt 'n duidelike invloed het op onderwysersmoraal. Verder is ook beskryf dat die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika onderwysersmoraal direk beïnvloed. Onderwysersmoraal het ook 'n invloed op skoolklimaat. Dit is regdeur genoem dat 'n goeie, suksesvolle bestuursdinamika van die skoolhoof 'n gesonde skoolklimaat tot gevolg sal hê, wat op sy beurt hoë vlakke van onderwysersmoraal te weeg sal bring. Hierdie menings is konstant by beide skole. Al die respondente, beide skoolhoofde en

onderwysers, het die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika uitgesonder as die hoofbepalende faktor vir beide skoolklimaat en onderwysersmoraal. Alle deelnemers het egter ook genoem dat die hoof se leierskaps- en bestuursdinamika nie die enigste faktor is wat skoolklimaat en onderwysersmoraal kan beïnvloed nie.

- **Die omstandighede by skool A:**

Beskrywings deur die onderwysers van die belangrikste eienskappe van 'n skoolhoof se leierskaps- en bestuursvaardighede, wat van hom 'n suksesvolle en effektiewe leier maak, was ook 'n konstante. Daar is bevind dat 'n persepsie bestaan dat die skoolhoof van skool A nie 'n effektiewe leier is nie, en dat die onderwysers nie tevrede is met sy leierskap nie. Die persepsie bestaan verder dat skoolhoof A, om verskeie redes, 'n onbekwame en onsuksesvolle leier is. Dit is volledig in die vorige afdeling bespreek. Hooffaktore wat herhaaldelik na vore gekom het om 'n negatiewe leierskapsdinamika van 'n skoolhoof te beskryf, is: 'n outokratiese leierskapstyl, veral die besluitnemingsproses wat outokraties geskied; swak hantering van dissiplinêre sake; inkonsekwentheid by besluitneming en die onregverdigte aanstel van opvoeders; swak beplanning; geen erkenning aan prestasies nie en 'n misplaaste fokus op kultuur en sport in plaas van akademie. Hierdie faktore beskryf skoolhoof A, en die afleiding kan dus gemaak word dat hy 'n oneffektiewe leier is wat 'n onsuksesvolle leierskaps- en bestuursdinamika openbaar. Die oneffektiewe en swak leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoof A gaan gepaard met 'n negatiewe, swak skoolklimaat en swak onderwysersmoraal wat by skool A heers. Oorvol klasse, swak leerderdissipline en ontbrekende samewerking is aan die orde by skool A, terwyl sommige van die onderwysers by skool A ongelukkig, depressief en gestres is. Daar moet egter ook daarop gewys word dat dit moeiliker is om dissipline by 'n hoërskool te handhaaf, en dat die druk op onderwysers van ouers en die onderwysdepartement om akademies te presteer soveel groter is as gevolg van die Graad 12 eindeksamen.

- **Die omstandighede by skool B:**

Skool B se skoolklimaat is gesond en positief, terwyl die data daarop dui dat moraalvlakke hoog is onder die personeel. Die skoolklimaat is rustig, gemaklik, ondersteunend maar ook professioneel, en leerders in die klaskamers toon goeie dissipline. Verder is die onderwysers by skool B baie positief, gedrewe, tevrede en gelukkig om as opvoeders werksaam te wees by die skool. Ook is bevind dat daar 'n persepsie bestaan dat skool B se skoolhoof 'n goeie, effektiewe en suksesvolle leier is en 'n suksesvolle leierskaps- en bestuursdinamika demonstreer – ook dat die meerderheid van onderwysers tevrede is met skoolhoof B se leierskap. Die kernbestanddele wat die effektiewe leierskapsdinamika van skoolhoof B vorm, is beskryf as: 'n deelnemende bestuurstyl met die besluitnemingsproses wat op demokratiese manier geskied; goeie hantering van dissiplinêre sake; konsekwentheid by besluitneming en regverdigheid; goeie beplanning; erkenning aan prestasies; akademiese en emosionele ondersteuning en 'n fokus op akademiese bevordering van leerders. Die afleiding kan gemaak word dat skoolhoof B 'n effektiewe leier is wat 'n suksesvolle leierskaps- en bestuursdinamika ten toon stel.

- **Elemente wat 'n gesonde skoolklimaat bevorder en lei tot 'n positiewe onderwysersmoraal by 'n skool:**
 - deelnemende besluitneming;
 - demokratiese bestuurstyl van die hoof;
 - konsekwente en regverdige besluitneming;
 - goeie hantering van dissiplinêre aangeleenthede;
 - aanspreek van individuele oortreders (nie in bondel raas nie);
 - erkenning van prestasies en waardering vir harde werk;
 - regverdige werksverdeling;
 - formulering en bepaling van duidelike grense en verwagtinge;
 - personeel wat goed ingelig is;
 - regverdige en konsekwente toepassing van reëls en beleid;
 - belangstelling in, en ondersteuning aan, die persoonlike, emosionele en akademiese welstand van opvoeders;
 - eerlikheid, regverdigheid en integriteit vanaf bestuur;

- fokus op akademiese prestasie;
 - voldoende, goeie beplanning;
 - genoegsame hulpbronne;
 - goeie dissipline in die klaskamer;
 - goeie akademiese prestasie van leerders;
 - kollegas wat gesonde moraalvlakke toon;
 - ouers se samewerking en ondersteuning;
 - genoegsame finansiële vergoeding.
-
- **Elemente wat 'n negatiewe invloed het op skoolklimaat en lei tot 'n negatiewe onderwyser moraal by 'n skool:**
 - outokratiese besluitneming;
 - outokratiese leierskapstyl van die hoof;
 - inkonsekwente besluitneming;
 - swak hantering van dissiplinêre aangeleenthede;
 - aanspreking van alle personeel nadat spesifieke individue oortree het;
 - gebrek aan erkenning;
 - onregverdige werksverdeling;
 - onsuksesvolle kommunikasie van, of onduidelikheid oor, verwagtinge en grense;
 - fokus op kultuur en sportaktiwiteite;
 - aanstelling van personeel wat nie akademies goed gekwalifiseerd is nie;
 - onvoldoende of ontbrekende beplanning;
 - gebrek aan hulpbronne;
 - persoonlike probleme en moeilike persoonlike omstandighede van opvoeders;
 - 'n gebrek aan dissipline in die klaskamer;
 - swak akademiese resultate;
 - kollegas wat negatiewe moraalvlakke toon;

- ouers wat nie wil saamwerk nie of 'n gebrek aan ouerondersteuning;
- onvoldoende finansiële vergoeding.

Uit die bevindings kan daar verskeie primêre gevolgtrekkings gemaak word wat verband hou met die tema van die studie. Dit word volledig bespreek in die finale hoofstuk wat volg. Hierdie gevolgtrekkings word dan gebruik om die navorsingsvrae te beantwoord. Dus is die doelwitte van hierdie studie bereik

5.5.2 DIAGRAMATIESE VOORSTELLING VAN DIE KORRELASIE VAN VERANDERLIKES IN DIE STUDIE

Die kwessies van skoolklimaat en onderwysersmoraal is baie kompleks as wat dit op die oog af voorkom. 'n Komplekse stelsel bestaan waar die veranderlikes almal mekaar op verskeie maniere beïnvloed om uiteindelik die skoolklimaat en onderwysersmoraal te bepaal. 'n Voorbeeld hiervan is die algemene dissipline en prestasies van leerders by 'n skool wat 'n rol speel in die bepaling van die skoolklimaat wat by daardie skool heers – en wat weer, op sy beurt, indirek onderwysersmoraal beïnvloed. Maar op 'n spesifieke dag in 'n spesifieke klaskamer kan die leerders se dissipline en prestasies ook direk 'n onderwyser se moraal beïnvloed. So beïnvloed 'n sekondêre faktor (leerderdissipline) onderwysersmoraal op beide direkte en indirekte maniere.

Diagram 5.1 hieronder kan dit makliker maak om die komplekse wisselwerking tussen die verskillende faktore en veranderlikes, en hul invloed op mekaar, te verstaan, en dien ook as 'n opsomming van die belangrikste bevindings wat in hierdie hoofstuk gemaak is.

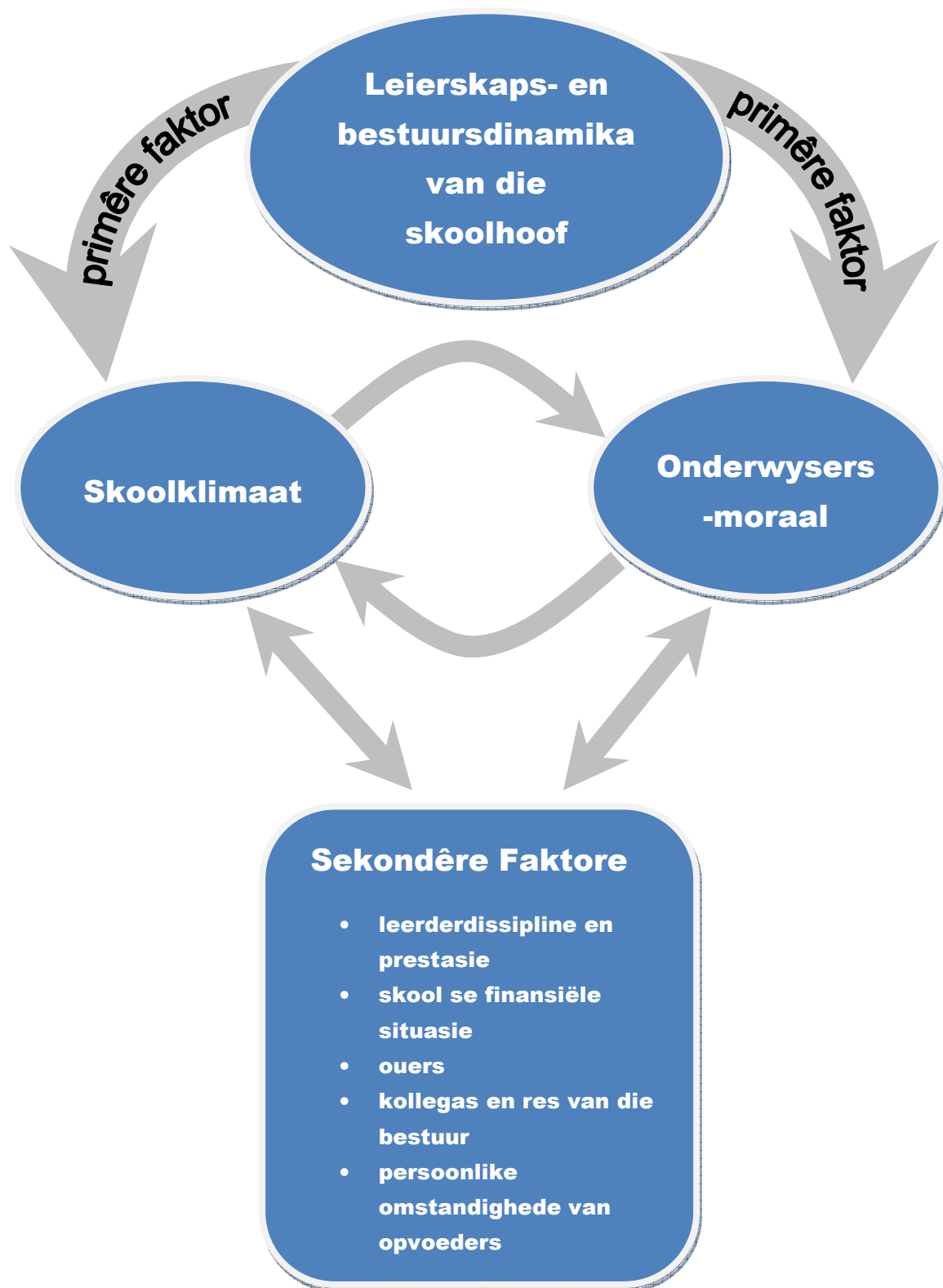


Diagram 5.1: Die korrelasie tussen die veranderlikes van die studie

5.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die data wat van die verskeie bronne verkry is, ontleed, geïnterpreteer, bespreek en bevindings is gemaak na aanleiding van patrone wat na vore gekom het.

Die menings, houdings en persepsies van opvoeders en skoolhoofde aangaande onderwysersmoraal, skoolklimaat en die leierskapsdinamika van skoolhoofde by skole, sowel as die navorser se waarnemings by skole, is ontleed en herrangskik vir verdere analise. Belangrike bevindings is uit die data gemaak en 'n diagrammatiese voorstelling van die verwantskappe tussen die rolspelers in die studie help om die komplekse stelsel van veranderlikes beter te verstaan.

Hoofstuk ses bied 'n bespreking van die gevolgtrekkings wat gemaak kan word, soos dit verband hou met die relavante literatuur. Die gevolgtrekkings word dan gebruik om die navorsingsvrae volledig te beantwoord. Verder word praktiese aanbevelings gemaak, die beperkinge van die navorsing word bespreek en voorstelle vir verdere navorsing word gedoen.

HOOFSTUK 6

NAVORSINGSBEVINDINGE, AANBEVELINGS EN SAMEVATTING

6.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk bevat 'n samevatting van die doelwitte van die studie, literatuuroorsig, navorsingsmetodologie en resultate. Daar word verskeie gevolgtrekkings vanuit die literatuur gemaak, sowel as die empiriese studie, wat daartoe lei dat die navorsingsvrae beantwoord kan word. Die bevindings in die vorige hoofstuk word gebruik om 'n aantal primêre gevolgtrekkings te maak wat verband hou met die tema van die studie, terwyl daar ook verskeie interessante sekondêre gevolgtrekkings gemaak word. Ook word die beperkinge en aanbevelings van die studie bespreek.

6.2 OPSOMMING VAN DIE DOELWITTE VAN DIE STUDIE

Die doel van die studie is om die verband te bepaal tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof en 'n skoolklimaat wat bevorderlik is vir hoë onderwysersmoraal.

Die doelwitte van hierdie navorsing is:

- Om die leierskaps- en bestuursdinamika bevorderlik vir 'n gesonde skoolklimaat te bepaal.
- Om die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en hoë onderwysersmoraal te bepaal.
- Om die deurleefde ervaring van onderwysers te bepaal rakende die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof om 'n gesonde skoolklimaat, bevorderlik vir 'n hoë onderwysersmoraal, te skep.
- Om die belewing van die skoolhoof in die skep van 'n gesonde skoolklimaat om onderwysersmoraal te bevorder, te bepaal.

Die verhandeling bestaan uit ses hoofstukke. Hierdie hoofstukke sluit die volgende in:

- Hoofstuk 1:

Die eerste hoofstuk verskaf 'n oriëntering tot die studie en bevat: 'n inleiding, die aktualiteit van die studie, probleemstelling, navorsingsdoelstelling en doelwitte, konseptuele raamwerk en begripsverklaring, die navorsingsontwerp en metodologie en seleksie van skole en teikengroep, 'n opsomming van die data, insamelingsmetodes en die data-ontledingsmetodes. Hoofstuk een bestaan ook uit die navorsingsparadigma en bespreek die geldigheid en betroubaarheidstrategieë wat onder andere etiese kwessies en die beperkinge van die navorsing aanspreek.

- Hoofstuk 2:

Hoofstuk twee bestaan uit 'n literatuurstudie en fokus eerstens op die verband tussen leierskaps- en bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat. Hier word die verband tussen die leierskapstyl en die skoolklimaat ondersoek deur die verskillende leierskapstyle te bespreek, naamlik die outokratiese, laissez-faire en permissiewe leierskapstyl, demokratiese leierskapstyl, Hersey en Blanchard se leierskapsteorie vir elke situasie, opdraggewende, oortuigende, deelnemende en delegerende leierskapstyl. Die verband tussen leierskapsmodelle en die skoolklimaat is ook aangespreek waar leierskapsmodelle, naamlik die bestuursleierskapsmodel, transformerende, kulturele, morele, visionêre en instruksionele leierskapsmodelle bespreek is. Tweedens is daar gefokus op die verband tussen die bestuursdinamika van die skoolhoof en die skoolklimaat waar daar verskeie fasette met klimaatskepping verbind word, naamlik beplanning en visualisering, besluitneming en probleemoplossing, kontrole, kommunikasie, motivering en die stigting van harmonieuse verhoudinge.

- Hoofstuk 3:

In hoofstuk drie is daar 'n literatuurstudie gedoen om die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en 'n hoë onderwysersmoraal te bepaal. Faktore wat aanleiding gee tot 'n gesonde skoolklimaat en faktore wat aanleiding gee tot 'n hoë onderwysersmoraal is uiteengesit om die korrelasie tussen die skoolklimaat en onderwysersmoraal te bewerkstelling.

- Hoofstuk 4:

Die navorsingsontwerp en metodologie word in diepte in dié hoofstuk bespreek. Dit sluit die tipe ontwerp, data-insamelingsproses, rol van die navorser, etiese oorwegings en data-analise in.

- Hoofstuk 5:

Die empiriese deel van die navorsing sluit die ontleding, interpretasie en bespreking van data in. Hierdie hoofstuk beskryf kortliks die verskillende data-insamelingsmetodes wat gebruik is, ontleed die data en navorsingsbevindinge, interpreteer die data en maak gevolgtrekkings.

- Hoofstuk 6:

In hierdie hoofstuk word die bevindinge, gevolgtrekkings en aanbevelings weergegee. Bevindings uit die literatuur, asook die empiriese ondersoek, word bespreek, waarna die sekondêre navorsingsvrae beantwoord word. Die voorstelle vir verdere navorsing, beperkinge van die navorsing en praktiese aanbevelings word ook kortliks bespreek.

6.3 BEVINDINGE

6.3.1 BEVINDINGE UIT DIE LITERATUUR

Die volgende bevinding is uit die literatuurstudies van hoofstukke 2 en 3, gemaak:

- Leierskaps- en bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat:

Die primêre taak van die skoolhoof is om 'n omgewing te skep wat produktiwiteit en effektiewe onderwys koester. Gevolglik kan die tipe klimaat wat by 'n skool heers as maatstaf gebruik word om die effektiwiteit van die skoolhoof te bepaal. Die skoolhoof implementeer daaglik-verskillende leierskapstrategieë wat sy/haar sienings van die menslike natuur weerspieël. Die leierskapstrategieë bepaal die tipe verhouding wat tussen die skoolhoof en sy/haar personeel ontwikkel en uiteindelik ook die atmosfeer wat in die skool heers. Dit is dus belangrik vir 'n hoof van 'n skool om die vermoë te ontwikkel om sy/haar leierskapstyl volgens elke unieke situasie aan te pas. Die eienskappe van verskillende leierskapstyle en leierskapsmodelle behoort in een enkele onderwysleier gevind te kan word omdat die onderwysleier sy/haar leierskapstyl moet aanpas volgens die situasie waarin hy/sy verkeer. Indien die leier buigsaam is, en 'n leier is van verskillende fasette, sal dit 'n beduidende invloed hê op die skoolklimaat, wat, op sy beurt weer, verantwoordelik is vir gelukkige personeel en leerders en gevolglik kwaliteitonderrig en leer verseker.

'n Dinamiese leier fokus op hoe spesifieke doelwitte bereik moet word, hetsy deur 'n outokratiese, demokratiese of laissez-faire-leierskapstyl te implementeer. Sodanige leier fokus verder op watter doelwitte in die organisasie bereik moet word en gebruik elemente van die transformerende, kulturele, morele, visionêre, instruksionele en bestuursleierskapsmodelle.

Bestuursfunksies is noodsaaklik sodat die skool suksesvol funksioneer en effektiewe leer kan plaasvind. Leiers moet pro-aktief en bemagtigend wees eerder as om reaktief op te tree (bestuursleierskapsmodel). Die skool se toekomsvisie is steeds belangrik, en moet die hoof sy/haar skool in 'n bepaalde rigting stuur (transformerende leierskapsmodel) en nie net fokus op die suksesvolle voltooiing van bestaande doelwitte nie.

Gedeelde normes en waardes, oortuigings en gesindhede skep kultuur by 'n skool. Dit is dus nodig dat die skoolhoof as kulturele leier optree en sy/haar individuele waardes so sal openbaar dat dit tot gedeelde normes en waardes lei. Die skool se oortuigings en standarde moet sigbaar wees by seremonies waar daar erkenning gegee word aan leerders wat presteer. Die skoolhoof se outoriteit en invloed moet fokus op wat reg en goed is. Sy/haar leierskap moet gebaseer wees op etiek en diep

gegronde waardes om sodoende die vertrouensverhouding tussen kollegas te versterk. 'n Positiewe skoolklimaat en 'n visie ten opsigte van doelwitte moet deel vorm van die kernbedryf waarop die skoolhoof fokus (instruksionele leierskapsmodel). Die visionêre leierskapsmodel sal 'n positiewe skoolklimaat te weeg bring deurdat personeel hulle met die visie van die skool vereenselwig en gevolglik gefokus en gemotiveerd sal werk om die visie, gestelde doelstellings en doelwitte van die skool te bereik.

Dit is dus belangrik om daarop te let dat die eienskappe van al bovermelde leierskapsmodelle in 'n enkele onderwysleier gesentreer behoort te wees omdat die skoolhoof sy leierskapstyl telkens, volgens die situasie en omstandighede waarin hy/sy verkeer, moet aanpas. Daar is gevolglik nie net een perfekte leierskapstyl of -model nie. 'n Kombinasie van bovermelde modelle en style word as die ideaal beskou - vergelyk diagram 2.2 wat handel oor leierskapsteorieë vir elke situasie (aangepas uit Hersey en Blanchard (1979)).

- Bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat:

Deelnemende bestuur impliseer 'n bestuurstyl as 'n vennootskap waar meer as een persoon outoriteit deel en gesamentlike beheer uitoefen vir die verwesenliking van 'n gemeenskaplike doelwit. Deelnemende bestuur het 'n groot invloed op die kwaliteit van kommunikasie wat in skole plaasvind. Uitstekende kommunikasie lei tot 'n effektiewe bestuurstelsel wat, op sy beurt, weer lei tot 'n effektiewe skool. Onderwysers wat deel vorm van die besluitnemings- en probleemoplossingsproses, voel dat hulle na waarde geag word en dra by tot die verbetering van onderwysersmoraal, wat weer bydra tot die skep van 'n gesonde skoolklimaat.

Effektiewe beplanning en visualisering geskied wanneer 'n duidelike visie van die verwagte toekoms van die organisasie en 'n missie wat handel oor die doelwitte waarna gestreef word, in plek is. Effektiewe beplanning en visualisering is dus die produk van spanwerk en vooruitbeplanning.

Effektiewe delegering impliseer dat take eweredig en regverdig onder onderwysers verdeel word sodat die werkslading in lyn is met die posvlak van die onderwyser. Dit behels ook dat die skoolhoof of die bestuurspan wat delegeer, eerstens die

bevoegdheid en gewilligheid van die onderwyser moet assesser en gevolglik konsekwente stappe neem om die projek duidelik te beskryf, die doelwit en sperdatum te verskaf en enige vrae rakende die taak te beantwoord. Alhoewel die verantwoordelikheid en outoriteit toevertrou word aan die onderwyser, is die skoolbestuur steeds verantwoordbaar vir die suksesvolle voltooiing van die aktiwiteit. Deurlopende kontrole deur die skoolhoof of skoolbestuurspan moet deurgaans geskied. Kontrole word uitgeoefen tydens of na 'n aktiwiteit om te bepaal of die beplanning effektief was en of die doelwitte en doelstellings van die skool bereik is. Klem behoort egter altyd op erkenning en waardering van goeie werk te val, én op personeelontwikkeling indien daar in die kontroleproses leemtes in die onderwyser se onderrigpraktyk geïdentifiseer is.

Een van die belangrikste bestuursvaardighede waarvoor die onderwysleier moet beskik, is die vermoë om effektief te kommunikeer. Die gelyktydige vloeï van inligting en idees is belangrik sodat beplanning van die skool se visie, missie, doelwitte en uitkomst kan plaasvind.

Skoolhoofde kan onderwysers motiveer en hul stres verminder deur die beginsel van deelnemende bestuur toe te pas. Onderwysers moenie net deel van die besluitnemingsproses vorm nie, maar hul goeie werk en prestasie moet buite formele evalueringssomstandighede deur die skoolhoof raak gesien word, omdat dít onderwysers motiveer, 'n gevoel van waardering te weeg bring en so ook gewilligheid en werkstrots veroorsaak (Stauffer, 2013:22).

Verhoudings tussen skoolhoof en onderwysers beïnvloed die mate van betrokkenheid en werksbevrediging by beide skoolhoof en onderwyser. Wanneer hierdie verhoudings positief van aard is, sal dit werkstevredenheid verbeter, die gevoel dat hul deel is van 'n span vestig en toewyding aanmoedig. Alle verhoudings wat die skoolhoof as leier vestig het 'n direkte invloed op die ingesteldheid van onderwysers en dit bepaal uiteindelik die skool se klimaat (Price, 2012:40).

- Faktore wat aanleiding gee tot 'n gesonde skoolklimaat

‘n Volgehoue positiewe skoolklimaat hou vir alle betrokke partye talle voordele in, onder andere die bevordering van onderrig en leer, hoë onderwysersmoraal en ‘n hoë mate van samewerking weens die positiewe omstandighede waarin die werksverrigting geskied.

Noonan (2004:61) is van mening dat daar verskeie faktore is wat bydra tot ‘n gesonde skoolklimaat. Hierdie faktore word vervolgens bespreek.

Die skoolhoof asook die onderwysers se waardes en aksies moet die korrekte en gewenste gedrag aan leerders en mede-personeellede modelleer, aangesien hul optrede ‘n impak het op skoolklimaat. As rolmodel moet die skoolhoof, én onderwysers, ‘n voorbeeld stel en die waardes en normes waarna gestreef word, daagliks demonstreer.

Wanneer die skoolhoof konsekwent is in sy bestuurstaak, sal dit bydra tot die ontwikkeling van hegte verhoudings tussen die skoolhoof en die personeel en sal dit veroorsaak dat die personeel as span begin saamwerk om die skool se doelwitte te bereik. Konsekwente optrede is sigbaar wanneer alle personeel dieselfde boodskap oordra en uitleef.

Skoolklimaat word ten beste geïllustreer deur besoekers se eerste indrukke van ‘n skool na aanleiding van die mate waarop visie en missie, tradisies en gedragskode sigbaar is. Indien waardes en tradisies sigbaar is in die verhouding tussen volwassenes en leerders, sal dit ‘n positiewe impak hê op die skoolklimaat. Gevolglik is die formulering van die visie en missie van die skool een van die belangrikste take van die skoolhoof.

‘n Demokratiese besluitnemingsbenadering in die skoolpraktyk, weerspieël deelnemende bestuur waar mag en gesag gedeel word tussen die skool se personeel en bestuurspan. Onderwysers wat deel in die eienaarskap van besluite sal ‘n positiewe gesindheid openbaar, nie net teenoor die uitvoering van die betrokke taak nie, maar ook teenoor die bestuur van die skool, omrede hul die geleentheid gebied word om besluite te neem oor aspekte wat hulle raak. Positiewe personeel dra by tot ‘n positiewe skoolklimaat.

Die skoolgemeenskap, bestaande uit leerders, ouers en onderwysers, asook die breër gemeenskap, dra by tot die sukses van die skool. Dit is dus belangrik om die

skoolgemeenskap by skoolaktiwiteite te betrek om goeie skoolgemeenskapsverhoudings te vestig en ouer-betrokkenheid aan te moedig.

Volhoubaarheid van 'n positiewe skoolklimaat vereis 'n sterk skoolhoof. Leierskapeienskappe soos: in watter mate hy/sy gedeelde leierskap, deurlopende verbetering en deelnemende bestuur toepas; die vermoë om inisiatief te neem; 'n ondersteunende omgewing en geleenthede vir personeelontwikkeling te skep; data en inligting voorsien en die vermoë om die gemeenskap te betrek, sal die skoolklimaat en leerderprestasie beïnvloed. Effektiewe leierskap is dus noodsaaklik om 'n gesonde skoolklimaat te skep en te handhaaf.

- Faktore wat aanleiding gee tot 'n hoë onderwysersmoraal

Mackenzie (2007:89 -104) identifiseer sewe temas wat 'n beduidende invloed het op onderwysersmoraal - in frekwensievolgorde: leierskap, werkslading, onderrigstatus, media, salaris, leerdergedrag, welstand en beperkte toegang tot professionele ontwikkeling. Dit word in die volgende paragrawe kortliks bespreek.

Onderwysersmoraal word beskou as 'n produk van ondersteuning en respek van diegene wat administratiewe posisies by die skool beklee. Die skep van 'n positiewe werksomgewing, goeie menseverhoudings, buigsaamheid, effektiewe beplanning, organisering en kontrole, tweerigtingkommunikasie en ondersteuning is almal aspekte van leierskap wat onderwysersmoraal en leerdergedrag positief sal beïnvloed.

Dissipline onder leerders is nog 'n tema wat die werksomstandighede by die skool bepaal. Leerderonderrig vorm die grootste prioriteit van die onderwyser se dagtaak. Swak dissipline mag daartoe lei dat onderwysers al hoe meer die rol van 'n maatskaplike werker beklee deur soos 'n familielid op te tree om aan die leerders se behoeftes te voldoen. Dissiplinêre probleme veroorsaak stres, 'n afname in werkstevredenheid en 'n lae moraal by onderwysers.

Onderwysers se verantwoordelikhede en verantwoordbaarheid verander na gelang van die veranderinge wat in die onderwysstelsel plaasvind. Hierdie veranderinge kan die implementering van die kurrikulum beïnvloed. Die kurrikulum vereis die voltooiing

van 'n spesifieke sillabus, die toepassing van verskillende assesseringsmetodes, intervensies en administratiewe werk. Toenemende druk ontstaan as gevolg van 'n toename in die onderwyser se werkslading en kan veroorsaak dat die onderwysersmoraal afneem.

Onderwysersmoraal verhoog wanneer dit duidelik is dat die skoolbestuur en die Department van Onderwys belê in die professionele ontwikkeling van die onderwysers en hul behoefte erken om kennis en vaardighede te ontwikkel. Professionele ontwikkeling sal werkstevredenheid te weeg bring wanneer onderwysers, as gevolg daarvan, vorder in hul beroep. Dit sal bydra tot produktiwiteit en effektiwiteit in die skool omdat die opvoeder se selfvertroue verbeter, kennis verbreed, 'n beter begrip verkry oor onderrig en die verbetering van klaskamerbestuur.

Onderwysersmoraal word nie slegs deur een enkele faktor bepaal nie. Dit word deur drie moraalvlakke beïnvloed: persoonlike moraal, skoolmoraal en professionele moraal. Afgesien van die alledaagse ervaringe van onderwysers (skoolmoraal), speel die onderwyser se individuele persoonlike omstandighede soos gesondheid, familiekwessies en finansiële standvastigheid ook 'n rol (Mackenzie, 2007:89-104).

Na aanleiding van die probleemstelling van die studie, is een van die doelstellings van die studie om te bepaal wat die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof en 'n gesonde skoolklimaat is. Hierdie navorsingsvraag word vervolgens beantwoord volgens die gevolgtrekkings wat uit die literatuurstudie gemaak is:

- Die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat

Volgens die literatuur bepaal die leierskapstrategieë van die skoolhoof uiteindelik die atmosfeer wat in die skool heers. Die navorsing het getoon dat daar 'n positiewe korrelasie bestaan tussen die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika en die skoolklimaat wat by die skool heers. Die studie het bevind dat 'n skoolhoof met effektiewe leierskaps- en bestuursvaardighede, 'n positiewe invloed het op die skoolklimaat, sowel as op die moraalvlakke van die onderwysers. Daar is verder

bevind dat 'n skoolhoof met 'n swak, onsuksesvolle leierskapstyl en bestuursvermoë, 'n negatiewe impak het op die skoolklimaat en moraalvlakke van die onderwysers. Die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof het dus 'n direkte invloed op die gesondheid van die skoolklimaat by 'n skool, sowel as op die ingesteldheid, motivering en moraal van die onderwysers. 'n Positiewe korrelasie ontstaan wanneer die een veranderlike (die afhanklike veranderlike) die tweede veranderlike (die onafhanklike veranderlike) beïnvloed en in dieselfde rigting laat verander. Die afleiding kan hier gemaak word dat wanneer die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof positief ervaar word, dit die skoolklimaat positief sal beïnvloed; so ook dat wanneer die leierskaps- en bestuursdinamika negatief ervaar word, dit vir seker ook die skoolklimaat negatief sal affekteer.

Na aanleiding van die literatuurstudie in hoofstuk drie en die gevolgtrekkings wat gemaak is in bogenoemde afdelings, kan die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en 'n hoë onderwysersmoraal bepaal word. Hierdie navorsingsvraag word kortliks in die volgende paragraaf beantwoord:

- Die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en 'n hoë onderwysersmoraal

Volgens die literatuur is een van die voordele van 'n volgehoue positiewe skoolklimaat, 'n hoë onderwysersmoraal. Daar is bevind dat 'n wanneer die klimaat van die skool gesond is, dit sal bydra tot die toename in onderwysersmoraal, en andersom. Die navorsing het getoon dat effektiewe leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof 'n gesonde skoolklimaat tot gevolg sal hê, wat op sy beurt hoë vlakke van onderwysersmoraal te weeg sal bring. Die skoolklimaat en die onderwysersmoraal beïnvloed ook mekaar, wat tot gevolg het dat die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof, onderwysersmoraal op direkte en indirekte maniere beïnvloed. Vanuit die data is dit duidelik dat die vlakke van onderwysersmoraal en skoolklimaat geneig is om saam te styg en te daal. Daar is verder gevind dat 'n faktor wat 'n invloed het op die skoolklimaat, indirek die onderwysersmoraal kan beïnvloed, en andersom.

6.3.2 BEVINDINGE EN GEVOLGTREKKINGS UIT DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

6.3.2.1 PRIMÊRE BEVINDINGE

'n Aantal interpretasies en bevindings is in die vorige hoofstuk gemaak, wat daartoe lei dat verskeie belangrike primêre gevolgtrekkings gemaak kan word. Die ontleding, herskrywing, opsomming en kategorisering van die rou data tot betekenisvolle kernidees, asook die identifikasie van patrone en neigings wat na vore gekom het, bevorder en vergemaklik die proses om akkurate, sinvolle gevolgtrekkings vanuit die bevindings te maak. Die opinies en ervarings van die deelnemers, hul beskrywings van die situasies by hul onderskeie skole en die waarneming van die navorser is konstant en vorm 'n patroon wat die navorser in staat stel om die volgende gevolgtrekkings te kan maak:

- Die primêre gevolgtrekking wat gemaak kan word wat verband hou met die hooftema van die navorsing, is dat 'n skoolhoof met 'n goeie, suksesvolle leierskapstyl en bestuursvaardighede, 'n positiewe invloed het op die gesondheid van die skoolklimaat, sowel as op die moraalvlakke van die onderwysers. 'n Skoolhoof met 'n swak, onsuksesvolle leierskapstyl en bestuursdinamika het 'n negatiewe impak op die gesondheid van die skoolklimaat by 'n skool, sowel as op die moraalvlakke van die onderwysers.
- Dus kan die finale gevolgtrekking gemaak word dat die leierskaps- en bestuursdinamika van 'n skoolhoof 'n direkte invloed het op die gesondheid van die skoolklimaat by 'n skool, sowel as op die moraal van die onderwysers by 'n skool. Verder beïnvloed die gesondheid van die skoolklimaat ook die onderwysers se moraal, en anders om, wat tot gevolg het dat die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof onderwysers- moraal op direkte en indirekte manier kan beïnvloed.
- Vanuit die data kan daar wel 'n positiewe verwantskap geïdentifiseer word tussen die waargenome graad van sukses van die skoolhoof se leierskap en die gesondheid van die skoolklimaat, tussen die gesondheid van die heersende skoolklimaat by 'n skool en die vlak van onderwysersmoraal by

daardie skool, en ook tussen die waargenome sukses van die skoolhoof se leierskap en die vlak van onderwysersmoraal by daardie skool.

- Verder kan afgelei word dat 'n skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika die belangrikste rol speel in die bepaling van die skoolklimaat wat by 'n skool heers, en ook in die bepaling van onderwysersmoraal by 'n skool.
- Die skoolklimaat en onderwysersmoraal wat by die skool heers, het ook 'n wedersydse invloed. Vanuit die data is dit duidelik dat die vlakke van onderwysersmoraal en skoolklimaat geneig is om saam te styg en te daal.
- Daar is egter bevind dat daar eksterne faktore is wat ook 'n invloed op die skoolklimaat uitoefen en op die moraalvlakke van onderwysers inwerk. Voorbeelde hiervan is verhoudings met kollegas, persoonlike omstandighede, die skool se finansiële situasie, vakinhoud en die skoolstelsel, ouers en, veral, die leerders se prestasies en dissipline.

Een van die doelwitte van die studie was om die deurleefde ervaring van die onderwysers te bepaal van die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika en die skeep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir 'n hoë onderwysersmoraal. Na aanleiding van die data wat van die respondente ingesamel is, die bevindings wat gemaak is, en gevolgtrekkings wat in die voorafgaande paragrawe bespreek is, kan die volgende navorsingsvraag beantwoord word:

- Die deurleefde ervaring van onderwysers in verband met die leierskaps- en bestuursvaardighede van die skoolhoof om 'n gesonde skoolklimaat bevorderlik vir 'n hoë onderwysersmoraal te skeep.

Die respondente van skool A is van mening dat hul skoolhoof 'n onbekwame, onsuksesvolle leier is as gevolg van sy outokratiese leierskapstyl en die outokratiese wyse waarop daar besluite in die skool geneem word. Volgens die respondente tree skoolhoof A nie altyd konsekwent op nie en is daar respondente wat voel dat dissiplinêre aksies teen leerders wat oortree, swak hanteer word, swak beplanning geskied, nie veel erkenning aan personeel gegee word vir prestasies nie en bestaan daar 'n misplaaste fokus op kultuur en sport, in plaas van akademie. Daar kan dus 'n

afleiding gemaak word dat hierdie skoolhoof 'n oneffektiewe leier is met onsuksesvolle leierskaps- en bestuursvaardighede. Die oneffektiewe en swak leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoof A gaan gepaard met 'n duidelike negatiewe, swak skoolklimaat en 'n swak onderwysersmoraal wat by skool A heers. Die onderwysers van hierdie skool is oor die algemeen ongelukkig, depressief en gestres en praktiseer by 'n skool waar samewerking onder die personeel ontbreek en swak dissipline onder leerders voorkom.

Na aanleiding van die deurleefde ervarings van die onderwysers wat by skool B werksaam is, is dit duidelik dat skoolhoof B 'n goeie, effektiewe en suksesvolle leier is en suksesvolle leierskaps- en bestuursdinamika openbaar. Die onderwysers van hierdie skool wat as respondente op getree het, is van mening dat daar verskeie faktore is wat daartoe bydra dat hul hoof 'n effektiewe leier is: sy deelnemende bestuurstyl, die demokratiese wyse waarop besluitneming plaasvind, die effektiewe hantering van dissiplinêre aangeleenthede, konsekwentheid en regverdigheid wat deurgaans geskied, goeie beplanning, erkenning aan prestasies, die akademiese en emosionele ondersteuning wat hy bied en dat hy hoofsaaklik fokus op die akademiese vordering van die leerders. Die onderwysers van skool B se gemoedstoestand en houding word deur al die respondente beskryf as positief. Hierdie onderwysers is so gelukkig met hul werksomstandighede dat nie een sy/haar skool sal verlaat of van beroep sal wil verander nie, tensy 'n geleentheid tot bevordering na vore kom.

'n Ander doelwit van die studie was om die skoolhoof se beleving van sy taak in die skep van 'n gesonde skoolklimaat om onderwysersmoraal te bevorder te bepaal. Die empiriese ondersoek en die bevindings en gevolgtrekkings wat gemaak is, vanuit veral die hoofde se deelname aan die semi-gestruktureerde onderhoude, dra by tot die beantwoording van hierdie navorsingsvraag. Dit sal kortliks bespreek word:

- Die skoolhoof se beleving van sy taak in die skepping van 'n gesonde skoolklimaat om onderwyser moraal te bevorder.

Die skoolhoof van skool A is van mening dat 'n gemaklike, ontspanne skoolklimaat 'n gesonde skoolklimaat beskryf, wat sal lei tot 'n goeie onderwysersmoraal. Volgens

skoolhoof A is daar verskeie faktore wat 'n rol speel in die bepaling van die skoolklimaat, naamlik finansiële aspekte, soos die vergoeding van onderwysers, die hoeveelheid onderwysers wat aangestel is by 'n skool, die hulpbronne en luukshede wat beskikbaar is in die klaskamer en die dissipline van die leerlinge in die klaskamers. Die skoolhoof is van mening dat dit moeilik is om 'n gesonde skoolklimaat te skep weens die finansies van die skool wat beperk is vanweë die sosio-ekonomiese klimaat in die omgewing waar die skool geleë is. Hy is ook van mening dat die dissipline van die leerders by sy skool onder beheer is vanweë die aanstelling van 'n dissiplinêre hoof wat alle dissiplinêre aangeleenthede hanteer. Volgens die onderwyserrespondente is hierdie dissiplinêre hoof sêlf ook 'n onderwyser wat verskeie vakke aanbied, en bestaan die behoefte dus steeds om 'n leerkrag aan te stel wat slégs die verantwoordelikheid het om dissiplinêre kwessies te hanteer.

Die skoolhoof van skool B verwys na 'n ondersteunende, rustige atmosfeer waar die bestuur ag slaan op persoonlike probleme sowel as insette van die onderwysers as basis om 'n positiewe skoolklimaat te vorm. Volgens skoolhoof B is dit duidelik dat bestuursfaktore, veral die implementering van deelnemende bestuur, die grootste rol in die bepaling van die skoolklimaat speel. Hy is van mening dat die belangrikste faktore wat skoolklimaat bepaal, die bestuursdinamika van die skoolhoof is, spesifiek 'n demokratiese bestuurstyl, gevolg deur dissipline en prestasies van leerders, finansiële aspekte van die skool en die invloed van ouers. Hy beklemtoon dit dat daar op die personeel se belange gefokus moet word in terme van konsekwente besluite, eerlikheid teenoor die personeel, deelnemende besluitneming, gelyke verdeling van werkslas, waardering te toon vir pogings van onderwysers en deur geleenthede te bied aan onderwysers om op professionele vlak te ontwikkel. Volgens die onderwyserrespondente van skool B is die onderwysers by hierdie skool baie positief, gedrewe, tevrede en gelukkig om as opvoeders werksaam te wees by die skool.

6.3.2.2 SEKONDÊRE GEVOLGTREKKINGS

Verskeie interessante sekondêre gevolgtrekkings kan uit die data gemaak word wat dien om 'n beter beeld te skep van die werklikhede by skole in Suid-Afrika. Hierdie

gevolgtrekkings help om die komplekse verhoudings tussen die skoolhoof en personeel beter te beskryf en bied ook meer konteks aan die beskrywing van die impak wat die bestuursdinamika van die skoolhoof het op die skoolklimaat en onderwysersmoraal.

Die navorser kon 6 afsonderlike sekondêre gevolgtrekkings maak, wat vervolgens afsonderlik bespreek word:

- Daar is bevind dat die skoolhoof nie noodwendig ten volle bewus is van die gesondheid van die skoolklimaat of die vlak van die moraal onder die onderwysers by die skool nie. Terwyl beide skoolhoofde positiewe skoolklimaat en hoë moraalvlakke by hul skole beskryf het, was net een van die skoolhoofde korrek in sy afleidings oor sy skool se klimaat en personeel. Die ander skoolhoof het heeltemal 'n ander siening gehad as die personeel oor die gesondheid van die klimaat en die moraalvlakke van personeel en navorser se persoonlike waarneming kan bevestig dat daardie siening nie akkuraat is nie.
- Die gevolgtrekking kan gemaak word dat onderwysers gelukkiger is wanneer hul skoolhoof gefokus is op die akademiese prestasie van die leerders eerder as op sport of kulturele aktiwiteite. Die meerderheid van onderwysers sien hul rol in die eerste plek as opvoeders wat 'n verskil kan maak in leerders se lewens en in die gemeenskap, en is dus gefokus op die akademiese aspekte van hul beroep. Die rede hoekom die meeste onderwysers die beroep betree het, is omdat hulle wou klas gee, en hul werkstevredenheid en moraal word versterk deur leerders in die klaskamer op te voed. 'n Skoolhoof wat al die onderwysers in hul akademiese take ondersteun en prys vir hul harde werk as opvoeders eerder as om dit as 'n gegewe te neem, sal 'n groot verbetering in die algemene onderwysersmoraal te weeg bring, terwyl 'n skoolhoof wat fokus op die handjie vol onderwysers wat goeie sportuitslae met hul spanne behaal of kulturele aktiwiteite organiseer, negatief kan inwerk op die moraal van die meerderheid van onderwysers wat voel die primêre taak van 'n onderwyser op die akademiese prestasie van leerders behoort te fokus.
- Dit is bevind dat die hoof se bestuurstyl, en hoe hy die besluitnemingsproses behartig, 'n belangrike impak het op onderwysersmoraal en die skoolklimaat.

Onderwysers waardeur dit wanneer 'n hoof 'n demokratiese, deelnemende leierskapstyl ten toon stel en hul vryheid bied om keuses te maak en onderrig te gee op 'n manier wat vir hulle gemaklik is. Dit het 'n baie goeie impak op onderwysersmoraal wanneer hul voel dat hul opinies en insette saak maak en dat hul op hul eie manier 'n belangrike bydrae lewer tot die besluitnemingsproses. Dit het egter 'n negatiewe impak op onderwysersmoraal wanneer die besluitnemingsproses by die skool outokraties geskied en onderwysers geen sê het in besluite wat hulle raak nie.

- Daar is tot die gevolgtrekking gekom dat finansiële voordele vir onderwysers nie so belangrik is vir moraal as erkenning van bestuur vir prestasies en harde werk wat gelewer is nie. Sommige skoolhoofde is egter onder die indruk dat finansiële vergoeding die belangrikste motiveerder is vir onderwysers om hul take suksesvol af te handel en goeie prestasies te behaal. Skoolhoofde mag 'n swak finansiële situasie en swak vergoeding van onderwysers blameer vir hul swak moraal, terwyl hul eie leierskap 'n veel groter rol speel in die bepaling van moraal. Indien 'n skoolhoof onderwysers prys en erken vir hul goeie werk, prestasies en die groot hoeveelheid onbetaalde ekstra werk wat hul insit, sal dit 'n groter impak hê om hul moraal te versterk as om hulle meer te betaal of ekstra te vergoed vir buitemuurse aktiwiteite.
- Die afleiding kan gemaak word dat die kwaliteit van die kommunikasie wat by skole voorkom, en die vlak van kontrole wat uitgeoefen word, nie noodwendig 'n verwantskap toon met die gesondheid van die skoolklimaat, of die vlak van onderwysersmoraal by daardie skool, nie. Die goeie, gereelde, deeglike en duidelike kommunikasie en kontrole wat by beide skole na vore gekom het, gaan gepaard met 'n gesonde skoolklimaat en onderwysersmoraal by die een skool en 'n negatiewe skoolklimaat en onderwysersmoraal by die ander. Dus is daar nie 'n duidelike verband geïdentifiseer tussen die effektiwiteit van kommunikasie en kontrole tussen die leierskap en die onderwysers en die onderwysers se moraalvlakke en die gesondheid van die skoolomgewing nie. Die effektiwiteit van kommunikasie en kontrole deur bestuur kan ook nie gebruik word as 'n aanduiding van die gesondheid van die skoolklimaat of vlak van onderwysersmoraal wat heers by 'n skool nie. Deur die loop van die data-insamelingsproses, het navorser spesifiek vrae oor kommunikasie en

kontrole ingesluit omdat daar veronderstel was dat hierdie aspekte van die skoolhoof se leierskap moontlik 'n konstante belangrike rol mag speel by die bepaling van onderwysersmoraal en skoolklimaat, wat toe geblyk het onwaar te wees. Goeie kommunikasie en kontrole deur die bestuur mag nogsteeds 'n impak hê op skoolklimaat en onderwysersmoraal by sommige skole.

- Die studie het bevind dat die gesondheid van die skoolklimaat en vlakke van onderwysersmoraal by skool A oor die algemeen afgeneem het oor die laaste 20 jaar. Respondente wat al 'n geruime tyd onderwys gee, het beskryf dat hul gelukkiger was in hul posisie as onderwyser en dat die skoolomgewing 'n rustiger, meer geordende plek was in hul vroeër jare van klas gee. Die meeste van hierdie onderwysers is nogsteeds werksaam by dieselfde skool as waar hulle begin het en het 'n algehele afname in onderwysersmoraal en gesondheid van die skoolklimaat by dieselfde skool beskryf. Hierdie konstante afname kan nie alleen toegeskryf word aan die skoolhoofde se bestuursdinamika of effektiwiteit nie. Dit lei daartoe dat die gevolgtrekking gemaak kan word dat een of meer van die eksterne faktore wat skoolklimaat en onderwysersmoraal beïnvloed, in die algemeen oor die jare by skool A verswak het. Alhoewel dit nie binne die omvang van hierdie studie val om die spesifieke redes vir die konstante afname te identifiseer nie, kan die navorser die afleiding maak dat dit 'n kombinasie is van leerders wat swakker dissipline toon en prestasies behaal, 'n verswakking in die skoolstelsel as geheel en ekonomiese en finansiële faktore.

6.4 PRAKTIESE AANBEVELINGS

Onderwysers wat deel geneem het aan die studie, het die volgende aanbevelings aan die skoolhoofde gemaak na aanleiding van hul ervaring en wat hul verwag van 'n onderwysleier:

- Effektiewe kommunikasie is belangrik. Die skoolhoof moet daagliks met die onderwysers kommunikeer sodat elkeen weet wat die taak op hande is en weet wat van hom/haar verwag word.

- Maak onderwysers deel van die besluitnemingsproses. Moenie daarna besluite verander sonder om die onderwysers in die saak te ken nie.
- Wees te alle tye konsekwent.
- Wees sigbaar. Moenie vanuit die kantoor die skool bestuur nie. Laat onderwysers en leerders sien dat die skoolhoof 'n aktiewe rol beklee in die daaglikse aktiwiteite van die leerders en onderwysers.
- Gee erkenning aan onderwysers, hetsy verbaal of skriftelik sodat hul gewaardeer voel.
- Die skoolhoof moet te alle tye die onderwyser ondersteun tydens konfrontasies met ouers en leerders. Die onderwyser kan agterna, in 'n private gesprek, aangespreek word.
- Wees reguit en eerlik. Wanneer iets onvanpas gebeur het of 'n individu oortree het, moet die hoof nie veralgemeen en die hele personeel aanspreek nie. Voer 'n gesprek met die individu op wie die saak betrekking het.
- Wees bereid om enige opdrag wat aan onderwysers gedelegeer is, ook self as skoolhoof uit te voer. Die skoolhoof moet hom/haar dus in die posisie van die onderwyser plaas.
- Wees professioneel en vertrou onderwysers in hul daaglikse onderrigtaak.
- Respekteer die tyd van onderwysers.
- Sport en kultuur moenie akademiese prioriteite in 'n skool oorheers nie.
- Dissiplinêre aangeleenthede met leerders moet nie inbraak maak op die onderrigtyd van die onderwyser nie. Stel 'n persoon aan wat hierdie taak kan behartig.
- Die skoolhoof moet verder bewus gemaak word van die belangrikheid van die skoolklimaat en onderwysersmoraal weens die feit dat sy/haar ervaring hiervan nie altyd realisties is nie. Die skoolhoof moet maniere vind om die skoolklimaat en onderwysersmoraal te meet hetsy deur die onderwysers self

op 'n vertroulike of anonieme basis, hetsy deur gebruik te maak van eksterne opinies.

Na aanleiding van die data verkry uit die narratiewe raamwerk en opstel wat die onderwysers voltooi het, kan die volgende aanbevelings gemaak word ten opsigte van die skoolbestuur:

- Skoolhoofde en onderwysers in bestuursposisies moet gereeld op verrykingskursusse gaan, sodat hul bestuursvaardighede opgeskerp kan word om sodoende 'n gesonde skoolklimaat te skep wat 'n hoër onderwysersmoraal sal bevorder.
- Aanstelling van personeel moet gegrond wees op toepaslike kwalifikasies en praktiese onderwyserervaring. Indien 'n onderwyser byvoorbeeld Wiskunde as vak wil aanbied, moet hy/sy gekwalifiseerd wees in daardie betrokke vak.
- Erken die hulpbronbehoefte van die personeel en begroot daarvolgens: skryfbehoeftes én fisiese fasiliteite in die klaskamer.
- Die onderwyser-leerder-verhouding moet aandag geniet om nie net die kwaliteit van onderrig en leer te verbeter nie, maar ook om die werkslas van onderwysers te verlig.
- Nasionale en provinsiale onderwysdepartemente en kurrikulumontwikkelaars moet die sillabusse van die Departement van Verdere Onderwys en Opleidingsfase hersien. 'n Verkorte sillabus sal verseker dat leerders die werk bemeester en sal voorkom dat onderwysers moet jaag om die werk betyds af te handel wat tot 'n swakker gehalte onderrig kan lei. Dit sal ook die werkslading en spanning by onderwysers verminder wat tot 'n hoër moraal kan lei.

6.5 BEPERKINGE VAN DIE NAVORSING

Die volgende beperkinge van hierdie navorsing kan gerapporteer word:

- Hierdie navorsing is beperk tot 'n baie klein gebied in Pretoria, in die Tshwane-Wes-distrik, waarby slegs twee onderwysinrigtings betrokke was.

- Die twee skole wat as navorsingsinrigtings gebruik is, het dieselfde sosio-ekonomiese status. Dit sal interessant wees om te sien of die navorsingsbevindinge korreleer met studies wat behartig is by skole wat geleë is in gebiede met 'n hoër sosio-ekonomiese status.
- Dit fokus op die deurleefde ervaring van onderwysers in verband met die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof om 'n gesonde skoolklimaat bevorderlik vir 'n hoë onderwysersmoraal te skep. Slegs agt onderwysers maak egter 'n onbeduidende klein persentasie van die onderwysgetalle in Pretoria, Gauteng uit.
- Die bevindinge van die navorsing word bepaal deur die navorsingsinrigting wat bestudeer word. Elke skool is uniek ten opsigte van sy omgewing en ook die skoolbestuur en kan veroorsaak dat resultate verskil. Dus, weens die kwalitatiewe aard van die studie, kan die resultate van die navorsing nie veralgemeen word tot die groter populasie nie.
- Die resultate van die narratiewe raamwerk kan beïnvloed word deur die lengte van die narratiewe raamwerk, en die moontlikheid ontstaan dat die respondent die sinne vinnig voltooi het om die taak op hande spoedig af te handel.

6.6 VOORSTELLE VIR VERDERE NAVORSING

In die lig van die beperkinge van hierdie studie, word 'n omvangryker studie aanbeveel, sodat meer lig op bogenoemde onderwerp gewerp kan word.

Die volgende aspekte van die studie benodig meer in diepte navorsing:

- Vir toekomstige navorsing kan leerderprestasie gekoppel word aan die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof en die impak wat dit het op onderwysersmoraal. Dit sal die bestaande kennis oor die onderwerp uitbrei.
- 'n Groot skaalse studie, met 'n groter teikengroep en verskillende eienskappe, asook verskillende skole soos privaatskole en staatskole wat in die platteland en stedelike gebiede geleë is, mag interessante resultate lewer.

- Deur 'n kwantitatiewe studie te doen kan die resultate veralgemeen word om 'n groter populasie te ondervang en sodoende tendense in die huidige onderwyssituasie uit te wys.
- 'n Vergelykende studie waar verskillende geslagte as skoolhoof praktiseer.
- 'n Opnamestudie kan met die leerders van 'n skool uitgevoer word om die leerder se persepsie oor die skoolklimaat en leierskaps- en bestuursdinamika te bepaal.

6.7 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk het die navorsingsbevindings, soos dit verband hou met die relevante literatuur, bespreek, navorsingsvrae beantwoord, praktiese aanbevelings gemaak, die beperkinge van die navorsing bespreek en voorstelle vir verdere navorsing gedoen.

Die skoolhoof se leierskapsgedrag het 'n meetbare impak gehad op skoolklimaat wat weer op sy beurt onderwysersmoraal beïnvloed het. Die skoolhoof se leierskapsgedrag het ook direk onderwysersmoraal beïnvloed wat weer 'n impak het op die skoolklimaat. Na aanleiding van die data-analise is daar tot die primêre gevolgtrekking gekom dat die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika die belangrikste faktor is wat die gesondheid van die skoolklimaat en onderwysersmoraal bepaal.

'n Positiewe atmosfeer en gesonde skoolklimaat is noodsaaklik om effektiewe onderrig en leer te verseker, wat as die kernbesigheid van 'n skool beskou word. Aangesien onderrig en leer afhanklik is van onderwysers, moet die onderwysersmoraal aandag geniet. Positiewe onderwysers skep 'n leeromgewing wat die akademiese vordering van leerders optimaal sal bevoordeel. Dit is dus belangrik dat die skoolhoof en skoolbestuur bewus is van die verskeie faktore wat die skoolklimaat, asook die onderwysersmoraal, beïnvloed sodat dit aangespreek kan word ten einde sukses en volhoubaarheid by die skool te verseker. Die primêre rolspeler is die skoolhoof se leierskaps- en bestuursdinamika. Daar bestaan egter ook ander sekondêre faktore, wat glad nie te make het met die skoolhoof se

bestuursdinamika nie, maar wat 'n merkbare, alhoewel kleiner, impak het op die skoolklimaat en onderwysersmoraal - én wat weer, omgekeerd, op húl beurt deur skoolklimaat en onderwysersmoraal beïnvloed kan word. Die sekondêre faktore, wat 'n invloed het op die skoolklimaat en onderwysersmoraal, is: leerderdissipline en prestasie, die skool se finansiële situasie, ouers, kollegas en die res van die skool se bestuur. Al hierdie rolspelers beïnvloed mekaar op verskeie maniere en dit is van kardinale belang dat skoolhoofde bewus gemaak word van, en ag slaan, op die impak wat hul leierskaps- en bestuursdinamika, en ander faktore, het op skoolklimaat en onderwysersmoraal om, uiteindelik, suksesvolle, effektiewe leer te bewerkstellig.

BRONNELYS

- ADDISON, R. & BRUNDRETT, M. 2008. Motivation and demotivation of teachers in primary schools: the challenge of change. *Education 3-13: International Journal of Primary, Elementary and Early Years Education*, vol.36, no.1:79-94.
- ADLAM, R. 2003. *This Complex Thing, Leadership, in Police Leadership in the Twenty-First Century*. Winchester: Waterside Press:204-222.
- ANAFARA, J. & BROWN, K. & MANGIONE, T. 2002. Qualitative Analysis on Stage: Making the research process more public. *Educational Researcher*, vol.31, no.7:28-38.
- ANGELLE, P.S. 2006. Instructional leadership and monitoring: Increasing teacher intent to stay through socialization. *National Association of Secondary Principals*, vol.90:318-334.
- ASMAL, K. 2001. Onnie-uittog. *Aanlyn*, 18 Februarie. [Toegang 2012-01-06].
- BARKER, B. 2003. The Leadership Paradox: Can School leaders transform student outcomes? *School Effectiveness and School Improvement*, vol.18, no.1:21-43.
- BASS, B.M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, vol.18, no.3:19-31.
- BBC NEWS. 2007. *Teachers 'quit jobs' in thousands*. [Aanlyn]. Beskikbaar: http://news.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/uk_news/education/7161071.stm [Toegang 2012-09-12].
- BEELD. 2011. Skole se bestuur dra ook by tot frustrasie. *Aanlyn*, 2011-02-08. [Toegang 2012-01-06].
- BLACK, W.R. 2008. The contradictions of high-stakes accountability "success": A case study of focused leadership and performance agency. *International Journal of Leadership in Education*, vol.11:1-22.
- BLAKE, R. & MOUTON, J. 1985. In: Relationships between measures of leadership and school climate, Kelley, R.C. & Thornton, B. & Daugherty, R. 2005. *Education-Indianapolis then Chula Vista*, vol.126, no.1:1-7.

BLASE, J. & KIRBY, P.C. 2000. *Bringing out the best in teachers: What effective principals do*. California: Corwin Press.

BRENNEN, A.M. 2002. Leadership Styles. Nassau. [Aanlyn]. Besikbaar: <http://www.soencouragement.org/leadership-styles.htm> [Toegang 2014-11-12].

BRIDGES, M. 2009. *Teachers' Perceptions on Aspects of Working Conditions that Affect Morale in one High School Setting*. Phd thesis. United States: Northcentral University.

BRYK, A.S. *et al.* 2010. *Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

BUSH, T. 2007. Educational leadership and management: theory, policy and practice. *South African Journal of Education*, vol.27, no.3:391-406.

BUSH, T. & BELL, L. 2002. *The principles and practice of educational management*. Sage.

CELIK, V. 2012. Moral leadership in school organization. *African Journal of Business Management*, vol.6, no.28:8235-8242.

CHAN, D.W. 2008. Emotional intelligence, self-efficacy, and coping among Chinese prospective and in-service teachers in Hong Kong. *Educational Psychology*, vol.28:397-408.

CHANG, M.L. 2009. An appraisal perspective of teacher burnout: examining the emotional work of teachers. *Educational Psychology Review*, vol.21:193-218.

CHAPLAIN, R.P. 2008. Stres and psychological distres among trainee secondary teachers in England. *Educational Psychology*, vol.28:195-209.

CHIBBER, M.L. 1993. *Leadership*. Anantpur: Sri Sathya Sai Book and Publications Trust.

CLEARY, S. 2003. *The communication handbook*. Paarl: Paarl print.

COETZEE, S. 2003. Research ethics: A strategy for promoting professional ethics. *Perspectives in Education*, vol.21, no.2:113-125.

- COHEN, J. 2006. Social, emotional, ethical and academic education: Creating a climate for learning, participation in democracy and well-being. *Harvard Educational Review*, vol.76, no.2:201-237.
- COHEN J. 2009. School Climate: Research, Policy, Practice, and Teacher Education. *Teachers College Record*, vol.111, no.1:180-213.
- COHEN, L. 2005. Principals play key part in teachers' job satisfaction. *Aanlyn*, 2005-08-27:4. [Toegang 2011-02-26].
- COLLINGRIDGE, D.S. & GANTT, E.E. 2008. The Quality of Qualitative Research. *American Journal of Medical Quality*, vol.23:389-395.
- COLLINS, V.L. 2001. *Emotional intelligence and leadership success*. Phd thesis. Lincoln: University of Nebraska.
- CRESWELL, W.J. 2003. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- CRESWELL, W.J. 2008. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative research*. 3rd ed. USA: Pearson, Merrill Prentice Hall.
- CRONJE, G.J. & DU TOIT, G.S. & MARAIS, A. & MOTLATLA, M.D.C. 2004. *Introduction to Business management*. 6th ed. Cape Town: Oxford University Press.
- CSEE. 2010. School Climate Research Summary. *Center for Social and Emotional Education*. [Aanlyn]. Beskikbaar: www.schoolclimate.org [Toegang 2013-01-17].
- DALY, A.J. 2009. Rigid response in an age of accountability: The potential of leadership and trust. *Educational Administration Quarterly*, vol.45:168- 216.
- DARESH, J.C. 2006. *Beginning the principalship: A practical guide for new school leaders*. Corwin Press.
- DE VRIES, R.E. 2010. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, vol.25, no.3:367-380.

- DONALD, D. & LAZARUS, S. & LOLWANA, P. 2004. *Educational Psychology in Social Context*. 2nded. South Africa: Oxford University Press.
- DUFF, P.A. & BELL, J.S. 2002. Narrative research in TESOL: Narrative inquiry: More than just telling stories. *TESOL Quarterly*, vol.36, no.2:207-213.
- DU PREEZ, P. 2007. SA het bloot nie meer genoeg onderwysers. *Aanlyn*, 2007-05-11. [Toegang 2012-01-06].
- EARLEY, P. & WEINDLING, D. 2004. *Understanding school leadership*. Sage.
- ELLENBERG, F.C. 1972. Factors Affecting Teacher Morale. *NASSP Bulletin*, vol.56, no.12:76.
- ERLANDSON, D.A. 1993. *Doing naturalistic inquiry: a guide to methods*. London: Sage.
- EVANS, L. 1998. *Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation*. London: Paul Chapman.
- EVANS, L. 1999. *Managing to Motivate: A Guide for School Leaders*. London: Cassell.
- EVANS, L. 2001. Delving Deeper into Morale, Job Satisfaction and Motivation among Education Professionals: Re-examining the Leadership Dimension. *Education Management Administration & Leadership*, vol.29, no.3:291.
- FILARDO, M. 2008. Good buildings, better schools: An economic stimulus opportunity with long-term benefits. *The Economic Policy Institute Briefing Paper No. 216*. Washington, DC: National Clearing House for Educational Facilities.
- FINK, A.S. 2000. The Role of the Researcher in the Qualitative Research Process. A Potential Barrier to Archiving Qualitative Data. *Forum: Qualitative social research*, vol.1, no.3.
- FINN, C.E. 2002. Bureaucracy and School Leadership- Policy research organization Public Agenda survey on finding strong leaders for schools. *Reason*. [Aanlyn].
Beskikbaar: http://findarticles.com/p/articles/mi_m1568/is_1_34/ai_84841777/
[Toegang 2011-08-18].

FREY, J.H. & OISHI, S.M. 1995. *How to conduct interviews by telephone and in person*. Thousand Oakes, CA: Sage.

FRY, L. W. 2003. Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, vol.14, no.6:693-727.

GERBER, P. D. & NEL, P. S. & VAN DYK, P. S. 1996. *Menslike hulbronbestuur*. Internasionale Thomson Publikasie:Suid-Africa.

GLESNE, C. 2006. But Is It Ethical? Learning to Do Right. *Becoming qualitative researcher*. USA: Pearson:129-146.

GOLAFSHANI, N. 2003. Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, vol.8, no.4:597-607.

GRAYSON, J.L. & ALVAREZ, H.K. 2008. School climate factors relating to teacher burnout: A mediator model. *Teaching and Teacher Education*, vol.24:1329-1363.

GREENBERG, J. & BARON, A. 1993. *Behaviour in organisations: understanding and managing the human side of work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hill.

GREENBERG-WALT, C.L. & ROBERTSON, A.G. 2001. *The future of leadership: today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. San Francisco: Jossey-Bass:139-157.

GRONN, P. 2000. Distributed Properties: A New Architecture for Leadership. *Educational Management and Administration*, vol.28, no.3:317.

GRUENERT, S. 2008. School culture, school climate: They are not the same thing. *Principal-Arlington*, vol.87, no.4:56.

HALLINGER, P. 2003. Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of education*, vol.33, no.3:329-352.

HALLINGER, P. & HECK, R. 2010. Collaborative leadership effects on school improvement: Integrating unidirectional- and reciprocal effects models. *The Elementary School Journal*, vol.111, no.2:1-30.

- HALPIN, A.W. 1966. *In: The relationship between leadership style and school climate in Botswana Secondary Schools*, Oyetunji, C.O. 2006. Phd thesis. South Africa: University of South Africa
- HANSSON, P.H. & ANDERSEN, J.A. 2007. The Swedish Principal: Leadership Style, Decision-Making Style, and Motivation Profile. *International Electronic Journal for Leadership in Learning*, vol.11, no.8.
- HARIRI, H. & MONYPENNY, R. & PRIDEAUX, M. 2012. Principalship in an Indonesian school context: can principal decision-making styles significantly predict teacher job satisfaction? *School Leadership & Management*, vol.32, no.5:453-471.
- HARRIS, A. *et al.* 2003. Teachers' perspectives on effective school leadership. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, vol.9, no.1:61-11.
- HARRIS, S.L. & LOWERY, S. 2002. A View from the Classroom. *Educational leadership*, vol.58, no.8:64-65.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. 1979. *In: A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks*, Bolden, R. *et al.* 2003. Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre, Centre for Leadership Studies, University of Exeter, UK.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. & NATEMEYER, W.E. 1979. Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group and Organization Studies*, vol.4, no.4:418.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. & JOHNSON, D.E. 2001. *Management of organisational behaviour: leading human resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- HEYSTEK, J. & NIEMANN, R. & VAN ROOYEN, J. & MOSOGE, J. & BIPATH, K. 2008. *People leadership in education*. Johannesburg: Heinemann Publishers.
- HOFSTRAND, C.S. 2003. Taking your school's temperature: How school climate affects students and staff. *American School Counselor Association*. [Aanlyn].
Beskikbaar: <http://www.schoolcounselor.org/files/school%20climate.pdf> [Toegang 2013-07-16].
- HONG, J. 2010. Pre-service and beginning teachers' professional identity and its

relation to dropping out of the profession. *Teaching and Teacher Education*, vol.26:1530-1543.

HOPKINS, D. & WEST, M. & AINSCOW, M. 1996. *Improving the Quality of Education for All*. London: David Fulton Publishers.

HOWARD, W.C. 2005. Leadership: Four styles. *Education*, vol.126:384-391.

HOY, W.K. & FORSYTH, P.B. 1986. *Effective Supervision: Theory and Practice*. New York: Random House.

HOY, W.K & MISKEL, C.G. 2001. *Education AdministrationL Theory Research and Practice*. 6thed. New York: McGraw-Hill.

HOY, W.K. & SABO, D. 1998. *Quality Middle School: Open and Healty*. California: Corwin Press Inc.

HOYLE, E. 2001. Teaching: Prestige, status and esteem. *Educational Management, Administration and Leadership*, vol.29, no.2:139-152.

HUBER, S.G. 2004. School leadership and leadership development: Adjusting leadership theories and development programs to values and the core purpose of school. *Journal of Educational Administration*, vol.42, no.6:669-684.

HUFFMAN, J. & JACOBSON, A. 2003. Perceptions of professional learning Communities. *International journal of leadership in education*, vol.6, no.3:238-250.

HUNTER-BOYKIN, H.S. & EVANS, V. 1995. The relationship between high school principals' leadership and teachers' morale. *Journal of Instructional Psychology*, vol.22, no.2:152-162.

HURLEY, J.C. 2001. The Principalship: Less May Be More. *Education week*, vol.20,no.37:37-39.

JACKSON, D. 2000. The School Improvement Journey: perspectives on leadership, *School Leadership and Management*, vol.20, no.1:61-79.

JOHNSON, R.B. & ONWUEGBUZIE, A.J. 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, vol.33, no.7:14-26.

JOUBERT, R. 2005. *In: First steps in research*, Maree, K. 2007. Pretoria: Van Schaik Publishers.

JOUBERT, R. & PRINSLOO, I.J. 2013. *Creating safe and effective classrooms*. Pretoria: Van Schaik Publishers.

KELLY, R.C. 2005. Relationships between measures of leadership and school climate. *Education*. [Aanlyn] Beskikbaar: http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3673/is_200510/ai_n15641817/print [Toegang 2014-07-16].

KERRY, T. & MURDOCK, A. 1993. Education managers as leaders: some thoughts on the context of the changing nature of schools. *School Organisation*, vol.13, no.3:221-230.

KROON, J. 1991. *Algemene bestuur*. Pretoria: Haum.

LACEY, A. & LUFF, D. 2001. *Qualitative data analysis*. Sheffield: Trent Focus.

LAMBERT, L. 2002. A Framework for Shared Leadership. *Educational Leadership*, vol.59, no.8:37-40.

LEEDY, P.D. & ORMROD, J.E. 2005. *Practical research*. Columbus, OH: Pearson Merrill Prentice Hall.

LEHR, C. 2004. Positive school climate: Information for educators. *Helping Children at Home and School II: Handouts for Families and Educators*. [Aanlyn] Beskikbaar: http://www.nasponline.org/communications/spawareness/schclimate_ho.pdf [Toegang 2014-07-16].

LEITHWOOD, K. & MCADIE, P. 2007. Teacher working conditions that matter: Evidence for change. *Education Canada*, vol.47, no.2:42-45.

LEITHWOOD, K.A. & RIEHL, C. 2003. What we know about successful school leadership. *National College for School Leadership*. [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/randd-leithwood-successfulleadership.pdf> [Toegang 2013-07-13].

- LITTRELL, P.C. & BILLINGSLEY, B.S., & CROSS, L.H. 1994. The effects of principal support on special and general educators' stress, job satisfaction, school commitment, health, and intent to stay in teaching. *Remedial and Special Education*, vol.15:297–310.
- LIU, X. S. & RAMSEY, J. 2008. Teachers' job satisfaction: Analyses of the teacher follow-up survey in the United States for 2000-2001. *Teaching and Teacher Education*, vol.24:1173-1184.
- LUMSDEN, L. 1998. ERIC Clearinghouse on Education Management Eugene OR Teacher Morale. *ERIC Digest*, vol.120:1-3.
- MACKENZIE, N. 2007. Teacher morale: More complex than we think? *The Australian Educational Researcher*, vol.34:89-104.
- MAHLANGU, M. 2010. Discipline in SA schools. *Aloe Learning Centre*. [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://www.aloelearningcentre.co.za/> [Toegang 2013-06-27].
- MANITOBA EDUCATION. 2012. *Positive School Climate*. [Aanlyn]. Beskikbaar: www.edu.gov.mb.ca [Toegang 2013-07-01].
- MAREE, K. 2007. *First steps in research*. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- MARSHALL, M.N. 1996. Sampling for qualitative research. *Family practice*, vol.13, no.6:522-526.
- MBANJWA, X. 2010. Crisis looms as teachers quit in droves. *Aanlyn*, 2010-06-07. Beskikbaar: <http://www.iol.co.za/news/south-africa/crisis-looms-as-teachers-quit-in-droves-1.486341#.VQrUIBEaKwk> [Toegang 2011-03-31].
- MCNAMARA, C. 2008. *Appendix 4, Nonprofit Management Guidelines*. [Aanlyn]. Beskikbaar:http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/cruz_r_m/apendice_l.pdf [Toegang 2014-11-28].
- MENDEL, P.C. 1987. *An Investigation of Factors That Influence Teacher Morale and Satisfaction with Work Conditions*. Phd thesis. Oregon: University of Oregon.
- MIDDLEWOOD, D. & BUSH, T. 2005. *Leading and managing people in education*. London: Paul Chapman Publishing.

- MILBURN, C. 2011. More teachers, but fewer stay the course. *Online*, 2011-03-07. [Toegang 2012-09-19].
- MILLER, W.C. 1981. Staff Morale, School Climate and Education Productivity. *Educational Leadership*, vol. 38, no.6:483-486.
- MINTZBERG, H. 1983. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice Hall.
- MORSE, J.M. *et al.* 2002. Verification Strategies for Establishing Reliability and Validity in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, vol.1, no.2:13-22.
- NAKAMURA, R.M. 2000. *Healthy Classroom Management, Motivation, Communication and Discipline*. Stamford, CT: Thomsons Learning.
- NALUWEMBA, F. 2007. *The role of the perceptions of female administrators regarding the gender regimes in urban co-educational secondary schools in Uganda*. Phd thesis. Utah: University of Brigham Young.
- NICHOLS, P. 1991. *In: The Strengths and Limitations of Interviews as a Research Technique for Studying Television Viewers*, Oatey, A. 1999. [Aanlyn]. Besikbaar: <http://www.aber.ac.uk/media/Students/aeo9702.html> [Toegang 2012-11-24].
- NICHOLS, S. 2006. Low pay, lack of respect and NCLB create crisis in teacher morale. *Education Matters*. [Aanlyn]. Besikbaar: <http://www.tellingthetruth.com> [Toegang 2013-06-28].
- NIEMANN, R. & KOTZE, T. 2006. The Relationship between Leadership Practices and Organizational Culture: An educational management perspective. *South African Journal of Education*, vol.26, no.4:609-624.
- NIR, A.E. 2002. School-based management and its effect on teacher commitment. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, vol.5, no.4:323-341.
- NOELS, K.A. 1999. Perceptions of teachers' communicative style and students' intrinsic and extrinsic motivation. *Modern Language Journal*, vol.83, no.1:23-34.

NOONAN, J. 2004. School Climate and the Safe School: Seven Contributing Factors. Safety in the Schools. *Education Horizons*, vol.83, no.1:61-65.

OBERHOLZER, H.S. 2007. *Onderwysers se deurleefde ervaring van werksbevrediging in die onderwys*. MEd tesis. Pretoria: Universiteit van Pretoria.

OFSTED. 2003. *The initial training of further education teachers: a survey*. London: Ofsted.

OKUMBE, J.A. 1999. *Educational Management: Theory and Practice*. Nairobi: Nairobi University Press.

OWENS, R.G. 2001. *Organizational behaviour in education: Instructional leadership and school reform*. 7th ed. Boston: Allyn and Bacon.

OYETUNJI, C.O. 2006. *The relationship between leadership style and school climate in Botswana Secondary Schools*. Phd thesis. South Africa: University of South Africa.

PATTON, M.Q. 2002. *Qualitative education and research methods*. 3rd ed. CA: Thousand Oaks, Sage Publication Inc.

PENFOLD, K.L. 2011. *Increasing staff morale in today's school climate with increased teacher responsibilities, high-stakes testing, and decreased school funding*. MEd thesis. USA: Northern Michigan University.

PICKERAL, T. 2009. School Climate Guide for District Policymakers and Educational Leaders. *Center for Sosial and Emotional Education*. [Aanlyn]. Beskikbaar: www.schoolclimate.org [Toegang 2013-07-03].

PRICE, H.E. 2012. Principal-Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. *Educational Administration Quarterly*, vol.48, no.1:39-85.

PRINSLOO, I.J. 2003. *In: An educator's guide to school management skills*, Van Deventer, I. & Kruger, A.G. Pretoria: Van Schaik Publishers.

PRINSLOO, I.J. 2009. Onderwysleierskap nota's – LVO731. In Prinsloo, I.J. (Ed.), *Die belangrikheid van kommunikasie in skoolbestuur*. Pretoria:1-12.

- PROTHEROE, N. 2006. Maintaining high teacher morale. *Principal*, vol.55, no.3:46-49.
- QUINN, A.J. 2003. Organisational culture, school leadership and teacher stress: The relationship to referral rates for student misbehaviour. *Australian Journal of Psychology*, vol.55:205-205.
- QUINN, D.M. 2002. The impact of principal leadership behaviours on instructional practice and student engagement. *Journal of Educational Administration*, vol.40, no.5:447-467.
- RADEMEYER, A. 2005. Kommer nadat 50 onnies in 1 distrik bedank. *Aanlyn*, 2005-12-08:23. [Toegang 2012-01-06].
- RADEMEYER, A. 2010. Meer onnies bedank, sê minister in parlement. *Aanlyn*, 2010-06-04. [Toegang 2012-01-06].
- RADEMEYER, A. 2011. Stres, druk kry leerkragte onder. *Aanlyn*, 2011-02-04. [Toegang 2012-01-06].
- REPUBLIC OF SOUTH AFRICA. 1996. *Constitution of the Republic of South Africa 108 of 1996*. Pretoria: Government Printers.
- REPUBLIC OF SOUTH AFRICA. Department of Education. 2007. The national policy framework for teacher education and development in South Africa. *Government Gazette*, no. 29832, 2007-04-26. Pretoria: Government Printer.
- RHODES, C., NEVILL, A., & ALLAN, J. 2004. Valuing and supporting teachers: A survey of teacher satisfaction, dissatisfaction, morale and retention in an English local education authority. *Research in Education*, vol.71:67-80.
- ROBBINS, S.P. & JUDGE, T.A. & ODENDAAL, A. & ROODT, G. 2009. *Organisational behaviour: Global and Southern African Perspectives*. 2nd ed. Cape Town: Pearson.
- ROWE, A. J. & MASON, R. O. 1987. *Managing with style*. San Francisco: Jossey Bass.

ROWLEY, J. & SLACK, F. 2004. Conducting a literature review. *Management Research News*, vol.27, no.6:31-39.

RUE, L.W. & BYARS, L.L. 2007. *Management: Skills & Application*. 12th ed. Boston: McGraw Hill Irwin.

SAPA. 2011. *Meer as 5 000 buitelandse onderwysers in SA*. [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://www.praag.co.za/nuus-magazine-402/suider-afrika-magazine-400/9998-meer-a> [Toegang 2012-01-06].

SASHKIN, M. & SASHKIN, M. 2003. *Leadership That Matters*. San Francisco: Berrettkoehler Publishers Inc.

SELEBALO, H. 2012. Short-Changing South Africa's Youth: the Collapse of an Education System? *Institute for Security Studies*. [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://www.issafrica.org> [Toegang 2013-06-27].

SERGIOVANNI, T.J. 2005. The virtues of leadership. *The Educational Forum*, vol.69, no.2:112-123.

SHAW, B. *Best quotes and poems*. Beskikbaar by: <http://www.best-quotes-poems.com> [Toegang 2009-05-21].

SHEAD, M. 2014. *The Definition of Management*. [Aanlyn]. Beskikbaar: <http://www.leadership501.com/definition-of-management/21/> [Toegang 2014-11-28].

SHENTON, A.K. 2004. Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, vol.22:63-75.

SMITH, C.P. 2000. Content analysis and narrative analysis. *Handbook of research methods in social and personality psychology*. Cambridge: University Press:313-335.

SMITHERS, A. & ROBINSON, P. 2003. Factors Affecting Teachers' Decisions to Leave the Profession. *Centre for Education and Employment Research: University of Liverpool*, RR430:i-99.

SOUTHWORTH, G. 2005. Learning-centred leadership. *The essentials of school leadership*. Great Britain: Sage Publication Ltd:75-92.

- STAUFFER, S.D. 2013. Addressing Elementary School Teachers' Professional Stresors: Practical Suggestions for Schools and Administrators. *Educational Administration Quarterly*, vol.20, no.10:1-29.
- STEINBACHER, D. & SMITH, A. 2009. SH&E Strategic Planning A Maturity-criticality Approach to Continuous Improvement. *Professional Safety*, vol.54, no.1:30-36.
- STENBACKA, C. 2001. Qualitative research requires quality concepts of its own. *Management Decision*, vol.39, no.7:551-555.
- STERLING, L. & DAVIDOFF, S. 2000. *The Courage to Lead: A whole school development approach*. Kenwyn: Juta.
- STRAUSS, A. & CORBIN, J. 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. CA: Newbury Park, Sage Publications Inc.
- SWEETLAND, S.R. & HOY, W.K. 2000. School Characteristics and Educational Outcomes: Toward an Organisational Model of Student Achievement in Middle Schools. *Educational Administration Quarterly*, vol.36, no.5:703-729.
- TOMLINSON, C.A. 2000. "Reconcilable differences: Standards-based teaching and differentiation." *Educational leadership*, vol.58, no.1:6-13.
- TROMAN, G. 2000. Teacher stres in the low-trust society. *British Journal of Sociology of Education*, vol.21:331-353.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 2007. *Schools as organisations*. Pretoria: Van Schaik.
- VAN DEVENTER, I. & KRUGER, A.G. 2003. *An educator's guide to school management skills*. Pretoria: Van Schaik Publishers.
- VERA, V.D. 2004. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, vol.29, no.2:222-240.
- VON GOETHE, J.W. *Best quotes and poems*. Beskikbaar by: <http://www.best-quotes-poems.com> [Toegang 2009-05-21].

WAHLSTROM, K.L. & LOUIS, K.S. 2008. How teachers experience leadership: The roles of professional community, trust, efficacy, and shared responsibility. *Educational Administration Quarterly*, vol.44:458-495.

WALLACE, M. & POULSON, L. 2003. *Learning to read critically in educational leadership and management*. Great Britain: Sage.

WILLIAMS, R.B. 2006. Leadership for School Reform: Do Principal Decision-Making Styles Reflect a Collaborative Approach? *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, vol.53:1-22.

WILMORE, E. & THOMAS, C. 2001. The new century: Is it too late for transformational leadership? *Educational Horizons*, vol.79, no.3:115-123.

XIAOFU, P. & QIWEN, Q. 2007. The analysis of the relation between secondary school organizational climate and teacher job satisfaction. *Chinese Education & Society*, vol.40, no.5:65-77.

ZIGARMI, D. & EDEBURN, C. & BLANCHARD, K. 1995. *Getting to know the LBAII: Research, validity and reliability of the self and other forms*. Escondido, CA: Blanchard Training and Development, Inc.

BYLAAG 1

ETIESE GOEDKEURING VAN DIE ETIESE KOMMITEE VAN DIE UNIVERSITEIT VAN PRETORIA



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 14/07/02

MEd

Skoolhoofde en die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir
hoë onderwyser moraal

Yolande Minne

Education Management and Policy Studies

4 February 2015

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Liesel Ebersöhn', written over a horizontal line.

DATE

4 February 2015

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 2

TOESTEMMING VAN DIE GAUTENG DEPARTEMENT VAN ONDERWYS



GAUTENG PROVINCE

Department: Education
REPUBLIC OF SOUTH AFRICA

For administrative use:
Reference no: D2015 / 169

GDE RESEARCH APPROVAL LETTER

Date:	23 June 2014
Validity of Research Approval:	23 June 2014 to 3 October 2014
Name of Researcher:	Minne Y.
Address of Researcher:	[REDACTED]
	[REDACTED]
	Pretoria
	0183
Telephone Number:	[REDACTED]
Email address:	yolandeminne@gmail.com
Research Topic:	The relationship between leadership and management dynamics of the school's principal and the creation of a school climate that will promote high teacher morale
Number and type of schools:	ONE Primary and ONE Secondary School
District/s/HO	Tshwane North and Tshwane West

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.

David Makhado
2014/06/24

The following conditions apply to GDE research. The researcher may proceed with the above study subject to the conditions listed below being met. Approval may be withdrawn should any of the conditions listed below be flouted:

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

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: 2014/06/24

2

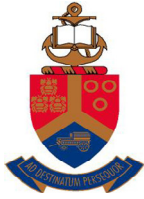
Making education a societal priority

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

BYLAAG 3

UITNODIGINGSBRIEWE AAN DIE GAUTENG DEPARTEMENT VAN ONDERWYS, SKOLE EN RESPONDENTE



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

Fakulteit Opvoedkunde

Mev. Y. Minne
yolandeminne@gmail.com
Selno. [REDACTED]
Pretoria
0183

Dr.I.J. Prinsloo
izak.prinsloo@up.ac.za
Selno. [REDACTED]
Junie 2014

DEPARTEMENT ONDERWYSBESTUUR EN –BELEIDSTUDIE

MEV. Y. MINNE MEd PROJEK:

DIE VERBAND TUSSEN DIE LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA VAN SKOOLHOOFDE EN DIE SKEP VAN 'N SKOOLKLIMAAT BEVORDERLIK VIR HOË ONDERWYSER MORAAAL.

DIE SUPERINTENDENT GENERAAL VAN ONDERWYS

GAUTENG DEPARTEMENT VAN ONDERWYS

TOESTEMMING OM NAVORSING IN SKOLE TE BEHARTIG

Geagte Meneer/Mevrou

Hiermee wil ek graag u toestemming vra dat ek, Mev. Y. Minne, 'n geregistreerde MEd student aan die Universiteit van Pretoria, my navorsing kan behartig wat handel oor die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal. As deel van die navorsing wil ek die persepsies en ervaring van die skoolhoof en onderwysers van die skool, aangaande die leierskaps- en bestuursdinamika wat bydra tot 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal bepaal.

Die volgende navorsingsvrae sal as grondslag dien vir die navorsing:

- Wat is die verband tussen leierskaps- en bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat?
- Wat is die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en 'n hoë onderwyser moraal?

- Wat is die deurleefde ervaring van onderwysers in verband met die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof om 'n gesonde skoolklimaat bevorderlik vir 'n hoë onderwysermoraal te skep?
- Hoe beleef die skoolhoof sy/haar taak in die skepping van 'n gesonde skoolklimaat om onderwyser moraal te bevorder?

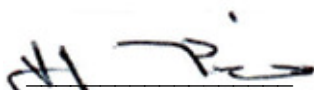
Die navorsing sal uit 'n kwalitatiewe studie bestaan waarby onderwysers en die skoolhoof betrokke sal wees. Daar sal van die onderwysers verwag word om 'n narratiewe raamwerk te voltooi en 'n onderhoud sal met die skoolhoof gevoer word. Die data sal na skoolure ingesamel word, sodat dit nie inmeng met hul werk nie.

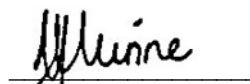
Die navorser sal voldoen aan die hoogste etiese standaard volgens die vereistes vir navorsingsprojekte van hierdie aard en soos voorgeskryf deur die Universiteit. Deelname aan hierdie projek is vrywillig en streng konfidensieël. Die name van die skole wat deelneem, asook die name van die respondente sal anoniem bly gedurende die data-analise en publiseringsproses. Die uitkomstes van die navorsingsprojek sal met versoek beskikbaar wees aan die Departement van Onderwys en die respondente.

Die onderwysers en skoolhoofde wat as respondente gebruik word is almal werksaam in die Pretoria omgewing. Die respondente van Laerskool [REDACTED] en Hoërskool [REDACTED] sal gebruik word. Hierdie inrigting is geselekteer omrede dit in die nabye omgewing van my werk is. Vier onderwysers en een skoolhoof van elke skool sal gekies word om deel te vorm van die studie.

U positiewe terugvoering in die bogenoemde saak word hoog op prys gestel.

Beste groete


Dr. I J Prinsloo
Studieleier


Mev. Y. Minne



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

Fakulteit Opvoedkunde

Mev. Y. Minne
yolandeminne@gmail.com
Selno. [REDACTED]
Pretoria
0183

Dr.I.J. Prinsloo
izak.prinsloo@up.ac.za
Selno. [REDACTED]
Junie 2014

Skoolhoof

[REDACTED]

Pretoria

[REDACTED]

DEPARTEMENT ONDERWYSBESTUUR EN -BELEIDSTUDIE

MEV. Y. MINNE MEd PROJEK:

DIE VERBAND TUSSEN DIE LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA VAN SKOOLHOOFDE EN DIE SKEP VAN 'N SKOOLKLIMAAT BEVORDERLIK VIR HOË ONDERWYSER MORAAAL.

Geagte skoolhoof

Ek, Yolandé Minne, is 'n Meesters student van die Departement van Onderwysbestuur en -beleidstudie, Fakulteit Opvoedkunde, aan die Universiteit van Pretoria. Ek doen navorsing oor die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal. Hiermee vra ek u toestemming vir die deelname van u en u skool se onderwysers aan my studie.

Die studie bestaan uit data, oor die persepsies en ervarings van die skoolhoof en die onderwysers van die skool aangaande die leierskaps- en bestuursdinamika wat sal bydra tot die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal. Hierdie data word dan gebruik vir analiserings doeleindes. Die volgende navorsingsvrae vorm die basis waarop my navorsing gegrond is:

- Wat is die verband tussen leierskaps- en bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat?
- Wat is die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en 'n hoë onderwyser moraal?
- Wat is die deureleefde ervaring van onderwysers in verband met die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof om 'n gesonde skoolklimaat bevorderlik vir 'n hoë onderwysermoraal te skep?
- Hoe beleef die skoolhoof sy/haar taak in die skepping van 'n gesonde skoolklimaat om onderwyser moraal te bevorder?

Die data en inligting wat u en die onderwysers verskaf sal streng vertroulik wees en die betrokkenes se identiteite sal anoniem bly. Hierdie data sal slegs vir navorsingsdoeleindes gebruik word. Die keuse om deel te neem aan die navorsing sal slegs geskied indien u en die onderwysers die navorsing en proses ten volle verstaan en daartoe instem. Slegs ek en die lede van die navorsingspan sal toegang hê tot u skool en personeel se besonderhede en inligting wat deur u skool verskaf word.


Na afloop van die navorsing sal die resultate bekend gemaak word op 'n anonieme basis. Resultate sal beskikbaar wees aan belanghebbendes op aanvraag, en kan bekom word deur die navorsingspan te kontak by die besonderhede bo aan die briefhoof.

Deelname aan hierdie studie is vrywilliglik. Die besluit van u om as skool deel te neem in die navorsing sal nie die dienste wat aan u, die skool, onderwysers en leerders verskaf word deur die skool waar u en die onderwysers praktiseer affekteer nie. U deelname aan hierdie studie sal nie lei tot die verlies van voordele wat reeds u, die skool en betrokkenes toekom nie. Indien u toestemming gee dat u skool mag deelneem aan die studie, het u steeds die reg om te onttrek. Indien u en die onderwysers instem om deel te neem, mag u enige tyd onttrek. Die betrokkenes wat optree as respondente doen nie afstand van regs-eise, regte of regsmiddels weens deelname aan die navorsing nie.

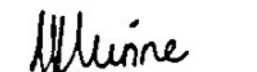
Ek beoog om die navorsing na skool-ure te behartig. Die duur van die data insamelingsproses van die studie sal nie langer as twee weke in beslag neem nie. Geen klasse of skoolaktiwiteite sal ontwrig word nie. Afsprake sal met onderwysers gereël word na-skool om die data vir die studie te bekom.

Bewaar asseblief die skrywe vir latere verwysing, en voltooi die aangehegte toestemmingsvorm sonder die gebruik van korrigeervloeistof. Indien u en die onderwysers enige navrae het oor u regte as navorsingsrespondent, kan u die Universiteit van Pretoria kontak by wyse van epos by info@up.ac.za of telefonies by (012) 420 3002. U sal die geleentheid gegun word om enige aangeleenthede te bespreek met die betrokke personeel. U is ook welkom om enige navrae oor die studie aan my studieleier, Dr. I.J. Prinsloo, te rig by wyse van epos by izak.prinsloo@up.ac.za of telefonies by [REDACTED].

Die uwe



Dr. I.J. Prinsloo
Studieleier



Mev. Y. Minne
MEd student



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

Fakulteit Opvoedkunde

Mev. Y. Minne
yolandeminne@gmail.com
Selno. [REDACTED]
Pretoria
0183

Dr. I.J. Prinsloo
izak.prinsloo@up.ac.za
Selno. [REDACTED]
Junie 2014

DEPARTEMENT ONDERWYSBESTUUR EN -BELEIDSTUDIE

MEV. Y. MINNE MEd PROJEK:

DIE VERBAND TUSSEN DIE LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA VAN SKOOLHOOFDE EN DIE SKEP VAN 'N SKOOLKLIMAAT BEVORDERLIK VIR HOË ONDERWYSER MORAAAL.

Geagte respondent

Ek, Yolandé Minne, is 'n Meesters student van die Departement van Onderwysbestuur en -beleidstudie, Fakulteit Opvoedkunde, aan die Universiteit van Pretoria. Ek doen navorsing oor die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal. Hiermee vra ek u toestemming vir die deelname aan my studie.

Die studie bestaan uit data, oor die persepsies en ervarings van die skoolhoof en die onderwysers van die skool aangaande die leierskaps- en bestuursdinamika wat sal bydra tot die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal. Hierdie data word dan gebruik vir analiseringsdoeleindes. Die volgende navorsingsvrae vorm die basis waarop my navorsing gegrond is:

- Wat is die verband tussen leierskaps- en bestuursdinamika en 'n gesonde skoolklimaat?
- Wat is die verband tussen 'n gesonde skoolklimaat en 'n hoë onderwyser moraal?
- Wat is die deurelde ervaring van onderwysers in verband met die leierskaps- en bestuursdinamika van die skoolhoof om 'n gesonde skoolklimaat bevorderlik vir 'n hoë onderwysermoraal te skep?
- Hoe beleef die skoolhoof sy/haar taak in die skepping van 'n gesonde skoolklimaat om onderwyser moraal te bevorder?

Die data en inligting wat u verskaf sal streng vertroulik wees en die betrokkenes se identiteite sal anoniem bly. Hierdie data sal slegs vir navorsingsdoeleindes gebruik word.

Die keuse om deel te neem aan die navorsing sal slegs geskied indien u die navorsing en proses ten volle verstaan en daartoe instem. Slegs ek en die lede van die navorsingspan sal toegang hê tot u besonderhede en inligting.

Na afloop van die navorsing sal die resultate bekend gemaak word op 'n anonieme basis. Resultate sal beskikbaar wees aan belanghebbendes op aanvraag, en kan bekom word deur die navorsingspan te kontak by die besonderhede bo aan die briefhoof.


Deelname aan hierdie studie is vrywilliglik. Die besluit van u deel te neem in die navorsing sal nie die dienste wat aan u, die skool, onderwysers en leerders verskaf word deur die skool waar u praktiseer affekteer nie. U deelname aan hierdie studie sal nie lei tot die verlies van voordele wat reeds u, die skool en betrokkenes toekom nie. Indien u toestemming gee dat u skool mag deelneem aan die studie, het u steeds die reg om te onttrek. Indien u instem om deel te neem, mag u enige tyd onttrek. Die betrokkenes wat optree as respondente doen nie afstand van regs-eise, regte of regsmiddels weens deelname aan die navorsing nie.

Ek beoog om die navorsing na skool-ure te behartig. Die duur van die data insamelingsproses van die studie sal nie langer as 'n uur van u tyd in beslag neem nie. Geen klasse of skoolaktiwiteite sal ontwrig word nie. Afsprake sal met u gereël word na-skool om die data vir die studie te bekom.

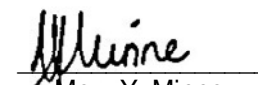
Bewaar asseblief die skrywe vir latere verwysing, en voltooi die aangehegte toestemmingsvorm sonder die gebruik van korrigeervloeistof.

Indien u enige navrae het oor u regte as navorsingsrespondent, kan u die Universiteit van Pretoria kontak by wyse van epos by info@up.ac.za of telefonies by (012) 420 3002. U sal die geleentheid gegun word om enige aangeleenthede te bespreek met die betrokke personeel. U is ook welkom om enige navrae oor die studie aan my studieleier, Dr. I.J. Prinsloo, te rig by wyse van epos by izak.prinsloo@up.ac.za of telefonies by [REDACTED].

Die uwe



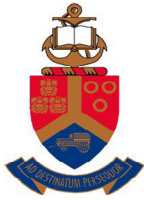
Dr. I J Prinsloo
Studieleier



Mev. Y. Minne
MEd student

BYLAAG 4

INGELIGTE TOESTEMMINGSVORMS



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

Fakulteit Opvoedkunde

Mev. Y. Minne
yolandeminne@gmail.com
Selno. [REDACTED]
Pretoria
0183

Dr.I.J. Prinsloo
izak.prinsloo@up.ac.za
Selno. [REDACTED]
Junie 2014

DEPARTEMENT ONDERWYSBESTUUR EN –BELEIDSTUDIE

TOESTEMMING DAT DIE SKOOL MAG DEELNEEM AAN DIE NAVORSINGSPROJEK VAN MEV. Y. MINNE

MEd PROJEK:

DIE VERBAND TUSSEN DIE LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA VAN SKOOLHOOFDE EN DIE SKEP VAN 'N SKOOLKLIMAAT BEVORDERLIK VIR HOË ONDERWYSER MORAAAL.

Hiermee verleen ek, _____ ID
nommer: _____ skoolhoof van
_____ toestemming aan die navorser (Y. Minne), om my skool as
navorsingsinrigting gebruik.

Ek is bewus van die feit dat *vrywillige deelname* vir die navorsingsprojek gebruik word, wat dus impliseer dat die skool ten enige tyd mag onttrek.

Ek is ook volledig ingelig dat alle data slegs vir hierdie navorsing gebruik sal word. Dat die skool se *privaatheid* en *identiteit* beskerm sal word en dat die skool nie onnodig blootgestel sal word aan risiko's van enige aard nie.

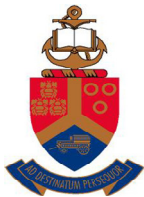
Ek is ook bewus van *ingeligte toestemming* wat hiermee gepaard gaan, wat beteken dat ek ten alle tye volledig ingelig moet wees oor die navorsingsproses en doelwitte en dat ek hiermee instem dat my skool mag deelneem aan die navorsing.

Ek is ook bewus van die *vertroue* tussen my en die navorser en dat ek nie om die bos gelei sal word met betrekking tot die navorsingsproses of gedurende die publikasie van die bevindinge nie.

DEELNEMER HANDTEKENING: _____

NAVORSER HANDTEKENING: _____

DATUM: _____



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

Fakulteit Opvoedkunde

Mev. Y. Minne
yolandeminne@gmail.com
Selno. [REDACTED]
Pretoria
0183

Dr. I.J. Prinsloo
izak.prinsloo@up.ac.za
Selno. [REDACTED]
Junie 2014

DEPARTEMENT ONDERWYSBESTUUR EN –BELEIDSTUDIE

TOESTEMMING TOT DEELNAME AAN NAVORSINGSPROJEK VAN MEV. Y. MINNE

MEEd PROJEK:

DIE VERBAND TUSSEN DIE LEIERSKAPS- EN BESTUURSDINAMIKA VAN SKOOLHOOFDE EN DIE SKEP VAN 'N SKOOLKLIMAAT BEVORDERLIK VIR HOË ONDERWYSER MORAAAL.

Hiermee verleen ek, _____ ID
nommer: _____ toestemming aan die navorser (Y. Minne), om inligting wat
deur my aan haar verskaf is vir haar navorsing te gebruik.

Ek is bewus van die feit dat *vrywillige deelname* vir die navorsingsprojek gebruik word, wat dus impliseer dat ek ten enige tyd mag onttrek.

Ek is ook volledig ingelig dat alle data slegs vir hierdie navorsing gebruik sal word. Dat my *privaatheid* en *identiteit* beskerm sal word en dat ek nie onnodig blootgestel sal word aan risiko's van enige aard nie.

Ek is ook bewus van *ingeligte toestemming* wat hiermee gepaard gaan, wat beteken dat ek ten alle tye volledig ingelig moet wees oor die navorsingsproses en doelwitte en dat ek hiermee instem tot deelname in die navorsing.

Ek is ook bewus van die *vertroue* tussen my en die navorser en dat ek nie om die bos gelei sal word met betrekking tot die navorsingsproses of gedurende die publikasie van die bevindinge nie.

DEELNEMER HANDTEKENING: _____

NAVORSER HANDTEKENING: _____

DATUM: _____

BYLAAG 5

DATA-INSAMELINGSKEDULES



UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA

NARRATIEWE RAAMWERK EN OPSTEL

PROFIEL VAN DIE ONDERWYSER

Onderwyser van 'n laerskool of hoërskool	
Ouderdom	
Professionele kwalifikasie(s)	
Aantal jare werksaam by 'n skool	
Aantal jare werksaam by hierdie skool	
Huidige posvlak	

NAVORSINGSONDERWERP

Ek doen navorsing oor die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal. Die studie bestaan dus uit data wat handel oor die persepsies en ervarings van die skoolhoof en die onderwysers van die skool aangaande die leierskaps- en bestuursdinamika wat sal bydra tot die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal.

INSTRUKSIES

- Lees eers die hele bladsy deur alvorens u die vrae voltooi.
- Antwoord asseblief die vrae so volledig as moontlik.
- Gebruik asseblief die inleidende sinne as 'n aanvangspunt om die narratiewe raamwerk en opstel te voltooi. Dit is belangrik dat u praktiese voorbeelde verskaf van u ervaring by u skool om u antwoord te motiveer.
- Indien u verskil met die inleidende sin of stelling, is u welkom om u eie persepsie oor die onderwerp te staaf.

VRAE

1. Die rede hoekom ek oorspronklik 'n beroep in die onderwys gevolg het en 'n pos as onderwyser by hierdie skool aanvaar het was:

2. My ondervindings by die skool en die realiteit in die klaskamer kan beskryf word as:

3. As ek vrywilliglik sou bedank by hierdie skool, om sodoende van skool te verander of die beroep heeltemal te verlaat, sou ek dit doen as gevolg van:

4. Ek kan die leierskapstyl en doeltreffendheid van my skoolhoof, in sy taak om hierdie skool en die funksies en welstand van onderwysers te bestuur, soos volg beskryf:

5. Ek kan die algehele klimaat by hierdie skool beskryf as:

6. Ek kan my houding, gemoedstoestand en emosionele gesondheid by die skool en tot die onderwys beskryf as:

7. Die belangrikste faktore wat die grootste rol speel om die werksbevreëdiging, welstand en moraal van onderwysers by my skool te bepaal, is in my opinie:

8. Gesonde inter-persoonlike verhoudings tussen onderwysers, werksbevrediging, toewyding en 'n positiewe en gesonde skoolklimaat in 'n skool sal tot gevolg hê dat:

9. 'n Gebrek aan of onsuksesvolle bestuur by 'n skool lei tot spanning, stresvolle werksomstandighede en 'n lae onderwyser moraal, terwyl effektiewe bestuur die sukses van 'n skool tot 'n groot mate kan bepaal. Uit my persoonlike ervaring kan ek die volgende sê oor die waarheid van hierdie stelling:

10. Dit sal my werksbevreëdiging, geestelike gesondheid en die algemene klimaat van die skool positief beïnvloed indien sommige veranderings aangebring word in terme van hoe die skool bestuur word, byvoorbeeld:

11. Stresvolle omstandighede en probleme in die klaskamer, soos byvoorbeeld 'n gebrek aan dissipline, beperkte tyd en hulpbronne, 'n groot werkslading en geweld, kan opgelos word of beter hanteer word deur:

12. Ek kan die demokratiese beginsels wat by my skool toegepas word ten opsigte van bestuur en die besluitnemingsproses, en die rol wat dit speel in die klimaat van die skool en my houding teenoor my mede-werkers en die leerders, beskryf as:

13. Wanneer onderwysers insette lewer in die besluitnemingsproses, opinies lig of besluite bevraagteken van die bestuur, word die situasie hanteer deurdat:

14. Die besluite wat geneem word deur die skoolhoof en die bestuurspan by die skool, soos byvoorbeeld die doelwitte van die skool en wat van my verwag word op 'n daaglikse en lang-termyn basis, word aan my gekommunikeer deur:

15. Die hoof en die bestuurspan by my skool kontroleer dat hul beplanning en my take korrek, op tyd en deeglik uitgevoer is deur:



SEMI-GESTRUKTUREERDE ONDERHOUD-VRAE

PROFIEL VAN DIE SKOOLHOOF

Skoolhoof van 'n laerskool of hoërskool	
Ouderdom	
Professionele kwalifikasie(s)	
Aantal jare werksaam by 'n skool	
Aantal jare as die skoolhoof van hierdie skool	
Huidige posvlak	

NAVORSINGSONDERWERP

Ek doen navorsing oor die verband tussen die leierskaps- en bestuursdinamika van skoolhoofde en die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal. Die studie bestaan dus uit data wat handel oor die persepsies en ervarings van die skoolhoof en die onderwysers van die skool aangaande die leierskaps- en bestuursdinamika wat sal bydra tot die skep van 'n skoolklimaat bevorderlik vir hoë onderwyser moraal.

INSTRUKSIES

Beantwoord asseblief die volgende vrae volledig.

VRAE

1. Beskryf u leierskapstyl as skoolhoof met betrekking tot die bestuur van onderwysers en hul take as opvoeders asook hul geestelike welstand en moraal.

2. Beskryf die algehele skoolklimaat wat heers by hierdie skool. Watter impak dink u het die skoolklimaat op onderwyser moraal?

3. Beskryf die algemene moraal en welstand van onderwysers by die skool deur na hul houding, gemoedstoestand en emosionele gesondheid by die skool en tot die onderwys te verwys. Noem ook wat hul houding is teenoor u en die bestuur van die skool.

4. Wat dink u is die belangrikste faktore wat die grootste rol speel in die bepaling van werksbevrediging, welstand en moraal van onderwysers by u skool?

5. Hoe doeltreffend dink u is u in die taak om onderwysers se akademiese funksies en produktiwiteit, maar ook emosionele welstand en inter-persoonlike verhoudings, by hierdie skool te bestuur? Wat kan gedoen word om die doeltreffendheid van hierdie taak te verbeter?

6. Watter veranderings en verbeterings kan aangebring word in terme van hoe die skool bestuur word om werksbevrediging en geestelike gesondheid onder onderwysers te verbeter en 'n positiewe, gesonde skoolklimaat aan te kweek?

7. Wat kan die skoolhoof doen om stresvolle omstandighede en probleme in die klaskamer, soos byvoorbeeld 'n gebrek aan dissipline, beperkte tyd en hulpbronne, 'n groot werkslading en geweld, op te los?

8. Verduidelik hoe die proses van besluitneming, probleemoplossing en beplanning geskied by u skool. Noem al die rolspelers en ook watter insette die onderwyser lewer in hierdie proses, indien die skool 'n demokratiese stelsel implementeer. Is die proses deursigbaar en effektief?

9. Wanneer onderwysers insette lewer in die besluitnemingsproses, opinies lig of besluite bevraagteken van die bestuur, hoe word die situasie hanteer? Verder, watter impak dink u het die manier waarop onderwysers se insette in die besluitnemingsproses hanteer word op die skoolklimaat en hul houdings teenoor u, mede-werkers en leerders?

10. Op watter wyse word die besluite wat deur u en die bestuurspan by die skool geneem word, soos byvoorbeeld die kort-termyn doelwitte van die skool en wat van onderwysers verwag word, aan die onderwysers gekommunikeer? Beskryf hierdie kommunikasie proses en die kanale wat gebruik word.

11. Word daar gekontroleer dat besluite wat deur u en die bestuurspan geneem is wel as take aan die onderwysers gekommunikeer is? Verder, word daar gekontroller dat die take wat gedelegeer is aan onderwysers korrek, op tyd en deeglik uitgevoer is? Indien wel, hoe word dit gedoen?

12. Hoekom dink u verlaat so baie onderwysers die onderwys beroep? Kan dit toegeskryf word aan swak salarisse, probleme in die werksplek of 'n kombinasie van beide? Bespreek dit uit u eie ondervinding.



**UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
UNIVERSITY OF PRETORIA
YUNIBESITHI YA PRETORIA**

NIE-DEELNEMENDE WAARNEMING

PROFIEL VAN DIE SKOOL

Hierdie skool is 'n laerskool of hoërskool	
Totale bestaansjare	
Status van die skool bv. privaatskool of staatskool	
Totale aantal leerders	
Totale aantal onderwysers	
Totale aantal administratiewe en terrein personeel	

INSTRUKSIES

Die navorser moet veral fokus op die dimensies van die skoolklimaat tydens die observasie en die bepaalde afdelings volledig beskryf.

1. DIE ONDERHOUD EN VERSORING VAN DIE SKOOLGEBOU EN ANDER FISIESE FASILITEITE:

Die fisiese fasiliteite waaroor die skool beskik...

Die onderhoud en versorging van die skoolgebou...

2. ALGEMENE DISSIPLINE IN DIE SKOOL TEN OPSIGTE VAN ONDERWYSERS EN LEERDERS:

Die algehele dissipline in die skool...

3. SKOOLDRAG EN KLEREDRAG VAN DIE PERSONEEL:

Die skooldrag van die leerders...

Die kleredrag van die personeel...

4. UITBEELDING VAN DIE GESKIEDENIS EN TRADISIES VAN DIE SKOOL:

Die skool se geskiedenis en tradisies word uitgebeeld deur...

5. ALGEMENE ATMOSFEER IN DIE SKOOL:

Die algemene atmosfeer in die skool...

6. NETHEID VAN DIE SKOOLTERREIN EN KLASKAMERS:

Die skoolterrein...

Die klaskamers...

7. ALGEMENE OPMERKINGS: