

DIE WERKSTEVREDENHEID VAN DIE HOOF IN PRIMÊRE SKOLE IN DIE NOORDKAAP

Hendrik Cornelis Griffioen

B.Comm., B.Ed., H.O.D.

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad Magister Educationis in Onderwysbestuur in die Nagraadse Skool vir Opvoedkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Studieleier: Professor P.C. van der Westhuizen
Potchefstroom

1999

DANKBETUIGINGS

Hiermee my opregte dank en waardering teenoor al die persone en instansies wat daartoe bygedra het om hierdie studie moontlik te maak het.

In die besonder my dank aan:

- * Prof. P.C. Van der Westhuizen vir sy leiding, motivering en geduld;
- * My eggenote, Lynette en kinders, Melandi en Nadya wat my soveel liefde, geduld, aanmoediging en ondersteuning gegee het tydens my studies;
- * My ouers, Corrie en Sylvia, vir al die ondersteuning wat hulle my gegee het;
- * Mevrou Cecilia van der Walt vir die taalkundige versorging;
- * Ferdinand Postma-Biblioteek vir hulle bydraes;
- * Prof. H.S. Steyn van die Statistiese Navorsingsdiens van die PU vir CHO vir sy hulpverlening en spoedige verwerking van die empiriese data;
- * Geovicon vir die tegniese uitleg en drukwerk;
- * Ian Smit en Hendrik Kirsten vir hul aanmoediging en hulpvaardigheid;
- * Die Noordkaapse Onderwysdepartement vir toestemming en inligting ten einde hierdie studie te kon voltooi;
- * Die S.W.O. vir finansiële ondersteuning.
- * Aan my Skepper vir die talent, geleentheid en genade om hierdie studie te kon voltooi.

OPSOMMING

DIE WERKSTEVREDENHEID VAN DIE HOOF IN PRIMÊRE SKOLE IN DIE NOORDKAAP.

Trefwoorde: Werkstevredenheid; Werksbevrediging; Werksmotivering; Motivering; Werksontevredenheid; Skoolhoofde en Stres.

Die doel van hierdie navorsing is drieledig naamlik:

- * om te bepaal wat werkstevredenheid behels
- * watter faktore volgens die literatuur die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed
- * om vas te stel watter faktore in die onderwyspraktyk die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed.

Om hierdie doelwitte te bereik is 'n literatuurstudie en empiriese studie uitgevoer. Die literatuurstudie is onderneem uit primêre- en sekondêre bronne. Nadat die aard en faktore van werkstevredenheid geïdentifiseer en bespreek is, is 'n vraelys opgestel. Uit die literatuur is die volgende faktore as belangrik geïdentifiseer, naamlik die behoefte aan erkenning, die behoefte om te presteer, verhoudinge binne die skool, fisiese werksomstandighede en die status van die skoolhoof.

Daar is van 'n sistematiese steekproef gebruik gemaak waarby hoofde van primêre skole in die Noordkaap betrek is. Na aanleiding van die inligting wat so versamel is, is dit verwerk met behulp van 'n rekenaar. Daarna is die data geïnterpreteer en bevindinge gemaak. Na aanleiding van die bevindinge is daar aanbevelings gemaak.

Die empiriese ondersoek het getoon dat skoolhoofde 'n redelike mate van werkstevredenheid ervaar maar dat daar enkele faktore is wat aandag behoort te kry. Van hierdie faktore is ondermeer gesonde verhoudinge met leerlinge, kollegas en ondergeskiktes en die kommunikasielyn tussen die skool en die Departement.

Op grond van die empiriese studie is aanbevelings gemaak. Die belangrikste aanbeveling is dat die kommunikasielyn tussen die skool en die Departement verbeter moet word en dat daar meer erkenning vir prestasie aan die skoolhoof vir sy werk verleen word.

SUMMARY

THE WORK SATISFACTION OF THE PRINCIPAL IN PRIMARY SCHOOLS IN THE NORTHERN CAPE.

Key words: Work satisfaction; Job satisfaction; Work motivation; Motivation; Principals and Stress.

The aims of this study are to establish:

- * what work satisfaction entails
- * which factors influence the work satisfaction of the principal according to the available literature
- * which factors in teaching practice influences the work satisfaction of the principal

To achieve these goals both an empirical and a survey of the literature was conducted. The study of the literature was undertaken from primary and secondary sources. After the characteristics and factors of work satisfaction have been established and discussed, a questionnaire was drafted. From the literature the following factors, the need of acknowledgement, the need to excel, relationships within the school, physical circumstances at work, and the status of the principal were identified as important.

A systematic sample was used in which principals of primary schools in the Northern Cape were involved. The information gathered was processed with the aid of a computer. After processing, the data was interpreted and findings were established. According to the findings recommendations were made.

The empirical investigation indicated that principals have reasonable work satisfaction but that there still are certain factors that should be addressed. Some of these factors are a healthy relationship with pupils, colleagues and subordinates and the line of communication between the school and Education Department.

Certain recommendations are made on the basis of the empirical investigation. The most important recommendations are that the line of communication between the school and Education Department should be improved, and that achievements of the principal in his working environment should be acknowledged more.

INHOUDSOPGAWE

Opsomming	i
Summary	iii
Lys van tabelle	x
Lys van bylaes	xi
1. ORIËTERING.....	1
1.1 INLEIDING.....	1
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	1
1.3 DOEL MET DIE NAVORSING.....	3
1.4 METODE VAN NAVORSING.....	3
1.4.1 Literatuurstudie.....	3
1.4.2 Empiriese ondersoek.....	4
1.4.2.1 Die vraelys.....	4
1.4.2.2 Populasie en steekproef.....	4
1.4.2.3 Statistiese analise.....	4
1.5 HOOFSTUKINDELING.....	5
1.6 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING.....	5
2. DIE AARD VAN WERKSTEVREDENHEID.....	6
2.1 INLEIDING.....	6
2.2 BEGRIPSOMSKRYWING.....	6
2.2.1 Werk.....	6
2.2.2 Werkstevredenheid.....	8
2.2.3 Werksmotivering.....	11
2.3 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN WERKSMOTIVERING BY DIE SKOOLHOOF.....	13
2.4 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN INDIVIDUELE VERSKILLE.....	16
2.5 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN BEROEPSKEUSE.....	19

2.6	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID, BESTUURSWERK EN POSVLAK.....	22
2.7	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR.....	26
2.8	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN PERSONEELOMSET.....	28
2.9	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID, PRODUKTIEWITTEIT EN PRESTASIE.....	31
2.10	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN PERSONEELONTWIKKELING.....	34
2.11	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN TOEWYDING.....	37
2.12	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN LEWENSBEVREDIGING.....	38
2.13	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN STRES.....	40
2.14	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING.....	42

3. FAKTORE WAT 'n ROL BY DIE

WERKSTEVREDENHEID VAN DIE HOOF

	VAN 'n PRIMÊRE SKOOL SPEEL.....	44
3.1.	INLEIDING.....	44
3.2	FAKTORE IN DIE SKOOLHOOF SELF.....	44
3.2.1	Rolkonflik en rolonsekerheid.....	45
3.2.1.1	Rolkonflik.....	45
3.2.1.2	Rolonsekerheid.....	47
3.2.2	Behoeftte aan erkenning.....	48
3.2.3	Behoeftte om gesagsdraer te wees.....	50
3.2.4	Behoeftte om te presteer.....	51
3.2.5	Bestuurstyl van die skoolhoof.....	52
3.2.6	Bereiking van persoonlike doelwitte.....	57
3.2.7	Delegering.....	58
3.2.8	Werksbetrokkenheid.....	61
3.2.9	Gevolgtrekking.....	62

3.3	FAKTORE GELEë BINNE DIE WERK SELF.....	62
3.3.1	Verhoudinge in die skool.....	63
3.3.1.1	Verhoudinge met meerderes.....	64
3.3.1.2	Verhoudinge met kollegas en mede- skoolhoofde.....	66
3.3.1.3	Verhoudinge met leerlinge.....	68
3.3.1.4	Verhoudinge met ouers.....	70
3.3.2	Fisiese werksomstandighede.....	72
3.3.3	Dissipline en konflik.....	74
3.3.4	Die aard van sinvolle werk.....	76
3.3.5	Werksekuriteit.....	78
3.3.6	Leierskapstyl.....	79
3.3.7	Besluitnemingstyl.....	81
3.3.8	Kommunikasie.....	84
3.3.9	Outonomie.....	85
3.3.10	Verantwoordelikheid.....	87
3.3.11	Beleid.....	89
3.12	Organisasieklimaat.....	91
3.13	Gevolgtrekking.....	93
3.4	FAKTORE WAT BUITE DIE WERKSITUASIE GELEë IS.....	94
3.4.1	Loopbaanontwikkeling.....	94
3.4.1.1	Bevordering.....	95
3.4.1.2	Vergoeding.....	96
3.4.2	Faktore binne gemeenskapsverband.....	98
3.4.2.1	Die skool en die gemeenskap.....	98
3.4.2.2	Status van die skoolhoof.....	99
3.4.3	Samevatting.....	100
4.	EMPIRIESE ONDERSOEK.....	102
4.1	INLEIDING.....	102
4.2	NAVORSINGSONTWERP.....	102
4.2.1	Die posvraelys.....	102
4.2.2	Konstruksie van die vraelys.....	104
4.2.3	Loodsondersoek.....	106
4.2.4	Administratiewe prosedures.....	106

4.2.5	Populasie en steekproef.....	107
4.2.6	Statistiese tegnieke.....	108
4.3	RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN DATA.....	108
4.3.1	Inleiding.....	108
4.3.2	Biografiese gegewens.....	108
4.3.3	Belangrikheid van die faktore wat die werks- tevredenheid van die skoolhoof beïnvloed.....	112
4.3.4	Faktore wat werkstevredenheid in orde van bevrediging beïnvloed.....	118
4.3.5	Die diskrepansie tussen die belangrikheid en die bevrediging van hierdie faktore.....	125
4.3.6	Gevolgtrekking.....	132
4.3.6.1	Vergelyking tussen die faktore met die grootste disrepansie.....	132
4.3.6.2	Vergelyking tussen faktore met die klein- ste diskrepansie.....	134
4.4	SAMEVATTING.....	136
5.	SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS.....	138
5.1	SAMEVATTING.....	138
5.2	BEVINDINGE.....	140
5.2.1	Bevindinge ten opsigte van navorsings- doelwit 1.	140
5.2.2	Bevindinge ten opsigte van navorsings- doelwit 2.....	141
5.2.3	Bevindinge ten opsigte van navorsings- doelwit 3.....	142
5.2.3.1	Faktore wat in die skoolhoof self gesetel is.....	142
5.2.3.2	Faktore binne die werksituasie self geleë.....	143
5.2.3.3	Faktore wat buite die werksituasie van die skoolhoof geleë is.....	144

5.3	AANBEVELINGS.....	145
5.3.1	Aanbeveling 1.....	145
5.3.2	Aanbeveling 2.....	145
5.3.3	Aanbeveling 3.....	146
5.3.4	Aanbeveling 4.....	147
5.4	SLOT.....	147
	BIBLIOGRAFIE.....	148
	BYLAE A.....	159
	BYLAE B.....	165
	BYLAE C.....	166

LYS VAN TABELLE

Tabel 4.1.....	107
-----------------------	------------

Vraelyste uitgestuur en terugontvang

Tabel 4.2.....	109
-----------------------	------------

Bibliografiese gegewens

Tabel 4.3.....	114
-----------------------	------------

Die belangrikheid van die faktore wat die skoolhoof
se werkstevredenheid beïnvloed

Tabel 4.4.....	120
-----------------------	------------

Die bevrediging van die faktore wat die werkstevreden-
heid van die skoolhoof beïnvloed

Tabel 4.5.....	126
-----------------------	------------

Die diskrepans tussen die belangrikheid van - en
die bevrediging van hierdie behoeftes

Tabel 4.6.....	132
-----------------------	------------

Vergelyking tussen faktore met die grootste diskrepansie

Tabel 4.7.....	134
-----------------------	------------

Vergelyking van faktore met die kleinste diskrepansie

LYS VAN BYLAES

BYLAE A	159
----------------------	-----

Vraelys oor die werksbevrediging van skoolhoofde in
die Noordkaap

BYLAE B	165
----------------------	-----

Toestemmingsbrief: Noordkaapse Onderwysdepartement

BYLAE C	166
----------------------	-----

Begeleidende brief aan die skoolhoofde

ORIËNTERING

1.1 INLEIDING

Die doel van bestuur (persone in gesagsposisies, i.c. onderwysleiers) is om werk deur middel van ander verrig te kry. Werkstevredenheid speel 'n integrale rol in die werksverrigting van die skoolhoof asook van sy ondergeskiktes. Daar bestaan baie faktore wat die skoolhoof se werkstevredenheid positief of negatief kan beïnvloed.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Die noodsaaklikheid van werkstevredenheid in enige professie (veral in die onderwys) is vandag absoluut noodsaaklik vir 'n gesonde werkerskorps om optimaal te funksioneer. Werkstevredenheid is noodsaaklik, gesien in die lig daarvan dat die graad van verwesenliking van die individu se uitvoering van take in sy beroep terselfdertyd in sy persoonlike en professionele behoeftes voorsien (Gorton, 1983:204).

Volgens Herzberg (Segiovanni & Carver, 1980) is daar reeds navorsing gedoen oor faktore wat 'n rol by die werkstevredenheid van die individu speel.

In die Republiek van Suid-Afrika is navorsing deur onder andere Esterhuizen (1989), Hillebrand (1989), Steyn (1990), Van der Westhuizen en Hillebrand (1990), Theunissen en Calitz (1994), Du Toit (1994) en Xaba (1996) oor die werks-

motivering en werkstevredenheid van sowel die blanke as swart onderwyser/es gedoen.

Uit hierdie navorsing blyk dit dat sowel die onderwyser as onderwyseres, blank en swart, groter werksontevredenheid ervaar as wat algemeen aanvaar word.

Volgens Richford en Fortune (1984), Duke (1988) en Mercer en Evans (1991) bestaan daar wêreldwyd 'n mate van werksontevredenheid in die onderwyskorps.

Tans is daar egter nog geen inligting beskikbaar ten opsigte van daardie faktore wat 'n rol speel by werkstevredenheid/-ontevredenheid ten opsigte van die hoofde van primêre skole in die Republiek van Suid-Afrika nie. Deur navorsing is reeds aangetoon dat veral die skoolhoof 'n belangrike rol in die werkstevredenheid/-ontevredenheid van sy personeel speel (Steyn, 1992). Daarom is dit belangrik dat die skoolhoof self 'n groot mate van werkstevredenheid moet ervaar, anders kan sy werksontevredenheid 'n negatiewe impak op sy hele personeel hê. Dit is ook belangrik dat die skoolhoof kennis sal dra van daardie faktore wat kan bydra tot sy werksontevredenheid/werksontevredenheid.

In navorsing wat deur Richford en Fortune (1984) gedoen is, word aangetoon dat hoofde van primêre skole groter druk ervaar, en aan hoër stres blootgestel is en dus 'n groter kans op werksontevredenheid staan as hoofde van sekondêre skole.

Duke (1988) en Hill (1994) wys op faktore wat tot werksontevredenheid/werksontevredenheid lei en die insidensieverskille van hierdie faktore wat by hoofde van primêre en sekondêre skole voorkom.

Faktore wat die werkstevredenheid van die hoof van die primêre skool beïnvloed, is legio en daar is in hierdie navorsing gepoog om hierdie faktore te identifiseer.

Uit die voorafgaande volg die probleemstelling, naamlik: Wat is die hoofde van primêre skole se persepsies van daardie faktore wat aanleiding tot werkstevredenheid/-ontevredenheid gee?

1.3 DOEL MET DIE NAVORSING

Navorsingsdoelwit 1: Oriëntering uit die literatuur oor die aard van werkstevredenheid by die skoolhoof;

Navorsingsdoelwit 2: watter faktore (soos in die literatuur gevind) aanleiding tot werkstevredenheid/werksontevredenheid van die hoof van 'n primêre skool gee;

Navorsingsdoelwit 3: om empiries te bepaal watter faktore aanleiding tot die werkstevredenheid/werksontevredenheid by die hoof van 'n primêre skool gee.

1.4 METODE VAN NAVORSING

1.4.1 Literatuurstudie

Die doel van die literatuurstudie is om inligting in te samel om die aard van werkstevredenheid in die algemeen, en werkstevredenheid van die hoof van die primêre skool in die besonder, te bepaal. Toepaslike bronne is gebruik en

versamelde data is oorweeg en geëvalueer, en daar is tot sekere gevolgtrekkings gekom.

'n DIALOG-soektog is met behulp van die volgende trefwoorde onderneem; *work satisfaction, job satisfaction, work motivation, principal, primary school, dissatisfaction, influence* en *teacher morale*.

1.4.2 Empiriese ondersoek

1.4.2.1 Die vraelys

Op grond van die literatuurstudie en bestaande vraelyste van Hillebrand (1989), Esterhuizen (1989), Du Toit (1994) en Xaba (1996) is 'n nuwe vraelys ontwikkel. Die doel met hierdie vraelys was om die faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, asook die vlak van werkstevredenheid wat die hoof van 'n primêre skool in die Noordkaap ervaar, te bepaal.

1.4.2.2 Populasie en steekproef

As populasie is al die skoolhoofde van primêre skole (N=365) in die Noordkaap gebruik.

Hieruit is 'n steekproef (n=70) by wyse van 'n sistematiese steekproef geselekteer wat dan die studiepopulasie uitmaak.

1.4.2.3 Statistiese analise

Toepaslike statistiese berekeninge is met die hulp van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO gedoen.

1.5 HOOFSTUKINDELING

Hoofstuk 1:	Oriëntering
Hoofstuk 2:	Die aard van werkstevredenheid
Hoofstuk 3:	Faktore wat 'n rol speel by die werkstevredenheid van die hoof van die primêre skool
Hoofstuk 4:	Empiriese ondersoek
Hoofstuk 5:	Samevatting, bevindinge en aanbevelings.

1.6 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

In Hoofstuk 1 is gewys op die belangrikheid, die aktualiteit en die doel van hierdie navorsing. Ook is die terrein afgebaken en die navorsingsmetode, die verloop van die navorsing en die strukturering van die navorsing aangedui. In Hoofstuk 2 sal vervolgens op die aard van werkstevredenheid gelet word.

DIE AARD VAN WERKSTEVREDENHEID

2.1 INLEIDING

Die werkstevredenheid van die onderwyser, en in besonder die werkstevredenheid van die skoolhoof, is 'n aangeleentheid wat die afgelope paar dekades heelwat aandag geniet.

Vir die hoof van 'n primêre skool is dit veral belangrik om werkstevredenheid te ervaar, gesien in die lig van die deurslaggewende rol wat die hoof in die skool as geheel speel. Met die toenemende druk op die onderwysstelsel die afgelope paar jaar sal aandag geskenk word aan die invloed van veranderinge op die werkstevredenheid, werksmotivering, werks-toewyding en lewensbevrediging van die skoolhoof.

In hierdie hoofstuk sal 'n algemene oorsig gegee word van die aard van werkstevredenheid en die verband tussen werks-tevredenheid en werksmotivering.

2.2 BEGRIPSOMSKRYWING

2.2.1 Werk

Volgens Vroom (1967:6) is werk 'n stel funksies wat deur die individu uitgevoer word. Skoolhoofde verskil in wese van mekaar ten opsigte van persoonlikheid, bestuurstyl en

besluitnemingsprosesse en elke skoolhoof sal sy eie benadering oordra aan die funksies wat hy moet uitvoer.

Aan die een kant ervaar die skoolhoof 'n geroepenheid en beskou werk as die aktiwiteit waarvoor hy besoldiging ontvang. Werk word aan die ander kant weer beskou as die vrees of die druk om te moet werk om sodoende sosiaal aanvaarbaar te wees (Miskel & Ogawa, 1988: 279).

Die skoolhoof se werk is hoofsaaklik die bestuur van die aktiwiteite van die skool. Bestuur is 'n bepaalde soort werk en om doeltreffend te kan bestuur, moet spesifieke kennis verwerf word, wat aangevul en prakties toegepas moet word (Marx, 1981:112).

Steers en Porter (1991:551-553) wys daarop dat werk vir die individu (skoolhoof) om verskeie redes belangrik is. Werk het 'n persoonlike waarde vir die skoolhoof, aangesien werk sy identiteit help vestig en 'n hulpmiddel is vir die bereiking van eiewaarde en selfverwesenliking. Werk is 'n manier waardeur 'n sekere lewenstandaard bereik en gehandhaaf kan word en dit verrig ook verskeie sosiale funksies, omdat dit die geleentheid bied om met mense om te gaan en vriendskappe te sluit.

Werk, vanuit die tradisionele siening, is 'n aktiwiteit wat die grootste gedeelte van die individu (i.c. die skoolhoof) se dag beslaan (Engelbrecht, 1996:10). Werk behels egter meer as net die tradisionele siening (soos hierbo beskryf) en kan verder omskryf word.

Van der Westhuizen (1995:51) isoleer die werk van 'n skoolhoof en kom tot die gevolgtrekking dat sy werk bestuurswerk is. Hierdie bestuurswerk sluit in beplanning, organisering,

leidinggewing en beheeruitoefening, en alle ander werk wat die persoon verrig kan dan omskryf word as funksionele werk.

Indien die skoolhoof sou sê dat hy sy werk (beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening) as bevredigend ervaar, is dit 'n erkenning van die betekenisvolheid, sinvolheid en doelgerigtheid van die werk (Engelbrecht, 1996:7).

Uit bogenoemde blyk dit dat die werk van die skoolhoof 'n verskeidenheid funksies behels wat kennis en vaardigheid vereis, die geleentheid skep om 'n inkomste te verdien en om in 'n sosiale behoefte te vervul, wat kan lei tot self-verwesenliking en tot status in die gemeenskap.

2.2.2 Werkstevredenheid

Werkstevredenheid kan volgens Porter et al. (1975:284) beskryf word as die werknemer (skoolhoof) se persoonlike satisfaksie wat hy ervaar in ooreenstemming met die doeltreffendheid waarmee hy die organisasiedoelwitte nastreef.

Gorton (1983:204) beskryf werkstevredenheid as die graad van verwesenliking wat bereik word as die individu (skoolhoof) se uitvoering van take in sy persoonlike en professionele behoeftes voorsien.

Lawler (1986:10) omskryf werkstevredenheid as die geheelgevoel wat 'n individu (skoolhoof) aangaande sy werk het. Hierdie geheelgevoel bestaan uit alle invloede op die werk, byvoorbeeld die aard van die werk, die vergoeding, bevorderingsmoontlikhede ensovoorts.

'n Nadere omskrywing van werkstevredenheid word deur Johnson en Holdaway (1991:52) gegee deur daarna te verwys as 'n aangename of positiewe emosionele toestand wat die gevolg is van die waardering/evaluering van 'n mens se werkservaring. Hierdie emosionele toestand is die gevolg van 'n kombinasie van psigologiese, fisiologiese en omgewingstoestande wat met 'n individu (skoolhoof) se werk te make het (Miskel & Ogawa, 1988: 286).

Volgens Esterhuizen (1989:8) beleef die mens vier aspekte van werkstevredenheid in sy beroep:

- * Prestasietevredenheid ten opsigte van werk, aangesien die mens ook werk om in sy beroep te presteer. Sodra die werk bemeester is, ontstaan die gevoel van prestasie en dit lewer weer 'n bydrae tot werkstevredenheid.
- * Tevredenheid met interpersoonlike verhoudinge in die werksituasie is belangrik, aangesien die mens ook 'n behoefte aan liefde in sy werksituasie wil bevredig. Hierdie verhouding van die skoolhoof wissel van sy verhouding met leerlinge, administratiewe personeel en onderwysers tot met die ouers en ander belanghebbendes.
- * Tevredenheid met beheeruitoefening. Elke mens oefen op die een of ander stadium beheer oor sy loopbaan uit. Effektiewe beheer beteken dus dat die werk gebalanseerd en sonder onderbreking verloop. Vir die skoolhoof kan die tevredenheid met sy beheeruitoefening daarop wys dat sy bestuurstyl en besluitnemingstyl 'n positiewe rol tot suksesvolle onderwys speel.
- * Gewoontetevredenheid kan ontstaan as gevolg van roetine en werkgewoontes.

Werkstevredenheid kan op verskeie maniere in die beroep ervaar word. Dit kan wissel van bloot 'n gevoel van afwe-

sigheid van onaangename gevoelens; 'n gevoel van verdraagsaamheid ten opsigte van onaangenaamhede tot 'n gevoel van vreugde in die werk, met baie tevrede as ideaal (Du Toit, 1994:5).

Waar die geheelgevoel tot 'n gevoel van bevrediging aanleiding gee, ervaar die skoolhoof werkstevredenheid (Engelbrecht, 1996:8). Werksbevrediging hou dus verband met die graad waarin die behoeftes van die skoolhoof bevredig word (Hillebrand, 1989:36).

Die teenoorgestelde van werkstevredenheid is nie soseer werksontevredenheid nie, aangesien die faktore wat aanleiding tot werksontevredenheid gee van dié verskil wat aanleiding tot werkstevredenheid gee. Die teenoorgestelde van werkstevredenheid is dus eerder geen tevredenheid as ontevredenheid (Kaiser, 1981:36).

Geen tevredenheid hou volgens Engelbrecht (1996:9) verband met:

- * die diskrepansie tussen die werklike resultate en die verwante kennis;
- * die verwagte moontlikheid van die bereiking van die resultate; en
- * die verwagte regverdiging vir die faktore wat die oorsaak was dat die werklike resultaat 'n gebrek aan doelwitte gehad het.

'n Kombinasie van hierdie faktore bepaal of die resultaat deur die skoolhoof as gelukkig of onregverdig beleef sal word.

Omdat individuele verskille tussen mense bestaan, sal die faktore wat werkstevredenheid by verskillende individue

beïnvloed, asook die mate waarin werkstevredenheid ervaar word, van mens tot mens verskil (Xaba, 1996:9).

Uit voorafgaande blyk dit dus dat werkstevredenheid omskryf kan word as alle faktore wat tot die mens (i.c. skoolhoof) se positiewe of aangename beleving van sy werk bydra en wat lei tot die vervulling van sy persoonlike en professionele behoeftes.

2.2.3 Werksmotivering

Werksmotivering word in die literatuur op verskeie wyses gedefinieer. Owens (1987:106) definieer motivering as 'n innerlike toestand wat gedrag beïnvloed om bepaalde behoeftes te bevredig. Nel (1983:22) beskou motivering as 'n interne krag wat ontstaan as gevolg van 'n kragtige doelwit, wat tot aksie opbou en die rigting van die handeling bepaal en dit stabiliseer, terwyl motivering weer volgens Van der Westhuizen (1995:202) die "vonk" is wat tot aksie aanleiding gee en die rigting van die optrede van die mens beïnvloed.

Du Toit (1994:8) verstrek 'n samevattende beskrywing van motivering. Motivering is uit drie komponente opgebou, naamlik 'n drang of behoefte wat teenwoordig is; 'n doel of doelstelling wat bereik moet word en tussenin menslike gedrag wat uit die drang op die doelstelling gerig moet word.

Daar kan ook tussen *intrinsieke* en *ekstrinsieke* motivering onderskei word (Esterhuizen, 1989:10):

- * *Intrinsieke motivering*: Herzberg (1968:54) beskou selfmotivering as die enigste werklike motivering en selfgemotiveerde werkers (skoolhoof) kan beskou word as die ideaal, maar as intrinsieke motivering ontbreek,

word motivering 'n bestuurstaak. De Wet (1981:89) beskryf intrinsieke motivering as 'n innerlike drang tot prestasie.

Intrinsieke motivering is motivering wat vanuit die self kom as gevolg van 'n beloning wat die skoolhoof aan homself gee (Hillebrand, 1989:29). In die werksituasie is dit vir die intrinsiek gemotiveerde persoon nie nodig om deur eksterne druk, oorreringsvermoë of dreigemente aangespoor te word nie, aangesien die aktiwiteit vir hom outomaties selbelonend is (Esterhuizen, 1989:10).

Intrinsieke of selfmotivering is vir die skoolhoof van kardinale belang, aangesien daar slegs beperkte ekstrinsieke motiveerders vir hom bestaan.

- * *Ekstrinsieke motivering:* Ekstrinsieke motivering dui volgens Gouws et al. (1979:71) op iets buite die betrokke aktiwiteit of op iets wat met eksterne faktore in verband staan.

'n Beloning wat buite die betrokke aktiwiteit geleë is, is by die ekstrinsieke motivering betrokke.

Motivering binne die onderwysberoep berus op hoër werksverrigting van die skoolhoof en sy personeel asook van ondergeskiktes (Barnard, 1980:1). Die motivering van mense is drieledig van aard, naamlik:

- * motivering van leerlinge
- * motivering van onderwysers
- * selfmotivering van die skoolhoof

Die skoolhoof is direk en indirek verantwoordelik vir die motivering van al drie hierdie komponente. Indien die

skoolhoof gemotiveerd sou wees, beïnvloed dit die werksmotivering van die personeel direk en dit het die gevolg dat leerlingprestasie positief beïnvloed word.

Hillebrand (1989:29) wys daarop dat ekstrinsieke motivering op belonings buite die self dui wat ander (bv. die Onderwysdepartement) aan die skoolhoof toeken. Hierdie belonings is gewoonlik buite die Departement geleë en neem gewoonlik die vorm van beter diensvoorwaardes en salarisse aan. Bevrediging van hierdie behoeftes bekamp, volgens Graham & Messner (1998:196), slegs ontevredenheid.

Dit is dus belangrik dat die skoolhoof werkstevredenheid moet ervaar, gesien in die lig van die deurslaggewende rol wat hy in die uitvoering van die skool se aktiwiteite speel. Daar behoort dus indringend na hierdie aspek op nasionale en provinsiale vlak aandag gegee te word.

2.3 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN WERKSMOTIVERING BY DIE SKOOLHOOF

Werkstevredenheid kan beskryf word as die graad van verwesenliking wat die skoolhoof bereik as die uitvoering van sy taak in sy persoonlike en professionele behoeftes voorsien.

Daar bestaan verskeie teorieë oor werksmotivering bv. Maslow se teorie oor hiërargiebehoeftes en Herzberg se tweefaktor-teorie. Nie een van hierdie teorieë het daadwerklike empiriese ondersteuning gekry wat daarop dui dat werksbevre diging 'n komplekse begrip is nie.

Volgens die Herzbergteorie (Steers & Porter, 1975:103) bestaan werkstevredenheid uit twee afsonderlike dimensies. Die eerste dimensie is verwant aan werkstevredenheid en die tweede aan werksontevredenheid. Tevredenheid word egter nie veroorsaak deur die afwesigheid van faktore wat werksontevredenheid veroorsaak nie. Faktore wat tot werkstevredenheid lei word *motiveerders* genoem, terwyl die faktore wat tot ontevredenheid lei, maar nie tot tevredenheid nie, *higiëne- of versorgende faktore* genoem word (Steers & Porter, 1975:105 en Du Toit, 1994:8).

Uit die verskillende teorieë wat oor werksmotivering en werkstevredenheid handel, kan afgelei word dat hierdie aspekte mekaar wedersyds beïnvloed. Wanneer daar gekyk word na werksbevrediging is dit vanselfsprekend dat motivering ook aandag moet geniet.

Alhoewel daar wel teoretiese en praktiese verskille bestaan, is werksbevrediging en werksmotivering onderling vervleg. Wanneer aandag geskenk word aan werksbevrediging, sal motivering ook ter sprake kom. Daar bestaan dus 'n direkte verband tussen werkstevredenheid en werksmotivering (Du Toit, 1994:8).

Navorsing oor die werkstevredenheid van die onderwyser in Suid-Afrika dui daarop dat kommer oor die toenemende werksontevredenheid van onderwysers bestaan (Steyn, 1990:145 en Van der Westhuizen *et al.*, 1992: 40). Kommer van owerheidsweë behoort ook voor te kom as gevolg van die groot aantal onderwysers (i.c. skoolhoofde) wat die onderwysberoep verlaat as gevolg van hierdie ontevredenheid wat hulle ervaar.

Tevredenheid kan egter nie gelykgestel word aan motivering nie. Anderson (1989:33) wys daarop dat tevredenheid 'n "eindtoestand" is, terwyl motivering "'n mag" is waardeur die einddoel bereik kan word.

Die belangrikste verskil tussen werksmotivering en werks-tevredenheid is hul verwantskap met gedrag. Van der Walt (1982:6) wys daarop dat motivering 'n direkte oorsaak van gedrag is. Belonings vir die skoolhoof, wat belangrike behoeftes bevredig, bevredig mense, maar motiveer nie noodwendig nie. Van der Westhuizen (1995: 210) wys op die belangrikheid van die voorsiening van die bevrediging van versorgende faktore (higiënefaktore), aangesien dit werks-tevredenheid by die skoolhoof kan verseker. Die versoening van persoonlike doelwitte van die skoolhoof met dié van die organisasie, verseker suksesvolle motivering (Schofield, 1988:9).

Die belangrikheid van motivering by die werkstevredenheid van onderwysers (i.c. skoolhoof) kan nie onderskat word nie (Van Niekerk, 1984: 18). So is dit dan waar dat waar werks-tevredenheid by onderwysers (i.c. skoolhoof) ontbreek, dit in hulle werkverrigting en leerlingprestasies weerspieël word (Van der Westhuizen & Hillebrand, 1990: 269). Vir die skoolhoof het die mate waarin sy personeel werkstevredenheid (dus werksmotivering) ervaar, 'n direkte invloed op sy eie werksmotivering en dan ook op sy ervaring van werkstevredenheid.

Steers en Porter (1991; 179) noem dat algehele werkstevredenheid beïnvloed word deur die verskil van dit wat die skoolhoof meen hy vir sy werk behoort te ontvang, en dit wat hy werklik ontvang.

Die skoolhoof moet, om hierdie taak optimaal te volvoer, ten eerste selfgemotiveerd wees en ten tweede oor genoegsame kennis van die gebruik van motiveringsmiddele beskik om die onderwysers en homself optimaal te kan motiveer. Slegs indien die skoolhoof self werkstevredenheid ervaar, sal hierdie motiveringsproses in die skool effektief deurgevoer kan word.

Vervolgens sal aandag geskenk word aan die verband van werkstevredenheid met verskillende aspekte wat die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed.

2.4 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN INDIVIDUELE VERSKILLE

Menslike gedrag word grootliks beïnvloed deur die interaktiewe prosesse tussen die omgewing (organisasieklimaat), soos deur die mens waargeneem, en die persoonlike karaktereienskappe (gesindheid, behoeftes en waardes) van die individu (Steers & Porter, 1991:181).

Soos reeds vasgestel (vgl. 2.2.3), beïnvloed die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar direk sy persoonlike motivering. Motivering van die skoolhoof is egter afhanklik van verskillende faktore, gesien in die lig daarvan dat individue ten opsigte van behoeftes, persoonlikhede, waardes en norme van mekaar verskil.

Volgens Steyn (1992:313) verskil individue (i.c. skoolhoofde) se lewensituasies en persoonlikhede, en daarom verskil dit wat die behoeftes van een persoon bevredig heelwat van dit wat die behoeftes van 'n ander persoon bevredig.

Faktore wat byvoorbeeld op een persoon 'n groot effek het, sal op 'n ander persoon geringe of selfs geen effek hê nie (Porter et al., 1975:27; Du Toit, 1994: 11):

So sal die kulturele en huislike agtergrond van 'n persoon 'n rol in sy ingesteldheid teenoor sy werk speel, wat weer 'n direkte invloed op sy werkstevredenheid sal hê (O'Conner & Clarke, 1990: 44).

Stres is 'n faktor wat die werkstevredenheid van die skoolhoof direk beïnvloed (Steinberg, 1993:15). Verskillende persoonlikhede is in 'n meerdere of mindere mate vatbaar vir stres.

Ander persoonlikheidstipes of klassifikasies bestaan, soos byvoorbeeld die sanguiniese, cholenies, melankoniese en flegmatiese. Maar om die feit te illustreer word slegs die persoonlikheidstipes -A en -B van skoolhoofde as voorbeelde gebruik.

(Tipe-A word gekenmerk deur intense dryfkrag en ambisie, aggressie en mededingendheid, rusteloosheid en ongeduld) en persoonlikheidstipe-B (deur 'n gemaklike, rustige manier van optrede, geduld en tyd vir ontspanning en die estetiese, en geen besondere mededingendheid nie). Hierdie kenmerk het 'n direkte invloed op die werkstevredenheid wat die individu sal ervaar (Coldicott, 1985:92).

Die Tipe-A-persoonlikhede floreer op stres en Van der Linde (1990:18) meen dat hierdie tipe persoonlikheid waarskynlik enige beroep as stresvol sal ervaar. Die vraag wat gestel kan word, is of die skool as 'n Tipe-A- of Tipe-B-organisasie beskou kan word.

Die tipering van die organisasie sal dus die mate van stres by die skoolhoof bepaal en dus ook sy werkstevredenheid beïnvloed.

Uit voorafgaande kan afgelei word dat persoonlikheidstipe die werkstevredenheid van die skoolhoof direk beïnvloed. Uit die literatuur blyk dit dat die volgende individuele eienskappe in 'n mindere of meerdere mate 'n verband met werkstevredenheid van die skoolhoof toon, naamlik *ouderdom* en *geslag*. Hierdie eienskappe sal vervolgens kortliks bespreek word.

* *Ouderdom.*

Navorsing dui op 'n kromlynige verband tussen ouderdom en werkstevredenheid. Werkstevredenheid van onderwysers (i.c. skoolhoof) onder die ouderdom 25 is hoog en neem af tussen die ouderdomme 25 en 34 en neem daarna weer geleidelik toenamate hulle ouer word. Aanvanklike tevredenheid kan toegeskryf word aan die nuutheid van die pos. Uit navorsing, onder andere deur (Marais, 1989:16; Van Kradenburg, 1993:224), ontwikkel ontevredenheid egter gou vanweë onsekerheid en 'n afwesigheid van senioriteit. Latere toename in werkstevredenheid kan weer toegeskryf word aan 'n vermoë om as gevolg van ervaring en toename in ouderdom beter by die werksituasie aan te pas.

Uit navorsing deur Stephenson (1990:94) blyk dit dat ouer, ervare onderwysers met gevorderde kwalifikasies en opleiding tot hoër vlakke van werkstevredenheid neig. Onderwysers vanaf ouderdom 55 se werkstevredenheid neem egter af as gevolg van hindernisse in die weg van bevorderingsmoontlikhede en vooruitsigte.

* *Geslag*

Slegs 'n geringe verband kan tussen geslag en werkstevredenheid in die literatuur gevind word. Sweeney (1981:3) wys daarop dat onderwyseresse (i.c. skoolhoofde) minder intrinsieke tevredenheid uit hulle werk put as hul manlike kollegas. Hoërordebehoefte soos selfagting, outonomie en selfaktualisering verskil nie van geslag tot geslag nie, maar kritieke veranderlikes wat aan geslag gekoppel kan word soos salaris, posvlak en bevorderingsvooruitsigte is faktore wat werkstevredenheid by vroulike skoolhoofde beïnvloed.

Die kriteria waarop die sukses van die bestuursrol gebaseer is, is deur die manlike bestuurder geformuleer om aan sy eie behoeftes te voldoen. Dit is egter eers onlangs dat die kriteria vir die vroulike skoolhoof aangepas is. Die vroulike skoolhoof gee dikwels haar vroulikheid prys, juis om aan hierdie kriteria van 'n goeie bestuurder te voldoen, en die een eienskap wat dus vir die vroulike bestuurder probleme oplewer, is juis haar vroulikheid (Grobler, 1997:39).

Individuele verskille (soos in die literatuur aangetref) kan wel deurslaggewend wees vir die mate van werksbevrediging wat die skoolhoof sal ervaar.

2.5 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN BEROEPSKEUSE

Die keuse van 'n beroep speel 'n groot rol ten opsigte van werkstevredenheid wat in die bepaalde beroep van toepassing is. So is dit dan logies dat indien 'n persoon teen sy sin in 'n bepaalde beroep ingedwing word, hetsy uit nood of ander faktore, die kans op werkstevredenheid minimaal is.

Werkstevredenheid is een van die belangrikste oorsake van loopbaanverandering gedurende die middeljare. Ontevredenheid kan in baie gevalle teruggevoer word na onvoldoende vergoeding, verkeerde beroepskeuse en behoeftes wat nie bevredig word nie (Els, 1989:65).

Verskeie navorsers (Lawrence, 1985:60; Chieffo, 1991:31; Els, 1989:67) wys daarop dat 'n verband bestaan tussen ooreenkomstige belangstelling met beroepsumgewings en tevredenheid. Vervolgens word van hierdie resultate kortliks bespreek.

Chapman en Lowther (1982:241) dui aan dat werkers met belangstellings wat met hulle werk ooreenstem, meer tevrede is met aspekte soos salaris, bevordering, toesighouding en algemene tevredenheid, in teenstelling met werkers met belangstellings wat nie met hulle werk ooreenstem nie. Lawrence (1985:60-62) bevestig hierdie feit as hy noem dat werkstevredenheid beduidend hoër voorkom waar die onderwyser (skoolhoof) se belangstelling ooreenstem met sy beroep; hy outonomie ervaar; en toepaslike vergoeding ontvang vir werk gelewer. Daar kan dus afgelei word dat die individu (skoolhoof) se belangstelling en die beroep wat hy beoefen, sy werkstevredenheid direk beïnvloed.

Chieffo (1991:112-121) het die werkstevredenheid van 247 onderwysers in vyf vakrigtings ondersoek. Die resultaat daarvan dui daarop dat onderwysers met konvensionele en artistieke oriëntasies 'n groter mate van beroepstevredenheid ervaar as diegene met ondernemende oriëntasie.

Dit kan dan aanvaar word dat skoolhoofde met 'n hoë mate van ondernemingsgees meer geneig tot werksontevredenheid sal wees as gevolg van die risiko van mislukking wat met ondernemingsgees gepaard gaan.

Furnham (1984:295-307) het faktore soos ooreenkoms, beroepstevredenheid en geestesgesondheid by 82 werkers ondersoek.

Sy gevolgtrekking was dat werkers met 'n lae mate van ooreenkoms, beroepstevredenheid en geestesgesondheid hoër vlakke van spanning en laer vlakke van beroepstevredenheid ervaar as diegene met 'n hoër mate van ooreenkoms. Daar kan met redelike sekerheid aanvaar word dat hierdie genoemde aspekte op die skoolhoof van toepassing gemaak kan word (Xaba, 1996:38).

Els (1989:68) beweer dat daar volgens Holland se loopbaan-keuseteorie 'n positiewe korrelasie tussen die mate van differensiasie, konsekwentheid, ooreenkoms en die tevredenheid met 'n studierigting of beroep bestaan.

Werksontevredenheid as gevolg van ontoepaslike skakeling tussen die omgewing en die individu (i.c. skoolhoof) is een van die grootste oorsake van beroepsverandering. Dit is dan noodsaaklik dat daar by werwing en keuring van onderwysers en skoolhoofde na hierdie belangrike aspek opgelet behoort te word.

2.6 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID, BE-STUURSWERK EN POSVLAK

Die skool as organisasie verkeer in die unieke situasie dat bykans net met gekwalifiseerde personeel (uitgesluit ondersteuningspersoneel) as span gewerk word. Dit bring egter 'n eie spektrum van beïnvloedende faktore na vore, wat uniek aan die skool is.

Hoy en Forsyth (1986:183) wys in hul studie daarop dat 'n verwantskap tussen die bestuursvlak en die gesindheid wat deur die posbeker openbaar word, bestaan.

Hierdie outeurs bevind dat hoe hoër die bestuursvlak is, hoe groter is die bevrediging wat die skoolhoof ervaar ten opsigte van outonomie en selfrespek.

Levine (1987:17) dui in sy navorsing op halfgeskoolde en geskoolde werkers van verskillende beroepe wat met mekaar vergelyk is, daarop dat hoër geskoolde werkers meer geneig is tot werkstevredenheid as werkers wat halfgeskool is. Werkers wat op 'n hoër beroepsvlak is, koester hoër verwagtinge en is ook normaalweg beter gekwalifiseer, wat lei tot 'n behoefte om meer aan die organisasie se werksaamhede te wil deelneem en ook hulle persoonlike behoeftes te bevredig (Hackman, 1991:422).

Navorsing wat gedoen is deur onder andere Chetty (1983:30) en Hackman (1991:425) wys daarop dat daar 'n verwantskap bestaan tussen werkstevredenheid en die vlak wat die onderwyser (skoolhoof) in die hiërargie bekleed. So ook is daar waarneembare verskille tussen mense in verskillende beroepe en hiërargieë.

Tevredenheid neem toe ooreenkomstig die aard van vordering binne die pos sodat hoëvlakposte konsekwent hoër werkstevredenheid demonstreer (Van Kradenburg, 1993:225).

Chetty (1983:30) meen dat werk op sekere posvlakke slegs "oorlewing" behels en dat daar weinig sprake is van werkstevredenheid. In poste bo hierdie posvlakke word persoonlike behoeftes (sekuriteitsbehoefte, behoefte aan liefde, behoefte aan waardering en selfrespek en die behoefte aan selfverwesenliking), bevredig wat dan tot werkstevredenheid kan lei (Owens, 1987:111; Hillebrand, 1989:34; Esterhuizen, 1989:15; Du Toit, 1994:14).

Volgens Chetty (1983:30) bestaan daar drie faktore wat aan die werksinhoud gekoppeld is, wat tot intrinsieke motivering lei, naamlik:

- * die interessantheid van die werk;
- * die benutting van die vermoëns van die individu, en
- * die onafhanklikheid en uitdagendheid van die werk.

Engelbrecht (1996:11) meen dat hoe meer hierdie drie faktore by die individu (skoolhoof) teenwoordig is, hoe meer sal hy (skoolhoof) geneig wees tot 'n gevoel van betrokkenheid en prestasielewering.

Hierdie faktore sluit nou aan by die *motiveerders* van Herzberg. Motiveerders (of intrinsieke faktore) kan 'n individu (skoolhoof) aanspoor tot beter prestasie en is binne die werk self geleë. Hierdie motiveerders vorm 'n kontinuum vanaf geen werkstevredenheid tot volkome werkstevredenheid (vgl. Herzberg et al., 1959:114; Esterhuizen, 1989:21).

Faktore deur Friesen et al.(1983:44) geïdentifiseer, wat op die werk van toepassing is, en wat aansluit by die bevindinge van die vorige navorsers, gee aanleiding tot werks-tevredenheid by die bestuurder(i.c. skoolhoof):

- * die werk self;
- * die posvlak binne die skool en prestige daaraan verbonde;
- * interaksie met meerderes;
- * interaksie met gelykes;
- * interaksie met skoliere;
- * salaris en byvoordele; en
- * werksomstandighede.

Darey en Hagenah (soos aangehaal deur Chetty, 1983:30) identifiseer vier faktore wat aanleiding gee tot ekstrinsieke motivering (vgl. ook Chissom et al., 1987:77-78):

- * die ekonomiese aspekte van die werk;
- * die sekuriteitsaspek van die werk;
- * die geleentheid om hoër as die groep te vorder; en
- * die behoefte aan erkenning.

Hierdie faktore sluit nou aan by die *higiënefaktore* van die Herzbergteorie. Higiënefaktore of versorgende faktore word teenoor motiveerders gestel. Voorbeelde van higiënefaktore is organisasie- en administratiewe beleid, toesig, interpersoonlike verhoudinge, salaris, indiensopleiding en werksomstandighede, en lei nie tot werkstevredenheid en groter inspanning nie, maar kan ontevredenheid en swak werkverrigting voorkom (Hillebrand, 1989:37).

Hierdie faktore hou verband met die toestande waaronder die werk self verrig word en is dus ekstrinsieke faktore. Higiënefaktore is nie in staat om self te motiveer nie, maar is 'n voorvereiste vir doeltreffende motivering (Herzberg, 1964: 3).

Chapman en Lowther (1982:241) vat hierdie faktore saam as hulle daarop wys dat werkstevredenheid op die volgende pilare rus, naamlik:

- * die skoolhoof se persoonlikheidseienskappe;
- * die skoolhoof se vermoëns en vaardighede;
- * die kriteria waarvolgens die skoolhoof sy eie vordering evalueer;
- * die professionele vordering wat die skoolhoof tot hede bereik het; en
- * die uitdagendheid van die werk en die status deur ander aan die werk geheg.

Uit voorafgaande kan dus afgelei word dat die skoolhoof 'n hoër mate van werkstevredenheid sal ervaar, aangesien hy op 'n hoër vlak in die hiërargie staan. Sodoende bied die hoër posvlak en die gepaardgaande gesag en verantwoordelikheid bevrediging van sekere psigologiese behoeftes, soos die bevrediging van die ego of self, selfevaluering en status; dus hoërordebehoeftes. Op hierdie hoër vlak van die hiërargie neem die skoolhoof aan bykans alle werksaamhede van die skool deel, en kan sy werk meer uitdagend, stimulerend en dus bevredigend wees.

So behoort 'n pos aan drie vereistes te voldoen om werkstevredenheid te kan verhoog, naamlik:

- * die werk moet interessant wees;
- * die werklike vermoë van die skoolhoof moet maksimaal deur die werkgewer benut word; en

- * outonomie moet sover moontlik toegelaat word.

2.7 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR

Menslike hulpbronbestuur is belangrik, gesien in die lig daarvan dat die onderwyser die belangrikste enkele hulpbron is waaroor 'n skool beskik (Porter et al., 1975:285).

Die skool as organisasie, die skoolhoof en sy onderwysers is interafhanklik van mekaar, omdat hulle sekere verwagtinge van mekaar koester.

So is dit dat die personeel in 'n interafhanklike verhouding teenoor mekaar staan waar sekere handeling en houding die werkstevredenheid van al die partye direk kan beïnvloed. Indien die skoolhoof nie werkstevredenheid ervaar nie, sal daar heel waarskynlik laer af in die hiërargie ook min of geen werkstevredenheid ervaar word nie.

Landy en Trumbo (1983:284) wys in hulle navorsing daarop dat die identifikasie met die werkgroep een van die belangrikste bepalers van werkstevredenheid is. Vriendelikheid en gewilligheid van die groep is as van die belangrikste veranderlikes geïdentifiseer. Hulle identifiseer selfintegrasie (vereenselwing met die organisasie se doelwitte), verhouding met die skoolhoof en verhouding met kollegas as een van die belangrikste beïnvloedende faktore wat moreel kan versterk of verswak.

Dus, waar die individu sy persoonlike doelstellings met dié van die werkgroep kan integreer en indien daar 'n klimaat van ondersteuning in 'n groep heers, verhoog die kanse op werkstevredenheid in die werksituasie aansienlik. Die aard van die interaksie bepaal die aard van aanvaarding wat samehorigheid en eventueel werkstevredenheid beïnvloed.

Steers en Porter (1991:4) wys daarop dat die effektiwiteit van 'n skool afhang van die mate waarin die bestuur van die skool die onderwysers kan motiveer om die doelwitte van die skool te bereik.

Bogenoemde verwys in geheel na die sielkundige kontrak. Sims (1991:499) omskryf die sielkundige kontrak as een tussen die werkgewer en die werknemer en sluit alle geskrewe asook ongeskrewe verwagtinge wat die werkgewer en die werknemer van mekaar het, in.

Die sukses hiervan sal afhang van die mate waarin die werknemer (i.c. skoolhoof) sy persoonlike doelwitte met dié van die organisasie kan integreer (Van Dyk, 1991:7).

Stres ontstaan as gevolg van die botsing van persoonlike doelstellings met dié van die organisasie. Dit is dus in belang van die organisasie dat die onderwyser (i.c. skoolhoof) werkstevredenheid ervaar, gesien in die lig daarvan dat indien daar nie werkstevredenheid ervaar word nie, dit tot stres kan lei wat weer die effek het dat die individu (i.c. skoolhoof) nie tot sy volle kapasiteit funksioneer nie (Steinberg, 1993: 32).

Dus het die skoolhoof die komplekse taak om toe te sien dat:

- * die kommunikasie tussen personeel goed is;
- * interpersoonlike verhoudinge tussen bestuur en per-

soneel, personeel onderling en met leerlinge gesonde beginsels handhaaf;

- * konflik van watter aard ook al so spoedig moontlik opgelos behoort te word; en
- * hy 'n "oopdeur"-beleid volg om sodoende enige ongelukkigheid wat mag voorkom, so spoedig moontlik kan oplos. (Sims, 1991:500; Van Dyk, 1991:9)

Menslike hulpbronsbestuur vorm dus 'n integrale deel van mannekragbestuur, personeelbestuur en onderwysbestuur en die mate waarin die skoolhoof in hierdie genoemde fasette slaag, sal sy ervaring van werkstevredenheid beïnvloed.

2.8 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN PERSONEELOMSET

Vir 'n skool om as organisasie effektief te kan voortbou op sy strategiese plan, ten opsigte van die bereiking van sy langtermyn doelstellings, is dit noodsaaklik dat daar kontinuïteit ten opsigte van sy werkerskorps moet wees (Jenkins, 1988:44). 'n Hoë personeelomset het die effek dat die kontinuïteit van die bereiking van doelwitte versteur word, gesien in die lig daarvan dat aanpassings gemaak moet word.

Werkstevredenheid word deur bestuur (skoolhoof en bestuurspan) as belangrik beskou, aangesien dit 'n aanduiding is van positiewe omstandighede wat onderwysers (i.c. skoolhoofde) noop om in die organisasie te bly (Engelbrecht, 1996:14). Volgens Xaba (1996:36) is daar 'n verband tussen lae werksbevreëdiging, afwesigheid (onbetrokkenheid en siekte) en personeelomset.

Uit die literatuur kan vasgestel word dat organisasiestres werksontevredenheid veroorsaak en dat personeelomset daardeur geraak word. Beard (1990:110) wys op 'n hoë mate van personeelwisseling en Hipps en Halpen (1992:242) wys op die verlating van die beroep as gevolg van werksontevredenheid in die beroep.

Personeelomset kan ook as 'n aanduiding gebruik word om te bepaal of daar probleme by die organisasie voorkom. Indien die bevorderingsposbekleërs en onderwysers sonder meer van skool verander, sonder dat dit bevordering insluit kan daar met redelike sekerheid gesê word dat probleme in die organisasie ondervind word. Om onderwysers (skoolhoofde) in diens ten neem en te behou, moet hulle werkstevredenheid ervaar (Grant, 1984:76).

Onvoldoende werksbevrediging kan tot personeelprobleme lei, en kan ook manifesteer in:

- * swak personeelverhoudinge (Gmelch, 1988:7)
- * werksontevredenheid (Van der Westhuizen, 1995:180)
- * laer produktiwiteit (Beard, 1990:111)
- * toenemende afwesigheid (Beard, 1990:110)
- * hoë personeelwisseling (Beard, 1990:110)
- * negatiewe houding teenoor werk en organisasie (Sarros & Friesen, 1987:164)
- * verlating van beroep (Hipps & Halpin, 1992: 20)

Dit is vir die skool as organisasie van die uiterste belang om 'n skoolhoof en onderwysers te hê wat tevrede is met hul beroep om sodoende 'n goeie werkerskorps te verkry en te behou.

Onderwysers (i.c. skoolhoofde) sal nie by 'n skool bly indien hulle nie werksbevrediging ondervind terwyl hulle daar is nie (Engelbrecht, 1996:15).

Die volgende faktore wat in die skoolhoof self gesetel is, lei tot lae werkstevredenheid en daarom tot 'n hoë personeelomset (Jenkins, 1988:44):

- * die onvermoë van die hoof om talent te ontwikkel;
- * die onvermoë van die hoof om leiding op die regte tyd en plek te gee;
- * die onvermoë van die hoof om betrokkenheid te bewerkstellig;
- * die onvermoë van die hoof ten opsigte van objektiwiteit; en
- * regverdigheid en swak menseverhoudinge.

Mercer en Evans (1991:296) wys op die volgende moontlike weë wat die skoolhoof wat werksontevredenheid ervaar, kan volg. Ten eerste kan hy die beroep vir 'n ander beroep verlaat of van skool verander, en ten tweede kan hy alles in sy vermoë doen om die stelsel so te verander dat dit hom kan akkommodeer.

Daar is ook 'n derde moontlike weg, naamlik om alles net so te aanvaar en 'n oorlewingstrategie te ontwikkel sodat die skoolhoof deur gewoonte nie werksontevredenheid ervaar nie (Roos & Möller, 1988:17).

Alhoewel daar nie 'n definitiewe verband tussen werkstevredenheid en personeelomset bestaan nie, kan die aanname gemaak word dat waar 'n onderwyser (i.c. skoolhoof) ontevrede is met sy werk, hy hom stelselmatig daarvan sal onttrek en dan aansoek sal doen om 'n betrekking by 'n meer aanvaar-

bare skoolorganisasie, of in sy uiterste vorm, hy die beroep vaarwel sal toewens.

Indien so 'n onderwyser (i.c. skoolhoof) steeds as gevolg van omstandighede binne die skoolorganisasie bly, kan dit meebring dat daar 'n uiters negatiewe invloed op sy kollegas of personeel onder hom uitgeoefen word.

Die skoolhoof moet dus poog om sy eie werkstevredenheid so te verhoog dat dit na sy kollegas deursuur, produktiwiteit by hom en sy personeel verhoog en personeelomset verlaag.

2.9 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN PRODUKTIWITEIT EN PRESTASIE

Lawler (1986:211) verwys na produktiwiteit as die vermoë van die bestuurder (i.c. skoolhoof) om die inset van die werknemer (onderwyser) te rig om die doelwitte van die organisasie te bereik. 'n Produktiefgemotiveerde onderwyser (i.c. skoolhoof) sal beter in die rigting van gestelde doelwitte werk as 'n onproduktiewe onderwyser (i.c. skoolhoof).

Die vlak van werkstevredenheid het volgens Van Kradenburg (1993:227) 'n onvoorspelbare effek op werksprestasie. Die tradisionele aanname dat tevredenheid 'n oorsaak van werkprestasie (inset) eerder as 'n produk daarvan (uitset) is, word konsekwent deur teorie en navorsing weerlê (Van Kradenburg, 1993:226).

Prestasie-erkenning deur die skoolhoof, van sy werkgewer ontvang, lei tot beloning en tevredenheid, wat dan weer tot groter werksbetrokkenheid en werksverrigting lei as gevolg

van hoër waarneembare verwagtinge. Hierdie pogings lei tot effektiewe prestasie wat weer tot tevredenheid lei (Du Toit, 1994:8).

Hierdie prestasie-erkenning wat die skoolhoof ontvang, lei tot verbeterde onderwys as gevolg van die groter betrokkenheid, dus kan die onderwyser en die skoolhoof 'n gevoel van tevredenheid ondervind. Deur middel van erkenning of merietetoekenning word hy vir sy prestasie beloon. Die aanname kan gemaak word dat die bestaande neiging in die onderwys, waar daar nie voldoende fondse beskikbaar is vir meriete- of prestasietoekennings nie, stremmend op die produktiwiteit van die onderwyser en die skoolhoof inwerk.

Staatkundige vernuwing behoort 'n groot rol by die houding van die skoolhoof te speel en sal ook sy produktiwiteit raak. Marais (1992:305) stel vrae soos:

- * Sal 'n onderwyser die reg geniet om skool te hou by 'n skool van sy/haar keuse?
- * In watter mate sal die professionaliteit van die onderwyser beïnvloed en aangetas word?

Hierdie onsekerhede, byvoorbeeld die witskrif in die onderwys, nuwe wet op diensvoorwaardes en die wet op arbeidsverhoudinge in die onderwys plaas groot druk op die skoolhoof en die personeel wat weer direk die produktiwiteit en dus die werkstevredenheid van hierdie persone beïnvloed.

Vroom (soos aangehaal deur Engelbrecht, 1996:21) sê dat daar teoreties gesproke nie 'n rede is om te glo dat werksbevrediging tot prestasie moet lei nie. Vroom het aangetoon dat werksbevrediging en prestasie deur verskillende faktore beïnvloed kan word. Werksbevrediging word onder andere beïnvloed deur die hoeveelheid erkenning en waardering

wat die skoolhoof vir sy werk kry. Werksprestasie word weer deur faktore soos die verkryging van beloning, ongeag die hoeveelheid, beïnvloed.

Lawler (1986:215) is egter van mening dat werksbevreëdiging die resultaat is van prestasie. Deur te presteer, verwag die skoolhoof intrinsieke en ekstrasieke belonings. Indien hierdie belonings verkry word, sal dit tot bevreëdiging lei.

Die positiewe korrelasie tussen werkstevredenheid en werksprestasie onder onderwysers kan toegeskryf word aan die spesifieke eienskappe wat die skool as organisasie van ander organisasies onderskei, naamlik die professionele aard van die onderwyser se werk; die onbepaalbaarheid van die uitkoms; die hoë mate van sigbaarheid tussen onderwyser en leerling; en die homogene karakter van die personeel. Dit kan dus met sekerheid aanvaar word dat indien onderwystevredenheid hoog is, prestasie toeneem (Van Kradenburg, 1993:227).

'n Tweede verband bestaan tussen werksprestasie en werkstevredenheid en is gebaseer op die tradisionele siening dat tevredenheid die gevolg eerder as die oorsaak van prestasie is. Dus sal die kwaliteit van werkverrigting die aard van ekstrasieke of intrinsieke beloning bepaal. Dit beïnvloed weer die vlak van werkverrigting. Indien die beloning nie ooreenstem met werksprestasie nie (die beloning dalk as onbillik beskou word), sal dit tot werksontevredenheid lei.

Verdere verbetering in werksprestasie sal dan nie noodwendig gevolg word deur 'n toename in werkstevredenheid nie (Van Kradenburg, 1993:227).

Prestasie en beloning is wedersyds vervleg. Enersyds kan dit prestasiebeloning tot gevolg hê en andersyds kan beloning verhoogde prestasie tot gevolg hê. So sal werksbevrediging beïnvloed word deur die hoeveelheid erkenning en waardering wat die skoolhoof vir sy werk kry, terwyl werksprestasie beïnvloed word deur die verkryging van beloning, ongeag die hoeveelheid (Esterhuizen, 1989:33; Du Toit, 1994:40).

Daar bestaan ook 'n verband tussen prestasie en die tipe beloning wat die individu (skoolhoof) ontvang. *Ekstrinsieke* beloning, byvoorbeeld salaris, is deel van die werksituasie en word op grond van werkverrigting ontvang. *Intrinsieke* beloning word deur die individu self toegeken en is 'n aktualisering van die self op grond van suksesvolle werksprestasie. Intrinsieke beloning word dus aan werksprestasie gekoppel en dus ook aan werkstevredenheid (Chapman & Lowther, 1982:246; Van Kradenburg, 1993:228).

Die omstandighede en volgorde van hierdie determinante sal die prestasie asook die werksbevrediging bepaal.

Die skoolhoof en Onderwysdepartement behoort dus die effek wat prestasie op onderwysers en skoolhoofde se werkverrigting en werkstevredenheid speel, te besef en daarvolgens 'n prestasiebeleid te implementeer.

2.10 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN ORGANISASIEKLIMAAT EN PERSONEELONTWIKKELING

Die skool se primêre funksie is om leerlinge so op te voed dat hulle as volwaardige burgers hulle plek in die same-

lewing kan volstaan om volgens hulle volle potensiaal te kan funksioneer.

Hierdie taak van die skool kan slegs ten volle geskied indien die organisasieklimaat, waarin die onderwyser en die leerling die twee belangrikste komponente vorm, sodanig is dat hulle op 'n gesonde, dog gedissiplineerde wyse met mekaar kan omgaan, om sodoende die gestelde doelwitte van die skool te kan bereik. Om hierdie doelwitte effektief te bereik moet van personeelontwikkeling gebruik gemaak word om daardeur die organisasie so doeltreffend moontlik te laat funksioneer.

Organisasieklimaat kan omskryf word as daardie eienskappe wat die een organisasie (skool) van die ander onderskei (Hoy & Miskel, 1991:221). Mentz (1992:314) definieer organisasieklimaat as die algemene atmosfeer in die skool en hierdie atmosfeer is die resultaat van die wyse waarop die werker (i.c. skoolhoof) sy werkomgewing ervaar.

Elke skool beskik oor 'n eie unieke organisasieklimaat, wat die onderwyser se werkservaring en ook sy gedrag beïnvloed. Hierdie klimaat kan ervaar word as *inter alia*, gemaklik, warm, informeel, genoegsaam of koud, onpersoonlik, aggressief, steil en geslote (Luneberg & Ornstein, 1991:74). Die skoolhoof speel 'n integrale rol in die skep van 'n organisasieklimaat deur sy bestuur- en besluitnemingstyl. Sy ervaring van werkstevredenheid hang in 'n groot mate af van die klimaat in die organisasie. Indien daar 'n ondersteunende klimaat in die organisasie voorkom, is die kans op werkstevredenheid vir die skoolhoof groter.

Personeelontwikkeling sluit nou aan by die organisasieklimaat in die skool. Personeelontwikkeling berus volgens Theunissen en Calitz (1994:109) op die voorbereiding van onderwysers vir bevorderingsposte deur onderwysers aan bestuurs- en leierskapsvaardighede bloot te stel. Klaskamer- en leerlingbestuur sal die onderwyser in staat stel om later in 'n bevorderingspos effektiewe leiding aan leerlinge te kan gee.

Die samehang tussen organisasieklimaat, personeelontwikkeling en werkstevredenheid word volgens Theunissen en Calitz (1994:112) deur die volgende beïnvloed:

- * Bestuurstyl van die skoolhoof: 'n Mensgeoriënteerde leierskapstyl sal 'n vriendelike en 'n ondersteunende werksomgewing tot gevolg hê, waarin die onderwyser (skoolhoof) werkstevredenheid sal kan ervaar (Littrell et al., 1994:297-298).
- * Betrokkenheid en verantwoordelikheid: Die onderwyser het 'n behoefte daaraan om te ontwikkel en dit is die plig van die skoolhoof om die eise van die professie duidelik aan hom te stel en deur personeelontwikkeling hierdie vaardighede wat benodig word, uit te bou. Die skoolhoof en die onderwyser sal dan beroepstevredenheid ervaar wanneer die aard van die werk outonomie, terugvoering en verantwoordelikheid aan die kant van die onderwyser en skoolhoof toelaat (Jeffs, 1986:39-48).
- * Waagmoed: Die werksomgewing wat aan die onderwyser (skoolhoof) die geleentheid bied vir entoesiasme en inisiatief, sal hom (skoolhoof) uitdagende werk laat verrig wat bevorderlik is vir beroepstevredenheid (Mercer & Evans, 1991:292).
- * Konflik: Slegs wanneer die werksomgewing vry is van spanning en konflik, en wanneer die onderwyser (skoolhoof) sy mening vryelik kan uitspreek - ook oor hoe die skool bestuur moet word - kan dit werkstevredenheid by

die onderwyser en skoolhoof bevorder (Williamson & Campbell, 1987: 112).

- * Groepsgees en kollegialiteit: Deur spanwerk en program-inhoude kan kollegialiteit bevorder word. 'n Ondersteunende werksomgewing asook tevredenheid met kollegas bevorder werkstevredenheid en het 'n direkte invloed op die organisasieklimaat (Steinberg, 1993:44).
- * Waardige lid van die skool: Die onderwyser (skoolhoof) voel dat hy 'n integrale deel van die skool is, wanneer sy voorstelle en aanbevelings regverdig beoordeel en gerespekteer word (Jeffs, 1986:48).

Dit is die plig van die skoolhoof om 'n werksomgewing daar te stel wat die onderwysers die geleentheid bied om die onderrigtaak na die beste van hulle vermoë te verrig en dat hulle werkstevredenheid op die vrugte van hulle arbeid kan ervaar.

Dit sal dus noodsaaklik wees om 'n doeltreffende personeel-ontwikkelingsprogram daar te stel sodat die organisasieklimaat kan verbeter, met die bevordering van die werkstevredenheid van die onderwyser en die skoolhoof in die oog.

2.11 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN TOEWYDING

Miskel et al. (1980:71) kom tot die slotsom dat 'n gelukkige werker ook 'n toegewyde werker is. Vir die skoolhoof is dit dus belangrik om gelukkig te wees in sy werk sodat hy dan die taak wat op sy skouers rus meer toegewyd, kan uitvoer.

Uit navorsing wat gedoen is, blyk dit dat die teenoor-gestelde ook waar is, naamlik dat meer toegewyde onderwysers (skoolhoofde) geneig is om hoër vlakke van werkstevredenheid te ervaar (Graham en Messner, 1998:201). Daar kan dus tot die gevolgtrekking gekom word dat hierdie twee aspekte mekaar wedersyds beïnvloed.

Du Toit (1994:10) stel werkverrigting as die onafhanklike en werkstevredenheid as die afhanklike faktor voor. Wanneer werkverrigting byvoorbeeld tot vergoeding sou lei wat die skoolhoof as regverdig beskou, lei dit tot sy werkstevredenheid. Vir tevredenheid om 'n invloed op werkverrigting te hê, moet dit die waarde van die vergoeding beïnvloed, wat weer 'n invloed op die werksinset van die skoolhoof sal hê.

Werkstevredenheid sal dus die direkte uitset van arbeid beïnvloed en dus ook weërspeel word in die werkverrigting van die onderwyser en die skoolhoof.

2.12 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN LEWENSBEVREDIGING

Daar bestaan volgens Ashbaugh (1982:200) 'n positiewe verwantskap tussen beroepsbevrediging en lewensbevrediging by persone met 'n professionele beroep, omdat hulle beroepe meer sentraal in hulle lewens staan. Beroepsbevrediging beïnvloed lewensbevrediging as gevolg van die skakel tussen die gekose beroep en die individu se lewe (Steyn, 1992:317).

Navorsing deur Steyn (1992:317) dui daarop dat beroeps-gesindhede van die skoolhoof sy beskouinge van homself kan beïnvloed. Erkenning en beloning van prestasie van die

onderwyser (i.c. skoolhoof) kan lei tot die verhoging van die onderwyser (i.c. skoolhoof) se selfvertroue, trots, selfagting en persoonlike groei, en slegs wanneer die onderwyser (i.c. skoolhoof) selfaktualisering ervaar, sal hy werkstevredenheid ervaar (Steyn, 1992:317; Lawler, 1986: 311).

Pottas (1969:214) wys eerstens daarop dat persone met 'n relatief hoë egobetrokkenheid 'n relatief tevrede persoon is en ook sigbaar minder werkspanning beleef. Die skoolhoof wat dus sy lewensbelange op sy werk fokus, sal ook meer werkstevredenheid ervaar.

'n Tweede aspek dui op konflik by die skoolhoof tussen sy werk en sy private lewe. Navorsing deur Riseborough en Poppelton (1990:317) dui daarop dat skoolhoofde nie meer hulle werk as die middelpunt van hulle lewe ervaar nie, maar meen dat hul werk met hul private lewe inmeng.

Die gevolg hiervan is dat hierdie skoolhoofde na aan uitbranding is en dat hulle uitsien na die dag van aftrede om, soos hulle dit sien, te kan begin lewe.

Hierdie siening dui daarop dat daar wel skoolhoofde is wat werksontevredenheid ervaar as gevolg van konflik tussen werk en lewensbevrediging.

Daar kan nie veralgemeen word dat skoolhoofde wat aktief by algemene lewensaktiwiteite betrokke is, meer werkstevredenheid sal ervaar nie. As lewensbelange egter op die werk gefokus word, sal werkstevredenheid groter wees (Miskel et al., 1980:74).

2.13 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN STRES

Stres in die onderwys is een van die mees nagevorsde onderwerpe in die literatuur as gevolg van die belangrikheid van die onderwerp ten opsigte van die werkverrigting van die onderwyser (i.c. skoolhoof) (Steinberg, 1993; Ferreira, 1991). Navorsing ten opsigte van die onderwys (Coldicott, 1985; Williamson & Campbell, 1987) dui daarop dat stres die grootste enkele faktor is wat werksontevredenheid veroorsaak en die enkele grootste rede is vir die hoë arbeidsomset in die onderwys.

Hier sal vervolgens na slegs enkele aspekte van belang, wat van toepassing is op die skoolhoof en sy werkstevredenheid gelet word.

Volgens Du Toit (1994:23) is die onderwysprofessie een van die hoogste stresbydraende beroepe. Swart (1987:162) noem dat sowat 50 tot 80 persent van alle siektes by onderwysers (i.c. skoolhoofde) toegeskryf kan word aan psigosomatiese of stresverwante oorsprong.

Stres in sy meer algemene vorm kan omskryf word as enige toestand wat die organisme bedreig. Roos en Moller (1988: 21) definieer stres as 'n uitdrukking van die manier waarop die mens met sy omgewing omgaan en die eise wat daardeur aan hom gestel word, sowel as die wyse waarop hy hierdie eise wat hy aan homself stel, uitvoer.

Daar bestaan in die eerste plek bedreigings in die persoon (i.e. skoolhoof) se werksituasie. Hierdie bedreigings behels omstandighede waarvoor die skoolhoof nie opgewasse is

nie, of wat hy nie kan hanteer nie. Volgens Van Kradenburg (1993:229) kan nog 'n tweede komponent geïdentifiseer word, naamlik uitdagings. Uitdagings hou verband met omstandighede wat die skoolhoof kan hanteer en waarvoor hy opgewasse is. Sodra die skoolhoof nie opgewasse voel of is nie, kan dit tot stres lei.

Stresfaktore kan 'n interne of eksterne oorsprong hê. Intrinsieke faktore het 'n psigologiese oorsaak en het betrekking op die persoon se emosionele, psigo-fisiologiese en intellektuele reaksies op inwerkende faktore (Steinberg, 1993:29-31). Hierdie faktore manifesteer in simptome soos frustrasie, ongelukkigheid, senuprobleme, buierigheid en depressiwiteit om maar enkeles te noem (Boyens, 1990:67).

Ekstrinsieke faktore by die skoolhoof behels omgewings-, sosiale en psigologiese toestande wat tot fisiologiese en psigologiese spanning lei.

Dit behels onder andere rolkonflik, posoorlading, posmobiliteit, interpersoonlike verhoudinge ensovoorts (Van Kradenburg, 1993: 130).

Vir die skoolhoof hou stres die gevaar in dat interpersoonlike verhoudinge, rolvertolking, professionele ontwikkeling, bestuursaspekte, administratiewe, en nie-klasgerigte pligte implikasies kan inhou wat sy werkstevredenheid direk beïnvloed.

Dunham en Pierce (1989:93) noem dat stres in die volgende vier kategorieë (reaksies) ingedeel kan word naamlik:

- * Prestasie effek
- * Emosionele effek

- * Verstandelike effek
- * Fisiese effek

Steinberg (1993:64) noem dat indien beroepstres sou toeneem hierdie reaksies, soos deur Dunham en Pierce (1989:93) genoem, tot opeenvolgende stadiums kan lei. Hierdie stadiums sluit in die ontwikkeling van nuwe tegnieke deur die skoolhoof om die stres te verwerk of dat hy volhou om bekende strategieë te gebruik om sy stres te verminder. Indien hierdie pogings onsuksesvol is, ervaar die skoolhoof 'n aantal emosionele en verstandelike reaksies waaronder frustrasie, woede en angs. Indien die blootstelling aan stres voortduur, vind 'n ernstige fisiese reaksie soos 'n hartaanval plaas. Uitputting en uiteindelijke uitbranding is die gevolg van voortdurende blootstelling aan stres.

Daar kan dan tot die slotsom gekom word dat 'n verband bestaan tussen stres en werkstevredenheid van die skoolhoof. Onderwysstres kan tot beroepsontevredenheid lei wat gevolglik ook die taakvervulling van die skoolhoof beïnvloed (Du Toit, 1994: 24).

Die implikasie hiervan is dat die skoolhoof strategieë moet ontwikkel waardeur hy sy eie stres en die stres van sy personeel kan verminder sodat daar 'n groter kans op werkstevredenheid bestaan.

2.14 SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING

Uit bogenoemde bespreking van die aard van werkstevredenheid, kan afgelei word dat werkstevredenheid 'n uiters belangrike aspek van die werksituasie van die skoolhoof is. Werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed nie net die

werk van die skoolhoof self nie, maar deursuur die prestasie van leerlinge en die werkverrigting van die onderwysers in 'n skool.

Werkstevredenheid beïnvloed ook die werkstoewyding en motivering van die skoolhoof en sy onderwysers, en is bepalend vir die uitbouing van die geroopenheidsgevoel.

Dit is dus van die uiterste belang dat die skoolhoof werkstevredenheid moet ervaar, gesien in die lig van sy belangrikheid ten opsigte van die algemene werksaamhede en effektiwiteit van die skool.

Vervolgens sal daar in Hoofstuk 3 ingegaan word op spesifieke faktore wat 'n rol by die werkstevredenheid van die skoolhoof speel.

FAKTORE WAT 'N ROL BY DIE WERKSTEVREDENHEID VAN DIE HOOF VAN 'N PRIMÊRE SKOOL SPEEL

3.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gekonsentreer op die faktore wat die werkstevredenheid van die skoolhoof in die algemeen sowel as in die besonder, beïnvloed. Werkstevredenheid sal vanuit die volgende basiese perspektiewe beredeneer word, eerstens, faktore wat in die skoolhoof self gesetel is en tweedens, faktore wat binne die werk geleë is en derdens faktore wat buite die werksituasie geleë is wat die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed.

Indien die skoolhoof nie werkstevredenheid ervaar nie, sal dit in sy werkverrigting, die werkverrigting van sy onderwysers en in die gehalte van die leerervarings van die leerlinge weërspeel word.

3.2 FAKTORE WAT IN DIE SKOOLHOOF SELF GESETEL IS

Daar bestaan sekere faktore wat die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed. Van hierdie faktore is in die skoolhoof self gesetel, in die werk en in die omgewing of gemeenskap (Reeves et al., 1998:186). Daar word nou eers-

tens aandag geskenk aan daardie faktore wat in die skoolhoof self gesetel is wat sy werkstevredenheid beïnvloed.

Faktore in die skoolhoof self, byvoorbeeld persoonlikheid, vermoëns en vaardighede en die vermoë om doelwitte te bereik, beïnvloed die mate waarin die skoolhoof werkstevredenheid sal ervaar.

3.2.1 Rolkonflik en rolonsekerheid

Vir die skoolhoof om effektief te kan bestuur, is dit noodsaaklik dat hy 'n duidelike beeld moet hê van sy besondere rol in sy skoolsituasie. Om ook effektiewe onderwys te verseker, is dit noodsaaklik dat elke onderwyser (i.c. die skoolhoof) 'n duidelike begrip sal hê van sy besondere rol in die onderwysstelsel (Steyn, 1990:145).

Van der Westhuizen (1995:94) omskryf die rol wat die skoolhoof in die skool vervul as die gedrag van die skoolhoof binne die skool wat bepaal word deur interpersoonlike verhoudings en gebeure.

3.2.1.1 Rolkonflik

Du Toit (1994:36) beskryf rolkonflik as 'n situasie wat ontstaan wanneer 'n persoon twee of meer opdragte gelyktydig ontvang wat onversoenbaar met mekaar is. Verwagtinge in die werksituasie kan ook tot rolkonflik lei.

Die vroulike skoolhoof verkeer in die situasie dat sy basies drie rolle moet vertolk, naamlik moeder en tuisteskepper, beroepsvrou en eggenote (Van der Westhuizen & Hillebrand, 1990:270). Rolkonflik kan dus maklik hieruit ontstaan - as sy aandag aan haar werk gee, glo sy dat sy haar huis-

houdelike plig verwaarloos; as sy aandag aan haar huis-houdelike pligte gee, glo sy dat sy haar beroep verwaarloos.

Verskeie navorsers (Hurrell et al., 1988:15; Steinberg 1993: 47; Du Toit, 1994:37) wys daarop dat drie tipes rolkonflik bestaan, naamlik:

- * Persoonlike rolkonflik: Die taak wat aan die skoolhoof opgelê is, wil hy graag op 'n ander manier verrig. Hy ervaar min of geen outonomie ten opsigte van sy taak nie en dit kan lei tot werksontevredenheid. Daar kan ook 'n botsing tussen sy werk en sy eie waardes bestaan wat tot rolkonflik lei.
- * Rolkonflik as gevolg van strydige eise: Die skoolhoof tree so op dat die een individu tevrede en die ander ontevrede sal wees met die resultaat van die strydige eise. Die skoolhoof kan onseker wees ten opsigte van aan wie hy aanspreeklik is - die gemeenskap, die Onderwysdepartement, die regering, die leerlinge of sy professie.
- * Roloorlading: Rolkonflik ontstaan indien die skoolhoof meer werk moet verrig as waartoe hy fisies in staat is.

Prekel (1986:23) noem dat die werkgewer (i.c. die Onderwysdepartement) die rolverwagtinge van die skoolhoof duidelik moet omskryf sodat die skoolhoof sy persoonlike doelstellings kan integreer met dié van die organisasie sodat sy rol in die organisasie duidelik is.

Duidelike omskrywing van die rol van die skoolhoof kan hom help om onsekerheid en rolkonflik te verminder en dus 'n groter kans op werkstevredenheid te verseker.

3.2.1.2 Rolonsekerheid

Rolonsekerheid kan ontstaan wanneer 'n persoon nie weet wat van hom verwag word nie (Ferreira, 1991:64). Rolonsekerheid kan ook ontstaan as gevolg van 'n gebrek aan duidelike, konsekwente inligting betreffende regte, pligte en verantwoordelikhede ten opsigte van 'n taak wat uitgevoer moet word (Du Toit, 1994:38).

Marais (1989:7) beskryf rolonsekerheid as die onsekerheid ten opsigte van wat hy veronderstel is om te doen, waarom dit gedoen moet word en wat die kriteria is waarvolgens sy werk geëvalueer word. Die volgende kritieke punte by rolonsekerheid is van belang (Marais, 1992:7):

- * 'n Te groot werkslading: Die skoolhoof moet te veel werk binne 'n kort tydperk verrig.
- * Rolonbevoegdheid (ook genoem rolontoereikendheid): Die skoolhoof beskik nie oor genoegsame of voldoende finansiese hulpmiddels om sy werk te verrig nie of is finansies nie in staat om die werk te verrig nie,
- * Verantwoordelikheid teenoor ander: dit behels onder meer sosiale, emosionele en intellektuele skakeling met ander (leerlinge, onderwysers en ouers).

Stres kan ontstaan weens rolonsekerheid by skoolhoofde as gevolg van die interaksies en houdinge wat die skoolhoof ten opsigte van sy rolvertolking in die organisasie openbaar (Daresh, 1986:28).

Rolonsekerheid word by nuwe werkers (i.c. onderwysers en skoolhoofde nuutaangestel in poste) in die vorm van onsekerheid en angstigheid waargeneem (Ferreira, 1991:64).

Indien rolonsekerheid in die werksituasie van die skoolhoof voorkom, kan spanning, stres en uiteindelik uitbranding voorkom. Rolonsekerheid en rolkonflik word as belangrike bydraende faktore tot stres en werksontevredenheid in die onderwys uitgesonder (Steinberg, 1993:47).

Die skoolhoof moet rolonsekerheid by homself en by sy onderwysers minimaliseer sodat daar konstruktief na werksontevredenheid gemik kan word.

3.2.2 Behoefte aan erkenning

Een van die belangrikste hoërordebehoeftes wat 'n skoolhoof in sy beroepslewe kan ervaar, is dié behoefte aan erkenning. Hillebrand (1989:51) verwys na erkenning as doelbewuste aanmoediging, kennisname van wat iemand bereik het of lof wat 'n persoon toegeswaai is.

Die meeste mense hou daarvan om waardering vir hulle pogings te ontvang (Grant, 1984:79) en het 'n behoefte aan erkenning en goedkeuring van ander (Steyn, 1990:145). Erkenning is 'n motiveerder wat in die werk self geleë is en daarom bied dit aan die skoolhoof intrinsieke motivering (Esterhuizen, 1989:9).

Die belangrikheid van erkenning is deur verskeie navorsers uitgelig (Chapman & Lowther, 1982:246; Fansher & Buxton, 1984:36; Du Toit & Calitz, 1993:28; Reeves et al., 1998:186). Hulle wys daarop dat erkenning een van die belangrikste faktore in die bepaling van werkstevredenheid is.

Die skoolhoof het 'n behoefte daaraan om te weet of hy korrek optree (Du Toit, 1994:38). Dus kan 'n gebrek aan erkenning geïdentifiseer word as 'n bron van ontevredenheid

en moet daar met hierdie behoefte in die onderwys rekening gehou word (Hillebrand, 1989:52; Van der Westhuizen, 1995:212; Reeves et al., 1998:186).

Du Toit (1994:39) meen dat sukses tot eksterne beloning lei, wat weer 'n direkte invloed op die skoolhoof se selfbeeld het - en dat mislukkings weer tot die verswakking van die skoolhoof se selfbeeld lei.

Vir die skoolhoof is dit belangrik om erkenning van sy medeskoolhoofde asook sy ondergeskiktes te kry ten op sigte van sy onderwys- sowel as sy bestuursvaardighede (Engelbrecht, 1996:31).

Bevordering is nog 'n faktor wat belangrik is by erkenning. Bevordering in die onderwys is 'n aspek wat toenemend aan probleme blootgestel is (Hellowell & Hancock, 1998:213).

'n Belangrike probleem wat ten opsigte van bevordering ondervind word is die effek wat nie-bevordering op die skoolhoof het. Daar kan dus 'n gevoel ontstaan van "ek is nie goed genoeg nie". Hierdie gevoel is teenproduktief en tas die selfbeeld van die skoolhoof direk aan wat weer lei tot die verlaging van sy werkstevredenheid.

Erkenning kan by wyse van mondelinge lof, dank of aanmoediging, bevordering of loonverhoging geskied (Estherhuizen, 1989:33). Psigiese beloning, byvoorbeeld die waardering wat 'n skoolhoof direk van sy leerlinge, kollegas en ouers ontvang, is 'n faktor wat sy werkstevredenheid beïnvloed (Hellowell & Hancock, 1998:221).

Du Toit (1994:38) wys ook op die belangrikheid van erkenning, naamlik dat dit terugvoering rakende die werknemer se taakvervulling bied.

Vir die skoolhoof speel erkenning dus 'n groot rol, veral erkenning afkomstig van sy onderwysers en ook sy hoër gesag, wat weer 'n direkte invloed op die verhouding tussen homself en sy personeel sal hê.

3.2.3 Behoeftte om gesagsdraer te wees

Gesag is volgens Marx (1981:147) die bevoegdheid waaroor 'n persoon in 'n leidende posisie beskik om handelend op te tree sodat hy sy taak kan uitvoer, aan ander persone opdragte kan uitreik en van hulle gehoorsaamheid kan eis ten einde bepaalde doelwitte te kan bereik. Die behoefte daaraan om gesagsdraer te wees is by die skoolhoof redelik bevredig, gesien in die lig van sy gesagsposisie in die skool. Shultz en Teddlie (1988:642) verwys na gesag as die metode waarmee 'n leier sy volgelinge se gedrag beïnvloed.

Die skoolhoof wat sy beroep suksesvol wil beoefen, het dus gesag nodig. Die bevrediging van die behoefte om gesagsdraer te wees, kan 'n bydrae tot die werkstevredenheid van die skoolhoof lewer, omdat geleentheid geskep word om handelend op te tree (Esterhuizen, 1989:35).

Die skoolhoof se probleem aangaande gesag is gesetel in die streng voorskrifte afkomstig van die Departement. Outonomie word slegs in 'n geringe mate aan die skoolhoof gegee om diskresionêr op te tree (Chissom et al., 1987:79).

Engelbrecht (1996:37) beskryf outonomie as die seggenskap van die individu in die skedulering van sy werk, die keuse

van toerusting vir die uitvoer van sy werk asook die keuse van prosedures om sy taak uit te voer. Hy wys daarop dat outonomie 'n belangrike faktor is wat 'n invloed op die werkstevredenheid van die skoolhoof het.

Outonomie hang ook direk af van die vaardighede van die individu. Dit is logies om te dink dat die mate van outonomie sal afhang van die vermoë van die individu om 'n bepaalde taak suksesvol te kan afhandel (Hill, 1994:225).

Die skoolhoof moet dus die beskikbare outonomie wat aan hom toegeken is so effektief moontlik gebruik om 'n positiewe invloed op die mate van werkstevredenheid wat hy ervaar te hê.

3.2.4 Behoeftte om te presteer

Prestasie in die beroepslewe verwys na die suksesvolle afhandeling van 'n taak, die handhawing van 'n posisie en die sigbare resultate van 'n persoon se werk (Hellaway & Hancock, 1998:217). Prestasie in die werk lei gewoonlik tot groter pogings in die werk en kan dus beskou word as 'n intrinsieke motiveringsmiddel.

Schofield (1988:41) wys daarop dat redes wat verstrekkend word vir bevrediging in die werk neerkom op 'n gevoel van "ontwikkeling" wat gekoppel is aan prestasie, en redes wat verstrekkend word vir ontevreedenheid in die werk, neerkom op "verveeldheid" in die werk.

Uit navorsing deur Fansher en Buxton (1984:36) blyk dit dat die behoefte by die skoolhoof om te presteer van die uiterste belang is, aangesien dit tot 'n direkte invloed op die werkstevredenheid wat hy ervaar, lei. Prestasie, of die

afwesigheid daarvan, speel 'n groot rol in die onderwyser se beroepsbevrediging (Steyn, 1990:148).

Duke (1988:312) wys daarop dat konflik kan ontstaan as gevolg van die behoefte om te presteer, behoefte om gewild te wees, die probleem om persoonlike en organisasiedoelwitte te integreer en om selfevaluerend en krities na die self te kyk.

Die skoolhoof wat die geleentheid kry om in sy werk te presteer, kan later daardeur sukses in sy loopbaan verseker (Esterhuizen, 1989:34).

Van Kradenburg (1993:226) wys egter daarop dat daar geen verband tussen werkstevredenheid en werksprestasie in die literatuur gevind kan word nie. Van Kradenburg (1993:227) kom tot die gevolgtrekking dat hoe hoër die werkstevredenheid van die skoolhoof, hoe meer professioneel sy optrede raak en hoe beter sy werksprestasie.

Skoolhoofde wat prestasiegeoriënteerd is, het gewoonlik sukses nodig en vrees mislukking (Du Toit, 1994:40). Van der Westhuizen (1995:212) noem dat elke mens 'n behoefte het om te presteer asook 'n behoefte aan selfverwesenliking.

Prestasie vir die skoolhoof impliseer dus dat hy die geleentheid kry om sy behoefte aan waardering en selfrespek te bevredig en dit kan terselfdertyd dien as 'n motiveerder.

3.2.5 Bestuurstyl van die skoolhoof

Bestuurstyl verwys na die wyse waarop bestuursvaardighede toegepas word ten einde suksesvol te kan bestuur (Grobler, 1997:8).

Die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar, hang verder grootliks af van sy tipe persoonlikheid, kennis, vermoëns, vaardighede en entoesiasme om hom met die organisasie se doelwitte te vereenselwig. So speel die tipe bestuurstyl van die skoolhoof 'n integrale rol in sy ervaring van werkstevredenheid al dan nie.

Die skoolhoof se bestuursbenadering is gegrond op sy vorige kennis, ervaring en vaardighede wat hy as departementshoof en adjunkhoof opgedoen het. Hy moet egter nou 'n eie onafhanklike bestuurstyl met eie vaardighede, kwaliteite en verwagtinge ontwikkel, en gunstige omstandighede skep waarbinne hy sy werk kan uitvoer. Dit behels die kreatiwiteit en aanpasbaarheid van die skoolhoof en dit is dus noodsaaklik dat die skoolhoof op hoogte van die nuutste ontwikkelinge, byvoorbeeld nuwe bestuursbenaderinge en bestuurs-hulpmiddele in sy beroep behoort te wees.

Navorsing wat gedoen is, onder andere deur Gorton (1983:76) en Van Kradenburg (1993:221-225), dui daarop dat faktore soos persoonlikheid, fisiese en psigiese gesondheid, ouderdom, geslag, opvoedkundige peil en die beroepsvlak van die skoolhoof bepalend is vir die tipe bestuurstyl wat hy sal volg en ook die werkstevredenheid wat hy ervaar, sal beïnvloed.

Bestuurseienskappe waaroor die skoolhoof behoort te beskik is volgens Engelbrecht(1996:43) georganiseerdheid, voorbereidheid, kennis, kommunikasievaardigheid, entoesiasme en die vermoë om sinvolle take aan ondergeskiktes te deleger.

Die beheerliggaam van die skool behoort entoesiasme by die skoolhoof te stimuleer. Indien die beheerliggaam effektief entoesiasme by die skoolhoof stimuleer, kan 'n belangrike

behoefte by die skoolhoof, naamlik om te ervaar dat sy idees, kennis, ervaring en inligting in die besluit-nemingsproses van die skool gebruik word, bevredig word (Kleinhans, 1983:7).

Gesien in die lig daarvan dat die skoolhoof deel van die bestuursplan van die skool uitmaak en verantwoording aan die beheerliggaam van die skool verskuldig is, is dit dan noodsaaklik dat die skoolhoof van 'n deelnemende bestuurstyl gebruik behoort te maak. Die moontlikheid van werks-ontevredenheid is die grootste vir die skoolhoof wanneer hy en sy onderwysers bestuur deel deur gesamentlik oor belangrike sake in die skool te besluit (Chapman & Lowther, 1982: 246).

Werksontevredenheid word in 'n meerdere mate ondervind waar 'n skoolhoof se bestuurstyl outokraties is, dit wil sê, waar reëls en regulasies verabsoluteer word. Die gevolg hiervan is dat daar hoë druk op die skoolhoof geplaas word as gevolg van die streng toesighoudende komponent van die bestuurstyl, wat weer tot werksontevredenheid by die skoolhoof kan lei (Engelbrecht, 1996:42).

Swak bestuur van die skoolhoof kan swak motivering by homself asook by sy personeel veroorsaak en kan ook tot werksontevredenheid by hom en sy personeel lei (Kleinhans, 1983:8)

Die tipe bestuurstyl van die skoolhoof het 'n direkte invloed op die werksontevredenheid wat hy sal ervaar. Knoop (1987:5) sien die afwesigheid van konsidererende leiersgedrag as 'n faktor van ontevredenheid.

Volgens Reed (1985:84) word die effektiwiteit van 'n sisteem onder meer deur die bestuursvermoë van die leiers bepaal.

So sal dit ook waar wees om te sê dat die bestuurstyl van die skoolhoof houdings, aspirasies en die motivering van sy personeel sal beïnvloed (Esterhuizen, 1989:47).

Die dilemma waarin die onderwys tans verkeer, is toe te skryf aan die feit dat bestuursposte dikwels deur beskikbare en nie noodwendig geskikte persone nie gevul word (Steinberg, 1993:55). Hierdie aspek is 'n direkte gevolg van regstellende aksie.

Litt en Turk (1985:183) wys daarop dat skoolhoofde wat hulle ondergeskiktes op hul gemak laat voel, in hulle belang stel en hulle persoonlik meer laat ontwikkel, meer werks-tevredenheid ervaar as skoolhoofde wat nie die bogenoemde doen nie.

Bogenoemde is vir baie nuwe skoolhoofde 'n probleem, gesien in die lig daarvan dat bevordering na hoër posvlakke nie noodwendig stapsgewys plaasvind nie. Van hierdie skoolhoofde beskik nie oor die nodige kennis, vaardighede en onder-vinding wat hierdie nuwe pos vereis nie, as gevolg van die skielike verhoging in posvlak.

Die bestuurstyl van die skoolhoof moet 'n stresvrye klimaat skep wat daartoe lei dat werkstevredenheid moontlik gemaak word. Om hierdie stresvrye klimaat in 'n organisasie te skep, is dit noodsaaklik dat daar bekwame en regverdigte bestuur sal wees (Du Toit, 1994:55).

Navorsing deur Littrell et al. (1994:298) dui daarop dat waar 'n skoolhoof van 'n ondersteunende bestuurstyl gebruik maak, hy en sy onderwysers tot groter werkstevredenheid neig en dat daar minder personeelwisseling plaasvind.

Indien die skoolhoof nie 'n ondersteunende bestuurstyl handhaaf nie, kan dit tot frustrasie en 'n gevoel van onbelangrikheid en hopeloosheid by die onderwysers lei, wat weer indirek 'n invloed sal hê op die werkstevredenheid wat die skoolhoof sal ervaar (Nel, 1983:27).

Die skoolhoof moet beskikbaar vir en betrokke wees by die personeel om deelname in probleemoplossing te bevorder (Du Toit, 1994:56). Die skoolhoof behoort 'n mensgeoriënteerde benadering te volg om 'n positiewe organisasieklimaat te skep (Theunissen & Calitz, 1994: 112).

Volgens Theunissen en Calitz (1994:112) is tevredenheid met die werkomgewing vir die onderwyser (i.c. die skoolhoof) 'n belangrike bydraende faktor om beroepstevredenheid te ervaar. Om hierdie mensgeoriënteerde bestuurstyl te vestig, behoort die skoolhoof die volgende te doen:

- * die skoolhoof behoort nie voorskriftelik te wees nie en moet sy onderwysers raadpleeg in sake rakende die skool;
- * die skoolhoof behoort take en pligte effektief te delegeer om die personeel verantwoordelik te maak vir die skool;
- * die skoolhoof behoort rompslomp tot die minimum te beperk.

Die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar, sal dus van sy bestuurstyl afhang. Indien hy 'n organisasieklimaat van deelnemende bestuur daarstel waar deelname aan besluitneming, probleemoplossing en beplanning 'n plek het, kan dit die werkhoudinge van die onderwysers positief beïnvloed wat weer 'n effek op die skoolhoof se werkstevredenheid sal hê.

3.2.6 Bereiking van persoonlike doelwitte

Die mate waarin 'n skoolhoof daarin slaag om sy persoonlike doelwitte met die doelwitte van die organisasie te integreer, sal 'n rol speel by die vlak van werkstevredenheid wat hy sal ervaar (Esterhuizen, 1989:32). 'n Verdere behoefte van die skoolhoof is om sy eie lewensbeskouing en waardes in sy beroep uit te leef.

Wanneer 'n skoolhoof 'n doelwit gestel het en dit suksesvol bereik, ervaar hy 'n gevoel van tevredenheid wat weer kan dien as aanmoediging tot groter prestasie (Esterhuizen, 1989:9).

Steers en Porter (1991:438) onderskei tussen organisasiedoelwitte (skooldoelwitte), taakdoelwitte (departementele doelwitte) en persoonlike doelwitte. Van Zyl (1989:24) wys daarop dat die integrering van persoonlike doelstellings en waardes met dié van die organisasie sinoniem is met die skoolhoof se potensiele werkstevredenheid en dat dit as doeltreffende motiveringsmiddel gebruik kan word (Du Toit, 1994: 39). Wanneer die skoolhoof 'n doelwit bereik het, hetsy 'n organisasiedoelwit of taakdoelwit, beleef hy 'n gevoel van tevredenheid.

'n Werknemer betree dikwels 'n beroep met bepaalde verwagtinge ten opsigte van beloning. Aanvanklik is sy verwagte beloning hoofsaaklik gerig op ekstrasieke beloning. Senioriteit bring egter mee dat verwagtinge eerder ten opsigte van intrinsieke beloning sal wees. Dit bring weer mee dat beroepsbevreëdiging met diens tydperk kan verander (Steyn, 1992:316).

Deur van deelnemende bestuurtegnieke gebruik te maak, kan die skoolhoof en die onderwyers die geleentheid kry om hulle persoonlike doelwitte met dié van die skool te integreer. Wanneer die skoolhoof sy persoonlike doelwitte integreer met dié van die skool, word die skoolhoof een met sy werk en die moontlikheid van beter werksmotivering word so geskep (Hillebrand, 1989:52).

Die integrering van persoonlike doelstellings en waardes met dié van die organisasie behoort sinoniem te wees met die skoolhoof se potensiële werkstevredenheid.

3.2.7 Delegering

Delegering ten opsigte van die skoolhoof rus op twee pilare, naamlik delegering deur die skoolhoof aan sy ondergeskiktes en delegering aan die skoolhoof van die kant van die Departement.

Eerstens, die aspek van delegering deur die skoolhoof aan sy ondergeskiktes. Delegering van take aan personeel is een van die skoolhoof se belangrikste funksies en dui op die afwenteling van sekere pligte, verantwoordelikhede en gesag aan personeel (Van der Westhuizen, 1984:197; Du Toit, 1994:60).

Gorton (1983:58) wys op die redes (onsekerhede) wat die skoolhoof kan hê met die delegering van sy verantwoordelikhede, naamlik:

- * Hy het 'n sterk behoefte daaraan om aan alle administratiewe aspekte deel te neem en sy stempel daarop af te druk;
- * Hy kan dalk dink sy ondergeskiktes sal meen dat hy nie bevoeg is om sy take af te handel nie;

- * Hy meen dat sy ondergeskiktes nie so 'n goeie werk soos hy sal kan doen nie;
- * Hy het 'n sterk behoefte daaraan om as die leier van die skool beskou te word, en die delegering van verantwoordelikhede bring mee dat sy gesag en verantwoordelikheid gedeel word;
- * Hy kan dalk voel dat die persoon aan wie hy delegeer in kompetisie met hom sal staan om te bewys dat hy die taak beter as hy kan afhandel.

Volgens Robbins (1980:232) verhoog die gevoel van samehorigheid in die skool gelyklopend met die hoeveelheid gesag wat die skoolhoof aan sy onderwysers delegeer. Dit impliseer dat gesag nie in die hoof van die skool gesentreer behoort te wees nie, maar dat onderwysers 'n aandeel aan die gesag in die skool behoort te hê. Hierdie deel van gesag is 'n belangrike behoefte van onderwysers (vgl. 3.2.3) en delegering van gesag kan bydra tot die bevrediging van hierdie behoefte. Dit lei weer tot verhoogde werkstevredenheid by die skoolhoof, aangesien sy alleenverantwoordelikheid ten opsigte van gesag verminder.

Delegering van verantwoordelikhede aan onderwysers dui op die vertroue wat die skoolhoof in sy onderwysers het (Esterhuizen, 1989:40). Die suksesvolle uitvoering van gedelegeerde take dien eerstens as metode vir personeelontwikkeling en tweedens as 'n faktor wat die werkstevredenheid van die skoolhoof positief kan beïnvloed.

Delegering van take sal ook afhang van die vermoë van die ondergeskiktes om die take suksesvol te kan afhandel en bepaal die mate van dinamiese leidinggewing van die skoolhoof. Delegering dra direk tot intrinsieke motivering van die skoolhoof en sy personeel by op grond van die verhoogde

verantwoordelikheid en gesag wat met outonomie gepaard gaan (Du Toit, 1994:60). Delegering lei volgens Van der Westhuizen (1995:180) tot groter werkstevredenheid, wat weer tot verdere motivering en 'n hoër moreel by die skoolhoof en sy personeel lei.

Tweedens, die aspek van delegering aan die skoolhoof van die kant van die Departement. Delegering is die toekenning van pligte, verantwoordelikhede en gesag aan die skoolhoof met die oog op die doeltreffende uitvoering van die werksaamhede van die skool (Van der Westhuizen, 1995: 178).

Elke skoolhoof se aanleg en persoonlikheid behoort in ag geneem te word wanneer daar gedelegeer word (Teichler et al., 1983:224). Die skoolhoof moet weet wat van hom verwag word en hoe sy werk by dié van ander inpas (Kleinhans, 1983:7).

Volgens Du Toit (1994:60) kan delegering aanleiding gee tot intrinsieke motivering en daarom groter werkstevredenheid op grond van die verhoogde verantwoordelikheid en gesag wat met groter outonomie gepaard gaan.

Die onderwyser (i.c. skoolhoof) moet persoonlik verantwoordelik voel vir 'n betekenisvolle gedeelte van sy werk. Dit sal lei tot die positiewe versterking van sy selfbeeld as gevolg van die vertroue wat in hom gestel word. Delegering lei tot groter werkstevredenheid, wat verdere motivering en 'n hoër moreel tot gevolg kan hê (Van der Westhuizen, 1995:178).

Wanneer daar aan die skoolhoof gedelegeer word, word daar eintlik erkenning gegee aan die skoolhoof se kennis en be-

kwaamhede en word die behoefte aan erkenning in werklikheid bevredig.

3.2.8 Werksbetrokkenheid

Werksbetrokkenheid verwys na die mate waarin 'n persoon hom met sy werk identifiseer. Dit kan by die skoolhoof ook as 'n roepingsbewustheid beskou word, aangesien onderwys as 'n roeping en nie net as nog 'n werk beskou word nie (Du Toit & Calitz, 1993:25).

Die vermoë om die werk te kan doen, die sosiale belangrikheid en selfs moontlike sukses is nie 'n waarborg vir die werkstevredenheid van die skoolhoof nie (Du Toit & Calitz, 1993:26).

Werkstevredenheid hang af van die mate waarin die skoolhoof by sy beroep betrokke is en die mate waarin hy met sy werk identifiseer. Die mate waarin die skoolhoof met sy werk identifiseer, word omskryf deur die begrip werksbetrokkenheid (Du Toit & Calitz, 1993:26).

Werksbetrokkenheid en werkstevredenheid is nie sinoniem met mekaar nie. Dit is moontlik vir 'n skoolhoof om betrokke te wees by sy werk, maar ook soveel frustrasie te ondervind as gevolg van swak vordering met sy werk dat dit tot werksontevredenheid kan lei. Daar kan volgens Theunissen en Calitz (1994:114) dus aanvaar word dat betrokkenheid by die werk tot werkstevredenheid of tot werksontevredenheid kan lei.

Werksbetrokkenheid word deur die organisasieklimaat binne die skool beïnvloed. 'n Ondersteunende werksomgewing asook tevredenheid met die onderwysers bevorder beroepstevre-

denheid by die skoolhoof en hou direk verband met organisasieklimaat (Theunissen & Calitz, 1994:114).

Die skoolhoof wat betrokke is by sy werk staan 'n groter kans op werkstevredenheid as een wat nie werksbetrokkenheid ervaar nie.

3.2.9 Gevolgtrekking

Faktore wat in die skoolhoof self gesetel is, hou dus verband met die werkstevredenheid wat hy sal ervaar en dit moet in aanmerking geneem word sodat daar maatreëls deur die Departement en die beheerliggame getref kan word waardeur die skoolhoof se persoonlike behoeftes bevredig kan word sodat hy meer werkstevredenheid kan ervaar.

In die empiriese ondersoek sal die verband tussen die bevrediging van persoonlike behoeftes en die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar, bepaal word.

3.3 FAKTORE GELEë BINNE DIE WERK SELF

Navorsers (McClelland, 1951; Atkinson, 1957) wat navorsing oor werkstevredenheid gedoen het, het nie veel belang gestel in die aard van die werk self nie. Hierdie navorsers het meer klem gelê op die verbetering van die sosiale verhoudinge en die sosiale situasies van werkers wat in relatief swak werksomstandighede moes funksioneer.

Dit was egter Herzberg (1959) wat daarop gewys het dat om werkstevredenheid te verhoog, die werksomstandighede verander moet word.

So nuut was Herzberg se aannames, dat dit sowat tien jaar daarna eers as geldig aanvaar is, byvoorbeeld dat die werker die reg het om werkstevredenheid te ervaar (Gruneberg, 1979:33).

'n Gunstige organisasieklimaat met min onsekerhede en konflik en met die nodige ondersteuning van sy topstruktuur, kan die wyse waarop onderwysers en die topbestuur hul werksaamhede uitvoer, positief beïnvloed.

Die skoolhoof behoort sy eie behoeftes en dié behoeftes van sy personeel in ag te neem en daarvolgens 'n personeel-ontwikkelingsprogram daar te stel wat die onderwyser (i.c. skoolhoof) se status en uiteindelik ook sy werkstevredenheid kan verhoog.

Vervolgens sal daar op faktore in die werksituasie self gekonsentreer word wat die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed.

3.3.1 Verhoudinge in die skool

Hurrel et al. (1988:17) meen dat die mees stresvolle aspekte van die lewe dit is naamlik, om met ander mense saam te lewe. Hierdie stelling beklemtoon dus die belangrikheid van goeie interpersoonlike verhoudinge.

Die doeltreffendheid van 'n skool sal grootliks van die verhouding tussen die skoolhoof, onderwysers en leerlinge afhang (Steinberg, 1993:44). Dit is van kardinale belang dat daar 'n regverdige dog goed gedissiplineerde verhouding tussen die verskillende deelnemers in die organisasie moet bestaan sodat die organisasiedoelstellings so effektief moontlik bereik kan word.

Die verhoudinge in die skool het 'n direkte invloed op die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar. As verhoudinge binne die skool nie gesond is nie kan dit lei tot werksontevredenheid by die skoolhoof (Hellaway & Hancock, 1998: 214).

3.3.1.1 Verhoudinge met meerderes

Steyn (1992:312) wys daarop dat om vasgestelde standaarde in die onderwys na te volg, daar 'n organisasiestruktuur in die onderwysstelsel geskep moet word. Hierdie struktuur is hiërargies van aard met bepaalde persone bokant die skoolhoof sowel as ondergeskik aan hom.

In navorsing deur Duke (1988:310) is bevind dat frustrasies van die skoolhoof se verhouding met sy meerderes, wat tot werksontevredenheid kan lei, by die meeste skoolhoofde voorkom.

Die skoolhoof se taak lê grootliks in die delegering van take en toesighouding oor die taakvervulling van die onderwysers. Vir die skoolhoof is sy onmiddellike hoof die superintendent van onderwys, wie se rol weer toesighouding oor die skoolhoof se taakvervulling en die algemene doeltreffendheid van die skool as organisasie insluit (Engelbrecht, 1996:40).

Onderwysers, skoolhoofde, superintendente en ander rolspelers behoort mekaar as bondgenote te beskou, aangesien hulle dieselfde doelwitte nastreef, naamlik doeltreffende opvoedende onderwys. 'n Harmonieuse samewerking tussen hierdie bondgenote kan dus as norm vir effektiewe onderwys en beroepsbevreëdiging voorgelê word (Steyn, 1990:148).

Ongevoelige gedrag van 'n meerdere, onbillike inmenging deur hoër gesag in die skoolhoof se werk, politieke inmenging deur die werkgewer, 'n gebrek aan lojaliteit en wanneer 'n superintendent van onderwys slegs kritiek uitspreek, kan lei tot 'n gevoel van vyandigheid en bitterheid by die skoolhoof. Indien daar nie wenke en positiewe terugvoering gegee word nie, kan dit die werkstevredenheid van die skoolhoof negatief beïnvloed (Ferreira, 1991:57).

Die beskikbaarheid van leiding van die kant van die superintendent van onderwys en die Onderwysdepartement in krisis-situasies is 'n bron wat kan lei tot ontevredenheid by die skoolhoof indien die nodige ondersteuning nie bestaan nie (Reeves et al., 1998:195).

Nie-ooreenstemmende en botsende doelwitte van die skoolhoof en meerderes (Superintendent en Departement) kan as bronne van stres en konflik beskou word (Du Toit, 1994:48).

'n Verdere aspek wat tot groot ontevredenheid by die skoolhoof kan lei is die spoedige terugvoering deur amptenary, spoedige verkryging van belangrike posstukke en die beskikbaarheid van amptenary van die Departement by departementele telefone. Die belangrikheid van hierdie aspekte sal empiries vasgestel word.

Die skoolhoof moet poog om sy verhouding met sy meerderes harmonieus te hou, aangesien hierdie verhouding die skool as geheel raak en dit die werkstevredenheid van die skoolhoof sal beïnvloed.

3.3.1.2 Verhoudinge met kollegas en medeskoolhoofde

Die skoolhoof is daarvoor verantwoordelik om op bestuursvlak 'n beter onderrigkultuur by sy onderwysers te kweek. Die belangrikheid van goeie verhoudinge met kollegas en 'n gesonde spangees is 'n faktor wat tot algehele werkstevredenheid kan lei, maar terselfdertyd ook tot werksontevredenheid.

Volgens Gorton (1983:203) waarborg 'n positiewe verhouding tussen die skoolhoof en sy personeel nie effektiewe leierskap nie. 'n Negatiewe verhouding daarenteen tussen skoolhoof en personeel het 'n absoluut afbrekende gevolg in 'n skool. Daar bestaan ook 'n definitiewe verband tussen werks-tevredenheid en onderwysmoreel. Die individu se vlak van moreel verwys na die tevredenheid wat hy ten opsigte van 'n situasie of 'n persoon ondervind.

Esterhuizen (1989:40) wys twee belangrike redes vir die noodsaaklikheid van goeie verhoudinge uit: Eerstens is die druk van 'n groep op sy lede om met die groepsnorme te konformeer geneig om die onderwyser (i.c. skoolhoof) se gedrag en verhouding met die leerlinge te beïnvloed. Tweedens kan 'n atmosfeer van samewerking en ooreenstemming of 'n atmosfeer van konflik onder onderwysers geskep word wat dan weer die werksuitset van die onderwyser en die skoolhoof kan beïnvloed.

Die hoof speel 'n bepalende rol in die skep en instandhouding van geleenthede vir interaksie tussen personeellede. Waar daar dus nie geleentheid tot interaksie is nie, sal die persoonlike verhoudinge met kollegas swak en die stresvlak hoog wees (Ferreira, 1991:60).

Verskeie navorsers wys op die belangrikheid van spangees en goeie verhoudinge met kollegas en personeel, as 'n faktor ter bevordering van werkstevredenheid (Chissom et al., 1987:77; Graham & Messner, 1998:200).

Vir die skoolhoof is dit belangrik om 'n goeie groepsgees met sy onderwysers te skep, aangesien dit tot 'n gevoel van samehorigheid kan lei. Groepsgees word gekenmerk deur die teenwoordigheid van vertroue, spangees en betrokkenheid, terwyl kollegialiteit verwys na die gevoel dat jy deur jou medeonderwysers ondersteun word, en na goeie onderlinge interaksies (Theunissen & Calitz, 1994:114).

'n Verdere faktor wat die verhouding tussen die skoolhoof en sy ondergeskiktes kan beïnvloed, is die verhouding met die verteenwoordigende vakbond. 'n Swak verhouding tussen die skoolhoof en die vakbond beïnvloed die werkstevredenheid van die skoolhoof direk negatief. Hierdie aspek sal empiries vasgestel word (Viljoen, 1994:108).

Die skoolhoof se verhouding met ander hoofde speel 'n bepalende rol by die ervaring van werkstevredenheid. Steyn (1990:149) is van mening dat harmonieuse kollegiale verhoudinge aangeleenthede soos samewerking tussen kollegas onderling, loyaliteit teenoor mekaar, intellektuele kame-raadskap, steungewing, hulp en advies na vore laat kom omdat dit tot beroepsbevrediging kan bydra.

Steyn (1990:149) is ook verder van mening dat beter kollegiale verhoudingstigting onder andere implikasies inhou vir die keuring, opleiding, plasing en aanstelling van onderwysers asook die besondere bydrae van die skoolhoof by hierdie aspekte.

Die skoolhoof wat gesonde verhoudinge met sy kollegas (onderwysers en medehoofde) handhaaf, behoort meer werkste-vredenheid te ervaar, aangesien die skoolhoof aan minder spanning blootgestel is en meer ondersteuning van hierdie persone kry.

3.3.1.3 Verhoudinge met leerlinge

Die interpersoonlike verhouding wat tussen die skoolhoof en sy onderwysers bestaan, speel 'n groot rol by die dissiplinering van leerlinge. Gorton (1983:332) wys daarop dat die onderwyser die sleutelpersoon is wat 'n afwyking van gedrag van die leerling sal identifiseer en daarop reageer. Met 'n duidelike dissiplinêre beleid word die druk op die skoolhoof verlig, aangesien sy onderwysers die meeste van die dissiplinêre probleme self kan oplos, en die skoolhoof slegs ernstige dissiplinêre gevalle sal oplos.

Die verhouding tussen die onderwyser en die skoolhoof onderling is hier van kardinale belang, veral wat vrymoedigheid, ondersteuning en vertroue rakende dissiplinering van leerlinge betref.

Vir die onderwyser is die verhouding met sy leerlinge die belangrikste (Steyn, 1990:148). Die skoolhoof se verhouding met leerlinge verskil wesenlik van die onderwyser s'n, aangesien hy as gevolg van sy groter bestuursrol minder direkte aandag (fisies klasgee) aan die leerlinge gee. Dit is dan ook die skoolhoof se plig om op bestuursvlak 'n beter leerkultuur by die leerlinge te kweek.

Die skoolhoof se kontak met leerlinge verwys na leiding-gewing, dissiplinering en sosiale behulpsaamheid, waarvan

dissiplinering die grootste effek het op die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar.

Dissiplinêre probleme van leerlinge maak 'n integrale deel van konflik uit, en konflik is 'n faktor wat die werkstevredenheid van die skoolhoof negatief kan beïnvloed (Reeves et al., 1998:186).

Onderwysers koester die verwagting dat die hoof bystand moet verleen en leiding moet gee by die handhawing van dissipline by leerlinge (Ferreira, 1991:52). Gewenste onderwyser-leerlingverhoudings begin dus by die skoolhoof. 'n Skoolhoof wat oor sterk leierseienskappe beskik, wat effektief en bekwaam optree en sigbaar in sy werksomgewing is, vorm die kern van 'n effektiewe skool (Du Toit & Calitz, 1993:26).

Die dissiplinering van leerlinge het ook 'n direkte invloed op die werkstevredenheid van die skoolhoof. Die gepaardgaande konflik tussen die leerling, die ouer en die skoolhoof is dan ook bepalend vir die werkstevredenheid van die skoolhoof (Reeves et al., 1998:186).

Probleme met die handhawing van dissipline dui gewoonlik op 'n onduidelike dissiplinêre beleid (Steinberg, 1993:46), en dui ook op die ondoeltreffendheid van die skoolhoof en sy personeel (Du Toit, 1994:46).

Verskeie navorsers (Saleh & Kashmeeri, 1987:99; Van der Westhuizen & Du Toit, 1994: 146) wys die belangrikheid van goeie verhoudinge met leerlinge as bepalende faktor vir werkstevredenheid van die skoolhoof uit. Dit sal dus nie verkeerd wees om te sê dat die tipe verhouding wat die skoolhoof met sy leerlinge handhaaf, sy werkstevredenheid ook kan beïnvloed nie.

Die skoolhoof speel 'n integrale rol in die handhawing van goeie orde in 'n skool en kan bydra tot die werkstevredenheid van homself en sy onderwysers, en tot verhoogde leeropogings deur die leerlinge.

3.3.1.4 Verhouding met ouers

Met die nuwe onderwysbedeling in Suid-Afrika het die verantwoordelikheid van die ouers ten opsigte van die opvoeding van hulle kinders aansienlik verhoog (Van der Westhuizen, 1995:400). Nie alleen word finansiële groter druk op die ouers geplaas nie, maar word daar ook toenemend meer druk op hulle geplaas ten opsigte van sport, kultuur en algemene buitemuurse aktiwiteite van die skool (Berkhout & Berkhout, 1992:4).

Dit word dan ook aanvaar dat die ouer se belangstelling, motivering en steun 'n groot invloed op die kind se akademiese prestasie het (McAfee, 1987:185). As sodanig kan hierdie ouerbetrokkenheid dan 'n invloed hê op die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar, aangesien leerlingprestasies en -gesindhede beroepsbevrediging beïnvloed.

Dit sal dan van kardinale belang wees dat die skool- en ouerverhoudings gesond moet wees. Hierdie verhoudingstigting tussen die skool en die ouers is primêr die skoolhoof se verantwoordelikheid.

Querinmenging aan die een kant, en gebrek aan samewerking van die ouers aan die ander kant, kan stres by die skoolhoof veroorsaak wat weer tot werksontevredenheid kan lei (Van der Merwe, 1989:5).

Esterhuizen (1989:42) wys op faktore wat belangrik is by ouer-onderwyserverhoudinge en wat 'n invloed op die werkstevredenheid van die skoolhoof kan hê. Van hierdie faktore is:

- * Konstruktiewe betrokkenheid van ouers skep moontlikhede vir ouer-onderwyserverhoudinge. Beide die ouers en die onderwysers het 'n gemeenskaplike doelwit, naamlik die opvoeding van leerlinge. Indien daar harmonieuse samewerking tussen die ouers en die onderwysers bestaan, kan die werkstevredenheid van die onderwyser en die skoolhoof verhoog, omdat tevredenheid met verhoudinge bevorder word.
- * Betekenisvolle ouerbetrokkenheid word bevorder deur 'n ouer-onderwyserverhouding wat gelykheid en welwillendheid insluit wat vertroue tot gevolg het. Gesonde verhoudinge, 'n higiënefaktor, is 'n voorvereiste vir doeltreffende motivering en kan bydra tot die ervaring van werkstevredenheid by die skoolhoof.

Die ouers se belangstelling, motivering en steun het 'n groot invloed op die akademiese prestasie van sy kind. As sodanig kan hierdie ouerbetrokkenheid 'n indirekte invloed op die onderwyser en die skoolhoof hê, aangesien leerlingprestasies en -gesindhede, onderwysberoepsbevrediging kan beïnvloed (Steyn, 1990:149).

Barnard (1990:446) beskou gereelde tweerigtingkommunikasie tussen die ouerhuis en die skool as noodsaaklik vir die opvoeding van die kind. Die rol wat beheerliggame in die skool se bedrywighede speel, kan soms tot konflik tussen ouers en die skool lei. Dit is die taak van die skoolhoof en sy bestuurspan om van hierdie konfliktsituasies met die betrokke bestuursliggaam op te los (Steinberg, 1993: 46). Kommunikasie tussen die skool en die ouers is dus nood-

saaklik. Die verhouding tussen die skoolhoof en die ouers kan formeel of informeel van aard wees. Vir die skool om effektief te kan funksioneer, is dit noodsaaklik dat die ouers by die skool se aktiwiteite betrokke gemaak moet word. Sodra die ouers by die skool betrokke raak, verhoog hulle gevoel van "die skool is ons s'n" en raak die taak van die onderwysers en die skoolhoof makliker as gevolg van samewerking en die afname in konflik. Hierdie afname in konflik dra direk by tot die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar.

Die formele verhouding van die skoolhoof met die ouers geskied in die vorm van formele samesprekings wat gewoonlik handel oor aspekte soos dissipline en vordering op skoolgebied van die betrokke leerling.

Die informele aspek het te make met die persoonlike omgang met die ouers op 'n sosiale vlak. Sosiale funksies sowel as ander nie-professionele kontak met die ouers ressorteer hieronder.

Die skoolhoof moet poog om oerbetrokkenheid by sy skool te optimaliseer deur die ouers by die aktiwiteite van die skool te betrek en ook by belangrike besluitneming aangaande aspekte wat die leerlinge en die ouers raak.

3.3.2 Fisiese werksomstandighede

Werksomstandighede word deur verskeie navorsers (Daresh, 1986:28; Saleh & Kashmeeri, 1987:99; Van der Westhuizen & Hillebrand, 1990:273; Theunissen & Calitz, 1994:109; Graham & Messner, 1998:201) uitgewys as 'n belangrike faktor wat die skoolhoof en onderwyser se werkstevredenheid kan beïnvloed.

Die grootte van 'n skool het 'n direkte invloed op die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar. Fansier en Buxton (1984:34) asook Graham en Messner (1998:200) wys in hulle navorsing daarop dat hoe kleiner die skool hoe groter is die moontlikheid vir werkstevredenheid by die skoolhoof.

Werksonstandighede soos tegnologie (faks- en fotostaatmasjiene ens.), eie kantoor, netjiese meublement, sekretariese dienste, klasgroottes, genoegsame skryfboeke/voorrade, klaskamerhulpmiddels, sekretaresse-ondersteuning, goeie dissipline, mediasentrum, ligging van die skool, parkeerfasiliteite, klasroosters en die nabyheid van die skool aan kolleges en universiteite speel 'n rol by die fisiese werksonstandighede en dus ook by die werksonstandighede wat die skoolhoof sal ervaar (Chissom et al., 1987:77).

Beter werksonstandighede, leefbare salaris, goeie toesig-houding en ander faktore soos hier bo genoem, sal nie noodwendig werkstevredenheid teweeg bring nie, maar kan wel tot werksontevredenheid lei - aldus die teorie van Herzberg. Die bevrediging van die basiese, fisiese en psigologiese behoeftes word deur werksonstandighede beïnvloed en laasgenoemde moet dus so deur die werkgewer aangewend word dat die skoolhoof werkstevredenheid kan ervaar.

Fisiese werksonstandighede het dus betrekking op die hoeveelheid werk, beskikbare fisiese fasiliteite en die omgewing waarin daar gewerk word, byvoorbeeld ruimte en beligting (Engelbrecht, 1996:42).

Die skoolhoof wat in 'n gedisiplineerde werkomgewing werk, staan 'n groter kans om werkstevredenheid te ervaar (Chissom et al., 1987:80).

Alhoewel die skoolhoof nie veel kan doen om sy fisiese werksomstandighede te verander nie, kan hy egter deur die herstruktuering van bestaande fasiliteite en toerusting en met hulp van die gemeenskap (ouers en sakegemeenskap) wel toevoegings en verbeteringe aan die fisiese werksomstandighede van sy onderwysers en homself aanbring.

Dit is dus belangrik dat die skoolhoof nie sy fisiese werksomstandighede as bron van werksontevredenheid moet aanvaar nie maar iets daadwerklik daaraan moet doen, gesien in die lig van die belangrike rol wat gesonde werksomstandighede op die werkstevredenheid van sy onderwysers en homself speel.

3.3.3 Dissipline en konflik

Dit is die taak van die skoolhoof om toe te sien dat goeie algemene dissipline in sy skool heers. Dissipline behels onder andere dissiplinering van personeel en leerlinge en selfdissipline.

Dissiplinering van onderwysers en leerlinge (vgl.3.3.1.3) is 'n belangrike faktor wat die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed. Die dissiplinering van onderwysers kan tot vertroebelde verhoudinge binne die skool lei en verhoog die stres van die skoolhoof wat weer die mate van werkstevredenheid wat die skoolhoof ondervind, direk beïnvloed (Fansier & Buxton, 1984:36).

Indien die skoolhoof 'n deelnemende bestuurstyl gebruik, kan die druk en verantwoordelikheid van die skoolhoof ten opsigte van dissiplinering van onderwysers met sy senior personeel gedeel word, wat werkstevredenheid weer direk kan beïn-

vloed (Fansier & Buxton, 1984: 36; Daresh, 1986:31; Chissom et al., 1987:79 en Saleh & Kashmeeri, 1987: 97).

Personeelontwikkeling kan aangewend word om die onderwysers en die skoolhoof aan konflikhanteringstegnieke bloot te stel sodat hulle in staat sal wees om konflik op te los wanneer dit voorkom. Indien die skoolhoof minder betrokke sou wees by die hantering van konfliksituasies bestaan die moontlikheid tot groter werkstevredenheid by die skoolhoof (Theunissen & Calitz, 1994:113).

Selfdisziplinering vir die skoolhoof hou onder andere in, die toegewydheid om werk te voltooi, die dissipline om by tydskedules te hou, kalm en beredeneerde optrede, berekende besluitneming en ook die toepassing van selfbeheersing as uiterste (Mercer & Evans, 1991:296).

Die tekens van swak selfdissipline is gewoonlik te bespeur in aspekte soos laatkommerij, afwesigheid en swak werkslewing (Mercer & Evans, 1991:297; Xaba, 1996:36).

Dissiplinerings gaan gewoonlik hand aan hand met konflik van belange en persoonlikhede (Chissom et al., 1987:79). Die mate van konflik sal afhang van die karakter van die skoolhoof, sy bestuurstyl en sy vermoë om konfliksituasies te hanteer. Die skoolhoof behoort dus oor die nodige kennis en vaardighede vir die hantering en oplossing van konfliksituasies te beskik. Die beskikbaarheid van hulp van hoër gesag tydens krisissituasies kan die skoolhoof se werkstevredenheid beïnvloed.

Konflik het die gevolg dat die betrokkenes gewoonlik aan uitermatige stres blootgestel word. Stres, soos bespreek in

2.13, het 'n direkte invloed op die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar.

Goeie dissipline in 'n skool is dus 'n resep vir sukses. Indien die werksomgewing vry is van spanning en konflik en daar gebruik gemaak word van deelnemende bestuur, kan die algemene beroepstevredenheid van die skoolhoof positief beïnvloed word.

3.3.4 Die aard van sinvolle werk

Die werksbevrediging wat deur die skoolhoof ervaar sal word hang direk af van die betekenisvolheid van die pos (Engelbrecht, 1996:41).

Werk het betekenis vir die mens, al is dit net om in die fisisiese behoeftes van die werker te voorsien. Werk dra by tot die ervaring van werkstevredenheid aangesien dit die algemene behoeftes en die behoefte aan selfverweseliking help bevredig. Die bevrediging van selfverweseliking bepaal die mate van werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar direk (Chissom et al., 1987:79).

Skoolhoofde ervaar groter werkstevredenheid wanneer hulle die gevoel kry dat die werk meer uitdagend is, hulle oor genoegsame outonomie beskik, self verantwoordelikheid kan aanvaar vir spesifieke opdragte en hulle meen dat hulle regverdig beloon word vir hulle pogings (Chapman & Lowther, 1982:242).

Navorsing deur Duke (1986:311) oor die sinvolheid van werk, dui daarop dat skoolhoofde oor die stereotipe werk, jaar na jaar, kla. Hierdie stereotipe werk veroorsaak werksontevredenheid, maar die suksesvolle bereiking van doelwitte,

deurvoering van verandering en die oplos van moeilike probleme dra weer by tot werkstevredenheid.

Die skoolhoof kan werkstevredenheid ervaar indien sy werk voorsiening maak vir outonomie, terugvoering van sy hoër gesag ten opsigte van sy werk en sy vermoëns, vaardighede en belangstellings in sy werk geïnkorporeer word (Mercer & Evans, 1991:294; Theunissen & Calitz, 1994:113).

Die aard van die werk moet dus sinvol gestruktueer wees. Sinvolheid wys op die werkslading, taakverskeidenheid, duidelikheid van die doelwitte, outonomie, gesag, verantwoordelikheid en stabiliteit (Engelbrecht, 1996:41).

Die skoolhoof kan deur delegering sy eie taakverskeidenheid wissel en ook die werk van sy personeel (bestuurspan) meer uitdagend maak deur van nuwe idees en afwisseling van take gebruik te maak.

Die betrokkenheid by en verantwoordelikheid van die skoolhoof ten opsigte van sy werk sal ook bepaal in watter mate hy werkstevredenheid sal ervaar. So noem Engelbrecht (1996:44) dat die skoolhoof graag inspraak wil hê aangaande sake soos:

- * die beleid rakende sy eie werk;
- * terugvoering oor die gehalte van sy werk deur meerderes;
- * om nie uitermatig gekontroleer te word nie; en
- * om as professionele praktisyn outonoom te werk en te handel.

Die veronderstelling kan gemaak word dat die skoolhoof se werk in 'n meerdere mate sinvol behoort te wees. Hierdie aanname kan gemaak word, aangesien die skoolhoof hoër in die

hiërargie staan en daarom meer verantwoordelikheid, gesag, verskeidenheid en terugvoering ontvang.

Die skoolhoof kan sy kans op werkstevredenheid (deur homself en sy onderwyser ervaar) verhoog, deur gebruik te maak van byvoorbeeld die vermindering van kontrole/regulasies; toekenning van addisionele outonomie en verhoogde verantwoordelikheid. Die uitdeel van nuwe en uitdagende werk en deur voorsiening te maak vir direkte terugvoering kan die kognitiewe behoeftes van sy onderwysers en homself bevredig word.

3.3.5 Werksekuriteit

Werksekuriteit ten eerste, is in vandag se onderwysopset 'n wesenlike faktor wat tot werksontevredenheid by die skoolhoof kan bydra (Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:146).

Die onsekerhede aangaande rasionalisering, herstruktuering en herontplooiing van poste, onderwyser-/leerling-verhouding en modelle vir skole is 'n stresveroorsakende faktor wat tot werksontevredenheid by die skoolhoof kan lei.

Werksekuriteit behels onder meer permanente aanstellings en die reg op billike behandeling deur die owerhede. In navor-sing deur onder andere (Daresh, 1986:28; Swart, 1987:162; Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:148) is aangetoon dat hierdie fasette, soos genoem, tans tot werksontevredenheid by skoolhoofde en onderwysers bydra.

'n Tweede faktor wat aan sekuriteit gekoppel kan word, is werksveiligheid. Hierdie aspek behels onder meer die aan-randings op onderwysers (skoolhoofde) en die geweld en van-dalisme in skole, en is nagevors deur onder andere Van den

Aardweg (1987:175); Mercer en Evans (1991:293); Van der Westhuizen en Du Toit (1994:148). Hulle kom tot die gevolgtrekking dat veiligheid in die werksituasie as baie belangrik beskou kan word.

Dit sal daarom nie verkeerd wees om te redeneer dat hierdie behoefte aan veiligheid in die werksituasie ook by die skoolhoof teenwoordig is nie. Hierdie aspek sal empiries ondersoek word.

3.3.6 Leierskapstyl

Die skoolhoof is verantwoordelik vir bekwame en regverdigde leierskap by sake soos leidinggewing, asook vir al die bestuurselemente en bestuursfunksies aan sy pos verbonde (Nel, 1983:27).

Leierskap kan gedefinieer word as 'n kategorie ten opsigte van gedrag en is 'n dinamiese proses waardeur een persoon (skoolhoof) op 'n sekere wyse optree wat daartoe lei dat ander hom sal volg (Engelbrecht, 1996:43). Effektiewe leierskap kan beskou word as die mate waarin 'n persoon (skoolhoof) sy ondergeskiktes met die doelwitte wat vir hom en die organisasie van belang is laat identifiseer. Leierskap het 'n noue verband met motivering en is dus bepalend vir werkstevredenheid.

Deur navorsing is bevind dat die druk op skoolhoofde een van die belangrikste negatiewe faktore is wat die skoolhoof se ervaring van werkstevredenheid direk beïnvloed (Daresh, 1986:28; Saleh & Kashmeeri, 1987:94; Williamson & Campbell, 1987:101). Hierdie druk hang weer af van die besondere leierskapstyl wat die skoolhoof handhaaf.

Regverdigheid van die skoolhoof is 'n belangrike leiers-eienskap en is bepalend vir die aanvaarding van die skoolhoof deur sy personeel en leerlinge wat weer 'n direkte invloed het op die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar (Chissom et al., 1987:78; Du Toit & Calitz, 1993: 28).

Esterhuizen (1989:51) en Khan en Khan (1993:574) onderskei drie tipes leierskapstyl. Elke leierskapstyl het sy eiensortige voor- en nadele. Die leierskapstyl is soos volg:

- * Outokratiese leierskapstyl: Die skoolhoof konsentreer mag en besluitneming op homself. Hierdie tipe leierskapstyl word negatief deur die onderwysers en seniorpersoneel ervaar en lei tot lae moreel, frustrasie, konflik en werksontevredenheid by die personeel. Hierdie negatiwiteit en weerstand teen die skoolhoof beïnvloed weer direk die werkstevredenheid wat die skoolhoof sal ervaar.
- * Laissez faire-leierskapstyl: Die skoolhoof laat die groep toe om self doelwitte daar te stel en probleme op te los. Die groep genereer dus self werkstevredenheid/werksontevredenheid. Die gevaar hier is dat die skoolhoof se aktiewe leierskapsrol op die agtergrond geskuif kan word, wat weer 'n direkte invloed sal hê op die werkstevredenheid wat hy sal ervaar.
- * Demokratiese leierskapstyl: Die skoolhoof motiveer homself en sy personeel om vrywillig en entoesiasies hulle take uit te voer. Hierdie styl is meer mensgeoriënteerd van aard. Die senior personeel en ander onderwysers, in 'n mindere mate, word aangemoedig om deel te neem aan die beplanning, besluitneming en probleemoplossing. Die leier en die groep tree dus op as 'n sosiale eenheid.

Hierdie leierskapstyl bevorder hoër produktiwiteit en dus 'n groter kans op werkstevredenheid by die onderwysers en die skoolhoof.

Die werksomgewing is 'n belangrike bydraende faktor vir die skoolhoof om beroepstevredenheid te ervaar. Die mensgeoriënteerde leierskapstyl sal 'n vriendelike en ondersteunende werksomgewing tot gevolg hê, waarin die onderwyser en ook die skoolhoof werkstevredenheid kan ervaar (Theunissen & Calitz, 1994:112).

Die skoolhoof wat van 'n mensgeoriënteerde leierskapstyl gebruik maak, bly die koördineerder van al die aktiwiteite van die skool, en indien hy sy leierskap goed uitvoer, sal hy deur sy senior personeel aanvaar en ondersteun word. Deur die delegering van take berei die skoolhoof ander voor vir leierskapstake en verlig hy die druk op homself.

Die skoolhoof kan nie net van een tipe styl gebruik maak nie, aangesien verskillende situasies, verskillende leierskapstyle vereis. Die skoolhoof behoort sy eie leierskapstyl te ontwikkel wat mensgeoriënteerd is maar ook die organisasie se doelwitte nastreef. Daar behoort 'n balans te wees.

Die tipe leierskapstyl wat 'n skoolhoof toepas, sal bepalend wees vir die tipe besluitnemingsproses wat in die skool as organisasie gebruik sal word.

3.3.7 Besluitnemingstyl

Mensgeoriënteerde leierskapstyl en deelnemende bestuurstyl is van die beste metodes wat by besluitneming gevolg kan word.

Deelname is die proses van gemeenskaplike besluitneming deur twee of meer mense. Indien die aanbevelings van 'n komitee, werksgroep of taakgroep aanvaar en geïmplementeer word, word daar gedelegeer en vind deelnemende besluitneming plaas (Khan & Khan, 1993:576; Engelbrecht, 1996:51).

Om 'n deelnemende besluitnemingstyl te volg, moet daar gedelegeer word. Die hoof sowel as die ander deelnemers se kans op werkstevredenheid verhoog, aangesien hulle 'n aandeel in besluite asook verantwoordelikhede het (Knoop, 1985:5).

Deelnemende besluitneming het die voordeel dat al die deelnemers se kennis, vaardighede en ervaring asook inligting gebruik kan word vir effektiewe besluitneming. Daardeur kan die hoof entoesiasme stimuleer, kreatiwiteit en deelneming aanmoedig en die personeel medeverantwoordelik maak vir besluite, en sal werkstevredenheid ook bevorder word.

Steyn (1992:147) wys daarop dat vrye deelname aan besluitneming en beleidsbepaling nie ontken kan word nie, maar dat dit volgens bepaalde voorwaardes, ter wille van die onderwysstelsel en die onderwyser behoort te geskied.

Wanneer deelnemende besluitneming in 'n skool gevestig is, sal skoolhoofde vind dat hulle minder werk, minder personeelprobleme en meer effektiewe skole het en dat hulle meer werkstevredenheid sal ondervind (Steyn, 1992:147).

Hoe meer gesag daar by onderwysers in 'n skool teenwoordig is, hoe meer gesag is daar in die skool (Robbins, 1980:232). Dit impliseer dat gesag nie net in die hoof van die skool gesentreer is nie, maar dat onderwysers help dra aan die gesag in die skool.

Hierdie dra van gesag is 'n belangrike behoefte by onderwysers (Van der Westhuizen, 1995:212) en delegering van gesag kan bydra tot die bevrediging van hierdie behoefte wat weer die skoolhoof se werkstevredenheid beïnvloed.

Dareesh (1986:31) wys op nog 'n probleem wat skoolhoofde kan ondervind, naamlik dat hulle kan voel dat die Onderwysdepartement te veel verantwoordelikheid aan hulle delegeer.

Delegering van take sal ook afhang van die vermoë van die ondergeskiktes om die take suksesvol te kan afhandel. Delegering dra direk by tot intrinsieke motivering op grond van die verhoogde verantwoordelikheid en gesag wat met outonomie gepaard gaan (Du Toit, 1994:60).

Delegering lei volgens Van der Westhuizen (1995:180) tot groter werkstevredenheid, wat weer tot verdere motivering en hoër moreel lei.

By delegering is dit belangrik dat nie net onaangename en stereotipe werk gedelegeer behoort te word nie, maar dat uitdagende en interessante werk as afwisseling gedelegeer behoort te word.

Delegering is een van die skoolhoof se belangrikste funksies en dui op die afwenteling van sekere pligte, verantwoordelikhede en gesag aan ondergeskiktes (Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:60).

Die besluitnemingstyl waarvan die skoolhoof gebruik maak, sal dus afhang van sy persoonlikheid, bestuurstyl en leierskapstyl.

3.3.8 Kommunikasie

Kommunikasie of die gebrek daaraan word in navorsing uitgewys as 'n belangrike faktor wat tot werksontevredenheid van die skoolhoof en onderwysers kan lei (Chissom et al., 1987:79; Swart, 1987:165; Du Toit & Calitz, 1994: 28). Hierdie kommunikasie kan intern, sowel as met die Onderwys-departement wees.

Chapman en Lowther (1982:245) wys in hulle navorsing daarop dat die vermoë van die skoolhoof om verbaal effektief te kommunikeer om daardeur sy ondergeskiktes oor te haal om sy idees te aanvaar, positief tot werkstevredenheid by homself korreleer. Tweedens kan goeie skriftelike kommunikasie nie soseer tot werkstevredenheid lei nie, maar swak kommunikasie kan wel tot werksontevredenheid lei (Chapman & Lowther, 1982:245).

Kommunikasie is die wyse waarop inligting op 'n verstaanbare wyse van een persoon na 'n ander oorgedra word (Engelbrecht, 1996:46).

Kommunikasie is een van die belangrikste vaardighede waarvoor 'n skoolhoof behoort te beskik. Effektiewe kommunikasie het die effek dat inligting korrek van een bron na 'n ander oorgedra word en dat interpersoonlike verhoudinge harmonieus kan ontwikkel as gevolg van die duidelike en verstaanbare kommunikasie in 'n skool.

Vier tipes kommunikasie kan in 'n skool onderskei word, naamlik (Esterhuizen, 1989:52; Van der Westhuizen, 1995: 193):

- * Opwaartse kommunikasie: Hier word die boodskappe van onder na bo in die hiërargie na die skoolhoof gestuur.

Die doel is gewoonlik terugvoering oor die bereiking van doelwitte en probleme wat ervaar word. Opwaartse kommunikasie dui op deelnemende bestuur en laasgenoemde kan werkstevredenheid verbeter.

- * Afwaartse kommunikasie: Hier beweeg die boodskap van bo na onder in die hiërargie en die doel daarmee is gewoonlik om in te lig, rigting te gee, te koördineer en beleid en prosedures bekend te stel.
- * Sywaartse kommunikasie: Kommunikasie vind sydelings in die hiërargie plaas en het die bereiking van gesamentlike doelwitte en die oplos van probleme ten doel.
- * Eksterne kommunikasie: Kommunikasie skriftelik en mondelings na en van die Departement, asook kommunikasie na en van die ouers, gemeenskap en ander rolspelers.

'n Deeglike en duidelike kommunikasiebeleid stel die skoolhoof in staat om op hoogte te wees van wat in die skool aangaan en die gevoel van beheer te ervaar wat sy vlak van werkstevredenheid kan verhoog.

Inligting en die vermoë om te kommunikeer is 'n vorm van mag en dit kan die skoolhoof help met die bereiking van doelwitte. Die onvermoë om te kommunikeer dui op die onvermoë om mag effektief te gebruik (Engelbrecht, 1996: 47).

Die skoolhoof wat 'n oop kommunikasiebeleid volg, kan sy eie werkstevredenheid verbeter sowel as dié van sy personeel.

3.3.9 Outonomie

Outonomie dui op onafhanklike denke, besluitneming en hanteling ten opsigte van eie werk (Hillebrand, 1989:56).

Otonomie binne die werksverband beïnvloed die werks-tevredenheid wat die skoolhoof ervaar.

Resultate van navorsing wat binne die onderwys gedoen is (Holdaway, 1978:41; Theunissen & Calitz, 1994:109; Hill, 1994:225) dui daarop dat outonomie een van die belangrikste aspekte is wat aanleiding tot werkstevredenheid van die onderwyser gee (i.c. die skoolhoof).

'n Onderwysstelsel wat groter outonomie aan die skoolhoof toestaan, bied aan hom meer beheer oor die resultate wat hy in sy werk kan bereik en gevolglik het hy groter sekerheid dat hy die verwagte beloning sal kry (Hillebrand, 1989:56). Intrinsieke motivering word direk beïnvloed deur outonomie, aangesien die skoolhoof self verantwoordelik is vir hoër prestasie. Hy moet sy eie werk kan beplan, organiseer, verrig en ook beheer daarvoor uitoeven (Hillebrand, 1989: 56).

Om hierdie intrinsieke motivering te bewerkstellig, kan van werkverryking gebruik gemaak word. Werkverryking moedig kennisverdieping aan en lei tot 'n beter selfbeeld. Du Toit (1994:41) sê dat die kern van werkverryking daarin geleë is dat sinvoller werk en groter outonomie aan die werker gegee word. Indien die onderwyser werkstevredenheid ondervind, kan dit meehelp tot verhoogde werkstevredenheid van die skoolhoof (Graham & Messner, 1998:201).

Du Toit (1994:41) wys daarop dat daar onderwyseresse (i.c. skoolhoofde) is wat maksimale outonomie en onafhanklikheid vereis om hulle werk effektief te kan verrig.

Belangstelling en opleiding speel 'n wesenlike rol by outonomie. Indien die skoolhoof oor geen of ontoereikende kennis en vaardighede beskik, en ook nie 'n belangstelling in sy werk toon nie, sal outonomie in sy werk nie 'n wesenlike verskil aan sy werkstevredenheid maak nie (Hill, 1994:233).

Die skoolhoof moet sover moontlik outonomie (binne die organisatoriese raamwerk) toelaat, sodat sy onderwysers en hyself in selfwaardering sal kan groei. Slegs werk wat 'n hoë mate van vaardigheid insluit, kan na suksesvolle afhandeling tot die ontwikkeling of groei van die selfwaardering by die onderwyser en die skoolhoof lei.

Dit is vir die skoolhoof belangrik om sy kreatiwiteit en eie idees in sy werksomgewing uit te toets en daarvoor behoort hy van die kant van hoër gesag groter outonomie te verkry. Die behoefte aan 'n duidelik geformuleerde pligstaat en die nodige outonomie sal empiries vasgestel word.

3.3.10 Verantwoordelikheid

Die verantwoordelikheid van 'n skoolhoof berus volgens Lester (1987:230) op die aanspreeklikheid vir sy eie werk, vir hulp aan personeel en leerlinge en vir deelname aan die skoolbeleid.

Vir die skoolhoof hou sy verantwoordelikheid in, die aanspreeklikheid vir sy eie werk; die onderwysers se werk; die administratiewe personeel se werk; leerlingprestasies en die deelname aan skoolbeleid vir die gesamentlike bereiking van die skool se doelstellings (Sergiovanni, 1987:149).

So wys navorsing, wat oor skoolhoofde gedoen is, onder andere (Daresh, 1986:31; Saleh & Kashmeeri, 1994:36) daarop dat te min verantwoordelikheid en outonomie stremmend inwerk op die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar.

Verrykte werk plaas 'n hoë premie op verantwoordelikheid. Verantwoordelikheid kan as 'n motiveerder gebruik word (Esterhuizen, 1989:35).

Om werkverryking effektief toe te pas moet daar van deelnemende besluitneming gebruik gemaak word sodat die onderwysers die geleentheid kry om te help met die besluitneming ten opsigte van aspekte wat hulle direk aangaan (vgl 3.3.7).

Volgens Ferreira (1993:52) ontstaan 'n problemsituasie waar die skoolhoof nie voldoende opgelei is of oor die nodige vaardighede beskik om sekere take uit te voer nie. Waar so 'n skoolhoof homself bereid verklaar om die taak uit te voer, stel hy homself bloot aan kritiek. Die moontlikheid van mislukking bewerkstellig werksontevredenheid en prestasie bewerkstellig werkstevredenheid.

Du Toit (1994:42) noem dat die grootste behoefte by onderwysers (skoolhoofde) met hoër ordebehoefte dit is om vryheid te hê en verantwoordelikheid te aanvaar vir eie doelwitte en toe te sien dat hierdie doelwitte bereik word.

Die direkte gevolg vir die skoolhoof is dat die verantwoordelikheid van besluite met sy ondergeskiktes gedeel word en dat daar 'n gevoel van eienaarskap by onderwysers geskep word. Hierdie gevoel van eienaarskap kan weer tot verhoogde werkstevredenheid lei.

Daar kan ook onderskei word tussen verantwoordelikheid vir mense en verantwoordelikheid vir dinge (bv. finansies). Die verantwoordelikheid vir mense veroorsaak groter stres as die verantwoordelikheid vir dinge (Du Toit, 1994:42). Uit die aard van die skoolhoof se werk is hy verantwoordelik vir sowel mense as dinge en indien hy nie van gedelegeerde verantwoordelikhede gebruik maak nie sal hy hoë stresvlakke ondervind wat sy werkstevredenheid direk sal beïnvloed (Draper & McMichael, 1998:199).

Die skoolhoof se werksituasie ten opsigte van verantwoordelikheid is problematies, aangesien hy moet bepaal hoeveel van sy verantwoordelikheid hy gaan deleger, wat weer 'n direkte invloed kan hê op sy werkstevredenheid en dié van die onderwysers.

Verantwoordelikheid is gedeel indien daar aan die een kant deelname aan beleidmaking is wat tot tevredenheid by die skoolhoof en sy personeel lei en aan die ander kant doeltreffende bereiking van doelwitte plaasvind (Khan & Khan, 1993:577).

Die skoolhoof wat verantwoordelikheid met sy personeel deel, behoort dus 'n groter kans op werkstevredenheid te staan, aangesien die druk wat met besluitneming gepaard gaan, gedeel word.

3.3.11 Beleid

Aspekte aangaande beleid en beleidmaking is faktore wat tot ontevredenheid by skoolhoofde lei. Hoy en Miskel (1991:405) toon 'n duidelike verwantskap aan tussen besluitneming rakende beleidsaspekte en onderwysberoepsbevrediging.

Hierdie outeurs wys daarop dat skoolhoofde na deelname in beleidmaking streef en ook om genoegsaam ingelig te wees ten opsigte van aspekte wat hulle werk beïnvloed.

Twee vlakke van beleidmaking en bestuur kom hier ter sprake. Eerstens beleidmaking op Nasionale en Provinsiale vlak (d.w.s. die onderwysstelsel as geheel en op provinsiale vlak) en tweedens beleidmaking op skoolvlak.

Wat beleidmaking op Nasionale en Provinsiale vlak betref, het die skoolhoof slegs 'n beperkte inspraak, aangesien hy min of geen geleentheid kry om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê nie. Dit is hierdie beperkte inspraak wat tot frustrasie en werksontevredenheid by skoolhoofde lei (Chissom *et al.*, 1987: 79; Duke, 1988:309; Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:148; Hayes, 1995:237).

Die inspraak in die beleid aangaande algemene administratiewe aspekte soos salaris, werkstoestande, bevordering, verlof, evaluering, regverdigheid van beleid en gesag om opdragte aan volwassenes te gee, kan tot die verhoging in die status van die onderwysberoep lei, die skoolhoof se outonomie verhoog en ook die effektiwiteit van die onderwysstelsel verbeter.

Steyn (1990:147) wys egter daarop dat om deelname op alle vlakke op 'n lukraak wyse in die onderwysstelsel toe te laat, nadelige gevolge vir die skoolhoof kan inhou. Dit beteken dat die skoolhoof se bydrae ten opsigte van deelnemende besluitneming en beleidbepaling nie misken behoort te word nie, maar dat dit volgens bepaalde voorwaardes ter wille van die skoolhoof, die personeel en die onderwysstelsel moet geskied.

Die skoolhoof het 'n behoefte om genoegsaam ingelig te wees ten opsigte van beleid, beplanning en prosedures wat sy werk beïnvloed.

Die tweede aspek ten opsigte van beleidmaking, naamlik op skoolvlak is nie vir die skoolhoof so problematies nie, aangesien hy direkte inspraak het in die beleidmaking van die skool.

Die skoolhoof wat gebruik maak van deelnemende besluitneming en alle partye (onderwysers, leerlinge, ouers en die gemeenskap) by die beleidsbepaling van die skool betrek, behoort min of geen probleme te ondervind nie.

Daar kan egter konflik aangaande skoolbeleid ontstaan indien die beleid van die skool in botsing kom met die beleid van die Onderwysdepartement. Hier kan egter deur middel van konsultasie tot aanpassing van beleid ooreengekom word (Hayes, 1995:236).

Insppraak in beleidmaking kan dus die skoolhoof se werks-tevredenheid verhoog deurdat hy sinvol aan sake wat hom direk raak, kan deelneem en hy ook sy selfbeeld en vaardig-hede onderskeidelik hierdeur kan versterk en uitbrei.

3.3.12 Organisasieklimaat

Organisasieklimaat beskryf die gehalte van die werksomgewing van die skool, in welke mate dit deur die onderwyser (skoolhoof) binne die skoolsituasie beleef word en hoe dit die onderwyser (skoolhoof) se gedrag beïnvloed (Theunissen & Calitz, 1994:101).

Dit is primêr die funksie van die skoolhoof om 'n gunstige organisasieklimaat te skep wat weer 'n invloed op die werkstevredenheid wat die onderwysers en hyself ervaar tot gevolg sal hê en waarbinne die skoolhoof en die onderwysers as professionele praktisyns kan funksioneer (Robbins, 1980: 216).

Daar bestaan 'n duidelike verwantskap tussen werkstevredenheid, organisasieklimaat en organisie-effektiwiteit (Owens, 1987:169). Die organisasieklimaat het 'n direkte invloed op die effektiwiteit van die skool.

Hierdie invloed is gegrond op die aanname dat indien die onderwysers en die skoolhoof die gehalte van die werksomgewing positief ervaar, dit tot verhoogde effektiwiteit van die skool en gepaardgaande verhoogde werkstevredenheid kan lei. Die aanstelling van onderwysers en hoofde, diensvoorwaardes, fisiese fasiliteite in skole en die skoolhoof as rolmodel kan 'n besondere invloed op die skepping van 'n positiewe organisasieklimaat uitoefen (Steyn, 1990:150).

Gesien in die lig daarvan dat die skoolhoof redelik hoë inspraak in die bepaling van die beleid van die skool het (3.3.11), wat weer bepalend is vir die organisasieklimaat binne die skool, kan hy meer werkstevredenheid ervaar.

Skoolhoofde met 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar hulle skole as effektief teenoor skoolhoofde met 'n lae werkstevredenheid (Schultz & Teddlie, 1988:462). Hierdie effektiwiteit word gemeet aan kriteria soos produktiwiteit, aanpasbaarheid en buigsaamheid van die skool as organisasie.

Die skoolhoof kan 'n gunstige organisasieklimaat skep deur gebruik te maak van 'n positiewe, deelnemende bestuurstyl,

deelnemende besluitneming, mensgeoriënteerde leierskapstyl en 'n "oopdeur"-verhouding met sy personeel. Dit sluit in die oplos van probleme, bylê van konflik en die gesamentlike bereiking van die skool se doelwitte. Onderliggend hieraan is die mate van delegering, gesag en outonomie wat die skoolhoof na sy personeel afwentel om die organisasiedoelwitte te bereik (Engelbrecht, 1996:52).

'n Positiewe werksomgewing wat op 'n gesonde organisasieklimaat dui, is bepalend vir die werkstevredenheid wat die skoolhoof en sy personeel sal ervaar (Daresh, 1986:28; Jeffs, 1986:40; Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:147).

Om opvoedende onderwys te laat plaasvind, is die skoolhoof op die onderwysers aangewese om effektiewe onderrig tot stand te bring. Die skoolhoof behoort 'n gunstige organisasieklimaat te skep waarbinne hyself en die onderwysers as volwaardige praktisyns tuis kan voel en onderwys van gehalte kan lewer.

Die skoolhoof kan in 'n organisasie met 'n gunstige organisasieklimaat meer werkstevredenheid ervaar as in een met 'n ongunstige klimaat.

3.3.13 Gevolgtrekking

Faktore wat met die werksituasie verband hou, kan probleme vir die skoolhoof skep en sy werkstevredenheid direk beïnvloed. Swak fisiese werkstoestande, werkoorlading en bestuursprobleme as gevolg van 'n swak gemotiveerde personeelkorps en 'n ondoeltreffende onderwysstelsel, kan verhinder dat die skoolhoof werkstevredenheid ervaar.

3.4 FAKTORE WAT BUIITE DIE WERKSITUASIE GELEË IS

3.4.1 Loopbaanontwikkeling

Loopbaanontwikkeling is 'n faktor wat veral hedendaags 'n groot invloed op skoolhoofde het. Die nuwe onderwysbedeling, met die uitvoering van rasionalisering, die moratorium op bevorderingsposte en die groot onsekerheid oor die voortbestaan van sekere skole, werk negatief op die skoolhoof en bevorderbare personeel in (Draper & McMichael, 1998: 197).

Daresh (1986:28) wys daarop dat stres kan ontstaan indien die skoolhoof se loopbaanontwikkeling gekenmerk word deur werksonsekerheid aan die een kant en die skoolhoof wat die verkeerde beroep beoefen waarin hy nie sy volle vermoëns kan uitoefen nie, aan die ander kant.

'n Verdere faktor by loopbaanontwikkeling is die stigma wat aan skoolhoofde kleef wat te lank op een plek werksaam is (Duke, 1988:311). Hierdie negatiewe gevoelens kan verminder word indien daar genoegsame loopbaanontwikkelingsgeleenthede vir die skoolhoof sou wees.

Die skoolhoof se professionele ontwikkeling hou direk verband met die sukses wat die skool as geheel behaal (Alexander, 1992:191). Die gevolg hiervan is dat hoe meer professioneel die skoolhoof raak, hoe groter is die sukses van die skool en omgekeerd (Graham & Messner, 1998:202).

Dit behoort die plig van die Nasionale en Provinsiale Regering te wees om genoegsame voorsiening in die onderskeie departemente se beleidbepalings te maak vir die effektiewe loopbaanontwikkeling van die skoolhoof.

Die noodsaaklikheid van loopbaanontwikkeling as gevolg van die direkte invloed daarvan op die skoolhoof kan nie onderskat word nie, aangesien daar tans slegs beperkte geleenthede vir die skoolhoof is. Hierdie aspek behoort dringende aandag op hoër vlak te geniet.

3.4.1.1 Bevordering

Alle individue streef daarna om te groei, hulself te verbeter en vooruit te gaan in die lewe. Bevordering dui op 'n toename in verantwoordelikheid en dit gaan gewoonlik gepaard met 'n toename in status en 'n verhoging in posvlak (Steyn, 1990:19).

Bevorderingsmoontlikhede is vir die skoolhoof relatief min, gesien in die lig van die hiërargie van beskikbare bevorderingsposte. Verskeie navorsers wys op die negatiewe effek wat te min bevorderingsposte op die ervaring van werkstevredenheid van die skoolhoof het (Coldicott, 1985:92 ; Hill, 1994:227).

Te min geleenthede aan die een kant frustreer die skoolhoof wat bevorderingsambisie het en dit kan tot werksontevredenheid lei, aangesien hy nie genoeg beloning en erkenning ontvang nie.

Bevordering bevredig waarderings-, selfrespek- en selfverwesenlikingsbehoeftes en gee ook aanleiding tot die bevrediging van die basiese behoeftes omdat bevordering gewoonlik met 'n hoër salaris gepaard gaan (Engelbrecht,

'n Direkte gevolg van bevordering, aan die ander kant, is dat skoolhoofde minder en selfs geen onderrig- en leerfunksies het nie, en 'n groot administratiewe rol in die skool vertolk. Dit dui op 'n vermorsing van bekwame mannekrag wat moontlik sou verkies om onderrig- en leertake uit te voer, maar as gevolg van die verhoogde status en salarisvoordeel aansoek om 'n bevorderingspos doen waarvoor hulle dikwels nie bekwaam of opgelei is nie.

Voldoende loopbaanontwikkeling en bevorderingsgeleenthede is belangrike faktore waardeur werkstevredenheid verseker kan word (Graham & Messner, 1998:200).

3.4.1.2 Vergoeding

Geld, of 'n tekort daaraan, is die grootste enkele rede waarom skoolhoofde en onderwysers die onderwysberoep verlaat (Chapman & Lowther, 1982:242).

Finansies bevredig die meeste van die tyd psigologiese en veiligheidsbehoefte. Robbins (1980:354) wys daarop dat geld nie 'n doel op sigself is nie - slegs 'n middel tot 'n doel.

Vir die skoolhoof kan geld slegs as motivering dien indien die jaarlikse inkrement groot genoeg is ten opsigte van die huidige salaris. In die onderwysberoep is die salarisverhoging egter so klein dat dit oor geen motiveringswaarde beskik nie.

Salarisskale word bepaal deur die heersende ekonomiese klimaat, die beskikbare finansiële bronne in die gemeenskap en die relatiewe belangrikheid wat die gemeenskap aan die

onderwysberoep heg (Steyn, 1990:149).

Geld raak 'n demotiverende faktor indien die salaris van die skoolhoof nie tred hou met sy persoonlike en fisiese behoeftes nie. Die omgekeerde is ook waar, behalwe dat geld nie werklik tot werkstevredenheid kan lei nie maar genoegsame vergoeding ook nie werksontevredenheid meebring nie (Hillebrand, 1989:61).

'n Probleem aangaande vergoeding is dat geld vir verskillende individue verskillende betekenis inhou. Vir sommige is dit 'n sterk motiveringsmiddel omdat geld mag, status en sekuriteit kan koop en vir ander toppresteerders weer, is dit eerder 'n vorm van erkenning (Steyn, 1990:151).

Graham en Messner (1998:201) wys in hulle studies daarop dat laerskoolhoofde oor die algemeen minder tevrede is met hul vergoeding en byvoordele as wat skoolhoofde van sekondêre skole is.

'n Belangrike aspek aangaande vergoeding handel oor wat die skoolhoof as billik en regverdig beskou vir dienste wat hy lewer in vergelyking met die gemiddelde inkomste van die gemeenskap (Engelbrecht, 1996:54).

Verskeie navorsers toon die verband aan tussen wat die skoolhoof as billik en regverdig beskou en 'n te lae salaris wat kan lei tot werksontevredenheid (Litt & Turk, 1985: 183; Jeffs, 1986:40; Hill, 1994:227; Graham & Messner, 1998:199).

Die onderwysstelsel behoort sodanig aangepas te word dat dit voorsiening maak vir duidelike kriteria om salaris aan verhoogde produksie en prestasie vir die skoolhoof te koppel.

werk hy meer geld sal verdien (Hillebrand, 1989: 60). Die behoefte aan 'n aanpasbare salarisskaal ten opsigte van ondervinding en kwalifikasies sal empiries vasgestel word.

Vergoeding kan 'n groot invloed op die werwing van nuwe onderwysers hê sowel as op die behoud van huidige skoolhoofde, gesien in die lig van die deurslaggewende rol van hierdie faktor by die werkstevredenheid wat die skoolhoof sal ervaar.

3.4.2 Faktore binne gemeenskapverband

3.4.2.1 Die skool en die gemeenskap

Die skool en die gemeenskap waarin dit funksioneer, hou duidelik verband met mekaar. Die gemeenskap se houding teenoor onderwys sal in die mate van gemeenskapsondersteuning, asosiasie met nie-kollegas, ouerondersteuning en die deelname aan plaaslike onderwysverenigings weerspieël word (De Jager, 1983:91).

Die skoolhoof dien as direkte skakel tussen die skool en die gemeenskap. Vir die skoolhoof speel 'n onbetrokke en onrealistiese gemeenskap 'n negatiewe rol ten opsigte van die werkstevredenheid wat hy sal ervaar (Fansier & Buxton, 1984:37). 'n Verdere negatiewe beïnvloedende faktor is die pogings wat die skoolhoof moet aanwend om die gemeenskap se goedkeuring ten opsigte van projekte te verkry, sowel as die gemeenskap se finansiële ondersteuning (Daresh, 1986: 31). Die sosio-ekonomiese klimaat speel 'n groot rol in die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar. Bacharach en Mitchell (1983:98) en Graham en Messner (1998:198) wys in hulle navorsing daarop dat skoolhoofde wat in armer gemeenskappe werk meer geneig is tot werksontevredenheid as

Die sosio-ekonomiese klimaat speel 'n groot rol in die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar. Bacharach en Mitchell (1983:98) en Graham en Messner (1998:198) wys in hulle navorsing daarop dat skoolhoofde wat in armer gemeenskappe werk, meer geneig is tot werksontevredenheid as skoolhoofde wat hulle in meer goeie gemeenskappe bevind.

Die politieke siening en druk van 'n gemeenskap speel 'n integrale rol in die werkstevredenheid wat die skoolhoof sal ervaar. So sal 'n skoolhoof wat 'n teenstrydige politieke siening met dié van die gemeenskap het, druk direk of indirek vanuit die gemeenskap ontlok.

Die skoolhoof se ervaring van werkstevredenheid ten opsigte van gemeenskapsverhoudinge hang af van 'n aantal faktore waaroor hy min of geen beheer het nie, byvoorbeeld die houding van die gemeenskap teenoor die skool, ouerbetrokkenheid, lojaliteit, en die ekonomiese, sosiale en politieke klimaat van die gemeenskap (Viljoen, 1994:116).

3.4.2.2 Status van die skoolhoof

Status is die waarde wat die gemeenskap aan 'n beroep toeken wat bepalend is ten opsigte van die werkstevredenheid wat die skoolhoof sal ervaar (Esterhuizen, 1989:58).

Steyn (1990:147) verwys na status as die agting en respek wat 'n persoon geniet. Die kontemporêre gemeenskap is uiters statusbewus en maak duidelik onderskeid tussen diegene wat 'n hoër en diegene wat 'n laer status geniet. Ongelukkig word skoolhoofde ook hierby betrek en geklassifiseer (De Jager, 1983:91).

Die staat dra grootliks by tot hierdie verlaging van die status van die skoolhoof deur die relatief lae salarisse en die onwilligheid om onderwys 'n hoër profiel te laat handhaaf. Hierdie verlaging in status die afgelope paar jaar word waargeem in leerlinge, ouers en die gemeenskap se houding teenoor onderwysers en skoolhoofde (Duke, 1988:310; Steyn, 1990 :147).

'n Aantal outeurs wys deur hulle navorsing daarop dat die verlaging in die status van die skool en sy personeel 'n inter-nasionale verskynsel is wat die werkstevredenheid van die skoolhoof negatief beïnvloed (Jeffs, 1986:40; Mercer & Evans, 1991:293; Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:146; Hill, 1994:227).

Aangesien status 'n faktor is wat die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar, beïnvloed, behoort die owerhede die onderwysstelsel so in te rig dat aspekte soos salaris, diensvoorwaardes, beter werksomstandighede, bevorderingsgeleenthede, werwing, keuring en indiensopleiding van skoolhoofde en onderwysers tot die algehele verhoging van die status van die skoolhoof sal lei.

3.4.3 Samevatting

Dit is belangrik dat die skoolhoof self werkstevredenheid moet ervaar gesien in die lig van die deurslaggewende rol wat hy in die algemene werksaamhede van die skool en veral in die motivering van sy onderwysers speel. Indien die skoolhoof self werkstevredenheid ervaar, sal 'n klimaat van tevredenheid geskep word wat bevorderlik is vir die motivering van alle betrokkenes. Die skoolhoof wat 'n gelukkige persoonlike en beroepslewe ervaar, behoort groter

werkstevredenheid te ervaar. In hierdie hoofstuk is verwys na faktore wat die werkstevredenheid van die hedendaagse skoolhoof beïnvloed. Die mate waarin hierdie faktore die skoolhoof se werkstevredenheid beïnvloed sal deur empiriese ondersoek vasgestel word en sal in die volgende hoofstuk bespreek word.

EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING

Die vorige twee hoofstukke het die teoretiese aspekte van werkstevredenheid van die skoolhoof bespreek. Hierdie ondersoek is aan die hand van 'n literatuurstudie gedoen.

In hierdie hoofstuk word gefokus op die empiriese aspek van die werkstevredenheid van die skoolhoof. Verslag word gelewer oor die empiriese studie wat uitgevoer is, om sodoende vas te stel hoe belangrik die geïdentifiseerde faktore die mate van werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed.

Eerstens word die navorsingsontwerp en dan die ontwikkeling van die meetinstrument asook die administratiewe prosedures bespreek. Hierna word die steekproefneming en die statistiese verwerking van die gegewens beskryf. Laastens volg die interpretasie van die data en moontlike aanbevelings.

4.2 NAVORSINGSONTWERP

4.2.1 Die posvraelys

Die vraelys is volgens Gull et al.(1996:299) 'n selfverslaggewende instrument met die oog op die insameling van 'n verskeidenheid toepaslike inligting, wat uit 'n aantal vrae of items bestaan wat respondente lees en dan beantwoord.

Die vraelys is 'n toepaslike navorsingsmetode vir die insameling van inligting direk van persone aangaande hul gevoelens, opinies, motiveerders, planne, geloof en persoonlike opvoedkundige en finansiële agtergrond (Neuman, 1997:231).

Die metode van invordering van data hang dus af van die doel van die navorsing.

Die suksesvolste metode om inligting aangaande opvoedkundige navorsing te bekom, is die posvraelys as gevolg waarvan meer proefpersone makliker bereik kan word (Neuman, 1997:235). Die voer van onderhoude is weens logistieke probleme nie moontlik nie en daarom is daar besluit om van die gedrukte, gestruktueerde vraelys gebruik te maak wat deur die pos versprei is.

Die gestruktueerde posvraelys het die volgende voordele (Cohen & Manion, 1989:308; Van der Westhuizen, 1995:45 en Gull et al., 1996:34):

- * 'n groot groep mense kan makliker bereik word;
- * dit is meer prakties as die onderhoud;
- * die moontlikheid dat daar foute kan insluip, is kleiner;
- * objektiewe menings kan verkry word omdat persoonlike kontak uitgeskakel word;
- * respondente kan anoniem bly;
- * dit is heelwat goedkoper as onderhoud;
- * dit neem minder tyd in beslag as onderhoud;
- * dit vergemaklik die analisering en tabulering van response.

4.2.2 Konstruksie van die vraelys

Die vraelys wat vir die empiriese navorsing gebruik is, is op grond van die literatuurstudie ontwerp en is gegrond op die Opinion Scale for the Study of Managers' Job Satisfaction (Warr & Routledge, 1969) en die vraelys wat deur Hillebrand (1989); Du Toit (1994) en Engelbrecht (1996) gebruik is.

Die Opinion Scale for the Study of Managers is 'n Amerikaanse meetinstrument wat primêr ontwerp is om die werksbevrediging van persone in bestuursposte te meet (Warr & Routledge, 1969:95). Hierdie vraelys kan as basis gebruik word, aangesien behoeftes wat hierin vervat is ook in hierdie navorsing geïdentifiseer is as dié wat die skoolhoof ervaar ten opsigte van werkstevredenheid. Hierdie meetinstrument maak egter nie voorsiening vir die mate waarin die behoeftes van die skoolhoof in die onderwyssituasie bevredig word nie.

Vir die doel van hierdie studie is die vraelys van die Opinion Scale for the Study of Managers' Job Satisfaction en Hillebrand, Esterhuizen en Du Toit daarom aangepas om die werkstevredenheid van die skoolhoof in die Noordkaap te bepaal. Enkele toevoegings en weglatings is gemaak.

Die vraelys wat gebruik is, is ontwerp om eerstens die belangrikheid van spesifieke faktore vir die skoolhoof en tweedens om die mate van bevrediging wat die skoolhoof ervaar ten opsigte van die faktore te bepaal. Beide die belangrikheid van hierdie faktore en die mate van bevrediging wat die skoolhoof ervaar, is op 'n vierpuntskaal aangedui. Die vraelys is ook so ontwerp dat die diskrepansie tussen die belangrikheid van 'n faktor en die mate van bevrediging daarvan, bepaal kan word.

Die kategorie - indeling wat in Hoofstuk 3 gebruik is, is as basis by die saamstel van die vraelys gebruik. Die inligting wat in Afdeling C verlang word, is in die literatuurstudie geïdentifiseer as faktore wat bepalend is vir die ervaring van werkstevredenheid by die skoolhoof.

- * In Afdeling A en B word algemene inligting gevra, soos die ouderdom; jare ervaring as skoolhoof en hoogste kwalifikasie; aantal leerlinge in die skool en die skooltipe.
- * Afdeling C handel oor die faktore wat die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed.

Afdeling C is onderverdeel in die volgende hoofafdelings met die onderskeie vrae wat oor elke afdeling gevra is tussen hakies.

Faktore wat aan die skoolhoof self gestel is (vgl. Bylae C, vrae: 1; 2; 4; 14; 15; 16; 20; 24; 45; 51)

Faktore wat binne die werksituasie geleë is (vgl. Bylae C, vrae: 3; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 17; 18; 19; 21; 22; 23; 25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35; 37; 39; 40; 42; 45; 46; 47; 48; 49; 52).

Faktore wt buite die werksituasie geleë is (vgl. Bylae C, vrae: 36; 38; 41; 43; 44; 50).

- * Die sleutel vir Kolom A (**Belangrikheid**) is soos volg:

Van geen belang	= 1
Van min belang	= 2
Belangrik	= 3
Baie belangrik	= 4

* Die sleutel vir Kolom B (**Bevrediging**) is soos volg:

Geen bevrediging = 1

Min bevrediging = 2

Bevredigend = 3

Baie bevredigend = 4

4.2.3 Loodsondersoek

'n Loodsondersoek is by skole (n=7), wat buite die grense van die ondersoek geval het, onderneem om vas te stel of die vrae en aanwysings duidelik is. Sewe skoolhoofde was by die ondersoek betrokke. Die vraelyste is aan hierdie skoolhoofde gefaks en al sewe die skoolhoofde het die vraelyste ingevul en teruggestuur. Geen onduidelikheid oor die vraelys is gerapporteer nie, en geen knelpunte is aangedui nie.

4.2.4 Administratiewe prosedures

Skriftelike toestemming is van die Hoofdirekteur: Onderwys, Opleiding, Kuns en Kultuur by die Noordkaapse Onderwysdepartement verkry om die vraelys oor die werkstevredenheid wat die laerskoolhoof in die Noordkaap ervaar te versprei.

In samewerking met die Noordkaapse Onderwysdepartement is 'n steekproef van die skole in die Noordkaap gemaak, waarna die spesifieke skole se adresse deur die Departement verskaf is.

Die vraelyste is aan die hoofde van 70 primêre skole versend met die versoek om dit in te vul. In 'n begeleidende brief is die doel van die navorsing gestel, samewerking gevra en absolute anonimiteit gewaarborg (vgl. Bylae C). 'n Afskrif van die toestemmingsbrief van die Noordkaapse Onderwys-

departement is ook aangeheg (vgl. Bylae B). 'n Koevert vir die terugsending van die vraelys is ook ingesluit.

4.2.5 Populasie en steekproef

Omdat dit nie prakties moontlik was om die hele populasie, al die laerskole in die Noordkaap (N=365), by hierdie navorsing te betrek nie, is van 'n steekproef gebruik gemaak. 'n Sistematiese steekproef is dus gebruik. Die sistematiese steekproef het dus die studiepulasie uitgemaak en dit het uit 70 respondente bestaan.

Oponthoud is met die terugsending van die vraelyste in sommige gevalle ervaar. Twee en dertig skole het nie die vraelyste teruggestuur nie, waarna met die onderskeie skoolhoofde in verbinding getree is. Hierna het slegs tien van die twee en dertig skole die vraelyste teruggestuur. Nie alle vraelyste wat na die skole uitgestuur is, is ingevul nie. Die persentasie vraelyste wat terugontvang is, is 68,6% (vgl. Tabel 4.1).

Tabel 4.1

Vraelyste uitgestuur en terug ontvang

Vraelyste uitgestuur	Vraelyste terug ontvang	Persentasie
70	48	68.6%

Volgens verskillende bronne (Landman, 1980; Gall et al., 1996; Newman, 1997) is die terugvoerrespons voldoende om geldige veralgemenings vir die studiepulasie te maak.

4.2.6 Statistiese tegnieke

Data is met behulp van 'n hoofraamrekenaar van die PU vir CHO en 'n SAS-rekenaarprogrampakket verwerk (SAS Institute, Inc., 1985). Frekwensies is met behulp van die FREQ-prosedure van die SAS en gemiddeldes met behulp van die MEANS-prosedure bepaal.

Gemiddeldes is bereken ten einde rangordes van belangrikheid, bevrediging en die diskrepansie tussen belangrikheid en bevrediging te bepaal. Die SAS-rekenaarprogram wat vir die frekwensieanalise gebruik is, maak nie voorsiening vir nulresponse nie. Die nulresponse is dus nie by die bepaling van die persentasie-ontleding in aanmerking geneem nie, maar word wel op die tabelle aangedui.

4.3 RESULTATE EN INTERPRETASIE VAN DATA

4.3.1 Inleiding

Die data wat versamel is, word vervolgens bespreek. Bevindinge wat hiervolgens gemaak word, geld slegs vir die teikenpopulasie, naamlik laerskoolhoofde in die Noordkaapse Onderwysdepartement.

4.3.2 Biografiese gegewens

Die doel van Vrae 1 tot 5 (vgl. Bylae C) was om die profiel van die laerskoolhoof in die Noordkaap te bepaal ten opsigte van ouderdom; jare ondervinding; hoogste

kwalfikasje; grootte en tipe van skool te bepaal (vgl. Tabel 4.2)

Tabel 4.2

		Laerskoolhoofde		
		Frekwensie		Persentasie
1.	Ouderdom	31 tot 35 jaar	4	8,3%
		36 tot 40 jaar	8	16,7%
		41 tot 45 jaar	14	29,2%
		46 en ouer	22	45,8%
			48	100 %
2.	Ondervind- ing	0 tot 3 jaar	10	20,8%
		4 tot 6 jaar	13	27,1%
		7 tot 10 jaar	11	22,9%
		11 en meer jare	14	29,2%
			48	100 %

3.	Kwalifikasie	Onderwysdiploma	14	29,2 %
		Graad en diploma	13	27,1 %
		B.Ed	9	18,8 %
		Honneursgraad	3	6,3 %
		Meestersgraad	4	8,3 %
		Doktorsgraad	1	2,0 %
		Ander kwalifikasie	4	8,3 %

48	100 %
----	-------

4.	Aantal leerlinge	0 tot 50	2	4,3%
		51 tot 100	7	14,9%
		101 tot 200	5	10,6%
		201 tot 300	4	8,5%
		301 tot 400	13	27,7%
		401 tot 500	4	8,5%
		500 tot 600	2	4,3%
		601 tot 700	1	2,1%
		701 tot 800	3	6,3%
		801 tot 900	6	12,8%

47	100%
----	------

5.	skooltipe	Gemengde skool	45	93,7%
		Seunskool	1	2,1%
		Meisieskool	1	2,1%
		Tegniese skool	1	2,1%
			48	100%

- Vraag 1: Ouderdom van skoolhoofde.**

Uit Tabel 4.2 blyk dit dat laerskoolhoofde in die Noordkaap oor die algemeen jonger is as 45 jaar (54,2%). Sowat 45,8% van die skoolhoofde is ouer as 46 jaar.

- Vraag 2: Totale jare ondervinding as skoolhoof.**

Tabel 4.2 toon dat die meeste skoolhoofde 11 jaar en meer (29,2%) ondervinding het. Sowat 27,1% van die skoolhoofde het tussen 4 en 6 jaar ondervinding terwyl sowat 22,9% tussen 7 en 10 jaar ondervinding en 20,8% van die skoolhoofde tussen 0 en 3 jaar ondervinding het.

- Vraag 3 : Hoogste kwalifikasie**

Uit die response op Vraag 3 blyk dit dat sowat 29,2% van die skoolhoofde slegs gediplomeerd is en dat sowat 70,8% oor 'n graad en diploma beskik.

• **Vraag 4 : Aantal leerlinge in die skool**

Die respons op Vraag 4 toon dat die gemiddelde grootte van laerskole in die Noordkaap tussen 300 en 400 leerlinge (27,7%) op die rol het.

Daar is sowat 38,3% skole wat minder as 300 leerlinge het en 34,0% wat meer as 400 leerlinge op die rol het.

• **Vraag 5 : Skooltipe**

Uit die response op Vraag 5 blyk dit dat die meeste laerskole (93,7%) in die Noordkaap gemengde seun- en meisieskole is.

Profiel van die studiepopulasie

Die oorgrote meerderheid laerskoolhoofde in die Noordkaap kan geklassifiseer word as 45 jaar en jonger; het reeds 'n aantal jare ondervinding as skoolhoof; is in besit van 'n graad en 'n diploma en 'n nagraadse kwalifikasie, bestuur skole wat ongeveer 300 en meer leerlinge op die rol het en hoofsaaklik gemengde seun- en dogterskole is.

4.3.3 Belangrikheid van faktore wat die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed

Afdeling C is in Tabel 4.3 onderverdeel wat die rangordes van die belangrikheid van die faktore wat die werkstevredenheid van die laerskoolhoof in die Noordkaap beïnvloed, aandui.

Die doel van hierdie vrae is om vas te stel hoe belangrik hierdie faktore vir die skoolhoof is en in hoe 'n mate sy

werksbevrediging deur hierdie faktore beïnvloed word. Uit Tabel 4.3 blyk dit dat daar 'n korrelasie bestaan tussen die belangrikheid wat die skoolhoof aan hierdie faktore heg en die mate van bevrediging wat hy ten opsigte van hierdie faktore ervaar.

In Tabel 4.3 is die faktore in volgorde van belangrikheid geplaas, naamlik (3,875) wat as die belangrikste faktor en (1,750) wat van min belang geëvalueer is. Die gemiddeldes word uit 'n skaal van vier (4) gegee aangesien daar van 'n vierpuntskaal gebruik gemaak is.

Die syfer in die kolom, onder die opskrif Vraag, verwys na die vraagnommer van die faktor op die vraelys ten opsigte van die werksbevrediging van die skoolhoof.

Uit Tabel 4.3 blyk dit dat die behoefte aan gesonde verhoudinge met leerlinge as baie belangrik (Vraag 10; 3.875) en om gesonde verhoudinge met ouers te handhaaf (vraag 9; 3.812) as tweede baie belangrike faktor deur al die respondente geag word.

Ander faktore wat as belangrik tot baie belangrik deur die respondente beskou word, is gesonde verhouding met ondergeskiktes (Vraag 7; 3.729) en gesonde verhouding met medeskoolhoofde (Vraag 8; 3.780). Dit is opvallend dat bogenoemde faktore hoofsaaklik sentreer om verhoudinge wat daarop dui dat die skoolhoof gesonde verhoudinge met leerlinge, ondergeskiktes, medeskoolhoofde en ouers hoog op prys stel en hierdie navorsing stem ooreen met Esterhuizen (1989), Hillebrand, (1989) en Du Toit (1994) se bevindinge. Daar kan aanvaar word dat die skoolhoof

werkstevredenheid sal ervaar indien gesonde verhoudinge in die werksituasie gehandhaaf word.

'n Tweede saak is die kommunikasie tussen die skoolhoof en die Departement wat as belangrik tot baie belangrik geag is. Dit is faktore soos die spoedige verkryging van belangrike posstukke (Vraag 26; 3.750), die spoedige terugvoering deur die amptenary van die Departement (Vraag 27; 3.750), aangesien hierdie kommunikasie die effektiewe werking van die skool in die geheel beïnvloed en swak kommunikasie tot werksontevredenheid by die skoolhoof kan lei (vgl.3.3.8).

Tabel 4.3

Die belangrikheid van die faktore wat die skoolhoof se werkstevredenheid beïnvloed

(Faktore in volgorde van baie belangrik tot minder belangrik)

1	10	<i>Gesonde verhoudinge met leerlinge</i>	3.875
2	9	<i>Gesonde verhoudinge met ouers</i>	3.812
3	26	<i>Spoedige verkryging van belangrike posstukke</i>	3.751
3	27	<i>Spoedige terugvoering deur amptenary van die Departement</i>	3.751
4	7	<i>Gesonde verhoudinge met ondergeskiktes</i>	3.729
5	8	<i>Gesonde verhoudinge met kollegas (medeskoolhooft)</i>	3.708

5	28	Beskikbaarheid van amptenary by departementele telefone	3.708
6	21	Belewing van werksekuriteit	3.681
6	50	Aanpasbare salarisskaal t.o.v. kwalifikasies en ondervinding	3.681
7	25	Om op bestuursvlak 'n beter leerkultuur by leerlinge te kweek	3.666
8	43	Vergoeding wat goed met dié van ander vergelykbare professies vergelyk	3.659
9	4	Terugvoering oor gedalegeerde take (deur bv. senior personeel)	3.645
9	32	Beskikbaarheid van 'n fotostaat-masjien	3.645
9	46	Om in 'n gedissiplineerde werksomgewing te funksioneer	3.645
10	38	Behoeftes aan 'n gelukkige persoonlike lewe	3.604
11	22	Belewing van werksveiligheid	3.574
12	5	Geleentheid om gereeld by die ouergemeenskap uit te kom (bv. vergaderings en sosiale geleenthede)	3.562
12	19	'n Sinvolle en regverdigde werksliding	3.562
12	24	Om op bestuursvlak 'n beter onderrig-kultuur by onderwyser te kweek	3.562
12	30	Die beskikbaarheid van 'n eie, private kantoor	3.562
12	31	Die beskikbaarheid van sekretariële diens	3.562
12	51	Roepingsbesef en pligsbesef	3.562
13	1	Die geleentheid om dinamies leiding in u werksomgewing te kan gee (bv. aan u senior personeel)	3.541

13	39	Bevrediging uit die inhoud van die werk self	3.541
13	47	Om genoegsaam ingelig te wees t.o.v. beleid, beplanning, en prosedures wat u werk beïnvloed	3.541
14	29	Om effektief in die nuwe onderwysbedeling te funksioneer	3.531
15	18	Die hantering van onbevoegde personeel	3.489
16	37	Die geleentheid om eie menings i.v.m. waardes te lug	3.479
17	2	Die geleentheid vir kreatiwiteit en vernuwing in u werksomgewing	3.458
17	13	Die geleentheid om ondergeskiktes te motiveer	3.458
18	40	Om self die verantwoordelikheid vir spesifieke opdragte of projekte te dra	3.437
18	49	Geleentheid om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê	3.437
19	17	Die beskikbaarheid van hulp afkomstig van hoër gesag tydens krisissituasies	3.416
20	45	Geleentheid vir kreatiwiteit in u werk	3.395
21	14	Die geleentheid om eie lewensbeskouing en waardes uit te leef	3.375
21	16	Behoeftes aan erkenning vir prestasie gelever in u werksomgewing	3.375
21	33	Beskikbaarheid van 'n faksmasjien	3.375
22	15	Om as gesagsdraer deur u ondergeskiktes erken te word	3.354
23	34	Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele kantoormeubels	3.312
24	42	Om self die verantwoordelikheid te dra vir spesifieke opdragte of projekte	3.276

13	39	Bevrediging uit die inhoud van die werk self	3.541
13	47	Om genoegsaam ingelig te wees t.o.v. beleid, beplanning, en prosedures wat u werk beïnvloed	3.541
14	29	Om effektief in die nuwe onderwysbedeling te funksioneer	3.531
15	18	Die hantering van onbevoegde personeel	3.489
16	37	Die geleentheid om eie menings i.v.m. waardes te lug	3.479
17	2	Die geleentheid vir kreatiwiteit en vernuwing in u werksomgewing	3.458
17	13	Die geleentheid om ondergeskiktes te motiveer	3.458
18	40	Om self die verantwoordelikheid vir spesifieke opdragte of projekte te dra	3.437
18	49	Geleentheid om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê	3.437
19	17	Die beskikbaarheid van hulp afkomstig van hoër gesag tydens krisissituasies	3.416
20	45	Geleentheid vir kreatiwiteit in u werk	3.395
21	14	Die geleentheid om eie lewensbeskouing en waardes uit te leef	3.375
21	16	Behoeftes aan erkenning vir prestasie gelever in u werksomgewing	3.375
21	33	Beskikbaarheid van 'n faksmasjien	3.375
22	15	Om as gesagsdraer deur u ondergeskiktes erken te word	3.354
23	34	Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele kantoormeubels	3.312
24	42	Om self die verantwoordelikheid te dra vir spesifieke opdragte of projekte	3.276

24	44	Behoeftes aan bevordering na hoër poste	3.276
25	41	Behoeftes aan professionele status in die gemeenskap	3.251
26	35	Beskikbaarheid van finansiële om die kantoor voortreflik te laat funksioneer	3.187
27	6	'n Duidelik geformuleerde pligstaats vir uself	3.125
28	12	Om sorg te dra dat die amptelike beleid van die Onderwysdepartement in die skool toegepas word	3.104
29	48	Duidelik geformuleerde pligstaats	3.083
30	3	Deelname aan strategiese beplanning by die Onderwysdepartement	3.021
31	11	Gesonde verhoudings met vakbonde	2.957
32	23	Onbillike inmenging in werk deur hoër gesag	2.804
33	36	Politieke druk vanuit die gemeenskap	2.251
34	20	Die toepassing van regstellende aksie	2.063
35	52	Politieke inmenging deur die werkgewer	1.751

Faktore wat ook as belangrik tot baie belangrik deur die respondente geag is en wat in die skoolhoof self en in bestuursvlak gesetel is (vgl.3.2), is onder meer terugvoering oor gedelegeerde take deur ondergeskiktes (Vraag 4; 3.645), om op bestuursvlak 'n beter onderrigkultuur by onderwysers te kweek (Vraag 24; 3.562) en om 'n beter leerkultuur by leerlinge te kweek (Vraag 25; 3.666). Hierdie faktore kan as belangrik beskou word as gevolg van die verlaging in die leerkultuur in die skoolopset met gepaardgaande afname van die werksmotivering en onderrigkultuur by die onderwysers

(vgl. 3.2.8). Dit is ook faktore wat direk gekoppel kan word aan die bestuurstyl van die skoolhoof (vgl.3.2.5).

Aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasies (Vraag 50; 3.680), vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare professies (Vraag 43; 3.659), die behoefte aan professionele status in die gemeenskap (Vraag 41; 3.250) en die behoefte aan bevordering na hoër poste (Vraag 44; 3.276) is ook faktore wat as belangrik tot baie belangrik deur die respondente aangedui is.

Die belangrikheid van hierdie faktore is daarin geleë dat dit die lewenspeil en die status van die skoolhoof direk beïnvloed en dat hy 'n behoefte daaraan het om professioneel te groei wat weer manifesteer in hoër vergoeding en hoër status (vgl. 3.4.1 en 3.4.2).

Faktore wat werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed, soos regstellende aksie (Vraag 20; 2.063), politieke inmenging deur die werkgewer (Vraag 52; 1.750) en politieke druk vanuit die gemeenskap (Vraag 36; 2.250) is van min tot geen belang deur die respondente geag. Dit is opvallend dat die politieke situasie met gepaardgaande regstellende aksie nie as wesenlike faktore deur die respondente geïdentifiseer is nie.

4.3.4 Faktore wat werksbevrediging in volgorde van bevrediging beïnvloed.

In Tabel 4.4 is die faktore wat die bevrediging van die skoolhoof beïnvloed, in die volgorde van bevrediging geplaas, byvoorbeeld (3.625) as dié wat baie bevredig is,

en (1.479) dié wat geen bevrediging inhou nie(vgl. bylae A).

Vir die doel van hierdie navorsing is slegs enkele faktore wat baie bevredig is, en ook enkele faktore wat min of geen bevrediging toon nie, bespreek.

Volgens die gemiddelde skaalwaarde wat die respondente aan die faktore toegeken het, is geen faktor as baie bevredig en geen faktor as glad nie bevredig geëvalueer nie. Die mate van bevrediging is weer eens uit 'n skaal van vier aangedui.

Die mate van bevrediging wissel van baie bevredig tot geen bevrediging.

Die faktor wat baie bevredig is, naamlik die beskikbaarheid van 'n faksmasjien (vraag 32; 3.625). Hierdie hoë bevrediging dui daarop dat die skoolhoof oor voldoende fisiese fasiliteite beskik wat sy werkstevredenheid positief beïnvloed (vgl. 3.3.2). Die faktor wat as laag bevredigend geag is, is die spoedige terugvoering deur amptenary van die departement (vraag 27; 1.479). Hierdie lae bevrediging dui op die ondoeltreffende kommunikasie tussen die skool en die Departement (vgl. 3.3.8).

Faktore wat as bevredig tot baie bevredig geëvalueer is, is faktore soos gesonde verhoudinge met leerlinge (vraag 10; 3.583), ouers (vraag 9; 3.375), die beskikbaarheid van eie private kantoor (vraag 30; 3.416), die beskikbaarheid van sekretariële dienste (vraag 31; 3.312) en om self verantwoordelikheid te dra vir spesifieke opdragte of projekte (vraag 40; 3.333). Hierdie faktore stem ooreen...

met vorige navorsing van Xaba (1996) (vgl. 3.3.1.3). Die hoë mate van bevrediging dui daarop dat die meeste skoolhoofde oor genoegsame fisiese fasiliteite beskik en dat daar 'n groot mate van verantwoordelikheid by die skoolhoofde teenwoordig is. Die skoolhoof aanvaar ook baie van die verantwoordelikhede vir spesifieke opdragte en projekte wat op sy verantwoordelikebesef en belangstelling in die skool se werksaamhede dui (vgl. 3.3.10). Hierdie faktor kan ook in 'n mate dui op die skoolhoof se onvermoë of onbereidwilligheid om take te deleger (vgl. 3.2.7).

Tabel 4.4

Die bevrediging van die faktore wat die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed.

(Volgorde van baie bevrediging tot min bevrediging)

RANGORDE	VRAAG	ITEM	PASPOUNT DE
1	32	Beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien	3.625
2	10	Gesonde verhoudings met leerlinge	3.583
3	30	Die beskikbaarheid van eie, private kantoor	3.416
4	9	Gesonde verhoudings met ouers	3.375
5	40	Om self die verantwoordelikheid vir spesifieke opdragte of projekte te dra	3.333
6	31	Die beskikbaarheid van sekretariële dienste	3.312
7	51	Roepingsbesef en pligbesef	3.271
8	38	Behoeftes aan 'n gelukkige persoonlike lewe	3.251

9	1	Die geleentheid om dinamies leiding te kan gee in u werksomgewing (bv. aan u senior personeel)	3.208
9	7	Gesonde verhouding met ondergeskiktes	3.208
10	14	Die geleentheid om eie lewensbestouing en waardes uit te leef	3.166
11	33	Beskikbaarheid van 'n faksmasjien	3.145
12	4	Terugvoerling oor gedelegeerde take (deur bv. senior personeel)	3.125
13	13	Die geleentheid om ondergeskiktes te motiveer	3.083
14	34	Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele kantoorombels	3.063
15	45	Geleentheid vir kreatiwiteit in u werk	3.041
16	5	Geleentheid om gereeld by die onergemeenskap uit te kom (bv. vergaderinge en sosiale geleenthede)	3.021
17	15	Om as gesagdraer deur u ondergeskiktes erken te word	3.001
18	8	Gesonde verhoudings met kollegas (mede-skoolhoofde)	2.958
18	25	Om op bestuursvlak 'n beter leerkultuur by leerlinge te kweek	2.958
19	39	Bevrediging uit die inhoud van die werk self	2.916
20	2	Die geleentheid vir kreatiwiteit en vernuwing in u werksomgewing	2.875
20	37	Die geleentheid om eie menings i.v.m. waardes te lug	2.875

21	24	Om op bestuursvlak 'n beter onderrigkultuur by onderwysers te kweek	2.833
22	6	'n Duidelik geformuleerde pligstaats vir uself	2.771
23	19	'n Sinvolle en regverdige werkslading	2.729
24	46	Om in 'n gedissiplineerde werksomgewing te funksioneer	2.687
25	22	Belewing van werksveiligheid	2.562
26	12	Om sorg te dra dat die amptelike beleid van die Onderwysdepartement in die skool toegepas word	2.541
27	42	Behoeftes aan billike toepassing van beleid	2.531
28	41	Behoeftes aan professionele status in die gemeenskap	2.511
29	16	Behoeftes aan erkenning vir prestasie gelever in u werksomgewing	2.458
30	47	Om gecoëgsaan ingelig te wees t.o.v. beleid, beplanning en prosedures wat u werk beïnvloed	2.416
30	48	Duidelik geformuleerde pligstaats	2.416
31	18	Die hantering van onbevoegde personeel	2.354
32	35	Beskikbaarheid van finansies om die kantoor voortreflik te laat funksioneer	2.229
33	36	Politieke druk vanuit die gemeenskap	2.201
34	11	Gesonde verhoudings met vakbonde	2.171
35	23	Onbillike inmenging in werk deur hoër gesag	2.131
36	29	Om effektief in die nuwe onderwysbedeling te funksioneer	2.127

37	21	Behoeftte aan professionele status in die gemeenskap	2.063
38	44	Behoeftte aan bevordering na hoër poste	1.956
39	17	Die beskikbaarheid van hulp afkomstig van hoër gesag tydens krisissituasies	1.937
40	20	Die toepassing van regstellende aksie	1.934
41	52	Politieke inmenging deur werkgever	1.913
42	49	Geleentheid om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê	1.812
43	43	Behoeftte aan vergoeding wat goed vergelyk met die van ander vergelykbare professies	1.808
44	50	Aanpasbare salarisskaal t.o.v. kwalifikasies en ondervinding	1.787
45	26	Spiedige verkryging van belangrike posstukke	1.687
46	28	Beskikbaarheid van amptenary by departementele telefone	1.583
47	3	Deelname aan strategiese beplanning by die Onderwysdepartement	1.501
48	27	Spiedige terugvoering deur amptenary van die Departement	1.479

Faktore wat opvallend min bevredig is, is dié soos beskikbaarheid van hoër gesag tydens krisissituasies (Vraag 17; 1.937) wat daarop dui dat daar 'n behoefte is aan hulp tydens moeilike situasies (vgl. 3.3.8).

Faktore soos spiedige terugvoering deur amptenary van die Departement (Vraag 27; 1.479), beskikbaarheid van departementele amptenare by departementele telefone (Vraag 28; 1.583) en spiedige verkryging van belangrike posstukke

(Vraag 26; 1.687) is eksterne faktore waaroor die skoolhoof geen beheer het nie en wat tot groot ontevredenheid lei (vgl.3.3.8).

Die faktore soos deelname aan strategiese beplanning by die departement (Vraag 3; 1.500) en die geleentheid om voorstelle aan hoër gesag voor te lê (Vraag 49; 1.812), dui op die groot behoefte wat die skoolhoof het om meer betrokke te raak by die beplanning van werk wat hom direk aangaan en sy werksomgewing beïnvloed (vgl. 3.3.11).

Vergoeding wat goed vergelyk ten opsigte van ander vergelykbare professies (Vraag 43; 1.808) en 'n aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasies en ondervinding (Vraag 50; 1.787) dui daarop dat die skoolhoof meen dat indien hy homself hoër kwalifiseer hy 'n groter salaris behoort te kry (vgl. 3.4.1). Hierdie faktore dui ook op die behoefte om 'n sekere lewenspeil te bereik en te handhaaf asook op die verhoogde status wat daarmee gepaard gaan. Die skoolhoof wil voel dat dit waarvoor hy betaal word, goed vergelyk met dit wat ander persone betaal word vir soortgelyke dienste gelewer (vgl. 3.4.1.2).

Faktore soos politieke inmenging (Vraag 52; 1.913) en toepassing van regstellende aksie (Vraag 20; 1.934) kan beskou word as bepaalde maatreëls om politieke sienswyses van die heersende politieke party deur te voer. Hierdie maatreëls kan tot magsvergrype en strukturele geweld lei (Viljoen, 1994).

4.3.5 Die diskrepansie tussen die belangrikheid en die bevrediging van hierdie faktore

Tabel 4.5 toon die diskrepansie tussen die belangrikheid van 'n faktor en die mate van bevrediging van daardie faktor aan. Die waardes is verkry deur die syfer wat die respondent in Kolom A omkring het, van die ooreenstemmende syfer in Kolom B af te trek. 'n Positiewe verskil dui op die mate van bevrediging, terwyl 'n negatiewe verskil op die mate van onbevrediging van die spesifieke faktor dui.

Die faktore is volgens die grootste tot die kleinste diskrepansie (mate van onbevrediging) gerangskik. Uit Tabel 4.5 kan afgelei word dat al die faktore, behalwe een, 'n negatiewe diskrepansie toon. Die mate van bevrediging wat ten opsigte van al die faktore ervaar word, is dus minder as die mate van belangrikheid wat daaraan geheg word, behalwe een faktor, naamlik die politieke inmenging deur die werkgewer (Vraag 52; +0.136).

Vir die doel van hierdie studie is slegs enkele faktore wat die grootste en enkele faktore wat die kleinste diskrepansie toon, bespreek.

Die faktore wat die grootste diskrepansie toon, waarvan die bevrediging laer is as die mate van belangrikheid ten opsigte van die faktore, kan in drie kategorieë ingedeel word.

Die faktore wat in die eerste kategorie val, is dié wat ekstern van aard is en direk op die kommunikasie tussen die Onderwysdepartement en die skool dui, byvoorbeeld, die spoedige terugvoering deur die amptenary van die Onderwys-

departement (Vraag 27; -2.270), spoedige verkryging van belangrike posstukke (Vraag 26; -2.062), die beskikbaarheid van hulp tydens krisissituasies (Vraag 17; -1.479) en die beskikbaarheid van amptenare by departementele telefone (Vraag 28; -2.125).

Hierdie aspekte dui op die ontoereikendheid van die amptenary van die betrokke Onderwysdepartement ten opsigte van die kommunikasie tussen die Departement en die skool.

Hierdie faktore dra direk by tot die skoolhoof se frustrasie, wat weer sy werkstevredenheid direk beïnvloed (vgl. 3.3.8).

Tabel 4.5

Die diskrepansie tussen die belangrikheid en die bevrediging van hierdie faktore.

(Volgorde van grootste tot kleinste disrepansie)

RANGORDE	VRAAG	ITEM	RANGORDE
1	27	Spoedige terugvoering deur amptenary van die departement	-2.271
2	28	Beskikbaarheid van amptenary by departementale telefone	-2.125
3	26	Spoedige verkryging van belangrike posstukke	-2.062
4	50	Aanpasbare salarisskaal t.o.v. kwalifikasies en ondervinding	-1.893
5	43	Behoeftes aan vergoeding wat goed vergelyk met dié van ander vergelykbare professies	-1.851

6	21	Beleving van werksekeriteit	-1.631
7	49	Geleentheid om opinies en voorstelle aan hoer gesag voor te lê	-1.625
8	3	Doelname aan strategiese beplanning by die Onderwysdepartement	-1.521
9	17	Die beskikbaarheid van hulp afkomstig van hoer gesag tydens krisissituasies	-1.479
10	29	Om affektief in die nuwe onderwysbedeling te funksioneer	-1.404
11	44	Behoeftes aan bevordering na hoer poste	-1.326
12	47	Om genoegsaam ingelig te wees t.o.v. beleid, beplanning en procedures wat u werk beïnvloed	-1.125
13	18	Die hantering van onbevoegde personeel	-1.106
14	22	Beleving van werkseveiligheid	-0.978
15	35	Beskikbaarheid van finansies om die kantoor voortreflik te laat funksioneer	-0.958
16	46	Om in 'n gedissiplineerde werksomgewing te funksioneer	-0.937
17	16	Behoeftes aan erkenning vir prestasie gelever in u werksomgewing	-0.916
18	19	'n Sinvolle en regverdigte werkslating	-0.833
19	11	Gesonde verhoudings met vakbonde	-0.787
20	41	Behoeftes aan professionele status	-0.765
21	8	Gesonde verhoudings met kollegas (mede-skoolhoofde)	-0.751
22	42	Behoeftes aan billike toepassing van beleid	-0.744
23	24	Om op bestuursvlak 'n beter onderrigkultuur by onderwysers te kweek	-0.729

24	25	Om op bestuursvlak 'n beter leerkultuur by leerlinge te kweek	-0.708
25	23	Onbillike inmenging in werk deur hoër gesag	-0.688
26	48	Duidelik geformuleerde plegtsta	-0.666
27	39	Bevrediging uit die inhoud van die werk self	-0.625
28	37	Die geleentheid om aie menings i.v.m. waardes te lug	-0.604
29	2	Die geleentheid vir kreasiviteit en vernuwing in u werksomgeving	-0.583
30	12	Om sorg te dra dat die aanptelike beleid van die Onderwysdepartement in die skool toegepas word	-0.562
31	5	Geleentheid om gereeld by die oorgemeenskap uit te kom (bv. vergaderings en sosiale geleenthede)	-0.541
32	4	Tenuvoerting oor gedelegeerde take (deur by senior personeel)	-0.525
33	7	Gesonde verhouding met ondergeskiktes	-0.521
34	9	Gesonde verhoudings met ouers	-0.437
35	13	Die geleentheid om ondergeskiktes te motiveer	-0.375
36	6	'n Duidelik geformuleerde plegtsta vir uself	-0.354
37	15	Om as gesagsdraer deur u ondergeskiktes erken te word	-0.351
38	38	Behoeftes aan 'n gelukkige persoonlike lewe	-0.349
39	45	Geleentheid vir kreasiviteit in u werk	-0.345

40	1	Die geleentheid om dinnies leiding in u werksomgewing te kan ges (bv. aan u senior personeel)	-0.333
41	10	Gesonde verhoudings met leerlinge	-0.295
42	51	Roepingsbesef en pligsbesef	-0.291
43	34	Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele kantoormeubels	-0.255
44	31	Die beskikbaarheid van sekretaries diens	-0.251
45	33	Beskikbaarheid van 'n faksmasjien	-0.229
46	14	Die geleentheid om eie lewensbeskouing en waardes uit te leef	-0.208
47	20	Die toepassing van regstellende aksie	-0.152
48	30	Die beskikbaarheid van eie, private kantoor	-0.145
49	40	Om self die verantwoordelikheid vir spesifieke opdragte of projekte te dra	-0.104
50	36	Politieke druk vanuit die gemeenskap	-0.068
51	32	Beskikbaarheid van 'n fotostatmasjien	-0.021
52	52	Politieke inmenging deur die verkoper	+0.136

Faktore wat in die tweede kategorie val, is byvoorbeeld die geleentheid om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê (Vraag 49; -1.625), deelname aan strategiese beplanning by die Onderwysdepartement (Vraag 3; -1.520) en om effektief in die nuwe onderwysbedeling te funksioneer (Vraag 29; -1.404). Hierdie faktore dui op hoe belangrik die skoolhoof dit ag om deel te hê aan beplanning van aangeleenthede wat sy werk direk beïnvloed (vgl. 3.3.11).

Faktore wat in die derde kategorie val, is dié wat te make het met die vergoeding van die skoolhoof. Hier is faktore soos aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasies en ondervinding (Vraag 50; -1.893), vergoeding wat goed vergelyk met dié van ander vergelykbare professies (Vraag 43; -1.851) en die beleving van werksekuriteit (Vraag 21; -1.630) van belang. Dit blyk dat die belangrikheid ten opsigte van hierdie faktore hoog geag word, maar dat die bevrediging daarvan nie goed is nie en dat daar ontevreidenheid bestaan oor beleidsaspekte wat die vergoeding van skoolhoofde betref. Hierdie aspekte korreleer met die studies van Hayes (1995), Engelbrecht (1996) en Xaba (1996).

Dit word dan algemeen aanvaar dat vergoeding in die openbare sektor nie verband hou met die vergoeding in die privaatsektor nie en dat dit 'n groot bron van frustrasie by die skoolhoof is. Dit is dan ook die groot rede waarom soveel bekwame skoolhoofde die onderwysberoep verlaat (vgl. 3.4.1).

Die beleving van werksekuriteit is in die klimaat van regstellende aksie die groot rede waarom die skoolhoof so 'n hoë premie op die beleving van werksekuriteit plaas. Hierdie faktore dui op die nuwe politieke situasie in die land en beïnvloed die skoolhoof in 'n mindere maar belangrike mate.

Faktore wat die kleinste diskrepansie tussen belangrikheid en bevrediging toon kan in drie groepe gesorteer word.

In die eerste groep val faktore wat buite die skoolhoof se direkte werksomgewing geleë is en wat 'n indirekte invloed op die skoolhoof se werksaamhede het.

Dit is faktore soos politieke inmenging deur die werkgewer (Vraag 52; +0.136), en politieke druk vanuit die gemeenskap (Vraag 36; -0.068). Hierdie faktore is nie vir die skool-hoof van soveel belang nie, aangesien hy min of geen beheer oor die spesifieke faktore het nie.

In die tweede groep val fisiese fasiliteite, byvoorbeeld die beskikbaarheid van fotostaatmasjiene (Vraag 32; -0.020), faksmasjien (Vraag 33; -0.229), 'n eie, private kantoor (Vraag 30; -0.145), netjiese en funksionele kantoormeubels (Vraag 34; -0.255) en sekretariële dienste (Vraag 31; -0.250) wat van belang is. Hierdie klein diskrepansie bestaan aangesien dit alles faktore is wat die daaglikse werk van die skoolhoof vergemaklik, terwyl hy óf oor die fasiliteite beskik óf dit nie so belangrik ag dat dit 'n wesenlike verskil aan sy werkstevredenheid sal maak nie (vgl. 3.3.2).

In die derde groep val faktore wat in die skoolhoof self gesetel is, byvoorbeeld om self verantwoordelikheid te aanvaar vir spesifieke opdragte en projekte (Vraag 40; -0.104) asook roepings- en pligsbesef (Vraag 51; -0.291). Daar is vasgestel dat hierdie faktore belangrik geag word, maar dat dit redelik goed by die skoolhoof bevredig is. Dit dui ook op die betrokkenheid by die skoolhoof in die daaglikse aktiwiteite van die skool (vgl. 3.2.8).

4.3.6 Gevolgtrekking

4.3.6.1 Vergelyking tussen faktore met die grootste diskrepansie.

Vorige navorsing deur Esterhuizen (1989), Van der Westhuizen et al. (1992), Du Toit (1994) en Engelbrecht (1996) oor onder andere die werkstevredenheid van die onderwyser in die primêre skool, die onderwyseres, die swart onderwyseres en die departementshoof in die sekondêre skool, asook hierdie navorsing oor die werkstevredenheid van die laerskoolhoof, kan die behoeftes waar die grootste diskrepansie bestaan soos volg saamgevat word (vgl Tabel 4.6).

Tabel 4.6

Vergelyking tussen faktore met die grootste diskrepansie

Esterhuizen, 1989	Van der Westhuizen et al., 1992.	Du Toit, 1994	Engelbrecht , 1996	Hierdie navorsing
* Vergoeding	* Kompetere- de vergoe- ding	* Aangename werksom- standig- hede	* Vergelyk- bare ver- goeding	* Spoedige te- rugvoering deur Departement
* Bevorder- ing	* Regverdige evaluering vir merie- te toeken- ning	* Veiligheid in die werksitu- asie	* Werkseku- riteit	* Beskikbaarheid van amptenary by departemen- tele telefone
* Professione- le status in die gemeenskap	* Regverdige werkbela- ding	* Regverdige evaluering vir merie- tetoeken- ning	* Regverdi- ge werk- belading	* Spoedige ver- kryging van belangrikke posstukke

* Erkenning vir goeie werk gelewer	* Versoening tussen die rol van moeder en tuisteskepper en onderwyseres	* Regverdige onderwysbeleid	* Regverdige evaluasie vir bevordering	* Aanpasbare salarisskaal t.o.v. kwalifikasies en ondervinding
* Deelname aan bestuur	* Billike werksure	* Regverdige werksbelading	* Terugvoering	* Vergoeding wat goed vergelyk met dié van ander vergelykbare profesies

* Werksekuriteit
* Geleentheid om opinies aan hoër gesag voor te lê

Gegronde op Maslow en Herzberg se teorieë, beteken dit dat die diskrepansie (bron van ontevredenheid) 'n klemverskuiwing ondergaan het namate navorsing oor hoër posvlakke gedoen is.

Hierdie klemverskuiwing het plaasgevind vanaf meer intrinsieke behoeftes soos vergoeding, bevordering, erkenning, professionele status, regverdige evaluering en aangename werksomstandighede soos bevind deur Esterhuizen, Van der Westhuizen en Du Toit na meer ekstrasie behoeftes soos werksekuriteit, beter kommunikasie tussen die skoolhoof en die Departement (insluitend, spoedige terugvoering en verkryging van belangrike posstukke van die Departement, beskikbaarheid van amptenary by departementele telefone, asook 'n behoefte aan beleidsinspraak en strategiese beplanning by die Departement), soos bevind deur Engelbrecht en deur hierdie navorsing.

Die belangrikheid van hierdie bevinding is daarin geleë dat die tradisionele opvatting in onderwysgeledere bestaan dat werkstevredenheid alleenlik kan bestaan indien die intrinsieke behoeftes bevredig word.

4.3.6.2 Vergelyking van faktore met die kleinste diskrepansie

Politieke inmenging deur die werkgewer (Vraag 52, 0.136) is die faktor wat die kleinste diskrepansie toon. Dit dui daarop dat daar 'n groot drukgroep op owerheidsvlak is wat die beleid van die heersende politieke party tot op grondvlak wil deurvoer.

Die behoeftes waar die kleinste diskrepansie bestaan, kan soos volg saamgevat word.

Faktore waarby ook 'n klein diskrepansie bestaan, is gesentreer om fisiese fasiliteite soos beskikbaarheid van 'n foto-staatmasjien (Vraag 32, -0.020) en faksmasjien (Vraag 33, -0.299) beskikbaarheid van 'n eie, private kantoor (Vraag 30, -0.145) en netjiese en funksionele kantoormeubels (Vraag 34, -0.255). Dit kan dan oor die algemeen aanvaar word dat indien daar 'n klein diskrepansie ten opsigte van fisiese fasiliteite bestaan, daar normaalweg werkstevredenheid aangaande hierdie aspekte ondervind word.

Ander faktore waarby 'n klein diskrepansie bestaan, is die geleentheid om eie lewensbeskouing en waardes uit te leef (Vraag 14, -0.208) en om self verantwoordelikheid vir spesifieke opdragte of projekte te aanvaar (Vraag 40, -0.104).

Tabel 4.7

Vergelyking tussen faktore met die laagste diskrepansie

Esterhuizen, 1989.	Van der Westhuizen et al., 1992.	Du Toit, 1994.	Engelbrecht , 1996.	Hierdie navorsing
* Werkseku- riteit	* Om te kan presteer	* Erkenning aan persoon	* Om ge- sagsdra- er te wees	* Politieke inmenging deur die werkgewer
* Verhouding met kolle- gas	* Om onafhank- lik te werk	* 'n Stabiele persoon- like lewe	* Buite- kurri- kulêre aktiwiteite	* Politieke druk vanuit die gemeen- skap
* Verhouding met die hoof	* Aanvaarding deur kolle- gas	* Om opdragte van gesags- figure te aanvaar	* Geleent- heid om deel van groep te wees	* Besikbaar- heid van 'n faks- masjien
* Skool- beleid	* Buitemuurse aktiwiteite	* Verantwoor- delikheid te aanvaar vir spesi- fieke op- dragte of projekte	* Om self leiding te neem	* Om self verantwoor- delikheid te dra vir spesifieke opdragte
* Verhouding met leer- linge	* Gesag om op- drag aan vol- wassenes te gee	* Aanvaarding deur kolle- gas	* Nie-in- menging- ing in outono- me take	* Besikbaar- heid van eie kan- toor

Hieruit kan afgelei word dat die skoolhoof die geleentheid kry om sy lewensbeskouing in sy werksituasie uit te leef en ook dat hy oor die algemeen betrokke is by die skool en sy aangeleenthede.

Uit hierdie navorsing kan afgelei word dat die laerskoolhoof ander faktore wat sy werkstevredenheid beïnvloed, as belangrik beskou. Verder dui hierdie navorsing aan dat daar feitlik geen deurlopende gemeenskaplike faktore is wat die werkstevredenheid by die skoolhoof beïnvloed nie.

4.4

SAMEVATTING

Al die faktore wat in die literatuurstudie geïdentifiseer is, is in die empiriese studie deur die skoolhoofde oorwegend as belangrik tot baie belangrik geëvalueer.

Gesonde verhoudinge met onder meer leerlinge, ouers en ondergeskiktes is uitgewys as van die belangrikste faktore wat die werkstevredenheid van die skoolhoof direk beïnvloed. Daarenteen is politieke druk vanuit die gemeenskap, politieke inmenging deur die werkgewer en die toepassing van regstellende aksie as die mins belangrike geëvalueer.

By die bevrediging van die faktore is die beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien, gesonde verhoudinge met leerling en die beskikbaarheid van 'n eie kantoor as die mees bevredigde faktore uitgewy. Spoedige terugvoering deur amptenary, beskikbaarheid van amptenary by departementele telefone en die behoefte aan deelname aan strategiese beplanning by die Onderwysdepartement is egter as die mins bevredigde faktore aangedui.

Die faktore wat die kleinste diskrepansie toon, is politieke inmenging deur die werkgewer en die beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien, terwyl die grootste diskrepansie by

spoedige terugvoering deur amptenary en die beskikbaarheid van amptenary by departementele telefone voorkom.

SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

5.1 SAMEVATTING

In Hoofstuk 1 is die relevansie van die navorsing met betrekking tot die werksbevrediging van die skoolhoof van 'n primêre skool bespreek. Na aanleiding van sekere probleemvraagstukke wat na vore gekom het, is die drieledige doel van hierdie navorsing aangetoon, en is die verloop van die navorsing aangedui.

In Hoofstuk 2 is die aard van werkstevredenheid bespreek. Uit die literatuurstudie oor die aard van werkstevredenheid blyk dit dat werksbevrediging wat die skoolhoof ervaar, die effektiwiteit van sy werksomgewing asook dié van die personeel wat direk aan hom toevertrou is, beïnvloed. Die werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar, word deur 'n aantal elemente beïnvloed en sluit onder meer in die verband tussen werkstevredenheid en onderskeidelik werksmotivering, individuele verskille, beroepskeuse, bestuurswerk en posvlak, menslike hulpbronnbestuur, personeelomset, produktiwiteit en prestasie, personeelontwikkeling, toewyding, lewensbevrediging en stres, wat as geheel sy werkstevredenheid beïnvloed. Gesien in die lig daarvan dat die skoolhoof 'n hoër pos beklee as die res van die personeel, kan daar verwag word dat hy 'n groter mate van werkstevredenheid sal ervaar. Werksmotivering en werkstevredenheid is onlosmaaklik aan mekaar verbind wat daarop dui dat 'n gemotiveerde skoolhoof

meer werkstevredenheid sal ervaar as 'n ongemotiveerde skoolhoof.

In Hoostuk 3 is die faktore wat die werksbevrediging van die skoolhoof beïnvloed, bespreek. Faktore wat aanleiding tot die werkstevredenheid van die skoolhoof gee kan in drie kategorieë ingedeel word, naamlik faktore wat in die skoolhoof self gesetel is, faktore wat binne die werksituasie van die skoolhoof geleë is en faktore wat buite die werksituasie van die skoolhoof geleë is, ondermeer die behoefte om gesagsdraer te wees, te presteer en erkenning te kry vir die werk wat hy lewer; die bereiking van gestelde persoonlike doelwitte, gesonde verhoudinge met hoër gesag, leerlinge, kollegas en ouers; asook om verantwoordelikheid vir sekere take en aspekte binne die werksituasie te aanvaar.

Faktore wat die minste tot die werkstevredenheid van die skoolhoof bydra, soos gesien in die huidige onderwysbedeling, is faktore soos werksekuriteit, werksveiligheid, dissipline, kommunikasie, terugvoering en deelname aan beleidsaspekte by die Departement. Aangesien die meeste van hierdie faktore buite die werksituasie van die skoolhoof geleë is en direk gekoppel kan word aan die kommunikasie en die beleid van die Departement, is dit belangrik dat die Departement die behoeftes van die skoolhoof in hierdie verband onder die loep moet neem.

Hoofstuk 4 bespreek die navorsingsontwerp van die empiriese ondersoek. In hoofstuk 4 is die metode van data-insameling asook die data wat uit die vraelyste bekom is statisties ondersoek en geïnterpreteer.

5.2 BEVINDINGE

5.2.1 Bevindinge ten opsigte van navorsingsdoelwit 1

Navorsingsdoelwit 1 (vgl. 1.3) was om uit die literatuurstudie die aard van werkstevredenheid van die skoolhoof van 'n primêre skool te bepaal. Vanuit die literatuurstudie is die volgende bevind:

- * Motivering, intrinsiek sowel as ekstrasiek, speel 'n rol in die skoolhoof se werksomgewing en lei tot die bevre-diging van higiënebehoefte by die skoolhoof. Hierdie behoeftes dui op die vermyding van onaangenaamhede in die werksituasie en die motiveerders dui op die behoefte om geestelik te kan ontwikkel (vgl. 2.2.3).
- * Werkstevredenheid wat die skoolhoof ervaar, kan beskou word as faktore wat die skoolhoof ten opsigte van sy beroepskeuse hoog ag en vervul kan word sodat die skoolhoof se persoonlike en professionele behoeftes deur sy beroepskeuse bevredig kan word (vgl. 2.5).
- * Werkstevredenheid, bestuurswerk en posvlak van die skoolhoof behoort in ag geneem te word, en genoemde elemente is vir die skoolhoof belangrik om daardeur werkstevredenheid te ervaar (vgl. 2.6).
- * Daar is 'n groot mate van personeelomset by skoolhoofde wat nie werkstevredenheid ervaar nie (vgl. 2.8).
- * Werkstevredenheid by die skoolhoof word beïnvloed deur die erkenning van prestasie gelewer en die gepaard-gaande produktiwiteit (vgl. 2.9).
- * Die skoolhoof wat toegewyd is, staan 'n groter kans op werkstevredenheid, en 'n verband is tussen werkstevredenheid en die uitset van arbeid word weerspieël in die werkverrigting van die skoolhoof. Die skoolhoof wat

gebalanseerd aandag aan sy beroep en sy persoonlike lewe skenk, sal groter werkstevredenheid ervaar (vgl. 2.11).

- * Die skoolhoof sal groter werkstevredenheid ervaar indien sy hoër ordebehoefte, byvoorbeeld die behoefte aan lewensbevrediging, aandag geniet, en die geleentheid vir professionele groei en ontwikkeling geskep word (vgl. 2.12).
- * Stres in die werksomgewing, veral administratiewe stres, is die grootste enkele faktor wat die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed (vgl. 2.13).

5.2.2 Bevindinge ten opsigte van navorsingsdoelwit 2

Met betrekking tot navorsingsdoelwit 2 (vgl. 1.3), naamlik om uit die literatuur te bepaal watter faktore aanleiding tot werkstevredenheid/-ontevredenheid by die skoolhoof van 'n primêre skool gee, is die volgende bevind:

- * Faktore wat in die skoolhoof self gesetel is, soos die behoefte aan erkenning (vgl. 3.2.2), die behoefte om te presteer (vgl. 3.2.4), die betrokke bestuurstyl wat hy volg (vgl. 3.2.5), die bereiking van persoonlike doelwitte (vgl. 3.2.6) en sy werksbetrokkenheid (vgl. 3.2.8) word as baie belangrik beskou ten einde werkstevredenheid te ervaar.
- * Faktore wat binne die werk self geleë is, soos die verhoudinge binne die skool (vgl. 3.3.1), die fisiese werksomstandighede van die skoolhoof (vgl. 3.3.2), die aard en sinvolheid van die werk (vgl. 3.3.4), die kommunikasie in die skool (vgl. 3.3.8), die mate van outonomie wat die skoolhoof ervaar (vgl. 3.3.9) en die organisasieklimaat wat in die skool heers (vgl.

3.3.12), is faktore wat veral by skoolhoofde in die Noordkaap werksontevredenheid veroorsaak.

- * Faktore wat buite die werksituasie van die skoolhoof geleë is, soos loopbaanontwikkeling (vgl. 3.4.1), die verhouding tussen die skool en die gemeenskap (vgl. 3.4.2) en die skoolhoof se ervaring van status deur die gemeenskap (vgl. 3.4.2.1) is faktore wat die werkstevredenheid van die skoolhoof indirek beïnvloed.

5.2.3 Bevindinge ten opsigte van navorsingsdoelwit 3

Navorsingsdoelwit 3 (vgl. 1.3) was om empiries te bepaal watter faktore die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed. Die volgende is bevind:

5.2.3.1 Faktore wat in die skoolhoof self gesetel is

- * Al die faktore wat in die skoolhoof self gesetel is, wat aanleiding tot werkstevredenheid gee word as belangrik tot baie belangrik geag.

Die faktore wat as die belangrikste geag is, is roepings- en pligsbesef en die behoefte aan 'n gelukkige persoonlike lewe (vgl. 3.2.8).

- * Daar is verder bevind dat ten opsigte van die bevrediging van hierdie faktore, daar geen van die faktore is wat min bevredig is nie.
- * Die bevindinge ten opsigte van die hoogste diskrepansie dui daarop dat die volgende faktore as baie belangrik geag word, maar dat die bevrediging hiervan ontoereikend is. Dit is faktore soos die behoefte aan erkenning vir prestasie in die werksomgewing gelewer en

om 'n beter onderrigkultuur by onderwysers te kweek (vgl. 3.2.2 en 3.2.5).

- * Bevindinge oor faktore wat die laagste diskrepansie toon, is onder meer roepings- en pligsbesef en die geleentheid om 'n eie lewensbeskouing uit te leef (vgl. 3.2.8).

5.2.3.2 Faktore binne die werksituasie self geleë

- * Faktore wat binne die werksituasie self geleë is wat die werkstevredenheid van die skoolhoof beïnvloed en wat as baie belangrik deur die skoolhoof geag word, kom op die volgende neer: gesonde verhoudinge met leerlinge, kollegas, ondergeskiktes en ouers (vgl. 3.3.1).
- * Ander faktore wat as baie belangrik beskou word en waarvan die diskrepansie die grootste is, is faktore soos die verkryging van belangrike posstukke, terugvoering van die Departement en die beskikbaarheid van amptenare by departementele telefone (vgl.3.3.8).
- * Faktore waar 'n hoë diskrepansie bestaan, is dié soos die beleving van werksekuriteit, geleentheid vir deelname aan strategiese beplanning by die Departement (vgl. 3.3.5).
- * Bevindinge ten opsigte van faktore wat die kleinste diskrepansie toon, is onder meer die beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien en 'n eie, private kantoor (vgl. 3.3.2).

5.2.3.3 Faktore wat buite die werksituasie van die skoolhoof geleë is

- * Bevindinge ten opsigte van faktore wat buite die werksituasie van die skoolhoof geleë is. Hierdie bevindinge dui daarop dat faktore wat as die belangrikste geag is, dié is soos aanpasbare salarisskaal ten opsigte van ondervinding en kwalifikasies, sowel as die behoefte aan vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare professies (vgl. 3.4.1).
- * Die faktor wat as die minste belangrik geag is, is die politieke inmenging deur die werkgewer (vgl. 3.4.2.1).
- * Bevindinge ten opsigte van faktore wat bevredig tot baie bevredig is, dui daarop dat 'n faktor soos die status van die skoolhoof redelik hoog geag is (vgl. 3.4.2.2).
- * Faktore wat min bevredig is, is onder meer dié wat gesentreer is om vergoeding ten opsigte van ondervinding en kwalifikasies en vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare professies. Hierdie faktore het ook die hoogste diskrepansie opgelewer, met die uitsondering van die behoefte aan hoër poste (vgl. 3.4.1).
- * Bevindinge ten opsigte van faktore wat die kleinste diskrepansie toon, is die faktor politieke druk vanuit die gemeenskap (vgl. 3.4.2.1) wat as die mins belangrikste geag word.

5.3 AANBEVELINGS

5.3.1 Aanbeveling 1

Meer erkenning moet aan die skoolhoof gegee word vir doelwitbereiking en prestasie in die werksomgewing gelewer.

Motivering

Daar bestaan 'n diskrepansie in die mate van belangrikheid en bevrediging wat die skoolhoof ten opsigte van hierdie faktor ervaar. Alhoewel die skoolhoof hierdie faktore as baie belangrik beskou, voldoen dit nie aan die verwagtinge wat hy vir die bevrediging van sy behoeftes koester nie. Die skoolhoof funksioneer as hoof van die organisasie en daarom is dit belangrik dat hy erkenning vir die prestasies ten opsigte van doelwitbereiking behoort te kry. Hierdie erkenning kan gegee word deur middel van terugvoering deur die Departement aan hom. Die skoolhoof behoort toegelaat te word om meer outonoom, met groter gesag en verantwoordelikheid sy gestelde doelwitte te kan bereik.

5.3.2 Aanbeveling 2

Die kommunikasielyn tussen die skool en die Departement moet verbeter word.

Motivering

Die spoedige terugvoering deur die Departement en die beskikbaarheid van amptenary by die Departement kan die werks-tevredenheid van die skoolhoof beïnvloed.

Kommunikasie tussen die Departement en die skool is die voedingsaar vir inligting. Indien die kommunikasie swak is, beïnvloed dit die effektiewe werking van die skool en sy werksaamhede.

5.3.3 Aanbeveling 3

Die onderwysdepartement moet aan soveel moontlike skoolhoofde die geleentheid bied om voorstelle en opinies te lug, sowel as om 'n aandeel te hê in die strategiese beplanning van die Departement.

Motivering

Deelname aan beleid en strategiese beplanning by die Departement hou vir die skoolhoof werksbetrokkenheid in wat 'n direkte invloed op sy werkstevredenheid het. Hierdeur het die skoolhoof die geleentheid om groter inspraak te hê in sake wat sy werksomgewing beïnvloed en kan hy ervaar dat hy deel uitmaak van die geheelsisteem en dat sy behoeftes genoegsame aandag ontvang.

5.3.4 Aanbeveling 4

Dit is essensieel dat 'n daadwerklike plan van aksie daargestel moet word om die onderwys 'n hoër profiel te gee deur die professionele status van die skoolhoof te erken.

Motivering

Die status van die skoolhoof is een van die faktore wat die minste bevredig word. Die status in die oë van die

leerlinge en die gemeenskap hang grootliks af van die belangrikheid wat die staat aan onderwys toeken. Dit is noodsaaklik dat die skoolhoof en onderwyers hul aansien in die gemeenskap moet herwin, aangesien dit kritiek is vir die opvoeding van die jeug.

5.4 SLOT

Skoolhoofde ervaar meer werkstevredenheid as wat aanvanklik gemeen is, veral as vergelykings getref word met die na-vorsing van Esterhuizen (1989), Van der Westhuizen et al. (1992), Du Toit (1994) en Engelbrecht (1996) ten opsigte van die onderwyser in die primêre skool, die onderwyseres, die swart onderwyseres en die departementshoof in die sekondêre skool. So kan daar afgelei word dat 'n klemverskuiwing plaasvind algaande daar navorsing gedoen is oor hoër posvlakke en hierdie verskuiwing sluit aan by die Herzbergteorie. Hoewel die meeste faktore by die skoolhoofde bevredig word, is daar enkele faktore wat nie genoegsaam bevredig word nie.

BIBLIOGRAFIE

ADKINSON, J. A. 1981. Woman in school administration: a review of the research. *Review of Educational Research*, 51(3):311-343, Fall.

ALEXANDER, R. J. 1992. Policy and practice in primary education. Routledge: London.

ANDERSON, B. 1989. Werksmotivering: 'n sisteemteoretiese perspektief. Bloemfontein: OUVS. (Skripsie-M.A.)

ASBOUGH, C. R. 1982. What is job satisfaction. *Planning and changing: a journal of school administration*, 13(4):195-203.

ATKINSON, J. W. 1957. Motivational determinants of risk taking behavior. *Psychological review*, 64:359-372.

BACHARACH, S. B. & MITCHELL, S. M. 1983. The sources of dissatisfaction in educational administration. *Educational administration quarterly*, 19(1):101-128, Winter.

BARNARD, A. L. 1980. Die bydrae van sinvoller werk tot werksmotivering. Potchefstroom: PU vir CHO. (Wetenskaplike bydraes van P.U. vir CHO Reeks H: Inouguurele rede nr.68.)

BARNARD, S. S. 1990. Die samehang tussen onderwysbestuur en skool-gemeenskapsverhoudinge. (In VAN DER WESTHUIZEN, P.C., red. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria: HAUM. p.421-458)

BEARD, P. N. G. 1990. Strategies for teachers in identifying and overcoming stress. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 10(2):109-115, Mei.

BERKHOUT, F. & BERKHOUT, S. J. 1992. The school financial management tools. Pretoria: Van Schaik.

BOYENS, A. 1990. Stres: die finale nekslag vir bestuur. *Finansies en tegniek*, 44(16):67, April.

CHAPMAN, D. W. & LOWTHER, L. 1982. Teachers' satisfaction with teaching. *Journal of educational research*, 75(4):241-246.

- CHETTY, T. D. 1983. Job satisfaction of Indian married woman in the clothing manufacturing industry in Durban and it's effects on their interpersonal family relationships. Durban: University of Durban Westville. (Dissertation -D.Ed.)
- CHIEFFO, A. M. 1991. Factors contributing to job satisfaction and organizational commitment of community college leadership teams. *Community college review*, 19(2): 14-24, Fall.
- CHISSOM, B., BUTTER, T. J., CHUKABARAH, P. C. O. & HENSON, K. T. 1987. A qualitative analysis of variables associated with professional satisfaction among middle school teachers. *Education*, 108(1):75-80.
- COHEN, L. & MANION, L. 1989. Research methods in education. 3d ed. Routledge: London.
- COLDICOTT, P. J. 1985. Organizational causes of stress on the individual teacher. *Educational management and administration*, 13(2):90-93.
- DARESH, J. C. 1986. Sources of stress in the principalship. *Formal research and manuscripts*, 7(1):27-32.
- DE JAGER, D. K. 1983. Die status van die onderwys en onderwyser, (In DE JAGER, D.K., COETZEE, J.H. & BISSCHOFF, T. reds. *Metagogiek: Metodologie en toepassing*. Pretoria: HAUM.p. 89-122).
- DE WET, P. R. 1981. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad:Lex Patria.
- DRAPER, J. & MCMICHAEL, P. 1998. Making sense of primary headship: the surprises awaiting new heads. *School leadership & management*, 18(2):197-211.
- DUKE, D. 1988. Why principals consider quitting. *Phi Delta Kappan*, 70(4):308-311, Des.
- DUNHAM, R.B. & PIERCE, J. L. 1989. Management. Glenview: Foresman.
- DU TOIT, H. D. & CALITZ, L. P. 1993. Gesindheidsverandering by onderwysers as bestuursstaak van die skoolhoof. *Pedagogiekjoernaal*, 14(2):20-31.
- DU TOIT, S. C. 1994. Betuursfaktore wat die werkstevredenheid van die swart onderwyseres beïnvloed. Potchefstroom: PU vir CHO. (M.Ed.-verhandeling.)

- DUTTWEILER, P.C. 1986. Educational excellence and motivating teachers. *The clearing house*, 58(8):371-374, April.
- ELS, M. 1989. Die verband tussen werkstevredenheid en persoon-omgewing intergrasie. Potchefstroom: PU vir CHO. (M.A.-verhandeling.)
- ENGELBRECHT, W. J. 1996. Bestuursfaktore wat die werksbevreeding van die departementshoof in die sekondêre skool beïnvloed. Potchefstroom: PU vir CHO (M.Ed.-skripsie.)
- ESTERHUIZEN, J. L. P. 1989. Die werksmotivering van die onderwyser in die primêre skool. Potchefstroom: PU vir CHO. (M.Ed.-skripsie.)
- FANSHER, T. A. & BUXTON, T. H. 1984. A job satisfaction profile of the female secondary school principal in the United States. *NASSP-Bulletin*, 68(468):32-39, Jan.
- FERREIRA, M. G. 1991. Organisasiestres by die onderwyser in die sekondêre skool. Potchefstroom: PU. vir CHO. (Verhandeling -M.Ed.)
- FRIESEN, D., HOLDAWAY, E. A. & RICE, W. A. 1983. Satisfaction of school principals with their work. *Educational Administration Quarterly*, 4:35-58.
- FURNHAM, A. 1984. Personality, social skills. Taxonomy and delinquency. *Journal of Child psychology and psychiatry*, 25(3): 409, July.
- GALL, D. M., BORG, W. R. & GALL, J. P. 1996. Educational research. USA: Longman Publishers .
- GMELCH, W. H. 1988. Educators response to stress: Towards a coping taxonomy. *The journal of educational administration*, 26(2):222-231, July.
- GORTON, R. A. 1983. School administration and supervision: Leadership, challenges and opportunities. Dubuque, Iowa: Brown.
- GRUNEBERG, M. M. 1979. Understanding job satisfaction. Thetford, Norfolk: Lowe and Brydone.
- GOUWS, L. A. , LOUW, D. A., MEYER, W. F. & PLUG, C. 1979. Psigologiewoordeboek. Johannesburg: McGraw-Hill.

- GRAHAM, W. M. & MESSNER, P. E. 1998. Principals and job satisfaction. *International journal of educational management*, 12(5):196-202.
- GRANT, P. C. 1984. Employee motivation. New York: Vintage Press.
- GROBLER, M. S. 1997. Die verband tussen geslag en die bestuurstyl van die vroulike departementshoof. Potchefstroom: PU vir CHO. (M.Ed.-skripsie.)
- HACKMAN, J. R. 1991. Work design. (In STEERS, R.M. & PORTER, L.W. eds. Motivation and work behavior. 5th ed. New York: McGraw-Hill. p.418-443.)
- HAYES, D. 1995. The primary head's tale: Collaborative relationships in a time of rapid change. *Educational Management and Administration*, 23(4):233-243.
- HELLAWAY, D. E. & HANCOCK, N. T. 1998. Primary school governing bodies and headteacher appraisal. *School leadership & management*, 18(2):213-229.
- HERZBERG, F. 1964. The motivation-hygiene concept and problems of manpower. *Personnel administration*, 27(1):3-7.
- HERZBERG, F. 1968. One more time. How do you motivate employees? *Harvard business review*, 46 (1):53-62.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. & SNYDERMAN, B. 1959. The motivation to work. New York: Wiley.
- HILL, T. 1994. Primary headteachers: their job satisfaction and future career aspirations. *Educational research*, 36(3):223-235, Winter.
- HILLEBRAND, I. H. 1989. Werksmotivering van die onderwyseres. Potchefstroom: PU vir CHO. (M.Ed. - skripsie.)
- HIPPS, E. S. & HALPEN, G. 1992. Development of the measure of educator stress. (Paper presented at the meeting of the American Educational Research Association, San Fransisco, April.)
- HOLDAWAY, E. A. 1978. Facet and overall satisfaction of teachers. *Educational administration quarterly*, 14(1):30-47, Winter.

HOY, W. K. & FORSYTH, P. B. 1986. Effective supervision: Theory into practice. New York: Random House.

HOY, W. K. & MISKEL, C. G. 1991. Educational administration: Theory, research and practice. New York: McGraw-Hill.

HURREL, J. J., MURPHY, L. R. SAUTER, S. L. & COOPER, C. L. 1988. eds. Occupational stress: issues and developments in research. New York: Taylor & Francis.

JENKINS, S. 1988. Turnover: correcting the causes. *Personnel*, 63:43-48, Dec.

JEFFS, A. 1986. Motivation as a consideration in organizational change and staff development within a peripatic support group. *Educational management and administration*, 14(1):39-48.

JOHNSON, N. A. & HOLDAWAY, E. A. 1991. Perceptions of effectiveness and the satisfaction of principals in elementary schools. *Journal of educational administration*, 29(1):51-70.

KAISER, J. S. 1981. Motivation deprivation: No reason to stay. *The clearing house*, 55(9):35-38, Sept.

KHAN, U. A., & KHAN, D. I. 1993. Type of administrator differences in work satisfaction of secondary school administrators. *Education*, 113(4):574-578.

KLEINHANS, F. H. 1983. The role of staff motivation in educational management. *Die Vrystaatse onderwyser*, 73(4):6-10, Apr.

KNOOP, R. 1987. Causes of job dissatisfaction among teachers. (Paper presented at the annual meeting of the Canadian Society for Studies in Education, Hamilton, Ontario, Canada, May 31 - June 3, 1987.)

LANDMAN, W. A. 1980. Beskrywing as navorsingsmetode. (In LANDMAN, W.A. red. Inleiding tot die opvoedkundige navorsingspraktyk. Durban: Butterworth. p. 105-135.)

LANDY, F. & TRUMBO, D. A. 1983. Instrumentality theory. (In STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1983. Motivation and work behavior. New York: MacMillan. pp 207-217).

- LAWRENCE, J. H. 1985. Developmental needs as intrinsic incentives. *New Directions for Higher Education*, 51:59-68. Sep.
- LAWLER, E. E. 1986. High Involvement Management. San Francisco: Jossey-Bass.
- LEVINE, S. L. 1987. Understanding life cycle issues: a resource for school leaders. *Journal of education*, 169 (1):7-19.
- LESTER, P. E. 1987. Development and factor analysis of the teacher job satisfaction questionnaire. *Educational psychological measurements*, 47(1):223-233.
- LITRELL, P. C., BONNIE, S. B. & CROSS, L. H. 1994. The effects of principal support on special and general educators' stress, job satisfaction, school commitment, health, and intent to stay in teaching. *Remedial and special education*, 15(5):297-310, Sept.
- LITT, M.D. & TURK, D.C. 1985. Sources of stress and dissatisfaction in experienced high school teachers. *Journal of educational research*, January/February 1985, 78(3):178-185.
- LUNEBERG, F.C. & ORNSTEIN, A.C. 1991. Educational administration: Concepts and practices. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- MARAI, J.L. 1989. Faktore wat stres veroorsaak by onderwysers in die Oranje-Vrystaat en Kaapprovinsie. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 12(3):305-312.
- MARX, F.W. 1981. Bedryfsleiding. Pretoria: HAUM.
- MASLOW, A.H. 1954. Motivation and personality. New York: Harper.
- MCAFEE, O. 1987. Improving home-school relations. Implications for staff development. *Education and urban society*, 19(2):185-199.
- MC CLELLAND, D.C. 1951. Personality. New York: Dryden Press.
- MISKEL, C. & OGAWA, R. 1988. Work motivation, job satisfaction, and climate. (In BOYEN, N.J., eds. Handbook of research on educational administration. New York : Longman. p. 279-304.)

- MENTZ, P.J. 1992. Meting van organisasieklimaat: 'n empiriese-vergelykende ondersoek. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 12(3):313-318.
- MERCER, D. & EVANS, B. 1991. Professional myopia: Job satisfaction and the management of teachers. *School organisation*, 11(3):291-301.
- MISKEL, M., DE FRAIN, J. & WILCOX, K. 1980. A test of expectancy work motivation theory in educational organizations. *Educational administration quarterly*, 16(1):70-92, Winter.
- NEL, D.S. 1983. Die invloed van die skoolhoof se bestuurstyl op leermotivering en leerprestasie in die sekondêre skool. *Onderwysbulletin*, 17(1):18-32.
- NEUMAN, W.L. 1997. *Social Research Methods*. Whitewater: Allyn an Bacon.
- O,CONNER, P.R. & CLARKE, V.A. 1990. Determinants of teacher stress. *Australian journal of education*, 34(1):41-51.
- OOSTHUIZEN, I.J. 1994. Personnel Management (In OOSTHUIZEN, I.J. ed. 1994. Aspects of educational law for educational management. Pretoria: Van Schaick. pp 119-134).
- OWENS, R.G. 1987. *Organizational behavior in education*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- PORTER, A. 1983. *Teaching political literacy*. London: Turnaround Distribution.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E. & HACKMAN, J.R. 1975. *Behavior in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- POTTAS, C.D. 1969. 'n Bedryfsielkundige ondersoek na die determinante van werkhoudinge en werksmotivering. Pretoria: UNISA. (Vehandeling-M.A.)
- PREKEL, T. 1986. The role of black woman in the economy. (In SMOLLAN, R. 1986. Black advancement in the South African economy. Johannesburg : Macmillan. p.31-53.)
- PRINSLOO, M.L. 1990. Die onderwyser en stres in die sekondêre skool. *Onderwysbulletin*, 22(2):37-50.

- REED, B.D. 1985. Stress- the individual and the system. *Educational management and administration*, 13(2):82-89.
- REEVES, J., FORDE, C., CASTEEL, V. & LYNAS, R. 1998. Developing a model of practice: designing a framework for the professional development of school leaders and managers. *School leadership & management*, 18(3):185-196.
- RICHFORD, M.L. & FORTUNE, J.C. 1984. The secondary principals' job satisfaction in relation to two personality constructs. *Education*, 105(1):17-20.
- RISEBOROUGH, G.F. & POPPELTON, P. 1990. Veterans versus beginners: A study of teachers at a time of fundamental change in comprehensive schooling. *Educational review*, 43(3):307-333.
- ROBBINS, S.P. 1980. The administration process. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- ROOS, N.J. & MOLLER, A.T. 1988. Stres: hanteer dit self. Kaapstad: Human & Rosseau.
- SARROS, J.C. & FRIESEN, D. 1987. The etiology of administrator burnout. *Alberta journal of educational research*, 32(3):163-179, September.
- SAS INSTITUTE INC. 1985. SAS users guide. 5th ed. Cary: SAS Institute Inc.
- SALEH, A.M., KASHMEERI, M.O. 1987. School administration: Factors associated with distress and dissatisfaction. *Education*, 108(1):93- 101.
- SCHOFIELD, S.E. 1988. Staff motivation: the secondary school principal's role and task. Department of Education and Culture: House of Representatives. Johannesburg : RAU. (Dissertation-M.Ed.)
- SERGIOVANNI, T.D. 1987. The principalship: a reflective practice perspective. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- SERGIOVANNI, T.J. & CARVER, F.D. 1980. The new school executive: a theory of administration. New York: Harper and Row.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRAT, R.J. 1983. Supervision . Human perspectives. New York : McGraw-Hill.

- SERGIOVANNI, T.J. & STARRAT, R.J. 1993. Supervision. A redefinition. New York: McGraw-Hill.
- SHULTZ, I.L., & TEDDLIE, C. 1988. The Relationship between teachers' job satisfaction and their perceptions of principals' use of power and school effectiveness. *Education*, 109(4):461- 467.
- SIMS, R.R. 1991. The institutionalization of organizational ethnics. *Journal of Bussiness Ethnics*, 10(7): 493-506, Jul.
- STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1991. Motivation and work behavior. New York: McGraw-Hill.
- STEINBERG, D.J. 1993. Organisasiestres by die onderwyseres in die primêre skool. Potchefstroom: PU vir CHO. (Skripsie M.Ed.)
- STEYN, G.M. 1990. Enkele faktore in die onderwysstelsel wat die beroepsbevrediging van die onderwyser beïnvloed. *Tydskrif van Geesteswetenskappe*, 30(2):145-154, Jan.
- STEYN, G.M. 1992. Enkele invloedsfere van onderwysberoepsbevrediging en -beroepsontevredenheid. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 32(4):312-321, Des.
- STEPHENSON, D. 1990. Affective consequences of teachers' psychological investment. *Journal of educational research*, 84(1):53-57, September/October.
- SWART, G.J.J. 1987. Stres in die onderwys: die siekte van ons tyd. Hoe raak dit u? *Die Unie*, 84(6):162-170.
- SWEENEY, J. 1981. Professional discretion and teacher satisfaction. *The high school journal*, 65(1):1-4.
- TEICHLER, M.G., CALITZ, L.P. & VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1983. Die stigting van gesonde onderpersoonlike verhoudings met sy onderwyspersoneel as bestuursfunksie van die skoolhoof. *Fokus*, 11(3):218-230.
- THEUNISSEN, J.M. & CALITZ, L.P. 1994. Die verband tussen organisasieklimaat, personeelontwikkeling en beroepstevredenheid by onderwysers. *Pedagogiekjoernaal*, 11(3):218-230.

- VAN DEN AARDWEG, E.M. 1987. Possible causes of school violence. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 7(3):174-181.
- VAN DER LINDE, C.H. 1990. Implikasies van stres vir die inisiële opleiding van onderwysers in skoolbestuur. Pretoria: UNISA. (Proefskrif- D.Ed.)
- VAN DER MERWE, A. 1989. Enkele aspekte rakende verantwoordelike ouerskap en oerbetrokkenheid. *NOU-blad*, 20(1):4-6, Junie.
- VAN DER WALT, S. 1982. Work motives of woman in the retail business. Pretoria: HSRC. (Report MM-88.)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1984. Inleiding tot die fundamentele opvoedkunde. Potchefstroom: Pro Rege.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1994. Die vraelys as navorsinginstrument. (Lesing as deel van die kursus: riglyne vir navorsingsmetodologie vir M.Ed.-studente.) Potchefstroom: PU vir CHO.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1995. red. Onderwysbestuur: Grondslae en riglyne. Pretoria: Kagiso.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & DU TOIT, S.C. 1994. Werksbevrediging by die swart onderwyseres. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 14(3):145-149.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & HILLEBRAND, I.J. 1990. Faktore wat die werksmotivering van die onderwyseres beïnvloed. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 10(3):269-275.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C., WISSING, M.P. & HILLEBRAND, I.H. 1992. Werksbevrediging by die onderwyseres. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 32(1):40-51, Maart.
- VAN DYK, F.J. 1991. Klimaatskepping as bestuurstrategie van die skoolhoof. *Onderwysbulletin*, 2(2):8-20, Des.
- VAN KRADENBURG, L.P. 1993. Die personeelfunksie en onderwysbestuur. Stellenbosch: Universiteits uitgewers.
- VAN NIEKERK, J.E.C. 1984. Motivering van onderwysers: 'n bestuurstaak van die onderwysleier. Johannesburg : RAU. (Skripsie-M.Ed.)

- VAN ZYL, A.J. 1989. Motivation as a primary managerial task in a secondary school. Johannesburg: RAU. (Dissertation- M.Ed.)
- VILJOEN, C.T. 1994. Skoolonderwys en die politiek: 'n prinsipieel- historiese ondersoek. Potchefstroom: Pu vir CHO. (Proefskrif- Ph.D.)
- VROOM, V.H. 1967. Work and motivation. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- WARR, P.B., & ROUTLEDGE, T. 1969. An opinion scale for the study of manager's job satisfaction. *Occupational psychology*, 43:95-109.
- WILLIAMSON, J., & CAMPBELL, L. 1987. Stress in the Principalship: What causes it? *NASSP-Bulletin*, 71(502):100-112, Sept.
- XABA, M.I. 1996. Factors influencing the job satisfaction of senior teachers in schools predominantly attended by black students. Potchefstroom: PU vir CHO. (Dissertation-M.Ed.)

BYLAE A

VRAELYS OOR DIE WERKSTEVREDENHEID VAN DIE LAERSKOOLOOFT IN DIE NOORDKAAP

AFDELING A: BIOGRAFIESE GEGEWENS

Omkring asseblief die syfer van u keuse

Vraelys nommer:

--	--	--

1. Ouderdom :

jonger as 30 jaar	1
31 tot 35 jaar	2
36 tot 40 jaar	3
41 tot 45 jaar	4
46 jaar en ouer	5

2. Totale jare ondervinding as skoolhoof :

0 tot 3 jaar	1
4 tot 6 jaar	2
7 tot 10 jaar	3
11 jaar en meer	4

3. U hoogste kwalifikasie :

Onderwysdiploma	1
Graad & diploma	2
B.Ed	3
Honneursgraad	4
Meestersgraad	5
Doktorsgraad	6
Ander	7

AFDELING B : DEMOGRAFIESE GEGEWENS

Beantwoord asseblief die volgende vrae deur slegs die toepaslike nommer te omring.

4. Aantal leerlinge in die skool :

50 tot 100	1
101 tot 200	2
201 tot 300	3
301 tot 400	4
401 tot 500	5
501 tot 600	6
601 tot 700	7
701 tot 800	8
801 tot 900	9
901 tot 1 000	10
meer as 1 000	11

5. Skooltipe :

Gemengde skool (seuns en dogters)	1
Seunskool	2
Dogterskool	3
Tegniese skool	4

AFDELING C

U word versoek om by A aan te dui hoe belangrik u die volgende faktore ag en by B in watter mate u werkbevrediging ten opsigte daarvan in u huidige werksituasie ondervind. Omkring slegs die syfer wat die meeste op u van toepassing is.

- Sleutel kolom A :
- (1) Van geen belang
 - (2) Van min belang
 - (3) Belangrik
 - (4) Baie belangrik
- Sleutel kolom B :
- (1) Geen bevrediging
 - (2) Min bevrediging
 - (3) Bevredigend
 - (4) Baie bevredigend

BELANGRIKHEID				FAKTORE	BEVREDIGING			
1	2	3	4	(1) Die geleentheid om dinamies leiding te kan gee in u werksomgewing (bv. aan u senior personeel)	1	2	3	4
1	2	3	4	(2) Die geleentheid vir kreatiwiteit en vernuwing in u werksomgewing	1	2	3	4
1	2	3	4	(3) Deelname aan strategiese beplanning by die Onderwysdepartement	1	2	3	4
1	2	3	4	(4) Terugvoering van gedelegeerde take (vanaf bv. senior personeel)	1	2	3	4
1	2	3	4	(5) Geleentheid om gereeld by die oorgemeenskap uit te kom (bv. vergaderings en sosiale geleenthede)	1	2	3	4
1	2	3	4	(6) 'n Duidelike geformuleerde pligstaats vir uself	1	2	3	4
1	2	3	4	(7) Gesonde verhoudings met ondergeskiktes	1	2	3	4
1	2	3	4	(8) Gesonde verhoudings met kollegas (medeskoolhoofde)	1	2	3	4
1	2	3	4	(9) Gesonde verhoudings met ouers	1	2	3	4
1	2	3	4	(10) Gesonde verhoudings met leerlinge	1	2	3	4
1	2	3	4	(11) Gesonde verhoudings met vakbonde	1	2	3	4

1	2	3	4	(12) Om sorg te dra dat die amptelike beleid van die Onderwysdepartement in die skool toegepas word	1	2	3	4
1	2	3	4	(13) Die geleentheid om ondergeskiktes te motiveer	1	2	3	4
1	2	3	4	(14) Die geleentheid om eie lewensbeskouing en waardes uit te leef	1	2	3	4
1	2	3	4	(15) Om as gesagsdraer deur u ondergeskiktes erken te word	1	2	3	4
1	2	3	4	(16) Behoeftes aan erkenning vir prestasie gelewer in u werksomgewing	1	2	3	4
1	2	3	4	(17) Die beskikbaarheid van hulp vanaf hoër gesag tydens krisissituasies	1	2	3	4
1	2	3	4	(18) Die hantering van onbevoegde personeel	1	2	3	4
1	2	3	4	(19) 'n Sinvolle en regverdigde werkslading	1	2	3	4
1	2	3	4	(20) Die toepassing van regstellende aksie	1	2	3	4
1	2	3	4	(21) Belewing van werksekeriteit	1	2	3	4
1	2	3	4	(22) Belewing van werksveiligheid	1	2	3	4
1	2	3	4	(23) Onbillike inmenging in werk deur hoër gesag	1	2	3	4
1	2	3	4	(24) Om op bestuursvlak 'n beter onderrigkultuur te kweek by onderwysers	1	2	3	4
1	2	3	4	(25) Om op bestuursvlak 'n beter leerkultuur te kweek by leerlinge	1	2	3	4
1	2	3	4	(26) Spoedige verkryging van belangrike posstukke	1	2	3	4
1	2	3	4	(27) Spoedige terugvoering deur amptenary van die Departement	1	2	3	4
1	2	3	4	(28) Beskikbaarheid van amptenary by departementale telefone	1	2	3	4
1	2	3	4	(29) Om effektief in die nuwe onderwysbedeling te funksioneer	1	2	3	4

1	2	3	4	(30) Die beskikbaarheid van eie private kantoor	1	2	3	4
1	2	3	4	(31) Die beskikbaarheid van sekretariële dienste	1	2	3	4
1	2	3	4	(32) Beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien	1	2	3	4
1	2	3	4	(33) Beskikbaarheid van 'n faksmasjien	1	2	3	4
1	2	3	4	(34) Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele kantoormeubels	1	2	3	4
1	2	3	4	(35) Beskikbaarheid van finansies om die kantoor voortreflik te laat funksioneer	1	2	3	4
1	2	3	4	(36) Politieke druk vanuit die gemeenskap	1	2	3	4
1	2	3	4	(37) Die geleentheid om eie menings i.v.m. waardes te lug	1	2	3	4
1	2	3	4	(38) Behoeftes aan 'n gelukkige persoonlike lewe	1	2	3	4
1	2	3	4	(39) Bevrediging uit die inhoud van die werk self	1	2	3	4
1	2	3	4	(40) Om self die verantwoordelikheid te dra vir spesifieke opdragte of projekte	1	2	3	4
1	2	3	4	(41) Behoeftes aan professionele status aan die gemeenskap	1	2	3	4
1	2	3	4	(42) Aan billike toepassing van beleid	1	2	3	4
1	2	3	4	(43) Aan vergoeding wat goed vergelyk met die van ander vergelykbare professies	1	2	3	4
1	2	3	4	(44) Behoeftes aan bevordering na hoër poste	1	2	3	4
1	2	3	4	(45) Geleentheid vir kreatiwiteit in u werk	1	2	3	4
1	2	3	4	(46) Om in 'n gedissiplineerde werksomgewing te funksioneer	1	2	3	4
1	2	3	4	(47) Om genoegsaam ingelig te wees t.o.v. beleid, beplanning, en prosedures wat my werk beïnvloed	1	2	3	4

1	2	3	4	(48) Duidelike geformuleerde pligstaat	1	2	3	4
1	2	3	4	(49) Geleentheid om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê	1	2	3	4
1	2	3	4	(50) Aanpasbare salarisskaal t.o.v. kwalifikasies en ondervinding	1	2	3	4
1	2	3	4	(51) Roepingsbesef en pligsbesef	1	2	3	4
1	2	3	4	(52) Politieke inmenging deur die werkgewer	1	2	3	4

Dankie vir u bereidwilligheid om hierdie vraelys te voltooi en terug te stuur.

BYLAE B

TOESTEMMINGSBRIEF: DEPARTEMENT VAN ONDERWYS, OPLEIDING, KUNS EN KULTUUR. NOORDKAAP

NOORD-KAAP PROVINSIE
DEPARTEMENT VAN ONDERWYS,
OPLEIDING, KUNS EN KULTUUR



NORTHERN CAPE PROVINCE
DEPARTMENT OF EDUCATION,
TRAINING, ARTS AND CULTURE

PROFENSI YA KAPA BOKONE
LEFAPHA LA THUTO, KATISO,
DIATSEHE LE SETSO

IPROVINSI YOMNTLA
ISEBE LEZEMFUNDO,
UQOQESHO NENKLOBEKO

VERWYS/REFERENCE :

NAYRAE/ENQUIRIES : MR I.K. NKOANE
TEL. NO. : (0531) 801694
FAKS/FAX NO. : (0531) 31260

PRIVAATSAK/PRIVATE BAG X5020
HADISONPARK
KIMBERLEY 8306

27 August 1998

TO WHOMSOEVER IT MAY CONCERN

Permission is hereby granted for Mr H C Griffioen to distribute his questionnaire.

Please accord Mr Griffioen the necessary cooperation.

Sincerely

I K NKOANE
CHIEF DIRECTOR
EDUCATION, TRAINING, ARTS AND CULTURE

BEGELEIDENDE BRIEF AAN SKOOLHOOFDE

**Posbus 191
Britstown
8782
20 Augustus 1998**

Die Hoof

Waarde Heer

My opregte waardering by voorbaat dat u my behulpsaam sal wees in hierdie navorsingsprojek vir my M.Ed-skripsie aan die PU vir CHO. Die doel van hierdie vraelys is die ondersoek van faktore wat die werkstevredenheid van die laerskoolhoof beïnvloed.

U hulp met die vraelys en die spoedige terugsending van die vraelys sal opreg waardeer word en sal die sukses van my projek verseker.

Toestemming van die Noordkaapse Onderwysdepartement is hiervoor verkry en hierby aangeheg.

Die naam van die skool of u as skoolhoof se naam verskyn nie op die vraelys nie en u sal anoniem bly.

Dit sal opreg waardeer word indien u hierdie vraelys sal voltooi en dit in die ingeslote kovert sal versend voor die 20^{ste} September 1998.

Met opregte dank.

Die uwe



HC Griffioen