

Werkstevredenheid van manlike opvoeders in die George-omgewing

PAJ LEVENDAL

STUDENTENOMMER: 13153218

Verhandeling voorgelê vir die graad M ED in Onderwysbestuur aan die
Potchefstroomkampus van die Noordwes Universiteit

Studieleier: Dr HJ van Vuuren

Medestudieleier: Prof AS Blignaut

November 2010

OPSOMMING

Verskeie nuusblaaië rapporteer oor die voortydige aftrede van manlike opvoeders uit die onderwys. Vorige studies het bevind dat daar meer vroue as mans in die onderwys is en dat mans die beroep vroeër as vroue verlaat. As diensdoenende opvoeder het die navorser dieselfde tendense waargeneem in die George-omgewing. Die doel van die studie was om te bepaal hoe manlike opvoeders hulle werkstevredenheid in skole ervaar. Die konteks van die studie was Kring 3 skole van die Eden en Sentrale Onderwysdistrik in die George omgewing. Die langste diensdoenende manlike opvoeders uit agt skole is doelmatig gekies vanweë hulle uitgebreide onderwyservaring. Navorsingdeelnemers is gekies om alle tipes skole in die George-omgewing te verteenwoordig. Die navorsing spruit vanuit 'n interprevistiese-kwalitatiewe paradigma aangesien die deelnemers oor die nodige ervaring en insig beskik wat verband hou met hierdie navorsingsontwerp. 'n Semi-gestruktureerde vraelys is tydens onderhoude gebruik om data in te samel. Vooraf toestemming is verkry en medelings is op oudioband opgeneem en getranskribeer. Ontleding van die transkripsies was aan die hand van 'n metode van inhouds-analise wat 'n sistemiese aksiale koderingsproses ingesluit het. Bevindinge sluit in dat manlike opvoeders se belewenisse ten opsigte van hulle werkstevredenheid en beleving van werkstevredenheid grondslag vind in hulle motivering, faktore wat bydra tot werkstevredenheid, personeelverhoudinge, leierskap, en die rol van die manlike opvoeder. Manlike opvoeders het 'n sterk behoefte aan ondersteuning deur die onderwysdepartement, skoolhoof, ouers en kollegas. Prestasie-erkenning, motivering, gesonde werksverhoudinge onder die personeel, leierskap, kommunikasie en deelnemende besluitneming is vir deelnemers van belang. Die bevindinge het ook die rol van die manlike opvoeder uitgelig in verband met die handhawing van dissipline en die vaderlike rol wat in die skool vervul word. Gevolgtrekkings wat uit die studie voortvloei dui op 'n behoeftebepaling na die behoeftes van opvoeders vir ondersteuning deur die onderwysowerhede; praktykgerigte indiensopleiding volgens hierdie behoeftes; ondersteuning vir verdere akademiese ontwikkeling; verhoogde ouerbetrokkenheid by skoolaangeleenthede; hersiening van prestasie-erkenning; aanwending van opvoeders in terme van hulle deskundigheid; kweek van gesonde werksverhoudinge ten aansien van alle strukture; skep van bevorderingsgeleenthede; en deelnemende besluitnemingsgeleenthede. Verdere navorsing met betrekking tot die gemelde temas sal van waarde wees.

ABSTRACT

Several newspapers report on the early resigning of male educators from education. Previous studies reported that there are more female than male educators in education and that males leave this profession much earlier than females. As an in-service teacher, the researcher has observed the same tendencies in the George area. The purpose of this study was to determine how male educators experience job satisfaction in their schools. The context of this study was schools from Circuit 3 from the Eden and Central Education District in the George area. Participating male educators with the most years of service were selected on grounds of their extensive teaching experience. Purposeful sampling selected all types of schools in the George area. An interpretivist qualitative paradigm formed the basis of this study which enabled the researcher to obtain sufficient insight to the phenomenon at hand. Data were collected by means of semi-structured interviews which were audio-taped and transcribed. Written consent was obtained prior to data collection. Interview transcripts were analysed with a basic content analysis approach during which systematic axial coding was used. Results included that male educators' experiences regarding their job satisfaction is grounded in their motivation, factors that contribute to job satisfaction, personnel relationships, leadership, and the role the male educator portray. Male educators have a strong need for support from the Education Department, school principal, parents of learners, and their colleagues. Recognition of achievement and participatory decision making is also of importance to these male educators. Findings highlighted the role of male educators as the maintainer of discipline and fulfilling the role of the father figure in the school. Conclusions from this study regarding the needs assessment of educators indicated that a need exist for support from the education authorities; practice oriented in-service training; support towards further education development; increased parental participation in school affairs; revision of achievement appraisal; appointment of educators on grounds of their expertise; cultivation of healthy work relationships considering all structures; creation of promotion opportunities; and participatory decision making opportunities. Future research regarding the mentioned themes will be of great value.

BEDANKINGS

Ek wil my opregte dank en waardering uitspreek teenoor:

- My Hemelse Vader vir 'n gesonde verstand en die vermoë om verder te studeer.
- Dr HJ Van Vuuren wat as studieleier oorgeneem het. Baie dankie vir die noukeurige vakkundige hulp. Dit word opreg waardeer.
- Prof AS Bignaut, wat as hulpstudieleier opgetree het. Baie dankie vir die begeleiding, ondersteuning en motivering sodat ek fokus kon behou.
- Prof EJ Spamer wat die nodige beurse kon vind sodat ek my studies kon voltooi.
- Die agt manlike onderwysers wat gewillig was om deel te neem aan hierdie studie.
- My vrou, Marilyn, vir haar liefde, ondersteuning en geduld, terwyl sy met haar eie studies besig was.
- My twee kinders, Alrick en Farren, vir die begrip en geduld, wanneer ek nie genoegsame tyd aan hulle kon bestee nie.
- My ouers, in hul afwesigheid, was dit hulle bemoediging van vroeër, wat my help fokus behou het.

INHOUDSOPGAWE

Opsomming	i
Abstract	ii
Bedankings	ii
Inhoudsopgawe	iv
Lys van figure	viii
Lys van tabelle	ix
Lys van addenda	x
Lys van akronieme	xi

HOOFSTUK EEN: ORIËTERING

1. Inleiding	1
1.2 Begrensing van die studie.....	1
1.3 Probleemstelling en navorsingsvrae	3
1.4 Navorsingsontwerp en -metodologie.....	4
1.4.1 Literatuurstudie	4
1.4.2 Data-insameling.....	5
1.4.3 Keuse van deelnemers	5
1.4.4 Geloofwaardigheid van die navorsing	5
1.5 Etiese aspekte	5
1.6 Hoofstukindeling	5

HOOFSTUK 2: WERKSTEVREDENHEID IN DIE ONDERWYS

2.1 Inleiding	6
2.2 Begripsverklaring	7
2.2.1 Werkstevredenheid.....	7
2.2.2 Werksmotivering	9
2.2.3 Moreel	12
2.3 Motiveringsteorieë onderliggend aan werkstevredenheid.....	14
2.3.1 Inleiding	14
2.3.2 Maslow se hiërargie van behoeftes.....	14
2.3.3 Alderfer se teorie	18
2.3.4 McClelland se behoefteteorie.....	19
2.3.5 Herzberg se tweefaktor motiveringsteorie	20

2.3.5.1	Higiënefaktore.....	21
2.3.5.2	Motiveerders	21
2.4	Werkverryking	24
2.5	Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed	26
2.5.1	Stres	
2.5.1.1	Begripbeskrywing.....	26
2.5.1.2	Oorsake van stress onder opvoeders.....	27
2.5.1.3	Enkele gevolge van stres	29
2.5.1.4	Die bestuur van stres	29
2.5.2	Prestasiebeoordeling	30
2.5.2.1	Definisie	30
2.5.2.2	Die doel van prestasiebeoordeling	31
2.5.2.3	Rolspelers betrokke by prestasiebeoordeling	33
2.5.2.4	Vereistes van prestasiebeoordeling.....	34
2.5.2.5	Aspekte wat prestasiebeoordeling benadeel	35
2.5.3	Grootte van klasgroepe	37
2.5.4	Dissipline in skole.....	39
2.5.5	Transformasie in die onderwys.....	41
2.6	Die rol van onderwyspersoneel ten opsigte van werkstevredenheid.....	43
2.6.1	Groepsdinamika	44
2.6.2	Spanwerk.....	45
2.6.2.1	Eksplisiete en gedeelde waardes	46
2.6.2.2	Situasieleierskap	46
2.6.2.3	Spankohesie	46
2.6.2.4	Taakoms krywing	46
2.6.2.5	Terugvoer.....	46
2.6.2.6	Deursigtigheid	47
2.6.2.7	Kommunikasie	47
2.6.2.8	Besluitneming	47
2.6.2.9	Resultate.....	47
2.7	Die rol van die manlike opvoeder	48
2.7.1	Tendense in die onderwys	49
2.7.2	Historiese konteks.....	50
2.8	Beleid.....	51
2.9	Samevatting.....	52

HOOFSTUK DRIE: NAVORSINGSONTWERP EN-METODOLOGIE

3.1	Inleiding	54
3.2	Navorsingsontwerp en -metodologie	54
3.2.1	Navorsingsontwerp	54
3.2.2	Navorsingsmetodologie.....	55
3.2.2.1	Gevallestudie	55
3.2.2.2	Data insameling deur middel van individuele onderhoude.....	56
3.2.2.3	Meetinstrument	57
3.2.2.4	Keuse van navorsingdeelnemers	57
3.2.2.5	Data-analise.....	58
3.3	Geloofwaardigheid van die navorsing.....	60
3.4	Die rol van die navorser	63
3.5	Beperkinge van die studie	63
3.5.1	Metodologiese beperkings	64
3.5.2	Fisiese beperkings	64
3.6	Etiese aspekte	64
3.7	Samevatting	65

HOOFSTUK VIER: DATA-ANALISE EN INTERPRETASIE

4.1	Inleiding	63
4.2	Biografiese inligting.....	63
4.3	Die koderings proses	66
4.4	Subvraag 1: Watter faktore beïnvloed die werkstevredenheid van opvoeders?	68
4.4.1	Motivering	68
4.4.2	Faktore wat die werkstevredenheid van opvoeders beïnvloed	70
4.4.3	Samevatting.....	72
4.5	Subvraag 2: Hoe ervaar manlike opvoeders werkstevredenheid in die George-omgewing?	73
4.5.1	Personeel	73
4.5.2	Leierskap	75
4.5.3	Rol van die manlike opvoeder.....	76
4.5.4	Samevatting.....	77

HOOFSTUK VYF: GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1	Inleiding	79
5.2	Oorsig van die navorsing	79

5.3	Gevolgtrekkings	80
5.3.1	Gevolgtrekkings in verband met die faktore wat werkstevredenheid beïnvloed.....	80
5.3.1.1	Ondersteuning	80
5.3.1.2.	Prestasie-erkenning	81
5.3.1.3.	Motivering	81
5.3.2	Gevolgtrekkings in verband met die belevinge van werkstevredenheid van manlike opvoeders	82
5.3.2.1	Personeelverhoudinge	82
5.3.2.2	Leierskap	82
5.3.2.3	Die manlike opvoeder	83
5.4	Aanbevelings.....	83
5.5	Beperkinge van die navorsing	84
5.6	Voorstelle vir verdere navorsing	85
5.7	Slotbeskouing.....	85
5.8	Refleksie op die navorsingsreis	85
	Bronnelys.....	87

LYS VAN FIGURE

Figuur 2.1:	Oorsig van temas rakende werkstevredenheid in die onderwys aangespreek in die literaturoorsig.....	7
Figuur 4.1	Die koderingsraamwerk van die studie.....	67

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1	Maslow se hiërargiese behoeftestellings	15
Tabel 2.2	Behoeftes in die werksomgewing aan die hand van Maslow	16
Tabel 2.3	Alderfer se teorie van kernbehoefes.....	18
Tabel 2.4	McClelland se teorie van kernbehoefes.....	19
Tabel 2.5	Norme van opvoeder-tot-leerder ratio in Suid-Afrikaanse skole.....	38
Tabel 4.1	Opsomming van die biografiese inligting	64

LYS VAN ADDENDA

Addendum 3.1	Semi-gestruktureerde onderhoudskedule (Afrikaans)
Addendum 3.2	Agtergrondvraelys (Afrikaans)
Addendum 3.3	Agtergrondvraelys (Engels)
Addendum 3.4	Semi-gestruktureerde onderhoudskedule (Engels)
Addendum 3.5	Kontakbesonderhede van gerieflikheidsteekproef
Addendum 3.6	Ingeligte toestemmingsbriewe aan navorsingdeelnemers
Addendum 3.7	Noordwes Universiteit etiese klaring
Addendum 3.8	SVO versoek aan WKOD
Addendum 3.9	Versoek aan Eden en Sentrale Karoo Onderwysdriestrik vir navorsing-toestemming
Addendum 3.10	WKOD toestemming vir studie
Addendum 3.11	Toestemmingversoek aan SBL en SBS

Addenda beskikbaar op 'n kompakskyf aan die einde van die verhandeling.

LYS VAN AKRONIEME

DGO	Direkteur Generaal van Onderwys
ERG	Existence, Relatedness and Growth
GGBS	Geïntegreerde Gehaltebestuurstelsels
HAT	Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse taal
MIV	Menslike Immuniteitsverworwesindroom
NetMBA	Net Master of Business Administration
NKS	Nasionale Kurrikulumstelling
NOD	Nasionale Onderwys Departement
NWU	Noordwes Universiteit
SBL	Skoolbeheerliggaam
SBS	Skoolbestuurspan
SVO	Skool vir Voortgesette Onderwyseropleiding
TAT	Thematic Apperception Test
UNISA	Universiteit van Suid Afrika
VSA	Verenigde State van Amerika
WKOD	Wes-Kaap Onderwysdepartement

HOOFSTUK EEN: ORIËTERING

HOOFSTUK EEN

Oriëntering

1.1 Inleiding

Suid-Afrika beleef 'n onderwysuitdaging rakende die verskaffing van hulpbronne om effektiewe onderwys te verseker. Wat menslike hulpbronne betref, verlaat tussen 17 500 en 22 500 opvoeders jaarliks die onderwysberoep in Suid-Afrika, terwyl slegs 6 000 onderwysstudente jaarliks afstudeer (Fourie, 2006:1). Talle opvoeders verlaat die beroep of tree vroegtijdig af weens gesondheidsredes. Talle opvoeders bedank ook weens ongunstige werkstandighede. Dit word aangeneem dat die land binne die afsienbare toekoms sekere onderwysstekorte sal beleef (Nxesi, 2005:10). Dit is dus onder andere nodig om die faktore wat dui op werkstevredenheid in die onderwys te identifiseer. Die fokus van hierdie studie is om daardie faktore en belewenisse te bepaal wat die werkstevredenheid van manlike opvoeders in die George-omgewing beïnvloed.

1.2 Begrensing van studie

Uit studentegetalle aan universiteite blyk dit dat minder mans as vroue ingeskryf is vir onderwysopleiding. So byvoorbeeld was daar aan die Universiteit van Pretoria gedurende die tydperk 2004-2005 ongeveer 470 mansstudente teenoor 1 569 vrouestudente vir die onderwys. Op die Potchefstroomkampus van die Noordwes-Universiteit (NWU) was die soortgelyke getal 410 mansstudente teenoor 1 111 vrouestudente (Carstens, 2005:2).

Van die afgestudeerde studente betree nie almal die onderwysprofessie in Suid-Afrika nie. Volgens Carstens (2005:2) word voornemende en diensdoende onderwysers afgeskrik deur die werkstandighede en gepaardgaande stresbelewings van opvoeders en sodanige beroepslui verloor belangstelling in die onderwys as beroep. Die probleem van 'n toenemende tekort aan opgeleide en ervare opvoeders is nie 'n eenvoudige saak nie. Op 'n emosionele vlak is persoonlike aspekte soos selfkonsep en professionele ontwikkeling ter sprake. Elke mens het 'n selfkonsep van persoonlike vaardighede, vermoëns en talente wat die selfwaardigheid bepaal waarvoor 'n individu beskik. Sodanige selfagting het 'n invloed oor hoe 'n individu oor hom- of haarself voel (Louw *et al.*, 2000:9). Een manier waarop hierdie beïnvloeding

versterk kan word, is onder andere deur motivering ten einde verandering te bewerkstellig wat kan lei tot persoonlike en professionele ontwikkeling om beroepstagnasie, -terugslae en 'n negatiewe ingesteldheid teë te werk (Mesiti, 2005:89). Voorgenoemde ingesteldheid moet ook in verband 'n bepaalde lewens-ingesteldheid beskou word. Ripple *et al.* (1981:529) verskaf in hierdie verband die volgende omskrywing van lewenstevredenheid: Lewenstevredenheid is die emosionele komponent van 'n mens se ingesteldheid jeens homself of haarself en is 'n refleksie van persoonlike gevoelens omtrent die verlede, hede en die toekoms. Loock en medewerkers (Loock *et al.*, 2006:19) meen dat opvoeders wat die onderwysprofessie verlaat, kreatief en talentvol is. Hulle word dikwels gekonfronteer met kritiek, oorvol klaskamers, tekort aan opvoeders, tekort aan finansies, emosionele bevrediging, swak werksomstandighede, ongedissiplineerde leerders, min sosiale ondersteuning, en ander negatiewe toestande. Sulke omstandighede ontmoedig dikwelsnuweling onderwysers. Opvoeders voel soms ondoeltreffend wanneer hulle nie hul take suksesvol kan afhandel nie.

Louw en Edwards (1998:543) brei verder op die onderwerp van werkstevredenheid uit deur aan te voer dat werkstevredenheid in 'n werksmag bevorder word in gevalle waar die die individu se behoeftes en belangstellings bevredig word, verwagtings en ervaring nie verskil nie, die werk interessant is, die individu werksgeoriënteerd is, werksekuriteit gebied word, bevorderingsgeleenthede bestaan en waar die werkverhoudinge gesond is—die taak van menslike hulpbronontwikkeling (Loock *et al.*, 2006:111). Hierdie lys van aanbevelings dien in die konteks van hierdie navorsing ook as faktore wat die werkstevredenheid van opvoeders beïnvloed. Louw en Edwards (1998:579) is verder van mening dat die meeste volwassenes meer tyd aan hul werk bestee as aan enige ander aktiwiteit. Met die hoë mate van werksbetrokkenheid is dit nie vreemd dat talle stresverwante probleme voorkom nie met 'n gepaardgaande impak op die belewing van werkstevredenheid.

Butt en Lance (2005:147) wys op die volgende situasies wat die werkstevredenheid van opvoeders negatief beïnvloed: oorlading van administratiewe papierwerk, voldoening aan te veel beplanningseise, dissiplinêre probleme met leerders en die bestuur van oorvol klaskamers met die eis om steeds effektiewe onderrig te verskaf. Op dieselfde trant lig die outeurs die volgende uitdagings uit: swak gemotiveerde opvoeders, beduidend meer vroue as mans as opvoeders in die beroep, meer senior as jonger opvoeders is in die onderwysberoep en dat opvoeders se aanspreeklikheid uitgebrei is aan ouers, die gemeenskap en skoolbeheerliggame. Daar kan aangeneem word dat van die genoemde knelpunte ook ooreenstem met soortgelyke omstandighede in die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel (Butt & Lance, 2005:147). Butt en Lance (2005:147) bepleit verdere ondersoeke om faktore te identifiseer wat die werkstevredenheid beïnvloed om daardeur by te dra tot 'n beter werkslading, verbe-

tering in werktoestande, verbeterde vergoedingspakkette en die moontlik maak van meer onderrigtyd om kwaliteit onderwys te verseker. Dit is belangrik te meld dat, benewens materiële vergoeding, die behoefte aan sukses en 'n betekenisvolle taak ook in aanmerking geneem moet word (Kroon, 1995:229).

Belfield (2005:145) voer aan dat opvoeders 'n verskeidenheid rolle vervul in die voorsiening van onderwys en opleiding. Binne die klaskamer is hulle die bestuurders van onderwysprosesse en onderwysmetodes wat hulle toepas en is hulle besluitnemers betreffende die leer-materiaal. Vir die uitvoering van die take is ondersteuning en leiding nodig. Opvoeders kan ook deur hulle voorbeeld die leerders positief beïnvloed. Volgens Belfield (2005:178) word die onderriggebeure en positiewe invloed van opvoeders nadelig geaffekteer deur werksomstandighede wat stresvol is met 'n gevolglike negatiewe uitwerking op die opvoeders se werkstevredenheid.

Mncwabe (1992:107) skryf reeds twee dekades gelede dat daar drie tipes opvoeders is, naamlik:

- *Kortsigtige opvoeders*: Hierdie opvoeders wil 'n toenemende gevoel van gemak en outonomie ervaar ten opsigte van besluitneming binne 'n bepaalde gebied van kundigheid. Hierdie opvoeders werk slegs binne 'n veld van spesialisasie met die minimum van interaksie in die vertakkinge van die skoollewe.
- *Wydbelese opvoeders*: Sodra 'n opvoeder die filosofie, ideologie en sosiologiese aspekte van sy vak bemeester het, vind vakverdieping plaas en 'n wyer insig met ander verbande word verkry. Die opvoeders benut die geleentheid om ook buite die veld van spesialisasie te beweeg wat lei tot selfbemaagtiging.
- *Emansipatoriese opvoeders*: Hierdie opvoeders sien hulle rol wyer as die skool en sluit ook sosiale en politieke aspekte in. Hierdie opvoeders word so meegevoer deur sosio-ekonomiese geleentheid dat hulle op een of ander stadium die onderwys verlaat en ander beroepe betree.

Bogenoemde klassifikasie se relevansie tot die navorsing is dat dit 'n toevoeging is tot die verskillende belewinge van werkstevredenheid in die onderwys.

1.3 Probleemstelling en navorsingsvrae

Toenemende druk op die belewing van werkstevredenheid word as 'n hoofrede beskou vir opvoeders wat die beroep verlaat (Nxesi, 2005:10). Hierdie standpunt van vooruitgeskatte tekorte aan manlike opvoeders word wyd ondersteun (Boxer Rebellion, 2007; Schuboth,

2004; Thompson, 2007). Hierdie standpunte vanuit die literatuur wat gerig is op die manlike opvoeder asook die ervaring van die navorser as diensdoende manlike onderwyser, dien as rasionaal en motivering vir die navorsingsvraag van die studie: *Watter faktore beïnvloed die werkstevredenheid van manlike opvoeders binne kring drie in die George omgewing?* Die volgende subvrae ondersteun die hoof navorsingsvraag:

- Watter faktore beïnvloed die werkstevredenheid van opvoeders?
- Hoe ervaar manlike opvoeders werkstevredenheid in Kring 3 van die George-omgewing?

Die navorsingsdoel is om die faktore te bepaal wat die werkstevredenheid beïnvloed van manlike opvoeders in kring drie van die George-omgewing.

1.4 Navorsingsontwerp en -metodologie

'n Kwalitatiewe navorsingsbenadering is gevolg aangesien die navorsingsdoel konteksgebonde navorsingsdeelnemers vereis het. Die persoonlike beskouinge en belewenisse van die deelnemers het insig en begrip verskaf in die navorsingsonderwerp. Die interpretivistiese beskouing wat die navorsing ten grondslag lê, het 'n in-diepte beskrywing van die ervarings en sienswyses van die deelnemers moontlik gemaak. 'n Uitgebreide en meer gedetailleerde beskrywing van die navorsingsontwerp en -metodologie word in Hoofstuk 3 beskryf.

Die navorsing het van 'n begrensde gevallestudie van beperkte omvang as metodologie gebruik gemaak omdat die metode die verkryging van in-diepte inligting oor 'n verskynsel moontlik gemaak het (§ 3.2.2).

1.4.1 Literatuurstudie

'n Literatuurstudie is onderneem oor die faktore wat werkstevredenheid van manlike opvoeders beïnvloed. Primêre en sekondêre bronne, amptelike dokumente en elektroniese databasisse is intensief geraadpleeg om die navorsingsonderwerp vanuit die relevante literatuur te ondersoek. Die volgende sleutelwoorde is gebruik: *faktore, werkstevredenheid, motivering, opvoeder en onderwyser*. Ten spyte van wye soektogte, het die literatuur min toepaslike verwysings opgelewer. Die navorser was genoodsaak om ouer bronne te gebruik en te volstaan by die literatuur tot sy beskikking.

1.4.2 Data-insameling

Onderhoudvoering het geskied met die hulp van 'n semi-gestruktureerde onderhoudskedule om die persoonlike beskouinge en belewenisse van die deelnemers te ondervang. 'n Agtergrondvraelys is ook gebruik om tersaaklike biografiese inligting van die deelnemers en die onderskeie skole in te win (§ 3.2.2.2).

1.4.3 Keuse van deelnemers

Die deelnemers in hierdie gevallestudie is doelmatig gekies uit 'n gerieflikheidsteekproef wat bestaan het uit die langste diensdoende manlike posvlak een opvoeders van kring drie in die George omgewing (§ 3.2.2.4).

1.4.4 Geloofwaardigheid van die navorsing

Die navorser het 'n benadering gevolg om nie persoonlike menings te laat geld nie om die moontlikheid van voorafbepaalde of bevoordeelde invloede uit te skakel. Die data is onbevooroordeeld geanaliseer en gerapporteer. In die verband het die studieleiers as ko-analiste opgetree (§ 3.4).

1.5 Etiese aspekte

Sorg is gedra dat deelnemers nie op enige wyse te na gekom is nie en dat die deelnemers se reg op privaatheid ten alle tye gerespekteer en beskerm was (§ 3.7).

1.6 Hoofstukindeling

Die studie word in die volgende hoofstukke aangebied:

- Hoofstuk 1: Oriëntering
- Hoofstuk 2: Werkstevredenheid in die onderwys
- Hoofstuk 3: Navorsingsontwerp
- Hoofstuk 4: Data-analise en interpretasie
- Hoofstuk 5: Bevindinge en aanbevelings.

HOOFSTUK TWEE: WERKSTEVREDEHEID IN DIE ONDERWYS

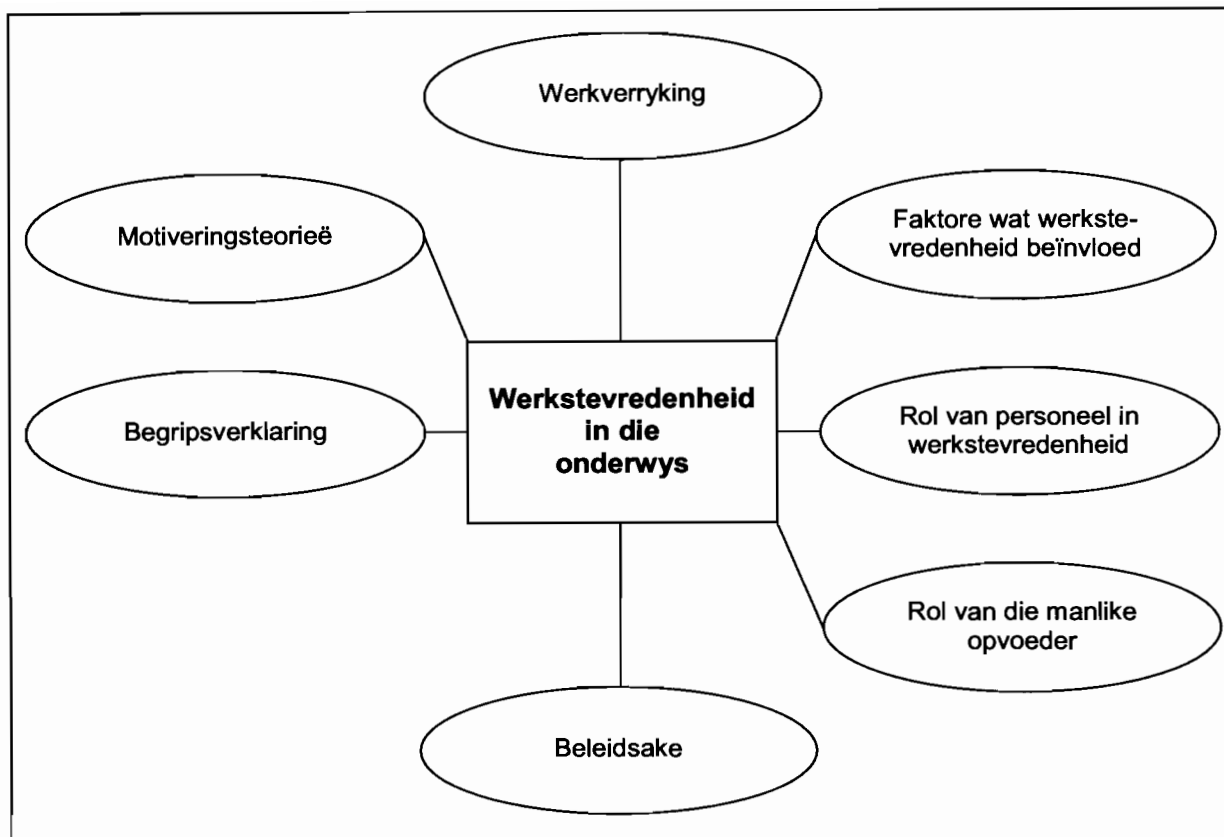
HOOFSTUK TWEE

Werkstevredenheid in die onderwys

2.1 Inleiding

Die vorige hoofstuk beskryf die afname van manlike opvoeders wat die onderwysberoep toetree. 'n Beduidende aantal van mans wat onderwysopleiding ondergaan, betree nie die onderwys nie (Fourie, 2006:2). Opvoeders se werksomstandighede is nie altyd gunstig nie (Butt & Lance, 2005:147). Baie mans ervaar dat die vergoeding in die onderwys te min is om in hul gesinne se behoeftes te voorsien (Thompson, 2007:2). Hulle raak gefrustreerd in die klaskamer, veral met die toename van probleme as gevolg van gebrekkige dissipline in skole. Die persentasie voortydige uittredings uit die onderwys in vier jaar (2001-2005) het van 8% na 12% toegeneem (Fourie, 2006). Skole kan nie meer as 'n veilige hawe beskou word nie (Smit, 2006:1). Aspekte soos armoede, werkloosheid en afwesigheid van ouers gee aanleiding tot sekere patrone van wangedrag onder leerders. Dissipline probleme as gevolg van wangedrag laat nie net 'n merk op medeleerders nie, maar ook op opvoeders se belewing van hul beroepslewe. Le Cordeur (2009) noem sommige skole *tronke* omdat opvoeders nie hul basiese taak, die onderrig van leerlinge, effektief kan uitvoer nie. Opvoeders raak ongemotiveerd en verlaat die beroep. Van hierdie opvoeders is mans wat as broodwinners nie hul weg oopsien om te volhard in die onderwys nie, ten spyte van hul onderwys-opleiding en ervaring (ScienceDaily, 2008a).

Hierdie hoofstuk bespreek die voorkoms van werkstevredenheid in die onderwys. Eerstens fokus dit op 'n begripsverklaring waarna verskeie aspekte in verband met werkstevredenheid beskryf word, en laastens skenk dit aandag aan werksmotivering en die rol van moraal in die werksplek. Tematiese aspekte soos motiveringstrategieë, die bestuur van menslike hulpbronne en posverryking vorm deel van die hoofstuk. Figuur 2.1 bied 'n oorsigtelike beeld van die literatuursoorsig aan.



Figuur 2.1: Oorsig van temas rakende werkstevredenheid in die onderwys aangespreek in die literatuuroorsig

2.2 Begripsverklaring

Begripsverklaring is nodig om 'n gemeenskaplike verstaan van begrippe en konsepte te bevorder en om moontlike misverstande uit die weg te ruim.

2.2.1 Werkstevredenheid

Werkstevredenheid is aanwesig indien daar ooreenstemming is tussen die aspirasies van die werknemer en van die organisasie waar diens gelewer word (De Beer *et al.*, 2007:196). Werknemers ervaar werkstevredenheid op verskillende wyses en kan op hulle beurt weer die werksomgewing beïnvloed (Schulze, 2006:318-335; ScienceDaily, 2008b). Atwood (2008:1) is van mening dat die mense wie jy kies om mee saam te werk, die beste aanduiders van werkstevredenheid is. Werkstevredenheid dui dus op die mate waartoe 'n persoon bevrediging in die werksplek ervaar. Sommige werkgewers bied aan hul werknemers die geleentheid om aan te dui hoe hulle die omgewing beleef (Hitchcock, 2008:1). Dit word aan-

vaar dat 'n persoon wat werkstevredenheid ervaar, meer gemotiveerd is en die werk as betekenisvol beleef (Mackenzie, 2007:92; ScienceDaily, 2008c).

Daar kan dus afgelei word dat gunstige werksomstandighede bevorderlik is om werksbevrediging te optimaliseer. Pienaar en Bester (2006:581) meen dat werkstevredenheid is van belang vir enige organisasie, omdat dit 'n direkte invloed op produktiwiteit het. Hulle meld dat die beeld en status van 'n onderwysloopbaan besig is om te taan. Hulle beveel aan dat bestuur en ontwikkeling van personeel werkstevredenheid kan bevorder. Dit vereis 'n ondersoek na onder andere wat werksmotivering behels, faktore wat 'n invloed op werkstevredenheid het, en wat gedoen kan word om werkstevredenheid te verhoog (Pienaar & Bester, 2006:581). Hierdie sienswyse sluit direk by die doel van hierdie navorsing aan, naamlik om te fokus op die werkstevredenheid van manlike opvoeders.

Louw en Edwards (1998:762) beklemtoon dat mense se houding teenoor hulle werk verskil. Hulle stel die volgende vrae oor werkstevredenheid van werknemers wat aansluit by die tema en rasionaal van die studie:

- Waarom werk sommige werknemers hard, terwyl ander so min as moontlik doen?
- Waarom verkry sommige werknemers genot uit hulle werk, terwyl ander ongelukkig in hul werk is?
- In watter mate word 'n persoon se gedrag by die werk deur sy of haar vlak van werkstevredenheid beïnvloed?

Volgens die Mayo Staff Clinic (2008:1) sien mense hul werk vanuit drie beskouings, naamlik as 'n werk, 'n loopbaan en 'n beroep. Die eerste groep is *werk* gefokus op die finansiële voordele wat werk inhou en toon min belangstelling in werksbevrediging. Die materiële voordeel is die oorwegende faktor. Die tweede groep fokus op hul werk as *loopbaan* met die oogmerk om werksgeleenthede maksimaal te benut. Die derde groep fokus op 'n bepaalde *roeping* wat met werk geassosieer word. Die finansiële voordeel wat voortspruit uit die beroep, is nie oorheersend nie. Die werk as beroep bied die nodige bevrediging. Hierdie klasifikasie verskaf 'n raamwerk aan die navorsing (Mayo staff clinic, 2008:1).

Mense is op soek na eienaarskap binne hul werkspesiale en wil nie bloot 'n werker wees nie (Dornan, 1998:10). Mense het 'n behoefte aan persoonlike tyd en billike vergoeding om hulself en hulle afhanklikes te kan versorg. Mense streef na sukses in hul werk en pak take na die beste van hulle vermoëns aan in die hoop om erkenning en respek te ontvang. Mense ervaar ook 'n behoefte aan leierskap, gebondenheid en samehorigheid (Dornan, 1998:10).

Werkstevredenheid word geassosieer met 'n verskeidenheid van gedragspatrone wat verband hou met kommunikasie (De Nobile & McCormick, 2008:101). Dit bring die vraag na vore of die probleem van opvoeders wat die beroep verlaat (Fourie, 2006:1), nie verband hou met die gebrek aan goeie kommunikasie nie? Effektiewe kommunikasie is 'n gegewe tussen die verskillende rolspelers soos die onderwysdepartement, ouergemeenskap, personeel en ondersteuningsdienste. Kommunikasie behoort die platform te wees waar onsekerhede, probleme en suksesse gedeel word, en waar gesamentlik beplan moet word vir die onderrig- en leeraktiwiteite in skole. Om werkstevredenheid te verseker, moet elke rolspeler bewus wees wat van hom of haar verwag word (ScienceDaily, 2008b).

2.2.2 Werksmotivering

Om werkstevredenheid te ervaar moet elke rolspeler gemotiveerd wees om die taak na die beste van sy/haar vermoë te volvoer. Die vertrekpunt vereis van opvoeders om kundiges op hul gebied te wees en hulself te motiveer om nuwe kennis en vaardighede aan te leer (Qwase, 2008:3). Vervolgens word gefokus op die begrip *motivering*.

Motivering is afgelei van die Latyn *movere* wat beteken om te beweeg (De Beer *et al.*, 2007:195; Pintrich & Schunk, 2002:5). Dit beteken dat motivering die energie is wat nodig is om die mens aan die gang te kry. Pintrich en Schunk (2002:5) is van mening dat motivering mense beweeg om iets suksesvol te voltooi. Motivering dui op die bereidwilligheid van 'n individu om hoër vlakke van ywer aan die dag te lê om doelwitte van 'n bepaalde organisasie te behaal en terselfdertyd ook sy eie behoeftes te bevredig (De Beer *et al.*, 2007:195). Net soos verskillende werknemers werkstevredenheid op verskillende wyses ervaar, is daar ook aspekte binne die organisasie wat verskillende werknemers motiveer. Hierdie motivering verskil nie net van werknemer tot werknemer nie, maar ook van organisasie tot organisasie en van land tot land (ScienceDaily, 2008b). Die fokus van hierdie navorsing is spesifiek gerig op die werksbevrediging van manlike opvoeders.

Volgens De Nobile en McCormick (2008:105) moet werknemers gemotiveer word om op 'n demokratiese wyse te kan kommunikeer binne die organisasie. Verbeterde kommunikasie het 'n positiewe inwerking op die werksomgewing wat weer werkstevredenheid verhoog. ScienceDaily (2008b) is van mening dat daar goeie interaksie tussen werknemer en werkgever moet wees. Dit beteken dat die werkgever in staat moet wees om elk van sy werknemers se individuele behoeftes en sterkpunte te leer ken.

Motivering in die werksplek is 'n belangrike dryfveer wat mense laat werk (Cronje *et al.*, 2004:232). Motivering in werksverband kan in die lig beskryf word as die rede en dryfveer waarom mense wil werk. Motivering is 'n interne dryfveer wat mense aanspoor om 'n bepaalde doelwit te bereik. Motivering in werksverband hang ook nie net van beloning af nie, maar word ook deur eksterne faktore gerig. Op hierdie gronde kan motivering as tweedimensioneel beskou word, naamlik (Cronje *et al.*, 2004:232):

- *Interne motivering:* Hierdie motivering is afkomstig van die tevredenheid wat ervaar word wanneer 'n taak uitgevoer of 'n plig nagekom word. Vir 'n opvoeder wat dit geniet om vir kinders skool te hou, is die onderrigaktiwiteit op sigself 'n beloning en so 'n opvoeder tree dus selfgemotiveer op. Die intrinsieke beloning van 'n pos motiveer sommige mense meer as die eksterne invloede soos geld en toekennings. Hierdie ingesteldheid hou verband met die klassifikasie van die Mayo Staff Clinic (2008:1) van 'n beroep waar werksbevrediging vanuit die roeping geput word (§ 2.2.1).
- *Eksterne motivering:* In teenstelling met interne motivering behels eksterne motivering gewoonlik 'n handeling wat deur 'n derde party uitgevoer word. In die geval is 'n persoon gemotiveer in afwagting daarvan dat een of ander beloning soos geld, toekennings of terugvoering oor prestasie ontvang gaan word. Ondernemings gebruik aansporings, byvoorbeeld winsdeling, bonusse en meriete toekennings om bepaalde werksgewoontes en -prestasies te verseker wat die onderneming tot voordeel strek. Ongelukkig is eksterne belonings nie voldoende om mense op die lange duur te motiveer nie.

Dit is wenslik dat ondernemings aan 'n kombinasie van beide interne en eksterne belonings aandag skenk in poste wat beide uitdagings en vervulling vir die werknemer bied tesame met toepaslike vorms van eksterne belonings.

Eksterne beloning is die maklikste manier om werknemers tevrede te stel (Atwood, 2008:2; ScienceDaily, 2008b). 'n Vraag wat onwillekeurig na vore kom, is waarom dit moeiliker is om ook intrinsieke beloning te put vanuit die werksplek. Die Mayo Staff Clinic (2008:1) maak die stelling dat waar motivering in die werksplek ontbreek, neem die werksbevrediging van werknemers dienooreenkomstig af. Gevolglik neem stresvlakke toe. Dit is verder van belang dat werknemers bewus moet wees en moet kan kommunikeer aangaande dit wat hulle in die werksplek motiveer en inspireer. Dit is ook wenslik om strategieë uit te werk en aan te wend wat werkstevredenheid kan verhoog. Van hierdie strategieë kan verskeie faktore insluit soos onder andere om groter uitdagings aan werknemers te bied, genoeg mensekrag binne die werksplek te hê sodat personeel nie oorwerk voel nie, werknemers bewus moet wees watter doelwitte die organisasie nastreef, werknemers opgelei moet wees vir die take wat aan hulle

opgedra word en die organisasie moet die werknemers 'n mededingende vergoedingspakket aanbied (Britt, 2009:45; Reitz, 2006:34).

Vanuit bogenoemde kan afgelei word dat wanneer 'n persoon innerlike werksbevreeding geniet, sodanige persoon aangespoor kan word tot die neem van groter verantwoordelike hede. Hoe groter die taak wat suksesvol deur 'n persoon voltooi word, hoe groter sal die innerlike bevreeding wees. Dit is algemene praktyk dat die meeste werknemers wel van tyd tot tyd blootgestel word aan vorme van eksterne motivering. Dit kan egter wees dat juis van hierdie eksterne motiveringspraktyke die stresvlakke in die werksplek kan verhoog met die gevolg dat werknemers, ook opvoeders, ervaar dat hulle nie goed genoeg is om sekere take te doen nie. Dit kan gevoelens van ontevreedenheid of minderwaardigheid by werknemers te weeg bring, veral wanneer daar neerhalend van byvoorbeeld opvoeders se salarisse gepraat word of as een beroep of taak belangriker of beter as 'n ander beroep of taak beskou word.

Eksteen en Miller (1995:8) huldig die volgende standpunt oor vergoeding van werknemers as motiveerder. Geld word gebruik om goedere en dienste te koop. Dit is die middele wat gebruik word om goedere en dienste te bekom wat die lewe vir die ontvanger daarvan vergemaklik. Geld het belangrike simboliese waarde vir mense en die verkryging daarvan verskaf sekuriteit en gemoedsrus. Mense werk om 'n verskeidenheid van persoonlike behoeftes te bevredig en om die rede is dit wenslik dat organisasies 'n aanvaarbare vergoedings- en voordeleprogram volg om die arbeidsmag se werkstevredenheid te verseker. Die doelstellings van 'n aanvaarbare vergoedings- en voordeleprogram is om (Eksteen & Miller, 1995:8):

- die regte getal gekwalifiseerde werkers te bekom
- uitstaande werkers te behou
- kostes op 'n redelike peil te handhaaf
- werkers voor te berei vir die aanvaarding van bevordering
- werkers aan te moedig om produktiwiteit te verhoog
- die inspanning van werknemers te kanaliseer in rigtings waar behoeftes is
- billike betaling binne die onderneming te handhaaf
- te voldoen aan wetlike vereistes vir vergoeding.

Daar is bevind dat dit nie net materiële vergoeding is wat werknemers motiveer nie (Becze, 2007:34; Nelen, 2008:45; ScienceDaily, 2008b; Weberg, 2009:65). Aspekte soos deelname aan besluitneming, goeie verhoudings met die werkgewer en kollegas, die geleentheid om keuses te maak binne die werksplek, fleksietyd, waar die werknemer 'n balans tussen werk en persoonlike lewe kan ervaar en goeie voordele is van die belangrikste interne motiveer-

ders binne die werksplek. Nelen (2008:45) het bevind dat van die hoogsbetaalde amptenary soms die ongelukkigste in hul werksplekke is. Daar kan afgelei word dat die werksplek baat kan vind met werknemers wat 'n hoë mate van werksbevrediging beleef.

Werkservaring van werknemers is 'n belangrike faktor vir organisasies om leiding te verskaf en as mentors vir onervare werknemers op te tree. Werknemers met ervaring beskik oor die vermoë om by te dra tot die organisasie se groeipotensiaal. Dit sal wys wees van bestuurders om te let op die vaardighede en talente wat in die werksmag opgesluit is, sodat dit tot optimum voordeel van die organisasie aangewend kan word. Die aanname kan gemaak word dat 'n gemotiveerde werknemer se moraal ook van 'n hoër aard sal wees. Vervolgens word aangetoon dat 'n verhoogde moreel by werknemers ook aansluit by werkstevredenheid.

2.2.3 Moreel

Die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT) (Odendal & Gouws, 2007:718) verklaar *moreel* as die "... geestelike (*innerlike*) krag wat mense vol moed en geesdrif laat bly ... om uitdagings die hoof te bied." Vanuit hierdie verklaring word afgelei dat moreel onder andere verband hou met waardes wat 'n onderskeiding impliseer van dit wat reg (aanvaarbaar) of verkeerd (onaanvaarbaar) is. Moreel as 'n innerlike toestand of geestesgesindheid waarin 'n persoon op 'n gegewe tydstip verkeer (De Beer *et al.*, 2007:197; Mackenzie, 2007:92; ScienceDaily, 2008c). Hierdie geestestoestand bepaal of so 'n persoon vrywillig wil saamwerk om 'n gemeenskaplike stel doelwitte te wil bereik. Hieruit word dit verder afgelei dat 'n hoër moreel 'n werknemer sal motiveer om beter en meer te doen as wat van sodanige werknemer verwag word. 'n Persoon met 'n laer moreel sal gevolglik minder verrig en minder tevredenheid uit die dagtaak put. 'n Verdere afleiding is dat 'n werknemer met 'n hoër moreel tevredenheid in die werksplek sal ervaar (Hitchcock, 2008:1).

Claassen (2008:1) noem dat elke individu met waardigheid en respek in die werksplek hanteer wil word. Die woord *waardigheid* dui daarop dat positiewe waardes geopenbaar of beleef word. 'n Werknemer se waardigheid kan aangetas word. Teistering in die werksplek kan 'n persoon se waardigheid aantast en 'n negatiewe effek op die individu se beleving van werksbevrediging hê (Claassen, 2008:1). Die outeur noem die volgende as voorbeelde van teistering in die werksplek en wat die moreel en waardigheid van mense in die organisasie kan skaad:

- Die verspreiding van kwaadwillige gerugte om iemand te beledig, veral met betrekking tot geslag, ras of ongeskiktheid
- Om iemand te spot of 'n bespotting van iemand te maak

- Viktimisasie
- Onbillike behandeling wat gebaseer is op geslag, seksuele oriëntasie, swangerskap, ouderdom, geloof, en HIV-status
- Misbruik van mag of posisie
- Die maak van ongegronde dreigemente of opmerkings rakende werksekuriteit
- Doelbewus 'n bevoegde werker ondermyn deur hom te oorlaai met werk of aanhoudende, ongegronde kritiek
- Om te voorkom dat individue vorder deur doelbewus hulle bevorderingsmoontlikhede en opleidingsgeleenthede te blokkeer.

Vanuit bogenoemde kan die aanname gemaak word dat teistering 'n growwe skending is van enige werker (ook opvoeder) se waardigheid en derhalwe menseregte. Verder impliseer dit dat werknemers bewus moet wees van hul reg binne die werksplek. Indien werknemers nie hul reg uitoefen om die nodige erkenning te kry nie, word toegelaat dat sekere noodsaaklike regte en geleenthede van hulle ontnem kan word. Die skending van menseregte kan uitkring deur die moreel van die totale werksmag van die organisasie of skool negatief te beïnvloed. Verhoudinge binne werksverband kan ook deur die skending van menseregte verbroekel en uiteindelik produktiwiteit skaad wat tot 'n werksomgewing kan lei wat later onuit houbaar en onaanvaarbaar kan word (Claassen, 2008:1).

Moreel en respek gaan hand-aan-hand (Westerink, 2008:1). Die outeur noem dat respek vir die waardigheid van 'n ander persoon die kenmerk van 'n opgevoede mens is. Hiermee word bedoel dat opgevoede mense nie andere doelbewus aftakel en verkleineer nie. Mackenzie (2007:95) stel dat net soos effektiewe leierskap 'n positiewe bydrae tot moreel het, netso het swak leierskap 'n negatiewe uitwerking op moreel. In onderwysverband kan gestel word dat 'n sterk ontwikkelde moreel onder opvoeders aanleiding kan gee tot 'n positiewe skoolkultuur en 'n leerkultuur onder leerders (Hayden, 2007:1-2).

Om saam te vat, werkstevredenheid word bewerkstellig wanneer daar genoegsame motiveering is wat werknemers entoesiasies laat saamwerk om duidelik gekommunikeerde doelwitte gesamentlik te bereik. Motivering word beïnvloed deur 'n verhoogde moreel onder werknemers, gevolglik sal die werkstevredenheid ook groter wees wat werknemers uit hul werk verkry. Respek tussen kollegas onderling, asook tussen werknemers en die bestuur van 'n organisasie of skool, doelwitte wat duidelik aan elke werknemer gekommunikeer is en waarby werknemers insette kon lewer, is alles aspekte wat in die geheel bydra tot verhoogde werkstevredenheid. Hierdie wedersydse respek motiveer werkers om hul beste te gee vir 'n taak.

Gevolglik word produktiwiteit verhoog omdat daar goeie samewerking tussen kollegas onderling bestaan en ook tussen werknemers en werkgewer. Dit versterk die werksverhouding tussen kollegas en bring 'n gevoel van kollegialiteit tot stand. Motivering, moreel en werks-tevredenheid kan mekaar onderling beïnvloed (De Beer *et al.*, 2007:193; Mentz *et al.*, 2007:193).

Vervolgens word ondersoek ingestel na teorieë wat onderliggend aan werkstevredenheid is. Vanuit hierdie teorieë sal dit ook duideliker word hoe werkstevredenheid, werksmotivering en moreel interafhanklik is om die gewenste uitwerking op werknemers te hê.

2.3 Motiveringsteorieë onderliggend aan werkstevredenheid

2.3.1 Inleiding

In hierdie afdeling word enkele teorieë kortliks beskryf wat mense se behoeftes ten opsigte van werkstevredenheid beskryf. Hierdie teorieë sluit in die werke van persone soos Maslow, Alderfer, McClelland en Herzberg. Uit hierdie verskillende teorieë word die verband aange-toon tussen mense se verskillende behoeftes en hoe hulle dryfkrag om groter tevredenheid van hulle werksomgewing, mense aanspoor tot goeie prestasies in hul werk.

2.3.2 Maslow se hiërargie van behoeftes

Maslow (1943:370-396) beeld sy teorie in die vorm van 'n piramide uit. Die vertrekpunt van Maslow se teorie is dat mense gemotiveer word deur onbevredigde behoeftes en dat sekere laer behoeftes eers bevredig moet word alvorens 'n hoër vlak behoefte bevredig kan word. Alhoewel Maslow se teorie soveel jare terug dateer, is dit steeds van waarde vir bestuurders om hul werkerskorps as individue en dan as groep te kan motiveer. Maslow meen dat men-se se behoeftes op vyf vlakke lê (Maslow, 1943:370-396) (Tabel 2.1).

Tabel 2.1 Maslow se hiërgiese behoefte stellings

Vlakke	Beskrywing
Vlak 1: Oorlewing	Behoeftes aan die mees basiese vir oorlewing soos om te drink, te eet en beskutting teen hitte en koue
Vlak 2: Sekuriteit	Behoeftes om selfbeskerming, skuiling (behuising), klere, en 'n vaste werk te hê. Sekuriteitsbehoefte is gebaseer op die gevoel van sekuriteit by die werk en tuis.
Vlak 3: Sosiaal	Behoeftes om interaksie met ander mense; jy is deel van, of behoort aan, daar is ander soos jy, of jy is nie alleen nie. Sosiale behoeftes sluit in erkenning, aanvaarding, selfrespek en status (belangrikheid).
Vlak 4: Ego	Behoeftes aan belangrikheid; die gevoel van selfwaarde, -betekenis en dat ander na jou opsien.
Vlak 5: Selfverwesening	Behoeftes om jou volle potensiaal en doelwitte te bereik. Selfaktualiseringsbehoefte sluit die behoefte in om die beste te doen.

Maslow (1943:370-396) is van mening dat behoeftes aanleiding gee tot en handeling motiveer. Indien 'n behoefte bevredig is, is dit nie langer 'n motiveerder nie en word 'n hoër vlak behoefte die motiveerder. Vanuit hierdie teorie word afgelei dat die mens streef na selfvervulling. Behoeftes aan sekuriteit binne die werksomgewing sal byvoorbeeld aspekte insluit soos veiligheidstewels en kleredrag wat die werknemers kan beskerm teen sekere gevare binne die werksplek, sowel as beskerming teen werkloosheid en verlies aan inkomste weens siekte. Sosiale behoeftes dui daarop dat die meeste mense aan 'n groep wil behoort. Die behoefte verwys na samewerking met kollegas wie jou ondersteun in jou werk, spanwerk en wedersydse kommunikasie. Die vlak van selfwaarde (ego) impliseer om erkenning in die werksplek te kry vir werk na behore gedoen. Bevordering as erkenning reflekteer meesterskap en leierskap in die vakgebied. Selfaktualisering of selfverwesening gaan oor die mate van lewensvervulling en -tevredenheid wat ervaar word.

Indien motivering gedryf word deur die aanwesigheid van onbevredigde behoeftes, is dit vir die werkgewer belangrik om te verstaan watter behoeftes 'n rol speel (NetMBA, 2007a:1) Maslow se motiveringsteorie bied die geleentheid om werknemers te motiveer deur onder andere 'n toepaslike bestuurstyl, 'n billike en uitdagende werkstoedeling en om aansporende vergoedingspakkette en insentiewe daar te stel (NetMBA, 2007a:2-3). Tabel 2.2 verskaf voorbeelde wat verband hou met behoeftes in die werksomgewing (Norwood, 2008:3).

Tabel 2.2 Behoeftes in die werksomgewing aan die hand van Maslow

Behoeftes	Beskrywing
Vlak 1: Fisiese behoeftes	Die voorsiening van etenstye, afdae, lone en salarisse wat voldoende is om in die belangrikste behoeftes te voorsien.
Vlak 2: Sekuriteitsbehoefes	Voorsien 'n veilige werksomgewing, aanvaarbare aftreevoordele en werksekuriteit.
Vlak 3: Sosiale behoeftes	Bied geleentheid vir projekte binne groepsverband en sosiale geleenthede aan werknemers.
Vlak 4: Ego behoeftes	Erken dit wat werknemers reeds bereik het sodat werknemers kan ervaar dat hulle waardeer word binne die organisasie.
Vlak 5: Selfaktualisering	Bied aan werknemers die nodige uitdagings en geleenthede om hul volle potensiaal te verwesenlik.

Simons *et al.* (1987:1-2) het meer as twee dekades gelede daarop gewys dat Maslow se teorie ook van toepassing is op opvoeders sodat hulle gemotiveer kan word om maksimaal in hulle beroep te ontwikkel. Opvoeders moet erkenning kry vir die ontwikkeling van potensiaal en die mate van bereiking van selfverwesenliking. Die volgende verbandhoudende aanbevelings word aangestip waaraan opvoederleiers aandag kan skenk (Simons *et al.*, 1987:1-2):

- Opvoeders moet die geleentheid gebied word om hul individualiteit uit te leef om selfverwesenliking te bereik.
- Individue moet gelei word tot handhawing en ontwikkeling in ag genome die diversiteit van die werksplek en land.
- Opvoeders moet gehelp word om hul roeping nuut te ontdek en na te streef.
- Daar moet omgesien word na basiese behoeftes.
- Beroepslui in die onderwys moet aanvaar word as individue met unieke vermoëns, talente en persoonlikhede.
- Individue moet ondersteun word in professionele ontwikkeling.
- In die werksomgewing moet daar meganismes en strukture wees vir emosionele ondersteuning.
- Deelname aan besluitnemingsprosesse moet bevorder word.

Volgens Strickland en Vaughan (2008:233-251) is die vermoë om status en respek te behou belangrik vir nie-winsgewende organisasies. Die feit dat die organisasie nie winsgewend is nie, word deur andere gerespekteer en die werknemers binne die organisasie ontwikkel selfrespek asook respek vir ander wie belange by die organisasie het. Hierdie werknemers ervaar selfwaarde en dat hulle benodig word binne die organisasie om die organisasie tot groter suksesse te lei (Strickland & Vaughan, 2008:233-251). Huitt (2004:2) interpreteer Maslow se teorie soos volg vir die werksituasie: Namate 'n persoon meer selfverwesenlikheid bereik, verbreed die persoon se uitkyk en insig oor die werksituasie. So 'n persoon sal ook beter verantwoording kan doen in 'n verskeidenheid van werksituasies. Maslow se teorie kan gebruik word om die werksituasies te beskryf wat op verskillende vlakke van die pira-

miede ervaar word. So word byvoorbeeld op die laagste vlak van die piramide gesoek na basiese bestaansmiddele. Op die hoogste vlak van selfverweseningliking word gestreef na selfvervulling in die werksplek (Huitt, 2004:2). Chapman (2006:1) huldig die standpunt dat mense wie kognitief op 'n lae vlak funksioneer grootliks afhanklik is van ondersteuning en begeleiding in die werksplek om tot die vlak van selfaktualisering te vorder (Chapman, 2006:1).

Horan (2007:181) is oortuig dat elke mens se kreatiwiteit uniek en oorspronklik is en onverwags na vore kan kom. Die individuele potensiaal is bruikbaar en aanpasbaar by omstandighede. Verder reflekteer dit die persoon as mens. Kreatiwiteit is 'n toestand wat vry is van enige vrees wat die persoon kan bind, beperk of selfs kan beoordeel. Waagmoed is nodig om ware vryheid te ervaar en kreatiwiteit uit te leef. So 'n persoon moet bereidwillig wees om risiko's te neem om sukses te behaal, sowel as om mislukkinge die hoof te bied. Kreatiwiteit sluit in die intensie en motivering om grense en beperkings oor te steek. Ware vryheid verlang die vermoë en motivering om nie deur die *status quo* beperk te word nie. Die uitlewing van kreatiwiteit in individualiteit sonder beperkende bande is ook 'n bydraende faktor tot die belewing van werkstevredenheid in die onderwys.

Binne die werksplek moet die werknemers geleenthede gebied word om kreatief te wees en poog om die organisasie na hoër hoogtes te lei. Skemp-Alt en Toupence (2007:28) beweer dat dit die verantwoordelikheid van werkgewers is om werknemer so te motiveer dat elkeen verantwoordelikheid aanvaar vir persoonlike ontwikkeling en groei en terselfdertyd sal bydra tot die groei van die organisasie. Elke werknemer moet wil groei en 'n bydrae lewer tot die vooruitgang van die organisasie.

'n Bron van kommer is die bevoegdheid van skoolhoofde as verteenwoordigers van die Departement as werkgewer. In die konteks van Maslow se teorie kan die vraag gevra word of skoolhoofde daarop ingestel en in staat is om na die behoeftes van opvoeders om te sien? Of is skoolhoofde te egosentriek ingestel om die skool se prestasies op 'n egoïstiese wyse as persoonlike prestasie te beskou en sodoende die erkenning wat 'n ander toekom te misken? Die situasie is van toepassing op bestuurders in organisasieverband. Dit is 'n ope vraag of skoolhoofde oor die vermoë beskik of opgelei is om die behoeftes van opvoeders vas te stel en te poog om hierdie behoeftes aan te spreek. Die vraag kan verder uitgebrei word of personeellede gelyke geleenthede gebied word om professioneel te ontwikkel en so selfverweseningliking te kan bereik? Indien 'n skoolhoof die nodige begeleiding en ondersteuning aan elke personeellid bied, is dit moontlik dat die hoër behoefte van selfverweseningliking binne elke opvoeder se bereik sal wees.

Verskeie studies en toepassings is gedoen aan die hand van Maslow se teorie. Alderfer (Alderfer, 1980) se vergelykende hiërargie, die ERG-teorie (existence, relatedness and growth) en Herzberg (Herzberg, 1987) het op Maslow se teorie uitgebrei. Vervolgens word Alderfer se teorie kortliks beskryf.

2.3.3 Alderfer se teorie

Alderfer (1980:462-485) se teorie, wat terug dateer tot 1969, is 'n uitvloeisel van Maslow se teorie. Alderfer verfyn Maslow se teorie tot drie kategorieë, naamlik bestaans-, verwantskaps- en groeibehoeftes (existence, relatedness and growth). Sou 'n hoër vlak behoefte nie aangespreek word nie, sal die betrokke individu pogings aanwend om 'n laer vlak behoefte te bevredig (Tabel 2.3).

Tabel 2.3 Alderfer se teorie van kernbehoeftes

Behoeftes	Beskrywing
Bestaansbehoeftes	Hou verband hou met 'n persoon se basiese, materiële bestaansbehoeftes. Soortgelyk aan Maslow se fisiologiese en veiligheidsbehoeftes.
Verwantskapsbehoeftes	Hou verband met 'n persoon se begeertes na interpersoonlike verhoudings en interaksie. Soortgelyk aan Maslow se affiliasie, sosiale en selfagtingsbehoeftes.
Groeibehoeftes	Hou verband met die begeerte by die individu om kreatiewe of produktiewe bydraes te lewer. Soortgelyk aan Maslow se selfverwesenlikingsbehoeftes.

Volgens die ERG-teorie kan twee of selfs drie behoeftekategorieë die mens se gedrag gelyktydig beïnvloed. Dit verskil van Maslow se behoeftehiërargie waar die laer vlak behoeftes eers bevredig moet word voordat daar aan 'n hoër vlak behoefte gedink kan word. Wanneer 'n persoon se pogings om in sy of haar groeibehoeftes te voorsien voortdurend misluk, sal verwantskapsbehoeftes na vore tree as 'n motiveringskrag (Cronje *et al.*, 2004:237).

Alderfer se drie kernbehoeftes hou verband met werkstevredenheid waar die verwantskapsbehoefte die belangrikheid van interpersoonlike en sosiale verhoudinge beklemtoon, terwyl die groeibehoeftes verband hou met die individu se intrinsieke behoefte aan persoonlike ontwikkeling (Luthans, 2007:245). Die bestaansbehoefte verwys na die alledaagse behoeftes wat nodig is om te oorleef. Bogenoemde motiveringsteorie sluit aan by die skoolomgewing. Aktiwiteite soos beplanning van werkskedules kan nie in isolasie plaasvind nie. Integrasie van komplekse en uiteenlopende skooltake moet plaasvind. Daar moet dus gesonde verhoudinge gevestig word binne die skool om oorvleueling en konflik te voorkom. Die taak van 'n skoolhoof en die skoolbestuurspan sal dienooreenkomstig die vestiging en uitbou van ge-

sonde werksverhoudinge tussen kollegas insluit om sodoende die skool en die skoolgemeenskap beter te dien.

Elke skoolhoof kan lesse leer uit Alderfer se teorie (Kivlighan, 2008:1284-1291). Frustrasie en die oorsake van frustrasie word as een van die kardinale oorsake van ongelukkigheid in die werksplek of skool gesien. Aanbevelings word gedoen dat genoegsame geleenthede geskep word vir opvoeders om persoonlik en professioneel binne hul beroep te ontwikkel. So word byvoorbeeld aanbeveel dat opvoeders binne die skool die geleentheid gebied word om ook met mekaar te sosialiseer. Hierdie sosialisering sluit in geleenthede om saam te werk aan projekte wat verband hou met die skool, maar ook waar kollegas geleentheid kry om mekaar buite die werksituasie te leer ken. Waar min of geen geleenthede vir persoonlike en professionele ontwikkeling binne die skool is nie, sal frustrasies toeneem met 'n gepaardgaande toename in stresbelewing.

Ongeag die tipe pos, vlak van intelligensie of sosio-ekonomiese omstandighede, ervaar alle mense op 'n stadium 'n behoefte in die werksplek, bv die behoefte na selfaktualisering in die beroepslewe. Dit impliseer dat elke opvoeder die behoefte het om aan 'n skool of profesie te behoort, erkenning verlang vir dienste gelewer, wat insluit die strewe na bevordering.

Die volgende temaverwante teorie is die van McClelland (NetMBA, 2007b).

2.3.4 McClelland se behoefteteorie

Volgens McClelland (NetMBA, 2007b) kom sekere behoeftes voor omdat verskillende mense verskillende lewensverwagtinge koester. Individue het die behoefte om te presteer en verlang derhalwe terugvoer. McClelland maak gebruik van die *Thematic Apperception Test* (TAT) om die behoeftes van mense te bepaal (Tabel 2.4).

Tabel 2.4 McClelland se teorie van kernbehoefes

Behoeftes	Beskrywing
Behoefte aan prestasie	Dit is die behoefte om uit te styg, om suksesvol te wees of 'n bepaalde standaard te oorskry
Behoefte aan mag	Dit is die behoefte om invloedryk te wees, om ander te beheer of om ander te laat optree op 'n wyse waarop hulle nie andersins sou optree nie
Behoefte aan affiliasie	Dit is die behoefte aan hegte en intieme interpersoonlike verhoudings en aanvaarding

Volgens McClelland beskik die meeste mense oor 'n kombinasie van behoeftes wat die individu se gedrag en werkstevredenheid affekteer. Derven (2008:70) verwys na McClelland se

teorie as bevoegdheidsaspekte wat 'n invloed het op die bevoegdheid, vaardighede en houdings van mense.

Motiveringsteorieë in die algemeen dui daarop dat mense daarop ingestel is om aangename dinge te ervaar en dit te vermy wat frustrasie tot gevolg kan hê (Sergiovanni & Starratt, 1983:128-130; Van der Westhuizen, 2003:201). Kane-Urrabazo (2007:608-613) stel dat frustrasies as gevolg van byvoorbeeld minagting, miskennig en oorbelaeding in die werksplek lei tot 'n negatiewe werksbeleding. Frustrasie in die werksplek lei tot onder andere angs en woede wat kan bydra tot negatiewe verhoudings onderling (Herschcovis, 2008:1; Van der Westhuizen, 2003:201). Chang (2006:1) is dit ook eens dat frustrasie in die werksplek negatief inwerk op die werkstevredenheid en welstand van werknemers en uiteindelik die produktiwiteit van die organisasie kan skaad. Wanneer gestelde doelwitte bereik is, gee dit aanleiding tot die beleding van werkstevredenheid, wat weer dien as katalisator vir verdere motivering en verhoogde prestasie.

NetMBA (2007b:1) meen dat individue met 'n sterk drang na prestasie vinniger sal werk en probeer om risikos te vermy. Lae risiko situasies word nie gesien as uitdagings nie, terwyl die met 'n te hoë risiko weer gesien word as riskant. Ander individue fokus op affiliasie en is op soek na harmonie in die groep met wie saam gewerk word. Dus strewe sodanige persone na persoonlike en harmonieuse interaksie met andere. Persone met 'n sterk hunkering na mag kan as een van twee soorte getipeer word: diegene wat fokus op die persoon, en diegene wat fokus op die organisasie (NetMBA, 2007b:1). Skoolbestuurders kan die gemelde aanbevelings met vrug aanwend om werkstevredenheid van personeellede te verhoog (NetMBA, 2007b:1).

Vervolgens word Herzberg se motiveringsteorie bespreek.

2.3.5 Herzberg se tweefaktor motiveringsteorie

Herzberg se teorie dateer terug tot 1968 met sy boek *One more time, how do you motivate employees?* Herzberg se motiveringsteorie hou verband met etiese bestuurspraktyke en sosiale verantwoordelikhede (Chapman, 2008:3). Hierdie verband kan ook op die onderwysberoep van toepassing gemaak word. Die klem van Herzberg se motiveringsteorie val op die beleding van werkstevredenheid en die uitkakeling van frustrasie in die werksplek. Werkgewers moet toesien dat die gaping tussen werknemers behoeftes deurlopend aandag geniet. Dit bring nie net verhoogde motivering te weeg nie, maar ook verhoogde produktiwiteit (Chapman, 2008:3; Skemp-Arlt & Toupence, 2007:28).

Herzberg (1987:109-120) stel dat werknemers nie tevrede is met werk wat slegs bevrediging op die laer orde behoefte-vlak bied nie. Werknemers strewende daarna om werk te verrig waar 'n hoër vlak van bevrediging voorkom. Mense wil bewys lewer dat hulle take kan volvoer, verlang erkenning vir take suksesvol afgehandel en wil die geleentheid gebied word om verantwoordelikheid te aanvaar vir uitdagende take. Herzberg se motiveringsteorie strook met dié van Maslow, maar gaan verder en verduidelik dat daar twee groepe faktore is wat 'n werknemer se prestasie beïnvloed, naamlik higiënefaktore (instandhouding) en motiveringsfaktore (motiveerders).

2.3.5.1 Higiënefaktore

Volgens Herzberg (1987:109-120) is higiënefaktore of instandhoudingsfaktore verantwoordelik vir 'n verskeidenheid van belewenisse van 'n werknemer vanaf 'n toestand van totale ontevredeheid tot 'n toestand van algehele werkstevredenheid. Higiënefaktore kan vergelyk word met ontsteking in 'n liggaamsdeel waar die toestand sal versleg indien dit nie behandeling ontvang nie (Geldenhuys, 2005:36). Indien behandel, sal die liggaamsdeel tot die oorspronklike gesonde toestand terugkeer, maar dit sal nie in 'n beter toestand wees as voor die ontsteking nie. Die afleiding wat hieruit vir die onderwys gemaak word, is dat binne die skoolopset sorg gedra moet word dat faktore wat die werkstevredenheid van opvoeders en die beeld van die skool kan skaad, vermy moet word. Skadelike faktore word onder andere aangestip as werksekuriteit, werkstoestand, status, diensvoorwaardes, vergoeding, interpersoonlike verhoudings, gehalte van leierskap, beleid en administrasie (Ivancevich & Matteson, 1996:163). In gevalle waar die genoemde faktore tot bevredigende mate voorkom, is die motiveringsvlakke stabiel.

2.3.5.2 Motiveerders

Die faktore wat 'n positiewe effek op die werksomstandighede het en wat tot verhoogde produksie lei, is bekend as motiveerders (Herzberg, 1987:109-120). Die motiveerders stem ooreen met die indeling van Maslow se hoër vlak behoeftes, naamlik selfagting en selfverwesenliking. Hierdie faktore gee aanleiding tot 'n gemotiveerde toestand vanuit 'n oorspronklik ongemotiveerde ingesteldheid by werknemers. Volgens Ivancevich en Matteson (1996:164) spoor hierdie faktore werknemers aan tot beter prestasie en hou direk verband met die taak en die taakinhoud. Die werknemer word deur die volgende faktore gemotiveer: die werk self, erkenning, prestasie, toekenning van verantwoordelikheid asook geleentheid vir ontwikkeling en bevordering (Ivancevich & Matteson, 1996:164). Volgens Geldenhuys (2005:37) is

daar 'n duidelike verskil tussen die higiënefaktore en die motiveerders. Motiveringsfaktore vorm die aard van die werk of taak terwyl aspekte soos prestasie, erkenning, verantwoordelikheid en groei minder sal voorkom indien die werk op sigself nie interessant, uitdagend of betekenisvol is nie.

Die bereiking van doelwitte wat aan elke werknemer gekommunikeer is en duidelik verstaan word deur elkeen in die organisasie, is kardinaal in die werksplek (Kelly, 2006:11). Die eensgesindheid oor doelwitte het tot gevolg dat werknemers doelgerig en gefokus werk. Interaksie met kollegas gee aan werknemers die gevoel dat hulle nodig is om produktiwiteit binne die organisasie te verhoog. Om aan werknemers gelyke geleenthede te bied, asook nuwe uitdagings te verseker, moet aan elke werknemer die gevoel van beheer oor 'n spesifieke taak verleen word en die werknemer in beheer voel van die situasie. Werknemers aanvaar die verantwoordelikheid om elke taak te volvoer na die beste van hul vermoëns. Indien bogenoemde motiveerders voorkom, sal opvoeders meer van werkstevredenheid ervaar.

Indien werknemers 'n higiënefaktor as ontoereikend beskou, sal hulle ongelukkig en ontevrede wees en neig om minder produktief te wees (Ivancevich & Matteson, 1996:164). Die omstandighede sal 'n afname in gemotiveerdheid tot gevolg hê. Indien werknemers sou ervaar dat hul vergoeding nie na wense is nie, of nie ooreenstem met die van ander werknemers in 'n soortgelyke beroep nie, sal hulle nie werkstevredenheid ondervind nie en hul prestasie sal daaronder lei. Volgens LaBelle (2005:37-42) is werknemers ongelukkig binne 'n onaangename werksomgewing, maar is dit nie vanselfsprekend dat hulle altyd tevrede binne gunstige werksomstandighede sal wees nie. Om ontevredeheid in die werksplek te bekamp is netso belangrik soos om werknemers te motiveer en aan te moedig. LaBelle (2005:37-42) en Clark (2007:43) noem dat 'n individu hoogs gemotiveerd in sy werksplek kan wees, maar nie noodwendig werkstevredenheid kan ervaar nie. Van die higiënefaktore wat ongelukkigheid by die werknemers teweeg kan bring is aspekte soos die organisasie-beleid, toesighouding, verhouding met kollegas en toesighouers, vergoeding, persoonlike lewensomstandighede, verhoudinge met ondergeskiktes, lae status, asook werksekuriteit wat nie aan die verwagtinge voldoen nie. Die motiveerders bied weer geleenthede vir professionele groei, bevorderingsgeleenthede, erkenning, groter verantwoordelikhede wat opgedra word en die feit dat die werk as interessant en uitdagend ervaar word.

Herzberg se higiëne- en motiveringsfaktore hang saam met die werkstevredenheid wat werknemers in hul werksplek ervaar en is 'n aanduiding dat mense daarna strewende om te presteer, vooruitgang te maak en 'n behoefte het aan persoonlike en professionele ontwikkeling in die werksplek (Bush & Middlewood, 2005:77; Chapman, 2008:3). Herzberg het hom beywer om

die menslikheidsfaktor sterker na vore te laat kom in die werksplek en tesame met ander soos Maslow, Alderfer en McClelland het hulle teorieë ontwikkel om werkstevredenheid maksimaal te verseker deur insig te verskaf in die beleving van behoeftes in die werksplek. Dieselfde behoeftes is ook van toepassing op die onderwysprofessie.

Volgens Van der Westhuizen (2003:293-295) kan 'n begrip van die volgende motiveringskenmerke bestuurders help om die beleving van werkstevredenheid beter te verstaan:

- *Motiewe is individualisties*: Elke persoon is uniek en beskik oor verskillende behoeftes. Wat een persoon tevrede stel, stel nie noodwendig 'n ander tevrede nie. Dit is belangrik dat kollegas mekaar se motiewe moet verstaan om teenproduktiewe handeling en verlies aan produktiwiteit te bekamp.
- *Motiewe verander*: 'n Pos met 'n hoë salaris en sonder sekuriteit kan 'n jong persoon dalk nog motiveer, maar sal 'n ouer persoon vir wie werksekuriteit belangrik is, dalk nie geval nie.
- *Motiewe kan onbewustelik wees*: In die meeste gevalle is mense nie ten volle en deurentyd bewus van hul innerlike behoeftes en dryfvere wat hul gedrag beïnvloed nie.
- *Motiewe word dikwels afgelei*: Die gedrag van 'n kollega word waargeneem, maar 'n mens kan bloot bespiegel oor die motiewe wat tot sy of haar gedrag aanleiding gee. Dit is belangrik dat werkgewers by werknemers uitvind wat hulle motiveer en voorstelle maak oor hoe daar in hul behoeftes voorsien kan word. Dit moet juis plaasvind omdat dit moeilik is om die motiewe onderliggend aan bepaalde gedrag te verstaan.
- *Motiewe is hiërargies*: Die motiewe wat in werknemers se gedrag tot uiting kom, verskil in grade van belangrikheid. Die sterkste motief rig gewoonlik die mens se gedrag.

Uit bogenoemde kan die afleiding gemaak word dat mense op verskillende maniere optree binne werksverband. Die dryfveer van sukses verskil van persoon tot persoon. Gevolglik sal geen twee persone binne dieselfde werksplek op dieselfde tydstip deur dieselfde dryfveer gemotiveer word nie. Die motiewe van werknemers kan nie direk waargeneem word nie. Gesprekvoering in individuele of groepsverband is onmisbaar en bied die geleentheid om behoeftes en frustrasies te bepaal.

Bogenoemde beskrywing impliseer vir die onderwys dat daar binne die skool genoegsame geleenthede gebied moet word om die werk van die opvoeder so interessant as moontlik te maak om werkstevredenheid aan die hand te werk. Geleenthede vir inisiatief en take wat verhoogde verantwoordelikheid meebring, kan dien as bydraende faktore tot werkstevredenheid (Kelly, 2006:3; Kettle, 2002:4).

Die volgende verbandhoudende tema vir die navorsing behels die konsep van werk- of posverryking.

2.4 Werkverryking

Volgens Herzberg (1987:109-120) is werkverryking 'n poging om werknemers te motiveer deur hulle die geleentheid te bied om hul vermoëns te demonstree. Werkverryking kan die toewysing van meer en veeleisender take insluit en om groter uitdagings in die werksplek daar te stel. Die verwagting is dat werknemers verhoogde werkstevredenheid uit die toegevoegde take sal put. Herzberg (1987:109-120) sien werkverryking as 'n sleutelfaktor in enige posontwerp. Werkverryking is veronderstel om werkstevredenheid by die werknemer te weeg te bring en die werk meer interessant maak. Sodoende word 'n werknemer nie net blootgestel aan 'n verskeidenheid van pligte nie, maar ook aan nuwe uitdagings. Herzberg (1987:109-120) voer verder aan dat werkverryking nodig is vir intrinsieke motivering en sien dit as 'n deurlopende bestuurstaak. Volgens Herzberg (1987:109-120) is die volgende aspekte belangrik vir werkverryking:

- die werk moet genoegsame uitdagings bied
- werknemers wie tekens toon dat hulle oor die vermoë beskik om meer uitdagings die hoof te bied, moet die nodige blootstelling kry
- herstrukturering van poste om werknemers se volle potensiaal te benut. Onderbenutting van potensiaal is demotiverend.

Maslow (1943:370-396) meen dat wanneer 'n werknemer voel dat hy aan 'n organisasie behoort, daar 'n drang by so 'n werknemer ontstaan om te beweeg na die vlak van selfverwesening. Gevolglik sal so 'n werknemer ook blootstelling wil hê aan meer veeleisend uitdagings wat tot verhoogde produktiwiteit kan lei. Dieselfde geld vir opvoeders in die onderwys-professie. Opvoeders het ook die begeerte om tot 'n vlak van selfverwesening in die werksplek te vorder. Opvoeders wil ook bewys dat hulle oor die bevoegdheid beskik om take suksesvol af te handel en daarvoor erkenning ontvang. Lawrence (2009:1) meen dat baie opvoeders hulle dagtaak as deel van die dag se sleur beskou, en nie belangrik ag nie, en voel dat hul dagtaak nie 'n betekenisvolle bydrae tot die gemeenskap lewer nie. Sodanige werknemers wie nie voldoende werkstevredenheid beleef nie, beskou hulle dagtaak as bloot 'n manier om geld te verdien. Lawrence (2009:1) stel in die verband dat 'n dagtaak as deel van werkverryking beskou moet word en as belangrik genoeg geag moet word om 'n betekenisvolle bydrae in mense se lewens te maak. Lawrence (2009:1) is verder van mening dat

werknemers nie moet fokus op die dagtaak se posbeskrywing nie, maar moet streef na betekenisvolle dienslewering.

Nichols (2006:1) en Samrah (2009:32) is van mening dat die grootste oorsaak van werksontevredenheid aan die lae vergoedingspakkette en hoë lewenskoste toegeskryf kan word. Nichols (2006:1) en Samrah (2009:32) pas die situasie op die onderwys toe en reken dat ontevredenheid in die professie onder andere veroorsaak dat gestelde doelwitte nie bereik word nie met verreikende gevolge vir skool- en leerderprestasies.

Hermesen en Rosser (2008:10-18) het 'n ondersoek in die VSA gedoen en bevind dat aspekte soos geslagsongelykheid, rassediskriminasie en die miskenning van goeie werk van die hoofoorsaak was wat ontevredenheid in die werksplek meegebring het. Nadat hierdie geïdentifiseerde probleme aangespreek en goeie werk beloon is, het die prestasies toegeneem in die skole wat deel gevorm het van die ondersoek. Terselfdertyd is uitdagende take aan bevoegde personeellede toegesê wat met groter entoesiasme die nuwe uitdagings aangepak het en dit het tot verhoogde werkstevredenheid gelei.

Mione (2009:1) stel dat werksverryking belangrik is om dit vir mense aantreklik te maak om vir sekere poste aansoek te doen. Mense moet volgens die posvereistes gemotiveer word om aansoek te doen, terwyl bevoegde werknemers wat 'n verskil in die organisasie kan maak, behou moet word. Verder sien Mione (2009:1) werksverryking as 'n tipe herontwerp van die werk wat op 'n gegewe tydstip gedoen word, met die oog daarop om nuwe uitdagings aan die werknemers te bied. Terselfdertyd word aspekte soos verveeldheid en frustrasies tegewerk. Mione (2009:1-2) is van mening dat Herzberg reeds in die 1950s en 1960s die basis vir werksverryking gelê het. Hiervolgens kan die afleiding gemaak word dat werksverryking verbind is met eienskappe van die werk soos verskeidenheid van take, duidelike taakomsrywings, status van pos, vlak van outonomie, geleentheid vir uitlewing van kreatiwiteit en gereelde terugvoer. Ander verbandhoudende eienskappe wat inwerk op die werknemer se werkstevredenheid is: ervaring, betekenisvolheid van werk wat verrig word, die bereiking van doelwitte en resultate wat gelewer word. Volgens Mione (2009:1-2) kan werksverryking slegs suksesvol wees indien aan al die genoemde aspekte aandag gegee word. Genoemde aspekte is ook van waarde vir die onderwys. Elke opvoeder, net soos enige ander werknemer, het nie net die begeerte om persoonlik en professioneel te ontwikkel nie, maar ook om werkstevredenheid uit die beroep te put.

Vanuit bogenoemde word afgelei dat om 'n werk te hê op sigself 'n behoefte is. 'n Doel van 'n werk is dus om ook in die basiese behoeftes van die werknemer te voorsien. Sodra 'n op-

voeder die vaardigheid bemeester het om 'n spesifieke taak suksesvol af te handel sal die behoefte by so opvoeder ontstaan om verdere take aan te pak wat groter uitdagings bied, met gepaardgaande toename in verantwoordelikheid. Mione (2009:4) wys egter daarop dat nie alle werknemers aansporing vir werksverryking op dieselfde wyse sal benader nie. Sommige werknemers sal weerstand bied vir enige posverandering wat met meer verantwoordelikheid gepaard gaan of selfs gekant sal wees teen geleenthede vir persoonlike en professionele ontwikkeling.

In hierdie afdeling is werksverryking toegelig en sommige faktore wat 'n invloed op werkstevredenheid uitoefen is terloops vermeld. Die volgende afdeling handel oor die faktore wat werkstevredenheid beïnvloed.

2.5 Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed

Uit navorsingstudies (Cunningham & Eberle, 1990:1; Kotila, 2001:1; Larwood & Paje, 2004:1; Mione, 2009:1; Naong, 2007:295) is bevind dat daar verskeie faktore voorkom wat werkstevredenheid positief of negatief beïnvloed. Vir doeleindes van hierdie studie word gefokus op van die faktore wat op die werkstevredenheid van opvoeders van toepassing is soos stres, prestasie-erkenning, grootte van klasgroepe, dissiplinêre probleme en transformasie-eise in skole.

2.5.1 Stres

2.5.1.1 Begripbeskrywing

Stres is die fisiologiese en psigologiese mededeling van die individu op die eise en beperkings of geleenthede wat onsekerheid behels en waarvan die uitkomstes belangrik is (Ivanchevich & Matteson, 1996:650; Johns, 1992:499; Sue, 2002:171; Van der Bank, 2000:179). Stres tot ernstige gesondheidsprobleme lei indien dit nie reg bestuur word nie. Dit is nie die situasie nie, maar eerder die persoon se belewing van die situasie wat bepaal of so 'n situasie stres veroorsaak of nie (2002:171; Van der Bank, 2000:128). Stres kan gesien word as die individu se positiewe of negatiewe reaksie op 'n spesifieke situasie. Sue (2002:171) noem dat negatiewe reaksie aanleiding kan gee tot verhoogde cholesterolvlakke, vervroegde veroudering, diabetes en selfs sekere vorms van kanker. Van der Bank (2000:179) meld die volgende tipes van stres:

- distres is die slegte vorm van stres of ook bekend as negatiewe stres

- eustres is *goeie* of positiewe stres
- hiperstres is oorstres of te veel stres
- hipostres is te min stres.

Uit bogenoemde beskrywings van stres is dit aanvaarbaar om aan te neem dat elke mens op een of ander tyd van sy of haar lewe in 'n stres-situasie betrokke sal raak. Stres het 'n impak op mense se gedrag en toestand en verskillende mense reageer verskillend op die inwerking van stres. Die mens bou sekere meganismes op om stres af te weer (Larwood & Paje, 2004:1-3). Hierdie meganismes word in drie fases verdeel (Van der Bank, 2000:179). Die eerste fase is die alarmfase waar die liggaam homself mobiliseer of gereed maak om die eise te verwerk. Die tweede fase is waar simptome soos moegheid, spanning en angs aanwesig is. Sou die aangeduide stressors langer inwerk op die liggaam, sal die derde fase van uitputting aanbreek. Langdurige en aanhoudende blootstelling aan dieselfde stressor kan die energievlakke van die mens negatief beïnvloed met gepaardgaande futloosheid. Die derde fase impliseer dat die geaffekteerde persoon nie meer in staat is om die stressors te beveg nie en moet professionele hulp kry. Dit is derhalwe belangrik om te probeer vasstel wat stres in die werksplek veroorsaak.

2.5.1.2 Oorsake van stres onder opvoeders

Van der Bank (2000:180) is van mening dat stres veroorsaak word deur die verhouding van die opvoeder en die onderwysbestuurder tot die werksomgewing en dit wat in daardie omgewing gebeur. Dit is dus nodig om die oorsake van stres te bepaal in sowel die individu as in die omgewing waarin die individu funksioneer. Uit 'n studie onderneem deur Naong (2007:285-300) is bevind dat die afskaffing van lystraf bygedra het tot die uitdagings van onderrig in skole, met 'n verhoging in stresbeleving deur opvoeders. Naong (2007:285-300) beweer leerders se respek vir opvoeders het afgeneem en ouers skuif hul primêre taak van opvoeding op die opvoeders af. Die blaam vir die verval van dissipline word op die opvoeders en die skool geplaas. Sommige leerders verval in die misbruik van dwelms wat dikwels op die skoolterrein gebruik word. Leerders bring voorwerpe soos messe en ander gevaarlike wapens skool toe, terwyl gevalle van verkragting op die skoolterrein die nuus haal. Hierdie faktore dra daartoe by dat sommige leerders belangstelling in die skoolonderwys verloor. Hierdie ongewenste toestande veroorsaak dat sommige opvoeders en leerders angs en vrees in die skool ervaar. Die gevolg is verhoogde stresvlakke by leerders sowel as by opvoeders (Smit, 2006:9).

Larwood en Paje (2004:1) noem dat daar 'n kommerwekkende aantal opvoeders is wat simptome van uitbranding toon. Hierdie simptome sluit in die afname van simpatie met leerders, 'n afname in verdraagsaamheid, verminderde beplanning van skoolwerk, oorweging om die professie te verlaat, emosionele uitputting, 'n geneigdheid om in depressie te verval en die ervaring van angstigtheid. Gevolglik is sommige opvoeders minder toegewyd in hul onderwystaak (Larwood & Paje, 2004:1). Hierdie toestand soos beskryf deur Larwood en Paje (2004:1) dien as oorweging en rasionaal vir die navorsing.

Mackenzie (2007:90) en Newman (2009:1-2) huldig dieselfde siening dat die onderwys 'n oormatige sosiale verantwoordelikheid op opvoeders plaas. Die onderwysprofessie verlang onder andere van opvoeders verhoogde intellektuele uitsette, asook emosionele en psigologiese stabiliteit terwyl die onderwysstelsel onder moeilike omstandighede verkeer. Die onderwystaak word as intensief en omvangryk beskou wat tans meer insluit as slegs dié van onderrig (Mackenzie, 2007:90; Newman, 2009:1-2). Die hoofsaak van opvoeders is om onderrig te verskaf, maar addisionele pligte word ook deurlopend vereis, soos kurrikulumontwerp en -ontwikkeling, skoolbeplanning, bemaking (veral by privaatskole), verhoudingstigting met die skoolgemeenskap, die skep van 'n aangename werksplek, beperkte of afwesigheid van hulpbronne, die versekering van die welstand van leerders en deurlopende toesig op die skoolterrein. Opvoeders vind dit al hoe moeiliker om te voorsien in die uiteenlopende behoeftes van leerders, veral waar voorsiening gemaak moet word vir inklusiewe onderwys. Laasgenoemde is van toepassing op leerders met liggaamlike of verstandelike gebreke of agterstande. Die onderwystaak word verder bemoeilik deur wat Naong (2007:283) identifiseer as die afwesigheid van gedissiplineerde leerders in skole. Naong (2007:283) wys ook op sekere stressors wat in skole voorkom, soos die leierskapstyl van skoolhoofde, werkslading van die opvoeders, die status van die opvoeder, vergoeding en die beeld van die opvoeders wat in die media uitgebeeld word. Hierdie aspekte kan negatief inwerk op die professionele ontwikkeling van opvoeders met 'n soortgelyke uitwerking op die werkstevredenheid wat in die onderwysprofessie beleef word.

Burns (2008:3) maak die stelling dat nie net die skool en genoemde faktore alleen as stressors gereken moet word nie. Opvoeders ervaar stres net soos enige ander persoon in die werksplek wat betref die realisering van onder andere bevorderingsmoontlikhede of as gevolg van gebeure in hul persoonlike lewens.

Vanuit bogenoemde word afgelei dat die oorsake van stres van opvoeders legio is en dat alle opvoeders nie opgewasse is om hierdie stressors met gemak die hoof te bied nie. Verskil-

lende stressors het ook verskillende uitwerkinge op verskillende opvoeders. Vervolgens word gefokus op die gevolge van stres.

2.5.1.3 Enkele gevolge van stres

Van der Bank (2000:190) stel dat stres goed of sleg kan wees wat weer afhang van die mate van stres en hoe dit beleef word. Stres kan ook stimulerend en energiegewend wees, dus positief en voordelig. Aan die ander kant kan stres die oorsaak van angstigheid en ongemak wees wat dit 'n negatiewe en skadelike toestand maak.

Volgens Sue (2002:171) kan die effek van stres fisiologies, psigologies of behavioristies (gedragsmatig) by die opvoeder of onderwysbestuurder manifesteer. Op die fisiologiese vlak veroorsaak alle tipes stres 'n chemiese reaksie in die liggaam, byvoorbeeld veranderinge in die metabolisme, verhoogde hartklop en bloeddruk. Indien die hoë stresvlakke volhou word, kan meer ernstige gesondheidstoestande die gevolg wees. Psigologiese probleme wat as gevolg van stres ontstaan werk disfunksionaliteit aan die hand. Psigologiese manifestasies van stres is angstigheid, spanning, depressie, verveling en uitgeputting wat die opvoeder se vermoë om te konsentreer en besluite te neem ernstig benadeel. Die fisiologiese en psigologiese effekte van stres toon aan hoe die opvoeders voel, terwyl die behavioristiese effek aandui wat die opvoeders doen wanneer hulle onder stres verkeer. Enige skielike verandering in gedrag, byvoorbeeld 'n verhoging in die rookgewoonte, verhoogde gebruik van alkohol, impulsiewe gedrag, spraakprobleme en verlaagde prestasie is 'n aanduiding dat die opvoeder hoë vlakke van stres ervaar (Ivancevich & Matteson, 1996:19; Robbins *et al.*, 2003:423; Van der Bank, 2000:190-191). Die voorkoming van nadelige stresvlakke in die onderwys is 'n taak van die onderwysbestuur en vervolgens word aandag aan die aspek geskenk.

2.5.1.4 Die bestuur van stres

Die werk van die opvoeder word gekenmerk as wyd-uiteenlopend en kompleks van aard (Mayo staff clinic, 2008:1; Robbins *et al.*, 2003:424-425; Sue, 2002:173; Van der Bank, 2000:191-193). As gevolg van dié komplekse en veeleisende aard van werk is opvoeders blootgestel aan moontlike hoë vlakke van werkstres. Aangesien stres 'n natuurlike verskynsel en realiteit is, kan dit nie buite rekening gelaat word in die werksomgewing nie en moet dit op 'n effektiewe wyse hanteer en bestuur word. Dus moet stappe geneem word om die nadelige effek van stres te verminder. Die volgende tegnieke word aanbeveel om stres te hanteer:

- fisieke oefening
- verandering in lewenstyl
- effektiewe tydsbestuur
- ontspanningsaktiwiteite en sosialisering
- stel en nastreef van nuwe uitdagings
- verbetering van werksomgewing
- ontwikkel 'n projek binne belangstellingsveld
- mentor 'n mede-werker
- luister na goeie musiek, lees, gaan stap of skryf
- raak betrokke by nuwe geleenthede
- vra vir nuwe uitdagings
- streef na positiwiteit
- vermy ongewenste konflik.

Sommige opvoeders mag op 'n gegewe tydstop ervaar dat daar nie regverdig geoordeel is op grond van werk gelewer nie. Dit mag ongelukkigheid veroorsaak en die verhoudinge tussen werknemers mag benadeel word met gepaardgaande stresbelewinge. 'n Verdere uitloop van die stand van sake is dat die verhouding tussen die skoolhoof, wie die werkgewer verteenwoordig, en die opvoeders benadeel kan word. Dit is vir die studie nodig om ondersoek in te stel na die aspek van prestasiebeoordeling in skoolverband.

Vervolgens word die prestasiebeoordeling van die opvoeders bespreek asook waarom dit tot uitvoer gebring moet word.

2.5.2 Prestasiebeoordeling

2.5.2.1 Definisie

Volgens Walters (2008:4) is elke organisasie gemoeid met prestasiebeoordeling. Gamble *et al.* (2007:99) voeg hul stem by die van Walters (2008:1-4) en noem dat daar verskillende tipes prestasiebeoordeling is. In die skool word eksamens afgelê om leerders se vordering te beoordeel, in sport word prestasie soms gemeet aan die hand van die tyd op 'n stophorlosie. Net so is daar binne organisasies ook meganismes en maatstawwe waarmee die prestasies van personeel gemeet word.

Die woord prestasiebeoordeling bestaan uit twee dele naamlik *prestasie* en *beoordeling*. Volgens die Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal (HAT) (Ondal & Gouws, 2007:869) beteken die woord prestasie *wat 'n mens tot stand bring*. Hieruit word die leser wys dat dit wat tot stand gebring is wel beoordeel kan word. Om te beoordeel (Ondal & Gouws, 2007:78) beteken om jou goedkeuring of afkeuring te gee vir dit wat tot stand gebring is. Prestasiebeoordeling staan ook bekend as werknemersgradering, werknemers-evaluering, prestasie-oorsig, prestasie-evaluering en uitkomsbeoordeling (Cronje *et al.*, 2004:220). Hake (2005:1) is van mening dat die meting van onderrig slegs gedoen kan word aan die hand van dit wat leerders tydens onderrig bemeester het en nie die gedrag van die onderriggewer nie. Die gemelde outeur voer aan dat beoordelings-toetse net gedoen kan word met behulp van goeie voor- en natoetse. Die aanname word gemaak dat hierdie toetse ekstern opgestel sal word om uniformiteit en 'n standaard in die onderwysstelsel te verkry. Sodoende sal elkeen wat aan prestasiebeoordeling deelneem 'n gelyke geleentheid gebied word.

Vanuit Hake (2005:1) se siening oor prestasiebeoordeling van opvoeders kan dus verstaan word waarom die voormalige NOD, tans die Departement van Basiese Onderwys (DBO) reeds in 2004 eksterne projekbestuurders en moderators aangestel het om die stelsel van Geïntegreerde Gehaltebestuursstelsel (GGBS) te inisiëer. Die Minister van Onderwys het ook 'n komitee aangewys om die probleme rondom die GGBS te ondersoek (Hendricks, 2009:1). Implementering van prestasiebeoordeling is 'n kontroversiële kwessie wat internasionaal voorkom. So byvoorbeeld verwys Hammond (2008:1-4) en Segal (2008:1-3) na twee verskillende studies wat in die Verenigde State van Amerika (VSA) onderneem is. Volgens hierdie studies heers daar onsekerheid oor die wyse van prestasiebeoordeling vir opvoeders. Die dilemma is onder andere om 'n keuse te maak of opvoeders betaal moet word volgens hulle ondervinding en opleiding, of hoe hulle gegradeer moet word in die uitvoering van hul pligte. Dit is van belang om insig te verkry in die doel van prestasiebeoordeling.

2.5.2.2 Die doel van prestasiebeoordeling

Prestasiebeoordeling is veronderstel om die verhoging van werkstevredenheid tot gevolg te hê en nie die verhouding tussen werkgewers of werknemers te benadeel nie. Die doel van prestasiebeoordeling is oorkoepelend om vas te stel in watter opsig die werknemer (Cronje *et al.*, 2004:220):

- buitengewoon goed presteer het (dit wil sê die vereistes vir die pos oorskry het)
- aan die vereistes vir die pos voldoen
- nie aan die vereistes vir die pos voldoen nie.

Prestasiebeoordeling kan deur enigeen gedoen word wat van die prestasie van individuele werknemers kennis dra, soos toesighouers wat hul werknemers moet evalueer, werknemers wat hul hoofde moet evalueer, spanlede wat mekaar moet evalueer, selfbeoordeling deur werknemers en die benutting van eksterne beoordelingsbronne. Hoe meer objektief prestasiebeoordeling uitgevoer word, hoe meer geslaagd sal die beoordeling wees. Dit is gevolglik belangrik dat die menslike hulpbronbestuurder verseker dat daar objektiewe maatstawwe en kriteria bestaan waaraan die individu of span se prestasie gemeet kan word. Die ideale prestasiebeoordeling behels dus die vergelyking van werkuitkomste met kwantitatiewe doelwitte of kriteria (Cronje *et al.*, 2004:220). Die uitslae van prestasiebeoordeling kan vir drie basiese doeleindes aangewend word om (Cronje *et al.*, 2004:220):

- 'n grondslag vir finansiële belonings te verskaf
- te bepaal of die werknemer tot 'n hoër posvlak bevorder kan word
- terugvoering aan die werknemer te verskaf oor die vlak of standaard van werk gelewer.

GGBS in skole is die NOD se model vir skoolverbetering (Clark, 2007:113-341). Die resultate van individuele opvoeders word gebruik as bloudruk om skoolverbetering daar te stel (Clark, 2007:113-341). Volgens Van Deventer en Kruger (2008:211) moet prestasiebeoordelingsprogramme so ontwerp word om die opvoeders te help om maniere te vind om hul professionele vaardighede en werksverrigting te verbeter. Opvoeders moet ondersteun word met indiensopleiding, individueel sowel as binne groepsverband. Werkverryking moet meer aandag geniet om persoonlike en professionele ontwikkeling te bevorder. Opvoeders se potensiaal vir bevordering of meriete toekennings moet geïdentifiseer word met die oog op loopbaanontwikkeling. Algemene skoolbestuur behoort verbeter te word. Die hele proses van prestasiebeoordeling moet ten doel hê die daarstelling van verbeterde onderrig en leer in die onderwys. Die benadering van ontwikkeling help om behoeftes en geleenthede te identifiseer wat bevorderlik is vir groei en ontwikkeling by opvoeders. Tydens die proses moet getoet word op die maniere waarop die werk gedoen word, asook hoe en waarom dit gedoen word (Van Deventer & Kruger, 2008:211).

Ndawi en Peasuh (2005:210) se standpunt is dat die doel van prestasiebeoordeling is om die toestand waarbinne 'n land se onderwys op 'n gegewe tydstip verkeer te ondersoek. So-doende kan die staat as werkgever bepaal of sy insette, meestal finansies, gereflekteer word in die uitkomste wat deur die leerders en skool bereik word. Die algemene siening is dat die skool leerders toerus met vaardighede, kennis en die regte gesindhede om die gemeenskap te dien en 'n positiewe bydrae te lewer tot die land se ekonomie. Die landse ekonomie verlang van die skole om burgers te lewer wat die land kan help ontwikkel vanuit 'n ontwikkelende

toestand na 'n ontwikkelde land (Ndawi & Peasuh, 2005:210). Haberman (2009:1-3) stel dit dat die doel van prestasiebeoordeling is om 'n gedragspatroon by die werknemer te vestig wat beteken dat die werknemer positief ondersteun word en presies weet wat van die pos verwag word. Prestasiebeoordeling bied aan die werknemer ook die geleentheid om 'n waardepeiling te verkry van werk gelewer.

'n Deurslaggewende aspek by prestasiebeoordeling is terugvoering aan die betrokke individu of span (Cronje *et al.*, 2004:220). Om effektief te wees, moet terugvoering oor kenmerke soos tydig, bondig, spesifiek, tersaaklik en ondersteunend beskik. Dit is belangrik om die werknemers te beloon wie se prestasiebeoordeling gewenste resultate lewer. Ondernemings kan ook vergoeding en aansporings gebruik om kwaliteit werknemers te werf, werknemers te behou en hulle tot doelwitbereiking aan te spoor (Cronje *et al.*, 2004:220).

Gereelde terugvoering aan werknemers oor hul werksverrigtingprestasie met 'n billike vergoedingspakket of erkenning het 'n verhoogde moreel tot gevolg en lei tot 'n verbetering van die werkstevredenheid van werknemers (Cronje *et al.*, 2004:220).

2.5.2.3 Rolspelers betrokke by prestasiebeoordeling

Die verantwoordelikheid van skoolverbetering berus by die skoolontwikkelingspan, wat bestaan uit die skoolhoof, die totale skool evalueringskoördineerder (*Whole School Evaluation co-ordinator*), demokraties verkose lede van die skoolbestuurspan, asook verkose posvlak 1 opvoeders (Clark, 2007:113-341). Hierdie ontwikkelingsgroep het ten doel om saam met individuele opvoeders te werk om hulle te mentor en hulle tekortkominge in die onderwys aan te spreek. Verder het hierdie ontwikkelingsgroep die verantwoordelikheid om elke opvoeder te help met 'n persoonlike groei- of ontwikkelingsplan. Die ontwikkelingsproses maak die hele personeel betrokke by die verbetering van die skool as organisasie en behoort te lei tot 'n verhoogde vlak van werkstevredenheid (Clark, 2007:113-341).

Haberman (2009:1-3) is van mening dat 'n werknemer in staat moet wees om eie prestasies te kan meet. Selfevaluering word in baie organisasies gedoen en gevolglik kan die toesig-houer makliker data bekom wat nodig is vir die beoordelingsproses. Die data wat die toesig-houer aan die einde van die jaar kry, sal meer gedetailleerd wees as gevolg van 'n meer in-diepte beoordelingsproses wat oor 'n tydperk geskied het. Die werknemer het op grond van die deursigtigheidsbeginsel ook insae en direkte betrokkeheid by enige persoonlike of professionele evaluering. Na my mening sluit hierdie stelsel nou aan by die stelsel wat tans in Suid-Afrikaanse skole gevolg word. Tans moet opvoeders hulself evalueer aan die hand van

'n departementeel goedgekeurde instrument. Evaluering vind dan op 'n vooraf ooreengekome datum plaas. Tydens hierdie ontmoeting is die betrokke opvoeder, asook 'n opvoeder op gelyke vlak en 'n lid van die skoolbestuurspan betrokke (Clark, 2007:113-341).

Hendricks (2009:1) maak dit duidelik dat daar buite die skool ook rolspelers is wie direk of indirek betrokke is by die prestasiebeoordeling van die leerders en die personeel van elke skool. Hy verwys na kommissies of taakspanne wie die aangeleentheid ondersoek om dit verder te verfyn en om te skakel in 'n werkbare instrument. Daar is in die verband bestuurspanne wat vanuit sentrale kantore werk om nie net te monitor wat in skole plaasvind nie, maar om die nodige leiding te verskaf en veranderinge aan skole te kommunikeer. Om die evalueringsproses verder te verfyn het die Direkteur Generaal van Onderwys (DGO) in al nege provinsies van Suid-Afrika moderators aangestel word om die proses van geïntegreerde gehaltebestuur te bedryf (Hendricks, 2009:1).

Sou daar na die leerder se prestasiebeoordeling gekyk word, word gevind dat die leerder, ouers, opvoeders, skoolhoof en lede vanaf die sentrale onderwysdistrikskantoor betrokke is by die proses (Hake, 2005:1). Walters (2008:1-5) huldig die mening dat al hierdie rolspelers dit ten doel het om die gehalte van leer te verbeter en die klaskamer te omskep in 'n plek waar leerders hul potensiaal (vaardighede en kennis) maksimaal kan uitleef. Leerders moet hulself vanuit hierdie situasie voorberei vir dit wat hulle graag na skool wil doen. Hul moet nie net die nuwe kennis en vaardighede hul eie maak nie, maar moet ook vanuit die prestasiebeoordelingsproses leer (Clark, 2007:113-341).

2.5.2.4 Vereistes van prestasiebeoordeling

Prestasiebeoordeling behoort aan die volgende vereistes te voldoen:

- prosesse moet voortdurend aangepas word by nuwe veranderinge en uitdagings
- die werkgewer en leerder moet by die proses betrek word ter wille van deursigtigheid
- kommunikeer bevindings onmiddellik aan die betrokke werknemer of leerder
- die persoon wat beoordeel word, het die reg op toegang tot die verslag en kan ook daarop reageer
- die proses wat gevolg word moet die organisasie tot voordeel wees na groter uitnemendheid en terselfdertyd ook help om doelwitte te bereik
- die stelsel moet omvattend wees
- die proses moet realisties en uitvoerbaar wees

- die bestuurspan van die proses moet hulle daartoe verbind (Gamble *et al.*, 2007:3-4; Haberman, 2009:1; Van Deventer & Kruger, 2008:211).

Volgens Pienaar en Bester (2006:591) moet 'n stelsel van prestasiebeoordeling maklik verstaan en geïmplementeer kan word, deursigtig wees, voorsiening maak vir gelyke beregtiging en ook billik wees. Bush en Middlewood (2005:180-181) meld dat die verkryging van toepaslike data aangaande vordering van kardinale belang is wat onder andere die volgende insluit:

- *Watter tipe data moet ingewin word?* Die inligting wat verlang word kan beide kwantitatief sowel as kwalitatief wees. Die klem op toetsresultate moet ondergeskik geag word teenoor die uiteindelijke fokus op ontwikkeling en werkverryking.
- *Waar vandaan moet data verkry word?* In plaas van terugvoer wat uitsluitlik van opvoeders bekombaar is, moet inligting ook van diegene verkry word met wie daar gewerk word. Dit is van belang dat daar tydens assessering nie op grond van enige aspek van diversiteit gediskrimineer moet word nie. Almal behoort oor dieselfde kam geskeer te word.
- *Hoe moet data verkry word?* 'n Wye verskeidenheid van instrumente is beskikbaar. Assessering kan op die volgende wyses geskied: eweknie-assessering, toesighouers, assessering deur ander kollegas en selfs assessering deur ondergeskiktes. Vir bestuurders is dit van belang om nie net ooreen te kom oor die inligting wat verlang word nie, maar ook die mees gepaste metode van insameling om die verwagte evalueringdoelwit te bereik.

2.5.2.5 Aspekte wat prestasiebeoordeling benadeel

Van der Bank (2000:291-292) wys op sekere aspekte wat die effektiwiteit van prestasiebeoordeling kan benadeel. Die outeur verskaf 'n kort beskrywing van sodanige aspekte, naamlik:

- *Toegeeflikheidsfaktor.* Dit kom dikwels voor dat evalueerders volgens hul eie verwysingsraamwerk 'n standaard of kriteria bepaal waarvolgens prestasies beoordeel word. Tydens die toekenning van punte is die puntetoekenning nie konsekwent nie en diegene wat hoër punte toeken, is geneig tot 'n hoër toegeeflikheidsfaktorfout, terwyl die wat laer punte gee weer geneig is tot 'n laer toegeeflikheidsfaktorfout.
- *Nie-konsekwente puntetoekenning.* Een persoon kan die evaluering vir alle personeel lede onderneem. Die kommer is wanneer en hoe gereeld evaluering gaan plaasvind,

gesien in die lig dat die evalueerder ook aandag moet skenk aan die onderrigtaak en vele ander aktiwiteite.

- *Stralekrans effek:* Aspekte soos betroubaarheid en vertroubaarheid beïnvloed die evalueerder met die gevolg dat die punttoekenning in sommige gevalle nie die ware toedrag van sake weerspieël nie. Hierdie probleem kan reggestel word indien daar ongelyke gewigte aan verskillende vrae toegeken word.
- *Ooreenkomsfoute:* Hier laat die evalueerder toe dat voorkeure die beoordelingproses beïnvloed. Dit wat deur die evalueerder as gunstig bevind word, sal bevoordeel word op grond van bepaalde voorkeure ten koste van ander wat nie aan die voorkeure voldoen nie. Die evalueerder bevoordeel dus die eienskappe wat ooreenkom met dit wat persoonlik hoër geag word as wat die vereiste is.
- *Ongemotiveerde strengheid:* Hier word opvoeders laer geëvalueer as wat hulle verdien. Die strekwydte van die prestasiekwaliteit wat die evalueringstelsel veronderstel is om te meet word verklein. Weinig opvoeders sal dus uitstekend presteer. Om mense te streng te evalueer kan problematies wees. Dit kan die moreel van opvoeders beïnvloed en in die proses word onregverdig teenoor opvoeders opgetree.
- *Ongemotiveerde bevoordeling:* Dit is die tendens waar opvoeders meer positief of hoër geëvalueer word as wat hulle verdien. Dit kan gedoen word om die guns van opvoeders te wen.

Uit die bogenoemde kan afgelei word dat daar 'n aanvaarbare, beproefde en geldige instrument in plek moet wees waarvolgens die prestasie van opvoeders gemeet kan word. So 'n instrument sal voorsiening moet maak vir die uitkomstes wat opvoeders oor 'n bepaalde tydperk moet bereik. Die beoordelaar van die opvoeders se prestasies moet dan hierdie evalueringsinstrument met sorg implementeer om geen opvoeder te bevoordeel of benadeel nie.

Bush en Middlewood (2005:177) meen dat uitkomstes in onderwys multidimensioneel, kompleks en van 'n langtermyn aard is. Gevolglik is dit moeilik om te bepaal watter maatstaf gebruik moet word om iemand se werk te beoordeel. Dit is verder 'n uitdaging om te bepaal watter bydrae een spesifieke opvoeder gemaak het tot die vordering van 'n leerder in plaas van die hele groep wat oor jare betrokke was by 'n spesifieke leerder se onderrig. Die fokus op die assessering van vordering van individuele opvoeders moedig die idee aan dat om sekere uitkomstes te bereik, die enigste verlangde doelwit is om te bereik.

Vanuit al die bogenoemde aspekte rondom die prestasiebeoordeling van opvoeders is dit duidelik dat dit 'n komplekse proses is. Die komplekse aard van die prestasiebeoordelingsproses plaas 'n besondere verantwoordelikheid op die skoolleiers en owerhede om die ge-

melde uitdagings te prioritiseer en wyses te vind vir oplossings binne die konteks van unieke skoolsituasies. Effektiewe kommunikasie en toepaslike opleiding is aspekte wat in die verband aandag kan geniet. Dit is veral die identifisering van aspekte wat die proses benadeel wat volgens individuele omstandighede aandag moet geniet met die oog op regstelling en gepaste oplossings. Wrywing en konflik in die verband hang ten nouste saam met die werkstevredenheid wat ervaar word.

'n Opvoeder se vordering kan ook gemeet word aan die uitkomstes wat leerders in die klaskamer bereik. Die grootte van elke klasgroep het 'n impak op die sinvolle bestuur van die klaskamer, individuele aandag aan leerders en ruimte om groepwerk te doen. Al hierdie genoemde faktore het weer 'n invloed op die resultate wat deur elke opvoeder gelewer word. Vervolgens word die invloed van klasgrootte op die werkstevredenheid van opvoeders bespreek.

2.5.3 Grootte van klasgroepe

Die persoonlike ervaring van die navorser as praktiserende opvoeder is dat oorvol klaskamers 'n negatiewe inwerking op die onderrig en leer en negatief inwerk op werkstevredenheid. Leerders ontvang nie individuele aandag en leiding wat hulle toekom nie. Dit veroorsaak dat leerders met leeragterstande nie na wense presteer nie wat weer daartoe aanleiding gee dat opvoeders 'n gevoel ervaar en hulself verwyf vir die onderprestasie van hul leerders. Gevolglik word daar nie werkstevredenheid in die onderrigtaak ervaar nie. Oorvol klasse bied besondere uitdagings wat klaskamerbestuur betref. Die volgende riglyne vir sinvolle klaskamerbestuur word aanbeveel:

- die benutting van die klaskamerruimte moet verband hou met die inhoud en doel van die bepaalde vak
- areas waar leerlinge baie moet beweeg moet vry van hindernisse wees
- die opvoeder moet al die leerlinge in die klas maklik kan raaksien
- studiemateriaal wat dikwels gebruik word, moet maklik bereik word
- leerlinge moet die opvoeder en enige hulpmiddels kan sien wat tydens 'n lesaanbieding gebruik word
- die klaskameratmosfeer moet die leerlinge laat tuis voel
- die klaskamerruimte moet maksimaal gebruik word
- klaskamers moet funksioneel en aantreklik ingerig word (Kruger & Van Schalkwyk, 1992:94).

Ingevolge artikel 4(a), aanhangsel 1 van die Wet op Indiensneming van Opvoeders (76 van 1998) geld die volgende norms aangaande die opvoeder-tot-leerder ratio in Suid-Afrikaanse skole (Tabel 2.5).

Tabel 2.5: Norme van opvoeder-tot-leerder ratio in Suid-Afrikaanse skole

Graad	Maksimum klasgrootte
Graad R	35 leerders
Grade 1-4	35 leerders
Grade 5-6	40 leerders
Graad 7	37 leerders
Grade 8-9	37 leerders

Uit die persoonlike ervaring van die navorser as opvoeder is die klasgrootte van sommige grade tussen 40-50 leerders per klasgroep. Die voorgeskrewe ratio word nie altyd nagekom nie en die groot klasgroepe bemoeilik die handhawing van dissipline in die klaskamer met 'n nadelige effek op die beleving van werkstevredenheid van die opvoeder. Hierdie groot klasgroepe veroorsaak verder dat individuele leerders met leeragterstande nie die nodige ondersteuning kry nie. Die volgende faktore kan 'n klaskameromgewing benadeel:

- te veel leerders in die klaskamer
- 'n gebrek aan dissipline
- 'n gebrek aan middele soos banke, aansteekborde en ander toepaslike apparaat
- te veel eksterne verstourings soos lawaai in aangrensende klaskamers
- gebrekkige lig en lug (Children Count, 2010; Kruger & Van Schalkwyk, 1992:102).

Die Universiteit van Kaapstad (Children Count, 2010) stel dit dat leeruitkomste in skole deur bemiddeling van opvoeders bewerkstellig word, maar dat die opvoeder-tot-leerder ratio 'n direkte impak op die gehalte onderrig het. Oorsake volgens die gemelde outeurs is oorvol klaskamers, te min opvoeders in skole met gevolglik minder persoonlike aandag aan individuele leerders. Vanuit die huidige toedrag van sake is dit verder te betwyfel of leerders wat dalk HIV positief is in sulke situasie die aandag sal kry wat hulle toekom. Die Universiteit van Kaapstad (Children Count, 2010) maak die stelling dat hoe groter die klasgroepe is, hoe moeiliker is dit om aan leerders se individuele en persoonlike omstandighede aandag te skenk. Hierdie standpunt bevestig my persoonlike ervaring en sienswyse van wat tans in ons skole aangaan.

Die Nasionale Kurrikulumstellings (Department of Basic Education, 2007) het ten doel dat leerders in groepsverband moet werk om koöperatiewe leer te bevorder. Die dilemma met oorvol klasse is die gebrek aan genoegsame ruimte in klaskamers om sitplekke so te rangskik dat groepwerk effektief verrig kan word. Oorvol klaskamers bemoeilik goeie klaskamer-

bestuur en het onder andere tot gevolg die agteruitgang van dissipline. Dit beïnvloed die werkstevredenheid van opvoeders negatief. Die getal leerders per klasgroep moet so groot wees dat die opvoeder genoegsame tyd het om aan elke leerder die nodige individuele aandag te skenk. 'n Gunstige leerder-opvoeder toedeling sal daartoe bydra dat elke leerder die nodige ondersteuning ontvang om na wense te presteer. Leerders kan van mekaar leer en gevolglik die atmosfeer help skep wat bevorderlik is vir leer en onderrig. Leerders wat hulself kan verantwoord en na wense presteer, help indirek tot die bevordering van die werkstevredenheid van opvoeders (Children Count, 2010).

2.5.4 Dissipline in skole

Gesonde dissipline in skole is bevorderlik vir leer (Clark, 2007:78-80). Skooldissipline motiveer leerders om met mekaar te assosieer en skep by hulle die gevoel dat hulle aan 'n leergemeenskap behoort. Dissipline skep 'n atmosfeer wat bevorderlik is vir leer. Gedissiplineerde leerders werk hard en motiveer mekaar, gevolglik is nie net die leerders tevrede met hul vordering nie, maar ook die opvoeders (Clark, 2007:78-80). Dissipline word as gelyk aan *gehoorsaamheid aan gesag* gestel, of as tug om orde te bewaar (Odendal & Gouws, 2007:170). Dit word ook aangegee as ordelike gedrag. Hieruit vloei die werkwoord, *dissiplineer*, wat beteken om onder tug te bring of om gehoorsaamheid aan te kweek. Die Latynse woord is *disciplina* wat die betekenis soos beskryf bevestig. Clark (2007:78-80) is van oordeel dat die daarstelling van 'n gedragskode tydrowend kan wees, maar dit moet goed beplan en wel deurdag wees om die beste te bied vir die skool, die leerders en skoolgemeenskap. Dissipline word as voorvereiste gesien vir effektiewe onderrig en leer wat ook 'n positiewe bydrae lewer tot werkstevredenheid. Legotlo *et al.* (2002:115) maak die stelling dat 'n tekort aan leerderdissipline en verlaagde werkstevredenheid by opvoeders een van die grootste oorsake van leerders se swak prestasies in skole is. Gesonde dissipline kan egter nie net deur 'n gedragskode afgedwing word nie en Clark (2007:78-80) sien die handhawing van dissipline as 'n voortdurende operasionele proses. Skole behaal sukses waar skoolbestuurders dissipline deel maak van die daaglikse skoolaktiwiteite en opvoeders en die skoolbestuurspan hulle daartoe verbind om goeie dissipline in skole te bevorder. Clark (2007:78-80) noem die volgende wat opvoeders kan doen om dissipline in skole te bevorder:

- ontwerp skoolroosters, skooldag en die -week so eenvoudig
- wees ten alle tye stiptelik en dra sorg dat leerders ook is
- wees tydens periodes in die klaskamer en kweek 'n gesonde klaskameratmosfeer
- wees deeglik voorbereid om beste aan leerder te bied
- tree ten alle tye professioneel op teenoor mekaar en die leerders

- bestuur klaskamers sodat dit leer en onderrig bevorder
- pas klasreëls en gedragskode ten alle tye toe
- volhard deurentyd in alle take.

Volgens Naong (2007:297) is dissipline 'n onontbeerlike deel van elke skool en vorm goeie dissipline die basis van 'n ooreenkoms tussen die skool en die ouers aangaande dit wat van elke leerder verwag word. Ouers word ook aangemoedig om nou met die skool saam te werk om potensiële dissipline probleme te voorkom. Hierdie probleem moet veral aandag geniet met die oog daarop om toestande in skole so te verbeter dat nuwe opvoeders na skole gelok en huidige opvoeders in skole behou word (Naong, 2007:297). Vanuit bogenoemde kan die sentrale rol van die opvoeder ten opsigte van die handhawing van dissipline in die skool afgelei word. Dissipline verhoog die moreel en werkstevredenheid van opvoeders.

Reid (2008:195-196) ondersteun die standpunt dat opvoeders hulle daartoe moet verbind om 'n atmosfeer te skep en te onderhou wat bevorderlik is vir leer en onderrig. Skole met gedissiplineerde leerders toon dat leer as 'n prioriteit in die skool geag word. Reid (2008:195-196) is verder van mening dat skole 'n veilige hawe vir leerders moet wees en gevolglik ook 'n bydrae kan lewer tot verbeterde leer.

Khawwaja *et al.* (2007:72) is van mening dat regerings oor lang tydperke besig is met die hervorming van skole, maar dit wil voorkom asof leerders nie werklik baat vind by al hierdie veranderinge nie. Wat uitgelig word, is dat verandering gemik moet word rondom die verbetering van die leerder se leerproses, asook die daarstel van 'n omgewing wat bevorderlik is vir leer sowel as onderrig. Soos ander lande (Yell & Rozalski, 2008:7-16) het Suid-Afrika ook wetgewing (SA Skolewet, 84 van 1996) (South Africa, 1996) aangekondig wat opvoeders onder andere verbied om fisieke strafmaatreëls, soos lyfstraf, toe te pas. Sommige meningvormers huldig die standpunt dat die afskaffing van strafmaatreëls 'n bydraende faktor is tot die voorkoms van dissiplinêre probleme, met gepaardgaande nadelige invloed op die werkstevredenheid van opvoeders (Naong, 2007:283-300).

Balt (2006:1) is van mening dat dissiplinêre probleme in skole nie deur die onderwysdepartement alleen opgelos kan word nie. Die onderwysdepartement kan wel leiding neem in hierdie inisiatief in die soek na oplossings en om riglyne vir die handhawing van dissipline aan skole en opvoeders daar te stel. Die doel van die daarstelling van dissipline in 'n veilige en gesonde atmosfeer waarbinne leer en onderrig op 'n sinvolle manier kan plaasvind, is bevorderlik vir die belewing van werkstevredenheid van opvoeders. Gaustad (1992:3) is van mening dat vriendelikheid en aanmoediging gewenste gedrag kan bevorder. 'n Gelukkige en

tevrede leerder sal noodwendig aanleiding gee tot die bevordering van die werkstevredenheid van die opvoeder.

Vanuit bogenoemde literatuurbeskrywings is dit duidelik dat dissipline belangrik geag word vir die effektiewe funksionering van skole. Dissipline dra by tot verbeterde prestasies van leerders en verhoog die aansien van die skool in die gemeenskap (Yell & Rozalski, 2008:7-16). Dissipline en skoolprestasie is kernfaktore om 'n gesonde werksomgewing vir opvoeders daar te stel. Werkstevredenheid van opvoeders verseker 'n verhoogde belangstelling in leerders se welstand en vordering (Gaustad, 1992:3).

Die onderwysomgewing beleef soos alle ander sosiale instellings in Suid-Afrika 'n toename in transformasiedruk om te voldoen aan die eise van 'n nuutgevonde demokrasie. Die volgende afdeling fokus gevolglik op die transformasie in die onderwys.

2.5.5 Transformasie in die onderwys

Volgens Odendal en Gouws (2007:1196) dui transformasie op 'n gedaanteverandering, wat verandering in 'n ander vorm impliseer. Rembe (2006) is van mening dat die post-apartheid regering van Suid-Afrika vele pogings aangewend het om die onderwysstelsel te hersien. Talle beleide en maatreëls is in plek gestel om gelykheid onder verskillende bevolkingsgroepe, sowel as geslagsgelykheid te bevorder. Die gelykberegtingsveldtog in Suid-Afrika word gedoen as 'n uitvloeisel van die demokratiese bestel. Vele mylpale op die weg na 'n ware demokrasie om gelykheid onder alle rolspelers te verseker is reeds bereik, maar daar is steeds uitdagings wat die hoof gebied moet word. Die meeste uitdagings het te doen met die implementering van beleide in die praktyk en in die proses vind transformasie teen 'n stadige pas plaas (Potgieter, 2010:1).

Volgens die Transformation of Education dokument (Transformation of Education, 2009:1-3) is onderwys 'n magtige stelsel wat die behoeftes van die toekoms kan aanspreek. Volgens voorvermelde dokument help verworwe bevoegdhede in onder andere luistervaardighede, diplomatie, uithouvermoë, geduld, verdraagsaamheid, lees en wiskunde om ook 'n beeld te skep van die vordering ten opsigte van transformasie-aangeleenthede. Die samelewing steun op hoe mense leer om mekaar te aanvaar en saam te leef. Dus moet mense mekaar ondersteun en help begelei sodat die visie verbreed kan word en tred kan hou met globaliseringseise (Transformation of Education, 2009:1-3). Die pas waarteen verandering plaasvind is oorweldigend en vereis inspanning en deursettingsvermoë om tred te hou met volgehoue verandering. In dieselfde lig het leerders meer uitdagings en vraagstukke om te oorkom

(Transformation of Education, 2009:1-3). Om die vraagstukke waarmee leerders worstel aan te spreek, moet opvoeders ingelig en voorbereid wees. Die uitdagende werksomstandighede in die onderwys lei onder andere tot verhoogde spanning by opvoeders met 'n gepaardgaande negatiewe uitwerking op die opvoeders se belewing van werkstevredenheid (Transformation of Education, 2009:1-3).

Transformasie inisiatiewe in die onderwys gaan ook met onsekerhede en vrese gepaard. In die verband meld Swartz (2006:5) dat wit en bruin mans in die WKOD bedreig voel deur 'n transformasieproses om onderwyspersoneel meer verteenwoordigend te maak. In 'n voorlegging deur die provinsiale onderwyshoof is gemeld dat meer vroue, swart en ander lede van die aangewese groepe aangestel moet word. Swartz (2006:5) stel dat hierdie transformasie veldtogte 'n invloed op sekere opvoeders se toekomsverwagtinge het en gevolglik die belewing van werkstevredenheid.

Brewster *et al.* (2003:289) is van mening dat sukses alleenlik behaal kan word indien veranderinge wat buite die organisasie ook binne die organisasie plaasvind. Om aan hierdie veranderinge aandag te skenk, verg die vermoë en vaardighede van skoolhoofde om die res van die personeel te motiveer en te mobiliseer. Die taak van die skoolhoof is ook om probleme wat bestaan rondom verandering in die werksplek vroegtydig te identifiseer, verhoudings te bou, die visie van die skool as organisasie te kommunikeer, 'n agenda daar te stel, probleme op te los en beleide te implementeer. Jackson en Schuler (2003:197) doen die volgende riglyne aan die hand vir bestuurders om die organisasie gereed te maak vir verandering:

- Ontwikkel 'n voorkennis en oriëntering van werknemers:
 - bied genoegsame geleenthede aan werknemers om verantwoordelikheid te neem om probleme te identifiseer en op te los
 - hou werknemers ingelig oor suksesse en beperkinge in die organisasie
 - moedig werknemers aan om probleme op te los voordat dit groter probleme skep.
 - Ontwikkel 'n aanpasbare werkerskorps:
 - maak gebruik van buigsaamheid en aanpasbaarheid in die werksplek veral met die oog op bevordering
 - lei die werkerskorps op aangaande die noodsaaklikheid van veranderingsproesse; bied opleiding aan werknemers om weerstand teen verandering in die werksplek te verminder en sorg dat die bestuurspan opgelei word om weerstand teen verandering effektief te hanteer
 - vier alle suksesvolle verandering, aangesien dit vertrouwe bou.
 - Bou 'n ondersteuningsbasis om veranderingsinisiatiewe te steun
-

- boekstaaf die lesse wat geleer is uit veranderingspogings en gebruik dit om toekomstige veranderinge te bestuur
- lei bestuur op in gestruktureerde benaderings tot verandering
- bied geleentheid aan werknemers om in kruisfunksionele spanne te werk om spanwerk en kommunikasie te verbeter
- identifiseer maatstawwe wat op gereelde grondslag gebruik kan word om die organisasie se vordering te meet. Ontwikkel 'n grondslag om toekomstige verandering te assesser.

Vanuit die bogenoemde literatuurbeskrywings is riglyne van waarde vir onderwysbestuurders om van toepassing op die onderwys te maak om weerstand te verminder en werkstevredenheid te optimaliseer. Bogenoemde kan bereik word deur die onderwyspersoneel voortdurend op die hoogte te hou van veranderinge op onderwysgebied. Kommunikasie is dus van groot belang in elke skool.

Verder wil dit voorkom asof 'n aanpasbare bestuurstyl deurslaggewend kan wees wanneer veranderinge binne 'n skool plaasvind. Goed opgeleide en ingeligte bestuurspanne kan 'n skool tot voordeel strek as hulle weet hoe om met alle opvoeders in die verskillende spanne te kommunikeer. Dit sal die gesindheid tussen skoolhoofde en opvoeders verbeter, produktiwiteit verhoog en lojaliteit vanaf opvoeders teenoor die skool laat toeneem. Dit sal nie net werkstevredenheid by opvoeders verhoog of verbeter nie, maar ook 'n gevoel van gebondenheid onderling laat ontstaan.

Die volgende afdeling fokus op die rol van onderwyspersoneel ten opsigte van werksbevrediging.

2.6 Die rol van onderwyspersoneel ten opsigte van werkstevredenheid

Skole benodig opvoeders om leerders te onderrig. Die integrasie tussen die verskillende leerareas vereis dat daar voortdurende kommunikasie tussen die verskillende opvoeders van 'n bepaalde skool moet plaasvind. Opvoeders werk saam om 'n leeromgewing te skep wat bevorderlik is vir leer en onderrig en waaruit beide leerders en opvoeders tevredenheid kan put (Sterling & Davidoff, 2000:11-12).

Die onderwyspersoneel bestaan uit verskillende professionele individue wat 'n span vorm om die onderwystaak uit te voer. Van der Westhuizen (2003:241) maak 'n onderskeid tussen

onderrig- en ondersteuningspersoneel. Die onderrigpersoneel se hoofsaak is om die leerders te onderrig, terwyl die ondersteuningspersoneel 'n ondersteuningsrol vervul tot die onderrig- en leergebeure in die skool. Die onderrigsaak van opvoeders word onder andere gekenmerk deur span- en groepwerk waar met die verskynsel van groepsdinamika rekening gehou moet word. Die onderrigsaak vind plaas aan die hand van vooraf beplanning binne verskillende departemente, vakgroepe en fases soos byvoorbeeld die grondslagfase of intermediêre fase van 'n skool. Om goeie samewerking tussen hierdie genoemde groepe te bewerkstellig, moet daar 'n besondere dinamika binne so 'n groep bestaan. Hierdie samewerking tussen opvoeders is ook bepalend vir die belewing van die werkstevredenheid van opvoeders.

2.6.1 Groepsdinamika

Die onderwysgebeure geskied deur die bemiddeling van 'n gestruktureerde en georganiseerde groep van professionele kundiges in 'n bepaalde skool. Onderwyspersoneel werk nie in afsondering van mekaar nie, maar is afhanklik van mekaar se samewerking in die groter skool- en onderwysopset. 'n Bepaalde groepsdinamika wat harmoniese samewerking tussen opvoeders bevorder, lei tot sinergie en die verhoging van onderwyspersoneel se werkstevredenheid (Gardenswartz *et al.*, 2009).

Volgens Van Deventer en Kruger (2008:71) verleen die konsep van *Ubuntu-Umntu Ngununtu-Ngabantu* ('n persoon is 'n persoon deur ander mense) besondere betekenis aan die onderwys. Hierdie mensgerigte en groepwaardes hou verband met die interafhanklikheid van mense en beklemtoon die aangewesenheid van lede op mekaar, so ook tussen onderwyspersoneel. Die benadering impliseer dat opvoeders koöperatief moet saamwerk in die belang van die totale ontwikkeling van die leerders en om 'n onderlinge gevoel van solidariteit in die skool voor te staan. Van Deventer en Kruger (2008:189-190) wys daarop dat die samestelling van 'n skool en die onderwyspersoneel die manifestasie van verskillende groepe (diversiteit) moet kan akkommodeer. Binne hierdie verskillende groepe is opvoeders veronderstel om mekaar aan te vul, juis omdat almal nie met dieselfde talente toebedeel is nie. Binne hierdie groepe sal onervare opvoeders byvoorbeeld begelei kan word (Van Deventer & Kruger, 2008:189-190). Onderwyspersoneel gekenmerk deur groepsdinamika, samewerking, ondersteuning en sinergie sal moontlik meer werkstevredenheid teweegbring, wat moontlik kan lei tot wedersydse respek tussen opvoeders.

Gardenswartz *et al.* (2009:44-49) is van mening dat die optrede van 'n onderwysleier 'n deurslaggewende faktor is vir die bepaling van die soort groepsdinamika wat die werk van perso-

neel ten grondslag lê. Gardenswartz *et al.* (2009:44-49) beveel daarom die volgende riglyne vir bestuurders aan om personeelgroeperings te verstaan en maksimaal aan te wend:

- word gevorm sonder inmenging van hoër gesag
- groepskohesie ontstaan vanweë die behoefte aan wisselwerking in die werksplek
- sterk mate van lojaliteit teenoor mekaar
- geestesafstand tussen groepslede is minimaal
- die styl en benadering van 'n leier bepaal die groepsdinamika van groep
- saambindende groepsgees ontwikkel
- opvoeders leer verhoudings binne klein groepe
- effektief na mekaar te luister
- werkstake word gouer afgehandel
- opvoeders word verfris en frustrasies gedeel
- begelei om buite die skool aan aktiwiteite deel te neem
- geleentheid om aan sekere take saam te werk.

Indien die bostaande aspekte betreffende spanwerk in skole in plek gestel word, kan dit bydra tot die verhoging van die werkstevredenheid van opvoeders. Van Deventer en Kruger (2008:192) voeg die volgende aspekte by wat die werkstevredenheid van onderwyspersoneel verder kan versterk deur as groep saam te werk:

- samewerking tussen kollegas word bevorder
- kollegas leer van mekaar
- ondersteuning vind onderling plaas
- onderlinge bemoediging vind plaas
- tweerigting kommunikasie geskied
- hulpbronne word gedeel
- beter besluite word geneem omdat deelname verseker word
- beter resultate word gelewer en produktiwiteit verhoog.

2.6.2 Spanwerk

Spanwerk is onmisbaar om die integrasie-doelwitte van leerareas te bereik en Van der Bank (2000:12-13) en Sue (2002:225-227) verskaf die volgende wenke ter bevordering van spanwerk in die onderwys.

2.6.2.1 Eksplisiete en gedeelde waardes

'n Opvoederspan kan nie effektief funksioneer tensy die waardes vir samewerking duidelik uitgespel en op ooreengekom is nie. Hierdie waardes word uiteengesit in die missie van die betrokke skool of instansie. Elke spanlid moet duidelik verstaan wat van hom of haar verwag word ten opsigte van die waardes en resultate wat gelewer moet word (Sue, 2002:225-227; Van der Bank, 2000:12-13).

2.6.2.2 Situasieleierskap

Leierskap in 'n werkspan word onder andere bepaal deur die situasie. Leierskap om 'n bepaalde span te lei word hoofsaaklik gebaseer op die leierskapvermoë volgens die eise van 'n spesifieke situasie of aktiwiteit. Die leier is nie dominerend nie, maar tree op as fasiliteerder en begeleier. Die leierskaprol sal meer opleidings- en ontwikkelingsgeoriënteerd wees as instruktief of kontrolerend (Sue, 2002:225-227; Van der Bank, 2000:12-13).

2.6.2.3 Spankohesie

Hier word verwys na die verbondenheid en betrokkenheid van spanlede en kan gesien word in die vlak van lojaliteit aan mekaar, die span en die organisasie. Spanlede glo in hulself, in mekaar en in die span se vermoë om kwaliteitwerk te lewer. Wedersydse respek en vertroue tussen spanlede is waardevol binne die skool of enige ander organisasie (Sue, 2002:225-227; Van der Bank, 2000:12-13).

2.6.2.4 Taakomskrywing

'n Duidelik geformuleerde taak dra by tot effektiewe spanwerk. Alle doelstellings en doelwitte moet duidelik geformuleer wees, genoegsame inligting moet beskikbaar wees, realistiese teikens moet gestel word en 'n tydskaal moet voorsien word (Sue, 2002:225-227; Van der Bank, 2000:12-13).

2.6.2.5 Terugvoer

Effektiewe spanne sal tyd saam spandeer, en geen moeite ontsien om konstruktiewe terugvoering te ontvang nie, van ander, sowel as van medespanlede. Prestasie indikatore en ge-

stelde doelwitte sal ook periodiek hersien word om vordering te evalueer vir remediërende intervensie (Sue, 2002:225-227; Van der Bank, 2000:12-13).

2.6.2.6 Deursigtigheid

'n Kwaliteit span het geen verskuilde agendas nie, want alle sake is oop vir bespreking. Elke lid van die span moet vry voel om idees, aanmerkings, inligting, sowel as opbouende kritiek te lewer. Kritiek moet eerlik en opreg wees en moet op die probleem gefokus wees en nie die persoon nie. Die span is afhanklik van die kennis en bevoegdhele van die span in geheel (Sue, 2002:225-227; Van der Bank, 2000:12-13).

2.6.2.7 Kommunikasie

Effektiewe spanne word gekenmerk deur spanlede wat direk en gereeld met mekaar kommunikeer (Sue, 2002:225-227; Van der Bank, 2000:12-13). Gevolglik word vaardighede ontwikkel en verhoudings gebou wat die span as geheel bevoordeel. Volgens Stohl en Cheney (2001:349-407) moet demokratiese deelname ten opsigte van kommunikasie in skole plaasvind. Deelname en kommunikasie is veral van belang wanneer dit kom by aangeleenthede soos die bepaling van sekere beleide vir die skool, kurrikulumbepanning en by alle ander aangeleenthede wat die bedryf van die skool raak. Met demokratiese deelname en kommunikasie verwys die outeurs na spanne of komitees om die werk te verrig. Die taak van die skoolhoof is om nuwe personelele so spoedig doenlik by hierdie spanne of komitees te betrek. De Nobile en McCornick (2008:117) deel hierdie siening aangaande deelname en kommunikasie in spanverband.

2.6.2.8 Besluitneming

Effektiewe spanne maak effektiewe besluite omdat dit die resultaat is van die volle benutting van die kennis en vaardighede van al die spanlede. Sodoende word kwaliteit besluite geneem in die minimum tyd vir die maksimum resultaat (Sue, 2002:225-227; Van der Bank, 2000:12-13).

2.6.2.9 Resultate

Effektiewe spanwerk word gekenmerk waar elke spanlid ten volle ingelig is oor die taak en proses. Elke spanlid weet presies wat gedoen moet word, deur wie en wanneer. Gevolglik laat spanne dinge gebeur omdat hul besluitneming uitgedruk word in aksie. Sodoende word

kwaliteit werk gelewer by wyse van resultate en prestasies wat realiseer (Sue, 2002:225-227; Van der Bank, 2000:12-13).

Indien bogenoemde riglyne in skoolverband toegepas word, kan dit bydra tot die verhoging van werkstevredenheid en elke opvoeder sal sy eie potensiaal ook in spanverband optimaal kan ontwikkel. Die toepassing van bogenoemde riglyne sal by individuele opvoeders ook 'n gevoel van gebondenheid en geborgenheid ontwikkel omdat hulle as belangrik geag word.

Periu (2004:55) noem dat kwaliteitspanne daadwerklik optree en vinnig en gemaklik van een taak na 'n ander beweeg omdat hulle die organisasie se belange dien. Hensley (2007:92-93) stel dit dat elke persoon binne die span 'n leier in eie reg is. Dus moet elke spanlid sorg dra dat ander spanlede gerespekteer word, mekaar motiveer en ondersteun waar nodig (Hensley, 2007:92-93).

Werkspanne bestaan uit verskillende individue. Elke span word egter saamgebind deur 'n gemeenskaplike taak. Om die gemeenskaplike taak suksesvol uit te voer moet elke spanlid bevoeg wees en dissipline aan die dag lê om die taak nie te laat skipbreuk lei nie. 'n Swak uitgevoerde taak is 'n swak refleksie op die span en dus elke spanlid. Dit kan aangeneem word dat 'n sterk spanverbintenis en harmonieuse samewerking bevorderlik is vir die positiewe beleving van werkstevredenheid onder opvoeders. Die volgende afdeling fokus spesifiek op die rol van die manlike opvoeder.

2.7 Die rol van die manlike opvoeder

In die vorige afdelings is ondersoek ingestel na die begrip werkstevredenheid en hoe dit beïnvloed word deur werksmotivering wat 'n verhoogde of verlaagde vlak van werkstevredenheid tot gevolg kan hê. Verder is faktore beskryf wat negatief kan inwerk op werkstevredenheid en gevolglik die werksmotivering van opvoeders negatief kan beïnvloed. Aangesien die integrasie van onderrig- en leergebeure beklemtoon word, is die kwessie van groepdynamika en spanwerk ook bespreek. Die verbandhoudende temas van die vorige afdelings vorm die grondslag vir die volgende bespreking wat fokus op die rol van die manlike opvoeder. Ondersoek word onder andere ingestel na die tekort aan manlike opvoeders met gepaardgaande impak op die skoolopset.

2.7.1 Tendense in die onderwys

Vir Thompson (2007:2) was dit 'n skok om te ontdek dat hy die enigste man in die gebou was waar hy vir agt jaar lank onderwys gegee het. Thompson (2007:2) is bekommerd oor die getal mans in die onderwys en is van mening dat die aantal mans in die onderwys 'n laagtepunt bereik het. Thompson (2007:2) beskou die tekort aan manlike opvoeders as 'n probleem omdat veral jong seuns as leerders 'n behoefte het aan manlike rolmodelle. Genoemde outeur is van mening dat die mans vir die jong seuns 'n voorbeeld kan stel en bewus kan maak dat onderwys as beroep ook vir mans van belang is. Thompson (2007:2) skryf die tekort aan manlike opvoeders onder andere daaraan toe dat sommige mans die onderwys as 'n vroueberoep beskou.

Schubotz (2004:1) het in 'n studie in Noord-Ierland bevind dat in die tydperk 2002-3 slegs 67% van die manlike geslag formele onderwys ontvang het teenoor die 77,1% van die vroulike geslag. Slegs 39% van die Noord-Ierse studente aan universiteite was mans gedurende die gemelde tydperk (Schubotz, 2004:1). Die studie toon ook dat die Ierse skole meer deur die vroulike as deur die manlike geslag bygewoon word. Alhoewel hierdie tendense op 'n spesifieke land in die buiteland van toepassing is, is dit 'n aanduiding van 'n globale tendens betreffende mans in onderwysverband.

Volgens Fourie (2006) verlaat tussen 17 500 en 22 500 opvoeders in Suid-Afrika die onderwysberoep jaarliks. Fourie (2006) het bevind dat 764 van die 30 262 opvoeders in die Wes-Kaap die onderwysberoep in die tydperk 2004-5 voortydig, m.a.w. voor aftrede, verlaat het. 'n Verdere ontleding deur Fourie (Fourie, 2006) toon dat 173 opvoeders weens swak gesondheid uitgetree het van wie 95 opvoeders weens stresverwante redes uit diens getree het. In die Noordwes Provinsie het 564 van die 32 055 opvoeders die onderwysberoep in die boekjaar 2004-5 verlaat. Hiervan het 70 opvoeders afgetree, 107 het vroeg afgetree, 4 is om mediese redes uit diens gestel, 213 het bedank en 170 is oorlede. Volgens Fourie (2006) is skoolhoofde op soek na Afrikaanse opvoeders en spesifiek manlike opvoeders. Skoolhoofde oorreed studente om te begin skoolhou en hul finale jaar deur die Universiteit van Suid-Afrika (UNISA) te voltooi. Fourie (2006) sluit hierby aan en meen dat onderwysstekorte in alle vakke en grade 'n werklikheid in Suid-Afrika is. 'n Voorbeeld van 'n tekort aan opvoeders is waar die meeste onderwysstudente reeds na hul eindeksamens in poste aangestel is (Fourie, 2006; Jansen, 2006).

Alhoewel bogenoemde bevindinge merendeels na tendense verwys van huidige en vooruitgeskatte tekorte betreffende die onderwyswerksmag, verwys sommige outeurs eksplisiet na

die tekort van die manlike opvoeder (Fourie, 2006; Schuboth, 2004; Thompson, 2007). Hierdie spesifieke fokus op die manlike opvoeder en die ervaring van die navorser as praktiserende manlike opvoeder, dien as rasionaal en motivering vir die fokus van die studie oor die beleving van die werkstevredenheid van manlike opvoeders in die George-omgewing.

2.7.2 Historiese konteks

Vanuit die tydperk van kolonialisering en vroeër was die rolle van onder andere opvoeder, predikant en geneesheer gekoppel aan dié van 'n man. Terselfdertyd is dit belangrik om erkenning te gee aan die vroue wat oor die jare besondere prestasies in die tradisioneel manlik-oorheersende arbeidswêreld behaal het. Enkele bekende voorbeelde is dié van Florence Nightingale, Helen Keller, Moeder Theresa, Margaret Thatcher en vele ander vroue wat hul name in die anale van die wêreld se geskiedenis verewig het.

Madeira (2009:1) noem dat sendelinge op veral drie maniere betrokke was by die kolonialisering van die land. Die eerste wyse het betrekking op die vestiging en uitbreiding van skole gehad, tweedens om verhoudings te bou tussen die regering en die Kerk en derdens om uitbreiding van sendinggenootskappe aan te moedig. Onder leiding van sendelinge is skole gestig waar die regering van die dag bepaal het wat goed en aanneemlik vir die onderwys was (Madeira, 2009:1). Hierdie sendelinge was deurgaans mans wie in baie gevalle hul vaderland verlaat het om in ander wêrelddele skole en kerke te gaan vestig. Hierdie sendelinge het die tradisie gevestig van manlike *meesters* in die onderwys en die weg gebaan vir baie na hulle. Dit dien vermeld te word dat hierdie sendelinge sonder twyfel blootgestel was aan baie onsekerhede en ook vrese ervaar het. Tog was hulle gedryf deur hulle doel en roeping om nie net skole te vestig nie, maar ook nedersettings tot stand te bring. Binne hierdie gemeenskappe is mense geleer om te oorleef en die lewe vir hulself en andere draaglik te maak (Madeira, 2009:1). Vir hedendaagse manlike opvoeders is daar beslis lewenslesse te leer uit die geskiedenis van hul voorgangers.

Volgens Rinne en Kivirauma (2005:61-77) het die onderwys 'n belangrike rol in die totstandkoming van die moderne industrialiseringstydperk gespeel. Die doel van die onderwys, volgens genoemde outeurs, is die daarstel van geskoolde arbeiders en om produktiewe landburgers te verseker. Rinne en Kivirauma (2005:61-77) ondersteun die siening dat gehalte onderwys geleenthede vir leerders ontsluit en meehelp om die skeiding tussen arm en meer goeie mense te oorbrug. Verder is genoemde outeurs daarvan oortuig dat die onderwys ten doel het om sosiale vooruitgang te bewerkstellig en welvaart te skep. Rinne en Kivirauma (2005:61-77) maak ook die stelling dat geleenthede vir diegene met laer kwalifikasies af-

neem in die arbeidsmark en ander sektore van die samelewing. Die outeurs het bevind dat diegene met 'n tekort aan onderwyskwalifikasies soms in die arbeidsmark misken word as gevolg van 'n gebrek aan kwalifikasies. Histories was onderwys gesien as 'n geleentheid vir die meer bevoorregtes in die samelewing. Hierdie onderskeid tussen die gemeenskappe was gewoonlik gekoppel aan sosiale stand, armoede, geslag, etnisiteit of selfs individuele faktore.

Die beklemtoning van die belangrikheid van die onderwys vir die samelewing en arbeidsmark deur Rinne en Kivirauma (2005:61-77) word ondersteun deur Kapcia (2005:399-412) met spesifieke verwysing na die voorbeeld van onderwys in Kuba. Volgens Kapcia (2005:399-407) was onderwys en moraliteit vir die Kubane van die grootste belang sedert die Kubaanse Revolusie van 1959 en het dit die dryfkrag gevorm om die onderwys in Kuba te hervorm. Die doel was om die nasie se moreel te verbeter en om die Kubaanse jeug te betrek by die *Battle of Ideas*-veldtog.

Vanuit bogenoemde voorbeelde kan afgelei word dat onderwys armoede, klasseverskille en diskriminasie in gemeenskappe probeer teëwerk. Erkenning behoort aan beide manlike en vroulike opvoeders gegee te word sodat hulle kan saamwerk en strewe na 'n beter toekoms vir Suid Afrika se leerders.

2.8 Beleid

Volgens die Nasionale Onderwyswet 27 van 1996 (South Africa, 1996) word van Suid-Afrikaanse opvoeders vereis om effektiewe onderrig en opleiding aan leerders van Suid-Afrikaanse skole te verskaf. Hierdie nasionale onderwysbeleid vereis dat opvoeders moet optree as:

- leerbemiddelaars
- vertolkers en ontwerpers van goeie leerprogramme en -materiaal
- leiers, administrateurs en bestuurders van leerprogramme
- lewenslange leerders en navorsers
- voorbeeldige landsburgers, gemeenskapsleiers en 'n pastorale rol binne die skoolgemeenskap vervul
- bevoegde assessors
- leerarea-spesialiste.

Om al bogenoemde rolle op sinvolle wyse te vertolk en te vervul vereis van opvoeders toewyding en geroepenheid tot die onderwystaak. Verder impliseer dit dat opvoeders innoverend en ambisieus moet wees. Die realiteit is egter dat die idealistiese strewes en beleidintensies nie altyd in die onderwysprofessie verwesenlik word nie. Gevolglik bring dit spanning en 'n negatiewe beleving van werkstevredenheid mee omdat die onderwystaak as te veeleisend ervaar word. Volgens Botha (2004:1-17) het die beleidinstelling van 'n uitkomsgebaseerde onderrig- en leerbenadering (Department of Basic Education, 2007) meegebring dat opvoeders 'n mate van onbevoegdheid beleef het om genoemde rolle in die spesifieke onderrigbenadering te vervul. Uit Botha (2004:1-17) se studie, het dit geblyk dat opvoeders baie tyd spandeer aan die handhawing van dissipline, beplanning en dat administratiewe pligte skerp toegeneem het. Volgens hom het hierdie tendens tot gevolg dat opvoeders toenemende vlakke van frustrasies in die beroep beleef het en in gevalle gelei het tot verhoogde vlakke van aggressie by manlike opvoeders (Botha, 2004:1-17). Manlike opvoeders ervaar 'n verlies aan beheer en mag in die beroep. Aggressie word soms by mans in skole ontlok (Botha, 2004:1-17).

Clarke (2007:11) voeg sy stem by die van Botha (2004:1-17) met betrekking tot die werkslading van opvoeders deur daarop te wys dat 'n gemiddelde van 16 ure per week aan onderrig bestee word (of 3.2 ure per dag) uit 'n verwagte 22.5 tot 27.5 uur per week. Die meeste van die skooltyd word bestee aan administratiewe pligte en verwante aktiwiteite soos skoolbedryfsake en buite-kurrikulêre aktiwiteite. Verder huldig Clarke (2007:11) die mening dat al meer opvoeders nie hul pligte nakom in terme van onderrigtyd nie. Volgens Clarke (2007:11) word die meeste leerders ontnem van die onderrig wat hulle toekom. Bogenoemde voorbeelde is tekenend daarvan dat ten spyte van beleidvoorskrifte en direktiewe, die taakomsyng van opvoeders te omvangryk mag wees.

2.9 Samevatting

Vanuit die voorafgaande literatuuroorsig is aangetoon dat daar verskillende aspekte is wat 'n invloed uitoefen op die werkstevredenheid van opvoeders. Verskillende beskouinge rakende motivering en werkverryking is beskryf en die verband tussen motivering en die beleving van werkstevredenheid is aangetoon. Daar is faktore geïdentifiseer wat negatief kan inwerk op die werkstevredenheid van werknemers in die algemeen en meer spesifiek op dié van opvoeders. Hierdie faktore het verskillende invloede op verskillende opvoeders. Sommige faktore het 'n positiewe invloed terwyl ander 'n nadelige uitwerking kan hê. Opvoeders word ontmoedig en verlaat die onderwysberoep. Negatiewe faktore het die potensiaal om die sko-

lastiese vordering van leerders sowel as die gehalte onderrigwerk en werkstevredenheid van opvoeders nadelig te beïnvloed. Die klem op prestasiebeoordeling met 'n toenemende klem op aanspreeklikheid teenoor 'n verskeidenheid van rolspelers, verhoog die werksdruk op opvoeders, wat bo en behalwe hul onderrigtaak, bykomende administratiewe werk moet doen. Die eise van dissipline hantering is 'n belangrike faktor wat die werkstevredenheid van opvoeders bepaal. Die eise om transformasie in die onderwys dra ook by tot die beleving van stres wat sommige opvoeders se werksbeleving negatief beïnvloed. Die voordele van spanwerk is ook toegelig. Die uiteinde van te veel stres kan daartoe lei dat opvoeders die onderwysberoep voortydig verlaat op soek na beter omstandighede.

Die hoofstuk het afgesluit met klem op die spesifieke rol van die manlike opvoeder. Daar is onder andere gefokus op tendense in die onderwys, verwante beleidskwessies wat die werkstevredenheid van opvoeders nadelig beïnvloed, en uitdagings ten opsigte van werkslading in die onderwys. Die literatuuoroorsig verskaf agtergrond vir die studie en stel 'n teoretiese raamwerk voor vir die empiriese gedeelte van die studie.

Die volgende hoofstuk handel oor die navorsingsontwerp en metodologie.

HOOFSTUK DRIE: NAVORSINGSONTWERP EN -METODOLOGIE

HOOFSTUK DRIE

Navorsingsontwerp en -metodologie

3.1 Inleiding

In hoofstuk een is die navorsingsvraag geformuleer: *Watter faktore beïnvloed die werkstevredenheid van manlike opvoeders binne kring drie in die George omgewing?* Hoofstuk 2 het vanuit die literatuur 'n oorsig gebied oor die stand van hierdie fenomeen, asook oor vorige navorsing rakende manlike opvoeders se ervaring van werkstevredenheid in skole. Hoofstuk 2 het die omvang van die navorsingsprobleem in perspektief gestel en hoe manlike opvoeders werkstevredenheid uit die onderwys put. Ten einde die navorsingsproses met betrekking tot die probleemstelling te beskryf, word die navorsingsontwerp en -metodologie in hierdie hoofstuk uiteengesit.

Die konsepte navorsingsontwerp en -metodologie is nou verwant aanmekaar. Eerstens word die navorsingsontwerp van die studie verduidelik, en daarna die gekose navorsingsmetodologie met betrekking tot die keuse van deelnemers, navorsingsinstrument, data insameling, data analise en die versekering van die geloofwaardigheid van die studie.

3.2 Navorsingsontwerp en -metodologie

Babbie en Mouton (2008:697-698) is van mening dat die onderskeid tussen die terminologie van navorsingsontwerp en navorsingsmetodologie nie voor die handliggend is nie en derhalwe word 'n verklarende beskrywing van die terme aangebied.

3.2.1 Navorsingsontwerp

Vir die doel van hierdie navorsing word na 'n navorsingsontwerp verwys as die sistematiese ondersoek van die navorsingsprobleem en -doel wat uiteindelik lei tot die begryp (*verstehen*) van die navorsingsprobleem en bevindinge (Henning *et al.*, 2004:10; Thietart, 2007:111). Dit kan gesien word as die oorhoofse of meesterplan wat die aard van die navorsingsproses beskryf. Die hoof funksie van 'n navorsingsontwerp is om die navorser in staat te stel om deur vooraf en gedetailleerde beplanning die geldigheid van die navorsingsproses en bevindinge

te verseker (Mouton, 1996:107). 'n Kwalitatiewe navorsingsbenadering is in hierdie navorsing gevolg omdat die navorsingsprobleem en navorsingsdoelwitte konteksgebonde navorsingsdeelnemers vereis het. Die konteksgebonde mededelings van deelnemers verseker begrip vir hulle persoonlike belevinge en sienswyses oor die werkstevredenheid van manlike opvoeders in 'n bepaalde onderwysstreek. 'n Kwalitatiewe benadering het wedersydse interaksie tussen die navorser en die deelnemers gedurende die navorsingsproses bewerkstellig. Die navorser het sodoende insig in die deelnemers se beskouinge en ervarings oor hul werkstevredenheid in die onderwys verkry (Flick, 2002:4; Silverman, 2000:8; Wilkinson & Birmingham, 2003:77).

Hierdie navorsing is vanuit 'n interpretivistiese wêreldbeskouing onderneem. Interpretivisme is 'n wêreldbeskouing wat die sosiale werklikheid, sowel as die unieke beskouings en ervarings van die deelnemers se sosiale leefwêreld ondervang (Burrell & Morgan, 1979:23; Dey, 1993:2; Gray, 2004:20; Marshall & Rossman, 1999:3). Interpretivisme omsluit dit wat individu oor die wêreld dink en glo, asook hulle beskouing van hoe hulle wêreld verstaan moet word (Burrell & Morgan, 1979:23; Marshall & Rossman, 1999:3). Die uitkoms van hierdie navorsing is derhalwe gemik op die ondersoek, verduideliking en beskrywing van die belewenisse en sieninge van manlike opvoeders in die George-omgewing aangaande die faktore wat hul werkstevredenheid beïnvloed.

3.2.2 Navorsingsmetodologie

Navorsingsmetodologie verwys na die metodes, prosedures en tegnieke wat navorsers gebruik om die navorsingsprosesse uit te voer (Babbie & Mouton, 2008:74; Leedy & Ormrod, 2005:145). Vir die doel van hierdie navorsing is navorsingsmetodologie beskou as die strategieë, aksies, tegnieke en prosedures gebruik vir die aanspreek van die genoemde navorsingsvraag (§ 1.3).

3.2.2.1 Gevallestudie

Die navorsing is gebaseer op 'n begrensde gevallestudie van afgebakende omvang. 'n Oorweging by die keuse van 'n gevallestudie was wat Fouché (2005:272) beskou as 'n geleentheid om spesifieke inligting van 'n afgebakende gebied te bekom. Die keuse van 'n gevallestudie maak die inwinning van in-diepte inligting en insigte aangaande 'n bepaalde saak moontlik (Mouton, 1996:150). Die begrensde omvang van die navorsing ("bounded system") verwys na 'n afgebakende navorsingsfokus binne die raamwerk van 'n gevallestudie (Babbie & Mouton, 2008:281; Maree & Pietersen, 2007:75). Maree & Pietersen (2007:75) stel dit

duidelik dat 'n gevallestudie nie noodwendig op een plek ("site") dui waar die navorsing gedoen word nie. Die studie het verskeie deelnemers van verskillende skole in 'n afgebakende onderwysstreek ingesluit.

3.2.2.2 Data insameling deur middel van individuele onderhoude

Hierdie navorsing het van een data-insamelingstrategie gebruik gemaak, naamlik die voer van individuele onderhoude met deelnemers. Die doel vir die gebruik van onderhoude tydens navorsing was om data te bekom van die deelnemers se beskouings en belewings aangaande die ondersoek (Henning *et al.*, 2004:52). In-diepte onderhoudvoering is een van die algemene en effektiefste wyses om menslike gedrag in 'n sosiale konteks te verstaan (Fontana & Frey, 2005:697-698). Voorgenoemde motivering vir die benutting van onderhoude sluit aan by die navorsingsprobleem en -doel van hierdie navorsing.

Onderhoudvoering is met behulp van 'n semi-gestruktureerde onderhoudskedule onderneem om persoonlike inligting oor die belewinge en sieninge van die deelnemers te ondervang. Die onderhoudvoering het die navorser ook in staat gestel om die geleentheid te benut vir onmiddellike opklaring van onduidelikhede waar hulle voorgekom het (Wilkinson & Birmingham, 2003:43-63). Digitale audiotegnologie is in ooreenstemming met die etiese aspekte van die navorsing en met die goedkeuring van die deelnemers benut om data tydens die onderhoudvoering in te samel. Al die deelnemers het goedkeuring verleen vir die opneem van die onderhoude, derhalwe was geen alternatiewe reëling nodig vir die rekordering van die onderhoude nie.

Alvorens daar met die insameling van data begin is, het die navorser die volgende aspekte in gedagte gehou en daarvolgens beplan:

- Eerste indrukke is blywend. Dit was nodig om 'n sterk saak vir die navorsing te stel om deelnemers te oortuig om deel te neem.
- Die deelnemers was onder geen verpligting om die onderhoud toe te staan nie.
- Die deelnemers kon ter enigertyd die onderhoud tot 'n einde bring.
- Die deelnemers het die reg behou om nie op sekere vrae te antwoord nie.
- Die vrae is vooraf aan die respondent verskaf.
- Die mededeling is direk transkribeer soos dit verskaf is.
- Kleredrag van die onderhoudvoerder moet aanpas by die van die deelnemer.
- Die uitdaging vir die onderhoudvoerder was om neutraal te bly en nie tydens die onderhoud met die deelnemers te verskil nie.

- Die deelnemers mag die onderhoudvoerder as 'n indringer ervaar (Babbie, 1998:265; Fontana & Frey, 2005:708; Welman & Kruger, 2001:158).

Die onderhoudvoerder was aan die meeste deelnemers bekend omdat hy in dieselfde omgewing werk. Die onderhoudvoerder het so min moontlik gepraat en meer geluister, aangesien hy afhanklik was van die deelnemers se opinies, kennis en lewenservarings noodsaaklik vir hierdie studie. Een vraag is op slag gestel en uit die deelnemers se antwoorde is aanknopingspunte gesoek wat aansluit by die voorafopgestelde onderhoudskedule. Dus was dit nie 'n vraag-en antwoordsessie nie, maar 'n indiepte gesprek tussen die onderskeie deelnemers en die onderhoudvoerder. Aan die einde van elke onderhoud is elke deelnemer die geleentheid gebied om nog relevante inligting te deel, wat dalk tydens die onderhoudvoering nie aangespreek is nie (Ary *et al.*, 2006:450-453; Greeff, 2005:288-289).

3.2.2.3 Meetinstrument

Tydens hierdie studie is van 'n semi-gestruktureerde onderhoudskedule (Addendum 3.1), asook 'n agtergrondvraelys (Addendum 3.2) gebruik gemaak (De Vos, 2005:335).

Die agtergrondvraelys het inligting oor basiese demografiese inligting ten opsigte van die skool, die vakke wat die opvoeders onderrig, klassifikasie van die skool, inligting oor aantal jare diens as opvoeder en die kwalifikasie verwerf, ingewin. Een vraag het gehandel oor die belangrikheid van die teenwoordigheid van manlike opvoeders by skole. Die agtergrondinligting het bygedra tot die kristallisasie (triangulasie) van die finale navorsingsbevindinge. Die agtergrondvraelys is so saamgestel dat die deelnemers die vrae maklik kon antwoord (Bell, 2007:226). Die agtersgrondsraelys (Addendum 3.3), asook die semi-gestruktureerde onderhoudskedule (Addendum 3.4) is ook in Engels beskikbaar aan deelnemers wie dit so sou verkies.

Die twee vraelyste (agtergrondvraelys en onderhoudskedule) is by die aanvang van onderhoude aan die deelnemers oorhandig om hulle gedagtes te rig op die fokus van die onderhoud (Delport, 2005:168). Die agtergrondvraelys het oop en geslote vrae bevat oor die werktevredenheid van manlike opvoeders in die George-omgewing.

3.2.2.4 Keuse van navorsingdeelnemers

Die deelnemers in hierdie gevallestudie is doelmatig gekies om spesifieke data oor 'n bepaalde gemeenskap in te samel (Cohen *et al.*, 2007:253). Opvoeders is doelmatig gekies uit

'n gerieflikheidsteekproef wat bestaan het uit die langste diensdoenende manlike posvlak een opvoeders van Kring 3 van die Eden en Sentrale Karoo Onderwysdistrik. Die aanname is dat hierdie betrokke opvoeders oor kennis en ervaring aangaande werkstevredenheid beskik. Al hierdie opvoeders is tans in diens van die Wes-Kaapse Onderwysdepartement en werksaam in die George-omgewing. Agt skole uit Kring 3 se manlike opvoeders, een per skool, wat aan hierdie kriteria voldoen, is in die gerieflikheidsteekproef opgeneem (Addendum 3.5). Met elke opvoeder is individueel 'n onderhoud gevoer. Die onderhoude het plaasgevind by die skole of aan huis van die deelnemers, soos gereël in oorleg met die onderskeie skoolhoofde en die betrokke opvoeders.

Ingeligte toestemmingsbriewe is deur elke deelnemer onderteken (Addendum 3.6). Die deelnemers is voor en tydens die onderhoude daarop gewys dat bepaalde vrae gevra sal word met betrekking tot die werkstevredenheid van manlike opvoeders. Daar is 'n beroep gedoen op die opvoeders se eerlike opinies en die volledige beantwoording van die vrae. Die voorwaarde van die ingeligte toestemming tot deelname is voor die aanvang van die onderhoud aan die deelnemers voorgehou.

3.2.2.5 Data-analise

Tydens die data-analise proses word vasgelegde data verwerk tot relevante bevindinge. Dit behels die ordening, sortering en strukturering van data om betekenis te gee aan die meldinge van die deelnemers (De Vos, 2005:333). Cohen *et al* (2007:365) maan dat die integriteit van data deurentyd gehandhaaf moet word. Kwalitatiewe data-analise bestaan uit die organisering, verantwoording van, en die verduideliking van data. Sin word gemaak van die data in terme van die deelnemers se meedelings van die situasies, patrone, temas, kategorieë en regulasies met betrekking tot die navorsing. Verskeie maniere bestaan oor die analise van kwalitatiewe data (Morrison, 2007:641). Data analise berus op die interpretasie van die navorser as hoof navorsingsinstrument. Dit behels die sistemiese proses van kodering, kategorisering en interpretasie van data om 'n verduideliking van 'n enkele fenomeen te verskaf (McMillan & Schumacher, 2001:364-368).

• Analise van agtergrondvraelys

Voltooide vraelyste is ontvang van agt deelnemers van die agt skole. Die data van die agtergrondvraelys is gebruik om spesifieke kontekstuele inligting in te win, asook by te dra tot die triangulasie van bevindinge. Die data is gegroepeer as:

- **Biografiese inligting:** Persoonlike inligting van opvoeders tov hulle onderrig, kwalifikasies en opvoedervaring
- **Werkstevredenheid:** Opvoeders se direkte of indirekte kennis oor werkstevredenheid, meganismes om werkstevredenheid te verhoog of faktore wat werkstevredenheid op een of ander manier beïnvloed
- **Algemeen:** Opvoeders se behoeftes aan verhoogde werkstevredenheid, ondersteuning vanaf die ouergemeenskap, die onderwysdepartement, plaaslike skoolverband, of tussen skole.
- **Analise van die onderhoude**

Die kwalitatiewe navorser het van 'n induktiewe metode gebruik gemaak om die getranskribeerde data te kodeer en te analiseer in terme van 'n interpretatiewe inhoudsanalise proses. Die doel met die kodering was om die data in kleiner eenhede te dekonstrueer om die fenomeen beter te begryp (Cohen *et al.*, 2007:493). Die data is deur middel van oop en aksiële kodering geanaliseer om die ervarings van die opvoeders in terme van temas, en die verbande tussen kategorieë te beskryf (Cohen *et al.*, 2007:368; De Vos, 2005:340). 'n Geïntegreerde teksbeskrywing wat ryk is aan detail en wat ook die konteks in ag neem, het daarna gevolg (Neuman, 2000:419). Hierdie beskrywing het die ervarings van die opvoeders se ervaring van werkstevredenheid in hulle skole weerspieël (Hoofstuk 4).

3.3 Geloofwaardigheid van die navorsing

Om werklikheidsgetroue (geldige data) te verkry, moes die navorser die belewenisse van die deelnemers begryp en in ag neem. Hy moes nooit sy eie mening laat blyk of weergee nie (Briggs & Coleman, 2007:114). Die navorser het nie vooropgestelde verwagtings van die deelnemers gekoester nie, of hulle in 'n voorafbeplande of bevooroordeelde rigting gelei nie. Die navorser het ook sorg gedra dat die bevindinge onbevooroordeeld geanaliseer en weergegee is. Die studieleiers het as ko-analis opgetree. Om verdere betroubaarheid van die vasgelegde data te verseker, het die deelnemers die getranskribeerde onderhoude afgeteken as 'n korrekte weergawe van die onderhoud (Busher & James, 2007:106-122). Die onverwerkte data is as addenda op 'n kompakskyf agter in die verhandeling beskikbaar.

3.4 Die rol van die navorsers

Die navorsers het in hierdie projek 'n deelnemende rol vervul. Hy het as hoofnavorsingsinstrument tydens onderhoudvoering, data-analise en data-interpretasie opgetree. Die navorsers het 'n kennisverhouding met die opvoeders gestig sodat die deelnemers met vertroue, openlik en met vrymoedigheid hulle ervarings as manlike opvoeders met hom kon deel. Die semi-gestruktureerde vrae het as prikkeling gedien om gesprekke met die deelnemers uit te lok.

Die navorsers het die ingesteldheid ontwikkel om na 'n situasie te kyk en die moontlikhede in terme van die studie raak te sien (Henning *et al.*, 2004:10). Die navorsers was die hoofinstrument van die data-insameling.

Die navorsers moes sy eie navorsingsbetrokkenheid uitklaar: Die navorsers is 'n manlike opvoeder in die George-omgewing en hy beskik oor ervaring met betrekking tot die werkstevredenheid van manlike opvoeders. Hierdie konteks het, te same met insprake uit die literatuur, gelei tot die keuse van die fokus van die studie. Hierdie keuse lei tot addisionele verantwoordelikhede vir die navorsers. Aangesien hy diensdoenend is by een van die skole, moes hy dus voortdurend waak om nie die navorsing in 'n spesifieke rigting te beïnvloed nie. Hy moes dus nooit sy eie opinie laat deurskemer na die ander deelnemers nie, of tydens sy algemene interaksie met hulle nie (Ary *et al.*, 2006:450-453). Dit sou die geloofwaardigheid van die navorsing negatief beïnvloed. Hy moes ook voortdurend aanpas by die veranderende omstandighede soos die studie ontvou het. Die navorsers moes ten alle tye fyn let op die deelnemer en nie-verbale inligting in ag neem (Ary *et al.*, 2006:481). Die navorsers het ook as hoof analis en interpreteerder van die data opgetree.

3.5 Beperkings van die studie

Die ondersoek was beperk tot die agt opvoeders van die agt skole in Kring 3 in die George onderwysdistrik. Die studie is 'n inleidende analise van die ervarings van die manlike deelnemers se professionele lewe. Verdere grootskaalse studies kan die omvang van die bevindinge bepaal.

Die navorsers is 'n MEd student met beperkte ervaring van kwalitatiewe navorsing. Alhoewel hy deeglike opleiding oor onderhoudvoering ontvang het, dra ervaring baie by tot die diepte van data wat verkry word (Niewenhuis, 2007:115).

3.5.1 Metodologiese beperkings

In die navorsingsontwerp het die navorser van die interpretivistiese wêreldbeskouing gebruik gemaak en 'n kwalitatiewe metodologie gevolg. Volgens Newton en Burgess (2008:449) is interpretatiewe navorsing fundamenteel om 'n sosiale fenomeen te ontleed. In 'n opvolgstudie kan aspekte van kwantitatiewe aard aangespreek word.

Verskeie navorsers meen (Briggs & Coleman, 2007:216; Cohen *et al.*, 2007:382; De Vos, 2005:333; Fontana & Frey, 2005:715) dat die voer van onderhoude 'n enkele tegniek tot die kwalitatiewe navorser se beskikking is om data in te samel. Tydens die data-analise word data verwerk tot geldige en relevante bevindinge (De Vos, 2005:335). Die navorser gebruik subjektiewe tegnieke om nuwe kennis daar te stel.

3.5.2 Fisiese beperkings

Alhoewel gepoog is om deelnemers op hulle gemak te stel, het sommige deelnemers tog se-naughtig voorgekom. Die gesprek moes soms terug gebring word na die fokus van die navorsing. Soms kon die deelnemers nie 'n sinvolle bydrae maak nie. Geen noemenswaardige onderbrekings of steurnisse het gedurende die onderhoude voorgekom nie.

3.6 Etiese aspekte

Etiese navorsing is van kardinale belang om die privaatheid van die deelnemers en hulle werksplek te beskerm (Fontana & Frey, 2005:715). Navorsers moet nie net deelnemers gebruik om inligting te versamel nie, maar moet ook 'n vertrouensverhouding met die deelnemers ontwikkel. Die deelnemers se reg tot privaatheid moet ten alle koste beskerm word en dus moet die belange van die deelnemers eerste voorop gestel word (Morrison, 2007:409; Strydom, 2005:58). Geen deelnemer is dus teen sy wil geforseer om aan die studie deel te neem nie, aangesien die deelname vrywillig was en hulle kon enige tyd aan die studie onttrek (Strydom, 2005:59). Deelnemers is deurentyd met respek behandel. In die analise en die verwerking van die data is die deelnemers se persoonlike inligting verwyder, sodat die deelnemers in geen opsig tydens die analise en rapportering geïdentifiseer of benadeel kon word nie. Deelnemers het ook geen vergoeding vir hulle deelname aan die studie ontvang nie.

Die navorser het dus alle aspekte van etiese navorsing tot die fynste besonderhede uitgevoer om deelnemers te beskerm. Skriftelike ingeligte toestemming om die navorsing te doen is van die volgende instansies verkry:

- Noordwes Universiteit se etiese komitee (Addendum 3.7)
- Skool vir Voortgesette Onderwyseropleiding (SVO) versoek aan Wes-Kaap Onderwysdepartement (Addendum 3.8)
- Eden-en Sentrale Karoo Onderwysdistrik (Addendum 3.9)
- Toestemming vir die studie (Addendum 3.10)
- Skoolhoofde van die geselekteerde skole (Addendum 3.11).

3.7 SAMEVATTING

Hierdie hoofstuk verskaf 'n oorsig van die kwalitatiewe navorsingsmetode wat vir die ondersoek gekies is. Die navorsingsontwerp is kortliks beskryf. Die gebruik van onderhoudvoering, asook die gebruik van 'n agtergrondvraelyste is ook toegelig. Aspekte van geldigheid en betroubaarheid is aangedui.

HOOFSTUK VIER: DATA-ANALISE EN INTERPRETASIE

HOOFSTUK VIER

Data-analise en interpretasie

4.1 Inleiding

Die doel van hierdie studie was 'n ondersoek na die werkstevredenheid van manlike opvoeders in Kring 3 van die Eden en Sentrale Karoo Onderwysdistrik in die George-omgewing. Agt semi-gestruktureerde onderhoude is gevoer as data insamelingstrategie (Hoofstuk 3). Die onderhoude is op oudioband opgeneem en getranskribeer. In hierdie hoofstuk word die mededelings van die deelnemers bespreek aan die hand van verbandhoudende aanhalings wat tydens die koderingsproses geïdentifiseer is. Eerstens word 'n beskrywing van die deelnemers se biografiese inligting verskaf en tweedens volg 'n opsommende bespreking van die data-analise in ooreenstemming met die sub-navorsingsvrae (§ 1.3) naamlik:

- Watter faktore beïnvloed die werkstevredenheid van opvoeders?
- Hoe ervaar manlike opvoeders werkstevredenheid in Kring 3 van die George-omgewing?

4.2 Biografiese inligting

Tabel 4.1 verteenwoordig die biografiese uiteensetting van die inligting soos verkry vanaf die opvoeders. 'n Totaal van agt posvlak 1 manlike opvoeders is doelmatig (§ 3.2.2.2) uit agt skole van Kring 3 van die Eden en Sentrale-Karoo onderwysdistrik in die George-omgewing gekies om aan die navorsing deel te neem. Al die deelnemers was tydens die studie praktiserende onderwysers en was die langste diensdoende posvlak 1 manlike opvoeders verbonde aan hul onderskeie skole. 'n Biografiese vraelys (Addendum 3.3) is aan die agt deelnemers gegee om te voltooi. Almal is terug ontvang vir analise (Tabel 4.1)

Tabel 4.1: Opsomming van die biografiese inligting

Biografiese inligting		Frekwensie	Persentasie
1. Geslag			
	Manlik	8	100%
	Nul mededelings	0	0%
	Totaal:	8	100%
2. Ouderdom			
	20-29 jaar	0	0%
	30-39 jaar	0	0%
	40-49	2	25%
	50-59	5	62,5%
	60+	1	12,5%
	Totaal:	8	100%
3. Onderwyservaring			
	30+ jaar	1	12,5%
	20-29 jaar	7	87,5%
	10-19 jaar	0	0%
	0-10jaar	0	0%
	Totaal:	8	100%
4. Kwalifikasies			
	Sertifikaat	0	0%
	Diploma	7	87,5%
	Graad	1	12,5%
	Honneursgraad	0	0%
	Meestersgraad	0	0%
	Doktorsgraad	0	0%
	Totaal	8	100%
5. Onderrigtaal: Grondslagfase			
	Afrikaans	7	87,5%
	Engels	0	
	IsiXhosa	0	
	Ander: Spesifiseer	0	
	Nul mededelings	1	12,5%
	Totaal	8	100%
6. Onderrigtaal: Intermediëre en/of Senior Fase			
	Afrikaans	8	100%
	Engels	0	
	IsiXhosa	0	
	Ander	0	
	Dubbelmedium	0	
	Parallelmedium	0	
	Nul mededelings	0	
	Totaal	8	100%
7. Leerdertal van skool			
	< 100	0	0%
	100-199	0	0%
	200-299	0	0%
	300-399	0	0%
	>400	8	100%
	Nul mededelings	0	0%
	Totaal:	8	100%
8. Personeelgetal			
	<4	0	0%
	5-9	0	0%
	10-14	0	0%
	15-20	2	25%
	>20	6	75%
	Nul mededelings	0	0%
	Totaal:	8	100%

	Biografiese inligting	Frekwensie	Persentasie
9.	Skoolvakke		
	Afrikaans	3	37,5%
	Engels	1	12,5%
	Xhosa	0	0%
	Wiskunde	5	62,5%
	Natuurwetenskap	2	25%
	Ekonomiese en Bestuurswetenskappe	1	12,5
	Sosiale wetenskappe	3	37,5%
	Lewensoriëntering	1	12,5%
	Kuns en kultuur	2	25%
	Tegnologie	4	50%
	Ander	0	0%
10.	Beskrywing van skool		
	Landelik	2	25%
	Stadskool	2	25%
	"Township"	0	0%
	Ander (Dorp)	1	12,5%
	Nul mededelings	3	37,5%
	Totaal:	8	100%
11.	Tipe skool		
	Primêr	7	87,5%
	Sekondêr	1	12,5%
	Gekombineerd	0	0%
	Totaal:	8	100%

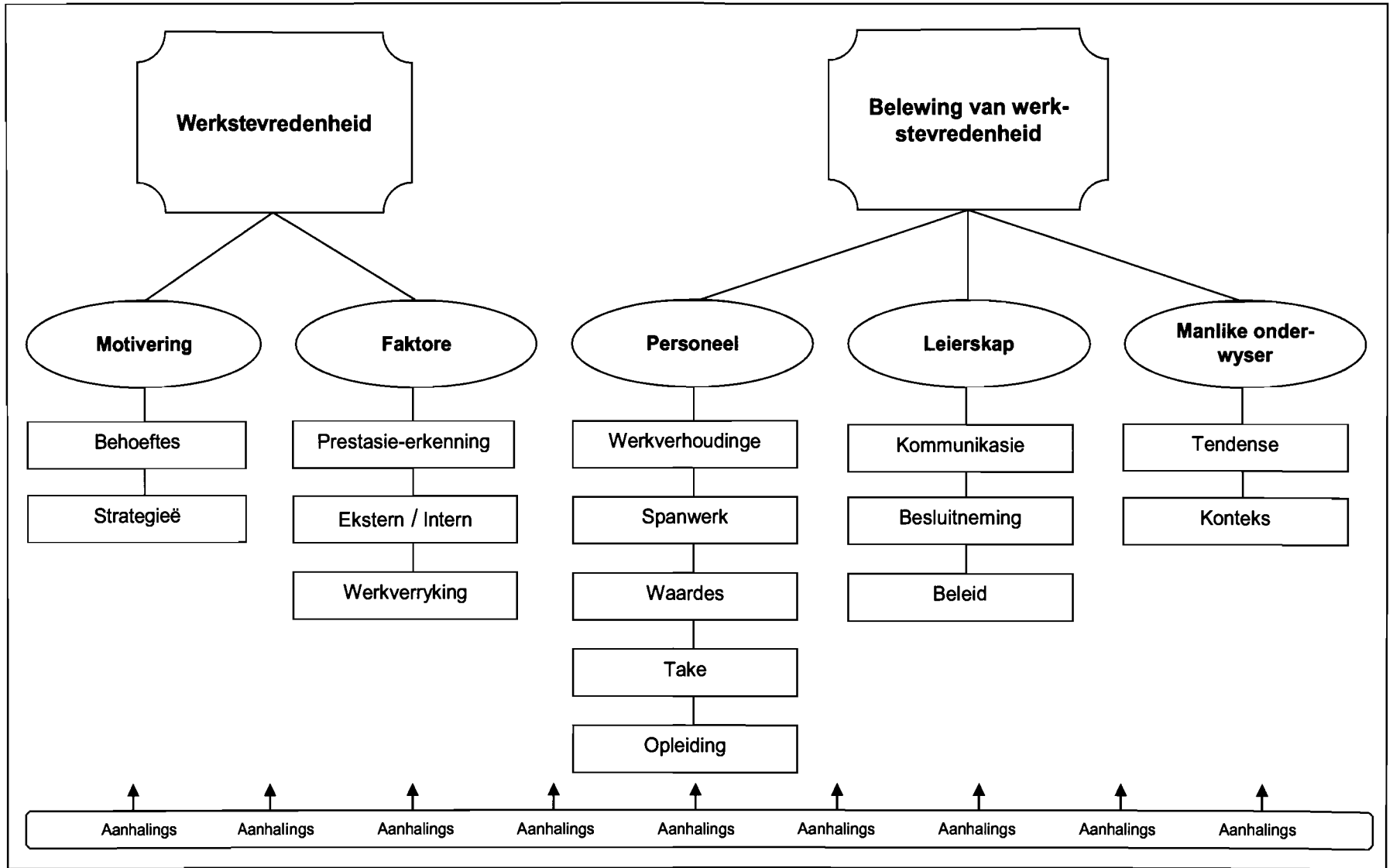
In ooreenstemming met die navorsingsfokus is slegs manlike opvoeders in die studie ingesluit. 'n Analise van die ouderdom van die deelnemers toon aan dat twee opvoeders van die 40-49 ouderdomsgroep was. Die meeste van die opvoeders (vyf) was van die ouderdomsgroep 50-59 jr met slegs een opvoeder sestig jaar en ouer. Die ouderdom van die deelnemers is in verband met hul onderwyservaring geïnterpreteer. Die grootste groep opvoeders (sewe) het 20-29 jaar onderwyservaring. Een opvoeder het meer as 30 jaar onderwyservaring gehad. Die ouderdom in samehang met hul onderwyservaring dui daarop dat die deelnemers in hierdie studie volwasse deelnemers was wat almal oor meer as twintig jaar onderwyservaring beskik het. Die aanname word gemaak dat die volwassenheidspeil in ouderdom, asook meerdere ervaring in die onderwysberoep die deelnemers in staat gestel het om met gesag te reageer oor die navorsingsonderwerp (Tabel 4.1).

Die deelnemers het oor die minimum onderwyskwalifikasies vir die beroep beskik. Slegs een van die deelnemers het 'n graadkursus voltooi terwyl die ander deelnemers 'n diploma as onderwyskwalifikasie verwerf het. Alhoewel geen nagraadse kwalifikasie voorgekom het nie, het al die deelnemers oor die minimum kwalifikasie beskik om te kwalifiseer as professionele opvoeder en is hul mededelings teen die agtergrond geanaliseer en geïnterpreteer (Tabel 4.1).

Die deelnemers was op een na almal van skole waar Afrikaans as onderrigtaal gebruik word. Een deelnemer het nie die onderrigtaal aangedui nie. Die skole het almal 'n leerdergetal van meer as 400 leerders gehad, met twee skole wat 'n personeel van tussen 15-20 personeel-ede gehad het, en ses skole wat 'n personeel van meer as twintig gehad het. Sewe deelnemers was van primêre skole, terwyl een deelnemer van 'n sekondêre skool was. Die deelnemers was dus van medium tot groot skole wat Afrikaans as onderrigtaal gebruik. Hulle het uiteenlopende kundighede en belangstellings getoon soos blyk uit die verskillende leerareas wat in die verskillende skole aangebied word. Die deelnemers het die skole soos volg beskryf: twee landelike skole, twee stadskole, een dorpskool, terwyl drie deelnemers nie hulle skool in die verband beskryf of ingedeel het nie. Die indeling is kenmerkend van die soort skole en sosio-ekonomiese omstandighede van die gemeenskappe wat die studie verteenwoordig (Tabel 4.1). In die geheel beskou dui die biografiese inligting van die deelnemers dat die ingesamelde data relevant en toepaslik is vir 'n analise in terme van die navorsingfokus.

4.3 Die koderingsproses

Vanuit die geïntegreerde stel data van die transkripsies, het die navorser 'n koderingsprosedure gevolg deur van 'n aanvanklike deduktiewe analise proses gebruik te maak. Die aanvanklike kodes het die navorser in staat gestel om die data te reduceer om toepaslike patrone vas te stel in verband met die doel van die studie. Verdere induktiewe analise het die navorser in staat gestel om nuwe kodes te identifiseer om ooreenstemmende kodes te kombineer. Daaruit is nuwe kategorieë gevorm. In die finale stadium van die analise het die navorser verbandhoudende kodes aan verwante kategorieë gekoppel. Die analise het gelei tot die identifisering van twee patrone, vyf temas en vyf kategorieë (Figuur 4.1).



Figuur 4.1 Die koderingsraamwerk van die studie

4.4 Subvraag 1: Watter faktore beïnvloed die werkstevredenheid van opvoeders?

Hierdie vraag het ten doel om die verskillende beroepsverwante faktore in die onderwys te identifiseer wat 'n invloed op die werkstevredenheid van manlike opvoeders het. Die deelnemers aan die studie het verskillende faktore geïdentifiseer in ooreenstemming met die navorsingsdoel en kan in twee kategorieë verdeel word: motivering en faktore wat die werkstevredenheid van opvoeders beïnvloed.

4.4.1 Motivering

Vanuit die literatuurstudie (Hoofstuk 2) is aangetoon dat daar sekere faktore is wat met die belewing van stres in die werksplek verband hou (§ 2.5.1). Stresbelewing van onderwysers laat onwillekeurig die kollig val op die mate van ondersteuning wat in die onderwysberoep voorkom.

Die terugvoer van die deelnemers dui ondubbelsinnig daarop dat die onderwysowerhede nie voldoende ondersteuning aan opvoeders bied nie. Dit is kommerwekkend dat die gebrek aan ondersteuning as 'n gevoel ervaar word dat die onderwysdepartement *nie omgee nie* en opvoeders aan hul lot oorlaat. Die deelnemers het 'n behoefte aan groter betrokkenheid van departementele amptenare ten opsigte van ondersteuning en begeleiding. Hierdie stand van sake word duidelik verwoord as 'n negatiewe beroepsbelewing en die afleiding word gemaak dat die gebrek aan ondersteuning van die onderwysowerhede die werkstevredenheid van onderwysers negatief beïnvloed.

Die aangeleentheid is egter gekompliseerd aangesien sommige opvoeders die betrokkenheid van die amptenare wat wel voorkom, as *nie kundig nie* beskou. Die voortdurende veranderinge in die onderwys bemoeilik nie net volgehoue ondersteuning nie, maar dra ook by tot verdere negatiewe werkstevredenheid onder onderwysers. Verbandhoudende mededellings in die verband is:

- *Die departement gee nie regtig om vir ons nie (3:140).*
- *... verlede jaar en voor dit was seker vir 4 of 5 jaar niemand betrokke by wetenskap nie (3:152-153).*
- *... onse departement moet erkenning gee as iemand êrens iets goed gedoen het (3:199-200).*
- *... die departement skiet ver agter wat dit betref (1:209).*
- *Die gebrek aan sigbaarheid van die departementele amptenare het 'n negatiewe uitwerking op ons (2:295).*
- *En die kundige wat jou moet kom lei, is ook nie kundig daarin nie (5:147-148).*
- *Sodra ons dit klaar uitgewerk het, dan hoor ons maar die hele ding het nou verander. Na 'n ruk het dit weer verander (6:120-121).*
- *... hulle kry nie genoeg ondersteuning van die vakadviseurs af nie (7:62).*

Die onderwysdepartement reageer nie op die opvoeders se versoeke om ondersteuning nie. Indien onderwysers wel besoeke van amptenare ontvang, loop dit uit op oppervlakkige gesprekke wat nie van waarde geag word nie.

Die deelnemers is ook van mening dat indiensopleiding glad nie as van belang deur die owerhede geag word nie. Soos in die geval van oppervlakkige ondersteuning is die deelnemers ook nie beïndruk met die gehalte van die opleiding wat wel plaasvind nie. Die negatiewe ervarings aangaande ondersteuning en opleiding is bydraende faktore tot 'n negatiewe beleving van werkstevredenheid deur die deelnemers:

- *Ons het dit probeer en dit werk nie so nie (4:119).*
- *Ons praat net so oor die vraestelletjie van verlede jaar ... (5:121).*
- *Opleiding is "non-existent" (5:119).*
- *... en die twee weke kursusse wat ons kry, dit is baie oppervlakkig (7:338).*

Mededelings het aangetoon dat die deelnemers geleentheid benut het om hulleself te bemagtig deur werksessies, kursusse en werkswinkels by te woon. In weerwil van die ontevredenheid aangaande 'n gebrek aan opleidingsinisiatiewe deur die onderwys-owerheid, het die deelnemers verwys na hul eie bemagtigingsinisiatiewe vir die onderwysprofessie. Die afleiding kan gemaak word dat die deelnemers deur eie inisiatief hul kennis en insig verhoog en sodoende bemagtig word en ondersteuning ervaar wat bydra tot positiewe werkstevredenheid:

- *Ons het werksessies wat ons mans ... (6:198-199).*
- *... ek het die Wiskunde ACE-kursus gedoen ... (1:332).*
- *... ek was mos so twee weke gelede by CTLI gewees, waar 'n bietjie meer lig vir my oopgegaan het (2:202-203).*
- *... intussen was daar ander werkswinkels waar jou oë taamlik oopgegaan het (3:144-145).*
- *Jy sien ek bemagtig my. Ek lees, ek studeer, ek bring my op hoogte van sake van wat aangaan (5:247-248).*
- *... ek het van vooraf weer 'n graad gaan doen in Wiskunde en Wetenskap (5:57-58).*

Sommige deelnemers het 'n sterk standpunt ingeneem om die probleem van ouerbetrokkenheid as ondersteuningsfaktor te beklemtoon. Die beleving dat ouers van leerders nie by die skool betrokke is nie, dra volgens die deelnemers daartoe by dat die onderrig- en leerproses bemoeilik word. Die negatiewe gesindheid van ouers teenoor die skool weerhou hulle daarvan om die onderwysers en ook hul kinders positief te ondersteun. Ten spyte van dat onderwysers na ouers uitreik, bly die ouers onbetrokke. Hierdie onbetrokkenheid van ouers verhoog die druk op die onderwyser wat weer werkstevredenheid negatief beïnvloed:

- *Ouerbetrokkenheid, ek dink daar skiet ons ver tekort. Onse ouers is nie betrokke nie en dit maak dit moeilik vir ons (4:120-121).*

- *Hulle is rêrig traak-my-nie-agtig en hulle houding teenoor die onderwysprofesie is 'n bietjie baie laag (na my "concern") (2:103-104).*
- *... jy probeer die ouer in kry om sake rakende sy kind te bespreek, maar ek kry net nie daardie samewerking nie (5:94-95).*
- *Jy weet ons ouers speel nie rol wat hulle behoort te speel nie (5:97).*

Deelnemers se ervaring van ouerbetrokkenheid in die onderwys verskil. Sommige deelnemers het gemeld dat hulle tevrede en selfs beindruk is met die betrokkenheid en ondersteuning van die ouergemeenskap van hul skole. Hierdie situasie toon duidelik 'n positiewe uitwerking op die werkstevredenheid van hierdie deelnemers:

- *... ouerbetrokkenheid by ons skool is ongelooflik (6:97-98).*
- *Hulle is redelik daar ook betrokke (7:126).*
- *Jy kry die ouer wat jou ten volle ondersteun ... (6:88-89).*

Die deelnemers voel dat die sosio-ekonomiese omstandighede van die ouergemeenskap 'n groot invloed op die onderwysgebeure van die skool het. Die "toestand" van die onderwys word selfs toegeskryf aan die sosio-ekonomiese omstandighede van die ouers. Dit dui op hoe ernstig die probleme en uitdagings is wat in die onderwys ondervind word:

- *... 'n kind het nou die ander dag 'n woord laat val, in die klas. En ek het hom eenkant toe geroep, toe vra ek vir hom: "Wie praat so? Praat jou ma so? Praat jou pa so?" Hy sê: "My ma praat so meneer" (4:202-204).*
- *So die sosio-ekonomiese omstandighede het 'n geweldige groot rol wat dit speel op die kind se vordering in die skool (4:210-211).*
- *Die sosio-ekonomiese omstandighede is seker een van die grootste invloede hoekom onse onderwys lyk soos dit lyk (7:326-327).*

4.4.2 Faktore wat die werkstevredenheid van opvoeders beïnvloed

Sterk menings is uitgespreek deur van die deelnemers aangaande prestasie-erkenning deur die werkgewer, te wete die onderwysdepartement. Die gevoel was dat daar 'n stelsel van prestasie-erkenning moet wees, maar dat die onderwysdepartement in gebreke bly om die stelsel van prestasie-erkenning bevredigend te implementeer. Dit blyk verder moeilik te wees vir onderwysers in leierposisies om personeellede te motiveer weens die negatiewe beleving van prestasie-erkenning in die onderwys. Erkenning is vir harde werk en toewyding hang nou saam met werkstevredenheid en derhalwe kan die afleiding gemaak word dat die negatiewe beleving van prestasie-erkenning in die onderwys 'n soortgelyke uitwerking op die werkstevredenheid van die deelnemers het:

- *Die departement gee nie regtig om vir ons nie (3:140).*
- *... departement moet erkenning gee as iemand êrens iets goed gedoen het ... (3:199-200).*
- *Ja hulle vra: Hoekom moet ek dit doen? Ek kry nie betaling daarvoor nie. Ek kry nie erkenning daarvoor nie, daarom gaan ek nie my nie daar begewe nie (3:271-272).*

Sommige deelnemers het met betrekking tot prestasie-erkenning 'n ander benadering van meer innerlike aard gevolg om te kompenseer vir die tekortkominge van die prestasiestelsel in die onderwys. Die navorser is van mening dat die deelnemers 'n voorbeeld is van onderwysers wat hul roeping met 'n passie en liefde vir hul beroep uitleef. In hierdie gevalle word nie staat gemaak op eksterne erkenning nie, maar op die innerlike bevrediging (beloning) van 'n persoonlike bydrae tot die leerder se ontwikkeling tot volwassenheid:

- ... gee vir my die moed en die ywer om te sê ai, daar is darem een tot wie jy deurgedring het. Dit laat my lekker voel (2:192-193).
- En 'n mens is trots en dankbaar as mens sien as die outjies vorder (3:28-29).
- ... ek is bevoorreg om die outjies daar te kan beïnvloed. Ek weet nou nie of dit altyd positief is nie, maar ek glo dit is positief ... (3:42-43).
- Ek wil spesifiek met die laerskoolkinders werk (6:22-23).
- Ek leef my uit hierso (6:230).
- Ek is by die rugby betrokke. Vir my is dit lekker om met hulle te werk, want hulle luister na 'n mens (8:10-11).
- En so maak ons leiertjies groot en outjies wat verantwoordelik kan optree (3:70-71).

Bovermelde mededelings verteenwoordig die erkenning wat sommige deelnemende onderwysers op 'n innerlike wyse ervaar en as 'n besliste faktor gereken kan word vir die positiewe beleving van werkstevredenheid in die onderwys. Op die lang duur is die passievolle uitlewing van die beroepslewe van groter waarde vir werkverryking as eksterne materiële erkenning.

Uit die literatuur (Hoofstuk 2) word dit beklemtoon dat motivering 'n onmisbare deel van werkstevredenheid is (§ 2.2.2). Indien motivering ontbreek, ontbreek die wilskrag om suksesvol te wees. Die motiveringsaspek in die onderwys word deur van die deelnemers aan die leierskap van die skoolhoof gekoppel. Dit is duidelik vanuit die mededelings van die deelnemers dat die skoolhoof 'n belangrike rol vervul met betrekking tot die motivering van die personeel in die skool. Deelnemers aan die navorsing het hul negatiewe beleving sterk verwoord as gevolg van die skoolhoof se leierskap wat nie motiverend van aard beleef word nie. Die deelnemers word deur die optrede van hulle skoolleiers gedemotiveer vir hulle onderwystaak, wat insgelyks dieselfde invloed op die deelnemers se werkstevredenheid het:

- ... die leiding wat ons kry van baie van ons prinsipale, wat nie eens bevoeg is om 'n kurnikulum te dryf nie. Jy weet, dan moet 'n mens net so bietjie terugstaan en kyk waar het ons verkeerd gegaan (5:39-41).
- ...want dit maak mense ongelukkig. En as jy ongelukkig is in jou werksituasie, dan gaan jy nie jou beste lewer nie (4:92-93).
- ...hulle staan op soggens, maar hulle wil nie skool toe kom nie. Juis om daar die prinsipaal ... (7:60-61).

Die tekortkominge van die onderwysstelsel in die land word deur die deelnemers geïdentifiseer as 'n probleem om gehalte onderwys te verskaf. Die mededelings verwoord 'n moede-

loosheid onder die deelnemers wat enige vorm van motivering op skoolvlak teenwerk met 'n ooreenstemmende nadelige invloed op die werkstevredenheid van onderwysers:

- ... *onse stelsel faal onse onderwys in die land (7:306).*
- *Die agterstand wat ons het, is te groot om die kinders in hulle totaliteit te ontwikkel (7:318-319).*

'n Aspek wat deur die deelnemers as negatief ervaar word, is die toedeling van onderwysers tot 'n leerarea of leerareas waarvoor sodanige onderwysers nie opgelei is nie. Die druk en stres wat met die onderrig van 'n "vreemde" leerarea gepaard gaan en ook dikwels sonder die instemming van die onderwyser, stem sodanige onderwysers negatief tot hul beroep met 'n gepaardgaande afname in die beleving van werkstevredenheid. Verwante mededelings is onder andere:

- *Nou skeep hy daai leerarea af omdat dit is nie sy veld nie ... (1:193-194).*
- *Hulle het besluit en ons doen dit so en uit en klaar (4:80-81).*

Een van die deelnemers het aangetoon dat werkverryking in die onderwys ook buite die formele onderrigprogram van die kurrikulum gevind kan word soos byvoorbeeld in die skool se buitemuurse program. Hierdie mededelings lewer bewys dat werkstevredenheid in die onderwys nie slegs beperk is tot die onderriggebeure in die klaskamer nie, maar dat die komplekse en omvattende aard van die onderwystaak veel verder strek:

- ... *ek het baie ervaring opgetel in die tyd met toere saam met kinders, afrigting by die skool en selfs op George-vlak en SWD-vlak. Geweldig baie ervaring het ek daar opgetel ... (4:10:12).*

'n Bepaalde mededeling wat verband met motivering en werkverryking hou, kom daarop neer dat innerlike dryfkrag in die onderwys geput kan word in die bereiking van gestelde doelwitte, al is dit op 'n klein skaal. Sodanige ingesteldheid van onderwysers is weereens volgens die navorser kenmerkend van die professionele, passievolle en toegewyde onderwyser. Die voordeel van die onderwysberoep is dat hierdie motiverings- en werkverrykingsgeleenthede nie slegs tot die vier mure van 'n klaskamer beperk is nie:

- *Al is dit een kind uit 'n 100 of 1000 en ek het een bereik of 'n positiewe inwerking op die kind se lewe en toekoms, dan voel ek ek het my deel gedoen en my doel bereik (3:36-37).*
- *As hulle presteer, dan voel mens baie goed. Dit is die bevrediging wat mens kry. Soos verlede jaar die outjie wat in die Wes-Kaapspan opgeneem was (4:51-52).*

4.4.3 Samevatting

Die vermeldings van die deelnemers in hierdie afdeling beklemtoon die belangrikheid van ondersteuning en begeleiding vanaf die onderwysowerhede. Die deelnemers as onderwysers het duidelik te kenne gegee dat hulle 'n behoefte het aan ondersteuning van owerheidsweë,

maar sonder om die tipe of soort ondersteuning te kwalifiseer. 'n Behoeftebepaling in die verband behoort die gewenste antwoorde te verskaf.

Die deelnemers het ook te kenne gegee dat die ondersteuning en betrokkenheid van die skool se ouergemeenskap van groot waarde is om suksesvolle onderrig en leer te verseker. Die aangeleentheid is egter in sommige skole 'n groot probleem om te oorkom aangesien sosio-ekonomiese omstandighede 'n bepalende rol in die verband speel. Die erkenning van prestasies in die onderwys is ook geïdentifiseer as 'n probleem wat aanleiding gee tot ontevredenheid in die beroep. Gesien in die lig dat die onderwys 'n professionele beroep is, behoort hierdie aangeleentheid deur die professionele liggaam en onderwysowerhede as 'n saak van dringendheid beskou te word aangesien dit nie net die beeld van die profesie skaad nie, maar ook die werkstevredenheid van die onderwysers negatief kan beïnvloed.

Die volgende afdeling lewer verslag oor die opvoeders se ervarings van werkstevredenheid in hul onderskeie skole.

4.5 Subvraag 2: Hoe ervaar manlike opvoeders werkstevredenheid in die George-omgewing?

Die volgende subvraag het ten doel om te bepaal hoe manlike opvoeders werkstevredenheid ervaar. Die deelnemers was almal manlike opvoeders wat ten tyde van die navorsing almal diensdoende onderwysers in kring 3 van die Eden en Sentrale Karoo Onderwysdistrik in die George-omgewing was. Die mededelings verteenwoordig dus die beskouings en menings van 'n groep manlike opvoeders vanuit die aangeduide gebied. Van die kategorieë wat as deel van hierdie navorsingstema geïdentifiseer is sluit in personeel, leierskap en sake rakende die manlike opvoeder (Figuur 4.1).

4.5.1 Personeel

Die aanduiding vanuit die data was dat die deelnemers die verhoudinge tussen die personeel positief ervaar het. Die onderlinge werksverhoudinge was van so 'n aard dat hulpvaardigheid, toeganklikheid en inspirasie as kenmerke uitgestaan het. 'n Deelnemer het ook gemeld dat hulle personeel gereeld bymekaar kom en dat die byeenkomste as motivering vir die personeel dien. Die kulminasie van gesonde werksverhoudinge word uitgedruk in een deelnemer se mededelings wanneer die personeel as *broers* en *susters* beskryf word. Dié intieme beskrywing is 'n aanduiding van die noue band en sterk kollegialiteit wat onder die perso-

neel voorkom en wat kenmerkend van spanwerk is. Die aanname kan dus gemaak word dat gesonde werksverhoudinge aanleiding gee tot die beleving van werkstevredenheid vir die deelnemers:

- *Ons is 'n goeie personeel ... alhoewel ons min is, is ons bereid om mekaar te help (1:136-137).*
- *Hier by ons help die mense graag. Al is dit graad 1, as ek 'n probleem het met lees, 'n outjie wat nie kan lees nie, dan kan ek enigeen van die primêre opvoeders gaan vra (3:183-185).*
- *... om as kollegas een keer per maand bymekaar te kom ... dit gee mens nogal krag. Ons inspireer mekaar (2:116-118).*
- *Ons is broers en susters hier by die skool, ons dra mekaar se belange op die hart (1:143-144).*

Met die eerste oogopslag is dit duidelik dat die deelnemers bewus is van die taak van die opvoeder wat veel verder strek as die 4 mure van 'n klaskamer. Die deelnemers het veral klem geplaas om die leerder asook die ouergemeenskap beter te leer wat besoeke en uitreikaksies na die ouerhuise impliseer. Die onderrigtaak en inisiatiewe om die leerder en ouers daarby in te sluit gaan met sekere beplanningsaksies gepaard aangesien *strategiese beplanning* in die verband gedoen is. Hierdie betrokkenheid en belangstelling in die lewe van leerders buite skoolverband plaas egter verdere druk op die reeds oorlaaide onderwyser wat eerstens die uitdagings van die onderrigtaak in die skool moet bemeester alvorens aandag en tyd aan die sake van 'n meer persoonlike aard geskenk kan word. Hierdie bykomende verantwoordelikhede kan bydra tot verhoogde stres, maar dit blyk vanuit die terugvoer dat die deelnemers nie net bevrediging uit die leerderbesoeke geput het nie, maar dat dit ook lei tot verhoogde werkstevredenheid:

- *'n Mens moet baie meer betrokke wees by jou leerders. Eerstehandse inligting, kennismaking met die kind sowel as die kind se ouers dat die kind sien dat jy nie net in die klas staan nie ... maar dat daar dieper dinge is en dat jy moet uitreik en wys jy stel belang (2:65-69).*
- *... ons probeer strategieë uitwerk wat ons kan maak ... (2:120-125).*
- *Ons dra almal die belange van die kind natuurlik op die hart (2:240-241).*
- *Ons het verlede week by ons leerders gaan besoek aflê, ons hele personeel (1:70-71).*

Alhoewel die werkverhoudinge in die vorige paragraaf as positief aangedui is op 'n vlak van broers en susters, is daar tog 'n professionele inslag tot die onderwysberoep aangesien deelnemers mekaar professioneel aanspreek. Daar is ook melding gemaak dat die beheerliggaam van die skool en die ouers die werk van die onderwyser waardeer en respekteer. 'n Openheid tot kritiek onder die personeel sonder dat daar noodwendig negatiewe gevoelens ter sprake is, is ook vermeld deur 'n deelnemer. Hierdie mededeling is 'n voorbeeld van die gedeelde waardes wat in die verskillende skole bestaan en nagestreef word.

- *... ons spreek mekaar professioneel aan ... (1:96-98).*
- *Die beheerliggaam en ouers sal vir ons waardering en respek uitspreek vir wat ons doen (2:132-133).*

- *Ons is ook vriende en vriende kan jou tereg wys ter enige tyd en dan is daar mos nie kwade gevoelens onder mekaar nie (1:169-170).*

Die volgende afdeling handel oor sekere leierskapsake in die skole.

4.5.2 Leierskap

'n Deelnemer het laat blyk dat onderwysers se ambisies tot bevordering in die onderwys nie noodwendig realiseer nie en die betrokke mededeling kan wees as gevolg van onvervulde aspirasies in die verband, vandaar die wekroep om geleenthede vir bevordering. 'n Mededeling het die verantwoordelikheid van onderwysleierskap benadruk aangesien onderwys met die opvoeding van kinders te make het. Van die deelnemers het nie net gemeld van die goeie verhouding met hul skole se beheerliggame nie, maar ook van die begrip (empatie) van die beheerliggaam vir hul taak in die skool. Een van die redes vir die wedersydse gesonde werksverhouding kan effektiewe kommunikasie wees aangesien op *gesonde skakeling* tussen skool en beheerliggaam gewys word. 'n Gesonde werksverhouding van personeel met diegene wat leierskapsposisies in die skool beklee is van groot waarde vir die belewing van werkstevredenheid:

- *Elke persoon wat ambisie het, sal werk daarvan maak. Die departement kan geleenthede skep waar die man homself kan bewys vir bevordering ... (3:248-250).*
- *... leiers moet versigtig wees om nie foute te maak nie, veral waar daar met kinders gewerk word (4:27-28).*
- *Die beheerraad staan heel positief teenoor ons en ons teenoor hulle en ons kom goed oor die weg. Hulle het empatie met ons (2:137-139).*
- *Daar is gesonde skakeling met die skool en beheerliggaam (1:106).*

Bogenoemde mededelings verwys deurgaans na die verhouding tussen die skool en beheerliggaam. Die goeie verhouding is egter in teenstelling met die vorige mededelings waar sommige deelnemers op 'n negatiewe werksverhouding tussen die personeel en die skoolhoof gewys het (§ 4.4.3). Indien bogenoemde gunstige mededelings, betreffende die goeie verhoudinge tussen die skool en beheerliggaam die skoolhoof as onderwysleier van die skool uitsluit, skep dit 'n vals *beeld* van die goeie verhoudinge in die skool. Die skoolhoof is deel van die personeel en verhoudinge kan nie as gesond beskou word as die skoolhoof nie deel daarvan is nie.

Bovermelde kommentaar in verband met die teenstrydige ervaring van *gesonde* werksverhoudinge en negatiewe belewing van die leierskap van die skoolhoof word verder ondersteun in die mededelings van deelnemers ten opsigte van die besluitnemingsprosesse in die skool. Die belewing van sommige deelnemers was dat besluite op 'n outokratiese wyse ge-

skied waarby hulle deelname nie as van belang geag word nie. Die ondertoon van die medelings wys op 'n negatiewe beleving wat die werkstevredenheid van die deelnemers nadelig beïnvloed.

- *Hulle het besluit ons doen dit so en uit en klaar (4:80-81).*
- *Hulle neem besluite alleen en dan moet jy inval by die besluite wat klaar geneem is (4:78-79).*

Die *Personnel Administrative Measures* (PAM) van die Wet op die Indiensneming van Onderwysers (76 van 1998) (South Africa, 1998:C58-C130) beskryf die taakbeskrywing van skoolgebaseerde opvoeders. In weerwil van die beleid oor opvoeders se pligte kom onwilligheid onder personeellede voor oor die uitvoering van take soos blyk uit die volgende medelings:

- *... want daar is van ons wat nie alles insit nie (1:161-162).*
- *Jy moet hulle rêrig soebat (4:65-66).*
- *... of hoekom moet ek dit doen en hoekom kan hy of sy dit nie doen nie? (8:285-286).*

Bogenoemde dui op 'n onwilligheid of ongelukkigheid omtrent die uitvoering van sekere skooltake. Dit is belangrik vir elke opvoeder om kennis te dra van die beleid insake taakbeskrywing aangesien die weiering om sekere take te doen kan lei tot 'n aanklag van pligverzuim. Elke opvoeder is veronderstel om 'n pligstaat te onderteken dat die inhoud verstaan en nagekom sal word. Die kwessie van taakoms krywing en uitvoering daarvan kan in die lig van bogenoemde medelings as 'n belangrike faktor in die beleving van werkstevredenheid beskou word.

4.5.3 Die manlike opvoeder

In Hoofstuk 2 is verwys na die minderheid van manlike opvoeders (Boxer Rebellion, 2007; Jansen, 2006; Schuboth, 2004; Thompson, 2007) en die spesifieke fokus vanuit die literatuur het bygedra tot die keuse van die navorser se ondersoektema aangaande die werkstevredenheid van die manlike opvoeder in die George-omgewing. Van die medelings oor die manlike opvoeders het aan die lig gebring dat die meer senior manlike opvoeder nie altyd tevrede is met die jonger manlike opvoeder nie aangesien daar gemeen word die jonger manlike opvoeders is nie toegewyd genoeg wat buitemuurse aktiwiteit betref nie. Dit kan ook wees dat sommige manlike opvoeders 'n te groot klem op buitemuurse aktiwiteite plaas ten koste van onderrigverantwoordelikhede.

Die onderwerp wat die meeste aandag geniet het aangaande die rol van die manlike opvoeder het gehandel oor die bydrae tot die handhawing van dissipline in die skool. Dit blyk dat

sommige vroulike opvoeders swaar steun op die ondersteuning van manlike opvoeders om dissipline te help handhaaf in klasse. Die rede vir die oënskylike voorkeur aan manlike ingryping vir die handhawing van dissipline blyk vanuit die mededelings dat die inboeseming van vrees en 'n sekere mate van kragvertoon 'n rol speel. Dit is te betwyfel dat respek vir opvoeders en 'n effektiewe dissipline stelsel in die skool gevestig kan word deur die voorvermelde metodes:

- ... die jonger manne, ek is nie gelukkig met hulle nie. As dit kom by buite-muurse aktiwiteite, dan sien jy hulle nie eens nie (3:252-253).
- ... dissipline is, ek dink, die ding wat mans deurtrek. Ons speel daar 'n definitiewe rol. 'n Laaitie sal nie maklik luister na 'n juffrou nie, maar sodra sy hom deurgestuur het na die manlike onderwysers toe, dan begin daardie seun luister of hy begin bietjie bang raak (8:97:99).
- Meneer xxx, dis nou ek, kan ek jou inroep, ek sit met 'n dissiplinêre probleem in my klas. Dis net 'n ander situasie as 'n man instap (6:144:145).
- Manlike onderwysers speel 'n groot rol by die dissipline van leerders (2:308-309).

Die deelnemers het die werkstevredenheid van die manlike opvoeder beskryf as die vervulling van 'n vaderlike rol in die skool. Die sorgsame rol van 'n vader word deur leerders sowel as sommige personeellede ervaar waar die manlike opvoeder om advies genader word. Hierdie tendens kan moontlik saamhang met 'n meer historiese konteks van 'n patriargale stelsel. Hoe dit ook al sy, die mededelings dui aan dat dit vir die manlike opvoeders genoegdoening verskaf om 'n vaderlike rol in die skool te vervul:

- Ons mans moet maar altyd die rol van pa speel by die skool (4:250-251).
- Ek voel omdat ek ook 'n ouer is, gee dit vir my as mans persoon die voorreg om die leerders vanuit 'n vaderlike oogpunt te leer en te onderrig (1:54-55).
- ... ek is een van die mans personeel waar die juffrouens ... as hulle 'n probleem het, dan sal hulle met my kom gesels (1:144-147).

4.5.4 Samevatting

Hierdie hoofstuk het gehandel oor die data analise om die faktore wat die werkstevredenheid van manlike opvoeders bepaal. Die biografiese inligting het getoon dat die deelnemers almal volwasse manlike opvoeders was wat oor onderwyservaring van meer as twintig jaar beskik het. Die data analise het getoon dat daar 'n sterk mate van spanwerk onder die personeel van die skole voorgekom het en dat personeellede ook 'n sterk mate van kollegialiteit ervaar het. Hierdie samehorigheidsgevoel in die werksplek het 'n positiewe effek op die beleving van werkstevredenheid van die opvoeders. Die analise het aangedui dat die taak van die opvoeder verder strek as slegs die onderrigtaak in die klaskamer en betrokkenheid in die skoolgemeenskap vereis om 'n beter begrip te verkry vir die leerders se omstandighede. So-doende kan aanpassings in die onderrigstrategieë aangebring word en situasie-spesifieke ondersteuningstelsels ingestel word. Hierdie eise om betrokkenheid in die gemeenskap lei

egter tot verhoogde werksdruk te midde van 'n reeds oorlaaide werksprogram met meegaande negatiewe invloed op die werkstevredenheid van opvoeders.

Samewerking tussen die skool en die beheerliggaam geskied volgens die deelnemers op 'n gesonde grondslag terwyl die werksverhouding met die skoolhoof as negatief beskryf is. As onderwysleier van die skool het die skoolhoof die grootste invloed op die werkstevredenheid van die opvoeders en derhalwe lei 'n negatiewe werksverhouding in die verband tot 'n verlies aan werkstevredenheid. Die belangrikste rol wat die opvoeder as gevolg van manlikheid vervul, word gesien as 'n bydrae tot die handhawing van dissipline. Die werkstevredenheid van die manlike opvoeder is egter te vinde in die suksesvolle onderrig van leerder in klas en buitekurrikulêre verband, terwyl die vaderlike rol wat in die skool vervul word vir kollegas en leerders genoegdoening verskaf.

HOOFSTUK VYF: BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

HOOFSTUK 5

Gevolgtrekkings en aanbevelings

5.1 Inleiding

In hierdie hoofstuk word die bevindinge en aanbevelings beskryf na aanleiding van die navorsingsresultate wat verkry is van 'n kwalitatiewe ondersoek. 'n Oorsig oor die belangrikste aspekte van die hoofstukke word opsommenderwys beskryf waarna die bevindinge van die navorsing bespreek word in ooreenstemming met die navorsingsvrae. Aanbevelings word gedoen en die beperkinge van die studie word verduidelik. Die hoofstuk word afgesluit met 'n aantal voorstelle vir verdere navorsing en 'n slotbeskouing.

5.2 Oorsig van die navorsing

Die doel van hierdie afdeling is om 'n opsomming te verskaf van die belangrikste aspekte van die onderskeie hoofstukke om aan te sluit by die bevindinge en aanbevelings van die studie. Hoofstuk 1 verskaf 'n inleiding en agtergrond tot die navorsingsonderwerp en die probleemstelling en navorsingsvrae word gestel. 'n Rasionaal beskryf die relevansie en teoretiese onderbou van die navorsing. Die navorsingsontwerp en -metodologie is vervolgens kortliks uiteengesit en die hoofstuk is afgesluit met 'n hoofstukindeling.

Hoofstuk 2 behels 'n uitgebreide literatuurstudie waarin 'n begripsverklaring aanvanklik onderneem is om 'n gemeenskaplike verstaan van toepaslike terme en konsepte van die navorsingsonderwerp moontlik te maak. In die hoofstuk is die verband tussen motivering en werkstevredenheid aangetoon en verskillende motiveringsteorieë is beskryf. Die literatuurstudie het die navorser in staat gestel om die faktore te identifiseer wat die werkstevredenheid van opvoeders beïnvloed. Hierdie faktore het onder andere die volgende behels: prestasie-erkenning, werkverhoudinge, spanwerk, opleiding, kommunikasie en onderwysleierskap. Die hoofstuk is afgesluit met 'n bespreking van die tendense rakende die werkstevredenheid van manlike opvoeders in die algemeen.

Hoofstuk 3 beskryf die navorsingsontwerp en -metodologie van die studie. Die navorsing is onderneem vanuit 'n interprevistiese kwalitatiewe paradigma aangesien die deelnemers oor

die nodige ervaring en insig beskik het wat verband hou met hierdie navorsingsonderwerp. Die doel van die navorsing was om die faktore te bepaal wat werkstevredenheid beïnvloed asook tot watter mate manlike opvoeders werkstevredenheid in die George-omgewing ervaar. Die kwalitatiewe navorsingsontwerp het die navorser in staat gestel om 'n beter begrip en insig te verkry van die faktore wat werkstevredenheid beïnvloed asook van die ervarings van manlike opvoeders in die verband. Data-insameling is gedoen aan die hand van semi-gestruktureerde onderhoude. Onderhoude is opgeneem op oudioband en spoedig na die onderhoude getranskribeer. Die transkripsies is ontleed volgens die inhoud-analise metode wat 'n sistematiese koderingsproses behels het vir die identifisering van tema-verwante patrone, temas en kategorieë. Geloofwaardigheid is verseker deur te voldoen aan die eise vir geloofwaardige kwalitatiewe navorsing en die stappe van die navorsingsproses is noukeurig beskryf. Die hoofstuk is afgesluit met 'n verduideliking van stappe geneem om aan die etiese vereistes vir navorsing te voldoen en die verwante dokumentasie is as addenda by die navorsingsverslag ingesluit (Addenda 3.1-3.11).

Hoofstuk 4 beskryf die analise en interpretasie van die data. Die biografiese inligting is waardevol om die agtergrond en konteks van die deelnemers aan die studie te beskryf. Die data is voorgestel deur verbandhoudende aanhalings soos geïdentifiseer tydens die koderingsproses met gepaardgaande beskrywings in ooreenstemming met die navorsingsvrae. Die temas vir bespreking het gehandel oor motivering, faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, personeelverhoudinge, leierskap en tendense betreffende die manlike opvoeder.

5.3 GEVOLGTREKKINGS

Hierdie afdeling beskryf die bevindinge van die navorsing na aanleiding van die navorsingsvrae (§ 1.3).

5.3.1 Gevolgtrekkings in verband met die faktore wat werkstevredenheid beïnvloed

Bevindinge van die afdeling is van toepassing op die geïdentifiseerde faktore van ondersteuning, prestasie-erkenning, werksverryking en motivering.

5.3.1.1 Ondersteuning

Die deelnemers het 'n sterk behoefte uitgespreek om ondersteuning deur die onderwysowerheid of onderwysdepartement. Die onvoldoende ondersteuning is deur die deelnemers be-

leef dat die owerheid *nie omgee nie* (§ 4.4.1) en opvoeders aan *hul lot oorlaat* (§ 4.4.1). Hierdie stand van sake word as 'n negatiewe faktor beleef ten opsigte van werkstevredenheid. Die mate van ondersteuning wat wel bestaan, word as onvoldoende en onkundig beskou. Die houding van die deelnemers teenoor die onderwysowerheid se ondersteuning aan opvoeders in die klaskamer is negatief en afkeurend. Dit blyk dat voortdurende veranderinge in die onderwysstelsel aanleiding tot 'n groter behoefte aan ondersteuning gee. Die deelnemers kwalifiseer egter nie wat die aard van die verlangde ondersteuning is nie. Die verwysing na ondersteuning in die algemeen kan tot uiteenlopende interpretasies lei.

In samehang met 'n negatiewe houding betreffende ondersteuning deur die onderwysowerheid, is 'n ooreenstemmende houding teenoor onvoldoende indiensopleidingsgeleenthede aangeteken. Die enkele opleidingsgeleentheid waarby van die deelnemers betrokke was, is as *oppervlakkig* (§ 4.4.1) beskryf. Die deelnemers het in die verband inisiatief geneem om hulleself te bemagtig deur in te skryf vir 'n verskeidenheid opleidingsprogramme aan hoër onderwysinstellings. Die deelnemers het 'n mate van positiewe werkstevredenheid ervaar deur die studies wat hulle onderneem het.

'n Verdere faktor wat volgens die deelnemers bydra tot die beleving van werkstevredenheid in die onderwys is die betrokkenheid van die ouergemeenskap. Hierdie aspek is negatief deur die deelnemers beleef. Volgens die deelnemers dra ouerbetrokkenheid by tot die bevordering van die gehalte van 'n onderrig- en leerproses, maar hierdie aspek is negatief deur sommige deelnemers beleef as gevolg van ontoereikende ouerbetrokkenheid. Daar was egter deelnemers wat aangetoon het dat die kwessie van ouerbetrokkenheid in hulle skole geen probleme was nie.

5.3.1.2 Prestasie-erkenning

Die bestaan van 'n prestasie-erkenningstelsel in die onderwys het nie teenkanting ontlok nie, maar die toepassing van die stelsel lei tot weerstand en negatiewe belewings (§ 4.4.1). Van die deelnemers het minder op die eksterne aspekte van erkenning, soos ekstra vergoeding, staat gemaak, maar was gemotiveer deur 'n sterk bewustheid van hul roeping tot die onderwys wat gelei het tot 'n innerlike verwesenliking van beroepstrewes.

5.3.1.3 Motivering

'n Duidelike verband tussen motivering en werkstevredenheid is in die literatuurstudie (hoofstuk 2) en data-analise (§ 4.4.3) aangetoon. 'n Belangrike aspek vir die motivering in die on-

derwys word deur die deelnemers aan die rol van skoolhoof as onderwysleier gekoppel. Sterk negatiewe belewings is aangeteken ten opsigte van die rol van die skoolhoof as motiverer in die skool. Deelnemers het die teenpool van motivering beleef en dit aan die toedoen van die skoolhoof se leierskap toegeskryf. Werkstevredenheid is as negatief gerapporteer weens die aspek.

Die praktyke wat in sommige skole gevolg word om opvoeders aan te wend op gebiede waarvoor hulle nie opgelei is nie, het ook 'n nadelige effek op die beleving van werkstevredenheid in die onderwys. Die gedwonge betrokkenheid by terreine waarvoor opvoeders nie opgelei en bevoeg is nie, lei tot 'n toename in stres en moedeloosheid. Hierdie aspek kan ook toegepas word op die buitemuurse program van die skool waar opvoeders aangewend moet word volgens belangstelling en talent.

5.3.2 Gevolgtrekkings in verband met die beleving van werkstevredenheid van manlike opvoeders

Die bevindinge staan in verband met die beleving van werkstevredenheid van die manlike opvoeder in die George-omgewing en sluit die volgende in: personeelverhoudinge, leierskap en beskouinge oor die manlike opvoeder.

5.3.2.1 Personeelverhoudinge

'n Gesonde werksverhouding onder die personeel van die skool is 'n belangrike faktor in verband met die beleving van werkstevredenheid. Die deelnemers het 'n positiewe beleving van die personeelverhoudinge aangedui wat volgens hulle 'n bydraende faktor tot werkstevredenheid was. Gesonde personeelverhoudinge het tot 'n hegte band onderling en 'n sterk mate kollegialiteit is ervaar terwyl die professionaliteit van die beroep nie skade gelei het nie. Die verhouding met die skoolbeheerliggaam is ook aangedui as 'n faktor wat bydra tot werkstevredenheid en die deelnemers het dit positief beleef. Die rol van gedeelde waardes in die werksplek het ook geblyk om 'n belangrike rol te speel vir die bevordering van werkstevredenheid.

5.3.2.2 Leierskap

Die realisering van aspirasies tot bevordering van sommige opvoeders blyk 'n probleem te wees. 'n Versugting om meer geleentheid vir bevordering in die onderwys is uitgespreek (§ 4.5.2). Gesonde verhoudinge met die skoolbeheerliggaam is benadruk vir die beleving van

werkstevredenheid, maar moet aangevul word deur dieselfde mate van 'n positiewe werksverhouding tussen die skoolhoof en die personeel (§ 4.5.2). Diegene in leierskapposisies van die skool moet waak teen 'n bestuurstyl waar eensydige besluitneming plaasvind aangesien dit opvoeders ontnem van deelname en eienaarskap. Die opvoeders het aangedui dat sommige probleme ervaar rakende die taakbeskrywings of pligstate van opvoeders wat spanwerk nadelig kan beïnvloed omdat die taakomsrywings nie gedoen word nie of nie verstaan word nie.

5.3.2.3 Die manlike opvoeder

Verskeie outeurs (Boxer Rebellion, 2007; Jansen, 2006; Schuboth, 2004; Thompson, 2007) verwys onder andere in die literatuur na kwessies spesifiek gemik op die manlike opvoeder. Die aandag op die wel en weë van die manlike opvoeder het aanleiding gegee tot die keuse van die navorser se ondersoektema aangaande die werkstevredenheid van manlike opvoeders in die George-omgewing.

Die beleving van die werkstevredenheid van manlike opvoeders het hoofsaaklik gewentel om betrokkenheid by die handhawing van dissipline. Dit is veral die bystaan van vroulike kollegas wat genoem is en die toedrag van sake het die manlike opvoeders geval en geen probleme is ondervind nie. Indien die manlike opvoeder egter as *afskrikmiddel* ingespan word deur dissipline te handhaaf op 'n aggressiewe wyse en deur intimidasie, dan is dit 'n twyfelagtige en selfs valse metode van dissipline-handhawing. Die beleving van werkstevredenheid van die manlike opvoeder het veral neerslag gevind in die sorgsame en vaderlike rol wat in die skole vervul is.

5.4 Aanbevelings

Die volgende aanbevelings wat op die bevindinge van die navorsing gebaseer is, word gedoen om die werkstevredenheid van opvoeders te verhoog:

- 'n Behoeftebepaling om vas te stel wat die behoeftes van opvoeders is vir ondersteuning deur die onderwysowerhede (§ 5.3.1.1).
- Praktjgerigte indiensopleiding deur deskundiges volgens die behoefte wat opvoeders in die uitoefening van hul beroep ervaar (§ 5.3.1.1).
- Ondersteuning deur middel van beurse aan opvoeders wat hulle verder akademies wil bekwaam met verdere studies aan hoër onderwysinstellings (§ 5.3.1.1).

- Ouersbetrokkeheid by skoolaangeleenthede moet bevorder word terwyl die strategieë en werkswyses (*best practices*) van skole waar ouers betrokke is, ondersoek moet word vir moontlike toepassing in ander skole (§ 5.3.1.1).
- Die hersiening van die implementering van die prestasie-erkenningstelsel in die onderwys (§ 5.3.1.2).
- Opvoeders moet aangewend word op grond van hulle deskundigheid en belangstelling (§ 5.3.1.3).
- Gesonde personeelverhoudinge wat die verhouding met die skoolhoof en skoolbeheer-liggaam insluit moet bevorder en aangemoedig word. Die werksverhoudinge moet gebaseer word op gedeelde waardes (§ 5.3.2.1).
- Opvoeders moet bewus gemaak word van die bevorderingsgeleenthede in die onderwys en geïdentifiseer word vir ontwikkeling vir leierskapposies (§ 5.3.2.2).
- Deelnemende besluitneming moet aangemoedig word om inklusief te wees wat alle rolspelers betrek (§ 5.3.2.2).
- Taakomsrywings moet duidelik volgens beleid opgestel en gekommunikeer word (§ 5.3.2.2).

5.5 Beperinge van die navorsing

Die beperkinge van navorsing het betrekking op die konteks waarbinne die navorsing uitgevoer was sowel as op die teoretiese aspekte van die navorsing.

In konteksverband het die navorsing slegs van enkele onderhoude gebruik gemaak en meerdere data insamelingsmetodes sou data verseker het wat verteenwoordigend van 'n breër konteks was. Die terugvoer van die verskillende onderhoude was egter aanvullend tot mekaar en het verseker dat leemtes in die data tot 'n minimum beperk is. Die navorser is 'n beginner-navorser en bevoegdheid in onderhoudvoering kan as 'n beperking beskou word. 'n Opleidingsessie in onderhoudvoering is bygewoon om vaardighede in onderhoudvoering te ontwikkel en so die beperking te oorkom. Die navorser het streng volgens die protokol van kwalitatiewe navorsing gewerk om die geloofwaardigheid van die navorsingsresultate te verseker, maar erken dat ervaring van kardinale belang is om geloofwaardigheid te verseker.

Die teoretiese beperkings het betrekking op die uitvoer van die navorsing wat gefokus het op die manlike opvoeder se belewenis van werkstevredenheid. Die sensitiewe aard van die situasie word erken aangesien vroulike opvoeders aan dieselfde faktore blootgestel is wat

werkstevredenheid in die onderwys beïnvloed. Die navorser was deurentyd bedag op geslagsgelykheid en het die response van die manlike opvoeders deurentyd op 'n geslagsensitiewe wyse benader.

5.6 Voorstelle vir verdere navorsing

Die bevindinge het veral die rol van die manlike opvoeder uitgelig in verband met die handhawing van dissipline en die vaderlike rol wat in die skool vervul word. Verdere navorsing met betrekking tot die gemelde temas kan van waarde wees.

5.7 Slotbeskouing

Die beleving van werkstevredenheid in die onderwys is as belangrike aangeleentheid in die navorsing beskryf. Sekere faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, is geïdentifiseer en die studie het ten laaste op die manlike opvoeder se beleving van werkstevredenheid gefokus. Dit blyk dat die manlike opvoeder, bo en behalwe die gewone onderrig- en leertake van die skool, 'n bedrae te lewer het om dissipline in die skool te handhaaf. Die vaderlike en sorgsame rol van die manlike opvoeder is ook van waarde vir gesonde personeelverhoudinge.

5.8 Refleksie op die navorsingsreis

Aan die begin van hierdie studie was dit reeds duidelik dat dit 'n nuwe leerskool sou wees wat verskeie vaardighede ingesluit het waaraan ek nie voorheen blootgestel was nie. Uit die kontak-sessies is dit duidelik gemaak dat die fokus op die navorsingsvraag behou moes word. Alle inligting is deur hierdie filter gefokus. Dit wat nie by die navorsingsvraag gepas het nie, was onbelangrik. Dit het my laat beseef hoe groot die navorsingsveld is en hoe klein my bydrae tot nuwe kennis is. Ek het kennis gemaak met begrippe en teorieë en om dit te verstaan moes ek wyd lees.

Ek het onder die indruk gekom van die waarde van etiese beginsels en hoe om respekvol met my navorsingsdeelnemers om te gaan. Onderhoudvoering is nie maklik nie en ek het agting ontwikkel vir inligting wat hulle aan my toevertrou het. Hulle insig en kennis was belangrik vir my studie. Tydens die onderhoude moes ek poog om net een vraag te vra en daaruit ander vrae te vra na aanleiding van die deelnemer se respons, wat verband hou met

die studie. Dit is ook belangrik om nie die deelnemers te lei tot spesifieke antwoorde nie. Voor die onderhoude is 'n onderhoudskedule saamgestel in die vorm van 'n vraelys sodat ek die biografiese inligting van elke deelnemer kon bekom. Tydens die onderhoude moes ek elke deelnemer met respek behandel, omdat ek afhanklik was van hulle ervarings om my navorsing te voltooi. Ek moes ook toon dat ek belangstel in die deelnemer en sy insette.

Dit was 'n waardevolle reis deur die landskap van navorsingsmetodologie waarin ek self baie ontwikkel het, en waardigheid van my navorsingsdeelnemers geleer het.

BRONNELYS

BRONNELYS

- ALDERFER, C.P. 1980. The methodology of organizational diagnoses. *Professional Psychology*, 16:462-485.
- ARY, D., JACOBS, L., RAZAVIEH, A. & SORENSEON, C. 2006. Introduction to research in education. 7de uitg. Belmont: Thomson Wadsworth. 454 p.
- ATWOOD, J. 2008. Measuring programmer job satisfaction. <http://grok-code.com/20/measuring-programmer-job-satisfaction/> Datum van gebruik: 6 Junie 2009.
- BABBIE, E. 1998. Practice of social research. 8ste uitg. Washington: Wadsworth Publishing Company. 465 p.
- BABBIE, E. & MOUTON, J. 2008. The practice of social research: South African edition. Cape Town: Oxford University Press Southern Africa. 674 p.
- BALT, D. 2006. Call for greater cooperation on school discipline. www.mq.co.za/.../2006-10-16-call-for-greater-cooperation-on-school-discipline Datum van gebruik: 10 Februarie 2009.
- BECZE, E. 2007. Job satisfaction involves more than money. <http://www.onsconnect>. Datum van gebruik: 10 Mei 2007.
- BELFIELD, C.R. 2005. The teacher labour market in the US: Challenge and reforms. *Educational Review*, 57 (2):175-191.
- BELL, J. 2007. The trouble with questionnaires. (In Briggs, A.R.J. & Coleman M., reds. Research methods in educational leadership and management. London: SAGE. p. 224-236).
- BOTHA, A.J. 2004. Secondary school male educators' experience of own aggression. <http://ujdigispace.uj.ac.za:8080/dspace/handle/10210/694> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- BOXER REBELLION. 2007. Men in education. <http://bxrrebellion.blogspot.com/2007/09/men-in-education.html> Datum van gebruik: 17 Maart 2009.
- BREWSTER, C., CAREY, L., DOWLING, P., GROBLER, P., HOLLAND, P. & WARNICH, S. 2003. Contemporary issues in human resource management gaining a competitive advantage. 2de uitg. London: Oxford University Press. 289 p.
- BRIGGS, A.R.J. & COLEMAN, M. 2007. Research methods in educational leadership and management. 2de uitg. London: Sage. 390 p.
- BRITT, T. 2009. A "don't-care" attitude has it advantages. <http://www.machinedesign.com/> Datum van gebruik: 13 April 2009.
- BURNS, S. 2008. The medical basis of stress, depression, anxiety and drug use: Explained in a fun, easy to read format! <http://www.teachhealth.com/> Datum van gebruik: 10 Mei 2008.
-

- BURRELL, G. & MORGAN, G. 1979. Sociological paradigms and organizational analysis. Brookfield, Vermont: Ashgate Publishing. 432 p.
- BUSH, T. & MIDDLEWOOD, D. 2005. Leading and managing people in education. Pretoria: Sage. 219 p.
- BUSHER, H. & JAMES, N. 2007. Ethics of research in education. (In Briggs, A.R.J. & Coleman M., reds. Research methods in educational leadership and management. London: SAGE. p. 106-122).
- BUTT, G. & LANCE, A. 2005. Modernizing the roles of support staff in primary schools: changing focus, changing function. *Educational Review*, 57 (2):139-149.
- CARSTENS, S. 2005, 14 August. Is skole sonder mans 'n ramp? *Rapport* <http://152.111.1.87/argief/berigte/rapport/2005/08/14/RP/2/01.html> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- CHANG, L. 2006. Poor sleep hurts job satisfaction. *Women especially apt to hate job after restless nights*. <http://www.webmd.com/slepp-disorders/news/20060721/poor-sleep-hurts-job-satisfac> Datum van gebruik: 6 Junie 2009.
- CHAPMAN, A. 2006. Abraham Maslow's hierarchy of needs motivational model. <http://www.businessballs.com/maslow.htm> Datum van gebruik: 20 September 2007.
- CHAPMAN, A. 2008. Frederick Herzberg motivational theory: Frederick Herzberg's motivation and hygiene factors. <http://www.businessballs.com/herzberg.html> Datum van gebruik: 18 Maart 2009.
- CHILDREN COUNT. 2010. Learner-to-educator ratio. <http://www.childrencount.ci.org.za/indicator.php?id=6&indicator=44> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- CLAASSEN, A. 2008. Teistering. *The South African labour guide your guide to labour law in South Africa* <http://www.labourguide.co.za/teistering.htm> Datum van gebruik: 10 Mei 2008.
- CLARK, A. 2007. The handbook of school management. Cape Town: Macmillan. 404 p.
- COHEN, L., MANION, L. & MORRISON, K. 2007. Research methods in education. 6th uitg. London: Routledge. 638 p.
- CRONJE, G.J.D.J., DU TOIT, G.S., MARAIS, A.D.K. & MOTLATLA, M.D.C. 2004. Inleiding tot die bestuurswese. 6de uitg. New York: Oxford University Press. 632 p.
- CUNNINGHAM, J.B. & EBERLE, T. 1990. A guide to job enrichment and redesign. <http://faculty.washington.edu/~janeqf/jeguide.pdf> Datum van gebruik: 13 Februarie 2004.
- DE BEER, T., MENTZ, K. & VAN DER WALT, H. 2007. Die mate van werkstevredenheid ervaar deur 'n groep Afrikaanssprekende onderwysers: The level of job satisfaction experienced by a group of Afrikaans-speaking teachers. *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 47 (2):193-205.
- DE NOBILE, J.J. & MCCORMICK, J. 2008. Educational management administration & leadership: Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic

- primary schools. <http://ema.sagepub.com/cgi/alerts> Datum van gebruik: 25 Januarie 2009.
- DE VOS, A.S. 2005. Qualitative data analysis and interpretation. (*In De Vos, A.S., Strydom H., Fouche C.B. & Delport C.S.L., reds. Research at Grass roots For the social sciences and human service professions. 3rd uitg. Pretoria: Van Schaik. p. 333-349).*
- DELPORT, C.S.L. 2005. Quantitative data-collection methods. (*In De Vos, A.S., Strydom H., Fouche C.B. & Delport C.S.L., reds. Research at grass roots for the social sciences and human service professions. 3de uitg. Pretoria: Van Schaik Publishers. p. 159-191).*
- DEPARTMENT OF BASIC EDUCATION. 2007. National Curriculum Statements. <http://www.education.gov.za/Curriculum/GET/GETstatements.asp> Datum van gebruik: 18 November 2010.
- DERVEN, M. 2008. Lessons learned using competency models to target training needs. *Training and Development*, 62 (12):68-73.
- DEY, I. 1993. Qualitative data analysis: a user friendly guide for social scientists. London: Routledge. 285 p.
- DORNAN, J. 1998. The power of partnership: A new kind of business for a new kind of world. Colorado: Ambassador Marketing. 176 p.
- EKSTEEN, F.R.L.N. & MILLER, H.R. 1995. Ondernemingsbestuur: 'n Inleiding. Pretoria: Nasou. 320 p.
- FLICK, U. 2002. An introduction to qualitative research. London: Sage Publications. 309 p.
- FONTANA, A. & FREY, J.H. 2005. The interview: From neutral stance to political involvement. (*In Denzin, N.K. & Lincoln Y.S., reds. The Sage handbook of qualitative research. London: Sage. p. 695-727).*
- FOUCHÉ, C.B. 2005. Qualitative research designs. (*In De Vos, A.S., Strydom H., Fouché C.B. & Delport C., reds. Research at grass roots for the social sciences and human service professions. 3de uitg. Pretoria: Van Schaik. p. 267-273).*
- FOURIE, C. 2006. Onderwysers verlaat die beroep in strepe; krisis dreig. *Rapport Perspektief*. <http://152.111.1.87/argief/berigte/rapport/2006/05/28/R1/1/02.html> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- GAMBLE, J., STRICKLAND, A. & THOMPSON, A. 2007. Crafting and executing strategy. 15de uitg. New York: McGraw-Hill. 211 p.
- GARDENSWARTZ, L., CHERBOSQUE, J. & ROWE, A. 2009. Coaching teams for emotional intelligence in your diverse workplace. *Emotional Intelligence*. <http://bx.businessweek.com/emotional-intelligence/coaching-teams-for-emotional-intelligence-in-your-diverse-workplace---feb/3848617739691784737-c899a8f3ab81e1475223e183f7ddd24a/> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- GAUSTAD, J. 1992. School Discipline. <http://eric.uoregon.edu/publications/digests/digest078.html> Datum van gebruik: 10 Feb 2009.

- GELDENHUYS, D. 2005. Werkstevredenheid en motivering met verwysing na die inligtingstegnologiebedryf. <http://ujdigispace.uj.ac.za:8080/dspace/bitstream/10210/263/1/Deon.pdf> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- GRAY, D.E. 2004. Doing research in the real world. London: Sage. 421 p.
- GREEFF, M. 2005. Information collection: Interviewing. (In De Vos, A.S., Strydom H., Fouche C.B. & Delport C.S.L., reds. Research at grass roots for the social sciences and human services professions. 3de uitg. Pretoria: Van Schaik. p. 286-313).
- HABERMAN, T. 2009. Writing a self-appraisal at work: Preparing an annual evaluation on accomplishments and goals. *Preparing an Annual Evaluation on Accomplishments and Goals*. http://job-satisfaction.suite101.com/article.cfm/writing_a_selfappraisal_at_work Datum van gebruik: 6 Junie 2009.
- HAKE, R. 2005. Measuring Teaching Performance. *Preparing an Annual Evaluation on Accomplishments and Goals*. <https://carnot.physics.buffalo.edu/archives/2005/05-2005/msg00087.html> Datum van gebruik: 28 April 2009.
- HAMMOND, B. 2008. Oregon teachers fight measure tying to performance. http://www.oregonlive.com/politics/index.ssf/2008/10/oregon_teachers_fight_measure.html Datum van gebruik: 28 April 2009.
- HAYDEN, K. 2007. Teacher morale does matter. *Healthy School Environments Help Create Positive School Cultures*. <http://www.suite101.com/content/teacher-morale-does-matter-a34374#ixzz15L9v43re> Datum van gebruik: 13 Februarie 2009.
- HENDRICKS, H. 2009, April 2009. Implementation of IQMS. http://www.naptosa.org.za/users/nationalNew_detail.php?pubID=288 Datum van gebruik: 28 April 2009.
- HENNING, E., VAN RENSBURG, W. & SMIT, B. 2004. Finding your way in qualitative research. 2de uitg. Pretoria: Van Schaik 179 p.
- HENSLEY, D.E. 2007. The power of positive productivity: Accelerate your success and create the life you want. New York, NY: Possibility Press. 144 p.
- HERMSEN, J. & ROSSER, V. 2008. Examining work engagement and job satisfaction of staff members in higher education. *CUPA-HR*, 59 (2):10-18.
- HERSCHCOVIS, S. 2008, 2009. Bullying more harmful than sexual harassment on the job, say researchers. <http://www.sciencedaily.com/releases/2008/03/080308090927.htm> Datum van gebruik: 12 Februarie 2009.
- HERZBERG, F.I. 1987. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 65 (5):109-120.
- HITCHCOCK, J. 2008. Job satisfaction (and openings at SynthaSite) <http://vhata.net/blog/2008/11/19/job-satisfaction-and-openings-at-synthasite> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- HORAN, R. 2007. The relationship between creativity and intelligence: A combined yogic-scientific approach. *Creativity Research Journal*, 19 (2-3):179-202.

- HUITT, W. 2004. Maslow's hierarchy of needs: Educational psychology interaction. <http://www.edpsycinteractive.org/topics/regsys/maslow.html> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- IVANCEVICH, J.M. & MATTESON, M.T. 1996. Organizational behaviour and management. 4de uitg. London: Irwin. 714 p.
- JACKSON, S.E. & SCHULER, R.S. 2003. Managing human resources through strategic partnership. 8ste uitg. Ohio: Thomsons Learning. 420 p.
- JANSEN, J. 2006. Strate veiliger as skole: Leerlinge glo al meer 'geweld is die antwoord op alles', hoor MRK. *Kaap-Rapport*: 1, 1 Oktober.
- JOHNS, G. 1992. Organizational behaviour: Understanding life at work. 3de uitg. New York: Harper Collins. 631 p.
- KANE-URRABAZO, C. 2007. Sexual harassment in the workplace: It is your problem. *Journal of Nursing Management*, 15 (6):608-613.
- KAPCIA, A. 2005. Educational revolution and revolutionary morality in Cuba: The "New Man", youth and the new "Battle of Ideas" *Journal of Moral Education*, 34 (4):399-412.
- KELLY. 2006. Human Capital Survey 2006. *Human capital survey: Critical insight into the South African world-of-work: a research study*. <http://www.kelly.co.za/content/media/Call%20Centre%20Flyer.pdf> Datum van gebruik: 12 Februarie 2009.
- KETTLE, J.L. 2002. Factors affecting job satisfaction in the registered nurse. <http://juns.nursing.arizona.edu/articles/Fall%202002/Kettle.htm> Datum van gebruik: 6 Junie 2009.
- KHATIWADA, I., MCLAUHLIN, N.J. & SUM, A. 2007. The fiscal economic consequences of dropping out of high school: Estimates of the tax payments and transfers received by Massachusetts adults in selected educational subgroups. [http://www.clms.neu.edu/publication/documents/The Fiscal Economic Consequences of Dropping Out of High School.pdf](http://www.clms.neu.edu/publication/documents/The_Fiscal_Economic_Consequences_of_Dropping_Out_of_High_School.pdf) Datum van gebruik: 15 November 2010.
- KIVLIGHAN, D.M. 2008. Overcoming our resistance to "doing" evidence base group practice: A commentary. *Journal of Clinical Psychology*, 64 (11):1284-1291.
- KOTILA, O. 2001. Job enrichment. <http://academic.emporia.edu/smithwil/001fmg456/eja/kotila456.html> Datum van gebruik: 13 February 2004.
- KROON, J. 1995. Algemene bestuur. 3rd uitg.: Kagiso-Tersiër.
- KRUGER, A.G. & VAN SCHALKWYK, O.J. 1992. Klaskamerbestuur. Pretoria: Academica. 201 p.
- LABELLE, J.E. 2005. The paradox of safety, hopes & rewards: Are you rewarding the right behaviour? *Professional Safety*, 50 (12):37-42, December.
- LARWOOD, L. & PAJE, V. 2004. Teacher stress and burnout in deaf education. http://findarticles.com/p/articles/mi_hb3325/is_3_8/ai_n29144428/pg_1 Datum van gebruik: 13 Februarie 2009.

- LAWRENCE, A. 2009. Job Satisfaction: Your job is not just a job. [http://www.selfgrowth.com/articles/Job Satisfaction Your Job Is Not Just A Job.html](http://www.selfgrowth.com/articles/Job_Satisfaction_Your_Job_Is_Not_Just_A_Job.html) Datum van gebruik: 6 Junie 2009.
- LE CORDEUR, M. 2009. Ons skole het verander in tronke. http://www.litnet.co.za/cgi-bin/giga.cgi?cmd=cause_dir_news_item&cause_id=1270&news_id=76570&cat_id=171 Datum van gebruik: 16 November 2010.
- LEEDY, P.D. & ORMROD, J.E. 2005. Practical Research: Planning and Design. 9de uitg. New York: Pearson. 336 p.
- LEGOTLO, M.W., MAAGA, M.P., SEBOGO, M.G., VAN DER WESTHUIZEN, P.C., MOSOGE, M.J., NIEUWOUDT, H.D., et al. 2002. Perceptions of stakeholders on causes of poor performance in Grade 12 in a province in South Africa. *South African Journal of Education*, 22:113-118.
- LOOCK, C., GROBLER, B. & MESTRY, R. 2006. Human Resource Management in Education: Rebalancing the scales. Pretoria: Van Schaik. 111 p.
- LOUW, D.A. & EDWARDS, D.J.A. 1998. Sielkunde: 'n Inleiding vir studente in Suider-Afrika. 2de uitg. Sandton: Heinemann. 858 p.
- LOUW, O., DE VILLIERS, V., AMORIM, C., ROOS, A. & DE LA REY, S. 2000. Lewensoriëntering: Illustreerende leerprogramme oor lewensvaardighede en MIV/VIGS, graad 8. Bellville: Distinct Holdings. xxx p.
- LUTHANS, F. 2007. Organisational Behaviour. 11de uitg. Boston, MA: McGraw-Hill. 320 p.
- MACKENZIE, N. 2007. Teacher morale: More complex than we think. *The Australian Educational Researcher*, 34 (1):89-95.
- MADEIRA, A.I. 2009. Comparing colonial education discourses in the French and Portuguese African empires: An essay on hybridization (*In International, S., red. Springer international handbook of comparative education*. Netherlands: Springer. p. 181-194).
- MAREE, K. & PIETERSEN, J. 2007. The quantitative research process. (*In Maree, K., red. First steps in research*. Pretoria: Van Schaik. p. 144-153).
- MARSHALL, C. & ROSSMAN, G.B. 1999. Designing qualitative research. 3de uitg. London: SAGE Publications. 224 p.
- MASLOW, A.H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review* 50 (4):370-396.
- MAYO STAFF CLINIC. 2008. Job satisfaction: Strategies to make work more gratifying. <http://www.mayoclinic.com/print/job-satisfaction/WL00051/METHOD=print> Datum van gebruik: 12 Februarie 2009.
- MCMILLAN, J.H. & SCHUMACHER, S. 2001. Research in education: A conceptual introduction. 5ed uitg. New York: Longman. 660 p.
- MENTZ, P.J., DE BEER, T. & VAN DER WALT, H. 2007. Die mate van werkstevredenheid ervaar deur 'n groep Afrikaanssprekende onderwysers. *Tydskrif vir Geesteswetenskappe*, 47 (2):193-206.
- MESITI, P. 2005. Soaring higher. Mumbai: Embassy Books. 112 p.

- MIONE, P. 2009. Job enrichment.
http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/jobdesign_1.htm Datum van gebruik: 21 April 2009.
- MNCWABE, P.M. 1992. The Black teacher's dilemma. Johannesburg: Blackhaws. xxx p.
- MORRISON, M. 2007. What do you mean by educational research? (In Briggs, A.R.J. & Coleman M., reds. Research methods in educational leadership and management. 2de uitg. London: Sage. p. 13-36).
- MOUTON, J. 1996. Understanding social research. Pretoria: Van Schaik. 272 p.
- NAONG, M. 2007. The impact of the abolition of corporal punishment on teacher morale. *South African Journal of Education*, 27 (2):283-300.
- NDAWI, O. & PEASUH, M. 2005. Accountability and School obligation: A Case Study of Society's Expectations of the School's Curriculum in Zimbabwe. *South African Journal of Education*, 25 (3):210-215.
- NELEN, K. 2008. Salary and satisfaction survey of clinical research professionals: A behind the scenes look at industry that peeks into the lives of those who call it career. *Applied Clinical Trials Survey*.
<http://appliedclinicaltrialsonline.findpharma.com/appliedclinicaltrials/Regulatory+Articles/2008-Salary-and-Satisfaction-Survey-of-Clinical-Re/ArticleStandard/Article/detail/563724> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- NETMBA. 2007a. Maslow's hierarchy of needs.
<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/maslow/> Datum van gebruik: 24 Februarie 2009.
- NETMBA. 2007b, 2007. McClelland's Theory of Needs.
<http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/> Datum van gebruik: 24 Februarie 2009.
- NEUMAN, W.L. 2000. Social research methods: Qualitative and quantitative approaches. 4de uitg. London: Needham Heights Allyn & Bacon. 560 p.
- NEWMAN, M. 2009. HR report on staff stress dismissed as valueless.
<http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?storyCODE=405000§ioncode=26> Datum van gebruik: 13 Februarie 2009.
- NEWTON, P. & BURGESS, D. 2008. Exploring types of educational action research: Implications for research validity. *International Journal of Qualitative Methods*, 7 (4):18-30.
- NICHOLS, S. 2006. Low pay, lack of respect and NCLB create crisis in teacher morale.
http://www.tellingthetruth.com/education_matters/ESSAYS_06/sandra_0506.html Datum van gebruik: 13 Junie 2009.
- NIEWENHUIS, J. 2007. Analysing qualitative data. (In Maree, J.G., red. First steps in research. Pretoria: Van Schaik. p.).
- NORWOOD, G. 2008. Maslow's hierarchy of needs.
<http://www.deepermind.com/20maslow.htm> Datum van gebruik: 24 Februarie 2009.
- NXESI, T. 2005. Een uit elke twee onnies dink aan tou opgooi. *Rapport*: 10, 3 April.

- ODENDAL, F.F. & GOUWS, R.H. 2007. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. 5de uitg. London: Pearson Education.
- PERIU, O. 2004. The one minute meeting how to speak without fear, inspire any audience, and conduct time effective meetings. Boston, MA: Omar Periu International. 144 p.
- PIENAAR, C. & BESTER, C. 2006. Typical career dilemmas of academic staff during the early career phase within a changing South African higher education institution. *South African Journal of Education*, 26 (4):581-594.
- PINTRICH, P.R. & SCHUNK, D.H. 2002. Motivation in education: Theory, research and applications. 2de uitg. London: Merrill Prentice Hall.
- POTGIETER, M. 2010. Wes-Kaapse kenners verwelkom nuwe onderwysplanne. <http://www.dieburger.com/suid-afrika/Nuus/Wes-Kaapse-kenners-verwelkom-nuwe-onderwysplanne-20100707> Datum van gebruik: 19 September 2010.
- QWASE, M. 2008. Qwase's remarks on the occasion of the national teaching awards. http://www.ecdoe.gov.za/news_article/10/Port-Elizabeth-district-walks-away-with-three-awards Datum van gebruik: 13 Februarie 2009.
- REID, M.J. 2008. Children and schools: Adding value to the field National Association of Social Workers. *National Association of Social Workers*, 30 (4):195-196.
- REITZ, V. 2006. Want more money? Specialize. *Find out how much your peers are making and what they're thinking about in the 2006 MACHINE DESIGN salary survey* <http://machinedesign.com/article/want-more-money-specialize-0427> Datum van gebruik: 13 Junie 2009.
- REMBE, S.W. 2006. The politics of transformation in South Africa: An evaluation of education policies and their implementation with particular reference to the Eastern Cape Province. Grahamstown: Rhodes. (PhD thesis) 189 p.
- RINNE, R. & KIVIRAUMA, J. 2005. The historical formation of modern education and the junction of the educational lower class: Poor education as the denominator of social position and status in the 19th and 20th centuries in Finland. *Pedagogica Historica*, 41 (1 and 2):61-77.
- RIPPLE, R.E., BIELER, R.F. & JAQUISH, G.A. 1981. Human development. Boston, MA: Houghton Mifflin. 529 p.
- ROBBINS, S.P., ODENDAAL, A. & ROODT, G. 2003. Organizational behaviour global and Southern African perspectives. Cape Town: Creda Communications. 460 p.
- SAMRAH, P. 2009. Keeping staff motivated in hard times. <http://www.searchmedia.co.uk> Datum van gebruik: 26 Mei 2009.
- SCHUBOTH, D. 2004. Men and education *Men in Northern Ireland: Report 4* <http://www.mensproject.org/facts/minieducation.pdf> Datum van gebruik: 15 Mei 2009.
- SCHULZE, S. 2006. Factors influencing the job satisfaction of academics in higher education. *South African Journal of Education*, 20 (2):318-335.
- SCIENCEDAILY. 2008a, 2009. Bullying more harmful than sexual harassment on the job, say researchers. <http://www.sciencedaily.com/releases/2008/03/080308090927.htm> Datum van gebruik: 15 November 2010.

- SCIENCEDAILY. 2008b. Identifying the global elements of job satisfaction.
<http://www.sciencedaily.com/releases/2008/05/080521093031.htm> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- SCIENCEDAILY. 2008c. Secret to workplace happiness? Remember what you love about the job, study urges.
<http://www.sciencedaily.com/releases/2008/11/081126122317.htm> Datum van gebruik: 12 Februarie 2009.
- SEGAL, A. 2008. Measure 60 pins teacher pay to performance.
<http://www.kval.com/news/local/31141324.html> Datum van gebruik: 28 April 2009.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1983. Supervision: Human perspectives. 4de uitg. New York: McGraw-Hill College. 460 p.
- SILVERMAN, D. 2000. Doing qualitative research: A practical handbook. London: Sage. 361 p.
- SIMONS, J.A., IRWIN, D.B. & DRINNIEN, B.A. 1987. Maslow's hierarchy of needs from psychology: The search for understanding. New York: West Publishing Company.
- SKEMP-ARLT, K.M. & TOUPENCE, R. 2007. The administrator's role in employee motivation: Exercise and sport science department. LA Crosse, WI: University of Wisconsin. 256 p.
- SMIT, G. 2006. Skole nou broeines van geweld: Misdaad is vir baie 'n vorm van oorlewing. *Rapport*: 9, 1 Oktober.
- SOUTH AFRICA. 1996. South African Schools Act 84 of 1996.
<http://www.info.gov.za/acts/1996/a84-96.pdf> Datum van gebruik: 15 November 2010.
- SOUTH AFRICA. 1998. No. 76 of 1998: Employment of Educators Act, 1998.
<http://www.info.gov.za/view/DownloadFileAction?id=86579> Datum van gebruik: 18 November 2010.
- STERLING, L. & DAVIDOFF, S. 2000. The Courage to lead: A whole school development approach. Cape Town: Juta. 110 p.
- STOHL, C. & CHENEY, G. 2001. Participatory processes/paradoxical practices: Communication and the dilemmas of organizational democracy. *Management Communication Quarterly*, 14:349-407.
- STRICKLAND, R.A. & VAUGHAN, S.K. 2008. The hierarchy of ethical values in nonprofit organizations: A framework for an ethical, self-actualized organizational culture. *Public Integrity*, 10 (3):233-251.
- STRYDOM, H. 2005. Ethical aspects of research in the social sciences and human services. (In De Vos, A.S., Strydom H., Fouche C.B. & Delport C.S.L., reds. Research at grass roots for the social and human service professions. Pretoria: Van Schaik. p. 56-70).
- SUE, M.P. 2002. The CEO of you. Phoenix, AR: Communicating Results Press. 229 p.
- SWARTZ, R. 2006. Wit en bruin mans voel bedreig deur transformasie in WKOD. *Die Burger*. 5, 6 September.
- THIETART, R. 2007. Doing management research. London: Sage. 425 p.

- THOMPSON, A. 2007. Where are the men (in Education).
<http://on10.net/blogs/alfredtwo/Where-Are-The-Men-in-education/> Datum van gebruik: 17 Maart 2009.
- TRANSFORMATION OF EDUCATION. 2009. Welcome To A New World of Education.
<http://transformationofeducation.org/> Datum van gebruik: 18 February 2009.
- VAN DER BANK, A. 2000. Sukseskollege Handleiding: Onderwysbestuur (9OWB 402). Pretoria: Sukseskollege. 192 p.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 2003. Effective educational management. Pretoria: Kagiso. 694 p.
- VAN DEVENTER, I. & KRUGER, A.G. 2008. An educators guide to school management skills. Paarl: Van Schaik. 296 p.
- WALTERS, J. 2008. Novices with the numbers. *Management*.
<http://www.governing.com/topics/mgmt/Novices-with-the-Numbers.html> Datum van gebruik: 28 April 2009.
- WEBER, B. 2009. Building the perfect perks: Legislatures need to emphasize fair, competitive pay plans and strong benefits to attract and retain good employees.
<http://www.thefreelibrary.com/Building+the+perfect+perks%3A+legislatures+need+to+emphasize+fair,...-a0181855953> Datum van gebruik: 13 Februarie 2009.
- WELMAN, J.C. & KRUGER, S.J. 2001. Research methodology. 2de uitg. Cape Town: Oxford. 323 p.
- WESTERINK, E. 2008. Respek word nie verdien nie.
http://www.woes.co.za/druk/34106_Respek_Word_nie_Verdien_nie.htm Datum van gebruik: 15 November 2008.
- WILKINSON, D. & BIRMINGHAM, P. 2003. Using research instruments. London: Routledge Falmer. 175 p.
- YELL, M.L. & ROZALSKI, M.E. 2008. The impact of legislation and litigation on discipline and student behaviour in the classroom. 52 (3):7-16.