

DIE ORGANISATORIESE WERKING VAN
SUID-AFRIKAANSE UNIVERSITEITE

n Teoretiese en empiriese ondersoek na doelwitformulering,
organisasiestruktuur en interne koördinasie by sekere Suid-
Afrikaanse universiteite

deur

Simon Geertsema B Sc, B Ing (Stell), MBA (Pret)

voorgelê luidens die vereistes vir die graad

DOCTOR IN BEDRYFSADMINISTRASIE

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT VIR CHO

Promotor

Prof Dr J J D Havenga .

November 1981

VOORWOORD

Ek wil graag my dank en waardering betuig aan my promotor prof J J D Havenga vir sy hulp en aanmoediging in hierdie studie.

n Deel van my studie het onderhoude met agt-en-sestig persone aan nege universiteite behels. Sonder hierdie persone se hulpvaardigheid en samewerking sou die studie nie moontlik gewees het nie.

Van my werkgewer, die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, en veral van professore N J Swart en T van der Walt het ek gewaardeerde hulp ontvang wat verlofvergunning en die bekendstelling van my studie by ander universiteite betref.

Ek was bevoorreg om ook in die verlede by ander universiteite ondervinding oor my studie-onderwerp te kon opdoen. In die verband het ek veral veel van prof G van N Viljoen, prof S J Schoeman en mnr R S de la Bat geleer.

Soos in alle ander dinge het my vrou Anita my ook in hierdie studie steeds geïnspireer en hiervoor bly ek haar dankbaar.

Ten slotte my dank aan ons Hemelse Vader wat dit so beskik het dat alhoewel ons in die sweet van ons aanskyn ons brood sal verdien dit tog nie sonder vreugde en plesier is nie.

S. Geertsema
Potchefstroom
November 1981.

IN HOUD

HOOFSTUK 1 : INLEIDING, DOEL, METODE EN AFBAKENING VAN DIE ONDERSOEK

1.1 Inleiding	11
1.2 Doel van die Studie	12
1.3 Metode van Onderzoek	12
1.3.1 Literatuurstudie	12
1.3.2 Empiriese Onderzoek	13
1.3.3 Samevatting	13
1.4 Afbakening van die Onderzoek	13
1.4.1 Keuse van Universiteite	13
1.4.2 Die Universiteit as Organisasie	15
1.4.3 Klem op Hoofstruktuurkomponente	16
1.4.4 Klem op Bestuursvlak	17
1.5 Beperkings van die Studie	18
1.5.1 Oorsese Bronne	18
1.5.2 Vertroulikheid van Empiriese Onderzoek	18
1.6 Verwysingstegniek en Woordomskrywing	19

HOOFSTUK 2 : DIE HISTORIESE ONTWIKKELING VAN DIE UNIVERSITEIT

2.1 Inleiding	21
2.2 Die Middeleeuse Universiteite	21
2.2.1 Die Universiteit van Parys	23
2.2.1.1 Toelating en Fakulteite	23
2.2.1.2 Die Nasies	24
2.2.1.3 Die Ampte in die Nasies	26
2.2.1.4 Die Kanselier	27
2.2.1.5 Die Rektor	28
2.2.1.6 Die Syndicus	29
2.2.1.7 Ander Ampte	29
2.2.1.8 Die Kongregasie	29
2.2.1.9 Ander Aspekte	30

2.2.2	Die Universiteit van Bologna	30
2.2.2.1	Die Nasies in Bologna	30
2.2.2.2	Studenteregering	31
2.2.2.3	Ander Verskille	31
2.2.3	Die Universiteite van Oxford en Cambridge	32
2.2.3.1	Die Ontstaan van die Universiteite te Oxford en Cambridge	32
2.2.3.2	Die Kanseliersamp	33
2.2.3.3	Die Kongregasie	33
2.2.3.4	Die Kolleges	34
2.2.4	Algemene Opmerkings ten opsigte van die Middeleeuse Universiteit	35
2.3	Die Universiteite van die Negentiende Eeu	36
2.3.1	Die Stagnasie van die Universiteite	36
2.3.2	Die Akademies	36
2.3.3	Die Universiteit van Berlyn	37
2.3.4	Die Engelse Universiteite in die Negentiende Eeu	39
2.4	Die Ontwikkeling van Universiteite in Suid-Afrika	40
2.4.1	Die Suid-Afrikaanse Kollege	40
2.4.2	Die Universiteit van Kaap die Goeie Hoop	43
2.4.3	Die Stigting van die Residensiële Universiteite	44
2.4.4	Samevatting en Gevolgtrekkings	45

HOOFSTUK 3 : DIE TEORIE VAN ORGANISASIES SOOS
DIT OP DIE UNIVERSITEIT TOEGEPAS
KAN WORD

3.1	Inleiding	46
3.2	Modelle van Organisasies	46
3.2.1	Die Klassieke Model	47
3.2.2	Die Behaviouralistiese Model	48
3.2.3	Die Organisasie as 'n Sisteem	49
3.2.3.1	Die Sosiotegniese Model	50
3.2.3.2	Die Besluitnemingsbenadering	51

3.2.3.3 Die Omstandigheidsmodel	53
3.2.3.4 Bydraes tot die Omstandigheids- teorie	55
3.2.4 Mintzberg se Organisasietipes	57
3.3 Afgeleide Modelle van die Universiteit	58
3.3.1 Die Universiteit in die Omstandig- heidsmodel	58
3.3.2 Die Nie-Akademie se Komponent van die Universiteit in die Omstandigheidsmodel	61
3.3.3 Die Universiteit as Professionele Burokrasie	63

HOOFSTUK 4: MODELLE VAN DIE WERKING VAN UNIVERSITEITE

4.1 Inleiding	65
4.2 Burokrasie en Kollegialisme	65
4.2.1 Burokrasie	65
4.2.2 Kollegialisme	68
4.3 Ander Modelle van die Werking van Universi- teite	70
4.3.1 Rice se Sisteemmodel	70
4.3.2 Verry en Davies se Ekonomiese Model	74
4.3.3 Baldridge se Politieke Model	75
4.3.4 Cohen en March se Georganiseerde Anargie	78
4.3.5 Richman en Farmer se Model	80
4.3.6 Cyert se Model	81
4.3.7 Clark se Federale Struktuur	81
4.4 Twee veralgemeende Modelle - Die Tradisionele en die Bestuursmodel	83
4.4.1 Verskille ten opsigte van Doelwitformu- lering	83
4.4.2 Verskille ten opsigte van Doelwitte	84
4.4.3 Die Kwantifiseerbaarheid van Uitsette	84
4.4.4 Die Proses van Besluitneming	84
4.4.5 Die Invloed van die Omgewing	85
4.4.6 Die belang van professionele Waardes	86

4.4.7 Die Belangrikheid van Bestuursinligting	86
4.4.8 Die Belangrikheid van Komitees	87
4.4.9 Die Rol van Bestuur	87
4.4.10 Die Rol van Ondersteunende Personeel	88
4.4.11 Praktyk en Ideaal	89
4.4.12 Samevatting	89

HOOFSTUK 5 : DOELWITTE VAN DIE UNIVERSITEIT

5.1 Inleiding	90
5.2 Tipes Doelwitte	90
5.3 Die Bepaling van Doelwitte	91
5.4 Tradisionele Normatiewe Doelwitte van die Universiteit	93
5.4.1 Die Universiteit vir die Oordrag van Kultuur	93
5.4.2 Die Universiteit vir Kennis en Navorsing	96
5.4.3 Die Universiteit vir Beroepsgerigte Onderrig	97
5.4.4 Die Universiteit in diens van die Gemeenskap	98
5.4.5 Samevatting	98
5.5 Die Siening van Kommissies van Onderzoek	99
5.5.1 Die Carnegie Kommissie oor Hoër Opvoeding in die Verenigde State van Amerika	99
5.5.2 Die Robbins Verslag oor Hoër Opvoeding in Groot Brittanje	101
5.5.3 Die Van Wyk de Vries Kommissie van Onderzoek in Suid-Afrika	101
5.5.4 Samevatting	103
5.6 Die Formulerings van Operasionele Doelwitte	104
5.7 Die Resultate van die Onderzoek ten opsigte van Doelwitformulerings	106
5.7.1 Doelwitformulerings van individuele Akademië	107

5.7.2 Doelwitformulering van Akademiese Departemente	110
5.7.3 Doelwitformulering deur die Rektooraat	112
5.8 n Model van Doelwitformulering aan die Universiteit	113
5.8.1 Amptelike Doelstellings	113
5.8.2 Doelwitformulering deur Individuele Akademici	114
5.8.3 Doelwitformulering deur die Akademiese Departement	114
5.8.4 Doelwitformulering deur die Universiteitsbestuur	115
5.8.5 Samevatting	116

HOOFSTUK 6 : STRUKTUURKOMPONENTE VAN SUID-AFRIKAANSE UNIVERSITEITE

6.1 Inleiding	117
6.1.1 Bepaling van Struktuurkomponente	117
6.2 Die Raad en sy Komitees	117
6.2.1 Wetsbepalings	120
6.2.2 Die Funksies van die Raad	121
6.2.3 Die Resultate van die Empiriese Ondersoek	124
6.2.4 Samevatting	127
6.3 Die Senaat en sy Komitees	128
6.3.1 Wetsbepalings	128
6.3.2 Die Funksionering van die Senaat	129
6.3.3 Die Resultate van die Empiriese Ondersoek	131
6.3.4 Samevatting	134
6.4 Die Rektooraat	134
6.4.1 Die Aard van die Rektorsamp	134
6.4.2 Die Rektooraat in die Tradisionele Model	136
6.4.3 Die Rektooraat in die Bestuursmodel	138
6.4.4 Die Resultate van die Empiriese Ondersoek	138
6.4.5 Samevatting	140
6.5 Die Akademici	141
6.5.1 Die Akademikus as Professionele Persoon	141

6.5.2 Die Akademie Departement	144
6.5.3 Departementshoofde	147
6.5.4 Kollegiale en Hierargiese Strukture	149
6.6 Die Administrasie	151
6.6.1 Die Rol van die Administrasie	151
6.6.2 Die Administrasie in die Tradisionele Model	154
6.6.3 Die Administrasie in die Bestuursmodel	155
6.6.4 Die Resultate van die Empiriese Onderzoek	156
6.6.5 Samevatting	159
6.7 Die Studente	160
6.8 Die Eksterne Omgewing van die Universiteit	162
6.8.1 Verhoudings met Owerheidsinstellings	162
6.8.1.1 Verhoudings met die Sentrale Owerheid	162
6.8.1.2 Verhoudings met die Provinsiale Owerhede	164
6.8.1.3 Verhoudings met Plaaslike Owerhede	164
6.8.1.4 Verhoudings met Navorsingsrade	164
6.8.2 Verhoudings met Donateurs	165
6.8.2.1 Die Ondernemings in die Handel en Nywerheid	165
6.8.2.2 Privaat Individue	165
6.8.2.3 Oudstudente	166
6.8.3 Verhoudings met Potensiële Studente	166
6.8.4 Interuniversitêre Verhoudings	166
6.8.4.1 Die Komitee van Universiteitshoofde	166
6.8.4.2 Ander Interuniversitêre Skakeling	167
6.8.5 Handelsverhoudings	167
6.8.6 Verhoudings met die Algemene Publiek	167
6.8.7 Verhoudings met Professionele Liggame	168
6.8.8 Resultate van die Empiriese Onderzoek	168
6.8.9 Samevatting	170

HOOFSTUK 7 : KOÖRDINASIE EN BEHEERPROSESSE AAN UNIVERSITEITE

7.1 Inleiding	172
7.2 Tipes Koördinasie en Beheerprosesse	172

7.2.1 Koördinasie en Beheer in die Tradisionele Model	172
7.2.2 Koördinasie en Beheer in die Bestuursmodel	173
7.3 Resultate van die Empiriese Onderzoek	175
7.4 Veranderinge aan die organisatoriese Werking van Universiteite	180
7.5 Samevatting	182

HOOFSTUK 8 : SAMEVATTING

8.1 Inleiding	183
8.2 Die Tradisionele en die Bestuursmodel	183
8.2.1 Die Tradisionele Model aan die Universiteite	183
8.2.2 Beperkings op die Tradisionele Model	185
8.3 'n Model van die Werking van die Universiteite	185
8.3.1 Algemene Uitgangspunte	185
8.3.2 Struktuur	186
8.3.3 Doelwitformulering	190
8.3.4 Beheerprosesse	190

BYLAE A : NAVORSINGSONTWERP, VRAELYSTE EN NAVORSINGS-RESULTATE

A.1 Inleiding	192
A.2 Die Respondente	192
A.2.1 Keuse van Respondente	192
A.2.2 Keuse van Respondentgroepe	193
A.2.3 Die aantal Respondente	196
A.2.4 Statistiese Aspekte	197
A.3 Die aard van die Onderzoek	198
A.3.1 Algemene Aspekte	198
A.3.2 Die Meningsopname	199
A.3.3 Spesifieke vrae	200
A.3.4 Informele gesprekke	201
A.4 Die Resultate	202
A.4.1 Meningsopname	202
A.4.2 Spesifieke Vrae	213

A.5 Verskille tussen die Universiteite	213
A.5.1 Taalverskille	213
A.5.2 Verskille in Grootte	218
A.6 Voorbeelde van Briewe en Lyste	218
A.6.1 Brief van Universiteite	219
A.6.2 Stellingslys vir Meningsopname	221
A.6.3 Berekeninge vir die Kolmogorov- Smirnov-toets	225
<u>BYLAE B : DIE VOORSPELLING VAN EIENSKAPPE VAN DIE UNIVERSITEIT VOLGENS KHANDWALLA SE PROPOSISIES</u>	
B.1 Khandwalla se Proposisies	226
B.2 Die Akademiese komponent van die Universiteit	226
B.3 Nie Nie-akademiese komponent van die Univer- siteit	231
<u>BYLAE C: SUMMARY</u>	235
<u>BIBLIOGRAFIE</u>	245

LYS VAN FIGURE

Figuur 1	: Die Ampte aan die Universiteit van Parys	25
Figuur II	: Die onderrigtaak van die Universiteit volgens Rice	72
Figuur III	: Die organisasiestruktuur van die onderrigtaak volgens Rice	72
Figuur IV	: Die organisasiestruktuur van 'n Universiteit volgens Rice	73
Figuur V	: Baldrige se politieke model	76
Figuur VI	: Die struktuurkomponente van die universiteit se wisselwerking met mekaar	186

1.2 DOEL VAN DIE STUDIE

Die doel van die studie is om die werking van die universiteit as organisasie te bestudeer en dit veral toe te pas op sekere universiteite in Suid-Afrika. Die studie van die organisatoriese werking van die universiteit behels die volgende aspekte:

1. Die bepaling van hoe die proses van doelwitformulering aan universiteite plaasvind, wie daarby betrokke is en in hoe mate daar in die universiteit eenstemmigheid oor doelwitte is.
2. n Ontleding van die struktuur van die universiteit wat insluit die bepaling en beskrywing van die belangrikste komponente van die organisasiestruktuur sowel as die verbande wat tussen hulle bestaan.
3. Die bepaling van die kommunikasie- en beheerprosesse in die universiteit veral in soverre dit binne en tussen die struktuurkomponente voorkom.

Die waarde van die studie lê daarin dat dit kan meehelp om n beter begrip van die universiteit daar te stel by die wat by sy funksionering betrokke is.

Met behulp van hierdie studie sal dit ook makliker wees om die waarskynlike gevolge van veranderinge aan universiteite te voorspel. Die studie kan ook van hulp wees by meer gedetailleerde studies van dele van die universiteit soos byvoorbeeld die akademiese departement of die senaat.

1.3 METODE VAN ONDERSOEK

Die ondersoek is op die volgende wyse uitgevoer:

1.3.1 Literatuurstudie

Daar is literatuurstudie gedoen veral op die volgende gebiede:

1. Die historiese ontwikkeling van die universiteit in die westerse wêreld met nadruk op die aspekte van struktuur en doelwitformulering. Hierdie literatuur

HOOFSTUK I

INLEIDING, DOEL, METODE EN AFBAKENING VAN DIE ONDERSOEK

1.1 INLEIDING

Die universiteit in die westerse wêreld is sedert die middel-eeue die belangrikste instelling vir onderwys op die hoogste vlak. In die Suid-Afrikaanse gemeenskap vervul die universiteit 'n belangrike rol, nie net om die land se groot behoefte aan hoogs opgeleide mannekrag te vervul nie maar ook omdat die universiteit 'n groot rol speel in die verwerwing, bewaring en bekendmaking van kennis op alle gebiede. Die eise aan die universiteitswese op albei hierdie gebiede sal in die toekoms volgens alle aanduidings grootliks toeneem.

In vergelyking met baie ander organisasies is die universiteit buitengewoon kompleks. Hierdie kompleksiteit spruit uit die verskeidenheid van take wat die universiteit aanpak, die verskeidenheid groepe wat betrokke is by sy funksionering en die onkonvensionele strukture in die universiteit. Die universiteit as organisasie was egter tot die betreklik onlangse verlede nie die onderwerp van wetenskaplike studie nie. Sedert die sestigerjare is daar egter beide in Europa en die VSA heel wat navorsing gedoen in verband met die universiteit as organisasie. Hierdie werk is gestimuleer deur die krisistoestande waarin baie van die universiteite hul bevind het as gevolg van faktore soos die getalle-ontploffing en die studente-opstande. In die Suid-Afrikaanse konteks is daar enkele publikasies beskikbaar wat aspekte van die plaaslike situasie bespreek maar in die geheel gesien het die Suid-Afrikaanse universiteite as onderwerp van studie nog nie veel aandag gekry nie.

Die teoretiese raamwerk vir die bestudering van organisasies het in die afgelope dekade aansienlik verbeter vanweë bydraes uit veral die bestuurskunde, die sosiologie en die bedryfsielkunde. Dit is tans moontlik om vanuit hierdie hoek nuttige perspektiewe te kry op die bestudering van nie-winssoekende organisasies soos universiteite.

is veral in Hoofstuk 2 gebruik.

2. Die literatuur oor die teorie van organisasies, veral uit die hoek van die bestuurswetenskappe, is gebruik om die universiteit in vergelyking met ander organisasietipes te bestudeer. Hierdie literatuur is veral in Hoofstuk 3 gebruik.
3. Die literatuur oor moderne universiteite in Europa, die VSA en Suid-Afrika is gebruik om 'n raamwerk vir die organisatoriese werking van universiteite te bepaal. Die vernaamste modelle van die universiteit wat hieruit na vore gekom het is in Hoofstuk 4 gebruik terwyl aspekte oor doelwitbepaling in Hoofstuk 5, aspekte oor struktuur in Hoofstuk 6 en aspekte oor koördinasie en beheer in Hoofstuk 7 gebruik is.

1.3.2 Empiriese Onderzoek

Onderhoude is gevoer met agt-en-sestig persone in sleutelposisies aan nege Suid-Afrikaanse universiteite. Die persone wat by die ondersoek betrek is is gekies uit drie groepe, die rektorat (rektore en vise-rektore), senior administratiewe personeel en akademiese departementshoofde. Die resultate van hierdie ondersoek is verwerk in Hoofstukke 5, 6 en 7. Die metode van ondersoek, die besonderhede van die persone wat daarby betrek is en die globale resultate word in Bylae A uiteengesit.

1.3.3 Samevatting

Die resultate van die literatuurstudie en die empiriese ondersoek word in Hoofstuk 8 saamgevat.

4 AFBAKENING VAN DIE ONDERSOEK

1.4.1 Keuse van Universiteite

In die Republiek van Suid-Afrika is daar 17 universiteite. Die wetgewing waaronder die universiteite funksioneer verskil en sommige van die universiteite is

ook veel ouer en meer gevestig as ander.

Omdat hierdie studie veral poog om deurlopende patrone vas te stel eerder as om individuele verskille tussen universiteite uit te wys is gepoog om 'n redelik homogene groep universiteite by die studie te betrek.

Aan die ander kant was dit ook nodig om 'n redelike groot groep universiteite by die studie te betrek om daardeur verskynsels wat net aan een universiteit voorkom nie te prominent te laat vertoon nie.

Hierdie oorwegings het gelei tot die keuse van die residiënte universiteite wat lid van die Komitee vir Universiteitshoofde is. Hierdie universiteite het in gemeen dat hulle almal funksioneer onder wetgewing wat vir meeste praktiese doeleindes identies is, die aard van die opleiding wat hulle aanbied is breed gesien ook goed vergelykbaar en die metodes van onderrig verskil ook nie ooglopend nie.

Al die universiteite verkry die oorgrote deel van hul inkomste uit 'n staatsubsidie. Dieselfde subsidieformule word op al die universiteite toegepas en daardeur is die bronne wat die universiteite beskikbaar het ook vergelykbaar alhoewel sekere universiteite meer eie bronne het as ander.

Die salarisse wat aan die verskillende grade van akademiese poste gekoppel is word ook sentraal bepaal en universiteite ding dus in die meeste gevalle nie op basis van salarisse mee by die werwing van personeel nie.

Al hierdie faktore bring mee dat verwag kan word dat daar 'n groot mate van ooreenkoms tussen hierdie universiteite sal bestaan.

Die universiteite in Suid-Afrika wat nie by hierdie studie betrek is nie is:

1. Die Universiteit van Suid-Afrika wat 'n nie-residiënte universiteit is en ook aansienlik groter is as

die universiteite wat by die studie betrek is.

2. Die sogenaamde "Staatsuniversiteite" wat funksioneer onder wetgewing wat aan hul aansienlik minder outonomie verleen as die universiteite wat lid van die Komitee van Universiteitshoofde is.

Verder is besluit om die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys nie by die groep te betrek nie. Die student is aan die Universiteit verbonde en ook persoonlik goed bekend met die persone wat by die ondersoek betrek sou kon word. Hul optrede tydens onderhoude sou hierdeur beïnvloed kon word en dit sou moontlik tot onvergelykbare resultate kon lei.

Die vernaamste verskille tussen die nege universiteite wat by die studie betrek is is die volgende:

1. Vier van die universiteite is Engelstalig, vier is Afrikaans en een is tweektalig.
2. Die universiteite verskil aansienlik wat hul grootte betref.
3. Die gemeenskappe waaraan die universiteite verbonde is verskil ook aansienlik.

Die invloed hiervan op die ondersoek word in Bylae A behandel maar in die algemeen is gevind dat dit nie belangrike beperkinge op die studie geplaas het nie.

1.4.2 Die Universiteit as Organisasie

Fielden & Lockwood (1973, p. 19) noem dat universiteite uit verskillende perspektiewe beskou kan word as organisasies, of as institusies of as gemeenskappe.

Die universiteit as organisasie impliseer dat dit bestaan om konkrete doelwitte te bereik. 'n Studie van die universiteit as organisasie sal onder meer hierdie doelwitte op 'n rasionele vlak ontleed.

Die universiteit as institusie impliseer dat dit bestaan om sekere waardes te beliggaam. 'n Studie van die univer-

siteit as institusie sal dan konsentreer op die interne prosesse wat bydra tot die handhawing van hierdie waardes. Die universiteit as gemeenskap impliseer dat dit 'n samevoeging van groepe individue is. 'n Studie van die universiteit as gemeenskap sal konsentreer op die effek wat die universiteit het op die ontwikkeling van hierdie groepe en individue.

Die universiteit is volgens hierdie onderskeid tegelykertyd organisasie, institusie en gemeenskap omdat aspekte van al drie hierdie sienings aan die universiteit voorkom.

Vir die doeleindes van hierdie studie is die universiteit egter primêr as organisasie beskou. Met hierdie benadering word veral gelet op doelwitbepaling, die strukture wat in die universiteit voorkom om die doelwitte te bereik en die koördinerende reëlings tussen die strukture aan die universiteit.

Die sienings van die universiteit as institusie en as gemeenskap is egter ook in hierdie studie van belang, veral in die mate waarin dit individue in die universiteit se sienings oor die universiteit beïnvloed.

1.4.3 Klem op Hoofstruktuurkomponente

By 'n ondersoek van hierdie aard is dit nodig om te bepaal op watter vlak in die organisasie die fokus gerig sal word. Blau (1973, p. ix) dui aan dat organisasies net sinvol bestudeer kan word as die ondersoek beperk word tot 'n makrososiologiese vlak. Op hierdie vlak word die eienskappe van groepe mense bestudeer maar nie persoonlike en interpersoonlike verhoudings nie. Volgens Blau is dit nodig omdat dit nie doenlik is om alles tegelykertyd te ondersoek nie en dat teorieë noodwendig sekere aspekte van die werklikheid as gegewe moet aanvaar om ander aspekte volledig te kan ondersoek.

Met hierdie uitgangspunt word die ondersoek na die organisatoriese werking van die universiteit beperk tot die ver-

skillende organisatoriese afdelings van die universiteit en die verhoudings tussen hulle. In werklikheid sal die optrede van individue in hierdie afdelings natuurlik die optrede van die afdeling bepaal maar in hierdie studie is persoonlike en interpersoonlike aspekte meestal nie in ag geneem nie om sodoende te kon konsentreer op die makro-aspekte.

Dit is ook op hierdie makrovlak wat dit moontlik is om tussen universiteite veralgemenings te maak. Op 'n laer vlak word elke universiteit se situasie tot 'n groot mate beïnvloed deur persoonlike faktore. So byvoorbeeld is 'n gedetailleerde vergelykende ontleding van universiteite se organisasiekaarte waarskynlik nie sinvol nie omdat aspekte van die posisies op die kaarte ook die gevolg is van maniere waarop die universiteit spesifieke persone se bekwaamhede en tekortkomings akkommodeer. 'n Organisasiekaart kan dus nie bloot in terme van die universiteit se doelwitte en die verband tussen hulle ontleed word nie.

Die posisies en take van spesifieke persone aan universiteite is, behalwe in die geval van die rektor, nie as sulks ondersoek nie maar eerder die verhoudings tussen belangrike afdelings in die universiteitsorganisasie.

4 Klem op Bestuursvlak

Die werking van die universiteit het natuurlik ten grondslag sy basiese funksies wat as onderrig, navorsing en gemeenskapdiens beskou kan word. In hierdie studie word die funksies as sulks nie behandel nie maar wel hoe die universiteit te werk gaan om sy personeel in staat te stel om die funksies te verrig en hoe die universiteit bepaal watter spesifieke take hy binne sy breë bevoegdheidsgebied sal aanpak. Die studie konsentreer dus op die bestuursvlak van die universiteit se werksaamhede eerder as die opvoedkundige of navorsingsvlak.

Verder poog die studie om in die eerste plek die huidige situasie aan Suid-Afrikaanse universiteite te bepaal en

weer te gee. Normatiewe aspekte soos hoe die universiteit behoort te funksioneer en 'n beoordeling van die effektiwiteit en doeltreffendheid van die universiteit as organisasie val ook buite die bestek van die ondersoek. Hierdie aspekte is sekerlik belangrik maar dit kan alleen behoorlik aangepak word op basis van 'n geldige konsep van hoe die universiteit tans funksioneer. Hierdie studie is 'n poging in die rigting om bestaande konsepte van die universiteit te verfyn en nader aan die realiteit te bring.

5 BEPERKINGS VAN DIE STUDIE

Hierdie studie is noodwendig beperk deur enkele faktore:

1.5.1 Oorsese Bronne

Veral wat empiriese navorsing oor die universiteit betref is daar bykans geen publikasies oor Suid-Afrikaanse universiteite nie. Daar is wel 'n omvangryke aantal bronne beskikbaar oor universiteite in die VSA en ook heelwat oor Britse en Europese universiteite. Die literatuurstudie was dus grootliks beperk tot hierdie bronne. Uiteraard is baie van die bevindinge in die bronne waarskynlik nie geldig ten opsigte van Suid-Afrikaanse universiteite nie. Dit was tot 'n beperkte mate moontlik om met die empiriese deel van hierdie studie sekere oorsese bevindings aan die plaaslike situasie te toets maar die omvang van die onderwerp het dit nie moontlik gemaak om dit in alle gevalle te doen nie. Daar moes dus tot 'n mate bepaal word welke van hierdie oorsese bevindings ook na die Suid-Afrikaanse situasie ge-ekstrapoleer kon word. Alhoewel die empiriese studie sekere riglyne in die verband kon gee, en ander aspekte aan die hand van 'n vergelyking tussen die plaaslike en die verskillende oorsese situasies beoordeel kon word, moes daar egter soms aannames gemaak word wat nie volledig aan die plaaslike praktyk getoets kon word nie.

1.5.2 Vertroulikheid van Empiriese Onderzoek

Ten einde die samewerking van die nege universiteite wat by die empiriese deel van die studie betrek is te kon

verkry is daar aan die universiteite en die individue die versekering gegee dat die resultate van die studie so hanteer sou word dat dit nie aan 'n universiteit of 'n individu gekoppel sou kon word nie. Op hierdie basis is goeie samewerking van al die betrokkenes verkry en kon nuttige inligting oor 'n verskeidenheid van onderwerpe versamel word.

Alhoewel dit interessant sou wees om vergelykings tussen universiteite te maak oor baie van die aspekte wat in die studie hanteer is is dit dus nie gedoen nie. Dit sou in ieder geval ook moeilik gewees het omdat die aantal persone wat by elke universiteit betrek is, en die manier waarop hul gekies is, die geldigheid van sulke vergelykings ernstig sou beperk.

6 VERWYSINGSTEGNIEK EN WOORDOMSKRYWING

Die Harvardmetode is gekies as verwysingstegniek vir hierdie studie veral omdat dit vry algemeen gebruik word in Amerikaanse bronne oor die universiteitswese. Al die bronne waarna in die teks verwys is word alfabeties gelys aan die einde van die proefskrif.

In gevalle waar kruisverwysings gebruik word is dit ook direk in die teks opgeneem.

Die tegniek wat gevolg is is gebaseer op die voorskrifte in die handleiding "Verwysingstegniek" wat deur die Universiteit van Suid-Afrika uitgegee is (Roux, 1981).

Die hoof uitvoerende beampste van 'n universiteit het verskillende titels in verskillende lande en in Suid-Afrika staan die persone by Afrikaanse universiteite bekend as rektore en by Engelstalige universiteite as *vice chancellors*. Die Amerikaanse term is meestal *president*. In hierdie stuk word die Afrikaanse term rektor deurgaans gebruik, ook as vertaling van die Amerikaanse en Engelse terms.

Daar is nege universiteite betrek by 'n ondersoek wat deel van hierdie studie uitmaak (vgl Bylae A) en verwysings na "die

universiteite" in hierdie stuk het spesifiek betrekking op dié nege universiteite. Verwysings na "die universiteit" of "universiteite" het betrekking op universiteite in die algemeen.

HOOFSTUK 2

DIE HISTORIESE ONTWIKKELING VAN DIE UNIVERSITEIT

2.1 INLEIDING

Universiteite is organisasies wat voortspruit uit 'n tradisie wat in die middeleeue ontstaan het en by die bestudering van die hedendaagse universiteit is dit steeds nodig om hierdie tradisie in gedagte te hou. Dit is nodig omdat die struktuur van die hedendaagse universiteit 'n lang ontwikkelingsgang gehad het en dat dit slegs goed beoordeel kan word teen die agtergrond van die geskiedenis. Verder is die ideale van die hedendaagse universiteit ook deels gebaseer op die tradisionele konsepte van wat 'n universiteit is en wat hy behoort te doen.

In hierdie hoofstuk sal die ontwikkelings in die universiteitswese wat 'n invloed gehad het op die strukture van die Suid-Afrikaanse universiteite in breë trekke nagegaan word. Eerstens word die middeleeuse universiteite en veral die te Parys, Bologna, Oxford en Cambridge behandel. Die volgende belangrike ontwikkeling was die Duitse staatsuniversiteite van die negentiende eeu. Die stigting van die Universiteit van Londen in die negentiende eeu het weer invloed uitgeoefen op die vestiging van die eerste universiteit in Suid-Afrika.

2.2 DIE MIDDELEEUSE UNIVERSITEITE

Die universiteit in die westerse wêreld het sy oorsprong in die antieke tyd toe daar ook reeds verskeie instellings van hoër onderwys te vinde was. Hierdie skole was meestal gevorm rondom 'n beroemde leermeester en die Akademie van Plato, die skole van Aristoteles, Hippocrates en Pythagoras is bekende voorbeelde hiervan (Coetzee, 1971, p. 1).

Dit was egter gedurende die drie eeue vanaf ongeveer 1100 tot 1400 dat die universiteit ontwikkel het vanuit klooster-skole en die onderrig van reisende leermeesters tot 'n hoog

gestruktureerde organisasie.

"The universities and the immediate products of their activity may be said to constitute the great achievement of the Middle Ages in the intellectual sphere" (Rashdall, 1939, Vol. I, p. 3).

So belangrik is die universiteit geag dat 'n middeleeuse skrywer dit stel dat Sacerdotium (die kerk), Imperium (die staat) en Studium (die universiteit) die drie magte is wie se harmoniese samewerking die Christendom, en dus ook die hele beskawing van die tyd, onderskraag (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 2).

Die geskiedenis van ontwikkelingsgang van die middeleeuse universiteit is interessant en kompleks omdat dit oor 'n lang tyd en by 'n groot aantal universiteite afspeel. Vir die doeleindes van hierdie studie sal gekonsentreer word op die strukturele eienskappe van die universiteite soos dit in die tyd ontwikkel het. Die middeleeuse universiteite is byna almal sterk beïnvloed deur die ontwikkeling van die universiteite van Parys en Bologna. Soos Rashdall dit stel:

"Paris and Bologna are the two archetypal - it might almost be said the only original universities" (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 17).

Die Universiteite van Parys en Bologna het mekaar onderling heelwat beïnvloed in hul ontwikkeling (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 18). Die Universiteit van Parys word eerste behandel en daarna word die verskille in die geval van Bologna aangetoon.

Beide Bologna en Parys se universiteite se ontwikkeling het groot impetus gekry as gevolg van die teenwoordigheid van besondere leermeesters op 'n stadium toe daar in albei die stede eintlik maar net kloosterskole bestaan het soos in meeste ander middeleeuse stede gevind kon word. In Bologna was dit Irnerius wat met sy "herontdekking" van die Romeinse Reg (Laurie, 1886, p. 128) 'n groot aanhang van studente verworf het. Bologna het na Irnerius se dood (in ongeveer 1138) ontwikkel tot 'n vooraanstaande onderwysinrigting en is genoem

die "Moeder van die Regte" (Laurie, 1886, p. 131). Teen die jaar 1200 was daar reeds sowat 10 000 studente in Bologna (Compayré, 1893, p. 99 en Laurie, 1886, p. 131).

In Parys het Abelard (1079 - 1142) groot skares leerlinge na sy lesings gelok. "... hy het deur sy teologies-wysgerige metode die verskillende kerklike leerstukke met behulp van die menslike rede ondersoek. Sy metode was om nie maar net outoritêre uitsprake te aanvaar nie maar om skynbaar teenstrydige menings oor 'n saak teenoor mekaar te stel en om dan uiteindelik met sy eie oplossing vir 'n bepaalde probleem te kom" (Pauw, 1975, p. 21).

Teen ongeveer 1200 was in beide Parys en Bologna skole gevestig wat onder die titel *studium generale* bekend gestaan het. Gedurende veral die eerste helfte van die dertiende eeu het die betrokke universiteite se strukture beslag gekry en die verskillende komponente van die universiteitsgemeenskappe van Parys en Bologna word vervolgens behandel.

2.2.1 Die Universiteit van Parys

2.2.1.1 Toelating en Fakulteite

Om toelating tot die universiteit te verkry was die enigste werklike voorvereiste 'n goeie kennis van Latyn. Die voornemende student moes die taal kon lees, skryf en verstaan aangesien alle onderrig deur middel van Latyn gegee was (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 341). Die gemiddelde ouderdom van voornemende studente was tussen dertien en sestien jaar (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 353).

Die studietydperk tot by die verkryging van 'n meesters-titel was ten minste sowat 12 jaar (Stellingwerff, 1971, p. 142). Die studentegemeenskap het dus bestaan uit jong seuns, jong en volwasse manne.

Nadat die student aan die kanselier bewys kon lewer dat hy die voorgeskrewe werk in die fakulteit *Artes* bemeester het, is hy toegelaat om self les te gee en het hy sodoende die meestersgraad verwerf. Die titels

meester, professor en doktor is dan ook aanvanklik aan die middeleeuse universiteite as wisselvorme gebruik en almal dui bloot 'n persoon aan wat 'n doseerlisensie verwerf het (Rudd, 1975, p. 6; Rashdall, 1936, Vol. I, p. 287).

Die aanvanklike onderrig van alle studente het plaasgevind in die fakulteit *Artes*, na genoegsame studie in die fakulteit kon die student voortgaan met studie in een van die hoër fakulteite naamlik teologie, regte of medisyne (Rashdall, Vol. I, p. 323).

In 1349 het daar 514 magisters tot die fakulteit *Artes* behoort teenoor die 32 aan die fakulteit Teologie, die 18 aan die fakulteit Regte en die 46 aan die fakulteit Medisyne (Stellingwerff, 1971, p. 135).

Die fakulteit *Artes*, as die taltykste en mees gevestigde van die fakulteite, het 'n besondere posisie in die universiteit ingeneem. Die fakulteit het bestaan uit vier sub-groepe wat nasies genoem was.

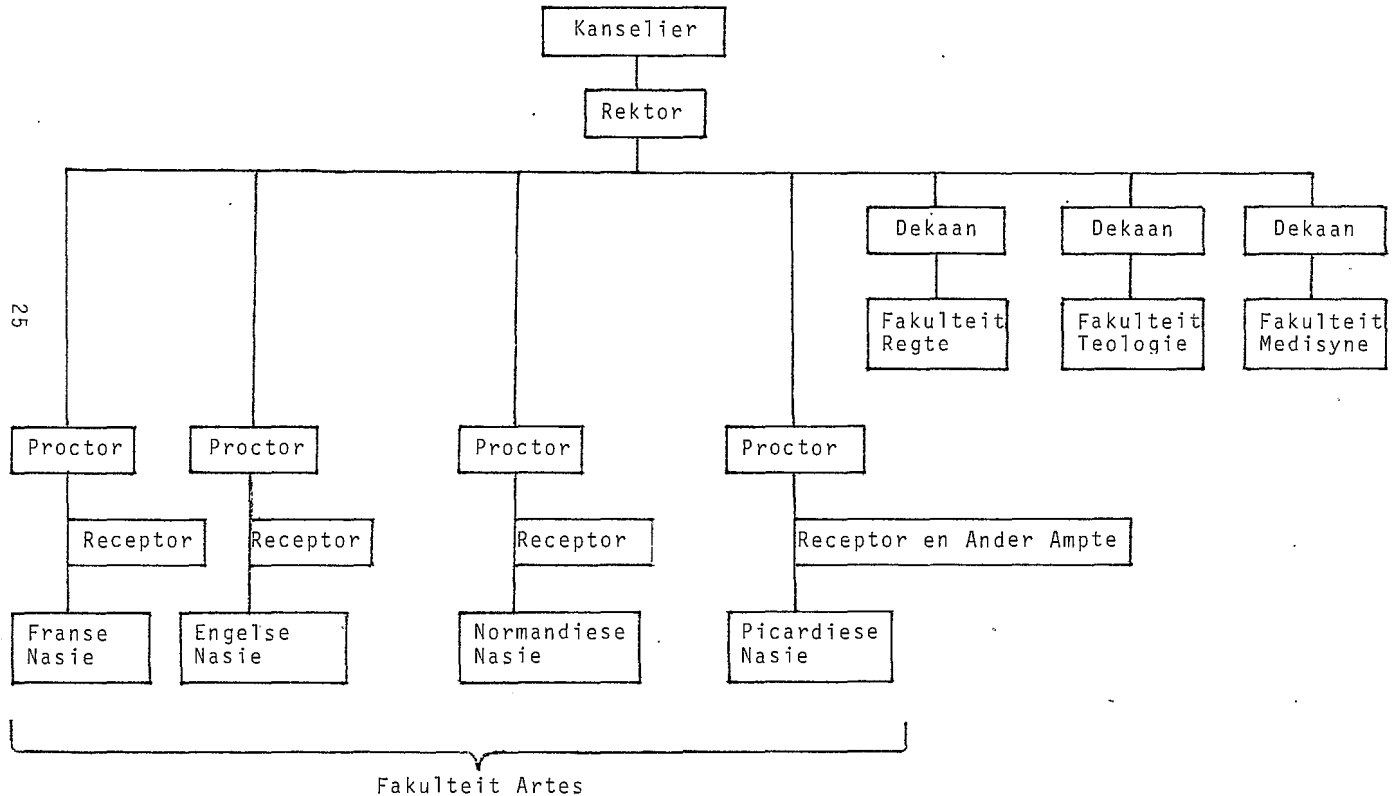
Uit die beskikbare literatuur kon 'n skematiese uiteensetting van die verhouding tussen die verskillende ampte en groepe aan die Universiteit van Parys saamgestel word. Dit word in Fig I aangetoon.

2.2.1.2 Die Nasies

Die nasies is aanvanklik gestig om aan hul lede, wat as studente van ander plekke in Parys vreemdelinge met haas geen regte was nie, regte te beding teenoor die stads- en kerklike owerhede (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 315). Daar was vier nasies wat verdeel was op basis van die herkoms van hul studente naamlik die Franse, Engelse (later Duitse), Normandiese en Picardiese nasies. Die geografiese streke wat by elkeen van die nasies ingesluit was was presies bepaal en was ook dikwels die bron van heelwat onenigheid (Kibre, 1948, p. 21).

Die beheer van die nasie was in die hande van die

FIGUUR I
DIE AMPTE AAN DIE UNIVERSITEIT VAN PARYS



meesters van die nasie, hulle het die ampsdraers verkies en namens die nasies besluite geneem. (Kibre, 1948, p. 74).

Die nasies het nie net vir die beskerming van sy lede teen die owerhede gesorg nie maar was ook betrokke by die geestelike welsyn van sy lede. Die nasies het reëlings getref vir die bywoning van die mis deur sy lede. Diegene wat laat gekom het is beboet (Kibre, 1948, p. 81).

Verder is die funksionariese wat by die geleentheid opgetree het deur nasies vergoed (Kibre, 1948, p. 85).

Die grootste uitgawes uit die nasies se fondse was egter vir gesellige byeenkomste en feeste (Gabriel, 1969, p. 184). Die voorkeur vir gesellige byeenkomste blyk daaruit dat alhoewel die formele byeenkomste van die nasies by geleentheid in kerke of kloosters gehou is die meerderheid van die byeenkomste in kroëë plaasgevind het (Gabriel, 1969, p. 185). Rashdall (1936, Vol. I, p. 416) noem ook dat die som geld wat 'n proctor of receptor by sy verkiesing aan die nasie moes betaal normaalweg dadelik uitgegee is in die naaste kroeg.

Die inkomste van die nasies was hoofsaaklik verskeie heffings op sy lede, veral die wat nuut aangesluit het, en dit was gebaseer op die finansiële vermoë van die persoon (Kibre, 1948, p. 83).

2.2.1.3 Die Ampte in die Nasies

Die nasies het op verskeie maniere ampsdraers verkies. Die verkiesings was normaalweg op demokratiese wyse gedoen maar soms ook deur deels gebruik te maak van loting (Kibre, 1948, p. 67).

Die proctor was die belangrikste ampsdraer van die nasie. Sy ampstermyn was aanvanklik slegs een maand maar dit is later verleng tot twee of weer later tot drie maande (Kibre, 1948, p. 69). Aanvanklik was die

proctor belas met die insameling en beheer van die nasie se fondse maar na die benoeming van receptors was hy veral belas met die uitvoering en toepassing van die nasie se reëls, regulasies en statute (Kibre, 1948, p. 70). Die proctor het egter weinig diskresionêre magte gehad, hy kon slegs optree in opdrag van die nasie (Kibre, 1948, p. 72).

Die receptor of penningmeester is n amp wat uit die proctorsamp ontstaan het. Hy was nie net verantwoordelik vir die hou van die nasie se rekeninge nie maar ook vir die bewaring van eiendom en die invordering van skulde (Gabriel, 1964, p. 175). Die receptor se amstermyn was een jaar en hy moes ook n borg verskaf vir sy dienstyd (Gabriel, 1964, p. 176).

Die bedel of koster was n voltydse amptenaar wat die plek en tyd van lesings moes aankondig, kennisgewings moes bestel, orde in die klasse moes handhaaf en tydens formele prosessies met n silwer ampstaf die prosessie moes vooruitloop (Compayré, 1893, p. 132).

2.2.1.4 Die Kanselier

Die kanseliersamp aan die universiteit het sy ontstaan in die kerklike hierargie van die middeleeue. Die kanselier was n amptenaar van n vors of n biskop wat belas was met die opstel en seël van dokumente (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 280). Waar n kanselier op die personeel van n biskop aangestel was was dit gewoonlik ook die kanselier, synde n man van aansienlike opleiding, se taak om beheer uit te oefen oor die onderrig wat die kerk onderneem, indien hy dit nie persoonlik behartig het nie.

Die beheer oor onderrig het die vorm aangeneem van die uitreiking van doseerlisensies (*licentia docendi*) (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 281).

Die kanselier van die biskop van Parys het dus prakties beheer gehad oor die universiteit se dosente deurdat hy doseerlisensies kon toestaan of terugtrek. Hierdie saak sou die twispunt wees waarom die stryd tussen die

biskop en die Universiteit van Parys in die dertiende eeu gewoed het. Die saak is uiteindelik in die guns van die universiteit besleg toe die pous die magte van die kanselier in die toekenning van doseerlisensies streng beperk het (Cobban, 1975, p. 83).

Gedurende die veertiende eeu en later is die kanselier se magte verder beperk en het hy prakties gesproke geen gesag oor die universiteit of sy dosente gehad nie (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 400).

2.2.1.5 Die Rektor

Aan die Universiteit van Parys is die rektor gekies deur die proctore en het hy sy amp aanvanklik slegs vir n maand of ses weke bekleed, die tyd is later tot drie maande verleng (Cobban, 1975, p. 86). Die rektor was verkies deur die nasies wat slegs die fakulteit *Artes* ingesluit het. Daar was gedurende die dertiende eeu heelwat teëstand van die ander fakulteite teen die aanvaarding van die rektoraat as hoogste amp in die universiteit, veral aan die kant van die Teologiese fakulteit (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 403). Daar is teenstrydigheid oor wanneer die rektor algemeen as hoof van die hele universiteit erken is. Rashdall stel dat dit in 1256 reeds *de facto* die geval was (1936, Vol. I, p. 329) terwyl Denifle (1956, p. 109) beweer dat dit eers teen die middel van die veertiende eeu die geval was. Hierdie teenstrydigheid dui op die onsekerhede wat daar gedurende dié tyd rondom die gesag van die amp bestaan het.

Die rektor het hoë status geniet, in prosessies het hy langs die biskop van Parys geloop, n posisie wat aan hom hoër status verleen het as aan ander biskoppe, kardinale, aardsbiskoppe en ambassadeurs (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 404).

Die posisie van die rektor was egter hoofsaaklik simbolies van aard. Hy het egter wel sekere magte gehad wat die statute aan hom toegeken het en in die uitvoering van sy werk is hy veelal bygestaan deur die proctors

van die nasies (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 405).

2.2.1.6 Die Syndicus

Die universiteit was in sy vroeë jare by velerlei ligitasies betrokke en daar is ook dikwels afvaardigings na Rome gestuur om sake by die Vatikaan te gaan stel. Vir hierdie doel het die universiteit 'n amptenaar benoem wat die *syndicus* genoem was. Hy het ook aanvanklik die pligte wat later deur die registrateur oorgeneem is behartig (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 420).

2.2.1.7 Ander Ampte

Afgesien van die receptors en bedels wat aan die nasies verbonde was was daar ook sulke ampte vir die universiteit as geheel (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 420).

2.2.1.8 Die Kongregasie

Die kongregasie van die universiteit het bestaan uit die meesters van al die fakulteite (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 409). By byeenkomste van die kongregasie het die rektor die saak waaroor besluit moes word formeel gestel en die nasies en fakulteite het daarna afsonderlik die saak gedebateer en besluite daarvoor geneem. Die gesamentlike vergadering het daarna verneem wat die besluit van elke nasie en fakulteit was en die rektor het dan die besluite saamgevat in die besluit van die universiteit (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 411). Die beginsel dat nasies of fakulteite wat die minderheidsstem by 'n vergadering van die kongregasie uitgebring het tog deur die besluit gebind is het langsaamhand gevestig geraak (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 413).

Dat alles egter nie altyd so geordend verloop het nie blyk uit die gevalle waar die ampsseël van die universiteit, wat bewaar was in 'n kas met sewe slotte waarvan elke nasie en fakulteit een van die sewe sleutels besit het, nie gebruik kon word nie omdat een van die groepe nie met die besluit saamgestem het nie en sy slot dus nie

wou oopsluit nie. In sulke gevalle is die slot dan oopgebreek (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 415).

2.2.1.9 Ander Aspekte

Aan die Universiteit van Parys ontstaan daar ook gedurende die twaalfde eeu 'n aantal kolleges, aanvanklik uit *hospicia* of koshuise (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 498). Aangesien die kollege as element in die universiteit by die Britse universiteite tot volle ontwikkeling gekom het sal dit onder daardie universiteite behandel word.

2.2.2 Die Universiteit van Bologna

Daar is merkwaardige ooreenkomste tussen die ontwikkeling van die Universiteite van Parys en Bologna, dit is duidelik dat die instellings mekaar oor en weer beïnvloed het (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 18). Die vernaamste verskille tussen die universiteite lê op die volgende terreine:

2.2.2.1 Die Nasies in Bologna

Die nasies in Bologna was verskillend gestruktureer van die in Parys. Die Bolognese Universiteit was in werklikheid twee universiteite, die *Universitas Ultramontanorum* het alle studente wat ten noorde van die Alpe gebore is ingesluit en het uit veertien nasies bestaan. Die *Universitas Citramontanorum* het weer die studente uit die Italiaanse skiereiland en die naasliggende eilande ingesluit (Kibre, 1948, p. 5 - 9).

Die proctoramp van Parys het in Bologna as *consiliarius* bekend gestaan. Soos in Parys het die *consiliiarii* van die nasies in elke universiteit uit hul geledere 'n rektor gekies (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 163).

Onder 'n gemeenskaplike statuut het die twee universiteite van Bologna vir praktiese doeleindes as 'n eenheid opgetree (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 176).

'n Verdere verskil tussen Parys en Bologna was dat die Bolognese studente meestal heelwat ouer was as hul Parysse kollegas en oor die algemeen bemiddelde manne

was (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 125)

2.2.2.2 Studenteregering

Die belangrikste kenmerk van Bolognese Universiteite was egter dat dit deur die studente beheer was. Die studente het die professore in diens geneem en gedetailleerde voorskrifte opgestel waaraan die professore moes voldoen om die heffing van boetes te ontkom (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 196). Die professore, wat meestal burgers van Bologna was, het hulself in *collegia* georganiseer (Cobban, 1975, p. 58). Ten spyte van die beheer van die studente oor meeste akademiese aangeleenthede het die professore egter steeds die verantwoordelikheid vir die eksaminering van studente en hul toelating tot die professies behou (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 149). Die verhouding tussen dosent en student word opgesom deur 'n professor aan die universiteit se uitspraak oor sy studente: "Ek beveel en gehoorsaam hulle" (Verger, 1978, p. 42).

Kibre (1948, p. 62) dui aan dat die studente se beheer oor die universiteit gedurende die laat middeleeue al meer verswak het en dat die stadsowerhede, ook deur die direkte aanstelling van professore, die algemene beheer oor die universiteite oorgeneem het. In hierdie ontwikkeling kan die begin van 'n universiteitsraad gesien word, iets wat aan die Universiteit van Parys nie gebeur het nie.

2.2.2.3 Ander Verskille

Die rektore in Bologna is vir 'n tydperk van twee jaar verkies (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 184) en saam met die *consilarii* het hulle veel meer uitvoerende mag as die Paryse rektor gehad. Dit het moontlik so ontwikkel omdat die kongregasie in Bologna alle studente ingesluit het en vergaderings van letterlik duisende persone nie gereeld gehou kon word nie (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 183). Die kollegialisme wat die Paryse Universiteit

gekenmerk het is in die geval van Bologna vervang met 'n meer gesentraliseerde bestuursvorm.

2.2.3 Die Universiteite van Oxford en Cambridge

2.2.3.1 Die ontstaan van Universiteite te Oxford en Cambridge.

Die Middeleeuse Universiteit het, veral in die dertiende eeu, weinig vaste bates van enige aard besit. Die studente het meestal hul woonplekke gehuur en die klasse is ook meestal gegee in kerke of kloosters of in die huise van leermeesters.

Hierdie toedrag van sake het die universiteit in 'n sterk bedingingsposisie teenoor die stadsowerhede geplaas. Die universiteit het aan die stede heelwat aansien verleen en ook inkomste vir die handelaars gebied. Die dreigement dat die universiteit die stad sou verlaat kon dus vir die stad ernstige implikasies inhou (Pauw, 1975, p. 48).

'n Ander belangrike aspek was dat die groot mobiliteit van studente en leermeesters tot gevolg gehad het dat 'n groot aantal universiteite in die dertiende eeu gestig is. Rashdall (1936, Vol. III, p. 12) dui aan dat daar in die jaar 1167 'n dispuut by die Universiteit van Parys was en dat 'n groot aantal Engelse studente en leermeesters Frankryk in daardie jaar verlaat het om na Engeland terug te keer. Volgens Rashdall het hierdie terugkerende studente en leermeesters hul te Oxford gevestig (1936, Vol III, p. 23). Teen die jaar 1209 was in Oxford 'n universiteit met sowat 3 000 studente gevestig (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 33).

Cambridge daarenteen het in 1209 ontstaan toe 'n aantal studente en leermeesters Oxford verlaat het nadat die universiteit aldaar tydelik opgeskort was as gevolg van gevegte tussen die studente en die dorpsmense (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 34).

Die Universiteit van Cambridge het in die middeleeue nie

die status van Oxford gehad nie. Nie alleen was die Universiteit klein nie maar dit het nie oor beroemde leermeesters beskik nie. Die verskillende aspekte van die ou Engelse universiteite sal hoofsaaklik na aanleiding van Oxford behandel word. Cambridge se ontwikkeling was in die geheel gesien soortgelyk (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 284).

2.2.3.2 Die Kanseliersamp

Waar die Universiteit van Parys 'n stryd gevoer het teen die plaaslike kerklike owerhede in die persoon van die kanselier, het die Universiteit van Oxford daarin geslaag om die kanseliersamp in die universiteitstruktuur te absorbeer (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 54). Dit was moontlik omdat Oxford nie 'n biskoplike setel was nie. Die kanselier in Oxford was, alhoewel hy deur die kerklike owerhede aangestel was, vir sy bestaan direk van die Universiteit afhanklik. Daarteenoor was die Paryse kanselier deel van die luisterryke kerklike hierargie in die stad (Rashdall, 1936, Vol. III, p.44).

Anders as in Parys het die kanselier as hoof van die Universiteit opgetree en het die rektorsamp nie ontwikkel nie (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 59). In Oxford is die kanselier dikwels bygestaan deur die proctore van die nasies (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 62).

2.2.3.3 Die Kongregasies

Soos in Parys was die werklike beheer van die universiteit in die hande van die meesters van die fakulteit *Artes*. In Oxford is dit gereël deur 'n hierargie van drie kongregasies.

Die laagste kongregasie in hierdie hierargie was die dosente van die fakulteit *Artes* wat as die *Black Congregation* bekend gestaan het. Alle wysigings in statute moes eers deur hierdie kongregasie goedgekeur word voor dit deur die volgende kongregasie behandel kon word.

Die *Lesser Congregation* het die dosente van alle fakulteite ingesluit en hierdie kongregasie het heelwat sake wat met die universiteite se bedryf te make het soos gelde, toestemming vir vrystelling van regulasies en die reël van leergange hanteer en afgehandel.

Die hoogste liggaam aan die universiteit was die *Great Congregation* wat bestaan het uit dosente, sowel as meesters, wat nie doseer het nie, van al die fakulteite. Hierdie kongregasie was bevoegd om statute te maak en te wysig (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 63 - 65). Om 'n statuut te maak was 'n langsame proses wat 'n reeks vergaderings wat vyf dae geduur het vereis het (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 77).

2.2.3.4 Die Kolleges

Die eerste kollege aan Oxford, University College, ontstaan gedurende 1249 en word kort daarna gevolg deur Balloil College en Merton College (Roberts, 1947, p. 10).

Soos in Parys het die kolleges aanvanklik ontstaan as koshuise vir studente, dikwels veral vir behoeftiges (Downs, 1926, p. 55). Die owerhede in die kolleges het mettertyd allerlei beperkinge ten opsigte van gedrag op die studente gelê (Roberts, 1947, p. 11). Die belangrikste ontwikkeling was egter dat die meesters in die kolleges begin het om lesings aan die junior studente te gee (Mountford, 1966, p. 8).

Die verhouding tussen die kolleges en die universiteit was kompleks. Die kolleges het hul eie besture gekies en in meeste opsigte was hul outonoom en selfversorgend. Die universiteite moes egter wysiginge in die kollegestatute goedkeur en het beheer oor die toekenning van grade uitgeoefen. Die universiteit self het egter ook onderrig gegee en al die studente van die universiteit was nie lede van 'n kollege nie sodat die universiteit nie bloot 'n federasie van kolleges was nie (Mountford, 1966, p. 9).

2.2.4 Algemene Opmerkings ten opsigte van die Middeleeuse Universiteit

Clark (1977, (a) p. 3968) dui aan dat die middeleeuse universiteit se struktuur gebaseer is op die struktuur van die gilde, 'n organisasievorm wat in die tyd goed ontwikkel was. Alternatiewe organisasievorms soos beheer deur 'n raad van trustees of burokratiese beheerstelsels was in die tyd onbekend en dus ook nie 'n bruikbare alternatief vir die middeleeuse universiteite nie.

Die akademiese gilde of universiteit was dus 'n groep van meesters wat gesamentlik 'n vakgebied beheers het en uit die geleedere van die meesters sy ampsdraers verkies het. Soos ander gildes van die tyd het die universiteit ook betreklik groot outonomie geniet in die beheer van sy lede en van die eienskappe van die middeleeuse gilde kan nog in moderne universiteite gevind word.

Die middeleeuse universiteit het slegs enkele verkose ampsdraers uit eie geleedere aangewys en aan die ampsdraers weinig diskresionêre magte verleen. Die beheer van die universiteit was dus in die hande van die dosente (soos in Parys) of die studente (soos in Bologna). Haskins (1957), p. 2) dui aan dat die middeleeuse universiteit in vergelyking met moderne universiteite baie beperk in omvang was. Die universiteite het geen geboue besit nie en studenteverenigings het ook nie bestaan nie, behalwe insoverre as die universiteit self 'n vereniging van studente was. Omdat die middeleeuse universiteit se aktiwiteite bloot gerig was op die oordrag van kennis was hierdie beperkte middele voldoende.

Die universiteit se verhouding met sy studente was taamlik ongestruktureerd en die universiteit het weinig beheer gehad oor studente se privaat sake. Die studente, ook die in hul tienderjare, het dus sonder direkte toesig of beheer geleef en net 'n minderheid het dit erns gemaak met hul studies. (Rashdall, 1936, Vol. III, p. 358 en 442). Die ontwikkeling van die kolleges het hierdie situasie egter ver-

ander omdat die jong manne in die kolleges onder streng beheer geleef het.

Die twee belangrikste gesagsliggame aan Suid-Afrikaanse universiteite, die raad en die senaat, se oorsprong kan teruggevoer word na die middeleeuse universiteite. Parys en Oxford se beheer deur die leermeesters toon ooreenkoms met die senaat terwyl Bologna se studente-regering, oorgegaan het in beheer deur die stadsowerhede.

Blackwell (1966, p. 35) dui aan dat die Universiteit van Leiden sedert sy stigting in 1575 onder beheer van 'n raad van kuratore gestaan het wat professore aangestel en die Universiteit bestuur het. Hierdie patroon is ook in 1582 met die stigting van die Universiteit van Edinburgh in Skotland gevolg toe die stadsraad die beheer oor die Universiteit verkry het deur die benoeming van die lede van die Universiteit se beheerliggaam of *court*.

2.3 DIE UNIVERSITEITE VAN DIE NEGENTIENDE EEU

2.3.1 Die Stagnasie van die Universiteite

Die universiteit het in die middeleeue 'n glorietyd beleef, daarteenoor was die tyd vanaf die Renaissance tot aan die begin van die negentiende eeu een van stagnasie.

Kerr (1972, p. 10) stel dit so:

"By the end of the eighteenth century the European universities had long since become oligarchies, rigid in their subject matter, centers of reaction in their societies - opposed, in large part, to the Reformation, unsympathetic to the spirit of creativity of the Renaissance, antagonistic to the new science"

Die rede vir hierdie agteruitgang kan deels gevind word in die verstarring van die onderrig en die leerstof aan die universiteite (Pauw, 1975, p. 64).

2.3.2 Die Akademies

Die Akademies het aanvanklik in Italië tot stand gekom aan die prinslike howe waar dit bestaan het uit 'n geslote

gemeenskap van geleerdes van verskillende dissiplines (Rashdall, 1936, Vol. I, p. 268; Stellingwerf, 1971, p. 155). Akademies het later oral in Europa tot stand gekom en die draers van die Humanisme en die Renaissance geword (Stellingwerff, 1971, p. 157).

Die groot ontwikkelings in hierdie tyd sentreer dus nie om die universiteite nie maar wel om die akademies. Groot geleerdes van die tyd is dan ook nie hoogleraars aan universiteite nie maar eerder bekende lede van die akademies. Voorbeelde hiervan is manne soos Huygens, Newton en Leibnitz (Pauw, 1975, p. 67).

Met die stigting van die *Royal Society* in Londen in 1662 en die Parysse Akademie in 1666 kom die eerste natuurwetenskaplike akademies tot stand. (Stellingwerff, 1971, p. 160).

Omdat die akademielede dikwels geografies verspreid was het hulle met mekaar gekorrespondeer en ook die resultate van hul werk in die joernale van die akademies gepubliseer. Sodoende het die resultate van hul werk spoedig wye bekendheid verkry (Pauw, 1975, p. 65).

Waar die universiteite tot by die aanvang van die negentiende eeu hulself hoofsaaklik besig gehou het met die bewaring en oordrag van die klassieke kennis was dit die akademies wat besig was met navorsing en die ondersoek van nuwe gedagtestrominge.

2.3.3 Die Universiteit van Berlyn

Gedurende die negentiende eeu het die Duitse universiteite ontwikkel in organisasies wat wesentlik verskil het van die middeleeuse universiteite.

Die agtergrond vir die ontwikkeling kan gevind word in die Duitse volk se strewe om hul vernederende neerlae teen Napoleon te wreek. Die Koning van Pruise het dit so gestel: "Der Staat muss durch geistige Kräfte ersetzen was er an physischen verloren hat" (Stellingwerff, 1971, p. 170). Die universiteit sou die instrument word om

hierdie strewe te verwesenlik.

Die Universiteit van Berlyn is in 1810 deur Von Humboldt gestig en kort daarna gevolg deur die stigting van universiteite te Breslau en Bonn (Farmer, 1968, p. 7). Die universiteite was staatsinstellings onder direkte beheer van die Ministerie van Onderwys. Navorsing het 'n baie belangrike rol in hierdie universiteite gespeel ook omdat die universiteite nou bande met die akademies gehad het. Die ideale van die universiteit is só opgesom:

"Die neue Universität sollte zu einem Vorbild für die Einheit von Forschung und Lehre werden. Nicht mehr das Dogma sollte die Universität beherrschen, sondern die Freiheit wissenschaftlichen Forschens" (Krüger, 1960.

p. 21). Op die gebied van navorsing het die universiteite besondere prestasies gelewer en in die opsig 'n model geword vir latere ontwikkelinge in Amerika en Brittanje (Gillispie, 1968, p. 49; Pierson, 1968, p. 65).

Die struktuur van die Universiteit van Berlyn het verskil van die van die middeleeuse universiteite in die volgende opsigte:

1. Die administratiewe beheer van die universiteit was buite die universiteit gesetel en die outonomie van die universiteit was daardeur grootliks beperk (Stellingwerff, 1971, p. 173).
2. Die rektor word vir 'n tydperk van een jaar aangestel en sy beoegdhede was, vanweë die staatsbeheer, beperk (Flexner, 1930, p. 317).
3. Die professor as hoof van 'n departement of instituut het 'n groot mate van aansien beide binne en buite die universiteit verwerf (Kerr, 1969, p. 11).
4. Die belangrikheid van navorsing en dan ook veral empiriese natuurwetenskaplike navorsing het meegebring dat die voorsiening en bedryf van laboratoria met die gepaardgaande personeel nodig geword het, iets wat voorheen nie aan universiteite bestaan het nie.

Hierdie veranderinge word deur Stellingwerff (1971, p. 173) vergelyk met die middeleeuse verhouding tussen die magte wat die beskawing onderskraag het (Vgl. 2.2).

"Van de drie machten in de middeleeuwen: sacerdotium, imperium en studium, verhuisde het studium van Parijs naar Berlijn en werd daar ondergeschikt aan het imperium, terwijl tegelijk het studium het sacerdotium ging ontwijden."

3.4 Die Engelse Universiteite in die Negentiende Eeu

Die universiteite van Oxford en Cambridge het, soos die in die res van Europa, afsydig gestaan van die ontwikkelings van die Renaissance. Die intellektuele ontwikkeling in Engeland was veel eerder gekonsentreerd in Londen. Londen was reeds sedert die vyftiende eeu die belangrikste sentrum vir die opleiding van juriste en chirurge in Engeland (Armytage, 1955, p. 5 en 57) en die *Royal Society* in Londen het sedert 1662 'n groot bydrae gelewer tot die bevordering van die wetenskap (Armytage, 1955, p. 118).

Die stryd om die vestiging van nuwe universiteite in Engeland het in die negentiende eeu heftig gewoed. Die verval van Oxford en Cambridge was ooglopend, en word geïllustreer deur die volgende aanhaling:

"The candidate for a Degree in Arts, ... allowed to choose his own examiners, ... could, and often did, select a couple of young M.A.'s whom he'd entertained at a feast the night before" (Mansbridge, 1923, p. 25).

Daar was ook sterk godsdienstige aspekte by die stryd betrokke, die universiteite van Oxford en Cambridge het slegs lidmate van die Anglikaanse Kerk, *the established church*, toegelaat en godsdiensvryheid in die universiteite was streng beperk (Armytage, 1955, p. 119).

Die styd het ook die aard van 'n klassestryd gehad. Dié versie van 'n ondersteuner van Cambridge illustreer die gesindheid van die gevestigde belangegroep.

"But let them not babble of Greek to the rabble,
Nor teach the Mechanics their letters;
The labouring classes were born to be asses,
And not to be aping their betters" (Armytage, 1955,
p. 172).

Voor die stigting van die Universiteit van Londen was daar in Londen reeds twee instellings van hoër onderwys wat toe by die nuwe universiteit ingelyf is, Kings Kollege was 'n Anglikaanse inrigting en University College 'n godsdienstige neutrale inrigting (Berdahl, 1959, p. 24).

Die Universiteit van Londen het later ook ander kolleges onder sy vleuels geneem (Gillispie, 1968, p. 41) en na 1858 kon enige student, sonder die tussenkoms van 'n kollege hom vir eksamens van die universiteit aanmeld.

Die universiteit het ontwikkel tot "the board of examiners for the Empire" (Berdahl, 1959, p. 24) en het ook mettertyd eksamens in die Kaapkolonie afgeneem (Boucher, 1973, p. 23).

Die Universiteit van Londen, met sy godsdienstig-neutrale karakter en die feit dat dit slegs 'n eksaminerende universiteit was het nie werklik bevredig nie, dit was ten beste "an attempt to satisfy the increasing demand for higher education without encroaching on the peculiar and jealously guarded privilege of Oxford and Cambridge. At best, however, the University of London was a workable stopgap" (Gillispie, 1968, p. 42).

Die Universiteit van Londen het in 1989 weer 'n doserende universiteit geword wat bestaan het uit 'n groep van geaffilieerde kolleges in Londen (Roberts, 1948, p. 38).

2.4 DIE ONTWIKKELING VAN UNIVERSITEITE IN SUID-AFRIKA

2.4.1 Die Suid-Afrikaanse Kollege

Die geskiedenis van die Suid-Afrikaanse Kollege in die vorige eeu het die patroon gestel vir die ontwikkeling van hoër onderwys in Suid-Afrika.

Die Kollege is in 1829 gestig deur 'n verteenwoordigende

groep inwoners van Kaapstad en omgewing wat deur hul finansiële bydraes aandeelhouders in die Kollege geword het (Ritchie, 1918, p. 33).

Aanvanklik het die Kollege geen staatsteun ontvang nie en dit het begin met drie professore en sowat 115 studente. Alhoewel die stigters hoë ideale gehad het op die gebied van hoër onderwys was die standaard van die studente wat ingeskryf het maar laag, soveel so dat sommige kwalik in staat was om vloeiend te lees.

Die bestuur van die Kollege was in die hande van 'n Raad van 15 wat jaarliks deur die aandeelhouders gekies is. Die beheer oor die akademiese aangeleentheid is opgedra aan die Senaat wat aanvanklik uit eweveel professore en raadslede bestaan het. Dit was ook nie lank voordat die Senaat die Raad daarop attent gemaak het dat hy nie op sy terrein moes beweë nie (Ritchie, 1918, p. 33 - 80).

Die Kollege kon nie finansiëel die mas opkom nie en reeds in 1834 het Goewerneur D'Urban finansiële hulp aan die Kollege gegee in ruil waarvoor die owerheid twee verteenwoordigers op die Raad benoem het. 'n Ordinansie van 1837 gee beslag aan hierdie reëlings, en beskryf die bevoegdhede van die Raad, die Senaat en die aandeelhouders. Die Senaat word nou saamgestel uit vier professore en twee raadslede (Ritchie, 1918, p. 762).

Dit wil voorkom asof die model vir hierdie struktuur verkry is van die Skotse universiteite waar beheer deur die akademici oor die universiteit se bestuur vervang is deur 'n raad of *court* waarop 'n aantal verteenwoordigers uit die gemeenskap gedien het. 'n Senaat met beheer oor akademiese sake het naas die *court* gefunksioneer (Kneller, 1955, p. 39).

Alhoewel die Kollege aanvanklik steun van die Hollands-sprekende deel van die gemeenskap geniet het wil dit voorkom asof hierdie steun geleidelik gekrimp het aangesien lesings in Hollandse literatuur in 1860 gestaak word

(Ritchie, 1918, p. 184). Die stigting in 1866 van die Gimnasium te Stellenbosch (die latere Victoria College) het hierdie tendens laat voortduur (Metrowich, 1929, p. 6).

Die aandeelhouers het met verloop van tyd belang in die Kollege verloor en by baie geleenthede kon geen kworum by hul vergaderings verkry word nie (Ritchie, 1918, p. 126). Dit het aanleiding gegee tot voorleggings aan die goewerneur dat die Raad deur die goewerneur aangestel moet word (Ritchie, 1918, p. 160). Die Ordinansie van 1837 is dan ook in 1878 vervang met 'n wet waarin bepaal is dat die Raad sal bestaan uit nege lede. Drie verteenwoordigers is benoem deur die Goewerneur, drie deur die Raad van die Universiteit van Kaap die Goeie Hoop (Vgl. 2.4.2 hieronder) en drie deur die oudstudente en donateurs (Ritchie, 1918, p. 766).

Die Kollege het mettertyd die grootste gedeelte van sy skoolonderrig afgestaan aan die Kollege Skool wat in 1874 gestig is en sodoende kon hy sy status as instelling vir hoër onderwys verhoog (Ritchie, 1918, p. 222).

Dit is interessant om te let op die ontwikkeling van die amp van prinsipaal aan die Kollege.

Die Ordinansie van 1837 maak melding van 'n voorsitter van die Senaat en 'n sekretaris van die Senaat (Ritchie, 1918, p. 767). Dit wil voorkom asof die ampte saamgevoeg is want Ritchie verwys na "The secretary of the Senate, who acted as a sort of principal" (1918, p. 275) en daar word nie voor ongeveer 1880 melding van 'n voorsitter van die Senaat as sulks gemaak nie.

Die ampte van sekretaris van die Senaat en prinsipaal was tot in 1882 gevul deur die professor in Klassieke maar na 1882 het dit jaarliks tussen senaatslede geroteer (Ritchie, 1918, p. 275).

Die voorsitter van die Senaat kom die eerste keer in 1883 ter sprake toe Sy Edele J H Hofmeyr ('n raadsvertegenwoordiger op die Senaat) as voorsitter herkies word (Ritchie, 1918, p. 287). Dit wil voorkom asof hierdie amp gereeld deur raadsvertegenwoordigers op die Senaat gevul is (Ritchie, 1918, p. 278, 292 en 313).

Gedurende die tweede helfte van die negentiende eeu het daar op verskeie plekke in die huidige Suid-Afrika kolleges ontstaan en die Suid-Afrikaanse Kollege het as model vir die ontwikkeling van die meeste van die kolleges gedien (Metrowich, 1928, p. 6). Voorbeelde is die Victoria Kollege te Stellenbosch, die Diocesan Kollege te Kaapstad, die Hugenate Kollege te Wellington, St Andrews Kollege te Grahamstad en Grey Kollege te Bloemfontein (Metrowich, 1928, p. 6 - 11).

2.4.2 Die Universiteit van Kaap die Goeie Hoop

Die behoefte aan 'n sentrale eksaminérende liggaam wat eksamens vir die staatsdiens, die regte en in ander rigtings kon afneem en sertifikate kon uitreik het gelei tot die stigting van 'n Raad van Eksaminatore in 1858. Die Raad se eerste en tweedeklas sertifikate in literatuur en wetenskap was op die vlak van die Universiteit van Londen se M.A.- en B.A.-grade onderskeidelik (Ritchie, 1918, p. 172).

Daar het in die 1870's studente uit die Kaapkolonie die eksamens van die Universiteit van Londen begin aflê en dit het die veldtog om 'n eie universiteit vir die kolonie versterk (Boucher, 1973, p. 23). In 1873 kom die Universiteit van Kaap die Goeie Hoop kragtens 'n Wet van die Kaapse Parlement tot stand (Boucher, 1973, p. 27).

Die Wet bepaal dat die universiteit sal bestaan uit: "n Kanselier, 'n Vise-Kanselier, 'n Raad en graduandi". Die universiteit sou dus nie oor studente, dosente of 'n senaat beskik nie en soos sy voorganger, die Raad van Eksaminatore, sou die universiteit bloot as eksaminerende liggaam optree.

Reeds met sy stigting was daar ontevredenheid oor hierdie aspek (Boucher, 1973, p. 27) en die ontevredenheid met die universiteit het met verloop van tyd toegeneem veral onder die Hollandssprekendes van Suid-Afrika as gevolg van die universiteit se sterk assosiasies met die Engelse taal en die Britse Ryk (Boucher, 1973, p. 83).

2.4.3 Die Stigting van die Residensiële Universiteite

Vroeg in die twintigste eeu word die behoefte aan 'n doserende universiteit reeds sterk gevoel maar as gevolg van die ernstige politieke probleme wat saamgegaan het met besluite in hierdie verband kon die Unieregering eers in 1916 oorgaan tot die stigting van twee residensiële universiteite naamlik die te Stellenbosch (wat ontwikkel het uit die Victoria Kollege) en die te Kaapstad (die opvolger van die Suid-Afrikaanse Kollege) sowel as 'n "federale" Universiteit van Suid-Afrika met setel in Pretoria.

Die Universiteit van Suid-Afrika het in 1916 uit die volgende samestellende kolleges bestaan:

Die Transvaalse Universiteitskollege te Pretoria

Die Skool van Mynwese te Johannesburg

Die Natalse Universiteitskollege te Pietermaritzburg

Die Rhodes Universiteitskollege te Grahamstad

Die Hugenote Universiteitskollege te Wellington

Die Grey Universiteitskollege te Bloemfontein
(Metrowich, 1928, p. 71).

Die Senaat van die Universiteit van Suid-Afrika was saamgestel uit professore van die saamstellende kolleges (Boucher, 1973, p. 141).

Die patroon van verdere universiteitsontwikkeling was dat van die samestellende kolleges van die Universiteit van Suid-Afrika met verloop van tyd in outonome universiteite ontwikkel het. So het die Universiteit van die Witwatersrand in 1922, die Universiteit van Pretoria in 1930, die Universiteit van Natal in 1949, die Universiteit van die Oranje-Vrystaat in 1950 en die Rhodes Universiteit en die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys in 1951 tot stand gekom.

Die geskiedenis van hierdie universiteite word in 'n aantal gedenkpublikasies behandel. So word die geskiedenis van die Rhodes Universiteit behandel deur Curry (1970), die van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike

Hoër Onderwys deur du Plessis (1975), die van die Universiteit van Natal deur Brooks (1966), die van Stellenbosch deur Thom (1966) en die van die Universiteit van Kaapstad deur Lennox-Short en Welsh (1979)

Gedurende die sestigerjare is twee verdere universiteite, wat ook by die studie betrek is, naamlik die Universiteit van Port Elizabeth in 1964 en die Randse Afrikaanse Universiteit in 1966 gestig. In die volgende afdeling word enkele samevattende opmerkings oor die ontwikkeling van al hierdie instellings gemaak.

2.4.4 Samevatting en Gevolgtrekkings

Daar is belangrike punte van ooreenstemming in die ontwikkeling van die universiteite wat by die studie betrek word.

1. Al hierdie universiteite het formeel tot stand gekom deur Wette van die parlement wat in breë trekke identies is.
2. Reeds voor die wetlike totstandkoming van die universiteite was daar aktiewe ondersteunersgroepe in die gemeenskap wat hulle beywer het vir die vestiging van die universiteit en dit daarna steeds ondersteun het.
3. Die patroon van 'n raad en senaat wat in die geval van die Suid-Afrikaanse Kollege reeds in 1837 vasgelê is (vgl 2.4.1) het die patroon geword vir die basiese struktuur van al die universiteite in Suid-Afrika.
4. Alhoewel van die skole en kolleges wat later tot universiteite ontwikkel het aanvanklik geen steun van die staat ontvang het nie het geeneen dit moontlik gevind om werklik te groei sonder finansiële steun van die staat nie.

HOOFSTUK 3

DIE TEORIE VAN ORGANISASIES SOOS DIT OP DIE UNIVERSITEIT TOEGEPAS KAN WORD.

3.1 INLEIDING

Die onderskeid wat tradisioneel gemaak is tussen organisasies in die publieke sektor en organisasies in die privaat sektor, of anders gestel tussen nie-winssoekende organisasies en organisasies wat gestig is met die doel om wins te maak is aan die vervaag. Ansoff (1979, p. 8) noem dat ondersoek getoon het dat slegs 'n minderheid van firmas in die privaat sektor bloot wins wil maak en dat organisasies in die openbare sektor soms merkwaardig effektief kan funksioneer. Hy voorspel ook dat die kommersiële fokus van wins-soekende firmas sal vervaag en dat nie-winssoekende ondernemings meer ooreenkomstig sal toon met kommersiële firmas (Ansoff, 1979, p. 3).

In hierdie deel van die studie sal die verskillende modelle van organisasies wat met verloop van tyd in die literatuur oor organisasies in die algemeen opgebou is ontleed word. Die meer onlangse modelle is gesofistikeerd genoeg om bruikbare voorspellings te maak van eienskappe van organisasies en die tweede deel van hierdie hoofstuk sal bestaan uit die toepassing van hierdie modelle op die universiteit.

Die literatuur wat spesifiek betrekking het op universiteite, vir sover dit van toepassing is op Suid-Afrikaanse universiteite, word in die volgende hoofstuk behandel.

3.2 MODELLE VAN ORGANISASIES

Die teorie van organisasies behels bydraes van 'n groot aantal persone uit 'n wye verskeidenheid van dissiplines. Dit is gerieflik om hierdie bydraes in skole saam te voeg en elke skool se bydrae as 'n model van organisasies te beskou. Die indeling wat hier gebruik word stem in hoofsaak ooreen met die van Lorsch en Lawrence (1972, p. 1 - 27).

3.2.1 Die Klassieke Model

Dit is moontlik nie verantwoord om sulke uiteenlopende benaderings soos die van Weber, Taylor en Fayol saam in 'n enkele groep te plaas nie. Daar is byvoorbeeld weinig ooreenkoms tussen Taylor se funksionele bestuur (Kimball, D.S & Kimball, D.S. Jr., 1913, p. 165) en die uitgangspunt van Fayol dat daar 'n eenheid van bevel in organisasies moet wees (Fayol, 1949, p. 24). Waar Taylor en Fayol se werk betrekking het op produksie-ondernemings is die werk van Weber weer veral gerig op administratiewe eenhede. Tog het die werk van hierdie drie grondleggers as basis gedien vir die ontwikkeling van 'n omvattende teorie van bestuur. Hierdie teorie het ook as basis gedien van die klassieke bedryfsekonome teorieë en met verloop van tyd het hierdie werk, wat maar in 'n baie geringe mate op wetenskaplike ondersoek gebaseer was, 'n wye aanvaarding begin geniet as synde algemene beginsels van bestuur. Cannon (1968, p. 312) gee 'n opsomming van die beginsels van organisasiestruktuur wat deur hierdie skool ontwikkel is:

1. Establish clear objectives.
2. Assign each necessary function.
3. Avoid duplicate functions.
4. Limit the functions per individual.
5. Group related functions; separate unrelated functions.
6. Use consistent patterns by level.
7. Define responsibilities clearly.
8. Match responsibility with authority.
9. Delegate decisionmaking to the lowest possible level.
10. Clarify reporting relationships.
11. Avoid more than one boss per individual.
12. Avoid excessive levels.
13. Keep the organization simple.
14. Avoid excessive structural changes."

Cannon vervolg deur aan te dui dat alhoewel hierdie beginsels geredelik verstaanbaar is en aanvaar word as goeie

praktyk dit moeilik is om die beginsels in die praktyk toe te pas.

Khandwalla (1977, p. 151) noem dat hierdie beginsels soos spreekwoorde is, bloot vae wysede.

Simon (1976, p. 20) gaan verder en stel dat daar meestal "bestuursbeginsels" gevind kan word wat in 'n spesifieke geval teenstrydige voorskrifte gee.

Hierdie tekortkominge spruit daaruit dat daar steeds gesoek word na universele beginsels en dat die groot verskille tussen organisasies nie behoorlik in ag geneem word nie.

Gouldner (1959, p. 404) vind dat hierdie benadering, wat hy die rasonale model noem, die organisasie as 'n meganistiese instrument beskou en die optrede van informele groepe in die organisasie ignoreer.

Thompson (1967, p. 4) dui aan dat die klassieke skool die organisasie sien as 'n geslote sisteem, daar word in die konsepte van die skool weinig voorsiening gemaak vir die effek van invloede van buite die organisasie.

3.2.2 Die Behaviouralistiese Model

Die vertrekpunt van die behaviouralistiese skool is die werk van Roethlisberger en Mayo in die Hawthorne werke van die Western Electric Company (Roethlisberger, 1941). Die doel van die studie was aanvanklik om die invloed van beligtingsintensiteit, ventilasie en vermoeienis op produksiewerkers te bepaal. Dit het egter geblyk dat groepmoraal en persoonlike motivering veel belangriker faktore was in produktiwiteit as die faktore wat aanvanklik ondersoek is. Die invloed van die informele organisasie het ook uit hierdie stukke duidelik geword.

'n Verdere groot bydrae tot hierdie skool was die van McGregor (1960, p. 133). McGregor se Teorie X en Teorie Y benadering kontrasteer die klassieke bestuurskonsepte van die werker as lui, en sonder inisiatief (Teorie X)

met die van die behaviouralistiese skool se aanvaarding dat die werker met goeie motivering geredelik sal werk en inisiatief sal neem (Teorie Y). Die uitdaging aan bestuur is dus om die omstandighede te skep wat werkers vanself sal laat presteer soos die organisasie dit nodig vind.

Nog 'n belangrike bydrae van hierdie skool is die werk van Maslow (1960, p. 34) wat aangedui het dat daar 'n hierargie van menslike behoeftes bestaan en dat wanneer van die laevlak behoeftes bevredig is die mens streef na die bevrediging van behoeftes op hoër vlakke.

Die vlakke van behoeftes kan soos volg opgesom word

1. Basiese liggaamsbehoefte (kos, water ens)
2. Veiligheidsbehoefte (beskerming teen bedreigings en gevare)
3. Sosiale behoeftes (inskakeling by 'n groep, aanvaarding deur ander)
4. Ego-behoefte (behoefte aan bekwaamheid, prestasie en erkenning.)
5. Selfverwesentliking (die behoefte van 'n persoon om sy potensiaal tot volle ontplooiing te laat kom).

Die bydrae van die behaviouralistiese skool lê eerstens daarin dat dit die aandag gevestig het op die onvolledigheid van die klassieke model van organisasies. Daar kan streng gesproke nie sprake wees van 'n behaviouralistiese model van organisasies nie omdat die skool slegs enkele aspekte van organisasies bestudeer. Die bydraes op die gebied van motivering, kommunikasie, moraal, weerstand teen verandering en leierskap vorm nietemin 'n belangrike dimensie in die beskikbare kennis van organisasies.

3.2.3 Die Organisasie as 'n Sisteem

Die sisteembenadering is nie opsigself 'n model van organisasies nie, dit kon eerder beskou word as konseptuele gereedskap by die bestudering van allerlei sosiale verskynsels.

Ackoff (1974, p. 27) stel dat die sisteembenadering tot probleme op die sisteem as geheel fokus en nie op die onderdele afsonderlik nie. So 'n benadering is veral geïnteresseerd in die funksionering van die totale sisteem selfs wanneer daar slegs 'n verandering aan een of enkele dele beplan word omdat daar sekere eienskappe van sisteme is wat net bevredigend beskou kan word vanuit 'n totaalperspektief.

'n Sisteem word beskou as 'n groep verbandhoudende elemente. Vir 'n sisteem om te kan bestaan is daar dus ten minste twee elemente nodig sowel as 'n verband tussen hulle.

Die omgewing van 'n sisteem is die groep elemente wat nie deel van die sisteem is nie. Daar is egter wel verbande tussen die sisteem en sy omgewing omdat 'n verandering aan 'n element in die omgewing veranderinge aan die sisteem kan meebring.

Verder word 'n sisteem met 'n omgewing as 'n "oop sisteem" beskou en een sonder 'n omgewing as 'n "geslote sisteem" (Ackoff, 1974, p. 28).

Vir die behoorlike bestudering van organisasies is 'n "oop sisteem" benadering noodsaaklik omdat werklike organisasies steeds in 'n proses van interaksie met elemente in sy omgewing is.

Die modelle van die organisasie wat in die volgende dele behandel word is almal gebou om die siening van die organisasie as 'n "oop" sisteem.

3.2.3.1 Die Sosiotegniese Model

Die sosiotegniese benadering spruit uit die werk van die sogenaamde Tavistock-groep sowel as die werk van Homans (Lorsch & Lawrence, 1972, p. 18). Die werk van 'n groep navorsers in 'n Britse steenkoolmyn waar 'n nuwe tegniek van steenkoolherwinning die afbreek van tradisionele sosiale groeperinge tot gevolg gehad het, het die aandag gevestig op die interafhanklikheid van die menslike, tegniese, sosiale en organisatoriese

veranderlikes in organisasies (Trist, Higgin, Murray & Pollock, 1963).

Hierdie werk, en ook ander navorsing van die groep, veral by 'n katoenmeule in Indië, is gebruik om 'n sisteem gebaseerde teorie van organisasie op te bou (Rice, 1963).

Rice (1963, p. 179) stel dat sy teorie gebaseer is op "organiese" (biologiese) konsepte eerder as op die meganistiese konsepte van die klassieke skool. Organisasies, soos lewende wesens, moet aangepas wees by hul omgewing om te kan voortbestaan en die teorie beskryf hierdie aanpassingsproses.

Hierdie model aanvaar dus dat omdat die omgewings waarin organisasies hul bevind aanmerklik kan verskil daar ook groot verskille in die resulterende strukture sal ontstaan. Die model is egter nie uitgebrei om hierdie verskille in die omgewing te klassifiseer om sodoende voorspellings te kan maak in verband met die resulterende strukture nie.

Homans (1951) is 'n sosioloog wat vanuit 'n sosiologiese en sosiaalsielkundige perspektief die klein groep se wisselwerking met sy omgewing bestudeer het. Die werk vloei uit die van die behaviouralistiese skool (Homans, 1951, p. 48) maar gebruik die konsepte van 'n sisteembenadering alhoewel dit nie spesifiek so uitgespel word nie. Die werk handel nie spesifiek oor organisasies nie maar Homans se proposisies oor die gedrag van klein groepe en die patrone van leierskap daarin vorm saam met die werk van die Tavistock-groep 'n raamwerk vir die latere werk van die eksponente van die omstandigheidsteorie.

3.2.3.2 Die Besluitnemingsbenadering

Hierdie benadering, wat ook die Carnegieskool genoem

word omdat dit by die Carnegie Institute of Technology ontstaan het, spruit uit die werk van Cyert, March en Simon.

Die skool poog om 'n model van die gedrag van 'n onderneming te bou wat sal berus op meer realistiese benaderings as die van die klassieke ekonomiese teorie (winsmaksimalisering) en die van die klassieke skool in die teorie van organisasies. Die proses waardeur die organisasie keuses maak is van groot belang in die voorgestelde modelle omdat daar geargumenteer word dat organisasies selde werklik optimale vlak prestasies nastreef maar eerder volstaan met aanvaarbare vlak prestasies (Cyert & March, 1963, p. 115). Die benadering van hierdie skool gee nuttige insigte in die besluitnemingsprosesse in organisasies maar bereik nog nie sy doel om 'n omvattende teorie van die onderneming daar te stel nie omdat belangrike elemente in die voorgestelde strukture ontbreek (Lorsch & Lawrence, 1972, p. 27). Cyert & March (1963) poog om die verbande wat volg uit hul proposisies sover moontlik in wiskundige modelle om te sit. Met die huidige stand van die teorie van organisasies, waar dit dikwels baie moeilik is om te bepaal of daar enige verband tussen twee veranderlikes bestaan, en waar die presiese aard van die verband met nog meer moeite bepaal moet word kan wiskundige modelle tans maar 'n gedeelte van die werking van organisasies modelleer.

Namate die kennis van organisasies toeneem mag dit moontlik word om hierdie werk uit te brei tot 'n omvattende wiskundige model van die werking van organisasies. Tans is die model egter beperk tot die modellering van aspekte soos rasionele bestuursgedrag, prysbepaling en produksiebeplanning en hierdie modelle is nie gesofistikeerd genoeg om werklike gedrag in organisasies te modelleer nie. Die werk

van March, Simon en Cyert het nie veel direkte implikasies vir die ontwerp van organisasiestruktuur nie maar hul werk is veral deur Thompson (1967) nuttig gebruik in sy proposisies oor die struktuur van organisasies.

Die waarde van die model van die organisasie wat die Carnegieskool opgebou het lê daarin dat dit minder normatief is en meer op werklike prosesse fokus as die klassieke model (Khandwalla, 1977, p. 209). So byvoorbeeld is die Carnegiemodel van doelwitformulering (vgl. 5.3) gebaseer op die werklike verloop van die proses in ondernemings terwyl die klassieke model doelwitformulering as die prerogatief van 'n skynbaar alwetende topbestuurder beskou.

Waar die model egter tekort skiet is dat dit die gestruktureerde patrone van variasie tussen ondernemings ignoreer deurdat daar gepoog word om 'n enkele allesomvattende teorie op te stel (Khandwalla, 1977, p. 209).

3.2.3.3 Die Omstandigheidsmodel

Die omstandigheidsmodel wat onder die naam "contingency theory" in die VSA ontwikkel het is 'n belangrike ontwikkeling in die teorie van organisasies.

Child (1977, p. 157) beskou die waarde van die omstandigheidsmodel soos volg:

"Most authorities take the view that the design of organization structure most conducive to high performance can only be formulated with contingent circumstances in mind. According to this so-called contingency approach there are no general principles of organization, and managers have to weigh up the implications for structure of the contingencies they happen to face."

Khandwalla (1977, p. 237) stel dit so:

"Contingency theory has had a profound impact on contemporary organization theory and on the applied field of organizational design. Its most notable contributions are in identifying the variables that have a major impact on the overall design of the organization, such as size, technology and the nature of the environment, and then *predicting* the differences in the structure and functioning of organizations that arise because of differences in these variables."

Die omstandigheidsteorie word in 'n volgende afdeling gebruik om modelle van die universiteit te formuleer en daarom is dit nodig om vooraf die aard en die beperkings van die teorie te bepaal.

a) Die teorie is gebaseer op 'n sisteembenadering tot die organisasie en omvat dus die organisasie en sy omgewing.

b) Die teorie word opgebou uit 'n groot aantal stellings of proposisies wat 'n verband tussen die veranderlikes aantoon. Voorbeelde is die volgende:

"The older the organization, the more formalized its behaviour" (Mintzberg, 1979, p. 227).

"The greater the similarity in the work performed by subordinates, the larger the horizontal span of control" (Khandwalla, 1977, p. 523).

c) Alhoewel daar heelwat dele van die teorie is wat in terme van afhanklike en onafhanklike veranderlikes gestruktureer kan word is dit nie in alle gevalle so nie en behels baie proposisies slegs 'n verband tussen veranderlikes sonder dat kausaliteit bepaal is. In sommige gevalle kan dus gesê word dat:

A en B veroorsaak C

terwyl andersins bloot gesê kan word

A, B en C kom saam voor

(Khandwalla, 1977, p. 277).

3.2.3.4 Bydraes tot die Omstandigheidsteorie

Ten einde die ontwikkeling van die omstandigheids-teorie aan te toon word die belangrikste bydraes daartoe kortliks aangetoon

Joan Woodward het in die jare 1953 tot 1958 in die suide van Engeland navorsing gedoen oor die verband tussen struktuur en tegniese prosesse (of tegnologie) van sowat 100 industrieë. Dit het reeds gou uit die ondersoek geblyk dat die firmas waarvan die strukture in ooreenstemming was met die beginsels van die klasieke bestuursteorie nie altyd kommersieel meer suksesvol was as ander nie. (Woodward, 1965, p. vi).

Die studie het ook getoon dat daar korrelasie was tussen die struktuur van die organisasies en die tipe tegnologie wat die ondernemings gebruik. Die navorsingstegnieke wat Woodward gebruik het is later gekritiseer as slordig en van die aanvanklike bevindings is deur latere navorsers aangepas (Hunt, 1972, p. 106; Jackson & Morgan, 1978, p. 180; Child, 1977, p. 58). Die belangrikste blywende aspek van die werk is dat dit die aandag gevestig het op die verbande tussen struktuur en tegnologie en ook dat dit as stimulus gedien het vir verdere werk op die gebied (Lawrence & Lorsch, 1967, p. 15).

Thompson (1967) se boek *Organizations in Action* het ten spyte van die beskeie omvang daarvan groot invloed uitgeoefen op die ontwikkeling van die organisasieteorie en die omstandigheidsteorie in die besonder.

Hodge & Anthony (1979, p. 30) beskryf Thompson se boek as "already a classic". Khandwalla (1977, p. 241) beskryf Thompson as 'n "Major contributor", Child (1977, p. 108) praat van Thompson se "seminal book" terwyl Lorch en Lawrence 'n hoofstuk in 'n onlangse boek afstaan om die werk van Thompson met hul eie te korreleer (Lorsch & Lawrence, 1972, p. 38).

Die sleutelbydrae van Thompson is sy uitbouing vanaf die volgende vertrekpunt: "We will conceive of complex organisations as open systems, hence indeterminate and faced with uncertainty, but at the same time as subject to criteria of rationality and hence needing determinateness and certainty" (Thompson, 1967. p. 10).

Met hierdie basis bou Thompson n stel proposisies wat nie alleen die invloed van tegniese prosesse op organisasiestruktuur voorspel nie maar ook die invloed van die omgewing, die verspreiding van mag, beleidsformulering, die rol van die individu in organisasies, en die resulterende struktuur beskryf.

Lawrence en Lorsch se werk *Organization and Environment* (1967) handel oor die konsepte van "Differensiasie" en "Integrasie" in organisasies. "Differensiasie" hou verband met departementalisering en "Integrasie" met die koördinerende meganismes in organisasies. Die werk is empiries getoets en een van die belangrikste bevindings was dat die omgewing waarin die organisasie werkzaam is die aard van die differensiasie en integrasie in die organisasie bepaal. Die omgewing waarmee verskillende komponente van die organisasie te doen kry verskil ook en dit verklaar waarom die mate van differensiasie en integrasie tussen komponente van een organisasie kan verskil.

Lawrence en Lorsch (1967, p. 185) kan ook beskou word as die grondleggers van die gesistematiseerde omstandigheidsteorie. Hul behandel die bydraes van Burns en Stalker (1961), Woodward (1965), Chandler (1962), Udy (1964), Leavitt (1962) en voeg elemente daarvan saam om aan te dui dat hierdie bydraes almal gemeenskaplike uitgangspunte met hul eie werk het.

Khandwalla (1977) se omvangryke werk is n samevatting en uitbouing van die omstandigheidsteorie. Khandwalla bou die bestaande teorie uit in n paar belang-

rike aspekte

- a) Hy beweer dat daar vir 'n organisasie meer as een geskikte struktuur mag wees wat by 'n gegewe stel faktore in die omgewing sal pas. Hy noem hierdie konsep ekwifinaliteit (Khandwalla, 1977, p. 227).
- b) Khandwalla se werk behandel die organisasie meer volledig as enige van die vroeëre skrywers in die gebeurlikheidskool. So byvoorbeeld is daar dele oor die invloed van ouderdom op die organisasie en die invloed van die styl van topbestuur, aspekte wat nie in vroeëre werke na vore gekom het nie.
- c) Die teorie is so gestruktureer dat dit ewegewig op dele van organisasies as op totale organisasies toegepas kan word. Dit stel ons in staat om die teorie te gebruik vir relatief klein onderafdelings van 'n organisasie (Khandwalla, 1977, p. 277).

3.2.4 Mintzberg se Organisasietipes

Mintzberg (1979) se werk *The Structuring of Organizations* is in sekere opsigte 'n voortsetting van die werk van die omstandigheidsteorie. Hy ontleed in sy boek ook omstandigheidsfaktore en formuleer 'n aantal proposisies. Sy belangrike bydrae lê egter in sy sintese van baie van die onlangse werk op die gebied van organisasieteorie. Hy stel dat daar basies vyf tipes organisasies onderskei kan word en hy beskryf die eienskappe van elkeen van die tipes.

Die eerste organisasietipe wat Mintzberg onderskei (1979, p. 305) is die "eenvoudige struktuur". Dit is die struktuur waarmee baie organisasies begin en die belangrike aspek van die organisasie is 'n sterk leiersfiguur.

Die tweede organisasietipe is die "masjienburokrasie" (1979, p. 314) wat baie ooreenkoms toon met die klas-

sieke model van organisasies (vgl 4.2.1). Hier is stafbeheerfunksies baie belangrik omdat werksprosesse gestandaardiseerd is.

Die derde organisasietipe is die "professionele burokrasie" (1979, p. 348) wat ontstaan as 'n organisasie gebou word om die behoeftes van professionele persone. (Hierdie tipe word volledig in afdeling 4.3.3 behandel.)

Die gedivisionaliseerde organisasietipe (*divisionalised form*) (1979, p. 380) ontstaan as organisasies semi-outonome afdelings vestig om verskillende markte te bedien. Divisionalisering kan op basis van produkte, geografiese gebiede of ander kriteria plaasvind.

Die *Ad-Hoc* organisasietipe (Adhocracy) is die tipe organisasie wat baie komplekse en nie-roetine take moet hanteer en van sulke tegniese soos matriks-strukture gebruik maak om koördinasie te verkry.

Mintzberg wys daarop dat hierdie vyf tipes ideaaltipes is en dat elke werklike organisasie aspekte van meer as een van hierdie tipes kan bevat. Soos organisasies verander kan dit ook van een tipe na 'n ander oorgaan.

3.3 AFGELEIDE MODELLE VAN DIE UNIVERSITEIT

In die volgende gedeelte word drie modelle van die universiteit beskryf. Die eerste twee modelle is gebaseer op die proposisies van Khandwalla (1977). Die eerste model pas die proposisies toe op die kernaktiwiteit van die universiteit naamlik sy akademiese komponent. Die tweede model pas die proposisies toe op die nie-akademiese komponent van die universiteit. Die derde model is 'n beskrywing van die professionele burokrasie volgens Mintzberg (1979).

3.3.1 Die Universiteit in die Omstandighedsmodel

Khandwalla se proposisies dek 'n wye spektrum van omstandighede en vir die opstel van 'n model uit die

proposisies moet daar selektief te werk gegaan word. Sommige van die proposisies is byna triviaal en word daarom nie gebruik nie. Die volgende is 'n voorbeeld daarvan:

"The more complex the tasks of a department, the higher is the technical level of personnel employed in the department" (Khandwalla, 1977, p. 501).

Baie van die proposisies is nie toepaslik in verband met 'n universiteit nie, byvoorbeeld:

"The larger the organization; the more unionized it is; and the more integrated and automated its workflow is, the more structured its activities are likely to be" (Khandwalla, 1977, p. 514).

In sommige gevalle is die aanduiding wat die proposisie gee nie besonder duidelik of eenduidig nie, byvoorbeeld:

"The stronger the orientation of the organization to serving the general public, the more it is subject to the pressure of public accountability and the more bureaucratic it tends to become" (Khandwalla, 1977, p. 308).

In hierdie geval moet bepaal word in hoe 'n mate die universiteit die *algemene* publiek dien. Aangesien dit seker nie in dieselfde mate vir 'n universiteit geld as vir 'n stadsraad nie moet gesê word dat die oriëntasie tot diens aan die breë publiek wel teenwoordig is maar nie besonder sterk is nie. Dit impliseer dan dat die universiteit 'n neiging kon hê tot burokratisering. So 'n bevinding is van weinig waarde as gevolg van die vaagheid daarvan.

Die proposisies wat nie om een van bogenoemde redes gediskwalifiseer kon word nie is in die opstel van die model gebruik. Bylae B bevat die aannames wat gemaak is ten opsigte van die universiteit se akade-

miese en nie-akademiese komponente in die toepassing van die proposisies sowel as die voorspellings wat die proposisies op basis van die aannames lewer.

Die voorspellings wat op basis van die omstandigheidsteorie oor die akademiese komponent van die universiteit gemaak kan word kan so opgesom word

1. Universiteite is tradisievas, konserwatief wat beleid en aspirasies betref en neem nie graag hoë risiko's nie.
2. Universiteite het baie afgeleide en sekondêre doelwitte en daar is ook interne konflik oor operasionele doelwitte.
3. Universiteite maak gebruik van professionele benaderings en norme en beskou effektiwiteit nie as van kritieke belang nie. Daar is ook nie 'n groot behoefte aan gesofistikeerde beheer- en inligtingstelsels nie.
4. Universiteite se bestuursstyl is gedesentraliseerd, organies, en is verder deelnemend van aard en menslike-verhouding georiënteerd. Akademici het aansienlike outonomie.
5. Universiteite se basiese struktuur-eenheid is 'n departement wat vakspecialiste saamgroepeer.

Daar dien egter op gelet te word dat die opstel van 'n model van 'n organisasie op basis van die proposisies nie heeltemal bevredigend is nie. Eerstens is die proses nie so meganisties as wat dit op die oog af mag voorkom nie, dit wil sê dat sekere aannames direk sekere voorspellings maak nie. Waarde-oordele is onvermydelik wanneer daar besluit moet word of sekere proposisies gebruik moet word al dan nie en in 'n poging om teenstrydige voorspellings te voorkom moet verdere oordele gemaak word.

Tweedens is die model wat verkry word 'n model van uiterstes, daar is net wit en swart, geen skakerings van grys nie. Die rede hiervoor lê weereens in die feit dat proposisies geselekteer moet word en die wat vae uitsprake lewer (in die grys gebied) moeilik gebruik kan word.

Nogtans bied die model tog 'n bruikbare konseptuele raamwerk en toon dit op die oog af goeie ooreenkoms met werklike universiteite. Hierdie resultate sal in Hoofstuk 6 verder bespreek word as die akademiese departement as struktuurkomponent ondersoek word.

3.3.2 Die Nie-Akademiese Komponent van die Universiteit in die Omstandighedsmodel

Khandwalla (1977, p. 277) stel dat sy proposisies ewe goed gebruik kan word by die beoordeling van dele van 'n organisasie as vir die organisasie as geheel.

Indien met 'n deel van 'n organisasie gewerk word vorm die res van die organisasie dan deel van die omgewing waarin die deel werkzaam is en om die rede kan die omstandigheidsteorie dan ook vir so 'n deel van 'n organisasie 'n heel ander model voorspel as vir die organisasie as geheel.

Dit sal nie prakties wees om die hele nie-akademiese komponent van die universiteit sonder meer as eenheid van ondersoek te gebruik nie omdat daar soveel verskillende groepe in die komponent val. Sekere van die groepe funksioneer in baie stabiele omgewings en ander in baie dinamiese omgewings. So byvoorbeeld funksioneer die amptenare wat met studenterekords werk in 'n redelik stabiele omgewing waar die werk in verskillende regulasies tot 'n groot mate formeel vasgestel is. Daarteenoor het die amptenare wat die universiteit se openbare betrekkinge hanteer uiteraard 'n dinamiese en relatief

ongestruktureerde werksomgewing.

Ten einde 'n meer konkrete basis te kry vir die maak van aannames is 'n denkbeeldige diensafdeling in 'n universiteit saamgestel. Die afdeling is verantwoordelik vir die volgende funksies:

Instandhouding van toerusting en geboue
Kleiner bouwerk
Skoonmaakdienste
Voertuigvloot, -instandhouding en
skedulering.

Vir hierdie afdeling is die omgewing die res van die universiteit sowel as die eksterne omgewing.

Op basis van die aannames wat in Bylae B uiteengesit word kan die volgende voorspellings ten opsigte van die afdeling gemaak word

1. Die afdeling toon sterk neigings tot burokratiseering en die prestasie van die afdeling is stabiel met verloop van tyd. Die afdeling is nie besonder besorgd oor sy effektiwiteit nie.
2. Daar is 'n behoefte aan deeglike beplanning en 'n bestuurs- en inligtingsstelsel. Hierdie behoefte word verswak omdat die afdeling klein is.
3. Die afdeling is intern gedifferensieerd in groepe vakspesialiste. Daar is aansienlike potensiaal vir konflik tussen hierdie groepe maar moraal is hoog. Die bestuursstyl is outoritêr maar daar is ook behoefte aan deelnemende bestuur met 'n menslike-verhoudingsbenadering.

Weereens toon die voorspellings op die oog af goeie ooreenkoms met die eienskappe van dergelyke afdelings aan universiteite. Die resultate van hierdie afdeling sal ook in Hoofstuk 6 vergelyk word met die resultate van die empiriese ondersoek.

3.3.3 Die Universiteit as Professionele Burokrasie

Mintzberg se professionele burokrasie (1979, p. 348 - 379) is 'n organisasietipe wat ooreenkoms toon met universiteite, algemene hospitale, skoolstelsels en professionele firmas. Die kern van die organisasie is die professioneles, in die geval van die universiteit, die akademici. Waar ander organisasietipes se koördinerende meganismes ekstern tot die kern van die organisasie is (1977, p. 301) is dit in die geval van die professionele burokrasie die professioneles self. Hulle beheer hul eie werk en is daarvoor toegerus deur intensiewe opleiding.

In 'n professionele burokrasie word die toestande geskep wat ideaal is vir produktiwiteit van professioneles, 'n minimum van toesig en beheer, bevordering en evaluering deur kollegas en erkenning deur kollegiale groepe buite die organisasie.

In professionele burokrasieë is daar meestal uitgebreide strukture vir ondersteunende funksies, dikwels is daar meer persone in die ondersteunende funksies in diens as in die professionele kern van die organisasie. Staf-beheerfunksies soortgelyk aan produksiebeplanning en interne oudit by ander ondernemings kom nie voor ten opsigte van die professionele kern nie. Die lyn-beheerfunksies is ook swak ontwikkel met wye spanwydte van gesag oor die professionele groep.

Dit bring mee dat professionele burokrasieë hoogs gedesentraliseerd is, elke professionele persoon in die organisasie is tot 'n groot mate vry om te doen soos hy wil binne die perke van sy professionele standaard.

Die professionele persone in die organisasie beheer nie net hul eie werk nie, hul beheer ook die organisasie self. Dit word gedoen deur die bestuurders van die organisasie uit hul geledere te kies en

verder deur 'n struktuur van komitees wat verseker dat belangrike beslissings steeds in hul hande bly. Nie-professionele persone in die organisasie word beperk tot diensfunksies onder beheer van professioneles.

Die diensfunksies self is in die vorm van masjienburokrasieë (vgl. 3.2.4) gestruktureer sodat daar eintlik twee organisasievorms is, 'n professionele burokrasie vir die professioneles en 'n masjienburokrasie vir die nie-professioneles.

Die bestuurder in 'n professionele burokrasie het veel minder direkte gesag as die bestuurder in 'n masjienburokrasie maar Mintzberg wys daarop dat persone in bestuursposisies in professionele burokrasieë op indirekte maniere tog heelwat invloed kan uitoefen.

Omdat Mintzberg se professionele burokrasie 'n ideaal-tipe is is dit te verwagte dat dit nie noodwendig 'n volledige beskrywing van die universiteit sal wees nie.

Die professioneles in die professionele burokrasie geniet almal byna gelyke status. Waar daar aan Suid-Afrikaanse universiteite 'n postestruktuur van junior lektor, lektor, senior lektor, mede-professor en professor bestaan en daar ook groot verskil in status en salaris tussen die verskillende poste is lê die model waarskynlik nie genoeg klem op hierdie aspek nie. Hierdie aspekte sal ook in Hoofstuk 6 verder ondersoek word.

HOOFSTUK 4

MODELLE VAN DIE WERKING VAN UNIVERSITEITE

4.1 INLEIDING

Verskeie bronne beskryf die twee basiese modelle van universiteite se werking as burokrasie en kollegialisme (Baldrige, 1971, p. 9; Arriëns, 1970, p. 34, p. 41; Clark, 1977(b), p. 69). Hierdie twee modelle sal eerstens behandel word en daarna sal modelle van onlangse outeurs behandel word.

4.2 BUROKRASIE EN KOLLEGIALISME

4.2.1 Burokrasie

Burokrasie is 'n term wat afgesien van sy gebruik in die omgangstaal om amptelike rompslomp aan te dui ook in die staatsleer, die sosiologie en die bestuurswetenskap gebruik word. Met so 'n wye gebruik is dit nodig om die term vir die doeleindes van hierdie studie te omskryf.

Dit is interessant om daarop te let dat Weber, wat allerweë beskou word as die vader van die burokrasie, sy bekende formulering van die "ideale" burokrasie gedoen het teen die agtergrond van die Pruisiese burokrasie van sy tyd. Dié burokrasie was deur tydgenote van Weber gesien as 'n neutrale mag wat naas die monargie bokant party en klasseverskille verhewe was (Beetham, 1974, p. 63).

Daarteenoor stel Weber dat die burokrasie slegs 'n instrument is om beleid wat buite die burokrasie bepaal is tot uitvoer te bring. Weber se standpunt was 'n reaksie op die Pruisiese burokrasie se "Beamptenherrschaft". Dié burokrate het byvoorbeeld sensusstatistieke gemanipuleer om die verkiesing van "geskikte" kandidate tot die parlement te verseker

(Beetham, 1974, p. 74) en Weber se siening van die ideale burokrasie sou so iets onmoontlik maak.

In Weber se model van burokrasie word die hoof van 'n afdeling benoem deur verkiesing, opvolging of deur toe-eining van die amp, dit wil sê deur nie-burokratiese meganismes (Weber, 1947, p. 333). Die benoeming van amptenare in die burokrasie word gedoen op grond van tegniese kwalifikasies, in die suiwerste geval word tegniese bekwaamheid bepaal deur eksamens (Weber, 1947, p. 333).

In hierdie trant is die definisie van Blau en Scott (1963, p. 8) ook van toepassing:

"Bureaucracy refers to the administrative aspects of organizations ... bureaucratization is defined as the amount of effort devoted to maintaining the organization rather than to directly achieving its objectives."

In terme van hierdie definisie sal enige komplekse organisasie dus tot 'n aansienlike mate geburokratiseer wees omdat die kompleksiteit noodwendig heelwat aktiwiteite meebring wat gemik is op die instandhouding van die organisasie eerder as op die direkte bereiking van organisasiedoelwitte.

Dit is ook in hierdie sin dat Mintzberg (1979, p. 201) aandui dat professionele organisasies ook as burokrasieë beskou kan word.

Die skrywers wat burokrasie as 'n model van 'n akademiese bestuurstruktuur gebruik se definisie van burokrasie is egter wyer. Stroup (1966, p. 14) definieer dit so:

"... bureaucracy will be defined as a large-scale organization with a complex but definite social function. It consists, moreover, of a specialized personnel and is guided by a system of rules and procedures. In addition, a carefully contrived hierarchy

of authority exists by which the social function of the bureaucracy is carried out impersonally."

Dit is in hierdie sin dat burokrasie as 'n model van die universiteit se werking beskou kan word. Anders as Weber en Blau & Scott se sienings is die hele organisasie in hierdie definisie 'n burokrasie en dit is dan ook die sin waarin die term burokrasie in hierdie studie gebruik sal word.

Stroup (1966) dui in Hoofstuk 4 van sy boek "Bureaucracy in Higher Education" aan dat die universiteit aan al die normale vereistes vir 'n burokrasie voldoen, naamlik:

1. Bekwaamheid is die basis van aanstellings.
2. Personeel word aangestel en poste word nie byvoorbeeld deur oorerwing verkry nie.
3. Personeel kry vaste salarisse.
4. Daar bestaan 'n vaste rangstruktuur.
5. Die betrekking word as 'n loopbaan beskou.
6. Die betrekking is voltyds.
7. Die amptenare se lewe sentreer om die universiteit.
8. Die universiteit verskaf aansienlike sekuriteit aan sy lede.
9. Persoonlike eiendom en eiendom van die universiteit word streng geskei.
10. Daar is groot lojaliteit teenoor die universiteit.

Dit is duidelik dat die universiteit voldoen aan die vereistes maar die vraag ontstaan of dit 'n volledige beskrywing van die universiteit is. Baldrige (1971, p. 10) dui aan dat hierdie model sekere aspekte van die funksionering van universiteite ignoreer.

Voorbeelde is:

- a) gesag wat buite die formele struktuur gesetel is word nie erken nie;
- b) prosesse van funksionering word geignoreer terwyl

strukturele eienskappe oorbeklemtoon word; en
c) besluitnemingsprosesse en die prosesse van veranderinge in organisasies word geignoreer.

Dit kan verder ook gestel word dat die eienskappe wat Stroup aandui nie 'n volledige uiteensetting van die burokrasie is nie. Dit sou byvoorbeeld ook gestel kon word dat in 'n burokrasie die volgende geld:

1. Alle amptenare se optrede word bepaal deur beleid en voorskrifte wat deur hul onmiddellike hoofde aan hul oorgedra word.
2. Elke amptenaar se werk word voortdurend en deeglik deur sy onmiddellike hoof gevalueer.

Dit sou moeilik wees om aan te dui dat hierdie beginsels ongekwalifiseerd geld ten opsigte van akademici aan universiteite.

Alhoewel daar burokratiese eienskappe in die universiteitsorganisasie is, is dit dus egter nie moontlik om die universiteit volledig te beskryf in terme van burokratiese beginsels nie.

4.2.2 Kollegialisme

Weber (1947) beskryf kollegialisme as 'n meganisme om gesag aan 'n groep eerder as aan 'n enkeling toe te vertrou.

"A bureaucratic organization may be limited and indeed must be by agencies which act on their own authority alongside the bureaucratic hierarchy ... It is possible for any type of authority to be deprived of its monocratic character, which binds it to a single person by the principle of collegiality" (Weber, 1947, p. 392).

Weber onderskei 'n aantal tipes kollegialisme en die tipe wat ooreenstemming toon met die werking van universiteite word so gedefinieer:

"Their (*the collegiality's*) acts are subject to the rule that a plurality of individuals must co-operate for the act to be valid. This co-operation may follow the principle of unanimity or of decision by majority" (Weber, 1947, p. 393).

Baldrige (1971, p. 12) noem dat kollegialisme as 'n model van universiteitsbestuur 'n vae konsep is en onderskei drie verskillende gedagterigtings in die verband

Eerstens is daar die gedagterigting wat die bestuur van die universiteit op 'n kollegiale basis wil plaas. Besluitneming moet gebaseer wees op die volle deelname van die universitêre gemeenskap en veral die akademiëci. Dit sluit dus beheer deur 'n eksterne liggaam soos 'n raad uit en die oorsprong van hierdie gedagtegang kan aan die middeleeuse universiteit van Parys gevind word (vgl. 2.2.4).

Tweedens word kollegialisme gekoppel aan professiona-lisme. Daar word geargumenteer dat professionele persone ten beste kan funksioneer in 'n groep wat as 'n gemeenskap van gelykes beskou kan word.

Derdens is daar die gedagtegang wat kollegialisme sien as 'n model van noue kontak tussen dosent en student om sodoende die massafikasie van groot universiteitsstelsels uit te skakel. Hierdie gedagterigting stem ooreen met die gedagtes van Newman (vgl. 3.4.1). Die kollegiale model is ook nie 'n volledige beskrywing van die universiteit nie. Baldrige *et al* (1978, p. 33) dui aan dat besluitneming aan universiteite slegs in 'n beperkte mate op die kollegiale model gebaseer is. Die model aanvaar ook dat konsensus normaalweg bereik sal word en beskryf nie die proses wat plaasvind indien dit nie die geval is nie.

Die model is ook vaag in die opsig dat dit nie duidelik aantoon wie in die universiteit deel in die kollegiale

bestuur nie. Is dit alle personeel en studente, of slegs akademiëci of slegs professore?

Weber sien kollegialisme meestal as 'n oorgangsvorm.

"Generally speaking, where collegial bodies have had executive authority the tendency has been for the position of the leading member to become substantively and even formally pre-eminent. This is true of the positions of the Bishop and the Pope in the church and of the Prime Minister in cabinets" (Weber, 1947, p. 398).

Indien toegegee moet word dat die posisie van die Rektor aan 'n universiteit ook nie in die praktyk bloot een van *primus inter pares* is nie, maar dat hy in werklikheid ook tot 'n mate beheer oor sy kollegas uitoefen, dan is dit ook nie moontlik om die Universiteitsorganisasie bloot as 'n kollegium te beskou nie.

4.3 ANDER MODELLE VAN DIE WERKING VAN UNIVERSITEITE

In die voorafgaande gedeelte is aangetoon dat beide die burokratiese en kollegiale modelle onvolledige beskrywings van die universiteit bied. Daar is 'n groot aantal ander modelle van die werking van die universiteit waarvan die belangrikstes vir hierdie studie vervolgens behandel word

4.3.1 Rice se Sisteemmodel

A.K. Rice was een van die medewerkers van die sogenaamde Tavistock-groep en die Sosiotegniese model van organisasies wat die groep opgebou het is in 'n vroeër afdeling behandel (vgl. 3.2.3.1).

Rice se boek "The Modern University" is 'n ontleding van die universiteit na aanleiding van die uitgangspunte van die groep se meer algemene werk (Rice, 1970, p. 3).

Die universiteit se taak word verdeel in 'n aantal areas en vir elkeen van die areas word 'n sisteemgeba-

seerde model opgebou. 'n Sleutelaspek in die modelle is die konsep van prosesvloei (Rice, 1970, p. 12). Die model wat vir die onderrigtaak van die universiteit opgebou word word in die volgende twee figure weergegee. Figuur II dui die prosesvloei aan waardeur studente deur 'n toelatingsproses na twee fakulteite en vyf departemente gekanaliseer word. Die uitsetproses is die graduering van suksesvolle studente en die verlatting van die universiteit deur die onsuksesvolles. Figuur III dui 'n gemodifiseerde organigram aan van die struktuur wat nodig is om die prosesvloei wat hierbo beskryf is te kan hanteer (Rice, 1970, p. 47 en 48). Verdere modelle word voorgestel om die navorsingsproses, nagraadse onderrig en ook 'n integrasie van hierdie modelle voor te stel. Die sintese van hierdie modelle is 'n model van die hele universiteit se aktiwiteite en dit word weergegee as Figuur IV.

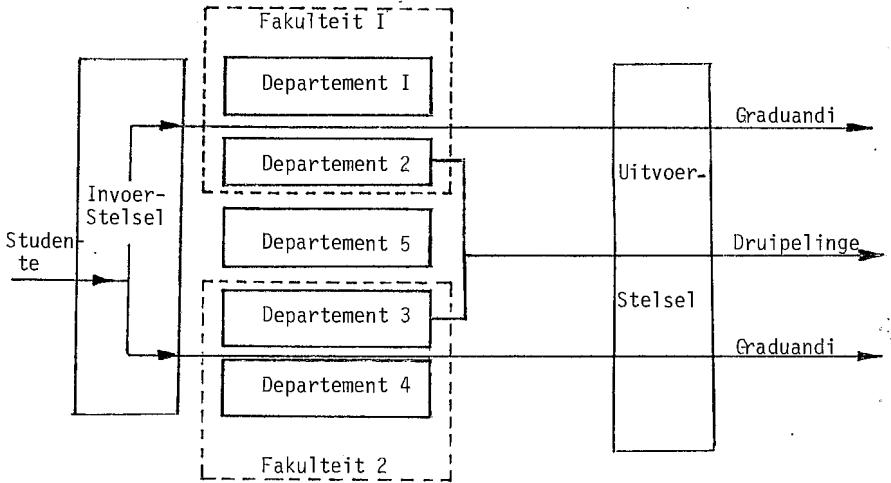
Dit is duidelik dat die model byna so kompleks is as die organigram van werklike universiteite en so 'n model as sulks is nie besonder nuttig om die werking van universiteite te beskryf nie.

Rice doen ook in sy boek heelwat voorstelle aan die hand om die probleme van universiteite, soos hy dit in Indië en Brittanje ervaar het, te hanteer. Rice stel dat die basiese probleme van die universiteit spruit uit teenstrydighede wat die resultaat is van 'n verwarde stel doelstellings (Rice, 1970, p. 107). Rice meen verder dat omdat hierdie teenstrydighede so ingeburger in die universiteit is, dit nie maklik sal wees om enige beduidende veranderinge in die universiteit aan te bring nie (Rice, 1970, p. 108).

Rice bespreek in sy boek heelwat van dié probleme van die universiteit maar bring dit nie direk in verband met sy modelle nie. Alhoewel die modelle interessante perspektiewe bied op die universiteit is Rice se konsep van prosesvloei nie voldoende om die komplekse ver-

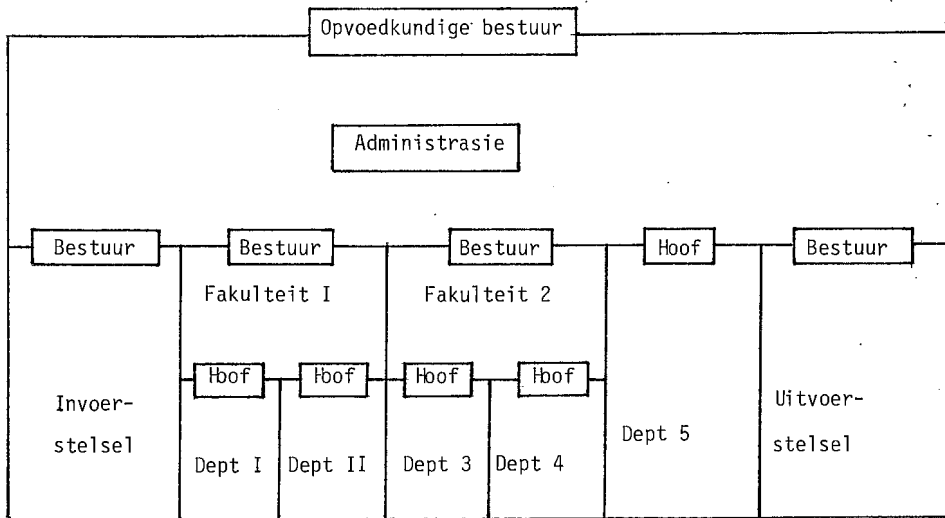
FIGUUR II : Die Onderrigtaak van die Universiteit volgens Rice

Prosesvloei van twee kursusse, elk met drie vakke, een waarvan gemeenskaplik tot beide kursusse is.

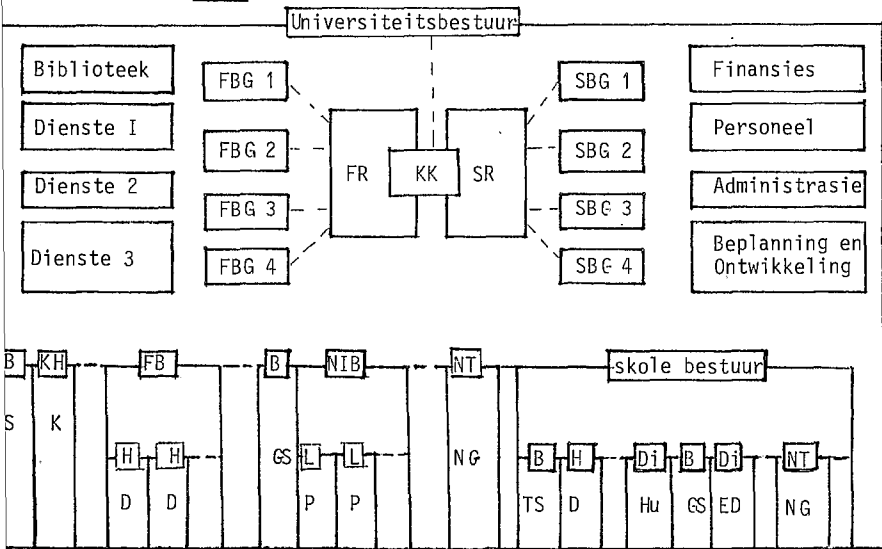


FIGUUR III : Die Organisasiestruktuur van die Onderrigtaak volgens Rice

Die organisasiestruktuur om die taak in Figuur II te hanteer.



FIGUUR IV : DIE ORGANISASIESTRUKTUUR VAN 'n UNIVERSITEIT VOLGENS RICE.



- | | | |
|-------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|
| - Fakulteitsraad | FB - Fakulteitsbestuur | L - Leier van program |
| - Studenteraad | NIB - Navorsingsinstituut-
bestuur | P - Program of projek |
| - Koördinerende Komitee | NT - Navorsings "tycoon" | NG - Navorsingsgroep |
| - Fakulteits-
belangegroep | TS - Toelatingsstelsel | Di - Direktoraat |
| - Studente-
belangegroep | GS - Graderingsstelsel | Hu - Hulpdienste |
| - Bestuur | K - Kollege | ED - Eksperimentele
dienste |
| - Kollegehoof | H - Departementshoof | |
| | D - Departement | |

houdings wat in die universiteit tussen akademiци onderling, studente en akademiци, akademiци en rektorat en akademiци en administrasie te beskryf nie.

4.3.2 Verry en Davies se Ekonomiese Model

Verry en Davies se werk "University Costs and Outputs" is 'n poging om die insette en uitsette van Britse Universiteite in terme van 'n ekonomiese model weer te gee. Die model is gebaseer op ekonometriese beginsels en word hieronder kortliks weergegee.

Die insette in die universiteit word beskou as die tyd van akademiци, kapitaalfondse en toegedeelde kostes. Die uitsette van die universiteit word vereenvoudig tot opgeleide mannekrag en navorsingsresultate.

Die skrywers aanvaar dat die universiteit sy waarde vir die gemeenskap of te wel sy utiliteit wil maksimaliseer en stel dan uitdrukkings op om hierdie waarde te kwantifiseer. Die volgende terme word gebruik

- U_i = aantal voorgraadse studente in departement i
 $(g-a)_i$ = die toegevoegde waarde per voorgraadse student in departement i (hierdie is dan 'n maatstaf van die onderrig wat die student ontvang het)
 P_i = aantal nagraadse studente in departement i
 $(h-g)_i$ = die toegevoegde waarde per nagraadse student in departement i
 R_i = gekwantifiseerde navorsingsuitset in departement i

Die utiliteit van departement i (Ω_i) word dan beskou as 'n funksie wat soos volg saamgestel is

$$\Omega_i = f(U_i, P_i, (g-a)_i, (h-g)_i, R_i)$$

en die utiliteit van die hele universiteit Ω is die som van die utiliteite van al sy departemente

$$\Omega = f\left(\sum_{i=1}^n U_i, P_i, (g-a)_i, (h-g)_i, R_i\right)$$

(Verry en Davies, 1976, p. 9 - 35).

In die maksimalisering van die universiteit se utiliteit is daar 'n aantal beperkinge wat ook in ag geneem word. Eerstens is die universiteit se begroting beperk en die totale uitgawes mag nie die totale inkomstes oorskry nie.

Tweedens is akademiese tyd beperk en moet bepaal word hoe hul hul tyd tussen hul aktiwiteite verdeel.

Derdens is daar in die Britse stelsel beperkinge op die aantal studente wat 'n universiteit kan inneem (Verry en Davies 1976, p. 35 - 39).

Verry en Davies redeneer dat die universiteit hierdie hulpbronne so sal aanwend dat elke uitset teen die minimumkoste gelewer sal word. (1976, p. 34).

Die kwantifisering van onderrig en navorsing wat nodig is om die bogenoemde funksies te bepaal is in 'n universiteitsomgewing baie moeilik. Verry en Davies moet volstaan deur navorsing te meet aan die aantal artikels en boeke wat deur 'n departement se personeel geproduseer is en publikasies in prestige joernale swaarder te weeg as ander (1976, p. 19). Onderrig word gekwantifiseer deur eenvoudig die aantal suksesvolle studente in 'n rigting te tel (1976, p. 229).

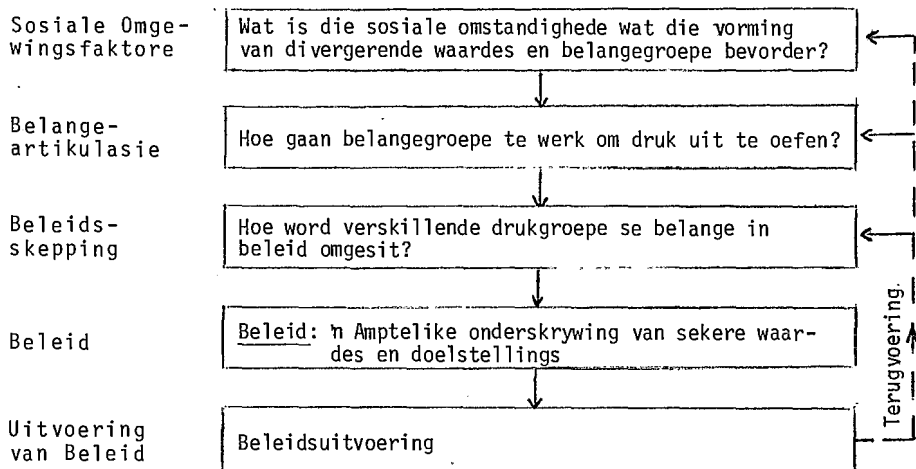
As 'n model van die werking van die universiteit is Verry en Davies se werk nie nuttig nie. Die model het wel waarde in die opsig dat dit nuttige voorspellings kan maak oor aspekte soos die ekonomie van skaal, grenskostes en ander ekonomiese aspekte. Die outeurs meld ook dat meer betroubare kwantitatiewe gegewens oor die verskillende veranderlikes in hul model nodig is om die bruikbaarheid daarvan te verhoog (Verry en Davies, 1976, p. 236 - 241).

4.3.3 Baldrige se Politieke Model

Baldrige (1971) het 'n model van die universiteit se werking opgestel en dit aan uitvoerige empiriese toetsing onderwerp. Hy noem dit 'n "politieke model"

omdat hy vind dat die werking van 'n universiteit goed beskryf kan word in terme van politieke prosesse. Die basiese prosesse in die politieke model word weergegee in die onderstaande Figuur V wat oorgeneem is uit Baldrige se boek "Power and Conflict in the University" (1971, p. 22).

FIGUUR V : BALDRIDGE SE POLITIEKE MODEL



Die model beskryf die prosesse waardeur sosiale faktore aanleiding gee tot die vorming van belangegroepes. Die belangegroepes beding beleidsaanpassings en die uitvoering van die nuwe beleid skep die basis vir 'n volgende siklus van die proses. Baldrige (1971, p. 108 en 114) onderskei burokratiese en professionele gesagsstrukture aan die universiteite. Die burokratiese strukture behels die verskillende ampsdraers in gesagsposisies aan die universiteit terwyl die professionele gesagsstrukture 'n kollegiale basis het en veral klem lê op 'n groot mate van vryheid vir akademië. Omdat hierdie gesagsstrukture dikwels teenstrydige doelwitte het

kan konflik ver wag word.

Baldrige (1971, p. 206) aanvaar dat konflik onvermydelik is en hy noem dat dit belangrik is om die besluitnemingsproses, oftewel die oplossing van konflik, so glad moontlik te laat verloop deur effektiewe kommunikasie tussen die gesagstrukture te bevorder. Soos in Cyert en March (1963) se model van besluitneming in organisasies (vgl 5.3) dui Baldrige ook aan dat daar verskeie meganismes is wat die politieke proses in universiteite stabiliseer. So byvoorbeeld is 'n groot deel van die universiteit onbetrokke by die besluitnemingsproses en onderhandelings word meestal deur klein belangegroepes hanteer.

In 'n latere werk (Baldrige *et al* 1977) dui Baldrige aan dat sy model in sekere belangrike opsigte gebrekkig is.

Eerstens is die model opgestel en getoets aan die universiteit van New York op 'n stadium toe die Universiteit dreigende bankrotskap en ernstige studente-opstande beleef het. Die model lê dus klem op die hantering van bestaanskrisesse eerder as op die meer geroetineerde aktiwiteite wat onder normale toestande voorkom.

Tweedens is die model slegs op 'n enkele universiteit gebaseer. Die Universiteit van New York met sowat 40 000 studente en 5 500 akademici (Baldrige, 1971, p. 37) is nie sonder meer vergelykbaar met baie ander, veral kleiner, universiteite nie.

Derdens stel Baldrige dat die model nie die eksterne omgewing van die universiteit voldoende in ag neem nie.

Baldrige kom tot die gevolgtrekking dat die politieke model, saam met die kollegiale en burokratiese modelle, nuttig gebruik kan word omdat elke model aspekte van die universiteit se werking goed weergee (Bald-

ridge, *et al* 1977, p. 19).

Die oorgang van 'n kollegiale model na die politieke model hou waarskynlik nou verband met die grootte van die universiteit. 'n Klein universiteit kan volgens die kollegiale model werk omdat dit vir al die akademici moontlik is om mekaar te ken en omdat hulle eise nie so wyd uiteenlopend is as in 'n groot universiteit nie. Aan 'n groot universiteit kan 'n enkeling nie meer groot invloed uitoefen nie en daarom word informele koalisies gevorm waardeur groepe akademici hul gesamentlike belange bevorder.

4.3.4 Cohen en March se Georganiseerde Anargie

Cohen en March (1974, p. 29 e.v) beskryf agt sienings van universiteitsbestuur wat hieronder kortliks opgesom word.

Die "vrye mark" sien die universiteit in kompetisie met ander inrigtings vir die verskaffing van dienste aan studente, akademici, donateurs en gemeenskappe.

Die "administratiewe" siening aanvaar dat daar duidelike doelwitte vir die universiteit bestaan en dat 'n struktuur daargestel moet word om die doelwitte ten uitvoer te bring.

Die "kollektiewe bedingings siening" (collective bargaining) aanvaar dat die belange van studente, akademici en donateurs inherent teenstrydig is en dat hierdie belange versoen moet word deur 'n bedingingsproses.

Die "demokratiese" siening aanvaar dat die studente, akademici en publiek op demokratiese wyse verteenwoordigers aanwys om hul belange te behartig. Verkose verteenwoordigers vorm koalisies en word steeds gemotiveer deur die behoefte om herverkies te word.

Die "konsensus siening" aanvaar dat besluite geneem word deur konsensus onder lede te bereik, lede kan kies of hulle die tyd het om aan die proses deel te neem en sosiale druk help om eenstemmigheid te verkry.

Die "anargie-siening" aanvaar dat studente, akademici en donateurs almal outonoom optree, formele beheer en koördinasie bestaan nie en hulpbronne word toegedeel volgens spontane prosesse wat nie direk beheer word nie.

Die "onafhanklike regsbank" aanvaar dat daar 'n onpartydige groep in die universiteit bestaan wat geskille besleg tot die langtermynvoordeel van die universiteit.

Die "plebiskatiese outokrasie" aanvaar die bestaan van 'n sterk leier wat deur die meerderheid in die universiteit gesteun word. Hierdie leier neem alle besluite wat dan deur die organisasie uitgevoer word.

Cohen en March (1974, p. 35) argumenteer dat konvensionele sienings van die universiteit sterk steun op die administratiewe en demokratiese sienings met aspekte van die kollektiewe bedingingssiening. Hulle voer aan dat so 'n siening misleidend kan wees en stel voor dat universiteite beskou moet word as georganiseerde anargieë.

"The American college or university is a prototypic organized anarchy. It does not know what it is doing. Its goals are either vague or in dispute. Its technology is familiar but not understood. Its major participants wander in and out of the organization" (Cohen & March, 1974, p.3).

Baldrige *et al* (1977, p. 8) beskryf die georganiseerde anargie so:

"It is an organization in which generous resources allow people to go in different directions without coordination by a central authority. Leaders are relatively weak and decisions are made by individual action. Since the organization's goals are ambiguous, decisions are often by-products of unintended and unplanned activity ... Problems, choices, and decision makers happen to come together in temporary solutions."

Cohen en March se model van die universiteit laat dus

weinig ruimte vir enige sentrale rigtinggewende aktiwiteite, inderdaad word dit gestel dat wat die rektor doen waarskynlik geen invloed het op die langtermynposisie van sy universiteit nie (1974, p. 303):

Hierdie sienings sal in 'n latere deel van die studie (vgl 6.4.4) aan die Suid-Afrikaanse praktyk getoets word.

4.3.5 Richman en Farmer se Model

Richman en Farmer (1974, p. 1) se werk "Leadership, Goals and Power in Higher Education" se uitgangspunt is dat universiteite wanbestuur word. Die skrywers bou 'n model van "behoorlike bestuur" en die werk is dus nie beskrywend van aard nie maar eerder normatief.

Richman en Farmer voel dat die model van die universiteit wat Cohen en March (1974) voorstel onbevredigend is.

"The reasoning ... that the goal systems of academic institutions are not only ambiguous but are destined to remain so, and that this is beneficial and desirable in many ways ... do not provide much help or solace to institutions faced with very critical financial problems" (p. 127).

Die uitgangspunt in hierdie model is die formulering van doelwitte.

"... goals tend to be quite diffuse. And because there is a considerable disagreement about what the goals should be, often there is tacit attempt to try to do everything at once ... Until the goal question is resolved it is impossible to say what is really important and hence where time, effort and money should be put" (p. 136).

Die formulering van doelwitte is die belangrikste taak van bestuur. Daarop volg die normale prosesse van bestuur soos die skepping van 'n geskikte struktuur en die bou van kommunikasie en beheerstelsels (p. 138).

Met hierdie benadering is 'n behoorlike geïntegreerde inligtingsstelsel nodig, die struktuur hiervan kan maklik

bepaal word wanneer daar duidelikheid oor doelwitte bestaan (p. 209).

Richman en Farmer se model is dus 'n voorstel van hoe die universiteit moet aanpas om die aanslae van 'n toenemend vyandige omgewing te hanteer.

4.3.6 Cyert se Model

Richard M. Cyert, die eertydse proponent van die Carnegie-skool (vgl 4.2.3.2) en latere president van die Carnegie Mellon Universiteit se opstelle in "The Management of Nonprofit Organizations" sluit aan by die model van Richman en Farmer.

Cyert dui aan dat prestasie-meting vir universiteite belangrik is en hy meen dat effektiewe stelsels van prestasie-meting ontwikkel kan word (Cyert, 1975, p. 8). Soos Richman en Farmer meen Cyert dat konsensus oor doelwitte verkry moet word en hy beskryf 'n proses wat gevolg is om doelwitformulering te laat dien as 'n meganisme om veranderinge en verhoogde produktiwiteit in dié Universiteit te verkry (Cyert, 1975, p. 12).

Die belangrikheid van bemerking vir die universiteit word beklemtoon (Cyert, 1975, p. 16) en in die geheel gesien is Cyert se model 'n poging om moderne bestuurstechnieke op die universiteit toe te pas.

Die model steun in 'n beperkte mate op Cyert se ondervinding met die aanvanklike implementering van die beginsels van die model maar vir die grootste deel is die model normatief en probeer dit 'n strategie formuleer om die universiteit in staat te stel om in 'n toenemend vyandige omgewing te oorleef.

4.3.7 Clark se Federale Struktuur

Burton Clark beskryf in 'n onlangse artikel (Clark, 1977(b), p. 64) die veranderinge wat in die Amerikaanse Universiteitsstruktuur plaasvind. Hy wys op die volgende tendense:

Universiteite se afdelings beweeg weg van mekaar af en in die plek van 'n unitêre struktuur ontstaan 'n federale struktuur, so ook word die enkele waardestelsel vervang deur meerdere waardestelsels. Daar is 'n toenemende tendens tot professionele waardes onder akademici en koördinasie word toenemend deur burokratiese eerder as kollegiale meganismes bereik. Verder bemerk hy 'n tendens tot individualisering onder akademici. Die professionele akademikus verkry aansien en status as gevolg van sy persoonlike kennis en prestasies en nie as lid van 'n departement of universiteit nie.

Clark beskryf die federale struktuur wat as gevolg van hierdie tendense ontstaan:

"The federation is a structure that gives reign to the quasi-autonomous, simultaneous development of the interests of a variety of groups. Within an academic federation, a number of departments, divisions, colleges, professional schools, institutes and the like can coexist, each pushing its own interests and going its own way to a rather considerable extent" (Clark, 1977(b), p. 76).

Die koördinasie in die federasie word verkry deur burokratiese prosedures.

"The modern campus is, or is becoming, too large and complicated for collegial or professional arrangements to provide the overall coordination, and coordination is performed largely by bureaucratic arrangements" (Clark, 1977(b), p. 76).

Clark se model sien die universiteit dus as 'n organisasie wat aan sy lede en afdelings die maksimum outonomie gee terwyl die enkele koördinerende funksies deur burokratiese meganismes hanteer word. Kollegiale waardes kom in die universiteit as geheel nie meer voor nie.

4.4 TWEE VERALGEMEENDE MODELLE - DIE TRADISIONELE MODEL EN DIE BESTUURSMODEL

Die burokratiese model van die universiteit sowel as die model van Richman & Farmer (6.2.4) aanvaar dat die universiteit 'n organisasie is wat bestuur moet word op 'n basis wat ooreenkoms toon met sake-ondernemings. Hierdie sienings staan in 'n groot mate teenoor tradisionele sienings van die universiteit en die konflik wat hierdeur ontstaan is die oorsaak van baie spanninge in moderne universiteite.

Die vernaamste verskille tussen wat die *tradisionele model* en die *bestuursmodel* genoem sal word word in hierdie deel behandel. Onder die tradisionele model sal in breë trekke die kollegiale model sowel as die modelle van Baldrige en Cohen en March ingesluit word. Die bestuursmodel behels weer die burokratiese model sowel as die modelle van Cyert en Richman en Farmer.

Die verskille sal na aanleiding van elf aspekte aangetoon word.

4.4.1 Verskille ten opsigte van Doelwitformulering

Die tradisionele model aanvaar dat doelwitformulering gedentraliseer plaasvind en dat dit nie deuglik is om algehele konsensus oor doelwitte te verkry nie. Cohen en March (1974, p. 196) dui aan dat slegs vaag geformuleerde doelwitte algemeen aanvaarbaar is en dat veral kwantifiseerbare doelwitte daarom nie in die universiteitsomgewing toepassing kan vind nie.

Die bestuursmodel aanvaar dat konsensus oor operasionele doelwitte 'n voorvereiste is vir bestuur en by gebrek aan sodanige doelwitte universiteitsbestuur nie optimaal kan funksioneer nie.

Richman en Farmer (1974, p. 33 en 289) stel dat dit wel moontlik is om operasionele doelwitte vir universiteite te bepaal en voeg daaraan toe dat toenemende eksterne druk op universiteite dit gebiedend noodsaaklik maak dat duidelikheid oor doelwitte sal bestaan.

4.4.2 Verskille ten opsigte van Doelwitte

Die tradisionele model se doelwitte soos dit empiries bepaal is sentreer om die belange van die akademici. Gross en Grambsch (1974, p. 46) se studie van doelwitte het gevind dat die "beskerming van akademiese vryheid" die belangrikste doelwit van universiteite is. Richman en Farmer (1974, p. 119) ontleed operasionele doelwitte in universiteite en vind dat die belangrikste die "beskerming van die akademici" is.

Die bestuursmodel stel die belangrikste doelwitte van die universiteit as die eise wat die gemeenskap aan die universiteit stel. Richman en Farmer (1974, p. 291) stel dat die staat steeds groter nadruk sal lê op die nastrewing van sy doelwitte deur die universiteit as 'n voorwaarde vir finansiële steun. Die universiteit is dus nie vry om sy doelwitte in isolasie te bepaal nie.

4.4.3 Die Kwantifiseerbaarheid van Uitsette

Die tradisionele model aanvaar dat die universiteit se uitsette, synde opgeleide mannekrag, navorsingsresultate en diens aan die gemeenskap, essensieel nie kwantifiseerbaar is nie. Baldrige *et al* (1978, p. 106) stel dat prestasiestandaarde aan universiteite grootliks inherent subjektief is.

Die bestuursmodel stel dat kwantifisering van uitsette belangrik is en dat maatstawwe ontwikkel moet word om uitsette te meet omdat dit al manier is om doelwitbereiking te kan beoordeel. Cyert (1975, p. 9) stel 'n sisteem voor waarvolgens vir 'n pos 'n aantal prestasiefaktore vasgestel sal word en dat relatiewe gewigte aan elke faktor toegeken sal word. Maatstawwe vir elke faktor word ontwikkel en sodoende kan 'n enkele syfer verkry word wat die prestasie van 'n individu sal weergee.

4.4.4 Die Proses van Besluitneming

In die tradisionele model is besluitneming die resultaat van 'n proses van konsensusvorming onder akademici (die kollegiale model) of die resultaat van 'n politieke

proses in die universiteit. Baldrige (1971) se model beskryf die politieke proses terwyl Moodie en Eustace (1974, p. 75) die besluitnemingsproses van die senaat aan Britse Universiteite in kollegiale terme beskryf. Dit wil voorkom asof veral die opsie tot deelname vir akademici belangrik is.

"Love of direct democracy, town-meeting style, still haunts the campus despite enormous college and university expansion" (Dodds, 1962, p. 99).

In die bestuursmodel is belangrike besluitneming primêr die verantwoordelikheid van die Rektoraat. Rourke en Brooks (1966, p. 109) stel dat belangrike besluitneming in Amerikaanse Universiteite steeds meer die verantwoordelikheid van die rektor en vise-rektore word. Tierney (1977, p. 221) voorspel dat die toenemende gebruik van voorspellende bestuursinligtingsstelsels sal lei tot sentralisasie van akademiese organisasies en besluitneming dus by die Rektoraat sal konsentreer.

4.4.5 Die Invloed van die Omgewing

Die tradisionele model slaan weinig ag op die spesifieke aansprake en behoeftes van die gemeenskap aan die universiteit, die bevoegdheid van die staat of die gemeenskap om eise aan die universiteit te stel word bevraagteken alhoewel die staat en die gemeenskap se verantwoordelikheid om die universiteit finansieel en andersins te steun sondermeer aanvaar word. In die Britse stelsel was daar 'n "Universities Grants Committee", 'n statuerende liggaam wat hoofsaaklik uit universiteitsverteenwoordigers bestaan het, was moes besluit oor die toekenning van staatsfondse aan universiteite. Dit sou nie behoortlik wees vir die staat om direk betrokke te wees by die bepaling van universitêre doelwitte nie (Moodie & Eustace, 1974, p. 171 en Ashby, 1974, p. 48).

Die bestuursmodel aanvaar dat die gemeenskap en die staat 'n groot belang in die universiteit het en gebruik

die pragmatiese benadering dat dit uiteindelik in die universiteit se belang sal wees om sover moontlik die staat en die gemeenskap se behoeftes te bevredig. Richman en Farmer (1974, p. 229) sien die Raad se verantwoordelikheid in hierdie verband so:

"If the institution is confronted with very serious financial and other problems, the board can play a key role in redefining goals and priorities and redirection efforts in ways that will make the university more viable and effective. It can help the university achieve a better fit with its major constituencies, its external environment and the broader society."

4.4.6 Die belang van Professionele Waardes

Die tradisionele model stel professionele waardes voorop en respêkteer akademiese vryheid in die grootste mate. Die individuele akademikus word as bevoegd beskou om alleen te bepaal hoe en wat hy as sy taak sal beskou en slegs die minimum van koördinasie tussen sy taak en die van sy kollegas maak inbreuk op hierdie vryheid. Clark (1977(b), p. 71) skryf oor akademici.

"Their fondest wish is to be left alone; they make the point that in scientific work it seems rational to do just that, ..."

Die bestuursmodel erken die belangrikheid van professionele waardes maar stel dat dit getemper moet word deur die belange van die universiteite. Baldrige *et al* (1978, p. 118) vind dat toenemende eksterne beheer van die universiteit burokratisering bevorder en akademiese outonomie verminder.

4.4.7 Die belangrikheid van Bestuursinligting

In die tradisionele model is 'n gesofistikeerde bestuursinligtingsstelsel nie nodig nie want detailontleding van data word selde as basis vir besluitneming gebruik omdat die belangrikste besluite dikwels op 'n onge-

struktureerde wyse geneem word. Cohen en March beskryf een van die eienskappe van universiteite as dat hulle gebrekkige informasiebasisse het. Dit geld beide vir historiese inligting en huidige aktiwiteite (Cohen & March, 1974, p. 207).

In die bestuursmodel is betroubare en tydige inligting van groot belang. Baldrige *et al* (1978, p. 213) beskryf die toenemende kompleksiteit van universiteite en die groei in bestuursinligtingsstelsels. Hierdie inligting stel die Rektooraat in staat om beslissings te neem in areas waar andersins gesteun sou moes word op advies van akademië.

4.4.8 Die belangrikheid van Komitees

Die tradisionele model steun swaar op komitees en liggame soos die senaat vir besluitneming of advies aan besluitnemers. Moodie en Eustace (1976, p. 80) beskryf hoe n hierargiese komiteestruktuur vir die grootste deel van die besluitneming aan Britse Universiteite verantwoordelik is.

Die bestuursmodel lê minder nadruk op die gebruik van komitees en meer op die verantwoordelikheid vir besluitneming wat die rektooraat en die senior amptenare moet aanvaar. Baldrige *et al* (1978, p. 208) voorspel dat akademië en die akademiese struktuur toenemend minder invloed aan universiteite sal hê omdat veral finansiële deskundiges in die universiteit se administrasie eerder as akademiese komitees toenemend die rektooraat van advies sal bedien.

4.4.9 Die Rol van Bestuur

In die tradisionele model is die Rektooraat se bestuursfunksie relatief onbelangrik aangesien dit net nog n gesagsliggaam naas die senaat en die raad is en die rektooraat se gesag grootliks deur hierdie instansies beperk word. Moodie en Eustace (1974, p. 132 en 134) stel as die belangrikste funksies van die rektor sy voorsitter-

skap van die senaat en senaatskomitees, sowel as die skakeling wat hy tussen die raad en die senaat bewerkstellig. Ashby (1974, p. 92) stel dit so:

"... one basis assumption which is repugnant to the whole spirit of science and scholarship (is) that policy originates at the top and travels downwards."

Die bestuursmodel aanvaar dat die rektoraat, saam met die raad, die sleutelrol speel in die bestuur van die universiteit. Cyert (1975, p. 165) stel dat wanneer die voortbestaan van 'n organisasie op die spel kom lede van die organisasie meer geredelik organisasiedoelwitte aanvaar en hulle ook meer geredelik aan formele gesagsstrukture onderwerp.

4.4.10 Die rol van Ondersteunende Personeel

In die tradisionele model is die rol van nie-akademiese personeel relatief onbelangrik. Kerr (1972, p.28) skryf van die eertydse universiteite van Oxford en Cambridge waar

"administrators once were not to be seen or heard and the work was accomplished by a handful of clerks working in a Dickensian office."

Moodie en Eustace (1974, p. 161) noem dat administratiewe personeel hoofsaaklik verantwoordelik is om die akademiese komiteestruktuur by te staan en nooit betrokke moet raak by besluitneming nie.

In die bestuursmodel is die nie-akademiese personeel van die universiteit 'n deel van die organisasie wat binne die perke van gedelegeerde gesag besluite moet neem en vir die effektiewe werking van dele van die organisasie verantwoordelikheid moet aanvaar. Waar van die nie-akademiese personeel belangrike inligting beheer plaas dit hul in 'n sterk posisie in die universiteit en verkry hul heelwat invloed teenoor die akademici (Baldrige *et al*, 1978, p. 208).

4.4.11 Praktyk en Ideaal.

Die tradisionele model kom meestal na vore wanneer die praktyk in universiteite nagevors word en die werk van meeste van die skrywers wat aangehaal is in verband met die tradisionele model is dan ook gebaseer op empiriese ondersoek van die universiteit.

Die bestuursmodel is heelwat meer normatief van aard. Die proponente daarvan sien dit as 'n oplossing vir die huidige probleme van die universiteit en groot dele van die model is nog nie in die praktyk in werking gestel nie.

4.4.12 Samevatting

Die verskille tussen die tradisionele model en die bestuursmodel soos dit hierbo uitgespel is, is basies en diepgaande. Dit is nie moontlik om 'n "tradisionele" universiteit volgens die bestuursmodel te begin bestuur sonder om die hele universiteit radikaal te verander nie. Om die bestuursmodel slegs gedeeltelik toe te pas skep probleme op twee vlakke.

Eerstens is dit nie sinvol om byvoorbeeld doelwitformulering in terme van die bestuursmodel aan te pak as daar nie terselfdertyd 'n stelsel van evaluering van uitsette in werking gestel word nie omdat die een sonder die ander van weinig waarde is.

Tweedens is die rol van byna al die belangrikste komponente van die universiteit totaal verskillend in die twee modelle. Die Rektooraat, akademië, en nie-akademiese personeel kan nie terselfdertyd die teenstrydige rolle vervul wat die twee modelle vereis nie.

In die empiriese deel van hierdie studie is daar aandag gegee aan heelwat van die aspekte wat na vore kom by die vergelyking van hierdie twee modelle. Die resultate is verwerk in Hoofstukke 5 tot 7 en in Hoofstuk 8 word dit samevattend vergelyk met hierdie modelle.

HOOFSTUK 5

DOELWITTE VAN DIE UNIVERSITEIT

5.1 INLEIDING

In enige formele organisasie, dit wil sê 'n organisasie wat opgerig is om 'n taak te verrig, moet daar noodwendig doelwitte bestaan, al sou die doelwitte dan moontlik nie uitgespel wees nie en al sou daar ook tussen die lede van die organisasie nie eenstemmigheid bestaan oor die doelwitte nie.

Daar bestaan in die literatuur van organisasies heelwat materiaal wat die aard van doelwitte ontleed en die proses van doelwitformulering nagaan (Byvoorbeeld: Blau & Scott, 1962; Cyert & March, 1963; Thompson, 1967; Etzioni, 1964). Vir die doel van hierdie studie sal daar in die volgende afdeling na aanleiding van Litterer en Kast & Rosenzweig 'n ontleding van doelwitte gegee word. In die daaropvolgende gedeelte word Cyert en March se uiteensetting van die proses van doelwitformulering behandel. Hierdie agtergrond word dan gebruik in die bespreking van die universiteit se doelwitte in die volgende afdelings.

5.2 TIPES DOELWITTE

Kast en Rosenzweig (1974, p. 156) onderskei tussen amptelike en operasionele doelwitte. Amptelike doelwitte word in breë terme geformuleer en is normaalweg normatief van aard, dit wil sê die doelwitte stel wat die organisasie behoort te doen. Hierdie amptelike doelwitte is egter nie daarom onbelangrik nie, dit is veelal 'n formulering van die organisasie se waardestelsel en gee daarom insigte in die sienings van lede van die organisasie ten opsigte van hul kollektiewe doel.

Operasionele doelwitte is die doelwitte wat aanleiding gee tot strategiese besluitneming en is dus die werklike doelwitte wat geld op die vlak in die organisasie waar besluite

geneem word.

Litterer (1965, p. 319) onderskei verder tussen primêre doelwitte en beperkende doelwitte (target goals en limiting goals).

Primêre doelwitte identifiseer die doel waarvoor die onderneming bestaan. In 'n universiteit sou die primêre doelwitte aspekte van onderrig, navorsing en gemeenskapdiens behels.

Beperkende doelwitte stel die raamwerk waarbinne die organisasie bereid is of verplig is om te funksioneer. In 'n universiteit kan die volgende as beperkende doelwitte beskou word:

Die universiteit moet steeds solvent bly.

Die universiteit moet sy verhoudinge met die Staat so hanteer dat hy steeds aanspraak kan maak op steun van die Staat.

Die universiteit moet nie deur sy optrede sy tradisionele ondersteuners vervreem nie.

Indien beperkende doelwitte nie steeds in ag geneem word in die nastrewing van die primêre doelwitte nie ontstaan probleme, so byvoorbeeld sal die universiteit wat homself ten doel stel om slegs die bes moontlike onderrig aan voorgraadse studente te gee kan vind dat die finansiële implikasies in terme van personeel en apparaat die universiteit se voortbestaan in gevaar stel.

Die nastrewing van primêre doelwitte moet dus steeds plaasvind binne 'n raamwerk wat gevorm word deur allerlei beperkende doelwitte.

5.3 DIE BEPALING VAN DOELWITTE

Cyert en March (1963, p. 27 ev) ontleed die proses van doelwitformulering in formele organisasies. Die model wat voorgestel word kan ook in die universiteitsomgewing toegepas word.

Vir die proses van doelwitformulering word die organisasie

beskou as 'n koalisie, die koalisie bestaan uit individue, sommige waarvan in sub-koalises saamgevoeg is. In 'n universiteit sal die koalisielede studente, dosente, allerlei soorte ondersteuningspersoneel, raadslede, donateurs, oud-studente, staatsamptenare in die Departement Nasionale Opvoeding, en lede van professionele rade insluit.

Die koalisie sluit dus baie persone in wat nie voltyds by die universiteit betrokke is nie.

Doelwitformulering is nie die prerogatief van 'n enkele lid of van 'n paar lede van die koalisie nie maar eerder die resultaat van 'n onderhandelingsproses waarby die hele koalisie betrek is. Die onderhandeling word gevoer in terme van die bydrae wat van elke lid vereis word en die voordele (materieël en andersins) wat die lid van die organisasie kan verkry.

Die onderhandelingsproses word gestabiliseer deur 'n paar faktore. Tradisie, in die vorm van vorige besluite deur die koalisie, vorm 'n basis waarop nuwe onderhandelinge gebaseer word indien genoeg lede aandrang op veranderinge. Verder is die koalisie se vermoë om tegelykertyd aan meer as enkele aspekte van die organisasie aandag te gee, beperk. Koalisielede is slegs deelyds betrokke by die onderhandelingsproses en op die vlak van operasionele doelwitte is die onderhandelingsproses dikwels gedentraliseer omdat slegs enkele koalisielede daarby belang het.

Hierdie model stel 'n proses van doelwitformulering daar wat basies verskil van die wat in die klassieke model van organisasies aanvaar is (vgl 4.2.1).

Die klassieke model aanvaar dat doelwitformulering die verantwoordelikheid van die topbestuur van 'n onderneming is en dat die doelwitte sonder meer deur almal in die onderneming aanvaar word.

Die model van Cyert en March gee waarskynlik 'n baie beter beskrywing van die proses van operasionele doelwitformulering aan universiteite as die van die klassieke model.

Meganismes om lede van die universiteitsgemeenskap te dwing om veranderinge te aanvaar word selde gebruik en onderhandelinge is meestal nodig om samewerking te verseker. Teen hierdie agtergrond kan die bepaling van veral operasionele doelwitte dan ook gesien word as die resultaat van 'n onderhandelingsproses.

In die proses het veral die raad en die rektoraaat 'n groot rol maar dit word steeds beperk deur die mate waarin steun vir die doelwitte beding kan word.

5.4 TRADISIONELE NORMATIEWE DOELWITTE VAN DIE UNIVERSITEIT

Daar het oor die afgelope 150 jaar 'n aantal sienings ontwikkel oor die doelwitte van die universiteit. Hierdie sienings is tot 'n groot mate komplimentêr, dit wil sê hulle vul mekaar aan, maar daar is tog in beginsels belangrike verskille tussen die sienings.

5.4.1 Die Universiteit vir die Oordrag van Kultuur

Hierdie siening kom veral na vore in die geskrifte van Newman en Ortega y Gasset.

Kardinaal Newman se geskrifte onder die titel: "The Idea of a University" het sedert die verskyning daarvan in 1858 groot invloed uitgeoefen op die denke in verband met die universiteit. Newman is aan die Universiteit van Oxford opgelei vir die bediening in die Anglikaanse Kerk. Hy bedank later uit die kerk en sluit hom aan by die Rooms-Katolieke Kerk waar hy as priester opgelei word. In 1851 word hy aangestel as Rektor van die nuwe Katolieke Universiteit van Ierland in Dublin, 'n posisie wat hy tot 1858 beklee het. Hy word later in sy lewe bevorder tot Kardinaal (Newman, 1941, p. xxi).

Newman se gedagtes is sterk gevorm deur die universiteitsgemeenskap wat hy op Oxford leer ken het (Newman, 1941, p. 4). Newman sien die universiteit as 'n opvoedkundige inrigting met geen verantwoordelikheid vir navorsing nie.

Navorsing behoort aan Akademies buite die universiteit gedoen te word.

"To discover and to teach are distinct functions; they are also distinct gifts, and are not commonly found united in the same person" (Newman, 1941, p. 7).

Newman sien die universiteit se taak nie as beroepsopleiding nie: "... general culture of mind is the best aid to professional and scientific study, and educated men can do what illiterate cannot; and the man who has learned to think and to reason and to compare and to discriminate and to analyze ... will not indeed at once be a lawyer, or a pleader, or an orator, or a statesman or a physician, ... but he will be placed in that state of intellect in which he can take up any one of these sciences or callings ..." (Newman, 1941, p. 186).

Die "general culture of mind" wat hier ter sprake is, is nie bloot feitekennis nie, maar die resultaat van 'n opvoedingsproses in 'n baie spesifieke omgewing.

Waar Newman in die volgende aanhaling verwys na 'n "so-called University" het hy seker die Universiteit van Londen in gedagte gehad (vgl 2.3.4).

"... if I had to choose between a so-called University, which dispensed with residence and tutorial superintendence, and gave its degrees to any person who passed an examination in a wide range of subjects, and a University which has no professors or examinations at all, but merely brought a number of young men together for three or four years, ... I have no hesitation in giving the preference to that University which did nothing, over that which exacted of its members an acquaintance with every science under the sun" (Newman, 1941, p. 163).

Die presiese inhoud van die leerstof wat Newman as noodsaaklik beskou vir die kultiveringsproses word nie uitgespel nie. Ons kan wel aanvaar dat dit die klassieke tale en wiskunde as die belangrikste elemente sou insluit.

Newman se sienings het sedert sy tyd groot aanhang geniet, van sy uitsprake, soos die volgende een, vind steeds aanklank by 'n groot deel van die akademiese gemeenskap:

"A University is, according to the usual designation, an Alma Mater, knowing her children one by one, not a foundry or a mint or a treadmill" (Newman, 1941, p. 162).

Die Spaanse filosoof Ortega y Gasset se gedagtes oor die universiteit soos dit vervat is in sy boek "Mission of the University" stem grotendeels ooreen met die van Newman.

Ortega y Gasset vind dat die moderne universiteite hul al meer toelê op onderrig met die oog op die professies en op navorsing en die opleiding van navorsers. Hiermee stem hy nie saam nie, hy glo dat werklike navorsing sulke seldsame talente vereis, en dat daar so min werklike navorsers is, dat dit nie sinvol is om groot groepe studente in navorsing op te lei nie. Hy beweer verder dat die moderne professionele man, ten spyte van sy opleiding, steeds 'n ongecultiveerde barbaar is (Ortega y Gasset, 1946, p. 41, 45 en 60).

Volgens Ortega y Gasset moet die universiteit eerstens van die student 'n kultuurmens maak, vir die doel moet die student onderrig ontvang in Fisika, Biologie, Geskiedenis, Sosiologie en Filosofie.

Daarna is die student gereed om as professionele mens opgelei te word. Navorsing moet geskei word van professionele opleiding omdat dit nie vir die doeleindes van die profesie nodig is nie (Ortega y Gasset, 1948, p. 58).

Die ideale van Newman en Ortega lewe vandag nog voort soos die volgende aanhaling getuig:

"The proper goal of the University must be the cultivation of the mind in order that the universally or philosophically trained man, having acquired the habit of the scholar be formed ... the University ought not only to train the students for a profession, but in the first place to develop them into wise men equipped with the habits of learning and the methods of science" (Van Riessen, 1962, p. 17)

5.4.2 Die Universiteit vir Kennis en Navorsing

Terwyl die tradisie van liberale opvoeding in die eerste helfte van die negentiende eeu in Engeland sterk gevestig was, is daar in Duitsland 'n siening van die universiteit opgebou met navorsing as sentrale tema. Die Duitse filosoof Karl Jaspers se werk "Die Idee der Universität" is 'n samevatting van hierdie tradisie.

"The university, then is an institution uniting people professionally dedicated to the quest and transmission of truth in scientific terms" (Jaspers, 1954, p. 21).

Jaspers erken wel die vormende en beskawende invloed van die universiteit op sy studente, maar vir hom spruit dit egter uit navorsing en nie uit die onderrig van sekere vakke nie.

Vir Jaspers is die universiteit nie 'n instelling vir die massas nie, wat hom betref is universitêre onderrig slegs bedoel vir die enkelinge wat begeesterd is met 'n baie spesiale intellektuele ywer (Jaspers 1959, p. 72).

Soos by Newman en Ortega is die geheel van die wetenskap en die noodsaaklikheid om die dele in terme van die geheel te kan sien ook by Jaspers baie belangrik en dit is slegs met hierdie voorbehoud dat hy vir professionele opleiding 'n plek aan die universiteit sien (Jaspers, 1959, p. 59 - 60).

Hierdie sienings word in 'n groot mate gedeel deur Flexner. Flexner is 'n Amerikaanse akademikus wat in die laat twintigerjare 'n studie gemaak het van universiteite in Brittanje, Amerika en Duitsland. Sy idees oor die universiteit sluit aan by die van Jaspers alhoewel hy op 'n meer praktiese vlak beweeg. Ook hy sien 'n sentrale rol vir navorsing: "A modern university would then address itself whole-heartedly and unreservedly to the advancement of knowledge, the study of problems, from whatever source they come, and the training of men - all at the highest level of possible effort" (Flexner, 1930, p. 24).

In die vergelyking van die universiteite in die drie lande is Flexner se uiteindelijke gevolgtrekking dan ook dat die universiteitswese in Duitsland op 'n beter basis funksioneer en 'n model vir die Britte en Amerikaners behoort te wees (Flexner, 1930, p. 360).

5.4.3 Die Universiteit vir Beroepsgerigte Onderrig

Die gemeenskap buite die universiteit sien sy taak dikwels as die opleiding van studente vir beroepe in die gemeenskap. Adam Smith (1892, p. 601) stel dit reeds in 1776 in sy beroemde boek "The Wealth of Nations" dat die universiteite se onderrig irrelevant is vir die behoeftes van studente.

"In the Universities the youth neither are taught, nor always can find any proper means of being taught, the sciences, which it is the business of those incorporated bodies to teach."

Hierdie aanklag het gedurende die negentiende eeu sterker geword en die nuwe universiteite van die negentiende eeu in Brittanje het dan ook sterk nadruk geplaas op beroepsopleiding. In 1899 skryf Joseph Chamberlain oor die doelstellings van die te stigte Universiteit van Birmingham: "... we desire to systematise and develop the special training which is required by men in business and those who, either as principals or as managers and foremen will be called upon to conduct the great industrial undertakings ..." (Sanderson, 1975, p. 216).

In Amerika is universiteitsonderrig sedert die begin van die negentiende eeu ook steeds in meer beroepsgerigte rigtings gestuur. Hierdie neiging word dikwels betreur soos byvoorbeeld deur Flexner as hy vra: "Can the intellectuals be really best trained cheek by jowl with students who may veer off into flimsy undergraduate courses in business of journalism?" (Flexner, 1930, p. 63).

Ten spyte van al die bedenkinge het beroepsgerigte op-

leiding aan universiteite steeds toegeneem en vorm dit tans die oorgrote omvang van die meeste universiteite se onderrigtaak.

5.4.4 Die Universiteit in Diens van die Gemeenskap

Die opkoms van hoër opvoeding in Amerika was sterk gekoppel aan die jong en groeiende gemeenskap se behoefte, nie net aan opgeleide mannekrag nie, maar ook aan die gemeenskap se behoefte aan skakeling met 'n hoër opvoedkundige inrigting. Hierdie skakeling het die vorm aangeneem van kultuuraktiwiteite wat deur die inrigtings vir die gemeenskap, aangebied is en ook die beskikbaarstelling van die inrigting se kundigheid vir die oplossing van allerlei probleme op wetenskaplike en tegniese gebied.

Die Amerikaanse universiteite kom dus uit 'n omgewing waar die hoër onderwysinrigtings tot 'n veel groter mate as in Europa en Brittanje oop is na die gemeenskap en op baie vlakke vir die gemeenskap van nut is.

Hierdie aspek het met verloop van tyd ook 'n belangrike, alhoewel steeds sekondêre, funksie van die universiteit geword, nie net in Amerika nie maar oor die hele westerse wêreld (Pauw, 1975, p. 76).

5.4.5 Samevatting

Die Nederlandse filosoof Bruggeman-Kruiff (1978, p. 64) ondersoek ook die verskillende sienings oor die universiteit en som dit op in drie benaderings. Eerstens kan die universiteit se taak gesien word as beroepsvoorbereidheid, tweedens as filosofies gegrond en derdens as gemeenskapsgerig. Sy vervolg deur te stel dat dit problematies is om hierdie sienings met mekaar te versoen, nie net op 'n praktiese vlak nie maar ook wysgerig gesien omdat hierdie sienings ook verskillende wetenskapsopvattinge ter grondslag het.

Die universiteit slaag egter daarin om 'n hele aantal

sienings oor die doel van die universiteit met mekaar te versoen deur dit saam te voeg sonder om noodwendig die verband tussen die doelstellings presies te bepaal.

5.5 DIE SIENING VAN KOMMISSIES VAN ONDERSOEK

Daar was gedurende die afgelope jare kommissies van ondersoek bedrywig in Amerika, Groot Brittanje en Suid-Afrika. Al hierdie kommissies spreek hul óf direk of indirek uit oor die doelwitte van die universiteit. Omdat hierdie kommissies meestal ook verteenwoordigers van buite die universiteit gehad het is hul sienings van 'n meer globale aard as die van die enkelinge wat in die vorige afdeling aangehaal is.

5.5.1 Die Carnegie Kommissie oor Hoër Opvoeding in die Verenigde State van Amerika

Hierdie kommissie het in die vroeë sewentigerjare 'n uitgebreide studie gemaak van Hoër Onderwys in die Verenigde State van Amerika en een van die kommissie se publikasies handel oor: "The Purposes and the Performance of Higher Education in the United States". Die kommissie bevind eerstens dat die tradisionele doelstellings van onderrig, navorsing en dienslewering nie voldoende is nie. Daar moet bepaal word waarom onderrig gegee word, waarvoor navorsing gedoen word en aan wie die dienslewering gegee moet word. Doelwitte moet in die konteks van die huidige tyd en plek geformuleer word. Die kommissie gaan dan voort en stel 5 doelwitte wat opgevolg word met spesifieke aanbevelings. Die doelwitte kan soos volg opgesom word:

1. Die kampus het 'n basiese verantwoordelikheid om goeie akademiese geleenthede vir sy studente te verskaf om:
 - a) hul begrip van die gemeenskap te ontwikkel,
 - b) in geselekteerde vakgebiede akademiese en tegniese bekwaamheid te verwerf,
 - c) om bepaalde standaarde van akademiese gedrag

- te handhaaf en
- d) om kulturele belangstellings te ontdek en kulturele vermoëns te verhoog.
2. Hoër Opvoeding het 'n groot verantwoordelikheid vir:
- a) die ontwikkeling en beskikbaarstelling van nuwe idees en nuwe tegnologie,
 - b) opspoor en oplei van talent en die lei daarvan tot groter bruikbaarheid en
 - c) in die algemeen om die kennis, begrip, kulturele waardering en geleentheid van die breë publiek te bevorder.
3. Hoër opvoeding het 'n verpligting om saam met ander instellings op die na-sekondêre vlak opvoedkundige geleentheid te bied aan alle persone wat dit verlang.
4. Hoër opvoeding het 'n fundamentele verpligting om die kennis van die verlede te bewaar, oor te dra en bekend te stel; om die rekords van die verlede te vind, te bewaar en te ontleed; om 'n omgewing te verskaf vir navorsing en intellektuele skeppingsvermoë; om te verseker dat daar in die toekoms opgeleide mense en voortgesette belangstelling sal wees om die voorraad van menslike kennis steeds uit te brei - dit alles sonder inagneming van enige huidige praktiese toepassings.
5. Personeel en studente, as 'n integrale deel van hul akademiese bedrywighede, behoort die vryheid en die geleentheid te hê om betrokke te wees by die evaluering van die gemeenskap deur individuele gedagtevorming en oorreding.

Ten opsigte van hierdie doelwitte word dan verdere aanbevelings geformuleer wat veral lê op die gebied van die belange van minderheidsgroepe, menseregte en voortgesette onderwys (Carnegie, 1973, p. 177 - 181).

Dit is duidelik dat hierdie doelstellings nie noodwendig universeel toepaslik is nie; dit reflekteer n bepaalde gemeenskap se ideale op n bepaalde stadium.

5.5.2 Die Robbins Verslag oor Hoër Opvoeding in Groot Brittanje

Die kommissie formuleer vier doelwitte wat soos volg opgesom kan word:

1. Hoër Opvoeding moet opleiding verskaf in vaardighede wat inpas by die arbeidspatroon. Die kommissie spreek hom uit teen algemene opleiding wat nie toegang gee tot beroepe nie.
2. Die inhoud van leergange moet beperk word tot materiaal wat n bydrae maak tot die ontwikkeling van die intellek.
3. Navorsing is n onlosmaaklike deel van Hoër Opvoeding.
4. Hoër Opvoeding het n verantwoordelikheid om die gemeenskaplike kultuurgoedere en n aanvaarbare standaard van burgerskap onder sy studente en in die gemeenskap te bevorder.

Die kommissie meen dat daar in elke hoër onderwysinstigting aspekte van elkeen van hierdie doelstellings gevind sal word alhoewel die samestelling daarvan van geval tot geval sal verskil (Robbins, 1963, p. 6).

5.5.3 Die Van Wyk de Vries Kommissie van Onderzoek in Suid-Afrika

Die kommissie gaan in sy verslag in diepte in op die wese en die funksie van die universiteit. Oor die wese van die universiteit besluit die kommissie dat dit n korporasie is wat bestaan uit drie belanghebbende lewensverbande, die gemeenskap wat die universiteit ondersteun, die staat en die dosente en studente as die "korps akademici" (Van Wyk de Vries, 1974, p. 33).

Vanuit hierdie vertrekpunt word die funksie van die universiteit dan geformuleer:

- "(a) Dit is die funksie van die universiteit om die geleerdheid te bevorder deur die kennis van die eeue aan die lig te bring, te sistematiseer, elke faset daarvan te betrek in die vakwetenskappe as bestanddeel van die gehele wetenskapstruktuur; en deur die blootlegging van nuwe kennis deur middel van ondersoek en navorsing. Dit gaan eers om basiese kennis en navorsing en nadat dit uitgedra is in die samelewing om daar werksaam te wees volg die toegepaste en gerigte kennis en navorsing. Dit gaan dus breedweg om die humaniora, die natuurwetenskappe en die toegepaste wetenskappe.
- (b) Dit is die funksie van die universiteit om op te voed en te vorm. In die algemeen is studente nog onryp en vatbaar vir opvoedingsinvloede. Die universiteit bied die geleentheid aan die student om sy gawes en talente te ontwikkel tot 'n volle vermoë en lei hom op die weg. Terselfdertyd is dit die funksie van die universiteit om die jong mens bepaalde karaktereienskappe by te bring waaronder wetenskaplike gesindheid en eerlikheid, wetenskapsbeskouing, deursettingsvermoë en geestelike hardwerkendheid, die fasette van 'n kuituurmens as 'n lewens- en wêreldbeskouing wat hom deur die lewe sal dra as 'n gebalanseerde persoonlikheid en nie 'n verwarde, ongebalanseerde en gesplete persoonlikheid nie.
- (c) Dit is die funksie van die universiteit om die student voor te berei vir die beoefening van 'n beroep waarvoor die maatskappy 'n universiteitsopleiding nodig ag en selfs voorskryf. Dit moet egter onderskei word van blote afrigting vir 'n beroep wat nie die funksie van die universiteit is nie.

- (d) Dit is die funksie van die universiteit om in die breë die kultuur en die gemeenskaplike standarde van goeie burgerskap aan die student oor te dra. Dit is die funksie van die universiteit om met inagneming van die gesin en die gemeenskap die student daardie kultuuragtergrond en gemeenskaplike tradisie waarop 'n gesonde maatskappy steun, by te bring.
- (e) Dit is die funksie van die universiteit om op die staatkundige gebied intens geestelik bedrywig te wees. Die kennis, wetenskap en denke oor die staatkunde van oor die hele wêreld kom in die universiteit byeën waar dit wetenskaplik bestudeer word om die nasionale stelsel suiwer te hou en om goed onderlegde en toegeruste burgers die lewe in te stuur. Die bedrywigheid moet, om binne die wese en funksie van die universiteit te val, steeds 'n akademiese inslag hê; politiekery is vreemd aan die funksie van die universiteit en val buite sy bevoegdheidsgebied." (Van Wyk de Vries, 1974, p. 54 en 55).

5.5.4 Samevatting

Dit is nie die doel van hierdie studie om die meriete van verskillende formulerings van doelwitte teen mekaar op te weeg nie maar eerder om te bepaal wat die aard van beide amptelike en operasionele doelwitte van die universiteit is. Die amptelike doelwitte wat in die voorafgaande gedeeltes opgesom is, is omvattend van aard en meeste van die sienings van die universiteit wat in die vorige gedeelte (vgl 5.4) behandel is kom ook weer daarin na vore.

Die formulering van doelwitte op hierdie vlak is nuttig in soverre dit die universiteit se wese en sy waardestelsel omskryf. Tensy die doelwitte egter in meer operasionele terme omskryf word bly dit idealisties en onbevredigend. Die Nederlandse geleerde Dijksterhuis sien dit so:

"Sedert onheuglike tye bezinnen universitêre docente en studente zich in woord en geskrif op wezen en taak der Universiteit, waarby zij uit pure liefde het onmogelike van haar verlang. De kring der denkbare is daarby wel ongeveer doorlopen en een werklik nuw geluid is nauweliks meer te verwachten (Dijksterhuis, 1954, p. 34).

5.6 DIE FORMULERING VAN OPERASIONELE DOELWITTE

Daar is veel geskrif en besin oor die doelstellings van die universiteit op die normatiewe vlak. 'n Belangrike deel van die Carnegie-onderzoek na Hoër Onderwys in Amerika was 'n onderzoek na doelwitte op beide die normatiewe en operasionele vlak.

Gross en Grambsch (1974) het 'n lys van 47 doelwitte van universiteite opgestel en vir 'n groot verteenwoordigende groep Amerikaanse akademiëci gevra om:

- a) die belangrikheid van elke doelwit vir die universiteit aan te dui en
- b) om aan te dui hoe belangrik dit behoort te wees.

Die respondente het byna al die doelwitte as belangrik beskou, van die 47 doelwitte wat genoem is, is 42 as van meer as gemiddelde belang beskou. Verder het respondente gevoel dat die doelwitte vir die universiteite belangriker moet wees as wat dit reeds is.

Die vier belangrikste doelwitte was die volgende:

1. Beskerming van akademiese vryheid
2. Verseker die vertroue van ondersteuners
3. Handhaaf top kwaliteit in belangrike onderrig aanbiedings
4. Verhoog of handhaaf prestie (Gross en Grambsch, 1974, p. 46).

Die verskille in die volgorde van doelwitte soos 'n respondent dit ervaar en soos dit behoort te wees was nie ernstig nie en die navorsers lei hieruit af dat daar oor doelwitte nie ernstige konflik in universiteite is nie (Gross

en Grambsch, 1974, p. 198).

Die studie is aanvanklik in 1964 gedoen en in 1971 herhaal. In die jare tussen 1964 en 1971 het die Amerikaanse universiteite die studente-opstande en grootskaalse staatsinmenging beleef en daar is indringend besin oor die doelwitte van universiteite. Nogtans het die voorkeurvorgorde van doelwitte weinig verander (Gross en Grambsch, 1974, p. 197).

Die studie het ook aangedui dat die doelwitte van Amerikaanse universiteite hoofsaaklik om ondersteunende funksies handel. Onderrig was as onbelangrik beskou (Gross en Grambsch, 1974, p. 197).

Om operasionele doelwitte vir universiteite op te stel, eerder as om dit deur navorsing vas te stel, is 'n moeilike taak. Rädcl (1973, p. 137) stel die probleem so:

"Hoe 'n mens ook al die doelstelling van die universiteit wil sien is dit duidelik dat in vergelyking met dié van 'n sake-onderneming, universitêre doelstellings 'n ongedefinieerde en onkwantifiseerbare karakter dra. Gevolglik is daar geen eksakte maatstawwe om die doeltreffendheid van universiteitsbestuur en administrasie te beoordeel nie.

In teëstelling met die enkele doelstelling van 'n sake-onderneming moet daar in die universiteit plek wees vir die grootste moontlike verskeidenheid van doelstellings, daar die universiteit tradisioneel juis die forum is van verskillende en selfs botsende idees, ideale en doelstellings. So 'n multidimensionele doelbegrip vereis dus 'n meer buigsame bestuurs- en organisasievorm as in 'n sake-onderneming".

Die probleem om hierdie veelvuldige doelwitte tot operasionele doelwitte te verfyn is iets wat in die universiteitsomgewing moeilik is. Corson, (1973, p. 157) noem dat daar twee redes daarvoor is. Eerstens is die ontdekking en oordrag van kennis iets wat deur 'n verskeidenheid van maniere bereik word, verder is die soeke na

nuwe kennis dikwels gerig op ongespesifiseerde doelwitte. Wanneer dit moeilik is om die doelwitte van enkelinge te formuleer is dit ook moeilik om die doelwitte van die gesamentlike poging van sulke persone te formuleer. Tweedens is die doelwitte van die verskillende belangegroepe aan die universiteit ook verskillend. Alleen maar breed en vaag geformuleerde doelwitte sal aanvaarbaar wees vir die akademici, die studente, die raadslede, die administrasie, die oudstudee en die professionele groepe wat belang het by opleiding vir hul professies.

Rädel (1979, p. 89) voeg hierby nog twee verdere redes. Die universiteit se doelwitte is baie moeilik kwantifiseerbaar en dit is dus moeilik om prestasie teenoor doelwitte te evalueer.

Verder bring die universiteit se gedentraliseerde akademiese struktuur mee dat departemente hul eie doelwitte nastreef en dat hierdie doelwitte drasties kan verskil of selfs teenstrydig kan wees.

Nieteenstaande die probleme voel Rädel dat daar nogtans pogings aangewend moet word om doelwitte so konkreet as moontlik te formuleer, al is dit dan net in kwalitatiewe terme (Rädel, 1979, p. 90).

5.7 DIE RESULTATE VAN DIE ONDERSOEK TEN OPSIGTE VAN DOELWITFORMULERING

As deel van die ondersoek wat by nege universiteite uitgevoer is, is daar ook aandag gegee aan aspekte wat doelwitformulering raak en dit word in hierdie gedeelte behandel. (Die ondersoek as geheel word in Bylaag A uiteengesit).

Indien universiteite sou funksioneer volgens die tradisionele model sal doelwitformulering grootliks deur individuele akademici hanteer word met 'n beskeie aandeel vir die universiteit se bestuur. In die bestuursmodel is doelwitformulering hoofsaaklik die verantwoordelikheid van die rektorat. In hierdie gedeelte word aspekte

van die aandeel van drie groepe in doelwitformulering ondersoek, naamlik die individuele akademikus, die akademiese departement en die Rektooraat.

5.7.1 Doelwitformulering van Individuele Akademici

Individuele akademici kan tot 'n mate doelwitte bepaal sonder inmenging van die res van die universiteit. Drie van die stellings wat in die empiriese deel van die studie getoets is raak aspekte hiervan en die resultate daarvan word hieronder opgesom

<u>STELLING 9</u>						
Die groot vryheid wat 'n akademikus het in onderrig en navorsing is 'n wesenskenmerk van die universiteit en moet jaloers beskerm word						
Groep	Mate van Instemming					Totale
	Hoog	Laag				
	1	2	3	4	5	
I Akademici	13	11	1	1	0	26
II Administrasie	18	6	3	1	0	28
III Rektooraat	9	3	1	1	0	14
Totale	40	20	5	3	0	68

Dit is duidelik dat die oorgrote meerderheid van die respondente met die stelling saamstem. Daar is nie groot verskille tussen die reaksies van die drie groepe nie, indien enigiets is die akademici die groep wat voorbehoude het. Die respondente wat aangedui het dat hul voorbehoude het, het veral genoem dat die vryhede van onbekwame akademici nie beskerm hoef te word nie.

Hierdie stelling is een van die stellings waar daar 'n beduidende verskil in die houdings van die taalgroepe gevind is (vgl Bylae A.5.1). Die Engelstalige groep het beduidend sterker met die stelling

saamgestem.

Stelling 19 raak dieselfde saak aan maar op 'n meer konkrete en praktiese valk

STELLING 19

Elke akademikus is 'n deskundige op sy vakgebied en die universiteit sal ten beste funksioneer as elke akademikus toegelaat word om self te bepaal hoe hy sy werk wil aanpak

Groep	Mate van Instemming					Totale
	Hoog		Laag			
	1	2	3	4	5	
I Akademici	4	10	1	9	2	26
II Administrasie	3	17	2	5	1	28
III Rektorat	0	8	1	4	1	14
Totale	7	35	4	18	4	68

Die mate van instemming met stelling 19 is heelwat minder as met stelling 9. Die administratiewe groep het tot 'n groter mate met die stelling saamgestem as die ander groepe. Van die respondente het genoem dat daar 'n behoefte aan baie koördinerende reëlings binne departemente is, en dat dit die vryheid van akademici noodwendig beperk, en ander het daarop gewys dat veral junior personeel nie as deskundiges op die vakgebied beskou kan word nie.

Stelling 7 handel oor die mate waarin die akademikus in sy onderrigtaak outonoom kan optree.

STELLING 7

Amptelike beleid en voorskrifte oor hoe onderrig in die klas hanteer moet word pas nie by 'n universiteit nie

Groep	Mate van Instemming					Totale
	Hoog		Laag			
	1	2	3	4	5	
I Akademici	7	5	4	5	5	26
II Administrasie	12	3	2	3	8	28
III Rektoraaat	5	4	0	5	0	14
Totale	24	12	6	13	13	68

Hier is 'n wye verskeidenheid van menings. Meeste van die respondente het aangedui dat voorligting aan dosente op 'n vrywillige basis vir hul aanvaarbaar is maar baie respondente was nie bereid om enige voorskrif oor die saak te aanvaar nie.

Ook by hierdie stelling was daar 'n beduidende verskil tussen die houdings van die twee taalgroepe. (Vgl. A 5.1). Die Engelstalige groep het beduidend sterker met die stelling saamgestem.

Opsommenderwys kan gestel word dat alhoewel die oorgrote meerderheid van respondente in die algemeen groot vryhede vir akademici voorstaan hulle tog voorbehoude het om dit in spesifieke situasies toe te laat.

Tydens die onderhoude wat met respondente uit die akademiese groep gevoer is, is aandag gegee aan die mate van vryheid wat 'n akademikus het om binne sy vakgebied onafhanklik te kan besluit oor die onderwerp van sy navorsing.

Die respondente se houdings kan in drie groepe ingedeel word.

KEUSE VAN NAVORSINGS GEBIED

Houding A : Hierdie respondente het aangedui dat dit basies vir die individu is om te besluit. Die rol van die departementshoof is om advies te gee maar beslis nie om enige direkte of indirekte dwang uit te oefen nie.

Houding B : Hierdie respondente het aangedui dat die departement en die individu saam moet besluit ten einde byvoorbeeld 'n goeie verspreiding van belangstellings in die departement te verseker.

Houding C : Hierdie respondente het aangedui dat navorsing in departemente slegs op 'n spanbasis behoort plaas te vind en dat van almal in die departement verwag moet word om by 'n span in te skakel.

Groep	Houding			Totale
	A	B	C	
I Akademici	20	3	1	24
II Administrasie	3	1	0	4
III Rektorat	2	0	1	3
Totale	25	4	2	31

Dit is dus duidelik dat die oorgrote meerderheid van die respondente die keuse van 'n navorsingsgebied as die prerogatief van individuele akademici sien.

5.7.2 Doelwitformulering van Akademiese Departemente

Die belangrikheid van die akademiese departement in die universiteitstruktuur word meer volledig behandel in afdeling 6.5.2. Tydens die onderhoude met veral

akademiese departementshoofde het die mate van outonomie wat 'n departement in onderrig en navorsing behoort te hê ook na vore gekom.

Wat navorsing betref, soos in die vorige gedeelte aangetoon, is dit eerstens beskou as 'n individuele saak vir akademië en die departement se taak is hoofsaaklik gesien as die koördinasie van individuele pogings en die beskikbaarstelling van 'n infrastruktuur vir die navorsing.

Wat onderrig betref is die volgende houdings onderskei.

BESLUITNEMING OOR KURSUSINHOUD

Houding A : In die praktyk het die departement vryheid om te besluit wat hy in sy kursusse aanbied. Kontroles van fakulteite of professionele liggame buite die universiteit is bloot 'n formaliteit.

Houding B : Die departement het die grootste invloed oor besluitneming oor die inhoud van kursusse maar die fakulteit of professionele liggame buite die universiteit of ander departemente vir wie die betrokke kursus 'n dienskursus is het ook beduidende inspraak in die besluit.

Houding C : Die inhoud van kursusse word grootliks bepaal deur eksterne professionele liggame.

Die verspreiding van houdings was soos volg:

Groep	Houding			Totale
	A	B	C	
I Akademië	15	3	1	19
II Administrasie	8	3	0	11
III Rektorat	3	4	0	7
Totale	26	10	1	37

Uit hierdie syfers kan afgelei word dat doelwitformulering ten opsigte van die inhoud van kursusse in die eerste plek 'n departementele aangeleentheid is

en dat die inspraak van groepe buite die departement hoofsaaklik 'n modererende uitwerking het.

5.7.3 Doelwitformulering deur die Rektooraat

Uit die voorafgaande gedeelte blyk dit dat, wat die basiese funksies van die universiteit betref, doelwitformulering hoofsaaklik op die vlak van akademiese departemente en individuele akademici plaasvind.

In die onderhoude wat met rektore en vise-rektore gevoer is, is dit aan die persone gestel dat, indien alle besluitneming oor die basiese funksies van die universiteit op departementele vlak afgehandel word, hulle rol ten opsigte van hierdie basiese funksies beperk moet wees tot beslissings oor die toekenning van hulpbronne en die oorkoepelende koördinering daarvan. Die persone het sonder uitsondering genoem dat alhoewel hul die outonomie van departemente normaalweg nie sal aantas nie hul tog 'n rol vir hulself sien in die bevordering van onderrig en navorsing aan die universiteit. Van die persone het gewys op hul aandeel in die aanmoediging van akademici om hul bekwaamhede wat onderrig betref te verbeter, hul aandeel in verhoudings met instansies wat navorsingsfondse verskaf en die aansienlike invloed wat hul op departemente kan uitoefen deur middel van aanstellings en bevorderings, en die toekenning van fondse, apparatuur en ruimte.

Dit wil dus voorkom asof die rektooraat op 'n indirekte wyse wel invloed het by die bepaling van doelwitte op die vlak van onderrig en navorsing

Een van die stellings van die ondersoek handel oor die formulering van doelwitte

STELLING 14 : Universiteite se doelstellings moet duidelik geformuleer word en daarna moet almal hul daaraan hou.

GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog		Laag			
	1	2	3	4	5	
I Akademici	6	10	2	7	1	26
II Administrasie	18	2	6	1	1	28
III Rektooraat	2	7	3	1	1	14
TOTALE	26	19	11	9	3	68

Dit blyk dat veral die aministratiewe groep sterk vir duidelike doelstellings voel. Die ander twee groepe voel in geheel gesien ook positief maar het veel meer bedenkinge as die aministratiewe groep. Van die respondente het genoem dat hulle graag duidelike doelstellings wil sien maar huiwerig is om daardeur gebind te word.

Wat hierdie stelling betref was daar ook 'n beduidende verskil in die houding van die twee taalgroepe. Die Afrikaanse groep het tot 'n groter mate met die stelling saamgestem.

5.8 'n MODEL VAN DOELWITFORMULERING AAN DIE UNIVERSITEIT

Met die voorafgaande gedeeltes as agtergrond kan ten opsigte van doelwitformulering aan universiteite die volgende stellings gepostuleer word

5.8.1 Amptelike Doelstellings

Die universiteit se doelstellings vir sover dit amptelik vasgestel word is vaag en normatief van aard. Dit sluit aspekte van fundamenteel verskillende en selfs

teenstrydige sienings van die universiteit in en oor sake soos byvoorbeeld die plek van professionele en beroepsvoorbereidende onderrig aan die universiteit is daar, ook binne die universiteit, nie volledige eenstemmigheid nie.

Aangesien die individuele akademikus vir homself groot vryheid in onderrig en navorsing wil toe-eien, sal enige formulering van amptelike doelstellings wat hierdie vryheid sou beperk, nie aanvaarbaar wees nie. Doelstellings wat geen beperkings impliseer nie moet noodwendig vaag wees.

5.8.2 Doelwitformulering deur individuele Akademici

Daar is aangetoon dat die individuele akademikus 'n groot mate van vryheid het om oor die gebied van sy navorsing te besluit en dat hierdie vryheid normaalweg slegs beperk word wanneer eksterne faktore soos die beskikbaarheid van hulpbronne belangrik is.

Die universiteit se doelwitte op die gebied van navorsing moet dus eenvoudig beskou word as die somtotaal van die doelwitte van individuele akademici.

Die implementering van doelwitte wat die universiteitsbestuur op hierdie vlak mag hê sal afhang van die mate waarin individuele akademici op indirekte wyses aangevoelig kan word om hierdie doelwitte as hul eie te aanvaar.

5.8.3 Doelwitformulering deur die akademiese departement

Daar is aangetoon dat die basiese besluite oor die inhoud van die kursusse wat die universiteit aanbied in die akademiese departement geneem word. (Die meganisme waarvolgens dit gedoen word, word in afdeling 6.5.2 bespreek). Verder word die standaard wat van studente verwag word ook grootliks in die departement bepaal, met 'n kontrolerende verantwoordelikheid deur die fakultete en die senaat.

Dit kan dus gestel word dat doelwitformulering ten opsigte van die basiese universiteitsfunksies op die operasionele vlak binne die akademiese departement gedoen word.

5.8.4 Doelwitformulering deur die Universiteitsbestuur

Die operasionele besluite oor doelwitte binne die akademiese departement vind plaas binne die groter raamwerk van die universiteit en die besluite word uiteraard ook deur die universiteitsorganisasie beïnvloed.

Die mate van beïnvloeding wat deur die akademici as toelaatbaar beskou sal word is moeilik om presies te bepaal, maar dit is duidelik dat enige vorm van dwang vreemd is aan die akademiese tradisie en dus nie in die praktyk toelaatbaar is nie. Dit kan dus gestel word dat die invloed van die universiteitsbestuur op doelwitformulering op die gebiede van onderrig en navorsing beperk is tot indirekte en dikwels tydsame meganismes.

As die onderskeid van Litterer (vgl 5.2) tussen primêre en beperkende doelwitte in ag geneem word kan dit gestel word dat die universiteitsbestuur slegs indirek by primêre doelwitformulering betrokke is. Aan die ander kant is sake wat te doen het met beperkende doelwitte tot 'n groot mate die verantwoordelikheid van die universiteitsbestuur. So byvoorbeeld is die rektoraat nie direk betrokke by onderrig nie maar wel deeglik by begrotingsaangeleenthede en die verhoudings met die universiteit se ondersteuners.

Hierdie afdeling handel redelik vaagweg met die "universiteitsbestuur" terwyl dit uiteraard 'n redelik omvattende en heterogene groep is. Die verskille tussen universiteite op hierdie vlak is egter aansienlik en gedetailleerde ontledings van die rol van verskillende funksionariese sal van universiteit tot universiteit

verskil. Die volgende groepe is egter by alle universiteite betrokke by besluitneming op die bestuursvlak.

Die Rektoraat

Die Senaat en Fakulteitsrade

Die Raad en 'sy komitee

Dekane

Senior Administratiewe Personeel

5.8.5 Samevatting

In die vóórafgaande gedeeltes is aangetoon dat doelwitformulering in die universiteit op verskillende vlakke plaasvind en dat die primêre verantwoordelikheid vir sekere aspekte by bepaalde vlakke in die universiteit berus. Aan die ander kant moet egter steeds in gedagte gehou word dat doelwitformulering in geen deel van die universiteit in isolasie plaasvind nie, en dat die proses steeds van verskeie kante beïnvloed word.

Cyert en March se beskouing van doelwitformulering as synde 'n onderhandelingsproses deur belangegroepe is 'n nuttige beskrywing van die werklike proses aan universiteite. Enige model wat doelwitformulering vir die hele universiteit beskou as die taak van 'n enkeling of klein groep soos byvoorbeeld die Rektor of die Raad is nie in lyn met die bevindinge van hierdie hoofstuk nie en ignoreer die groot outonomie van individue en departemente binne die universiteitsstruktuur.

HOOFSTUK 6

STRUKTUURKOMPONENTE VAN SUID-AFRIKAANSE UNIVERSITEITE

6.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die belangrikste komponente in die organisatoriese werking van die universiteit onderskei. Elke komponent word vervolgens beskryf na aanleiding van plaaslike en oorsese bronne en van die resultate van die empiriese ondersoek word ook gebruik om sekere aspekte, van veral die oorsese bronne, te toets aan die Suid-Afrikaanse praktyk.

Die bepaling van die struktuur-komponente van die Universiteit word in die volgende onderafdeling behandel

6.1.1 Bepaling van Struktuurkomponente

Elke universiteit se struktuur word tot 'n groot mate bepaal deur die betrokke universiteitswet, die wysigings daarvan, die algemene Wysigingswette op Universiteite sowel as die statute en regulasies van die universiteit. Die statute en regulasies van die universiteite is volgens wet onderworpe aan die goedkeuring van die Minister, waarna dit in die Staatskoerant gepubliseer word. Die feit dat die Van Wyk de Vries Kommissie van Ondersoek na die Universiteitswese gevind het dat weinig universiteite oor 'n gekonsolideerde weergawe van hul regulasies en statute beskik het (Van Wyk de Vries, 1974, p. 832) dui egter daarop dat die bepalinge van die regulasies en statute nie op 'n dag tot dag basis vir die universiteite van groot belang is nie.

Die verskillende universiteitswette is in die breë gesien soortgelyk maar daar is tog noemenswaardige verskille. So byvoorbeeld is in sommige gevalle nie-akademiese personeel uitgesluit in die "Samestelling van die Universiteit" terwyl die personeel in ander gevalle ingesluit is (Vergelyk byvoorbeeld

Artikel 5 van Wet 51 van 1966 (RAU) met Artikel 3 van Wet 19 van 1950 (PU VIR CHO)). So ook maak die Wet op die Universiteit van Kaapstad (Wet 38 van 1959) voorsiening vir 'n amp van "besoeker". Hierdie amp word deur die Staatspresident beklee en kom nie by ander universiteite voor nie.

Vir die doeleindes van hierdie studie is die verskillende egter nie beduidend nie. Die verskillende ampte en liggame wat in die wette aangedui word behels by al die universiteite die volgende:

- Die Kanselier
- Die Raad
- Die Senaat
- Die Konvokasie
- Die Rektor
- Die Vise-Rektore
- Die Professore, Lektore en ander Dosente
- Die Studente en Studenteraad
- Die Fakulteite en Departemente
- Die Registrateurs, Adjunk- en Assistent-Registrateurs
- Die Administratiewe Personeel.

Al hierdie ampte en liggame is egter nie vir die doeleindes van hierdie studie ewe belangrik nie. Om die organisatoriese werking van die universiteit vir die doeleindes van hierdie studie te beskryf moes 'n aantal struktuurkomponente geïdentifiseer word en die bogenoemde lys moes aangepas word wat die volgende aspekte betref.

Die amp van kanselier is hoofsaaklik simbolies van aard en omdat die kanselier uit hoofde van sy amp normaalweg geen invloed op besluitneming in die universiteit het nie word die amp nie verder in hierdie studie in ag geneem nie.

Die Konvokasie, as synde die liggaam wat alle oudstuden-

te van die universiteit saamsnoer, se belangrikste taak is normaalweg die verkiesing van enkele lede tot die rade van die universiteite. Aangesien die konvokasie-lede meestal nie aan die universiteit verbonde is nie word hulle vir die doeleindes van hierdie studie as n deel van die eksterne omgewing van die universiteit beskou.

Die Senaat, die fakulteite en ander komitees van die Senaat word in n enkele groep behandel wat dan eintlik die akademiese beheerstruktuur van die universiteit verteenwoordig.

Omdat die taakverdeling tussen Vise-Rektore, Registrateurs, Adjunk-Registrateurs, Assistent-Registrateurs en ander administratiewe personeel grootliks verskil van universiteit tot universiteit is hierdie ampte in twee groepe verdeel. Die eerste groep wat die Rektooraat genoem word behels Rektore en Vise-Rektore. Hierdie persone bereik hul ampte normaalweg vanuit posisies as professore en departementshoofde op die Senaat. Die tweede groep wat die Administrasie genoem word sluit al die poste in wat normaalweg gevul word deur persone wat nie in akademiese poste gestaan het nie.

Verder is dit nodig om die omgewing van die universiteit ook in te sluit en n aantal komponente van die omgewing van die universiteit word dan ook behandel.

Hierdie aanpassings lei tot die volgende lys van struktuurkomponente wat dan ook gebruik word as die basis vir die ontledings van hierdie hoofstuk

- Die Raad en sy komitees
- Die Senaat en sy komitees
- Die Rektooraat
- Die Akademici
- Die Administrasie
- Die Studente
- Die Omgewing van die Universiteit

6.2 DIE RAAD EN SY KOMITEES

6.2.1 Wetsbepalings

Die samestelling van die verskillende universiteitsrade verskil beide wat die grootte van die rade, en die detail van die samestelling daarvan betref. Al die rade word egter saamgestel deur persone wat deur die volgende instansies benoem word:

Die Staatspresident

Die Plaaslike Owerhede in die omgewing van die Universiteit

Die Konvokasie van die Universiteit

Die Senaat van die Universiteit

Instansies soos Kerke, Skole, Donateurs en ander Ondersteunersgroepe.

Verder is die rektore en vise-rektore ook ampshalwe lede van die rade.

Raadslede is normaalweg nie verantwoordig verskuldig aan die instansies wat hulle op die raad benoem nie, en hulle kan normaalweg ook nie gedurende hul ampstermyn deur hierdie instansies uit hul poste verwyder word nie. Raadslede kan dus met 'n groot mate van onafhanklikheid optree.

Die rade is so saamgestel dat geen instansie 'n meerderheid van lede op die raad kan benoem nie.

Die raadslede wat in diens van die universiteit is (rektore, vise-rektore en senaatsvertegenwoordigers) is 'n minderheid in vergelyking met die eksterne lede van die raad.

Die gesag en bevoegdheid van die universiteitsrade word kragtens wet vasgelê. Daar is kleiner verskille in formulering, maar die Wet op die Universiteit van Kaapstad kan as 'n tipiese voorbeeld beskou word.

Die "bestuur en uitvoerende mag van die universiteit" is die basiese verantwoordelikheid van die raad

(Artikel 7(1), Wet 38 van 1959). Hierdie funksie word meer volledig beskryf as:

"Die raad beheer al die eiendom van die universiteit, en behalwe soos deur hierdie Wet in die besonder bepaal word, doen hy al die aanstellings wat hy vir die doelmatige bestuur van die Universiteit nodig ag, en oefen hy algemene beheer uit oor die Universiteit en al die sake en werksaamhede daarvan" (Artikel 7(9), Wet 38 van 1959).

Die bevoegdheid van die Raad op akademiese terrein word beperk deurdat die universiteitswette die organisasie van en beheer oor die leerplanne, onderrig, navorsing en eksamens van die Universiteit as verantwoordelikhede van die Senaat stel en aan die Raad slegs die verantwoordelikheid van die finansiële beheer van hierdie take opdra (Vgl. byvoorbeeld Artikel 10(5) Wet 51 van 1966 (RAU)). Verder is die Senaat verplig om van tyd tot tyd aan die Raad verslag te doen oor sy werksaamhede en uit eie inisiatief of op versoek van die Raad aanbevelings oor sake te maak (Artikel 10(6) Wet 51 van 1966).

6.2.2 Die Funksies van die Raad

Die Kommissie van Onderzoek na die Universiteitswese het die rol van die Raad aan Suid-Afrikaanse universiteite ondersoek.

Die Kommissie is eerstens tevrede dat die Rade se samestelling in ooreenstemming is met sy siening van die universiteit, naamlik as 'n samelewingsverband wat die gemeenskap, die staat en die akademici betrek. (Van Wyk de Vries, 1974, p. 33).

Die Kommissie vind egter verder "dat die rol van die akademici teenoor die rol van die lekelede van rade aan die toeneem is. ...Die akademici is voltyds betrokke by die sake van die universiteit en is deskundiges op die gebied; die gemiddelde lekelid is gewoonlik nie

deskundig nie. ... Die beskouings en advies van die akademië sal in toenemende mate deurslaggewend word" (Van Wyk de Vries, 1974, p. 120).

Die Kommissie beskou hierdie ontwikkeling as 'n probleem en stel dan ook dat die lekelede (dws lede wat nie voltyds aan die universiteit verbonde is nie) 'n "onmisbare element in die beheerstruktuur" van die universiteit is en dat daar "gewaak moet word teen enige verskuiwing van die funksies van die raad na die senaat van 'n universiteit" (Van Wyk de Vries, 1974, p. 122 en 836).

Du Toit (1973, p. 104) se M. Admin-verhandeling behandel die universiteitsrade in Suid-Afrika. Hy vind dat daar by universiteitsrade 'n "sterk tradisionele inslag" is en hy beveel aan dat "alle universiteitsrade die bul by die horings pak en stappe doen om die samestelling van die rade te moderniseer" (Du Toit, 1973, p. 105).

Hoe die universiteit te werk moet gaan om die samestelling van sy raad te moderniseer word nie behandel nie.

Daar is verder weinig literatuur beskikbaar oor die werking van Suid-Afrikaanse universiteitsrade. In die Amerikaanse literatuur is daar egter baie onlangse bronne wat die "trustees" of "governors" se rol bespreek. Van dié gedagtes is in die plaaslike konteks ook belangrik.

Corson, (1960, p. 53) noem dat die raad die volgende hoofverantwoordelikhede het:

1. Die aanwys van die Rektor
2. Die verkryging, bewaring en bestuur van fondse
3. Toesig oor en goedkeuring van opvoedkundige programme
4. Beskerming van verhoudings met die publiek

In die Amerikaanse universiteitswese is die gesag van die akademië via die senaat nie so duidelik uitgespel soos in die Suid-Afrikaanse konteks nie en daarom is die bevoegdheid van die raad op die terrein van die onderrig steeds 'n bron van dispuut. Die tendens is egter al meer dat die raad hom in akademiese aangeleenthede sal laat lei deur die senaat en dat selfs die aanwysing van 'n rektor, wat voorheen uitsluitlik deur die raad hanteer was nou in oorleg met die akademië gedoen word (Bennis, 1974, p. 19). Dit wil voorkom asof die eerste en derde items van Corson se lys dus verantwoordelikhede behels wat tot 'n groot mate gedeel word met die senaat en dat dit die raad laat met verantwoordelikheid vir fondse en openbare verhoudinge.

Perkins (1973, p. 203) dui 'n verdere funksie aan as hy stel dat die raad 'n "court of last resort" is vir die uiteindelijke beslegting van geskille binne die universiteit.

Die raad het die bevoegdheid om van sy verantwoordelikhede aan komitees en individuele amptenare te delegeer. Die raad het dus 'n keuse oor die wyse waarop hy sy werk doen, enersyds kan die raad meeste sake self hanteer en andersyds kan hy bykans alle verantwoordelikhede aan komitees en individue delegeer.

Meeste universiteitsrade in Suid-Afrika het 'n uitgebreide komiteestruktuur. Rauch (1973, p. 235) onderskei tussen twee bestuursstyle van 'n raad en illustreer dit na aanleiding van die beheer van die universiteit se beleggingsportefeulje, 'n funksie wat 'n raadsverantwoordelikheid is maar vanweë die spoedeisendheid van sekere beslissings noodwendig deels gedelegeer moet word.

Die raad kan besluit om die bestuur van sy beleggingsportefeulje self te hanteer deur 'n komitee vir die doel aan te wys. As, aan die ander kant, die raad 'n

persoon in die universiteit aanstel om die beleggingsportefeulje te bestuur is dit vir die raad slegs nodig om die prestasie van die portefeulje van tyd tot tyd te beoordeel. Om die twee benaderings saam te gebruik skep egter probleme van gesag en verantwoordelikheid.

6.2.3 Die Resultate van die Empiriese Onderzoek

Tydens die empiriese ondersoek is die rol van die universiteitsraad met veral respondente uit die Rektooraat en die Administrasie bespreek.

Die houdings van die respondente is opgesom wat twee aspekte betref. Eerstens is die respondente se houdings ingedeel volgens die mate waarin hul 'n aktiewe rol vir die universiteitsraad in die universiteit se werking voorstaan. Die volgende houdings is onderskei:

DIE ROL VAN DIE RAAD

Houding A : Respondente lê klem daarop dat die raad nie werklik betrokke moet wees by enigiets anders as breë langtermyn beleidsake nie.

Houding B : Respondente meen dat die raad goed op hoogte moet wees met die universiteit se situasie sodat die raad 'n aktiewe rol kan speel by alle belangrike besluitneming soos byvoorbeeld die vasstelling van begrotings.

Houding C : Respondente meen dat die Raad ook op detailvlak betrokke moet wees om veral as 'n effektiewe kontrole op die Rektor te dien.

Die respondente se houdings was soos volg:

GROEP	HOUDING			TOTALE
	A	B	C	
I Akademici	0	2	1	3
II Administrasie	11	9	0	20
III Rektooraat	6	2	0	8
TOTALE	17	13	1	31

Uit hierdie resultate wil dit voorkom asof die meeste respondente n redelik beperkte funksie vir die raad sien.

Respondente se houdings is verder geklassifiseer ten opsigte van hoe die huidige situasie aan hul universiteite vergelyk met die respondente se siening van die ideale situasie. Die volgende houdings is onderskei.

<u>DIE KORREKTE ROL VIR DIE RAAD</u>				
Houding A : Respondente wat meen dat die raad meer betrokke moet wees by die bestuur van die universiteit.				
Houding B : Respondente wat meen dat die raad se betrokkenheid min of meer op die regte vlak lê.				
Houding C : Respondente wat meen dat die raad minder betrokke moet wees.				
GROEP	HOUDING			TOTALE
	A	B	C	
I Akademici	0	3	0	3
II Administrasie	6	12	2	20
III Rektooraat	1	5	2	8
TOTALE	7	20	4	31

Uit die resultate blyk dit dat die meerderheid respondente tevrede is met die huidige situasie maar dat daar veral in die administrasie n minderheidsgroep is wat meer betrokkenheid van die raad voorstaan.

Uit die gesprekke met respondente het enkele ander gesigspunte na vore gekom wat ook van belang is.

n Aantal respondente het daarop gewys dat die funksionering van die raad tot n groot mate bepaal word deur die verhouding van die rektor tot die raad. Omdat die rektor grootliks verantwoordelik is vir die inhoud van die voorleggings aan die raad en die sake ook meestal deur die rektor by die raad voorgedra word kan die rektor

sterk invloed uitoefen op die besluite van die raad. Enkele respondente het dan ook aangedui dat dit vir 'n rektor moontlik is om die raad tot 'n groot mate te oorheers.

Die respondente wat met waardering melding gemaak het van die rol wat raadslede en raadskomitees aan hul universiteit speel, het hoofsaaklik verwys na hulp met aspekte soos beleggings van trustfondse en die kontraktuele aspekte van bouprojekte, waar die gespesialiseerde kennis van die raadslede nuttig gebruik kan word. Dit was egter ook duidelik dat die raadslede se bydraes normaalweg beperk is tot "algemene kennis"-aspekte waar hul ervaring en kennis van die gemeenskap byvoorbeeld gebruik kan word om te oordeel oor aspekte wat die verhoudings van die universiteit met sy gemeenskap raak.

'n Respondent het daarop gewys dat dit syms insiens 'n doelbewuste poging van die kant van die universiteit vereis om te verseker dat die eksterne lede van die raad behoorlik ingelig is oor die universiteit en 'n aktiewe belangstelling in die universiteit het. Dit is nodig omdat baie van die raadslede persone is wat veeleisende posisies beklee en nie uit eie inisiatief veel tyd aan hul raadsverpligtinge sal afstaan nie. Hierdie respondente het gevoel dat indien die universiteit nie aktief in hierdie rigting werk nie die raad se bydrae tot die universiteit maar baie beperk sal wees.

In die meningsopname is ook 'n enkele stelling ingesluit wat in hierdie verband van belang is-

STELLING 6: Dit is verkeerd van eksterne lede van die Universiteitsraad om op 'n dag tot dag basis betrokke te raak by die bestuur van die Universiteit						
GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog			Laag		
	1	2	3	4	5	
I Akademici	18	4	2	2	0	26
II Administrasie	25	3	0	0	0	28
III Rektooraat	13	1	0	0	0	14
TOTALE	56	8	2	2	0	68

Dit is duidelik dat die respondente oorweldigend van mening is dat raadslede nie op 'n dag tot dag basis by die bestuur van universiteite betrokke behoort te wees nie.

6.2.4 Samevatting

Uit die voorafgaande blyk dit dat die Raad 'n sleutelrol in die Universiteit se funksionering kan speel vanweë die groot gesag waarmee die wet die raad bekleed. Daar is egter uit die empiriese gedeelte van die studie sowel as die bevindinge van die Van Wyk de Vries kommissie aanduidings dat die rade nie in alle gevalle aktief betrokke is by die uitvoering van hul funksies nie en dat die inisiatief wat hierdie sake betref grootliks by voltydse personeel van die universiteite berus.

Die empiriese deel van hierdie studie het egter nie eksterne raadslede betrek nie en hierdie aanduidings kan ook nie behoorlik gesubstansieer word uit die beskikbare inligting nie.

Dit wil egter uit die beskikbare inligting voorkom asof dit nie korrek sou wees om te aanvaar dat die

raad van 'n universiteit uit eie inisiatief beduidende invloed op die verloop van sake aan die universiteit het nie. Die raad se rol is veel eerder reaktief in die sin dat dit, op basis van inligting wat deur die voltydse personeel van die universiteit voorberei is, oordeel oor sake wat aan hom voorgelê word. In die normale gang van sake kan die rol van die raad dus baie beperk wees maar dit doen nie afbreuk aan die feit, dat 'n universiteitsraad die mag het om per geleentheid sterk op te tree as hy dit nodig sou ag nie.

6.3 DIE SENAAT EN SY KOMITEES

6.3.1 Wetsbepalings

Die Senaat se samestelling word ook in die verskillende universiteitswette bepaal. Die Rektor is voorsitter van die Senaat en verder benoem die Raad ook enkele lede van die Senaat.

By meeste universiteite is alle professore van die universiteit lede van die Senaat maar by enkeles is dit slegs departementshoofde. (Vergelyk Artikel 8(e) van Wet 13 van 1930 (Universiteit van Pretoria) en Artikel 8(d) van Wet 19 van 1950 (PU vir CHO).) Daar word ook voorsiening gemaak vir die aanstelling van enkele ander universiteitsamptenare as Senaatslede.

Die verantwoordelikheid van die Senaat behels die beheer oor onderrig, leerplanne, eksamens en navorsing. Die Senaat moet gereeld aan die Raad verslag doen oor sy werksaamhede en in die praktyk is daar 'n redelik duidelike afbakening van die terreine waaroor die Raad en die Senaat onderskeidelik die primêre bevoegdheid het.

Verder bepaal die wette dat die Senaat subkomitees mag aanstel en in enkele gevalle word die bevoegdhede van 'n Uitvoerende Komitee van die Senaat ook in die wette bepaal.

6.3.2 Die funksionering van die Senaat

Die Kommissie van Ondersoek na die Universiteitswese (Van Wyk de Vries, 1974, p. 113) vind dat die huidige verdeling van verantwoordelikhede tussen die raad en die senaat deuglik is en waarsku verder dat die senaat nie pligte van die raad moet oorneem nie.

Die senaat het die bevoegdheid om oor die hele spektrum van basiese funksies van die universiteit binne die finansiële perke wat die Raad mag stel besluite te neem. Eustace (1969, p. 57) dui aan dat die Senaat se bestuursmeganisme essensieel negatief is, die Senaat kan slegs die normale loop van sake verander deur voorstelle af te keur. Die Senaat as liggaam is nie in staat om die uitgebreide inligtingsbasis en die verwerking van inligting wat as basis van positiewe aksie dien te hanteer nie. Dit gee aan die instansies wat wel oor die inligting beskik, soos die Rektoraat, hefkrag in die bedinging van sake met die Senaat.

Wilson (1979, p. 107) skryf in die Amerikaanse konteks dat akademiese selfbestuur aan 'n universiteit slegs suksesvol kan funksioneer wanneer meeste van die akademici geen aandag aan die proses gee nie. Aan die Amerikaanse universiteite is alle akademici lede van die "faculty" en slegs sowat 15% woon normaalweg vergaderings by.

Die Senaat is meestal 'n groot vergadering, die aantal Senaatslede (in 1979) van die universiteite wat by die ondersoek betrek word word hieronder aangetoon:

Universiteit van Port Elizabeth	73
Rhodes Universiteit	60
Universiteit van Stellenbosch	182
Randse Afrikaanse Universiteit	96
Universiteit van die Oranje Vrystaat	134
Universiteit van Kaapstad	154
Universiteit van Natal	131

(Hierdie syfers is verkry uit die 1980 jaarboeke van die betrokke universiteite.)

Rädel (1979, p. 91) noem dat dit moeilik is vir 'n Senaat van 150 tot 200 lede om behoorlike werk te doen op akademiese gebied.

Die subliggame van die Senaat behels in die Suid-Afrikaanse konteks normaalweg fakulteitsrade en 'n groot aantal permanente en *ad hoc* komitees. Hierdie liggame se aktiwiteite neem baie tyd in beslag. Moodie en Eustace (1974, p. 79) haal Charles Carter, die Rektor van Lancaster se Universiteit aan as hy, nie heeltemal ernstig nie, na akademiese betrokkenheid by komitees verwys.

"It is important to begin by recognising that many academic persons enjoy having their days broken up by activities other than teaching or research. Many also believe themselves to be wiser, more intelligent and more honest than their colleagues, and in every way vastly superior to the morons they employ as professional administrators, so it is no more than public duty requires if they ensure their participation in the execution of the maximum number of administrative tasks."

Moodie en Eustace (1974, p. 82) stel dat hierdie toestand nie noodwendig hoef te bestaan nie. Hulle dui aan dat die Senaat en sy komitees se werkswyse so gestruktureer kan word dat dit nie onnodig tyd verkwis nie maar tog die nodige inspraak gee aan almal wat by belangrike besluite betrokke is. Dit vereis egter uitgebreide delegasie van bevoegdhede aan komitees en die vraag ontstaan of die Senaat nie dan sy rol abdikeer aan hierdie subliggame nie (Moodie en Eustace, 1974, p. 84).

6.3.3 Die Resultate van die Empiriese Onderzoek

Tydens die onderhoude wat veral met respondente uit die akademiese groep gevoer is is die funksionering van die Senaat as sulks en ook die funksionering van die hele akademiese beheerstruktuur, wat vanaf die departemente deur fakulteite na die Senaat vloei, ondersoek.

Wat die rol van die Senaat betref is die houdings van respondente weereens in drie groepe verdeel.

DIE ROL VAN DIE SENAAT				
GROEP A : Hierdie respondente sien 'n nuttige rol vir die Senaat met uitgebreide beleidsmakende funksies.				
GROEP B : Hierdie respondente beskou die Senaat as hoofsaaklik 'n geleentheid vir debatsvoering sonder werklike besluitnemende funksies.				
GROEP C : Hierdie respondente sien die Senaat as 'n lompe en irrelevante liggaam.				
GROEP	HOUDING			TOTALE
	A	B	C	
I Akademici	5	7	2	14
II Administrasie	7	6	0	13
III Rektoraaat	4	2	0	6
TOTALE	16	15	2	33

Uit hierdie menings is dit duidelik dat 'n groot aantal van die respondente 'n redelik beperkte rol vir die Senaat sien.

Uit gesprekke wat met die respondente gevoer is was dit duidelik dat die funksie en rol van die Senaat steeds by al die betrokke universiteite onder die soeklig is. Verskeie universiteite het uitgebreide delegasieprosedures uitgewerk om die Senaat te onthef van die verantwoordelikheid om relatiewe detailsake te hanteer en by ander universiteite word sake grotendeels deur 'n liggaam

soos die Uitvoerende Komitee van die Senaat afgehandel en bloot vir formele goedkeuring aan die Senaat voorgelê. Hieruit blyk dit dat alhoewel die Senaat uiteraard sy wetlike bevoegdhede behou die praktiese uitvoering daarvan tot 'n groot mate gedelegeer is na onderliggame van die Senaat.

Die funksionering van die hele akademiese besluitnemingsstruktuur is ook in die onderhoude behandel. Die respondente se houdings is hier in die volgende vier groepe ingedeel.

AKADEMIESE BESLUITNEMING					
HOUDING A : Hierdie respondente vind dat die huidige struktuur bevredigend werk.					
HOUDING B : Hierdie respondente meen dat die struktuur te omslagtig en tydrawend is maar andersins goed funksioneer.					
HOUDING C : Hierdie respondente meen ook dat die struktuur omslagtig is en sien die oplossing in die sentralisasie van besluitneming by individue soos dekane.					
HOUDING D : Hierdie respondente meen ook dat die struktuur omslagtig is en sien die oplossing in die delegering van afhandelingsbevoegdheid aan komitees laer af in die hierargie.					
GROEP	HOUDING				TOTALE
	A	B	C	D	
I Akademici	8	8	0	1	17
II Administrasie	5	5	1	2	13
III Rektoraaat	1	4	3	1	9
TOTALE	14	17	4	4	39

Uit hierdie resultate blyk dit dat 'n meerderheid van respondente nie meen dat die strukture in hulle geval bevredigend funksioneer nie. Daar is egter geen duidelike aanduiding in welke rigting die oplossing gesoek

moet word nie.

Een van die stellings in die meningsopname handel oor die rol van komitees.

STELLING 10 : Komitees verkwis baie tyd en werk kan meestal eerder aan enkelinge opgedra word om af te handel.						
GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog			Laag		
	1	2	3	4	5	
I Akademici	3	16	3	4	0	26
II Administrasie	10	6	9	3	0	28
III Rektoraat	1	8	2	3	0	14
TOTALE	14	30	14	10	0	68

Hierdie stelling handel oor die mate waarin respondente komiteebesluitneming sou wil vervang met besluitneming deur individue. Daar is in die algemeen simpatie met die gedagte alhoewel die meerderheid van respondente voorbehoude het oor die saak. Verder het die akademici meer voorbehoude oor die saak as die administratiewe personeel.

Tydens die onderhoude met respondente het die volgende gesigspunte verder na vore gekom.

Heelwat respondente het genoem dat die benoeming van permanente dekane met heelwat uitvoerende gesag die noodsaaklikheid van 'n uitgebreide komiteestruktuur heelwat verminder het. Sommige persone het genoem dat hul in beginsel nie hou van die toekenning van te veel gesag aan dekane nie maar dit het nogtans nie voorgekom asof dit in die praktyk 'n probleem is nie.

Ander respondente het gewys op die moontlikheid dat die hele stelsel ontwrig kan word deur enkelinge wat hul standpunt wil afdwing. Omdat die komitees meestal

in die praktyk op 'n konsensusbeginsel werk kan dit baie tydrowend wees om almal op so 'n komitee se instemming oor kontensieuse sake te verkry.

6.3.4 Samevatting

In die mate waarin die Senaat beskou kan word as die opvolger van die Kongregasie aan die Middeleeuse Universiteit van Parys is dit duidelik dat gesamentlike besluitneming deur al die senaatslede oor al die sake waaroor die senaat beheer het in die praktyk nie meer voorkom nie. Die delegasie van bevoegdhede na komitees en individue is so ver gevoer dat baie persone aan universiteite meen dat die senaat slegs vae en algemene bevoegdhede behou.

Hierdie uitgebreide delegasie het uiteraard nodig geword as gevolg van beide die grootte van die universiteite en die kompleksiteit van hul aktiwiteite.

Dit is egter ook duidelik dat alhoewel hierdie proses tot 'n mate onafwendbaar is daar steeds persone is wat dit sien as 'n noodsaaklike euwel wat nie toegelaat moet word om groter te word as wat absoluut nodig is nie. Hierdie standpunt spruit uit die kollegiale model van die universiteit wat gesag eerder aan groepe toeken as aan individue.

6.4 DIE REKTORAAT

6.4.1 Die aard van die Rektorsamp

Die verskillende universiteitswette bepaal dat die rektor voorsitter van die senaat is maar sy gesag en bevoegdhede word nie so duidelik uitgespel as die van die raad en die senaat nie.

Alhoewel die funksies van vise-rektore aan Suid-Afrikaanse Universiteite verskil word hulle saam met die rektore as 'n enkele groep behandel. Die rektor se situasie kan normaalweg veralgemeen word tot die van die hele rektoraat.

Na 'n besoek aan die VSA in 1959 vergelyk die toenmalige

Rektor van die PU vir CHO die Rektorsamp in Suid-Afrika met die van die Amerikaanse "president".

"The most striking feature of the American system, as compared with the British, Scottish, Dutch or South African, is the almost unlimited power and authority of the President ... The South African executive head (Principal or Rector) has the same onerous responsibility, but decidedly not the same authority. The American Board may appoint a President without consulting any other authority, whereas the South African Council, though free to appoint its own nominee, may nevertheless not make the appointment before consulting the Senate. The President is, therefore, in a much stronger position, but that of Principal or Rector is a much safer one" (Coetzee, 1959, p. 19).

Uit meer onlangse navorsing oor die presidentsamp in Amerika blyk dit dat die "skynbaar onbeperke mag" van die president nie meer dikwels in die praktyk na vore kom nie. Van die aanhalings in die res van hierdie hoofstuk sal dié punt bevestig.

Verskeie kommissies van ondersoek het die posisie van die Rektor ondersoek en aanbevelings daarvoor gemaak.

Die Robbins-kommissie in Groot Brittanje bevind in 1963 dat daar moontlik te hoë eise aan rektore gestel word en beveel aan dat die las op rektore verlig word deur die aanstelling van vise-rektore of komitees van senior akademiese en administratiewe personeel (Robbins, 1974, p. 220).

Die Martin-kommissie in Australië bevind in 1964 eweneens dat rektore oorlaai word met werk en beveel ook aan dat permanente vise-rektore aangestel word om die probleem op te los (Martin, 1964, p. 88).

Die Van Wyk de Vries-kommissie beskryf die rektorsamp so:

"Die rektor is ampshalwe lid van die raad en van die senaat waarvan hy ook voorsitter is. In die beheer-

struktuur van die universiteit is die rektor die belangrikste ampsdraer. ... die rektor ... (is) die hoogste uitvoerende ampsbekleër wat in die praktyk wye magte, hetsy ampshalwe hetsy by wyse van delegasie uitoefen. Hy is sowel hoof van die bestuur en administrasie van die universiteit as van sy akademiese werksaamhede."

Die verslag gaan voort deur te meld dat die omvang van die werk aan sommige groot universiteite die aanstelling van vise-rektore noodsaak.

Verder word een aspek van die rektor se taak uitgesonder "sy sleutelposisie in die koördinerings van die funksies van die raad en die senaat waar hy in albei organe in die invloedrykste posisie staan" (Van Wyk de Vries, 1974, p. 112 en 113).

Die Rektoraat se rol aan die universiteit word grootliks bepaal deur die manier waarop die universiteit bestuur word. Die modelle van die werking van die universiteite wat in Hoofstuk 5 behandel is impliseer elkeen 'n ander rol vir die Rektoraat. Die rol van die Rektoraat in die tradisionele model en in die bestuursmodel sal vervolgens ontleed word.

6.4.2 Die Rektoraat in die Tradisionele Model

Die Rektoraat het in vergelyking met die Raad en die Senaat weinig wetlike bevoegdhede en in die tradisionele model van die universiteit is die Rektoraat se bevoegdhede inderdaad baie beperk. Ashby, 'n voormalige Rektor van Cambridge, stel die beperkinge so:

"A president who issued directions to his professor of chemistry on research or curriculum would be regarded in Britain as in need of psychiatric treatment. Over such decisions as these (and they are in the long run the most important in the university) he has no authority ... If a British university president has a bright idea ... it would be the height of ineptitude to publish it to his faculty, and fatal

to issue a directive about it" (Ashby, 1974, p. 99).

Cohen en March (1974) het as deel van die Carnegie-ondersoek na hoër opvoeding in Amerika die amp van die rektor ondersoek.

Hulle vind dat daar aan 'n universiteit vaagheid en dubbelsinnigheid bestaan rondom:

die doel van die universiteit

die mag van die presidentsamp en

die mate van sukses wat in die amp behaal word.

As gevolg van hierdie vaaghede meen Cohen en March (1974, P. 203) dat dit waarskynlik 'n fout is vir enige rektor om te glo dat wat hy doen die langtermynposisie van sy universiteit enersyds en sy eie reputasie as rektor andersyds beduidend sal beïnvloed. Ashby (1974, p. 98) skryf in dieselfde trant dat omdat besluitneming en gesag so wyd verspreid is in die universiteit, daar 'n groot versoeking is vir die rektoraat om geen belangrike besluite te neem nie, veral omdat sulke sake gerieflik na komitees verwys kan word.

Die rektoraat wat binne hierdie model funksioneer en wel leiding wil gee aan die universiteit kan dit slegs op indirekte maniere doen. Clark Kerr, die eertydse rektor van die Universiteit van Kalifornië sien die rektor as 'n onderhandelaar.

"The president becomes the central mediator among the values of the past, the prospects of the future and the realities of the present. He is the mediator among groups and institutions moving at different rates of speed and sometimes in different directions" (Kerr, 1972, p. 37).

Die mate waarin die rektoraat daarin kan slaag om op indirekte wyses hul ideale vir die universiteit by die hele universiteitsgemeenskap tuis te bring sal grootliks bepaal in hoe 'n mate die rektoraat wel leiding aan die universiteit kan gee.

6.4.3 Die Rektroraat in die Bestuursmodel

Die bestuursmodel vereis eerstens dat die universiteit duidelike operasionele doelwitte sal hê en dit is 'n primêre taak van die rektroraat om die proses van doelwitformulering te bevorder en te verseker dat die universiteit 'n konsekwente stel operasionele doelwitte het. Hierdie vereiste maak die beskikbaarheid van betroubare bestuursinligting noodsaaklik omdat realistiese doelwitte net bepaal kan word met inagneming van die universiteit se hulpbronne en die geleenthede wat hulself voordoën. Richard M. Cyert, die rektor van die Carnegie Mellon Universiteit staan so 'n gerasionaliseerde proses van doelwitformulering as basis vir die toekenning van hulpbronne voor (Cyert, 1975, p. 41) en volgens sy beskrywing speel hy self 'n belangrike rol in die proses.

Die bestaan van algemeen aanvaarde operasionele doelwitte maak die omvattende toepassing van die bestuursmodel moontlik. Verantwoordelikheid vir die bereiking van doelwitte kan nou geredelik gedelegeer word en die Rektroraat moet die beheer oor hierdie gedelegeerde werksaamhede aanvaar.

In hierdie model is daar minder plek vir akademiese deelname aan die bestuur van die universiteit nadat die proses van doelwitformulering afgehandel is. Die rektroraat as sentrale uitvoerende gesag in die universiteit is dus in 'n besonder sterk posisie, bykans vergelykbaar met die van die besturende direkteur van 'n maatskappy.

6.4.4 Die Resultate van die Empiriese Onderzoek

Die rektroraat se rol by doelwitformulering aan die universiteit is in afdeling 5.7.3 behandel en hier sal enkele ander aspekte behandel word.

Verskeie respondente het tydens die onderhoude aangedui dat die rektroraat in 'n besonder sterk posisie

in die universiteit staan. Die basis hiervan lê eerstens in die sleutelposisie wat die rektoraat in beide die raad en senaat inneem en verder ook daarin dat die rektoraat oor die beste inligting van die universiteit en sy omgewing beskik. Hierdie inligting opsigself is uiteraard ook 'n basis van gesag.

Van die respondente het ook aangedui dat hul die groot gesag van die rektoraat as 'n potensieële gevaar sien, ook omdat die kontroles wat die raad en die senaat op die rektoraat kan uitoefen nie goed funksioneer nie.

Hierdie menings was egter uitsonderings. Die meeste respondente ervaar blykbaar nie probleme in hierdie verband nie.

Uit die onderhoude met die rektoraat het dit nie geblyk dat die persone hulself gekortwiek voel deur 'n gebrek aan gesag nie.

Die bestuursstyl van die lede van die rektoraat vir sover dit uit die onderhoude beoordeel kan word verskil uiteraard. Sommige van die persone tree aktief en inisierend op en ander se bestuursstyl is meer reaktief. 'n Deurlopende eienskap is egter dat die bestuursstyl gebaseer is op leierskap en oorreding eerder as op enige vorm van eensydige voorskrif of dwang.

Een van die stellings het ook betrekking op die rektoraat.

STELLING 5 : Die universiteit se bestuur is te betrokke by eksterne aangeleenthede en te min by basiese akademiese aangeleenthede

GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog		Laag			
	1	2	3	4	5	
I Akademici	0	5	7	9	5	26
II Administrasie	2	4	7	8	7	28
III Rektooraat	0	2	2	4	6	14
TOTALE	2	11	16	21	18	68

Die respondente stem nie eintlik saam met die stelling nie en soos verwag kan word is die rektooraat meer negatief daarvoor as die ander twee groepe. Die resultate dui daarop dat wat hierdie aspek betref die respondente nie van mening is dat die universiteitsbestuur se prioriteite misplaas is nie.

6.4.5 Samevatting

Uit die voorafgaande blyk dit dat die rektooraat se rol aan die universiteit nie duidelik bepaal is nie, inderdaad is dit so dat die rektooraat tot 'n groot mate kan besluit oor die rol wat dit in die universiteitsorganisasie wil inneem.

Eensyds kan die rektooraat deur sterk leierskap en dinamiese optrede die universiteit grootliks beïnvloed en so 'n sleutelrol in die aktiwiteite van die universiteit speel. Andersyds kan die rektooraat hoofsaaklik reaktief optree en sy rol sien as onderhandelaar en as 'n onpartydige voorsitter. Sodoende sal die rektooraat 'n meer beperkte invloed op die universiteit uitoefen.

In beide die voorspellings volgens Khandwalla se proposisies (vgl 3.3.1) en in die bespreking van doel-

witformulering in akademiese departemente (vgl 5.7.3) het dit geblyk dat universiteite se gesagsstrukture baie gedentraliseerd is. In hierdie opset vervul die rektorat 'n belangrike funksie om aan die diverse groepe binne die universiteit tog 'n gevoel van eenheid en doelgerigtheid te gee. Dié aanhaling van Brewster, 'n voormalige rektor van Yale Universiteit, dui op hierdie taak.

"Yale, and every other university badly needs a theory, or at least a way of thinking about its function which will tell itself, and explain to others, what the University should and should not try to do in the application of its tangible resources and its knowhow in the solution of social problems"(Rice, 1970, p. 5).

6.5 DIE AKADEMICI

Die akademici is die kerngroep aan die universiteit en heelwat is al gepubliseer oor verskeie aspekte van akademici. Vir die doeleindes van hierdie studie sal hoofsaaklik vier aspekte ondersoek word: die akademikus as professionele persoon; die departement as organisatoriese komponent, die posisie van departementshoofde en die kollegiale en burokratiese strukture in die universiteit.

6.5.1 Die Akademikus as Professionele Persoon

In die literatuur oor die universiteit word dikwels verwys na die akademikus as 'n professionele persoon en daarvan word afgelei dat akademici in 'n verhouding tot hul werkgever staan wat fundamenteel verskil van die van nie-professionele persone.

Uiteraard behoort sommige akademici soos juriste, medici en ingenieurs aan eksterne professionele groepe en kan daarom as professionele persone beskou word. Wat in hierdie afdeling ter sprake is, is egter in hoe 'n mate enige akademikus as 'n professionele persoon beskou kan word.

Wegner (1976, p. 96) gee 'n aantal vereistes wat normaalweg aan 'n beroep gestel word vir die erkenning daarvan as 'n professie en die posisie van akademië sal vervolgens aan die betrokke vereistes getoets word.

- a) Beheer oor die toegang tot die beroep word uitgeoefen deur persone wat tans in die beroep is.

Omdat akademië die aanstellings in akademiese poste aan die universiteit hanteer kan dit aanvaar word dat akademië aan hierdie vereistes voldoen.

- b) In die beroep is 'n kollegiale eerder as 'n klientgeoriënteerde benadering wat standarde en prestasie betref.

Akademië meen normaalweg dat slegs (sommige!) kollegas die bevoegdheid het om oor die standaard van hul werk en die vlak van hul prestasies te oordeel. Die student (as kliënt in hierdie verhouding) het nie die bevoegdheid nie. Akademië voldoen dus ook aan hierdie vereiste.

- c) Daar bestaan 'n etiese beroepskode.

Alhoewel daar sekerlik norme bestaan van wat toelaatbare optrede vir akademië is, veral ten opsigte van wetenskaplike werk, is die norme nie in dieselfde mate gekodifiseer as byvoorbeeld die kodes van medici nie en kan daar dus nie gesê word dat akademië ten volle aan hierdie vereiste voldoen nie.

- d) 'n Wetenskaplik-teoretiese basis vir die beroepsbeoefening.

Daar bestaan nie 'n wetenskaplik-teoretiese basis vir akademië-wes in die sin wat dit vir juriste of medici bestaan nie. Die wetenskaplik-teoretiese basis vir die akademië is die van sy eie dissipline. Blau (1973, p. 12) dui aan dat terwyl daar algemene praktisyns onder medici en juriste

bestaan, "one cannot be a general practitioner in 'academicology'. As a matter of fact there is no such word because there is no such discipline".

e) Hoë vlakke van vergoeding.

Alhoewel daar verskil van mening bestaan sal veral buitestaanders toegee dat akademici redelik hoë vlakke van vergoeding ontvang.

Akademici voldoen dus nie aan al die vereistes wat Wegner stel vir die erkenning van 'n beroep as 'n professie nie.

Verder staan die professionele persoon meestal in 'n vertrouensposisie ten opsigte van sy kliënte. In die akademikus se rol, veral as navorser, bestaan die verhouding nie en daarom is daar ook in die akademiese gemeenskap nie meganismes om kliënte te beskerm teen "onprofessionele optrede" soos dit by ander professies die geval is nie.

Verskeie aspekte van die akademikus se beroep toon dus groot ooreenkoms met die tradisionele professies maar daar is ook belangrike verskille sodat dit nie korrek sou wees om die literatuur oor professies sonder meer van toepassing te maak op akademici nie.

Blau (1973, p. 13) dui egter aan dat veral wat akademiese outonomie en selfbestuur betref akademici groot ooreenkoms toon met professionele groepe.

'n Uitvloeisel van die professionele oriëntasie van akademici is hul sterk assosiasies met kollegas in hul dissipline buite die universiteit. Hierdie oriëntasie stem ooreen met Gouldner (1958, p. 443 ev) se onderskeid tussen "Cosmopolitians" en "Locals". Gouldner beskryf persone wat erkenning vir hul werk, en die evaluering van hul prestasies, buite die organisasie waar hul werk vind as "Cosmopolitians" en die wat erkenning en evaluering

in hul werkskring vind as "Locals". Parsons en Platt (1975, p. 360) noem dat die beste akademiese sterk "Cosmopolitan" oriëntasie het.

Finkelstein (1978, p. 204) het 'n ontleding gemaak van navorsing wat gedoen is oor die onderwerp en hy vind dat hierdie benaderings nie teenstrydig is nie; inderdaad is daar sterk korrelasie tussen nou bande met die universiteit en die profesie by suksesvolle akademiese aan prestige universiteite in Amerika.

6.5.2 Die Akademiese Departement

Die departement aan die universiteit is die basiese komponent van die akademiese organisasie en verdien dus spesiale aandag (Hobbs & Anderson, 1976, p. 248).

Die akademiese departement soos dit in Amerika ontwikkel het verskil basies van die in Brittanje en Suid-Afrika. Die Amerikaanse departement het meestal 'n groot aantal professore en die departementshoof se funksie behels normaalweg slegs die verantwoordelikheid vir administratiewe take. Parsons en Platt (1974, p. 111) beskryf hierdie verskil en meld dat die Europese model van die departement uit die tradisie van die "leerstool" spruit. In hierdie tradisie is daar normaalweg slegs een professor in 'n departement en hierdie professor vervul 'n sentrale rol, veral ten opsigte van nagraadse studente.

Die literatuur oor Amerikaanse departemente beskryf dus 'n organisasiekomponent wat basies verskil van die Europese departement.

Parsons en Platt (1976, p. 111) dui aan dat daar in Europa 'n beweging na die Amerikaanse model is en dit kan ook van die Suid-Afrikaanse praktyk

gesê word. 'n Onderzoek van die jaarboeke van die universiteite wat by hierdie studie betrek word toon aan dat:

51,4% van alle departemente een professor het

9,0% van alle departemente 'n professor en
minstens een medeprofessor het

32,8% van alle departemente meer as een profes-
sor het

6,8% van alle departemente geen professor het
nie

100%

Departemente met 'n enkele professor is dus ook in Suid-Afrika nie meer die normale praktyk nie. Die rede vir die aanstelling van meerdere professore in 'n departement kan seker gevind word in toene- mende grootte van departemente en die toenemende kompleksiteit van die vakgebiede.

Ten spyte van hierdie aspek is daar ook ander ver- skille tussen die Amerikaanse en die Britse tra- disie. Parsons en Platt (1976, p. 355) beskryf die Amerikaanse departement as 'n kollegiale lig- gaam en Hobbs en Anderson (1976, p. 252) dui aan dat daar 'n dualistiese struktuur in Amerikaanse departemente bestaan, aspekte soos leerplanne en kursusse word op 'n kollegiale basis hanteer terwyl professionele sake soos aanstellings en bevorde- rings deur 'n oligargie van senior professore han- teer word.

Die Britse departement daarenteen is nie 'n kolle- gium nie, daar is verskille in rang tussen die verskillende lede en die departementshoof is in 'n besondere sterk gesagsposisie (Moodie en Eustace, 1974, p. 62). Moodie en Eustace (1974, p. 70) noem dat navorsing deur die Britse "Association of University Teachers" aangetoon het dat meeste de- partemente gereeld vergader maar dat daar in baie

gevalle geen besluite op die vergaderings geneem word nie. Akademici was verder baie bewus van die arbitrêre mag van hul departementshoofde.

Die Britse tradisie is nader aan Suid-Afrikaanse praktyk. Moodie en Eustace (1974, p. 60) beskryf die departement as die fokuspunt van die intellektuele lewe van akademici, inderdaad, vir nagraadse studente en personeel is die departement die universiteit omdat dit die basiese universiteitsfunksies uitvoer, die aktiwiteite buite departemente is bloot ondersteunende dienste.

Die departement is ook die normale eenheid vir administratiewe doeleindes en dit word gereflekteer in die begroting wat normaalweg tot op departementele vlak uitgewerk word (Moodie en Eustace, 1974, p. 61).

Die departement se status in die universiteit word onderskraag deur die feit dat die departement die enigste gesagshebbende op sy vakgebied in die universiteit is. Besluite oor die departement wat buite die departement geneem moet word moet noodwendig steun op die oordele van persone in die departement (Moodie & Eustace, 1974, p. 61).

In Brittanje is daar pogings aangewend om ander organisasievorms in plek van die departement daar te stel. Die redes hiervoor is:

- a) om inter-dissiplinêre onderrig en navorsing aan te moedig;
- b) om vak-gesentreerde introverte departemente te ontmoedig; en
- c) om akademiese besluitneming te demokratiseer.

Moodie en Eustace (1974, p. 73) noem dat hierdie pogings slegs gedeeltelik suksesvol was. Die rede hiervoor is dat akademici meestal vakspesialiste is wat normaalweg assosiasies vorm met persone in

hul eie spesialisasie-gebied.

Die interne werking van die departement sal nie in hierdie studie verder behandel word nie omdat dit in sy eie reg 'n omvangryke studie is. Vir sover dit nodig is om aannames oor die departement te maak vir die res van hierdie studie sal die beskrywing van Moodie en Eustace wat hierbo uiteengesit is aanvaar word.

6.5.3 Departementshoofde

Die verskil in die struktuur van die departement tussen die Amerikaanse en Britse tradisie impliseer soortgelyke verskille wat die posisie van die departementshoof betref. Omdat die Suid-Afrikaanse praktyk meer ooreenkoms toon met die Europese tradisie sal hierdie afdeling ook meer op bronne uit die tradisie konsentreer.

Arriëns (1970, p. 116) bespreek die posisie van die "hoogleraarsampt" aan Nederlandse en Duitse universiteite.

"De hoogleraar vervult een bustuursfunctie en dat niet alleen in zoverre als hij lid is van bestuurscolleges als die faculteit en die senaat, maar in die eerste plaats omdat hij, als krachtens de wet door die Kroon op een leerstoel benoemde en met een leeropdracht beklede autonome beoefenaar van die wetenschap op het hem aldus toegewezen vakgebied, ..."

Die hoogleraar se posisie is 'n besonder veilige en beskermende een omdat sy aanstelling van buite die universiteit is. Hy werk in die universiteit deur liggame soos die fakulteit en die senaat in die koördinasie van universitêre aktiwiteite "maar dit alles neemt niet weg dat hij op zijn eigen vakgebied zelfstandig alle bestuursbeslissingen neemt, die nodig zijn voor de organisatie van het

onderwijs en het onderzoek en die aan dat onderwijs en dat onderzoek richting geven". (Arriëns, 1970, p. 116).

Die gesag van die departementshoof aan die Britse universiteite is effens minder absoluut. Moodie en Eustace (1974, p. 62) dui aan dat die absolute gesag van departementshoofde in die onlangse verlede verminder het maar dat die departementshoof steeds die sleutelfiguur in sy departement is en daarom 'n sleutelposisie in die universiteit beklee. Die basis vir hierdie invloed is die volgende:

- a) Hy word deur die rektoraat en senaat verantwoordelik gehou vir die werking van sy departement.
- b) Hy het, as professor, die hoogste sport in sy vakgebied bereik en tree dus op uit 'n veilige posisie omdat bevordering nie meer ter sake is nie.
- c) Hy speel die belangrikste rol by beslissings oor personeelaangeleenthede in sy departement.
- d) As verteenwoordiger van sy departement, ook op die senaat, is departementslede tot 'n groot mate afhanklik van sy steun vir enige projek wat hulle mag aanpak.
- e) Hy het toegang tot meer inligting oor sy departement en die universiteit as departementslede en hierdie inligting opsigself is 'n basis van invloed.
- f) Die departementshoof word normaalweg aangestel op grond van besondere akademiese bekwaamheid en die bekwaamheid, veral ook gekoppel met administratiewe bekwaamheid, kan die agting van departementslede afdwing (Moodie en Eustace, 1974, p. 62 - 64).

Tydens die empiriese ondersoek was departementshoofde dan ook een van die groepe wat by die ondersoek betrek is.

Uit die gesprekke oor die outonomie van die departement wat in 5.7.2 behandel is, het dit geblyk dat die mate van outonomie van individuele akademici in departemente nogal heelwat verskil. 'n Deel van die verskille kan gekoppel word aan die aard van die departement se navorsingswerk, veral die mate waarin duur toerusting spanwerk noodsaaklik maak. 'n Groot deel van die verskille kan egter ook gekoppel word aan die verskille in bestuursstyl van die departementshoofde. Omdat individue in die departemente nie by die ondersoek betrek is nie is dit moeilik om die aard van hierdie verskille nader te omskryf.

Dit wil egter voorkom asof die uiteensetting van Moodie en Eustace wat hierbo aangegee is ten opsigte van Britse universiteite ook grootliks geld in die Suid-Afrikaanse opset.

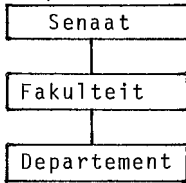
6.5.4 Kollegiale en Hierargiese Strukture

Die struktuur van die akademiese komponent van die universiteit kan as 'n dualistiese struktuur beskou word. Eensyds is daar 'n kollegiale struktuur wat as basis die departement het. Die departemente skakel in by fakulteitsrade en die fakulteitsrade by die Senaat. Hierdie is dus 'n hierargiese struktuur van groepe akademici wat hoofsaaklik op 'n kollegiale basis funksioneer.

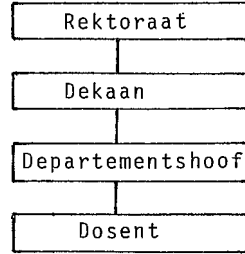
Naas hierdie kollegiale struktuur is daar ook 'n hierargiese struktuur waarin die individuele akademikus ondergeskik is aan 'n departementshoof wat op sy beurt ondergeskik is aan 'n dekaan. Die dekaan is weer ondergeskik aan die rektoraat.

Die strukture word hieronder skematies weergegee.

Kollegiaal



Burokratiese



Die senior funksionaris in die burokratiese struktuur funksioneer almal as voorsitters van die betrokke kollegiale liggeme en indien die dekaane byvoorbeeld slegs as voorsitters van die betrokke fakulteitsrade sou optree sal die hele struktuur op 'n kollegiale basis funksioneer.

Indien die funksionaris in die burokratiese struktuur egter uitvoerende magte verkry wat hul kan uitoefen sonder om noodwendig die kollegiale liggeme te raadpleeg kan dit daartoe lei dat die kollegiale liggeme onbelangrik word en in 'n uiterste geval kan die struktuur op 'n suiwer burokratiese basis funksioneer.

Dit wil voorkom asof universiteite tradisioneel sekere sake soos die goedkeuring van leerplane deur die kollegiale struktuur hanteer en ander sake, soos byvoorbeeld dissiplinêre maatreels teen dosente, deur die burokratiese struktuur.

Verder wil dit voorkom asof daar 'n beweging na die burokratiese struktuur plaasvind. Die aanstelling van permanente dekaane en 'n aantal vise-rektore aan universiteite is 'n aanduiding dat die burokratiese strukture belangriker word.

6 DIE ADMINISTRASIE

6.6.1 Die Rol van die Administrasie

Die administrasie van die universiteit soos dit in afdeling 6.1.1 vasgestel is is uiteraard 'n heterogene groep. Enersyds is daar professioneel gekwalifiseerde persone en andersyds dienswerkers en arbeiders by die groep ingesluit. Verder werk sommige van die persone in hierdie groep, soos byvoorbeeld laboratorium-technici, nou saam in die basiese funksies van die universiteit terwyl die aktiwiteite van ander personeel, soos byvoorbeeld koshuispersoneel, redelik vër verwyderd is van die universiteit se basiese funksies.

Omdat hierdie studie konsentreer op die bestuursvlak van die universiteit se aktiwiteite (vgl 1.4.4) kan daar tog wel sinvol veralgemeen word ten opsigte van hierdie groep.

In 'n vorige gedeelte (vgl 2.2.4) is aangetoon dat die middeleeuse universiteit slegs enkele ampsdraers gehad het en dat hierdie persone vir kort tydperke op 'n keer uit die geleedere van die akademici gekies is.

Aan die meeste moderne universiteite, en ook al die universiteite wat by hierdie studie betrek is, is die nie-akademiese personeel wat in die universiteit se diens is meer as die akademiese personeel. Hierdie groot omwenteling wat sedert die ontstaan van die universiteit plaasgevind het het ten grondslag die groot aantal take wat die universiteit sedert die tyd op hom geneem het. Die vernaamste hiervan is die take wat verband hou met die huisvesting van studente, die beskikbaarstelling van 'n reeks dienste aan studente op die gebiede van sport, ontspanning, voorligting, mediese dienste en so meer, die bevordering van navorsing deur die vestiging van gespesialiseerde fasiliteite, die onderhoud en bedryf van groot geboue en terreine en die bestuursaspekte wat met hierdie kompleksiteit saamgaan.

Alhoewel die administratiewe personeel 'n groter groep vorm as die akademiese personeel word daar in die literatuur weinig aandag aan hierdie groep gegee. Enkele boeke handel oor die take van spesifieke amptenare (vgl by Burns, 1962) maar dié werk is vir die doeleindes van hierdie studie nie bruikbaar nie.

Uit die verwysings wat daar wel na die nie-akademiese personeel gemaak word is dit duidelik dat hulle soms as 'n bedreiging gesien word.

Jaspers (1960, p. 51) stel byvoorbeeld dat die institutionalisering van die universiteit onvermydelik is maar dat dit 'n voortdurende bedreiging vir die idee van die universiteit is. Die institutionalisering van die universiteit hang saam met die groei in die administrasie en die administrasie word dan gesien as die groep wat die universiteit se essensiële waardes bedreig.

Ashby (1974, p. 89) stel dit reguit as hy waarsku: "Remember that in the eyes of professors all administrators are an evil."

Die filosoof Wolff (1969, p. 111) verduidelik dat kwessies van gesag en beheer nie natuurlik ontstaan in die konteks van suiwer opvoedkundige verhoudings nie. Hierdie kwessies kom in 'n universiteit na vore as gevolg van die nie-opvoedkundige funksies van die universiteit. Balderston (1975, p. 80 - 81) gee 'n tweede perspektief op die verhouding tussen akademiese en nie-akademiese personeel.

"Faculty and research personnel share a value system and the attitudes about academic status that such a value system induces. Administrative staff members, including those at professional and senior levels, cannot share directly in this status system and are, worse yet, sometimes the victims of academic snobbery and contempt for bureaucracy. Most universities need to increase understanding between the two worlds if

they are to avoid the retreat into bureaucratic rigidity that is an all too natural, defensive reaction of administrators ... ineligibility for the top posts conveys implications of a second class status to even the most gifted of nonacademic administrators and thus blunts career aspirations all the way down the line"

In dieselfde trant dui Mintzberg (1979, p. 358) aan dat in 'n professionele burokrasie (vgl 3.3.3) die gesag van nie-professionele administrateurs baie beperk is. Voltydse administratiewe personeel wat enigsins werklike gesag in sulke organisasies wil hê moet eerstens professioneel gekwalifiseer wees en ook deur die professioneles van die organisasie in hul poste verkies word. Mintzberg (1979, p. 360) dui verder aan dat in 'n professionele burokrasie daar dikwels 'n dualistiese struktuur ontstaan. Enersyds is daar 'n kollegiale struktuur vir die professioneles en andersyds 'n burokrasie vir die nie-professioneles.

Daar is sterk tendense vir burokratisering van die nie-akademiese komponent van die universiteit. Die ontleding van Khandwalla se proposisies vir die nie-akademiese komponent van die universiteit het dit aangetoon (vgl 3.3.2) terwyl Balderston in die aanhaling hierbo dit ook voorspel as 'n reaksie op vyandigheid vanaf die akademiese komponent.

Die kommissies van ondersoek na universiteite in Brittanje en Suid-Afrika het die administrasie aan universiteite behandel. Die Robbins-verslag stel dit dat die registrasie en finansiële afdelings van universiteite met vrug gebruik kan maak van die dienste van bestuurskonsultante (Robbins, 1963, p. 221).

Die Van Wyk de Vries-kommissie stel dat hy nie spesifiek oor administratiewe effektiwiteit ondersoek ingestel het nie maar stel nietemin:

"Tog wil dit voorkom dat daar aan universiteite admini-

stratiewe metodes en praktyke bestaan wat omslagtig en tydrowend is en wat moontlik doeltreffender gemaak kan word" en beveel dan aan dat "universiteite op doelgerigte manier volgehoue aandag daaraan wy" (Van Wyk de Vries, 1974, p. 409 en 410).

6.6.2 Die Administrasie in die Tradisionele Model

Die administrasie aan 'n universiteit wat volgens tradisionele model bestuur word toon nogal ooreenkomstig met matriksstrukture. Vir elke funksie aan die universiteit waarvoor daar 'n afdeling bestaan is daar meestal ook 'n beheerkomitee of komitees van akademiëci wat besluitneming oor die afdeling hanteer. Die afdelings is egter ook via hierargiese kanale aan 'n registrateur verantwoordelik.

Voorbeelde hiervan is die fakulteitsbeampes wat noue verbintenisse het met 'n fakulteitsraad en 'n dekaan, maar hierargies aan 'n senior beampte in die akademiese administrasie rapporteer. So ook kan die amptenaar wat verantwoordelik is vir die universiteit se bouprojekte nou skakel met die raad se boukomitee terwyl hy hierargies onder die Registrateur (Finansies) resorteer.

Hierdie situasie kan probleme van verdeelde lojaliteit skep en dit maak die hierargiese struktuur in die administrasie soms bykans betekenisloos omdat besluitneming nie deur die struktuur plaasvind nie. Die situasie leen hom ook tot allerlei manipulasie omdat daar verskeie kanale is wat gevolg kan word om beslissings oor 'n saak te verkry en amptenare die kanaal kan kies wat waarskynlik die beslissing sal gee wat hulle verkies.

Die "omslagtige en tydrowende" metode wat die Van Wyk de Vries-verslag noem kan in hierdie situasie maklik ontstaan. Die senior amptenare in die hierargiese struktuur, byvoorbeeld 'n registrateur, is dikwels nie voldoende op hoogte van wat die verskillende afdelings

onder hulle doen nie omdat hulle selde nodig het om besluite oor die afdeling te neem. Die komiteelede wat verantwoordelik is vir besluitneming is leke en is slegs deelyds betrokke by een of enkele dele van die universiteit se komplekse werking. Nog die komitee nog die registrateur het dus die wye perspektief en intieme kennis wat nodig is om "omslagtig en tydrowende" metodes uit te ken en reg te stel. Dit is in elk geval ook onduidelik of die inisiatief vir sulke veranderinge van die registrateur of die komitee moet kom.

Uit die bostaande blyk dit dat die tradisionele model nie altyd versoenbaar is met effektiewe en gestroomlynde administratiewe prosedures nie. Dit wil verder voorkom asof die oplossing vir probleme in hierdie area nie bloot binne die administrasie gesoek moet word nie maar eerder in die interaksie van die administrasie met die res van die universiteit.

6.6.3 Die Administrasie in die Bestuursmodel

In die bestuursmodel van die universiteit word van die administrasie verwag om sekere doelwitte te bereik en die nodige hulpbronne en gesag om dit te bereik word beskikbaar gestel. In hierdie model is die hierargiese struktuur belangrik want dit, eerder as die komiteestruktuur, word die bron van besluitneming. Die eise wat die twee modelle aan die administrasie stel is teenstrydig, die tradisionele model vereis 'n sekretariaat wat min inisiatief aan die dag lê, die bestuursmodel verwag resultate van die administrasie en inisiatief en besluitneming is 'n voorvereiste daarvoor.

6.6.4 Die Resultate van die Empiriese Onderzoek

Twee van die stellings van die meningsopname het betrekking op die rol van administratiewe personeel en resultate word hieronder weergegee.

STELLING 2: Administratiewe personeel moet nooit
besluite oor akademiese sake neem nie

GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog		Laag			
	1	2	3	4	5	
I Akademici	15	9	0	2	0	26
II Administrasie	9	11	0	5	3	28
III Rektooraat	9	2	2	0	1	14
TOTALE	33	22	2	7	4	68

Dit is uit die resultate duidelik dat die oorgrote meerderheid van respondente saamstem met die stelling. Die mate van instemming van die administrasie is kleiner as die van die ander twee groepe en die administrasie voel dus blykbaar tot 'n groter mate as die ander twee groepe dat administratiewe personeel wel tot 'n mate besluite oor akademiese sake mag neem.

STELLING 8 : Die bedryf van koshuise, die onderhoud van geboue en terreine en die beheer van finansies is gespesialiseerde take wat aan voltydse professionele amptenare opgedra moet word eerder as aan komitees van akademiese sake.

GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog		Laag			
	1	2	3	4	5	
I Akademici	16	5	4	1	0	26
II Administrasie	16	9	1	2	0	28
III Rektooraat	3	10	1	0	0	14
TOTALE	35	24	6	3	0	68

Die take wat gekies is vir hierdie stelling behels aspekte wat weinig direkte invloed op die akademiese aktiwiteite van die universiteit het. Die feit dat bykans die helfte van die respondente nie volledig met die stelling saamstem nie, dui daarop dat 'n beduidende gedeelte van die respondente betrokkenheid van akademici by alle aktiwiteite van die universiteit voorstaan. Daar is weereens nie groot verskille tussen die drie groepe se menings nie, die rektoraaat voel blykbaar effens sterker as die ander groepe dat daar akademiese betrokkenheid in alle besluitneming moet wees.

STELLING 18: Te veel mense word aan universiteite aangestel in allerlei ondersteunende funksies en die basiese funksies van onderrig en navorsing word afgeskeep.

GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog		Laag			
	1	2	3	4	5	
I Akademici	3	10	3	7	3	26
II Administrasie	2	4	6	11	5	28
III Rektoraaat	0	1	1	6	6	14
TOTALE	5	15	10	24	14	68

Ten opsigte van hierdie stelling is daar verskille tussen die groepe. Die akademici stem oorwegend saam met die stelling. Die administratiewe groep daarenteen stem oorwegend nie saam nie. Die rektoraaat, wat normaalweg betrokke is by beslissings in hierdie area, stem oorwegend nie saam met die stelling nie, waarskynlik omdat dit as kritiek op hul besluite gesien word.

Tydens die onderhoude met die administratiewe en akademiese groepe is die kwessie van die verhoudings tussen

hierdie groepe ook bespreek. Die saak is benader deur aan die respondente te stel dat daar moontlik konflik tussen hierdie groepe aan 'n universiteit kan ontwikkel en hul is gevra om aan te dui hoe die saak benader moet word om probleme te voorkom.

By die administratiewe groep kon die reaksies in die volgende twee groepe ingedeel word. Die eerste groep het aangedui dat hul rol bloot 'n diensfunksie is en dat hul na die beste van hul vermoë probeer doen wat die akademici van hul verwag..

Die tweede groep het aangedui dat hulle steeds poog om in hul verhoudings met akademici vertrouwe op te bou deur eerlikheid, deur volledige inligting te verskaf, deur hul optrede en versoeke steeds te motiveer en deur sover moontlik alles sake in samewerking met die akademici aan te pak. Toevallig was die twee groepe respondente presies ewe groot.

Al die respondente was bewus van die probleem wat verhoudings met akademici skep. Een persoon het genoem dat dit 'n probleem bly ten spyte van volgehoue pogings vanaf sy kant om dit uit te skakel. 'n Ander respondent het genoem dat hy hom soms op die rektor moet beroep om hom te beskerm teen akademici.

By die akademici is die volgende houdings onderskei:

HOUDING A : Administratiewe personeel moet besef dat hul hier is om 'n diens aan ons te lewer en nie om ons te beheer nie (9 respondente)

HOUDING B : Probleme ontstaan omdat die administrasie nie hul versoeke en reëlings behoorlik koördineer nie. Dit skep verwarring en frustrasie (3 respondente)

HOUDING C : Ons het geen probleme op hierdie vlak nie (2 respondente)

Van die respondente in hierdie groep het aangedui dat die administrasie wat hul betref te groot en

magtig is, en ander het aangedui dat dit op die lang duur nie die moeite werd is om die administrasie teë te gaan nie. 'n Ander respondent het gewys op 'n dilemma van die administrasie. Goed gekwalifiseerde en bekwame persone is dikwels ongeneë om in die administrasie te werk omdat hul inisiatief deur direkte akademiese beheer gedemp word. As gevolg daarvan word die administrasie gevul met persone met weinig inisiatief en dit versterk die behoefte aan direkte akademiese beheer.

Dit is verder interessant om daarop te let dat die houding van die administrasie as 'n groep by die meningsopname slegs in enkele gevalle, soos ten opsigte van stelling 18 hierbo, grootliks verskil het van die ander twee groepe. Dit dui daarop dat daar binne die universiteit oor meeste sake nie polarisasie tussen administrasie, akademici en rektoraat is nie. Die groot verskeidenheid van menings binne elke groep dui egter daarop dat meningsverskil wel bestaan en 'n ander klassifikasie van respondente sou moontlik meer lig op die saak kon werp.

6.6.5 Samevatting

Uit die beskikbare literatuur en die resultate van die empiriese ondersoek is dit duidelik dat die administrasie van die universiteit in 'n situasie van spanning verkeer. Enersyds word daar van die administrasie verwag om bloot direk diens te lewer aan die akademici en andersyds kan die vereistes van die effektiewe bedryf van 'n groot en komplekse organisasie teenstrydige eise stel.

Hierdie is 'n omvattende en komplekse probleem wat nie in hierdie studie volledig ontleed word nie. Dit blyk egter uit die resultate van die empiriese studie dat die universiteite se verwagtings van hul administratiewe personeel grootliks ooreenstem met die tradisionele model van die universiteit.

Die probleme wat saamgaan met die invoering van 'n bestuursbenadering in sekere aktiwiteite van die universiteit kan op 'n paar maniere benader word.

Eerstens kan 'n sterk rektoraaat die betrokke administratiewe personeel beskerm teen kritiek van akademiese personeel en hul sodoende toelaat om die betrokke aktiwiteit volgens 'n bestuursbenadering te hanteer.

Tweedens kan daar besluit word om die sleutelposte in die administrasie te beman met gerespekteerde akademici. Sodoende word die kritiek van akademici aansienlik gedemp en dit mag meer as vergoed vir die gebrek aan ondervinding wat die persone mag hê.

Derdens kan daar 'n duidelike onderskeid gemaak word tussen sake wat onder akademiese beheer staan en ander sake. Die verdeling van verantwoordelikhede tussen die raad en senaat kan as basis gebruik word en die administrasie kan dan redelik vry van akademiese inspraak handel met sake wat normaalweg die terrein van die raad is.

In die laaste instansie is hierdie benaderings egter steeds pogings om twee onversoenbare sienings van die universiteit met mekaar te laat saamleef en is dit onwaarskynlik dat die probleem op hierdie manier volledig opgelos sal word.

6.7 DIE STUDENTE

In die werking van die universiteit figureer die studente hoofsaaklik op drie vlakke.

Eerstens is die studente daagliks in die onderrigssituasie in kontak met akademici. Hierdie is 'n belangrike aspek maar omdat onderrig as sulks nie deel van hierdie studie uitmaak nie (vgl 1.4.3) word dit nie verder behandel nie.

Tweedens is die studente die kliënte van 'n aantal van die administratiewe afdelings van die universiteit soos kos-

huise, kafeterias, inskrywingsafdelings ensovoorts. In hierdie verhouding is die student, nadat hy besluit het om na 'n spesifieke universiteit te kom grootliks 'n "gevangene kliënt", hy kan dikwels slegs met moeite besluit om nie van die universiteit se dienste gebruik te maak nie. Wat hierdie aspek betref is dit vir die universiteit nodig om steeds die voorkeure en behoeftes van die studente in ag te neem by besluitneming oor hierdie aktiwiteite. 'n Doelbewuste "openbare betrekkinge" benadering word dan ook dikwels deur hierdie afdelings toegepas.

Derdens kan studente betrokke raak in die bestuur van die universiteit. Die ernstige studente-opstande van die laat sestigerjare het dan ook as een van sy doelstellings gehad om aan studente groter inspraak in die bestuur van die universiteit te gee. In die VSA waar hierdie stryd sterk gewoed het is aan studente inspraak gegee in bykans alle beleidmakende liggame aan universiteite. Hierdie tendens het egter onlangs baie verswak en is nou bykans onbeduidend. (Baldrige *et al*, 1978, p. 98).

Aan verskeie Suid-Afrikaanse universiteite word studente nou betrek by 'n verskeidenheid van komitees, selfs by die senaat en by die raad. Uit gesprekke wat met lede van hierdie komitees gevoer is blyk dit dat die studente nie in die algemeen 'n groot bydrae tot komitees lewer nie en dikwels ook nie die moeite doen om die vergaderings by te woon nie. Aktiewe studente-betrokkenheid is hoofsaaklik beperk tot sake wat studente persoonlik raak en tot politieke kwessies. Algemene beleidsake en veral akademiese aspekte wek weinig belangstelling by die studente.

Hierdie opmerkings neem nie weg dat studente oor die afgelope aantal jare groter inspraak in universitêre besluitneming verkry het nie. Indien die studentegemeenskap as geheel sterk voel oor 'n saak dra dit baie gewig by besluitneming in die universiteit.

6.8 DIE EKSTERNE OMGEWING VAN DIE UNIVERSITEIT

Die universiteite wat by hierdie studie betrek is het almal ontstaan deur die inisiatief van plaaslike belangegroepes en die universiteite het nog altyd in noue kontak met hierdie belangegroepes saamgewerk, ook omdat die groepe op die universiteitsrade verteenwoordig is. In hierdie opsig toon die universiteite wat by hierdie studie betrek is dus sterk ooreenkomstig met meeste van die universiteite wat in die 19e eeu in Brittanje gestig is en die sogenaamde Land Grant Colleges van die VSA. Die Universiteite van Oxford en Cambridge daarenteen het tradisioneel los gestaan van die gemeenskap terwyl die Duitse Universiteite se primêre skakeling met die Staat eerder as die gemeenskap was.

Hieruit moes nie afgelei word dat die universiteite wat by die studie betrek is beheer word deur belangegroepes in die gemeenskap nie maar dit kan wel gestel word dat die betrokke universiteite steeds in hul optrede poeg om die belangegroepes se ondersteuning te behou en uit te bou.

Die belangegroepes sluit nie net plaaslike groepe in nie maar ook groepe in wyer verband.

Die aard van die omgewing se invloed op die universiteit kan byvoorbeeld in terme van juridiese, politieke, sosiale en kulturele aspekte ontleed word. In hierdie studie word die omgewing egter hoofsaaklik na aanleiding van organisasies en groepe se invloed op die universiteit ontleed. Sodoende word die bronne van invloed deegliker geïdentifiseer en word die saak op 'n meer konkrete vlak uiteengesit.

6.8.1 Verhoudings met Owerheidsinstellings

6.8.1.1 Verhoudings met die Sentrale Owerheid.

Omdat die universiteite meer as 80% van hul fondse vir lopende en kapitaaluitgawes van die staat verkry is

die verhoudings met die Departement van Nasionale Opvoeding vir die universiteite van die grootste belang.

Die verhoudings tussen die universiteite en die Staat is deeglik ontleed in die D.Phil tesis van J.B.Z Louw getiteld "Owerheidsbeleid en Administrasie van Universiteite in Suid-Afrika". Enkele opsommende opmerkings kan daaruit gemaak word.

1. Omdat die universiteite geïdentifiseer word met bepaalde gemeenskappe wat weer bepaalde waardes handhaaf moet besluite rakende universiteite van die Staat se kant af met omsigtigheid geneem word (Louw, 1979, p. 403).
2. Die owerheidsbeleid was by geleentheid deur "politieke en ander nie-tersaaklike oorwegings" bepaal en in die sestigerjare was daar 'n gebrek aan oorhoofse doelwitte (Louw, 1979, p. 352).
3. Sedert die stigting van die Adviserende Raad op Universiteite in 1976 is daar 'n "struktuur vir deeglike omvattende en vertroubare beleidbepaling oor die Universiteitswese geskep" (Louw, 1979, p. 352).
4. "Dit is enersyds onvermybaar en noodsaaklik dat die owerheidsbeleid doelbewus die koördinasie van die universiteite se werksaamhede sal bevorder. Andersyds is dit egter ook ewe belangrik dat die outonomie van universiteite, as synde die bevoegdheid van 'n Universiteitsraad om 'n universiteit selfstandig te administreer, uitgebou sal word" (Louw, 1979, p. 354)

Die Adviserende Raad op Universiteite het sedert sy stigting die aard van verslagdoening van die universiteite deur die instelling van die SANSO-stelsel op 'n heelwat omvattender en 'n meer wetenskaplike basis geplaas. Die universiteite het dus nou te doen met 'n gesofistikeerde en goed ingeligte liggaam wat telkens

aanbevelings moet doen oor sake wat vir die universiteit van die grootste belang is.

6.8.1.2 Verhoudings met die Provinsiale Owerhede

Die provinsiale owerhede het 'n groot aandeel in die beheer van die skoolstelsel in Suid-Afrika en dus ook in die opleiding van onderwysers. Waar die universiteite 'n groot rol speel in die opleiding van onderwysers is die verhoudings met die provinsiale owerhede as 'n belangrike potensieële werkgewer van studente vir die universiteit belangrik. Die provinsiale owerhede is in hierdie opsig in dieselfde posisie as ander professionele groepe wat 'n belang het by die opleiding van studente vir hul professies.

6.8.1.3 Verhoudings met Plaaslike Owerhede

Die verhoudings met die plaaslike owerhede hou gewoonlik verband met die universiteit as die eienaar van 'n groot aantal geboue in die gebied van plaaslike owerheid. Moontlik omdat daar verteenwoordigers van plaaslike owerhede op al die universiteitsrade dien is die tradisionele "town versus gown" stryd wat Oxford en ander ouer universiteite gekenmerk het nie opmerklik in die verhoudings van die universiteite met hul plaaslike owerhede nie. Die sake waaroor daar met die plaaslike owerheid onderhandel moet word behels hoofsaaklik dienstevoorsiening (krag, water, riool, stormwater, ensovoorts) aan die universiteit sowel as verkeers- en parkeringsreëlings.

6.8.1.4 Navorsingsrade

Die Nasionale navorsingsrade in Suid-Afrika soos die WNNR, die RGN, die RAK en die NMNR is vir die universiteite belangrike bronne van navorsingsfondse. Aangesien hierdie fondse normaalweg toegeken word vir spesifieke eenhede of projekte word die verhoudings tussen die navorsingsrade en die universiteite grotendeels behartig deur die akademici wat direk betrokke is by die navorsingswerk.

6.8.2 Verhoudings met Donateurs

Die persentasie van lopende fondse wat die universiteite verkry uit donasies van nie-staatsinstellings is aansienlik laer as wat die geval is by byvoorbeeld groot Amerikaanse privaattuniversiteite. Nogtans is hierdie fondse vir universiteite belangrik en is afdelings wat spesifiek hiermee belas is by alle universiteite gevestig. Daar kan drie groepe onderskei word waarop die fondsinsameling gerig word.

6.8.2.1 Die Ondernemings in die Handel en Nywerheid

Dit is reeds 'n gevestigde tradisie dat groot ondernemings jaarliks bedrae aan universiteite skenk. Die praktyk word aangemoedig deur die belastingsvrystelling wat verkry word deur sulke bydraes en normaalweg word gepoog om aan die organisasie wat die skenking maak soveel moontlik publisiteit te verleen.

Die universiteite poog ook om hul verhoudings met die organisasies verder te versterk deur vooraanstaande persone te benoem op liggame soos 'n Raad van Beskermhere. Die Raad het geen statutêre bevoegdhede nie maar die lede word deur die universiteit op hoogte gehou van sy aktiwiteite en die lede word ook gebruik om fondswerwers van die universiteit bekend te stel aan potensiële donateurs. Die universiteit kan ook deur sy Raad van Beskermhede terugvoering kry oor sy beeld in die breë gemeenskap en sodoende bewus word van probleem-punte..

6.8.2.2 Privaat Individue

Die fondswerwing van die universiteite word ook toegespits op individue waar dit bestaan uit donasies, wat soms oor 'n tydperk betaal word of ook in die vorm van testamentêre bemakings. Ter erkenning aan sulke individue word daar dikwels sertifikate of ander gedenktekens oorhandig.

6.8.2.3 Oudstudente

Die oudstudente van 'n universiteit is in die eerste plek betrek in die Konvokasie, 'n instelling wat in die Suid-Afrikaanse Universiteitswese weinig direkte invloed het. In sommige gevalle kies die Konvokasie die universiteit se Kanselier en in gevalle benoem die Konvokasie ook enkele raadslede.

Die universiteite maak egter ook gebruik van hul oudstudente as 'n bron van fondse sowel as 'n groep uit die breë publiek wat, indien hul positief beïnvloed word, 'n groot bydrae kan lewer tot die opbou van die universiteit se beeld in die algemeen.

6.8.3 Verhoudings met Potensiële Studente

Studentegetalle is die vernaamste inset in die Staat se subsidie-formule vir die universiteite en daarbenewens is klagelde ook 'n belangrike inkomstebron vir die universiteit. Die situasie het dus so ontwikkel dat, veral in 'n tyd waarin die potensiële groei in studente beperk is, studentewerwing vir 'n universiteit op finansiële gebied baie belangrik is.

Ten einde studente na die universiteit te trek word daar met die potensiële studente wat op daardie stadium normaalweg of op skool of in die weermag is geskakel en word daar ook goeie verhoudings opgebou met skoolhoofde, onderwysers, ouers, predikante en weermagsoffisiere.

6.8.4 Interuniversitêre Verhoudings

6.8.4.1 Die Komitee van Universiteitshoofde

Die universiteite is almal lede van die KUH, 'n statutêre liggaam waarin al die universiteite deur hul rektore verteenwoordig word en wat ook twee lede van die Adviserende Raad op Universiteite benoem. Die KUH is 'n belangrike liggaam om die universiteite onderling te verbind wanneer daar met buite-instansies geskakel moet word oor sake van gemeenskaplike belang.

vir al die universiteite.

Die KUH hanteer nie sake wat net op individuele universiteite betrekking het nie maar dit is 'n belangrike forum vir die hantering van sake van gemeenskaplike belang. Die KUH se sekretariaat vervul 'n verdere diensfunksie aan universiteite deur die publiseer van navorsingsgegewens wat vir universiteite van belang is en as 'n sentrale buro vir inligting oor die universiteitswese.

6.8.4.2 Ander Interuniversitêre Skakeling.

Universiteite in Suid-Afrika skakel op 'n hele aantal ander vlakke om sake van gemeenskaplike belang te hanteer.

Verskillende vakgroepe hou van tyd tot tyd konferensies en nie-akademiese afdelings soos die biblioteke en instandhoudingsafdelings hou ook jaarliks konferensies. Besoeke van akademici aan buitelandse universiteite en besoeke van buitelandse akademici aan Suid-Afrika vind ook gereeld plaas.

Hierdie skakeling is belangrik omdat dit die universiteite die geleentheid bied om hulself steeds te vergelyk met ander en die groot ooreenkoms tussen die universiteite kan tot 'n groot mate toegeskryf word aan die nivilerende invloed van hierdie skakeling.

6.8.5 Handelsverhoudings

Die universiteite is almal groter gebruikers van allerlei soorte toerusting, voedselware, voertuie en instandhoudingsmateriaal. In hierdie opsig is die universiteite in 'n sterk bedingingsposisie en die verhoudings op hierdie vlak verskil nie veel van die sakeonderneming nie.

6.8.6 Verhoudings met die Algemene Publiek

Dit is vir die universiteite ook belangrik om goeie verhoudings te handhaaf met die algemene publiek omdat dit eventueel weer sal reflekteer op die universiteit

se vermoë om studente te werf en fondse in te samel. Die funksie word meestal deur 'n afdeling in die universiteit behartig wat verantwoordelik is vir skakeling met die media.

6.8.7 Verhoudings met Professionele Liggame

Die universiteite behartig die opleiding van studente vir verskeie professies. Die Professionele Rade van die professies, waaronder die argitekte, bourekenaars, ingenieurs, veeartse, verpleegsters, aptekers, maatskaplike werkers, regspraktisyns en landmeters het wye bevoegdhede om die aard en omvang van studente se opleiding vir hul professies voor te skryf (Louw, 1979, p. 307).

Die skakeling met die Professionele Rade vind meestal plaas deur die akademiese personeel wat betrokke is by die opleiding. Hierdie persone se lojaliteit kan verdeel wees tussen die professie en die universiteit. Louw (1977, p. 308) waarsku dat die universiteit moet waak dat die uitgebreide bevoegdhede van die Rade nie sal lei tot "beheer deur die gilde" nie.

6.8.8 Resultate van die Empiriese Onderzoek

Drie van die stellings van die meningsopname handel oor aspekte van die verhouding tussen die universiteit en sy omgewing.

STELLING 15 : Die man op straat verstaan maar weinig van die universiteit en daarom moet die publiek, sake-leiers en politici nie inspraak in universiteitsaangeleenthede hê nie.

GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog			Laag		
	1	2	3	4	5	
I Akademici	2	7	6	9	2	26
II Administrasie	1	9	7	8	3	28
III Rektooraat	0	4	2	8	0	14
TOTALE	3	20	15	25	5	68

Dit blyk dat slegs enkele respondente hartlik saamstem of sterk verskil. Die meeste voel blykbaar dat eksterne groepe wel inspraak moet hê maar daar is redelik algemene voorbehoude in die verband.

STELLING 3 : Universiteite behoort nie studente op te lei in rigtings waarin daar slegs baie beperkte werksgeleenthede is nie.

GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog			Laag		
	1	2	3	4	5	
I Akademici	2	4	3	8	9	26
II Administrasie	4	5	7	5	7	28
III Rektooraat	0	3	3	3	5	14
TOTALE	6	12	13	16	21	68

Hierdie stelling handel in 'n praktiese geval met die mate waarin die universiteit sy onderrigtaak bloot moet sien as afgestem op die gemeenskap se behoeftes.

Alhoewel daar 'n redelik wye spektrum van menings is. stem die meerderheid van respondente nie met die stelling saam nie. Die Engelstalige respondente het wat hierdie stelling betref ook beduidend minder saamgestem as die Afrikaanse groep.

STELLING 11 : Omdat die staat die grootste bydrae lewer tot die finansiering van universiteite is dit billik dat die staat ook eise mag stel ten opsigte van die aard van onderrig en navorsing aan universiteite.						
GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog			Laag		
	1	2	3	4	5	
I Akademici	2	7	4	7	6	26
II Administrasie	2	6	8	3	9	28
III Rektooraat	0	5	1	4	4	14
TOTAAL	4	18	13	14	19	68

By die menings op hierdie stelling was daar 'n groot verskil in die houdings van die Afrikaanse en Engelstalige respondente. Die redes hiervoor word in A.5.1 bespreek. Dit wil uit die syfers voorkom asof die respondente wyd verspreide menings oor die saak het en dat 'n meerderheid negatief voel oor die stelling. Die Engelstalige respondente se houdings was ook beduidend meer negatief as die van die Afrikaanse groep.

6.8.9 Samevatting

Die omgewing soos dit in hierdie gedeelte ontleed is oefen invloed uit op 'n verskeidenheid van komponente in die universiteit. Dit blyk duidelik dat die universiteit veral in sy verhoudings met die Staat en wat betref die werwing van studente in 'n posisie verkeer waar hy wel deeglik rekening moet hou met die omgewing waarin hy funksioneer.

Die tradisionele model van die universiteit beskou die omgewing as onbelangrik (vgl 4.4.5) en in hierdie opsig verskil die universiteite dus van die tradisionele model.

Uit die meningsopname blyk dit dat die Engelstalige respondente, in die gevalle waar die houdings van die taalgroepe verskil, minder direkte gemeenskapsbetrokkenheid en veral minder staatsbetrokkenheid as die Afrikaanse groep voorstaan.

HOOFSTUK 7

KOORDINASIE EN BEHEERPROSESSE AAN UNIVERSITEITE

7.1 INLEIDING

Litterer (1972, p. 528) dui aan dat die prosesse van koördinasie en beheer nou verwant is, veral as beheer nie gesien word in die sin van domineer of heers nie maar eerder in die sin dat beheer 'n proses is om te bepaal of prestasie voldoende is om voorafbepaalde doelwitte te bereik. Litterer noem verder dat ontwikkelings op die gebied van kibernatika aangetoon het dat koördinasie- en beheerprosesse in beginsel dieselfde is.

Koördinasie en beheer word dus in hierdie hoofstuk saam behandel en daar word ook nie konsekwent onderskei tussen die prosesse nie.

Die aard van die koördinasie en beheerprosesse wat toepaslik is in terme van die tradisionele model van die universiteit verskil basies van die wat toepaslik is onder die bestuursmodel. Hierdie aspekte is kortliks uiteengesit in afdeling 4.4.3 maar word in die volgende afdelings behandel. Daarna word die resultate van die empiriese ondersoek ook hiermee in verband gebring.

Die laaste deel van hierdie hoofstuk behandel die aanpasbaarheid van die universiteitsorganisasie by veranderde omgewingstoestande.

7.2 Tipes KOORDINASIE EN BEHEERPROSESSE

7.2.1 Koördinasie en Beheer in die Tradisionele Model

Beide koördinasie en beheerprosesse is in die tradisionele model swak ontwikkel en dit kan selfs gestel word dat dit in baie areas van die universiteit nie bestaan nie.

Beheerprosesse is vreemd aan professionele groepe en in die mate wat dit wel bestaan is die doel daarvan

eerder om enkelinge wat deur growwe misdrywe die profes- sie kan skaad uit die profesie te verban as wat dit is om oor 'n breë front die prestasie van die professioneles te evalueer en korrektiewe toe te pas.

In die Britse universiteitstradisie is beheermaatreëls ook swak ontwikkel. Fielden & Lockwood se omvangryke werk "Planning and Management in Universities" noem dat beheer in Britse Universiteite hoofsaaklik beperk is tot die kontrole van uitgawes teen begrotings. Evaluering van die belangrikste hulpbron, naamlik akademië se tyd, is iets waarvan weggeskram word (Fielden & Lockwood, 1973, p. 240).

Die afwesigheid van goed ontwikkelde beheermaatreëls maak dit in hierdie model uiters noodsaaklik dat die personeel van die universiteit sonder noemenswaardige beheer wel in belang van die universiteit sal optree. In hierdie verband is lang tydperke van opleiding aan die universiteit, deeglike keuring voor aanstelling en lang proeftydperke voor permanente aanstelling die aangewese meganismes om te probeer verseker dat akademië se persoonlike ideale en idees sal inpas by die van die universiteitsgemeenskap.

Vanweë die groot mate van desentralisasie in die universiteit is die behoefte aan koördinerende meganismes nie baie groot nie. Die wat wel bestaan sentreer hoofsaaklik om sulke aspekte soos roosters, inskrywings, eksamens en lokaalskedulering.

Die koördinasie hiervan word gewoonlik hanteer deur die komitees van akademië wat in die uitvoering van hul besluite soms bygestaan word deur administratiewe personeel.

7:2.2 Koördinasie en Beheer in die Bestuursmodel

Kast en Rosenzweig (1979, p. 443) dui aan dat daar 'n sterk verband is tussen beplanning en beheerprosesse in organisasies. Die planne of doelwitte verskaf die raam-

werk waarbinne die beheerproses funksioneer. Evalue-
ring van prestasie teen die doelwitte gee dikwels aan-
leiding tot die formulering van gewysigde doelwitte
en hierdie terugvoering is die essensieële aspek van
die beheerstelsel.

Miller (1979, p. 2 ev) dui aan dat evaluasie aan Ameri-
kaanse universiteite steeds belangriker word. Uiter-
aard is h omvattende doelwitstelling die eerste stap
in hierdie proses.

Miller is verder van mening dat daar reeds soveel
omvattende evaluasies van universiteite gedoen is dat
dit nou moontlik is om sulke ondersoeke op h objek-
tiewe en betroubare wyse uit te voer.

Die evaluasie wat Miller (1979, p. 9) aanbeveel is
omvattend en behels die volgende tien areas van die
universiteit se aktiwiteite

Doelstellings en doelwitte

Onderrigeffektiwiteit

Akademici se prestasies

Onderrigaanbiedings

Ondersteuningsdienste

Bestuur

Finansiële dienste

Die Raad se funksionering

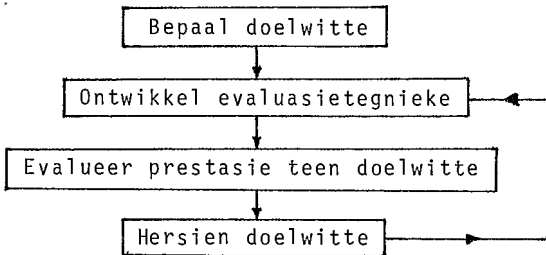
Openbare betrekkinge

Die evalueringsproses self

Hierdie raamwerk word volledig ontwikkel en dit blyk
dat alhoewel evaluering van universiteite volgens
hierdie benadering nie h gevestigde praktyk is nie
dit tog al meer toegepas word en nie net bloot teore-
tiese bespiegeling is nie.

Die bostaande opsomming uit Miller is tipies van h
stelsel van beheer wat in terme van die bestuursmodel
geïmplementeer kan word. Heelwat variasie is uiter-
aard moontlik om by spesifieke omstandighede aan te
pas maar die essensieële komponente kan soos volg

opgesom word:



In die volgende afdeling is gepoog om die toepaslikheid van aspekte van so 'n beheerproses aan die universiteite te toets.

7.3 RESULTATE VAN DIE EMPIRIESE ONDERSOEK

Tydens die onderhoud met respondente is veral akademië uitgevra oor die mate van beheer wat daar oor die basiese universiteitsfunksies bestaan.

Geeneen van die respondente het aangedui dat hulle in die universiteit onderhewig is aan effektiewe beheermaatregels nie. Dit blyk dat waar daar in departemente 'n duidelike behoefte aan eksterne ingryping sou ontstaan sulke sake deur die dekaan en moontlik die rektor hanteer sal word. Respondente het ook aangedui dat sulke ingryping net in gevalle van ernstige probleme sal plaasvind en dat dit steeds met groot huiwering aangepak sal word.

Respondente het ook aangedui dat die fakulteite en die senaat nie beheer oor departemente uitoefen nie. 'n Respondent het dit toegeskryf daaraan dat in sulke vergaderings elke lid in die eerste plek bekommerd is oor sy eie en sy departement se sake en dat niemand hom in sulke vergaderings sal uitspreek oor sake binne 'n ander departement nie.

Van die respondente het aangedui dat hulle stelsels van studente-evaluering van dosente gebruik en dat dit vir hulle waardevol is. Hierdie evaluering word egter binne departemente gedoen en die resultate word normaalweg nie wyer bekend

gemaak nie. 'n Respondent het ook opgemerk dat dit hom verbaas dat departemente wat professionele kursusse aanbied gereedelik aanvaar dat die professionele liggamē gedetailleerde beheer oor die standaard en die inhoud van kursusse uitoefen maar dat dieselfde departemente binne die universiteit gekant is teen enige vorm van beheer.

Respondente het gewys op sekere maatreëls wat wel as kontroles kan dien soos die aanstelling van eksterne eksaminatore en dat departemente wie se studentegetalle as gevolg van swak onderrig daal mettertyd personeel sal moet inboet.

In die geheel gesien funksioneer die universiteite wat beheerprosesse betref dus baie na aan die tradisionele model van die universiteit.

In die stellings van die vraelys is daar nie soseer aandag gegee aan die mate van beheer aan universiteite nie maar eerder aan die aanvaarbaarheid van sekere aspekte van beheerprosesse vir die respondente.

Vyf van die stellings in die meningsopname het betrekking op aspekte van beheer. Die stellings word vervolgens behandel.

STELLING 20 : Dit is bykans onmoontlik om die effektiwiteit van onderrig en navorsing te meet en pogings in hierdie verband is meestal misleidend en gevaarlik.						
GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog		Laag			
	1	2	3	4	5	
I Akademici	3	4	1	16	2	26
II Administrasie	1	6	5	13	3	28
III Rektoraat	0	1	0	9	4	14
TOTALE	4	11	6	38	9	68

'n Voorvereiste vir effektiewe beheermaatreëls is die vermoë om die prestasie van persone en groepe te kan evalueer. Die reaksie op hierdie stelling dui aan dat 'n groot meerderheid

van die respondente wel van mening is dat die effektiwiteit van onderrig en navorsing meetbaar is. By die beantwoording van hierdie stelling het baie respondente egter ook opgemerk dat hierdie tipe meting wel baie moeilik kan wees.

Dit blyk verder uit die syfers dat die drie groepe nie onderling veel verskil wat hierdie saak betref nie.

STELLING 13 : Universiteite moet akademici en departemente wat nie na behore presteer nie uitken en gepaste stappe doen om hul prestasie te verbeter.						
GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog			Laag		
	1	2	3	4	5	
I Akademici	16	8	1	1	0	26
II Administrasie	25	3	0	0	0	28
III Rektoraat	13	1	0	0	0	14
TOTALE	54	12	1	1	0	68

Hierdie stelling bepaal in hoe'n mate die respondente te vinde is vir die beginsel van beheer. Dit is duidelik dat bykans al die respondente met hierdie stelling saamstem, die akademici het proporsioneel meer voorbehoude as die ander twee groepe.

STELLING 16 : Dit is 'n verkwisting van tyd om met behulp van vraelyste en derglike opnames vas te stel of akademiци hul werk behoorlik doen.

GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog			Laag		
	1	2	3	4	5	
I Akademiци	13	3	4	6	0	26
II Administrasie	12	5	2	7	2	28
III Rektooraat	3	1	1	7	2	14
TOTALE	28	9	7	20	4	64

Tydens die invul van die meningsopname het sommige respondente navraag gedoen oor die aard van die vraelyste wat in die stelling genoem word. Respondente is dan gevra om te aanvaar dat dit vraelyste is wat akademiци oor hul eie werk moet invul.

Die menings van die respondente wissel aansienlik, alhoewel 'n klein meerderheid met die stelling saamstem. Indien hierdie stelling vergelyk word met stelling 20 hierbo is dit duidelik dat alhoewel meeste respondente meen dat behoorlike evaluasie moontlik is veel minder van mening is dat vraelyste die aangewese meganisme is.

STELLING 12 : Die universiteitsowerhede kan moeilik besluite afdwing op akademiци wat nie met die besluite saamstem nie.

GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog			Laag		
	1	2	3	4	5	
I Akademiци	8	12	3	2	1	26
II Administrasie	8	13	3	2	2	28
III Rektooraat	2	7	2	2	1	14
TOTALE	18	32	8	6	4	68

Dit kan verwag word dat die instelling van beheermaatreëls aan universiteite vir sommige persone nie aanvaarbaar sal wees nie. Hierdie stelling handel oor die gesag wat universiteitsowerhede het om sulke maatreëls af te dwing.

Uit die houdings van die respondente blyk dit dat die oorgrote deel van die respondente wel toegee dat dit moeilik is alhoewel 'n groot aantal dit nie sonder voorbehoud wil sê nie. Daar is weereens weinig verskil tussen die houdings van die drie groepe.

STELLING 4 : Professore wat besondere prestasies lewer moet uitgeken word en meer salaris ontvang as die wat bloot gemiddeld presteer.

GROEP	MATE VAN INSTEMMING					TOTALE
	Hoog			Laag		
	1	2	3	4	5	
I Akademici	14	5	4	1	2	26
II Administrasie	13	7	2	3	3	28
III Rektoraaat	5	6	2	0	1	14
TOTALE	32	18	8	4	6	68

Die universiteite se salarisskaal is identies en alhoewel daar enkele uitsonderings is ontvang alle professore wat die top van hul salarisskaal bereik het dus ewe veel salaris. 'n Stelsel van evaluering van akademici kan moontlik gekoppel word aan een of ander vorm van merietebeoordering en hierdie stelling toets die beginsel.

Dit blyk dat 'n groot meerderheid ten gunste van so 'n ontwikkeling is, die rektoraaat het egter meer bedenkinge hieroor as die ander twee groepe, moontlik omdat die rektoraaat beseft dat hulle in hierdie proses van evaluasie 'n moeilike bydrae sal moet maak.

7.4 VERANDERINGE AAN DIE ORGANISATORIESE WERKING VAN UNIVER-SITEITE

Uit die voorafgaande gedeeltes het dit herhaaldelik duidelik geblyk dat die universiteit organisasies is wat tradisioneel en konserwatief is (vgl 3.3.1 en 4.3.4). Die sterk ooreenkoms van die universiteite met die tradisionele model onderstreep hierdie bevinding. Hoe sterk hierdie tradisie is blyk uit die volgende voorbeeld. Toe die Universiteit van Port Elizabeth en die Randse Afrikaanse Universiteit in die sestigerjare gestig is, het albei die nuwe universiteite grondig besin oor die taak van die universiteit en albei het ook in sekere gevalle afgewyk van die patroon van die gevestigde universiteite. So byvoorbeeld is aan die Randse Afrikaanse Universiteit 'n "somertermyn" ingestel in 'n poging om die akademiese jaar sinvol te verleng. Die Universiteit van Port Elizabeth het onder andere die tradisionele struktuur van departemente en fakulteite onbevredigend gevind en vakkomitees, leergangroepe en fakulteite daargestel. In albei hierdie gevalle het die universiteite na 'n aantal jare weer terugbeweeg na die gevykte patrone en bestaan beide die "somertermyn" en die "vakkomitee" as sulks nie meer nie.

Stinchcombe (1965, p. 159) dui aan dat die strukturele eienskappe van 'n organisasietipe geneigd is om voort te duur ten spyte van groot veranderinge wat in die omgewing van dié organisasietipe ontstaan.

Clark (1977(a) p. 3969) dui op drie bronne van bestendigheid in organisasiestrukture. Eerstens kan dit wees dat die betrokke struktuur meer effektief as ander is en sodoende mededingende strukture uitskakel. Tweedens mag 'n organisasietipe 'n beskermde gebied vir homself toeëien en sodoende kompeterende organisasies uit sy gebied weer. In so 'n beskermde gebied kom bestaande strukture selde onder druk om te verander. Derdens tree sosiologiese faktore op wat organisasies mettertyd omskep in sosiale instellings (vgl 1.4.2). Die persone betrokke by die

organisasies het 'n gevestigde belang in die behoud van die struktuur en die kragte van tradisie, ideologie en gevestigde belange bou sterk verskansings teen enige aandrang op verandering.

Uit die resultate van hierdie studie blyk dit dat die proses wat Clark uiteensit waarskynlik ook van toepassing is op Suid-Afrikaanse Universiteite. Dit sou impliseer dat indien daar mettertyd van die gemeenskap of die owerheid druk sou ontstaan vir veranderinge aan universiteite om aan te pas by veranderde eise wat aan die universiteite gestel mag word die universiteite nie die vermoë sal hê om die aanpassings te maak nie.

Clark dui verder ook aan dat sonder 'n deeglike begrip van hierdie beperkings dit moeilik is om in realistiese terme van hervorming van universiteite te praat. Hy sien die aangewese meganisme om universiteite te hervorm daarin dat nuwe komponente in die vorm van departemente, skole of institute aan die universiteit toegevoeg word sonder dat die bestaande strukture in die proses deeglik herevalueer hoef te word. Omdat hierdie komponente aan die universiteit groot outonomie geniet kan hulle aan die eise van die veranderde omstandighede voldoen sonder om die organisasie as geheel te betrek. Op 'n soortgelyke manier kan die aktiwiteite van komponente wat minder belangrik is met verloop van tyd afgeskaal word sonder dat dit nodig is om formeel te besluit om die afdelings uit te faseer (Clark, 1977(a) p. 3978).

Hierdie meganisme is uiteraard baie langsaam en ook nie besonder effektief wanneer groot veranderinge ter sprake is nie. Indien die eise van verandering so groot sou word dat hierdie meganisme onvoldoende is sal aanvaar moet word dat die universiteite waarskynlik nie in staat sal wees om die nodige aanpassings te maak nie. Die onvermoë om tydig aanpassings te maak kan die voortbestaan van enige organisasie in gevaar stel en in die geval van universiteite, waar die voortbestaan van die organisasie grootliks deur

die staat gewaarborg word, kan dit wel lei tot 'n aftakeling van die universiteit se prestige, en sy voortgesette ontwikkeling kan ernstig beperk word.

7.5 SAMEVATTING

- Dit blyk uit die empiriese ondersoek dat die akademiese aktiwiteite van die universiteite grootliks volgens die tradisionele model funksioneer. Die formele beheer- en koördinerende prosesse is dus swak ontwikkel en vorm nie 'n belangrike deel van die organisatoriese werking van die universiteite nie.

Uit die menings oor die verskillende stellings blyk dit dat die beginsels van beheerprosesse en die implikasies daarvan vir die respondente aanvaarbaar is, maar daar is wel aansienlike voorbehoude by sekere aspekte van die saak.

Verder blyk dit dat universiteite organisasies is wat nie maklik kan aanpas by veranderde omstandighede nie en dat waar veranderinge wel plaasvind dit hoofsaaklik deur die toevoeging van nuwe komponente tot die universiteit plaasvind eerder as deur 'n herevaluasie van die hele organisasie.

HOOFSTUK 8

SAMEVATTING

8.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk bestaan uit twee dele. In die eerste deel word die universiteite se organisatoriese werking vergelyk met die twee veralgemeende modelle van die universiteit wat in Hoofstuk 4 ontwikkel is.

Die tweede gedeelte van die hoofstuk is 'n opsomming van die bevindings van die studie, hoofsaaklik op basis van die bevindings van Hoofstukke 5 tot 7.

8.2 DIE TRADISIONELE EN DIE BESTUURSMODEL

In die vergelyking van die werking van die universiteite met die tradisionele en die bestuursmodelle wat in afdeling 4.4 onderskei is het dit in meeste gevalle geblyk dat die universiteite volgens die tradisionele model funksioneer. Die mate waarin dit wel die geval is word in die volgende gedeelte uiteengesit. Die aspekte wat nie so funksioneer nie word in 'n daaropvolgende gedeelte behandel.

8.2.1 Die Tradisionele Model aan die Universiteite

Uit die historiese ontwikkeling van die universiteit in die middeleeue is dit duidelik dat die essensiële waardes van die tradisionele model reeds in dié tyd aan universiteite vasgelê is (vgl 2.2.4). In die ontwikkeling van die universiteit sedert die middeleeue is hierdie waardes tot 'n groot mate behou ten spyte van allerlei faktore wat dit bedreig het.

Die teorie van organisasies dui verder aan dat die waardes van die tradisionele model ook voorspel kan word op basis van die eienskappe van die universiteite en hul omgewings (vgl 3.3.1).

Hierdie tendens word verder ook bevestig deurdat die empiriese studies van universiteite in Brittanje en die

VSA ook dui op organisasies wat grootliks volgens die tradisionele model funksioneer (vgl 4.4.11).

Die tradisionele model aanvaar dat die doelwitte van universiteite vaag is en dat dit hoofsaaklik om die beskerming van akademiese vryhede handel (vgl 4.4.1 en 4.4.2). Die studie dui inderdaad ook aan dat doelwitformulering oor onderrig en navorsing hoofsaaklik binne akademiese departemente plaasvind en dat die vryhede van akademiëci steeds belangrik is (vgl 5.8.2 en 5.8.3).

Die wette van die universiteite gee aan die senaat, die kollegiale liggaam wat die akademiëci verteenwoordig, die beheer oor die primêre funksies van die universiteite (vgl 6.3.1) en tot 'n groot mate steun die wette dus die tradisionele model. Dit word verder onderstreep deurdat die administratiewe personeel in sommige universiteitswette nie as deel van die universiteit beskou word nie (vgl 6.1.1).

In die tradisionele model van die universiteit is daar nie plek vir 'n aktiewe raad nie omdat besluitneming aan die universiteit veral die verantwoordelikheid van die akademiëci is (vgl 4.4.4). Hierdie studie het aangedui dat die rade van die universiteite hoofsaaklik 'n reaktiewe rol speel en dit dui ook op 'n werkswyse wat ooreenstem met die tradisionele model. In die tradisionele model is die rol van die administratiewe personeel beperk tot direkte dienslewering aan akademiëci (vgl 4.4.10). Die studie het aangetoon dat meeste akademiëci en ook baie administratiewe personeel hierdie siening ondersteun (vgl 6.6.4).

Ten slotte het die studie aangetoon dat daar weinig beheerprosesse aan die universiteite bestaan en dat dit ook in ooreenstemming is met die tradisionele model.

Dit is dus duidelik dat die belangrikste aktiwiteite aan die universiteite steeds volgens die tradisionele model funksioneer.

8.2:2 Beperkings op die Tradisionele Model

Alhoewel daar in die vorige deel aangetoon is dat die universiteite hoofsaaklik volgens die tradisionele model funksioneer is daar tog ook belangrike aspekte wat meer volgens die bestuursmodel funksioneer.

Die ontwikkeling van die universiteit sedert die middeleeue kan beskou word as 'n proses waarin die universiteit steeds meer verantwoordelikhede op hom geneem het (vgl 2.2.4). Hierdie verantwoordelikhede het 'n behoefte aan bestuur meegebring en dit blyk veral uit die verskil in die rol van die rektoraaat tussen die tradisionele en die bestuursmodel (vgl 4.4.9). Die studie het aangetoon dat die rektoraaat aan die universiteite veel belangriker is as wat dit in terme van die tradisionele model behoort te wees (vgl 5.8.4 en 6.4.5). Daar is dus aanduidings dat die bestuursmodel hier van toepassing is.

Die universiteite se verhouding met die eksterne omgewing is nie net kompleks nie maar ook van groot belang vir die universiteite (vgl 6.8.9) en dit is in ooreenstemming met die bestuursmodel (vgl 4.4.5).

Hierdie is twee gevalle van duidelike afwykings van die tradisionele model. Daar is verder ook heelwat kleiner aspekte in die studie aangedui waar die tradisionele model nie volledig geldig was nie.

Die bestuursmodel kom dus in enkele belangrike aspekte na vore alhoewel dit in die geheel gesien veel minder belangrik as die tradisionele model is.

8.3 'n MODEL VAN DIE WERKING VAN DIE UNIVERSITEITE

8.3.1 Algemene Uitgangspunte

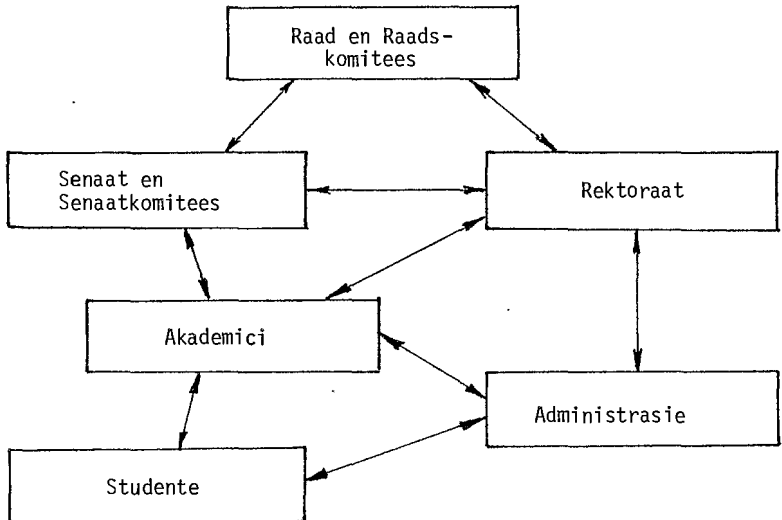
Enige model van 'n organisasie moet noodwendig 'n veralgemening en 'n abstraksie van die werklikheid wees omdat organisasies ten diepste so kompleks is as al die persone wat by sy werking betrokke is. In die geval van 'n universiteit is dit nog meer so omdat universiteite as

organisasies ook buitengewoon kompleks is. Verder konsentreer hierdie studie ook op die gemeenskaplike kenmerke van 'n groep universiteite waardeur die besondere eienskappe van enkele universiteite ook nie na vore kom nie. Dit alles bring mee dat 'n model van die universiteite wat by hierdie studie betrek is net die hoofkenmerke van die organisatoriese werking van die universiteite kan aantoon.

8.3.2 Struktuur

Die struktuur van die universiteite is tot die sewe basiese komponente gereduseer wat in hoofstuk 6 geïdentifiseer en bespreek is. Die onderstaande diagram dui op 'n skematiese wyse die groepe en hul verhoudings tot mekaar aan. Die eksterne omgewing van die universiteit werk in op al die komponente en is nie op die diagram aangetoon nie.

Figuur VI : Die struktuurkomponente van die universiteit se wisseling met mekaar



Die rol van elk van hierdie sewe komponente word vervolgens opgesom:

Die raad het groot wetlike gesag in die beheer en bestuur van die universiteit maar die studie het aange-
toon dat die raad in die praktyk meestal 'n redelik be-
perkte rol speel en homself veral besig hou met die
hantering van beleidsake wat deur die rektorat en die
senaat aan hom voorgelê word. Komitees van die raad
vorm egter soms 'n belangrike element in die universi-
teit se besluitnemingsproses.

Die senaat se wetlike verantwoordelikhede ten opsigte
van onderrig en navorsing word in so 'n mate gedelegeer
dat daar met reg gevra kan word of die senaat nog die
verantwoordelikheid daarvoor uitoefen. Die senaat se
komiteestruktuur het 'n uitgebreide betrokkenheid by
akademiese besluitneming maar baie persone wat daarby
betrokke is het bedenkinge oor die effektiwiteit daar-
van. Desnieteenstaande is akademiese oortuig daarvan
dat besluitneming oor akademiese sake deur akademiese
beheer moet word en die studie dui aan dat dit wel
grootliks die geval is.

Die rektorat se posisie aan die universiteit word
grootliks bepaal deur die mate van ondersteuning wat
die rektorat by die raad en die senaat ondervind.
Die rektorat kan egter groot invloed uitoefen op
beide die liggame en dit plaas die rektorat in 'n
sleutelposisie aan die universiteit. Die bestuursstyl
wat toepaslik is in hierdie omgewing behels oorreding,
motivering en konsensusvorming as belangrikste kompo-
nente. Die rektorat staan direk in beheer van die
administrasie van die universiteit en veral deur die
beheer van die toekenning van hulpbronne oefen die
rektorat ook sterk invloed uit oor die akademiese
en kan die rektorat ook hierdeur die universiteit in
'n bepaalde koers stuur.

Die akademië is die groep wat die universiteit se primêre funksies hanteer en die res van die universiteit is grootliks daar om die akademië se taak te bevorder. Die akademië se vryheid in onderrig en navorsing word egter wel beperk, nie net deur sy eie professionele waardes nie, maar ook deur sy departement, sy departementshoof en verskeie ander instansies aan die universiteit. Ver al senior akademië het egter sterk inspraak in alle besluitneming wat hulle raak en tot 'n groot mate beheer akademië die primêre funksies van die universiteit. Die administrasie staan grootliks in diens van die akademië en ver al akademië sien dit as 'n ondergeskikte diensfunksie.

Die administrasie se rol kan enersyds gesien word as direkte dienslewering aan akademië en akademië verkies ook om steeds betrokke te wees by alle belangrike besluitneming aan die universiteit, ook op terreine wat nie direk met die akademiese werksaamhede te doen het nie. Andersyds is die administrasie verantwoordelik vir die bedryf van 'n komplekse organisasie en word aansienlike verantwoordelikhede aan administratiewe amptenare gedelegeer. Hierdie twee rolle kan teenstrydig wees en dit dui op 'n dilemma van die universiteitsadministrasie.

Die studente is uiteraard een van die belangrikste komponente van die universiteit maar op die vlak van hierdie studie speel die studente nie 'n belangrike rol nie. Dit neem nie weg dat die menings en reaksies van studente by besluitneming steeds belangrik is nie.

Die omgewing van die universiteit werk op 'n verskeidenheid komponente van die universiteit in en dit vorm 'n belangrike faktor in die universiteit se werking. Die omgewing van die universiteit is egter baie heterogeen en sy invloed op die universiteit is dikwels indirek en het slegs betrekking op enkele komponente van die universiteit.

Die verskillende modelle van die universiteit wat in Hoofstuk 4 behandel is pas eintlik nie in by die bogenoemde uiteensetting van die hoofkomponente van die universiteit nie. Die beste benadering is waarskynlik die federale struktuur wat Clark voorstel (vgl 4.3.7). Clark se federale struktuur word redelik vaagweg geformuleer en in hierdie geval kan Clark se uitgangspunte meer konkreet gestel word in die volgende raamwerk.

1. Die basiese komponente van die Universiteit is die akademiese departement wat tot 'n groot mate outonom kan optree wat die aard en inhoud van die departement se onderrig en navorsing aanbetref.
2. Die sake op akademiese terrein wat gemeenskaplik is tussen departemente, soos graadvereistes, roosters en eksamens word deur die Senaat en sy subkomitees hanteer. Die Senaat en sy subkomitees tree hier op as 'n federale liggaam wat hierdie sake namens al die departemente hanteer. Die Senaat en sy komitees word op demokratiese wyse vanuit die departemente beheer.
3. Die rektorat is in die eerste plek die uitvoerende gesag van die senaat (die "president" van die "federasie") en ook van die raad. Deurdat die rektorat die toekenning van hulpbronne aan die universiteit grootliks beheer kan dit ook rigtinggewend inwerk op baie aktiwiteite van die universiteit.
4. Die raad en sy komitees is die hoogste gesag aan die universiteit maar funksioneer basies deur aanbevelings wat aan hom gemaak word te oorweeg en meestal goed te keur.
5. Die administrasie is enersyds onder die gesag van die rektorat (die uitvoerende gesag van die "federasie") en andersyds onder die gesag van akademici (die lede van die "federasie".) Hierdie dualistiese

struktuur plaas die administrasie in 'n konfliktsituasie wat versterk word deur die bedreiging wat dit vir die vryhede van die akademici kan inhou.

6. Die studente se mening word soms in ag geneem by besluitneming maar hulle is normaalweg nie betrokke by die funksionering van die "federasie" nie.
7. Die omgewing van die universiteit oefen invloed uit op verskeie lede van die "federasie" sowel as die "federasie" self.

8.3.3 Doelwitformulering

Doelwitformulering aan universiteite verskil basies van modelle van doelwitformulering wat in kommersiële organisasies toepaslik is. Doelwitformulering aan universiteite vind gedentraliseer plaas en individuele akademici, akademiese departemente en ook die universiteitsbestuur het bevoegdhede ten opsigte van sekere vlakke van doelwitformulering. Die integrasie van hierdie gedentraliseerde doelwitte in 'n omvattende stel doelwitte vir die universiteit word selde onderneem. Die amptelike doelwitte van universiteite, vir sover dit bestaan, is vaag en normatief van aard en lê normaalweg nie ernstige beperkings in die weg van akademici en akademiese departemente nie. Tot 'n groot mate is die doelwitte van 'n universiteit bloot die som van die doelwitte van 'n groot aantal individue en groepe in die universiteit en vorm hierdie gesamentlike doelwitte nie noodwendig 'n sinvolle of gestruktureerde eenheid nie.

8.3.4 Beheerprosesse

Die studie toon aan dat beheerprosesse in die gewone sin van die woord vreemd is aan die tradisie van universiteite. Dit word aanvaar dat akademici deur hul opleiding en keuring tot so 'n mate onafhanklik kan werk dat beheerprosesse nie eintlik toepaslik is nie. Waar beheerprosesse wel voorkom is dit nie gerig op die

akademiese aktiwiteite van die universiteit nie maar op sy ondersteunende funksies.

Die studie het ook aangetoon dat aspekte van beheerprosesse egter in beginsel aanvaarbaar is vir akademici, alhoewel daar tog ernstige voorbehoude is oor die praktiese aspekte daarvan.

Die resultaat van beheerprosesse kan dikwels wees dat veranderinge aan 'n organisasie aangebring moet word om te verseker dat doelwitte wel bereik word. Die studie het aangetoon dat universiteite as organisasies normaalweg slegs kan aanpas deur nuwe komponente tot die universiteit toe te voeg. Die universiteit se vermoë om hom aan te pas by verandering is dus baie beperk.

BYLAE A

NAVORSINGSONTWERP, VRAELYTE EN NAVORSINGSRESULTATE

A.1 INLEIDING

Omdat die literatuur wat by hierdie studie gebruik is hoofsaaklik betrekking het op oorsese universiteite was dit nodig om aspekte aan die Suid-Afrikaanse praktyk te toets.

Die universiteite wat by ondersoek betrek is, is deur middel van persoonlike briewe van die Rektor van die Potchefstroomse Universiteit vir CHO om hul samewerking in die ondersoek gevra. 'n Afskrif van een van hierdie briewe word aangeheg in A.6.1.

Al die universiteite wat versoek is om saam te werk in hierdie studie het daartoe ingestem en 'n reeks besoeke aan die universiteite is in Augustus 1981 afgeleë.

Die aard van die ondersoek word in die volgende dele uiteengesit.

A.2 DIE RESPONDENTE

Daar is in totaal onderhoude gevoer met 68 persone aan die universiteite wat by die studie betrek is. Die keuse van die respondente word eerstens behandel, dan die aantal respondente in elke groep en laastens word enkele opmerkings gemaak oor die statistiese aspekte van hierdie keuse.

A.2.1 Keuse van Respondente

Die keuse van die respondente is bepaal deur die volgende faktore

1. In die inleiding is aangetoon dat die studie hoofsaaklik konsentreer op die bestuursvlak van die universiteit (vgl 1.1.1) daarom is die keuse van respondente beperk tot persone wat in bestuursposisies werksaam is.

2. Ten einde die resultate van die ondersoek te kan kwantifiseer was dit nodig om die respondente in groepe in te deel. Hierdie aspek was problematies omdat daar soveel verskille tussen die organisasie-strukture van die universiteite is. Enkele voorbeelde sal hierdie punt illustreer.

Die amp van vise-rector is by sommige universiteite n termynaanstelling, hoofsaaklik in n staffunksie ten opsigte van die rektor. By ander universiteite is die vise-rectore permanent in hul poste aangestel en in n direkte lyn hoedanigheid ook bestuurders van nie-akademiese afdelings.

By sommige universiteite word dekane vir termyne verkies en het hul weinig uitvoerende gesag. By ander universiteite waar permanente dekane aangestel is, is die persone dikwels in n sterk gesagsposisie ook ten opsigte van die toekenning van personeel en begrotings.

Dit het dus nodig geblyk om die groepe so saam te stel dat dit by al die universiteite bestaan en verder ook dat groepe so ver moontlik vergelykbaar sou wees.

A.2.2. Keuse van Respondentgroepe

Daar is besluit om respondente uit drie groepe te kies en hierdie groepe word vervolgens behandel. Die keuse van die respondente is by die betrokke universiteite gedoen deur die rektore of soms deur persone wat deur hulle aangewys is.

Groep I : Senior Akademici

Die voorskrifte vir die keuse van persone in hierdie groep is s6 aan die betrokke universiteite gestel:

"Hierdie groep bestaan uit professore wat minstens twee jaar lank lede van die Senaat is en ook optree as departementshoof maar sluit persone uit wat die

amp van dekaan beklee of beklee het. Drie persone moet ewekansig uit hierdie groep gekies word".

Die ondersoek van die akademiese departement het aangetoon dat departementshoofde in 'n sleutelposisie aan die universiteit is (vgl 6.5.3). Daar is dus besluit om 'n groep van departementshoofde saam te stel. Daar is verder besluit om onervare professore uit te sluit en dekane is ook uitgesluit omdat sulke persone, deur blootstelling aan 'n hele fakulteit se situasie moontlik 'n ander perspektief op sake kon hê as persone wat hoofsaaklik met sake op 'n departementele vlak te doen het.

Alhoewel die universiteite versoek is om die persone in hierdie groep ewekansig te kies is die keuse in meeste gevalle nie statisties ewekansig gedoen nie.

By die meeste van die universiteite is daar gepoog om persone uit die geesteswetenskappe, die natuurwetenskappe en die toegepaste wetenskappe te kies en daar is blykbaar ook voorkeur gegee aan ervare persone en persone wat moontlik definitiewe standpunte oor die onderwerp sou hê.

Alhoewel daar dus nie gesê kan word dat die persone in hierdie groep werklik 'n ewekansige steekproef van die populasie is nie is daar aan die ander kant ook nie sterk aanduidings dat die groep nie as verteenwoordigend van die populasie beskou kan word nie. Die feit dat die respondente op basis van dieselfde voorskrif onafhanklik deur nege verskillende persone gekies is bring ook 'n mate van verteenwoordiging in die keuse van die respondente mee.

Omdat een persoon nie die onderhoude kon bywoon nie was daar 26 persone uit hierdie groep by die studie betrokke.

Groep 2 : Senior Administratiewe Personeel

Die voorskrif vir die keuse van hierdie persone was soos volg:

"Hierdie groep bestaan uit die mees senior personeel- lede aan die universiteit wat hul huidige poste bereik het sonder om direk betrokke te gewees het by universiteitsonderrig en navorsing. Hierdie persone het dikwels die titel van Registrateur of Direkteur. Die drie mees senior persone in hierdie groep moet by die ondersoek betrek word."

Hierdie groep is gekies eerstens om die rol van die nie-akademiese komponent van die universiteit te kan ondersoek en tweedens omdat persone in hierdie groep normaalweg 'n goeie beeld het van die funksionering van die raad en die senaat en hul komitees en daarom ook goeie inligting hieroor kon verstrek.

Daar is by enkele universiteite persone in administratiewe poste wat daarheen oorgeplaas is uit akademiese poste. Omdat hierdie persone se akademiese agtergrond aan hul 'n ander perspektief op die betrokke sake kon gee is hulle daarom van hierdie groep uitgesluit.

By enkele universiteite is nie drie persone in hierdie groep betrek nie maar wel vier of twee en in totaal is met 28 persone in hierdie groep onderhoude gevoer.

Groep 3 : Rektooraat

Die keuse van persone wat by hierdie groep ingesluit is, is voor die hand liggend en die voorskrif aan die universiteite was soos volg:

"Hierdie groep sluit die Rektor van die Universiteit, en Vise-Rektore in. Verkieslik twee of desnoods een persoon uit hierdie groep moet by die ondersoek betrek word"

Die rektor as hoof uitvoerende beampste van die

universiteit is uiteraard 'n belangrike persoon in die universiteitsorganisasie. Ideaal gesien sou dit beter gewees het om vise-rektore uit hierdie groep uit te sluit omdat daar nogal groot verskille bestaan tussen die rol wat hierdie persone aan universiteite speel (vgl A.2.1 hierbo). Omdat daar dan slegs nege persone by hierdie groep betrek sou kon word en daar ook rekening gehou sou moes word met die moontlikheid dat 'n aantal van hierdie rektore moontlik nie vir die onderhoude beskikbaar sou kon wees nie, sou die groep baie kleiner as die ander twee groepe gewees het. Daar is daarom besluit om vise-rektore ook by die groep in te sluit. Alhoewel dit die groep minder homogeen maak, het die vise-rektore ook 'n breë perspektief oor die universiteit en sy omgewing, en het hul insluiting by die groep dit moontlik gemaak om 14 persone in hierdie groep in te sluit.

A.2.3 Die Aantal Respondente

In die vorige afdeling is aangetoon dat Groep 3 (Rektooraat) beperk word deur die aantal Rektore en Vise-Rektore aan die nege universiteite. Daar is 14 persone in hierdie groep wat by die studie betrek kon word.

Die aantal persone in Groep II (Senior Administratiewe Personeel) moes beperk word om persone met 'n beperkte perspektief op die universiteite se werking uit te sluit. Drie persone is as 'n redelike kompromis beskou en behalwe in enkele gevalle het al die persone wat betrek is wel goeie agtergrondkennis gehad oor die sake wat met hul bespreek is. Dit is egter te betwyfel of meer persone aan elke universiteit tot meer betroubare resultate sou lei omdat die verdere persone wat betrek sou kon word relatief junior posisies sou beklee en betreklik min kennis en ondervinding van die

sake wat bespreek is sou hê.

Die aantal respondente uit groep I (Senior Akademici) sou heelwat groter gemaak kon word as wat dit was maar dit sou beperkte waarde hê omdat die getalle van die ander twee groepe beperk is

Daar is dus volstaan met ongeveer ewe veel respondente in groepe I en II.

Die respondente was dus soos volg saamgestel:

Groep I	: Senior Akademici	26 persone
Groep II	: Senior Administratiewe Personeel	28 persone
Groep III	: Rektooraat	14 persone
	Totaal	<u>68 persone</u>

A.2.4 Statistiese Aspekte

Uit die uiteensetting van die keuse van respondente in afdeling A.2.2 kan afgelei word dat in die geval van Groepe II en III (Senior Administratiewe Personeel en Rektooraat) daar nie sprake is van 'n steekproef uit 'n populasie nie omdat gepoog is om die hele populasie soos dit vir elke groep bepaal is by die ondersoek te betrek.

In die geval van Groep I (Senior Akademici) is daar wel sprake van 'n steekproef uit 'n populasie, maar soos in afdeling A.2.2 aangetoon, is dit nie 'n statisties bepaalde ewekansige steekproef nie.

In 'n geval soos hierdie kan die normale statistiese tegnieke om die beduidendheid van verskille aan te dui dus nie gebruik word nie omdat sulke tegnieke aanvaar dat met ewekansig geselekteerde steekproewe gewerk word.

Die beduidendheid van verskille moet dus van geval tot geval na aanleiding van die betrokke gegewens ge-evalueer word.

Met die meningsopname is die respondente gevra om hul houdings volgens 'n vyfpuntskaal weer te gee. Om vas te stel hoe die respondente se keuse van houdings in totaal voorkom is die aantal keuses van elke houding oor al die stellings en al die respondente gesommeer. Die resultaat is soos volg:

Houding	1	2	3	4	5
Aantal Response	438	390	159	246	127

Dit is duidelik dat hier nie sprake van 'n normaalverdeling is nie, veral omdat die response by die middellwaarde van 3 relatief laag is. Verder is die vyfpuntskaal 'n ordinale skaal, dit wil sê die verskil in houding tussen enige twee punte op die skaal is nie noodwendig dieselfde nie. Met 'n ordinale skaal is berekenings soos 'n gemiddeld, en 'n standaardafwyking streng gesproke nie geldig nie (Siegel, 1956, p. 23 - 28) en daarom ook nie statistiese toetse soos die t-toets of die F-toets nie.

By die tabulering van die resultate van die meningsopname is daar wel 'n gemiddeld bereken omdat dit tog 'n handige eerste-orde aanduiding van die gemiddelde respons gee. By die bespreking van die verskille tussen die universiteite (vgl A.5.1) is daar van 'n nie-parametriese metode gebruik gemaak om die beduidendheid van die verskille in response tussen universiteite te toets omdat slegs nie-parametriese metodes toepaslik is op hierdie tipe data.

A.3 DIE AARD VAN DIE ONDERSOEK

A.3.1 Algemene Aspekte

In die vorige gedeelte is aangetoon dat die aantal respondente wat by 'n ondersoek van hierdie aard betrek kon word redelik beperk is. Die beperking skep egter die moontlikheid om die ondersoek by wyse van persoonlike

besoeke aan die respondente te doen. Hierdie metode is gevolg omdat dit die volgende voordele bied.

- a) Die respons wat verkry kan word is heelwat beter as wat verkry kan word met byvoorbeeld vraelyste wat deur die pos gestuur word. Die feit dat die respondente deur die Rektore van hul universiteite versoek is om beskikbaar te wees vir die onderhoude het ook verseker dat bykans almal wat versoek is om saam te werk dit wel gedoen het.
- b) Deur die respondente persoonlik te ontmoet en ook antwoorde op die vrae te kon bespreek is daar verseker dat die persone die vrae goed begryp het en dat daar genoegsame oorweging aan die verskillende sake gegee is.
- c) Dit was moontlik om 'n deel van die ondersoek op 'n taamlik ongestruktureerde wyse te hanteer en respondente is aangemoedig om uit te brei op antwoorde en om ook hul sienings oor verwante aangeleenthede te gee. Baldrige (1971, p. 32) noem dat hierdie tegniek waardevol is in situasies soos hierdie waar al die verbandhoudende faktore nie vooraf bepaalbaar is nie.

A.3.2 Die Meningsopname

Om 'n wye gebied in 'n redelik kort tyd te dek is respondente se menings oor 'n aantal stellings gevra. Hierdie meningsopname het twintig stellings oor die universiteit behels en afskrifte daarvan in Afrikaans en Engels word in afdeling A.6.2 weergegee.

Die meningsopnames is vooraf getoets deur 10 persone aan die Potchefstroomse Universiteit te vra om dit in te vul. Hierdeur is stellings wat vaag geformuleer was en stellings wat by al die persone byna identiese reaksies uitgelok het, uitgeken en aanpassings is gemaak.

Tydens die onderhoude is respondente ook versoek om vrae te vra oor stellings wat vir hul nie duidelik was nie en ook om standpunte te motiveer indien hulle dit nodig sou vind. Die tyd wat respondente geneem het om die lys in te vul het gewissel van 8 tot 20 minute en oor die algemeen het respondente moeite gedoen om te verseker dat hul menings korrek weergegee is.

Respondente is ook versoek om eerder hul persoonlike menings weer te gee as die amptelike standpunte van hul universiteite.

A.3.3 Spesifieke vrae

Nadat die meningsopname afgehandel is, is die respondente gevra of hul beswaar sou hê dat die daaropvolgende gesprek met 'n bandopnamemasjien opgeneem kon word. Op twee uitsonderings na het die respondente daartoe toegestem en 'n aantal vrae oor breë areas van die universiteit se werking is daarna aan die respondente gestel.

Die areas wat bespreek is word hieronder aangedui maar dit is nie in alle gevalle presies so hanteer nie. Soms is ander aspekte wat in die loop van die vraelys na vore gekom het eers bespreek (vgl A.3.4) en soms het 'n gebrek aan tyd dit nie moontlik gemaak om al die sake te dek nie. Ten einde die respondente kans te gee om rustig oor die betrokke sake te gesels is besluit om eerder minder aspekte te dek as dat oppervlakkige antwoorde verskaf word.

In onderhoude met respondente uit Groep I (Senior Akademiëci) is die volgende areas gedek.

- a) Die mate van outonomie ten opsigte van onderrig en navorsing in akademiese departemente.
- b) Die rol en funksie van fakulteitsrade en die senaat in die funksionering van die universiteit.

- c) Die mate van beheer oor akademici in universiteite en hoe die beheer plaasvind.
- d) Die verhoudings tussen administratiewe en akademiese personeel.

In onderhoude met respondente uit Groep II (Senior Administratiewe Personeel) is die volgende aspekte behandel.

- a) Die rol van die Raad in die funksionering van die Universiteit.
- b) Die funksionering van die Senaat en sy komiteestruktuur.
- c) Die verhoudings tussen akademiese en administratiewe personeel.
- d) Die mate van outonomie wat akademiese departemente het.

In onderhoude met respondente uit Groep III (Rektoraat) is die volgende aspekte aangeraak.

- a) Die rol van die Raad in verhouding met die rol van die Rektoraat aan universiteite.
- b) Die funksionering van die Senaat en sy komiteestruktuur.
- c) Die mate waarin departementele outonomie deur die universiteit beperk word.
- d) Die rol van die rektoraat in die bestuur van die universiteit.

Al hierdie vrae is in neutrale terme gestel en die respondente is sover moontlik toegelaat om self die aspekte wat vir hul belangrik is uit te lig en te bespreek.

A.3.4 Informele Gesprekke

Die onderhoude is, vir sover tyd dit toegelaat het, afgesluit met 'n informele gesprek oor aspekte wat uit die bespreking van die meningsopname of uit die beantwoording van die spesifieke vrae na vore gekom het. Die doel hiervan was veral om die geleentheid te hê

om oënskynlik teenstrydighede in respondente se antwoorde op te klaar en om meer volledige motiverings te kry vir besondere standpunte. Alhoewel hierdie deel van die onderhoude nie spesifieke neerslag gekry het in die studie nie was die gesprekke tog waardevol omdat dit die geleentheid gebied het om die menings te verneem van 'n verskeidenheid kundige persone oor die aspekte wat in die studie na vore kom en deur daarvoor te redeneer ook meer duidelikheid daarvoor te verkry.

Na die onderhoude is opsommende transskripsies van die bandopnames gemaak en hierdie transskripsies is verder verwerk en opgesom en in Hoofstukke 5 tot 7 gebruik.

A.4 DIE RESULTATE

A.4.1 Meningsopname

By elk van die stellings is respondente gevra om hul standpunt volgens die volgende vyfpuntskaal aan te dui:

1. Ek stem heelhartig saam.
2. Ek het voorbehoude maar stem basies saam.
3. Ewe veel kan vir of teen die stelling gesê word.
4. Ek stem nie eintlik saam nie.
5. Ek stem hoegenaamd nie saam nie.

Die respondente kan volgens twee kriteria in groepe ingedeel word. Eerstens kan hul ingedeel word volgens die groepe wat in afdeling A.2.2 uiteengesit is en tweedens kan respondente ingedeel word volgens die voertaal van die universiteit waaraan hul verbonde is. Die kwessie van taalverskille word in die volgende afdeling behandel en die verdeling van respondente tussen taalgroepe word hieronder aangegee in terme van die verdeling wat in die volgende afdeling uiteengesit word.

Die houdings van die respondente ten opsigte van die 20 stellings word hieronder opgesom.

STELLING 1 : Universiteite moet navorsingsfondse sentraal beheer en slegs toeken aan afdelings wat kan bewys dat hul goeie navorsingsresultate kan lewer.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	6	6	1	0	0	13
Groep I Engels	2	7	2	1	1	13
Groep I	8	13	3	1	1	26
Groep II Afrikaans	9	5	0	0	0	14
Groep II Engels	4	7	1	2	0	14
Groep II	13	12	1	2	0	28
Groep III Afrikaans	0	7	0	0	0	7
Groep III Engels	1	6	0	0	0	7
Groep III	1	13	0	0	0	14
Totaal alle groepe	22	38	4	3	1	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 1,87						

STELLING 2 : Administratiewe personeel moet nooit besluite oor akademiese sake neem nie.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	5	6	0	2	0	13
Groep I Engels	10	3	0	0	0	13
Groep I	15	9	0	2	0	26
Groep II Afrikaans	3	5	0	3	3	14
Groep II Engels	6	6	0	2	0	14
Groep II	9	11	0	5	3	28
Groep III Afrikaans	3	1	2	0	1	7
Groep III Engels	6	1	0	0	0	7
Groep III	9	2	2	0	1	14
Totaal alle groepe	33	22	2	7	4	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 1,93						

STELLING 3 : Universiteite behoort nie studente op te lei in rigtings waarin daar slegs baie beperkte werkseleentede is nie.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	2	2	3	4	2	13
Groep I Engels	0	2	0	4	7	13
Groep I	2	4	3	8	9	26
Groep II Afrikaans	4	4	4	1	1	14
Groep II Engels	0	1	3	4	6	14
Groep II	4	5	7	5	7	28
Groep III Afrikaans	0	2	3	1	1	7
Groep III Engels	0	1	0	2	4	7
Groep III	0	3	3	3	5	14
Totaal alle groepe	6	12	13	16	21	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 3,50						

STELLING 4 : Professore wat besondere prestasies lewer moet uitgeken word en meer salaris ontvang as die wat bloot gemiddeld presteer.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	9	2	0	0	2	13
Groep I Engels	5	3	4	1	0	13
Groep I	14	5	4	1	2	26
Groep II Afrikaans	7	2	2	2	1	14
Groep II Engels	6	5	0	1	2	14
Groep II	13	7	2	3	3	28
Groep III Afrikaans	1	4	1	0	1	7
Groep III Engels	4	2	1	0	0	7
Groep III	5	6	2	0	1	14
Totaal alle groepe	32	18	8	4	6	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 2,03						

STELLING 5 : Die Universiteit se bestuur is te betrokke by eksterne aangeleenthede en te min by basiese akademiese aangeleenthede.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	0	3	5	3	2	13
Groep I Engels	0	2	2	6	3	13
Groep I	0	5	7	9	5	26
Groep II Afrikaans	1	3	5	2	3	14
Groep II Engels	1	1	2	6	4	14
Groep II	2	4	7	8	7	28
Groep III Afrikaans	0	2	1	3	1	7
Groep III Engels	0	0	1	1	5	7
Groep III	0	2	2	4	6	14
Totaal alle groepe	2	11	16	21	18	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 3,62						

STELLING 6 : Dit is verkeerd van eksterne lede van die Universiteitsraad om op 'n dag tot dag basis betrokke te raak by die bestuur van die Universiteit

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	9	2	1	1	0	13
Groep I Engels	9	2	1	1	0	13
Groep I	18	4	2	2	0	26
Groep II Afrikaans	14	0	0	0	0	14
Groep II Engels	11	3	0	0	0	14
Groep II	25	3	0	0	0	28
Groep III Afrikaans	6	1	0	0	0	7
Groep III Engels	7	0	0	0	0	7
Groep III	13	1	0	0	0	14
Totaal alle groepe	56	8	2	2	0	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 1,26						

STELLING 7 : Amptelike beleid en voorskrifte oor hoe onderrig in die klas hanteer moet word pas nie by 'n universiteit nie.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	1	2	2	4	4	13
Groep I Engels	6	3	2	1	1	13
Groep I	7	5	4	5	5	26
Groep II Afrikaans	3	3	0	2	6	14
Groep II Engels	9	0	2	1	2	14
Groep II	12	3	2	3	8	28
Groep III Afrikaans	1	2	0	4	0	7
Groep III Engels	4	2	0	1	0	7
Groep III	5	4	0	5	0	14
Totaal alle groepe	24	12	6	13	13	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 2,69						

STELLING 8 : Die bedryf van koshuise, die onderhoud van geboue en terreine en die beheer van finansies is gespesialiseerde take wat aan voltydse professionele amptenare opgedra moet word eerder as aan komitees van akademië.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	11	1	1	0	0	13
Groep I Engels	5	4	3	1	0	13
Groep I	16	5	4	1	0	26
Groep II Afrikaans	10	4	0	0	0	14
Groep II Engels	6	5	1	2	0	14
Groep II	16	9	1	2	0	28
Groep III Afrikaans	2	5	0	0	0	7
Groep III Engels	1	5	1	0	0	7
Groep III	3	10	1	0	0	14
Totaal alle groepe	35	24	6	3	0	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 1,66						

STELLING 9 : Die groot vryheid wat 'n akademikus het in onderrig en navorsing is 'n wesenskenmerk van die universiteit en moet jaloers beskerm word.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	5	6	1	1	0	13
Groep I Engels	8	5	0	0	0	13
Groep I	13	11	1	1	0	26
Groep II Afrikaans	6	5	2	1	0	14
Groep II Engels	12	1	1	0	0	14
Groep II	18	6	3	1	0	28
Groep III Afrikaans	2	3	1	1	0	7
Groep III Engels	7	0	0	0	0	7
Groep III	9	3	1	1	0	14
Totaal alle groepe	40	20	5	3	0	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 1,57						

STELLING 10 : Komitees verkwis baie tyd en die werk kan meestal eerder aan enkelinge opgedra word om af te handel.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	3	7	1	2	0	13
Groep I Engels	0	9	2	2	0	13
Groep I	3	16	3	4	0	26
Groep II Afrikaans	4	3	4	3	0	14
Groep II Engels	6	3	5	0	0	14
Groep II	10	6	9	3	0	28
Groep III Afrikaans	1	4	1	1	0	7
Groep III Engels	0	4	1	2	0	7
Groep III	1	8	2	3	0	14
Totaal alle groepe	14	30	14	10	0	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 2,29						

STELLING 11 : Omdat die staat die grootste bydrae lewer tot die finansiering van universiteite is dit billik dat die staat ook eise mag stel ten opsigte van die aard van onderrig en navorsing aan universiteite.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	2	6	3	2	0	13
Groep I Engels	0	1	1	5	6	13
Groep I	2	7	4	7	6	26
Groep II Afrikaans	2	5	4	1	2	14
Groep II Engels	0	1	4	2	7	14
Groep II	2	6	8	3	9	28
Groep III Afrikaans	0	5	0	2	0	7
Groep III Engels	0	0	1	2	4	7
Groep III	0	5	1	4	4	14
Totaal alle groepe	4	18	13	14	19	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 3,38						

STELLING 12 : Die Universiteitsowerhede kan moeilik besluite afdwing op akademië wat nie met die besluite saamstem nie.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	4	5	2	1	1	13
Groep I Engels	4	7	1	1	0	13
Groep I	8	12	3	2	1	26
Groep II Afrikaans	1	8	1	2	2	14
Groep II Engels	7	5	2	0	0	14
Groep II	8	13	3	2	2	28
Groep III Afrikaans	0	3	2	1	1	7
Groep III Engels	2	4	0	1	0	7
Groep III	2	7	2	2	1	14
Totaal alle groepe	18	32	8	6	4	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 2,21						

STELLING 13 : Universiteite moet akademi en departemente wat nie na behore presteer nie uitken en gepaste stappe doen om hul prestasie te verbeter.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	9	3	0	1	0	13
Groep I Engels	7	5	1	0	0	13
Groep I	16	8	1	1	0	26
Groep II Afrikaans	12	2	0	0	0	14
Groep II Engels	13	1	0	0	0	14
Groep II	25	3	0	0	0	28
Groep III Afrikaans	6	1	0	0	0	7
Groep III Engels	7	0	0	0	0	7
Groep III	13	1	0	0	0	14
Totaal alle groepe	54	12	1	1	0	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 1,25						

STELLING 14 : Universiteite se doelstellings moet duidelik geformuleer word en daarna moet almal hul daaraan hou.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	6	4	1	2	0	13
Groep I Engels	0	6	1	5	1	13
Groep I	6	10	2	7	1	26
Groep II Afrikaans	12	1	1	0	0	14
Groep II Engels	6	1	5	1	1	14
Groep II	18	2	6	1	1	28
Groep III Afrikaans	2	4	0	0	1	7
Groep III Engels	0	3	3	1	0	7
Groep III	2	7	3	1	1	14
Totaal alle groepe	26	19	11	9	3	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 2,18						

STELLING 15 : Die man op straat verstaan maar weinig van die universiteit en daarom moet die publiek, sakeleiers en politici nie inspraak in universiteitsaangeleenthede hê nie.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	0	5	3	3	2	13
Groep I Engels	2	2	3	6	0	13
Groep I	2	7	6	9	2	26
Groep II Afrikaans	1	3	3	5	2	14
Groep II Engels	0	6	4	3	1	14
Groep II	1	9	7	8	3	28
Groep III Afrikaans	0	2	1	4	0	7
Groep III Engels	0	2	1	4	0	7
Groep III	0	4	2	8	0	14
Totaal alle groepe	3	20	15	25	5	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente						3,13

STELLING 16 : Dit is 'n verkwisting van tyd om met behulp van vraelyste en derglike opnames vas te stel of akademici hul werk behoorlik doen.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	8	1	3	1	0	13
Groep I Engels	5	2	1	5	0	13
Groep I	13	3	4	6	0	26
Groep II Afrikaans	5	3	1	3	2	14
Groep II Engels	7	2	1	4	0	14
Groep II	12	5	2	7	2	28
Groep III Afrikaans	1	1	0	4	1	7
Groep III Engels	2	0	1	3	1	7
Groep III	3	1	1	7	2	14
Totaal alle groepe	28	9	7	20	4	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente						2,46

STELLING 17 : Omdat Universiteite groot bedrae geld spandeer is sterk sentrale beheer oor alle uitgawes 'n noodsaaklikheid.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	5	8	0	0	0	13
Groep I Engels	2	2	3	5	1	13
Groep I	7	10	3	5	1	26
Groep II Afrikaans	12	1	1	0	0	14
Groep II Engels	5	4	2	2	1	14
Groep II	17	5	3	2	1	28
Groep III Afrikaans	1	4	1	1	0	7
Groep III Engels	0	5	1	1	0	7
Groep III	1	9	2	2	0	14
Totaal alle groepe	25	24	8	9	2	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 2,10						

STELLING 18 : Te veel mense word aan universiteite aangestel in allerlei ondersteunende funksies en die basiese funksies van onder- rig en navorsing word afgeskeep.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	2	4	2	3	2	13
Groep I Engels	1	6	1	4	1	13
Groep I	3	10	3	7	3	26
Groep II Afrikaans	1	2	4	4	3	14
Groep II Engels	1	2	2	7	2	14
Groep II	2	4	6	11	5	28
Groep III Afrikaans	0	0	0	4	3	7
Groep III Engels	0	1	1	2	3	7
Groep III	0	1	1	6	6	14
Totaal alle groepe	5	15	10	24	14	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 3,40						

STELLING 19 : Elke akademikus is 'n deskundige op sy vakgebied en die universiteit sal ten beste funksioneer as elke akademikus toegelaat word om self te bepaal hoe hy sy werk wil aanpak.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	2	4	1	4	2	13
Groep I Engels	2	6	0	5	0	13
Groep I	4	10	1	9	2	26
Groep II Afrikaans	2	8	2	2	0	14
Groep II Engels	1	9	0	3	1	14
Groep II	3	17	2	5	1	28
Groep III Afrikaans	0	3	0	3	1	7
Groep III Engels	0	5	1	1	0	7
Groep III	0	8	1	4	1	14
Totaal alle groepe	7	35	4	18	4	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 2,66						

STELLING 20 : Dit is bykans onmoontlik om die effektiwiteit van onder-
rig en navorsing te meet en pogings in hierdie verband
is meestal misleidend en gevaarlik.

BESKRYWING	HOUDING VOLGENS SKAAL					AANTAL RESPONDENTE
	1	2	3	4	5	
Groep I Afrikaans	1	3	1	7	1	13
Groep I Engels	2	1	0	9	1	13
Groep I	3	4	1	16	2	26
Groep II Afrikaans	0	2	4	6	2	14
Groep II Engels	1	4	1	7	1	14
Groep II	1	6	5	13	3	28
Groep III Afrikaans	0	0	0	6	1	7
Groep III Engels	0	1	0	3	3	7
Groep III	0	1	0	9	4	14
Totaal alle groepe	4	11	6	38	9	68
Gemiddelde houdingspunt van alle respondente 3,54						

A.4.2 Spesifieke Vrae

Die antwoorde op die vrae wat aan respondente gestel is is elders volledig uiteengesit en hier sal volstaan word met verwysings na waar hierdie uiteensettings gevind kan word

Outonomie van departemente ten opsigte van onderrig	5.7.2
Outonomie van individuele akademici ten opsigte van navorsing	5.7.1
Rektoraat se betrokkenheid by onderrig en navorsing	5.7.3
Die funksionering van die Senaat en sy onderliggame	6.3
Die funksionering van die Raad en sy komitees	6.2
Die verhoudings tussen akademiese en nie-akademiese personeel	6.6
Die bestuurstaak van die Rektoraat	6.4

A.5 VERSKILLE TUSSEN DIE UNIVERSITEITE

In die inleidende hoofstuk is aangetoon dat alhoewel hierdie studie in die eerste plek konsentreer op die ooreenkomste tussen die nege universiteite wat by die studie betrek is daar wel ook verskille is wat nie sonder meer verontagsaam kan word nie. Die vernaamste van hierdie verskille word vervolgens behandel

A.5.1 Taalverskille

Van die nege universiteite wat by die studie betrek is, is vier Engelstalig, vier Afrikaans en een tweetalig. Ten einde die invloed van die taalverskille te kon bepaal was dit nodig om te besluit om die tweetalige Universiteit van Port Elizabeth of buite berekening te laat of dit by een van die ander groepe in te sluit. Daar is besluit om die Universiteit by die Afrikaanse groep in te sluit

omdat 'n meerderheid van persone in leidinggewende posisies aan die Universiteit uit die Afrikaanse gemeenskap kom en omdat al die persone wat by die onderhoude betrek was Afrikaanssprekend was en na die Universiteit van Port Elizabeth gekom het nadat hul aan ander Afrikaanse universiteite verbonde was.

Om te bepaal of daar beduidende verskille tussen die twee groepe na vore kom uit die meningsopname is die nie-parametriese Kolmogorov-Smirnov-toets gebruik. Alhoewel die metode waarvolgens die respondente gekies is hierdie tegniek onder verdenking kon plaas kan dit wel geargumenteer word dat die vier-en-dertig respondente in elk van die twee taalgroepe verteenwoordigend is van die belangrike meningsvormers aan die betrokke universiteite.

Op basis van die Kolmogorov-Smirnov-toets is gevind dat in die geval van 6 van die 20 stellings die response van die Engelstalige groep op 'n 5% beduidendheidsvlak verskil het van die Afrikaanstalige groep. Hierdie verskille word in ag geneem by die bespreking van die resultate van die meningsopname in Hoofstuk 5 tot 7.

'n Voorbeeld van die berekeninge vir die Kolmogorov-Smirnov-toets word in A.6.3 aangetoon.

Die stellings waar daar beduidende verskille was, en die rigting van die verskil, word hieronder aange-
toon.

Stelling 3 Universiteite behoort nie studente op te lei in rigtings waarin daar slegs baie beperkte werkseleenthede is nie.

Die Afrikaanse groep stem beduidend sterker saam met die stelling.

Stelling 7 Amptelike beleid en voorskrifte oor hoe onderrig in die klas hanteer moet word pas nie by 'n universiteit nie.

Die Engelse groep stem beduidend sterker saam met die stelling.

Stelling 9 Die groot vryheid wat 'n akademikus het in onderrig en navorsing is 'n wesenskenmerk van die universiteit en moet jaloers beskerm word.

Die Engelse groep stem beduidend sterker saam met die stelling.

Stelling 11 Omdat die staat die grootste bydrae lewer tot die finansiering van universiteite is dit billik dat die staat ook eise mag stel ten opsigte van die aard van onderrig en navorsing aan universiteite.

Die Afrikaanse groep stem beduidend sterker saam met die stelling.

Stelling 14 Universiteite se doelstellings moet duidelik geformuleer word en daarna moet almal hul daaraan hou.

Die Afrikaanse groep stem beduidend sterker saam met die stelling.

Stelling 17 Omdat universiteite groot bedrae geld spandeer is sterk sentrale beheer oor alle uitgawes 'n noodsaaklikheid.

Die Afrikaanse groep stem beduidend sterker saam met die stelling.

Uit die aard van hierdie ses stellings en die rigting van die verskille wat aangetoon is blyk dit dat die Engelstalige respondente die tradisionele model van die universiteit sterker steun as die Afrikaanse groep. Hierdie houding, veral by stellings 11 en 9, hou waarskynlik ook verband met die betrokke Engelstalige universiteite se jarelange teenkanting teen aspekte van die regeringsbeleid in verband met universiteite. Die outonomie

van die universiteite is in die proses sterk benadruk en dit mag ook 'n effek op die houdings van die respondente gehad het.

A.5.2 Verskille in Grootte

Die grootte van die universiteite wat by die studie betrek is kan beoordeel word na aanleiding van die volgende statistiek wat uit die 1980 Jaarverslag van die Departement van Nasionale Opvoeding verkry is.

UNIVERSITEIT	INGESKREWE STUDENTE**	DOSERENDE PERSENEEL *
Universiteit van die Oranje Vrystaat	8312	633
Universiteit van Pretoria	16584	1297
Universiteit van Stellenbosch	11539	813
Randse Afrikaanse Universiteit	4220	331
Universiteit van Kaapstad	8935	1230
Universiteit van Natal	5948	861
Rhodes Universiteit	2321	261
Universiteit van die Witwatersrand	8947	902
Universiteit van Port Elizabeth	2919	440
* Verkry van Tabel IV; alle rasse en geslagte en permanente sowel as tydelike doserende personeel is hierby ingesluit.		
** Verkry van Tabel II.		

Die verhouding tussen die grootste en die kleinste universiteite se studentetalle is 7,1 tot 1, die verhouding in doserende personeelgetalle is 4,9 tot 1.

Mintzberg (1979, p. 235 ev) dui aan dat studies oor die verhouding tussen grootte van organisasies en die grootte van hul administratiewe komponente nie eenduidige resultate opgelewer het nie. Vir die doeleindes van hierdie studie sal volstaan word met

die aanname dat die verskil in grootte nie te belangrik is nie omdat die strukture van die universiteite, ten spyte van die verskille in grootte, baie soortgelyk is.

A.6.1

ANTOOR VAN DIE REKTOR

POTCHEFSTROOM 2520

TEL. 22112

1981.06.16

Prof E M Hamman
Universiteit van Pretoria
PRETORIA

Geagte prof Hamman

Ek neem graag die vrymoedigheid om u samewerking te vra vir 'n ondersoek na die organisatoriese werking van universiteite wat deur 'n student van hierdie Universiteit onderneem word.

Mnr Simon Geertsema is tans besig met 'n DBA-studie waarin hy die prosesse van interne doelwitformulering, strukturering en koördinasie in universiteite ondersoek.

Omdat mnr Geertsema oor 'n hele aantal jare by verskeie universiteite werksaam was voordat hy drie jaar gelede die pos van Direkteur van Kampusdienste aan ons Universiteit aanvaar het, het hy goeie ondervinding van hierdie studieveld, en daarom meen ek ook dat hierdie studie inderdaad vir almal wat by die bestuur van universiteite betrokke is, van waarde kan wees.

Mnr Geertsema sal graag gedurende Augustus 1981 u Universiteit wil besoek om kort onderhoude te voer met 'n aantal senior personeellede. Ek heg 'n stuk aan waarin mnr Geertsema se versoek uiteengesit word. Indien u bereid sou wees om met die ondersoek mee te werk, wil ek ter oorweging gee dat u 'n personeellid in u Universiteit sal aanwys om verder direk met mnr Geertsema te skakel.

Ten slotte wil ek net noem dat mnr Geertsema my verseker dat aangesien die ondersoek nie gemik is op 'n vergelyking tussen universiteite nie, die resultate van die ondersoek so gepubliseer sal word dat dit nie aan 'n spesifieke universiteit of individu gekoppel sal kan word nie.

Hoogagtend die uwe

Tjaart van der Walt
Rektor
Potchefstroomse Universiteit vir
Christelike Hoër Onderwys.

A.6.1

EMPIRIËSE ONDERSOEK NA DIE ORGANISATORIESE WERKING VAN UNIVERSITEITE.

WERKSWYSE MET BESOEKE AAN UNIVERSITEITE

Ek beoog om gedurende Augustus 'n reeks besoeke by universiteite af te lê en dit sal goed by my voorlopige skedule inpas indien ek u Universiteit op die ... Augustus kon besoek. U is egter welkom om met my te skakel indien 'n ander datum meer geskik sal wees.

Tydens die besoek sal ek graag persoonlike onderhoude met sowat agt persone aan u Universiteit wou voer. Die onderhoude sal hoofsaaklik bestaan uit vrae oor die manier waarop u Universiteit funksioneer. Omdat die doel van die ondersoek nie is om universiteite onderling te vergelyk nie onderneem ek om die resultate van my ondersoek so aan te bied dat geen individuele universiteit of persoon se sienings daardeur openbaar gemaak sal word nie.

Die persone wat by die ondersoek betrek word moet uit drie groepe gekies word soos hieronder aangedui.

GROEP I - SENIOR AKADEMICI

Hierdie groep bestaan uit Professore wat minstens twee jaar lank lede van die Senaat is en ook optree as departementshoof maar sluit persone uit wat die amp van Dekaan beklee of beklee het. Drie persone moet ewekansig uit hierdie groep gekies word.

GROEP II - SENIOR ADMINISTRATIEWE PERSONEEL

Hierdie groep bestaan uit die mees senior personeellede aan die universiteit wat hul huidige poste bereik het sonder om direk betrokke te gewees het by universiteits-onderrig en navorsing. Hierdie persone het dikwels die titel van Registrateur of Direkteur. Die drie mees senior persone in hierdie groep moet by die ondersoek betrek word.

GROEP III - REKTORAAT

Hierdie groep sluit die Rektor van die Universiteit en Vise-Rektore in. Verkieslik twee of desnoods een persoon uit hierdie groep moet by die ondersoek betrek word.

Dit sal die ondersoek aansienlik vergemaklik indien 'n sentraal geleë lokaal vir die onderhoude beskikbaar gestel kan word. Ek sal dit ook waardeer indien die onderhoude, in enige volgorde, met 45 minute intervalle gereël kan word en dat u vooraf 'n skedule van die onderhoude aan my kan stuur.

Ek sal dit waardeer indien u my by telefoon 01481 - 22112 uitbreiding 215 of per pos by die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, Potchefstroom, kan skakel om te bevestig of u hierdie reëlins so kan tref.

By voorbaat dank vir u samewerking.

S. Geertsema

1981.06.16

A.6.2MENINGSOPNAME

Hieronder is n lys van twintig stellings in verband met universiteite. Dui teenoor elkeen aan in hoe n mate u daarmee saamstem deur die volgende skaal te gebruik:

1. Ek stem heelhartig saam
2. Ek het voorbehoude maar stem basies saam
3. Ewe veel kan vir of teen die stelling gesê word
4. Ek stem nie eintlik saam nie
5. Ek stem hoegenaamd nie saam nie.

Voorbeeld

Universiteitsdosente word te min betaal (1) 2 3 4 5

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Universiteite moet navorsingsfondse sentraal beheer en slegs toeken aan afdelings wat kan bewys dat hul goeie navorsingsresultate kan lewer. | | | | | |
| 2. Administratiewe personeel moet nooit besluite oor akademiese sake neem nie. | | | | | |
| 3. Universiteite behoort nie studente op te lei in rigtings waarin daar slegs baie beperkte werkseleenthede is nie. | | | | | |
| 4. Professore wat besondere prestasies lewer moet uitgeken word en meer salaris ontvang as die wat bloot gemiddeld presteer. | | | | | |
| 5. Die Universiteit se bestuur is te betrokke by eksterne aangeleenthede en te min by basiese akademiese aangeleenthede | | | | | |
| 6. Dit is verkeerd van eksterne lede van die Universiteitsraad om op n dag tot dag basis betrokke te raak by die bestuur van die Universiteit. | | | | | |
| 7. Amptelike beleid en voorskrifte oor hoe onderrig in die klas hanteer moet word pas nie by n universiteit nie. | | | | | |
| 8. Die bedryf van koshuise, die onderhoud van geboue en terreine en die beheer van finansies is gespesialiseerde take wat aan voltydse professionele amptenare opgedra moet word eerder as aan komitees van akademici. | | | | | |
| 9. Die groot vryheid wat n akademikus het in onderrig en navorsing is n wesenskenmerk van die universiteit en moet jaloers beskerm word. | | | | | |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 10. Komitees verkwis baie tyd en die werk kan meestal eerder aan enkelinge opgedra word om af te handel. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Omdat die staat die grootste bydrae lewer tot die finansiering van universiteite is dit billik dat die staat ook eise mag stel ten opsigte van die aard van onderrig en navorsing aan universiteite. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Die Universiteitsowerhede kan moeilik besluite afdwing op akademiци wat nie met die besluite saamstem nie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Universiteite moet akademiци en departemente wat nie na behore presteer nie uitken en gepaste stappe doen om hul prestasie te verbeter. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Universiteite se doelstellings moet duidelik geformuleer word en daarna moet almal hul daaraan hou. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Die man op straat verstaan maar weinig van die universiteit en daarom moet die publiek, sakeleiers en politici nie inspraak in unversiteitsaangeleenthede hê nie. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Dit is 'n verkwisting van tyd om met behulp van vraelyste en derglyke opnames vas te stel of akademiци hul werk behoorlik doen. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Omdat universiteite groot bedrae geld spandeer is sterk sentrale beheer oor alle uitgawes 'n noodsaaklikheid. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Te veel mense word aan universiteite aangestel in allerlei ondersteunende funksies en die basiese funksies van onderrig en navorsing word afgeskeep. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Elke akademiку is 'n deskundige op sy vakgebied en die universiteit sal ten beste funksioneer as elke akademiку toegelaat word om self te bepaal hoe hy sy werk wil aanpak. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. Dit is bykans onmoontlik om die effektiwiteit van onderrig en navorsing te meet en pogings in hierdie verband is meestal misleidend en gevaarlik. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 9. The large amount of freedom that an academic enjoys in teaching and research is an essential characteristic of the university and should be jealously guarded. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Committees are extremely time-consuming and the work involved can often more successfully be entrusted to an individual. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Since the government is the largest financial contributor of the universities it is only fair that the government should also be entitled to lay down requirements in respect of instruction and research at universities. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. It is difficult for university authorities to force a decision on those academics which do not agree with that decision. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Individual academics and departments who perform poorly should be recognised and steps should be taken to rectify their performance. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. The aims of the University should be clearly formulated and once this is done everyone should act in accordance with these aims. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. The average man in the street has little understanding of the university and therefore the public, business leaders and politicians should not have influence in university matters. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. It is a waste of time to use questionnaires and similar surveys to establish if academics do their work properly. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17. Since universities spend large amounts of money, strong centralised control of all expenditure is a necessity. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Too many people are appointed at universities in various supportive functions, neglecting the main functions of instruction and research. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 19. Each academic is an expert in his subject and the university will function optimally if academics are left to determine for themselves how to tackle their jobs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 20. It is almost impossible to measure the effectiveness of instruction and research and efforts in this direction are likely to be misleading and dangerous. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

VOORBEELD VAN BEREKENINGE VIR DIE KOLMOGOROV-SMIRNOV-TOETS

Die berekening is gebaseer op die uiteensetting in Siegel (1956, p. 128 ev).

Die vyfpuntskaal word gebruik as vyf intervale en die aantal menings in elke interval word eerstens getabuleer. Daarna word die kummulatiewe aantal menings in elke groep bereken. Die verskille tussen die pare kummulatiewe waardes word vervolgens bereken en die grootste van hierdie verskille word geselekteer. Hierdie verskil is die waarde K_D .

In die geval van Stelling 11 is hierdie berekening soos volg:

HOUDING	1	2	3	4	5
Afrikaanse groep (A)	4	16	7	5	2
Engelse groep (E)	0	2	6	9	17
Kummulatiewe (A)	4	20	27	32	34
Kummulatiewe (E)	0	2	8	17	34
Kum.(A) - Kum.(E)	4	18	19	15	0

Hier is $K_D = 19$

Vir groepgroottes van 34 is die kritiese waarde van K_D gelyk aan 11 op 'n 5% beduidendheidsvlak. Enige K_D waarde wat groter is as 11 dui dus op 'n beduidende verskil op 'n 5% peil.

BYLAE B

DIE VOORSPELLING VAN EIENSKAPPE VAN DIE UNIVERSITEIT VOLGENS KHANDWALLA SE PRO- POSISIES

B.1 KHANDWALLA SE PROPOSISIES

In afdeling 3.3.1 is aangetoon dat die opstel van 'n model van 'n organisasie op basis van die omstandighedsmodel onderhewig is aan sekere beperkinge. Nietemin kan Khandwalla se proposisies tog nuttig hiervoor gebruik word.

Omdat die proposisies sekere eienskappe voorspel op basis van bekende of bepaalbare gegewens is dit eerstens nodig om hierdie bekende gegewens uit te spel. Dit word vervolgens gedoen en by elke eienskap word ook verwys na die betrokke proposisie. Omdat Khandwalla se proposisies in elke hoofstuk van sy boek opeenvolgend genummer is is dit handig om die proposisies daarvolgens te identifiseer. 5 - 8 beteken dan proposisie 8 in Hoofstuk 5. Waar nodig word die aannames ook kortliks gemotiveer.

B.2 DIE AKADEMIESE KOMPONENT VAN DIE UNIVERSITEIT

Ten opsigte van hierdie komponent kan die volgende aannames gemaak word:

1. Universiteite is "ou" organisasies (8-4; 8-5; 8-6) (Alle universiteite deel in 'n eeu-oue tradisie en die nuwer universiteite het begin met mense wat die tradisies van die ou universiteite na hul oorge- dra het. Die jongste universiteit wat by die onder- soek betrek is, die RAU, is reeds 14 jaar gelede gestig.)
2. Universiteite is nie op wins ingestel nie (8-8; 10-18).
3. Dienslewering aan studente en die gemeenskap is be- langrik (8-10).
4. Universiteite se doelstellings is veelvuldig en

vaag (8-13).

5. Universiteite is diensorganisasies en nie vervaardigingsorganisasies nie (8-18).
6. Universiteite se omgewing is nie turbulent nie (9-1). (Turbulensie hou vir Khandwalla verband met onvoorspelbaarheid en vinnige veranderinge (1977, p. 333).
7. Universiteite se omgewing is nie tegnologies kompleks nie (9-6). (Khandwalla beskou die ruimtevaart-, elektroniese-, farmaseutiese- en kern industrieë as tegnologies kompleks (1977, p. 339).
8. Universiteite is groot organisasies en universiteite bedryf 'n groot verskeidenheid van aktiwiteite (10-2).
9. Universiteite beskik oor aansienlike diskresionêre kapasiteit (organizational slack) (10-13). (Die formeel geskeduleerde taak van 'n akademikus beslaan slegs 'n deel van sy dagtaak. Hy het aansienlik disdresie oor die aanwending van die res.)
10. Universiteite is gedifferensieerde en gedesentraliseerde organisasies (10-14). (Die verdeling in departemente en fakulteite dui dit aan.)
11. Die universiteit se omgewing is nie baie dinamies en uitdagend nie (10-15 ; 10-16).
12. Die universiteit stel prys op hoë moraal van sy personeel (10-17).
13. Die taak van akademici is gespesialiseerd en groepe akademici se spesialisasierigtings is nou verwant aan mekaar (13-4; 13-5; 13-16).
14. Die universiteit se diensfunksies (nie akademiese komponent) word oral in die universiteit benodig (13-6).
15. Die universiteit toon sterk ooreenkoms met 'n organisasie van professionele persone (13-22).

Volledigheidshalwe word die proposisies wat hierbo genoem word vervolgens aangehaal soos dit in Khandwalla (1977) geformuleer is:

- 8-4 As organizations grow older, their goals become more flexible and their social and task structures less flexible.
- 8-5 The older the organization, the more it will tend to be in a relatively stable environment; the lower will be its aspirations; and the more conservative will be its philosophy and policies.
- 8-6 The older the industry, the stronger is the force of traditions in the industry.
- 8-8 The more profit or gain oriented is the organization, the more it views operating efficiency as a critical concern.
- 8-10 The greater the orientation of the organization to serving its clients, the more use it makes of professionals and the more it tends to adopt the norms of the professional organization, such as a code of ethical professional conduct, operating autonomy for professionals, and situational expertise rather than position in hierarchy as the decisive factor in decisionmaking.
- 8-13 Given a mix of measurable and relatively difficult to measure goals, the former will tend to displace the latter as the primary operating goals of an organization.
- 8.18 The more the organization is geared to the production of services rather than goods, the more of a "service to the client" ideology it holds, the more oriented it is to marketing and customized operations and the more decentralized and organically managed it is.
- 9-1 The more turbulent the external environment, the more strategically important to management are uncertainty absorption and avoidance mechanisms like market research, forecasting, advertising, vertical integration: the more risktaking and organic is the top management style; and the greater

is interdepartmental conflict.

- 9-6 The more technologically complex the external environment, the more its top management adopts an optimization- and planning-oriented style; the more sophisticated and complex is the organization's control and information system; and the more automated and computerized are its operations.
- 10-2 The larger the organization, and the more differentiated its activities, the greater is conflict within the organization as to its operating goals.
- 10-13 The greater the surplus resources of an organization-- that is, the greater the organizational slack - the more secondary or derived goals does it pursue.
- 10-14 The more differentiated and decentralized the organization, the more secondary goals it pursues.
- 10-15 The more buoyant the environment, the higher will be the organization's performance aspirations with respect to operating goals.
- 10-16 The more competitive and challenging the environment, the higher will be the organization's performance aspirations with respect to operating goals.
- 10-17 As between major organizational goals, high aspirations with respect to employee morale push the management to adopt a participative, human relations oriented style and to emphasize human resources development activities more than other goals do.
- 13-4 The more specialized the tasks performed by individuals, the more likely they are to be grouped together by areas of specialization to permit effective supervision.
- 13-5 The greater the similarity in the kind of work performed by individuals and in their norms and values related to work and to interpersonal relations, the greater the probability of their being grouped together for maintaining morale.

- 13.6 The more diversified the demand for a service within an organization, the more likely it is that individuals providing that service will be grouped together to facilitate access to them.
- 13-16 The more novel the tasks, the more varied and discretionary are the procedures employed in the department, and the more organic are the superior-subordinate and peer relations within it.
- 13-22 The more an organization resembles an organization of professionals that have internalized professional norms, the more decentralized is the authority for making operating decisions, especially if the tasks to be performed are relatively variable and nonstandardized.

Met die koppeling van die aannames aan die proposisies kan die volgende ten opsigte van die universiteit gesê word. Die betrokke proposisie-nommers word in hakies aangedui.

Universiteite is tradisievas (8-6), konserwatief wat beleid en aspirasies betref (8-5) en neem nie graag hoë risiko's nie.

Universiteite het baie afgeleide en sekondêre doelwitte (10-13; 10-14) en daar is ook interne konflik oor operasionele doelwitte (10-2). Kwantifiseerbare doelstellings is belangriker as onkwantifiseerbare (8-13).

Universiteite maak gebruik van professionele benaderings en norme (8-10) en beskou effektiwiteit nie as van kritieke belang nie (8-8; 10-15; 10-16). Daar is ook nie 'n groot behoefte aan gesofistikeerde beheer- en inligtingsstelsels nie (9-6; 10-18). Die akademiese outonomie (13-16).

Universiteite se bestuursstyl is gedentraliseer en organies (8-18; 13-22) en ook deelnemend en menslike-verhouding georiënteer (10-17).

Universiteite se basiese struktureenheid is 'n departement wat vakspesialiste saamgroepeer (13-4; 13-5). Diensfunksies word ook in gesentraliseerde groepe geplaas.

B.3 DIE NIE-AKADEMIESE KOMPONENT VAN DIE UNIVERSITEIT

Na aanleiding van die beskrywing van die afdeling in afdeling 3.3.2 kan die volgende ten opsigte van die afdeling gesê word. (Die betrokke proposisie nommers word weereens in hakies aangedui)

1. Die afdeling is relatief klein (8-1)
2. Die afdeling is oud omdat dit deel van 'n ou organisasie is (8-4).
3. Die omgewing van die afdeling is redelik turbulent (8-7); 9-1). (Die aansprake op die afdeling is dikwels onvoorspelbaar en onderhewig aan baie veranderinge veral wat instandhouding betref).
4. Die afdeling is nie baie besorgd oor sy winsgewendheid nie (8-10). (Omdat die afdeling dikwels moet kies om werk of self te doen of te laat doen is die afdeling bewus van sy eie kostestruktuur en dit impliseer 'n mate van besorgdheid oor "wins".)
5. Die afdeling bedien die algemene publiek (8-11). (Vir die afdeling is almal in die universiteit wat van sy dienste gebruik maak die "algemene publiek".)
6. Die afdeling se uitsette is deels meetbaar (8-12).
7. Die afdeling se omgewing is soms vyandig (9-2). (Ander afdelings in die universiteit sal soms die bestaansreg van dele van hierdie afdeling in twyfel trek en aandring op desentralisasie van die dienste wat in hierdie afdeling gesentraliseerd is.)
8. Die afdeling se omgewing is heterogeen (9-4). (Die omgewing bevat akademiese, studente, koshuise en navorsingslaboratoriums.)
9. Die afdeling se omgewing is gedifferensieerd (9-5). ('n Groot aantal verskillende afdelings maak deel uit van hierdie afdeling se omgewing.)
10. Die afdeling se omgewing is beperkend (9-6). (Die afdeling het geen keuse in die afdelings waaraan hy diens moet lewer nie.)

11. Die bestuur probeer goeie moraal in die afdeling handhaaf (10-17).
12. Daar is 'n redelik hoë nadruk op prestasie-doelwitte (10-20). (Baie take moet op vaste skedules voltooi word en kwaliteit van werk word gedurig ekstern beoordeel.)
13. Die take van die afdeling is gespesialiseerd (13-4).
14. Daar is sterk departementalisering in die afdeling (13-7). (Groepe vakmanne vorm afdelings volgens hul ambagte.)
15. Werkeenhede is klein (14-10).
16. Die departemente in die afdeling is interafhanklik. (Baie take vereis bydraes van meer as een ambags-groep.)

Die volgende proposisies uit Khandwalla wat nie reeds in die vorige afdeling genoem is nie het op hierdie aannames betrekking.

- 8-1 The larger the organization, the more structured and impersonal are its activities (that is, the more it emphasizes formalization of procedures and communication and specialization of functions); the taller is the administrative hierarchy; the more diversified tend to be its activities; the more divisional and departmental units it possesses; the more the organization tends to use a sophisticated control and information system; the more standardized and mass production oriented is its operations technology.
- 8-7 The more turbulent the task environment of the industry (its markets, technology, etc.), the weaker is the force of traditions in the industry.
- 8-11 The stronger the orientation of the organization to serving the general public, the more it is subject to the pressure of public accountability and the more bureaucratic it tends to become.

- 8-12 The more measurable the performance of an organization, the more stable tends to be the performance of the organization, other things, such as the nature of the environment, being equal.
- 9-2 As the hostility of the external environment increases there is initially an increase in the coercive authoritarian orientation of top management and then a decrease in it, and there is an initial decrease in the investment in staff-based, sophisticated information-generating and processing activities and then an increase in them.
- 9-4 The more heterogeneous the external environment, the greater is the internal differentiation in the structure of the organization, and the more the organization seeks integration through employing a sophisticated control and information system, standard operating procedures, and a participatory style of management at top levels of the organization.
- 9-5 The more differentiated the task environment of the various subsystems of the organization - that is, the greater the differences in the task environments of the major parts of the organization - the more internally differentiated is the organization, and the more it must resort to complex modes for keeping its operations coordinated or integrated.
- 10-20 The higher the performance goals of the management of an organization, the more planning, optimization oriented and participative is the style of top management; the greater is the attention paid to activities designed to raise the efficiency of organizational resources; the greater is the effort at coordinating the organization's activities; and the more sophisticated is the organization's control and infor-

mation system.

13-7 The more extensive the functional departmentalization in an organization, the greater is the possibility of conflict between the personnel of interfacing departments.

13-10 The smaller the work unit, the higher is morale.

Met die koppeling van die aannames aan die proposisies kan die volgende ten opsigte van die afdeling gestel word.

1. Die afdeling toon sterk neigings tot burokratisering (8-11) en die prestasie van die afdeling is stabiel met verloop van tyd (8-12). Die afdeling is nie besonder besorgd oor sy effektiwiteit nie (8-8).
2. Daar is 'n behoefte aan deeglike beplanning (10-20) en 'n bestuurs- en inligtingsstelsel (9-6 ; 9-4; 9-5; 9-6; 10-20). Hierdie behoefte word verswak omdat die afdeling klein is (8-1).
3. Die afdeling is intern gedifferensieerd in groepe vakspesialiste (13-4). Daar is aansienlike potensiaal vir konflik tussen hierdie groepe (13-7; 14-12) maar moraal is hoog (14-10). Die bestuursstyl is outoritêr (9-2) maar daar is ook behoefte aan deelnemende bestuur met 'n menslike-verhoudingsbenadering (10-17).

SUMMARY

THE ORGANIZATIONAL FUNCTIONING OF SOUTH AFRICAN
UNIVERSITIES

The Aim, Method and Limitations of the Study

The Aim of the Study

The study aims at describing the organizational functioning of certain South African Universities, mainly in terms of

- a) The processes of goal formulation,
- b) The structure of the universities, as well as the relationships between the main structural components,
- c) The nature of the communication and control processes in the Universities.

By doing this the study could be of use in promoting a better understanding of the university as an organization.

The Method of the Study

The first part of the study consist of an investigation of the literature pertaining to:

- a) The historical development of the university in the western world with particular emphasis on structural aspects.
- b) The theory of organizations.
- c) Contemporary studies of universities, mainly in the USA and Great Britain.

The second part of the study deals with the results of an empirical investigation at nine South African universities. During visits to these universities interviews were held with sixty-eight individuals.

In the final part of the study the results of both the literature study and the interviews were interpreted leading to a model of the organizational functioning of these universities.

The Limitations of the Study

- a) The study was limited in that only nine of the seventeen universities in South Africa were included in the investigation. This was done to ensure a sample of similar institutions for the study.
- b) The university can be studied from different perspectives. This study concentrates on the university as an organization, rather than on the perspectives of the university as an institution or as a community.
- c) The study limits itself to the main structural components of the university, thus avoiding personal or interpersonal aspects.
- d) The study concentrates on the managerial level of the functioning of the universities avoiding any detailed involvement in aspects of instruction and research.

The Historical Development of the University

The medieaval university was modelled after the medieaval guilds, and the university thus became an organization controlled by its members, particularly the masters or teachers. The structure of the University of Paris, consisting of four nations and four faculties, was complex, but it is noteworthy that the elected officials of the University had little executive authority and were only elected for short periods at a time. This was not the case in Bologna where the students, and not the teachers, were in control of the university and where the elected officials had more executive authority.

The development of colleges at particularly the Universities of Oxford and Cambridge introduced, for the first time, a structure whereby the daily lives of students were controlled by the university.

This was probably the first of a series of additional functions that the university took upon itself since the middle ages. These additional functions, including in later centuries various aspects of research, student services and

community services, brought about a greater complexity in the university but it was nevertheless still handled within the basic structural arrangements of the medieaval universities. The new German universities of the nineteenth century introduced research as an essential function of the university and also introduced active involvement by the government in university affairs. These developments also lead to a more prominent position for the professor as the head of the academic department.

The first South African universities grew from colleges that were founded by public groups in the nineteenth century. The first of these colleges came to be governed by a College Council consisting of a majority of lay members, including government representatives. Purely academic matters were delegated to a Senate, consisting of the professors of the College. This structure was eventually adopted by all South African universities.

The Theory of Organizations and its application on Universities

The work of the early management thinkers like Fayol, Weber and Taylor lead to the development of a school of thought about management witch came to be known as the classical school. This work has gained widespread acceptance, particularly because of the "management principles" that it developed.

The work of the behaviouralist school challenged the classical school's incomplete view of particularly the human aspects of organizations and thus lead to a more comprehensive view of organizations.

During the sixties various systems based approaches to the study of organizations were developed. The sociotechnical model, based on the work of Homans and the Tavistock-group, and the decision-based approach of the Carnegie-school formed a basis from which the contingency theory of organizations evolved.

The contingency theory provides a usefull approach to the study of various organizations, particularly because it recognises

the differences that exist between organizations and also because it allows the prediction of such differences on the basis of the various contingencies faced by organizations.

The work of Khandwalla (1977) is a useful compilation of the contingency theory and the propositions of Khandwalla are used to predict the characteristics of South African universities on the basis of a description of these organizations and their environments. Different sets of assumptions and predictions were developed for both the academic activities of the university and the non-academic support functions. These predictions correlated well with the results of the empirical investigations.

Lastly the applicability of the organizations type, the "professional beaurocracy" (Mintzberg, 1979), was also evaluated in relation to these universities. This model correlated well with some aspects but not with all.

Models of the University

Beaurocratic and Collegial Models

The two basic models of the university are the beaurocratic and the collegial models. These models are both incomplete descriptions of South African universities. The beaurocratic model ignores the important decisionmaking processes in universities and the collegial model ignores the authority of the different formal positions in the university structure.

Other Models

Rice (1970) outlines a model of the university largely based on the concept of "process flow". This model reduces the university to a rather mechanical structure, neglecting the many complex interactions that form part of the functioning of universities.

Verry and Davies (1976) use an econometric approach to describe the university. This is useful in analyzing aspects such as marginal costs but it is not useful for the purposes

of this study. Baldrige (1971) developed a "political" model of the university focusing on the processes of negotiating and the role of interest groups. This is a useful model but it places too much emphasis on crisis and conflict situations and too little on the normal functioning of universities.

Richman and Farmer (1974) states that universities are mis-managed due to a lack of clear goals and they propose goal formulation as the basis for a proposed system of university management. Cyert (1975) agrees with this reasoning and outlines a process of evaluation based on this approach.

Clark (1977) described the university as a federation of groups. Whilst the groups are often run on a collegial basis the coordination between the groups is more often handled on a beaurocratic basis.

Cohen and March (1974) found that the university was an "organized anarchy", an organization in which departments and other segments of the organization were almost outonomous. Leadership was very weak and the organization as a whole aimless and purposeless.

Two generalized Models

From the foregoing two generalized models of the university were postulated. The first is called the "traditional model" and this model stresses values such as individual outonomy and collegial values. The second model is called the "management model" and it stresses the necessity of clear goals, evaluation of achievement and a strong role for the university management. The management model is of a normative nature whilst the traditional model is more often found in empirical studies of universities..

The Goals of Universities

The nature of an organization is largely determined by the goals of that organization. The model of goal formulation described by Cyert and March (1963) states that goals are not

determined only by the management of an organization but that it should rather be seen as the result of a negotiation process involving numerous persons and groups both inside and outside the organization.

Normative goals of the University

Various authors discussed the role of the university and amongst them Newman (1858) is notable for his view that universities should see their main task as the transmission of culture and the general education of men rather than training for professions.

Another view is that universities should see their task firstly as the quest and transmission of knowledge. This emphasis on research has gained widespread acceptance as another basic function of the university.

The function of training people, particularly for professions in the community, has always been a part of the task of universities. Particularly from the point of view of the community this is an important task of the university.

The task of community service as a secondary function of universities has also been firmly established.

It is shown that these views of the university are not necessarily complementary and that a clear formulation of aims based on all these various views is difficult to achieve.

Commissions of Enquiry into universities in Britain, the USA and South Africa all formulated aims of the university in similar terms, indicating the wide and vague nature of university goals.

The Empirical Investigation into goals

The questions asked during the interviews which formed part of this study were analyzed and it was shown that goals in a university are formulated on different levels. Goals pertaining to the area of research of individual academics were established by individual academics. Goals pertaining to the

nature and content of courses were established by academic departments with some control by faculties. The management of the university thus had little direct involvement in the formulation of goals pertaining to the basic university functions. Their role was mostly on the level of the allocation of resources.

THE STRUCTURAL COMPONENTS OF SOUTH AFRICAN UNIVERSITIES

The structure of the universities was reduced to the following seven components:

1. The Council and its committees,
2. The Senate and its committees.
3. The Principals and Vice-Principals.
4. The Academics.
5. The Administrative Staff.
6. The Students.
7. The Environment of the University.

Each of these components were analyzed in the literature and various aspects were also dealt with during the interviews, particularly by establishing the amount of agreement that the respondents had with a list of twenty statements concerning universities.

The Council and its committees.

It was found that whilst the council had great legal powers in running the university the style of the council, consisting of a majority of lay members, was likely to be reactive. The councils are often informed and guided by those members who are employed by the universities and lay members have limited influence.

The Senate and its committees.

Many respondents found university senates to be clumsy and ineffective bodies, mainly because they mostly consist of more than 100 members. Various mechanisms have been employed to streamline the functioning of senate but the overall

results does not indicate a clear picture.

The Principals and Vice-Principals.

This component of the university is in a key position, not only because of its roll in both the council and senate but also because of its great influence in the allocation of resources within the University. The authority of the principals and vice-principals is however limited by the large amount of autonomy enjoyed by academics. The style of leadership that is appropriate to this component is that of persuasion and academic leadership rather than that of directing and controlling.

The Academics

It is shown that academics can, for many purposes, be regarded as professionals but that there are also basic differences between the traditional professions and the academic's role in a university. The academic department is the basic component in the university structure. Because it handles both the teaching and research functions without much outside interference it can be regarded as the essential part of the university structure. The role of the heads of departments in South African universities follows the British pattern in which the head is in a very strong position relative to the staff and students in his department.

The Administrative Staff.

The management of the administrative component of the university can either be handled by a committee structure consisting mainly of academics or the administration could be seen as a component that should be managed in a beaurocratic manner. These two styles are often found mixed in South African universities and this causes tension and leads to frustration and inefficiency.

The Students

Despite various efforts to involve students to a larger extent

in the decision-making processes of the university the actual role played by students is limited to sporadic inputs in certain areas.

The Environment of the University.

South African Universities are influenced by a great number of institutions and individuals in the community. This influence is brought to bear on practically all the components of the university.

Control Processes at Universities

It is shown that universities are traditionally reluctant to introduce effective control processes, including evaluation and corrective procedures, in respect of academic activities. The empirical study indicated that whilst most respondents were agreeable to the basic principles of control processes most of them also had serious reservations to the practical implications of the introduction of such measures.

Organizations such as universities are also ill equipped to adopt themselves to changes in the demands made on them. Rather than making basic changes in the organizational structure new demands are normally met by establishing new organizational units to handle these new responsibilities.

Conclusion.

When evaluating the results of the study against the "traditional" and "management" models of the university it was found that both the theoretical predictions and the empirical investigation strongly supported the traditional model of the university as the applicable one to South African universities. The limited role of council, the large amount of freedom that academics enjoy in teaching and research, the subordinate role of administrative staff and the virtual absence of control processes all support this view.

The very active and influential role of the principals and vice-principals in the management of the university and the importance of the environment to the university does however indicate that important aspects of the management model are also present in the universities.

BIBLIOGRAFIE

- ACKOFF, R.L., 1974, "Towards a System of Systems Concepts" in Couger, J.D. & Knapp, R.W., *Systems Analysis Techniques*, New York: John Wiley & Sons.
- ANSOFF, H.I., 1979, *Strategic Management*, London: The Mac-Millan Press Ltd.
- ARMYTAGE, W.H.G., 1955, *Civic Universities : Aspects of a British Tradition*, London: Ernest Benn Ltd.
- ARRIENS, Th.E.H., 1970, *Universitaire Bestuursorganisatie*, Alphen aan den Rijn: N. Samson.
- ASHBY, E., 1974, *Adapting Universities to a Technological Society*, San Francisco: Jossey-Bass.
- BALDERSTON, F.E., 1975, *Managing Today's University*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BALDRIDGE, J.V., 1971, *Power and Conflict in the University*, New York: John Wiley & Sons Inc.
- BALDRIDGE, J.V.; CURTIS, D.V.; ECKER, G.P.; RILEY, G.L., 1977, "Alternative Models of Governance in Higher Education", in Riley, G.L. & Baldrige, J.V., *Governing Academic Organizations*, Berkeley California: McCutchan Publishing Corp.
- BALDRIDGE, J.V.; CURTIS, D.V.; ECKER, G.P. & RILEY, G.L., 1978, *Policy Making and Effective Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- BEETHAM, D., 1974, *Max Weber and the Theory of Modern Politics*, London: George Allen & Unwin Ltd.
- BENNIS, W., 1973, *The Leaning Ivory Tower*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- BERDAHL, R.O., 1959, *British Universities and the State*, London: Cambridge University Press.
- BLACKWELL, T.E., 1966, *College and University Administration*, New York: The Centre for Applied Research in Education.
- BLAU, P.M. & SCOTT, W.R., 1963, *Formal Organizations : A Comparative Approach*, London: Routhledge & Kegan Paul.
- BLAU, P.M., 1973, *The Organization of Academic Work*, New York: John Wiley & Sons.
- BLAU, Peter M., 1974, *On the Nature of Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
- BOUCHER, M., 1973, *Spes in Arduis - n Geskiedenis van die Universiteit van Suid-Afrika*, Pretoria: Unisa.
- BROOKS, E.H., 1966, *A History of the University of Natal*, Pietermaritzburg: University of Natal Press.
- BRÜGGEMANN-KRUIJFF, A.Th., 1978, *De Taak van de Universiteit*, Amsterdam: Van Gorcum Assen.

- BURNS, G.P., (Ed), 1962, *Administrators in Higher Education : Their Functions and Coordination*, New York: Harper & Brothers.
- BURNS, T & Stalker, G.M., 1961, *The Management of Innovation*, London: Tavistock.
- CANNON, J.T., 1968, *Business Strategy and Policy*, New York: Harcourt Brace and World.
- CARNEGIE COMMISSION ON HIGHER EDUCATION, 1973, *The Purposes and Performance of Higher Education in the USA*: Approaching the Year 2000, New York: Mc Graw Hill.
- CARSON, J.J., 1973, "Perspectives on the University Compared with other Institutions" in Perkins, J.A. (Ed), *The University as an Organization*, New York: Mc Graw Hill Book Co.
- CHANDLER, A.D. Jr., 1962, *Strategy and Structure*, Cambridge Mass.: The M.I.T. Press.
- CHILD, J., 1977, *Organization*, London: Harper & Row.
- CLARK, B.R., 1977(a), "Structures of Postsecondary Education" in Knowles, A.S.(Ed), *The International Encyclopaedia of Higher Education*; San Francisco: Jossey-Bass.
- CLARK, B.R., 1977(b), "Faculty Organization and Authority" in Riley, G.L. & Baldrige, J.V., *Governing Academic Organizations*, Berkeley California: Mc Cutchan Publishing Corp.
- COBBAN, A.B., 1975, *The Medieval Universities :Their development and organization*, London: Methuen & Co.
- COETZEE, J. Chr., 1959, *A Comparative Study of Higher Education in the United States of America and the Union of South Africa*, Potchefstroom: PU vir CHO.
- COETZEE, W.N., 1971, "n Historiese perspektief op die ontstaan en ontwikkeling van die universiteit" in Preller, S. J. (Red), *Inleiding tot die Tersiëre Didaktiek*, Potchefstroom: PU vir CHO.
- COHEN, M.D. & MARCH, J.G., 1974, *Leadership and Ambiguity*, New York: Mc Graw Hill.
- COMPAYRÉ, G., 1893, *Abelard and the origin and early history of Universities*, London: William Heinemann.
- CORSON, J.J., 1960, *Governance of Colleges and Universities*, New York: Mc Graw Hill Book Co.
- CURRY, R.F., 1970, *Rhodes University 1904 - 1970*, Grahamstown: Rhodes University.
- CVERT, R.M. & MARCH, J.G., 1963, *A behavioural theory of the firm*, New Jersey: Prentice-Hall.

- CYERT, R.M., 1975, *The Management of Nonprofit Organizations*, Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- DENIFLE, H., 1965, *Die Entstehung der Universitäten des Mittelalters bis 1400*, Graz: Akademische Druck und Verlagsanstalt, (Oorspronklike uitgawe 1885).
- DIJKSTERHUIS, E.J., 1954, *Kernvraag van de Universiteit Den Haag*: Uitgeverij van Keulen.
- DODDS, H.W., 1962, *The Academic President - Educator or Caretaker?* New York: Mc Graw Hill Book Co.
- DOWNS, B.W., 1926, *Cambridge : Past and Present*, London: Methuen & Co.
- DU PLESSIS, J.S., 1975, *Geskiedenis van die Potchefstroomse Universiteitskollege vir CHO 1919 - 1951*, Potchefstroom: PU vir CHO.
- DU TOIT, G.P.J., 1973, *Universiteitsrade in Suid-Afrika*, M.Admin Verhandeling, Universiteit van die Oranje Vrystaat.
- ETZIONI, A.W., 1961, *Complex Organizations*, New York: Holt Rinehart and Winston.
- FARMER, P., 1968, "Nineteenth-Century Ideas of the University : Continental Europe" in Clapp, M. (Ed.), *The Modern University*, London: Archon Books.
- FAYOL, H., 1949, *General and Industrial Management*, London: Pitman, (Vertaal uit die Frans, eerste uitgawe 1916).
- FIELDEN, J. & LOCKWOOD, C., 1973, *Planning and Management in Universities*, London: Sussex University Press.
- FINKELSTEIN, M.J., 1978, *Three Decades of Research on American Academics, A descriptive Portrait and Synthesis of Findings*, D.Phil Dissertation, University of New York at Buffalo.
- FLEXNER, A., 1930, *Universities : American English German*, London: Oxford University Press.
- GABRIEL, A.L., 1969, *Garlandia - Studies in the History of the Mediaeval University*, Frankfurt am Mein: Josef Knecht.
- GILLISPIE, C.C., 1968, "English Ideas of the University in the Nineteenth Century" in Clapp, M. (Ed.), *The Modern University*, London: Archon Books.
- GOULDNER, A.W., 1959, "Organizational Analysis" in Merton, R.K., Broom, C & Catrell, S.C.(Eds.), *Sociology Today*, New York: Basic Books Inc.

- GOULDNER, A.W., 1958, "Cosmopolitains and Locals : Toward an Analysis of Latent Social Roles - II", *Administrative Science Quarterly* Vol. 2 p.443 - 480.
- GROSS, E. & GRAMBSCH, P.V., 1974, *Changes in University Organization 1964 - 1971*, New York: McGraw-Hill Book Co.
- HASKINS, C.H., 1957, *The Rise of Universities*, Ithaca, New York: Great Seal Books.
- HOBBS, W.C. & ANDERSON, G.L., 1976, "The Operation of Academic Departments" in Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H., *Readings in Organizations*, Dallas Texas: Business Publications Inc.
- HODGE, B.J. & ANTHONY, W.P., 1979, *Organization Theory*, Boston: Allyn & Bacon.
- HOMANS, G.C., 1951, *The Human Group*, London: Routledge & Kegan Paul.
- HUNT, J.W., 1972, *The Restless Organisation*, Sydney: J. Wiley & Sons.
- JACKSON, J.H. & MORGAN, C.P., 1978, *Organization Theory*, New Jersey: Prentice-Hall.
- JASPERS, K., 1959, *The Idea of the University*, London: Peter Owen, (Vertaal uit die Duits, oorspronklike uitgawe 1946).
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E., 1974, *Organization and Management*, Tweede Uitgawe, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- KAST, F.E. & ROSENZWEIG, J.E., 1979, *Organization and Management*, Derde Uitgawe, Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha Ltd.
- KERR, C., 1972, *The Uses of the University*, Cambridge Massachusetts: Harvard University Press.
- KHANDWALLA, P.N., 1977, *The Design of Organizations*, New York: Harcourt, Brace, Jovanovich.
- KIBRE, P., 1948, *The Nations in the Mediaeval Universities*, Cambridge Massachusetts: Mediaeval Academy of America.
- KIMBALL, D.S. & KIMBALL, D.S., Jr., 1913, *Principles of Industrial Organization*, New York: McGraw-Hill Book Co.

- KNELLER, G.F., 1955, *Higher Learning in Britain*, Berkeley: University of California Press.
- KRÜGER, C. (Red.), 1960, *Die Humboldt Universität Gestern - Heute - Morgen*, Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- LAURIE, S.S., 1886, *Rise and Early Constitution of Universities*, London: Kegan Paul & Trench & Co.
- LAWRENCE, P.R. & LORSCH, J.W., 1967, *Organization and Environment*, Boston: Harvard University Press.
- LEAVITT, H.J., 1962, *Unhuman Organizations*, Harvard Business Review, July - August, 1962.
- LENNOX-SHORT, A. & WELSH, D. (Eds.), 1979, *UCT at 150*, Cape Town: David Philips.
- LITTERER, J.A., 1972, *The Analysis of Organizations*, Tweede Uitgawe, New York: John Wiley.
- LORSCH, J.W. & LAWRENCE, P.R., 1972, *Organization Planning*, Homewood, Illinois: R.D. Irwin & The Dorsey Press.
- LOUW, J.B.Z., 1979, *Owerheidsbeleid en -administrasie van Universiteite in Suid-Afrika*, D.Phil Proefskrif, Universiteit van Pretoria.
- MANSBRIDGE, A., 1923, "The Older Universities of England" soos aangehaal in Berdahl, R.O., *British Universities and the State*, London; Cambridge University Press, 1959,
- MARTIN, H.L., 1964, *Tertiary Education in Australia - Report of the Committee on the Future of Tertiary Education in Australia*, Vol. I, (Martin Report), Canberra: Commonwealth of Australia.
- MASLOW, A.H., 1960, "A Theory of Human Motivation" in Hampton, D.R.; Summer, C.E. & Webber, R.A., *Organizational Behaviour and the Practise of Management*, Illinois: Scott Foresman & Co.
- McGREGOR, D., 1960, "Theory X and Theory Y" in Hampton, D.R., Summer, C.E. & Webber, R.A., *Organizational Behaviour and the Practice of Management*, Illinois: Scott Foresman & Co.
- METROWICH, F.C., 1928, *The Development of Higher Education in South Africa 1873 -1927*, Cape Town: Maskew Miller.
- MILLER, R.I., 1979, *The assessment of college performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
- MINTZBERG, H., 1979, *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

MOODIE, G.C. & EUSTACE, R., 1974, *Power and Authority in British Universities*, London: George Allen & Unwin Ltd.

MOUNTFORD, J., 1966, *British Universities*, London: Oxford University Press.

NEWMAN, J.H., 1941, *The Idea of a University*, New York: The American Press, (Oorspronklike Uitgawe, 1858).

ORTEGA Y GASSET, J., 1946, *Mission of the University*, London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co. (Vertaal uit die Spaans).

PAUW, J.R., 1975, *Die Westerse Universiteit*, Johannesburg: Boekhandel de Jongh.

PARSONS, T. & PLATT, G.M., 1973, *The American University*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

PERKINS, J.A., 1973, *The University as an Organization*, New York: McGraw Hill.

PIERSON, G.W., 1968, "American Universities in the Nineteenth Century : The Formative Period" in Clapp, M. (Ed.), *The Modern University*, London: Archon Books.

RÄDEL, F.E., 1973, "Die Doeltreffendheid van die Akademiese Bestuurstruktuur" in *Vernuwing in die Universiteit in die jare '70 en '80*, Johannesburg: RAU.

RÄDEL, F.E., 1979, *Problems & Limitations of University Management*, S. Afr. J. Bus. Mynt 1979 10:87-92.

RASHDALL, H., 1936, *The Universities of Europe in the Middle Ages*, Vols. I, II & III, London: Oxford University Press (Oorspronklike uitgawe 1895).

RAUCH, A., 1973, "Internal Organization of the Board" in Perkins, J.A. (Ed.), *The University as an Organization*, New York; McGraw Hill.

RICE, A.K., 1963, *The Enterprise and the Environment*, London: Tavistock publications.

RICE, A.K., 1970, *The Modern University : A Model Organization*, London: Tavistock Publications.

RICHMAN, B.M. & FARMER, R.N., 1974, *Leadership, Goals and Power in Higher Education*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

RITCHIE, W., 1918, *The History of the South African College Vols. I and II*, Cape Town: T. Maskew Miller.

ROBERTS, S.C., 1947, *British Universities*, London: Collins.

ROBBINS, L., 1963, "Committee on Higher Education Report" (Robbins Report), London: H.M.S.O.

- ROETHLISBERGER, F.J., 1941, *Management and Morale*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- ROURKE, F.E. & BROOKS, G.E., 1966, *The Managerial Revolution in Higher Education*, Baltimore, Maryland: The Johns Hopkins Press.
- ROUX, P.J.A., 1981, *Verwysingstegniek*, Vyfde Hersiening, Pretoria: Departement Biblioteekkunde, Unisa.
- RUDD, E., 1975, *The Highest Education : A Study of Graduate Education in Britain*, London: Routledge & Kegan Paul.
- SANDERSON, M., 1975, *The Universities in the nineteenth century*, London: Routledge & Kegan Paul.
- SIMON, H.A., 1976, *Administrative Behaviour*, 3de Uitgawe, New York: The Free Press.
- SIEGEL, S., 1956, *Nonparametric Statistics for the Behavioral Sciences*, Tokyo: McGraw Hill Kogakasha.
- SMITH, A., 1892, *An Inquiry into the nature and causes of the Wealth of Nations*, London: George Routledge & Sons Ltd., Oorspronklike Uitgawe 1776).
- STELLINGWERFF, J., 1971, *Inleiding tot de Universiteit*, Amsterdam: Buijten en Schipperheijn.
- STINCHCOMBE, A.L., 1965, "Social Structure and Organizations" In March, J.G. (Ed.), *Handbook of Organizations*, Chigago, Rand McNally.
- STROUP, H., 1966, *Bureaucracy in Higher Education*, New York: The Free Press.
- THOM, H.B., 1966, *Stellenbosch 1866-1966, Honderd Jaar Hoër Onderwys*, Kaapstad: Nasionale Boekhandel Bpk.
- THOMPSON, J.D., 1967, *Organizations in Action*, New York: McGraw Hill.
- TIERNEY, M.L., 1977, "Administration : The Impact of Management Information Systems on Governance" in Riley, G.L. & Baldrige, J.V., *Governing Academic Organizations*, Berkeley, California: McCutchan Corp.
- TRIST, E.L., HIGGIN, G.W., MURRAY, H. & POLLAK, A.B., 1963, *Organizational Choice*, London: Tavistock Publications.
- UDY, S., 1964, "Administrative Rationality, Social Setting and Organizational Development" in Cooper, W.N., *Et al (Eds.)*, *New Perspectives in Organization Research*, New York: John Wiley.

- VAN RIESSEN, H., 1962, *The University and its Basis*, Ontario Canada: The Association for Reformed Scientific Studies.
- VAN WYK DE VRIES, J., 1974, *Hoofverslag van die Kommissie van Onderzoek na die Universiteitswese*, (Van Wyk de Vries Kommissie), Pretoria: Staatsdrukker (RP25/1974).
- VERGER, J., 1978, *Universiteiten in de Middeleeuwen*, Bussem: Fibula - Van Dishoek, (Vertaal uit die Frans, oorspronklike uitgawe 1973).
- VERRY, D. & DAVIES, B., 1976, *University Costs and Outputs*, Amsterdam: Elsevier.
- WEBER, MAX, 1947, *The Theory of Social and Economic Organization*, Vertaal uit die Duits, New York: Oxford University Press.
- WEGNER, M.G., 1976, "The Case of Academia : Demythologization in a Nonprofession" in Gerstl, J. & Jacobs, G. (Eds.), *Professions for the people*, New York: Schenkman Publishing Co.
- WOLFF, R.P., 1969, *The Ideal University*, Boston: Beacon Press.
- WOODWARD, J. 1965, *Industrial Organization*, London: Oxford University Press.