

# HOOFSTUK 4

## Bestuursmodelle, met spesifieke verwysing na die bedryf- en besigheidsaspekte van oop afstandsl eer

### 4.1 Inleiding

Die doel met hierdie hoofstuk is om vanuit die literatuur die aard van bestuursmodelle te bepaal (doelwit 3), met spesifieke verwysing na die innovasie van bedryfs- en besigheidsmodelle binne die konteks van oop afstandsl eer. Om hierdie doel te bereik word verskeie aspekte van bestuurs- en besigheidsmodelle in die literatuur ondersoek wat kan dien as basis vir 'n OAL-eenheid aan die NWU. Eerstens word gekyk na veranderlikes wat 'n rol speel by die ontwikkeling van nuwe besigheidsmodelle. Hierdie veranderlikes word ondersoek aangesien die ontwikkeling van 'n OAL-model die hoofdoel van hierdie studie is. Tweedens word ondersoek ingestel na die vlakke waarvolgens innovasie van nuwe modelle moet geskied en hoe dit moontlik by die NWU geïmplementeer kan word. Daarna word gekyk na die beginsels wat van toepassing is vir die innovasie en implementering van 'n nuwe model uit 'n bestaande moedermaatskappy en word relevante literatuurbevindinge ook gerapporteer rakende die ontwikkeling en gebruik van twee besigheidsmodelle binne dieselfde maatskappy. Aangesien hierdie studie binne die veld van Onderwysbestuur val, word kortliks na verwante literatuur oor organisasiestruktuur gekyk as verdere konseptuele begroning vir die studie.

Die Noordwes-Universiteit is sedert sy bestaansjare 'n tradisionele opkampuskontak-universiteit, dus kan dit gesien word as 'n enkelmodusuniversiteit. Sedert die einde van die vorige eeu is egter begin om enkele programme, op 'n klein skaal, deur middel van afstandsonderwys aan te bied. Mettertyd het die getalle in sekere programme, veral onderwysprogramme, in omvang toegeneem. Die NWU het hom gevolglik in 'n situasie bevind dat die hoeveelheid opkampus- en afkampus- (afstand-) studente bykans dieselfde was uit 'n totaal van 50 000 studente. Die Skool vir Voortgesette Onderwysersopleiding, as deel van die Fakulteit Opvoedingswetenskappe van die Potchefstroomkampus, het veral hierdie toename in getalle beleef in daardie programme wat vir ongekwalifiseerde en ondergekwalifiseerde onderwysers aangebied is. Die bestuur van die Universiteit het egter besef dat daar ook ander programme uit ander fakulteite is wat heel moontlik in die nabye

toekoms oor afstand aangebied kan word. Die NWU het gevolglik besluit om die aanbod van programme deur afstand as 'n strategiese doelwit te stel en in die rigting van 'n dubbelmodusuniversiteit te beweeg.

Hierdie prioriteit stel bepaalde uitdagings. Hoewel die SVO daarin geslaag het om oor die afgelope tien jaar strukture en stelsels in plek te stel wat aan die eise van oop afstandslereer voldoen, het dit slegs as 'n skool binne 'n fakulteit gefunksioneer en ander fakulteite uitgesluit. Ten spyte daarvan dat SVO verskeie internasionale en nasionale oudits met vlieënde vaandels geslaag het rakende stelsels, strukture en kwaliteitskontroles, was sekere komponente van oop afstandslereer soos bestuurstrukture, modusse en aflewering en e-leer nog steeds onbekend, veral in 'n Suid Afrikaanse konteks. In Hoofstuk 3 van hierdie studie is 'n vergelyking getref tussen 12 universiteite wat afstandsprogramme aanbied. Daar is hoofsaaklik gekyk na die aanbieding van kontakklasse en e-leer. Daar is in Hoofstuk 3 ook gekyk na modelle van oop afstandslereer wat met vrug in 'n voorstel van OAL-model aan die NWU gebruik kan word. Die bestuur- en bedryfstruktuur vir die aanbieding van OAL-programme deur 'n geïdentifiseerde eenheid is egter nie in Hoofstuk 3 ondersoek nie. In hierdie hoofstuk word ook verder gekyk na studies wat gedoen is by verskillende universiteite rakende die komponente wat noodsaaklik geag word vir die bestuur en bedryf van 'n OAL-eenheid. Ook word gekyk na modus van aflewering, hetsy enkel of dubbel.

Die oop afstandslereeruniversiteite waarna gekyk is, is hoofsaaklik internasionale universiteite, maar daar word ook gekyk na voorbeelde van oop afstandslereermodelle wat tans aan universiteite in SA bedryf word, uitgesluit die NWU en UNISA, om daardeur te kyk na die beginsels waarvolgens so 'n model, hoewel op baie kleiner skaal, bedryf word en watter van hierdie komponente moontlik in 'n OAL-model by die NWU ingesluit kan word. Die hoofstuk word afgesluit met faktore wat 'n rol kan speel by die beplanning vir die aanbieding van afstandslereerprogramme, ongeag of dit 'n nuwe afstandsonderwyseenheid of die voortgesette aanbieding van sulke programme beteken.

## 4.2 Definisies van besigheidsmodelle

Die vraag moet eerstens gestel word wat met Besigheidsmodelinnovasie (BMI) bedoel word en hoe dit onderskei word van 'n strategie. Volgens Chestnut (2010) kan BMI gedefinieer word as “business model innovation describes the innovative processes and rationale of how an organization creates a new product or service”. O'Connor (2008) definieer op sy beurt

weer BMI as die vind van nuwe metodes wat waarde kan toevoeg tot 'n bestaande besigheid in die lig van vinnig veranderde omstandighede soos ekonomiese, sosiale, omgewings-, tegnologiese en politieke veranderlikes. O'Connor (2008) beklemtoon verder dat die BMI van bestuurders van besighede nie slegs 'n deeglike begrip van sleutelrolspelers in die bedryf vereis nie, maar ook 'n gesofistikeerde waardering van die impak van wêreldwye, nasionale en plaaslike neigings en gebeure in die mark.

Snuikas (2009) verwys na BMI as 'n uitkoms of 'n strategiese innovasie. Wat strategie betref, behels dit dat 'n besigheid keuses moet maak oor die spel wat gespeel moet word. Volgens die skrywer is 'n besighheidsmodel dus 'n gedetailleerde beskrywing van hoe die spel gespeel moet word, veral t.o.v. die skepping, byvoeg en lewering van waarde aan die kliënt. Daar moet dus tussen 'n strategie en 'n besighheidsmodel onderskei word.

Chesbrough en Rosenbloom (2010) verwys ook na die onderskeid tussen besighheidsmodelle en strategieë. Hulle identifiseer drie verskille tussen die twee konsepte wat belangrik is tydens die innovasie van 'n nuwe besighheidsmodel. Hulle stem eerstens saam met Snuikas (2009) dat 'n besighheidsmodel op waardetoevoeging en -ontwikkeling konsentreer, terwyl strategie verder gaan deur te fokus op volhoubaarheid met 'n mededingende voorsprong. Tweedens moet daar onderskeid getref word tussen besighedswaardes en aandeelhouerwaardes. Die besighheidsmodel is 'n argitektuur om innovasie te omskep in ekonomiese waardes vir die besigheid. Strategie behels om hierdie besighheidsmodel te laat fokus op die aflewering van die besigheid se waardes vir die aandeelhouers. Derdens sien Chesbrough en Rosenbloom (2010) die verskil tussen 'n besighheidsmodel en strategie as gebaseer op die beginsel van veronderstelde kennisvlakke. Die besighheidsmodel veronderstel 'n beperkte omgewingskennis, terwyl 'n strategie 'n meer komplekse analise van die omgewing en mark veronderstel.

Kaplan (1964, p. 243) definieer die term model as hy sê: "We say that any system A is a model of system B if the study of A is useful for the undertaking of B without regard to any direct or indirect caused connection between A and B." Volgens Kaplan verwys die sosiale wetenskappe na 'n model as 'n skematiese illustrasie of voorstelling van fisiese en kognitiewe verwantskappe tussen sekere elemente. Volgens dieselfde skrywer beteken die praktiese toepassing van 'n model 'n vereenvoudigde aanbieding of toepassing van 'n proses of stelsel wat ontwerp is om 'n werklike situasie te verduidelik of na te boots. 'n Model is in baie opsigte dan ook 'n skematiese voorstelling van die aantal parameters wat dit insluit, tesame met elkeen se werking.

Hierdie studie het ten doel die daarstelling van 'n bestuursmodel vir OAL aan die NWU. Uit die bespreking van definisies van besigheidsmodelle blyk dit duidelik dat die NWU deeglike beleid rakende die implementering van 'n nuwe eenheid vir oop afstandslere sal moet opstel. Sekere strukture en strategieë is reeds in plek, maar deeglike analyses sal nodig wees vir 'n nuwe besigheidsmodel, ook met verwysing na die bestuurstruktuur van 'n nuwe eenheid volgens die beginsels van besigheidsmodelle.

#### 4.3 Beginsels van toepassing by die ontwikkeling van nuwe besigheidsmodelle

Die doel van die studie is om 'n OAL-model aan die NWU te ontwikkel. In die vorige paragraaf is gekyk na die definisie van 'n besigheidsmodel. Vervolgens word gekyk na enkele beginsels wat nodig is by die ontwikkeling of innovasie van nuwe modelle. Hierdie beginsels sal later in die studie in ag geneem word met die ontwikkeling van 'n bestuursmodel vir OAL aan die NWU.

Chesbrough en Rosenbloom (2010) het ondersoek ingestel na die veranderlikes of elemente wat nodig is vir die ontwikkeling van 'n nuwe besigheidsmodel. Hulle het veral ses komponente uitgelig waaraan voldoen moet word, nl.

- *Moontlikheid van waardetoevoeging.* Hiermee word bedoel die probleem of behoefte by die kliënt en 'n produk wat die behoefte hanteer en hoe die kliënt die waarde van die nuwe produk beleef;
- *marksegment.* Dit behels op watter mark/kliënte daar gemik moet word en dat verskillende marksegmente verskillende behoeftes het;
- *waardekettingstruktuur.* Hoe gaan die nuwe besigheid waarde toevoeg tot die nuwe mark?;
- *inkomstegenerering.* Hoe gaan geld gegenereer word bv. verkope en registrasies? Ook behels dit kostestrukture en winsgrense;
- *netwerke.* Dit beteken die identifiseer van opponente/mededingers, ondersteuners en netwerke wat waarde tot die besigheid en kliënte kan toevoeg;
- *mededingingstrategie.* Hoe gaan die nuwe besigheid 'n volhoubare, mededingende voorsprong in die mark behou?

As die standpunt van Chesbrough en Rosenbloom (2010) met dié van Chestnut (2010) vergelyk word t.o.v. die vereistes of komponente van 'n suksesvolle besigheidsmodel, is dit duidelik dat die volgende deur beide navorsers ondersteun word:

- Eerstens moet die produk nuut op die mark wees en waarde toevoeg aan bestaande produkte;
- tweedens moet die produk winsgewend wees; en
- derdens moet die nuwe besigheid prosesse en strukture in plek hê om die produk te kan aanbied. Hierdie komponente word gesien as belangrik by die ontwikkeling van enige besigheid, ongeag die aard daarvan, en is dus ook van toepassing op 'n universiteit.

As hierdie drie vereistes op 'n nuwe model vir die NWU vir oop afstandsleer van toepassing gemaak word, kan dit soos volg geskied: die produkte wat die nuwe eenheid vir oop afstandsleer gaan aanbied, is aanvanklik nie 'n nuwe produk nie, maar die aanbiedingsmetode is verskillend. Dieselfde geakkrediteerde programme as opkampus sal byvoorbeeld aangebied word, maar wel op 'n afstandsbasis, dus nie opkampus nie. Ook moet die produk, soos tans aangebied, groot byval vind in die mark, aangesien dit die enigste metode is wat veral studente in die landelike gebiede kan volg om hul kwalifikasies te verbeter. Die huidige aanbieding van programme deur die SVO het reeds bewys dat die programme uiters winsgewend is. Hoewel die SVO reeds strukture en stelsels in plek het, sal die nuwe eenheid beslis aandag moet skenk aan die uitbreiding van kapasiteit en ander aanbiedingsmetodes, bv. deur elektroniese leer (webgebaseer, aanlyn), veral as daar begin word om ander programme ook aan te bied, uitgesonderd onderwysprogramme.

Die idee van innovasie van 'n besigheidsmodel (BMI) moet nie gesien word as slegs van toepassing op die sakewêreld nie. Die hedendaagse wêreld vereis ook van universiteite om effektiewe besigheidsmodelle te ontwikkel en produkte of programme te lewer wat aan die mark of aan die vraag voldoen. Kaplon (2011) meld dat organisasies sonder winsbejag, regerings, skole, NRO's en universiteite dikwels sê dat hulle nie besighede is nie en dat die reëls van BMI nie op hulle van toepassing is nie. Hy kom tot die gevolgtrekking dat hoëronderwysinstellings soos kolleges en universiteite moet beweeg in die rigting van BMI. Wat wel waar is en deur Kaplon (2011) ondersteun word, is dat universiteite tradisioneel stadiger beweeg as die privaat sektor. Hy beklemtoon egter dat alle besigheid, privaat of staatsdiens, wel BMI sal moet hê om in die moderne wêreld te oorleef. Ook verwys hy na 'n

“hibriedmodel” as ’n innovasiemodel, wat vir universiteite ’n uitdaging sal wees. Die model beklemtoon veral netwerke wat oor verskillende sektore saam tot ’n nuwe BMI sal bydra.

Die ICFAI besigheidsmodel (Institute of Chartered Financial Analysts of India) is ’n voorbeeld van ’n privaat universiteit wat deur ’n besigheidsinnovasiemodel tot ’n effektiewe besigheidsmodel ontwikkel het, en dit is vandag een van Indië se grootste en rykste opvoedkundige inrigtings is. Die ICFAI bied verskeie programme oor afstand aan. Volgens Vedpuriswar (2004) is die model by ICFAI deur drie besigheidsbeginsels (-vrae) gedryf:

- Wie is die kliënte?
- Wat is die kliënte se vereistes?
- Wat is die maatskappy se unieke vermoëns om die mark te kan bedien?

Verder het die inrigting se bestuur daarop gekonsentreer om nuwe sagteware te kommunikeer, bedryfkoste so laag moontlik te hou en nie-toegevoegdewaardeprogramme aan te bied wat prysgewys hoër was as dié van hulle mededingers.

Montoya (2011), uitvoerende dekaan van die fakulteit Tegnologie en Innovasie aan die Arizona State University, stel dit duidelik dat innovasie van nuwe besigheidsmodelle gaan oor samewerking. Hy verwys na maatskappye, universiteite, bedrywe (industrieë), verbruikers en produsente as samewerkers. Hy sien die sukses van ’n BMI nie as wie uitgesluit word van die samewerking nie, maar eerder wie almal ingesluit word. Dit blyk dus dat die moderne innovasie van ’n nuwe besigheidsmodel uit ’n bestaande, sterk kan steun op die sg. konsortiummodel (par. 2.2.9). Ook met die NWU se toetrede tot oop afstandsl eer sal dit baie belangrik wees wie die NWU se vennote gaan wees. Alleen sal hy nie die taak kan vermag nie, want dit kan tot geweldige finansiële uitgawes lei. Vennote soos die Nasionale Onderwysdepartement, Provinsiale Onderwysdepartement, ander universiteite en privaat instansies sal ’n groot rol speel vir die effektiewe en suksesvolle bedryf van ’n model vir oop afstandsl eer aan die NWU.

#### 4.4 Innovasie van 'n nuwe besigheidsmodelle uit 'n bestaande moedermaatskappy

Een van die groot uitdagings vir die ontwikkeling van 'n nuwe model vir Oop afstandsl eer aan die NWU is gebaseer op die beginsel dat 'n nuwe eenheid weg van die moedermaatskappy ontwikkel moet word, maar nog steeds volgens die moedermaatskappy se beleid en beginsels. Vervolgens word na enkele literatuurbevindinge gekyk rakende die innovasie van besigheidsmodelle, soos in ag geneem behoort te word met die NWU se nuwe eenheid vir oop afstandsl eer. Soos literatuurbevindinge aangehaal word, word dit deurlopend met die NWU-situasie vergelyk.

Die vraag wat gewoonlik gevra word met die innovasie van nuwe besigheidsmodelle is of dit werklik nodig is dat 'n nuwe model bygevoeg moet word tot die bestaande mark, of in die NWU se geval, of dieselfde programme wat reeds opkampus aangebied word, ook afkampus aangebied moet word, en tweedens of dieselfde model soos vir opkampus ook vir afstand aangewend moet word.

Volgens Porter (1996) skep die bedryf en bestuur van twee verskillende besigheidsmodelle binne dieselfde bedryf op dieselfde tyd geleentheid vir konflik. Derhalwe stel Bower en (C.M Christensen, 2002) voor dat, om die konfliksituasie te voorkom, dit beter is om die twee besigheidsmodelle afsonderlik te bedryf. Bestuurders van die bestaande maatskappy kan byvoorbeeld jaloesie ontwikkel teenoor die nuwe eenheid en sal die vooruitgang van laasgenoemde strem. Day, Mang, Richter en Roberts (2001) is sterk ondersteuners van die beginsel dat die nuwe eenheid sy eie strategieë, kultuur en prosesse moet ontwikkel om hierdie konflik te voorkom. Ook kan die verdere ontwikkeling van sinergie tussen die ou en nuwe maatskappy 'n probleem wees. 'n Soortgelyke ervaring is by die NWU waargeneem toe dit openbaar geword het dat afstandsl programme van die drie kampusse gesentraliseer gaan word. Sekere skole, veral dié in Opvoedingswetenskappe op die Potchefstroomkampus, het besef dat as die afstandsl onderwysprogramme afsonderlik onder 'n nuwe eenheid bestuur sou word, hulle voortbestaan ten opsigte van finansies, personeel en programme nadelig daardeur geraak kan word.

Nikerson en Zenger (2002) het navorsing gedoen rakende verskeie maatskappye wat 'n nuwe of tweede model by hulle besigheid gevoeg het en het die volgende kriteria vir 'n suksesvolle model voorgestel:

- Stel 'n hoofbestuurder aan wat die proses bedryf met kennis van die bestaande en die nuwe model;
- ontwikkel 'n gesamentlike visie vir beide die ou en nuwe besigheid, maar skep die geleentheid vir nuwe kulture om te ontwikkel;
- stel meganismes vir integrasie van die twee groepe in plek en ondersteun veral gedeelde waardes tussen die twee besighede;
- beklemtoon aspekte soos sterk rigtingwysers, en veral dat beide die groepe deel van die proses en missie is;
- moedig samewerking aan, selfs met aansporingsmaatreëls, sou dit nodig wees;
- verseker dat die nuwe maatskappy 'n nuwe naam, fisiese bates en kenners het; en
- gee die nuwe eenheid bedryfsoutonomie om sekere eie waardes te ontwikkel, maar sekere kernwaardes van beide die ou en nuwe besigheid sal altyd dieselfde wees.

Hoewel daar oor die afgelope jare baie navorsing oor die onderwerp gedoen is, wys navorsers egter daarop dat die ontwikkeling van 'n nuwe besigheid uit 'n moedermaatskappy geen waarborg is dat die nuwe maatskappy suksesvol sal wees nie (Chestnut, 2010; Miner, 2010).

Chestnut (2010) stel dat by die innovasie van 'n nuwe besigheidsmodel, as uitvloeisel van 'n bestaande model, die volgende vier basiese beginsels geld:

- Eerstens moet dit waarde tot die kliënt toevoeg. Dit impliseer dus 'n nuwe en unieke produk;
- tweedens moet die nuwe produk winsgewend wees;
- derdens moet die nodige hulpbronne beskikbaar wees om die nuwe produk te kan lewer; en
- vierdens moet sleutelprosesse in plek wees vir die aflewering van die produk.

Indien hierdie prosesse dus op die ontwikkeling van 'n Eenheid vir Oop Afstandsleer aan die NWU van toepassing gemaak moet word, sal dit behels dat die Universiteit moet verseker dat die programme wat hy wil aflewer

- uniek en in aanvraag moet wees by die mark in Suid-Afrika;
- winsgewend sal wees, soos die moedermaatskappy, en dat oop afstandsl eer verder tot die winsgewendheid van die Universiteit moet bydra;
- oor die nodige hulpbronne en kapasiteit beskik, veral t.o.v. mensehulpbronne, om te verseker dat gehaltdiens gelewer word. Waar OAL 'n nuwe model sal wees, is sleutelprosesse vir die bedryf, bv. studentediens en prosesse ter versekering van akademiese gehalte, ook van kardinale belang. Of alle prosesse, bv. akademiese bedryf, administratiewe dienste, ondersteuningsdienste en IKT, by een sentrale eenheid gesetel gaan wees en of daar 'n onderskeid getref gaan word tussen akademiese prosesse by die fakulteit en administratiewe prosesse by 'n nuwe eenheid, is iets waaroor daar deeglik besin sal moet word.

Miner (2010) het ondersoek ingestel na die bevindinge van verskeie navorsers oor die ontwikkeling van faktore wat bestaande besighede/maatskappye/hoëronderwysinstellings kan help in die proses van innovasie van 'n nuwe besigheidsmodel, of 'n uitbreiding vanuit 'n bestaande besigheidsmodel. Navorsers het veral die volgende drie punte uitgelig:

- Of die risiko deur die nuwe model hanteer kan word (Farson & Keyes, 2002);
- wie vir die nuwe ontwikkeling gaan betaal. (Dyer, Hal, Gregerson en Christensen (2001); en Cohn, Katzenbach en Vlak (2008)); en
- of die nuwe model oor die nodige innoverende talent en kultuur sal beskik om die nuwe produk te bedryf.

'n Voorgestelde nuwe Eenheid vir OAL aan die NWU sal beteken die toevoeging of ontwikkeling van 'n nuwe maatskappy tot die bestaande moedermaatskappy. Voorstelle van navorsers soos bespreek, sal dus ook deur die NWU in ag geneem moet word.

#### 4.5 Vlakke van innovasie van 'n nuwe besigheidsmodel

Volgens Miner (2010) kan die konsep vir die innovasie van 'n nuwe model in vier vlakke verdeel word, gebaseer op die bogenoemde drie faktore (vrae). Met die bespreking van die verskillende vlakke, word dit ook van toepassing gemaak op die NWU.

### *Fase een*

Op hierdie vlak of fase word die klem geplaas op die minimum veranderinge aan die bestaande produk, klein investeringsbedrae en baie lae risiko. Voorbeelde hiervan is om die kleur of naam van die produk te verander of 'n nuwe logo te ontwikkel. Hierdie vlak van nuwe ontwikkeling vereis dus nie besondere vaardighede nie.

As vlak een van toepassing gemaak word op die ontwikkeling van 'n nuwe model vir oop afstandsl eer aan die NWU, soos die hoofdoelwit van hierdie studie is, behoort vlak een relatief maklik te geskied. Aangesien die SVO al etlike jare lank as 'n skool vir afstandsonderwys funksioneer, is die meerderheid bedryfstrukture en stelsels reeds in plek. Die enigste investeringsbedrag wat van toepassing is, sal wees om die huidige struktuur van die SVO te omskep in die funksionele struktuur van 'n eenheid vir oop afstandsl eer. Die salaris van enkele bestuurders sal noodwendig aangepas moet word by hul nuwe verantwoordelikhede. Aangesien die nuwe eenheid slegs 'n verdere afdeling van NWU is, is geen nuwe logo's, programme, kwaliteitsprosesse of 'n aansienlike toename in personeel ter sprake nie.

### *Fase twee*

Hierdie fase behels die inkorporering van nuwe produkte by bestaande programme of die daarstel van bestaande programme of produkte in 'n ander vorm as die huidige. Veral die nuwe demografie van moontlike kliëntebasis vereis moontlik nuwe programme. Daar word ook na hierdie vlak verwys as 'n fase van medium risiko en investering. Bestuur is gewoonlik bereid om verbeterings aan die produk aan te bring, aangesien die produk homself as 'n markwenner bewys het. Bestuur is ook gemaklik dat hulle oor die nodige talent beskik om hierdie produk effektief te bedryf.

As gekyk word na die toepassing van bg. op die NWU, sal daarna gekyk moet word om nuwe programme by die bestaande onderwysprogramme te voeg. Hier word verwys na NGOS, BEd en BEd-opgradering en Gevorderde Onderwysdiplomas. Onderwysprogramme alleen sal nie op die lange duur volhoubaar wees nie en die NWU sal dus ook moet kyk na programme in ander dissiplines/fakulteite. Belangrik ook is dat hierdie programme se afleweringmetodes só sal wees dat dit veral vir studente in landelike omgewings toeganklik sal wees. Vlak twee behoort minimale risiko vir die NWU in te hou, en verder beskik die SVO reeds oor die talent, kundigheid en vaardigheid om 'n sukses van die model te maak.

### *Fase drie*

Hierdie vlak word gewoonlik gekenmerk deur groot finansiële en produkrisiko's, maar die vlak van erkenning en sukses is ook gewoonlik groter. Bestuurders behoort gedurende hierdie fase deeglik ondersoek in te stel na die nuwe potensiële mark om te verseker dat die nodige rendement verkry word. Ook belangrik in hierdie fase is vir die maatskappy om te bepaal hoeveel van hul inkomste aan die nuwe produkte of aan 'n goeie bemarkingsstrategie toegeskryf kan word. Dit is ook duidelik op hierdie vlak dat innovasie, substansiële hulpmiddels en bronne nodig is. Hiermee word bedoel aspekte soos 'n navorsing- en ontwikkelingspan, intensiewe markkennis en -ontledings, ontwikkeling van talent en veral uitvoerende leierskap. Uitvoerende leiers sal brutaal eerlik moet wees oor die vermoë van die organisasie en personeel, en indien nodig, of ekstra fasiliteite ontwikkel moet word en of nuwe personeel aangestel moet word. Miner (2010) verwys ook na hierdie vlak as evolusionêre ontwikkeling.

As die gebeure en vereistes van fase 3 op die NWU van toepassing gemaak word, is dit duidelik dat die Universiteit in hierdie fase nuwe visionêre idees t.o.v. oop afstandslere moet ontwikkel wat risiko en finansiële uitgawes kan hê. Ander programme, onderwysprogramme uitgesonderd, sal 'n al hoe groter rol moet begin speel. Ander fakulteite sal moet inkoop in die nuwe konsep van afstandsonderwysprogramme, wat sal impliseer dat opkampusdosente hul tradisionele siening van kontakonderrig moet wysig en aanvaar dat daar ook ander suksesvolle metodes van aanbieding is, in hierdie geval, oop afstandslere. Leiers van die universiteit sal moet help om hierdie paradigmaskuif te bewerkstellig deur aan personeel te verduidelik dat die kampus nie meer oor genoegsame kapasiteit beskik om programme slegs opkampus aan te bied nie, maar dat dieselfde programme ook ewe suksesvol afkampus aangebied kan word. Ook met die bemarking van hierdie vlak sal die Universiteit moet aanvaar dat as die NWU nie oor die nodige kundigheid en fasiliteite beskik nie, dit bereid sal moet wees om die nodige uitgawes aan te gaan. Verally die aanstel van dosente vir OAL vir die nuwe programme en verdere beter fasiliteite by studiesentrums is twee komponente wat hanteer sal moet word.

### *Fase vier*

Hierdie vlak word ook gesien as die revolusionêre stap. Die hoogste vlak van innovasie bring ook die hoogste vlak van risiko, maar kan 'n nuwe produk of diens daarstel waaraan niemand nog voorheen gedink het nie. Hempel (2007) sê dat 'n produk op hierdie vlak ontwikkel kan

word waaraan niemand voorheen gedink het nie en wat 'n groot behoefte is. Belangrik egter is dat die bestuur en die organisasie sal glo dat hul produk 'n diens sal lewer wat die meeste kliënte sal wil hê. Derhalwe is dit belangrik dat die personeel 'n passie en energie sal toon wat aansteeklik op alle personeel sal inwerk vir hulle om deel te neem aan hierdie nuwe avontuur en uitdagings vir 'n nuwe maatskappy. Vir bestuur is dit ook belangrik om gedurende die fase 'n deeglike ontleding te doen of die maatskappy sal oorleef. Veral die hoeveelheid tyd wat aan die innovasie bestee is en die finansiële insette en hulpbronne waarin belê is, moet ontleed word om te bepaal of die maatskappy nie bankrot sal gaan nie. Ook die emosionele eise wat dit reeds aan personeel gestel het, moet ontleed word vir die proses om te kan voortgaan. Veral moet die personeel presies weet waarheen hulle op pad is, en wat die doelwitte van die nuwe maatskappy sal wees. Dan eers behoort beweeg te word na die finale stadium, wat in die geval van die NWU die stigting van 'n onafhanklike eenheid op 'n kampus of 'n afsonderlike kampus vir oop afstandslereer is.

Dit is belangrik vir die bestuur van 'n maatskappy om in gedagte te hou dat die innovasie van 'n nuwe maatskappy nie noodwendig tot vlak vier hoef te gaan nie. Na gelang van die doelwitte en visie van 'n maatskappy kan dit op enige van die ander drie vlakke eindig. Belangrik egter bly die feit dat kliënte ook kyk na nuwe innovasie van bestaande maatskappye en geneig is om maatskappye wat inisiatief neem met nuwe produkte te ondersteun.

#### 4.6 Kritieke vrae t.o.v. die ontwikkeling van nuwe modelle

Charitou en Markides (2003) het oor 'n tydperk van drie jaar 68 maatskappye bestudeer wat die uitdaging aanvaar het om twee besigheidsmodelle vir dieselfde produk te bedryf. Hul hoofbevinding was dat slegs 'n handjievol suksesvol was in, soos hulle dit stel, "playing two games". Uit hulle navorsing en bevindinge van hierdie 68 maatskappye het hulle tot die gevolgtrekking gekom dat enige besigheid wat 'n tweede of verdere soortgelyke besigheid wil begin, aan hulself vyf kritieke vrae moet stel en beantwoord. Die ontwikkeling van 'n model vir oop afstandslereer aan die NWU sal ook die kritieke vrae moet beantwoord om te verseker dat daar nie in slaggate getrap word nie, maar 'n suksesvolle model tot stand gebring word.

##### **Kritieke vraag 1**

- Die kritieke vraag behels of die bestaande eenheid of maatskappy 'n nuwe mark moet betree deur 'n nuwe besigheidsmodel te skep, of by die bestaande een gebly moet word

en dit net uitgebrei moet word. Daar moet bepaal word of die nuwe mark aantreklik is en of dit volhoubaar is. Indien nie, kan by die ou model gebly word. Of 'n nuwe mark aantreklik sal wees, sal nie net bepaal word deur grootte en potensiële groei nie, maar ook deur die bevoegdheid ("competence") van die nuwe eenheid. Markides (1997, pp. 93-99) meld verder dat die nuwe besigheidsmodel se produk ook uniek en anders moet wees as die bestaande model. Volgens Charitau en Markides (2003, pp. 55-60) moet maatskappye dit altyd in berekening bring dat 'n nuwe maatskappy nie net 'n uitbreiding van 'n ou maatskappy kan wees nie; in so geval moet by die ou maatskappy gebly word.

As die situasie aan die NWU volgens die eerste kritieke vraag ontleed word, is dit baie duidelik dat die nuwe Eenheid vir Oop Afstandsleer beslis 'n nuwe besigheid en terrein is wat betree gaan word. Hoewel die programme wat deur die nuwe eenheid aangebied sal word dieselfde programinhoud moet hê, sal die aanbiedingsmetode drasties verskil. Ook wat die markkliënte betref, is dit totaal verskillende groepe. Waar die bestaande model se kliënte voltyds opkampus studeer, sal die nuwe eenheid se kliënte werkende studente wees wat dwarsoor SA woonagtig is en selde indien ooit die kampus besoek. Hierdie nuwe metode van aflewering skep die geleentheid vir duisende nuwe kliënte om te studeer, wat weer die volhoubaarheid van die nuwe eenheid verseker. Volwasse leer is deel van die toekoms van SA en derhalwe is die volhoubaarheid van die nuwe eenheid redelik sterk gewaarborg. Die eenheid sal egter ook nie slegs op onderwysprogramme kan konsentreer nie en ander programme, waar daar 'n nasionale behoefte is, sal ook mettertyd aangebied moet word.

## **Kritieke vraag 2**

- Die kritieke vraag, sou 'n maatskappy besluit om 'n nuwe mark te betree, is of dit volgens die bestaande model moet geskied en of 'n nuwe model ontwikkel moet word. Die eerste vraag wat verder gestel moet word, is of die nuwe mark totaal verskillend is, met 'n eie, nuwe stel waardes, en of dit slegs 'n ekstra segment is wat met die bestaande model bedryf kan word. Belangrik hier is hoe aggressief 'n maatskappy wil wees. Veral die grootte van die mark, sy groeipotensiaal en sy mededingers sal aggressie bepaal. Hoe groter die mark, hoe makliker die besluit om 'n nuwe eenheid te stig.

'n Verdere faktor kan wees dat die nuwe mark so verskillend van die bestaande model is dat die enigste oplossing die ontwikkeling van 'n nuwe model is. Volgens Gibert (2003) is een van die suksesse vir die ontwikkeling van 'n nuwe model die houding van die

topbestuur van die bestaande maatskappy. Die vraag wat bestuur hulself moet afvra is of hul doel is om die bestaande maatskappy te beskerm of te verdedig en of dit is om die nuwe een te ontdek en te ontwikkel. Volgens Johnson, Christensen en Kagerman (2008) behoort topbestuur 'n definitiewe besluit te neem dat die nuwe eenheid of besigheidsmodel wat gestig wil word, met aggressiwiteit gedoen sal word.

Die situasie van NWU rakende die tweede kritieke vraag is dat die topbestuur afstandsonderwys as 'n strategie doelwit binne sy institusionele plan gestel het. Dit is gedoen op grond van die feit dat die nuwe model van die bestaande verskil. Sekere komponente van die bestaande model sal behou moet word, soos die visie, missie, waardes en gehalte van programme. Ander aspekte soos onderrig-leer en assessering sal uiteraard van dié van die bestaande model verskil. Die sukses van die model sal egter afhang van die mate waarin die topbestuur die nuwe eenheid aggressief sal ondersteun. In die beginfase is dit dus van die uiterste belang dat veral die visiekanselier, adjunk-visiekanseliers en rektore sal moet inkoop in die nuwe eenheid, veral hoe die strukture van die eenheid daar sal uitsien en hoe dit binne die huidige bedryf van NWU geakkommodeer sal word.

### **Kritieke vraag 3**

- Dié kritieke vraag handel oor watter soort van model moet ontwikkel word om die nuwe mark te betree. Navorsing van Christensen (1997) het onteenseglik bewys dat as 'n bestaande maatskappy 'n nuwe eenheid wil stig vir 'n nuwe mark, moet dit in die meeste gevalle 'n radikale nuwe model wees. Volgens Audretsch (1995) kan hierdie stap 'n ernstige implikasie vir die bestaande besigheid en mark hê. Volgens die navorsers is die belangrikste reël om 'n strategie te ontwikkel en te aanvaar wat die reëls van die bestaande moedermaatskappy is en dan sekere reëls verander om nuwe riglyne en reëls daar te stel. Verder meld Markides en Oyen (2010) ook dat indien 'n gevestigde maatskappy sou besluit om 'n nuwe model vir 'n nuwe mark te ontwikkel dit ook moet verseker dat die nuwe model wesenlike, fundamentele verskille van die bestaande model het. Hoewel dit nog steeds nie 'n waarborg vir sukses is nie, verhoog dit beslis die waarskynlikheid van sukses en goeie kompetisie met die mededingers van die nuwe maatskappy.

Vir die NWU sal dit van kritieke belange wees om die regte model vir OAL te ontwikkel, veral in die eerste paar jaar van die bedryf. Aan die een kant moet die nuwe model steeds voldoen aan die riglyne vir strukture aan die NWU asook aan die visie en missie van die (University, 2012) voldoen . Aan die ander kant word 'n totaal nuwe mark betree wat sal vereis dat 'n model ontwikkel moet word wat 'n ander mark, doelwitte en bedryf het as die bestaande moedermaatskappy, die NWU. Die huidige modelstruktuur vir akademiese eenhede aan die NWU konsentreer hoofsaaklik op die drie komponente van onderrig-leer, navorsing en gemeenskapbetrokkenheid. Ook word dit bedryf deur 'n sentrale bestuur bekend as die Institusionele Kantoor, wat dan verder sy magte delegeer na die drie kampusse, elk met 'n kampusrektor as die hoof. Die akademiese eenhede aan die kampusse word deur fakulteite bestuur, elk met 'n dekaan aan die hoof. Ondersteuningsdienste soos akademiese administrasie, finansies en elektroniese stelsels word sentraal aan fakulteite voorsien. Die model van onderrig is hoofsaaklik kontakklasonderrig. Navorsing, hoewel sentraal gekoördineer, word volgens fokusarea binne die fakulteite bestuur .Organisasie en Bestuurstrukture aan die (Noordwes-Universiteit, 2011).

Dit blyk baie duidelik uit die literatuur volgens kritieke vraag drie dat 'n nuwe model vir OAL in sekere opsigte dalk van die bestaande NWU-struktuur moet afwyk. Met die aanbeveling van hoe 'n nuwe model daar behoort uit te sien sal die aspek verder in Hoofstuk 7 toegelig word, maar kan daar reeds in hierdie stadium enkele opmerkings en voorstelle gemaak word rakende 'n nuwe model vir oop afstandsl eer, soos ontleed volgens kritieke vraag 3. Dit blyk dat, gegewe die NWU-situasie, die finale model en 'n tussentydse model van mekaar sal verskil.

Die bestuur van die Universiteit sal dus in gedagte moet hou dat die eenheid aanvanklik bedryf word as deel van 'n kampusstruktuur en dan later verder kan ontwikkel tot 'n soortgelyke struktuur as 'n verdere kampus aan die NWU. Vir die doel van hierdie studie, nl. die ontwikkeling van 'n model vir OAL aan die NWU, sal daar gekonsentreer word op infasering in fases, soos reeds vroeër in hierdie hoofstuk bespreek. Enkele vrae wat in 'n nuwe oop afstandsl eermodel vir 'n model beantwoord moet word, blyk te wees:

- Sal leer en onderrig en navorsing deel van so 'n eenheid wees of sal dit steeds by fakulteite gesetel wees?

- Moet akademiese personeel verantwoordelik wees vir beide op- en afkampusonderrig, en hoe sal dit binne 'n fakulteit gekoördineer word?
- Sal 'n nuwe model vir oop afstandslere tot gevolg hê dat 'n nuwe entiteit vir spesifiek navorsing gestig moet word, en hoe skakel dit met bestaande fokusareas?
- Die feit dat OAL 'n baie sterk ondersteuningskomponent vir effektiewe en kwalitatiewe bedryf van sy groot studentetalle verg, sal die nuwe eenheid in hierdie opsig drasties van 'n fakulteit verskil. Aspekte wat belangrik is onder hierdie afdeling, is die totaal ander wyse van registrasies, versending van studiemateriaal, die bedryf van satellietleersentrums, verskaffing van internet en mini-biblioteke by sentrums, die bedryf van e-leer in die geheel en afkampusgradeplegtighede. Deeglike besinning sal dus aan hierdie komponent in 'n nuwe eenheid gegee word.
- Verdere aspekte wat in 'n nuwe model ondersoek moet word, sal 'n komponent soos projekte en kort kursusse wees. Veral die instelling van kort kursusse vir onderwysers, verpleegpersoneel en bestuursopleiding skep 'n nuwe mark wat groot moontlikhede inhou.

#### **Kritieke vraag 4**

- Die kritieke vraag wat Markides en Oyon (2010) stel rakende besigheidsmodelinnovasie, dus die stigting van 'n nuwe model vanuit 'n bestaande moedermaatskappy, handel oor hoe dit organisatories verskillend bedryf moet word van die bestaande model. Die vraag moet, volgens Markides en Oyon (2010), gevra word watter komponente afsonderlik bedryf moet word, en watter gesamentlik. Die aspekte wat afsonderlik in die nuwe eenheid ontwikkel moet word, moet die geleentheid skep vir die ontwikkeling van 'n nuwe strategie, kultuur en prosesse, sonder inmenging van die bestaande moedermaatskappy. Ook moet in gedagte gehou word dat die ontwikkeling van 'n nuwe model ekstra finansiële koste teweeg kan bring, veral in die beginfase (Constantinos, Markides & Oyon, 2010; Gulati & Garino, 2000, p. 110) meld dat verskille in organisatoriese bedryf tussen ou en nuwe besigheid veral op vyf terreine moet konsentreer:

**Ligging:** Hier moet die vraag gevra word of die nuwe eenheid ver of naby die bestaande maatskappy moet wees. In die geval van die NWU sal die nuwe eenheid vir die

tussentydse fase 'n fisiese lokaliteit op die Potchefstroomkampus kan hê, maar behoort later onder die Institusionele Kantoor te funksioneer as gevolg van die NWU se kampusopset en sal die nuwe eenheid dus noodwendig naby die bestaande moedermaatskappy moet wees.

**Eienaarskap:** Moet die nuwe eenheid homself subsidieer of vorm dit steeds deel van die moedermaatskappy se finansiële bedryf? Hoe sal die finansiële model van die nuwe eenheid t.o.v. begroting en rapporteringslyne funksioneer? Die nuwe eenheid sal egter heelwat van diensvlakoooreenkomste met ander fakulteite en skole vir dienste gebruik maak, soos die aflewering van programme wat namens hulle aangebied sal word.

**Ontwikkeling van waardeaktiwiteite:** Normaalweg behoort die nuwe maatskappy toegelaat te word om sekere waardes, veral t.o.v. sy kliënte, te ontwikkel, maar behoort steeds die waardes van die groter maatskappy te eerbiedig. In die geval van 'n nuwe te gestigte Eenheid vir Oop Afstandsleer aan die NWU behoort dieselfde riglyn te geld. 'n Nuwe toevoeging behoort beslis te wees 'n beleidsdokument vir oop afstandsleer, wat tans nie bestaan nie.

**Organisasieomgewing:** Die vrae wat hier gevra moet word, is reeds hanteer en sal volstaan word met wat Constantinos, Markides en Oyen (2010) hieronder verstaan. Moet die nuwe eenheid sy eie, nuwe kultuur, waardes en insentiewe ontwikkel of moet dit by die moedermaatskappy bly? Die belangrike bly egter dat samewerking tussen die twee maatskappye moet geskied en dat isolasie ten alle koste verhoed moet word.

## **Kritieke vraag 5**

- Die laaste kritieke vraag wat deur Markides en Oyen (2010) gestel word, handel daaroor of, indien 'n nuwe eenheid of besigheid ontwikkel moet word, wat die unieke uitdagings van twee besigheidsmodelle is. Markides en Charitau (2004) het in 'n ander studie 42 maatskappye ondersoek wat 'n nuwe eenheid langs 'n bestaande moedermaatskappy gestig het. Die ondersoek het op die volgende kriteria gefokus:
- Die strategiese, finansiële en operasionele vryheid wat aan die nuwe eenheid toegestaan is;
- verskille t.o.v. kultuur, begrotings, beleid, evalueringstelsels en toekennings;

- of die nuwe eenheid deur 'n nuwe bestuurder bedryf is; en
- of nuwe bestuurder van buite was of vanaf die moedermaatskappy oorgeplaas is.

Die algemene bevinding uit hul navorsing was dat 10 van die 42 maatskappy as suksesvol geklassifiseer is en 32 misluk het. Op grond van 'n analise van die suksesvolle maatskappy is gevind dat die moedermaatskappy baie meer operasionele en finansiële outonomie aan die nuwe maatskappy verleen het as dié wat onsuksesvol was. Ook is die suksesvolle maatskappye toegelaat om hul eie kulture en begrotings te ontwikkel en het die eenheid sy eie hoof uitvoerende beampte gehad. Verder het die moedermaatskappy by suksesvolle maatskappye steeds 'n wakende oog gehou oor die bedryf van die maatskappy en dieselfde erkenning as in die moedermaatskappy het ook vir personeel van die nuwe maatskappy gegeld. Ook was die hoofde van die nuwe eenhede persone van die aanvanklike moedermaatskappy wat oorgeplaas is na die nuwe eenheid weens hul ervaring en kennis van die mark van die nuwe maatskappy of eenheid. Ook die persone se kennis van die moedermaatskappy was waardevol om sinergie te bewerkstellig.

Forrester (1968) en Van Ackere, Lansens en Marevaert (1993) toon ook dat een van die mees fundamentele beginsels van bestuur is dat die sogenaamde onderliggende organisasieomgewing of kultuur positiewe gesindhede in 'n maatskappy skep. Met organisasieomgewing word eerstens bedoel die kultuur van die maatskappy, wat insluit norme, waardes en ongevraagde veronderstellings. Tweedens verwys dit na struktuur wat nie alleen hiërargie behels nie, maar ook aspekte soos inligting, werwing en marknavorsing. Dertens behels dit ook aansporingsmaatreëls, beide finansiële en nie-finansiële. Laastens verwys organisasieomgewing ook na mense en behels dit hul vaardighede, ingesteldheid en houdings. Bogenoemde kenmerke van 'n suksesvolle organisasieomgewing is dus ook noodsaaklik binne 'n moedermaatskappy, asook in 'n nuwe ontwikkelde eenheid of besigheid om sukses tot gevolg te hê. Die antwoord wat Forester (1968) gee is eenvoudig as 'n nuwe maatskappy suksesvol wil wees: Bepaal eers die soort kultuur, strukture, aansporings en soort mense wat nodig is in 'n nuwe maatskappy.

Die NWU sal ook baie deeglik moet kyk na bogenoemde faktore wanneer 'n nuwe Eenheid vir Oop Afstandsleer gestig word. Veral die ondersoek deur Markides en Charitou (2004) rakende redes hoekom nuwe eenhede wat vanaf 'n moedermaatskappy ontwikkel het suksesvol was, behoort deeglik deur NWU oordink te word.

Die vyf kritieke vrae in die stigting van 'n nuwe eenheid soos deur Markides en Oyon (2010) bespreek, skep 'n uitstekende teoretiese begroning, gebaseer op praktykervaring, en moet gebruik word deur NWU met die ontwikkeling van 'n model in 'n nuwe Eenheid vir Oop Afstandsleer. Hierdie aspek sal verder in Hoofstuk 7 behandel word

#### 4.7 Organisasiestrukture van 'n bestuursmodel

Waar dit die doel van hierdie studie is om 'n bestuursmodel vir oop afstandsleer aan die NWU te ontwikkel, is dit ook noodsaaklik om te kyk na die konsep van organisasiestrukture asook na voorbeelde van modelle wat dit ondersteun. Inligting oor organisasiestrukture kan ook 'n bydrae lewer om te bepaal hoe 'n OAL-model behoort te funksioneer. Marx (1981) beskryf organisasiestrukture as 'n raamwerk van poste waarin mense wat verskillende handeling verrig, saam gegroepeer word om 'n gemeenskaplike doelwit te bereik. 'n Gebrek aan 'n doeltreffende organisasiestruktuur kan lei tot 'n gebrek aan besluitneming omdat daar deur te veel kanale beweeg moet word vir besluitneming. Ook belangrik in 'n organisasiestruktuur is dat daar nie oorvleueling en duplisering moet wees nie. Allen (1973) en Reynders (1977) is dit eens dat take in so 'n struktuur gegroepeer moet word volgens vermoëns, persone en belangstellingsveld en hul opleiding.

Van der Westhuizen (2010) verwys na vier verskillende organisasiestrukture wat met sukses in 'n bestuursmodel aangewend kan word. Die eerste een staan bekend as lynorganisasie. Vegter (1980) beskryf dit as 'n organisasie waar een persoon die gesagspersoon is van alle vlakke. Ook verwys Vegter (1980) hierna as 'n direkte gesagslyn waar betrokkenes slegs 'n mate van oordeel mag ten toon stel, solank dit binne die oorhoofse beleid val. In 'n groot organisasie kan hierdie lyn van outokratiese funksionering probleme veroorsaak. Die lyn- en personeelorganisasie is 'n tweede struktuur waarna verwys word. In die model word ook gebruik gemaak van persone wat advies gee, maar nie direk betrokke is by die organisasie nie. Hierdie adviseurs word dus indirek by die organisasie gevoeg. Veral as permanente personeel nie die nodige kundigheid vir spesifieke take het nie, word hierdie organisasiestruktuur gevolg. Rodgers (1975) wys daarop dat hierdie vorm van struktuur aanleiding kan gee tot konflik, aangesien verwarring gewoonlik ontstaan oor die gesag en mag van adviseurs.

Die derde model verwys na die funksionele organisasiestruktuur. Kenmerkend hier is dat 'n personeellid net een werk het wat dus spesialisasie tot gevolg het. Die spesialis, of deskundige, beskik oor die gesag om te kontroleer of raad en opdragte uitgevoer is. Hierdie

organisasiestruktuur behels ook dat verskillende persone opdragte vanaf die spesialis kan kry, wat kan lei tot eenvormige besluitneming binne 'n organisasie.

Die matriksorganisasiestruktuur is die vierde model en word veral toegepas waar daar verskillende projekte, take of opdragte gelyktydig uitgevoer moet word. Gewoonlik is daar 'n projekleier wat verantwoordelik is vir die koördinerings- en beplanning van take. As die vier verskillende organisasiestrukture ontleed word, blyk dit dat enkele aspekte van die strukture met groot vrug by 'n OAL-eenheid geïmplementeer kan word. So 'n eenheid sal beslis verskeie kleiner komponente hê waar projekte deur adviseurs uitgevoer moet word en waar bepaalde lynstrukture van toepassing sal wees.

#### 4.8 Enkelmodus van aflewering vs. dubbelmodus van aflewering

Die bespreking van bestuurs- en bedryfsmodelle in hierdie hoofstuk het tot sover gekonsentreer op besigheidmodelle wat hoofsaaklik in die korporatiewe wêreld gebruik word. Met die oog op effektiewe bestuur vir oorlewing teen 'n agtergrond van 'n afname in finansiële ondersteuning of subsidie deur die regering word universiteite as't ware gedwing om hulleself as besighede te bestuur. Dit is dus vanselfsprekend dat innovasie van nuwe modelle en strategieë uiters noodsaaklik vir universiteite geword het om te oorleef. Dieselfde beginsels soos van toepassing vir innovasie van besigheidmodelle asook kritieke vrae waar 'n moedermaatskappy 'n nuwe soortgelyke besigheid of bedryf wil begin, sal dus ook van toepassing wees op universiteite. Hierdie beginsels sal weer na verwys word in die aanbevelingshoofstuk aangesien hierdie riglyne dan van toepassing gemaak word op die samestelling of ontwikkeling van 'n bestuursmodel vir oop afstandslereer aan die NWU.

Die volgende fase van bespreking in hierdie hoofstuk word toegespits op enkele modusse van aflewering vir oop afstandslereer. Eerstens word gekyk na die verskille tussen die enkel- en dubbelmodus van aflewering, met verwysing na enkele universiteite wat hierdie modelle volg. Veral word gekyk na die voor- en nadele van sulke modelle van aflewering van afstandsonderwys. Klem word meer geplaas op die dubbelmodus van aflewering, aangesien die NWU beplan om sy afstandsprogramme volgens dié model aan te bied. Na afhandeling van die bespreking van hierdie twee modusse, word gekyk na enkele universiteite wat die oop afstandslereermodel volg om spesifiek te bepaal watter komponente of afdelings nodig is vir die effektiewe bedryf van 'n oop afstandslereer-eenheid volgens die dubbelmodus van aanbieding.

Die afgelope dertig jaar het afstandsonderwys in hoër onderwys 'n merkbare groei getoon, soos bewys word deur die groot aantal gespesialiseerde of toegewyde afstandsonderwysinrigtings wat wêreldwyd gestig is. Afstandsonderwys het daarmee 'n groot bron van kommer geword vir tradisionele kontakuniversiteite aangesien afstandsonderwys beter in die behoeftes van sekere studente voorsien. Die gevolg was die stigting van universiteite wat deur oop afstandsl eer opleiding gegee het aan studente en wat ook verskillend was van tradisionele universiteite.

Dit blyk duidelik in die literatuur (par. 2.2.5 en 2.2.6) dat daar tans onderskei word tussen veral die enkel- en dubbelmodus van aflewering vir oop afstandsl eer. Enkelmodus verwys na die metode van aflewering wat 'n universiteit volg en is gewoonlik óf kampusgebaseerde óf afstandsonderwysgebaseerd. Daarteenoor bied dubbelmodusuniversiteite opkampus en afkampusprogramme terselfdertyd aan. Die konsortiummetode is ook na verwys in par. 2.2.9, hoewel dit nog relatief onbekend is. Hierdie verskynsel van dubbelmodusuniversiteite bestaan reeds sedert die vroegste jare en van die vroegste universiteite wat hiervolgens gefunksioneer het, was die Illinois Wesleyan universiteit in 1874, die universiteit van Chicago in 1891 en die universiteit van Wisconsin in 1906 (Rumble, 1986).

Die NWU, met sy besluit om tot die mark van afstandsonderwys toe te tree, het dus onwillekeurig die dubbelmodus van aflewering aanvaar.

Taylor (J.C Taylor, 2004) redeneer dat hedendaagse tradisionele benaderings gebaseer op konvensionele klaskameronderrig asook 'n hiërargiese burokratiese akademiese strukture by bestaande kontakuniversiteite nie in staat is om die vraag na hoër onderwys te hanteer nie en dat oop afstandsonderwys, hetsy volgens enkel- of dubbelmodus van aanbieding, die antwoord is. Een van die redes hoekom die metodologie van dubbelmodus hedendaags bo enkelmodus van aflewering verkies word, is die koste-effektiwiteit van die dubbelmodus.

Beweging weg van kontakonderrig na afstandsonderwys behels ook betekenisvolle verandering vir dosente, studente en ondersteuningspersoneel, veral t.o.v. die tegnologiese uitdagings wat gestel word. Nunan, Reid en McCaustand (2002, p. 10) bevestig dat die wegbeweeg van 'n enkel- na 'n dubbelmodus van aflewering, waar lg. behels afstandsonderwys wat by kontakonderrig gevoeg is, op drie veronderstellings gebaseer is: eerstens moet die tegnologiese ondersteuningstelsel van so 'n aard wees dat dit toeganklik is vir gebruikers, tweedens moet daar 'n operasionele of bedryfsraamwerk bestaan waarbinne

onderrig-leer kan funksioneer, en derdens moet 'n sistematiese ontwikkeling in die rigting van aanlynprogramme deel van die doelwitte uitmaak.

Die ingebruikstelling van 'n dubbelmodus van aflewering geskied volgens die literatuur nie sonder konflik nie. By verre die grootste struikelblok blyk te wees akademiese personeel wat in beide modusse onderrig moes aanbied. Aspekte soos bykomende werkslading, persepsies rakende die status van afkampusstudente teenoor voltydse studente en dat die ontwikkeling van studiemateriaal vir afstandstudente min gewig dra t.o.v. loopbaanontwikkeling is van die probleemareas (Freeman, 2004, p. 50). Volgens Moran en Myringer (1999) ontstaan hierdie weerstand van akademië uit onsekerheid asook die spanning wat veroorsaak word deur tegnologiese ontwikkeling. Tau (2008) verwys ook na die probleem van eerstens dosente wat by 'n dubbelmodusuniversiteit beide op- en afkampusstudente moet onderrig as 'n te groot werkslading, en tweedens die gebrek aan belangstelling by dosente in afstandsonderwys.

Ook Siaciwena (2009) verwys na die probleem van dosente wat beide op- en afkampus moet onderrig gee en lig veral die probleem van kwalifikasies en ervaring uit. Akademiese personeel het gewoonlik weinig ervaring in die aanbied en ontwikkeling van afkampusprogramme en die kwalifikasies waarvoor hulle beskik, het nie op afstandsonderwys gekonsentreer nie. Singh (1981) het ondersoek ingestel by Indiese dubbelmodusuniversiteite en bevind dat opkampus dosente afstandsonderwys as tweedehands beskou en neersien op dosente wat afkampusprogramme moet aanbied. Singh (1981) verwys verder na die verwydering tussen op- en afkampusaanbieding by 'n dubbelmodusuniversiteit en meld, "*The academics teaching external (distance) students may be of poor quality, or they may have little interest in teaching external students and direct most of their attention to the full-time students*".

Volgens Singh is die probleem dus tweërlei. Die dosente wat vir die onderrig van afkampusstudente verantwoordelik is, is óf van 'n laer gehalte óf gee vanweë min belangstelling in afkampusonderrig minder aandag aan afkampusstudente as aan hulle voltydse of opkampusstudente.

Hope (2005) en Freeman (2004) tree ook toe tot die debat oor die rol van dosente by dubbelmodusuniversiteite. Beide is van mening dat een van die groot probleme wat ontstaan as universiteite beweeg van 'n kontakuniversiteit na 'n dubbelmodusuniversiteit, uit beide

kontak- en afkampusonderrig, daar weerstand is wat akademiese personeel teenoor die model toon.

Hierdie weerstand van akademiese personeel is reeds teen die einde van die vorige eeu gerapporteer. Dosente verantwoordelik vir kontakklasaanbieding is skepties en/of negatief teenoor afstandsonderwys (Black, 1995; Dillon & Walsh, 1992). Die volgende word uitgelig as redes vir hul skeptisisme:

- Studente wat oor afstand studeer, leer nie so baie as opkampusstudente nie;
- afstandsonderwysprogramme se toelatingsvereistes is nie op standaard nie;
- die mening dat afstandsprogramme swak saamgestel is deur ongekwalifiseerde persone; en
- dat universiteite nie buite hul domein van kontak moet funksioneer nie.

Dit blyk egter dat die grootste probleem vir akademici die kwaliteit van afstandsprogramme is (Badu-Nyarko, 2006). Hul glo dat meer studente standarde laat val. Hulle glo steeds aan die beginsel van, “What is scarce is valuable”. Ook is die dosente van mening dat ’n groter student:dosent-verhouding meer werk tot gevolg sal hê. Ook is dosente nie gemaklik met die idee dat afstandsonderwys toegang aan meer leerders gee nie; hulle glo steeds universiteite is daar slegs vir eliteleerders (Black, 1995).

Badu-Nyarko (Badu-Nyarko, 2006) wys in sy studie daarop dat akademici sekere faktore t.o.v. werkstevredenheid uitgelig het waarom hulle teen afstandsonderwys is:

- Gebrek aan gehalte-interaksie met studente;
- hulle wil met gemotiveerde studente werk;
- hulle soek die satisfaksie van onderrig deur kontak; en
- hulle voel hulle bereik persoonlike satisfaksie met kontakklasse.

Uit bogenoemde enkele voorbeelde uit die literatuur blyk dit dus dat wanneer ’n tradisionele kontakuniversiteit oorgaan in ’n dubbelmodusuniversiteit, die grootste struikelblok die weerstand teen die afkampusprogramme van die bestaande opkampuspersoneel blyk te wees. Met die implementering van afstandsonderwys, en dus in die oorbeweeg na ’n

dubbelmodusuniversiteit, sal die NWU deeglik na hierdie komponent moet kyk. Weerstand van personeel kan nadelig wees vir die model. Ander alternatiewe sal dus ook ondersoek moet word om te verseker dat 'n OAL-model daar gestel word wat effektief sal funksioneer, vry van konflik.

Dit blyk dus dat 'n model vir die aanbied van die dubbelmodus van aflewering deeglike besinning verg. Bernath (1996) meld dat 'n konvensionele kontakuniversiteit wat besluit om 'n afstandsonderwys-eenheid te vestig, se model sal verskil van 'n universiteit wat sedert sy ontstaan beide op- en afkampusprogramme bedryf het. Volgens dié navorser moet 'n eenheid vir oop afstandslere aan 'n dubbelmodusuniversiteit in staat wees *“to promote and coordinate funding, development, implementation and evaluation of programs. A central unit for distance education must reflect practice and carefully weigh decisions relating to the reallocation of resources for programs”*. Rumble en Latchem (2004) verwys ook na die vestiging van universiteite vir die dubbelmodus van aflewering en sê dat as 'n OAL-eenheid ontwikkel word dit *“fluid, transmitting and converging”* sal wees, volgens spesifieke behoeftes moet wees. In hierdie verband verwys Perraton (2004) na 'n eenheid of departement wat volle verantwoordelikheid moet aanvaar vir alle aspekte van afstandsonderwysprogramme aan 'n dubbelmodusuniversiteit en wys daarop dat dit funksies behels soos die ontwikkeling van onderrigmateriaal, verspreiding van die materiaal, onderrig en berading van studente, studenterekords en assessering. Hierdie siening ondersteun die beginsel dat 'n OAL-eenheid dus akademiese sowel as bedryfsverantwoordelikheid moet kan nakom.

Reeds in 1992 het Renuch uitgewys dat dubbelmodusuniversiteite moet aanvaar dat hulle afstandskomponent bestuur sal moet word volgens maniere wat vreemd vir kontakuniversiteite is. Tau (2008) beklemtoon dat die grootste uitdagings waarmee konvensionele universiteite te kampe het (enkelmodus) as hulle na 'n dubbelmodus wil oorbeweeg, die ontwikkeling is van toepaslike organisatoriese strukture wat afstandsonderwys doeltreffend fasiliteer.

Howell *et al.* (2003) verwys ook na die rol van institusionele leiers in die totstandkoming van 'n afstandsonderwysseenheid by 'n dubbelmodusuniversiteit. Kernvrae wat bestuur hulself moet afvra, is onder andere: Hoeveel fakulteite oor 10 jaar nog nodig sal wees en of almal by afstandsonderwys betrokke gaan wees, hoe lank klaskameronderrig nog gaan oorleef, of die huidige struktuur van die universiteit koste-effektief is en hoe universiteit gaan reageer teenoor nuwe mededingers in die mark. Om hierdie vrae te kan beantwoord en effektief te

beplan, verg institusionele bestuur proaktiewe en kreatiewe beplanning (R. Watkins & Kaufman, 2003). Sukses vir die toekoms, met verwysing na afstandsonderwys, is afhanklik van die vermoë van 'n inrigting om 'n toekoms te skep wat hulle wil hê, eerder as om te reageer op wat ander doen.

Die NWU sal dus deeglik moet besin oor hoe hy sy afstandsonderwyseenheid sal wil ontwikkel en implementeer. Uit die literatuur blyk daar twee hoofopsies te wees vir die ontwikkeling van 'n oop afstandleereenheid (OAL). Die eerste opsie is 'n OAL-eenheid wat net administratief en logisties programme vir die fakulteite bedryf. Bates (2000) beklemtoon dat waar dié opsie gevolg is, daar bewyse gevind is dat afstandsonderrigaktiwiteite by fakulteite afgeneem het, behalwe by kleiner fakulteite vir wie getalle, en dus afstandsonderwys, noodsaaklik was om te oorleef. Die NWU het reeds deeglike ondervinding van 'n model waar die OAL-eenheid slegs die administratiewe bedryf behartig het. Dit was die sg. Telematiese Leersisteem-model (TLS) van die negentigerjare van die destydse PU vir CHO. Die model het gesneuwel vanweë o.a. dieselfde redes wat vroeër uit die literatuur aangehaal is, nl. dat akademici nie verantwoordelikheid vir afstandsprogramme aanvaar het nie en die kwaliteit van sulke programme bevraagteken het. Ook het die personeel van TLS geen bevoegdheid of mag gehad om opdragte aan akademici te gee nie. Dit het tot ernstige gevolge, en soms verleentheid, vir administratiewe en logistiese prosesse gelei.

Die tweede opsie is waar akademiese en administratiewe verantwoordelikheid binne een afstandsonderwyseenheid gesetel is. Dosente word dus slegs vir afkampusonderrig aangestel en aanvaar akademiese verantwoordelikheid in programontwikkeling, kwaliteit en assessering vir afkampusonderrig. Die huidige SVO-model op die Potchefstroomkampus is sprekend hiervan. Tradisionele opkampusdosente, soos ook uit literatuur blyk, staan skepties teenoor die model en bevraagteken o.a. kwaliteit. Dit blyk egter dat NWU hom sal moet verbind tot een van hierdie twee opsies. Hierdie opsies word meer in Hoofstuk 7 aangespreek.

Om meer toeligting te gee oor die funksionering van 'n dubbelmodusuniversiteit word vervolgens gekyk na enkele universiteite wat van enkel- na dubbelmodus beweeg het.

#### **4.8.1 Universiteit van Wes-Indië**

In 1996 het die Universiteit van Wes-Indië (UWI) met 'n proses begin om na 'n dubbelmodusuniversiteit te beweeg. Die proses is egter deur probleme gekenmerk. Koul

(2000:236) het verskeie areas geïdentifiseer waarom die proses so problematies vir die UWI was. Die belangrikste probleme kan soos volg saamgevat word:

- Die model het veronderstel dat alle fakulteite 20% van hul tyd sou afstaan aan afstandsonderwys. Fakulteite wou dit egter slegs doen teen ekstra betaling.
- Bestaande administratiewe eenhede/bedryf wou nie verantwoordelikheid vir afstandsprogramme aanvaar nie, aangesien die prosesse verskillende eise gestel het.
- Antagonisme vanaf fakulteite het gelei tot swak diens aan afstandstudente en fakulteite het die afstandsonderwyseenheid se versoeke geïgnoreer.
- Oneffektiewe diensvlakooreenkomste het gelei tot finansiële oneffektiwiteit.
- Die Raad vir Afstandsonderwys het geen uitvoerende mag gehad nie en moes eers toestemming van verskeie hoër rade kry.
- Dosente betrokke by afstandsonderwys kon geen loopbaanvordering maak nie en konflik het boonop tussen akademiese personeel en programontwikkelaars in afstandsprogramme ontstaan.

As gevolg van die bogemelde probleme, het studente daaronder gely. Aspekte soos chaos met registrasies, programkeuses en vrystellings was aan die orde van die dag. Verder was daar vertraging met studiemateriaalverspreiding, skakeling met fasiliteerders, eksamendatums, foutiewe vraestelle en eksamenskrifte wat verlore geraak het (Hope, 2005).

Die skool wat verantwoordelik was vir die aanbod van afstandsprogramme by UWI het bekend gestaan as die Skool vir Korrespondensiekursusse en Voortgesette Onderwys. Agt verskillende komitees is oor 'n tydperk van 'n dekade saamgestel om die situasie te verbeter en die volgende is voorgestel om die probleme die hoof te bied (Koul, 2000):

Die daarstel van 'n effektiewe kwaliteitsversekeringstelsel vir akademiese en administratiewe funksies.

- Die hoofaspekte waarvolgens oop afstandslereer moet funksioneer, is geïdentifiseer nl. ondersteuning aan studente, voorbereiding van materiaal, verspreiding van studiemateriaal, werwing en opleiding van hulpdosente en skedulering van digitale uitsendings.

- Aanpassing van reëls en beleide soos geskik of toepaslik vir afstandsonderwys, en die nodige aanpassings aan administratiewe strukture om aan die behoefte van afkampusstudente te voldoen.
- Onafhanklike begrotings vir op- en afkampusprogramme.
- Investering in tegnologie vir afstandsonderwys.
- Die daarstel van 'n raad wat moes omsien na die bedryf van afstandsonderwys.

Die uitvloeisel van bg. voorstelle was 'n nuwe eenheid bekend as die Fakulteit vir Oop Leer, wat gestig is om afstandsprogramme te bedryf. Die meeste van die gemelde probleme is oorkom, hoewel haakplekke steeds voorkom. Ook het die afstandskomponent oor die jare vinnig gegroei, wat beteken dat bestuur meer aandag aan hul probleme gegee het.

#### **4.8.2 Universiteit van Botswana**

Aangesien hierdie studie fokus op die Noordwes-Universiteit is dit nodig om ook te kyk na ander universiteite in Suider-Afrika wat reeds die oorgangsproses van 'n enkel- na 'n dubbelmodusuniversiteit beleef het. Botswana se eerste toetrede tot afstandsonderwys was in 1960 toe enkele onderwysers van Botswana by die Salisbury Correspondence College ingeskryf het (2008). Die Universiteit van Botswana het gedurende 1991 besluit om afstandsonderwys te implementeer met die stigting van die Sentrum vir Voortgesette Onderwys. In 1994 is die Sentrum in vier eenhede verdeel. Ongelukkig het nie een van die nuwe eenhede uitvoerende mag gehad nie. Croft (1992) het reeds aan die begin van die negentigerjare vier voorwaardes daargestel vir suksesvolle implementering van afstandsonderwys by 'n dubbelmodusuniversiteit, en dieselfde sou ook van toepassing gewees het by die Universiteit van Botswana. Hierdie voorwaardes is: die eenheid moes 'n administratiewe eenheid wees met betekenisvolle mag; daar moet samewerking met alle ander eenhede op die kampus wees; dit moet oor goed opgeleide personeel beskik; en daar moet voldoende fondse wees.

Die probleme waarvoor die Universiteit van Botswana te staan gekom het in die proses om 'n afstandseenheid te vestig, was eerstens dat hulle nie die akademiese departemente kon oortuig om hulle programme deur afstandsonderwys aan te bied nie. Tweedens was deur hewige weerstand van personeel van 'n te swaar werkslading en 'n gebrek aan belangstelling in programme vir afstandsonderwys. Gebrek aan beleid het ook veroorsaak dat akademiese

personeel nie verplig kon word om programme vir afstandsonderwysaanbieding om te skakel nie. In kort het dit beteken dat die eenheid vir afstandsonderwys nie erken is nie. Die hoofprobleem was verder dat die Universiteit van Botswana gepoog het om afstandsonderwys aan te bied sonder toepaslike strukture.

Die implementering van 'n dubbelmodus van aflewering by die Universiteit van Botswana het nog nie werklik sukses gelever nie, a.g.v. die probleme wat uitgelig is. Hoewel die verhouding tussen fakulteite en die afstandseenheid verbeter het, het die OAL-eenheid teen 2007 steeds 'n beperkte getal programme aangebied. Ten spyte van die beperkte sukses, blyk die volgende die hoofoorsake te wees vir die mislukking van die oorgang tot 'n dubbelmodusuniversiteit (O.S Tau, 2008):

- Daar was nooit deur alle rolspelers aanvaarding van die model nie;
- die eenheid was geïsoleerd en nie deel van die hoofstroombedryf nie; en
- daar was nie 'n implementeringsraamwerk nie.

#### **4.8.3 Universiteit van Zambië**

Die Universiteit van Zambië het 'n eenheid vir afstandsonderwys in 1966 gestig. Die Universiteit het egter oor die jare verskeie uitdagings in die gesig gestaar om 'n dubbelmodus universiteit te word. Wat die afstandsonderwysmodus-been betref, was dit probleme soos kwaliteit van materiaal, gebrek aan kennis oor die aanbod van afstandsonderwys, gebrek aan IT en gebrek aan studenteondersteuning (Siaciwena, 2009). Afstandsonderwys by die Universiteit van Zambië is ontwikkel om 'n bydrae te lewer tot die ontwikkeling van die land se mensehulpbronne, om aandag te gee aan die land se opvoedkundige behoeftes en om wyer toegang tot volwasse leer te bied. Volgens Siaciwena het die Universiteit van Zambië sewe uitdagings gehad met die aanbieding van afstandsprogramme as deel van sy dubbelmodusaanbieding, nl. beleid en beplanning, bestuurstruktuur, bedryf, kurrikulum, leerderondersteuning, kwaliteit en toepassing van IKT.

Hierdie sewe uitdagings word kortliks toegelig.

**Beleid en beplanning:** 'n Strategiese plan wat hierdie twee aspekte die hoof bied, behoort voorsiening te maak vir die rasionaal vir afstandsonderwys, die opvoedkundige en

mensehulpbronontwikkeling, kosteberaming, die nodige institusionele betrokkenheid, 'n kwalifikasieraamwerk vir afstandsonderwys en hoe spesifiek beleide by regeringsbeleid inpas.

**Bestuurstrukture:** 'n Bedryf- en bestuurstruktuur is by die universiteit van Zambië geïmplementeer wat 'n direktoraat vir afstandsonderwys behels het wat oorhoofs alle programme koördineer het. Op operasionele vlak was dit dekanes en die direkteur vir afstandsonderwys wat verantwoordelik was vir die toepassing van akademiese regulasies. By skole waar afstandsonderwys aangebied is, is adjunkdekanes aangestel wat vir afstandsprogramme verantwoordelik was.

**Bedryf:** Die bedryf van ondersteuningspersoneel bly 'n groot uitdaging, veral personeel met die nodige ervaring in afstandsonderwys. 'n Verdere probleem was dat die direktoraat vir afstandsonderwys geen gesag oor die administratiewe personeel gehad het nie. Die eenheid was dus totaal afhanklik van die universiteit se stelsels en personeel vir sy bedryf.

**Kurrikulum:** Beide voltydse en afstandstudente het dieselfde kurrikulum gevolg wat deur dieselfde dosente aangebied word. Die gevolg was dat afstandstudente gewoonlik afgeskeep word en die behoeftes van afstandstudente nie altyd in ag geneem word nie.

**Ondersteuning en leerders:** Die ondersteuning aan afkampusstudente het nie aan die behoeftes van afkampusstudente voldoen nie. Voorsiening van studiemateriaal was nie voldoende nie en ook die verspreiding na landelike gebiede was ook 'n probleem. Dosente het as gevolg van finansiële tekorte ook nie studiesentrums besoek nie en terugvoer aan studente rakende werkopdragte was swak. Groot werksladings is as verskoning aangevoer. 'n Groot aantal oproepe en SMS'e vanaf studente kon ook nie hanteer word nie.

**Kwaliteit:** Heelwat dosente het nie die tyd, kennis en vaardighede gehad om kwaliteit vir afstandsonderwys te verseker nie. Ook het die universiteit nie oor 'n raamwerk vir kwaliteitskontrole beskik nie. 'n Doeltreffende moniteringstelsel vir afstandsprogramme het ook ontbreek.

**Toepassing van IT:** Internetfasiliteite was beskikbaar, maar die gebruik daarvan was beperk. Hierdie tegnologiese aanwending verg nog baie aandag.

Dit blyk dus dat die dubbelmodusmodel wat by die universiteit van Zambië geïmplementeer is, steeds gebuk gaan onder spesifieke probleme ten opsigte van die afstandslærkomponent. Werklike integrering het nog nie geskied nie en die eenheid vir oop afstandslær is basies 'n administratiewe eenheid met min werklike uitvoeringsgesag.

#### **4.8.4 Deakin-Universiteit, Australië**

Hierdie universiteit het 'n studentetal van ongeveer 30 000 studente waarvan 43% afstandstudente is. Die universiteit bestaan verder uit ses kampusse as gevolg van samesmelting in die vroeë negentigs (Calvert, 2001). Dieselfde programme word op die verskillende kampusse aangebied. Deakin-Universiteit bedien sy op- en afkampusstudente met dieselfde administratiewe en ondersteuningstruktuur en beskik dus nie oor 'n afsonderlike eenheid wat vir verantwoordelik is afstandstudente nie. Dit is dus 'n teenstelling met die vorige drie universiteite wat bespreek is, hoewel dit nog steeds 'n voorbeeld van dubbelmodus van aflewering is.

Verdere kenmerke van hierdie universiteit is dat op- en afkampusstudente dieselfde studiemateriaal ontvang. Die model, as deel van 'n dubbelmodus, word ook die "open campus"-model genoem. Hierdie model beklemtoon dus dat op- en afkampusbediening ten opsigte van administrasie en akademie identies is. Die voordeel van hierdie sogenaamde oopkampusmodel is dat dit die aanbieding van aanlynprogramme vir beide groepe studente vergemaklik.

Hoewel alles vir op- en afkampusstudente dieselfde is, beskik die universiteit wel oor 'n sentrale eenheid vir afstandslær wat verantwoordelik is vir die ontwikkeling van leermateriaal. Deakin-Universiteit gebruik ook die Open University in Engeland en kursusontwikkelaars om programme saam te stel, en dus nie eie dosente nie (Calvert, 2001). Vandag is die Deakin-Universiteit reeds ver ontwikkel wat betref 'n e-kampus en word verskeie programme aanlyn aangebied.

In Australië, veral by die Deakin- en South Queensland-Universiteit, waar die sogenaamde dubbelmodelmodel reeds meer as 30 jaar suksesvol toegepas word, is bewys dat die beweerde gebrek aan kwaliteit en die sogenaamde slegte reputasie van afstandsonderwys nie gegrond is nie. Nunan *et al.* (2002) skryf die sukses wat in Australië met die dubbelmodusmodel behaal is toe aan 'n geïntegreerde struktuur waar kursusse beplan, ontwikkel en aangebied word deur

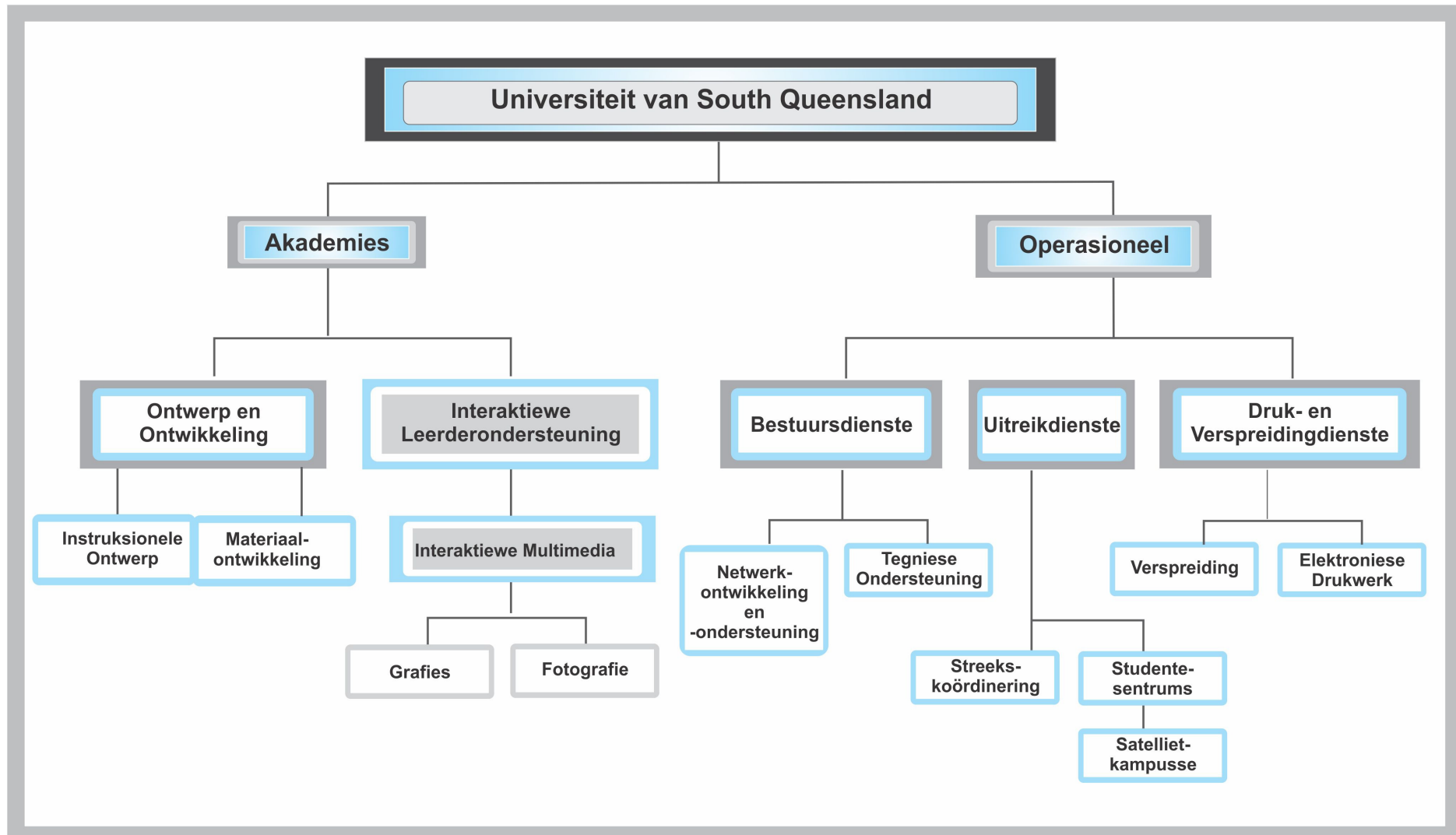
dieselfde akademiese personeel. Hierdie voorbeeld is natuurlik sprekend van wat in 'n eerstewêreldland te wagte kan wees.

#### **4.8.5 Universiteit van South Queensland**

Om studente en dosente te ondersteun wat in die afstandsonderwyskomponent betrokke is, het die Universiteit van South Queensland 'n gespesialiseerde afstandsonderwyseenheid ontwikkel. Die eenheid sluit spesialiste in "opvoedkundige ontwerp" ("educational design") en tegnologie in, asook 'n studentenvraediens. Die "opvoedkundige ontwerpers" onderhandel met fakulteite oor die ontwikkeling en aflewering van kursusse vir studente. Die afstandseenheid is ten volle verantwoordelik vir alle administrasie rakende die bedryf van hierdie modus.

Die Universiteit van South Queensland, wat in 1977 gestig is, het so ontwikkel dat afstandsonderwys nou sy kernbesigheid is (Hope, 2005). Skematies (kyk figuur 4.1) kan hierdie universiteit se model soos volg voorgestel word:

**Figuur 4.1:** Skematiese voorstelling van Oop afstandleer-eenheid van die Universiteit van South Queensland



Die afstandsonderwyseenheid van die Universiteit van South Queensland se verantwoordelikhede word gesien as gelykstaande aan die derdegenerasiemodel van afstandsonderwys soos voorgestel deur Taylor, (1997) met die kernfunksies van institusionele ontwerp, die ontwikkeling en aflewering van studiemateriaal en studenteondersteuning.

Dit is opvallend dat die afstandsprogramme wat deesdae in Australië deur die sogenaamde dubbelmodus bedien word, uit nood gebore is. Veral universiteite in die platteland het 'n afname in opkampusstudente begin toon, en as alternatief vir oorlewing is besluit om afstandsonderwysprogramme aan te bied. Vandag het dit so ontwikkel dat by sommige van hierdie universiteite afstandsprogramme nou hul kernbesigheid geword het bo die tradisionele opkampusmodel (Hope, 2005).

Die NWU wat ook die pad wil volg van 'n dubbelmodusuniversiteit sal moet besin uit die lesse waarna die literatuur verwys. Die Australiese model blyk dalk die ideaal te wees, maar of 'n eerstewêreldmodel in SA toegepas kan word, bly 'n ope vraag. Die belangrikste is egter om 'n dubbelmodusmodel te ontwikkel wat voorsien in die behoeftes van 'n spesifieke universiteit. In Hoofstuk 7 sal aanbevelings gemaak word oor 'n model wat die NWU kan volg vir 'n dubbelmodus van aanbieding, gebaseer op die literatuur en die huidige strukture en bedryf aan die NWU.

Opsommend oor dubbelmodusuniversiteite het Hope (2005) 'n intensiewe studie gedoen by universiteite wat 'n dubbelmodusmodel by 'n bestaande, tradisionele universiteit geïmplementeer het. Uit die studie beveel hy sogenaamde “goeie praktyke” vir dubbelmodusuniversiteite aan wat veral nuwe toetreders kan help om slaggate te voorkom. Hope (2005) sien dit meer as 'n kontrolelys wat in ag geneem moet word vir implementering van die dubbelmodusmodel. Die aspekte waarna verwys sal word, kan ook met groot waarde by die NWU geïmplementeer word waar die universiteit hom nou na 'n dubbelmodus van aflewering wil wend. Hope (2005) verdeel die kontrolelys in vier hoofkomponente, nl. organisasiekultuur, programbeplanning en -ontwikkeling, onderrig-leer en studenteondersteuning, en die beplanning en bestuur van hulpmiddels. Vervolgens word in meer besonderhede na die belangrikste aspekte onder elk van die vier hoofkomponente gekyk.

**Organisasiekultuur.** Die inrigting se missieverklaring moet die doelwitte t.o.v. die model duidelik uitspel, veral prioriteite tussen kontak en afstandsonderwys. Personeel in leierskapposisies moet gekompromitteer wees tot volgehoue kwaliteitsverbetering in die

dubbelmodus van aflewering. Besluite oor veranderinge in die model moet op die hoogste vlak van bestuur geneem word en 'n enkele akademiese kultuur moet geskep word. Promosie en erkenning moet dieselfde vir op- en afkampusdosente wees en administratiewe strukture moet voorsiening maak vir die spesifieke behoeftes van afstandstudente. Die bestuursinligtingstelsel moet beide op- en afkampusstudente akkommodeer en dieselfde kwalifikasies moet van toepassing wees.

**Programbeplanning en kursusontwikkeling.** Programme moet ontwikkel word volgens leerderbehoefte en soos bepaal deur marknavorsing. Programme moet die inrigting se missie weerspieël en toelatingsvereistes moet die behoeftes van afkampusstudente bevredig. 'n Dubbelmodusuniversiteit moet oor gedokumenteerde prosedures vir programontwikkeling beskik en 'n institusionele ontwerp moet deel van die ontwikkeling van kursusmateriaal wees. Afleweringstechnologie moet benut word volgens die behoeftes van leerders, kurrikuluminhoude en beskikbaarheid van leerderondersteuning.

**Onderrig-leer en studenteondersteuning.** Kwaliteit van uitkomst moet dieselfde wees vir beide kontak- en afstandmodus. Studenteondersteuning in die vorm van sistematiese interaksie tussen dosent en leerder is 'n vereiste vir alle kursusse en tegnologie moet aangewend word om dosente met leerders te laat kommunikeer. Terugvoer aan op- en afkampusstudente rakende werksopdragte moet betyds wees. Studente moet ook toegang hê tot fasiliteite soos biblioteke. Alle leerders moet toegang hê tot voorligting rakende programme asook akkurate inligting oor aspekte soos leeruitkomst, programsamestellings, finansiële koste, werksopdragvereistes en appèlprosedures.

**Beplanning en bestuur van hulpmiddels.** Duidelike riglyne vir aanspreeklikheid binne die inrigting en duidelike besluitnemingstrukture moet geskep word. Duidelike prosesse moet bestaan oor finansiële koste en keuses van tegnologie wat aangewend moet word. 'n Tegnologieplan moet bestaan en bekwame personeel moet dit bedryf. Personeelontwikkeling is belangrik veral t.o.v. die gebruik van tegnologie. Die dubbelmodusuniversiteit moet gereelde evalueringe doen om leer/onderrig te verseker vir beide komponente, nl. kontak en afstand.

## 4.9 Voorbeelde van OAL-modelle aan hoëronderwysinrigtings

Onder paragraaf 4.8 is gekyk na universiteite wat aanvanklik enkelmodusuniversiteite was (slegs opkampuskontak), maar wat mettertyd ook afstandsonderwys by hul kernbesigheid gevoeg en daarmee in dubbelmodusuniversiteite ontwikkel het. Vervolgens word gekonsentreer op OAL-modelle, ongeag of dit deur enkel- of dubbelmodus van aflewering is, om te bepaal watter komponente of afdelings nodig is vir die bedryf daarvan en deur die NWU gebruik behoort te word.

Davis (1996), ondersteun deur Kember en Murphy (1990), beklemtoon dat daar in die vroeë 1990's baie onduidelikhede in die literatuur voorgekom het rakende wat met afstandsonderwys en oop afstandsl eer bedoel word. Davis (1996) sien afstandsonderwys en fleksieleer as onderafdelings van oop afstandsl eer. Navorsers soos Mackenzie *et al.* (1975) meld dat dit moeilik is om 'n eenvormige definisie te kry aangesien dit (OAL) 'n soepel en veranderlike wêreld van leer beskryf. Verskeie navorsers is dit egter eens dat die hoofkenmerke van oop afstandsl eer, en wat dus in aanmerking geneem moet word by 'n bestuurs- en bedryfsmodel, is 'n sterk beklemtoning van die soepelheid van die struktuur, die verwydering van hindernisse vir studies en 'n leerdergesentreerde benadering; (Jack, 1988; Paine, 1989; Rowntree, 1992); 'n Definisie vir oop afstandsl eer, soos van toepassing in hierdie studie, is reeds in Hoofstuk 2 beskryf.

Bestuursontwikkeling in die veld van oop afstandsl eer het heelwat aandag gekry in die 1980's en 1990's. Storey (1989, pp. 4-5) verdeel die literatuur rakende OAL in vier kategorieë:

- Literatuur wat die essensiële kenmerke van bestuursontwikkeling definieer;
- literatuur wat die beoefening van bestuursontwikkeling, en dus ook modelle, vir bestuurders en die bestuur van eenhede uitlig;
- literatuur wat ondersoek instel na spesifieke aspekte van bestuursontwikkeling bv. demografiese aspekte van OAL; en
- Literatuur wat bestuursontwikkeling in kontekste beskryf.

Volgens Storey (1989) val oop afstandsl eer binne die literatuur wat die beoefening van bestuursontwikkeling vir bestuurders en die bestuur van eenhede uitlig. Rumble (1986)

verwys na drie moontlike modelle, waaronder afstandsonderwys en dus oop afstandsl eer geklassifiseer kan word, nl. die sisteem-, holistiese en transaksionele model.

Die sisteemmodel is veral van waarde met die identifisering van sleutelaktiwiteite wat betrokke is by die bedryf van 'n oop leersisteem. Die nadeel van die model is dat dit die konsep van OAL sien vanuit die oog van die diensverskaffer en dit soms die funksie en die rol van die ontvanger, tegnologie en ander rolspelers negeer.

Die holistiese model is gebaseer op die hipotese dat verskillende media ewe effektief vir leer is. Die sterkte van hierdie model is dat dit 'n grondige argument daarstel vir die aanvaarding van oop afstandsl eer as deel van 'n nasionale onderwysstelsel. Die swakheid van die model is die verwantskap wat dit met multimediategnologie het, en dit kan problematies wees.

Die transaksionele model het die potensiaal om uitgebrei te word na die behoeftes wat oop afstandsl eer bied. Die model beklemtoon die rol wat bestuur in 'n OAL-model moet speel. Bestuurs- sowel as bedryfsaspekte waarna hierdie model verwys, beklemtoon komponente van oop afstandsl eer soos: verskaffers, hulpdosente, beraders, studiemateriaal en leerders. Van die komponente van die transaksionele model sal in Hoofstuk 7 ter sprake kom met die samestelling van 'n OAL-model vir die NWU. Davis (1996) beklemtoon egter dat nie een van die drie gemelde modelle aan alle vereistes vir 'n OAL-model voldoen nie.

#### **4.9.1 Model van DuBrin (2009)**

DuBrin (2009, pp. 270-272) in sy model vir oop afstandsl eer verwys daarna dat daar so baie organisasie strukture of modelle is, dat dit moeilik vir bestuurders is om die regte een te kies. Volgens hom is 'n suksesvolle model vir oop afstandsl eer afhanklik van die volgende faktore: strategie, tegnologie, grootte, finansiële aspekte en omgewingstabiliteit. As na hierdie struktuur gekyk word, blyk dit duidelik dat dit sekere komponente bevat wat met groot sukses binne 'n OAL-eenheid ook op die NWU van toepassing kan wees. Aangesien dit die doel van hierdie studie is om 'n bestuursmodel vir die NWU saam te stel, word gevolglik in meer detail na DuBrin (DuBrin, 2009) se model gekyk. Die meeste van hierdie komponente is ook deur ander navorsers voorgestel, wat verder bevestig dat hierdie aspekte beslis deel van 'n OAL-eenheid behoort te wees. Hierdie aspekte is:

1. *Strategie*. Struktuur volg strategie. Hiervolgens word ook doelwitte gestel van hoe 'n struktuur vir oop afstandsl eer behoort te funksioneer.
2. *Tegnologie*. Afhangende van die maatskappy wat die diens gaan lewer, word die spesifieke tegnologie bepaal en ontwikkel. Die hoofdoel moet egter wees om tegnologie te gebruik wat bruikbaar en doelmatig is vir werkers (personeel), kliënte (studente) en samewerkers.
3. *Grootte*. Ontwikkeling in strukture en bedryf word bepaal deur hoe 'n maatskappy groei. Na gelang die maatskappy groei, is dit raadsaam om eerder kleiner, meer soepel eenhede vir die verskillende bedryfskomponente binne 'n OAL-model te ontwikkel.
4. *Finansiële oorwegings*. Die finansiële sterkte van 'n maatskappy het 'n invloed op 'n maatskappy se grootte en strukture. Groot maatskappye verkies deesdae 'n platter, horisontale struktuur wat verseker dat finansiële uitgawes beheerbaar bly. Die numeriese verhouding van bestuurders tot werkers tot kliënte moet realisties wees.
5. *Omgewingstabiliteit*. 'n Marksegment wat vinnig kan verander, m.a.w. 'n onvolhoubare mark, vereis 'n meer soepel struktuur, wat beteken dat daar nie 'n groot topbestuur moet wees nie. Dit is dus beter om eerder met 'n meer tradisioneel, burokratiese struktuur te begin, wat dan uitgebrei word na gelang die marksegment meer stabiel word.

Opsommend oor DuBrin (2009) se model kan gemeld word dat dit komponente bevat wat met groot vrug in 'n OAL-model vir die NWU ingebou kan word. In Hoofstuk 7 sal weer na hierdie aspek verwys word.

#### **4.9.2 Model van Davis (1996)**

Davis (1996) is nog 'n navorser wat ondersoek ingestel het na modelle vir OAL. Hy kom tot die gevolgtrekking dat veral drie veranderlikes in die toekoms 'n groot rol sou speel by die aanbod van oop afstandsl eerprogram nl. tegnologiese oorwegings, ekonomiese oorwegings en politieke oorwegings. Vervolgens word in meer detail na hierdie veranderlikes gekyk, aangesien dit ook deel kan wees van 'n bestuursmodel vir OAL aan die NWU.

- Tegnologiese oorwegings

Die gebruik van tegnologie het nie net meer geleentheid vir studie in onderwys daargestel nie, maar ook vir vaardigheidsopleiding, en dan veral die bestuursaspekte van laasgenoemde. Die voordeel vir hierdie leerders is dat hulle nie hul werksplek of huis vir verdere opleiding hoef te verlaat nie. Die tegnologiese ontploffing wat plaasgevind het, het tot gevolg gehad dat terminologiegebruik soos “information super highway”, “potential of virtual reality”, “interactive multimedia” en “cyberspace” deel van oop afstandslere geword het (B. Taylor & Lippit, 1983). Daniel (J Daniel, 2011) wys daarop dat produktiewe en digitale tegnologie saamgevoeg moet word. Eersgenoemde verwys na die mannekrag en skaalekonomie, terwyl digitale tegnologie weer verwys na netwerke en stelsels.

- Ekonomiese oorwegings

Oop afstandslere bespaar beslis op reiskoste sowel as verblyf. Laidlow en Layard(1974) het reeds in die sewentigerjare in 'n studie wat hulle gedoen het na die finansiële uitgawes van konvensionele en afstandslere studies gekyk. Hulle bevind dat dit wel so is dat afstandsonderwysstudie goedkoper is, maar die feit dat hul uitvalsyfers hoër is as by opkampusstudente, maak dit minder koste-effektief. Dit kan daartoe lei dat dit winsgewender kan wees om tradisionele onderwysmetodes opkampus te gebruik. Ook Daniel (2011) verwys na koste-effektiwiteit as 'n belangrike parameter vir suksesvolle aanbieding van 'n OAL-program.

- Politieke oorwegings

Aangesien regerings subsidies vir hoër onderwys voorsien, kan hulle ook 'n beleid volg waardeur hulle 'n groot seggenskap oor bestuur en bedryf kan hê, wat nie altyd voordelig vir OAL is nie. Ook kan hulle skielik fondse onttrek, wat uiters nadelig vir die inrigting kan wees. Voorbeelde hiervan is deur die United Kingdom, Open University ervaar (Davis, 1996). Ook 'n tipiese voorbeeld is hoër onderwys waar subsidie vir dieselfde program hoër opkampus is as afkampus. Hierdie is 'n aspek waarna gekyk sal moet word as die regering 'n hoë premie op toegang vir meer studente deur oop afstandslere wil plaas.

### 4.9.3 Model van Compara (2003)

’n Studie deur Compara (2003) bevat belangrike elemente of komponente wat kan dien as raamwerk vir hierdie studie as daar na ’n bestuurs- en administratiewe model vir afstandsonderwys gekyk word. Compara (2003) het ondersoek ingestel by ses geselekteerde kolleges en universiteite in die Ohio-omgewing in die VSA. Die navorsingsresultate het gelei tot die ontwikkeling van ’n hoofsaaklik bedryfs bestuursmodel vir afstandsonderwys. Waar dit die primêre doel van hierdie studie is om ’n bestuursmodel vir oop afstandslereer voor te stel, sal daar gevolglik in meer detail na hierdie studie gekyk word, aangesien bepaalde aspekte daarvan effektief in ’n OAL-eenheid aan die NWU geïmplementeer kan word. Compara (2003) spreek die mening uit dat hierdie model veral inrigtings kan ondersteun wat pas begin het met afstandsonderwys.

Volgens Compara (2003) akkommodeer die model die behoeftes van die meeste afstandsonderwysmodelle, wat wissel van algemene tot spesifieke behoeftes. Soos ook bespreek met die innovasie van ’n nuwe besigheid vanuit ’n moedermaatskappy (sien 4.4), waar die beginsels van hierdie modelle met die huidige bedryf van NWU vergelyk is, sal ook die model van Compara (2003) met die huidige bedryf by die NWU vergelyk word.

#### 1. Assessering

Die behoeftes van die studente wat bedien moet word, behoort gereeld geassesseer of geëvalueer te word. Komponente waaraan veral aandag aan gegee moet word, behels die inrigting se hulpmiddels, tegnologie, fakulteite en begrotings. Willis (1994) sê in hierdie verband dat assessering behels dat programme soepel en aanpasbaar moet wees en dat inrigtings voortdurend by die demografiese behoeftes van studente moet aanpas. As stap een, naamlik assessering, met die huidige situasie van NWU vergelyk word, is dit so dat deur kontinue assessering die institusionele bestuur van NWU reeds afstandsonderwys as ’n toekomstige strategiese prioriteit geïdentifiseer het (Institusionele plan, 2011). Verlaag die rol wat tegnologie in afstandsonderwys kan en sal speel, sal deeglik ontleed en toegepas moet word, aangesien verlaag e-leer (webgebaseerde leer) ’n onontbeerlike voorwaarde of vereiste vir ’n OAL-model, verlaag vir onderrig-leer, is (kyk Hoofstuk 5 oor die empiriese ondersoek). Ook die begroting van NWU sal moet voorsiening maak vir verhoogde en ander uitgawes verlaag vir tegnologiese assesseringsmetodes.

## 2. Begroting

Afstandsonderwys vereis sy eie begrotings, afsonderlik van die bestaande moedermaatskappy. Daar behoort ook onderskei te word tussen begrotings vir sterk en vir swakker programme. Ook behoort ontwikkelingsbegrotings opgestel te word vir nuwe programme wat begin word. Verder moet begrotings vir afstandsonderwys ook voorsiening maak vir aspekte soos opgradering van tegnologie en ondersteuning van studente. Cowen en Nemiëre (1983) stel voor dat die hoof finansiële beampte van die inrigting ook in die begrotingsproses betrek moet word. Ook belangrik is hoe fakulteite vergoed gaan word vir hulle bydrae tot afstandsonderwysprogramme. Compara (2003) kom in sy studie tot die gevolgtrekking dat die belangrikste komponente van 'n begroting wat jaarliks primêre aandag moet kry, studenteondersteuning, tegnologie en instandhouding van fasiliteite is.

As die begrotingskomponent met die teenswoordige situasie aan die NWU vergelyk word, is dit so dat daar reeds by die huidige SVO sekere strukture en stelsels in werking is, sou dit as basis vir 'n toekomstige model gebruik word. Wat betref die huidige begroting vir die NWU (2010), moet die SVO 79% van sy inkomste aan die sentrale bestuur oordra. Verder word slegs 29% van die SVO-uitgawes vir salarisse aangewend. Opsommend beteken dit dus dat die NWU die inkomste van die huidige afstandsonderwysprogramme hoofsaaklik gebruik om ander bedrywe van die NWU te finansier. Vir die totstandkoming van 'n Eenheid vir OAL sal die bestuur daarom indringend na hierdie aspek moet kyk. Begrotings vir tegnologie, studenteondersteuning en spesifieke personeel sal aangepas moet word. Ook die finansiële bydrae van kleiner fakulteite, uitgesluit Opvoedingswetenskappe, tot afstandsonderwys sal ondersoek moet word.

## 3. Koördinerings van aanbidding

Die aanbidding van afstandsonderwysprogramme vereis samewerking en koördinerings met 'n verskeidenheid ander entiteite, wat behels akademiese departemente, fakulteite, studiesentrums, bronnentrums en selfs laer- en hoërskole. Buchanan (2000) meld ook dat toegang tot biblioteke van kardinale belang is vir studente en dus voorsien moet word. Ook meld hy verder dat internettoegang noodsaaklik vir hierdie groep studente is om spesifiek

studiemateriaal te kan aflaai. Ook wat laasgenoemde twee aspekte betref, is deeglike koördinerig nodig. Die NWU, by name die SVO, het reeds begin om bronesentrums en internettoegang by sy studiesentrums te vestig.

Waar 'n OAL-eenheid ook ander fakulteite buiten Opvoedkunde moet bedien, sal deeglike koördinerig moet geskied om kwaliteitsprogramme te verseker. Die nuwe bestuursmodel vir OAL aan die NWU sal dus moet verseker dat deeglike koördinerig en skakeling tussen fakulteite, skole, studiesentrums en studente geskied.

#### 4. Metode van aflewering

Vrae wat onder dié komponent gevra moet word behels metodes van aflewering (bv. webgebaseer, telekursusse, kontak en andere), watter programme die meeste studente-inskrywings lok en watter die mees koste-effektiewe is. Ook moet gevra word watter metode van aflewering studente en fakulteite verkies, asook die metode waarvolgens studente die inhoud van 'n program die beste verstaan en onthou. In hierdie die verband sê Dick en Corey (1990) dat die beoogde metode van aflewering ook 'n belangrike rol speel in die ontwikkeling van studiemateriaal en onderrigstrategie. Sekere programme vereis omvattender dialoog terwyl ander weer op onafhanklike studie konsentreer.

Die oorgrootte meerderheid afstandsonderrigstudente aan die NWU word tans deur kontakonderrig bedien. Hoewel daar in 2010 met onderrig deur middel van interaktiewe witborde vir die onderrigskomponent begin is, is hierdie 'n terrein waaroor die NWU nog deeglik moet besin. Die resultate van die empiriese ondersoek van hierdie studie (Hoofstuk 6) behoort antwoorde te verskaf oor kontakklasse en e-leeraanbiedings en behoort die bestuur van die universiteit rigting te gee rakende toekomstige metodes van aflewering. Veral die aanbod van programme, en aanlynprogramme in die besonder, behoort 'n prioriteit te wees.

#### 5. Evaluering

Hierdie aspek verwys na die voortdurende evaluering van programme wat oor afstand aangebied word. Compara (2003) stel uit sy bevindings voor dat elke program ten minste aan die einde van 'n termyn geëvalueer moet word. Evaluering behoort te bestaan uit beide summatiewe en formatiewe evaluerings. Terugvoer

van studente rakende afkampusprogramme asook vanaf fakulteite is noodsaaklik. Willis (1994) beklemtoon dat gereelde terugvoer onderrigdoeltreffendheid verseker en dat gereelde aanpassings aan programme gedoen kan word.

Wat dié aspek betref, is die NWU op standaard aangesien sy huidige afstandsprogramme gereeld deur studente geëvalueer word en terugvoer aan dosente gegee word om te verseker dat daar aan studente se behoeftes voldoen word. Ook word die NWU se programme blootgestel aan interne en eksterne evalueringe.

#### 6. Administratiewe en akademiese ondersteuning aan fakulteite

Hierdie komponent verwys hoofsaaklik na ondersteuning of administratiewe aspekte by afstandsonderwys. Personeel wat by hierdie afdelings werksaam is, behoort volgens Compara (2003) kennis van die volgende aspekte te hê:

- Watter modules bepaal die inhoud van 'n program?
- Wat is die doelwitte van die verskillende programme?
- Wat is die mees effektiewe metodes om kursusmateriaal te versprei?
- Watter soort werksopdragte is ter sprake en hoe word dit bedryf?
- Hoe word toetse en eksamens bedryf?
- Watter handboeke en studiemateriaal is ter sprake?

Volgens Clay (1999) is daar geen belangriker aspek vir afstandsonderwys as administratiewe ondersteuning aan studente nie en moet beide akademiese en ondersteuningspersoneel hul taak verstaan. Clay (1999) gaan ook verder en meld dat benewens die professionaliteit van ondersteuningspersoneel, ook akademiese personeel moet toesien dat hulle deeglik opgelei is om studente te begelei met groepsbesprekings, webgebaseerde tutoriale, effektiewe gebruik van gedrukte materiaal, luistervaardighede en mentorskap.

Die huidige ondersteuningsafdeling van die SVO is uitstekend geïmplementeer en toegerus om die nodige dienste aan studente te lewer. Registrasieprosesse, versending van studiemateriaal, hantering van werksopdragte en eksamens en studentenvrae deur 'n inbelsentrum voldoen aan die hoogste standaarde in die

wêreld. Aspekte wat wel verdere ondersoek verg, is die logistiek en tegnologie verbonde aan die aanbieding van aanlynprogramme en bedryf van studente-assesseringsmateriaal deur skandeeerstelsels. Hierdie komponent behoort met enkele aanpassings net so in 'n nuwe eenheid geïmplementeer te word.

#### 7. Visie en missie vir afstandsonderwys

Afstandsonderwysprogramme van 'n universiteit moet sy eie visie en missie hê wat t.o.v. sekere komponente van dié van opkampusprogramme sal verskil. Dit moet ook 'n deeglike en duidelike verwysing na die doel en inhoud van programme hê. Ook 'n langtermyn strategiese plan sal in so 'n missie gereflekteer word. Compara (2003) het in sy studie by ses hoëronderwysinstellings bevind dat die gebrek aan 'n duidelike visie en missie een van die swakhede was. Slegs een van die inrigtings het 'n missieverklaring gehad. Volgens Hache (1998) verminder 'n weldeurdatte visie en missie die risiko van konflik tussen tradisionele kontakonderwys- en afstandsonderwysprogramme.

Hierdie komponent is ook 'n groot leemte by die NWU en as 'n OAL-eenheid tot stand kom, sal 'n weldeurdatte visie en missie vir die OAL-eenheid ontwikkel moet word.

#### 8. Hiërargiese goedkeuringstelsel

Om te verseker dat programinhoud aan studente se behoeftes voldoen, dat begrotings reg bedryf word en werksverdeling billik geskied, is 'n hiërargiese stelsel van goedkeuring nodig. Dit word gedoen volgens goedgekeurde kriteria en is die verantwoordelikheid van departementshoofde, direkteure en dekane om toe te sien dat die prosesse volgens beleid uitgevoer word. 'n Hiërargiese stelsel van goedkeuring kan verseker dat swak beslissings veral t.o.v. kursusseleksie en studentekeuring nie geskied nie. Volgens Willis (1994) is dit ook belangrik dat kriteria in plek is as dit kom by watter kursusse en studiemateriaal vir afstandsonderwys ontwikkel moet word. Ook moet daar 'n goedkeuringstelsel, of bestuurstruktuur, teenwoordig wees wat bepaal of 'n spesifieke program geskik is vir aflewering deur afstand en of dit effektief geassesseer kan word.

Tans beskik die NWU, wat uit drie kampusse bestaan, oor 'n effektiewe stelsel van hiërargiese bestuur. Aan die hoof van 'n kampus is daar 'n kampusrektor wat

bygestaan word deur 'n viserektor: onderrig-leer en 'n viserektor: navorsing en strategiese beplanning. Ook deel van die kampusbestuur is 'n registrateur en hoofdirekteur: finansies en fasiliteite. Verder in die hiërargie is daar fakulteite wat bestuur word deur 'n dekaan, ondersteun deur direkteurs. 'n OAL-eenheid verg nuwe denke oor 'n bestuursmodel. Die eenheid kan oor die meeste van die komponente van 'n fakulteit beskik, plus 'n groot ondersteuningskomponent tesame met andersoortige bedryf soos projekte en kortkursusse, IT-bedryf, finansies en stelsels. In die daarstelling van 'n nuwe eenheid sal hierdie andersoortige komponente verreken moet word, asook die bestuurslyne na kampusbestuur.

#### 9. Implementering van ondersteuningstelsels

Hiermee word bedoel ondersteuningstelsels aan 'n fakulteit, of eenheid, en dosente om programme vir afstandsonderwys te ontwikkel. Stelsels waarna verwys word, is tegnologie, kurrikulumontwerp en studiemateriaalsamestelling. Aan die ander kant moet 'n inrigting wat betrokke is by afstandsonderwys nie van die veronderstelling uitgaan dat sy studente oor die nodige tegniese vaardighede beskik nie. Ook hiervoor moet die nodige ondersteuning verskaf word soos bv. hulplyne, interaktiewe studiemateriaal en tegniese fasiliteerder/tutor-ondersteuning (Rowley, 1997).

(Aoki & Pogroszewski, 1998) beklemtoon ondersteuning deur goeie en gereelde kommunikasie aan afstandstudente, want dit help om aan hierdie studente dieselfde geleentheid te bied. Metodes wat gebruik kan word om met afstandsonderwysstudente te kommunikeer behels aanlynbulletinborde, webinligting en sosiale netwerke.

Die NWU sal anders na ondersteuningstelsels vir sy afkampusstudente moet kyk en strukture in plek kry. Veral tegnologie-ontwikkeling sal hoë prioriteit moet geniet, en 'n spesiale IT-afdeling sal ontwikkel moet word as 'n volwaardige OAL-model verweselik wil word.

Die model van Compara (2003) bied goeie riglyne wat gebruik kan word vir die bestuur en bedryf, veral administratiewe aspekte, van programme deur afstandsonderwys. Elke instansie het egter sy eie behoeftes en mark, daarom is die NWU aan hierdie model geëvalueer om te bepaal waaraan sy OAL-model sal moet voldoen. Compara (2003) verwys ten slotte ook

daarna dat voortdurende navorsing gedoen moet word om steeds beter modelle te ontwikkel. Verskeie van die komponente wat in hierdie bespreking uitgelig is, sal weer in die aanbevelings in Hoofstuk 7 bespreek word.

Khan (2006) was nog 'n navorser wat 'n raamwerk of model daargestel het vir die aanbieding van oop afstandsl eerprogramme, met spesifieke verwysing na e-leerprogramme. Hy gebruik verskillende ander terme wat na e-leer verwys, waarvan sommige redelik nuut op die spesifieke navorsingsveld is, nl. “web-based learning”, “web-based instruction”, “web-based training”, “internet-based training”, “distributed learning”, “distance learning”, “online learning”, “mobile learning”, “normadic learning”, “remote learning”, “off-side learning”, “a-learning” (anytime, anyplace, anywhere learning). Die laaste term is dalk vreemd en nuut, maar in 'n groot mate verklaar dit tog wat met e-leer bedoel word.

Khan (2006) se raamwerk of model vir die aanbied van programme vir oop afstandsl eerstudente bestaan uit agt komponente. Die eerste komponent verwys na die pedagogiese dimensie en behels onderrig- en leeraspekte, soos inhoudsanalise, doelwitanalise, ontwikkelingsbenadering van die pedagogie en leermetodes en -strategieë. Die tweede komponent behels die tegnologiese dimensie en verwys na aspekte soos tegnologiese infrastruktuur en sagteware. Koppelvlakontwikkeling is die derde komponent en verwys na bladsy en ligging, ontwikkeling, inhoudsontwikkeling en verbruikersgebruik van studiemateriaal. Evaluering is die vierde komponent en behels assessering van leerders sowel as evaluering van onderrig en die leeromgewing. Die vyfde komponent is die bestuur van e-leer en verwys na die bestuur van die leeromgewing en verspreiding van inligting aan leerders. Hulpbr ondersteuning word uitgelig as die sesde komponent en kyk na aanlynondersteuning en hulpbronne wat deur studente benodig word. Die voorlaaste komponent is die etiese oorwegings. Dit behels sosiale en politieke invloede, kulturele diversiteit, beskikbaarheid van inligting en regsaspekte en verwys na die institusionele dimensie van 'n universiteit. Die agste komponent verwys na administratiewe en akademiese sake, asook studentediens. As Khan se raamwerk of model vir oop afstandsl eer krities ontleed word, is dit duidelik dat dit veral op e-leer (webgebaseer) konsentreer. Die e-leerkomponente waarna hy verwys, is beslis dimensies waarna gekyk moet word in die samestelling van 'n bestuursmodel vir toekomstige OAL aan die NWU.

Ook Liverpool Hope-universiteit in Engeland, wat sekere programme oor afstand aanbied, het basies dieselfde komponente wat deur Compara (2003) uitlig. Wat opvallend is en verder

uitgelig kan word, is die bestuurstruktuur wat aan die universiteit gevolg word. Die universiteit word bestuur deur 'n hoof, bekend as 'n visekansellier, wat ondersteun word deur nege bedryfs- of bestuurshoofde. Aan die hoof van die fakulteit Opvoedkunde is 'n dekaan, met drie adjunkdekane en twee direkteure – dit terwyl dié fakulteit aan die Hope-universiteit nie die grootste is wat betref programme en getalle nie. Lettere en Wysbegeerte word byvoorbeeld bestuur deur 'n dekaan, maar het geen adjunkdeka ansposte nie, slegs ses afdelingshoofde. By die samestelling van 'n bestuurstruktuur vir OAL aan die NWU in Hoofstuk 7 sal weer na die struktuur verwys word.

#### 4.10 'n OAL-eenheid binne 'n bestaande model aan 'n universiteit in Suid-Afrika

In Hoofstuk 3 is drie universiteite, nl. UNISA, Universiteit van Pretoria en die Noordwes-Universiteit, tesame met nege ander universiteite wêreldwyd, ontleed t.o.v. onder andere modus van aflewering, kontakklasaanbiedings en e-leer as metode van onderrig. UNISA is 'n voorbeeld van 'n enkelmodus van aflewering van oop afstandsl eer, terwyl die ander twee universiteite voorbeelde van 'n dubbelmodus van aflewering is. Die Universiteite van Pretoria en Noordwes-Universiteit is egter primêr bekend as kontakuniversiteite, maar het die laaste dekade tot afstandsonderwysprogramme toegetree, veral met onderwysprogramme.

Soos reeds vermeld, is die Skool vir Voortgesette Onderwysopleiding in die fakulteit Opvoedingswetenskappe aan die NWU 'n voorbeeld van hoe oop afstandsl eer bedryf kan word binne 'n dubbelmodus van aflewering. Dit is egter slegs 'n skool en konsentreer slegs op onderwysprogramme. Die bedryf van SVO is reeds beskryf en word dus nie herhaal nie (sien 3.5). Soos ook vroeër beskryf, is die Universiteit van Pretoria ook ten nouste betrokke by afstandsonderwysprogramme vir hoofsaaklik praktiserende onderwysers. Ook word die model nie afsonderlik in 'n eenheid bedryf nie, maar dit word hoofsaaklik vanuit die Fakulteit Opvoedkunde bestuur. UNISA as 'n enkelmodus-afstandsonderwysinstansie, is SA se grootste en enigste afstandsonderwysuniversiteit en bedryf 'n groot verskeidenheid programme. Aanvanklik was UNISA hoofsaaklik 'n korrespondensie-universiteit, maar groot klem is die afgelope tyd op oop afstandsl eer as model van aflewering geplaas. UNISA is egter nie 'n kontakuniversiteit nie en hoef dus nie 'n tweede besigheid in afstandsl eerprogramme te implementeer nie, want die bedryf van die moedermaatskappy nl. afstandsonderwys het nie verander nie. Die bedryf van UNISA is reeds op in Tabel 3.4 bespreek.

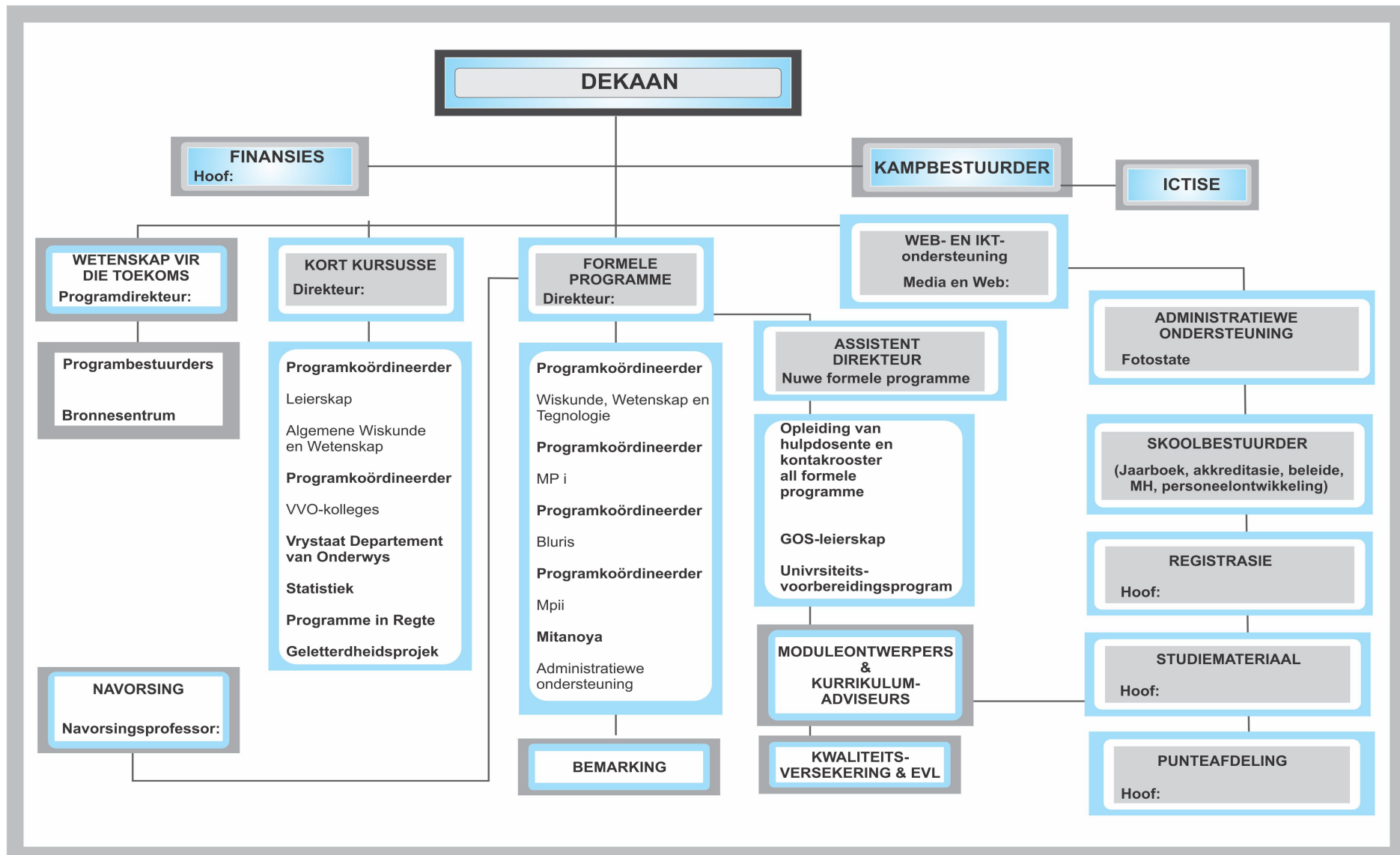
Die eerste tradisionele kontakuniversiteit in SA wat besluit het om 'n aparte, onafhanklike eenheid of skool vir oop afstandsl eer te vestig, is die Universiteit van die Vrystaat. Die eenheid wat gedurende 2011 gestig is, staan tans bekend as die Skool vir Oop Leer en beplan om die naam mettertyd te verander na die Kampus vir Oop Leer. Hierdie eenheid word bestuur deur 'n dekaan en beplan om alle fakulteite wat afstandsprogramme wil aanbied te ondersteun. Fig. 4.2 verwys na 'n diagrammatiese voorstelling van die eenheid, soos verskaf deur die dekaan, prof. Coetzee, tydens 'n besoek aan die eenheid. Die eenheid verskil dus primêr van die SVO aan die NWU in die sin dat:

- i. SVO steeds 'n skool binne die fakulteit Opvoedingswetenskappe is;
- ii. SVO slegs die Fakulteit Opvoedingswetenskappe bedien en nie alle fakulteite soos die Skool vir Oop Leer nie; en
- iii. reeds 'n voorlopige bestuur- en bedryfstruktuur vir 'n oop afstandleereenheid of kampus in plek het.

Hierdie struktuur behoort dus ook van waarde vir hierdie studie in die ontwikkeling of samestelling van 'n OAL-eenheid aan die NWU te wees.

Die Kampus vir Oop Leer aan die Vrystaat Universiteit word bestuur deur 'n dekaan, kampusbestuurder (registrateur), drie direkteure, een adjunkdirekteur, een programbestuurder, ses programkoördineerders, een skoolbestuurder en een navorsingsprofessor. Die hoofkomponente wat in die oopleermodel figureer is: finansies, akademiese programme, kort kursusse, navorsing, bemarking, kwaliteitsversekering, kurrikulum- en module-ontwerpers, IT- en internetondersteuning, punteafdeling, studiemateriaal, registrasie, hulpdosentopleiding en roosters. Tydens die matriksanalise van komponente vir 'n OAL-model in Hoofstuk 7 sal die model van die Universiteit van die Vrystaat weer bespreek word.

Figuur 4.2 : Skematiese voorstelling van die Skool / Kampus vir Oopleer aan die Vrystaat universiteit



'n Ander universiteit, nl. Kaapstad, het 'n andersoortige model gevolg met die stigting van 'n sentrum, wat o.a. ook 'n been vir oop afstandsl eer het. Kortliks word ook na die model gekyk, veral in die lig daarvan dat, sou die NWU besluit om 'n nuwe Eenheid vir OAL slegs op 'n administratiewe ondersteunende basis te vestig, dit goed is om na hierdie voorbeeld te kyk.

Die Universiteit van Kaapstad, wat ook hoofsaaklik 'n kontakuniversiteit is, het met die stigting van 'n verdere besigheid bekend as die Sentrum vir Hoëronderwysontwikkeling (CHED), op klein skaal 'n soort van oop afstandsl eersentrum ontwikkel (CHED, 2011). Die sentrum word bestuur deur 'n dekaan en het dieselfde organisasiestruktuur as 'n fakulteit. Hierdie sentrum bedryf die volgende eenhede: die akademiese ontwikkeling van programme, loopbaanontwikkelingsprogramme, 'n Sentrum vir Onderwystegnologie, Sentrum vir Inligtingsgeletterdheid, Sentrum vir Oop Leer en 'n Eenheid vir Hoër en Volwasse Onderwysstudie-ontwikkeling. Die Sentrum vir Hoëronderwysontwikkeling (CHED) is in 1999 gestig en funksioneer oor fakulteitsgrense. Die stigting van hierdie sentrum het daartoe bygedra dat dieselfde programme wat by verskillende fakulteite aangebied is, nou by een eenheid gesentreer is, wat duplisering voorkom. Die opdrag van die senaat met die stigting van die sentrum was baie duidelik om alle aangeleenthede rakende akademiese ontwikkeling te koördineer.

Een eenheid binne CHED is die sentrum vir oop leer (COL) wat die uitbreiding van leergeleenthede by Universiteit van Kaapstad as doel het. Die afdelings wat binne die COL bedryf word, is eerstens somerskole. Hoofsaaklik word hier gekonsentreer op kort kursusse en dit word dus nie vir graadprogramme aangewend nie. Die tweede afdeling wat binne die COL aandag kry, is Publieke en Voortgesette Onderwys. Ook in die afdeling word hoofsaaklik op kort kursusse gekonsentreer, en word dit publieke oop programme genoem. Die programme is dan ook gemik op professionele ontwikkeling, organisasie, kapasiteit, ontwikkeling en publieke noodsaaklikhede. 'n Laaste afdeling by die COL is internasionale programme wat gekoördineer word. Die struktuur wat gebruik word, sal weer bespreek word in die aanbevelings in Hoofstuk 7, waar daar gekyk sal word na 'n model vir oop afstandsl eer aan die NWU. Dit blyk egter duidelik dat CHED meer 'n organisatoriese en logistiese eenheid is en, nie 'n nuwe maatskappy, eenheid of model is wat uit 'n moedermaatskappy ontstaan het om in 'n nuwe mark te voorsien nie, maar eerder ondersteunend tot bestaande strukture is.

Die literatuurbespreking na enkele modelle van oop afstandslere, asook die strukture van dubbelmodusuniversiteite, wat dus ook afstandsprogramme aanbied, het duidelike strukture, stelsels, komponente, veranderlikes, aspekte en kenmerke uitgelig, wat met vrug in 'n nuwe struktuur vir oop afstandslere aan die NWU gebruik kan word. Die verskillende komponente word deur 'n matriksontleding in Hoofstuk 7 ontleed en dan as moontlike komponente vir 'n bestuur- en bedryfsmodel vir die NWU gebruik.

Hierdie hoofstuk word afgesluit met aanbevelings uit die literatuur wat met vrug gebruik kan word tydens strategiese beplanning rakende afstandsonderwys. Ook van die komponente waarna verwys word, word weer in 'n matriksontleding in Hoofstuk 7 uitgelig.

#### 4.11 Faktore wat in ag geneem word by die strategiese beplanning van afstandsonderwys

'n Studie van Howell, Williams en Lindsey (2003) het diepgaande ondersoek ingestel na watter aspekte, faktore, tendense of kenmerke deur besluitnemers in ag geneem moet word by die strategiese beplanning vir afstandsonderwys. Hierdie hoofstuk, waar die klem geval het op bestuursmodelle in die algemeen en op oop afstandslere spesifiek word gevolglik afgesluit met Howell *et al.* (2003) se aanbevelings, wat ook met groot vrug in hierdie studie, waar dit handel oor 'n oop afstandslere model in NWU, gebruik kan word. Hierdie faktore kan van toepassing wees op universiteite wat nuut toetree tot afstandsonderwys en dan nog moet bepaal watter komponente in hul struktuur of model vir afstandsonderwys aandag moet kry. Hoewel die studie reeds 'n tyd gelede gedoen is, is die bevindinge steeds relevant, veral vir 'n universiteit soos die NWU wat onlangs tot die mark van oop afstandslere toegetree het. Ook word verwys na ander navorsers wat ten opsigte van spesifieke aspekte 'n bydrae gelewer het.

Reeve (2002) meld dat demografiese en ekonomiese voorspellers belangrik is by toekomsbeplanning van afstandslere, maar dat die twee faktore alleen nie voldoende is nie. Reeve verwys ook na die rol van faktore soos gevorderheid van tegnologie, verskuiwing in die marksegment van hoër onderwys, leerderprofile, fakulteitslede se reaksie op afstandslere, en konflikhantering tussen personeel wat betrokke is by op- en afkampusonderrig. Aanbevelings deur Reeve (2002), asook ander navorsers waarna vervolgens verwys word, is deur Howell *et al.* (2003) saamgevat in die onderstaande faktore/aspekte wat in ag geneem behoort te word by die strategiese beplanning van afstandsonderwys en dus ook op oop afstandslere van toepassing is. Die faktore word verdeel in sewe hoofkategorieë, nl. studente-

inskrywings, personeelkenmerke, akademiese kenmerke, tegnologiese kenmerke, ekonomiese kenmerke, afstandslouerkenmerke en toekomstvisie verdeel:

#### 4.11.1 Studente-inskrywings

- Die huidige hoëronderwysstrukture kan nie die toenemende groei in studentetalle hanteer nie en maak dus afstandsonderwys noodsaaklik. Oblinger, Barone en Hawkers (2000) rapporteer dat veral die toename in volwasse leerders veroorsaak dat daar reeds in die nabye toekoms nie voldoende opkampusfasiliteite beskikbaar sal wees nie en dat afstandsonderwys die enigste oplossing gaan wees.
- Studente soek na instellings en kursusse wat aanpas by hul skedules en omstandighede, asook programme wat by hul werksomstandighede aanpas (Johnstone, Ewell, & Paulson, 2003; Paulson, 2002). Gallagher (2003) meld dat die hoogs kompeterende e-leermark inrigtings sal dwing om nuut te dink oor hul programme. In hierdie verband voeg Klor de-Alva (2000) by dat instellings wat klem plaas op suksesvolle bemarking, behoorlike gehaltebeheer en effektiewe aanwending van nuwe tegnologie, studente in die toekoms sal trek. Dit word weerspieël by universiteite wat die afgelope jare geweldig gegroei het soos by Open University, ULC en Indira Gandhi (2010c) India Gandhi in Indië.
- Leerderprofiel gaan verander. Veral aanlynleerders gaan dramaties toeneem, wat ouer gaan wees as opkampusleerders en reeds oor kwalifikasies gaan beskik (Diaz, 2002). Ook die metode van onderrig-leer gaan verskil, aangesien volwasse leerders meer ingestel is op probleemoplossings en wil weet wat die rasionaal van hul studies is (Dortch, 2003). Ook die NWU ervaar hierdie tendens met heelwat ouer leerders wat verder deur oop afstandslouerprogramme wil studeer en nie net met eenrigting kanaal wil onderrig word nie maar na platforms soek om kritiese vrae te vra.
- Die persentasie volwasse leerders, vroueleerders en minderheidsgroepeleerders gaan toeneem. Aslanian (2001) wys daarop dat die persentasie volwasse leerders tussen 1970 en 2000 met 170% toegeneem het, teenoor die 41%-toename vir die ouderdomsgroep 18-24 jaar. Van die Afro-Amerikaanse studente is bykans twee derdes vroue en minderheidsgroepe se toetrede tot hoër onderwys in die VSA kan tot 2020 'n toename van 63% toon (Cetron & Daview, 2003); (Lifelong Learning Trends, 2002)

- Retensiesyfers bekommer administrateurs. 'n Studie van Brigham (2003) het gevind dat 66% van afstandsonderwysinrigtings het 80% of beter voltooiingskoers in hul kursusse. Ook Roach (2002, p. 23) het bevind dat aanlynprogramme hoër retensiesyfers as tradisionele klaskameraanbiedings het.

#### 4.11.2 Personeelkenmerke

- Tradisionele personeelrolle is besig om te verskuif of te ontbondel, soos ook deur die NWU ervaar word. Paulson (2002) verwys na 'n nuwe arbeidsmark wat met afstandsonderwys geskep sal moet word, wat verskil van die tradisionele kontakuniversiteit. Hy verwys na afstandsonderwysadministrateurs, institusionele ontwerpers, tegnologie en fasiliteerders. Personeel betrokke by afstandsonderwys moet oor spesifieke en gespesialiseerde vaardighede beskik. Dosente vir afstandsonderwys moet vooruit kan beplan, hoogs georganiseerd wees en met leerders op ander en nuwe metodes kommunikeer as waaraan opkampusdosente nie gewoond is nie (Hope, 2005).
- 'n Behoefte aan personeelontwikkeling, -ondersteuning en -opleiding word groter. Dasher-Alsten & Putton (1998) rapporteer dat opkampusdosente gefrustreerd raak as dosente se tradisionele opkampusmetodes van onderrig nie effektief vir afstandsonderwys is nie. 'n Studie van Green (2002) het bewys dat “helping faculty integrate technology into their instruction”, die enkele grootste probleem is as dit op afstandsonderwys toegepas moet word. Howell *et al.*(2011)verwys na 'n studie by hoëronderwysinrigtings en rapporteer dat personeelontwikkeling, -ondersteuning en -opleiding as die vyfdegrootste strategiese prioriteit t.o.v. afstandsonderwys geïdentifiseer is.
- Personeel se bestaande tradisionele status word uitgedaag deur 'n meer nie-tradisionele afstandsonderwyskomponent. Klor de-Alva (2000) se studie bevind dat bestuurders van fakulteite wat voortgaan met tradisionele fakulteitsrolle en onderrig, nie die uitdagings van die 21ste eeu verstaan en sal oorleef nie.
- Sommige personeel toon weerstand teen tegnologiese maniere van programaflewering. Dunn (2000) voorspel selfs dat tradisionele personeel in opstand kan kom oor nuwe tegnologiese ontwikkelings in klasaanbiedings vir afstandstudente. Volgens Brogden (2002) is sekere dosente van mening dat die ontwikkeling van 'n aanlynprogram te veel tyd in beslag neem.

- Personeel wat deel vorm van programontwikkeling vir afstandstudente ontwikkel 'n beter houding teenoor afstandsonderwys en tegnologie. Dat die menings en weerstand van tradisionele dosente teenoor afstandsonderwys besig is om te verander, is 'n feit. Volgens McGraw-Hill-Ryerson, wat 'n studie oor vier jaar onder dosente gedoen het, is bevind dat die ondersteuning vir tegnologie in onderrig van 22% in 1999 tot 57% in 2003 toegeneem het (Saunders & Cooper, 2003). Ook blyk dit dat personeel wat betrokke is by afstandsonderwys meer positief staan teenoor tegnologiese uitbreidings (Lindner, Murphy, Dooley, & Jones, 2002).
- Dosente van afstandonderrigprogramme kan geïsoleerd voel. Isolasië tussen dosente in afstandsonderwys en studente kan daartoe lei dat dosente nie bevrediging uit hul werk kry nie, ongemotiveerd is en oor hul langtermynbetrokkenheid by afstandsonderwys wonder (Childers & Berner, 2000). Samewerking met dosente van ander soortegelyke inrigtings kan die geïsoleerde gevoel teenwerk.
- Personeel eis 'n verminderde werkslading of ekstra vergoeding. Die grootste probleem by dosente is dat hul wat betref die afstandsonderwyskomponent meer gaan werk vir dieselfde betaling. 'n Studie deur Hickman (Hickman, 2003) het gevind dat dosente in baie gevalle wel ekstra vergoed word, maar dat dit 'n probleem kan wees.

#### **4.11.3 Akademiese kenmerke**

- Kennis en inligting groei eksponensieel. In die verlede het kennis elke tien jaar verdubbel, maar teen 2000 was dit elke vier jaar (Aslanian, 2001). Hierdie toename stel eise t.o.v. afstandsprogramme en sal beslis toekomstige bestuursbesluite beïnvloed oor hoe die steeds groeiende kennistoename ook by die afstandsonderwysstudent kan uitkom.
- Die institusionele landskap van hoër onderwys verander vinnig – tradisionele kampusse verminder, winsgedrewe instellings neem toe, en meer publieke en private inrigtings smelt saam. Winsingestelde instellings toon die vinnigste groei in die onderwys (Gallagher, 2003). Volgens Anderson (2001) groei privaat inrigtings veral in besigheids- en inligtingsrigtings, terwyl skaars rigtings soos die kunste en sosiale wetenskappe by openbare inrigtings bly, maar lg. lewer normaalweg nie voldoende winste nie, wat tot gevolg kan hê dat openbare universiteite finansiële probleme kan ontwikkel. Volgens Dunn (2000) sal daar teen 2025 verskeie veranderinge by hoër

onderwys ingetree het, waarvan een sal wees dat die helfte van vandag se onafhanklike kolleges en universiteite gesluit sal wees, of met ander inrigtings sal saamgesmelt het.

- Daar is 'n verskuiwing by organisatoriese strukture vanaf sentralisasie na desentralisasie. Afstandsprogramme se sukses word bepaal deur die wyse waarop dit bestuur word. Donaldson (2003) is van mening dat voortgesette onderwys d.m.v. afstandsonderwys gedentraliseer moet word vir sover dit administratiewe en akademiese funksies betref. 'n Studie in 2002 (S.L. Howell, et al., 2003) het 'n toename van 28% vir publieke en 44% vir private inrigtings getoon t.o.v. akademiese sentralisering van afstandsprogramme, wat dus die teenoorgestelde resultaat gelewer het as wat Donaldson aanbeveel. Donaldson (2003) beklemtoon egter dat elke model sy eie sterktes en swakhede het en dat elke inrigting self moet bepaal hoe hy dit wil bestuur, hetsy deur strukture te sentraliseer of deur dit desentraliseer.
- Onderrig is hedendaags meer leerdergeoriënteerd en selfgerig. 'n Skuif vind plaas by afstandsonderwys van 'n transmissiemodel van onderrig na 'n meer konstruktivistiese, sosiokulturele en metakognisiemodel. Laasgenoemde model gebruik meer rekenaar- (IT-) georiënteerde kommunikasie en beklemtoon die leerder se eie verantwoordelikheid t.o.v. leer (Eckert, 2003; Miller, 2001). Rumble (1986) beskryf die model as die ontwikkeling van 'n bestaande essensiële modernistiese of burokratiese vorm van onderrig in 'n nuwe moderne vorm bekend as postmodernistiese verskynsel met die fokus op die student as die verbruiker.
- Daar is 'n groeiende beklemtoning van akademiese verantwoordelikheid. Toekomstige programme sal meer gebaseer wees op uitkomst wat ekstern geëvalueer sal word. Pond (2003) voorspel dat teen 2025 daar ook meer as een nasionale akkrediteringstelsel in die VSA in plek sal wees. Afstandsonderwysinstellings sal moet verseker dat hul programme akademies verantwoord is en aan gebruikersvereistes voldoen.
- Akademiese beklemtoning verskuif van blote kursusvoltooiing na vaardigheid. Gallagher (2003) meld dat sertifisering van 'n kwalifikasie meer verkieslik geword het as 'n graad op sigself; kennis, prestasie en vaardighede is wat werkgewers hedendaags van 'n graadkwalifikasie verwag. Toekomstige kwalifikasies sal meer vereis wat leerders benodig as wat tradisioneel in 'n spesifieke kwalifikasie vereis is. 'n Vereiste vir universiteite, en vir diegene wat by afstandsonderwysprogramme betrokke is, vir die 21ste eeu sal wees wat genoem word "on-the-job experience into academic programmes"(S.L. Howell, et al., 2003).

- Onderrig tussen hoërskool, kollege en hoër onderwys sal meer komplementêrend wees. Dit sal help om deurvloei van studente te verhoog, en afstandsonderwysprogramme kan 'n groot rol in die proses speel (Dunn, 2000).
- Uitkontraktering en samewerking sal 'n al hoe groter rol speel in hoërsonderwys. Tradisioneel was universiteite onafhanklik, outonoom en mededingend (Hawkins, 2003). Afstandsonderwyseenhede daarenteen is meer samewerkend en akkommodêrend teenoor ander instellings. Dit behels aspekte van samewerking soos tegnologie en aflewering van programme (Cheney, 2002). Carneval (2000) waarsku egter dat samewerking met ander instansies ook nadele kan inhou, soos gesamentlike akkreditasie van programme, dienslewering aan studente, onderrig van studente, verdeling van finansies en akkreditering van modules.
- Gestandaardiseerde inhoud as deel van leerdoelwitte. Frydenberg (2002) beklemtoon dat die belangrikste aspek tans met kursusinhoudontwikkeling die hergebruik is van leerdoelwitte wat gestoor word in 'n goedontwikkelde databasis en wat onttrek kan word vir gebruik tesame met ander leerdoelwitte.

#### 4.11.4 Tegnologiese kenmerke

- Tegnologiese apparaat word meer toeganklik en veelsydig. Een van die belangrikste faktore wat hedendaags 'n invloed op afstandsonderwys het, is die ontwikkeling van tegnologie. Centron (2003) meld dat sekere funksies van tegnologie wat vandag gebruik word, tien jaar gelede ondenkbaar was, en voorspel dat teen 2018 vertaling deur rekenaars met die nodige akkuraatheid wat nodig is vir kommunikasie in verskillende tale iets alledaags sal wees. Oblinger *et al.* (2001) voorspel dat teen 2012 iets soos gerekenariseerde onderrig en interaktiewe lesings ook iets alledaags sal wees – om die waarheid te sê, dit word reeds vandag met groot sukses by verskeie onderwysinrigtings gebruik.
- 'n Reusetoenname in internetgebruik sal ervaar word. Murray (2003) rapporteer 'n 59%-toename in internetgebruik sedert 2000, en reeds in 2003 was die getal gebruikers meer as 500 miljoen; teen 2005 het die getal reeds weer verdubbel. Hierdie getal het sedertdien waarskynlik weer drievoudig toegeneem, veral a.g.v. die toename in gebruik deur nie-eerstewêreldlande.
- Tegnologie word as 'n vereiste gestel om te gradueer. Oblinger en Kidwell (2000) meld dat die elektroniese wêreld die ekonomie sal domineer, die individu bemagtig en

besigheidsmodelle laat verander, wat beteken dat iemand wat nie rekenaargeletterd is nie, tred met die wêreld sal verloor. Derhalwe stel verskeie universiteite dit vandag as 'n vereiste dat 'n rekenaarkwalifikasie voltooi word alvorens 'n student kan gradueer (Young, 2010).

#### **4.11.5 Ekonomiese kenmerke**

- Die ekonomiese resessie sal hoëronderwysinstellings dwing om ondersoek in te stel na afstandsonderwys. White (2003) is van mening dat die huidige ekonomiese toestand universiteite sal dwing om ondersoek in te stel na addisionele finansiële bronne. Programme oor afstand kan 'n groter inkomste genereer, hoewel insetkoste ook duur kan wees (Jones, 2003)
- Beskikbare fondse vir IT is 'n groot probleem. Branigan(2003) het bevind dat die koste per student vir 'n hoëkwaliteit-aanlynprogram dieselfde beloop as tradisionele (kontak-) onderrig. Verdere uitdaging gaan ook wees om topgekwalifiseerde IT-personeel te kry om afstandsonderwys te bedryf, en personeel bly een van 'n universiteit se grootste uitgawes.
- Lewenslange leer het 'n noodsaaklikheid geword. Aangesien mense hedendaags gereeld van beroep verander en nou op 'n later ouderdom aftree, sal lewenslange leer 'n groter vraag word. Maatskappye is ook meer geredelik bereid om vir sulke opleiding te betaal. Afstandsonderwys kan 'n groot rol in die vervulling van hierdie behoefte speel.

#### **4.11.6 Afstandsleerkenmerke**

- Meer kursusse, grade en universiteite word beskikbaar deur afstandsonderwys. Kariya (2003) het bepaal dat reeds in 2005 die mark vir afstandsonderwys reeds elf miljard dollar beloop het en dat dit binne enkele jare met 'n verdere 33% sal groei. Bishop (2003) het reeds jare gelede voorspel dat meer as 50% van alle onderrigprogramme aanlyn beskikbaar sal wees. Bishop (2003) verwys in hierdie verband na toekomstige uitdagings en meld dat universiteite wat nie afstandsonderwysprogramme gaan aanbied nie, hul markmededingendheid gaan verloor. Volgens Roach (2002) is dit ook opvallend, en 'n belangrike tendens in die hoër onderwys, dat die ouderdomsgroepe 18–25 jaar, wat gewoonlik na tradisionele opkampusuniversiteite gegaan het, nou verkies om hul studies deur aanlynprogramme te doen, wat 'n groot implikasie vir huidige kontakuniversiteite inhou.

- Die internet word gesien as die dominante afstandsonderwysmedium vir die toekoms. Die internet word hedendaags baie meer gebruik as ander metodes soos interaktiewe televisie (Pond, 2003). Aanlynleer neem geweldig toe, volgens Gallagher (2003) met 40% jaarliks, en dit word toegeskryf aan die feit dat digitale media oordraagbaar is, gestoor kan word en maklik toeganklik is.
- Onderskeid tussen afstand- en kontakonderrig het verdwyn. Tegnologie is nie slegs onontbeerlik vir afstandsonderwys nie, maar word ook al hoe meer vir tradisionele kontakonderrig gebruik. Onafhanklike leer, 'n vereiste by afstandsleer, word dus ook toenemend gewild onder kontakteerders. Toegang tot aanlynkursusse het tot gevolg dat studente in 'n dorp woon waar daar 'n kontakuniversiteit is, maar verkies om a.g.v. kwaliteitprogramme eerder 'n kursus aanlyn te volg. Brigham (2003) het in hierdie verband in 'n studie by hoëronderwysininstellings bevind dat by 71% van kursusse wat die universiteite aangebied het, dit goedkoper was om oor afstand te studeer as om dieselfde program opkampus te volg.
- Die behoefte aan effektiewe kursusbestuur en webbediening sal toeneem. Met die toename in afstandsonderwysstudente, en veral aanlynkursusse, sal effektiewe bestuur 'n groot rol speel. Nuwe tegnologie en sagteware sal geïmplementeer moet word en die nodige opleiding sal verskaf moet word, tesame met die nodige gesinchroniseerde bestuur. Universiteite wat tot die bedryf van afstandsonderwys wil toetree, sal deeglik hiervoor moet beplan.
- Leer- en onderwysstrategieë sal moet aanpas by die moontlikhede wat tegnologie inhou. Tegnologiese ontwikkelinge is aspekte soos koordlose ("wi-fi") internet, mobiele skootrekenaars, persoonlike digitale ondersteuning, videokonferensies en virtuele realiteit.

#### 4.11.7 Toekomstige visie

- Uit die studie van Howell *et al.* (2003)blyk dit duidelik dat verskeie faktore of tendense in hoër onderwys die toekoms van afstandsonderwys sal beïnvloed. Groeiende studentegetalle sal nie deur bestaande strukture hanteer kan word nie en boonop soek studente inrigtings wat aan hulle behoeftes voldoen. Die strukture van hoër onderwys sal verander en klem sal op akademiese verantwoordelikheid, mededingende uitkomste en die aanpassing van programme volgens leerderverbruikers se behoeftes geplaas word. Die internet en ander vorme van tegnologie sal 'n groter rol speel, wat groter eise

t.o.v. finansiële uitgawes sal stel. Afstandsonderwys sal verder 'n groter rol speel om volwasse leerders te akkommodeer en aanlynprogramme, gedryf deur kursusbestuurstelsels, sal prioriteite word. Een van die grootste uitdagings vir hoër onderwys wat die terrein van afstandsonderwys betree, blyk egter 'n gebrek aan visie deur bestuur en die nie-aanwending van moderne tegnologie te wees.

#### 4.12 Samevatting

Die literatuur wat in hierdie hoofstuk bespreek is, vorm die kern vir die aanbevelings rakende 'n bestuursmodel vir 'n OAL-eenheid aan die NWU in Hoofstuk 7. Belangrikste aspekte vir so 'n eenheid, wat in hierdie hoofstuk bespreek is, behels:

1. Beginsels of riglyne waarvolgens 'n nuwe besigheidsmodel ontwikkel moet word;
2. die vlakke waarop so 'n nuwe model geïmplementeer moet word;
3. die vrae wat ondersoek moet word wanneer 'n nuwe model, wat basies dieselfde produkte aanbied, uit 'n moedermaatskappy ontwikkel word, met die moontlike gepaardgaande konflik; en
4. modelle en komponente wat kenmerkend van 'n oop afstandslernmodel is.

Veral belangrik uit hierdie hoofstuk is die komponente wat as noodsaaklik vir 'n Eenheid vir Oop Afstandslern geïdentifiseer is. In Hoofstuk 7 sal 'n matriksanalise gedoen word van al die komponente, met hul onderafdelings, wat vir moontlike gebruik in 'n NWU-OAL-model geïdentifiseer is.