Die invloed van biografiese faktore op sorg in skoolleierskap

The influence of biographical factors on care in school leadership

Corné (CP) van der Vyver
Skool vir Opvoedkundestudies,
Fakulteit Opvoedingswetenskappe
Noordwes-Universiteit, Potchefstroom
E-pos: cp.vandervyver@nwu.ac.za

Corné van der Vyver

Corné (CP) van der Vyver is senior lektor in die Skool vir Opvoedkundestudies in die Fakulteit Opvoedingswetenskappe van die Noordwes-Universiteit se Potchefstroomkampus. Sy voorgraadse studies asook sy MEd het hy voltooi aan die Universiteit van die Vrystaat en sy PhD in 2011 aan die Noordwes-Universiteit. Hy was vir vyftien jaar 'n onderwyser in fisiese wetenskappe, waarvan vyf jaar deel van die skool se bestuurspan, voordat hy in 2005 by die NWU aangestel is. Sy navorsingsfokus is onderwysbestuur en -leierskap. Hy tree op as studieleier vir MEd en PhD studente in onderwysbestuur en leierskap. Hy het reeds nasionaal en internasionaal gepubliseer in geakkrediteerde publikasies asook verskeie nasionale en internasionale referate gelewer.

Corné (CP) van der Vyver is senior lecturer in the School for Education Studies in the Faculty of Education Sciences at the North-West University's Potchefstroom campus. He completed his undergraduate studies as well as his MEd at the University of the Free State and his PhD at the North-West University in 2011. He was an educator in physical sciences for fifteen years, of which he served five years on the school management team, before being appointed at the NWU in 2005. His research focus is education management and leadership. He also supervises MEd and PhD students in education management and leadership. He has published nationally and internationally in accredited academic publications and has also delivered academic papers both nationally and internationally.

ABSTRACT

The influence of biographical factors on care in school leadership

Experiencing of care in school leadership influences educators' job satisfaction as well as their experience of the quality of work life. The principals' caring leadership can increase educators' performance and effectiveness in the teaching and learning situation. This in turn increases the effectiveness of the school as an organisation. The absence of caring leadership in the school could firstly lead to a decrease in performance of educators. Secondly, it could lead to negative organisational relationships which could contribute to a negative school climate. It could thirdly contribute to lower levels of organisational (school) effectiveness and lastly to lower levels of commitment from educators. South African schools differ in terms of their cultural composition,

doi.10.17159/2224-7912/2016/v56n1a14

race composition, gender composition as well as age and experience of educators and management in the school. These demographical aspects could potentially influence the school leaders' caregiving as well as educators' experiences of care. The research was directed by the following question: What is the influence of biographical factors on the giving of care by school principals and experiencing thereof by educators? Care in school leadership entails the real interest of the school principal in the wellbeing of the educator, which manifests in empathy, sympathy and a commitment to the educator. Determinants of care in school leadership could be divided into three main categories, which include psychological determinants, workplace determinants and management determinants. The psychological determinants of care focus on educators' experience of emotional care and include aspects such as emotional intelligence and demonstration of sympathy, empathy and interest in the educator as a person. Workplace determinants have to do with the physical working environment in which educators find themselves, which may include safety, security and resources. Management determinants address aspects such as communication, listening, empowerment, decision making and staff development.

A quantitative research design in the form of a survey was used among a sample of principals and educators in the North-West Province. In total, 1 041 educators and 65 principals participated in the survey. Data were collected using the CSLQ (Caring school leadership Questionnaire). This is a standardised instrument with 59 items in a Likert scale format, which was specifically designed to measure the extent of care experienced by educators as well as the extent of care given by school principals. Data were analysed applying various statistical techniques, including descriptive and inferential statistics in the form of t-tests and ANNOVA's.

The results showed that female principals, more experienced principals and principals with postgraduate qualifications rated themselves higher in the execution of their caring role towards educators than male principals, principals with less experience and principals having only a diploma. The results also showed that principals from previously disadvantaged groups rated themselves less caring than principals from previously advantaged groups. Principals in general saw themselves less caring towards educators from previously disadvantaged groups.

From the results it emanated that educators younger than 30 years of age and educators with less than 5 years' teaching experience experienced more care from the principal than did older, more experienced educators. The results further showed that educators from previously disadvantaged groups experienced less care than educators from previously advantaged groups, specifically with regard to workplace determinants. Related to this, educators with principals from previously advantaged groups experienced more care than educators having principals from previously disadvantaged groups. Some of these results could be explained by and correlated with similar findings in the literature. There is, however, little explanation from literature regarding the role of race and cultural grouping with regard to both the giving and experiencing of care in school leadership. School leaders need more training in emotional intelligence and other aspects of psychological determinants of care. The department of Basic Education should take note of the negative impact of inadequate infrastructure and resources on the experience of care by educators from previously disadvantaged communities. The Department of Basic Education should honour its caring role toward schools in terms of providing adequate resources. Principals should be exposed to the development of emotional intelligence to address psychological aspects of care in a more understanding manner. This development should receive attention during formal professional training opportunities as well as in the personal development plan of school leaders.

KEY WORDS: School leadership; care; caring; caring leadership; caring relationships; community of care; determinants of care; leadership style; emotional intelligence; biographical; educators

TREFWOORDE: Skoolleierskap; sorg; sorgsaamheid; sorgleierskap; sorgsame verhoudings; sorgsame gemeenskap; determinante/bepalers van sorg; leierskapstyl; emosionele intelligensie; biografies; opvoeder

OPSOMMING

Die ervaring van sorg in skoolleierskap het 'n invloed op opvoeders se werksbevrediging asook hul belewing van die gehalte van werkslewe. Die sorgsaamheid van die skoolhoof kan die effektiwiteit en werkverrigting van opvoeders in die onderrig- en leersituasie verhoog, wat weer die effektiwiteit van die skool as organisasie kan verhoog. Hierdie navorsing het gewentel om die vraag: Watter invloed het sekere biografiese faktore op die gee van sorg deur skoolhoofde en die ervaar daarvan deur die opvoeders? Die navorsing is uitgevoer in die vorm van 'n opname wat gedoen is onder 'n steekproef skoolhoofde en opvoeders in die Noordwes-Provinsie. Die resultate toon dat skoolhoofde uit voorheen bevoordeelde groepe hulle in 'n groter mate as sorgsaam evalueer as voorheen benadeelde skoolhoofde. Oor die algemeen beskou skoolhoofde uit voorheen bevoordeelde groepe hulleself ook as meer sorgsaam jeens opvoeders uit voorheen bevoordeelde groepe as teenoor opvoeders uit voorheen benadeelde groepe. Opvoeders uit voorheen benadeelde groepe ervaar self 'n mindere mate van sorg, veral ten opsigte van die werkplek-bepalers. Skoolhoofde behoort meer opleiding te ontvang in emosionele intelligensie en die ander psigologiese aspekte van sorg. Verder moet die Departement van Basiese Onderwys kennis neem van die nadelige invloed van gebrekkige infrastruktuur op die ervaring van sorg in voorheen benadeelde gebiede.

INLEIDING

Sorg in skoolleierskap vind nie slegs sy oorsprong in 'n bepaalde bestuursfilosofie nie; die onderwysprofessie het regtens 'n etiese en morele verpligting rakende sorg, wat ook op die skoolhoof van toepassing is. Verskeie outeurs (Botha, Smit & Oosthuizen 2009:185-212; Joubert & Prinsloo 2009:140) wys op die taak van die onderwyser as sorgsame toesighouer ("duty of care"/"caring supervisor"). Hierdie verpligting rus op die opvoeder vanweë sy/haar gesagsposisie, professionele status en besondere verhouding met die leerder (Joubert & Prinsloo 2001:95). By die sorg- en omgeefunksie ("caring") van die skoolhoof is inbegrepe 'n sorgsame toesigrol ("duty of care"). Opvoeders het veral 'n sorgsaamheidsverpligting teenoor die leerders wat aan hulle sorg toevertrou is. Opvoeders, ingeslote die skoolhoof, moet leerders op dieselfde wyse versorg en beskerm as 'n *diligens paterfamilias* (goeie vader van die familie) (Joubert & Prinsloo 2009:147).

PROBLEEMSTELLING

Wêreldwyd word daar tans 'n tekort aan goeie opvoeders ondervind; enersyds as gevolg van te min opvoeders wat tot die beroep toetree en andersyds as gevolg van goeie opvoeders wat die onderwys verlaat (Aspfors & Bondas 2013:243). Een van die redes waarom opvoeders die beroep verlaat, is swak bestuur en gebrekkige leierskap. Verdere redes wat aangevoer kan word, is dat onderwys een van die beroepe is waarin werknemers van die meeste stres en uitbranding beleef (Kroth & Keeler 2012:224; Aspfors & Bondas 2013:244). Die skoolhoof het 'n sorgsfunksie om te vervul en moet toesien dat personeel 'n groter mate van werksbevrediging en 'n geringer mate van stres en daarmee gepaardgaande uitbranding ("teacher burnout") ervaar.

Die literatuur wys daarop dat opvoeders wat 'n groter mate van sorg en ondersteuning van die skoolhoof ontvang, ook 'n groter mate van werksbevrediging geniet. Ondersteuning en sorg deur die skoolhoof kan ook daartoe bydra dat die opvoeder 'n motiverende werkomgewing ervaar (Davis & Wilson 2000:349, 352). Een van die voordele van sorggewende skoolleierskap is dat

opvoeders wat sorg ervaar, ook meer vir die leerders sorg en omgee. Daar bestaan ’n verwantskap tussen die versorging van leerders en hul akademiese prestasie (Ellerbrock & Kiefer 2010:394). Lyman (2000:11-13) beweer dat sorgsame leierskap ’n leergemeenskap bou wat almal by die skool insluit. Die teenwoordigheid of afwesigheid van sorg beïnvloed en bepaal die mate of gehalte van onderrig en leer in die skool.

Wanneer opvoeders afwesigheid van sorg en omgee ondervind, kan die volgende negatiewe uitwerking daarvan in die skool waargeneem word (Van der Vyver, Van der Westhuizen & Meyer 2013:387):

- Swakker werkverrigting/prestasie deur opvoeders
- Negatiewe organisatoriese verhoudings wat bydra tot ’n negatiewe skoolklimaat
- Lae vlakke van organisatoriese (skool-)effektiwiteit
- Lae vlakke van verbintenis van die opvoeders
- Swakker akademiese prestasie van leerders
- Sorgweerhouding van ander

Indien die sorg in die skoolhoof se leierskap verwaarloos word, kan dit lei tot verhoogde vlakke van onderwyserstres en kan die gehalte van onderwysers se werkslewe negatief beïnvloed word (Davis & Wilson 2000:349, 352; Kroth & Keeler 2009:15). Hierdie aspekte werk negatief in op die werkverrigting van die onderwyser in die onderrig- en leersituasie.

Navorsing rakende sorg is veral algemeen in families, persoonlike verhoudings, en ook in gesondheidswetenskappe soos maatskaplike werk en verpleging asook onderwys, spesifiek ten opsigte van leerders (Green & Tucker 2011:2; Kroth & Keeler 2012:224). Die aspekte van sorg en omgee in leierskap en bestuur word egter nie baie aangespreek in navorsing nie (Kroth & Keeler 2009:507,513,515; Kroth & Keeler 2012:224), ook nie in die veld van onderwysbestuur en leierskap nie. Daar is veral ook ’n gebrek aan navorsing rakende die rol van biografiese veranderlikes, inbegrepe geslag, ouderdom, ras en ervaring in die gee en ervaar van sorg in skoolleierskap.

In die werk van Noddings (1984, 1986) word melding gemaak daarvan dat sorg ’n eienskap is wat meer by vroue waarneembaar is vanweë hul rol as moeders (Smith 2004). Ook Green en Tucker (2011:2) toon aan dat vroulike navorsers simpatie het met die idee dat die etiek van sorg eerder ’n eienskap is wat by vroue hoort. Die vraag ontstaan of dit ook die geval is by sorggewende leierskap by bestuurshoofde van skole.

In Suid-Afrika, selfs na 21 jaar van demokrasie, toon die onderwys steeds letsels van apartheid. Skole in landelike en township-gebiede word steeds hoofsaaklik bygewoon deur leerders uit voorheen benadeelde groepe. Hierdie skole bedien gemeenskappe wat gebuk gaan onder armoede ten spyte van wetgewing en beleide van die regering om beter befondsing moontlik te maak. In 2011 was 83.9% van alle staatskole deel van hierdie groep skole waar geen skoolfonds gehef is nie en wat dus geheel en al van die staat afhanklik was vir befondsing (DBO 2013:15). Skole in Suid-Afrika verskil ten opsigte van kultuursamestelling, rassesamestelling, geslagsamestelling asook ouderdom en onderrigervaring van personeel en bestuur in die skool. Hierdie demografiese aspekte kan die gee van sorg deur skoolleiers sowel as die ervaring of belewing van sorg deur die opvoeders beïnvloed.

Die vraag wat voortspruit uit die voorafgaande uiteensetting is: Wat is die invloed van biografiese veranderlikes op die gee en ervaar van sorg en omgee in skoolleierskap? In die res van die artikel word gerapporteer oor die bevindinge voortvloeiend uit navorsing wat op hierdie vraag gerig was. Die volgende afdeling beliggaam die konseptueel-teoretiese raamwerk waarop die ondersoek geskoei was. Dit word gevolg deur ’n verslag oor die empiriese ondersoek wat op grond van hierdie raamwerk uitgevoer is. Die artikel word afgerond met ’n bespreking, enkele gevolgtrekkings en aanbevelings.

doi.10.17159/2224-7912/2016/v56n1a14

KONSEPTUELE EN TEORETIESE RAAMWERK

Sorg en omgee as deel van skoolleierskap

"Care" word in Afrikaans weergegee as sorg en omgee (Du Plessis 2005:383,539; Pharos 2015). Outeurs (Fine 2007:32; Kroth & Keeler 2009:508,520) lê klem op die verskil tussen "caring about and caring for". Sorg sluit dus twee begrippe in, naamlik:

- om om te gee vir ("caring about") en
- om te sorg of te versorg ("caring for" ook "nurturing").

Omgee verwys na 'n gevoel of gewaarwording. Daarteenoor verwys sorg na 'n handeling of optrede. Die Verklarende Afrikaanse Woordeboek (Odendal & Gouws 2009) omskryf sorg as bemoeienis, oppassing, toesig; sorgvuldige toewyding; voorsien van die nodige; verantwoordelik wees vir. Omgee word omskryf as "hou van" of "in ag neem." Omgee en sorg is meer as net 'n houding; dit is deel van wie jy is. Sorggewende skoolleierskap van die skoolhoof is sy/haar werklike belangstelling in die opvoeder se professionele en persoonlike probleme asook hul welstand. Die sorgfunksie van die skoolhoof weerspieël begrip van die holistiese verweefdheid van die opvoeder se werk en persoonlike lewe (Blasé & Blasé 2001:103). Sorg en omgee in skoolleierskap behels die werklike belangstelling van die skoolhoof in die welsyn van die opvoeder, wat manifesteer in simpatie en empatie met en 'n verbintenis tot die opvoeder (Van der Vyver et al. 2013:377).

As "vader" (*diligens paterfamilias*) in die skool het die skoolhoof ook 'n sorgsame verpligting teenoor sy of haar personeel (Lance 2010:122). Pellicer (2003:22) wys daarop dat bestuursleierskap gekenmerk moet word deur hoë vlakke van sorg en omgee. Werknemers, wat opvoeders insluit, is geneig om hulle werkomgewings te verlaat as gevolg van swak leiers en bestuurders; daarom sal samelewingstrukture soos skole voordeel trek daaruit wanneer opvoeders ondervind dat skoolleiers vir hulle omgee en sorg (Kroth & Keeler 2012:224). Die sorgsaamheid van die skoolleier verhoog die effektiwiteit en werkverrigting van opvoeders, wat weer die effektiwiteit van die skool as organisasie kan verhoog (Kroth & Keeler 2009:513). Dit verhoog vanselfsprekend ook die ywer van die leerling om goed te presteer.

Na aanleiding van die definisie van sorg of "care" is dit belangrik om daarop te let dat 'n sorgsame skoolhoof ("caring principal") by implikasie iemand is wat omgee vir die opvoeder (en leerders) en hul welstand voorop stel. Die klem val op sorg in leierskap, wat impliseer dat sorg deel uitmaak van leierskap. Sorgleierskap ("caring leadership") word hier dus nie as 'n nuwe of afsonderlike leierskapstyl gesien nie, maar as deel van 'n leierskapstyl. Nie alle leierskapstyle leen hulle tot sorg nie; slegs daardie leierskap- en bestuurstyle waarby die mens in die organisasie as belangrik geag word, kan sorg akkommodeer (Van der Vyver, Van der Westhuizen & Meyer 2014b:63). Voorbeelde van sodanige leierskapstyle (wat sorg akkommodeer) sluit in postmoderne leierskap, transformasie-leierskap, dienende leierskap, deelnemende leierskap, morele leierskap en ubuntu-leierskap.

Alvorens sorg tussen persone kan voorkom, is dit nodig dat daar 'n verhouding tussen die betrokke persone moet bestaan. Verskeie outeurs is dit met mekaar eens dat sorg in 'n spesifieke verhouding tussen persone tot sy reg kom (Smith 2004; Noddings 2005:15-17; Kroth & Keeler 2009:521). Albei partye dra by tot die verhouding (skoolhoof en opvoeder).

Sorg moet egter nie net gegee word nie; dit is belangrik dat dit ook ontvang, ervaar of ondervind moet word. Noddings (2005:15-17) sowel as Frick en Frick (2010:120) lê klem daarop dat die versorgde moet reageer op die sorg van die sorg-gewer. Goeie verhoudings ontwikkel mettertyd en persone in hierdie verhoudings toon verbondenheid ("commitment") aan en wederkerigheid tot mekaar en slaan ag op mekaar se behoeftes (Hawk & Lyons 2008:319). Om te kan *ver*sorg vereis

nie 'n intieme verhouding nie – eerder 'n vlak van sorg wat die trots en eerbaarheid van elke persoon eerbiedig (Noddings 1986:24; Hawk & Lyons 2008:320). So 'n verhouding sluit ook die konkrete verhouding tussen die skoolhoof en sy/haar personeel in, waardeur elke personeellid as individu erken en gerespekteer word.

Volgens Mentz (2013:147,167) is die skoolhoof onlosmaaklik deel van die organisasieklimaat van die skool en het hy/sy 'n direkte invloed op alle werksverhoudings binne die skool. Hierdie verhoudings kom tot hul reg en floreer in die konteks van 'n sorgsame gemeenskap of familie (Lance 2010:119). Waar sorgsame verhoudings dui op 'n tasbare verhouding tussen die skoolhoof en die opvoeder, word gemeenskappe (in die konteks van sorg) gesien as sosiale strukture wat mense in 'n eenheid saambind. 'n Versorgende gemeenskap word saamgebind deur gedeelde, gemeenskaplike waardes (Frick & Frick 2010:121). Van hierdie waardes sluit in: omgee, respek, vertroue, verantwoordelikheid en diens aan ander (Lance 2010:119). Ondersteunende verhoudings in hierdie gemeenskap is van kardinale belang. Versorgende skoolgemeenskappe help om personeel se onderrigpogings asook hul persoonlike welstand te bevorder, wat 'n hoër personeelmoreel (kan) verseker. Personeelafwesighede neem af en opvoeders toon 'n groter mate van werktevredenheid (Kroth & Keeler 2009:513).

Om die ervaring en gee van sorg in leierskap en bestuur te kan peil, is dit noodsaaklik om na die determinante of bepalers van sorg in leierskap en skoolbestuur te kyk. Sodanige determinante kan in drie hoofgroepe verdeel word, naamlik psigologiese, werkplek- en bestuursdeterminante (Van der Vyver et al. 2014b:2-3). Die psigologiese determinante van sorgleierskap fokus op die emosionele ervaring van sorg deur opvoeders en sluit aspekte in soos emosionele intelligensie, die betoon van simpatie, empatie en belangstelling in die opvoeder. Daarteenoor het die werkplekdeterminante meer te make met die fisiese werkomgewing waarin die opvoeder hom/haar bevind, wat insluit veiligheid, sekuriteit en hulpbronne. Die bestuursdeterminante van sorg het te make met bestuursaspekte soos kommunikasie, luister, bemagtiging, besluitneming en personeelontwikkeling (Van der Vyver, Van der Westhuizen & Meyer 2014a:63-64).

Biografiese veranderlikes in skoolleierskap en sorg

In skoolgemeenskappe bestaan verhoudings tussen verskillende rolspelers met verskillende agtergronde. Skole verskil met betrekking tot leerder- en opvoedergetalle en skoolgrootte. Die sosio-ekonomiese kontekste van skole verskil ook van mekaar. Die opvoeders in 'n skool is van verskillende geslagte, ouderdomme en akademiese agtergrond. Hierdie demografiese eienskappe geld ook vir skoolhoofde. Biografiese faktore speel dus ook 'n rol in die totstandbrenging van 'n sorggewende gemeenskap in die skool, sowel as op die gee en ervaring van sorgleierskap in die skool. Emosioneel intelligente skoolleiers beskik oor die vermoë om empatie te betoon, optimisties te wees, moreel op te bou en so meer. Hierdie vermoëns (empatie, optimisme, opbou van moreel en so meer) gaan direk gepaard met sorg soos reeds aangedui.

Daar is aanduidings dat vroulike leiers 'n groter mate van emosionele intelligensie toon en meer in voeling is met hul eie en ander se emosies as mans (Benson, Fearon, McLaughlin & Garratt 2014:211). Vroulike skoolleiers is meer ingestel op bemagtiging ('n bestuursdeterminant van sorg), persoonlike ontwikkeling, gevoelens en emosies van personeel as hulle manlike eweknieë. Verder toon vroulike skoolleiers ook in 'n groter mate die tendens om demokratiese en deelnemende leierskapstyle aan te neem, in teenstelling tot mans wat meer geneig is tot outokratiese, hiërargiese en voorskriftelike bestuurstyle (Haber 2012:42; Arar & Oplatka 2013:99). Vroulike skoolleiers handhaaf sorggewende, samewerkende, inklusiewe en emosionele verhoudings met hul personeel (Haber 2012:28; Arar & Oplatka 2013:99). Verder speel die geslag van

die opvoeders 'n rol in hul ervaring van skoolleierskap. Vroulike opvoeders ervaar in sommige gevalle manlike skoolleiers as meer oorheersend en beherend. Manlike skoolleiers is ook meer geneig om geslagsgelykheid te ignoreer. Beide manlike en vroulike opvoeders ervaar vroulike skoolhoofde as meer sensitief en ingestel op opvoeders se emosies, alhoewel sommige mans hierdie sensitiwiteit ervaar as lae selfvertroue en onvermoë om eksterne druk te hanteer (Arar & Oplatka 2013:106).

Ouderdom, ervaring en die vlak van kwalifikasies kan ook 'n effek hê op die gee en belewing van sorg in skoolleierskap. Kant en Samir (2013:217) meld dat navorsing 'n betekenisvolle verband tussen emosionele intelligensie en die vlak van kwalifikasies en ondervinding toon, dat emosionele intelligensie toeneem met 'n groter mate van ervaring. Die navorsing van Benson et al. (2014:210,213) toon dat daar 'n verband bestaan tussen die ouderdom van skoolleiers en emosionele intelligensie en dat ouer leiers hoër vlakke van emosionele intelligensie toon. Kant en Samir (2013:217) meld dat daar 'n betekenisvolle verband bestaan tussen emosionele intelligensie en die vlak van kwalifikasies en ondervinding en dat emosionele intelligensie toeneem met langer en meer ervaring.

Alhoewel daar nie veel literatuur is oor die invloed van kultuur en ras op sorgleierskap nie, oefen kultuur- en rasgroeperings 'n invloed uit op leierskap en die belewing van leierskap (Haber 2012:28). Haber merk op dat "persone van kleur" 'n meer verhoudingsgebaseerde siening van leierskap het as hul blanke eweknieë. Dienende leierskap is 'n konsep wat ook verband hou met sorg in leierskap (Van der Vyver et al. 2014b:63). Dienende leierskap word as 'n Westerse konsep beskou en is nie regtig bekend in Afrika nie. In Ghana ondervind mense byvoorbeeld veel minder dienende leierskapgedrag van leiers as in Amerika (Brubakar 2013:100). In die Afrikakultuur is daar groter afstand tussen leiers en volgelinge, wat impliseer dat in Afrika-leierskap daar nie sprake is van nederigheid en ontwikkeling van mense nie (Brubakar 2013:100). In die Afrikakultuur kom die Ubuntu-beginsel ook in leierskap voor. Ubuntu is gebaseer op die waardes van solidariteit, respek, meelewing en waardigheid, wat dui op versorgende leierskap wat op die groep gerig is en nie noodwendig op die individu nie (Brubakar 2013:101). Whitman, Kraus en Van Rooy (2014:200-201) toon aan dat swart persone hoër vlakke van emosionele intelligensie toon as wit persone. In Suid-Afrika kom baie van die voorheen benadeelde groepe uit laer sosio-ekonomiese omgewings. Kant en Samir (2013:220) wys daarop dat mense wat uit laer sosio-ekonomiese groeperinge kom daarmee gepaardgaande laer vlakke van emosionele intelligensie toon omdat hulle minder hulpbronne het om emosionele intelligensie te kan ontwikkel.

EMPIRIESE ONDERSOEK

Navorsingsdoel

Die doel van die empiriese deel van die navorsing was om met behulp van 'n gestandaardiseerde instrument te bepaal watter rol biografiese veranderlikes speel in die gee van sorg sowel as die ontvang daarvan in skole. Daar is van die standpunt uitgegaan dat die mate waartoe sorg deur skoolleiers gegee en deur opvoeders ervaar word, gemeet en dus gekwantifiseer kan word.

Navorsingsontwerp en -metode

Die navorsing is ingebed in die post-positivistiese paradigma, aangesien daar van die standpunt uitgegaan is dat sorg in leierskap gemeet kan word maar dat ook ander oorwegings benewens kwantifisering 'n rol kan speel in die aard van die bevindinge. 'n Kwantitatiewe navorsingsontwerp in die vorm van opnamenavorsing is gevolg (Onwuegbuzie, Johnson & Collins 2009; Wiersma

& Jurs 2009). Kwantitatiewe benadering was nodig om te kon bepaal wat die mate van sorg ervaar deur opvoeders en gegee deur skoolhoofde was, ten einde ook die rol te kon vasstel wat biografiese faktore speel in die gee en ervaar van sorg. Daar moes dus meting plaasvind wat moontlik gemaak is deur 'n kwantitatiewe opname. Die oogmerk van die navorsing was nie om te verstaan hoe opvoeders sorg ervaar nie, maar tot watter mate hulle sorg ervaar en die skoolhoofde sorg gee. Die opname is gebruik om die vlakke van sorg soos ervaar deur opvoeders en gegee deur skoolhoofde te meet. Daar word in die post-positivistiese benadering aanvaar dat die navorsing nie in 'n vakuum kan plaasvind nie en die verhouding tussen veranderlikes beïnvloed kan word deur kontekstuele en situasionele faktore buite die navorser se beheer (Onwuegbuzie et al. 2009). Die objektiewe realiteit kan nie in totaliteit nie, maar slegs gedeeltelik op 'n nie-volmaakte wyse geken word. Opnamenavorsing behels die insameling van data (in hierdie geval ervarings van gee en ontvang van sorg) van een of meer groepe respondente (in hierdie geval opvoeders en skoolhoofde) deur vrae aan hulle te stel en die resultate te tabuleer.

Populasie en steekproef

Die populasie het alle skoolhoofde en opvoeders van primêre skole in die Noordwes-Provinsie ingesluit. Die provinsie het ten tye van die navorsing bestaan uit vier onderwysstreke met 'n totaal van 1 377 primêre skole. Sistematies gestratifiseerde trossteekproefneming is gedoen, waardeur 83 skole as deelnemers geïdentifiseer is. Die feit dat die steekproef sistematies uit die 4 streke gekies is, gerangskik per streek en "Area Project Office", bring mee dat die steekproef verteenwoordigend van al die streke was. Al die skoolhoofde (n=83) sowel as opvoeders op posvlakke 1, 2 en 3 van hierdie skole is as deelnemers by die navorsing betrek. Vraelyste is terug ontvang van 72 skole, wat 'n deelnemerskoers van 87% beteken het. Daar het 1 041 opvoeders en 65 skoolhoofde aan die opname deelgeneem, wat die totale aantal vraelyste op 1 106 te staan bring.

Data-insameling

Gebruik is gemaak van die CSLQ (Caring school leadership Questionnaire) om die data in te samel (Van der Vyver et al. 2014b). Hierdie instrument is 'n gestandaardiseerde vraelys met 59 items in die vorm van 'n 4-punt-Likertskaal wat spesifiek ontwikkel is om die mate van sorg deur opvoeders ervaar en die mate van sorg deur skoolhoofde gegee, te meet. Die instrument bestaan uit twee afdelings waarvan afdeling A biografiese inligting insamel en afdeling B al drie die hoofgroepe determinante van sorgleierskap onder die loep neem, naamlik psigologiese, werkplek- en bestuursdeterminante. Skoolhoofde en opvoeders het afsonderlike vraelyste ingevul, waarin die skoolhoof hom-/haarself moes meet met betrekking tot die sorg wat hy/sy gee en die opvoeders die mate van sorg wat hulle van die skoolhoof se kant ervaar het, moes aandui. Vraelyste is per hand by skole afgelewer en ingevulde vraelyste weer per hand afgehaal, wat 'n hoë deelnemerskoers verseker het.

Betroubaarheid, geldigheid en etiese kwessies

Aangesien 'n gepubliseerde gestandaardiseerde instrument gebruik is, is aanvaar dat die instrument se betroubaarheid en geldigheid bo verdenking was (Van der Vyver et al. 2014b:4-6).
Wat die etiese aspekte betref, is toestemming vir die navorsing deur die Departement van Basiese Onderwys in die Noordwes-Provinsie verleen. Die navorsing is ook goedgekeur deur die etiekkomitee van die instansie onder wie se toesig die navorsing uitgevoer is. Die vraelys is

voorsien van 'n inligtingsblad waarin die doel en ander inligting rakende die navorsing aan respondente gekommunikeer is. Die respondente is deur middel van die inligtingsblad verseker dat hulle deelname vrywillig was en dat hulle hulle te enigertyd aan die navorsing kon onttrek. Alle vraelyste is anoniem ingevul. Respondente is verseker daarvan dat hulle anoniem sou bly en dat die data wat ingesamel is, vertroulik hanteer en slegs vir navorsingsdoeleindes gebruik sou word. Die name van skole wat deelgeneem het, is ook vertroulik hanteer. Alle respondente het ingestem om aan die navorsing deel te neem.

Data-analise

Die ingesamelde data is ontleed deur van verskillende statistiese tegnieke gebruik te maak, soos beskrywende en afgeleide ("inferential") statistiek in die vorm van *t*-toetse en ANNOVA's.

T-toetse is gebruik om te toets of twee groepe se rekeningkundige gemiddeldes statisties betekenisvol verskil. Wanneer die p-waarde van die *t*-toets minder as 0.05 is, is die verskil statisties betekenisvol (Ellis & Steyn 2003:51). Sekere biografiese veranderlikes het die populasie in twee groepe verdeel, byvoorbeeld die geslag-veranderlike deel die populasie in manlike en vroulike respondente. *T*-toetse is gebruik om te toets of opvoederrespondente se ervaring van sorg vir sodanige subgroepe statisties betekenisvol van mekaar verskil het. Statistiese en praktiese betekenisvolheid is bereken in die geval van die opvoeders sowel as die hoofde se response. Ten einde vas te stel of die verskille in die rekeningkundige gemiddeldes tussen die verskillende biografiese veranderlikes en die respondente se ervaring/gee van sorg prakties betekenisvol was, is effekgroottes bereken (Fraenkel & Wallen 2008:244). Ooreenkomstig Cohen (1988) se siening is die volgende riglyne gebruik in die interpretasie van die effekgrootte: d = 0,2 - klein effek*, d = 0,5 - medium effek**, d = 0.8 - groot effek***.

ANOVA's is aangewend om die data te ontleed waar meer as twee groepe vergelyk moes word ten opsigte van 'n enkele kwantitatiewe maatstaf (Ary, Jacobs & Sorensen 2010:178). Sekere biografiese veranderlikes het die populasie in meer as twee groepe verdeel, soos ouderdom. ANOVA is gebruik om te toets of opvoederrespondente se ervaring van sorg vir sodanige subgroepe statisties betekenisvol verskil. Indien daar gevind is dat die subgroepe wel statisties betekenisvol van mekaar verskil, is post hoc *t*-toetse gebruik om vas te stel watter van die subgroepe statisties en/of prakties betekenisvol van mekaar verskil het.

RESULTATE

Die verband tussen biografiese veranderlikes van die skoolhoofde en hul self-evaluering van die versorging van opvoeders

Die volgende biografiese veranderlikes het geen beduidende verwantskap met die skoolhoof se evaluering van sy/haar sorgsaamheid teenoor opvoeders getoon nie (d-waardes kleiner as 0.2): die aantal opvoeders op die personeel (grootte van die skool) asook die posvlak van die skoolhoof.

Biografiese veranderlikes wat 'n geringe (d-waardes tussen 0.2 en 0.5) verband getoon het met die skoolhoof se evaluering van sorgsaamheid teenoor opvoeders sluit in: vroulike skoolhoofde het die uitvoer van hulle sorgfunksie ten opsigte van die personeel hoër geëvalueer as hulle manlike eweknieë. Skoolhoofde se ervaring as skoolhoof het ook 'n geringe verband met hul evaluering van hul mate van versorging teenoor opvoeders getoon. Skoolhoofde met meer ervaring het hulleself as meer sorgsaam teenoor opvoeders geëvalueer as skoolhoofde met minder ondervinding.

Die ouderdom van skoolhoofde het ook 'n geringe verband met hul evaluering van sorgsaamheid teenoor opvoeders getoon. Ouer skoolhoofde (bo 50 jaar) het hulle sorgsaamheid

meer positief/hoër geëvalueer as jonger skoolhoofde (onder 50 jaar).

Daar was een biografiese veranderlike wat 'n matige (d-waardes van tussen 0.5 en 0.6) verband getoon het met die skoolhoof se evaluering van sorgsaamheid teenoor opvoeders, naamlik die kwalifikasie van die skoolhoof. Skoolhoofde wat oor nagraadse kwalifikasies beskik het, het hulleself as meer sorgsaam teenoor opvoeders geëvalueer as skoolhoofde wat slegs oor 'n diploma beskik het.

Die volgende biografiese veranderlikes het 'n hoë verband getoon (d-waardes bo 0.8) met die skoolhoof se evaluering van sorgsaamheid teenoor opvoeders soos aangedui in die volgende tabelle:

TABEL 1: Die verband tussen die skoolhoofde van verskillende groepe en hul evaluering van hul eie sorg teenoor opvoeders

Determinant	**Voorheen benadeel**		**Voorheen bevoordeel**		***T*-toets**	
	Gem	**S**	**Gem**	**S**	**p-waarde**	**Effekgrootte (d)**
Psigologies	3.45	.251	3.78	.205	<0.0001	1.320***
Werkplek	3.61	.308	3.71	.396	.429	.260*
Bestuur	3.64	.289	3.77	.232	.117	.461*
Sorgleierskap (Gesamentlik)	3.56	.250	3.75	.251	.039	.753**

Tabel 1 toon dat daar groot praktiese betekenisvolle verskille bestaan tussen skoolhoofde uit voorheen benadeelde teenoor voorheen bevoordeelde groepe. Die skoolhoofde uit voorheen bevoordeelde groepe beskou hulleself as meer sorgsame leiers as skoolhoofde vanuit voorheen benadeelde groepe, veral ten opsigte van die psigologiese determinante van sorg.

TABEL 2: Verband tussen skoolhoofde se evaluering van hulle sorgsaamheid teenoor opvoeders van verskillende groepe

Determinant	**Voorheen benadeelde opvoeders**		**Voorheen bevoordeelde opvoeders**		***T*-toets**	
	Gem	**S**	**Gem**	**S**	**p-waarde**	**Effekgrootte (d)**
Psigologies	3.46	.256	3.78	.215	.001	1.24***
Werkplek	3.60	.304	3.70	.416	.492	.236*
Bestuur	3.63	.287	3.76	.242	.168	.437*
Sorgleierskap (Gesamentlik)	3.56	.251	3.74	.263	.068	.685**

doi.10.17159/2224-7912/2016/v56n1a14

Uit Tabel 2 blyk dit dat daar ten opsigte van die psigologiese determinante van sorg 'n groot prakties betekenisvolle verskil voorkom in soverre dit die skoolhoofde se evaluering van hulle sorgsaamheid teenoor opvoeders van verskillende groepe (d = 1.24) betref het. Hierdie resultaat dui daarop dat die skoolhoofde hulle psigologiese sorgsaamheid teenoor opvoeders uit voorheen bevoordeelde groepe hoër geëvalueer het as wat die geval was by opvoeders uit voorheen benadeelde groepe.

Die verwantskap tussen die biografiese veranderlikes van opvoeders en die ervaring van sorg van skoolleiers

Die statistiese analises het geen betekenisvolle verbande tussen die geslag van opvoeders, die posvlak, kwalifikasies en die aantal opvoeders in die skool (grootte van die personeel) en opvoeders se ervaring van sorg aangedui nie.

Die opvoeders se jare ervaring het 'n geringe (d-waardes onder 0.5) verband getoon met die opvoeders se ervaring van sorg, waar minder ervare opvoeders (minder as 5 jaar ondervinding) 'n groter mate van sorg ervaar het as ervare opvoeders.

Biografiese veranderlikes wat 'n matige verband (d-waardes tussen 0.5 en 0.8) met die opvoeder se ervaring van sorg getoon het, sluit in: die post hoc-toetse het prakties betekenisvolle verskille aangedui tussen die ouderdomsgroepe jonger as 30 jaar en ouer as 30 jaar (al die groepe ouer as 30 jaar) ten opsigte van die drie determinante van sorg en die sorgleierskap in die geheel (d-waardes het gewissel tussen 0.47 en 0.61). Wanneer die ouderdomsgroepe 31 jaar en ouer met mekaar vergelyk word, is die d-waardes te klein (d <0.2) om prakties betekenisvol te wees. Jong opvoeders (onder 30 jaar) ervaar 'n groter mate van sorg as ouer opvoeders (ouer as 30 jaar). Voorts het minder ervare opvoeders (minder as 5 jaar ondervinding) 'n groter mate van sorg as meer ervare opvoeders (meer as 5 jaar ondervinding) ervaar.

Die volgende biografiese veranderlikes het 'n matige tot hoë verband getoon met die opvoeders se ervaring van sorg.

TABEL 3: Verband tussen groepe opvoeders en die ervaring van sorg

Determinant	**Voorheen benadeelde opvoeders**		**Voorheen bevoordeelde opvoeders**		***T*-toets**	
	Gem	**S**	**Gem**	**S**	**p-waarde**	**Effekgrootte (d)**
Psigologies	2.97	.682	3.43	.577	<0.0001	0.674**
Werkplek	3.11	.672	3.67	.454	<0.0001	0.830***
Bestuur	3.03	.692	3.50	.519	<0.0001	0.668**
Sorgleierskap (Gesamentlik)	3.04	.641	3.53	.477	<0.0001	0.767**

Soos blyk uit Tabel 3 is al die effekgroottes groter as 0.65 wat dui op matige tot hoë prakties betekenisvolle verskille. Ten opsigte van al drie die determinante van sorg en sorgleierskap in die geheel het voorheen bevoordeelde opvoeders meer sorg as hul voorheen benadeelde kollegas ervaar.

doi.10.17159/2224-7912/2016/v56n1a14

TABEL 4: Verband tussen opvoeders se ervaring van sorg en die groep van die skoolhoof

Determinant	Voorheen benadeel		Voorheen bevoordeel		*T*-toets	
	Gem	S	Gem	S	p-waarde	Effekgrootte (d)
Psigologies	2.96	.693	3.38	0.596	<0.0001	0.593**
Werkplek	3.12	.675	3.57	0.548	<0.0001	0.679**
Bestuur	3.04	.695	3.43	0.573	<0.0001	0.561**
Sorgleierskap (Gesamentlik)	3.04	.648	3.46	0.532	<0.0001	0.649**

Tabel 4 toon dat die effekgroottes ook in hierdie geval almal hoër as 0.5 is, wat praktiese matige tot hoë betekenisvolheid aandui. Volgens hierdie resultate ervaar opvoeders met skoolhoofde uit voorheen bevoordeelde groepe meer sorg ten opsigte van al drie die hoofgroepe determinante sowel as in die sorgleierskap as geheel as wat die geval is by opvoeders met skoolhoofde uit voorheen benadeelde groepe.

BESPREKING VAN RESULTATE

Die verband tussen biografiese veranderlikes van die skoolhoofde en hul self-evaluering van die versorging van opvoeders

Die grootte van die skole sowel as die posvlak van die skoolhoof as biografiese veranderlikes het geen beduidende verwantskap getoon met die skoolhoofde se evaluering van hul sorgsaamheid teenoor opvoeders nie en noodsaak geen bespreking nie. Vroulike skoolhoofde se evaluering van hul sorgsaamheid ten opsigte van die bestuursdeterminante was effens hoër as dié van hulle manlike eweknieë alhoewel dit ’n klein betekenisvolle verskil was. Vroulike skoolhoofde het hulleself dus in ’n mate as beter versorgers beskou wanneer dit by bestuursdeterminante van sorg kom. In die definisie van sorg word aangedui dat dit versorging (“nurturing”) insluit (Fine 2007:32; Kroth & Keeler 2009:508,520). Vroue word tradisioneel beskou as die versorgers (van hul gesin) (Glenn 2000:84; Fine 2007:10). Hierdie tendens strook verder met die literatuur wat aandui dat vroue in leiersposisies meer gesteld is op bemagtiging en deelnemede leierskap asook dat vroue hoër vlakke van emosionele intelligensie toon (Benson et al. 2014:211; Haber 2012:42; Arar & Oplatka 2013:99).

Die verskille tussen meer en minder ervare hoofde ten opsigte van die verskillende determinante van sorg het slegs klein tot feitlik geen praktiese betekenisvolheid nie aangedui. Ten opsigte van die sorgleierskap as geheel is daar ook geringe praktiese betekenisvolheid aangetoon (d = 0.302). Dit wil dus voorkom of skoolhoofde met meer ondervinding hulleself meer sorgsaam beskou het as skoolhoofde met minder ondervinding. Hierdie verskynsel is ook waargeneem ten opsigte van die ouderdom van die skoolhoofde waar die resultate van die *t*-toetse gewissel het tussen 0.155 en 0.434, waar skoolhoofde ouer as 50 jaar hulleself meer sorgsaam beskou as skoolhoofde jonger as 50 jaar. Alhoewel die betekenisvolheid klein is, word hierdie verband ondersteun deur die literatuur wat aantoon dat ouer persone met meer lewenservaring hoër vlakke

doi.10.17159/2224-7912/2016/v56n1a14

van emosionele intelligensie toon as jonger leiers (Benson et al. 2014:210,213). Dit kan verder moontlik toegeskryf word aan die feit dat skoolhoofde met minder as 3 jaar ervaring nog besig is om hul voete te vind in die bestuur/leierskap van 'n skool, en op soveel aspekte van skoolbestuur moet fokus dat hulle hulleself as minder sorgsaam beskou het. Soos gemeld in die teoretiese raamwerk is skoolhoofde bepalend vir die organisasieklimaat in skole (Mentz 2013:147,167). 'n Moontlikheid bestaan dat jong skoolhoofde wat slegs vir 'n kort tydperk die posisie van skoolleier beklee, waarskynlik nog nie genoegsame tyd gehad het om 'n versorgende klimaat te skep nie. Vanuit die teoretiese raamwerk is aangetoon dat sorg slegs tussen persone kan voorkom as daar 'n verhouding tussen die betrokke persone bestaan (Smith 2004; Noddings 2005:15-17; Kroth & Keeler 2009:521). Sodanige verhoudings neem tyd om tot stand te kom en jonger skoolhoofde benodig waarskynlik meer tyd om hierdie verhoudinge te vestig.

Skoolhoofde met 'n nagraadse kwalifikasie het hulleself in 'n mate meer sorgsaam geëvalueer ten opsigte van bestuursdeterminante as skoolhoofde wat slegs oor 'n diploma en graad beskik het (d = 0.58). 'n Moontlike rede vir hierdie tendens kan wees dat skoolhoofde met nagraadse kwalifikasies waarskynlik beter in verskillende bestuurs- en leierskapsvaardighede en -metodes opgelei is en daarom die bestuursdeterminante van sorg beter kon hanteer. Soos gemeld in die teoretiese raamwerk leen alle leierskapstyle hulle nie toe tot sorg nie (Van der Vyver et al. 2014b:63), skoolhoofde met nagraadse kwalifikasies kan moontlik oor meer kennis beskik rakende verskillende leierskapstyle wat sorg akkommodeer. Die literatuur toon ook dat emosionele intelligensie hoër is by leiers met hoër kwalifikasies en meer ervaring (Kant & Samir 2013:217).

Volgens Tabel 1 is groot praktiese betekenisvolle verskille aangetoon ten opsigte van skoolhoofde uit voorheen benadeelde groepe en voorheen bevoordeelde groepe se eie evaluering van hul sorgleierskap in psigologiese determinante. Die rede vir hierdie verskil kan moontlik in kultuurverskille geleë wees, waar Afrika-kulture die "ubuntu"-beginsel aanhang en die groep belangriker geag word as die individu (Mentz & Xaba 2007:62; Brubakar 2013:101). Daarom kan dit vir voorheen benadeelde skoolhoofde belangriker wees om eerder die groep se psigologiese behoeftes op die hart te dra as individuele psigologiese behoeftes. Soos gemeld in die teoretiese raamwerk handhaaf leiers in die Afrikakultuur groter afstand ten opsigte van hulle volgelinge (Brubakar 2013:100) wat 'n moontlike rede kan wees waarom skoolhoofde uit voorheen benadeelde groepe hulleself as minder sorgsaam evalueer. 'n Ander rede wat in literatuur gemeld word, is laer vlakke van emosionele intelligensie van persone wat uit laer sosio-ekonomiese omgewings kom (Kant en Samir 2013:220). Ten opsigte van die bestuursdeterminante van sorg is 'n matige prakties betekenisvolle verskil (d = 0.461) tussen voorheen benadeelde en voorheen bevoordeelde skoolhoofde aangetoon. Hier kan 'n moontlike rede ook in kultuurverskille geleë wees. Meer as 50% van die skoolhoofde was ouer as 50 jaar. Hieruit kan afgelei word dat die meeste van hierdie voorheen benadeelde skoolhoofde deel van die "struggle" teen apartheid uitgemaak het en destyds moontlik nie dieselfde tipe opleiding as voorheen bevoordeelde hoofde gehad het nie, wat ook 'n uitwerking op hul hantering van die bestuursdeterminante van sorgleierskap kon hê. Soos reeds gemeld handhaaf Afrika leiers groter afstand met volgelinge en is dit ook 'n rede wat aangevoer kan word hoekom voorheen benadeelde hoofde hulleself as minder sorgsaam beskou ten opsigte van bestuursdeterminante.

Die resultaat in Tabel 2 dui daarop dat die skoolhoofde hulle psigologiese sorgsaamheid teenoor voorheen bevoordeelde opvoeders hoër geëvalueer het as wat die geval was by voorheen benadeelde opvoeders. In die literatuur is daar nie werklik redes vir hierdie tendens nie. 'n Moontlike rede kan wees dat daar steeds nie 'n verteenwoordigende rasse-demografie in alle skole van die Noordwes-Provinsie is wat opvoeders betref nie. Dit blyk dat voorheen benadeelde skoolhoofde steeds die hoofde van skole is waar die opvoeders oorwegend ook voorheen benadeel was en

voorheen bevoordeelde skoolhoofde hoofde van skole is waar die opvoeders oorwegend voorheen bevoordeel is. Daarom sluit hierdie bevinding aan by dié van die vorige paragraaf. Die rede vir hierdie verskil kan ook ingebed wees in kulturele verskille. Soos aangedui, heg die ubuntu-beginsel meer waarde aan die groepsorg en nie noodwendig aan aspekte wat ressorteer onder individuele psigologiese determinante nie. Die feit dat mense uit laer sosio-ekonomiese groepe laer vlakke van emosionele intelligensie toon kan ook 'n verdere rede wees vir die verskil. Dieselfde tendens is waargeneem waar die groep waartoe die skoolhoof behoort as biografiese veranderlike gebruik is. Dieselfde moontlike redes kan hier ook 'n rol speel.

Die verwantskap tussen die biografiese veranderlikes van opvoeders en die ervaring van sorg van skoolleiers

Uit die resultate blyk dit dat opvoeders jonger as 30 jaar meer sorg ervaar het as die opvoeders ouer as 30 jaar. 'n Moontlike rede hiervoor kan wees dat opvoeders jonger as 30 nog betreklik onervare in die professie is en daarom meer sorg van die skoolhoof ervaar. Dit kan wees dat die skoolhoof die ouer opvoeders as meer professioneel selfstandig beskou en dat daar derhalwe minder sorg aan hulle gebied word.

By al drie die determinante van sorg, sowel as die sorgfunksie in die geheel, het die groep opvoeders met minder as 5 jaar ondervinding meer sorg as die opvoeders tussen 16 en 20 jaar ondervinding ervaar. Opvoeders met minder as 5 jaar ondervinding ervaar moontlik meer sorg van die skoolhoof en hulle foute word dalk ook meer geredelik oor die hoof gesien. Skoolhoofde beskou opvoeders met meer ondervinding (16 – 20 jaar) waarskynlik as meer ervare en bied dus minder sorg aan hulle. Moontlik word daar ook meer verantwoordelikhede aan die meer ervare opvoeders opgedra; daarom hou skoolhoofde hulle ook meer aanspreeklik vir verkeerde besluite en foute wat hulle begaan en ervaar hulle dus ook minder sorg van die skoolhoof. Hierdie verklaring kan egter nie uit literatuur gestaaf word nie.

Na aanleiding van Tabel 3 het voorheen bevoordeelde opvoeders meer sorg as hul kollegas van voorheen benadeelde groepe ervaar ten opsigte van al drie die determinante van sorg en sorgleierskap in die geheel. By die werkplek-determinante is daar 'n groot prakties betekenisvolle verskil in die ervaring van sorg. 'n Moontlike rede waarom voorheen benadeelde opvoeders minder sorg rakende werkplek-determinante van sorg ervaar, kan wees dat die meeste voorheen benadeelde opvoeders steeds by skole werksaam is in voorheen benadeelde gebiede. By sommige van hierdie voorheen benadeelde skole is fisiese fasiliteite, hulpbronne en omstandighede steeds swakker as by voormalige model C-skole waar die meeste voorheen bevoordeelde onderwysers steeds werksaam is. Baie van die skole waar voorheen benadeelde opvoeders werksaam is, is geleë in arm gemeenskappe, "townships", waar skole in kwintiel een of twee val en daar geen skoolgelde van leerders gehef word nie. Daar is dus nie altyd die nodige fondse by hierdie skole beskikbaar vir instandhouding en die aankoop van hulpbronne nie. Wat die psigologiese en bestuursdeterminante betref, is die praktiese betekenisvolheid matig en is dit onseker waarom swart opvoeders 'n geringer mate van sorg ervaar as wit opvoeders. Hier kan spesifieke kulturele verskille moontlik 'n rol speel.

Tabel 4 toon aan dat opvoeders met voorheen bevoordeelde skoolhoofde meer sorg ervaar ten opsigte van al drie die hoofgroepe determinante sowel as in die sorgleierskap as geheel as wat die geval is by opvoeders met skoolhoofde uit voorheen benadeelde groepe. Soos aangetoon in die voorafgaande paragraaf, kan opvoeders moontlik minder sorg van voorheen benadeelde skoolhoofde af ervaar wat werkplek-determinante betref omdat die meeste voorheen benadeelde skoolhoofde ook in voorheen benadeelde skole werksaam is, waar fisiese fasiliteite, hulpbronne en omstandighede swakker is as by voormalige model C-skole waar die meeste voorheen

bevoordeelde skoolhoofde werksaam is. Moontlik kan die mindere ervaring van sorg van opvoeders met voorheen benadeelde skoolhoofde ook aan kulturele verskille toegeskryf word. Beter opleiding in die apartheidsjare asook beter sosio-ekonomiese omstandighede van voorheen bevoordeelde skoolhoofde kon verder bygedra het tot die hoër emosionele intelligensievlakke wat gelei het tot 'n groter mate van sorg en omgee.

GEVOLGTREKKING EN AANBEVELINGS

Die ondersoek het getoon dat biografiese veranderlikes wel 'n rol speel in die gee sowel as die ervaring van sorg in skoolleierskap. Sekere biografiese veranderlikes soos geslag, ouderdom en kwalifikasies speel in 'n mindere mate 'n rol, terwyl ander veranderlikes soos kultuur/ras-groepe waartoe opvoeders en skoolhoofde behoort, 'n groter speel. Dit is moeilik om te verklaar waarom kultuur- en rassegroepering die ervaring en gee van sorg in skoolleierskap beïnvloed, aangesien min tot geen navorsing in die literatuur daaroor bestaan nie. Wat egter meer verstaanbaar is, is die invloed van gebrekkige hulpbronne en infrastruktuur by skole op die ervaring van sorg rakende werkplekdeterminante deur opvoeders. Die Departement van Basiese Onderwys behoort kennis te neem van die gebrek aan die ervaar van sorg wat opvoeders uit voorheen benadeelde groepe ervaar ten opsigte van werkplek-determinante. Hieroor het die meerderheid skoolhoofde (83,9%) van kwintiel 1-3 skole geen beheer nie en moet die Departement van Basiese Onderwys ook sy sorgrol ten opsigte van die skole nakom wat hulpbronne betref. Skoolhoofde uit verskillende kulturele groepe, sosio-ekonomiese agtergronde, kwalifikasie-agtergronde en ondervinding behoort blootgestel te word aan die ontwikkeling van emosionele intelligensie om psigologiese determinante beter tot hulle reg te laat kom. Hierdie ontwikkeling behoort aandag te ontvang tydens professionele opleidingsgeleenthede sowel as in professionele ontwikkelingsplanne van skoolleiers. Skoolleiers kan hulleself ook evalueer of laat evalueer deur middel van 'n instrument soos die CSLQ wat sorg/omgee meet of enige psigometriese instrument wat emosionele intelligensie meet, om sodoende vas te stel of hulle ontwikkeling in hierdie areas benodig. Skoolleiers wat sorg en omgee vir opvoeders op hulle personeel skep 'n sorggewende omgeeklimaat in die skool waar opvoeders en leerders kan gedy.

'n Moontlike leemte van die studie was dat daar slegs 'n kwantitatiewe benadering gevolg is. Daar sou op 'n kwalitatiewe wyse deur middel van onderhoude met opvoeders, verteenwoordigend van verskillende rasse, ouderdomme, kultuurgroepe, geslag ensovoorts, moontlik beter verstaan kon word hoekom hulle sorg in meerdere of mindere mate ervaar. Verdere navorsing word gevolglik aanbeveel om te verstaan hoekom spesifieke biografiese aspekte die gee en ervaar van sorg in leierskap beïnvloed.

BIBLIOGRAFIE

Arar, K. & Oplatka, I. 2013. Gender debate and teachers' constructions of masculinity vs. femininity of school principals: the case of Muslim teachers in Israel. *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 33(1):97-112.

Ary, D., Jacobs, L.C. & Sorensen, C. 2010. *Introduction to research in education*. Belmont: Wadsworth Cengage Learning.

Aspfors, J. & Bondas, T. 2013. Caring about caring: newly qualified teachers' experiences of their relationships within the school community. *Teachers and Teaching: theory and practice*, 19(3):243-259.

Benson, R., Fearon, C., McLaughlin, H. & Garratt, S. 2014. Investigating trait emotional intelligence among school leaders: demonstrating a useful self-assessment approach. *School leadership & Management: Formerly School Organisation*, 34(2):201-222.

Blasé, J. & Blasé, J. 2001. *Empowering teachers: what successful principals do*.2nded. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Botha, P., Smit, M.H. & Oosthuizen, I.J. 2009. The educator as caring supervisor. In Oosthuizen, I.J., (ed). *Aspects of education law*. Pretoria: Van Schaik, pp. 185–212.

Brubaker, T.A. 2013. Servant Leadership, Ubuntu, and Leader Effectiveness in Rwanda. *Emerging Leadership Journeys*, 6(1):95-131.

Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavior sciences*. 2nded. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Davis, J. & Wilson, S.M. 2000. Principals' efforts to empower teachers: effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The clearing house,* 73(6):349-353.

Departement van Basiese Onderwys (DBO). 2013. *Annual School surveys: Report for ordinary Schools 2010 and 2011*. Departement van Basiese Onderwys: Pretoria.

Du Plessis, M. (ed). 2005. Pharos: *Afrikaans-Engels woordeboek / English-Afrikaans dictionary.* Kaapstad: Pharos Dictionaries, NB Publishers.

Ellerbrock, C.R. & Kiefer, S.M. 2010. Creating a ninth-grade community of care. *Journal of educational research*, 103(6):393–406.

Ellis, S.M. & Steyn, H.S. 2003. Practical significance (effect sizes) versus or in combination with statistical significance (p-values). *Management dynamics*, 12(4):51-53.

Fine, M.D. 2007. *A caring society: care and the dilemmas of human service in the twenty-first century*. New York: Palgrave Macmillan.

Fraenkel, J.R. & Wallen, N.E. 2008. *How to design and evaluate research in education*. New York: McGraw-Hill.

Frick, J.E. & Frick, W.C. 2010. An ethic of connectedness: enacting moral school leadership through people and programs. *Education, citizenship and social justice*, 5(2):117–130.

Green, M.G. & Tucker, J.L. 2011. Tumultuous times of education reform: a critical reflection on caring in policy and practice. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 14(1):1-19.

Haber, P. 2012. Perceptions of Leadership: An Examination of College Students' Understandings of the Concept of Leadership. *Journal of Leadership Education,* 11(2):26-51.

Hawk, T.F. & Lyons, P.R. 2008. Please don't give up on me: when faculty fail to care. *Journal of management education*, 32(3):316-338.

Joubert, R. & Prinsloo, S. 2001. *Education law: a practical guide for educators*. Pretoria: Van Schaik.

Joubert, R. & Prinsloo, S. 2009. *The law of education in South Africa*. Pretoria: Van Schaik.

Kant, R. & Samir, K.L. 2013. "Does Emotional Intelligence Get Affected From Some Biographical Factors-In Special Reference to Trainee Teachers?" *American Journal of Educational Research,* 1(6):216-220.

Kroth, M. & Keeler, C. 2009. Caring as a managerial strategy. *Human resource development review*, 8(4):506-531.

Kroth, M & Keeler, C. 2012. Managerial Caring Behaviors: Development and Initial Validation of the Model. *Journal of Education for Business*, 87(4):223-229.

Lance, A. 2010. A case study of two schools: identifying core values conducive to the building of a positive school culture. *Management in education*, 24(3):118-123.

Lyman, L.L. 2000. *How do they know you care?: The principal's challenge*. New York: Teacher's College Press.

Mentz, P.J. 2013. Organisational climate in schools. In Van der Westhuizen, P.C. (Ed). *Schools as organisations*. Pretoria: Van Schaik, pp. 146-169.

Mentz, P.J. & Xaba, M.I. 2007. Perspectives on the school as an organization. In Van der Westhuizen, P.C., (Ed). *Schools as organisations*. Pretoria: Van Schaik, pp. 34-65.

Noddings, N. 1986. *Caring: a feminine approach to ethics and moral education*. Berkeley, CA: University of California Press.

Noddings, N. 2005. *The challenge to care in schools: an alternative approach to education*. New York: Teachers College Press.

Odendal, F.F. & Gouws, R.H. 2009. *e-HAT: Handwoordeboek van die Afrikaanse taal.* Pinelands: Pearson Education South Africa.

Onwuegbuzie, A.J., Johnson, R.B. & Collins, K.M.T. 2009. Toward a philosophy of mixed data analysis. *Paper presented at AERA, San Diego*, CA, 13-17 April.

Pellicer, L.O. 2003. *Caring enough to lead: how reflective thought leads to moral leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Pharos, 2015. *PharosOnline.*https://www.pharosonline.co.za/ [9 Julie 2015].

Smith, M.K. 2004. *Nel Noddings, the ethics of care and education*. http://www.infed.org/thinkers/noddings.htm [13 Julie 2015].

Van der Vyver, C.P., Van der Westhuizen, P.C. & Meyer, L.W. 2013. Organisational development in schools through caring leadership: theory and praxis. In van der Westhuizen, P.C. (Ed). *Schools as organisations*. Pretoria: Van Schaik, pp. 376-410.

Van der Vyver, C.P., Van der Westhuizen, P.C. & Meyer, L.W. 2014a. The Caring School Leadership Questionnaire (CSLQ). *South African Journal of Education*, 34(3):1-7.

Van der Vyver, C.P., Van der Westhuizen, P.C. & Meyer, L.W. 2014b. Caring school leadership: A South African study. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1) 61–74.

Whitman, D., Kraus, E. & Van Rooy, D.L. 2014. Emotional intelligence among black and white job applicants: Examining differences in test performance and test reactions. *International Journal of Selection and Assessment,* 22(2):199-210.

Wiersma, W. & Jurs, S.G. 2009. *Research methods in education: an introduction*. Boston: Pearson.