

**BESTUURSASPEKTE VAN INDIENSOPLEIDING
AAN TEGNIESE KOLLEGES**

P. VAN TONDER

b10211330

ϕ10110781

113902404

(i)

02

BESTUURSASPEKTE VAN INDIENSOPLEIDING AAN TEGNIESE KOLLEGES

Deur

Pieter van Tonder, B.Sc., H.O.D., M.Ed.

Proefskrif

SE10
VTON.

**Voorgelê in ooreenstemming met die vereistes vir die
graad Philosophiae Doctor Educationis**

in die

Departement van Nagraadse Onderwys

aan

**Vista Universiteit
Bloemfontein Kampus**

Promotor: Prof. T.C. Bisschoff

Januarie 1998



* 0 4 0 2 0 7 3 6 *

(ii)

Opgedra aan Rika en Wiaan

Bedankings

My opregte dank en waardering aan my promotor Prof. T.C. Bisschoff vir sy konstruktiewe leiding gedurende die navorsing.

'n Spesiale woord van dank aan Dr. B.R. Grobler vir sy hulp met die gevallestudie en die statistiese verwerking van data.

'n Woord van dank aan die personeel van die drukkery van die UOVS-Sasol-Biblioteek met die bind van die boek.

My opregte dank aan die personeel van die Vista biblioteek, Bloemfontein kampus, vir al hulle hulp.

Ook 'n woord van dank aan die personeel van die UOVS-Sasol-biblioteek vir hulle hulp.

My besondere dank en waardering aan my vrou en seun vir hul aanmoediging en ondersteuning.

VERKLARING

Ek verklaar dat:

Bestuursaspekte van Indiensopleiding
aan Tegniese Kolleges

my eie werk is en dat alle bronne wat gebruik is, aangedui is en dat erkenning daaraan in 'n volledige bronnelys gegee word. Verder verklaar ek dat hierdie proefskrif nie voorheen vir 'n graad aan 'n ander universiteit voorgelê was nie.


.....
P. van Tonder

(v)

Opsomming

**BESTUURSASPEKTE VAN INDIENSOPLEIDING
AAN TEGNIESE KOLLEGES**

Deur

Pieter van Tonder, B.Sc., H.O.D., M.Ed.

Proefskrif

**Voorgelê in ooreenstemming met die vereistes vir die
graad Philosophiae Doctor Educationis**

in die

Departement van Nagraadse Onderwys

aan

**Vista Universiteit
Bloemfontein kampus**

Januarie 1998

.....

Die doelwitte van hierdie studie is om vas te stel wat die indiensopleidingsbehoefte vir Tegniese Kolleges is. Daar was by wyse van vraelyste 'n behoeftebepaling gedoen. 'n Gevalle studie is ook onderneem om aan te toon dat lektore wel by indiensopleiding sal baat. Die bestuursaspekte wat vir die bestuur van in-

diensopleiding nodig is, word ook in hierdie studie beskryf.

Personeelbestuur behels onder andere personeelontwikkeling. Personeelontwikkeling kan net tot sy volle reg kom deur indiensopleiding aan die personeel van 'n Tegnieuse Kollege te verskaf. In hoofstuk 2 word daar onderskeid tussen vier tipes indiensopleiding getref, naamlik akademiese (vakkundige) indiensopleiding, lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding, nie-akademiese (bestuursvaardighede) indiensopleiding en professionele ontwikkeling. Tegnieuse Kolleges sal 'n groter rol in die onderwys van 'n post-apartheid Suid Afrika speel. Indiensopleiding is van kardinale belang om te verseker dat lektore aan die nuwe eise wat aan hulle gestel gaan word, sal kan voldoen.

Vir indiensopleiding moet daar 'n organisasiestruktuur en 'n indiensopleidingsbeleid bestaan, sodat indiensopleiding behoorlik bestuur kan word. Indiensopleidingsprogramme moet so ontwerp word dat dit aan die behoeftes van personeel sal voldoen. Dit is dus belangrik dat die personeel by die ontwerp van programme betrek moet word. Hulle insette is onontbeerlik. In hoofstuk 3 word die belangrikste aspekte wat by die ontwerp van indiensopleidingsprogramme betrokke is, aangedui.

Bestuur impliseer onder andere dat 'n behoefte bepaling gedoen sal word. In hoofstuk 4 word die indiensopleidingsbehoefte van lektore aan Tegnieuse Kolleges, wat deur middel van vraelyste bepaal is, opgesom. Vraelyste is deur rektore sowel as lektore van Tegnieuse Kolleges voltooi. Dit het hier duidelik aan die lig gekom dat daar 'n groot behoefte aan indiensopleiding by Tegnieuse Kolleges bestaan. Statistiese ontleding van data vanaf die twee tipes vraelyste het aangetoon dat rektore sowel as lektore dieselfde waarde aan indiensopleiding heg.

Hoofstuk 5 is 'n gevalle studie oor spanwerk as aspek van onderwys-

bestuur. Dit het bestaan uit 'n voortoets, werksessie en 'n natoets. Die voor- en natoets is by wyse van vraelyste uitgevoer. Hier is 'n poging aangewend om te demonstreer dat daar 'n verbetering in die personeel se houding teenoor, asook begrip van spanwerk sal wees nadat lektore 'n werksessie oor die onderwerp gehad het. Die natoets het duidelik aangetoon dat daar 'n beduidende verbetering was.

'n Bestuursmodel wat as die bestuurstaak-bestuursareamodel bekend staan, is gebruik om aan te toon hoe indiensopleiding bestuur kan word. Die bestuurstake, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening, asook die subtake waaruit hulle bestaan, kan met groot sukses in die bestuur van indiensopleiding toegepas word.

Verdere navorsing op die gebied van indiensopleiding aan Tegniese Kolleges behoort onder andere te konsentreer op die rede hoekom daar by so min Tegniese Kolleges wel indiensopleiding op 'n gereelde basis verskaf word. Hierdie studie het aan die lig gebring dat daar 'n groot behoefte aan indiensopleiding bestaan, maar dat daar beslis nie aan hierdie behoefte voorsien word nie.

Kern terme:

Bepaling van indiensopleidingsbehoefte met behulp van vraelyste.

Interpretasie van data vanaf vraelyste.

Akademiese (vakkundige) indiensopleiding.

Lesaanbiedings (onderrig) indiensopleiding.

Nie-akademiese (bestuursvaardighede) indiensopleiding.

Professionele ontwikkeling.

Ontwerp van indiensopleidingsprogramme.

Gevalle studie: spanwerk as aspek van onderwysbestuur.

Interpretasie van gevalle studie resultate.

Bestuurstaak-bestuursarea model vir bestuur van indiensopleiding.

(viii)

Summary

**MANAGEMENT ASPECTS OF IN-SERVICE
TRAINING AT TECHNICAL COLLEGES**

(BESTUURSASPEKTE VAN INDIENSOPLEIDING AAN TEGNIESE KOLLEGES)

By

Pieter van Tonder, B.Sc., H.O.D., M.Ed.

Thesis

**Submitted in accordance with the requirements for the
degree Philosophiae Doctor Educationis**

in the

Department of Post-graduate Education

at

**Vista University
Bloemfontein campus**

January 1998

.....

The goal of this study is to determine what the in-service training needs at Technical Colleges are. Questionnaires were used for this purpose. A case study was also undertaken to prove that lectures would benefit from in-service training. The management aspects that are essential for the management of in-service training are also described in this study.

Personnel management involves, amongst other things, personnel development. Personnel development can only be accomplished if in-service training is provided for the personnel of the Technical College. In chapter 2 a distinction is made between four types of in-service training, namely academic (subject knowledge) in-service training, lecturing (teaching) in-service training, non-academic (management skills) in-service training and professional development. Technical Colleges will play a larger role in the education of a post-apartheid South Africa. In-service training is the only way to ensure that lecturers will be able to cope with the challenges that lie ahead.

To properly manage in-service training, the necessary organisation structure and in-service training policy must be developed. In-service training programmes must be designed so that they will satisfy the in-service training needs of the personnel. It is therefore important that the personnel are involved when programmes are being designed. Their inputs are indispensable. The most important aspects that are involved when in-service training programmes are developed, are discussed in chapter 3.

Management implies, amongst other things, that a needs assessment must be done. The in-service training needs of lecturers at Technical Colleges, which were determined with the aid of questionnaires, are summarised in chapter 4. Questionnaires were completed by the rectors as well as by lecturers of Technical Colleges. It was clearly shown that there is a great need for in-service training at Technical Colleges. Statistical analysis of the information from the two types of questionnaires showed that both the rectors and lecturers consider in-service training important.

Chapter 5 is a case study about teamwork as an aspect of educational management. It consisted of a pre-test, workshop and an after-test. The pre-test and after-test were done by means of

(x)

questionnaires. The case study was done to prove that there would be a difference in attitude as well as a better understanding of teamwork once the lecturers had had a workshop on the subject. The after-test clearly showed a significant improvement in attitude as well as in understanding.

A management model known as the management task- management area model is used to show how in-service training can be properly managed. The management tasks, namely planning, organising, leading and control, as well as the sub-tasks they consist of, can be used with great success in managing inservice-training.

Further research in the field of in-service training at Technical Colleges should concentrate, amongst other things, on the reasons why so few Technical Colleges provide in-service training on a regular basis. This study has clearly shown that there is a great need for in-service training at Technical Colleges but that this need is definitely not satisfied.

Key terms:

Needs assessment by means of questionnaires.

Interpretation of data from questionnaires.

Academic (subject knowledge) in-service training.

Lecturing (teaching) in-service training.

Non-academic (management skills) in-service training.

Professional development.

Design of in-service training programmes.

Case study: teamwork as an aspect of educational management.

Interpretation of case study results.

Management task-management area model for in-service training management.

INHOUDSOPGAWE

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| HOOFSTUK 1 : ORIËNTERING | 1 |
| 1.1 Inleiding | 1 |
| 1.2 Begripsverklaring | 3 |
| 1.2.1 Onderwysbestuur | 3 |
| 1.2.2 Personeelbestuur | 5 |
| 1.2.3 Bestuursaspekte | 6 |
| 1.2.4 Indiensopleiding | 6 |
| 1.3 Probleemstelling | 8 |
| 1.4 Doelwit van die studie | 10 |
| 1.5 Terreinafbakening | 10 |
| 1.6 Hipotese | 11 |
| 1.7 Metode van ondersoek | 12 |
| 1.7.1 Beskrywende navorsing | 12 |
| 1.7.2 Literatuurstudie | 12 |
| 1.7.3 'n Gevalle studie | 13 |
| 1.8 Verwagte resultate | 13 |
| 1.9 Uitleg van studie | 13 |

| | |
|--|-----------|
| HOOFSTUK 2 : FUNDERING VAN INDIENSOPLEIDING | 15 |
| 2.1 Inleiding | 15 |
| 2.2 Die plek van indiensopleiding in personeel-ontwikkeling | 16 |
| 2.3 Personeelontwikkeling | 17 |
| 2.4 Indiensopleiding | 17 |
| 2.4.1 Inleiding | 17 |
| 2.4.2 Definisies | 18 |
| 2.4.3 Formele indiensopleiding | 19 |
| 2.4.4 Informele indiensopleiding | 20 |
| 2.5 Doelstellings van indiensopleiding | 21 |
| 2.6 Akademiese (vakkundige) indiensopleiding | 23 |
| 2.6.1 Inleiding | 23 |
| 2.6.2 Definisie | 23 |
| 2.6.3 Doelwitte | 23 |
| 2.6.4 Uitbreiding van kennis | 23 |
| 2.6.4.1 Selfstudie | 24 |
| 2.6.4.2 Interne opleiding | 24 |
| 2.6.4.3 Streeksopleiding | 24 |
| 2.6.4.4 Departementele opleiding | 25 |
| 2.6.4.5 Skakeling met industrieë | 25 |
| 2.6.5 Hulpmiddels | 26 |
| 2.6.6 Evaluering | 26 |
| 2.7 Lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding | 27 |
| 2.7.1 Inleiding | 27 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 2.7.2 | Definisie | 28 |
| 2.7.3 | Doelwitte | 28 |
| 2.7.3.1 | Keuse van leerstof | 28 |
| 2.7.3.1 | Doel van die les | 28 |
| 2.7.3.3 | Lesskema, metode en tydsberaming | 29 |
| 2.8 | Nie-akademiese (bestuursvaardighede) indiensopleiding | 29 |
| 2.8.1 | Inleiding | 29 |
| 2.8.2 | Definisie | 30 |
| 2.8.3 | Bestuursopleiding | 30 |
| 2.8.4 | Motiveringsbeginsels | 31 |
| 2.8.4.1 | Beginsel van deelname | 31 |
| 2.8.4.2 | Beginsel van kommunikasie | 31 |
| 2.8.4.3 | Beginsel van erkenning | 31 |
| 2.8.4.4 | Beginsel van gedelegeerde gesag | 31 |
| 2.8.5 | Lesings, konferensies en rolvertolking | 32 |
| 2.8.5.1 | Die lesing | 32 |
| 2.8.5.2 | Die konferensie metode | 32 |
| 2.8.5.3 | Rolvertolking | 32 |
| 2.9 | Professionele ontwikkeling | 33 |
| 2.9.1 | Inleiding | 33 |
| 2.9.2 | Definisie | 33 |
| 2.9.3 | Professionele ontwikkeling | 33 |
| 2.10 | Samevatting | 35 |
| HOOFSTUK 3: INDIENSOPLEIDINGSPROGRAMME | | 36 |
| 3.1 | Inleiding | 36 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2 Klassifikasie vir indiensopleiding | 37 |
| 3.2.1 Kort kursusse | 37 |
| 3.2.1.1 Enkellesings | 38 |
| 3.2.1.2 Informele aktiwiteite | 38 |
| 3.2.1.3 Konferensies | 38 |
| 3.2.1.4 Werkswinkel | 38 |
| 3.2.1.5 Naweekkursusse | 39 |
| 3.2.1.6 Aandkursusse | 39 |
| 3.2.2 Kursusse van gemiddelde lengte | 39 |
| 3.2.2.1 Kwartaalkursusse | 39 |
| 3.2.2.2 Vakansiekursusse | 40 |
| 3.2.3 Langer kursusse | 40 |
| 3.3 Beplanning van indiensopleidingsprogramme | 40 |
| 3.3.1 Bepaling van doelstellings | 41 |
| 3.3.2 Beleidmaking | 45 |
| 3.3.3 Besluitneming | 47 |
| 3.3.4 Probleemoplossing | 48 |
| 3.4 Organisering en implementering van indiensopleiding | 49 |
| 3.4.1 Organisasiestruktuurskepping | 50 |
| 3.4.2 Delegering | 52 |
| 3.4.3 Koördinerings | 53 |
| 3.5 Evaluering van programme | 55 |
| 3.5.1 Inleiding | 55 |
| 3.5.2 Evaluasie | 56 |
| 3.5.3 Herbeplanning | 58 |

| | | |
|---|---|----|
| 3.6 | Personeel se ingesteldheid teenoor indiensopleiding | 59 |
| 3.7 | Opleiding van aanbieders | 61 |
| 3.8 | Verskaffing van indiensopleiding | 62 |
| 3.9 | Indiensopleiding navorsing | 63 |
| 3.10 | Samevatting | 63 |
| HOOFSTUK 4 DIE BEHOEFTE AAN INDIENSOPLEIDING BY TEGNIESE KOLLEGES. ONTLEDING EN EVALUERING VAN DATA VANAF VRAELYSTE. | | 65 |
| 4.1 | Inleiding | 65 |
| 4.2 | Vraelys opname | 66 |
| 4.2.1 | Vraelyste | 66 |
| 4.2.2 | Keuse van Tegniese Kolleges | 67 |
| 4.2.3 | Probleme wat met die implementering van die vraelyste ondervind was | 67 |
| 4.3 | Ontleding en evaluering van data vanaf vraelyste | 68 |
| 4.3.1 | Vraelyste deur rektore ingevul | 69 |
| 4.3.1.1 | Indiensopleiding | 69 |
| 4.3.1.2 | Opsomming | 69 |
| 4.3.1.3 | Akademiese (vakkundige) indiensopleiding | 70 |
| 4.3.1.4 | Opsomming | 72 |
| 4.3.1.5 | Lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding | 72 |

| | | |
|--|--|------------|
| 4.3.1.6 | Opsomming | 74 |
| 4.3.1.7 | Nie-akademiese (bestuursvaardighede) indiensopleiding | 75 |
| 4.3.1.8 | Opsomming | 78 |
| 4.3.1.9 | Professionele ontwikkeling | 78 |
| 4.3.1.10 | Opsomming | 80 |
| 4.3.2 | Vraelyste deur lektore ingevul | 81 |
| 4.3.2.1 | Indiensopleiding | 81 |
| 4.3.2.2 | Opsomming | 89 |
| 4.3.2.3 | Akademiese (vakkundige) indiensopleiding | 89 |
| 4.3.2.4 | Opsomming | 95 |
| 4.3.2.5 | Lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding | 95 |
| 4.3.2.6 | Opsomming | 99 |
| 4.3.2.7 | Nie-akademiese (bestuursvaardighede) indiensopleiding | 99 |
| 4.3.2.8 | Opsomming | 105 |
| 4.3.2.9 | Professionele ontwikkeling | 105 |
| 4.3.2.10 | Opsomming | 109 |
| 4.4 | Vergelyking van vrae uit die twee vraelyste | 109 |
| 4.5 | Gevolgtrekkings en aanbevelings | 115 |
| HOOFSTUK 5 GEVALLE STUDIE: SPANWERK AS 'N ASPEK VAN ONDERWYSBESTUUR | | 120 |
| 5.1 | Inleiding | 120 |
| 5.2 | Verloop | 121 |
| 5.2 | Voortoets | 121 |
| 5.2.1.1 | Sake waaraan aandag gegee moet word | 122 |

| | |
|---|------------|
| 5.2.2 Werksessie | 122 |
| 5.2.3 natoets | 128 |
| 5.3 Formules vir die statistiese ontleding van die data | 130 |
| 5.4 Vergelyking van die data van die gevalle studie | 132 |
| 5.4.1 Vergelyking van die rekenkundige gemiddeldes van eksperimentele groep en die kontrole groep | 136 |
| 5.4.1.1 Voortoets | 136 |
| 5.4.1.2 Natoets | 137 |
| 5.4.2 Vergelyking van die tellings van die voor- en natoets van die eksperimentele groep | 138 |
| 5.4.3 Vergelyking van die tellings van die voor- en natoets van die kontrole groep | 140 |
| 5.5 Opsomming | 141 |
| HOOFSTUK 6 BESTUUR VAN INDIENSOPLEIDING | 143 |
| 6.1 Inleiding | 143 |
| 6.2 Beplanning | 145 |
| 6.2.1 Bepaling van doelstellings | 146 |
| 6.2.2 Beleidmaking | 147 |
| 6.2.3 Besluitneming | 148 |
| 6.2.4 Probleemoplossing | 148 |

| | | |
|---|--|-----|
| 6.3 | Organisering | 152 |
| 6.3.1 | Organisasiestruktuurskepping | 154 |
| 6.3.2 | Delegering | 154 |
| 6.3.3 | Koördinerings | |
| 6.4 | Leidinggewing | 155 |
| 6.4.1 | Verhoudingstigting | 157 |
| 6.4.2 | Leierskap | 160 |
| 6.4.3 | Motivering | 162 |
| 6.4.4 | Kommunikasie | 165 |
| 6.5 | Beheeruitoefening | 167 |
| 6.5.1 | Beheervoorskrifte | 169 |
| 6.5.2 | Waarneming en meting | 171 |
| 6.5.3 | Evaluering | 173 |
| 6.5.4 | Korrektiewe optrede | 174 |
| 6.6 | Samevattende riglyne vir doeltreffende bestuur van indiensopleiding | 175 |
| HOOFSTUK 7 SAMEVATTING EN AANBEVELINGS | | 179 |
| 7.1 | Samevatting | 179 |
| 7.2 | Aanbevelings | 189 |
| Aanhangsel A | | |
| Aanhangsel B | | |

Aanhangsel C

Aanhangsel D

Bronnelys

HOOFSTUK 1

ORIËNTERING

1.1 INLEIDING

Breë, relevante vakkennis, moderne didaktiese onderlegdheid en verdiepte insigte in die psige en ontwikkeling van die student wat in sy klas sit, is terreine waarin 'n lektor nie gebrekkig toegerus mag wees nie. In dié opsig moet hy nog steeds student bly, want indien hy agter raak, word sy doeltreffendheid as lektor ingeboet. Die toename in vakkennis en tegnologie vereis dat 'n lektor nie durf stagneer nie. Verandering is inherent aan die dinamiese aard van 'n organisasie. Enige organisasie moet stelselmatig by sy omgewing kan aanpas om te kan voortbestaan. Die Tegniese Kollege as organisasie is in gedurige wisselwerking met die omgewing waarin hy is en is daarom ook gedurig aan verandering onderhewig. Hierdie veranderings moet daarop gemik wees om te verseker dat onderwysvernuwing plaasvind, sodat die Tegniese Kollege altyd die behoeftes van die gemeenskap wat dit bedien, so vër moontlik sal kan bevredig. Die skepping van 'n verenigde, demokratiese Suid Afrika waar daar nie op grond van ras of seks gediskrimineer mag word nie, stel byvoorbeeld geweldige uitdagings aan die onderwys in die land.

Vernuwing in die onderwys impliseer dat lektore altyd op hoogte moet bly met moderne ontwikkelings in hulle vakgebied, dat hulle didaktiese vaardighede gedurig opgeknop moet word en dat hulle bereid sal wees om met nuwe metodes van onderrig te eksperimenteer en altyd op die uitkyk sal wees vir beter en interessanter maniere van lesaanbieding. Lektore moet ook bestuursvaardighede aanleer en daarop ingestel wees om altyd professioneel op te tree. Bogenoemde aspekte kan almal saamgevat word as personeelontwikkeling. Die sleutel tot ware onderwysvernuwing en onderrig-effektiwiteit is dus personeelontwikkeling in al sy fasette.

Een van die bestuursareas van 'n rektor van 'n Tegniese Kollege is personeelbestuur en dit behels onder andere personeelontwikkeling. Personeelontwikkeling kan slegs deur indiensopleiding tot sy ware reg kom. Dit behels akademiese (vakkundige) indiensopleiding, lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding, nie-akademiese (bestuursvaardighede) indiensopleiding en professionele ontwikkeling. Professionele ontwikkeling vereis dat lektore leer en geleer word hoe om altyd professioneel te wees.

Aanvanklike opleiding is in ons tyd helaas nie meer permanent voldoende nie. Dit kan trouens selfs anachronisties wees ten opsigte van veranderde wetenskaplike data. Die eietydse kennis- en tegnologiese ontwikkeling dwing die lektor eenvoudig om te probeer bybly. Die vernaamste doel van enige vorm van indiensopleiding is immers om verbetering en ontwikkeling van die hele personeel te bewerkstellig. Wanneer 'n professionele groep dit as deel van hul plig beskou om op professionele terrein by te bly, sal dit nie slegs individue se selfbeeld versterk nie, maar dit sal die status en aansien van die hele groep laat styg.

Die voortsnellende ontwikkeling van die tegnologie verhoog en verhaas die eise wat aan elke Tegniese Kollege gestel word. Rektore moet weet wat die nuwe eise is waaraan die toekomstige student as tegnoloog, akademikus of ambagsman sal moet voldoen. Juis vanweë hierdie kennisontploffing word hoë eise aan individue op alle terreine van die samelewing gestel. In die opvoedende onderwys-situasie is die opleiding en volgehoue ontwikkeling van lektore van die grootste belang. Sommige lektore bevind hulle egter in 'n groef en ervaar verandering en vernuwing as 'n bedreiging vir hulle sekuriteit. Die rektor van 'n Tegniese Kollege het 'n plig om sy personeel te oortuig van die belangrikheid van verandering en vernuwing, asook die noodsaaklikheid van indiensopleiding, om met hierdie veranderings en vernuwings tred te kan hou. Indiensopleiding sal 'n toenemend belangrike rol speel ten einde doelmatige onderwys te verseker.

Die onderwys is besig om deur dramatiese politieke-, sosiale-, ekonomiese-, strukturele- en organisatoriese veranderings te gaan. Die visie van 'n nuwe onderwysstelsel kan net realiseer as daar werklike veranderings en vernuwing in die onderwys plaasvind. Dit is die mense wat by onderwys betrokke is wat moet toesien dat die onderwys reg funksioneer. Die kwaliteit van onderwys aan Tegniese Kolleges sal van die rektore, lektore, ondersteuningspersoneel, beheerliggame, beleidmakers en administrateurs afhang. Hierdie mense het nie slegs op 'n daaglikse basis met veranderings te doen nie, maar hulle moet ook help om veranderings en vernuwing in die onderwys 'n werklikheid te maak.

Rektore van Tegniese Kolleges moet besef dat volgehoue indiensopleiding vandag 'n voorvereiste is wanneer 'n doeltreffende en doelgerigte onderwysstelsel as mikpunt gestel word. Indiensopleiding moet 'n permanente instelling by Tegniese Kolleges wees en moet op 'n gereelde basis plaasvind. As lektore die geleentheid gegun word om nuwe dinge te leer, sal dit tot hul persoonlike groei en ontwikkeling bydra en uiteindelik ook tot die verbetering en sterkte van die hele personeel. Elke lektor se besondere vermoëns, aanleg en talente moet ontdek word en hulle moet gelei word tot die volle verwesenliking van hul moontlikhede. Deur motivering moet elke lektor geïnspireer word tot die doeltreffendste peil van onderrig waartoe hy in staat is. Dit is die plig van die rektor om te sorg dat personeel ooreenkomstig hul vermoëns, talente en aanleg ontwikkel word. Deur middel van indiensopleiding moet die totale onderrig-leersituasie aandag kry en verbeter word. Alle personeel moet kan aanspraak maak op indiensopleiding.

1.2 BEGRIPSVERKLARING

1.2.1 Onderwysbestuur

Die bestuursgebeure in 'n Tegniese Kollege kan nie van die onderwysgebeure losgemaak word nie. Bestuursgebeure moet in

die konteks van die onderwysgebeure beskryf word en dan kan daar aangetoon word dat die doel van onderwysbestuur in die moontlik maak van doeltreffende onderwys geleë is. Daar bestaan verskeie bestuursmodelle om die bestuursgebeure en die bestuurswerk te verklaar. Die model wat as die *bestuurstaak-bestuursareamodel* bekend staan, sal in hierdie studie gebruik word.

Volgens van der Westhuizen (1995: 43-47) bestaan bestuur uit 'n aantal reëlbare handeling of take wat bestuurstake genoem word. Indien daar egter by die reëlbare handeling volstaan word, word nog nie bestuur nie. Iets moet gereël word. Die bestuurstake moet tot uitvoering gebring word deur iets te reël. Anders gestel: die bestuurstake moet gepositiveer word. Hierdie iets of positivering wat gereël moet word, word 'n bestuursarea genoem. 'n Bestuursarea is 'n reëlingsgebied wat die gesagsdraer moet reël of bestuur. Hiermee word daar 'n onderskeid gemaak tussen die bestuurstake en bestuursareas en word gegewendhede wat logies bymekaar hoort dus saamgegroepeer.

Die meeste skrywers volstaan vandag met vier basiese bestuurstake, ook bekend as die hooftake van bestuur. Die indeling van die hooftake sien soos volg daaruit:

- * Beplanning
- * Organisering
- * Leidinggewing
- * Beheeruitoefening.

Die bestuursareas wat van der Westhuizen (1995: 48-51) beskryf is die volgende:

- * Personeelbestuur
- * Bestuur van studente aangeleenthede
- * Finansiële bestuur

- * Bestuur van verhoudinge tussen die Tegniëse Kollege en die gemeenskap
- * Bestuur van administratiewe aangeleenthede
- * Klaskamer en onderrig bestuur.

1.2.2 Personeelbestuur

Personeelbestuur is daardie deel van bestuur wat met die mense in hulle werksituasie asook hulle verhoudings binne die organisasie, gemoeid is. Personeelbestuur se doel is om te sorg dat al die mense in die organisasie saamwerk sodat die organisasie so effektief as moontlik sal kan funksioneer. Die welstand en behoefte aan werksbevrediging van elke individu is belangrik. Elke persoon in die organisasie moet aangespoor word om tot die sukses van die organisasie by te dra deur altyd sy beste te lewer (Gerber, Nel en van Dyk, 1995: 10).

Personeelbestuur is die daarstelling en instandhouding van 'n bekwame en goed gemotiveerde werksmag, sowel as die effektiewe benutting van hierdie werksmag ten einde ondernemingsdoelwitte optimaal te verwesenlik. Personeelbestuur van 'n onderneming kan dus beskou word as die voorsiening, instandhouding en ontwikkeling van die personeel van daardie onderneming met die oog op die bereiking van die primêre doelstellings van so 'n onderneming. Die doelstellings wat met onderwys bereik wil word, hetsy opvoeding of opleiding, is van sy personeel afhanklik. Hierdie personeel kan in twee kategorieë verdeel word, naamlik professionele personeel en ondersteunings personeel. Die besondere verantwoordelikheid van die rektor van 'n Tegniëse Kollege is om sy personeel ten volle te benut ten einde die doelstellings van die Tegniëse Kollege te bereik. Die personeel van 'n arbeidsintensiewe onderneming soos die onderwys is die kosbaarste bate van daardie onderneming. Daarom moet personeelbestuur besondere aandag kry, want sonder

personeel kan hierdie onderneming nie toereikend funksioneer nie (van der Westhuizen, 1995: 249-251).

1.2.3 Bestuursaspekte

Elkeen van die bogenoemde bestuurstake het weer sekere subtake. Hierdie subtake is take wat ondersteunend is om die bepaalde hoof-taak tot uitvoering te bring. Die bestuursaspekte waarna in hierdie studie verwys word, is die verskillende hoof-take en hulle subtake. Elk van die subtake sal afsonderlik bespreek word om aan te toon hoe hulle in die bestuur van indiensopleiding aan Tegniese Kolleges toe-gepas kan word.

1.2.4 Indiensopleiding

Indiensopleiding behels enige beplande program van leergeleent-hede vir personeel aan opvoedkundige inrigtings om hulle b ter toe te rus vir hulle huidige werksaamhede, asook vir bevorderingsposte. Die sukses van indiensopleiding kan slegs verseker word binne 'n organisasieklimaat waar kreatiwiteit en vernuwing aangemoedig word.

Indiensopleiding en loopbaanontwikkeling is twee dinamiese, interaktiewe aspekte van elke lektor se professionele ontwik-keling. Daar word van die standpunt uitgegaan dat alle lektore op indiensopleiding geregtig is. Indiensopleiding is nodig om lektore b ter toe te rus vir die werk waarvoor hulle volgens hulle huidige pligstaat verantwoordelik is. Loopbaanontwikkeling is egter ook belangrik veral vir lektore wat reeds bewys het dat hulle oor die wil, motivering en taaktoewyding beskik. Hulle moet die geleentheid gebied word om indiensopleiding in bestuursvaardighede te kry. Hierdie lektore moet ook toepaslike ervaring opdoen sodat hulle die hoogste sport volgens hulle loopbaanmoontlikhede kan bereik (Calitz, 1990: 291-293).

Die doel van indiensopleiding is die analise en verbetering van die totale onderrig-leersituasie. Die personeel moet aangemoedig word om tot vernuwing in hulle vakke by te dra en as 'n span saam te werk. Die lektor moet dus in staat wees om sy plek as deel van 'n span vol te staan, sodat hy daadwerklik by die analise en verbetering van die onderrig-leersituasie betrokke kan raak. Op hierdie manier sal onderrig by Tegnieke Kolleges verbeter en uitgebou kan word (van Heerden, 1991: 46-49).

Indiensopleiding is toegespits op die verwerwing van nuwe kennis en tegnieke asook verbetering en innovasie. Dit is belangrik om te verseker dat hierdie aspekte wel in die onderrig-leersituasie toegepas gaan word. Indiensopleiding sal net effektief wees as die nuwe kennis en tegnieke in die werksituasie geïmplimenteer word. Baie van die innovasies word nooit in die onderrig-leersituasie geïmplimenteer nie of hulle word nie toegepas soos wat dit veronderstel is om gedoen te word nie. Dit is dus van groot belang dat lektore aangemoedig word om die nuut verwerwe kennis wel toe te pas. Daar moet dus dan ook meganismes bestaan waarmee die effektiwiteit van indiensopleiding geëvalueer kan word (Orlich, 1989: 48-53).

Indiensopleiding moet tot verbetering, vernuwing en die uitbou van die totale onderrig-leersituasie bydra. In die aanvanklike fase van die beplanning van indiensopleiding moet die doelwitte wat met die indiensopleiding bereik wil word, deeglik uitgespel word. Dit is noodsaaklik dat die kort-, medium- en langtermyn doelwitte van indiensopleiding duidelik geformuleer word sodat enige program wat aangebied word tot die groter geheel sal kan bydra. Doelwitte moet in die konteks van geïdentifiseerde probleme, unieke omstandighede asook die behoefte aan verandering en vernuwing, geformuleer word. Die personeel se behoeftes, belange en hulle besondere talente en belangstellings moet ook in gedagte gehou word by die beplanning van indiensopleiding. Dit is natuurlik ook belangrik om te verseker dat die gestelde doelwitte relevant en so realisties as moontlik is (Harris, 1989: 48-53).

Indiensopleiding moet bydra tot die verbetering en vernuwing van onderwys. Dit moet verseker dat lektore meer effektief is en dat hulle 'n hoë mate van werksbevrediging sal geniet. Lektore kan hulle kwalifikasies met indiensopleiding verbeter en hulle kan ook vir bevordering voorberei word. Aanvanklike opleiding moet deur indiensopleiding aangevul word, anders sal lektore dit uiters moeilik vind om met nuwe ontwikkelings en tendense tred te hou. Vanweë die besondere aard van sy beroep is die lektor verplig om te sorg dat hy nie agter raak nie. Die basiese doelwit met indiensopleiding is persoonlike groei en verbetering en dit is dus elke lektor se eie verantwoordelikheid om betrokke te raak by indiensopleiding sodat hy 'n maksimum bydrae sal kan lewer in die bevordering, verbetering en vernuwing van die onderwys (Bagwande en Louw, 1993: 19-23).

1.3 PROBLEEMSTELLING

Tegniese Kolleges funksioneer op 'n vlak vanaf sekondêre onderwys (standerd 8 / N 1) tot op N 6 vlak. Onderrig is bedoel om kandidate voor te berei vir bepaalde beroepe in die laer- en medium bestuursvlakke. Behalwe vir teoretiese opleiding van vakleerlinge, bied Tegniese Kolleges ook handelskursusse, algemene studies kursusse en nie-formele kursusse aan.

Tegniese Kolleges lewer vir baie jare al 'n bydrae tot die teoretiese opleiding van vakleerlinge. Gedurende die vakleerling se vakleerlingskap word daar vir hom onderrig verskaf in 'n toepaslike ambagsteorie. Hierdie vakleerlinge ondergaan hulle praktiese opleiding by hulle onderskeie werkgewers. Die Tegniese Kollege bied ook aan gekwalifiseerde ambagsmanne die geleentheid om hulle kwalifikasies te verbeter.

Handelskursusse voorsien in die vraag van die handel en nywerheid en die openbare sektor na tiksters en administratiewe personeel. Vakke soos tik, kantoorpraktyk, kommunikasie en

afronding, sowel as rekenaarpraktyk, is beide prakties van aard en ook praktykgerig.

Algemene studies kursusse sluit vakke soos kuns, haarkappery en kosmetiek, asook musiek, in. Die nie-formele kursusse is onder andere pottebakery, binneversiering, onthaal, blommerangskikking, televisie herstelwerk en fotografie.

Tegniese Kolleges sal 'n nuwe rol in die toekoms van 'n post-apartheid Suid Afrika speel. Hulle sal 'n totaal beroepsgerigte gedaanteverwisseling moet ondergaan om in hulle besondere opleidingsfunksie te kan slaag. Die taak van Tegniese Kolleges, ten opsigte van die opleiding van vakleerlinge, sal 'n aansienlike klemverskuiwing moet ondergaan. Voordiensambagsopleiding het noodsaaklik geword, omdat al hoe minder vakleerlinge in die nywerheid in diens geneem word. Die vernaamste oogmerk met voordiensambagsopleiding is om die student met die nodige praktiese en teoretiese agtergrondkennis toe te rus sodat hy op 'n meer kompeterende basis op die arbeidsterrein kan meeding.

Tegniese Kolleges vir blankes bestaan alreeds sedert 1922. Tegniese Kolleges vir ander bevolkingsgroepe het eers in 1981 ontstaan. Tans is alle Tegniese Kolleges vir alle bevolkingsgroepe oop en al hoe meer studente uit ander bevolkingsgroepe is besig om by Tegniese Kolleges in te skryf.

Vir die lektore om aan die eise van die nuwe rol ten opsigte van beroepsgerigte onderrig en 'n groter sowel as multikulturele studentekorps te voldoen, is indiensopleiding onontbeerlik. Indiensopleiding moet ook nie lukraak aangebied word nie, maar moet behoorlik bestuur word sodat aktuele behoeftes geïdentifiseer en aangespreek kan word. Die vraag is egter of die nodige, relevante indiensopleiding aan Tegniese Kolleges verskaf word. Dit is dan ook die doel van hierdie studie om hierdie vrae te probeer beantwoord en riglyne te formuleer. 'n Enkele gevallestudie sal

onderneem word. Hierdie gevallestudie, met 'n voor- en natoets, word in hoofstuk 5 uiteengesit.

1.4 DOELWITTE VAN DIE STUDIE

Die doelwitte van hierdie studie is om vas te stel wat die indiensopleidingsbehoefte vir Tegniese Kolleges is. Daar sal by wyse van vraelyste 'n behoeftebepaling by Tegniese Kolleges ten opsigte van indiensopleiding gedoen word. Indien daar 'n behoefte vir indiensopleiding bestaan, kan die belangrikste aspekte wat aandag verg, bepaal word. Hiervolgens kan indiensopleidingsprogramme beplan word. Baie van die lektore het nog nooit met 'n multikulturele groep studente te doen gehad nie. Hulle is gewoon daaraan om slegs met blanke studente te werk. Indiensopleiding wat daarop gerig is om lektore te help om aan 'n multikulturele studentekorps onderwys te kan verskaf, kan ook ingestel word. Daarna sal die bestuursaspekte van indiensopleiding beskryf word.

Die doelwitte is dus:

- * Behoeftebepaling ten opsigte van indiensopleiding by Tegniese Kolleges. Dit sal deur middel van vraelyste gedoen word.
- * 'n Gevallestudie, met 'n voor- en natoets, sal onderneem word.
- * Beplanning van indiensopleidingsprogramme.
- * Die beskrywing van bestuursaspekte vir indiensopleiding.

1.5 TERREIN AFBAKENING

In hierdie studie sal daar hoofsaaklik op die behoefte vir en die bestuur van indiensopleiding aan Tegniese Kolleges gekonsentreer word. Hierdie studie val binne die terrein van die onderwysbestuur.

Onderwysbestuur word as 'n selfstandige deelwetenskap van die opvoedkunde beskou. Die opvoedingswerklikheid word dus vanuit 'n onderwysbestuursperspektief bestudeer.

Onderwysbestuur moet deur eie navorsing ontplooi, sodat dit 'n eie perspektief op die opvoeding gee. In die veld van ondersoek van onderwysbestuur gaan dit om 'n wetenskaplike studie van daardie bestuursgebeure wat noodsaaklik is om onderrig en leer te laat plaasvind, maar nie 'n studie wat die onderrig-leersituasie as sodanig insluit nie. Bestuur vind egter altyd in organisasieverband plaas en daarom moet die wetenskaplike studie van onderwysbestuur ook aandag gee aan die skool (Tegniese Kollege) as organisatoriese eenheid waarbinne die bestuursgebeure plaasvind.

Onderwysbestuur kan onderverdeel word in bestuurstake en bestuursareas. Personeelbestuur is een van die bestuursareas en behels ondermeer personeelontwikkeling. Indiensopleiding vorm 'n integrale deel van personeelontwikkeling. Indiensopleiding is vandag 'n voorvereiste wanneer 'n doeltreffende, doelgerigte onderwysstelsel as mikpunt gestel word.

1.6 HIPOTESE

Tegniese Kolleges sal 'n groter rol in die onderwys van 'n post-apartheid Suid Afrika speel. Die daarstelling van en instandhouding van 'n bekwame, beter toegeruste en meer gemotiveerde onderwyskorps aan Tegniese Kolleges moet dus prioriteit geniet. Dit sal Tegniese Kolleges tot hulle reg as beroepsgerigte onderwysinstellings laat kom.

Daar moet voldoende indiensopleiding aan die personeel van Tegniese Kolleges verskaf word sodat hulle aan die eise wat aan hulle gestel gaan word, sal kan voldoen. Indiensopleiding is onontbeerlik en dit behoort 'n permanente instelling by Tegniese Kolleges te wees. 'n Beter toegeruste personeelkorps sal ook meer geneig wees om by verbetering en vernuwing in die onderwys, betrokke te raak.

1.7 METODE VAN ONDERSOEK

1.7.1 Beskrywende navorsing

In hierdie studie sal daar van beskrywende navorsing gebruik gemaak word. Vraelyste sal gebruik word om die behoefte aan indiensopleiding te bepaal en ook om vas te stel watter aktuele probleme in sulke indiensopleidingsprogramme ingesluit behoort te word.

Dit sal nie prakties moontlik wees om alle personeel by Tegniese Kolleges te probeer betrek nie en daarom sal daar slegs vraelyste aan geselekteerde Tegniese Kolleges gestuur word. Twee tipe vraelyste sal aan Tegniese Kolleges gestuur word. Een tipe vraelys moet deur die rektor ingevul word en is daarop gemik om die rektor se perspektief van indiensopleiding vas te stel. Die ander tipe vraelys moet deur lektore ingevul word en sal gebruik word om te bepaal wat die indiensopleidingsbehoefte van lektore is.

Die voordele verbonde aan hierdie tipe ondersoek is dat dit goedkoper as onderhoude of telefoniese opnames is. Een van die nadele van die tipe ondersoek is dat die respons swak kan wees en nie genoeg van die vraelyste terug ontvang word nie. Nog 'n nadeel is dat die vrae nie deur almal op dieselfde wyse verstaan of geïnterpreteer word nie.

Ontleding van die data vanaf die vraelyste behoort die opleidingsbehoefte van die lektore aan die Tegniese Kolleges uit te wys. Die vraelys is in vyf afdelings verdeel, met 'n aantal vrae in elke afdeling. Die antwoorde op elke afdeling se vrae sal eerstens in tabelvorm saamgevat word en dan verder ontleed en bespreek word.

1.7.2 Literatuurstudie

Die navorsing sal deur 'n deeglike literatuurstudie gerugsteun word. Die literatuurstudie gee 'n perspektief op die nuutste navorsingsresultate rondom 'n betrokke onderwerp. Dit is belangrik om te weet wat al op 'n navorsingsterrein gepubliseer is, want hierdie inligting kan die navorsers help om sy eie navorsing te orden.

1.7.3 'n Gevallestudie

'n Gevallestudie wat handel oor spanwerk as 'n aspek van onderwysbestuur, sal onderneem word. 'n Voor- en natoets sal gedoen word en die data wat verkry word sal dan statisties ontleed word.

1.8 VERWAGTE RESULTATE

Hierdie studie behoort die indiensopleidingsbehoefte vir Tegniese Kolleges uit te wys. Die verskillende areas wat spesiale aandag verg kan ook geïdentifiseer word, sodat indiensopleiding werklik tot die voordeel van die Tegniese Kollege sal kan bydra. Dit sal ook die belangrikheid van indiensopleiding vir die personeel van Tegniese Kolleges kan illustreer. Die verskillende bestuursaspekte wat vir die behoorlike bestuur van indiensopleiding nodig is, kan ook beklemtoon word. Dit sal die taak van die persone wat verantwoordelik is vir indiensopleiding, vergemaklik.

1.9 UITLEG VAN STUDIE

Hoofstuk 2 Fundering van indiensopleiding

In hoofstuk 2 sal indiensopleiding gedefinieer word en daar sal gekyk word na hoe indiensopleiding in die veld van die onderwysbestuur pas. In hierdie studie word indiensopleiding in 4 onderafdelings verdeel en elkeen van hierdie onderafdelings word afsonderlik beskryf. Daar sal ook gekyk word na die doelstellings van indiensopleiding en hoe 'n organisasie se effektiwiteit verbeter kan word as die nodige indiensopleiding aan sy personeel verskaf word.

Hoofstuk 3 Indiensopleidingsprogramme

In hierdie hoofstuk word daar eerstens gekyk na die klassifikasie van indiensopleidingsprogramme. Die beplanning en organisering van sulke programme asook die evaluering daarvan, sal dan aandag geniet. Daar sal ook in hierdie hoofstuk gekyk word na die persoonel se ingesteldheid teenoor indiensopleiding en hoe om

hulle te motiveer om indiensopleiding te steun. Die opleiding van aanbieders is ook belangrik en daar sal ook vlugtig na die punt verwys word.

Hoofstuk 4 Die behoefte aan indiensopleiding by Tegniese Kolleges. Ontleding en evaluering van data vanaf vraelyste.

In hoofstuk 4 word die data vanaf die vraelyste georden, ontleed en geëvalueer. Eerstens sal die vraelyste wat deur rektore voltooi was, ontleed word en daarna sal die vraelyste wat deur die lektore voltooi was, gedoen word.

Hoofstuk 5 'n Gevalle studie

In hoofstuk 5 sal 'n gevalle studie wat handel oor spanwerk as 'n aspek van onderwys bestuur, beskryf word. Die voor- en natoets, asook die statistiese ontleding word hier gedoen.

Hoofstuk 6 Bestuur van indiensopleiding

Hierdie hoofstuk word gewy aan hoe 'n bestuurstaak-bestuursareamodel toegepas kan word vir die behoorlike bestuur van indiensopleiding. Net soos by enige ander bestuursarea, moet die bestuur van indiensopleiding ook op 'n professionele manier gedoen word.

Hoofstuk 7 Samevatting en aanbevelings

Hoofstuk 7 is 'n samevatting van die studie en bevat ook sekere aanbevelings ten opsigte van indiensopleiding in die algemeen. Daar word ook sekere aanbevelings gedoen met die oog op verdere navorsing wat in hierdie veld behoort gedoen te word.

Vervolgens sal daar in *Hoofstuk 2* na die fundering van indiensopleiding gekyk word.

HOOFSTUK 2

FUNDERING VAN INDIENSOPLEIDING

2.1 INLEIDING

Doeltreffende bestuur is die vermoë om die regte dinge deur mense gedoen te kry. Hoe beter lektore vir hulle taak toegerus is, hoe groter is die kans op sukses. Daarom is die ideale hoof altyd daarvan bewus dat volgehoue indiensopleiding van kardinale belang is. Wanneer 'n hoof van 'n Tegniëse Kollege die korrekte ingesteldheid ten opsigte van indiensopleiding openbaar, is die kans soveel beter dat die opvoedingsituasie optimaal doeltreffend en tot voordeel van alle studente sal geskied. Dit is deel van die hoof se bestuurstaaak om toe te sien dat indiensopleidingsgeleenthede vir sy personeel geskep word (van der Westhuizen, 1995: 285 -286).

Dean (1991: 4-5) wys daarop dat die begrippe indiensopleiding, personeelopleiding, professionele ontwikkeling of professionele groei asook personeelontwikkeling dikwels afwisselend gebruik word om 'n proses te beskryf wat daarop gemik is om te sorg dat lektore altyd op hoogte van die nuutste tendense in die onderwys bly.

Volgens Morant (1981: 1-2) sluit indiensopleiding enige onder-vinding in, hetsy vrywillig of gedwonge, waaraan die lektor blootgestel word. Hiervolgens, sê hy, word professionele ontwikkeling gestimuleer deur byna alle aktiwiteite waaraan die lektor deelneem nadat hy begin onderrig gee.

Indiensopleiding is 'n komplekse onderwerp en daarom is dit moeilik om 'n algemeen aanvaarbare definisie daarvoor te gee. Verskeie skrywers het al 'n definisie voorgestel, maar telkens word die leemtes van hulle definisies deur 'n ander skrywer uitgewys. Daar sal nou gekyk word na die plek van indiensopleiding in personeelontwikkeling.

2.2 DIE PLEK VAN INDIENSOPLEIDING IN PERSONEEL-ONTWIKKELING

Onderwysbestuur kan in bestuurstake en bestuursareas onderverdeel word. Personeelbestuur is een van die bestuursareas en behels ondermeer personeelontwikkeling. Personeelontwikkeling kan slegs deur indiensopleiding tot sy volle reg kom. Personeelontwikkeling vereis in die eerste plek dat lektore op hoogte van hulle vakke moet bly. Dit beteken dat daar vir lektore indiensopleiding verskaf moet word om te verseker dat hulle nie in hulle vakke agter raak nie. Na hierdie tipe indiensopleiding sal daar voortaan as akademiese (vakkundige) indiensopleiding verwys word.

Tweedens moet lektore altyd probeer om die nuutste tegnieke en hulpmiddels vir lesaanbieding te gebruik. Indiensopleiding in didaktiese beginsels, tegnieke van lesaanbieding, nuutste hulpmiddels en enige ander praktiese wenke wat lektore met die aanbieding van hulle vakke kan help, moet dus ook verskaf word. Daar sal na hierdie tipe indiensopleiding as lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding verwys word.

Ten derde moet lektore opgelei word in bestuursvaardighede om hulle voor te berei indien hulle in die toekoms na 'n bestuurspos bevorder word. Daar sal na hierdie tipe indiensopleiding verder as nie-akademiese indiensopleiding verwys word (Bagwande en Louw, 1993: 41-52).

In die vierde plek moet lektore ook leer en geleer word om altyd professioneel op te tree. Professionele optrede, - kodes en - gedrag kan ook deur middel van indiensopleiding aan personeel oorgedra word. Na hierdie tipe van indiensopleiding sal daar vervolgens as professionele ontwikkeling verwys word. Professionele ontwikkeling is hoofsaaklik daarop gemik om harmonie tussen die individu en die organisasie te bevorder (Aylward, 1992: 144-145).

'n Meer volledige omskrywing van personeelontwikkeling sal nou gegee word.

2.3 PERSONEELONTWIKKELING

Personeelontwikkeling behels egter veel meer as net die vier tipes indiensopleiding wat hierbo genoem is. Veranderinge in die opset waarin die lektor leef en werk asook veranderinge in die persoon self vind gedurig plaas. Ontwikkeling raak die hele persoon en vind op didaktiese, metodologiese, administratiewe, bestuurs en op persoonlike terreine plaas. Ontwikkeling van die self vind plaas deurdat mense mekaar slyp deur hulle optredes, ervarings, foute en mislukkinge, maar ook deur die suksesse wat hulle behaal. Selfstudie, goeie raad van 'n kollega en volgehoue kritiese introspeksie van suksesse en mislukkinge sal ook baie tot die ontwikkeling van 'n persoon bydra (van der Westhuizen, 1995: 286 - 287).

Indiensopleiding kan 'n lektor help om op vak- en metodologiese gebied by te bly. Indiensopleiding kan ook voorsien word in administratiewe en bestuursvaardighede om die lektor vir bevordering voor te berei. Professionele ontwikkeling sal sorg dat daar harmonie tussen die belange van die individu en die organisasie is. Indiensopleiding sal personeel beter voorberei vir hulle werk sodat hulle meer suksesvol in die organisasie kan funksioneer. Vervolgens sal indiensopleiding beskryf word.

2.4 INDIENSOPLEIDING

2.4.1 Inleiding

Indiensopleiding vorm 'n integrale deel van personeelontwikkeling. Volgehoue onderwysvernuwing is belangrik en met indiensopleiding kan die kwaliteit van onderwys verbeter word. Die omvang van indiensopleiding moet wyd genoeg wees om die hele spektrum vir

aanvaarbare gedrag as lid van 'n organisasie, te dek. In baie gevalle sal die mense wat indiensopleidingsprogramme ontwerp, probeer om kursusse oor onderwerpe aan te bied wat hulle voel die behoeftes van die personeel sal bevredig. Die nuutste tendens is om eerder die personeel se belangstelling as kriterium te gebruik om sulke programme te ontwerp (Roth, 1980: 2-5).

Indiensopleiding behels enige beplande program van leergeleenthede vir personeel aan opvoedkundige inrigtings om hulle beter vir hulle huidige werksaamhede, asook vir bevorderingsposte, toe te rus.

2.4.2 Definisies

Onderstaande definisies illustreer die siening wat onder sommige opvoedkundiges bestaan en 'n analise van die definisies sal die vernaamste raakpunte van ooreenstemming uitwys.

Indiensopleiding kan gedefinieer word as die totale spektrum van aktiwiteite waarbinne 'n lektor sy kwalifikasies verbeter, sy professionele bevoegdheid ontwikkel en onderwysbeginsels en tegnieke bemeester (Bolam, 1986(a): 18-19).

Indiensopleiding sluit alle kursusse en aktiwiteite in waaraan die diensdoenende lektor deelneem met die doel om sy professionele kennis, belangstellings of bekwaamhede te verbreed. Verdere studies vir 'n graad, diploma of enige ander kwalifikasie word hierby ingesluit (Morant, 1981: 2).

Indiensopleiding van lektore word gedefinieer as die proses waardeur die lektore hulle verbeter en ontwikkel sodat hulle ten alle tye diensbaar kan wees (van Heerden, 1991: 42).

Indiensopleiding is 'n proses wat ontwerp is om persoonlike en professionele ontwikkeling van lektore te stimuleer, om voortgesette

selfvernuwing van opvoeders te verseker en sodoende die diens aan studente te verbeter (Dillon-Peterson, 1981: 4).

Indiensopleiding is goed beplande kursusse wat deur bekwame persone aangebied word. Volgehoue indiensopleiding verseker dat die lektor altyd op hoogte van die nuutste ontwikkelinge op sy vakgebied bly en van die nuutste onderwysmetodes toepas, sodat hy altyd 'n bekwame opvoeder bly (Bagwandeem and Louw, 1993: 21 - 23).

Indiensopleiding behels enige beplande program van leergeleenthede wat aan personeel van opvoedkundige inrigtings beskikbaar gestel word om hulle beter vir hulle huidige werksaamhede toe te rus (Harris, 1989: 18)

Uit hierdie definisies word die volgende standpunte uitgewys:

- * Indiensopleiding voorsien leergeleenthede aan personeel
- * Enige aktiwiteit binne die Tegnieuse Kollege situasie behoort by te dra tot die lektor se professionele ontwikkeling
- * Indiensopleiding impliseer professionele- of personeelontwikkeling
- * Indiensopleiding sal 'n belangrike deel van enige lektor se loopbaan uitmaak
- * Indiensopleiding is beplande aktiwiteite en sal dus behoorlik bestuur moet word
- * Die finale doelwit van indiensopleiding is om te sorg dat die student daarby sal baat vind

Daar sal nou gekyk word na die verskil tussen formele en informele indiensopleiding.

2.4.3 Formele indiensopleiding

Formele indiensopleiding behels verdere opleiding by 'n universiteit of onderwyskollege, hetsy deur deeltydse klasse of deur

afstandonderrig, wat tot 'n diploma of graad sal lei. Diensdoenende leerkragte het dus die geleentheid om hulle kwalifikasies op dié wyse te verbeter.

Aanvanklike opleiding is nie meer permanent voldoende nie. Die eietydse kennis- en tegnologiese ontwikkeling dwing die lektor eenvoudig om te probeer bybly. Formele indiensopleiding kan in hierdie behoefte voorsien. Die lektor sal ook finansiële daarby baat as hy sy kwalifikasies verbeter (Grabowski, 1981: 9 -11).

In baie gevalle is die lektore in die tegniese afdeling van 'n Tegniese Kolleges persone wat as ambagsmanne gekwalifiseer het. Terwyl hulle met hul vakleerlingskap besig was, het hulle 'n N6 diploma behaal. Sulke persone kwalifiseer tans vir indiensneming as lektore by Tegniese Kolleges. Geen onderwys kwalifikasie word vereis nie en om so 'n kwalifikasie te behaal is ook nie verpligtend nie. Dit is egter die hoof se plig om hierdie lektore aan te moedig om ten minste 'n onderwysdiploma te bekom. Hierdie kwalifikasie kan op deelydse basis by universiteite, teknikons of deur afstandsonderrig behaal word.

2.4.4 Informele Indiensopleiding

Informele indiensopleiding kan feitlik enige aktiwiteit, ondervinding, bespreking, eie ervaring of ontdekking asook voorgeskrewe kort kursusse, insluit. Soos uit die definisies van indiensopleiding afgelei kan word, kan feitlik alles in die lektor se omgang met sy werk as 'n proses van informele indiensopleiding beskou word. Dit is egter onmoontlik om 'n lektor se ervarings, ontdekkings en hoe hy die onderwyssituasie beleef, vir hom voor te skryf of om te help om dit te verwerk. Wat wel moontlik is, is om hom die nodige leiding te gee in bewese onderwyspraktyke, sodat hy hierdie ervarings self kan verwerk en sy eie maak.

Deur van die vakkundige reservoir van senior personele gebruik te maak, kan daar op plaaslike vlak doeltreffende interne

indiensopleidingsgeleentheid vir personeellede geskep word. Dit is verrykende opleidingsgebeurtenisse wat veral vir die jonger kollegas uitstekende geleentheid tot professionele en vakkundige groei binne die Tegniese Kollege organisasie bied. Hierdie tipe informele indiensopleiding kan ook op gestruktureerde basis aangepak word tydens gereelde vakvergaderings (van der Westhuizen, 1995: 291).

Die waarde van informele indiensopleiding wat binne 'n sekere Tegniese Kollege plaasvind, word al hoe meer beklemtoon. Dit is indiensopleiding vir 'n spesifieke Tegniese Kollege wat alleenlik voordelig vir die personeel van daardie Tegniese Kollege is. 'n Tegniese Kollege kan dus sy eie probleme identifiseer en op 'n professionele manier daaraan aandag gee. Hierdie tipe Tegniese Kollege gesentreerde indiensopleiding het natuurlik sy eie inherente beperkings. As 'n Kollege slegs uit eie bronne probeer put, is daar die gevaar van engheid. Geïntegreerde indiensopleiding waarby alle Tegniese Kolleges betrek word, is dus ook van uiterste belang.

Behalwe vir die sogenaamde interne indiensopleiding wat hierbo bespreek is, is daar goed gestruktureerde indiensopleidingsprogramme vir skole, kolleges en ander opvoedkundige instansies asook vir nywerhede, die landbou ensovoorts. Sulke gestruktureerde programme vir opvoedkundige instansies is vanaf die onderwysdepartement verkrygbaar of dit word deur die onderwysdepartement self aangebied.

2.5 DOELSTELLINGS VAN INDIENSOPLEIDING

In die literatuur oor indiensopleiding word daar gewoonlik eers 'n definisie en daarna die doelstellings van indiensopleiding verskaf. Hierdie doelstellings word op behoefte bepaling gebaseer en mag van plek tot plek verskil. Daar is egter sekere doelstellings wat universeel aanvaar word.

Main (1985 : 6) verskaf 'n lys van doelstellings, naamlik:

- * Onderhoud van opvoedkundige bevoegdheid
- * Uitbreiding van pedagogiese vaardigheid
- * Uitbreiding van professionele kennis
- * Aanmoediging van buigzaamheid in onderrig en oordeel
- * Stimulasie van verantwoordelikheid

Hierdie lys is baie volledig en die meeste van die doelstellings wat in ander bronne verskyn, word hier kernagtig saamgevat.

Woorde soos buigzaamheid, aanpaasbaarheid, vernuwing en innovasie kom algemeen voor in sulke lyste van doelstellings. As sulke lyste geanaliseer word, word dit gou duidelik dat feitlik alle doelstellings daarop ingestel is om opvoeders aan te moedig om innoverend te wees in alles wat hulle doen.

Die Tegniese Kollege as organisasie is in volgehoue interaksie met sy omgewing. As gevolg van hierdie wisselwerking met sowel die interne as eksterne omgewing, is verandering onvermydelik. Dit is dus belangrik dat die Tegniese Kollege altyd op vernuwing ingestel sal wees, sodat die personeel nie enige verandering as 'n skok sal beleef nie (Basson, 1995: 673).

Informele indiensopleiding sal nou onder die volgende hoofde bespreek word, naamlik:

- * Akademiese (vakkundige) indiensopleiding
- * Lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding
- * Nie-akademiese indiensopleiding
- * Professionele ontwikkeling

2.6 AKADEEMIESE (VAKKUNDIGE) INDIENSOPLEIDING

2.6.1 Inleiding

Aanvanklike opleiding kan nie die lektor vir 'n lewenslange loopbaan in die onderwys toerus nie. So lank as wat onderwystegniese verbeter en kennis aangaande vakke uitbrei, sal daar altyd iets nuuts vir die lektor wees om te leer. Ongeag sy kwalifikasies of jare ondervinding, sal die lektor op sy vakgebied agterbly, tensy hy gereeld deur middel van indiensopleiding op hoogte van sake gehou word (Bagwande en Louw, 1993: 1 -3).

2.6.2 Definisie

Akademie indiensopleiding is indiensopleiding wat op 'n spesifieke vak van toepassing is en oor die inhoud en aanbieding van die vak handel.

2.6.3 Doelwitte

Volgens Bagwande en Louw (1993: 41-52) is van die belangrikste doelwitte van akademiese indiensopleiding:

- * uitbreiding van kennis
- * bemeestering van nuwe hulpmiddels en tegnologie
- * ontwikkeling van nuwe metodes om kennis te toets

Elk van bogenoemde doelwitte sal kortliks bespreek word.

2.6.4 Uitbreiding van kennis

Dit word algemeen aanvaar dat dit die lektor se plig is om op hoogte van die ontwikkelings in sy vakgebied te bly. As daar egter bestaande indiensopleiding en die nodige middels is en bepaalde tye word vir indiensopleiding gereël, word dit soveel makliker vir die lektore gemaak.

Daar is verskeie metodes wat gebruik kan word om uitbreiding van kennis te bevorder. Die volgende metodes kan baie suksesvol aangewend word (van der Westhuizen, 1993: 285-293):

- * selfstudie
- * interne opleiding
- * streeksopleiding
- * departementele opleiding
- * skakeling met industrieë

2.6.4.1 Selfstudie

Alle lektore sal tot 'n sekere mate op hul eie leer, al is dit net deur voorbereiding te doen om klasse aan te bied. Indien 'n lektor daarop ingestel is om te leer met die oog daarop om sy kennis uit te brei, is daar baie middels tot sy beskikking. Deur die nodige leerstof te bekom of met kollegas te gesels, kan baie help. Heelwat kan ook geleer word deur eie ondervinding en eksperimentering in die klas. Die kennis en ervaring van senior personeel is 'n bron wat nooit onderskat kan word nie (Bagwande en Louw, 1993: 30-33).

2.6.4.2 Interne opleiding

Lektore wat dieselfde vak aanbied kan 'n program opstel waarby almal betrokke kan raak. Artikels, boeke en enige ander inligting oor 'n vak kan op gereelde basis bespreek word in vakvergaderings. Weereens sal die kennis van ervare kollegas 'n groot rol speel. Lesings deur kenners vanaf universiteite, industrieë of die sakewêreld sal baie help om te sorg dat lektore die behoeftes in die student se werksituasie verstaan (Williams, 1991: 18).

2.6.4.3 Streeksopleiding

Lektore van Tegniese Kolleges in 'n streek kan ook op 'n gereelde basis met mekaar skakel en ook soms bymekaar kom om spesifieke probleme te bespreek, kort kursusse by te woon of inligting uit te ruil.

Kollegas van verskeie Tegnies Kolleges wat dieselfde vak aanbied, voel soms 'n behoefte om bymekaar te kom. By dié geleentheid word 'n groepbespreking gedoen insake aangeleenthede soos leerplan-vertolking, metodologiese probleme en allerlei vakaangeleenthede waarmee daar probleme mag wees. Daar kan by so 'n geleentheid iemand wees wat 'n besondere vakprobleem toelig of nuwe inligting bekend maak (van der Westhuizen, 1995: 292 - 293).

2.6.4.4 Departementele opleiding

Onderwysdepartemente het 'n verantwoordelikheid om te verseker dat openbare onderwys die belange van alle studente sal aanspreek. In dié opsig moet hulle indiensopleiding aanmoedig en ook met die ontwikkeling van indiensopleidingsprogramme behulpsaam wees. Om die doelstellings en doel van indiensopleiding te formuleer, sal die departement eers breë areas van studente behoeftes moet bepaal. Kriteria word opgestel om te verseker dat indiensopleiding in hierdie behoeftes sal voorsien. Goed gestruktureerde indiensopleidingsprogramme word hivolgens opgestel sodat onderwyspersoneel se kennis, vaardighede en gedrag aangepas kan word om in hierdie behoeftes te voorsien (Bagwande en Louw, 1993: 100-101).

2.6.4.5 Skakeling met industrieë

Besoeke aan fabriek, laboratoriums en myne kan die lektor met nuwe kennis en insig toerus. Dit kan hom help om die student se werksituasie te begryp en die ondervinding wat die lektor so opdoen, kan hy waardevol in die klaskamer toepas (Harris, 1989 : 243).

Die lektor moet in ander omgewings as die Tegniese kollege beweeg en met ander se werksomstandighede kennis maak. Behalwe vir die ondervinding wat hy so opdoen, is dit ook belangrik dat hy die behoeftes van industrieë moet kan bevredig. Sulke besoeke kan dus ook gebruik word om vas te stel of die onderrig in die Tegniese Kollege nog toepaslik is vir die student wat later in die industrie werksaam sal wees.

Gereelde vergaderings kan gereël word met verteenwoordigers van industrieë, sodat probleme en nuwe behoeftes bespreek kan word. Die industrie moet beslis 'n inspraak hê by die tipe vakke wat onderrig word, asook wat in die leerplan ingesluit is. Lektore kan ook baie leer deur gereeld na nuwe ontwikkelings in hulle vakgebied te gaan kyk en miskien 'n lesing wat deur kundiges in die werksituasie aangebied word, bywoon.

2.6.5 Hulpmiddels

Onderrig hulpmiddels se doel is om teoretiese leerstof konkreet voor te stel. Hierdie ideaal dat die student op 'n konkrete wyse met die leerstof moet omgaan vir 'n beter begrip van die teorie, is die rede waarom hulpmiddels gebruik moet word. Die waarde van waarneming deur soveel sintuie as moontlik, word letterlik al eue lank besef en dit bly vandag nog ewe waardevol. Dit blyk vandag nog steeds 'n belangrike didaktiese beginsel te wees dat begin sal word met die konkrete en vandaar na die abstrakte gevorder sal word.

Ook die motiveringsbeginsel word al vir baie jare van groot belang geag. Dat hulpmiddels en veral die moderne tegnologiese hulpmiddels groter belangstelling by die student wek, wat die nodige motivering kan laat posvat, is baie waar (Conradie en du Plessis, 1980 : 3).

Daar was 'n ongekende toename in hulpmiddels in die afgelope paar jaar gewees. Indiensopleiding moet ook daarop toegespits wees om lektore aan al die nuwe ontwikkelings bloot te stel en in die gebruik daarvan op te lei. Lektore moet die geleentheid hê om die potensiaal van al die nuwe ontwikkelings te beoordeel sodat hulle toepaslike hulpmiddels vir hulle vakke kan bekom en be-meester (Bagwande en Louw, 1993: 49).

2.6.6 Evaluering

Evaluering dui op 'n waardebeëpaling van die doeltreffendheid waarmee leer by 'n student of groepe studente plaasvind. Sonder enige poging om vas te stel of en in hoeverre daar op pad na

doelverwesenliking gevorder word, kan doelstellings nie sinvol nagestreef word nie. Doeltreffende onderrig behels dus maatreëls wat sowel die lektor as student in staat stel om die student se intellektuele vordering te bepaal, standarde te handhaaf en metodes dienoreenkomstig te wysig (Avenant, 1980: 197).

Om te evalueer is een van die algemeenste, maar ook die moeilikste aspekte van 'n lektor se taak. Vir die student is dit waarskynlik die belangrikste aspekte van die leersituasie, omdat die kwaliteit van sy inset en die wyse waarop hy vorder hier gedurig ter sprake kom.

Evaluering hou voordele in vir beide die student sowel as vir die lektor. Dit is 'n uitstekende middel om beide tot volgehoue harde werk aan te spoor, want vir albei is dit 'n maatstaf van prestasie. Vir die student bestaan hierdie prosesse uit hersiening van voltooide werk en die organisering van 'n groot hoeveelheid feite. Die lektor word ook aangespoor tot harde werk omdat sy reputasie op die spel is. Evaluering openbaar in 'n mate hoe suksesvol die lektor is, veral in 'n land soos Suid Afrika waar eksamens so belangriké rol in die onderwys speel (Cawood, Strydom en van Loggerenberg, 1983 : 124).

2.7 LESAANBIEDING (ONDERRIG) INDIENSOPLEIDING

2.7.1 Inleiding

'n Sekere hoeveelheid basiese kennis is nodig om aan die student te kan onderrig verskaf. Hierdie kennis moet dan nou aangewend word deur die lektor. Hy moet weet hoe om studente te onderrig en waarheen hy met hulle op pad is. Daar moet dus duidelike doelwitte wees en dit moet op 'n bevredigende wyse bereik word. Die inherente verskil tussen die vakinhoud van die verskillende vakke, bepaal die verskillende benaderings in die onderrig daarvan. Die onderrig van wiskunde verskil heeltemal van die van 'n vakteorie. In die didaktiese situasie is die lektor se primêre verantwoordelikheid om 'n vertrouensverhouding tussen hom en sy studente tot stand te bring.

Die lektor kan nie bloot aangestel word en, op grond van sy gespesialiseerde kennis waaroor hy beskik, voor 'n klas geplaas word nie (soos wat die geval huidiglik by Tegniese Kolleges se tegniese afdelings is). Hy het professionele opleiding nodig om suksesvol in sy beroep te wees. Omdat baie van die lektore in hierdie tegniese afdelings geen professionele opleiding het nie, is dit belangrik dat hulle ten minste op basiese indiensopleiding geregtig moet wees (Steyn, Badenhorst en Yule, 1982: 3-6).

2.7.2 Definisie

Lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding is indiensopleiding wat daarop gemik is om personeel met die aanbieding van hulle vak / vakke te help.

2.7.3 Doelwitte

Die vernaamste doelwitte by die beplanning van 'n les is as volg:

- * Keuse van leerstof
- * Doel van die les
- * Lesskema
- * Keuse van metode
- * Tydsberaming

2.7.3.1 Keuse van leerstof

Dit wil voorkom asof die lektor geen rol by die bepaling van die inhoud van sy lesse speel nie, omdat die onderwysdepartement die sillabus vir elke vak bepaal. Tog het die lektor die taak sowel as die voorreg om die fyner seleksie te maak van dit wat hy met die studente wil behandel (Duminy en Söhnge, 1981: 114 -115).

2.7.3.2 Doel van die les

Die doel van die les moet duidelik wees, sodat die studente weet wat hulle veronderstel is om gedurende die les te leer. Die doel van die

les moet verband hou met die bydrae wat die les in die hele kursus moet maak. Bronne moet geraadpleeg word en die struktuur en volgorde van die les moet ook beplan word (Walkin, 1991: 200).

2.7.3.3 Lesskema, Metode en Tydsberaming

Die beste manier om vir 'n les voor te berei, is om 'n geskrewe lesskema op te stel. Die lektor is in die gunstige posisie om te besluit van watter metodes hy gebruik wil maak. Hiervoor sal die lektor die studente se belangstellings, vermoëns en ervaring in ag neem asook die aard van die leerstof wat aangebied moet word. Tydsberaming moet ook by die lesplan ingesluit wees (Duminy en Sohnge, 1981: 117-119).

2.8 NIE-AKADEMIESE (BESTUURSWAARDIGHEDE) INDIENS-OPLEIDING

2.8.1 Inleiding

Die belangrikheid van bestuur word in die literatuur vanuit die perspektief van verskillende dissiplines onderstreep en die behoefte aan doeltreffende bestuur sal in die toekoms steeds toeneem. Die mens is 'n sosiale wese wat hoofsaaklik in groepsverband, met ander woorde, in organisasieverband met ander saamleef en saamwerk. Die sukses waarmee mense saamwerk ten einde 'n gemeenskaplike doel te bereik, word hoofsaaklik deur persone in bestuursposisies bepaal (De Wet, 1980: 39).

Loopbaan vooruitsigte is 'n belangrike oorweging vir persone wat by 'n Tegniese Kollege aansluit. Die tempo van bevordering en die omvang van beroepsuitdagings is ook vir 'n lektor belangrik. Die lektor wil voel dat sy talente ten volle benut word. Bestuursopleiding kan baie help om 'n positiewe gesindheid te bevorder, sodat lektore altyd 'n uitdaging in hulle werk sien. Die vooruitsig vir bevordering, leierskap en 'n beter salaris sal tot die lektor se prestasie in sy werk bydra (London, 1985: 103-105).

Een van die bestuurstake van 'n hoof is om sy personeel te motiveer om vrywillig die beste prestasie waartoe hulle in staat is, te lewer. Die hoof moet rekening hou met die behoeftes van sy personeel. Behoeftes soos erkenning, verwagtinge, die behoefte om te presteer, om 'n gesagsdraer te wees, om groter verantwoordelikheid te hê en om goeie verhoudings op te bou. Hy moet ook onthou dat elke lektor potensieel bevorderbaar is. Die hoof moet ook toesien dat daar sover moontlik geleenthede vir nie-akademiese indiensopleiding geskep word (van der Westhuizen, 1995: 212-214).

2.8.2 Definisie

Nie-akademiese indiensopleiding is indiensopleiding in bestuursvaardighede. Vaardighede wat vir die personeel van nut sal wees indien hulle bevordering kry.

2.8.3 Bestuursopleiding

Bestuursopleiding behoort tweeledig te wees, naamlik basiese bestuursopleiding wat deur praktiese bestuursopleiding gevolg moet word. Basiese bestuursopleiding is die akademiese komponent van bestuursopleiding en word deur opleidingsinstansies verskaf. Sulke bestuursopleiding is baie omvangryk en alhoewel al die teoretiese aspekte van bestuur belangrik is, sal dit weinig bydra tot die ontwikkeling van 'n lektor se vaardigheid om 'n leierskaprol te verrig. Praktiese toepassing van die beginsels wat in hierdie basiese bestuursopleiding geleer is, is baie belangrik (van der Westhuizen, 1995 : 5 - 6).

Slegs praktiese bestuursopleiding, sal verder bespreek word. Dit sal uiters frusterend wees vir 'n lektor wat bestuursopleiding ontvang het, maar nooit die geleentheid kry om enige bydrae tot 'n Tegnieese Kollege se bestuur te maak nie. Motivering van personeel speel 'n belangrike rol om te voorkom dat lektore belangstelling verloor en ook om lektore te behou, met ander woorde dit sal die tempo van personeelverwisseling beperk.

2.8.4 Motiveringsbeginsels

Motiveringsbeginsels vorm 'n baie goeie basis vir interne bestuursopleiding van personeel.

2.8.4.1 Beginsel van deelname

Dit beteken dat personeel betrek moet word by die besluitneming en ook by sake wat hulle direk raak. Hoe meer personeel betrek kan word, hoe meer sal hulle aangespoor word om doelwitte te bereik.

2.8.4.2 Beginsel van kommunikasie

Die personeel moet ingelig word oor doelwitte en resultate wat bereik word. Hulle is dan meer geneig tot samewerking en voel terselfdertyd deel van die organisasie.

2.8.4.3 Beginsel van erkenning

Indien 'n lektor die nodige erkenning en werksbevrediging kry, is hy geneig om harder te werk.

2.8.4.4 Beginsel van gedelegeerde gesag

Die hoof moet bereid wees om take en gesag aan bevoegde personeel te deleger. So word 'n lektor se pos verryk en dit dien ook as 'n middel tot bestuursopleiding.

Behalwe vir hierdie rol wat die hoof vertolk, naamlik om pligte te deleger, beter kommunikasie te bevorder en om deelname in besluitneming aan te moedig, is daar ook ander maniere om indiensopleiding in bestuursvaardighede te verskaf.

2.8.5 Lesings, konferensies en rolvertolking

Die volgende metodes sal kortliks bespreek word, naamlik: Lesings, die konferensie metode en rolvertolking (Watson, 1984: 155-178).

2.8.5.1 Die lesing

Dit is die oudste en mees gebruikte metode van opleiding. Dit behels die direkte oordrag van inligting en vereis nie noodwendig enige deelname van die luisteraar nie. Sulke lesings kan deur verskeie instansies soos universiteite, die onderwysdepartement of enige kundige persoon aangebied word.

2.8.5.2 Die konferensie metode

Opleiding behels nie uitsluitlik die verskaffing van nuwe inligting en idees nie. Die persone wat aan die opleiding deelneem, kan as 'n groep hulle idees en ondervindings met mekaar deel en bespreek. Hulle kan probeer om probleme wat algemeen voorkom op te los of kan besin oor hoe die teorie en praktyk by mekaar aansluit.

2.8.5.3 Rolvertolking

Rolvertolking word onder die toesig van 'n opgeleide instrukteur gedoen. Dit behels dat een van die groep spontaan 'n voorgeskrewe rol in 'n realistiese situasie moet vertolk. Die instrukteur en ander persone van die groep tree dan as beoordeelaars en toeskouers op. Dit word weereens beklemtoon dat praktiese ondervinding in 'n werklike situasie die ware toets is om vas te stel of 'n persoon die beginsels van bestuur bemeester het.

2.9 PROFESSIONELE ONTWIKKELING

2.9.1 Inleiding

'n Organisasie is die doelbewuste strukturering van mense in sosiale eenhede ten einde bepaalde doelstellings te verwerklik. 'n Tegniiese Kollege voldoen aan al die vereistes van 'n organisasie. Die belangrikheid van gesonde menslike verhoudings binne die organisasie kan nie geïgnoreer word nie. Alhoewel die bestuur nie geheel en al verantwoordelik gehou kan word vir die bevrediging van die behoeftes van persone binne die organisasie nie, het hulle nogtans 'n verantwoordelikheid teenoor die mense.

In enige organisasie moet daar altyd met die individu, die mens-in-organisasie, rekening gehou word. Elkeen het 'n besondere persoonlikheidsamestelling en in sy taakverrigting kan hy hom nie van sy persoonlike behoeftes, ideale en emosies losmaak nie. Die waarneembare resultaat van die interaksie tussen individu en organisasie, word as sosiale gedrag beskryf (De Wet, 1980: 74-75).

2.9.2 Definisie

Professionele ontwikkeling is enige beplande, volgehoue proses wat ontwerp is om persoonlike en professionele groei van personeel binne die konteks van 'n ondersteunende organisasie klimaat te bevorder sodat daar harmonie tussen die individue en die organisasie se belange kan heers.

2.9.3 Professionele ontwikkeling

Die Tegniiese Kollege moet probeer om gesonde menslike verhoudings te kweek, met ander woorde dit moet sorg dat die sosiale gedrag binne die Tegniiese Kollege aanvaarbaar is. Tweedens moet die Tegniiese Kollege die personeel ondersteun in hulle pogings om hulle behoeftes te bevredig.

Organisasie ontwikkeling kan gedefinieer word as die pogings wat die organisasie aanwend om die selfverbeterings ideale van individue te bepaal en dit dan moontlik maak vir die persoon om hierdie ideale te bereik. Die organisasie moet daarom die behoeftes van personeel ten opsigte van werksbevrediging en loopbaanbevordering identifiseer en die personeel help en ondersteun om hierdie behoeftes te bevredig (Dillon-Peterson, 1981: 61-63).

Professionele ontwikkeling behels die interaksie wat die lektor met die res van die organisasie het. Die interaksie tussen individue en organisasie word as sosiale gedrag beskryf. Professionele ontwikkeling se vernaamste doel is om die lektor se gesindheid teenoor die organisasie te bevorder en harmonie in die organisasie te verkry. Die lektor se gesindheid moet dus so wees dat hy altyd professioneel optree en sodoende die belange van die organisasie bevorder. Dit is slegs moontlik as personeel se behoefte aan werksbevrediging en loopbaan bevordering bevredig word.

Die personeel aan die ander kant, moet nie onrealistiese verwagtinge hê nie. Hulle moet op 'n aanvaarbare sosiale manier optree, die belange van die Tegniese Kollege ondersteun en altyd op selfverbetering ingestel wees. Professionele ontwikkeling kan deur middel van opleiding bevorder word. Met indiensopleiding sal gepoog word om die lektor se gesindheid teenoor die Tegniese Kollege te verbeter, sodat daar harmonie in die Tegniese Kollege heers. Die lektor moet aangemoedig word om altyd professioneel op te tree en ook daarop ingestel wees om altyd die belange van die Tegniese Kollege te bevorder.

Professionele ontwikkeling behoort 'n proses van wedersydse verryking te wees. Elke personeellid is lid van twee spanne, 'n onderrig span en 'n Tegniese Kollege span. Dit is as lid van die Tegniese Kollege span waar professionele optrede en 'n gevoel van trots om deel van 'n bepaalde Tegniese Kollege te wees, bevorder moet word. As 'n personeellid voel dat hy nie werklik deel van die span is nie, sal hy belangstelling verloor en so word 'n belangrike

deel van so 'n persoon se professionele ontwikkeling gestrem (Henderson en Perry, 1981: 104-107).

2.10 SAMEVATTING

In enige organisasie moet daar met die mens se behoeftes, ideale en emosies rekening gehou word. Die organisasie moet die mense in hulle behoefte na werksbevrediging ondersteun. Aan die ander kant moet die mense van die organisasie altyd professioneel optree sodat die belange van die organisasie bevorder sal word. Personeelontwikkeling behels die persoonlike, sowel as die professionele ontwikkeling van die mense in die organisasie. Pogings wat elke individu aanwend om homself te verbeter sowel as die pogings van die organisasie deur middel van indiensopleiding, sal alles tot personeelontwikkeling bydra. Indiensopleiding is 'n belangrike komponent van personeelontwikkeling.

Indiensopleiding is onontbeerlik vir volgehoue onderwysvernuwing en personeelontwikkeling. Formele en informele indiensopleiding sal nie net die lektore op hoogte van hulle vakke hou nie, maar sal bydra om die aansien van die hele groep te verhoog en die kwaliteit van onderwys sal dan verbeter. Informele indiensopleiding behels akademiese indiensopleiding, lesaanbiedingsopleiding, sowel as nie-akademiese indiensopleiding. Bestuursopleiding is nie-akademiese indiensopleiding en is belangrik omdat dit die lektore vir bevordering sal voorberei en ook met die kompleksiteit van die Tegniese Kollege se bestuur vertrou sal maak. Die pogings wat elke individu aanwend om sy kwalifikasies te verbeter, kan as formele indiensopleiding beskou word.

In hoofstuk 3 sal daar na indiensopleidingsprogramme gekyk word.

HOOFSTUK 3

INDIENSOPLEIDINGSPROGRAMME

3.1 INLEIDING

Indiensopleidingsprogramme word normaalweg entoesiasies ondersteun as hulle goed beplan, goed ontwerp, behoorlik bestuur asook sistematies geëvalueer en herbeplan word. Die belangrikste kriterium vir indiensopleidingsprogramme is dat dit spesifiek op die behoeftes van die lektore gekonsentreer moet wees, sodat die indiensopleidingsprogramme hulle persoonlike en professionele belange aanspreek. Suksesvolle indiensopleidingsprogramme weerspieël omvattende en goed deurdagte beplanning. Die meeste van die opnames wat oor indiensopleiding gemaak word, beklemtoon behoefte bepaling as 'n kritieke element van 'n suksesvolle indiensopleidingsprogram. Indiensopleidingsprogramme moet ook gereeld geëvalueer en herbeplan word omdat behoeftes, belange en vakinhoud verander (Orlich, 1989: 16-18).

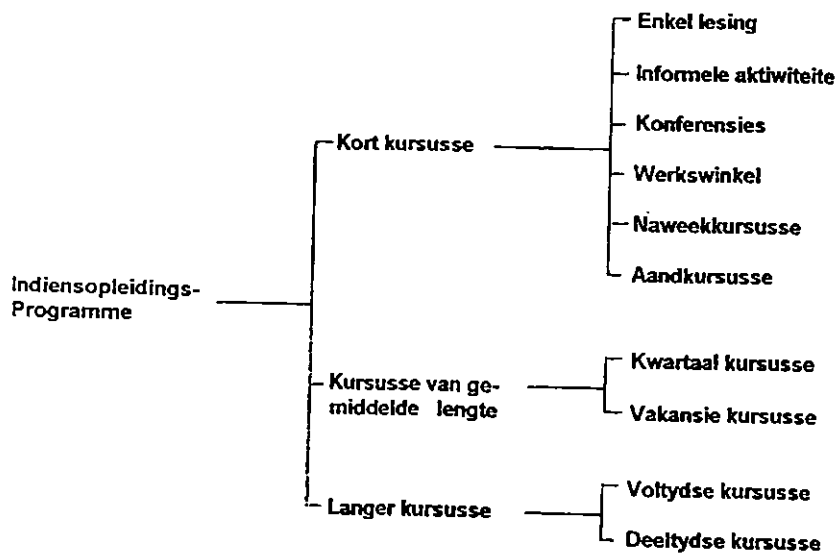
By die beplanning van indiensopleidingsprogramme is daar ook ander faktore wat die sukses van die program sal beïnvloed. Dit is belangrik dat die basiese beginsel van volwasse onderrig gehandhaaf word en dat indiensopleidingsprogramme voorsiening moet maak vir lektore wat op verskillende vlakke in hulle loopbane is. Realistiese doelwitte moet geformuleer word, omdat indiensopleiding nie beskou moet word as die finale oplossing vir al die tekortkominge in die onderwys nie. Daar moet ook 'n goeie balans gehandhaaf word tussen die behoeftes van die Tegnieuse Kollege en die breë behoeftes van die publiek (Bagwande en Louw, 1993: 128 -130).

Professionele groei moet deur buigbaarheid, die vermoë tot selfhenuwing en die gewilligheid om veranderinge te aanvaar gekenmerk word. Indiensopleidingsprogramme sal dan 'n kragtige

katalis wees vir innovasie en verbetering en sodoende kan indiensopleiding baie vir die professionele groei en onderrig van lektore beteken.

3.2 KLASSIFIKASIE VAN INDIENSOPLEIDINGSPROGRAMME

Bagwande en Louw (1993: 106-127) bespreek drie hoof katagorieë vir indiensopleidingsprogramme, naamlik kort kursusse, kursusse van gemiddelde lengte en lang kursusse. Hierdie indeling kan diagramaties voorgestel word soos in figuur 1.



Figuur 1 Diagrammatiese voorstelling van die klassifikasie van indiens-opleidingsprogramme.

3.2.1 Kort kursusse

Kort kursusse behels onder andere enkel lesings, informele aktiwiteite, konferensies, werkswinkel tipe indiensopleiding, naweekkursusse en aandkursusse.

3.2.1.1 Enkel lesing

Hierdie vorm van indiensopleiding verskaf die geleentheid vir gereelde opknapping van kennis in 'n betrokke vak. Dit bied ook 'n geleentheid vir lektore wat dieselfde vak aanbied om enige probleme wat hulle ondervind te bespreek. Sulke lesings kan deur senior personeel van die Tegniese Kollege of deur kundiges van universiteite, industrieë of deur die Onderwysdepartement aangebied word.

3.2.1.2 Informele aktiwiteite

Dit mag die vorm van 'n seminaar aanneem. Dit kan op 'n gereelde basis plaasvind of kan slegs vir uitsonderlike gevalle gereserveer word. Ontwikkeling sal hoofsaaklik afhang van die idees en ondervinding wat onderling in die groep uitgeruil word. Deelnemers moet ook aangemoedig word om met hulle idees te eksperimenteer.

3.2.1.3 Konferensies

Sprekers kan uitgenooi word om oor sekere onderwerpe te praat of om 'n bespreking oor 'n onderwerp te lei. Die mense wat teenwoordig is, het dan die geleentheid om vrae aan die spreker te stel, om spontane bydraes te lewer asook om die onderwerp onderling met mekaar te bespreek. Besprekings lei tot nuwe idees wat uit die hoof idee voortspruit. Hierdeur kan vernuwing plaasvind en nuwe veld verken word.

3.2.1.4 Werkswinkel

Die werkswinkel kan enige iets vanaf 'n intensiewe studie van onderwys probleme tot 'n wetenskaplike ekspedisie insluit. Die werkswinkel is baie buigbaar en kan maklik vir die behoeftes van uiteenlopende groepe en situasies aangepas word. By so 'n werkswinkel word kritiese analise van idees aangemoedig.

Deelnemers kry ook die geleentheid om te leer hoe om in groepe saam te werk.

3.2.1.5 Naweekkursusse

Naweek kursusse is meer formeel en gestruktureerd sodat die beskikbare tyd goed benut kan word. Lesings oor spesifieke onderwerpe word aangebied. Alhoewel die naweek kursusse meestal insiggewend is, kan daar nogtans tyd ingeruim word vir bespreking.

3.2.1.6 Aandkursusse

Kort aandkursusse kan as alternatief vir naweek kursusse ingespan word. Sulke kursusse sal ook meestal net insiggewend wees. Dit kan gebruik word om sekere onderwerpe te behandel of om nuwe idees en metodes bekend te stel.

3.2.2 Kursusse van gemiddelde lengte

Kursusse van gemiddelde lengte behels kwartaal- en vakansie-kursusse.

3.2.2.1 Kwartaalkursusse

Voltydse kwartaal kursusse is nie op die oomblik vir lektore aan Tegniese Kolleges beskikbaar nie. Die een-kwartaal voltydse kursus kan deur Onderwys Kolleges of Universiteite aangebied word. Sulke kursusse kan oor 'n verskeidenheid onderwerpe soos akademiese, professionele of tegniese aspekte handel.

Die instelling van sulke kursusse sal 'n groot leemte in die onderwys vul. Alhoewel hierdie kursusse nie noodwendig tot enige hoër kwalifikasies of salaris sal lei nie, sal deelnemers daarby baat.

3.2.2.2 Vakansiekursusse

Soos wat die aanvraag vir indiensopleiding van lektore in sommige lande toegeneem het, het Onderwys Kolleges en Universiteite begin voorsiening maak vir vakansie kursusse. In die Verenigde State van Amerika is die sogenaamde *Somerskool* vir opvoeders deel van hoër onderwys instellings se akademiese program. As daar in Suid-Afrika 'n behoefte aan sulke vakansiekursusse bestaan, is daar genoeg instellings wat hierdie kursusse sal kan aanbied.

3.2.3 Langer kursusse

Onder langer kursusse sal voltydse en deelydse kursusse resorteer. Hierdie kursusse sal tot 'n diploma of graad lei en sal ook vir salaris aanpassings erken word. Daar bestaan die geleentheid vir lektore om deelydse 'n B.Ed graad aan 'n universiteit te doen en dit is 'n wonderlike geleentheid vir lektore om op dié manier 'n graad te behaal.

3.3 BEPLANNING VAN INDIENSOPLEIDINGSPROGRAMME

Volgens van Wyk (1993: 71-72) is beplanning 'n kardinale hulp-proses in effektiewe onderwysbestuur en dus ook vir die bestuur van indiensopleiding van personeel. Beplanning moet egter nooit as 'n doel op sigself beskou word nie. Dit moet 'n positiewe bydrae lewer ter bereiking van die relevante, belangrike doelstellings wat vir indiensopleiding nodig is. Op sigself kan 'n bepaalde beplannings-aksie nooit sukses waarborg nie. Beplanning is egter noodsaaklik waar dit gaan om effektiewe optredes en besluite wat op voorop-gesette doelstellings gerig is. Hiervoor is 'n voorafgaande deeglike studie van bestaande behoeftes noodsaaklik. Beplanning is voorts gemoeid met voorstelle vir die toekoms wat gebaseer is op 'n voorafstudie van kort-, medium- en langtermynbehoefte (soos in die geval van realistiese indiensopleiding doelwitte).

Uit voorafgaande bespreking blyk dat die volgende aspekte as belangrike algemene kenmerke van effektiewe beplanning beskou kan word :

- * Daar is sprake van 'n sistematiese proses wat onder meer inhou dat sake op bepaalde voorafvasgestelde tye afgehandel moet word.
- * Die stel van doelstellings staan sentraal in die formulering van enige plan.
- * In elke plan behoort aandag gegee te word aan handeling wat uitgevoer moet word, geskikte metodes wat nagevolg moet word en bepaalde prioriteite wat op grond van hul belangrikheid vasgestel moet word.

Daar is verskillende take (subtake) wat uitgevoer moet word om te kan beplan. Hierdie subtake is die bepaling van doelstellings, beleidmaking, besluitneming en probleemoplossing.

3.3.1 Bepaling van doelstellings

In die aanvanklike fase van beplanning van 'n indiensopleidingsprogram moet daar deeglik besin word oor wat met die indiensopleidingsprogram bereik wil word. Dit klink so vanselfsprekend, maar daar word dikwels te min aandag daaraan gegee, of dit word selfs geïgnoreer. Doelwit formulering moet die behoeftes vir beide korttermyn en langtermyn resultate aanspreek. Dit sal ideaal wees as die langtermyn doelwit van enige indiensopleidingsprogram daartoe sal bydra dat lektore in hulle belangstelling en toegewydheid volhard self lank na die opleiding verby is. Die langtermyn doelwit van 'n indiensopleidingsprogram moet dus as verwysing vir enige korttermyn beplanning dien (Harris, 1989: 48 -50).

Wanneer indiensopleidingsprogramme ontwerp word, is daar sekere kriteria waaraan die programme moet voldoen. Indiensopleidingsprogramme moet aan die volgende vereistes voldoen:

- * Programme moet op realistiese doelwitte gebaseer wees
- * Programme moet goed beplan en ontwerp word
- * Programme moet behoorlik bestuur word
- * Programme moet op die behoeftes van die lektore konsentreer
- * Programme moet voorsiening maak vir lektore wat op verskillende vlakke in hulle loopbane is.
- * Programme moet 'n balans tussen die behoeftes van die Tegniese Kollege en die breë behoeftes van die publiek handhaaf

Die langtermyn doelwit van indiensopleiding moet nooit uit die oog verloor word nie. Indiensopleiding moet voorsiening maak vir vernuwing in die onderwys sowel as vir persoonlike en professionele ontwikkeling van die lektor sodat die finale doelwit, naamlik optimale diens aan die student, sal realiseer.

Elke indiensopleidingsprogram moet binne die breë konteks van die finale doelwit opgestel word. Die lektore vir wie die indiensopleidingsprogramme bedoel is, moet so ver as moontlik by die beplanning en implimentering van die programme betrek word. Lektore is die beste bron van inligting ten opsigte van hulle behoeftes. Hulle sal ook meer geneig wees om aan aktiwiteite wat hulle help beplan het deel te neem. Dit beteken nie dat lektore geheel en al vir beplanning verantwoordelik moet wees nie. Dit sal onregverdig wees teenoor veral beginnerlektore omdat hulle nog nie 'n volledige beeld van hulle behoeftes gevorm het nie. Verder het die programbeplanners ook die verantwoordelikheid om te sorg dat essensiële elemente by die program ingesluit word.

Alle programme moet ook individuele verskille kan akkommodeer. In enige groep lektore sal daar 'n groot verskil in persoonlike en professionele agtergrond, onderwyservaring, ouderdom en motivering wees. Sekere lektore sal gewillig wees om nuwe idees te toets en

veranderinge te aanvaar, terwyl ander dit moeilik sal vind om van geykte weë af te sien (Jones en Lowe, 1990: 8 -10).

Die pogings om te verseker dat doelstellings relevant asook realisties is, kan nie oorbeklemtoon word nie. Die bestuur moet daarteen waak om nie idealistiese doelstellings wat onmoontlik bereikbaar is, te stel nie. Sodra doelstellings geformuleer is, moet die volgende vrae beantwoord word:

- * Sal die doelstellings binne 'n realistiese tydperk bereikbaar wees?
- * Sal die vereiste resultate met die indiensopleiding bereik word?
- * Is die nodige tyd, fasiliteite, personeel en middele beskikbaar?
- * Is die personeel wat verantwoordelik daarvoor is om te sorg dat die doelstellings bereik word, bevoeg vir die taak?

Dit mag dalk nodig wees om die doelstellings te verander of aan te pas as daar volgens bogenoemde vrae enige probleme voorsien word (Harris, 1989: 53-56).

Alhoewel indiensopleiding gesien moet word as 'n aaneenlopende proses en nie as 'n reeks aparte en onsamehangende gebeurtenisse nie, is daar egter toestande wat spesiale aandag verg. Hierdie gevalle sluit onder meer die oplei van nuwe personeel in. Wat is die nuwe personeel se behoeftes en hoe verskil dit van die opleidingsbehoefte van die res van die personeel?

Die nuwe personeel sal aanvanklik nie net vertrou moet raak met beleid, prosedures en werksverpligtinge nie, hy sal ook moet leer wat sy rol in die organisasie is, wat as aanvaarbare gedrag beskou word en hoe om by die nuwe organisasieklimaat en -kultuur aan te pas. Tydens die aanvanklike periode in 'n nuwe werk sal die nuwe

personeellid dus nie die volle spektrum van kennis en vaardighede hê wat vir effektiewe werkverrigting benodig word nie.

Die bestuur kan 'n basis vir 'n produktiewe werksverhouding skep as indiensopleiding aan sulke persone verpligtend gemaak word. As die nuwe personeellid weet dat daar voorsiening gemaak word vir indiensopleiding, sal dit meeste van die angs en frustrasie, verbonde aan 'n nuwe werk, uit die weg ruim (Creth, 1986: 17-20).

Die bepaling van doelstellings behoort in samehang met die beplanningstaak gesien te word. As die beplannings-handelinge geëvalueer word, is dit nodig dat daar duidelik omskrewende doelstellings moet wees waarmee geëvalueer kan word. Die Delphi-tegniek kan baie nuttig gebruik word by die bepaling van doelstellings. Die Delphi-tegniek is gemik op 'n spanpoging eerder as op individuele pogings en daarom is die eindresultaat gewoonlik vir die groep aanvaarbaar en dien as 'n motivering in die bereiking daarvan. Die Delphi-tegniek bestaan gewoonlik uit die volgende stappe :

- * Identifiseer die individue of groepe wie se mening van waarde kan wees by die bepaling van doelstellings.
- * Verkry van hierdie persone voorstelle vir moontlike doelstellings.
- * Maak 'n samevattende lys van voorgestelde doelstellings en lê dit aan die betrokke persone voor.
- * Versoek die betrokkenes om die belangrikheid van elke doelstelling te bepaal, met ander woorde om 'n voorkeurlys op te stel.
- * Maak 'n opsomming van hierdie voorkeurlys en sirkuleer dit weer.

- * Hierdie werkswyse kan herhaal word totdat konsensus bereik is oor doelstellings.

Doelstellings moet ten uitvoer gebring word. Dit word gedoen deur te beplan, en daarna word dit wat beplan is in die lig van die doelstellings in beleid vasgelê (van der Westhuizen, 1995 : 150-151).

3.3.2 Beleidmaking

'n Beleid moet as algemene stellings of riglyne gesien word wat die uitvoerder toelaat om te beplan en besluite binne bepaalde neergelegde grense te neem. Die beleid omvat die hele veld van aksie wat onder gegewe omstandighede gevolg moet word. Die beleid moet riglyne vir die beplanning, organisering, leidinggewing en beheer verskaf. 'n Beleid is dus met die verwesenliking van doelstellings en prioriteite gemoeid. Dit is belangrik dat daar by beplanning rekening met die bestaande beleid gehou word. Die bestaan van 'n beleid kan help om spanning te verminder en dit laat ook die bestuur toe om vinniger besluite te neem (Morant, 1981: 67 - 69).

Die rektor van 'n Tegniese Kollege is verantwoordelik daarvoor om toe te sien dat die personeel die nodige geleenthede, ondersteuning en aanmoediging kry om in hulle werk te kan ontwikkel. Dit behels die instelling en instandhouding van 'n beleid vir indiensopleiding. Volgens Dean (1991 : 33-34) kan so 'n beleid byvoorbeeld die volgende insluit :

- * Algemene filosofie en houding : 'n Indiensopleidingsbeleid kan begin deur te verklaar dat dit die bestuur se plig is om vir die indiensopleiding van personeel voorsiening te maak.
- * Moontlike indiensopleiding: Die indiensopleidingaktiwiteite wat die bestuur bereid is om te ondersteun, moet in die beleid

vervat wees. Die beleid moet dit egter duidelik maak dat daar ook ander indiensopleidingsmoonlikhede bestaan.

- * Verantwoordelikheid vir indiensopleiding: Daar moet iemand aangewys word wat verantwoordelik is vir indiensopleiding. Die pligte en verantwoordelikhede van sowel die bestuur as die personeel ten opsigte van indiensopleiding moet in die beleid beskryf word.
- * Hoe sal behoeftes bepaal word: Die metode waarvolgens indiensopleidingsbehoefte bepaal sal word, moet in die beleid uiteengesit word.
- * Bestuursopleiding: Elke Tegniese Kollege moet voorsiening vir bestuursopleiding van sy senior personeel maak sowel as vir die res van die personeel, om hulle vir bestuursposte voor te berei. Dit moet in die beleid vervat wees.
- * Evaluering: Die metode waarvolgens die indiensopleiding geëvalueer sal word, moet ook duidelik in die beleid uiteengesit wees. Die stappe wat gevolg moet word om foute reg te stel en om indiensopleiding te verbeter, word ook hierby ingesluit.

Volgens Aylward (1992: 151) kan beleid gedefinieer word as 'n stel interafhanklike besluite wat op 'n spesifieke onderwerp of 'n reeks aktiwiteite, rakende die bepaling van doelstellings en hoe om hulle te bereik, betrekking het. Hy sê verder dat daar voordele daaraan verbonde is om 'n indiensopleidingsbeleid te hê want dit kan dien as :

- * 'n fokuspunt (op indiensopleiding).
- * 'n form van organisatoriese analise (om behoeftes te bepaal en hulle te orden).
- * 'n rigting aanwyser (om doelstellings te bereik).

- * 'n koördinerings meganisme (om indiensopleidingsaktiwiteite te koördineer).
- * 'n vorm van verbintenis (tot indiensopleiding).
- * 'n raamwerk om met verandering tred te hou (om voorafbeplanning van indiensopleiding aan te moedig).

Beleid is daardie middel waardeur die doelstellings geïnterpreteer en sekere breë riglyne neergelê word wat kan dien as basis vir besluitneming.

3.3.3 Besluitneming

Besluitneming behels in hoofsaak die maak van 'n keuse tussen verskillende alternatiewe. Doelgerigte en doeltreffende beplanning is afhanklik van doeltreffende besluitneming. Besluite word deur alle persone op alle vlakke van die samelewing geneem, maar dit gaan hier oor besluitneming deur spesifieke persone in die bereiking van die Tegniese Kollege se doelwitte, dit wil sê bestuursbesluitneming binne organisasieverband.

Die volgende ses stappe word gewoonlik gevolg by die neem van 'n rasonale besluit (van der Westhuizen 1995 : 158-161) :

* Stap 1 : Bepaal en formuleer die probleem. Indien die probleem nie duidelik is nie, is dit moeilik om 'n besluit daarvoor te neem of om 'n oplossing daarvoor te kry.

* Stap 2 : Ondersoek die probleem en bepaal watter faktore daarmee in verband staan. Verkry soveel inligting as wat moontlik is. Die volgende kan 'n invloed hê wanneer daar 'n besluit geneem moet word: die probleem, die doelwitte, die persone en die oorsake.

* Stap 3 Identifiseer verskillende oplossings of alternatiewe. Hier moet kreatief en innoverend te werk gegaan word om nuwe oplossings te vind en nie net terug geval word op soortgelyke vorige oplossings nie.

* Stap 4 Wat is die beste oplossing of alternatief? Bepaal watter oplossing die beste sal wees ten einde die doelstellings die doeltreffendste te bereik.

* Stap 5 Implemeteer die besluit. Vir die doeltreffende implementering van 'n besluit is dit nodig om alle persone wat geraak word in kennis te stel.

* Stap 6 Kontroleer of die besluit geïmplementeer is. Daar moet seker gemaak word dat die doel van die besluit bereik is want so kan vasgestel word of die beplanning geslaagd was.

In die beplanningstaak sal daar ook probleme ontstaan en 'n bestuurder (rektor) se vermoë om doeltreffende besluite te neem is van groot belang vir sy rol in probleemoplossing.

3.3.4 Probleemoplossing

Kaufman en Zahn (1993 : 151) stel die onderstaande stappe voor vir probleemoplossing:

1. Identifiseer die probleem (gebaseer op die indiensopleiding-behoeftes).
2. Identifiseer gedetailleerde benodighede en moontlike oplossings.
3. Kies 'n oplossing (uit die alternatiewe).
4. Implemeteer die oplossing.

5. Bepaal die effektiwiteit en doeltreffendheid van die oplossing.
6. Hersien soos nodig.

3.4 ORGANISERING EN IMPLEMENTERING VAN INDIENS-OPLEIDING

Van der Westhuizen (1995 : 168-169) beskryf organisering as daardie bestuurstaak wat verrig word om die beplanning te orden en verbande met die verskillende onderdele daar te stel sodat die doelwitte wat gestel is, doeltreffend bereik en verwesenlik kan word. Hy sê dat die onderstaande kenmerke vir organisering belangrik is :

- * Dit gaan oor die groepering van take, of anders gestel, om 'n werkverdeling ten einde die beplanning te verwesenlik.
- * Dit gaan om die toewysing van pligte, gesag en verantwoordelikheid sonder om die finale verantwoordelikheid af te staan.
- * Dit gaan om die bepaling van verhoudings tussen verskillende persone om samewerking te bevorder deur koördinerings en beskrywing van pligte en take.
- * Dit gaan om 'n gesamentlike poging ten einde gestelde doelwitte te bereik.
- * Organisering is in wese intellektuele of denkarbeid wat die beplanning verder voer en vereis daarom lessenaarwerk.

Organisering bestaan uit drie subtake naamlik organisasiestruktuur-skepping, delegering en koördinerings. Dit beteken dat die rektor al die take vir indiensopleiding sal moet organiseer, dat hy 'n

organisasiestruktuur sal moet skep, dat hy sal moet deleger en dat hy alles sal moet koördineer.

3.4.1 Organisasiestruktuurskepping

Beplanning, organisering, leidinggewing en beheer van indiensopleidingsprogramme is 'n deurlopende proses. Die behoeftes van lektore verander gedurig en programme moet deurentyd aangepas word. Indiensopleiding is 'n langtermyn, komplekse proses en nie 'n reeks sporadiese gebeurtenisse nie. Indien die nodige organisasiestruktuur vir indiensopleiding bestaan of geskep word, sal dit die taak van aanbieders baie vergemaklik. Om maksimum voordeel uit indiensopleiding te kry, is 'n behoorlike organisasiestruktuur en 'n indiensopleidingsbeleid uiters belangrik (Orlich, 1989: 168 -170).

'n Organisasiestruktuur is 'n bepaalde raamwerk van poste wat opgestel word en waarin mense wat verskillende soorte handeling verrig, saamgegroepeer word, sodat hulle gesamentlik 'n gemeenskaplike doel nastreef.

Die doel van 'n organisasiestruktuur vir indiensopleiding is om te verseker dat daar nie oorvleueling en duplisering van werk is nie, dat take logies gegroepeer kan word, dat persone volgens vermoë in die uitvoering van 'n bepaalde taak betrek kan word en om 'n geheelbeeld van die organiseringsveld te verkry. Die organisasiestruktuur sal verseker dat werk so gegroepeer word dat dit op die mees doeltreffende wyse uitgevoer kan word (van der Westhuizen, 1995: 170 -171).

Volgens Kimbrough and Burkett (1990 : 71-73) sal 'n sinvolle organisasiestruktuur die koördinerende van al die take wat nodig is om die doelwitte van indiensopleiding te bereik, baie vergemaklik. Alle Tegniese Kolleges het 'n struktuur vir besluitneming, indiensneming

van personeel, koördinering van take en bepaling van doelwitte. Dit volg dus vanselfsprekend dat daar ook 'n struktuur moet wees vir die koördinering van indiensopleiding. Die kenmerke van 'n organisasiestruktuur kan soos volg opgesom word :

- * Verdeling van werk en spesialiteite: Indiensopleiding is 'n baie komplekse en gespesialiseerde taak en sal nie deur een persoon behartig kan word nie. Die werk sal dus verdeel moet word en verskillende take moet aan tegniese gekwalifiseerde persone opgedra word sodat die beste resultate verseker kan word.
- * 'n Geïntegreerde hiërargie van poste: Die poste in die struktuur moet in vlakke van gesag gerangskik wees sodat daar effektiewe koördinering van bo na onder sal wees. Dit sal verseker dat almal presies weet waarvoor hulle verantwoordelik is en aan wie hulle verantwoordelik is.
- * 'n Konsekwente stel reëls waarvolgens die werksaamhede van die onderneming bestuur word: 'n Stel geskrewe reëls wat verhoudings uiteensit en wat die werksaamhede van die onderneming omskryf, sal besluitneming vergemaklik.
- * Indiensneming en bevordering wat op tegniese bevoegdheid berus.

Mullins (1991: 112-119) sê dat 'n organisasiestruktuur is die verband tussen verskillende poste in die organisasie en tussen lede van die organisasie. Die doel van 'n organisasiestruktuur is die verdeling van werk tussen die lede van die organisasie en die koördinasie van hulle aktiwiteite sodat hulle gehelp word om die doelwitte van die organisasie te bereik. Die organisasiestruktuur omskryf take en verantwoordelikhede, werkverhoudings en kanale van kommunikasie. Die organisasiestruktuur verskaf die raamwerk vir orde en gesag wat die bestuur van die organisasie vergemaklik. 'n Organisasiestruktuur moet voorsiening maak vir die volgende ses komponente:

- * Toewysing van individuele take en verantwoordelikhede.
- * Gesagstruktuur en spanwydte van beheer.
- * Saamgroepering van groepe, afdelings en departemente.
- * 'n Stelsel van kommunikasie en inligtingvloei.
- * Motivering van personeel.
- * Delegering van gesag.

Organisering moet onder andere voorsiening maak vir delegering van gesag.

3.4.2 Delegering

Dit is onmoontlik vir een persoon in 'n groot onderneming om al die besluite self te neem. Hy moet aan ander persone die gesag en verantwoordelikheid oordra om sekere besluite te kan neem en take te kan uitvoer. Met delegering word dus bedoel die oordrag of toekenning van bevoegdhede aan 'n ondergeskikte sodat hy sy verantwoordelikhede kan nakom. Dit behels die toedeling van 'n bepaalde gedeelte van 'n taak aan 'n ondergeskikte, tesame met die nodige gesag en verantwoordelikheid om die taak te verrig. Die rektor gee dus aan iemand 'n opdrag of toestemming om in sy plek sekere dinge te doen of bepaalde besluite te neem. Die hoofdoel van delegering is om organisering in 'n onderneming moontlik te maak (Pretorius, Swanepoel en Visser, 1986: 89-92).

Daar is drie belangrike elemente wat die sukses van delegering kan beïnvloed, naamlik:

- * Gesag: Dit is die regte en magte (bevoegdhede) verbonde

aan 'n pos, waardeur die bekleër opdragte gee, bestuur, besluite neem, optree en beheer uitoefen om die werk gedoen te kry. Wanneer die rektor gesag toeken, omvat dit meer as om net 'n persoon opdrag te gee om 'n taak uit te voer soos hy dink dit moet gedoen word. Die rektor kan nie gesag toeken sonder om ook verpligtinge aan sy kant te skep nie. Hy moet die ondergeskikte ondersteun in die uitvoering van die taak.

- * **Verantwoordelikheid:** Wanneer gesag toegeken word, word daar ook verantwoordelikheid toegeken. Dit is die verpligting om 'n opdrag uit te voer sodat die onderneming in sy geheel daarby sal baat.
- * **Toerekenbaarheid:** Dit is die verpligting om verantwoordelikheid uit te oefen, gesag te voer en rekenskap te gee. Toerekenbaarheid aan die kant van die persoon aan wie gedelegeer is, is die eindproduk van delegering. Die ontvanger van gedelegeerde gesag en verantwoordelikheid is toerekenbaar vir die resultate van sy aktiwiteite. Tog bly die persoon wat die gesag gedelegeer het, steeds toerekenbaar vir sy gedelegeerde take.

Die rektor moet egter verseker dat hy nie beheer verloor nadat hy gedelegeer het nie. Die antwoord hierop is geleë in doeltreffende koördinerings. Aan hierdie aspek sal daar nou aandag gegee word.

3.4.3 Koördinerings

Volgens van der Westhuizen (1995: 185-188) is koördinerings die handeling wat keuse, materiaal, mense, idees en tegnieke in 'n harmonieuse verhouding met mekaar bring. Deur koördinasie word daar gesinchroniseer. In indiensopleiding moet daar mense met uiteenlopende persoonlikhede, belangstellings en agtergronde saamwerk om dieselfde doelwitte te bereik. Die aktiwiteite van hierdie mense moet gekoördineer word.

Koördinering kan vergemaklik en bevorder word deur die volgende beginsel toe te pas:

- * Lig die personeel gereeld in oor indiensopleidingsaktiwiteite wat hulle sal raak.
- * Raadpleeg die personeel in verband met nuwe of verdere ontwikkelings.
- * Skep 'n gevoel van self-verantwoordelikheid vir die uitvoering van gedelegeerde take.
- * Skep geleenthede vir self-ontwikkeling binne die raamwerk van die opvoeding en onderwys.
- * Moedig die personeel aan om 'n bydrae te lewer tot die doeltreffendheid van die Tegnieese Kollege en die onderwys.
- * Gee die personeel 'n aandeel in die bestuur van die indiensopleidingsaktiwiteite.

Daar kan van verskillende hulpmiddels gebruik gemaak word om goeie koördinering te verseker. Enkele hiervan is die volgende:

- * Die formulering en bekendmaking van doelstellings en beleid:
Dit dien as middel sodat almal duidelikheid het oor waarna gestreef word, asook as riglyn vir die neem van eenvormige besluite.
- * Vergaderings, komitees en samesprekings :
Gereelde byeenkomste kan koördinering verseker, gedagtes kan gewissel word, probleme kan opgelos word en 'n eenheidsgevoel en motivering kan bewerkstellig word. Byeenkomste kan op 'n gereelde of 'n ongereelde basis plaasvind.
- * Die opstel van handleidings :

Hierin word voorskrifte, riglyne, reëls, regulasies en prosedures uiteengesit sodat 'n eenvormige wyse van optrede gestimuleer kan word. Hierdie handleidings kan ook dien as basis vir gesprekvoering sodat daar seker gemaak kan word dat dit wat bereik wil word vir almal duidelik is.

- * Persoonlike kontak en gesprekke (kommunikering) :
Deur persoonlike kontak te maak kan daar seker gemaak word dat die verskillende aktiwiteite gesinchroniseer word, daar kan gemotiveer word, verduideliking en selfs raad gegee word. dit is alles handeling wat koördinerings kan bevorder.
- * Voortdurende opvolgaksies :
Dit is beter om telkens gedurende die afhandeling van take seker te maak dat daar nog saamgewerk word as om slegs aan die einde van die taak te kontroleer of doelstellings bereik is. Voortdurende koördinerings is beter as eenmalige koördinerings.

3.5 EVALUERING VAN PROGRAMME

3.5.1 Inleiding

Een van die bestuurareas van die rektor van 'n Tegniese Kollege is personeelbestuur en 'n belangrike komponent van personeelbestuur is personeelontwikkeling. Personeelontwikkeling kan slegs tot sy reg kom deur indiensopleiding. Dit is daarom die rektor se plig om te sorg dat daar behoorlik voorsiening daarvoor gemaak word. Die Tegniese Kollege moet dus sorg dat die nodige organisasiestruktuur vir indiensopleiding geskep word. Vir behoorlike beplanning, organiserings, leidinggewing en beheeruitoefening moet daar 'n indiensopleidingsbeleid geformuleer word. Beheeruitoefening sluit onder andere in dat daar evaluasie en herbeplanning gedoen sal word.

3.5.2 Evaluasie

Vir effektiewe evaluasie kan die volgende vier stappe gevolg word:

- * Versameling van die inligting
- * Organisering van die inligting
- * Analisering en beoordeling van die resultate
- * Rapportering van resultate en afleidings

Eerstens moet die inligting ingesamel word. Dit kan gedoen word deur middel van onderhoude, vraelyste, waarnemings, deur rekords te hou of om inligting vanaf bestaande dokumente te kry.

Tweedens moet die inligting wat verkry is, georganiseer word sodat dit geanaliseer kan word. Die evalueerder moet al die feite en idees in 'n logiese orde rangskik.

Derdens moet die inligting geanaliseer word. Die inligting is reeds logies gegroepeer en is nou reg om bestudeer te word sodat dit met die vooropgestelde doelwitte vergelyk kan word en gevolgtrekkings word gemaak. Die evalueerder kan nou voorstelle formuleer vir verdere aksie.

Laastens word al die resultate, afleidings en voorstelle aan die bestuur voorgelê sodat daar tot die volgende stap, naamlik herbeplanning oorgegaan kan word (Morant, 1981: 90-94).

Die evaluering van indiensopleidingsprogramme en aktiwiteite is tydrowend en duur. Evaluering moet egter gedoen word en evalueerders moet dit behoorlik doen sodat die evaluasie werklik van waarde sal wees. Evaluasie moet gedoen word om te verseker dat:

- * Personeel se reaksies en ervaring aangeteken word
- * Veranderinge aangebring word indien nodig
- * Suksesvolle programme geïdentifiseer word
- * Uitstaande aanbieders geïdentifiseer word

- * Swak aanbieders nie weer gebruik word nie
- * Suksesse en mislukkings bepaal kan word
- * Lektore besef dat hulle evaluasie van die programme 'n invloed op verdere indiensopleiding sal hê
- * Die invloed wat indiensopleiding op die student se prestasie gehad het, aangeteken word

Die ideaal vir indiensopleiding is om die hoogste kwaliteite programme wat moontlik is, aan te bied. As aanbieders dit wil bereik en volhou, is dit noodsaaklik dat hulle betroubare inligting insamel (Orlich, 1989: 54 -55).

Evaluasie van indiensopleiding, net soos indiensopleiding self, is 'n belangrike deel van 'n organisasie se funksies. Evaluasie word gesien as 'n besluitnemingsproses. Besluite moet gemaak word ten opsigte van:

- * Evaluasie tegnieke en beleid
- * Insameling van data
- * Metodes van behoordeling van die data en
- * hoe resultate gebruik gaan word

Die evalueerder moet seker maak dat hy presies weet wat hy met die evaluasie wil bereik. Die doelwitte van die evaluasie moet dus duidelik uitgespel word. Evaluasie transendeer navorsing en omvat ook besluitneming. Evalueerders sal dus die aanbieders help om duidelike doelwitte te formuleer. Dit sal weer help met besluitneming vir toekomstige indiensopleiding (Duke en Corno, 1981: 93-95).

Alle aspekte van bestuur veronderstel evaluering. So is evaluering ook onder meer by beleidmaking van belang, omdat beleidmaking die bekendmaking van van doelstellings beteken. Daar sal dus tydens die bestuurstake kontinue of deurlopende evaluering aangetref word. By die beheertaak is evaluering ook van die grootste belang en sal 'n rol speel as produk- of eindevaluering.

Evaluering is daardie taak wat ten doel het om sowel die verdienste as die gebreke te identifiseer, en wat 'n integrerende deel van die beheertaak vorm. Deur evaluering word die gehalte en die funksionaliteit van opdragte gemeet. Dit is egter ook duidelik dat alles nie evalueerbaar is nie, maar dat die doeltreffendheid, gehalte, omvang en resultate wat met die uitvoering van opdragte bereik is, wel geëvalueer kan word. Evaluering dui daarom op 'n versigtige, deeglike, objektiewe ontleding van elke individu, groep, produk of program ten einde sterk en swak punte te bepaal (van der Westhuizen, 1995: 230).

Evaluering is met die beoordeling van verdienste gemoeid. Die kriteria waaraan 'n opdrag of taak moet voldoen, sal bepaal watter tipe inligting met evaluering ingesamel moet word. Die evaluasie kriteria moet relevant wees. Dit beteken dat die inligting wat met evaluasie ingesamel word, gebruik kan word om sinvolle gevolgtrekkings mee te maak. Die kriteria moet ook betroubaar wees sodat dit konsekwente resultate lewer as dit deur verskillende mense gebruik word (Newby, 1992: 24-26).

Die doel van beheer is dat dit moet lei tot herbeplanning (korrektiewe optrede).

3.5.3 Herbeplanning (korrektiewe optrede)

Die logiese uitvloeisel van evaluasie is herbeplanning. Beheeruitoefening sluit al die aktiwiteite van die evalueerder in wat ten doel het om te verseker dat die handeling van die organisasie nog in ooreenstemming is met die doelstellings van die organisasie. Die doel van beheer is om beplanning tot uitvoer te bring, evaluasie te doen en indien nodig, regstellings te maak. Deur evaluasie kan dus vasgestel word of die werklike aktiwiteite ooreenstem met die beplande aktiwiteite.

Om te evalueer is van geen waarde as daar nie regstellende of korrektiewe stappe gedoen word indien afwykings bespeur word nie.

Korrektiewe optrede kan dus gesien word as daardie stappe wat die aanbieder moet neem om potensiële en werklike afwykings die hoof te bied. Met herbeplanning word bedoel dat afwykings wat voorkom so gou en so effektief moontlik reggestel moet word en sover moontlik voorkom dat dieselfde foute in die toekoms herhaal word (van der Westhuizen, 1995: 225-232).

Die laaste stap in die beheerproses, naamlik die neem van korrektiewe stappe waar nodig, kan as die hoogtepunt van die beheerproses gesien word. Deur te bepaal watter, indien enige, verbeterings aangebring of maatreëls getref moet word, word die doel van die beheerproses nagestee, naamlik om te sorg dat sake volgens plan verloop, aktiwiteite in pas gebring word met die standaarde en om te voorkom dat dieselfde afwykings weer plaasvind.

Regstellende (korrektiewe) stappe moet met groot omsigtigheid deurgevoer word sodat die normale gang van sake in die Tegnieuse Kollege nie versteur word nie. Drastiese veranderinge het gewoonlik 'n ontwrigtende uitwerking op mense en moet ten alle koste vermy word (Pretorius, Swanepoel en Visser, 1986: 160).

3.6 Personeel se ingesteldheid teenoor indiensopleiding

Wat motiveer 'n lektor om indiensopleiding te ondergaan? Vir sekere lektore mag selfontwikkeling en die bevrediging daarvan genoeg motivering wees, maar in die meeste gevalle sal dit nodig wees om lektore te motiveer hetsy deur die noodsaaklikheid van indiensopleiding te beklemtoon of om hulle op die voordele daarvan te wys. Die voordele verbonde aan indiensopleiding kan onder andere 'n verhoogde salaris of bevordering beteken (Orlich, 1989 : 72-73).

Die sukses van indiensopleiding kan alleen verseker word binne 'n organisasieklimaat wat geleentheid tot kreatiewe professionele ontwikkeling aanmoedig. Faktore wat positief tot die skepping van

so 'n organisasieklimaat kan bydra, behels 'n deeglike beleid, roetine vergaderings, funksionele werksprosedure en doeltreffende beheermaatreëls. Indien die bestuur van die Tegniese Kollege so 'n organisasieklimaat skep, sal lektore 'n groter vrymoedigheid hê om kreatief te probeer wees en hulle sal ook meer geneig wees om indiensopleiding te ondersteun (Calitz, 1990: 291-293).

As lektore geforseer word om na betekenislose toesprake te luister, aan sinlose projekte deel te neem of irrelevante werkswinkel sessies by te woon, sal hulle beslis 'n negatiewe houding teenoor indiensopleiding ontwikkel. Indien indiensopleiding egter die behoeftes van individue aanspreek en kan bevredig en hulle laat voel dat hulle werklik iets daaruit geleer het, sal lektore se gesindheid teenoor indiensopleiding meer positief wees en sal hulle voorstanders van indiensopleiding word (Orlich, 1989: 168-169).

Die onderrig- en opvoedingstaak van 'n Tegniese Kollege kan slegs met volgehoue, toegewyde samewerking van die totale personeelkorps doeltreffend vervul word. Volgehoue professionele groei in die onderwysprofessie is baie belangrik en as die lektore almal die korrekte ingesteldheid teenoor indiensopleiding het, is die kans soveel beter dat die onderrig en opvoedingstaak meer doeltreffend sal geskied. Dit is daarom die rektor se plig om die lektore aan te moedig en te motiveer om elke indiensopleidingsgeleentheid aan te gryp. As die lektore weet dat die rektor hulle ondersteun, sal hulle meer geneig wees om te sorg dat hulle nie in hulle vakke stagneer nie. Wanneer 'n professionele groep dit as deel van hulle plig beskou om op professionele terrein by te bly, sal dit nie slegs individue se selfbeeld versterk nie, maar dit sal die status en aansien van die hele groep laat styg (van der Westhuizen, 1995: 287-290).

Die onderwys is in 'n sekere sin vandag amper soos 'n sake-onderneming. Daar moet resultate gelewer word op vele terreine en aan baie se verwagtinge moet voldoen word. 'n Suksesvolle Tegniese Kollege word dan ook gekenmerk deur goeie organisasie

en administrasie en 'n personeel wat tot sy volle potensiaal ontwikkel en benut word. Lektore wat besef dat hulle vir hulle eie werksbevrediging en vordering verantwoordelik is, sal altyd probeer om hulle self te verbeter. 'n Lektor moet elke kans benut om homself deur middel van indiensopleiding beter te bekwaam (Smit, 1990 : 40).

Sodra 'n lektor dáarvan bewus word dat daar 'n behoefte vir verbetering in sy benadering tot en aanbieding van sy vak bestaan, sal hy waarskynlik met nuwe idees begin eksperimenteer. As die lektor weet dat hy op die raad, hulp en samewerking van die res van die personeel kan staatmaak omdat almal die regte gesindheid teenoor onderwysvernuwing het, sal sy pogings 'n groter kans vir sukses hê. Die personeel moet ook die verband tussen onderwysvernuwing en indiensopleiding insien (Fullan en Hargreaves, 1992: 1-3).

3.7 Opleiding van aanbieders

Die persoon wat die indiensopleiding gaan aanbied, moet die vermoë hê om lektore te motiveer en hulle belangstelling te prikkel. Hy moet ook die vermoë hê om lektore te inspireer om altyd hulle beste te lewer. 'n Aanbieder moet weet wat die verwagtinge van studente, ouers en die res van die gemeenskap is. Hy moet 'n vaardige diagnostikus wees wat lektore se sterk- en swak punte kan identifiseer sodat hy hulle kan help om aan die swak punte te werk en die sterk punte maksimaal te benut.

Die aanbieder moet eers self alle nuwe metodes aanleer en moet op hoogte wees van alle nuwe ontwikkelings en veranderings voordat hy indiensopleiding aan ander kan verskaf. Hy moet teorieë bestudeer, demonstrasies bywoon, die geleentheid hê om te kan oefen en dan terugvoering kry. Hy het dus opleiding en afrigting nodig. Die sukses van indiensopleiding sal grootliks van hoe professioneel die aanbieder is, afhang (Bagwande en Louw, 1993: 65-66).

Dit word algemeen aanvaar dat die persone wat indiensopleiding moet aanbied, baie daarby sal baat as hulle een of ander vorm van opleiding kry. Selfs die geleentheid om 'n lektor in aksie waar te neem, kan baie help. Behalwe vir die vakinhoud wat die aanbieder moet kan oordra, is daar nog verskeie metodes van lesaanbieding en tegnieke wat hy moet bemeester. Die aanbieder moet ook die vermoë hê om by enige situasie aan te pas en hy moet sy opleiding vir plaaslike en individuele toestande kan aanpas (Bolam, 1986(b): 146- 152).

3.8 Verskaffing van indiensopleiding

Daar is hoofsaaklik drie groepe wat indiensopleiding kan verskaf, naamlik die onderwysdepartement, die Tegniëse Kollege self of kundiges uit ander instansies. Die regering kan die verantwoordelikheid van indiensopleiding aan die verskillende onderwysdepartemente delegeer. Hierdie departement is dan verantwoordelik om te sorg dat indiensopleiding verskaf word.

Interne indiensopleiding kan deur die Tegniëse Kollege self beplan en gegee word. Indien die bestuur van die Tegniëse Kollege sien dat daar 'n behoefte vir indiensopleiding is, kan sekere personeellede aangewys word om die indiensopleidingsprogramme aan te bied. Dit is daarom belangrik dat die Tegniëse Kollege die nodige organisasiestruktuur en beleid moet hê sodat indiensopleiding op 'n gereelde basis verskaf kan word.

Indiensopleiding kan ook deur kundiges uit universiteite of selfs uit die privaatsektor verskaf word. Universiteite het die kundigheid om behoeftes te bepaal en kursusse te ontwerp wat sal help om die doelwitte van die Tegniëse Kollege te bereik (Bagwande en Louw, 1993: 86 -96).

3.9 Indiensopleiding navorsing

Voortgesette navorsing en ontwikkeling op die gebied van indiensopleiding sal beslis die belangrikheid van indiensopleiding ferm kan bevestig. Om verbetering in die kwaliteit van onderrig mee te bring en om te verseker dat lektore meer suksesvol is, is wetenskaplike navorsing uiters belangrik. Daar is 'n behoefte aan meer navorsing op die gebied van indiensopleiding. Die literatuur is deurtrek met gevalle studies en inligting oor die belangrikheid van indiensopleiding asook hoe programme ontwerp, aangebied en geëvalueer moet word. Daar is egter min wetenskaplike inligting beskikbaar oor kostes, die gebruik van beskikbare bronne, effektiwiteit of watter werklike invloed indiensopleiding tot dusver gehad het. Ekonomiese druk speel wel 'n rol, maar dit is belangrik dat meer navorsing op indiensopleiding gefinansier en gedoen word (Bolam, 1986(b): 327 -329).

3.10 Samevatting

Indiensopleiding kan deur kort kursusse wat soms net 'n enkel lesing behels, aangebied word. Dit kan kursusse behels waar 'n aantal lesings gedurende 'n kwartaal aangebied word of dit kan voltydse of deeltydse kursusse behels wat een of twee jaar kan duur. Vir indiensopleiding om werklik suksesvol te wees en om te verseker dat almal maksimum voordeel daaruit put, is dit noodsaaklik dat die Tegniese Kollege die nodige organisasie struktuur vir indiensopleiding skep en dat 'n indiensopleidingsbeleid geformuleer word. Voortgesette navorsing op die gebied van indiensopleiding is ook belangrik sodat die Tegniese Kolleges in die land nie net op hulle self aangewys is nie. Dit word ook algemeen aanvaar dat aanbieders baie daarby sal baat as hulle een of ander vorm van opleiding sou ontvang.

Indiensopleidingsprogramme moet goed ontwerp word en dit sal beteken dat daar deeglik besin sal moet word oor wat met die indiensopleiding bereik wil word. Programme moet op realistiese

doelwitte gebaseer word en hulle moet op die behoeftes van lektore konsentreer. Lektore vir wie die indiensopleiding bedoel is, moet by die beplanning van programme betrek word.

Personeel moet gemotivéer word om indiensopleiding te ondersteun. In 'n organisasieklimaat wat kreatiwiteit en vernuwing aanmoedig sal lektore die vrymoedigheid hê om kreatief te probeer wees en hulle sal ook meer geneig wees om indiensopleiding te ondersteun. Sodra die personeel besef dat indiensopleiding en onderwysvernuwing onlosmaaklik is, sal die aanvraag vir indiensopleiding groei.

Beheeruitoefening sluit onder andere in dat daar evaluasie en herbeplanning gedoen sal word. Evaluasie is daardie taak wat ten doel het om sowel die verdienste as die gebreke te identifiseer. Alhoewel evaluasie van indiensopleiding tydrowend en duur is, moet dit nogtans gedoen word. Die logiese uitvloeisel van evaluasie is herbeplanning. Om te evalueer is van geen waarde as daar nie regstellende stappe gedoen word nie. Regstellende stappe of korrektiewe optrede is daardie stappe wat geneem moet word om enige afwykings reg te stel.

In hoofstuk 4 sal die data vanaf die vraelyste ontleed word.

HOOFSTUK 4

DIE BEHOEFTE AAN INDIENSOPLEIDING BY TEGNIESE KOLLEGES. ONTLEDING EN EVALUERING VAN DATA VANAF VRAELYTE.

4.1 INLEIDING

Vraelyste is gebruik om die data vir hierdie studie in te samel. Dit is die doeltreffendste metode om 'n groot hoeveelheid inligting in 'n kort tydperk in te win. Met vraelyste kan 'n hele klomp mense vinnig en relatief goedkoop bereik word al is hulle oor 'n wye area verspreid.

Daar is verskeie maniere om data in te samel en elke manier het sy eie voor- en nadele. Die keuse van watter manier gebruik moet word, berus meestal op ekonomiese en praktiese redes. Watter een ook al gebruik gaan word, moet prakties uitvoerbaar wees en betroubare resultate lewer. Onderhoude, byvoorbeeld, is tydrowend en onekonomies veral as daar baie onderhoude gevoer moet word. Nog 'n nadeel is dat daar onderhoudvoerders opgelei moet word. Die voordele van 'n vraelys is dat data makliker ingesamel kan word en dat baie meer proefpersone in 'n kort tydjie bereik kan word. Dit is ook nie nodig om eers onderhoudvoerders op te lei nie. Die nadele verbonde aan vraelyste is dat die respons swak kan wees en dat die vrae nie deur almal op dieselfde wyse verstaan of geïnterpreteer word nie (Norman en Fraenkel, 1991: 290-295).

Die grootste probleem met 'n vraelys is om 'n voldoende responskoers te kry. As die responskoers laër as sewentig persent (70%) is, kan daar nie op die resultate staat gemaak word nie. Die responskoers moet sewentig persent (70%) of hoër wees voordat dit as 'n aanvaarbare respons beskou kan word. Die persone wat

die vraelys voltooi het, verskil dalk heeltemaal van die persone wat dit nie gedoen het nie. Die antwoorde wat die eersgenoemde groep verskaf het, sal dus nie die resultate so akkuraat verteenwoordig as wat die geval sou gewees het as almal die vraelys voltooi het nie (Gay, 1992: 229-230).

4.2 VRAELYSOPNAME

4.2.1 VRAELYSTE

Vraelyste was aan twintig Tegniese Kolleges regoor die land gestuur. Twee verskillende tipes vraelyste is gebruik vir die opname. Daar was een tipe vraelys wat deur lektore ingevul moes word en 'n ander tipe wat die rektor moes invul. Aan elk van die twintig Tegniese Kolleges was daar tien vraelyste wat deur lektore voltooi moes word en een vraelys wat deur die rektor van die Tegniese Kollege voltooi moes word, gestuur. Die vraelyste wat deur die lektore voltooi moes word, is daarop gemik om te bepaal of daar 'n werklike behoefte vir indiensopleiding aan die betrokke Tegniese Kollege bestaan. Die vraelys wat deur die rektor van die Tegniese Kollege voltooi moes word, was om die rektor se persepsie van indiensopleiding te bepaal.

Indien daar 'n werklike behoefte aan indiensopleiding by 'n Tegniese Kollege bestaan en die lektore voel dat daar indiensopleiding aan hulle verskaf moet word, moet hulle op die rektor se ondersteuning kan staatmaak. Dit sal baie frustrerend vir sulke lektore wees as hulle voel dat hulle indiensopleidingsbehoefte nie bevredig word nie, omdat die rektor indiensopleiding as onbelangrik beskou en nie bereid is om enige tyd of geld daarvoor in te ruim nie.

Die teendeel is ook waar, as die rektor indiensopleiding as 'n prioriteit beskou, maar hy kan geen samewerking van sy personeel kry nie, sal daar 'n groot leemte in die opleiding en effektiwiteit van die personeel ontstaan. As die personeel nie die noodsaaklikheid om op hoogte met die nuutste tendense en ontwikkeling te bly, kan insien nie of

hulle is net nie bereid om die moeite te doen om ekstra tyd aan indiensopleiding te spandeer nie, is dit die rektor se plig om hulle te motiveer. Sodra die personeel die belangrikheid van indiensopleiding insien en hulle begin met indiensopleiding, sal dit vir hulle baie kan beteken (Hentschel, 1990: 11-14).

4.2.2 KEUSE VAN TEGNIESE KOLLEGES

Ten minste twee van die groter Tegniese Kolleges was uit elk van die nege provinsies gekies. Die Tegniese Kolleges wat gekies was vir die opname het almal 'n tegniese afdeling, 'n handelsafdeling en 'n afdeling vir algemene studies. Die tegniese afdeling hanteer die teoretiese opleiding van ambagsmanne. 'n Wye verskeidenheid uiteenlopende vakke word deur die personeel van die tegniese afdeling gehanteer. Die handelsafdeling moet al die handelsvakke hanteer en hierdie lektore bied ook 'n groot verskeidenheid vakke aan. Dieselfde geld vir die algemene-studies afdeling wat betref die uiteenlopendheid van die vakke. Hieruit kan afgelei word dat die opleidingsbehoefte van die lektore aan 'n Tegniese Kollege 'n baie wye veld van indiensopleiding sal moet dek.

4.2.3 PROBLEME WAT MET DIE IMPELEMETERING VAN DIE VRAELyste ONDERVIND WAS

Daar was vraelyste aan twintig Tegniese Kolleges gestuur. Aan elke Tegniese Kollege was tien vraelyste wat deur lektore voltooi moes word, gestuur. 'n Totaal van twee honderd (200) vraelyste. Daar was ook 'n vraelyste wat deur die rektor voltooi moes word aan elke Tegniese Kollege gestuur. 'n Totaal van twintig (20) vraelyste.

Die respons was aanvanklik swak en net nege van die Tegniese Kolleges het die voltooide vraelyste teruggestuur. Na die eerste opvolgbrief het nog sewe Tegniese Kolleges die voltooide vraelyste teruggestuur. Daar was egter geen reaksie op die tweede opvolgbrief nie. Daar is dus 'n totaal van honderd en sestig vraelyste wat deur lektore en sestig vraelyste wat deur rektore ingevul was, terug

ontvang. Tagtig persent (80%) van die vraelyste is dus terug ontvang. Volgens Gay (1992: 229-230) is dit 'n voldoende responskoers en kan die resultate as verteenwoordigend beskou word.

4.3 ONTLEDING EN EVALUERING VAN DIE DATA VANAF DIE VRAELYSTE

Vir die statistiese analise van die data sal die χ^2 (Chi kwadraat) toets gebruik word. Die formules wat gebruik gaan word, word onder uiteengesit (Sirkin, 1995: 345-361).

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

$$f_e = \frac{f_k f_r}{N}$$

$$d_f = (k-1)(r-1)$$

f_e - Ideale/verwagte frekwensie

f_o - Waargenome frekwensie

f_k - Frekwensie van kolom

f_r - Frekwensie van ry

N - Aantal respondente

H_o - Nul hipotese

H_a - Alternatiewe hipotese

d_f - Graad van vryheid

k - Kolom

r - Ry

α - Waarskynlikheid van 'n tipe 1 fout

H_o - Daar is geen statistiese beduidende verskil tussen die waargenome en ideale/verwagte frekwensie nie.

H_a - Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die waargenome en verwagte frekwensie.

$\chi^2_{0.05(1)} = 3.84$ - Kritieke waarde van χ^2 vir $d_f = 1$ (1 graad van vryheid) by $\alpha = 0.05$.

Indien $\chi^2 < 3.84$ - Aanvaar H_o .

Indien $\chi^2 > 3.84$ - Verwerp H_o (Aanvaar H_a).

4.3.1 VRAELYSTE DEUR REKTORE INGEVUL

Die vraelyste wat deur rektore ingevul moes word, bestaan uit sestien vrae. Op meeste van die vrae moes hulle net **ja** of **nee** geantwoord het. Op die ander vrae moes die rektor addisionele inligting verskaf het. Die vraelys word volledig in aanhangsel A weergegee.

4.3.1.1 INDIENSOPLEIDING

Definisie: Enige beplande program van leergeleenthede vir personeel aan opvoedkundige inrigtings om hulle beter toe te rus vir hulle huidige werksaamhede, asook vir bevorderingsposte.

Vraag 1

JA NEE

Dink u daar bestaan 'n behoefte aan indiensopleiding by tegniese kolleges?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 1 se antwoorde word in tabel 1 saamgevat.

Tabel 1

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 16 | 0 |

4.3.1.2 Opsomming

Dit is verblydend dat al die respondente **ja** op die vraag geantwoord het. Indien alle rektore van Tegniese Kolleges daarop ingestel is

om indiensopleiding by hulle betrokke Tegniese Kolleges aan te bied, sal dit 'n groot stap vorentoe wees.

4.3.1.3 AKADEEMIESE (VAKKUNDIGE) INDIENSOPLEIDING

Definisie: Indiensopleiding wat op 'n spesifieke vak van toepassing is en oor die inhoud en aanbieding van die vak handel.

Vraag 2

Is daar op die oomblik enige akademiese indiensopleiding by u kollege beskikbaar?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 2 se antwoorde word in tabel 2 saamgevat.

Tabel 2

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 7 | 9 |

Uit vraag 1 (sien ook tabel 1) en vraag 3 (sien tabel 3 hieronder) is dit duidelik dat al die rektore glo dat daar 'n behoefte aan indiensopleiding in Tegniese Kolleges bestaan. Afgesien hiervan, is daar nog steeds nie indiensopleiding by sekere Tegniese Kolleges beskikbaar nie. Vanaf vraag 4 (sien tabel 4 hieronder) stel al die rektore daarin belang om indiensopleiding by hulle Tegniese Kollege te implementeer.

Vraag 3

Bestaan daar enige behoefte aan akademiese indiensopleiding by u kollege?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 3 se antwoorde word in tabel 3 saamgevat.

Tabel 3

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 16 | 0 |

Hierdie waargenome frekwensie (tabel 3) word op p. 97 met die waargenome frekwensie van tabel 24 vergelyk. Tabel 24 gee die respons van lektore op 'n soortgelyke vraag.

Vraag 4

Sou u bereid wees om sulke indiensopleidingsprogramme by u kollege te implementeer?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 4 se antwoorde word in tabel 4 saamgevat.

Tabel 4

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 16 | 0 |

Vraag 5

Het u enige aanbevelings betreffende akademiese indiensopleiding?

Vraag 5 se antwoorde word in die opsomming hieronder saamgevat

4.3.1.4 Opsomming

By 43.7% van die Tegniese Kolleges is daar akademiese indiensopleiding beskikbaar. Al die rektore dink dat daar wel 'n behoefte aan akademiese indiensopleiding is en almal is bereid om akademiese indiensopleiding by hulle Tegniese Kollege te implementeer. By vraag 5 het die rektore die volgende aanbevelings ten opsigte van akademiese indiensopleiding gemaak:

- * Akademiese indiensopleiding moet verpligtend wees.
- * Akademiese indiensopleiding moet gedoen word in oorleg met die industrieë waarin die studente van die Tegniese Kollege werk of moontlik gaan werk.
- * Daar moet vir elke vak 'n vakkomitee gestig word, sodat enige probleme en behoeftes aangespreek kan word.
- * Elke Tegniese Kollege behoort 'n behoorlik toegeruste bronsentrum te hê waarin daar onder andere vakverwante tydskrifte beskikbaar is.
- * Daar behoort 'n deeglike oriënteringskursus vir nuwe lektore te wees.

4.3.1.5 - LESAANBIEDING (ONDERRIG) INDIENSOPLEIDING

Definisie: Indiensopleiding wat daarop gemik is om personeel met die aanbieding van hul vak/vakke te help.

Vraag 6

JA NEE

Is daar tans enige lesaanbieding (onderrig)
indiensopleiding by u kollege beskikbaar?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 6 se antwoorde word in tabel 5 saamgevat.

Tabel 5

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 3 | 13 |

Vanaf vraag 7 kan afgelei word dat meeste rektore indiensopleiding in lesaanbieding as belangrik beskou. Dit is nie duidelik hoekom daar dan nie enige sodanige indiensopleiding verskaf word nie.

Vraag 7

JA NEE

Is daar volgens u mening 'n behoefte aan
indiensopleiding in lesaanbieding?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 7 se antwoorde word in tabel 6 saamgevat.

Tabel 6

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 14 | 2 |

Hierdie waargenome frekwensie (tabel 6) word op p. 98 met die waargenome frekwensie in tabel 29 vergelyk. Tabel 29 gee die waargenome frekwensie van lektore op 'n soortgelyke vraag.

Vraag 8

JA NEE

Beskou u klasbesoeke as indiensopleiding?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 8 se antwoorde word in tabel 7 saamgevat.

Tabel 7

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 10 | 6 |

Vraag 9

Het u enige aanbevelings in verband met indiensopleiding in lesaanbieding?

Vraag 9 se antwoorde word in die opsomming hieronder saamgevat.

4.3.1.6 Opsomming

Net by 18.7% van die Tegniese Kolleges is daar op die oomblik indiensopleiding in lesaanbieding beskikbaar. 87.5% van die rektore dink dat daar 'n behoefte aan indiensopleiding in lesaanbieding is en 62.5% van hulle beskou klasbesoeke as indiensopleiding. By vraag 9 het die rektore die volgende aanbevelings ten opsigte van indiensopleiding in lesaanbieding gemaak:

- * Daar is baie van die personeel wat nie 'n onderwysdiploma het nie. Daar moet voorsiening daarvoor gemaak word, sodat hierdie personeellede hulle onderwysdiploma kan bekom.
- * Terugvoering vanaf klasbesoeke moet gebruik word om probleme en behoeftes ten opsigte van indiensopleiding te identifiseer.
- * As gevolg daarvan dat daar nou 'n multikulturele studentekorps aan Tegniese Kolleges studeer en dat die ervaringsveld van sommige studente baie beperk is, is dit belangrik om die metodiek van vakke heeltemal aan te pas, sodat sulke studente ook maksimum voordeel uit hulle opleiding kan put.

4.3.1.7 NIE-AKADEMIESE (BESTUURSWAARDIGHEDE) INDIENSOPLEIDING

Definisie: Indiensopleiding in bestuursvaardighede. Vaardighede wat vir personeel van nut sal wees indien hulle bevordering kry.

Vraag 10

JA NEE

Is daar tans enige nie-akademiese indiensopleiding by u kollege beskikbaar?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 10 se antwoorde word in tabel 8 saamgevat.

Tabel 8

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 6 | 10 |

Vraag 11

Dink u daar bestaan 'n behoefte aan sodanige opleiding by u kollege?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 11 se antwoorde word in tabel 9 saamgevat.

Tabel 9

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 16 | 0 |

Dit sou ideaal gewees het as daar by alle Tegniese Kolleges indiensopleiding verskaf word. Vergelyk vraag 10 en vraag 11. Vraag 11 beskryf die ideale toestand, naamlik dat daar by alle Tegniese Kolleges 'n behoefte aan indiensopleiding bestaan. In Vraag 10 word die werklike toestand egter uitgebeeld, naamlik dat daar by slegs 37.5% van die Tegniese Kolleges wel indiensopleiding aangebied word. In tabelle 10 word die ideale (f_e) en waargenome (f_o) frekwensies gegee en dan word die statistiese analise daarvan uiteengesit.

Tabel 10. Verwagte/ideale en waargenome frekwensies.

| | f_o | f_e | |
|-----|-------|-------|----|
| Ja | 6 | 16 | 22 |
| Nee | 10 | 0 | 10 |
| | 16 | 16 | 32 |

Statistiese analise (verwys na p. 55)

H_o - Toestande is ideaal. Die ideale frekwensie (f_e) is almal (16) ja en niemand (0) nee. Daar is nie 'n statistiese beduidende verskil tussen die ideale en waargenome frekwensies nie.

H_a - Toestande is nie ideaal nie. Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die ideale en waargenome frekwensies.

| f_o | f_e | $(f_o - f_e)$ | $(f_o - f_e)^2$ | $(f_o - f_e)^2 / f_e$ |
|-------|-------|---------------|-----------------|-----------------------|
| 6 | 11 | -5 | 25 | 2.27 |
| 16 | 11 | 5 | 25 | 2.27 |
| 10 | 5 | 5 | 25 | 5 |
| 0 | 5 | -5 | 25 | 5 |
| | | | | $\chi^2 = 14.54$ |

$\chi^2 > 3.84$ - Verwerp H_0 en aanvaar H_a .

Op p. 100 word tabel 9 (waargenome frekwensie op vraag 11) met tabel 32 vergelyk. Tabel 32 verskaf die waargenome frekwensie van lektore op 'n soortgelyke vraag.

Vraag 12

Op watter aspekte behoort daar na u mening gekonsentreer te word?

Vraag 12 se antwoorde word in die opsomming hieronder saamgevat.

4.3.1.8 Opsomming

Net by 37.5% van die Tegniese Kolleges is daar op die oomblik nie-akademiese indiensopleiding beskikbaar. Al die rektore wat by die opname betrokke was, voel dat daar beslis 'n behoefte aan nie-akademiese indiensopleiding bestaan. Uit vraag 12 het die volgende punte na vore gekom:

* Bestuursvaardighede moet meer aandag kry. Lektore moet die geleentheid gegun word om in bestuursvaardighede opgelei te word, sodat hulle deeglik voorberei sal wees om in die toekoms in 'n bevorderingspos te kan funksioneer.

* Menseverhoudings moet ontwikkel word.

* Demokratiese besluitneming moet aanbeveel word.

* Konflikhantering moet aandag geniet.

4.3.1.9 PROFESSIONELE ONTWIKKELING

Definisie: Enige beplande, volgehoue proses wat ontwerp is om persoonlike en professionele groei van personeel binne die konteks

van 'n ondersteunende organisasieklimaat te bevorder sodat daar harmonie tussen die individu en die organisasie se belange kan heers.

Vraag 13

JA NEE

Beskou u professionele ontwikkeling as belangrik?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 13 se antwoorde word in tabel 11 saamgevat.

Tabel 11

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 16 | 0 |

Hierdie waargenome frekwensie (tabel 11) word op p. 101 met tabel 39 vergelyk. Tabel 39 is die waargenome frekwensie van lektore op 'n soortgelyke vraag.

Vraag 14

Watter aspekte van professionele ontwikkeling behoort volgens u die meeste aandag te geniet?

Vraag 14 se antwoorde word in die opsomming hieronder saamgevat.

Vraag 15

JA NEE

Is daar op die oomblik professionele ontwikkelingsprogramme by u kollege beskikbaar?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 15 se antwoorde word in tabel 12 saamgevat.

Tabel 12

| respondente | ja | nee |
|-------------|----|-----|
| 16 | 9 | 7 |

Vraag 16

Het u enige aanbevelings ten opsigte van professionele ontwikkeling?

Vraag 16 se antwoorde word in die opsomming hieronder saamgevat.

4.3.1.10 Opsomming

Uit vraag 13 is dit duidelik dat alle rektore wat aan die opname deelgeneem het, professionele ontwikkeling as belangrik beskou.

Vraag 15 toon dat daar by slegs 56.3% van die Tegniese Kolleges professionele ontwikkelingprogramme beskikbaar is.

Vraag 14 toon dat die aspekte van professionele ontwikkeling wat volgens hierdie rektore die meeste aandag behoort te geniet, die volgende is:

- * Motivering en ondersteuning van die personeel.
- * Verhoudings tussen personeellede (menseverhoudings).
- * Skep van beter kommunikasiekanale.
- * Onderhandelingsvaardighede (konflikhantering).

* Verhouding met die gemeenskap.

Uit Vraag 16 kom die volgende aanbevelings ten opsigte van professionele ontwikkeling na vore:

- * Dit moet op 'n gereelde basis gedoen word.
- * Indien sulke programme nie bestaan nie, moet dit geskep word.
- * Reël geleentehede waar opgeleide persone vanaf ander instansies die personeel kan toespreek.

4.3.2 Vraelyste deur lektore ingevul

Die vraelyste wat deur lektore ingevul is, bestaan uit 38 vrae. Op meeste van die vrae moes hulle net **ja** of **nee** geantwoord het. Daar was 'n paar vrae waar die lektore addisionele inligting moes verskaf het. Die vraelys word volledig in aanhangsel B weergegee

4.3.2.1 INDIENSOPLEIDING (Sien par. 4.3.1.1 vir definisie)

Vraag 1

Hoe lank is u al 'n lektor?

| | Jare | Maande |
|--|----------------------|----------------------|
| | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

Vraag 1 se antwoorde word in tabel 13 saamgevat.

Tabel 13

| Respondente | Ervaring in jare | | | |
|-------------|------------------|------|-------|------|
| | 0-5 | 6-10 | 11-15 | 15 + |
| 160 | 68 | 39 | 31 | 22 |

Die doel van vrae 1 en 2 was eerstens om seker te maak dat die proefpersone 'n redelike verspreiding in terme van dienstydperk sal lewer. Vanaf tabelle 1 en 2 kan daar afgelei word dat al die groepe verteenwoordig word. Aan die 42.5% (68 van die 160) wat in die eerste groep val (0-5 jaar ervaring), moet daar beslis indiensopleiding verskaf word.

Vraag 2

Jare Maande

Hoe lank is u al in diens by u huidige kollege?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 2 se antwoorde word in tabel 14 saamgevat.

Tabel 14

| | By huidige kollege (in jare) | | | |
|-------------|------------------------------|------|-------|------|
| Respondente | 0-5 | 6-10 | 11-15 | 15 + |
| 160 | 80 | 32 | 28 | 20 |

Vraag 3

Aan watter afdeling is u verbonde?

.....

Vraag 3 se antwoorde word in tabel 15 saamgevat.

Tabel 15

| | Afdeling | | |
|-------------|----------|--------|----------|
| Respondente | Tegnies | Handel | Algemeen |
| 160 | 88 | 39 | 33 |

Vraag 3 was daarop gemik om seker te maak dat al die afdelings van die Tegniese Kollege wel verteenwoordig is.

Vraag 4

Watter vakke doseer u?

.....

Vraag 4 se antwoorde word in tabel 16 saamgevat. Meeste van die lektore doseer meer as een vak. Al die vakke wat in tabel 4 genoem word, word nie noodwendig by alle Tegniese Kolleges aangebied nie. Die doel met vraag 4 was om vas te stel wat die omvang van vakke by 'n Tegniese Kollege is. Dit is duidelik dat daar 'n groot verskeidenheid vakke by Tegniese Kolleges aangebied word. Dit beteken dat indiensopleiding 'n baie wye spektrum sal moet dek.

Tabel 16

| Vak | Aantal persone wat by die vak betrokke is |
|--------------------------|---|
| Elektrovakteorie | 69 |
| Elektrotegniek | 78 |
| Elektronika | 54 |
| Kommunikasie-elektronika | 33 |
| Logika stelsels | 12 |
| Meganotegniek | 41 |
| Kragmasjiene | 23 |
| Sterkteleer | 41 |
| Wiskunde | 106 |
| Verskeie vakteorieë | 88 |
| Tik | 24 |
| Musiek | 5 |
| Bestuur | 11 |
| Personeelbestuur | 11 |
| Rekenaarpraktyk | 23 |
| Sekretarieël | 42 |
| Kuns | 14 |
| Rekeningkunde | 50 |
| Haarkappery | 9 |
| Bemarkingsbestuur | 22 |

Vraag 5

Het u al enige vorm van indiensopleiding ontvang?

Ja Nee

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 5 se antwoorde word in tabel 17 saamgevat.

Tabel 17

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|----|-----|
| 160 | 36 | 124 |

Die lektore wat gesê het dat hulle al indiensopleiding ontvang het, beweer dat hulle wel oor die jare sporadiese kitskursusse bygewoon het. Daar is weinig Tegniese Kolleges waar daar vasgestelde tye regdeur die jaar is wat bedoel is vir indiensopleiding. Alhoewel sporadiese kitskursusse van nut kan wees om krisis te bowe te kom, is dit béslis nie voldoende nie.

Vir indiensopleiding om werklik suksesvol te wees, moet 'n Tegniese Kollege 'n goed gestruktureerde indiensopleidingsprogram hê. Indiensopleiding moet op 'n deurlopende basis aan lektore verskaf word vanaf diensaanvaarding tot die dag wat hy die diens verlaat. As hierdie ideaal 'n werklikheid word, sal die indiensopleiding van lektore 'n nuwe era inlyf en onderwys aan Tegniese Kolleges sal op 'n meer doeltreffende wyse aangebied kan word (Bagwande en Louw, 1993: 22-24).

Vraag 6

Indien u ja geantwoord het op vraag 5: waarin het u al indiensopleiding ontvang?

.....

Vraag 6 se antwoorde word in tabel 18 saamgevat. Van die lektore wat al indiensopleiding ontvang het (sien tabel 16), het sommige twee of meer kursusse bygewoon terwyl ander op net een kort kursus was.

Tabel 18

| Respondente | Tipe indiensopleiding |
|-------------|-----------------------|
| 56 | Onderrig |
| 53 | Klasbestuur |
| 22 | Tik |
| 22 | Handelsvakke |
| 13 | Bestuur |

Vraag 7

Wat is u algemene mening aangaande indiensopleiding?

.....

Vraag 7 se antwoorde kan soos volg opgesom word.

Op hierdie vraag het 144 van die respondente geantwoord dat dit noodsaaklik is dat daar wel indiensopleiding verskaf moet word. Sommige van hulle het bygevoeg dat hulle beslis daarby sal baat en van die ander het bygevoeg dat daar definitief 'n behoefte daarvoor bestaan. Hulle het gevoel dat indiensopleiding op 'n meer gereelde basis verskaf moet word. Sommige van hierdie respondente het ook geskryf dat indiensopleiding op die oomblik heeltemal ontoereikend is. Van die ander respondente het weer gesê dat hulle baie positief ingesteld is teenoor indiensopleiding en dat hulle dit altyd sal ondersteun. Die ander 16 het gesê dat indiensopleiding 'n mors van tyd is.

Lektore is oor die algemeen redelik negatief teenoor indiensopleiding, omdat hulle dit met eentonige, nuttelose en meestal swak beplande toesprake assosieer. As 'n Tegniese Kollege

indiensopleiding op 'n gereelde basis verskaf, sal die personeel gewoon raak daaraan en kan hulle sorg dat hulle tyd daarvoor inruim. As lektore weet dat daar 'n definitiewe indiensopleidingsprogram is wat gevolg gaan word en dat die inhoud op hulle vakgebied sal konsentreer, sal hulle meer geneig wees om indiensopleiding te ondersteun (Orlich, 1989: 268-270).

Vraag 8

Indien u in 'n beheerpos is, sou u indiensopleiding aan u personeel wou verskaf?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 8 se antwoorde word in tabel 19 saamgevat.

Tabel 19

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 144 | 16 |

Vir 'n ideale toestand (frekwensie) moes al die respondente "ja" geantwoord het. Daar was egter 16 wat "nee" gesê het. In tabel 20 word die ideale (f_e) en waargenome (f_o) respons (frekwensies) weergegee. Dit sal statisties ontleed word om te bepaal of daar 'n statistiese beduidende verskil tussen die ideale en waargenome frekwensies is.

Tabel 20. Verwagte/ideale en waargenome frekwensies.

| | | | |
|-----|-------|-------|-----|
| | f_o | f_e | |
| Ja | 144 | 160 | 304 |
| Nee | 16 | 0 | 16 |
| | 160 | 160 | 320 |

Statistiese analise (verwys na p. 55)

H_0 - Toestande is ideaal. Die ideale frekwensie (f_e) is almal (160) ja en niemand (0) nee. Daar is nie 'n statistiese beduidende verskil tussen die ideale en waargenome frekwensies nie.

H_a - Toestande is nie ideaal nie. Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die ideale en waargenome frekwensies.

| f_o | f_e | (f_o-f_e) | $(f_o-f_e)^2$ | $(f_o-f_e)^2/f_e$ |
|-------|-------|-------------|---------------|-------------------|
| 144 | 152 | -8 | 64 | 0.42 |
| 160 | 152 | 8 | 64 | 0.42 |
| 16 | 8 | 8 | 64 | 8 |
| 0 | 8 | -8 | 64 | 8 |
| | | | | $\chi^2 = 16.84$ |

$\chi^2 > 3.84$ Verwerp H_0 en aanvaar H_a .

4.3.2.2 Opsomming

Baie van die lektore het nog nooit enige vorm van indiensopleiding gehad nie (sien vraag 5). Die wat wel al indiensopleiding ontvang het, het 'n paar geïsoleerde sessies bygewoon. Dit is belangrik vir 'n Tegniese Kollege om 'n indiensopleidingsprogram te hê sodat almal sal weet dat daar gereeld indiensopleiding gaan plaasvind. Dit sal verseker dat personeel tyd daarvoor sal kan inruim.

4.3.2.3 AKADEMIESE (VAKKUNDIGE) INDIENSOPLEIDING (Sien par. 4.3.1.3 vir definisie)

Vraag 9

Het u al enige indiensopleiding in u vak/ vakke ontvang?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 9 se antwoorde word in tabel 21 saamgevat.

Tabel 21

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|----|-----|
| 160 | 56 | 104 |

Vraag 10

Beskou u selfstudie en u eie pogings om tred te hou met ontwikkeling as indiensopleiding?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 10 se antwoorde word in tabel 22 saamgevat.

Tabel 22

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 142 | 18 |

Selfstudie is ook 'n vorm van indiensopleiding (vergelyk par. 3.2.3). Dit is byvoorbeeld belangrik dat die rektor van 'n Tegniese Kollege die personeel wat nie 'n onderwysdiploma het nie, sal motiveer om so 'n diploma by wyse van afstandonderrig te bekom. Die meerderheid van die respondente voel in elk geval dat dit as indiensopleiding kwalifiseer.

Vraag 11

Het u 'n persoonlike behoefte aan indiensopleiding?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 11 se antwoorde word in tabel 23 saamgevat.

Tabel 23

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 144 | 16 |

Vraag 12

JA NEE

Dink u daar bestaan 'n algemene behoefte aan
indiensopleiding in u vak/vakke?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 12 se antwoorde word in tabel 24 saamgevat.

Tabel 24

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 136 | 24 |

Op p. 110 word tabel 3 en tabel 24 met mekaar vergelyk. Tabel 3 gee die respons van rektore op 'n soortgelyke vraag.

Vraag 13

JA NEE

Indien u *ja* op vraag 12 geantwoord het, watter
aspekte van u vak/vakke behoort aandag te ge-
niet?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 13 se antwoorde kan soos volg opgesom word.

* Rekenaartegnologie brei teen 'n geweldige tempo uit. Nuwe rekenaar programme word daagliks geskep en ander word gedurig opgegradeer. Lektore wil op hoogte bly met al hierdie ontwikkelings en baie het gesê dat daar indiensopleiding in rekenaartegnologie aangebied moet word.

* Die lektore wat aan die tegniese afdelings van Tegniese Kolleges verbonde is, is verantwoordelik vir die teoretiese opleiding van

vakleerlinge. Praktiese opleiding in hulle verskillende ambagte is nodig om te verseker dat die teorie wat hulle aanbied nog van toepassing in die nywerheid is.

* As gevolg van die multikulturele studente populasie waarmee lektore nou te doen kry, sal dit nodig wees om hulle te leer hoe om met so 'n groep studente te werk.

* Die opleiding wat 'n Tegniese Kollege aanbied moet markverwant wees. Om aan die eise van nywerhede te voldoen, is dit belangrik dat daar gereeld met nywerhede geskakel sal word.

Vraag 14

Het u enige verdere aanbevelings ten opsigte van u antwoord op vraag 13?

.....

Vraag 14 se antwoorde kan soos volg opgesom word.

* Enige nuwe ontwikkeling op 'n vakgebied moet deur indiensopleiding aan lektore verskaf word.

* Relevante tydskrifte moet tot lektore se beskikking wees.

* Vakkomitees moet gereeld vergader om vakverwante probleme te bespreek en op te los.

Vraag 15

Dink u dat u enige baat by vakkundige indiensopleiding sal vind?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 15 se antwoorde word in tabel 25 saamgevat.

Tabel 25

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 144 | 16 |

Vraag 15.1

Indien wel, hoe sal dit u help?

.....

Vraag 15.1 se antwoorde kan soos volg saamgevat word.

* Dit sal help met verwante vakke. In baie gevalle word dit van lektore verwag om 'n vak wat na verwant is aan die vakke wat hy normaalweg aanbied, te gee. Sulke lektore moet dan meestal self die vak onder die knie probeer kry. Indien daar vir hulle indiensopleiding in die vak beskikbaar is, sal dit hulle taak heelwat vergemaklik.

* Dit sal help om vakke op 'n hoër vlak te kan aanbied. Lektore raak baie frustreerd as hulle altyd net vakke op dieselfde vlak moet aanbied. Weereens is die lektor op homself aangewys as hy dalk 'n vak op 'n hoër moet aanbied. As daar gereeld vir hulle vakkundige indiensopleiding verskaf kan word, sal hulle beter voorberei wees om hulle onderrigtaak te kan verrig.

* Sal vakke meer prakties kan aanbied. As 'n lektor vir baie jare geen kontak met die nywerhede waarin sy studente werksaam is, gehad het nie, sal hy heeltemal uit voeling wees met wat in die werkplek aangaan. Dit is daarom uiters noodsaaklik dat lektore aan die praktiese werksituasie blootgestel word.

* Gee lektore meer selfvertroue. 'n Lektor wat goed opgelei is, sal meer selfvertroue hê en ook meer geneig wees om nuwe ontwikkelings in sy vakgebied te probeer baasraak.

Vraag 15.2

Indien nie, wat stel u voor.

.....

Vraag 15.2 se antwoorde kan soos volg saamgevat word.

- * Indiensopleidingskursusse moet hersien word.
- * Indiensopleidingskursusse moet volgens die behoeftes van die lektore ontwerp word.

Vraag 16

Dink u dat die studente bevoordeel sal word deur die indiensopleiding wat u ontvang?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 16 se antwoorde word in tabel 26 saamgevat.

Tabel 26

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 143 | 17 |

Vraag 16.1

Indien wel, hoe sal hulle daarby baat?

.....

Vraag 16.1 se antwoorde kan soos volg opgesom word.

* Lektore staar hulle nie blind teen die sillabus nie. As 'n lektor sien dat die studente nie die nodige agtergrond het om die vak baas te raak nie, moet hy sy aanbieding kan aanpas om hiervoor te kompenseer. Dit is net moonlik as lektore die nodige ondervinding en kennis het.

* Studente sal meer markgerig opgelei kan word.

* Die lektor sal die werk vinniger en beter kan aanbied en daar is meer tyd vir hersiening.

4.3.2.4 Opsomming

Baie van die lektore het nog nooit enige vorm van akademiese indiensopleiding ontvang nie. Hierdie aspek moet aangespreek word sodat personeel beter gekwalifiseerd kan word vir die werk wat hulle doen. Dit is goed om te sien dat die meerderheid van die lektore selfstudie as indiensopleiding beskou. Hulle moet dan die geleentheid kry om op hierdie wyse hulle kwalifikasies te verbeter. Markverwante opleiding is baie belangrik en lektore moet aan die student se werksituasie (industrië) blootgestel word sodat hulle 'n idee het wat van hulle verwag word in terme van die tipe opleiding wat hulle aan hulle studente moet gee. Indiensopleiding sal help om lektore meer selfvertroue te gee en dit sal in sy werk weerspieël word.

4.3.2.5 LESAANBIEDING (ONDERRIG) INDIENSOPLEIDING (Sien par. 4.3.1.5 vir definisie)

Vraag17

Het u al enige indiensopleiding (of hulp) met lesaanbieding ontvang?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 17 se antwoorde word in tabel 27 saamgevat.

Tabel 27

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|----|-----|
| 160 | 56 | 104 |

Vraag 18

Beskou u die terugvoering en aanbevelings na 'n klasbesoek as indiensopleiding?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 18 se antwoorde word in tabel 28 saamgevat.

tabel 28

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 131 | 29 |

Behalwe vir die evaluasie aspek van klasbesoeke behoort 'n klasbesoek ook aangewend te word as integrale deel van die Tegniese Kollege se deurlopende indiensopleidingsprogram. Volgens van der Westhuizen (1995 : 281-282) moet daar terugvoering wees na 'n klasbesoek. Tydens hierdie terugvoering word probleme bespreek, aanbevelings gemaak en nuwe strategieë beplan. As dit reg hanteer word, kan dit as deel van die lektor se opleiding beskou word.

Vraag 19

JA NEE

Dink u daar bestaan 'n algemene behoefte aan opleiding in lesaanbieding?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 19 se antwoorde word in tabel 29 saamgevat.

Tabel 29

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 131 | 29 |

Op p. 110 word tabel 6 en tabel 29 met mekaar vergelyk. Tabel 6 gee die respons van rektore op 'n soortgelyke vraag.

Vraag 20

JA NEE

Het u persoonlik 'n behoefte aan indiensopleiding in lesaanbieding?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 20 se antwoorde word in tabel 30 saamgevat.

Tabel 30

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 134 | 26 |

Vraag 21

Watter aspekte in die totale spektrum van lesaanbieding bshoort na u mening aandag te geniet?

.....

Vraag 21 se antwoorde kan as volg saamgevat word.

- * Beplanning van 'n les. As lektore goeie voorbereiding vir 'n les gedoen het, sal hy kan doen wat hy beplan het om te doen in die tyd wat tot sy beskikking is.
- * As dit by die aanbieding van die les kom, moet lektore probeer om die les so interessant as moontlik te maak, die studente by die les betrokke te kry en elke les moet studente motiveer om meer te wete te kom.
- * Die gebruik van hulpmiddels moet aangeleer word.
- * Baie van die kursusse word deesdae op die modulêre basis aangebied. Vir sekere lektore is dit 'n onbekende begrip en hulle het opleiding daarin nodig. Alle kursusse sal binnekort op hierdie stelsel aangebied word en lektore moet opgewasse wees om aan die eise van hierdie nuwe tendens te kan voldoen.
- * Lektore moet leer hoe om met 'n multikulturele groep studente te werk.

Vraag 22

Het u enige aanbevelings ten opsigte van u antwoord op vraag 21?

.....

Vraag 22 se antwoorde kan soos volg opgesom word.

- * Lektore moet probeer om 'n leerkultuur onder hulle studente te kweek. Daar is genoeg kundiges wat die lektore kan help met

hierdie aspek en hulle moet gebruik word om die lektore toe te lig hieroor.

* Opknapping van vakkennis is baie belangrik omdat lektore wat met 'n vak sukkel, nie die mas sal opkom as hy nie hulp kry nie.

* Lektore moet gemotiveer en aangemoedig word om 'n onderwysdiploma te bekom, sodat hulle darem as 'n professioneel gekwalifiseerde lektore beskou kan word.

4.3.2.6 Opsomming

Klasbesoeke deur senior personeel moet as deel van 'n Tegnieese Kollege se indiensopleidingsprogram beskou word. Beplanning en aanbieding van lesse moet meer aandag geniet en lektore moet geleer word hoe om studente te motiveer en by 'n les betrokke te kry. Die aanbieding van kursusse op 'n modulêre stelsel stel nuwe eise aan lektore. Personeel moet aangemoedig word om 'n onderwysdiploma te bekom. Opknapping van vakkennis sal verseker dat lektore meer opgewasse is vir hulle taak.

4.3.2.7 NIE- AKADEMIESE (BESTUURSWAARDIGHEDE) INDIENSOPLEIDING (Sien par. 4.3.1.7 vir definisie)

Vraag 23

Het u al enige indiensopleiding in bestuursvaardighede ontvang?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 23 se antwoorde word in tabel 31 saamgevat.

Tabel 31

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|----|-----|
| 160 | 56 | 104 |

Vraag 24

Het u 'n behoefte aan indiensopleiding in bestuurs-vaardighede?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 24 se antwoorde word in tabel 32 saamgevat.

Tabel 32

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 130 | 30 |

Die meerderheid lektore besef dat opleiding in bestuursvaardighede vir hulle baie sal beteken. In hulle huidige werksomstandighede is bestuursvernuf ook belangrik, maar dit sal vir hulle nog meer belangrik word as hulle bevordering sou kry. Volgens Calitz (1990 : 291-292) is indiensopleiding en loopbaanontwikkeling twee dinamiese en interaktiewe aspekte van elke lektor se ontwikkeling.

Op p. 110 word tabel 9 en tabel 32 met mekaar vergelyk. Tabel 9 gee die respons van rektore op 'n soortgelyke vraag.

Vraag 25

Watter aspekte behoort volgens u in so indiensopleidingsprogram aangag te geniet?

.....

Vraag 25 se antwoorde kan soos volg opgesom word.

- * Administrasie. Die administratiewe komponent van 'n Tegniese Kollege moet nie vir lektore 'n duistere saak wees nie. As lektore betrek gaan word by besluitneming, moet hulle darem 'n basiese kennis hê van hoe die Tegniese Kollege funksioneer.
- * Pligte van 'n vakhoof. As 'n lektor 'n vakhoof is, moet hy sy pligte behoorlik kan uitvoer, anders sal die vak baie skade lei. Met indiensopleiding kan meeste van sy probleme opgelos word.
- * Pligte van 'n senior lektor. Die senior lektor sal kwalik aan ander lektore leiding kan gee as hy nie die vermoë het om 'n afdeling te bestuur nie.

Vraag 26

Het u enige ander aanbevelings ten opsigte van u antwoord op vraag 25?

.....

Die antwoorde op vraag 26 kan soos volg saamgevat word.

- * Op die oomblik moet daar heelwat meer aandag spandeer word aan klaskamerbestuur, omdat dit 'n onmiddellike behoefte van lektore sal bevredig.
- * Loopbaanontwikkeling moet meer aandag geniet. Die bestuur moet beseft dat alle lektore ambisie het en dat hulle ook in die toekoms bestuursposte sal vul.

* Bestuursvernuf is belangrik vir lektore omdat verskeie buitemuurse pligte aan hulle toevertrou word. Om hierdie pligte suksesvol uit te voer, vereis die vermoë om te kan leiding neem.

Vraag 27

JA NEE

Beskou u deelname aan buitemuurse aktiwiteite soos die reël van funksies of die bestuur van 'n sportspan as indiensopleiding in bestuursvaardighede?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 27 se antwoorde word in tabel 33 saamgevat.

Tabel 33

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 129 | 31 |

Vraag 28

JA NEE

Beskou u die algemene bestuur van u klaskamer as 'n oefening in bestuursvaardighede?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 28 se antwoorde word in tabel 34 saamgevat.

Tabel 34

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 145 | 15 |

Vraag 29

JA NEE

Sal u enige voordeel trek uit indiensopleiding in bestuursvaardighede?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 29 se antwoorde word in tabel 35 saamgevat.

Tabel 35

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 139 | 21 |

Vraag 29.1

Indien wel, hoe sal dit u help?

.....

Vraag 29.1 se antwoorde word soos volg opgesom

- * Dit sal help om lektore te leer om beter te beplan voordat hulle iets aanpak. Beplanning van werkskemas, dagtake, lesse en enige ander taak wat die lektor moet verrig, sal help dat lektore hulle tyd beter sal kan benut.
- * Kommunikasievaardighede sal lektore in die daaglikse uitvoering van hulle taak help. Daar is beslis 'n behoefte daaraan om lektore opleiding in kommunikasievaardighede te gee, omdat baie van hulle sukkel om inligting suksesvol oor te dra.
- * Konflikhantering is 'n belangrike faset van 'n lektor se taak en opleiding hierin is onontbeerlik.

Vraag 30

JA NEE

Dink u dat dit tot u studente se voordeel sal wees as u goeie bestuursvernuf aan die dag lê?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 30 se antwoorde word in tabel 36 saamgevat.

Tabel 36

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 140 | 20 |

Vraag 30.1

Indien wel, hoe sal dit hulle help?

.....

Vraag 30.1 se antwoorde kan soos volg opgesom word.

- * Beter beplanning en beter organisaie sal baie frustrasies kan uitskakel. Dit is frustrerend vir studente as die lektor nie 'n les op 'n ordelike wyse aanbied nie.
- * Studente kom gou agter as lektore ongeorganiseerd is en dit beïnvloed hulle belangstelling. Aan die ander kant sal lektore wat goed georganiseerd is weer 'n positiewe effek op studente hê en hy kry gewoonlik beter samewerking en resultate.
- * Die optrede van lektore kan studente motiveer om op 'n meer gestruktureerde wyse te werk en te studeer. Hulle sal ook die goeie gewoontes wat hulle by hom aangeleer het, in hulle werksituasie begin toepas.

4.3.2.8 Opsomming

Meeste van die lektore (82%) gló dat 'n beter kennis van bestuur vir hulle nuttig sal wees. Dit vereis bestuursvernuf om hulle alledaagse pligte te verrig. Indiensopleiding in bestuursvaardighede sal lektore help om hulle huidige pligte beter te verrig omdat dit hulle onder andere sal help om hulle tyd beter te benut. Kommunikasievaardighede en konflik hantering is ook aspekte van bestuur wat hulle in die klaskamer nodig het.

4.3.2.9 PROFESSIONELE ONTWIKKELING (Sien par. 4.3.1.9 vir definisie)

Vraag 31

Beskou u professionele ontwikkeling as indiensopleiding?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 31 se antwoorde word in tabel 37 saamgevat.

Tabel 37

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 144 | 16 |

Vraag 32

Wat is u algemene opinie ten opsigte van professionele ontwikkeling?

.....

Vraag 32 se antwoorde kan soos volg saamgevat word.

- * Dit sal die personeelverhoudings verbeter.
- * As almal daarop ingestel is om altyd professioneel op te tree in hulle omgang met medepersoneel, studente, ouers en die gemeenskap, sal dit die aansien van die Tegniese Kollege verbeter.
- * Die sal verseker dat personeel altyd in belang van die Tegniese Kollege optree.
- * Dit sal personeel trots maak om deel te wees van so 'n groep professionele mense.

Vraag 33

Het u al enige professionele ontwikkelingseminare al bygewoon?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 33 se antwoorde word in tabel 38 saamgevat.

Tabel 38

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|----|-----|
| 160 | 56 | 104 |

Vraag 34

Het u enige behoefte aan professionele ontwikkelingsprogramme?

JA NEE

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 34 se antwoorde word in tabel 39 saamgevat.

Tabel 39

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 146 | 14 |

Op p. 110 word tabel 11 en tabel 39 met mekaar vergelyk. Tabel 11 gee die respons van rektore op 'n soortgelyke vraag.

Vraag 35

Wat beskou u as belangrike aspekte wat in sodanige programme tuishoort?

.....

Vraag 35 se antwoorde word soos volg saamgevat.

- * Menseverhoudings moet ontwikkel word.
- * Kommunikasievaardighede moet aangeleer word.
- * Die begrip, lojaliteit, moet verduidelik word en personeel moet geleer word hoe om lojaal te wees.
- * Motivering.
- * Samewerking en interaksie tussen verskillende departemente moet aangemoedig word.

Vraag 36

Het u enige ander aanbevelings ten opsigte van u antwoord op vraag 36?

.....

Vraag 36 se antwoorde word opgesom soos volg.

* 'n Tegnieuse Kollege moet 'n indiensopleidingsbeleid hê en daar moet 'n permanente indiensopleidingsprogram bestaan, sodat indiensopleiding gereeld aangebied sal word.

* Indiensopleiding moet op 'n baie meer professionele manier aangebied word. Dit sal die personeel se negatiewe houding teenoor indiensopleiding verander.

Vraag 37

JA NEE

Beskou u die pogings wat u aanwend om goeie verhoudings met u kollegas te handhaaf as 'n oefening in professionele ontwikkeling?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 37 se antwoorde word in tabel 40 saamgevat.

Tabel 40

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 120 | 40 |

Vraag 38

JA NEE

Beskou u interaksie met personeel op sosiale gebied as professionele ontwikkeling?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Vraag 38 se antwoorde word in tabel 41 saamgevat.

Tabel 41

| Respondente | Ja | Nee |
|-------------|-----|-----|
| 160 | 121 | 39 |

4.3.2.10 Opsomming

Indiensopleiding moet op 'n permanente basis en meer professioneel aangebied word. Indiensopleiding in professionele ontwikkeling moet eerstens gebruik word om menseverhoudings te verbeter. Personeel moet 'n trots vir die instansie waarvoor hulle werk, ontwikkel. Personeel moet gewys word hoe om altyd professioneel op te tree en hoe om lojaal te wees teenoor die Tegniese Kollege.

4.4 Vergelyking van vrae uit die twee vraelyste

Sekere vrae uit die vraelys aan rektore sal vergelyk word met die soortgelyke vrae uit die vraelys aan lektore. Die vrae wat in die onderskeie afdelings aan rektore en lektore oor behoefte gevra was, sal soos volg met mekaar vergelyk word:

Vraag 3 (vraelys aan rektore) met vraag 12 (vraelys aan lektore)

Vraag 7 (vraelys aan rektore) met vraag 19 (vraelys aan lektore)

Vraag 11 (vraelys aan rektore) met vraag 24 (vraelys aan lektore)

Vraag 13 (vraelys aan rektore) met vraag 34 (vraelys aan lektore)

| Afdeling | Vrae | Rektore | | Lektore | |
|---|-----------|---------|-----|---------|-----|
| | | Ja | Nee | Ja | Nee |
| Akademiese indiensopleiding | 3 met 12 | 16 | 0 | 136 | 24 |
| Lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding | 7 met 19 | 14 | 2 | 131 | 29 |
| Nie-akademiese indiensopleiding | 11 met 24 | 16 | 0 | 130 | 30 |
| Professionele ontwikkeling | 13 met 34 | 16 | 0 | 146 | 14 |

Akademieseindiensopleiding

Tabel 42 Vergelyking van vraag 3 met vraag 12 (waargenome frekwensies)

| | Ja | Nee | |
|---------|-----|-----|-----|
| Rektore | 16 | 0 | 16 |
| Lektore | 136 | 24 | 160 |
| | 152 | 24 | 176 |

Statistiese analise (verwys na p. 55)

H_0 - Daar is geen statistiese beduidende verskil tussen die waargenome en verwagte frekwensies van rektore en lektore met betrekking tot akademiese indiensopleidingsbehoefte nie.

H_a - Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die waargenome en verwagte frekwensies van rektore en lektore met betrekking tot akademiese indiensopleidingsbehoefte.

| f_o | f_e | (f_o-f_e) | $(f_o-f_e)^2$ | $(f_o-f_e)^2/f_e$ |
|-------|--------|-------------|---------------|-------------------|
| 16 | 13.82 | 2.18 | 4.75 | 0.34 |
| 0 | 2.18 | -2.18 | 4.75 | 2.18 |
| 136 | 138.18 | -2.18 | 4.75 | 0.03 |
| 24 | 21.82 | 2.18 | 4.75 | 0.22 |
| | | | | $\chi^2 = 2.77$ |

$\chi^2 < 3.84$ Aanvaar H_0 .

Beide groepe voel dus dat akademiese indiensopleiding noodsaaklik is.

Lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding

Tabel 43 Vergelyking van vraag 7 met vraag 19 (waargenome frekwensie)

| | Ja | Nee | |
|---------|-----|-----|-----|
| Rektore | 14 | 2 | 16 |
| Lektore | 131 | 29 | 160 |
| | 145 | 31 | 176 |

Statistiese analise (verwys na p. 55)

H_0 - Daar is geen statistiese beduidende verskil tussen die waargenome en verwagte frekwensies van rektore en lektore met betrekking tot lesaanbieding (onderrig) indiensopleidingsbehoefes nie.

H_a - Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die waargenome en verwagte frekwensies van rektore en lektore met betrekking tot lesaanbieding (onderrig) indiensopleidingsbehoefes.

| f_o | f_e | (f_o-f_e) | $(f_o-f_e)^2$ | $(f_o-f_e)^2/f_e$ |
|-------|--------|-------------|---------------|-------------------|
| 14 | 13.18 | 0.82 | 0.67 | 0.05 |
| 2 | 2.82 | -0.82 | 0.67 | 0.24 |
| 131 | 131.82 | -0.82 | 0.67 | 0.01 |
| 29 | 28.18 | 0.82 | 0.67 | 0.02 |
| | | | | $\chi^2 = 0.32$ |

$\chi^2 < 3.84$. Aanvaar H_0 .

Beide groepe beskou lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding as belangrik.

Nie-akademiese indiensopleiding

Tabel 44 Vergelyking van vraag 11 met vraag 24 (waargenome frekwensie)

| | Ja | Nee | |
|---------|-----|-----|-----|
| Rektore | 16 | 0 | 16 |
| Lektore | 130 | 30 | 160 |
| | 146 | 30 | 176 |

Statistiese analise (verwys na p. 55)

H_0 - Daar is geen statistiese beduidende verskil tussen die waargenome en verwagte frekwensies van rektore en lektore met betrekking tot nie-akademiese indiensopleidingsbehoefes nie.

H_a - Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die waargenome en verwagte frekwensies van rektore en lektore met betrekking tot nie-akademiese indiensopleidingsbehoefes.

| f_o | f_e | (f_o-f_e) | $(f_o-f_e)^2$ | $(f_o-f_e)^2/f_e$ |
|-------|--------|-------------|---------------|-------------------|
| 16 | 13.27 | 2.73 | 7.45 | 0.56 |
| 0 | 2.73 | -2.73 | 7.45 | 2.73 |
| 130 | 132.73 | -2.73 | 7.45 | 0.06 |
| 30 | 27.27 | 2.73 | 7.45 | 0.27 |
| | | | | $\chi^2 = 3.62$ |

$\chi^2 < 3.84$ Aanvaar H_0

Vir beide groepe is nie-akademiese indiensopleiding belangrik.

Professionele ontwikkeling

Tabel 45 Vergelyking van vraag 13 met vraag 34 (waargenome frekwensie)

| | Ja | Nee | |
|---------|-----|-----|-----|
| Rektore | 16 | 0 | 16 |
| Lektore | 146 | 14 | 160 |
| | 162 | 14 | 176 |

Statistiese analise (verwys na p. 55)

H_0 - Daar is geen statistiese beduidende verskil tussen die waargenome en verwagte frekwensies van rektore en lektore met betrekking tot professionele ontwikkeling nie.

H_a - Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die waargenome en verwagte frekwensies van rektore en lektore met betrekking tot professionele ontwikkeling.

| f_o | f_e | (f_o-f_e) | $(f_o-f_e)^2$ | $(f_o-f_e)^2/f_e$ |
|-------|--------|-------------|---------------|-------------------|
| 16 | 14.73 | 1.27 | 1.61 | 0.11 |
| 0 | 1.27 | -1.27 | 1.61 | 1.27 |
| 146 | 147.27 | -1.27 | 1.61 | 0.01 |
| 14 | 12.73 | 1.27 | 1.61 | 0.13 |
| | | | | $\chi^2 = 1.52$ |

$\chi^2 < 3.84$ Aanvaar H_o

Professionele ontwikkeling is vir beide groepe belangrik.

4.5 Gevolgtrekkings en aanbevelings

Indiensopleiding

Al die rektore wat vraelyste voltooi het, beseft dat daar 'n behoefte vir indiensopleiding aan Tegniese Kolleges is. Hopelik sal almal dit binnekort implementeer.

Die meerderheid (90%) van die lektore het aangedui dat hulle 'n behoefte aan indiensopleiding het. Baie van die lektore het nog geen vorm van indiensopleiding gehad nie.

Lektore is om verskeie redes taamlik negatief teenoor indiensopleiding. Hulle kla dat dit normaalweg op 'n sporadiese basis plaas-

vind en dat dit meestal irrelevante inligting is waarna hulle vir ure moet sit en luister. Verdere klagtes is dat hulle behoefte meestal onbeantwoord bly, omdat hulle nooit by die besluit oor wat aangebied moet word, betrek was nie. Nog 'n klagte is dat dit op 'n onprofessionele wyse gedoen word (Orlich, 1989 : 268-270).

Die personeel van 'n Tegniese Kollege moet by die beplanning van indiensopleiding betrek word. Hulle is die mense wat die indiensopleiding gaan ontvang en sal verwag dat hulle behoeftes bevredig word. Hierdie bron van inligting en waardevolle insette kan net eenvoudig nie geïgnoreer word nie (Jones en Lowe, 1990 : 8-10).

Dit word aanbeveel dat alle Tegniese Kolleges 'n indiensopleidingsbeleid vir hulleself formuleer en 'n permanente indiensopleidingsprogram by die Tegniese Kollege instel. Om die negatiewe houding wat mense teenoor indiensopleiding het, die hoof te bied, moet indiensopleiding op 'n professionele manier aangebied word.

Akademiese (vakkundige) indiensopleiding

Al die rektore is ten gunste van akademiese indiensopleiding en hulle dink dat dit verpligtend gemaak moet word. Daar word op die oomblik slegs by 43.7% van die Tegniese Kolleges wel akademiese indiensopleiding verskaf.

Rektore het aanbeveel (verwys na p. 59) dat akademiese indiensopleiding verpligtend moet wees en dat dit in oorleg met die industrieë gedoen moet word. Vakkomitees, waar probleme bespreek kan word, moet vir elke vak gestig word. Oriënteringskursusse vir nuwe lektore is ook as 'n vereiste aangedui. 'n Goed toegeruste bronnensentrum is belangrik sodat lektore toegang tot navorsingsmateriaal het.

Lektore het indiensopleiding in rekenaartegnologie, praktiese opleiding in hulle verskillende ambagte en opleiding om met

multikulturele groepe te werk, as behoeftes geïdentifiseer. Hulle het ook aangedui dat akademiese indiensopleiding hulle sal help om vakke op 'n hoër vlak te kan aanbied. Lektore wil graag hul kwalifikasies verbeter en is ten gunste daarvan om dit deur selfstudie te doen. Daar moet dus vir hulle die geleentheid geskep word om dit te kan doen.

Lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding

87.5% van die rektore is ten gunste van lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding, maar daar word slegs by 18.7% van die Tegniese Kolleges op die oomblik sulke indiensopleiding verskaf.

Rektore het die volgende aanbevelings gemaak (verwys na p. 62):

* Daar is lektore wat nie 'n onderwysdiploma het nie. Daar moet voorsiening gemaak word daarvoor, sodat hulle 'n onderwysdiploma kan bekom.

* Lektore moet aan die eise van 'n multikulturele studentekorps, ten opsigte van klasaanbieding, kan voldoen. Hiervoor is indiensopleiding in die hantering van sulke groepe, noodsaaklik.

Lektore het opleiding in die volgende aspekte van lesaanbieding as belangrik geïdentifiseer:

* Beplanning van 'n les.

* Gebruik van hulpmiddels.

* Baie van die kursusse sal in die toekoms op 'n modulêre basis aangebied word. Vir sekere lektore is dit 'n onbekende begrip en hulle het opleiding hierin nodig.

* Klasbesoek deur senior personeel moet as deel van die Tegniese Kollege se indiensopleiding aangewend word.

Nie-akademiese (bestuursvaardighede) indiensopleiding

Al die rektore het aangedui dat daar 'n behoefte aan nie-akademiese indiensopleiding is. Daar word egter net by 37.5% van die Tegniese Kolleges wel nie-akademiese indiensopleiding verskaf.

Rektore wil hê (verwys na p. 65) dat bestuursvaardighede meer aandag kry. Menseverhoudings moet ontwikkel word. Deelnemende besluitneming moet aangemoedig word en indiensopleiding in konflikhantering moet verskaf word.

Lektore besef dat bestuursvaardighede belangrik is en dat dit hulle sal help as hulle bevordering sou kry. Hulle pligte as lektore, vakhoofde of senior lektore moet duidelik uiteengesit wees. Waar daar probleme ontstaan in die uitvoering van hul pligte, moet hulle op die hulp en ondersteuning van kollegas kan staatmaak. Lektore het ook aangedui dat daar meer aandag aan klaskamerbestuur gegee moet word. Loopbaanontwikkeling is ook 'n area wat nie genoeg aandag kry nie. Kommunikasievaardighede en konflikhantering is belangrik en meeste lektore sal indiensopleiding in hierdie aspekte verwelkom.

Professionele ontwikkeling

Slegs by 56.3% van die Tegniese Kolleges word daar aan professionele ontwikkeling aandag geskenk. Hier het rektore aangedui (verwys na p. 67) dat die volgende aspekte belangrik is:

- * Motivering en ondersteuning van personeel.
- * Menseverhoudings.
- * Beter kommunikasie.
- * Konflikhantering.

Die lektore het aangedui dat professionele ontwikkeling noodsaaklik is. Die volgende redes is aangevoer:

- * Dit sal personeelverhoudings verbeter.
- * Dit sal samewerking en interaksie tussen departemente binne die Tegniese Kollege aanmoedig.
- * Dit sal personeel meer gemotiveerd maak en hulle sal ook meer lojaal teenoor die Tegniese Kollege wees.
- * Personeel sal altyd in belang van die Tegniese Kollege optree.
- * Personeel sal trots wees om deel van so 'n groep te wees.
- * Dit sal die aansien van die Tegniese Kollege verbeter as almal daarop ingestel is om altyd professionel op te tree.

Hoofstuk 5 is 'n gevalle studie wat gaan oor spanwerk as 'n aspek van onderwysbestuur.

HOOFSTUK 5

GEVALLE STUDIE: SPANWERK AS 'N ASPEK VAN ONDERWYSBESTUUR.

5.1 INLEIDING

Spanwerk is 'n alternatiewe om vernuwing in 'n organisasie soos 'n Tegnieke Kollege aan te moedig. Stelsels kan baie maklik gevestig raak en dan word sekere metodes, prosedures en prosesse op 'n roetine basis gedoen. Hierdie gevestigde roetine mag dalk nie meer aan vandag se eise voldoen nie. 'n Stelsel wat mense se kreatiwiteit en inisiatiewe onderdruk, kan met behulp van spanwerk hervorm word sodat die personeel se volle potensiaal ontsluit word. Positiewe punte van spanwerk is die volgende (Baldwin en Migneault, 1996: 4-5):

*** Klimaat van sosiale ondersteuning**

Spanlede werk in 'n omgewing waar daar wedersydse vertroue, erkenning en respek vir mekaar is.

*** Beter kommunikasie**

Die organisasie sorg dat alle relevante inligting aan spanlede bekend gemaak word.

*** Kreatiewe probleemoplossing**

Spanlede neem deel in besluitneming en word aangemoedig om kreatiewe oplossings vir die organisasie se probleme te vind.

*** Verbintenis**

Spanlede is verbind tot organisasie doelwitte en sal dus besluite ondersteun en uitvoer.

*** Bereiking van individuele en organisasie doelwitte**

Spanlede word aangemoedig om persoonlike en span doelwitte te stel en te bereik.

* **Interafhanklikheid**

Elke spanlid se volle bydrae is nodig vir die span om doeltreffend te funksioneer.

* **Spanpoging**

Elke spanlid het 'n rol om te vervul en neem verantwoordelikheid vir sy eie, sowel as vir die span se werksaamhede.

5.2 VERLOOP

Vraelyste is gebruik om data in te samel. Twee tipe vraelyste is gebruik. Vraelys A is vir die voortoets gebruik en vraelys B is vir die natoets gebruik. Elke vraelys bestaan uit twee afdelings. Afdeling A (biografiese besonderhede) en afdeling B (aspekte van spanwerk). In afdeling A moes respondente die korrekte syfer omsirkel of die korrekte syfer invul. In afdeling B is elke vraag voorsien van 'n skaal (Likert skaal) vanaf 1 tot 5. 'n 1 word beskou as nie belangrik en 'n 5 as baie belangrik. Respondente moes 'n syfer (1,2,3,4 of 5) omsirkel wat hulle mening die beste verteenwoordig.

Hierdie twee tipe vraelyste word volledig in aanhangsel C (Vraelys A) en aanhangsel D (vraelys B) gegee.

Die gevalle studie het met 'n voortoets begin. Daarna was 'n werksessie (werkswinkel) gehou en dit is met 'n natoets afgesluit. Die data wat so ingesamel is, sal statisties ontleed word om sekere gevolgtrekkings te maak.

5.2.1 VOORTOETS

Daar was 48 persone wat die voortoets vraelyste (vraelys A) voltooi het. Nadat die vraelyste voltooi was, was die helfte (wat op 'n

ewekansige wyse aangewys was) gevra om 'n werksessie by te woon. Hulle was die eksperimentele groep. Die ander helfte (die kontrole groep) het nie die werksessie bygewoon nie.

Vir spanwerk om effektief te wees, is daar ses sake waaraan aandag gegee moet word.

5.2.1.1 Sake waaraan aandag gegee moet word.

1. Doelwitstelling
2. Monitering
3. Terugvoering
4. Leiding
5. Verslagdoening
6. Erkenning

Tussen al ses moet daar 'n balans wees tussen die spanlede se optrede en die werkgewer (in hierdie geval die rektor en sy bestuurspan) se optrede.

Die vraelys is so opgestel dat daar vyf vrae is oor elke aspek van effektiewe spanwerk aan 'n Tegniëse Kollege. Die vrae is egter geskommel in die werklike vraelys en eers in die werksessie sal daar deur gesprekvoering uitgekomm word by die ses aspekte.

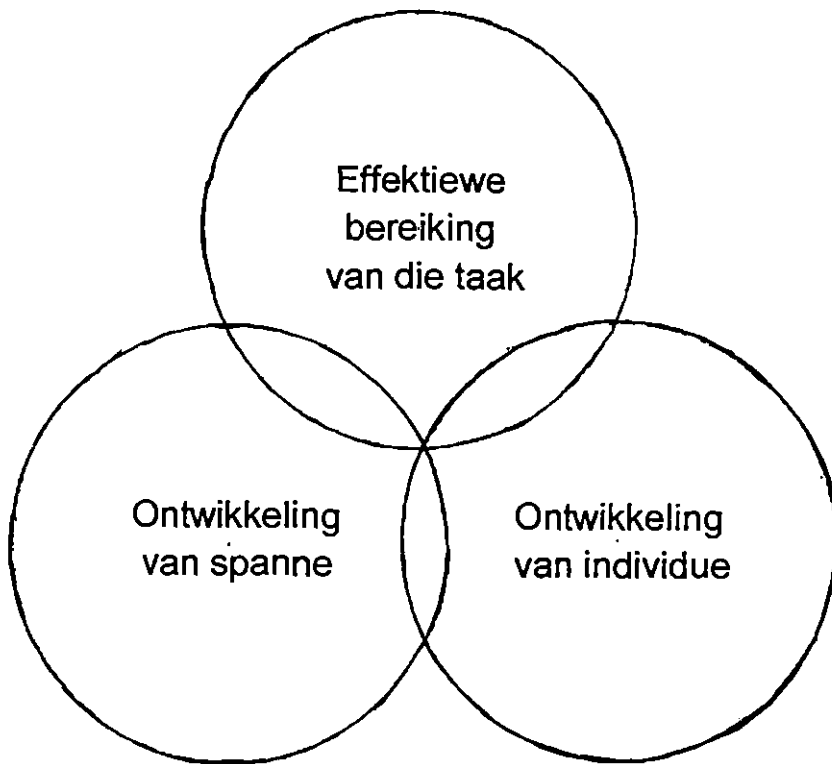
Na die werksessie is die hipotese dat die respondente (eksperimentele groep) meer positief sal wees oor die ses aspekte van effektiewe spanwerk as voor die werksessie.

5.2.2 WERKSESSIE

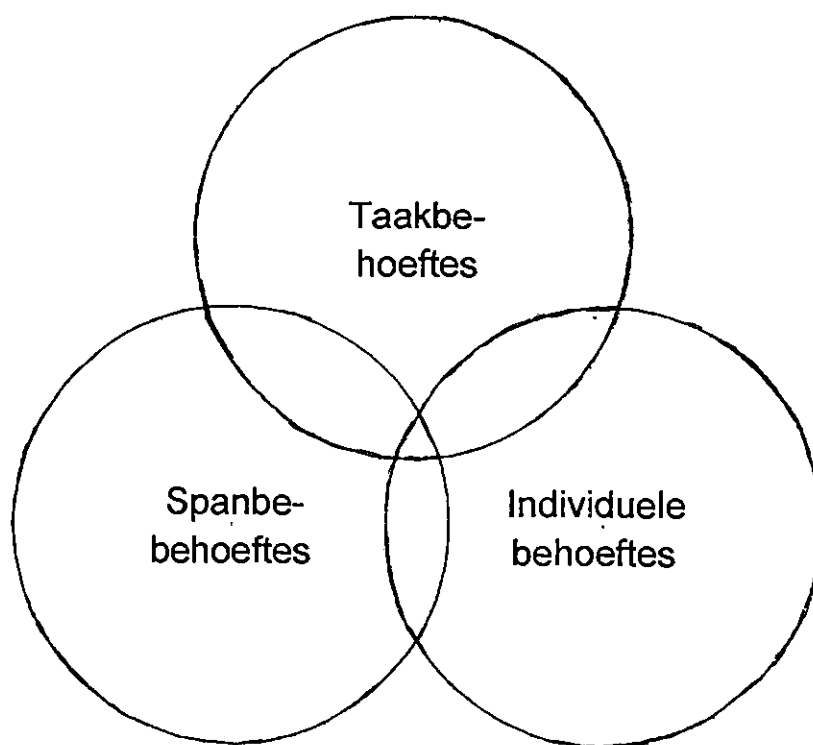
Die werksessie het begin met 'n kort inleiding oor die belang van spanwerk om in 'n snel veranderende omgewing verandering te bestuur. Spanwerk verseker 'n verbintenis van almal en aanvaarding van die uiteindelijke rigting. Die gevaar is egter dat die bestuur nie

altd beheer het oor die rigting van verandering nie maar dat dit die risiko is wat ons almal in die nuwe Suid-Afrika moet loop.

Daarna is twee diagramme wat oor effektiwiteitsbestuur vir spanne handel, bespreek. Die funksie van die effektiewe spanleier (figuur 2) en interafhanklike behoeftes van spanne (figuur 3) is kortliks bespreek.



Figuur 2 Die funksie van die effektiewe spanleier



Figuur 3 Interafhanklike behoeftes van spanne

Die 24 mense wat die eksperimentele groep uitgemaak het, is hierna in ses groepies van vier elk verdeel (groep 1 tot 6). Ses besprekingspunte, een per groep, is toe uitgedeel. Besprekingspunt 1 aan groep 1, besprekingspunt 2 aan groep 2 ensovoorts. Die groepe is gevra om die punte te bestudeer en dan belangrike aspekte wat hulle rondom die onderwerp kan identifiseer, neer te skryf (40 minute was hiervoor toegelaat). Hierna moes elke groep terugvoering oor hulle besprekingspunt gee. Daar is ook tyd toegelaat vir bespreking na elke groep se terugvoering.

Besprekingspunt 1 (groep 1)

Kom met my ooreen watter resultate ek binne die span moet bereik

Groep 1 het belangrike aspekte rondom doelwitstelling genoem.
(Verwys na p. 122: paragraaf 5.2.1.1)

Groep en individuele doelwitte moet gestel word. Doelwitte moet:

- * spesifiek wees
- * meetbaar wees
- * bereikbaar wees
- * 'n teikendatum hê
- * konsensus tussen lede hê
- * spangeoriënteerd en skriftelik wees
- * 'n plan-van-aksie hê

Besprekingspunt 2 (groep 2)

Gee my geleentheid en neem waar hoe ek presteer

Groep 2 het aspekte rondom monitering bespreek.
(Verwys na p. 122: paragraaf 5.2.1.1)

'n Spanleier moet die volgende monitor:

- * Doelwitbereiking
- * Werkverrigting
- * Teikendatums
- * Inligting

Besprekingspunt 3 (groep 3)

Laat my weet hoe ek presteer

Hierdie groep het die aspekte van terugvoering bespreek.
(Verwys na p. 122: paragraaf 5.2.1.1)

Vereistes vir terugvoering sluit in:

- * Kontinuiteit - terugvoering moet op 'n gereelde basis plaasvind
- * Dringendheid - binne 48 uur
- * Spesifiek - dit moet die werklike probleme aanspreek
- * Fokus - op verwagte werkverrigting
- * Individualiteit - pas aan by
- * Positiewe - eerlike basis
- * Konstruktief - spanlid verbeter

Besprekingspunt 4 (groep 4)

Help my waar ek hulp nodig het

Groep 4 moet aspekte van leiding identifiseer.
(Verwys na p. 122: paragraaf 5.2.1.1)

Vereistes vir leiding sluit in:

- * Dit moet aanpas by die spanlid se ervaring
- * Verkieslik een tot een kommunikasie
- * Bespreek probleme en oplossings

- * Maak aanpassings in die plan-van-aksie ter bereiking van doelwitte
- * Stel nuwe opvolgdatums vas

Bespekingspunt 5 (groep 5)

Evalueer my prestasie en lewer verslag daaroor

Groep 5 het aspekte van verslagdoening bespreek.
(Verwys na p. 122: paragraaf 5.2.1.1)

Die spanlid moet 'n skriftelike verslag kry oor:

- * Effektiwiteit ten opsigte van doelwitbereiking
- * Effektiwiteit ten opsigte van werkverrigting
- * 'n Aksieplan met wenke om bogenoemde te verbeter

Besprekingspunt 6 (groep 6)

Gee my erkenning vir my bydrae deur my dienooreenkomstig te beloon

Hierdie groep moes aspekte rondom erkenning bespreek.
(Verwys na p. 122: paragraaf 5.2.1.1)

Erkenning is die motivering vir verdere doelwitte - dit kan intrinsiek of ekstrasiek wees. Dit sluit in:

- * Eervolle vermelding
- * Eerlike en positiewe verslag
- * Finansiële vergoeding
- * Bevordering
- * 'n Handdruk
- * 'n Brief van dank

5.2.3 NATOETS

Na afloop van die werksessie, het almal (eksperimentele en kontrole groepe) weer vraelyste (vraelys B) voltooi.

Die biografiese besonderhede van die eksperimentele en kontrole groepe word in tabel 46 saamgevat.

Die res van die data wat vanaf die voor- en natoetse verkry was, sal soos volg statisties met mekaar vergelyk word (sien afdeling 5.4, p. 132):

1. Die voortoets van die eksperimentele groep met die voortoets van die kontrole groep (sien 5.4.1.1, p. 136).
2. Die natoets van die eksperimentele groep met die natoets van die kontrole groep (sien 5.4.1.2, p. 137).
3. Die voortoets van die eksperimentele groep met die natoets van die eksperimentele groep (sien 5.4.2, p. 138).
4. Die voortoets van die kontrole groep met die natoets van die kontrole groep (sien 5.4.3, p. 140).

Tabel 46 BIOGRAFIESE BESONDERHEDE (sien vraelys)

| | | Eksperimen- tele groep | Kontrole groep |
|-----------------------|---------|---------------------------|-------------------|
| Geslag | manlik | 11 | 10 |
| | vroulik | 13 | 14 |
| Ouderdom | 20-30 | 8 | 8 |
| | 31-40 | 10 | 9 |
| | 40 + | 6 | 7 |
| Posvlak | 1 | 19 | 20 |
| | 2 | 4 | 4 |
| | 3 | 1 | 0 |
| Onderwys- ervaring | 0-5 | 12 | 14 |
| | 6-10 | 5 | 6 |
| | 11-15 | 3 | 1 |
| | 16 + | 4 | 3 |
| Kwalifikasie | M | 2 | 0 |
| | M+1 | 2 | 1 |
| | M+2 | 3 | 2 |
| | M+3 | 7 | 5 |
| | M+4 | 6 | 10 |
| | M+4 + | 4 | 6 |

5.3 FORMULES VIR DIE STATISTIESE ONTLEDING VAN DIE DATA

Vir die statistiese ontleding van die data sal die t - toets gebruik word. Die formules word onder uiteengesit (Sirkin, 1995: 249-272):

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum(X - \bar{X})^2}{N - 1}}$$

S_x - Standaard afwyking
 α - Waarskynlikheid van 'n tipe 1 fout
 X - Telling van proefpersone

Vir afhanklike groepe

$$t = \frac{\sum D \sqrt{(N - 1)}}{\sqrt{N \sum D^2 - (\sum D)^2}}$$

\bar{X}_1 - Rekenkundige gemiddelde van groep 1
 \bar{X}_2 - Rekenkundige gemiddelde van groep 2
 N_1 - Aantal proefpersone in groep 1

$d_f = N - 1 = 23$ en $-2.069 \leq t \leq 2.069$
 by $\alpha = 0.05$ (sien tabel 47 op p.118)

N_2 - Aantal proefpersone in groep 2
 d_f - Graad van vryheid
 D - Telling van voortoets minus telling van natoets
 S_1 - Standaard afwyking van groep 1
 S_2 - Standaard afwyking van groep 2

Vir onafhanklike groepe

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2(N_1 - 1) + S_2^2(N_2 - 1)}{N_1 + N_2 - 2} \cdot \frac{N_1 + N_2}{N_1 N_2}}}$$

$d_f = N_1 + N_2 - 2 = 46$ en $-2.021 \leq t \leq 2.021$
 by $\alpha = 0.05$ (sien tabel 47 op p. 131)

Tabel 47 Verspreiding van t

| df | Level of significance for one-tailed test | | | | | |
|-----|---|-------|--------|--------|--------|---------|
| | .10 | .05 | .025 | .01 | .005 | .0005 |
| | Level of significance for two-tailed test | | | | | |
| | .20 | .10 | .05 | .02 | .01 | .001 |
| 1 | 3.078 | 6.314 | 12.706 | 31.821 | 63.657 | 636.619 |
| 2 | 1.886 | 2.920 | 4.303 | 6.965 | 9.925 | 31.598 |
| 3 | 1.638 | 2.353 | 3.182 | 4.541 | 5.841 | 12.941 |
| 4 | 1.533 | 2.132 | 2.776 | 3.747 | 4.604 | 8.610 |
| 5 | 1.476 | 2.015 | 2.571 | 3.365 | 4.032 | 6.859 |
| 6 | 1.440 | 1.943 | 2.447 | 3.143 | 3.707 | 5.959 |
| 7 | 1.415 | 1.895 | 2.365 | 2.998 | 3.499 | 5.405 |
| 8 | 1.397 | 1.860 | 2.306 | 2.896 | 3.355 | 5.041 |
| 9 | 1.383 | 1.833 | 2.262 | 2.821 | 3.250 | 4.781 |
| 10 | 1.372 | 1.812 | 2.228 | 2.764 | 3.169 | 4.587 |
| 11 | 1.363 | 1.796 | 2.201 | 2.718 | 3.106 | 4.437 |
| 12 | 1.356 | 1.782 | 2.179 | 2.681 | 3.055 | 4.318 |
| 13 | 1.350 | 1.771 | 2.160 | 2.650 | 3.012 | 4.221 |
| 14 | 1.345 | 1.761 | 2.145 | 2.624 | 2.977 | 4.140 |
| 15 | 1.341 | 1.753 | 2.131 | 2.602 | 2.947 | 4.073 |
| 16 | 1.337 | 1.746 | 2.120 | 2.583 | 2.921 | 4.015 |
| 17 | 1.333 | 1.740 | 2.110 | 2.567 | 2.898 | 3.965 |
| 18 | 1.330 | 1.734 | 2.101 | 2.552 | 2.878 | 3.922 |
| 19 | 1.328 | 1.729 | 2.093 | 2.539 | 2.861 | 3.883 |
| 20 | 1.325 | 1.725 | 2.086 | 2.528 | 2.845 | 3.850 |
| 21 | 1.323 | 1.721 | 2.080 | 2.518 | 2.831 | 3.819 |
| 22 | 1.321 | 1.717 | 2.074 | 2.508 | 2.819 | 3.792 |
| 23 | 1.319 | 1.714 | 2.069 | 2.500 | 2.807 | 3.767 |
| 24 | 1.318 | 1.711 | 2.064 | 2.492 | 2.797 | 3.745 |
| 25 | 1.316 | 1.708 | 2.060 | 2.485 | 2.787 | 3.725 |
| 26 | 1.315 | 1.706 | 2.056 | 2.479 | 2.779 | 3.707 |
| 27 | 1.314 | 1.703 | 2.052 | 2.473 | 2.771 | 3.690 |
| 28 | 1.313 | 1.701 | 2.048 | 2.467 | 2.763 | 3.674 |
| 29 | 1.311 | 1.699 | 2.045 | 2.462 | 2.756 | 3.659 |
| 30 | 1.310 | 1.697 | 2.042 | 2.457 | 2.750 | 3.646 |
| 40 | 1.303 | 1.684 | 2.021 | 2.423 | 2.704 | 3.551 |
| 60 | 1.296 | 1.671 | 2.000 | 2.390 | 2.660 | 3.460 |
| 120 | 1.289 | 1.658 | 1.980 | 2.358 | 2.617 | 3.373 |
| ∞ | 1.282 | 1.645 | 1.960 | 2.326 | 2.576 | 3.291 |

5.4 VERGELYKING VAN DIE DATA VAN DIE GEVALLE STUDIE

Tabel 48 Eksperimentele groep (voortoets tellings)

| Proefpersone N = 24 | Totale telling vir die verskillende vrae (X) | $(X - \bar{X})^2$ |
|------------------------|---|-------------------|
| 1 | 113 | 219.93 |
| 2 | 114 | 191.27 |
| 3 | 116 | 193.95 |
| 4 | 116 | 193.95 |
| 5 | 118 | 96.63 |
| 6 | 119 | 77.97 |
| 7 | 119 | 77.97 |
| 8 | 120 | 61.31 |
| 9 | 121 | 46.65 |
| 10 | 124 | 14.67 |
| 11 | 126 | 3.35 |
| 12 | 127 | 0.69 |
| 13 | 128 | 0.03 |
| 14 | 131 | 10.05 |
| 15 | 131 | 10.05 |
| 16 | 132 | 17.39 |
| 17 | 136 | 66.75 |
| 18 | 137 | 84.09 |
| 19 | 137 | 84.09 |
| 20 | 139 | 124.77 |
| 21 | 140 | 148.11 |
| 22 | 140 | 148.11 |
| 23 | 141 | 174.45 |
| 24 | 143 | 230.12 |
| ΣX | 3068 | |

$$\bar{X} = \Sigma X / N = 127.83$$

$$\Sigma (X - \bar{X})^2 = 2220.65$$

$$S_x = \sqrt{\frac{\Sigma (X - \bar{X})^2}{N - 1}} = 9.83$$

Tabel 49

Eksperimentele groep (natoets tellings)

| Proefpersone N = 24 | Totale telling vir die verskillende vrae (X) | $(X - \bar{X})^2$ |
|------------------------|---|-------------------|
| 1 | 116 | 230.12 |
| 2 | 116 | 230.12 |
| 3 | 119 | 148.11 |
| 4 | 120 | 124.77 |
| 5 | 120 | 124.77 |
| 6 | 121 | 103.43 |
| 7 | 121 | 103.43 |
| 8 | 124 | 51.41 |
| 9 | 127 | 17.39 |
| 10 | 129 | 4.71 |
| 11 | 129 | 4.71 |
| 12 | 129 | 4.71 |
| 13 | 130 | 1.37 |
| 14 | 134 | 8.01 |
| 15 | 134 | 8,01 |
| 16 | 134 | 8.01 |
| 17 | 139 | 61.31 |
| 18 | 139 | 61.31 |
| 19 | 139 | 61 31 |
| 20 | 141 | 96.63 |
| 21 | 146 | 219.93 |
| 22 | 147 | 250.57 |
| 23 | 147 | 250.59 |
| 24 | 148 | 283.25 |
| ΣX | 3148 | |

$$\bar{X} = \Sigma X / N = 131.17$$

$$\Sigma (X - \bar{X})^2 = 2677.29$$

$$S_x = \sqrt{\frac{\Sigma (X - \bar{X})^2}{N - 1}} = 10.56$$

Tabel 50

Kontrole groep (voortoets tellings)

| Proefpersone N = 24 | Totale telling van die verskillende vrae (X) | $(X - \bar{X})^2$ |
|------------------------|---|-------------------|
| 1 | 110 | 116.42 |
| 2 | 111 | 95.84 |
| 3 | 111 | 95.84 |
| 4 | 112 | 75.69 |
| 5 | 113 | 60.68 |
| 6 | 114 | 46.11 |
| 7 | 114 | 46.11 |
| 8 | 115 | 33.52 |
| 9 | 117 | 14.36 |
| 10 | 118 | 7.78 |
| 11 | 118 | 7.78 |
| 12 | 120 | 0.62 |
| 13 | 121 | 0.04 |
| 14 | 121 | 0.04 |
| 15 | 121 | 0.04 |
| 16 | 122 | 1.46 |
| 17 | 126 | 27.14 |
| 18 | 127 | 38.56 |
| 19 | 127 | 38.56 |
| 20 | 129 | 67.41 |
| 21 | 130 | 84.82 |
| 22 | 130 | 84.82 |
| 23 | 131 | 104.24 |
| 24 | 133 | 149.08 |
| ΣX | 2899 | |

$$\bar{X} = \Sigma X / N = 120.79$$

$$\Sigma (X - \bar{X})^2 = 1196$$

$$S_x = \sqrt{\frac{\Sigma (X - \bar{X})^2}{N - 1}} = 7.06$$

Tabel 51 Kontrole groep (natoets tellings)

| Proefpersone N = 24 | Totale telling van die verskillende vrae (X) | $(X - \bar{X})^2$ |
|------------------------|---|-------------------|
| 1 | 116 | 189.06 |
| 2 | 116 | 189.06 |
| 3 | 118 | 138.06 |
| 4 | 119 | 115.56 |
| 5 | 120 | 95.26 |
| 6 | 120 | 95.26 |
| 7 | 120 | 95.26 |
| 8 | 124 | 33.06 |
| 9 | 124 | 33.06 |
| 10 | 128 | 3.06 |
| 11 | 129 | 0.56 |
| 12 | 129 | 0.56 |
| 13 | 130 | 0.07 |
| 14 | 131 | 1.56 |
| 15 | 131 | 1.56 |
| 16 | 134 | 18.06 |
| 17 | 138 | 68.06 |
| 18 | 138 | 68.06 |
| 19 | 139 | 85.56 |
| 20 | 140 | 105.06 |
| 21 | 140 | 105.06 |
| 22 | 143 | 250.57 |
| 23 | 143 | 250.57 |
| 24 | 144 | 283.25 |
| ΣX | 3114 | |

$$\bar{X} = \Sigma X / N = 129.75$$

$$\Sigma (X - \bar{X})^2 = 1995.09$$

$$S_x = \sqrt{\frac{\Sigma (X - \bar{X})^2}{N - 1}} = 9.12$$

5.4.1 Verglyking van die rekenkundige gemiddeldes van die eksperimentele groep en die kontrole groep.

5.4.1.1 Voortoets

H_0 - Daar is geen statistiese beduidende verskil tussen die twee rekenkundige gemiddeldes nie. Daar was geen verskil tussen die tellings van die twee groepe nie.

H_a - Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die twee rekenkundige gemiddeldes. Daar was 'n verskil tussen die tellings van die twee groepe.

Eksperimentele groep

Kontrole groep

$$\bar{X}_1 = 127.83$$

$$\bar{X}_2 = 120.79$$

$$S_1^2 = 9.83$$

$$S_2^2 = 7.06$$

$$N_1 = 24$$

$$N_2 = 24$$

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2(N_1-1) + S_2^2(N_2-1)}{N_1 + N_2 - 2} \cdot \frac{N_1 + N_2}{N_1 N_2}}}$$

$$= \frac{127.83 - 120.79}{\sqrt{\frac{9.83 \times 23 + 7.06 \times 23}{46} \cdot \frac{48}{24 \times 24}}}$$

$$= 8.38$$

Die waarde van t val buite die interval: $-2.021 \leq t \leq 2.021$ (sien p. 130).

Verwerp H_0 en aanvaar H_a .

5.4.1.2 Natoets

H_0 - Daar is geen statistiese beduidende verskil tussen die twee rekenkundige gemiddeldes nie. Daar was geen verskil tussen die tellings van die twee groepe nie.

H_a - Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die twee rekenkundige gemiddeldes. Daar was 'n verskil tussen die tellings van die twee groepe.

Eksperimentele groep

Kontrole groep

$$\bar{X}_1 = 131.17$$

$$\bar{X}_2 = 129.75$$

$$S_1^2 = 10.56$$

$$S_2^2 = 9.12$$

$$N_1 = 24$$

$$N_2 = 24$$

$$t = 1.56$$

Die waarde van t val binne die interval: $-2.021 \leq t \leq 2.021$ (sien p. 130).

Aanvaar H_0 .

5.4.2 Vergelyking van die tellings van die voor- en natoets van die eksperimentele groep.

Tabel 52 Eksperimentele groep

| proefpersone | P ₁ 1ste punte | P ₂ 2de punte | D = P ₁ - P ₂ | D ² |
|--------------|------------------------------|-----------------------------|--|----------------|
| 1 | 110 | 116 | -6 | 36 |
| 2 | 111 | 116 | -5 | 25 |
| 3 | 112 | 119 | -7 | 49 |
| 4 | 113 | 120 | -7 | 49 |
| 5 | 114 | 120 | -6 | 36 |
| 6 | 114 | 121 | -7 | 49 |
| 7 | 115 | 121 | -6 | 36 |
| 8 | 116 | 124 | -8 | 64 |
| 9 | 116 | 127 | -11 | 121 |
| 10 | 117 | 129 | -12 | 144 |
| 11 | 118 | 129 | -11 | 121 |
| 12 | 119 | 129 | -10 | 100 |
| 13 | 120 | 130 | -10 | 100 |
| 14 | 120 | 134 | -14 | 196 |
| 15 | 121 | 134 | -13 | 169 |
| 16 | 122 | 134 | -12 | 144 |
| 17 | 123 | 139 | -16 | 256 |
| 18 | 126 | 139 | -13 | 169 |
| 19 | 128 | 139 | -11 | 121 |
| 20 | 129 | 141 | -12 | 144 |
| 21 | 130 | 146 | -16 | 256 |
| 22 | 130 | 147 | -17 | 189 |
| 23 | 132 | 147 | -15 | 225 |
| 24 | 134 | 148 | -14 | 196 |

$$N = 24$$

$$\Sigma D = -260$$

$$\Sigma D^2 = 3095$$

$$(\Sigma D)^2 = 67600$$

H_0 - Daar is geen statistiese beduidende verskil tussen die tellings voor en na die werksessie nie.

H_a - Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die tellings voor en na die werksessie.

$$\begin{aligned} t &= \frac{\Sigma D \sqrt{N-1}}{\sqrt{N\Sigma D^2 - (\Sigma D)^2}} \\ &= \frac{-260 \sqrt{23}}{\sqrt{24 \times 3095 - 67600}} \\ &= -15.27 \end{aligned}$$

Die waarde van t val buite die interval: $-2.069 \leq t \leq 2.069$ (sien p. 130).

Verwerp H_0 en aanvaar H_a

Die eksperimentele groep was na die werksessie meer positief oor die ses aspekte van effektiewe spanwerk as voor die werksessie.

5.4.3 Vergelyking van die tellings van die voor- en natoets van die kontrole groep.

Tabel 53 Kontrole groep

| Proefpersone | P ₁ 1ste punte | P ₂ 2de punte | D = P ₁ - P ₂ | D ² |
|--------------|------------------------------|-----------------------------|--|----------------|
| 1 | 110 | 110 | 0 | 0 |
| 2 | 111 | 111 | 0 | 0 |
| 3 | 111 | 113 | -2 | 4 |
| 4 | 112 | 113 | -1 | 1 |
| 5 | 113 | 114 | -1 | 1 |
| 6 | 114 | 115 | -1 | 1 |
| 7 | 114 | 115 | -1 | 1 |
| 8 | 115 | 116 | -1 | 1 |
| 9 | 117 | 117 | 0 | 0 |
| 10 | 118 | 118 | 0 | 0 |
| 11 | 118 | 119 | -1 | 1 |
| 12 | 120 | 120 | 0 | 0 |
| 13 | 121 | 121 | 0 | 0 |
| 14 | 121 | 122 | -1 | 1 |
| 15 | 121 | 123 | -2 | 4 |
| 16 | 122 | 124 | -2 | 4 |
| 17 | 126 | 127 | -1 | 1 |
| 18 | 127 | 127 | 0 | 0 |
| 19 | 127 | 128 | -1 | 1 |
| 20 | 129 | 129 | 0 | 0 |
| 21 | 130 | 131 | -1 | 1 |
| 22 | 130 | 131 | -1 | 1 |
| 23 | 131 | 132 | -1 | 1 |
| 24 | 133 | 133 | 0 | 0 |

$$\begin{aligned}
N &= 24 \\
\Sigma D &= 19 \\
\Sigma D^2 &= 25 \\
(\Sigma D)^2 &= 361
\end{aligned}$$

H_0 - Daar is geen statistiese beduidende verskil tussen die tellings van die voor- en natoets nie.

H_a - Daar is 'n statistiese beduidende verskil tussen die tellings van die voor en natoets.

$$\begin{aligned}
t &= \frac{\Sigma D \sqrt{N - 1}}{\sqrt{N \Sigma D^2 - (\Sigma D)^2}} \\
&= -5.74
\end{aligned}$$

Die waarde van t val buite die interval: $-2.069 \leq t \leq 2.069$ (sien p. 130).

Verwerp H_0 en aanvaar H_a

5.5 Opsoming

Die gevalle studie is gedoen met 'n eksperimentele groep van 24 respondente en 'n kontrole groep van 24 respondente. Die respondente van die twee groepe het almal voortoets vraelyste ingevul. Daar is toe 'n werksessie vir slegs die eksperimentele groep aangebied. Daarna het die respondente van die twee groepe die natoets vraelyste ingevul.

Die doel van die gevalle studie was om te ondersoek of daar 'n verskil in die tellings van die voor- en natoets van die eksperimentele groep sal wees:

Die statistiese analise van die data het getoon dat daar 'n statistiese beduidende verskil in die twee tellings van die eksperimentele groep was. Die eksperimentele groep was dus baie meer positief teenoor die aspekte van effektiewe spanwerk na die werksessie.

Daar was egter ook 'n statistiese beduidende verskil tussen die voor- en natoets tellings van die kontrole groep.

HOOFSTUK 6

BESTUUR VAN INDIENSOPLEIDING

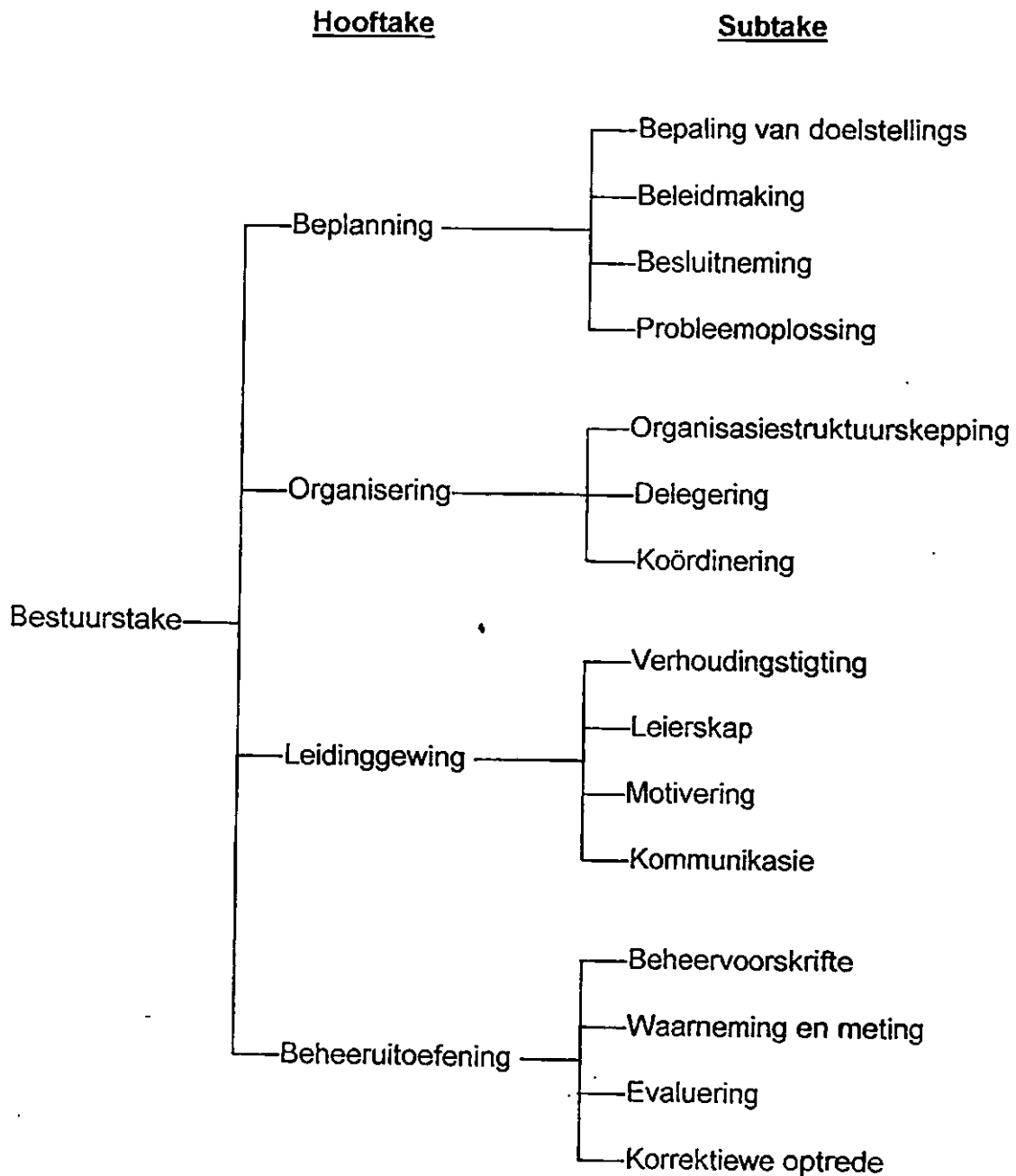
6.1 INLEIDING

Bestuur is 'n ontiese gegewene wat in die skepping as genormeerdheid daargestel is. Bestuur is verder 'n opdrag aan die mens. Deur te bestuur gee die mens onder meer uitvoering aan sy roeping. Die wette wat bestaan vir die ordelike bestaan en voortbestaan van die skepping moet deur die mens "her"-ontdek word om self hierdeur beheer oor die skepping te verkry. Vir bestuur is ook norme gestel en hierdie norme moet gehoorsaam word, anders kan die oortreding van die norme lei tot wanbestuur in plaas van doeltreffende bestuur. Waar die onderwysleier in gehoorsaming aan hierdie bestuursnorme bestuur en sodoende oor die skepping heers, word aan 'n aspek van die mens se roeping gestalte gegee.

Bestuur as doelbereiking wil hê dat die nodige mense, materiaal en middele so doeltreffend moontlik aangewend word ten einde gestelde doelwitte te bereik. Bestuur is 'n komplekse begrip wat veral die handeling van die mense van die organisasie omvat en word dus as 'n sosiale handeling beskou aangesien die optredes prinsipieel met die verwantskap tussen mense te doen het. Dit is die proses waar die bestuurder deur beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening, die aktiwiteite van 'n groep mense koördineer ten einde spesifieke doelwitte te bereik. Bestuur bestaan met ander woorde uit opeenvolgende take waar daar 'n voortdurende siklus van beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening sal wees (van der Westhuizen, 1995 : 39 - 43).

Daar word na die verskillende take van die bestuurder as bestuurstake verwys. Hierdie bestuurstake word onderverdeel in hooftake en subtake. Die hooftake is beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening en elk van die hooftake

word in subtake onderverdeel. Hooftake en hulle subtake kan diagrammaties soos in figuur 4 voorgestel word.



Figuur 4 Diagrammatiese voorstelling van hooftake en subtake

Die indeling van die bestuurstake in beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening kan moontlik aanleiding gee tot die foutiewe aanname dat bestuur uit 'n aantal afsonderlike, nie-verbandhoudende take bestaan. Dit is egter nie die geval nie. Die verskillende bestuurstake is intra-vervlegd, onlosmaaklik aan mekaar verbonde en onderling afhanklik. Hierby kan gevoeg word dat die verskillende bestuurstake ook wedersyds insluitend is (van der Westhuizen, 1995: 54).

Vervolgens sal daar 'n uiteensetting gegee word van hoe hierdie bestuurstake aangewend word in die bestuur van indiensopleiding.

6.2 BEPLANNING

Beplanning is 'n diepliggende besinning oor beleid, reëls, prosedures, strategieë, metodes, vaardighede en kundigheid wat deur die onderwysleier onderneem word ten einde opvoedkundige doelstellings te bereik deur middel van mense en middele. Beplanning sluit ook ondersoek in om gegewens vir hierdie doel te bekom. Dit het verder te make met die ordelike rangskikking van gegewens en die besluitneming om te kies wat die beste metodes sal wees om die doelstellings te bereik.

Beplanning geskied gewoonlik aan die hand van doelstellings. By beplanning gaan dit primêr oor die vraag hoe 'n doel bereik moet word of hoe 'n besluit geïmplementeer moet word. Vir beplanning van indiensopleiding sal die volgende vrae altyd oorweeg moet word:

- * Watter soort aktiwiteite moet plaasvind om die doelstellings vir indiensopleiding te bereik?
- * Watter middele is nodig om die doelstellings te bereik?
- * Hoe behoort die aktiwiteite op mekaar te volg en wat sou die doeltreffendste wyse van koördinering van middele wees om

die doelstellings te bereik?

- * Watter tydskedule behoort gevolg te word om die doelstellings te bereik?

Die beste gebruik moet gemaak word van personeel se kennis, ervaring en vermoëns vir die bereiking van die gestelde doelstellings. In hierdie verband sal egter ook gelet moet word op interne werkbelading van personeel. In die lig van tydige bepaling van die indiensopleidingsbehoefte van die Tegniese Kollege word ook tydige beplan ten opsigte van die behoeftes van die personeel (van der Westhuizen, 1995: 141-149).

Daar is verskillende take (subtake) wat uitgevoer moet word om te kan beplan. Hierdie subtake is die bepaling van doelstellings, beleidmaking, besluitneming en probleemoplossing. Daar sal vervolgens aandag gegee word aan hierdie subtake van beplanning wat uitgevoer moet word om vir indiensopleiding te kan beplan.

6.2.1 Bepaling van doelstellings

Beplanning behels die bepaling van die doelstellings van 'n organisasie asook die beleid en strategie wat die verkryging, verdeling en gebruik van hulpbronne sal beheer sodat die doelstellings bereik kan word (Hodgetts, 1990: 99).

Voordat doelstellings geformuleer kan word, moet die Tegniese Kollege se missie eers duidelik omskryf word. 'n Missie is 'n verklaring oor wat die Tegniese Kollege as 'n organisasie is en dit kan beskou word as die hoeksteen van die Tegniese Kollege se doel.

Die rektor van 'n Tegniese Kollege wat doeltreffend wil bestuur, moet duidelik omskrywe doelstellings hê. Om indiensopleiding doeltreffend te kan bestuur, moet daar dus ook duidelik omskrywe doelstellings wees. Die belangrikheid van die bepaling van doel-

stellings vir 'n organisasie en by implikasie vir die wat in die organisasie werk, word deur baie skrywers beklemtoon. Die bepaling van doelstellings word gesien as die aanvang van die bestuursgebeure. Dit is ook belangrik dat almal wat by die bestuur van indiensopleiding betrokke gaan wees, as 'n span sal kan saamwerk, anders sal die bepaalde doelstellings nie bereik kan word nie.

Kort-, medium- en langtermyn beplanning moet gedoen word en om vyf-, tien- en selfs twintigjaar planne op te stel, het al algemene praktyk geword in meeste organisasies soos onder andere Tegniese Kolleges. Dit is goeie praktyk om doelstellings so spesifiek en relevant as moontlik maar ook so realisties as moontlik te formuleer om te verseker dat dit bereikbaar is. Redelike tydskedules en sperdatums, wat na gelang van omstandighede kan verander, moet ook gestel word (Cave en Wilkinson, 1990: 122-124).

Doelstellings moet ten uitvoer gebring word. Dit word gedoen deur te beplan, en daarna word dit wat beplan is in die lig van die doelstellings in beleid vasgelê (van der Westhuizen, 1995: 150-151).

6.2.2 Beleidmaking

'n Onderneming se arbeidsverhoudingsbeleid is die vergestaltung van topbestuur se filosofie teenoor die onderneming se mannekrag in spesifieke terme. Dit is 'n verklaring van fundamentele waardes, oortuigings, standarde en filosofieë (beginsels) wat onderliggend is aan die optrede van die onderneming. Dit bevat egter genoeg besonderhede om spesifieke riglyne te verskaf vir die verhouding met die onderneming se mannekrag (Gerber, Nel en Van Dyk, 1995: 403).

Beleid is daardie middel waardeur die doelstellings geïnterpreteer en sekere breë riglyne neergelê word wat kan dien as basis vir besluitneming.

6.2.3 Besluitneming

Besluitneming kan gedefinieer word as die keuse van 'n bepaalde werkswyse (plan van aksie) tussen verskillende alternatiewe. Besluitneming is die kern van beplanning. Daar kan nie gesê word dat 'n plan bestaan tensy 'n besluit, met ander woorde 'n definitiewe verbintenis, gemaak was nie. Bestuurders sien dikwels besluitneming as hulle belangrikste taak omdat hulle gedurig moet besluit wat gedoen moet word, wie dit moet doen, ook waar en wanneer dit gedoen moet word en dikwels selfs hoe dit gedoen moet word. Besluitneming is egter net een van die stappe in beplanning, al word dit vinnig en sonder veel nadenke gedoen of al beïnvloed dit 'n situasie net vir 'n paar minute. Dit is ook deel van almal se daaglikse bestaan. 'n Bepaalde werkswyse (plan van aksie) kan selde op sigself beoordeel word omdat feitlik elke besluit 'n invloed op ander bestaande of toekomstige planne sal hê (Weihrich en Koontz, 1993 : 199).

In die beplanningstaak sal daar ook probleme ontstaan en 'n bestuurder (rektor) se vermoë om doeltreffende besluite te neem is van groot belang vir sy rol in probleemoplossing.

6.2.4 Probleemoplossing

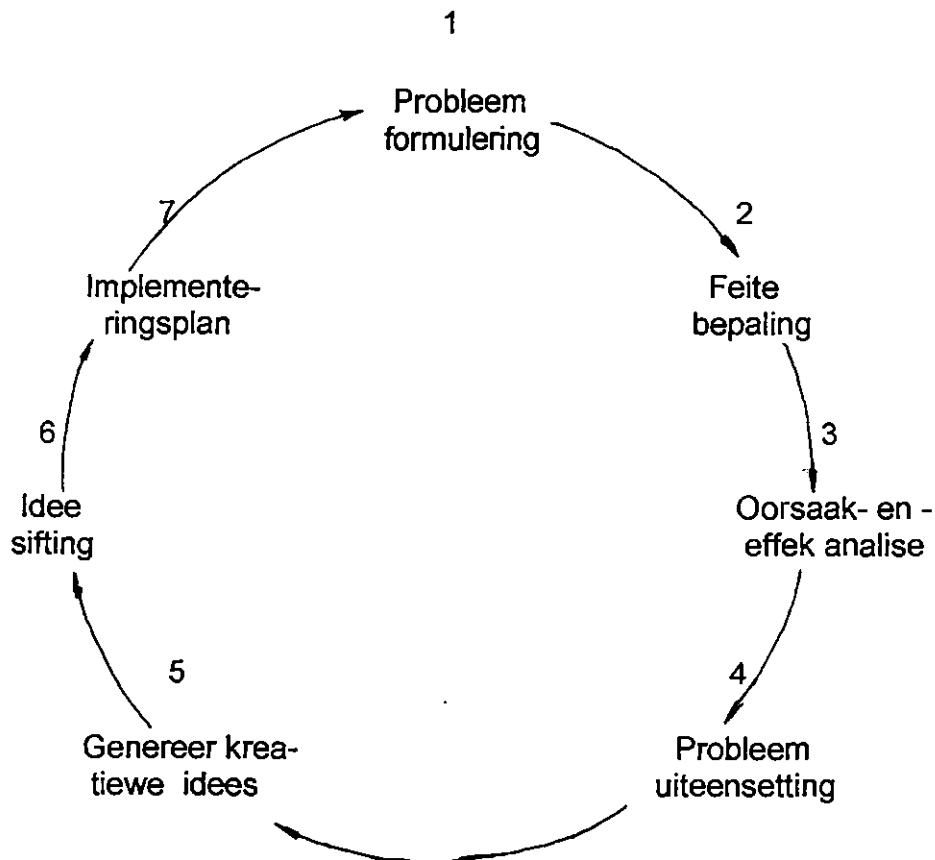
Probleemoplossing is geen maklike taak nie. Dit vereis waarneming, antisipasie, versigtige ontleding, deeglike beplanning en die betrek van mense wat behulpsaam kan wees met idees en inligting. Probleme bestaan in enige organisasie, des te meer in 'n Tegnieuse Kollege waar daar hoofsaaklik mense teenwoordig is. 'n Kenmerk van bestuur is dat dit ook voorsiening maak vir die oplos van probleme. Daar kan geen doeltreffende beplan-

ning wees as dit verhinder word deur 'n aantal probleme nie, en daarom is probleemoplossing van groot belang in die beplannings-taak. Om die probleme wat mag ontstaan by die beplanning van indiensopleiding doeltreffend te kan oplos, kan die volgende beginsels in gedagte gehou word (van der Westhuizen, 1995: 164-166):

- * Probeer om probleme te antisipeer en moontlike probleemareas te identifiseer voordat dit 'n werklikheid word.
- * Indien 'n probleem wel ontstaan, moet inligting verkry word oor die oorsake, die aard en erns daarvan. Kitsoplossings moet vermy word.
- * Vind meer as een of twee oplossings vir die probleem.
- * Evalueer die oplossing negatief en positief.
- * Oplossings vir die probleem moet met oordeel geïmplementeer word en uiteindelik geëvalueer word.
- * Moenie voorgee dat alle wysheid in pag is of dat alle probleme opgelos kan word nie.

Kreatiewe probleemoplossing maak gebruik van 'n aaneenlopende siklus wat gebruik kan word vir die oplos van probleme. Hierdie siklus verskaf aan 'n persoon (bestuurder) 'n vasgestelde patroon, met stappe wat logies op mekaar volg, wat hy kan toepas om probleemoplossing te vergemaklik. 'n Probleem ontstaan as daar 'n afwyking opgemerk word tussen dit wat moet plaasvind en dit wat in werklikheid besig is om plaas te vind. Die eerste stap om die probleem te probeer oplos sal wees om feite in te samel en om dan die probleem volledig uiteen te sit (Creative problem solving institute: 1991).

Vir kreatiewe probleemoplossing kan daar van die aaneenlopende probleemoplossingsmodel gebruik word. Hierdie model word in figuur 5 uiteengesit. Vergelyk stappe 1-6 (par. 3.3.3 op p. 47 en p. 48) wat vir besluitneming gevolg word.



Figuur 5 Aaneenlopende probleemoplossingsmodel

1. Probleem formulering

- * Beskryf die probleem kortliks.
- * Bepaal of dit werklik nodig is om tyd aan die probleem te spandeer.
- * Is dit nodig om onmiddellik aan die probleem aandag te gee?

2. Feitebepaling

- * Maak gebruik van inligting, indrukke, observasies, die mense se gevoel omtrent die probleem en vrae om die feite te bepaal.
- * Vra : wie? wat? waar? wanneer? hoekom? en hoe?
- * Klassifiseer die inligting.

3. Oorsaak-en-effek analise

- * 'n In diepte analise van die oorsake vir die probleem moet gedoen word.
- * Begin met die mees belowende idees uit die *feite bepaling* stap.

4. Probleem uiteensetting

- * Doelwitte moet duidelik uiteengesit word.

5. Genereer kreatiewe idees

- * Probeer om kreatief te wees.

6. Idee sifting

- * Gebruik soveel kriteria as moontlik om te help met die sifting.

7. Implimenteringsplan

- * Beplan 'n strategie om weerstand teen die plan te oorkom.

Die werk in enige organisasie moet georganiseer en beheer word. Die beplanning en opgestelde doelwitte dui die rigting aan vir die organisasie om 'n sukses te kan maak. Sodra daar op 'n

plan van aksie besluit is, moet die bestuur die aktiwiteite wat moet plaasvind, begin organiseer.

6.3 ORGANISERING

Die organiseringsfunksie behels die groepering van aktiwiteite wat noodsaaklik is vir die bereiking van gemeenskaplike doelwitte. Dit bring ook alle hulpbronne op 'n ordelike wyse bymekaar sodat die mense wat die planne moet uitvoer, in 'n aanvaarbare patroon gerangskik kan word. Organisering is ook daarop ingestel om alle werksaamhede te reël deur 'n ordelike hiërargiese struktuur te skep. Organisering is dus daardie bestuurstaak wat te doen het met die reëling van die aktiwiteite en hulpbronne van die onderneming deur die toewysing van pligte, verantwoordelikhede en gesag aan persone en afdelings en die bepaling van die verhouding tussen hulle, ten einde samewerking te bevorder en die doelwitte van die onderneming so doeltreffend moontlik te probeer bereik.

Die oorkoepelende doelwit van organisering is die bereiking van sinergisme. Dit behels die samevoeging van alle kragte op sodanige wyse dat die totaal van die prestasie groter is as die som van die individuele prestasies. Sinergisme word dus bereik wanneer 'n groep persone wat saamwerk, meer produseer as wat die persone kan produseer wat individueel te werk gaan. Om sinergisme te bereik moet die oorkoepelende ondernemingsdoelwitte in stand gehou word. Aangesien organisering gerig is op spanwerk, moet daar ook voorsiening gemaak word vir gesonde interaksie tussen die personeel in die onderneming. Dit kan bewerkstellig word deur kommunikasie in die onderneming te verbeter (Pretorius, Swanepoel en Visser, 1988: 74-75).

Volgens Ukeje (1992: 93-95) moet die rektor van 'n Tegniese Kollege (of die persoon wat verantwoordelik is vir indiensopleiding) wat indiensopleiding wil organiseer aan die volgende drie aspekte aandag gee:

1. Identifisering en groepering van werk: Die rektor moet eers die werk wat gedoen moet word om die doelwitte van die Tegnieese Kollege te bereik, identifiseer. Hy moet nou al die werk opdeel sodat dit deur individue gedoen kan word.
2. Uiteensetting en delegering van verantwoordelikheid en gesag: Die rektor moet toesien dat elke persoon presies weet wat hy moet doen en watter regte en gesag hy het om dit te doen. Die rektor moet ook besluit watter pligte hy gaan delegeer en watter nie.
3. Uiteensetting van verhoudings: Die rektor bepaal die reëls wat op spanwerk van toepassing is sodat almal as 'n span sal kan saamwerk.

Organisering, volgens Hannagan (1995: 193-195), is die proses waar die take en aktiwiteite van mense gedefinieer word sodat voorafbepaalde doelwitte bereik kan word. Organisering is met ander woorde om te besluit wat gedoen moet word en wie dit moet doen. Dit is 'n fundamentele taak van 'n bestuurder se rol om te organiseer, want so word mense gelei en hulpbronne benut sodat die doelwitte van 'n organisasie bereik kan word. Organisering sluit al die bestuursfunksies in as gevolg van die feit dat alles georganiseer moet wees. 'n Bestuurder moet die vermoë hê om aktiwiteite so te reël sodat die effektiwiteit en kwaliteit van die organisasie se werksaamhede en uitset sal verbeter. Die organiseringsfunksie behels ook die toewys van verantwoordelikheid en gesag sodat almal presies weet wat van hulle verwag word en watter hulpbronne tot hulle beskikking is om hulle werk suksesvol te kan doen.

Organisering bestaan uit drie subtake naamlik organisasiestruktuur-skepping, delegering en koördinerings. Dit beteken dat die rektor al die take vir indiensopleiding sal moet organiseer, dat hy 'n organisasiestruktuur sal moet skep, dat hy sal moet delegeer en dat hy alles sal moet koördineer.

6.3.1 Organisasiestruktuurskepping

Die skepping van 'n organisasiestruktuur vir indiensopleiding behels die verdeling van al die werksaamhede wat vir sinvolle indiensopleiding nodig is, in afsonderlike take en die daarstel van maatreëls om hierdie take te koördineer. Die organisasiestruktuur vir indiensopleiding van 'n Tegniese Kollege beskryf ook die verband tussen die verskillende poste in die organisasie asook tussen die lede van die organisasie. Die struktuur help ook om die formele kommunikasiekanale in die organisasie daar te stel. Die struktuur moet ook aangepas kan word as dit nie aan die vereistes wat daaraan gestel word, voldoen nie. Indiensopleiding is te kompleks om deur een persoon gehanteer te word en daarom is dit nodig dat die werk in verskillende take opgedeel word (Hannagan, 1995: 194-196).

Organisering moet onder andere voorsiening maak vir delegering van gesag.

6.3.2 Delegering

Delegering is 'n belangrike bestuurstaak van 'n rektor. Delegering gee die rektor die geleentheid om groter betrokkenheid van al die personeel te kry deur mense wat deur sekere probleme geraak gaan word, by probleemoplossing en besluitneming te betrek. Delegering maak ook voorsiening vir die verdeling van werk en verantwoordelikheid onder die wat by indiensopleiding betrokke is. In baie gevalle sal die persone wat die meeste geraak word deur 'n probleem of ten nouste met 'n sekere aktiwiteit gemoeid is, better in staat wees om besluite daarvoor te neem en die verantwoordelikheid vir die resultate te aanvaar. Delegering bied ook die geleentheid, net soos deelnemende besluitneming, vir lektore om die vaardigheid te ontwikkel om probleme op te los, alternatiewe oplossings vir probleme te formuleer en om

verantwoordelikhede vir opdragte te aanvaar (Richardson, Short en Prickett, 1993: 101-103).

Die rektor moet egter verseker dat hy nie beheer verloor nadat hy gedelegeer het nie. Die antwoord hierop is geleë in doeltreffende koördinerings. Aan hierdie aspek sal daar nou aandag gegee word.

6.3.3 Koördinerings

Van der Westhuizen (1995: 185-188) sê dat waar verskillende mense saamwerk in die uitvoering van dieselfde of selfs verskillende take wat daarop gerig is om dieselfde doelstelling te bereik, is dit noodsaaklik om hulle aktiwiteite te koördineer.

Koördinerings as bestuurshandeling kan in 'n breër en 'n enger verband gesien word. In breër verband kom koördinerings onder meer voor terwyl daar beplan word, terwyl daar leiding gegee word en terwyl daar beheeruitoefening is. Koördinerings is in hierdie lig 'n bestuurshandeling wat by al die verskillende bestuurstake voorkom. So moet daar koördinerings tussen die doelstellings, beleid en besluitneming by beplanning wees, terwyl daar ook koördinerings tussen die beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening moet wees.

Koördinerings is daarom vervleg met alle ander bestuurshandelings. Dit beklemtoon weer eens die interafhanklikheid en die vervlegtheid van die verskillende bestuurshandelings. Dit sou 'n baie eensydige siening wees om koördinerings as slegs 'n organiseringshandeling te sien. Koördinerings word by organisering geplaas, omdat hierdie taak hoofsaaklik (maar nie uitsluitlik nie) hier voorkom.

6.4 LEIDINGGEWING

In 'n onderneming soos die Tegniese Kollege moet daar op een of ander wyse tot aksie oorgegaan word om uitvoering aan die beleidsformulering, vooropgestelde doelstellings, planne, ensovoorts vir indiensopleiding, te gee. Dit word gedoen deur middel van leidinggewing (bevelvoering). Leidinggewing kan as die kern van die bestuursproses gesien word, aangesien dit met die aansporing tot handeling te doen het. Dit is ook die algehele wyse waarop 'n bestuurder die optrede van ondergeskiktes beïnvloed. Eerstens sluit dit die gee van opdragte in, wat duidelik, volledig en binne die vermoë van ondergeskiktes val. Tweedens impliseer dit 'n deurlopende opleidingsaktiwiteit waarin ondergeskiktes beveel word om die besondere taak in die bestaande situasie te verrig. Derdens het dit noodwendig te doen met die motivering van personeel om te probeer om aan die verwagtings van die bestuur te voldoen. Vierdens bestaan dit uit die handhaaf van dissipline en die beloning van diegene wat hulle werk behoorlik verrig (Pretorius, Swanepoel en Visser, 1986: 103- 104).

Volgens van der Westhuizen (1995: 188-189) kan doeltreffende leidinggewing in 'n Tegniese Kollege bewerkstellig word indien daar aan die volgende vereistes aandag gegee word:

- * Daar moet 'n gesonde en objektiewe verhouding tussen die rektor en die personeel wees.
- * Die rektor moet self gemotiveerd wees.
- * Daar moet eerder op 'n personeellid se optrede as op sy persoon gekonsentreer word.
- * Personeel moet kans kry om persoonlike behoeftes en ambisie te bevredig en te bereik.

- * Daar moet gepoog word om persoonlike doelwitte met dié van die Tegniese Kollege te versoen.
- * Daar moet seker gemaak word dat 'n opdrag korrek ontvang en geïnterpreteer word.
- * Daar moet toegesien word dat daar met die werk begin word en dat dit aan die gang bly.
- * Daar moet erkenning gegee word vir goeie werk.

Die belangrikheid van leidinggewing is daarin geleë dat dit die bestuurshandeling is wat verrig moet word om te verseker dat werk uitgevoer word. Die beplanning en organisering moet in werking gestel word en daar moet seker gemaak word dat 'n persoon verstaan wat van hom verwag word. Die subtake waaruit leidinggewing bestaan is verhoudingstigting, leierskap, motivering en kommunikasie.

6.4.1 Verhoudingstigting

Die vernuf wat 'n rektor moet hê om menseverhoudings te stig en te handhaaf, verskil nie veel van die wat deur bestuurders van ander organisasie benodig word nie. Die personeel, studente en lede van die publiek met wie die rektor te doen kry, se behoeftes is dieselfde as die res van die gemeenskap s'n. Die personeel wil 'n rektor hê wat hulle laat voel dat hulle belangrik is, wat hulle regverdig behandel, wat hulle veilig en gerespekteerd laat voel, wat hulle prestasies raaksien en wat hulle laat voel dat hulle deel van 'n span is.

Behandel ander soos wat jy behandel wil word is 'n bekende gesegde en is steeds gepas. 'n Rektore met die menseverhoudingsvernuf wat hom toelaat om ander te behandel soos wat hy behandel wil word, sal in sy menseverhoudings suksesvol wees (Kimbrough en Burkett, 1990: 26).

Verhoudingstigting is nie net 'n funksie van die mens en in besonder die onderwysleier nie, dit is ook fundamenteel eie aan die mens om in verhoudings te lewe. Al reeds sedert die skepping staan God in verhouding tot die mens. Hierdie verhouding sal uitkristalliseer in die mens se verhouding met sy medemens. Elke verhouding wáarin die mens staan, moet verstaan en begryp word in sy verhouding tot God. Die mens kan nooit verstaan word buite hierdie verhouding nie (van der Westhuizen, 1995: 192).

Menseverhoudings raak al hoe meer belangrik in 'n organisasie soos 'n Tegniese Kollege omdat die personeel deesdae hoër verwagtings van hulle werk het. Hulle voel dat hulle bevoegd is en 'n groot bydrae tot die organisasie lewer en daarom op beter behandeling geregtig is. Daar is ook deesdae 'n tendens om minder respek vir gesag te toon. Elke organisasie het sy eie organisasieklimaat en -kultuur. Die rektor wat goeie menseverhoudings wil stig en handhaaf, sal dus rekening met hierdie organisasieklimaat en -kultuur moet hou.

Organisasieklimaat is 'n stel kenmerke wat 'n organisasie van ander organisasies onderskei. Dit behels werkprosedures, die tipes mense in die organisasie, vorme van kommunikasie, gesindhede, toewyding en lojaliteit asook die uitoefening van gesag. Vertroue is ook belangrik en sterk menseverhoudings bou vertroue en selfvertroue. Organisasieklimaat is bepalend vir die optrede van die lede van 'n organisasie en dus vir die kwaliteit van die interaksie tussen die persone en die organisatoriese omgewing (Miller en Catt, 1989: 8-12).

Organisasiekultuur behels die gemeenskaplike tradisies, waardes, oortuigings en werkswyse wat die optrede van die lede van 'n organisasie bepaal. Dit beïnvloed almal in die organisasie se daaglikse lewe want dit bepaal hoe personeellede oor die organisasie voel, dit het 'n invloed op verhoudings tussen personeel en

bepaal aanvaarbare werksywes wat in die organisasie gevolg moet word (Miller en Catt 1989: 164-165).

Reece en Brandt (1990: 10-14) sê dat menseverhoudings in 'n organisasie dek enige interaksie wat tussen die mense in 'n organisasie plaasvind. Dit dek hulle gemeenskaplike pogings, groepverhoudings en konflikte. Ongeag die grootte van 'n onderneming, is daar sekere faktore wat mense in 'n organisasie sal beïnvloed en 'n effek sal hê op die menseverhoudings in die organisasie. Vyf belangrike faktore is die volgende :

Organisasiekultuur

Elke organisasie is uniek. Hulle het elkeen hulle eie kultuur. Organisasiekultuur is 'n samevatting van die waardes, gedrag en werksywes van die personeel van 'n organisasie. Mense neig om meer produktief te wees as hulle deel is van 'n organisasie met 'n kultuur wat persoonlike groei en ontwikkeling stimuleer.

Bestuursinvloed

Die bestuur is in die posisie om die personeel se gedrag te beïnvloed. Hulle is dus in 'n posisie om innerlike motivering te ont-sluit en om personeel te help om hulle energie so te kannaliseer sodat die organisasie se doelwitte bereik kan word. Dit is die bestuur wat die organisasie se waardes en gedragskodes vir die personeel bepaal en voorskryf.

Groep invloed

Groep lidmaatskap het drie belangrike funksies. Dit sal in die eerste plek sosiale behoeftes bevredig. Meeste mense geniet die tyd wat hulle by die werk spandeer omdat medewerkers die sosiale ondersteuning bied wat hulle nodig het. Tweedens verskaf die medewerkers die emosionele ondersteuning wat hulle nodig het om

die druk en probleme by die werk te kan hanteer. En laastens sal die medewerkers hulle help om doelwitte te bereik.

Werk invloed

Baie van die personeel beskou hulle werk as 'n bron van uiterse persoonlike bevrediging. Werksbevrediging neig om te verbeter as die behoeftes van personeel en die behoeftes van die organisasie vereenselwigbaar is.

Persoonlike kenmerke van personeel

Elke personeellid het sy eie bevoegdhede, talente, belange, waardes en verwagtinge. Die gedrag van die personeel is meestal 'n weerspieëling van hoe die werksituasie die unieke kenmerke van elke personeellid kan akkommodeer.

Verhoudingstigting en daarmee saam leiding as bestuurstaak sal deur die rektor se leierskap beïnvloed word.

6.4.2 Leierskap

Leierskap kan gedefinieer word as die vermoë om ander mense te beïnvloed en te lei sodat die organisasie se doelwitte bereik kan word. Bestuurders moet meer doen as net lei, maar as hulle nie daarin slaag om die mense sover te kry om gestelde doelwitte te bereik nie, het hulle as bestuurders misluk (Hodgetts, 1990: 501-503).

Leierskap is een van die belangrikste elemente wat die prestasie van 'n organisasie beïnvloed. Leierskap is 'n interpersoonlike proses waardeur 'n leier die aktiwiteite van individue of groepe deur middel van kommunikasie rig op doelbewuste nastrewing van gegewe doelwitte binne 'n bepaalde situasie. Leierskap beïnvloed dus die werksaamhede van 'n georganiseerde groep in hulle pogings om doelwitte te stel en te probeer nakom. Daar is

byna net soveel teorieë oor leierskap as wat daar skrywers oor die onderwerp is. al die teorieë bevat egter twee belangrike komponente: gesag en mag.

Gesag word deur die onderneming se bestuur aan 'n bepaalde bestuurder toegeken. Sonder gesag kan 'n bestuurder nie bestuur nie. Gesag gaan dus oor die verkryging van die reg om binne sekere riglyne bepaalde handeling af te dwing, en die reg om versuim te straf.

Mag, dit wil sê die vermoë om die gedrag van andere te beïnvloed, het met die hiërargiese posisie wat 'n bestuurder beklee, niks te doen nie, en dit word ook nie deur 'n titel verkry nie. Dit moet deur die leier verwerf word. Leiers kan volgelinge beïnvloed en hulle gesag doeltreffend laat geld as hulle oor mag beskik (Gerber, Nel en Van Dyk, 1995: 354-362).

Hannagan (1995: 38-39) beskryf leierskap as die proses om mense te motiveer om op 'n sekere manier op te tree sodat spesifieke doelwitte bereik kan word. Bestuur impliseer leierskap en die sukses of mislukking van 'n bestuurder kan volgens sy leiereienskappe beoordeel word. Leierskap is 'n subtaak van bestuur. Bestuurders moet sorg dat alle hulpbronne beskikbaar is, hulle moet organiseer en aktiwiteite kontroleer sodat doelwitte bereik kan word. Leierskap kan gesien word as die manier waarop die bestuurder sy invloed uitoefen om mense te motiveer om hierdie doelwitte te bereik.

Teenoor bestuur, wat dui op 'n werk, 'n beroep, 'n roeping, is leierskap eerder 'n eienskap. Leierskap vind plaas waar daar twee of meer persone teenwoordig is. Die mens is 'n groepwese en is voortdurend in beweging om sekere doelstellings te verwesenlik. In die proses moet orde geskep word ten einde gestalte te kan gee aan die gevoel in die groep. Die persoon wat dit die beste kan doen, tree as leier na vore. Hy is dan 'n natuurlike leier, omdat hy deur die groep self aanvaar word. Leierskap kan dus in die lig

hiervan omskryf word as die geïntegreerde en dinamiese aanwending van die leier se vermoëns, op so 'n gesagvolle wyse dat dit die volgelinge sal oortuig, besiel, saamsnoer en rig tot verwesenliking van gemeenskaplike ideale. Hiervoor is sekere ingebore eienskappe by die leier noodsaaklik, maar die doeltreffendheid van sy leierskap kan vehoog word deur die aanleer of verbetering van bepaalde metodes en tegnieke om mense in bepaalde groepsverband te hanteer en te rig.

Die interafhanklikheid tussen bestuur en leierskap blyk ook duidelik as leierskap soos volg gesien kan word :

Die proses om saam met ander mense te werk om gemeenskaplike doelwitte op 'n sinvolle wyse te identifiseer en te bereik. Die een element wat absoluut noodsaaklik is vir enige program waarby mense betrokke is, is leierskap. Sonder die vermoë om te lei, kan 'n rektor nie effektief wees nie.

Aangesien leierskap as die vervulling van 'n bepaalde rol in die groep gesien word, kan dit ook aan die hand van interaksie ontleed word. Uit die verskillende pogings om leierskap te definieer blyk dit dat dit hoofsaaklik die wisselwerking tussen leier en groep is wat beklemtoon word (van der Westhuizen, 1995: 195).

Leiding as 'n bestuurstaak impliseer ook dat daar in gedagte gehou moet word dat daar met mense gewerk word. Hierdie mense moet gemobiliseer word ten einde gestelde doelwitte te beriek. Hiervoor is kennis van die mense se optrede binne organisatoriese verband, asook van motivering, baie belangrik.

6.4.3 Motivering

Indien iemand die interpersoonlike verhoudings in 'n organisasie soos byvoorbeeld 'n Tegnieke Kollege wil verbeter, is dit belangrik vir hom om motivering te verstaan. Motivering is 'n konsep, omdat ons nie iemand se motiewe of selfs ons eie kan sien nie. Al wat

ons kan sien is die persoon se optrede. Vanaf die optrede wat ons sien, kan ons probeer vasstel wat die persoon se motief agter sy gedrag is.

Motivering kan volgens Jenks (1990: 34) gedefinieer word as die behoeftes of kognitiewe prosesse in onself wat ons aanspoor, lei en wat ons in ons optrede om sekere doelwitte te bereik, sal laat volhard.

Die onderliggende konsep van motivering is 'n soort dryfkrag in 'n persoon waarmee hy poog om sekere doelwitte te bereik sodat hy sy behoeftes of verwagtinge kan bevredig. Die gedrag van 'n persoon sal bepaal word deur wat dit ook al is wat hom motiveer. Sy prestasies is 'n produk van beide bevoegdheid en motivering. Om mense te motiveer moet die bestuur dus aan hulle behoeftes en verwagtinge aandag gee (Mullins, 1991: 298-299).

Die motiveringsteorie van Maslow is gebaseer op 'n hiërargie van behoeftes wat soos in figuur 6 saamgevat kan word :

Self aktualisering
(Bereiking van jou volle potesiaal)
Kognitiewe en estetiese behoeftes soos begrip, eerlikheid, regverdigheid, orde, kennis en skoonheid.

Self Beskouing
Behoeftes om te presteer, selfrespek en herkenning

Liefde en saamhorigheid
Liefde, affiliasie en aanvaarding.

Veiligheid en sekuriteit
Behoeftes aan sekuriteit en beskerming teen gevaar.

Fisiologiese en oorewing behoeftes
Kos, klere en beskutting.

Figuur 6 Maslow se hiërargie van behoeftes

Die kern van hierdie teorie behels die bevrediging van die mens se behoeftes. Hierdie behoeftes bestaan in 'n hiërargiese orde wat vanaf die laagste vlak van fisiologiese en oorlewings behoeftes tot die hoogste vlak van self aktualisering voorkom. Voordat iemand gemotiveer kan word om die hoër vlakke te bereik, moet die onderste vlakke se behoeftes eers bevredig word. Om iemand dus te motiveer moet alle pogings op die bevrediging van behoeftes gemik wees (Miller en Catt, 1989: 139-142).

Die rektor moet vir suksesvolle motivering nie net kennis van die personeel hê nie, maar ook rekening hou met sekere faktore wat die motiveringseffek kan versterk of verswak, naamlik faktore in die mens self, faktore in die onderwys (die werk), bestuursfaktore en gemeenskapsfaktore.

* **Faktore in die mens**

Daar moet rekening gehou word met die behoeftes van elke persoon, byvoorbeeld die behoefte aan erkenning, sy verwagtings, sy behoefte om te presteer, sy behoefte om 'n gesagsdraer te wees, sy waardesisteem, selfrespek en vriendskapsverhoudings.

* **Faktore in die werksituasie**

Faktore in die werksituasie kan ook dien as motiveringsmiddele, byvoorbeeld die sinvolheid, die interessantheid en aard van die werk, die geleentheid tot groepsidentiteit, geleentheid vir bevordering, die werksomstandighede en die geleenthede en uitdagings wat die werk bied.

* **Bestuursfaktore**

Die gehalte van bestuur by 'n Tegniese Kollege beïnvloed optredes, houdings en strewes. Positiewe interpersoonlike verhoudings kan as 'n versterkende motiveerder beskou word. Kommunikasie is

belangrik. Die personeel wil weet en moet weet wat van hulle verwag word.

* **Gemeenskapsfaktore**

Bepaalde waardes in die gemeenskap sal ook as motiveerders dien. Indien die gemeenskap se waardes van dié van die lektor verskil, sal hierdie gemeenskapsfaktore demotiverend op die lektor inwerk.

Dit blyk dus dat om die personeel te kan motiveer, die rektor kennis moet hê van die mens se behoeftes, hulle werksomstandighede, die vereistes van die gemeenskap, asook 'n doeltreffende bestuurstyl (van der Westhuizen, 1995: 212-214).

Motivering en leidinggewing veronderstel verder doeltreffende kommunisering.

6.4.4 Kommunikasie

Hybels en Weaver (1992 : 5-6) definieer kommunikasie as enige proses waar mense inligting, idees en gevoelens met mekaar deel. Hierdie proses behels nie net praat en skryf nie, maar ook lyf-taal, persoonlike karaktertrekke of enige iets anders wat die boodskap meer impak gee.

Kommunikasie is onontbeerlik vir die behoorlike funksionering van 'n organisasie. Dit word beskou as een van die belangrikste prosesse van bestuur. Kommunikasie is 'n komplekse proses as gevolg van die uiteenlopende materiaal wat oorgedra moet word. Daar is :

Kognitiewe materiaal, soos :

* Inligting of feite.

- * Idees, voorstelle of ondervinding.
- * Kennis.

Motiverings en emosionele materiaal, soos :

- * Emosionele klimaat of atmosfeer.
- * Houdings en reaksies.
- * Lojaliteit of vyandigheid.
- * Waardering.

Vyandigheid, angs, wantroue en soortgelyke gevoelens sal kommunikasie nadelig beïnvloed.

Effektiewe kommunikasie in 'n organisasie is die belangrikste sleutel tot sukses in 'n persoon se werk en in sy verhoudings met ander mense. Die vermoë om saam met ander te werk as 'n span en om effektief te kommunikeer word deur baie skrywers as belangrik beskou. Een van die mens se basiese behoeftes is om verhoudings te stig, onderhou en te verbeter. Deur kommunikasie ontdek ons ander se behoeftes en deel ons ons eie met hulle. In enige tipe verhouding is oop en akkurate kommunikasie belangrik. Slegs as sulke kommunikasiekanale bestaan sal mense bereid wees om belangrike gedagtes en gevoelens met mekaar te deel (Hybels en Weaver, 1992: 5).

Vir die gladde funksionering van 'n organisasie is goeie kommunikasie uiters belangrik. Goeie kommunikasie is afhanklik van die ordelike uitruil van inligting. Die bestuur het duidelike kanale van kommunikasie nodig om ordelikheid en beleid oor te dra, om samewerking te bevorder en om groepgedrag te kontroleer. Werknemers moet hulle klagtes en voorstelle aan die bestuur kan bekend maak en weet dat daaraan aandag gegee sal word. Duidelike

kommunikasie tussen medewerkers is nodig om goeie spanwerk te bevorder, probleme op te los en om konflikhantering te vergemaklik. Kortliks, effektiewe menseverhoudings is op goeie kommunikasie gegrond (Reece en Brandt, 1990: 29-30).

6.5 BEHEERUITOEFENING

In enige organisasies moet daar gedurig evaluasie en herbeplanning plaasvind om te verseker dat die doelwitte van die organisasie bereik word. Sonder hierdie beheeruitoefening sal beplanning geen nut hê nie. Daar is dus 'n nou verband tussen beplanning en beheeruitoefening. Die beheer van 'n organisasie is die proses om seker te maak dat alles gedoen word volgens die plan wat aanvaar was, die opdragte wat gegee was en die beleid wat neergelê was. Die doel daarvan is om foute uit te wys sodat dit reggemaak kan word en om te voorkom dat dit weer gebeur.

Daar is drie basiese stappe in die beheerproses, naamlik om standarde vas te stel, om die resultate met hierdie standarde te vergelyk en om enige afwyking vanaf die standarde reg te stel. Die laaste twee stappe is net moonlik as daar 'n effektiewe terugvoer meganisme bestaan (Hodgetts, 1990: 225-226).

Die doelwitte, beleid en organisering is die breë riglyne en die raamwerk van die aktiwiteite wat moet plaasvind. Om uitvoering van die aktiwiteite te verkry, word mense en goedere saam ingespan en daarvoor bevel gevoer en gekoördineer om eensgesinde optrede te bewerk. Beheer is egter nodig om sorg dat die gesamentlike poging wel effektief is. Die bestuurder is verantwoordelik vir die doelmatige werking van die onderneming. Hy delegeer gesag en verantwoordelikheid, maar nie in geheel nie, want uiteindelik bly hy steeds verantwoordelik vir die dade van sy ondergeskiktes. Die bestuurder moet dus beheer uitoefen om te sorg dat die werklike prestasie met die planne ooreenstem.

Die bestuurder se beheeruitoefening is ineengewef met beplanning, organisering en leidinggewing, want daar moet tog immers vooraf standarde wees waaraan die werklike prestasie gemeet kan word. Beheruitoefening is in 'n sekere sin voorkomend, ondersoekend en herstellend. Dit behels dus die kritiese waarneming en beoordeling van aksies en die neem van korrektiewe maatreëls. Daarby kom ook die stappe om die werklike meting te doen en die verskille te evalueer om so die oorsake vas te stel en dan regstellend op te tree. Doeltreffende beheeruitoefening is 'n absolute vereiste (Pretorius, Swanpoel en Visser, 1986: 153-154).

Van der Westhuizen (1995: 228-232) gee ses vereistes waaraan goeie beheeruitoefening moet voldoen, naamlik :

- * Beheer moet aanpasbaar wees by die aard en behoeftes van die aktiwiteite wat beheer gaan word; die beheertaak van rektor verskil byvoorbeeld van die beheertaak van die lektor.
- * Afwykings moet so spoedig moontlik aangetoon en gerapporteer word.
- * Beheer moet buigsaam wees, dit wil sê dit moet kan aanpas by veranderende omstandighede en moet kan voorsiening maak vir die uitsondering.
- * Die beheertaak moet die organisasiehandelinge weerspieël. Dit beteken dat beheer ooreenkomstig die formele gesag- en verantwoordelikheidstoekenning moet plaasvind.
- * Beheer moet duidelik en verstaanbaar wees vir sowel die persoon wat 'n opdrag moet uitvoer as vir die persone wat daarby betrokke is.
- * Die doel van beheeruitoefening is dat dit moet lei tot korrektiewe optrede. Deur doeltreffende beheer moet duidelik aangetoon

kan word watter afwykings voorkom, waar dit gebeur het, wie dit moet regstel en wat gedoen moet word om dit reg te stel.

Om die rektor in staat te stel om sy bestuurstake so goed moontlik te laat vloei, is dit vir hom nodig om die minste vertraging deur sy beheertaak uit te oefen en die nodige regstellings te maak waar die dringendste behoeftes bestaan. Beheeruitoefening bestaan uit vier subtake, naamlik beheervoorskifte opstel, waarneming en meting, evaluering en korrektiewe optrede. Vervolgens sal daar na hierdie subtake gekyk word.

6.5.1 Beheervoorskifte

Deur beheeruitoefening kan die bestuur vasstel wat die mense besig is om te doen, hoe hulle dit doen en wat hulle reeds bereik het. Vir doeltreffende beheer is daar natuurlik beheervoorskifte nodig. Beheervoorskifte is nie daar om te verseker dat opdragte uitgevoer word nie, maar om te verseker dat opdragte doeltreffend uitgevoer word. Deur beheervoorskifte word 'n standaard vir die gewenste eindresultate gestel en dit dien as middel waarmee opdragte geëvalueer kan word. Die standaard vir beheeruitoefening word reeds bepaal terwyl die beplanning aan die gang is en sal onder meer vervat wees in die doelwitte, programme, beleid, reëls, prosedures, ensovoorts.

Sodra die nodige standaard vasgestel is, is die volgende stap om die vordering met behulp van waarneming en kwaliteitsbeheer te monitor. Die bestuur moet dus nou die resultate met die vooropgestelde standaard vergelyk, besluit hoeveel afwyking toegelaat kan word en probeer om enige probleme wat mag opduik, uit die weg te ruim. Die bestuur beheer take en aktiwiteite soos wat dit plaasvind deur daaglikse, weeklikse en maandelikse resultate te monitor, besluite te neem en prosesse te verander sodat die organisasie se doelwitte bereik kan word. Dit is belangrik dat almal sal weet wat van hulle verwag word. Daar moet duidelikheid wees oor sake soos kwaliteit, tyd, wat alles gedoen

moet word, wat die amptelike beleid is en watter aanpassings gemaak kan word. Die standaard wat opgestel word, moet realisties, aanvaarbaar, buigsaam, verstaanbaar en evalueerbaar wees (Hannagan, 1995: 217-219).

Standaard verskaf die basis waarmee die sukses van opdragte gemeet kan word. Hulle weerspieël gewoonlik die doelwitte wat tydens die beplanningsfase geformuleer was. Soms is hulle baie noukeurig uiteengesit, uitgedruk in terme van koste, ure gewerk, produk, ensovoorts. Hulle kan ook meer kwalitatief van aard wees en beskryf byvoorbeeld 'n begeerte om die hoë moraal van werkers te handhaaf of die behoefte om 'n program te ontwerp wat menseverhoudings sal verbeter.

Die bestuur moet 'n beheerstelsel ontwerp wat voorsiening daarvoor maak dat groot probleme geïdentifiseer sal word voordat hulle ontstaan. Byvoorbeeld, navorsing het getoon dat werkers se houding teenoor hulle werk eers verswak voordat produktiwiteit begin daal. Sodra lektore se moraal laag raak, sal hulle uitset dus begin daal. As die bestuur die oorsaak van die lae moraal kan identifiseer, kan hulle stappe begin neem om die daaropvolgende daling in uitset te voorkom (Hodgetts, 1990: 226-227).

Standaard moet aan die volgende ses vereistes voldoen, naamlik:

- * Dit moet die bestuur in staat stel om tussen aanvaarbaar en onaanvaarbaar te differensieer.
- * Dit moet 'n uitdaging vir die personeel wees.
- * Dit moet verantwoordelikheid aanmoedig.
- * Dit moet realisties wees.
- * Dit moet die tydskedules vir take bevat.

* Dit moet meetbaar wees.

Standaard vir werkverrigting moet vir enige taak wat uitgevoer moet word, opgestel word. Hierdie standaard moet realisties en behaalbaar wees en moet vir die personeel 'n uitdaging wees. Die standaard moet die aanvaarbare vlak van werkverrigting ten volle beskryf. Aanvaarbaar beteken dat die vlak van werkverrigting so moet wees dat dit die bestuur se verwagtings ten volle moet bevredig en dat take suksesvol afgehandel sal word. As standaard te laag gestel word, sal produktiwiteit daaronder lei en sal daar geen uitdaging vir personeel wees nie. As standaard egter te hoog gestel word, sal meeste van die personeel later ophou om standaard te probeer handhaaf en maar net voortgaan soos wat hulle goeddink.

Wanneer standaard opgestel word, is dit belangrik om ook te beskryf hoe dit gemeet moet word. Bestaan daar 'n stelsel waarmee aanvaarbare werkverrigting bepaal kan word of moet een geskep word? Standaard sal ook gedurig hersien moet word, veral as daar 'n beduidende verandering in die organisasie se doelwit is (Henderson, 1984: 138- 146).

6.5.2 Waarneming en meting

Waarneming en meting behels die toekenning van getalle of woorde aan items of gebeurtenisse. Die inligting wat so bekom word, word gebruik om verskille of afwykings mee aan te dui. Met ander woorde, 'n meetinstrument of -skaal moet ontwerp word om die nodige inligting te bekom sodat verwagte en werklike prestasie met mekaar vergelyk kan word. Vir waarneming en meting om bruikbaar te wees, moet die inligting wat verkry word, beskrywend, ondubbelsinnig en objektief wees. Daar bestaan verskeie meetinstrumente of -skale wat gebruik kan word om mee te meet. Die grootste probleem met die gebruik van enige soort meetinstrument of -skaal, is die akkuraatheid van die inligting waarmee gewerk moet word. Indien

die inligting vaag en onduidelik is, sal dit onmoontlik wees om enige gebeurtenis behoorlik te evalueer of om sinvolle gevolgtrekkings te maak (Henderson, 1984: 157-159).

Daar moet 'n stelsel bestaan waarvolgens aanvaarbare werkverrigting bepaal kan word. Waarneming en meting is die proses waarvolgens 'n persoon se werkverrigting met die vooropgestelde standarde vergelyk kan word. Daar bestaan verskeie modelle wat toegepas kan word om 'n persoon of groep persone se werkverrigting mee te meet. Inligting wat deur waarneming en meting verkry word, moet gebruik word om werkverrigting te verbeter. Daar moet dus terugvoer wees sodat die werker weet hoe goed sy werkverrigting is en hoe dit verbeter kan word.

Ongeag die tipe model waarvolgens werkverrigting gemeet gaan word, moet dit taakgerig wees. Een van die modelle wat in algemene gebruik is, is doelwitbestuur. Die doelwitbestuursmodel bestaan gewoonlik uit die volgende:

- * Die opstel van duidelike en goed gedefinieerde uiteensettings van doelwitte vir die werk wat gedoen moet word.
- * Die ontwerp van 'n plan van aksie wat aandui hoe die doelwitte bereik moet word.
- * Die personeel moet dan die plan van aksie implimeteer.
- * Waarneming en meting om te bepaal of doelwitte bereik is.
- * Die neem van korrektiewe stappe waar nodig.
- * Die opstel van nuwe doelwitte vir die toekoms.

Vir hierdie stelsel om suksesvol te wees, is daar sekere voorwaardes wat nagekom moet word. Eerstens moet doelwitte kwantifiseerbaar en meetbaar wees. Doelwitte moet ook 'n uitdaging wees, maar

nog steeds bereikbaar bly. Personeel moet altyd by die proses van doelwit-opstelling betrek word. Aktiewe deelname van personeel met die ontwikkeling van 'n plan van aksie, is ook van groot belang (Byars en Rue, 1994: 288-291).

6.5.3 Evaluering

Evaluering van indiensopleiding moet die volgende drie punte in die beheer van indiensopleiding aanspreek:

- * Hoe effektief is die metodes wat gebruik word?
- * Word die doelwitte bereik?
- * Is die behoeftes van die lektore bevredig?

Evaluering kan gedefinieer word as: Die sistematiese insameling van beskrywende data wat nodig is om effektiewe besluite ten opsigte van die seleksie, aanbidding en die waarde van indiensopleiding, te kan maak. Evaluasie is dus 'n proses wat gegrond is op data-insameling en data-verwerking tegnieke (Bramley, 1991: 87).

Evaluering maak deel uit van die besluitnemingsproses. Dit behels die bepaling van die waarde of sukses van 'n aktiwiteit. Inligting oor 'n aktiwiteit, wat sistematiese ingesameling en bewerk word, word volgens duidelik uiteengesette doelwitte en die voorafbepaalde kriteria, beoordeel. Die opstel van duidelike kriteria en standarde waarvolgens verdienste en sukses gemeet kan word, is baie belangrik (Aspinwall, Simkins, Wilkinson en McAuley, 1992: 4-5).

Die doel van beheer is dat dit moet lei tot korrektiewe optrede.

6.5.4 Korrektiewe optrede

Korrektiewe optrede is dan ook die laaste fase in die beheerhandeling. Om beheervoorskrifte te stel, om te evalueer, is van geen waarde as daar nie regstellende of korrektiewe stappe gedoen word indien afwykings bespeur word nie. Korrektiewe optrede kan dus gesien word as daardie stappe wat geneem moet word om potensiële en werklike afwykings die hoof te bied. Met korrektiewe optrede word bedoel dat die afwykings wat voorkom so gou en so effektief moontlik reggestel moet word en sover moontlik voorkom moet word dat dieselfde afwykings in die toekoms herhaal word.

Die doel van korrektiewe optrede is dus om te sorg dat die uitvoering van die beplanning vlot verloop en indien daarvan afgewyk word, om aanpassings in die beplanning te maak. Hieruit kan afgelei word dat korrektiewe optrede op twee plekke kan geskied. Dit kan geskied by die persoon wat die opdrag uitvoer of by die rektor - die persoon wat die aanvanklike beplanning gedoen het - indien die fout daar ingesluip het. Dit beteken dat korrektiewe optrede weer tot 'n nuwe bestuurshandeling van herbeplanning, herorganisering en leiding en nuwe beheermaatreëls aanleiding kan gee.

In die uitvoering van bogenoemde stappe kan gewoonlik twee foute gemaak word. Die een fout is om korrektiewe stappe te doen wanneer dit nie nodig is nie, en die ander is om nie korrektiewe stappe te doen nie wanneer dit wel nodig is. Die finale kriteria vir korrektiewe optrede is om die juiste stappe op die aangewese tydstip te doen.

Dit is ten slotte ook belangrik om te meld dat die rektor se beplanningshandeling, sy organiseringshandeling, sy leierskapstyl en bestuurstyl, sy verhoudingstigting en ander sake in die beheerhandeling saamgetrek word. Die beheerhandeling is 'n samevatting van die rektor se hele bestuurs-handeling. Laasgenoemde beklemtoon weereens die vervlegtheid

van die verskillende bestuurstake (van der Westhuizen, 1995: 231-232).

6.6 Samevattende riglyne vir doeltreffende bestuur van indiensopleiding

Van der Westhuizen (1995: 243-245) gee samevattende riglyne vir doeltreffende bestuur van indiensopleiding en noem die belangrikste punte onder elkeen van die vier hooftake wat altyd in gedagte gehou moet word.

Beplanning

- * Word daar aan kort-, medium- en langtermynbeplanning aandag gegee?
- * Word toekomstige ontwikkelinge nou al gestruktureer?
- * Is dit wenslik dat daar 'n beleid vir die Tegniese Kollege geformuleer word waarin onder andere aandag aan sekere reëls en prosedures gegee word (gesentraliseerde beplanning)?
- * Is dit wenslik dat departemetele beleid geformuleer word in die lig van die gesentraliseerde beleid (gedesentraliseerde beplanning)?
- * Is daar voldoende meganismes vir besluitneming en medebesluitneming in die Tegniese Kollege?
- * Hoeveel en watter inligting behoort deurlopend beskikbaar te wees?
- * Is daar riglyne vir standaardbesluite?
- * Word daar ruimte gelaat vir kreatiewe besluite?

- * Is daar voldoende ruimte vir probleemoplossing op verskillende vlakke?
- * Word voorkeure bepaal en in 'n prioriteitsorde geplaas?

Organisering

- * Weet die personeel wat gedoen moet word; wie dit moet doen; Waarmee dit gedoen moet word; vir wanneer dit gedoen moet word en wat die omvang van die werk behoort te wees?
- * Word daar voldoende riglyne gegee sonder om voorskriftelik te wees?
- * Word take eweredig verdeel of word aangename take behou en onaangename take gedelegeer?
- * Word gesag en verantwoordelikheid ook opgedra aan persone wat 'n taak moet uitvoer?
- * Is dit vir almal duidelik wie die aanspreeklike persoon is?
- * Word delegering effektief genoeg gebruik as middel tot indiensopleiding?
- * Is daar nie te veel sentralisasie van take nie?
- * Pas take by persone se bekwaamheid en aanleg?
- * Is daar voldoende meganismes vir die nodige koördinering?

Leidinggewing

- * Is daar sekerheid oor die eie bestuurstyl, dit wil sê tree 'n persoon nie te outokraties, burokraties of ongeërgd op nie?

- * Word daar voldoende met kollegas gepraat en nie net oor hulle nie?
- * Is daar voldoende meganismes vir afwaartse en opwaartse inligting vloei?
- * Word erkenning gegee vir prestasies en goeie werk? (hoe word erkenning gegee?)
- * Is daar voldoende kanale vir persone om griewe bekend te maak?
- * Word daar loopbaanbeplanning met die personeel gedoen?
- * Word daar verseker dat daar 'n balans tussen mens- en taakoriëntering is?
- * Hoe toeganklik is die gesagsfigure vir die personeel?
- * Word die potensiaal van personeel behoorlik geïdentifiseer en optimaal benut?
- * Word alle personeel voldoende betrek?
- * Word opdragte altyd duidelik gestel en gemotiveer?
- * Is daar voldoende motiveringsaksies?
- * Onthou: die wyse waarop iets gesê word is dikwels belangriker as wat gesê word.

Beheeruitoefening

- * Is daar meganismes om te verseker dat planne, besluite en opdragte uitgevoer word?

- * Wie oefen beheer waar uit?
- * Word daar ruimte gelaat vir selfbeheer?
- * Is daar voldoende meganismes vir beheeruitoefening voor, tydens en nadat werk afgehandel is?
- * Is daar meganismes vir direkte en indirekte beheeruitoefening?
- * Is daar buigsaamheid in die beheermaatreëls?
- * Indien probleme ontstaan, watter korrektiewe maatreëls word gebruik?
- * Watter maatreëls bestaan daar om personeel mede-verantwoordelik te hou vir die kwaliteit van werk?
- * Is daar sekerheid oor die effektiwiteit van direkte en indirekte beheermaatreëls?
- * Is daar sekerheid oor watter aktiwiteite direkte en watter indirekte beheermaatreëls vereis?

In hoofstuk 7 sal daar 'n samevatting gegee word en ook aan sekere aanbevelings aandag gegee word.

HOOFSTUK 7

SAMEVATTING EN AANBEVELINGS

7.1 SAMEVATTING

In enige organisasie moet daar met die mens se behoeftes, ideale en emosies rekening gehou word. Die organisasie moet die mense in hulle behoefte na werksbevrediging ondersteun. Aan die ander kant moet die mense van die organisasie altyd professioneel optree sodat die belange van die organisasie bevorder sal word. Personeelontwikkeling behels die persoonlike, sowel as die professionele ontwikkeling van die mense in die organisasie. Pogings wat elke individu aanwend om homself te verbeter sowel as die pogings van die organisasie deur middel van indiensopleiding, sal alles tot personeelontwikkeling bydra. Indiensopleiding is 'n belangrike komponent van personeelontwikkeling.

Indiensopleiding is onontbeerlik vir volgehoue onderwysvernuwing en personeelontwikkeling. Formele en informele indiensopleiding sal nie net die lektore op hoogte van hulle vakke hou nie, maar sal bydra om die aansien van die hele groep te verhoog en die kwaliteit van onderwys sal dan verbeter. Informele indiensopleiding behels akademiese (vakkundige) indiensopleiding, lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding, nie-akademiese (bestuursvaardighede) indiensopleiding en professionele ontwikkeling. Bestuursopleiding is belangrik omdat dit die lektore vir bevordering sal voorberei en ook met die kompleksiteit van die Tegniese Kollege se bestuur vertrouwd sal maak. Die pogings wat elke individu aanwend om sy kwalifikasies te verbeter, kan as formele indiensopleiding beskou word.

Indiensopleiding kan deur kort kursusse wat soms net 'n enkel lesing behels, aangebied word. Dit kan kursusse behels waar 'n aantal lesings gedurende 'n kwartaal aangebied word of dit kan voltydse of deeltydse kursusse behels wat een of twee jaar kan duur. Vir

indiensopleiding om werklik suksesvol te wees en om te verseker dat almal maksimum voordeel daaruit put, is dit noodsaaklik dat die Tegniese Kollege die nodige organisasie struktuur vir indiensopleiding skep en dat 'n indiensopleidingsbeleid geformuleer word. Voortgesette navorsing op die gebied van indiensopleiding is ook belangrik sodat die Tegniese Kolleges in die land nie net op hulle self aangewys is nie. Dit word ook algemeen aanvaar dat aanbieders baie daarby sal baat as hulle een of ander vorm van opleiding sou ontvang.

Indiensopleidingsprogramme moet goed ontwerp word en dit sal beteken dat daar deeglik besin sal moet word oor wat met die indiensopleiding bereik wil word. Programme moet op realistiese doelwitte gebaseer word en hulle moet op die behoeftes van lektore konsentreer. Lektore vir wie die indiensopleiding bedoel is, moet by die beplanning van programme betrek word.

Personeel moet gemotiveer word om indiensopleiding te ondersteun. In 'n Organisasieklimaat wat kreatiwiteit en vernuwing aanmoedig sal lektore die vrymoedigheid hê om kreatief te probeer wees en hulle sal ook meer geneig wees om indiensopleiding te ondersteun. Sodra die personeel besef dat indiensopleiding en onderwysvernuwing onlosmakend is, sal die aanvraag vir indiensopleiding groei.

Beheeruitoefening sluit onder andere in dat daar evaluasie en herbeplanning gedoen sal word. Evaluasie is daardie taak wat ten doel het om sowel die verdienste as die gebreke te identifiseer. Alhoewel evaluasie van indiensopleiding tydrowend en duur is, moet dit nogtans gedoen word. Die logiese uitvloeisel van evaluasie is herbeplanning. Om te evalueer is van geen waarde as daar nie regstellende stappe gedoen word nie. Regstellende stappe of korrektiewe optrede is daardie stappe wat geneem moet word om enige afwykings reg te stel.

In hoofstuk 4 is die vraelyste ontleed en die resultate word kortliks onder opgesom.

Indiensopleiding

Al die rektore wat vraelyste voltooi het, besef dat daar 'n behoefte vir indiensopleiding aan Tegniese Kolleges is. Hopelik sal almal dit binnekort implementeer.

Die meerderheid (90%) van die lektore het aangedui dat hulle 'n behoefte aan indiensopleiding het. Baie van die lektore het nog geen vorm van indiensopleiding gehad nie.

Lektore is om verskeie redes taamlik negatief teenoor indiensopleiding. Hulle kla dat dit normaalweg op 'n sporadiese basis plaasvind en dat dit meestal irrelevante inligting is waarna hulle vir ure moet sit en luister. Verdere klagtes is dat hulle behoefte meestal onbeantwoord bly, omdat hulle nooit by die besluit oor wat aangebied moet word, betrek was nie. Nog 'n klagte is dat dit op 'n onprofessionele wyse gedoen word (Orlich, 1989 : 268-270).

Die personeel van 'n Tegniese Kollege moet by die beplanning van indiensopleiding betrek word. Hulle is die mense wat die indiensopleidig gaan ontvang en sal verwag dat hulle behoeftes bevredig word. Hierdie bron van inligting en waardevolle insette kan net eenvoudig nie geïgnoreer word nie (Jones, 1990 : 8-10).

Dit word aanbeveel dat alle Tegniese Kolleges 'n indiensopleidingsbeleid vir hulleself formuleer en 'n permanente indiensopleidingsprogram by die Tegniese Kollege instel. Om die negatiewe houding wat mense teenoor indiensopleiding het, die hoof te bied, moet indiensopleiding op 'n professionele manier aangebied word.

Akademiese (vakkundige) indiensopleiding

Al die rektore is ten gunste van akademiese indiensopleiding en hulle dink dat dit verpligtend gemaak moet word. Daar word op die

dink dat dit verpligtend gemaak moet word. Daar word op die oomblik slegs by 43.7% van die Tegniese Kolleges wel akademiese indiensopleiding verskaf.

Rektore het aanbeveel dat akademiese indiensopleiding verpligtend moet wees en dat dit in oorleg met die industrieë gedoen moet word. Vakkomitees, waar probleme bespreek kan word, moet vir elke vak gestig word. Oriënteringskursusse vir nuwe lektore is ook as 'n vereiste aangedui. 'n Goed toegeruste bronesentrum is belangrik sodat lektore toegang tot navorsingsmateriaal het.

Lektore het indiensopleiding in rekenaartegnologie, praktiese opleiding in hulle verskillende ambagte en opleiding om met multikulturele groepe te werk, as behoeftes geïdentifiseer. Hulle het ook aangedui dat akademiese indiensopleiding hulle sal help om vakke op 'n hoër vlak te kan aanbied. Lektore wil graag hul kwalifikasies verbeter en is ten gunste daarvan om dit deur selfstudie te doen. Daar moet dus vir hulle die geleentheid geskep word om dit te kan doen.

Lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding

87.5% van die rektore is ten gunste van lesaanbieding (onderrig) indiensopleiding, maar daar word slegs by 18.7% van die Tegniese Kolleges op die oomblik sulke indiensopleiding verskaf.

Rektore het die volgende aanbevelings gemaak:

- * Daar is lektore wat nie 'n onderwysdiploma het nie. Daar moet voorsiening gemaak word daarvoor, sodat hulle 'n onderwysdiploma kan bekom.
- * Lektore moet aan die eise van 'n multikulturele studentekorps, ten opsigte van klasaanbieding, kan voldoen. Hiervoor is indiensopleiding in die hantering van sulke groepe, noodsaaklik.

Lektore het opleiding in die volgende aspekte van lesaanbieding as belangrik geïdentifiseer:

- * Beplanning van 'n les.
- * Gebruik van hulpmiddels.
- * Baie van die kursusse sal in die toekoms op 'n modulêre basis aangebied word. Vir sekere lektore is dit 'n onbekende begrip en hulle het opleiding hierin nodig.
- * Klasbesoek deur senior personeel moet as deel van die Tegniese Kollege se indiensopleiding aangewend word.

Nie-akademiese (bestuursvaardighede) indiensopleiding

Al die rektore het aangedui dat daar 'n behoefte aan nie-akademiese indiensopleiding is. Daar word egter net by 37.5% van die Tegniese Kolleges wel nie-akademiese indiensopleiding verskaf.

Rektore wil hê dat bestuursvaardighede meer aandag moet kry. Menseverhoudings moet ontwikkel word. Deelnemende besluitneming moet aangemoedig word en indiens-opleiding in konflikhantering moet verskaf word.

Lektore beseft dat bestuursvaardighede belangrik is en dat dit hulle sal help as hulle bevordering sou kry. Hulle pligte as lektore, vakhoofde of senior lektore moet duidelik uiteengesit wees. Waar daar probleme ontstaan in die uitvoering van hul pligte, moet hulle op die hulp en ondersteuning van kollegas kan staatmaak. Lektore het ook aangedui dat daar meer aandag aan klaskamerbestuur gegee moet word. Loopbaanontwikkeling is ook 'n area wat nie genoeg aandag kry nie. Kommunikasievaardighede en konflikhantering is belangrik en meeste lektore sal indiensopleiding in hierdie aspekte verwelkom.

Professionele ontwikkeling

Slegs by 56.3% van die Tegniese Kolleges word daar aan professionele ontwikkeling aandag geskenk. Hier het rektore aangedui dat die volgende aspekte belangrik is:

- * Motivering en ondersteuning van personeel.
- * Menseverhoudings.
- * Beter kommunikasie.
- * Konflikhantering.

Die lektore het aangedui dat professionele ontwikkeling noodsaaklik is en gee die volgende redes:

- * Dit sal personeelverhoudings verbeter.
- * Dit sal die aansien van die Tegniese Kollege verbeter as almal daarop ingestel is om altyd professionel op te tree.
- * Personeel sal altyd in belang van die Tegniese Kollege optree.
- * Personeel sal trots wees om deel van so 'n groep te wees.

Hulle wil daarom indiensopleiding in die volgende hê:

- * Ontwikkeling van menseverhoudings.
- * Kommunikasievaardighede.
- * Lojaliteit.
- * Motivering.

- * Samewerking en interaksie tussen departemente.

'n Gevalle studie is gedoen met 'n eksperimentele groep van 24 respondente en 'n kontrole groep van 24 respondente. Die respondente van die twee groepe het almal voortoets vraelyste ingevul. Daar is toe 'n werksessie vir slegs die eksperimentele groep aangebied. Daarna het die respondente van die twee groepe die natoets vraelyste ingevul.

Die doel van die gevalle studie was om te ondersoek of daar 'n verskil in die tellings van die voor- en natoets van die eksperimentele groep sal wees.

Die statistiese analise van die data het getoon dat daar 'n statistiese beduidende verskil in die twee tellings van die eksperimentele groep was. Die eksperimentele groep was dus baie meer positief teenoor die aspekte van effektiewe spanwerk na die werksessie.

Van der Westhuizen (1995: 243-245) gee samevattende riglyne vir doeltreffende bestuur van indiensopleiding en noem die belangrikste punte onder elkeen van die vier hooftake wat altyd in gedagte gehou moet word.

Beplanning

- * Word daar aan kort-, medium- en langtermynbeplanning aandag gegee?
- * Word toekomstige ontwikkelinge nou al gestruktureer?
- * Is dit wenslik dat daar 'n beleid vir die Tegniese Kollege geformuleer word waarin onder andere aandag aan sekere reëls en prosedures gegee word (gesentraliseerde beplanning)?
- * Is dit wenslik dat departemetele beleid geformuleer word in die

lig van die gesentraliseerde beleid (gedesentraliseerde beplanning)?

- * Is daar voldoende meganismes vir besluitneming en medebesluitneming in die Tegniese Kollege?
- * Hoeveel en watter inligting behoort deurlopend beskikbaar te wees?
- * Is daar riglyne vir standaardbesluite?
- * Word daar ruimte gelaat vir kreatiewe besluite?
- * Is daar voldoende ruimte vir probleemoplossing op verskillende vlakke?
- * Word voorkeure bepaal en in 'n prioriteitsorde geplaas?

Organisering

- * Weet die personeel wat gedoen moet word; wie dit moet doen; Waarmee dit gedoen moet word; vir wanneer dit gedoen moet word en wat die omvang van die werk behoort te wees?
- * Word daar voldoende riglyne gegee sonder om voorskriftelik te wees?
- * Word take eweredig verdeel of word aangename take behou en onaangename take gedelegeer?
- * Word gesag en verantwoordelikheid ook opgedra aan persone wat 'n taak moet uitvoer?
- * Is dit vir almal duidelik wie die aanspreeklike persoon is?

- * Word delegering effektief genoeg gebruik as middel tot indiensopleiding?
- * Is daar nie te veel sentralisasie van take nie?
- * Pas take by persone se bekwaamheid en aanleg?
- * Is daar voldoende meganismes vir die nodige koördinerings?

Leidinggewing

- * Is daar sekerheid oor die eie bestuurstyl, dit wil sê tree 'n persoon nie te outokraties, burokraties of ongeërgd op nie?
- * Word daar voldoende met kollegas gepraat en nie net oor hulle nie?
- * Is daar voldoende meganismes vir afwaartse en opwaartse inligting vloei?
- * Word erkenning gegee vir prestasies en goeie werk? (hoe word erkenning gegee?)
- * Is daar voldoende kanale vir persone om griewe bekend te maak?
- * Word daar loopbaanbeplanning met die personeel gedoen?
- * Word daar verseker dat daar 'n balans tussen mens- en taakoriëntering is?
- * Hoe toeganklik is die gesagsfigure vir die personeel?
- * Word die potensiaal van personeel behoorlik geïdentifiseer en optimaal benut?

- * Word alle personeel voldoende betrek?
- * Word opdragte altyd duidelik gestel en gemotiveer?
- * Is daar voldoende motiveringsaksies?
- * Onthou: die wyse waarop iets gesê word is dikwels belangriker as wat gesê word.

Beheeruitoefening

- * Is daar meganismes om te verseker dat planne, besluite en opdragte uitgevoer word?
- * Wie oefen beheer waar uit?
- * Word daar ruimte gelaat vir selfbeheer?
- * Is daar voldoende meganismes vir beheeruitoefening voor, tydens en nadat werk afgehandel is?
- * Is daar meganismes vir direkte en indirekte beheeruitoefening?
- * Is daar buigzaamheid in die beheermaatreëls?
- * Indien probleme ontstaan, watter korrektiewe maatreëls word gebruik?
- * Watter maatreëls bestaan daar om personeel mede-verantwoordelik te hou vir die kwaliteit van werk?
- * Is daar sekerheid oor die effektiwiteit van direkte en indirekte beheermaatreëls?
- * Is daar sekerheid oor watter aktiwiteite direkte en watter indirekte beheermaatreëls vereis?

7.2 AANBEVELINGS

Hierdie studie het duidelik gewys dat daar 'n groot behoefte aan indiensopleiding by Tegniese Kolleges bestaan. Daar is twee belangrike vereistes wat nagekom sal moet word om indiensopleiding 'n werklikheid te maak. Die eerste vereiste is dat indiensopleiding op 'n gereelde basis verskaf moet word en in die tweede plek sal indiensopleiding op die behoeftes van die lektore moet konsentreer.

Indiensopleiding moet op 'n gereelde basis verskaf word. Die bestuur moet 'n vasgestelde tyd vir indiensopleiding bepaal en daarby hou. Hierdie tyd moet so gekies word, sodat dit vir al die lektore moontlik sal wees om die indiensopleiding by te woon. In die meerderheid Tegniese Kolleges is daar vier periodes van 1½ uur elk per dag. Dit word aanbeveel dat indiensopleiding in die plek van die eerste periode van elke woensdag aangebied word. Dit sal beteken dat al die periodes met 1½ uur aangeskuif moet word en dat die Tegniese Kollege op woensdae later sal uitkom. Op die manier sal daar dan 'n begin gemaak word ten opsigte van indiensopleiding.

Hierdie aanbeveling mag dalk nie by alle Tegniese Kolleges prakties moontlik wees nie. Die feit is egter dat daar daadwerklik aan 'n oplossing gewerk moet word, sodat indiensopleiding aan die personeel verskaf kan word.

Indiensopleiding moet op die behoeftes van die lektore konsentreer. Die enigste manier om te verseker dat dit wel gedoen word is om 'n behoeftebepaling onder lektore te doen en hulle dan by die beplanning en ontwerp van indiensopleidingsprogramme te betrek.

Die lektore is die beste bron van inligting as dit by 'n behoeftebepaling ten opsigte van indiensopleiding kom. Dit is in elk geval hulle aan wie indiensopleiding verskaf gaan word en dit is hulle

behoefte wat bevredig moet word. Die persone wat die programme gaan aanbied, mag dit nooit uit die oog verloor nie. Spesiale aandag moet ook aan oriëntering vir die beginner of die nuwe personeel gegee word. Dit is nie net die beginner lektor wat oriëntering nodig het nie. Enige persoon wat by 'n nuwe werk begin sal ook 'n behoefte aan oriëntering hê.

Lektore moet by die beplanning en ontwerp van indiensopleidingsprogramme betrek word. Dit sal hulle in die eerste plek laat voel dat hulle deel is van die indiensopleiding en hulle sal dus meer geneig wees om dit te ondersteun. Verder sal dit verseker dat die indiensopleiding relevant is en dat dit 'n werklike bydrae tot hulle ontwikkeling sal hê. Die finale ontwerp en aanbieding moet deur opgeleide aanbieders gedoen word.

Aanhangsel A Vraelys (Rektor)

Geagte Kollega

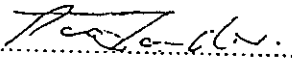
Hierdie vraelys is daarop gemik om die behoefte aan indiensopleiding by Tegniese Kolleges te bepaal. Ek sal dit waardeer indien u dit sal voltooi en saam met die ander aan my terugstuur. Die vraelys word anoniem ingevul en behoort nie baie van u tyd in beslag te neem nie. U samewerking sal hoog op prys gestel word.

Daar word onderskeid tussen vier tipes van indiensopleiding getref en elkeen word by die betrokke onderafdeling gedefinieer.

Die verskillende tipes is:

- (a) Akademiese indiensopleiding (vakinhoud).
- (b) Lesaanbiedingsopleiding.
- (c) Nie-akademiese indiensopleiding (bestuursvaardighede).
- (d) Professionele ontwikkeling.

By voorbaat baie dankie.


.....
PIETER VAN TONDER

INDIENSOPLEIDING: Enige beplande program van leerleenthede vir personeel aan opvoedkundige inrigtings om hulle beter toe te rus vir hulle huidige werksaamhede, asook vir bevorderingsposte.

- 1 Dink u daar bestaan 'n behoefte aan indiensopleiding by tegniese kolleges?
- | JA | NEE |
|----|-----|
| | |

AKADEMIESE INDIENSOPLEIDING: Indiensopleiding wat op 'n spesifieke vak van toepassing is en oor die inhoud en aanbieding van die vak handel.

2. Is daar op die oomblik enige akademiese indiensopleiding by u kollege beskikbaar?
- | JA | NEE |
|----|-----|
| | |

3. Bestaan daar enige behoefte aan akademiese indiensopleiding by u kollege?
- | JA | NEE |
|----|-----|
| | |

4. Sou u bereid wees om sulke indiensopleidingsprogramme by u kollege te implementeer?
- | JA | NEE |
|----|-----|
| | |

5. Het u enige aanbevelings betreffende akademiese indiensopleiding?
-
-

LESAANBIEDINGSOPLEIDING: Indiensopleiding wat daarop gemik is om personeel met die aanbieding van hul vak/vakke te help.

6. Is daar huidiglik enige lesaanbiedingsopleiding by u kollege beskikbaar?
- | JA | NEE |
|----|-----|
| | |

7. Is daar na u mening 'n behoefte aan indiensopleiding in lesaanbieding?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

8. Beskou u klasbesoek as indiensopleiding?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

9. Het u enige aanbevelings in verband met opleiding in lesaanbieding?

.....

.....

NIE-AKADEMIËSE INDIENSOPLEIDING: Indiensopleiding in bestuursvaardighede. Vaardighede wat vir personeel van nut sal wees indien hulle bevordering sou kry.

10. Is daar huidiglik enige nie-akademiese indiensopleiding by u kollege beskikbaar?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

11. Dink u daar bestaan 'n behoefte aan sodanige opleiding by u kollege?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

12. Op watter aspekte behoort daar na u mening gekonsentreer te word?

.....

.....

PROFESSIONELE ONTWIKKELING: Enige beplande, volgehoue proses wat ontwerp is om persoonlike en professionele groei van personeel binne die konteks van 'n ondersteunende organisasieklimaat te bevorder sodat daar harmonie tussen die individu en die organisasie se belange kan heers.

13. Beskou u professionele ontwikkeling as belangrik?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

14. Watter aspekte van Professionele ontwikkeling behoort volgens u die meeste aandag te geniet?

.....
.....

15. Is daar op die oomblik enige professionele ontwikkelingsprogramme by u kollege beskikbaar?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

16. Het u enige aanbevelings ten opsigte van professionele ontwikkeling?

.....
.....

Dankie vir u vriendelike samewerking

Aanhangsel B

Vraelys

(Lektor)

Geagte Kollega

Hierdie vraelys is daarop gemik om die behoefte aan indiensopleiding by Tegniese Kolleges te bepaal. Ek sal dit waardeer indien u dit sal voltooi en by u prinsipaal inhandig.

Die vraelys word anoniem ingevul en behoort nie baie van u tyd in beslag te neem nie. U samewerking sal werklik hoog op prys gestel word.

Daar word onderskeid tussen vier tipes van indiensopleiding getref en elkeen word by die betrokke onderafdeling gedefinieer.

Die verskillende tipes is:

- (a) Akademiese indiensopleiding (vakinhoud).
- (b) Lesaanbiedingsopleiding.
- (c) Nie-akademiese indiensopleiding (bestuursvaardighede).
- (d) Professionele ontwikkeling

By voorbaat baie dankie.


PIETER VAN TONDER

ALGEMEEN

INDIENSOPLEIDING: Enige beplande program van leergeleenthede vir personeel aan opvoedkundige inrigtings om hulle beter toe te rus vir hulle huidige werksaamhede, asook vir bevorderingsposte.

Jare Maande

1. Hoe lank is u al 'n lektor?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

Jare Maande

2. Hoe lank is u al in diens by u huidige kollege?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

3. Aan watter afdeling is u verbonde?

.....

4. Watter vak/vakke doseer u?

.....

JA NEE

5. Het u al enige vorm van indiensopleiding ontvang?

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

6. Indien u *Ja* geantwoord het op vraag 5:

6.1 Waarin het u al indiensopleiding ontvang?

.....

6.2 By watter van bogenoemde het u baat gevind?

.....

7. Wat is u algemene mening aangaande indiensopleiding?

.....

8. Indien u in 'n beheerpos is, sou u indiensopleiding aan u personeel wou verskaf?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

AKADEMIESE INDIENSOPLEIDING: Indiensopleiding wat op 'n spesifieke vak van toepassing is en oor die inhoud en aanbieding van die vak handel.

9. Het u al enige indiensopleiding in u vak/vakke ontvang?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

10. Beskou u selfstudie en u eie pogings om tred te hou met ontwikkeling as indiensopleiding?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

11. Het u 'n persoonlike behoefte aan indiensopleiding?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

12. Dink u daar bestaan 'n algemene behoefte aan indiensopleiding in u vak/vakke?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

13. Indien u *Ja* op vraag 12 geantwoord het, watter aspekte van u vak/vakke behoort aandag te geniet?

.....

14. Het u enige verdere aanbevelings ten opsigte van u antwoord op vraag 13?

.....

15. Dink u dat u enige baat by bogenoemde indiensopleiding sal vind?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

15.1. Indien wel, hoe sal dit u help?

.....

15.2. Indien nie, wat stel u voor?

.....

16. Dink u dat u studente bevoordeel sal word deur die indiensopleiding wat u ontvang?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

16.1. Indien wel, hoe sal hulle daarby baat?

.....

LESAANBIEDINGSOPLEIDING: Indiensopleiding wat daarop gemik is om personeel met die aanbieding van hul vak/vakke te help.

17. Het u al enige indiensopleiding (of hulp) rakende lesaanbieding ontvang?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

18. Beskou u 'n bespreking en enige aanbevelings na u klasbesoek as indiensopleiding?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

19. Dink u daar bestaan 'n algemene behoefte aan opleiding in lesaanbieding?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

20. Het u persoonlik 'n behoefte aan indiensopleiding in lesaanbieding?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

21. Watter aspekte in die totale spektrum van lesaanbieding behoort na u mening aandag te geniet?

.....

22. Het u enige aanbevelings ten opsigte van u antwoord op vraag 21?

.....

NIE-AKADEEMIESE INDIENSOPLEIDING: Indiensopleiding in bestuursvaardighede. Vaardighede wat vir personeel van nut sou wees indien hulle bevordering sou kry.

23. Het u al enige indiensopleiding in bestuursvaardighede ontvang?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

24. Het u 'n behoefte aan indiensopleiding ten opsigte van bestuursvaardighede?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

25. Watter aspekte behoort volgens u in so 'n indiensopleidingsprogram aandag te geniet?

.....

26. Het u enige ander aanbevelings ten opsigte van u antwoord op vraag 25?

.....

27. Beskou u deelname aan buitemuurse aktiwiteite soos die reël van funksies of die bestuur van 'n sportspan as indiensopleiding in bestuursvaardighede?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

28. Beskou u die algemene bestuur van u klaskamer as 'n oefening in bestuursvaardighede?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

29. Sal u enige voordeel trek uit indiensopleiding in bestuursvaardighede?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

29.1 Indien wel, hoe sal dit u help?

.....

30. Dink u dat dit tot u studente se voordeel sal wees indien u goeie bestuursvernuif aan die dag lê?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

30.1 Indiel wel, hoe sal dit hulle help?

.....

PROFESSIONELE ONTWIKKELING: Enige beplande, volgehoue proses wat ontwerp is om persoonlike-en professionele groei van personeel binne die konteks van 'n ondersteunende organisasieklimaat te bevorder sodat daar harmonie tussen die individu en die organisasie se belange kan heers.

31. Beskou u professionele ontwikkeling as indiensopleiding?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

32. Wat is u algemene opinie ten opsigte van professionele ontwikkeling?

.....

33. Het u al enige professionele ontwikkelingseminare bygewoon?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

34. Het u enige behoefte aan professionele ontwikkelingsprogramme?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

35. Wat beskou u as belangrike aspekte wat in sodanige programme tuishoort?

.....

36. Het u enige ander aanbevelings ten opsigte van u antwoord op vraag 35?

.....

37. Beskou u die pogings wat u aanwend om goeie verhoudings met u kollegas te handhaaf as 'n oefening in professionele ontwikkeling?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

38. Beskou u interaksie met personeel op sosiale gebied as professionele ontwikkeling?

| JA | NEE |
|----|-----|
| | |

Aanhangsel C

SPANWERK AS 'n ASPEK VAN ONDERWYSBESTUUR (VRAELYS A)

Tegniese kolleges of soos baie nou verkies om benoem te word, kolleges, is tans onder groot druk om te herstruktureer. Uit hierdie druk om te herstruktureer is daar binne die kolleges 'n sterk beweging om spanne aan te wend om dit aan te spreek. U word dus nou versoek om u eie opinie te gee oor spanwerk. Hou die konteks waarbinne u werk, naamlik u kollege, in gedagte.

- * Moenie u naam verskaf nie.
- * Wees absoluut eerlik - dit moet u eie opinie wees en nie wat u dink ons wil hê nie.
- * Beantwoord asseblief alle vrae.

AFDELING A

Omkring die korrekte syfer/kode of vul die korrekte syfers in

VOORBEELD

Aantal mans op die personeel

0 - 5-----

6 - 10-----

Meer as 10-----

| |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |

1. U geslag

Manlik-----

Vroulik-----

| |
|---|
| 1 |
| 2 |

2. U ouderdom (In voltooide jare, bv. 43

| | |
|---|---|
| 4 | 3 |
|---|---|

)-----

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

3. U huidige posvlak

Lektor-----

Senior lektor-----

Departementshoof-----

Vise-rector-----

Rektor-----

| |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |
| 4 |
| 5 |

4. Jare onderryservaring aan 'n kollege (in voltooide jare) bv. 7 jaar

| | |
|---|---|
| 0 | 7 |
|---|---|

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

5. U hoogste onderryskwalifikasie

M-----

M + 1-----

M + 2-----

M + 3-----

M + 4-----

Meer as M + 4-----

| |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |
| 4 |
| 5 |
| 6 |

AFDELING B

OMKRING DIE SYFER WAT U MENING DIE BESTE VERTEENWOORDIG

VOORBEELD

Hoe belangrik is die volgende aspekte van spanwerk vir u?

Om te sorg dat elke spanlid die nodige erkenning kry:

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

Hoe belangrik is die volgende aspekte van spanwerk vir u?

1. Die stel van duidelike doelwitte vir 'n span:

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

2. Om in te gryp as die proses binne 'n span op chaos afstuur?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

3. Dat alle spanlede mekaar as toegewyd tot die taak moet sien?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

* Hoe belangrik is die volgende aspekte van spanwerk vir u?

4. Om die leierskap binne 'n span te roteer?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

5. Om volledig aan die kollegebestuur verslag oor 'n span se werksaamhede te gee?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

6. Om spanlede te motiveer deur hulle prestasies te evalueer?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

7. Om 'n gedragskode vir 'n span te ontwikkel?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

8. Om 'n spanleier aan te moedig om spanlede te monitor?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

9. Om kultureel sensitief te wees wanneer terugvoering gegee word?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

10. Om spanlede aan te moedig om hulle eie leier te kies?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

11. Om deur middel van tussentydse verslae te verseker dat 'n span nog sy doelwit nastreef?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

12. Om selfevaluering binne 'n span aan te moedig?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

13. Om binne 'n span konsensus oor doelwitte te verkry?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

Hoe belangrik is die volgende aspekte van spanwerk vir u?

14. Om die kollegebestuur by die monitering van 'n span se werksaamhede te betrek?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

15. Om individualiteit binne 'n span toe te laat?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

16. Om hulp aan onervare lede van 'n span te verleen?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

17. Om verslag oor 'n span se plan van aksie te doen?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

18. 'n Span as geheel te vergoed eerder as individuele lede?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

19. Dat die doelwitte wat vir 'n span gestel word, mensgerig moet wees?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

20. Om spanlede aan te moedig om te sorg dat hulle kennis van ander lede se verantwoordelikhede moet inwin?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

21. Om gereeld terugvoering te gee oor die vordering van 'n span se werksaamhede?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

22. Om ter wille van konsensus binne 'n span, van jou besondere oplossing, af te sien?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

23. Om binne 'n verslag klem te lê op die verskillende mense binne die span?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

Hoe belangrik is die volgende aspekte van spanwerk vir u?

24. Wanneer prestasietoekennings vir goeie spanwerk gedoen word, om te sorg dat die kollegebestuur betrek word?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

25. Dat die doelwitte wat vir 'n span gestel word, taakgerig moet wees?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

26. Om spanlede objektief te moniteer?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

27. Om spanlede aan te moedig om openlik oor elkeen se bydraes kommentaar te lewer?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

28. Dat besluitneming deur middel van konsensus in 'n span aangemoedig word?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

29. Om in 'n verslag klem op die take van elke spanlid te lê?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

30. Om spanlede aan te moedig om aan mekaar erkenning vir goeie insette, te gee?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

Aanhangsel D

SPANWERK AS 'n ASPEK VAN ONDERWYSBESTUUR (VRAELYS B)

Tegniese kolleges of soos baie nou verkies om benoem te word, kolleges, is tans onder groot druk om te herstruktureer. Uit hierdie druk om te herstruktureer is daar binne die kolleges 'n sterk beweging om spanne aan te wend om dit aan te spreek. U word dus nou versoek om u eie opinie te gee oor spanwerk. Hou die konteks waarbinne u werk, naamlik u kollege, in gedagte.

- * Moenie u naam verskaf nie.
- * Wees absoluut eerlik - dit moet u eie opinie wees en nie wat u dink ons wil hê nie.
- * Beantwoord asseblief alle vrae.

AFDELING A

Omkring die korrekte syfer/kode of vul die korrekte syfers in

VOORBEELD

Aantal mans op die personeel

0 - 5-----

6 - 10-----

Meer as 10-----

| |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |

1. U geslag

Manlik-----

Vroulik-----

| |
|---|
| 1 |
| 2 |

2. U ouderdom (In voltooide jare, bv. 43

| | |
|---|---|
| 4 | 3 |
|---|---|

)-----

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

3. U huidige posvlak

Lektor-----

Senior lektor-----

Departementshoof-----

Vise-rector-----

Rektor-----

| |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |
| 4 |
| 5 |

4. Jare onderwyservaring aan 'n kollege (in voltooide jare) bv. 7 jaar

| | |
|---|---|
| 0 | 7 |
|---|---|

| | |
|--|--|
| | |
|--|--|

5. U hoogste onderwyskwalifikasie

M-----

M + 1-----

M + 2-----

M + 3-----

M + 4-----

Meer as M + 4-----

| |
|---|
| 1 |
| 2 |
| 3 |
| 4 |
| 5 |
| 6 |

AFDELING B

OMKRING DIE SYFER WAT U MENING DIE BESTE VERTEENWOORDIG

VOORBEELD

Hoe belangrik is die volgende aspekte van spanwerk vir u?

Om te sorg dat elke spanlid die nodige erkenning kry:

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

Hoe belangrik is die volgende aspekte van spanwerk vir u?

1. Dat die doelwitte wat vir 'n span gestel word, taakgerig moet wees?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

2. Om spanlede objektief te moniteer?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

3. Om spanlede aan te moedig om openlik oor elkeen se bydraes kommentaar te lewer?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

4. Dat besluitneming deur middel van konsensus in 'n span aangemoedig word?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

Hoe belangrik is die volgende aspekte van spanwerk vir u?

5. Om in 'n verslag klem op die take van elke spanlid te lê?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

6. Om spanlede aan te moedig om aan mekaar erkenning vir goeie insette, te gee?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

7. Om binne 'n span konsensus oor doelwitte te verkry?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

8. Om die kollegebestuur by die monitering van 'n span se werksaamhede te betrek?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

9. Om individualiteit binne 'n span toe te laat?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

10. Om hulp aan onervare lede van 'n span te verleen?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

11. Om verslag oor 'n span se plan van aksie te doen?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

12. 'n Span as geheel te vergoed eerder as individuele lede?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

13. Dat die doelwitte wat vir 'n span gestel word, mensgerig moet wees?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

14. Om spanlede aan te moedig om te sorg dat hulle kennis van ander lede se verantwoordelikhede moet inwin?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

Hoe belangrik is die volgende aspekte van spanwerk vir u?

15. Om gereeld terugvoering te gee oor die vordering van 'n span se werksaamhede?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

16. Om ter wille van konsensus binne 'n span, van jou besondere oplossing, af te sien?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

17. Om binne 'n verslag klem te lê op die verskillende mense binne die span?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

18. Wanneer prestasietoekennings vir goeie spanwerk gedoen word, om te sorg dat die kollegebestuur betrek word?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

19. Om 'n gedragskode vir 'n span te ontwikkel?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

20. Om 'n spanleier aan te moedig om spanlede te monitor?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

21. Om kultureel sensitief te wees wanneer terugvoering gegee word?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

22. Om spanlede aan te moedig om hulle eie leier te kies?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

23. Om deur middel van tussentydse verslae te verseker dat 'n span nog sy doelwit nastreef?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

Hoe belangrik is die volgende aspekte van spanwerk vir u?

24. Om selfevaluering binne 'n span aan te moedig?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

25. Die stel van duidelike doelwitte vir 'n span:

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

26. Om in te gryp as die proses binne 'n span op chaos afstuur?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

27. Dat alle spanlede mekaar as toegewyd tot die taak moet sien?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

28. Om die leierskap binne 'n span te roteer?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

29. Om volledig aan die kollegebestuur verslag oor 'n span se werksaamhede te gee?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

30. Om spanlede te motiveer deur hulle prestasies te evalueer?

Nie belangrik

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

Baie belangrik

BRONNELYS

Aspinwall, K., Simkins, T., Wilkinson, J.F. en McAuley, M. J. 1992. Managing evaluation in education. London : Routledge.


Avenant, P.J. 1980. Riglyne vir suksesvolle onderwys. Pretoria: Butterworth.


Aylward, D. 1992. Planning a staff development policy. In: British Journal of In-service education, 18(3) p. 144-152.


Bagwandeem, D.R. en Louw, W.J. 1993. In-service education and training for teachers. Pretoria: J.L. van Schaik.

Baldwin, D.A. en Migneault, R.L. 1996. Humanistic management by teamwork. Colorado: Libraries Unlimited.

Basson, C.J.J. 1995. Organisasieleer. In: Van der Westhuizen, P.C. (Red.). Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria: Haum Tersiêr.

 Bolam, R. 1986^(a). Conceptualising inservice. In: Hopkins, D. (Ed.). Inservice training and educational development: An international survey. London: Croom Helm.

 Bolam, R. 1986^(b). The role and training of teacher trainers. In: Hopkins, D. (ed.). Inservice training and educational development: An international survey. London: Croom Helm.

 Bramley, p. 1991. Evaluating training effectiveness. New York : McGraw-Hill.

Byars, L.L. en Rue, L.W. 1994. Human resource management. Boston: Richard d. Irwin.

Calitz, C.P. 1990. Indiensopleiding van onderwysers met die oog op hulle loopbaan en professionele ontwikkeling. In: South African Journal Of Education, 10(4) p. 291-295.

Cave, E. en Wilkinson, C. (Ed.). 1990. Local management of schools. London : Routledge.

Cawood, J., Strydom, A.H. en van Loggereberg, N.T. 1983. Doeltreffende Onderwys. Johannesburg: Nasou.

Conradie, P.J. en du Plessis, P.G. 1980. Van onderrighulpmiddel tot sisteemonderrig. Durban: Butterworth.

Creative problem solving institute. 1991. Achieving results through creative thought and action. Buffalo, New York.

Creth, S. D. 1986. Effective on-the-job training. Chicago : American Library Association.

Dean. J. 1991. Professional development in school. Philadelphia: Open University Press.

De Wet, P.R. 1980. Inleiding tot onderwysbestuur. Johannesburg : Lex Patria.

Dillon-Peterson, B. (Ed.). 1981. Staff development/ Organisation development. Washington: ASCD.

Duke, L.D. en Corno, L. 1981. Evaluating staff development. In: Dillon- Peterson, B. (Ed.). Staff development/Organisation development. Washington: ASCD.

Duminy, P.A. en Söhnge, W.F. 1981. Didaktiek :Teorie en praktyk. Kaapstad : Longman Penguin.

Fullan, M. en Hargreaves, A. (Ed.). 1992. Teacher development and educational change. London: The Falmer Press.

Gay, L.R. 1992. Educational research : Competencies for analysis and application. New York : Macmillan.

Grabowski, S. M. 1981. Preparing educators of adults. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Gerber, P.D. , Nel, P.S. en Van Dyk, P.S. 1995. Menslikehulpbronbestuur. Halfweghuis : Southern.

Hannagan, T. 1995. Management : Concepts and practice. London: Pitman Publishers.

Harris, B. M. 1989. In-service education for staff development. Boston: Allyn And Bacon.

Harris, B. M. en Besset, W. 1989. In-service education. New Jersey: Prentice-hall.

Henderson. E. S. en Perry, G. W. 1981. Change and development in schools. New York : Mc Graw-Hill.

Henderson, R. I. 1984. Practical guide to performance appraisal. Virginia : Reston.

Hentschel, D. 1990. Staff development for continuing education staff. In : Adult learning, 1 (7) p. 11-14.

Hodgetts, R. M. 1990. Management : Theory, process and practice. New York : Harcourt Brace Jovanovich.

Hybels, S. en Weaver, R. L. 1992. Communicating effectively. New York : McGraw-Hill.

Jones, E. V. en Lowe, J. 1990. Changing teacher behavior: effective staff development. In: *Adult Learning*, 1(7) p. 8-10.

Jenks, V. O. 1990. *Human relations in organizations*. New York : Harper & Row.

Kaufman, R. en Zahn, D. 1993. *Quality management plus : The continuous improvement of education*. California : Carwin Press.

Kimbrough, R. B. en Burkett, C. W. 1990. *The Principalship : Concepts and practice*. New Jersey : Prentice Hall.

London, M. 1985. *Developing managers*. London: Jossey-Bass.

Main, A. 1985. *Educational staff development*. Australia: Croom Helm.

Miller, D. S. en Catt, S. E. 1989. *Human relations : A contemporary approach*. Boston : Irwin.

Morant, R. W. 1981. *In-service education within the school*. London: George, Allen and Urwin.

Mullins, L. J. 1991. *Management and organisational behaviour*. London: Pitman.

Newby, T. 1992. *Training evaluation handbook*. London : Gower.

Norman, E.W. en Fraenkel, J.R. 1991. *Educational research : a guide to the process*. New York : McGraw- Hill.

Orlich, D. C. 1989. *Staff development. Enhancing human potential*. London: Allyn and bacon.

Pretorius, L. A. , Swanepoel, F. A. en Visser, G. M. 1986 . *'n Inleiding tot bestuur*. Lambertsbaai: Lambertsbaai drukkers.

Reece, B. L. en Brandt, R. 1990. *Effective human relations in organizations*. Boston : Houghton Mifflin company.

Richardson, M. D., Short, P. M. en Prickett, R. L. 1993. *School principals and change*. New York : Garland.

Roth, R. A. 1980. *Individualizing staff development programs for competency development*. Boston: University Press Of America.

Smit, P. M. J. 1990. *Praktiese wenke vir personeelontwikkeling*. In: *Unie*, 87(3) p. 40-42.

Steyn, P.J.N., Badenhorst, D.C. en Yule, R.M. 1982. *Onderrigmetodiek*. Johannesburg: McGraw-Hill.

Ukeje, B.O. 1992. *Educational Administration*. Nigeria: Fourth dimension.

Van der Westhuizen, P. C. (Red.) 1995. *Doeltreffende onderwysbestuur*. Pretoria: Haum Tersiêr.

Van Heerden, S.H. 1991. *Personeelontwikkeling*. In: *Onderwysbulletin/Education bulletin*, 1, p. 39-50.

Van Wyk, C. 1993. *Strategiese beplanning : eietydse onderwysbestuur- aksioma*. In: *Educare*, Vol. 22, p. 71-78.

Walkin, L. 1991. *Instrutional techniques and practice*. Hong Kong: Dah Hau.

Watson, C. E. 1984. *Management development through training*. London: Addison-Wesley.

Wehrich, H. en Koontz, H. 1993. *Management : a global perspective*. New York : McGraw-Hill.

Williams, M. 1991. In-service education and training. London: Biddles.

BRONNELYS

Aspinwall, K., Simkins, T., Wilkinson, J.F. en McAuley, M. J. 1992. *Managing evaluation in education*. London : Routledge.

Avenant, P.J. 1980. *Riglyne vir suksesvolle onderwys*. Pretoria: Butterworth.

Aylward, D. 1992. Planning a staff development policy. In: *British Journal of In-service education*, 18(3) p. 144-152.

Bagwandeem, D.R. en Louw, W.J. 1993. *In-service education and training for teachers*. Pretoria: J.L. van Schaik.

Baldwin, D.A. en Migneault, R.L. 1996. *Humanistic management by teamwork*. Colorado: Libraries Unlimited.

Basson, C.J.J. 1995. *Organisasieleer*. In: Van der Westhuizen, P.C. (Red.). *Doeltreffende onderwysbestuur*. Pretoria: Haum Tersier.

Bolam, R. 1986(a). Conceptualising inservice. In: Hopkins, D. (Ed.). *Inservice training and educational development: An international survey*. London: Croom Helm.

Bolam, R. 1986(a). The role and training of teacher trainers. In: Hopkins, D. (ed.). *Inservice training and educational development: An international survey*. London: Croom Helm.

Bramley, p. 1991. *Evaluating training effectiveness*. New York : McGraw-Hill.

Byars, L.L. en Rue, L.W. 1994. Human resource management. Boston: Richard d. Irwin.

Calitz, C.P. 1990. Indiensopleiding van onderwysers met die oog op hulle loopbaan en professionele ontwikkeling. In: South African Journal Of Education, 10(4) p. 291-295.

Cave, E. en Wilkinson, C. (Ed.). 1990. Local management of schools. London : Routledge.

Cawood, J., Strydom, A.H. en van Loggereberg, N.T. 1983. Doeltreffende Onderwys. Johannesburg: Nasou.

Conradie, P.J. en du Plessis, P.G. 1980. Van onderrighulpmiddel tot sisteemonderrig. Durban: Butterworth.

Creative problem solving institute. 1991. Achieving results through creative thought and action. Buffalo, New York.

Creth, S. D. 1986. Effective on-the-job training. Chicago : American Library Association.

Dean. J. 1991. Professional development in school. Philadelphia: Open University Press.

De Wet, P.R. 1980. Inleiding tot onderwysbestuur. Johannesburg : Lex Patria.

Dillon-Peterson, B. (Ed.). 1981. Staff development/ Organisation development. Washington: ASCD.

Duke, L.D. en Corno, L. 1981. Evaluating staff development. In: Dillon- Peterson, B. (Ed.). Staff development/Organisation development. Washington: ASCD.

Duminy, P.A. en Söhnge, W.F. 1981. Didaktiek :Teorie en praktyk. Kaapstad : Longman Penguin.

Fullan, M. en Hargreaves, A. (Ed.). 1992. Teacher development and educational change. London: The Falmer Press.

Gay. L.R. 1992. Educational research : Competencies for analysis and application. New York : Macmillan.

Grabowski, S. M. 1981. Preparing educators of adults. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Gerber, P.D. , Nel, P.S. en Van Dyk, P.S. 1995. Menslikehulpbronbestuur. Halfweghuis : Southern.

Hannagan, T. 1995. Management : Concepts and practice. London: Pitman Publishers.

Harris, B. M. 1989. In-service education for staff development. Boston: Allyn And Bacon.

Harris, B. M. en Besset, W. 1989. In-service education. New Jersey: Prentice-hall.

Henderson. E. S. en Perry, G. W. 1981. Change and development in schools. New York : Mc Graw-Hill.

Henderson, R. I. 1984. Practical guide to performance appraisal. Virginia : Reston.

Hentschel, D. 1990. Staff development for continuing education staff. In : Adult learning, 1 (7) p. 11-14.

Hodgetts, R. M. 1990. Management : Theory, process and practice. New York : Harcourt Brace Jovanovich.

Hybels, S. en Weaver, R. L. 1992. Communicating effectively. New York : McGraw-Hill.

Jones, E. V. en Lowe, J. 1990. Changing teacher behavior: effective staff development. In: Adult Learning, 1(7) p. 8-10.

Jenks, V. O. 1990. Human relations in organizations. New York : Harper & Row.

Kaufman, R. en Zahn, D. 1993. Quality management plus : The continuous improvement of education. California : Carwin Press.

Kimbrough, R. B. en Burkett, C. W. 1990. The Principalsip : Concepts and practice. New Jersey : Prentice Hall.

London, M. 1985. Developing managers. London: Jossey-Bass.

Main, A. 1985. Educational staff development. Australia: Croom Helm.

Miller, D. S. en Catt, S. E. 1989. Human relations : A contemporary approach. Boston : Irwin.

Morant, R. W. 1981. In-service education within the school. London: George, Allen and Urwin.

Mullins, L. J. 1991. Management and organisational behaviour. London: Pitman.

Newby, T. 1992. Training evaluation handbook. London : Gower.

Norman, E.W. en Fraenkel, J.R. 1991. Educational research : a guide to the process. New York : McGraw- Hill.

Orlich, D. C. 1989. Staff development. Enhancing human potential. London: Allyn and bacon.

Pretorius, L. A. , Swanepoel, F. A. en Visser, G. M. 1986 . 'n Inleiding tot bestuur. Lambertsbaai: Lambertsbaai drukkers.

Reece, B. L. en Brandt, R. 1990. Effective human relations in organizations. Boston : Houghton Mifflin company.

Richardson, M. D., Short, P. M. en Prickett, R. L. 1993. School principals and change. New York : Garland.

Roth, R. A. 1980. Individualizing staff development programs for competency development. Boston: University Press Of America.

Smit, P. M. J. 1990. Praktiese wenke vir personeelontwikkeling. In: Unie, 87(3) p. 40-42.

Steyn, P.J.N., Badenhorst, D.C. en Yule, R.M. 1982. Onderrigmetodiek. Johannesburg: McGraw-Hill.

Ukeje, B.O. 1992. Educational Administration. Nigeria: Fourth dimension.

Van der Westhuizen, P. C. (Red.) 1995. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria: Haum Tersiêr.

Van Heerden, S.H. 1991. Personeelontwikkeling. In: Onderwysbulletin/Education bulletin, 1, p. 39-50.

Van Wyk, C. 1993. Strategiese beplanning : eietydse onderwysbestuur- aksioma. In: Educare, Vol. 22, p. 71-78.

Walkin, L. 1991. Instrutional techniques and practice. Hong Kong: Dah Hau.

Watson, C. E. 1984. Management development through training. London: Addison-Wesley.

Wehrich, H. en Koontz, H. 1993. Management : a global perspective. New York : McGraw-Hill.

Williams, M. 1991. In-service education and training. London: Biddles.