

'n Onderzoek na entrepreneuriese oriëntering by geselekteerde openbare skole in Gauteng

J.H Malan

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die
Magister in Bedryfsadministrasie aan die Noordwes-Universiteit,
Potchefstroom Kampus

Studieleier: Prof. S.P. van der Merwe

November 2011
Potchefstroom

ABSTRACT

The competitive landscape in which South African public schools operate today is marked by intense competition. Intensifying demands for quality education on the one hand and the lack of government to adhere on the other hand put further pressure on schools to change. Due to the dynamic nature of schools, it is imperative that schools remain receptive to new ideas, approaches and attitudes. Public schools face various challenges including a lack of entrepreneurial spirit and a fragmented approach regarding their visions, missions and strategic thrust.

Corporate entrepreneurship is characterised by individuals who are innovative, creative, spend time on new ideas and take risks. To support these entrepreneurial activities, the school needs a climate and culture that is beneficial to these activities. An entrepreneurial orientation within an organisation is marked by dimensions such as innovativeness, pro-activeness, risk-taking, competitive aggressiveness and autonomy. The entrepreneurial behaviour among school principals and school management teams is most critical to the effective implementation of corporate entrepreneurship. They are in a position to influence their subordinates' commitment to entrepreneurial activities once they have been initiated.

The primary objective of this study was the assessment of intrapreneurship and the prevalence of the five dimensions of an entrepreneurial orientation within achieving public schools and to assess the necessity of these dimensions for future success. The study also identified success factors within education and successful schools and correlates these factors with the dimensions of entrepreneurship. A number of secondary objectives were set to support the attainment of the primary objective. Educators within five achieving school were selected to participate in the study.

A comprehensive literature study was conducted, which was followed by an empirical study. By means of a questionnaire the possible inclination of the five entrepreneurial dimensions were tested within the five selected public schools. Furthermore, relationships were determined between the entrepreneurial constructs and the success factors which were identified in the study. The central theme of the

study was to formulate and test hypotheses regarding the correlation between the entrepreneurial dimensions and the educational success factors.

Following upon a detailed analysis of data in chapter 4, it was concluded that educators regarded the current entrepreneurial climate at public schools as being average.

Based on the findings of the empirical study and the insight gained during the literature study, recommendations were made on fostering intrapreneurship within public schools.

ERKENNINGS

My opregte dank aan:

- My Hemelse Vader vir my verstand en uithouvermoë.
- Prof. S.P van der Merwe vir sy uiters bekwame leiding, vriendelikheid en geduld. Watter voorreg was dit nie!
- My vrou, Ronel, vir haar bystand en ondersteuning tydens die studie en die begrip vir die lang tye van afwesigheid.
- My kinders, Derick, Rucus en Christina vir hul ondersteuning en aanmoediging.
- My familie vir hul aanmoeding, ondersteuning en motivering.
- Natasja Erasmus, studie-kollega. Sonder jou kameradie sou dit nie moontlik gewees het nie.
- Al my kollegas by Laerskool Jongspan, Carletonville.
- Die Gauteng Onderwysdepartement vir die toestemming om die navorsing te kon doen.
- Al die respondente by die vyf verskillende skole. Sonder u insette sou die studie uiteraard nie moontlik gewees het nie.

INHOUDSOPGAWE

HOOFSTUK 1: AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1	INLEIDING	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	2
1.3	DOELSTELLINGS	3
1.3.1	Primêre doelstelling	3
1.3.2	Sekondêre doelstelling	4
1.4	OMVANG VAN DIE STUDIE	4
1.4.1	Studieveld	4
1.4.2	Geografiese afbakening	4
1.5	NAVORSINGSMETODOLOGIE	5
1.5.1	Literatuurstudie	5
1.5.2	Empiriese studie	6
1.5.2.1	Navorsingsontwerp	6
1.5.2.2	Studiepopulasie	7
1.5.2.3	Data insameling	9
1.5.2.4	Statistiese analise	9
1.6	BEPERKINGE VAN DIE STUDIE	9
1.7	UITLEG VAN DIE STUDIE	10

HOOFSTUK 2: LITERATUURSTUDIE: ENTREPRENEURSKAP EN KORPORATIEWE ENTREPRENEURSKAP

2.1	INLEIDING	12
2.2	ENTREPRENEURSKAP GEDEFINIEER	13
2.3	KENMERKE VAN DIE ENTREPRENEUR	16
2.4	INTRAPRENEURSKAP	19
2.4.1	Ooreenkomste tussen die vier benaderings	23
2.4.2	Organisatoriese en individuele karaktertrekke bevorderlik vir korporatiewe entrepreneurskap	24
2.4.2.1	Organisatoriese karaktertrekke	24
2.4.2.2	Individuele karaktertrekke	26
2.5	DIMENSIES VAN KORPORATIEWE ENTREPRENEURSKAP	26
2.5.1	Innovering	28
2.5.2	Pro-aktiwiteit	30
2.5.3	Risikoneming	32
2.5.4	Otonomiteit	34
2.5.5	Kompeterende aggressiwiteit	35
2.6	DIE METING VAN KORPORATIEWE ENTREPRENEURSKAP BINNE 'N ORGANISASIE	36
2.7	DIE SKEPPING VAN 'N ENTREPRENEURIESE KLIMAAT.....	40
2.7.1	Entrepreneuriese klimaat gedefinieer	40
2.7.2	Die dimensies van organisatoriese klimaat	42
2.7.3	Korporatiewe versus intrapreneuriese kultuur	43
2.7.4	Gedragsgevolge van entrepreneursiese klimaat	46
2.8	SAMEVATTING	48

HOOFSTUK 3: LITERATUURSTUDIE: PUBLIEKE ENTREPRENEURSKAP EN DIE ONDERWYSSEKTOR IN SUID-AFRIKA

3.1	INLEIDING	50
3.2	PUBLIEKE SEKTOR ENTREPRENEURSKAP	54
3.3	BEVORDERING VAN KORPORATIEWE ENTREPRENEURSKAP ...	57
3.4	TOEPASSING VAN DIE ENTREPRENEURIESE PROSES OP 'N OPVOEDKUNDIGE INSTELLING	59
3.5	ONDERWYS IN SUID-AFRIKA	61
3.6	SKOOLHOOFDE EN ENTREPRENEURSKAP	66
3.7	ENTREPRENEURSKAP EN DIE ONDERWYS	71
3.8	ENTREPRENEURIESE ORIËNTASIE EN ONDERWYSPRAKTYK ...	73
3.9	SUKSESFAKTORE IN DIE ONDERWYS	74
3.10	SAMEVATTING	77

HOOFSTUK 4: EMPIRIESE NAVORSING

4.1	INLEIDING	78
4.2	INSAMELING VAN DATA	79
4.2.1	Vraelysontwerp	79
4.2.1.1	Korporatiewe entrepreneuriese klimaat-vraelys	80
4.2.1.2	Suksesfaktore in skole	80
4.2.1.3	Demografiese inligting	80
4.3	RESPONS OF VRAELYSOPNAME	81
4.4	RESULTATE EN BESPREKING	81
4.4.1	Demografiese inligting	81
4.4.1.1	Ouderdom van respondent	81

4.4.1.2	Geslag van respondent	81
4.4.1.3	Ras van respondent	82
4.4.1.4	Opvoedkundige kwalifikasies van respondent	82
4.4.1.5	Posvlak van respondent	83
4.4.2	Geldigheid van die meetinstrument	83
4.4.3	Betroubaarheid van die meetinstrument	89
4.4.4	Aangepaste hipoteses	90
4.4.5	Verwantskap tussen die konstrakte	92
4.6	SAMEVATTING	97

HOOFSTUK 5: SAMEVATTING EN AANBEVELINGS

5.1	INLEIDING	98
5.2	GEVOLGTREKKINGS	99
5.2.1	Demografiese inligting	99
5.2.2	Betroubaarheid van die vraelys	100
5.2.3	Verwantskap tussen die afhanklike en onafhanklike veranderlikes	100
5.3	AANBEVELINGS	102
5.4	BEREIKING VAN DOELSTELLINGS	107
5.5	VOORSTEL VIR VERDERE NAVORSING	109
5.6	SAMEVATTING	109
BIBLIOGRAFIE		111
AANHANGSEL A		125
AANHANGSEL B		129

LYS VAN FIGURE

Figuur 1.1:	Kaart van Suid-Afrika	5
Figuur 1.2:	Teoretiese model	7
Figuur 1.3:	Uitleg van die studie	10
Figuur 2.1:	Entrepreneuriese gesondheidsoudit	37
Figuur 2.2:	Gedragsgevolge van 'n entrepreneuriese klimaat	48
Figuur 3.1:	Entrepreneuriese proses soos toegepas op 'n openbare universiteit	60
Figuur 3.2:	Vergelyking van Graad-12 uitslae (2008-2010)	63
Figuur 3.3:	Universiteitstoelating Graad-12 uitslae 2010	64
Figuur 3.4:	Universiteitstoelating Graad 12-uitslae 2010 – Provinsiespesifiek	65

LYS VAN TABELLE

Tabel 2.1:	Opsomming van die verskillende tipes entrepreneurskap	24
Tabel 2.1:	Vergelyking tussen entrepreneurs, intrapreneurs en tradisionele bestuurders	45
Tabel 4.1:	Ouderdomsgroep van respondente	81
Tabel 4.2:	Geslag van respondente	82
Tabel 4.3:	Rasgroep van respondente	82
Tabel 4.4:	Opvoedkundige kwalifikasies van respondente	83
Tabel 4.5:	Posvlak van respondente	83
Tabel 4.6:	Oblimin rotasie faktormatriks: Afhanklike veranderlikes	85
Tabel 4.7:	Oblimin rotasie faktormatriks: Onafhanklike veranderlikes	87
Tabel 4.8:	Veelvoudige regressie uitslag: Die impak van die onafhanklike veranderlikes op die afhanklike veranderlike <i>Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing</i>	92
Tabel 4.9:	Veelvoudige regressie uitslag: Die impak van die onafhanklike veranderlikes op die afhanklike veranderlike <i>Leerderprestasie</i> .	93
Tabel 4.10:	Veelvoudige regressie uitslag: Die impak van die onafhanklike veranderlikes op die afhanklike veranderlike <i>Strategiese ingesteldheid</i>	95
Tabel 4.11:	Veelvoudige regressie uitslag: Die impak van die onafhanklike veranderlikes op die afhanklike veranderlike <i>Personeelontwikkeling</i>	96

HOOFSTUK 1

AARD EN OMVANG VAN DIE STUDIE

1.1 INLEIDING

Suid-Afrikaanse skoolleerlinge onderpresteer en 'n onafhanklike ondersoek deur die South Africa Social Investment Exchange (2011:1) toon aan dat onderwys in Suid-Afrika vergelyk met van die swakste ter wêreld, maar ook van die swakste in Afrika - dit ten spyte van 'n rykdom van hulpbronne in Afrika se mees geïndustrialiseerde land.

Daar is ook 'n groot onderskeiding tussen 'n klein minderheid van skole wat steeds goed presteer en die oorgrote meerderheid wat werklik in die moeilikheid is. Die donker realiteit, volgens Bloch (2009:2), is dat 60% – 80% van alle Suid-Afrikaanse openbare skole as disfunksioneel bestempel kan word.

Onderwys is die sleutel om kennis en vaardighede te bekom in 'n mededingende wêreld – die vaardighede om die veranderings te ontwerp, te beplan en te implementeer wat nodig is vir die groei van die nasie.

Die Global Entrepreneurship Monitor (GEM) South African Report 2009 (Herrington, Kew & Kew, 2009) toon dat Suid-Afrika gekonfronteer word met verskeie ekonomiese, politieke en sosiale uitdagings, met die klem op groot en steeds groeiende werkloosheid. Hierdie is die duidelikste sigbaar in die jeug wat nie toereikende onderwys ontvang om daarmee in diens gestel te kan word nie.

Jansen (2011:1) wys daarop dat die Graad 12-uitslae van 2010 weer 'n weerspieëling van die situasie in Suid-Afrika is. Die slaagsyfer styg met 7.2 persentasiepunte tot 67.8% van 2009, maar slegs 23.5% van die leerders wat geslaag het, het matriekvrystelling behaal. Hierdie verbetering word toegeskryf aan die duisende leerlinge wat goed presteer het in vakke soos Lewensoriëntering en Wiskundige geletterdheid, en die aanpassing van die punte van leerlinge. Jansen (2011:1) stel dit baie pertinent dat die matriekuitslae nie 'n getroue beeld van die

stand van onderwys in Suid-Afrika weerspieël nie en dui nie op 'n progressiewe verbetering van die skoolstelsel nie.

Volgens die matriekuitslae van 2010, soos gepubliseer deur die Departement van Basiese Onderwys, was daar 13 skole in die land wat geen kandidate het wat geslaag het nie, terwyl slegs 359 skole 'n 100% slaagsyfer kon behaal. Uit die totaal van 5902 skole kon slegs 31% 'n slaagsyfer van bo 80% behaal en 6.08% slaagsyfer van 100% (Department of Basic Education, 2011:41).

In Gauteng, die kleinste provinsie van Suid-Afrika en die gebied wat tot hierdie studie beperk word, is daar verskeie skole, maar spesifiek vyf, wat die vlagskepe van die Gauteng Onderwysdepartement is. Hoërskool Waterkloof, Hoërskool Menlopark, Hoërskool Garsfontein, Hoërskool Eldoraigne en Afrikaanse Hoër Meisieskool is aangewys as die 5 toppresterende skole in Gauteng vir 2010. Hierdie skole het saam 'n gemiddeld van 86.22% leerlinge wat met universiteitsvrystelling geslaag het. Afrikaanse Hoër Meisieskool het 3.46 onderskeidings per leerling opgelewer (Rademeyer, 2011:1). Die nasionale gemiddeld ten opsigte van universiteitsvrystelling was 25.5% en die provinsiale gemiddeld vir die Gauteng provinsie 43.15%.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Empiriese studies ondersteun die stelling dat daar 'n positiewe verbintenis is tussen entrepreneuriese oriëntasie en besigheidsprestasie, wat in die praktyk beteken dat ondernemings wat 'n groter entrepreneuriese oriëntasie aanneem beter sal presteer (Madsen, 2007:188). Verskeie studies wys egter dat hierdie effek konteks-spesifiek is (Covin & Slevin, 1989; Wiklund & Sheppard, 2005).

Alhoewel die gedagtegang, betreffende die verwantskap tussen 'n onderneming se entrepreneuriese oriëntasie en die prestasie, aan die groei is, is dit steeds 'n onderontginde onderwerp (Covin, Green & Slevin, 2006:58). Binne die Suid-Afrikaanse konteks is beperkte navorsing hieroor gedoen en spesifiek binne die onderwyssektor.

'n Hele aantal faktore dra by tot die suksesvolle bestuur van skole en die uiteindelijke uitsonderlike prestasies, soos in die geval met die vyf toppresterende skole in Gauteng. Verskeie intervensieprogramme word deur die nasionale- en provinsiale onderwysdepartemente geïnisieer om prestasie te verbeter, met geen noemenswaardige effek nie, veral gesien in die lig van die aanpassing van uitslae.

Die disfunktionaliteit van skole kan, onder andere, toegeskryf word aan skoolbestuurspanne wat nie oor die dimensies van entrepreneurskap beskik nie, wat nie in staat is om binne 'n organisasie volgehoue ontwikkeling van die organisasie en persone binne die organisasie te fasiliteer nie.

Dit is teen hierdie agtergrond dat 'n nuwe vorm van leierskap in skole vereis word – korporatiewe entrepreneuriese leierskap of intrapreneuriese leierskap. Prestasie oor die langtermyn is afhanklik van die skool om te innoveer en om 'n leiersrol in die onderwysgemeenskap in te neem. Volgens Oosthuizen (2006:1) vernuwe organisasies hulself en kry so 'n voorsprong bo mededingers en daardie organisasies wat 'n kultuur van innovasie en verandering kan volhou, sal aanhou ontwikkel en groei.

1.3 DOELSTELLINGS

Die doelstelling van hierdie studie word opgesom in primêre en sekondêre doelstellings:

1.3.1 Primêre doelstelling

Die primêre doelstelling van hierdie studie is om aan te toon dat die teenwoordigheid van die dimensies van entrepreneurskap ook by openbare skole noodsaaklik is vir die doeltreffende bestuur, die prestasie van leerlinge en die sukses van die skool.

1.3.2 Sekondêre doelstelling

In 'n poging om die primêre doelstelling aan te spreek, word die sekondêre doelwitte soos volg geformuleer:

- Die definiëring van entrepreneurskap, die noodsaaklikheid daarvan en hoe dit binne organisasies verfyn word tot die lewensnoodsaaklike begrip *intrapreneurskap*.
- Die verband tussen suksesvolle organisasies, wat per definisie openbare skole insluit, en entrepreneuriese leierskap word ondersoek.
- Die definiëring van intrapreneurskap, die rol daarvan in die openbare sektor en die noodsaaklikheid van 'n entrepreneuriese klimaat word ondersoek.
- Die verwerwing van insig ten opsigte van die algemene stand van onderwys in Suid-Afrika.
- Die evaluering van die stand van intrapreneurskap by die vyf toppresterende skole, asook die rol en verpligtinge van die skoolhoof en die skoolbestuurspan ten opsigte hiervan.
- Die aanduiding van die verwantskap wat daar tussen die dimensies van entrepreneurskap en die onderwyssuksesfaktore bestaan.
- Die aanbieding van sekere aanbevelings oor wat openbare skole te doen staan om intrapreneuries te wees.

1.4 OMVANG VAN DIE STUDIE

1.4.1 Studieveld

Die studieveld val binne die dissipline van entrepreneurskap en meer spesifiek korporatiewe entrepreneurskap.

1.4.2 Geografiese afbakening

Die studie is uitgevoer in die vyf toppresterende skole in Gauteng, Suid-Afrika. Al die skole is in Pretoria, Gauteng geleë. Die ligging van Pretoria, Gauteng word aangedui in Figuur 1.1.

Figuur 1.1: Kaart van Suid-Afrika



Bron: Afrilux (2011)

1.5 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Die navorsing het hoofsaaklik uit twee dele bestaan, naamlik 'n literatuurstudie en empiriese navorsing.

1.5.1 Literatuurstudie

Die literatuurstudie het, onder andere, die volgende ingesluit:

- 'n Studie rondom die term “entrepreneurskap” en die karaktereienskappe van 'n entrepreneur.
- Entrepreneuriese leierskap word vergelyk met tradisionele bestuur en die noodwendige paradigma-skuif wat noodsaaklik is vir sukses.
- Die entrepreneuriese dimensies en die toepassing daarvan op die onderwysuksesfaktore.

- Die skepping en noodsaaklikheid van 'n intrapreneuriese kultuur en die gevolge daarvan.
- Die voorkoms en rol van intrapreneurskap in die openbare sektor.
- Die huidige stand van onderwys in Suid-Afrika, met verwysing na entrepreneuriese leierskap.
- Die literatuurstudie het bestaan uit die gebruik van handboeke, joernaalartikels, verslae en wetgewing.

1.5.2 Empiriese studie

Empiriese navorsing handel primêr met die dataversameling en die gebruik van die data (Riley, Wood, Wilkie & Szivas, 2007:18). Die empiriese navorsing, vir hierdie studie, het bestaan uit die navorsingsontwerp, steelproefontwerp, die navorsingsinstrument, die metode van data-insameling en die prosedures vir die analisering van die data. In hoofstuk 4 word die proses breedvoerig bespreek.

1.5.2.1 Navorsingsontwerp

'n Kwantitatiewe navorsingsontwerp is tydens hierdie studie gevolg en meer spesifiek is beskrywende navorsing gebruik as die basis vir die navorsingsontwerp. Daardeur is gepoog om verskille in persepsies, houdings en kenmerke teenoor en ten opsigte van suksesvolle skole te bepaal (Zikmund, 2003:57).

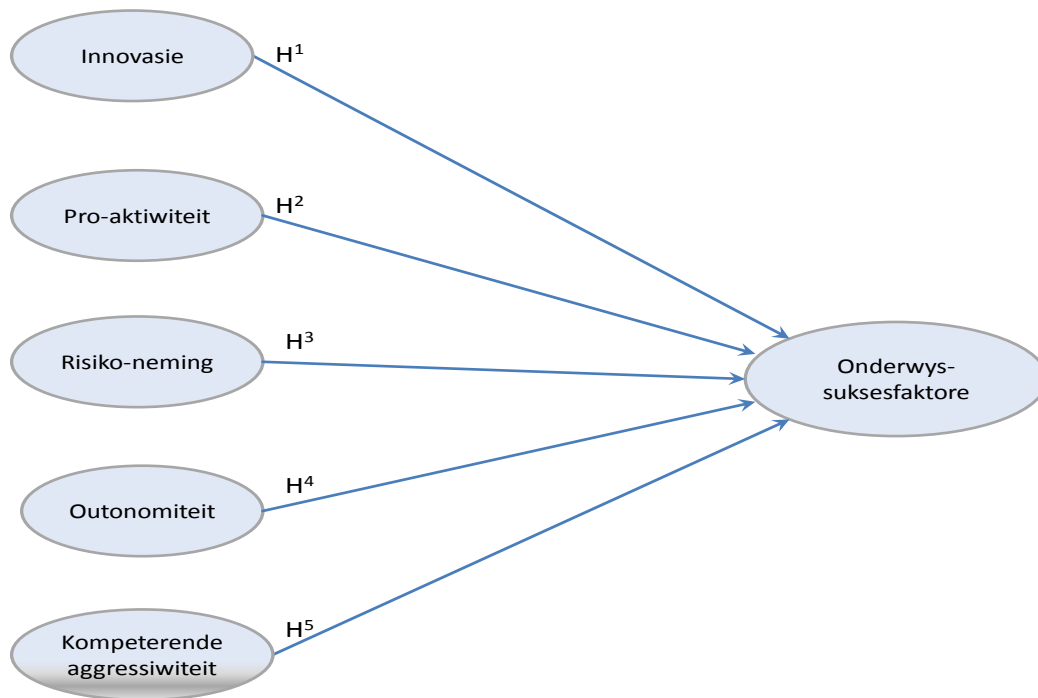
In hierdie studie is gepoog om te bepaal tot watter mate skoolbesture aan die dimensies van entrepreneurskap voldoen. Verder is gepoog om te bepaal watter onderwyssuksesfaktore die mees beduidend beïnvloed word deur die dimensies van entrepreneurskap. Die data was eers onderwerp aan 'n verkennende faktoranalise om die geldigheid van die meetinstrument te bepaal. Hierdie is opgevolg deur 'n interne konsekwentheidstoets (Cronbach-alpha koëffisiënte) om die betroubaarheid van die meetinstrument te bepaal.

In die laaste plek is die verwantskappe tussen die onafhanklike en afhanklike veranderlikes gemeet deur gebruik te maak van veelvoudige liniêre regressie

analise. Die analise is gedoen deur gebruik te maak van Statistica (Statsoft, 2010) en PASW Statistics (PASW, 2010).

Die teoretiese model waarop die studie gebaseer is word in figuur 1.2 weergegee.

Figuur 1.2: Teoretiese model



Hoofstuk 2 (2.5.1 – 2.5.5) verskaf die teoretiese raamwerke waarop die hipotesestellings gebaseer is. 'n Veelvoudige regressie-analise is uitgevoer om 'n positiewe verwantskap aan te dui tussen die afhanklike en onafhanklike veranderlikes.

1.5.2.2 Studie populasie

Die studie populasie vir hierdie studie het uit een populasie bestaan. Dit het bestaan uit onderwysers (posvlak een) en departementshoofde (posvlak twee) by vyf hoërskole in Pretoria, Gauteng. Hierdie skole is gekies op grond van die Graad 12-uitslae van 2010 waar hulle deur die Gauteng Onderwysdepartement as die vyf toppresterende skole in Gauteng aangewys is.

In besigheidsnavorsing word 'n steekproef gesien as 'n deursnit van 'n groter populasie. Die steekproef verwys dus na die persone wat die vraelys gaan voltooi en word verwys na as die respondente (McDaniel & Gates, 2003:64). Volgens Bryman en Bell (2007:180) is die nodigheid van 'n steekproef byna onvermydelik in enige kwantitatiewe navorsing.

Alhoewel dit verkieslik sou wees om elke element van die populasie op sommige kenmerke van belang ter wille van volledigheid te toets, maak sommige belangrike oorwegings steekproefneming 'n aantreklike alternatief vir besigheidsnavorsers (Davis, 2005:231). Hulpbronbeperkings, in terme van geld en tyd, maak steekproefneming dikwels die enigste opsie (Kent, 2007:229). Verder kan 'n goeie steekproef die navorser voorsien van voor-gespesifiseerde foutgrense, aangesien die gebruik van waarskynlikheidsteekproefneming dit makliker maak om die graad van steekproeffoute in die studie te skat (Davis, 2005:232).

Steekproefneming word in twee hoofgroepe verdeel, naamlik waarskynlikheidsteekproefneming en nie-waarskynlikheidsteekproefneming. Vir die doel van hierdie studie is van 'n nie-waarskynlikheidsteekproefneming gebruik gemaak. Tydens hierdie steekproefmetode word die lede van die steekproef gekies op 'n basis van persoonlike oordeel of gerief. Die waarskynlikheid of enige spesifieke lid van die populasie gekies gaan word is onbekend. Zikmund en Babin (2007:411-414) identifiseer vier tipes van nie-waarskynlikheidsteekproefneming, naamlik gerieflikheidsteekproefneming, oordeelsteekproefneming, kwotasteekproefneming en sneeubalsteekproefneming.

Tydens hierdie studie is 'n gerieflikheidsteekproefneming gebruik. Hierdie tipe steekproefneming verwys na steekproefneming waar persone of eenhede gebruik word wat gerieflik beskikbaar is (Kent, 2007:235). Hierdie metode is maklik om te gebruik maar kan heel moontlik nie 'n verteenwoordigende steekproef oplewer nie en kan daarom nie gebruik word om die resultate verder as die steekproef te projekteer nie. Dit is om hierdie rede dat Davis (2007:251) van die opinie is dat die gerieflikheidsteekproefneming die beste gebruik kan word vir verkennende navorsing terwyl addisionele navorsing uitgevoer word deur gebruik te maak van 'n waarskynlikheidsteekproeftegniek.

1.5.2.3 Data insameling

Brynard en Hanekom (2006:11) wys daarop dat die navorser tydens die data-insamelingsproses moet toesien dat al die feite wat versamel word tydens die proses relevant is tot die navorsingsprobleem. Die vraelyste is per koerier aan die skole gelewer. Die skoolhoof of Adjunkhoof het as skakelpersoon opgetree en was verantwoordelik vir die verspreiding en uiteindelijke terugvordering van die vraelyste.

1.5.2.4 Statistiese analise

Die data was eers onderwerp aan 'n verkennende faktoranalise om die geldigheid van die meetinstrument te bepaal. Hierdie is opgevolg deur 'n interne konsekwentheidstoets (Cronbach-alpha koëffisiënte) om die betroubaarheid van die meetinstrument te bepaal.

In die laaste plek is die verwantskappe tussen die onafhanklike en afhanklike veranderlikes gemeet deur gebruik te maak van veelvoudige liniêre regressie analise. Die analise is gedoen deur gebruik te maak van Statistica (Stasoft, 2010) en PASW Statistics (PASW, 2010).

1.6 BEPERKINGE VAN DIE STUDIE

Die studie het probeer om 'n bydra te lewer ten opsigte van die verbetering van skoolbestuur deur te konsentreer op die noodsaaklikheid van entrepreneuriese eienskappe in/van die skoolbestuurspanne.

Die studie was egter beperk tot die skoolbestuurspanne van die vyf toppresterende skole in Gauteng, wat almal in Pretoria gesetel is.

Die studie is verder beperk tot die interne omgewing van die skole wat eksterne faktore buite rekening gelaat het. Interpretasie van die bevindinge moet dus met sorg hanteer word, aangesien dit nie veralgemeen kan word nie.

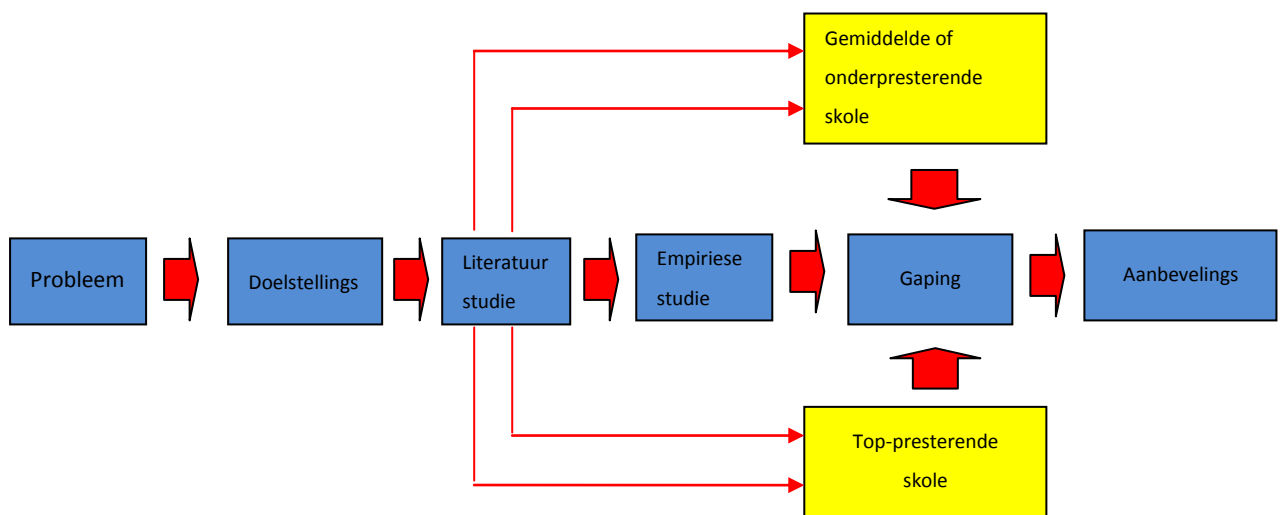
Die studie beskou intrapreneurskap as een van die vele suksesfaktore van 'n skool. Suksesfaktore wat nie in aanmerking geneem is nie, is onder andere:

- Geografiese gebied waarbinne die skool geleë is.
- Die sosio-ekonomiese status en opvoedingspeil van die gemeenskap waarbinne die skool geleë is.
- Beskikbare bronne.
- Demografiese samestelling van die skool.

1.7 UITLEG VAN DIE STUDIE

Die uitleg van die studie word in figuur 1.3 uitgebeeld.

Figuur 1.3: Uitleg van die studie



Literatuurstudie

Hoofstuk 2 en 3 bestaan uit 'n literatuurstudie rondom entrepreneurskap wat hierdie studie rig, met spesifieke klem op die definisies van entrepreneurskap, karaktereienskappe van 'n entrepreneur, entrepreneuriese leierskap, die skepping van 'n intrapreneuriese klimaat, die voorkoms van intrapreneurskap in die openbare sektor en die huidige stand van onderwys in Suid-Afrika.

Empiriese navorsing

Hoofstuk 4 bestaan uit empiriese navorsing om te bepaal watter rol intrapreneurskap in die bestuur van suksesvolle skole speel en hoe intrapreneurskap voordelig is vir uiteindelijke en volgehoue sukses.

Gevolgtrekkings en aanbevelings

Die gevolgtrekkings en aanbevelings van die studie word vervat in Hoofstuk 5. Hierdie hoofstuk maak gevolgtrekkings ten opsigte van die voorkoms en vlak van intrapreneurskap by die vyf top openbare skole in Gauteng en bespreek aanbevelings vir skoolhoofde en skoolbestuurspanne om meer intrapreneuries te word. Die evaluering van die bereiking van doelstellings word gemaak en voorstelle vir verdere navorsing sluit hierdie hoofstuk af.

HOOFSTUK 2

OORSIG VAN ENTREPRENEURSKAP EN KORPORATIEWE ENTREPRENEURSKAP

2.1 INLEIDING

Die kompeterende landskap in baie industrieë word gekenmerk deur intense kompetisie tussen bestaande spelers en die toetrede van baie gefokusde kompeteerdere wat spesifieke segmente van die mark teiken. Tesame hiermee, word die makro-omgewing gekenmerk deur vinnige tegnologiese vooruitgang in baie velde. In hierdie scenario sal enige onderneming wat nie deurlopend nuwe tegnologie ontwikkel, bekom of toepas nie, in die woorde van Merrifield (1993), die onbewustelike strategie volg om binne 'n paar jaar uit besigheid te wees (Ramachandran, Devarajan & Ray, 2006:85).

Ramachandran *et al.* (2006:85) voer aan dat hierdie veranderinge dit noodsaaklik maak vir ondernemings om meer entrepreneurs te wees en ondernemings regoor die wêreld probeer om entrepreneurskap te bevorder sodat besigheidseleenthede ten volle ontgin kan word. Baie maatskappye het hierin geslaag en het nuwe benaderings ten opsigte van innovasie, die skep van nuwe besigheidseleenthede en die bereiking van winsgewende groei. Verandering, innovasie en entrepreneurskap beskryf wat suksesvolle ondernemings doen om mee te ding.

Entrepreneurskap word beskou as die enjin van die ekonomiese vooruitgang, werkverskaffing en sosiale aanpassing (Gurol & Atsan, 2006:25). Korporatiewe ondernemings is grootliks afhanklik van die entrepreneurs binne die organisasie om hul mededingende voordeel te behou (Antoncic & Hisrich, 2003:7).

Hornsby, Kuratko en Zahra (2002:254) is van mening dat die primêre doel van organisasies, wat hulle in korporatiewe entrepreneurskap begewe, is om hul winste te verhoog. Hulle identifiseer ook sekondêre voordele soos strategiese vernuwing,

verhoogde innovasie, verwerwing van kennis oor potensiële inkomste-strome en internasionale sukses.

Korporatiewe entrepreneurskap is, volgens Thornberry (2003:330) vinnig besig om 'n wapen van keuse te word vir groot organisasies. Korporatiewe entrepreneurskap is 'n poging om beide die ingesteldheid en vaardighede, soos wat deur suksesvolle beginner-entrepreneurs gedemonstreer word, by groot ondernemings se kulture en aktiwiteite te inkorporeer. Korporatiewe entrepreneurskap kan 'n kragtige teenmiddel wees vir groot ondernemings se veroudering, gebrek aan innovasie en stagnering wat gewoonlik groot ondernemings wêreldwyd oorneem.

2.2 ENTREPRENEURSKAP GEDEFINIEER

Die woord “entrepreneurskap” is afgelei van die Franse woord “*entreprendre*” wat “om te onderneem, om geleenthede te soek, behoeftes te bevredig deur innoverend te wees of 'n besigheid te begin”, beteken (Clarke, Louw & Myburgh, 1993:9).

Coulter (2003:6) definieer entrepreneurskap as “die proses waarin 'n individu of 'n groep individue georganiseerde pogings aanwend om geleenthede na te jaag om waarde te skep en te groei deur die bevrediging van behoeftes en begeertes deur innovasie en uniekheid, ongeag die bronne waaroor die individu beskik”.

Thompson en Strickland (2001:13) beskryf entrepreneurskap in 'n strategiese konteks as “die aktiewe soeke na geleenthede om nuwe goed te doen of om bestaande goed op nuwe maniere te doen”.

Volgens Hisrich, Peters en Sheppard (2005:8) word entrepreneurskap gedefinieer as die proses om iets nuuts met waarde te skep deur die toedeling van die nodige tyd en moeite, gepaardgaande met die finansiële, psigologiese en sosiale risiko's wat beloning bied in terme van monetêre en persoonlike bevrediging en onafhanklikheid.

Timmons en Spinelli (2009:101) se definisie van entrepreneurskap is dat entrepreneurskap 'n manier van dink, redeneer en handel is wat geleentheds-

gedrewe is, holisties in die benadering is, en leierskap gebalanseerd is vir die doel van waardeskepping en die konsolidering daarvan.

Die kern van entrepreneurskap is, volgens Schumpeter en Drucker (soos aangehaal deur Ramachandran *et al.*, 2006:03), innovasie wat sal lei tot die verkryging van rykdom en die volhoubare groei van organisasies. Die gevolg van entrepreneurskap is die skepping, versterking, realisering en hernuwing van waarde, nie net vir die eienaars nie, maar vir alle deelnemers en deelhebbers. Die hart van die proses is die skepping of herkenning van geleenthede, gevolg deur die wil en inisiatief om dit aan te gryp. Dit vereis die bereidwilligheid om risiko's te neem, beide persoonlik en finansieel, maar op 'n baie berekende manier om konstant die kanse op sukses te verskuif om sodoende potensiële risiko te balanseer.

Volgens Timmons en Spinelli (2009:101) sluit entrepreneurskap alle tipes maatskappye en organisasies in al die verskillende fases in. Entrepreneurskap kan dus voorkom, of heel moontlik nie, in ondernemings, oud en nuut, vinnig en stadig-groeiend, privaat, nie-winsgewend en die openbare sektor, in alle geografiese gebiede, in al die stadiums van 'n volk of nasie se ontwikkeling, ongeag die politieke milieu.

Ten spyte van die groot verskeidenheid van besighede of maatskappye, entrepreneurs, geografie en tegnologie, sentrale temas of dryfkragte, som Timmons en Spinelli (2009:110) die kenmerke van die entrepreneuriese proses soos volg op:

- Dit is geleentheidsgedrewe.
- Dit word gedryf deur 'n leier entrepreneur en 'n entrepreneuriese span.
- Dit is hulpbronsuinig en kreatief.
- Dit is afhanklik van die pas en balans van bogenoemde.
- Dit is 'n geïntegreerd en holistiese proses.
- Dit is volhoubaar.

Volgens Hisrich *et al.* (2005:8) is daar in feitlik al die definisies van entrepreneurskap, 'n ooreenkoms dat daar sekere gedragstkenmerke ter sprake is. Dit sluit (1) die neem van inisiatief, (2) die organisasie en re-organisasie van sosiale

en ekonomiese meganismes om bronne en situasies prakties te kan benut en (3) die aanvaarding van risiko of mislukking, in.

Volgens Hisrich *et al.* (2005:8) is entrepreneurskap 'n dinamiese proses vir die skep van rykdom. Hierdie rykdom word verdien deur individue wat die risiko aanvaar in terme van ondernemingskapitaal, tyd en loopbaantoewyding of om waarde toe te voeg aan sommige produkte of dienste. Thompson en Strickland (2001:13) is dit eens dat die produk of diens nie noodwendig nuut of uniek hoef te wees nie, maar waarde moet deur die entrepreneur toegevoeg word deur die nodige vaardighede en bronne.

Kuratko (2007:3) het 'n geïntegreerde definisie saamgestel wat die kritiese faktore, wat nodig is vir die fenomeen, erken. Entrepreneurskap is 'n dinamiese proses van visie, verandering en skepping. Dit vereis die toepassing van energie en passie teenoor die skepping en implementering van nuwe idees en kreatiewe oplossings. Noodsaaklike bestanddele sluit die bereidheid om risiko's te neem – in terme van tyd, kapitaal of loopbaan; die vermoë om 'n effektiewe ondernemingsplan te formuleer; die kreatiewe vaardigheid om die nodige hulpbronne te verkry; die fundamentele vaardigheid om 'n besigheidsplan saam te stel en die visie om 'n geleentheid raak te sien waar ander chaos, teenstrydigheid en verwarring sien, in.

Alhoewel die verskillende definisies entrepreneurskap uit verskillende perspektiewe beskou, bevat dit min of meer dieselfde begrippe, soos nuutheid, organisasie, skepping, rykdom en die neem van risiko's. Hisrich *et al.* (2005:9) beskou die definisies as soms beperkend, aangesien entrepreneurs in alle professies aangetref word – onderwys, medisyne, navorsing, regte, argitektuur, ingenieurswese, sosiale werk, verspreiding en die regering.

2.3 KENMERKE VAN DIE ENTREPRENEUR

Volgens Timmons (1999:217) kan daar by die bestudering van beide suksesvolle en onsuksesvolle entrepreneurs 'n wye reeks persoonskenmerke geïdentifiseer word. Studies verskaf ook bruikbare inligting oor die gedrag wat heel moontlik tot besigheidsukses sal lei. Dit verskaf ook aan die persone wat gefaal het bruikbare inligting van wat om te vermy.

Oosthuizen (2003:9) dui twee voordele aan om die kenmerke van entrepreneurs te bestudeer. Ten eerste, indien 'n persoon tot 'n gevolgtrekking gekom het van wat van hom of haar verwag word om 'n suksesvolle entrepreneur te wees, kan eerder 'n ander loopbaanrigting oorweeg word. Tweedens, sal 'n persoon wat reken dat hy of sy oor dit beskik wat vereis word, die kenmerke ontwikkel wat hy of sy as die belangrikste beskou.

Timmons en Spinelli (2009:47) onderskei sewe aanvaarde of aangeleerde houdings en persoonseienskappe wat by 'n entrepreneur pas:

- **Toewyding en uithouvermoë**

Hierdie word as die belangrikste faktor beskou. Met toewyding en uithouvermoë kan 'n entrepreneur groot hindernisse oorkom en kompenseer vir ander swakhede. Totale toewyding is 'n vereiste in byna alle entrepreneuriese ondernemings. Byna sonder uitsondering leef entrepreneurs onder groot druk. 'n Nuwe onderneming verg top prioriteit van die entrepreneur se tyd, emosies en lojaliteit. Toewyding en uithouvermoë verg altyd 'n persoonlike opoffering. Entrepreneurs wil altyd hindernisse oorkom, probleme oplos en die werk voltooi; hulle is gedissiplineerd, onversetlik en volhardend. Hulle kan maklik verbind en herverbind.

- **Moed**

Moed is 'n belangrike eienskap in die samestelling van die entrepreneur. Die bron van moed lê in kennis, ondervinding en integriteit van die moedige individu. Moed het drie belangrike aspekte, naamlik morele sterkte en

beginsels, vreeslose eksperimenteerder en 'n afwesigheid van vrees vir konflikte wat mag opduik.

- **Leierskap**

Timmons en Spinelli (2009:47) beskou suksesvolle entrepreneurs as persone met ondervinding, met onmiddellike kennis van die tegnologie en mark waarin hulle meeding en met goeie bestuursvaardighede. Hulle is gemotiveerd en het 'n sterk interne lokus van kontrole. Hulle is geduldige leiers en het 'n weldeurdagte visie. Hulle beskik oor die kapasiteit om ander mense te beïnvloed sonder om formele mag uit te voer. Hulle is interpersoonlik ondersteunend en nie interpersoonlik mededingend nie, ook nie super-onafhanklik nie.

- **Geleentheidsobsessief**

'n Entrepreneur is ten eerste obsessief oor 'n geleentheid en dink gereeld aan nuwe idees vir besigheid deur die bestudering van neigings en patrone. Hulle weet dat idees volop is, maar dat werklike geleenthede skaars is. Die ware entrepreneur se leuse is om eers die geleentheid raak te sien en later die finansiering daarvan.

- **Verdraagsaamheid vir risiko, dubbelsinnigheid en onsekerheid**

As gevolg van die hoë vlakke van verandering, risiko en onsekerheid is dit 'n gegewe dat die entrepreneur risiko, dubbelsinnigheid en onsekerheid moet kan verdra. Entrepreneurs plaas geld op die spel, maar ook hul reputasie. Hulle is nie dobbelaars nie, maar neem wel berekende risiko's. Risiko's word verskans deur die verfyning van strategie, kontrolering en monitering. Risiko word verder bestuur deur dit aan ander oor te dra.

- **Kreatief, selfvertroue en aanpasbaarheid**

Vinnige verandering en onsekerheid vereis besigheidsvorme wat vinnig en effektief kan aanpas. Entrepreneurs glo in hulself en in dit wat hulle bereik het. Hulle is ontevrede met die status quo en is rustelose inisieerders. Entrepreneurs is verder aktiewe deelnemers en neem inisiatief. Hulle plaas

hulself opsetlik in situasies waarin hulle verantwoordelik is vir die sukses of mislukking van 'n onderneming. Hulle is aanpasbaar en veerkragtig en het altyd 'n begeerte om te weet hoe hulle presteer. Hulle is nie bang om te misluk nie en leer uit hulle foute en ondervinding.

- **Gemotiveerd om uit te styg**

Entrepreneurs is gemotiveerd om uit te styg en te presteer. Hulle word intern gedryf deur 'n sterk begeerte om teen hulself mee te ding. Hulle beskik oor hoë persoonlike standaarde, integriteit en is betroubaar. Entrepreneurs besef duidelik hul eie sterk- en swakpunte asook die van hul mededingers en die omgewing waarin hulle meeding.

Cullum, Padmore en Ruddle (2002:1) beklemtoon dat kreatiwiteit die hart van entrepreneurskap is. Entrepreneurs kan geleenthede, groot of klein, identifiseer wat ander nie kan doen nie. Entrepreneurs het die vermoë om hierdie kreatiwiteit toe te pas om hulpbronne te verkry om hul doel te bereik. Timmons en Spinelli (2009:17) dui egter innovasie as die hart van die entrepreneuriese proses aan.

Volgens Cullum *et al.* (2002) het entrepreneurs dryfkrag en 'n passie om sukses te behaal. Hulle fokus op die toevoeg van waarde deur dinge beter, vinniger en teen 'n laer koste te doen. Entrepreneurs neem risiko's, hulle verbreek reëls, gaan verby aanvaarde grense en bevraagteken die status quo.

McGrath en Macmillan (2000:3) verskaf die volgende kenmerke van 'n entrepreneur. Dit is persone wat:

- Passievol na geleenthede soek.
- Waaksaam is en wins soek in tye van verandering en ontwrigting.
- Geleenthede najaag met groot dissipline.
- Nie net geleenthede kan raaksien nie, maar wat ook daarop reageer.
- Slegs belê as die tyd ryp is.
- Slegs die beste geleenthede najaag.
- Wat hul strategie nou koppel aan die keuse van die projek.
- Wat fokus op uitvoering.

- Die energie van alle persone in hul domein opeis.
- Wat interne en eksterne netwerke van verhoudings skep en onderhou in plaas daarvan om alleen te werk.

Volgens Burns (2008:23) word entrepreneurs gebore en gemaak. Hulle het sekere persoonskenmerke waarmee hulle gebore word, maar hulle word ook gevorm deur hul agtergrond, verlede en lewenservaring – ook genoem hul voorgeskiedenis invloede – sowel as die kultuur van die verskillende groepe in die gemeenskap waarin hulle opereer. Sommige kulture moedig entrepreneurskap aan en sommige nie.

Burns (2005:20) som die kenmerke van 'n entrepreneur soos volg op:

- Opportunisties.
- Innoverend.
- Selfvertroue.
- Proaktief en beslissend met hoë energievlakke.
- Visie en aanleg.
- Bereid om hoër risiko's te neem en om met groter onsekerheid te leef.

2.4 INTRAPRENEURSKAP

Volgens Antoncic en Hisrich (2001:497) is terme soos intrapreneurskap (Pinchot, 1985), korporatiewe entrepreneurskap (Burgelman, 1983; Vesper, 1984; Guth & Ginsberg, 1990; Hornsby *et al.* 1993; Stopford & Baden-Fuller, 1994) korporatiewe onderneming (MacMillan, 1986; Vesper, 1990) en interne korporatiewe entrepreneurskap (Schollhammer, 1981, 1982; Jones & Butler, 1992) gebruik om die fenomeen van intrapreneurskap te beskryf.

Churchill (1992:586) beskryf intrapreneurskap as die proses van ontbloting of ontdekking en ontwikkeling van 'n geleentheid om waarde toe te voeg deur innovasie en om die geleentheid aan te gryp, sonder die inagneming van bronne (menslik en kapitaal) of die ligging van die geleentheid – in 'n nuwe of bestaande onderneming.

Die breedste definisie van intrapreneurskap is die van entrepreneurskap binne 'n bestaande organisasie.

Antoncic en Hisrich (2001:498) definieer intrapreneurskap as entrepreneurskap binne 'n bestaande organisasie. Dit verwys na 'n proses wat aktief is binne 'n bestaande organisasie, ongeag die grootte, wat nie net sal lei tot nuwe besigheidsondernemings nie, maar ook tot ander innoverende aktiwiteite en oriëntasies, soos die ontwikkeling van nuwe produkte, dienste, tegnologie, administratiewe tegnieke, strategieë en mededingende houdings.

Volgens Morse (aangehaal deur Burns, 2005:11) is die doelstelling van korporatiewe entrepreneurskap baie eenvoudig – om 'n mededingende voordeel te verkry deur die aanmoediging van innovasie op alle vlakke van die organisasie. Selfs so laat as in die 1980's het sommige akademici steeds geglo dit is baie moeilik, of selfs onmoontlik, vir entrepreneuriese aktiwiteite om plaas te vind in 'n groter, burokratiese organisasie. Daar is nietemin baie literatuur wat hierdie fenomeen al reeds vir die afgelope 30 jaar beskryf.

Zahra (1991:260), definieer korporatiewe entrepreneurskap as “aktiwiteite wat daarop gemik is om nuwe besighede te vestig binne bestaande organisasies”. Guth en Ginsberg (1990:6) brei die definisie uit om die transformasie van organisasies deur strategiese vernuwing in te sluit. Meer onlangs het Zahra *et al.* (1999) voorgestel dat daar verskeie fasette van entrepreneurskap op organisasie-vlak voorkom wat verskillende kombinasies weerspieël, van:

- Die inhoud van entrepreneurskap – korporatiewe waagondernemings, innovasie en pro-aktiwiteit.
- Die bronne van entrepreneurskap – beide intern en ekstern.
- Die fokus van entrepreneurskap – beide formeel en informeel.

Volgens Vesper (aangehaal deur Burns, 2005:11), word korporatiewe entrepreneurskap deur die volgende drie aktiwiteite gekenmerk:

- Die skep van nuwe besigheidseenhede deur 'n gevestigde organisasie.

- Die ontwikkeling en implementering van 'n entrepreneuriese strategiese drukkrag.
- Die voorkoms van nuwe idees in verskeie vlakke van die organisasie.

Sharma en Chrisman (1999:11-27) voer aan dat die konsep van korporatiewe entrepreneurskap drie tipes fenomene insluit:

- Die geboorte van 'n nuwe besigheid binne 'n bestaande onderneming.
- Die transformasie van bestaande ondernemings deur die hernuwing of hervorming van die sleutelkenmerke waarop hulle gebou is.
- Innovasie.

Korporatiewe entrepreneurskap is, volgens Thornberry (2003:330) vinnig besig om 'n wapen van keuse te word vir groot organisasies. Korporatiewe entrepreneurskap is 'n poging om beide die ingesteldheid en vaardighede, soos wat deur suksesvolle beginner-entrepreneurs gedemonstreer word, by groot ondernemings se kulture en aktiwiteite te inkorporeer. Korporatiewe entrepreneurskap kan 'n kragtige teenmiddel wees vir groot ondernemings se veroudering, gebrek aan innovasie, stagnering en die inersie wat gewoonlik groot ondernemings wêreldwyd oorneem. Dit is baie gevra om van ondernemings te verwag om bestuurders op te lei om soos beginner-entrepreneurs op te tree, maar verskeie groot ondernemings het reeds hierdie roete begin volg.

Om al hierdie verskillende elemente saam te trek, het Birkinshaw (2003:8) vier elemente uit die literatuur geïdentifiseer wat hy die basiese skole van denke noem, naamlik:

- Korporatiewe ondernemings.
- Intrapreneurskap.
- Bring die mark na binne.
- Organisatoriese transformasie.

Thornberry (2001:527) het ook vier elemente geïdentifiseer, wat in 'n groot mate met die van Birkinshaw (2003) ooreenstem, en vervolgens bespreek word:

- **Korporatiewe ondernemings**

Korporatiewe onderneming behels die oprigting van 'n onderneming binne 'n ander onderneming, gewoonlik voortspruitend uit die kernbesigheid van die onderneming. Hierdie nuwe onderneming verteenwoordig 'n beduidende nuwe produk of markgeleentheid. Dit vereis gewoonlik aansienlike nuwe leer in die organisasie, asook nuwe vaardighede of die herbenutting van vaardighede.

- **Intrapreneurskap**

Intrapreneurskap is 'n poging om die geneigdheid en gedrag waaroor eksterne entrepreneurs beskik, binne die organisasie se werknemers te ontwikkel. Soms bestaan die geneigdheid by ondernemings om die entrepreneuriese kenmerke by al hul werknemers te integreer, maar 'n tipiese benadering sou wees om slegs 'n aantal werknemers te oormerk om as intrapreneurs te handel. Ondernemings verwag dan van hierdie korps intrapreneurs om geleenthede te identifiseer wat kan lei tot substansiële groei en die skep van 'n omgewing wat bevorderlik is vir meer innovasie en entrepreneuriese gedrag en handeling.

- **Industrie reëlverbuiging**

Industrie reëlverbuiging is 'n ander tipe transformasie, maar fokus op die verandering van die reëls van mededingende verbintenisse. Stopford en Badenfuller (1994:522) beskryf hierdie gedrag as “frame-breaking change”. Toyota het, byvoorbeeld, die reëls van die spel in die motorindustrie verander deur lae koste voertuie van uitstaande gehalte te vervaardig. Baie nuwe e-handel maatskappye het groot en suksesvolle markkapitalisasie verkry deur dieselfde te doen.

- **Organisatoriese transformasie**

Hierdie element veronderstel dat groot ondernemings moet aanpas by die ewigdurende veranderde omgewing om te oorleef en om dit te doen moet hulle hul strukture en kulture so aanpas om entrepreneuriese aktiwiteite by individuele werknemers aan te moedig.

Uit die werk van Ghoshal en Bartlett (1997); Kanter (1989); Peters en Waterman (1982) en Tushman en O'Reilly (1996) kon Thornberry (2001:527) die afleiding maak dat individuele gedrag gevorm word deur die leierskap, strategie, sisteme, strukture en kulture in die organisasie.

2.4.1 Ooreenkomste tussen die vier benaderings

Thornberry (2001:529) dui aan dat daar duidelike ooreenkomste bestaan tussen die vier elemente van intrapreneurskap, naamlik:

- Die skepping van iets nuuts, wat nie voorheen bestaan het nie. Dit kan 'n nuwe produk of diens, 'n onderneming binne 'n ander onderneming of 'n nuwe waardetoevoeging vir die kliënt, insluit.
- Hierdie nuwe entiteite vereis addisionele hulpbronne en/of veranderinge in die hulpbrontoewysing binne die organisasie.
- Leer vind plaas in beide die skepping van die nuwe ding en die implementering daarvan, wat lei tot die ontwikkeling van nuwe organisatoriese vaardighede en bevoegdhede.
- Die nuwe besigheidsproduk of –diens is veronderstel om 'n langtermyn ekonomiese waarde en rykdom, vir die aandeelhouers, eienaars en gemeenskap, te skep.
- Die finansiële opbrengs wat deur die nuwe entiteit geskep word veronderstel 'n beter opbrengs deur die beter benutting van hulpbronne.
- Die nuwe entiteit bring 'n verhoogde risiko aangesien die produk of diens nog getoets en bewys moet word.

Thornberry (2001:529) stel dit duidelik dat korporatiewe entrepreneurskap nie oor besigheid soos gewoonlik gaan nie. Dit gaan hoofsaaklik oor ongewone besighede en 'n ongewone aanslag tot besigheid. 'n Opsomming van die tipes van korporatiewe entrepreneurskap word deur Oosthuizen (2006:91) in tabel 2.1 voorsien.

Tabel 2.1: Opsomming van die verskillende tipes entrepreneurskap

Tipe entrepreneurskap	Definisie
Korporatiewe onderneming	Die begin van 'n onderneming binne 'n onderneming wat gewoonlik vooruitspruit uit die kernvaardighede en -kernbesigheid van die bestaande onderneming.
Intrapreneurskap	'n Poging om die geneigdhede en gesindhede van eksterne entrepreneurs by die werknemers binne die onderneming te vestig.
Industrie reëlverbuiging	'n Fokus om die reëls van mededingende verbintenis te verander.
Organisatoriese transformasie	Behels innovasie, 'n verbeterde aanwending van hulpbronne, wat die skepping van volhoubare ekonomiese waarde sal meebring.

Bron: Oosthuizen (2006:91)

2.4.2 Organisatoriese en individuele karaktertrekke bevorderlik vir korporatiewe entrepreneurskap

2.4.2.1 Organisatoriese karaktertrekke

In die literatuur is daar 'n verskeidenheid van korporatiewe entrepreneuriese faktore waarvan slegs 'n paar daarvan deurgaans konstant is. Elkeen van die faktore wat deur Hornsby, Naffziger, Kuratko en Montagno (1993:3) geïdentifiseer is, is 'n aspek van die organisasie waaroor die bestuur beheer kan hê.

- **Ondersteuning van bestuur.** Dit is die mate waarin die bestuurstruktuur hul werknemers aanmoedig om te glo dat innovasie deel is van die rol wat elke werknemer in die organisasie moet speel. Dit kan onder andere die volgende insluit: vinnige aanvaarding van die idees van werknemers, erkenning aan die idee-skeppers, ondersteuning van klein eksperimentele projekte en die verskaffing van fondse om idees van die grond af te kry.
- **Otonomiteit.** Werknemers het die vryheid om besluite te neem rondom hulle werk wat hulle as effektief beskou. Bestuur moet versigtig wees om nie werknemers af te breek met kritiek in die innovasieproses nie.

- **Beloning en versterking.** Belonings en versterking verhoog die motivering van individue om innoverend te wees. Organisasies moet gekenmerk word deur die verskaffing van toepaslike belonings, die stel van uitdagings, verhoogde verantwoordelikheid en die bekendmaking van innoverende idees aan die hele onderneming se hiërargie.
- **Beskikbaarheid van tyd.** Die bevordering van nuwe en innoverende idees vereis dat individue tyd nodig het om die idees te ontwikkel. Organisasies moet die werkslading van individue eweredig versprei en aan persone die geleentheid bied om saam met ander te werk aan langtermyn probleemoplossings.
- **Organisatoriese grense.** Hierdie is die grense, werklik of fiktief, wat individue verhoed om na probleme te kyk buite hul eie posbeskrywing. Persone moet aangemoedig word om na die onderneming te kyk in 'n baie breër perspektief. Ondernemings moet hulle daarvan weerhou om standaardprosedures te handhaaf, afhanklik te wees van eng posbeskrywings en rigiede prestasiestandaarde.

Sadler (2000:30) beskou effektiewe bestuur van korporatiewe entrepreneurskap, as bestuur in 'n kultuur waar alle werknemers as intrapreneurs beskou word, waar suksesse en mislukkinge aangemoedig word en waar siftingsmeganismes verskaf word om rigting aan innovasie te gee en die proses te rig. Beleid en programme moet gevestig word om die entrepreneuriese gees te ontwikkel en gedryf word deur 'n bestuursvisie wat eerder op geleenthede gemik is as op probleme. Korporatiewe entrepreneurskap kan slegs ontwikkel word in 'n omgewing wat ontvanklik is vir innovasie.

Russel (1999:71-72) onderskei agt dimensies van 'n kultuur, waar alle werknemers as entrepreneurs beskou word en foute en mislukkinge toegelaat word en wat die korporatiewe entrepreneuriese proses kan beïnvloed, naamlik:

- Waardeer innovasie as praktyk en bron van 'n kompeterende voordeel.

- Norme wat die kreatiwiteit onder werknemers aanmoedig.
- Norme wat die soeke na innoverende geleenthede in eksterne bronne aanmoedig.
- Norme wat hulpbronondersteuning vir innoverende ondernemings fasiliteer.
- Norme wat die deel van inligting tussen individue en groepe, ongeag die organisatoriese posisie, ondersteun.
- Norme wat die verdraagsaamheid vir mislukking ondersteun.
- Norme wat die onbevooroordeelde oorweging van nuwe idees en projekte ondersteun.
- Norme wat die implementering van korporatiewe aktiwiteite, ongeag van die individu of groep se betrokkenheid by die ontwikkeling van die nuwe onderneming, ondersteun.

2.4.2.2 Individuele karakertrekke

Die interaktiewe model vir korporatiewe entrepreneurskap van Hornsby *et al.* (1993:30) som die individuele kenmerke op wat noodsaaklik is vir die suksesvolle implementering van korporatiewe entrepreneurskap:

- Die geneigdheid tot risikoneming.
- Begeerte vir outonomieit.
- Behoeft vir prestasie.
- Doelgeoriënteerd.
- Interne lokus van kontrole.

2.5 DIMENSIES VAN KORPORATIEWE ENTREPRENEURSKAP

Lassen, Gertsen en Riis (2006:360) dui daarop dat die literatuur rondom korporatiewe entrepreneurskap baie divers is en wissel van die oorwegings van die rol van die individu tot korporatiewe onderneming en die makro-ekonomiese effek daarvan.

Alhoewel die keuse van definisies in die gedragswetenskappe normaalweg onderhewig is aan debat, is 'n duidelike stel definisies nodig vir die wetenskaplike

verstaan, verduideliking en voorspelling daarvan (Chrisman & Sharma, 2003:1). Soos in die geval van entrepreneurskap, is daar beduidende teenstrydighede in die pogings om korporatiewe entrepreneuriese aktiwiteite te definieer. Korporatiewe entrepreneurskap verwys in die algemeen na die ontwikkeling van nuwe besigheidsidees en geleenthede binne groot en gevestigde organisasies (Hough en Scheepers, 2008:17). Ander terme wat gebruik word om die fenomeen van korporatiewe entrepreneurskap te beskryf is korporatiewe onderneming, korporatiewe innovasie, strategiese hernuwing en intrapreneurskap (Morris & Kuratko, 2002:31). Vir die doel van hierdie studie is die term *Korporatiewe entrepreneurskap* gebruik.

Korporatiewe entrepreneurskap kan dus geoperasionaliseer word as 'n aktiwiteit deur 'n entrepreneur wat binne die grense van 'n gevestigde onderneming werk (Pinchot, 1985:vii).

Volgens Lassen *et al.* (2006:360) het Covin en Slevin drie karaktertrekke van die korporatiewe entrepreneur geïdentifiseer, wat hulle die “entrepreneuriese houding” noem:

- Innovering.
- Pro-aktiwiteit.
- Risikoneming.

Lumpkin en Dess (soos aangehaal deur Lassen *et al.*, 2006:361), het hierdie konsep van “entrepreneuriese houding” herdoop na 'n “entrepreneuriese oriëntasie” en die konsep uitgebrei deur die identifisering van twee addisionele dimensies:

- Outonomieit.
- Kompetierende aggressiwiteit.

Alhoewel mensverwante faktore soos onder andere bestuursondersteuning, die beskikbaarheid van borge en multidissiplinêre spanwerk, krities is om entrepreneuriese gedrag in groot organisasies te bevorder, is dit ook belangrik om die impak van die entrepreneuriese dimensies in organisasies te ondersoek.

2.5.1 Innovasie

Innovasie verwys na die geneigdheid van 'n onderneming om hom te verbind aan, en die ondersteuning van nuwe idees, nuwe produkte, eksperimentering en kreatiewe prosesse wat die ontwikkeling van nuwe produkte en dienste tot gevolg mag hê (McFadzean, O'Loughlin & Shaw, 2005:353). Produk- of diensinnovasie verteenwoordig enige verandering in die produk of diens wat 'n onderneming na die mark neem en wat potensiele strategiese voordeel aan die onderneming bied (Cooper, 1998:499). Hierdie is mees verstaanbare vorm van innovasie en bevat skeuringsinnovasie en inkrementele innovasie.

Lassen *et al.* (2006:361) verwys na innovasie as 'n onderneming se geneigdheid om betrokke te raak in die ondersteuning van nuwe idees, vernuwing, eksperimentering en kreatiewe prosesse wat mag lei na nuwe produkte, dienste of tegnologiese prosesse. Volgens Kimberly (soos aangehaal deur Lassen *et al.*, 2006:361) verwys innovering veral daarna om weg te beweeg van die bestaande tegnologie of praktyke.

Die gemene deler in alle entrepreneuriese organisasies is hulle vermoë om te innoveer. Innovasie kan dus gesien word as die hart van korporatiewe entrepreneurskap. Stopford en Badenfuller (1994:522) ondersteun hierdie gedagte en is van mening dat alle tipes entrepreneurskap op innovasie gebaseer word. Sonder innovasie is daar nie sprake van entrepreneurskap nie, ongeag die teenwoordigheid van alle ander dimensies van entrepreneurskap wat deur die literatuur gedefinieer en geïdentifiseer word.

Die belangrikheid van innovasie vir entrepreneurskap is vir die eerste keer deur Lumpkin en Dess (1996:141) beklemtoon en wat aangedui het dat innovasie die een enkele dimensie is wat in alle entrepreneuriese ondernemings teenwoordig moet wees. Gürbüz en Aykol (2009:323) argumenteer verder dat al sou daar van die ander dimensies teenwoordig wees, maar innovasie uitgesluit is, kan daar nie sprake wees van 'n entrepreneuriese onderneming nie. Kropp, Lindsay en Shoham (2008:104) is van mening dat in die dinamiese omgewing van vandag, innovasie 'n vereiste geword het om met voortdurende verandering en onsekerheid om te gaan.

Volgens Lassen *et al.* (2006:361) word entrepreneurskap beskou as die primêre afhanklike veranderlike dimensie in al die ander dimensies van entrepreneurskap.

Die redes vir innovasie is deur Porter (aangehaal deur Management Today, 2008:13) geïdentifiseer as:

- Nuwe tegnologie.
- Nuwe of veranderde behoeftes van verbruikers.
- Die ontstaan van 'n nuwe industrie-segment.
- Verandering in insetkoste of beskikbaarheid.
- Verandering in regeringsregulasies.

Volgens Management Today (2008:13) reageer innoveerders op die moontlikheid van verandering, maar bespoedig ook verandering wanneer innovasie gesien word as 'n behoefte om radikaal te wees. Innovasie is dikwels afhanklik van die versameling van klein hoeveelhede insigte, eerder as radikale tegnologiese deurbrake. Dit behels idees, wat nie noodwendig “nuut” is nie, maar idees wat nog nooit opgevolg is nie en wat nie net spruit uit dit wat in die organisasie geleer is nie, maar ook deur formele navorsing en ontwikkeling.

Innovasie behels altyd 'n belegging in die ontwikkeling van vaardighede en kennis, en gewoonlik ook in fisiese bronne en bemerking. Dit lei uiteindelik tot 'n verbetering in die mededingende voordeel van die onderneming.

Die mees algemene tipes innovasie, volgens Management Today (2008:11), wat tot 'n verbetering van die mededingende voordeel lei, is:

- **Die ontwikkeling van nuwe produkte vir bestaande markte.** Hierna word ook verwys as produkontwikkeling en veronderstel gewoonlik 'n grootskaalse navorsings- en ontwikkelingsuitgawe.
- **Ontwikkeling van nuwe markte vir bestaande produkte of markontwikkeling.** Dit veronderstel die bekendstelling van huidige produkte en dienste in nuwe geografiese gebiede en/of spesifieke demografiese groepe.

- **Ontwikkeling van nuwe produkte vir nuwe markte.** Hierdie is die duurste van alle tipes van innovasie aangesien dit uitgebreide marknavorsing, produkontwikkeling en –navorsing behels. Die produkte kan nuut of verwant wees aan die bestaande produk of dienste.
- **Ontwikkeling van bestaande produkte vir bestaande markte.** Hierdie verwys na veranderings aan bestaande produkte sonder om die produk te verander. Hierdie veranderings lê gewoonlik in die verpakking en verspreiding.

Die volgende hipotese is onderworpe aan verdere toetsing:

H¹: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Innovasie* en die onderwyssuksesfaktore

2.5.2 Pro-aktiwiteit

Pro-aktiwiteit dui, volgens Madsen (2007:187), op 'n houding van antisipering en handeling op toekomstige behoeftes van die mark en daarmee die skepping van 'n eerste-voorstellervoordeel. Die voordele sluit in die toegang tot skaars hulpbronne, die inwin van kennis van sleutelfaktore, die vestiging van 'n marktaandeel en 'n posisie wat maklik is om te verdedig en wat koste-ondoeltreffend vir mededingers is om oor te neem (David, 2007:200). Eerste voorstellers is egter nie altyd suksesvol nie. Die bekendstelling van nuwe produkte of deurbraak-tegnologie word nie altyd deur die mark aanvaar nie. Dess en Lumpkin (2005:151) stel dit baie duidelik dat 'n versigtige analise van die besigheidsomgewing en 'n uitgebreide lewensvatbaarheidstudie gedoen moet word vir 'n pro-aktiewe strategie wat kan lei tot 'n mededingende voordeel.

Lumpkin en Dess (1996:146) argumenteer dat alhoewel die idee om in afwagting vir toekomstige vraag te handel 'n belangrike komponent van entrepreneurskap is, word die idee van eerste wees in die mark te eng verklaar. 'n Onderneming kan nuut wees, vooruit dink en vinnig wees, sonder om eerste te wees. Lumpkin en Dess (1996:146) verduidelik dat pro-aktiwiteit na prosesse verwys wat daarop gemik is om

toekomstige behoeftes te antisipeer en daarop te handel deur die konstante soeke na nuwe geleenthede wat verwant is, of nie verwant is, aan die huidige lyn van operasies en die bekendstelling van nuwe produkte of handelsmerke voor die kompetisie. Van die aktiwiteite wat dus geassosieer word met pro-aktiwiteit sluit dus nuwe geleentheidsidentifikasie en evaluasie, identifisering en monitering van markneigings en die vestiging van nuwe ondernemingspanne, in (Kropp *et al.*, 2008:104). 'n Pro-aktiewe onderneming is daarom 'n leier en nie 'n volger nie, aangesien hulle die wil en versierendheid het om nuwe geleenthede na te jaag, al is hulle nie die eerste om dit te doen nie (Gürbüz & Aykol, 2009:323).

Lassen *et al.* (2006:361) verduidelik dat pro-aktiwiteit na inisiatief verwys in die entrepreneuriese proses, en om te handel in die antisipering van moontlike probleme, behoeftes of veranderings in die toekoms. Antisipering en die najaag van nuwe geleenthede en die deelname in ontluikende markte word nou geassosieer met entrepreneurskap.

Morris *et al.* (2008:66) verduidelik dat pro-aktiwiteit die implementering, die neem van verantwoordelikheid en die doen wat nodig is om die entrepreneuriese konsep te laat vrug dra, behels. Dit sluit gewoonlik 'n groot mate van uithouvermoë, aanpasbaarheid en die bereidwilligheid om verantwoordelikheid te neem vir mislukking, in.

Uit die werk van Venkatraman (1989) maak Morris *et al.* (2008:66) die afleiding dat pro-aktiwiteit na 'n deurlopende soeke na markgeleenthede en eksperimentering met potensiële reaksies op veranderde omgewingstendense verwys. Dit manifesteer op drie maniere:

- Die soeke na nuwe geleenthede wat verbandhoudend, of moontlik nie, is met die huidige besigheidslyn.
- Die bekendstelling van nuwe produkte of handelsname voor die kompetisie dit doen.
- Die strategiese vermindering of verwydering van besigheidsoperasies wat in die volwasse of afname-fase is.

Antoncic en Hisrich (2003:18) beskryf pro-aktiwiteit as die organisasie se pogings om nuwe geleenthede aan te gryp – baanbrekerswerk en die neem van inisiatief wat ook weerspieël word in die oriëntasie van die bestuur van die onderneming. Dess en Lumpkin (2005:150) voer aan dat pro-aktiwiteit veral effektief is in die skepping van 'n mededingende voordeel, want dit plaas mededingers in die posisie om te reageer op suksesvolle inisiatiewe. Voldoende anekdotiese bewyse is verskaf om die volgende hipotese te formuleer:

H²: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Pro-aktiwiteit* en die onderwyssuksesfaktore.

2.5.3 Risikoneming

Dewett (2004:258) definieer risiko as die mate waartoe daar onsekerheid bestaan oor die realisering van die potensiële betekenisvolle en/of teleurstellende uitkoms van 'n besluit. In hierdie verband karakteriseer Mullins en Forlani (2005:51) risiko as die potensiaal om te vinnig te reageer op 'n ongesubstansieerde geleentheid of die potensiaal om te lank te wag voordat daar gereageer word.

Die neem van risiko's is volgens Lassen *et al.* (2006:361) 'n kwaliteit wat dikwels gebruik word om entrepreneurs te beskryf. Dit het verskeie betekenisse, afhangend van die konteks waarin dit toegepas word. In 'n strategiese konteks kan dit drie vorme aanneem, naamlik:

- Onderneming in die onbekende.
- Die verbintenis van 'n groot hoeveelheid bronne.
- Groot hoeveelhede geleende geld.

Morris *et al.* (2008:62) voer aan dat enigiets nuuts risiko impliseer, of die moontlikheid dat die werklike resultate sal verskil van die aanvanklike verwagting. Risikoneming behels 'n bereidwilligheid om geleenthede na te jaag waar daar 'n redelike kans bestaan dat verliese of afwykings in die prestasie kan voorkom. Die klem is nie op ekstreme, onbeheerbare risiko's of besluitneming nie, maar eerder op matige en berekende risiko's.

Antoncic en Hisrich (2003:17) beskou risiko, as die moontlikheid van verlies, as 'n inherente karaktereienskap van innovasie en die vestiging van nuwe ondernemings, terwyl aggressiewe of pro-aktiewe aksies die van bestaande ondernemings is.

Von Stamm (2008:387) wys daarop dat risiko inherent is aan enige besigheid en elke besluit wat deur bestuurders geneem word. Dikwels, volgens Bhardwaj, Agrawal en Momyaya (2007:134), word korporatiewe entrepreneuriese ondernemings wat 'n entrepreneuriese oriëntasie het, gekenmerk deur risikonemingsgedrag, soos om groot hoeveelhede skuld aan te gaan of om groot hulpbronverbintenisse te maak in die belang van hoë opbrengste, deur die uitbuiting van geleenthede in die mark. Morris *et al.* (2008:62), verduidelik dat risiko nie verwys na ekstreme of onbeheerbare risiko nie, maar eerder na matige en berekende risiko's. Lambing en Kuehl (2007:19) is daarom van mening dat korporatiewe entrepreneurs nie hoë risiko-nemers is nie. Hulle probeer eerder die risiko definieer wat hulle moet neem, minimaliseer en bestuur dit (Timmons & Spinelli, 2009:52). Korporatiewe entrepreneurs moet eerder beskou word as risiko-bewus en gefokus op geleenthede (McBeth & Rimal, 2004:18).

'n Verdere aspek met betrekking tot risikoneming is die aanname dat innovasie en risikoneming direk korreleer, wat sou beteken dat hoe meer innovering daar is, hoe groter die risiko is. Morris *et al.* (2008:62) verduidelik dat die verhouding baie meer kompleks is. Risiko is ook hoog wanneer ondernemings nuwe geleenthede ten opsigte van produkte en dienste ignoreer en hulle tot min of geen innovasie verbind is nie. Burns (2008:291) verduidelik dat innovasie op die kort termyn minimale risiko inhou, maar dit veroorsaak groot risiko's op die langer termyn. In wese beteken dit dat ondernemings wat nie innoveer nie, groter risiko's in die gesig staar as hulle mededingers wat kapitaliseer op skuiwe in die mark en tegnologiese ontwikkeling. Die teendeel is ook waar. Ondernemings wat poog om nuwe markte te skep en te herdefinieer met nuwe deurbraak-innovasie, staar ook hoë risiko in die gesig (Morris *et al.*, 2008:63).

Samevattend, word risiko en risikoneming gesien as noodsaaklik vir winsneming uit die skepping van nuwe kombinasies van produktiewe hulpbronne, want wins kom

van die entrepreneur se persepsie van 'n geleentheid en die daaropvolgende investering om daarop te kapitaliseer (Nieuwenhuizen, 2003:9). Verder, redeneer Shane, Locke en Collins (2003:264), dat faktore soos globalisasie, deregulasie, tegnologiese en sosiale veranderings en inligtingtegnologie, ondernemings dwing om opgewasse te wees teen vinnige en onverwagte veranderings, wat steeds sentraal staan in die teorie van entrepreneurskap. Volgens McGrath en MacMillan (2000:xiv), sal ondernemings, wat in die toekoms suksesvol wil wees, 'n entrepreneuriese oriëntasie in bedryf moet stel om onder hoë riskante omstandighede vinnig te kan aanvoel, reageer en mobiliseer. Gebaseer hierop, is die volgende hipotese onderworpe aan verdere toetsing:

H³: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Risikoneming* en die onderwyssuksesfaktore.

2.5.4 Outonomieit

Volgens Lassen *et al.* (2006:361) is outonomieit 'n essensiële deel van entrepreneurskap en is tradisioneel gesien as die vorming van nuwe en onafhanklike ondernemings. In 'n organisatoriese konteks verwys outonomieit na die onafhanklike aksies van 'n individu of span wat 'n idee of 'n visie voortbring en dit end-uit tot by voltooiing dra. Die handelinge is vry van enige streng beperkings en die individu of span kan onafhanklik handel en sleutelbesluite neem. Om outonomie in 'n organisasie te bevorder moet die hiërargiese struktuur afgeplat word en die gesag gedelegeer word. Ander sleutelkonsepte sal die bevordering van desentralisasie, lae formalisasie, dinamiese gedrag, leer en buigsaamheid in strukture en prosesse, insluit.

Outonomieit verwys, volgens Lumpkin en Dess (1996:140) en Lee en Sukoco (2007:551) na die onafhanklike handelinge van 'n individu of span om 'n idee voort te bring en dit uit te voer tot voltooiing. Binne die konteks van entrepreneuriese oriëntering, is outonomie essensieel vir die proses om die onderneming se bestaande sterkte te verhoog, geleenthede te identifiseer en vir die ontwikkeling of verbetering van nuwe ondernemings of besigheidpraktyke (Lassen *et al.*, 2006:361).

Om outonomie aan te moedig, gebruik ondernemings beide 'n "top-down" en "bottom-up"-benaderings. Dess en Lumpkin (2005:149) verduidelik dat die "top-down"-benadering aspekte insluit soos bestuursondersteuning vir programme, die aanbied van aansporingsmaatreëls wat 'n klimaat van entrepreneurskap koester en die verwelkoming van outonome besluitneming. Om outonomie van "bottom-up"-benadering aan te moedig sal spesiale aansporingsmaatreëls en strukturele ooreenkomste verg wat ontwerp is om ondersteuning vir entrepreneuriese inisiatiewe te bied (Lumpkin, Coglisier & Schneider, 2009:49).

Baie ondernemings het hulle verbind tot handelinge soos om hiërargieë te verplat en outoriteit na bedryfseenhede te deleger. Terwyl die bedoeling van hierdie skuiwe is om outonomie te bevorder, vereis die proses van ondernemingsoutonomie meer as net 'n verandering in ontwerp. Ondernemings moet egter outonomie toeken en individue moet aangemoedig word om dit uit te oefen (Mumford, Scott, Gaddis & Stange, 2002:724). Lumpkin en Dess (2005:150) is van mening dat outonomie gemeet en gemonitor moet word. Dit impliseer die delikate balans tussen die geduld en begroting om die eksplorاسie van outonome groepe te verdra en die sterkte om terug te sny op pogings wat vrugteloos is. Dit moet onderneem word met 'n duidelike doel, naamlik om nuwe bronne vir 'n mededingende voordeel te ontgin. Voldoende anekdotiese bewyse is verskaf om die hipotese te kan formuleer:

H⁴: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Outonomie* en die onderwyssuksesfaktore.

2.5.5 Kompetierende aggressiwiteit

Kompetierende aggressiwiteit, as 'n dimensie van entrepreneuriese oriëntering, verwys na die geneigdheid van 'n onderneming om direk en intens hul mededingers uit te daag (Lumpkin & Dess, 1996:148) om hul eie plek in die mark te verbeter (Chang, Lin, Chang & Chen, 2007:1000). Dit is belangrik om binne die konteks van entrepreneuriese oriëntering daarop te wys dat kompetierende aggressiwiteit 'n reaksie is op mededingende neigings en vraag wat reeds in die mark bestaan. Dit is dus 'n reaksie op die bedreiging van mededingers.

Ondernemings wat kompetend aggressief is, word gekenmerk deur *responsiveness* wat die vorm kan aanneem van kop-aan-kop konfrontasie soos wanneer 'n onderneming 'n mark betree wat deur 'n mededinger geïdentifiseer is. (Lee & Sukoco, 2007:550). *Responsiveness* kan ook die vorm aanneem van 'n onderneming wat reaktief optree, soos in die geval waar pryse verlaag word in reaksie teen 'n mededinger. Kompetende aggressiwiteit dui ook op die bereidheid om onkonvensioneel, eerder as om op tradisionele metodes van mededinging staat te maak (Lumpkin & Dess, 2001:434).

Lumkin en Dess (1996:147) argumenteer dat daar 'n belangrike onderskeiding tussen kompetende aggressiwiteit en pro-aktiwiteit bestaan wat uitgeklaar moet word. Pro-aktiwiteit verwys na hoe 'n onderneming reageer op markgeleenthede deur die neem van inisiatief en die opportunistiese handeling om die omgewing te verander deur neigings te beïnvloed en om selfs vraag te skep. In teenstelling hiermee, verwys kompetende aggressiwiteit na hoe 'n onderneming reageer op mededingers, deur hoe die onderneming reageer teenoor neigings en vraag wat reeds in die mark bestaan. Teen hierdie agtergrond, kon die volgende hipotese geformuleer word:

H⁵: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Kompetende aggressiwiteit* en die onderwyssuksesfaktore.

2.6 DIE METING VAN KORPORATIEWE ENTREPRENEURSKAP BINNE 'N ORGANISASIE

Ireland, Kuratko en Morris (2006:21) argumenteer dat ondernemings wat gelyktydig die mededingende voordeel, gegrond op innovasie, van vandag en môre wil koester en ontwikkel steeds toenemend staatmaak op korporatiewe entrepreneurskap.

'n Korporatiewe entrepreneurskap strategie is 'n belangrike roete wat ondernemings kan neem om dit vir werknemers moontlik te maak om hulle tot entrepreneuriese gedrag te verbind deur die gebruik van kennis vir volgehoue en suksesvolle innovasies. Meer formeel is 'n korporatiewe entrepreneuriese strategie 'n visie-

gerigte, organisasie-wye afhanklikheid van entrepreneuriese gedrag wat doelbewus en deurlopend die onderneming verjong.

Die Entrepreneuriese Gesondheidsoudit is deur Ireland *et al.* (2006:21) ontwikkel as 'n gereedskapstuk om die mate waartoe 'n organisasie bevoeg is om volhoubare entrepreneuriese gedrag te bevorder, te diagnoseer en aan te spreek tot uiteindelijke verhoogde prestasie. Figuur 2.1 toon die stappe van die oudit volledig en duidelik aan.

Figuur 2.1: Die entrepreneuriese gesondheidsoudit



Bron: Ireland *et al.* (2006:22)

Die stappe van die korporatiewe gesondheidsoudit word vervolgens kortliks bespreek.

Stap 1: Die assessering van die onderneming se entrepreneuriese intensiteit.

Entrepreneuriese intensiteit is besorg oor die graad en frekwensie van die voorkoms van entrepreneurskap in 'n onderneming. Dit beteken dat 'n onderneming se prestasie, vanuit 'n entrepreneuriese perspektief, deur die entrepreneuriese intensiteitstelling op 'n sekere punt bepaal word.

Om 'n onderneming se graad van entrepreneurskap te bepaal, word metings van innovasie, risikoneming en proaktiwiteit, benodig (Ireland *et al.*, 2006:22).

Die entrepreneuriese intensiteitsinstrument wat uit die werk van Miller (1983) en Kuratko (2002) aangepas is, word deur Ireland *et al.* (2006:23) gebruik om die intensiteit van entrepreneurskap te bepaal.

Stap 2: Die diagnosering van die interne omgewing vir korporatiewe entrepreneurskap.

Die voltooiing van die eerste stap van die entrepreneuriese gesondheidsoudit, gee aan ondernemings die geleentheid om hul entrepreneuriese intensiteit op 'n sekere stadium te verstaan. Die doel van die tweede stap is om te verstaan hoekom die onderneming hul huidige vlak van entrepreneuriese intensiteit bereik het. Die Korporatiewe Entrepreneuriese Klimaatsinstrument word vir hierdie doel gebruik. Meer spesifiek, word hierdie instrument gebruik om die onderneming se interne werksomgewing te assesseer, te evalueer en te bestuur op maniere wat entrepreneuriese gedrag ondersteun, asook die gebruik van 'n korporatiewe entrepreneurskap strategie (Ireland *et al.*, 2006:24).

Die gebruik van die korporatiewe entrepreneuriese klimaatsinstrument gee aan die onderneming 'n voorraadopname van die onderneming se huidige situasie ten opsigte van entrepreneurskap, stel bestuurders in staat om dele van die onderneming se struktuur, kontrole stelsels, menslike hulpbronbestuurstelsels en kultuur, te identifiseer wat moontlik entrepreneuriese gedrag kan bevorder of inhibeer, as die grondslag vir die suksesvolle implementering van 'n korporatiewe entrepreneuriese strategie.

Die korporatiewe entrepreneuriese klimaatsinstrument was ontwikkel rondom vyf faktore wat beskou word as antesedente of voorlopers van korporatiewe entrepreneurskap, naamlik:

1. Ondersteuning van bestuur.
2. Werksdiskressie/otonomiteit.
3. Versterking.

4. Besikbaarheid van tyd.
5. Ondernemingsgrense.

Volgens Ireland *et al.* (2006:28) meet hierdie instrument ook die graad waartoe die onderneming se kultuur korporatiewe entrepreneurskap ondersteun.

Stap 3: Die skepping van 'n begrip vir die proses van entrepreneurskap/innovasie.

Hierdie stap in die entrepreneuriese gesondheidsoudit bepaal die graad waartoe al die betrokke partye die korporatiewe entrepreneuriese strategie en entrepreneuriese gedrag verstaan en aanvaar. 'n Korporatiewe entrepreneuriese strategie kan slegs suksesvol geïmplementeer word as al die betrokke individue daartoe verbind is. Die verbintenis tot enige strategie verhoog indien al die partye deeglik bewus is van die uitkomste wat daardeur beoog word. Die verbintenis en inligtingsprosesse help om 'n visie rondom die belangrikheid van 'n korporatiewe entrepreneuriese strategie te vorm en die entrepreneuriese gedrag wat krities noodsaaklik is vir die uitvoering daarvan (Ireland *et al.*, 2006:29).

Die proses van verstaan en ondersteuning van 'n korporatiewe entrepreneuriese strategie mag nie verwaarloos word nie en Ireland *et al.* (2006:29) stel voor dat daar 'n program in plek gestel word om alle partye wat hierdeur geraak word, te help om die waarde van entrepreneuriese ingesteldheid te verstaan. Die program se hoofelemente sal soos volg daarna uitsien:

- 'n Inleiding tot entrepreneurskap.
- Entrepreneuriese deurbrake.
- Kreatiewe denke.
- Idee ontwikkelingsproses.
- Hindernisse, fasiliteerders en snellers tot entrepreneuriese denke.
- Ondernemingsbeplanning: die intra-plan.

Resultaat: Assessering en 'n volhoubare entrepreneuriese ingesteldheid.

'n Entrepreneuriese ingesteldheid is 'n manier van dink oor geleenthede wat na die oppervlak kom uit die onderneming se eksterne omgewing en die verbintenisse, besluite en aksies wat nodig is om dit na te jaag, veral onder die omstandighede van onsekerheid wat algemeen is in vinnige en betekenisvolle omgewingsveranderinge.

Ireland *et al.* (2006:30) bevestig dat 'n entrepreneuriese ingesteldheid gevind kan word in ondernemings wat die entrepreneuriese gesondheidsoudit aanvaar het en dit waardeer.

Die entrepreneuriese gesondheidsoudit kan deur ondernemings gebruik word wat meeding in alle tipes industrieë, sowel as nie-winsgewende organisasies. In alle gevalle gee die oudit baie insig aan die onderneming se besluitnemers rondom die drie aspekte wat bespreek is. Hierdie insigte is baie nuttig vir ondernemings wat geïnteresseerd is om te verstaan wat hulle kan doen om hul mededingingsvermoë, in 'n komplekse en vinnig veranderde omgewing, te verbeter. In baie gevalle glo besluitnemers dat entrepreneurskap die enigste roete is na verbeterde prestasie.

2.7 DIE SKEPPING VAN 'N ENTREPRENEURIESE KLIMAAT

2.7.1 Entrepreneuriese klimaat gedefinieer

Kreitner en Kinicki (2008:66) definieer organisasie-kultuur as die stel gedeelde, vanselfsprekende implisiete aannames wat deur 'n groep onderhou word en dit bepaal hoe hulle dit waarneem, daaroor dink en hoe hulle daarop reageer in verskeie omgewings. Hierdie definisie belig drie belangrike karaktereienskappe van 'n organisasie-kultuur. Ten eerste, die organisasie-kultuur word aan nuwe werknemers oorgedra deur die proses van sosialisasie. Tweedens, beïnvloed organisasie-kultuur persone se gedrag by die werkplek en derdens word organisasie-kultuur op verskeie vlakke bedryf.

Coetsee (2004:200) is van mening dat organisasie-kultuur ook konstruktief kan wees, wanneer dit ander help op optimaal te funksioneer binne die organisasie.

Timmons en Spinelli (2009:571) voer aan dat die organisasie-kultuur of klimaat, beide in 'n nuwe of 'n bestaande onderneming, krities is van hoe goed die onderneming groei en krisis sal hanteer.

Volgens Timmons en Spinelli (2009:571) het studies rondom prestasie in groot ondernemings, wat die konsep van organisasie-kultuur gebruik, gelei tot twee algemene afleidings. Eerstens, die klimaat of kultuur van 'n onderneming het 'n beduidende invloed op die prestasie van die onderneming. Verder, word die klimaat van die onderneming geskep deur beide die verwagtinge wat die werknemers na die onderneming bring en die praktyke, houdings en gesindhede van sleutelbestuurders.

Casson (1998:79) maak 'n baie belangrike verbintenis tussen entrepreneurskap en besigheidskultuur deur aan te voer dat die kwaliteit van entrepreneurskap hoog afhanklik is van die kwaliteit van die organisasie-kultuur. Hy voer verder aan dat verskillende soorte organisasie-kulture sekere soorte industrieë begunstig, want verskillende soorte industrieë vereis verskillende tipes van entrepreneuriese vaardighede. Die belangrikste, in alle industrieë, is die mate waarin organisasie-kultuur, vertroue bevorder.

Oosthuizen (2006) het na die bestudering van die werk van verskeie navorsers (Kuratko, Naffziger & Montagno, 1993; Pinchot & Pellman, 1999; Turner, 2002; Antoncic & Hisrich, 2004; Cohan, 2004; Kuratko, Ireland, Covin & Hornsby, 2005) 13 temas geïdentifiseer wat noodsaaklik blyk te wees vir 'n entrepreneuriese klimaat in organisasies:

- Visionêre of entrepreneuriese leierskap.
- Ondersteuning van bestuur.
- Teenwoordigheid van kampioene en ondersteuners.
- Verdraagsaamheid vir risiko, foute en mislukkings.
- Innovasie en kreatiwiteit – die aanmoediging van nuwe idees.
- Toepaslike belonings en versterking.

- Visie en strategiese oogmerke.
- Diskresionêre tyd en werk.
- Bemagtigde spanne, multidissiplinêre spanwerk en diversiteit.
- Beskikbaarheid en toeganklikheid van hulpbronne.
- Deurlopende en kruis-funksionele leer.
- Sterk kliënte-oriëntering.
- 'n Plat organisasiestruktuur met oop kommunikasie en 'n sterk sin van behoort (*belonging*).

2.7.2 Die dimensies van organisatoriese klimaat

Timmons en Spinelli (2009:571) beskryf organisatoriese klimaat aan die hand van ses basiese dimensies:

- **Duidelikheid:** Dit is die mate van duidelikheid wat bestaan ten opsigte van hoe goed die organisasie georganiseer is, die bondigheid en doeltreffendheid in die manier waarop take, prosedures en opdragte gemaak, gegee en uitgevoer word.
- **Standaarde:** Die mate waartoe die bestuur hoë standarde en uitstekende prestasie van werknemers verwag en druk daarvoor uitoefen.
- **Verbintenis:** Die mate waartoe werknemers verbind voel aan die doelstellings en –wette van die onderneming.
- **Verantwoordelikheid:** Die mate waartoe die werknemers verantwoordelik voel vir die uitvoering van hul pligte sonder om deurgaans gemoniteer te word of onder verdenking geplaas te word.
- **Erkenning:** Die mate waartoe werknemers voel dat hulle erkenning en beloning ontvang vir goeie werk gelewer, eerder as om gestraf te word vir foute en mislukkings.
- **Esprit de corps:** Die mate waartoe werknemers 'n gevoel van kohesie en spangees ervaar deur saam te werk.

2.7.3 Korporatiewe versus intrapreneuriese kultuur

Volgens Hisrich *et al.* (2005:45) het die tipiese *korporatiewe kultuur*, 'n klimaat en beloningstelsel wat voorkeur gee aan konserwatiewe besluitneming. Klem word geplaas op die insameling van groot hoeveelhede data en inligting as basis vir 'n rasonale besluit en gebruik dan hierdie data om 'n besluit te regverdig indien die gewenste uitwerking nie verkry is nie. Riskante besluite word dikwels uitgestel tot genoeg harde feite versamel kan word of tot 'n konsultant gehuur kan word om die onbekende uit die weg te ruim. Daar is normaalweg soveel aftekenings en goedkeurings nodig vir 'n grootskaalse projek dat geen individu persoonlik verantwoordelik voel nie.

Die tradisionele korporatiewe kultuur verskil, volgens Hisrich *et al.* (2005:45) beduidend van 'n *intrapreneuriese kultuur*. Die leidende direktiewe van die tradisionele kultuur is: Voldoen aan die instruksies, moenie foute maak nie, moenie misluk nie, moenie inisiatief neem nie, maar wag vir instruksies, bly binne jou eie diepte en beskerm jou rug. Hierdie beperkende omgewing is uiteraard nie bevorderlik vir kreatiwiteit, buigsaamheid, onafhanklikheid, eienaarskap of die neem van risiko's nie - die leidende beginsels van intrapreneurskap. Luchsinger en Bagby (2001:12) dui aan dat die entrepreneuriese organisasie op resultate en spanwerk fokus. Hulle beloon innovasie en risikoneming. Die bestuur het 'n verdraagsaamheid vir en leer uit foute. Die struktuur is buigsaam en veranderingsgeoriënteerd.

Luchsinger en Bagby (2001:12) argumenteer dat korporatiewe entrepreneuriese ondernemings verligte bestuurspraktyke besig. Hulle aanvaar 'n entrepreneuriese styl wat burokratiese hindernisse uitskakel en bevorder 'n innoverende klimaat. Intrapreneurskap en innovasie word deurgaans aangemoedig by die werksmag.

Hisrich *et al.* (2005:45) verduidelik dat daar ook verskille is in die gedeelde waardes en norme tussen die twee kulture. Die tradisionele korporasie is hiërargies in struktuur, met gevestigde prosedures, verslagdoeningsisteme, gesagslyne en verantwoordelikheid, instruksies en kontrole meganismes. Hierdie ondersteun die huidige korporatiewe kultuur en moedig nie nuwe produkte, dienste of ondernemingskepping aan nie. Luchsinger en Bagby (2001:12) maak dit duidelik dat

die burokratiese of meganiese organisasie 'n onvriendelike omgewing skep deur rigiditeit, risiko-aversie en strukturele traagheid.

Die kultuur van die intrapreneuriese onderneming is in skille kontras met hierdie model. In plaas van 'n hiërargiese struktuur, het die intrapreneuriese klimaat 'n plat organisatoriese struktuur. Timmons en Spinelli (2009:312) wys daarop dat daar maklike toegang tot besluitnemers moet wees. Hulle waarsku dat die meer informele en vloeibare organisasiestruktuur nie beteken dat die struktuur te los en gemaklik kan wees as dit kom by doelstellings, standarde en duidelikheid van rigting en doelstellings, nie. Dit laat eerder toe dat die onderneming vinnig kan reageer en veranderinge maklik kan assimileer terwyl finansiële en operasionele kohesie behou word.

Soos wat verwag word, lewer hierdie twee kulture verskillende tipes individue en bestuurstyl op. Hisrich *et al.* (2005:45) se vergelyking tussen tradisionele bestuurders, entrepreneurs en intrapreneurs wys duidelik in Tabel 2.2. Terwyl *tradisionele bestuurders* primêr gemotiveer word deur bevordering en tipiese korporatiewe belonings, gedryf entrepreneurs en intrapreneurs op onafhanklikheid en die vermoë om te skep.

Hisrich *et al.* (2005:45) verduidelik uit die vergelyking dat verskillende tydoriënterings in die drie groepe waargeneem kan word. Bestuurders plaas die klem op die korttermyn, entrepreneurs op die langtermyn en die intrapreneurs iewers tussen-in. Die primêre modus van aktiwiteit van intrapreneurs val tussen die delegeringsaktiwiteit van bestuurders en die direkte betrokkenheid van die entrepreneur. Intrapreneurs en entrepreneurs is matige risiko-nemers, terwyl bestuurders baie versigtiger omgaan met risiko's. Die beskerming van die speelveld en 'n persoon se rugkant is 'n manier van leef vir die tradisionele bestuurder en riskante aktiwiteite word ten alle koste vermy. Meeste entrepreneurs faal ten minste een keer, terwyl intrapreneurs leer om riskante projekte te verberg tot die laaste moontlike moment.

Tradisionele bestuurders is geneig om meer besorg te wees oor die persone in 'n hoër posisies in die organisasie, terwyl entrepreneurs hulself en hul kliënte dien en intrapreneurs voeg ondersteuners by hierdie twee entrepreneuriese kategorieë.

Tabel 2.2: Vergelyking tussen Entrepreneurs, Intrapreneurs en Tradisionele bestuurders

	Tradisionele bestuurders	Entrepreneurs	Intrapreneurs
Primêre motief	Bevordering en ander tradisionele korporatiewe belonings	Onafhanklikheid, geleentheid om te skep en geld	Onafhanklikheid en die vermoë om vooruit te gaan in korporatiewe belonings
Tydsoriëntering	Korttermyn – die haal van kwotas en begrotings, weekliks, maandeliks, kwartaalliks en die werklike beplande horison	Oorlewing en 5 – 10 jaar groei van besigheid	Tussen entrepreneur en bestuurder afhangend van die dringendheid om selfgestelde en korporatiewe tydskedule te bereik
Aktiwiteit	Meer delegering en toesighouding as direkte betrokkenheid	Direkte betrokkenheid	Direkte betrokkenheid, meer as delegering
Risiko	Versigtig	Matige risiko-nemer	Matige risiko-nemer
Status	Begaan oor statussimbole	Nie begaan oor statussimbole	Nie begaan oor tradisionele simbole nie, hunker na onafhanklikheid
Mislukking en foute	Probeer om foute en mislukkings te vermy	Hanteer foute en mislukkings	Probeer riskante projekte verberg tot gereed
Besluite	Stem gewoonlik saam met persone in hoër posisies	Volg droom met besluite	Kan ander oortuig om saam te stem en help om droom te verwesenlik
Wie dien	Ander	Self en kliënte	Self, kliënte en ondersteuners
Familie geskiedenis	Familielede het vir groot organisasies gewerk	Entrepreneuriese klein besigheid, professioneel of boerdery	Entrepreneuriese klein besigheid, professioneel of boerdery
Verhoudings met ander	Hiërargie as die basiese verhouding	Transaksies en aangaan van ooreenkomste as basiese verhouding	Transaksies binne die hiërargie

Bron: Hisrich *et al.* (2005:46)

2.7.4 Gedragsgevolge van 'n entrepreneuriese klimaat: verbintenis en werkstevredenheid

Mowday, Steers en Porter (1979:226-236) verwys na organisatoriese verbintenis as die werknemer se verknogtheid aan die organisasie, die graad van gewilligheid om deel van die organisasie te bly, die aanvaarding van die doelstellings en norme van die organisasie en hulle gewilligheid om daarvolgens te handel.

Meyer en Allen (1991:62) verduidelik dat organisatoriese verbintenis geëvalueer word as 'n deurlopende, normatiewe of regstellende verbintenis. Volgens Cheng en Stockdale (2003:474) is die sterkte van 'n persoon se begeerte om te bly werk vir 'n organisasie omdat die persoon glo dat dit nie die moeite werd is om van werk te verander nie, of omdat daar nie alternatiewe is nie, as deurlopende verbintenis beskou. Die gevoel wat die persoon ervaar om by die organisasie aan te bly as gevolg van die druk van ander of sosiale norme, word normatiewe verbintenis genoem. 'n Persoon se begeerte om by 'n organisasie te bly as gevolg van gedeelde doelstellings of waardes word beskou as affektiewe of emosionele verbintenis.

Meyer, Stanley, Herscovitch en Topolaytsky (2002:38) redeneer dat daar bewyse is dat daar 'n korrelasie bestaan tussen organisatoriese ondersteuning en normatiewe verbintenis, aangesien werkers wat deur hul werkgewers vertrou en ondersteun word, voel dat om die onderneming te verlaat, oneties sou wees. Indien hierdie werkers toegelaat word om deel te neem in die daarstelling van organisatoriese doelstellings, sal hul internalisasie, dit wil sê hul affektiewe verbintenis, verhoog.

Wasti (2002:526-527) is van mening dat die deelname in doelwitstelling, outonomieit en werkservaring alles 'n invloed het op die verbetering van die affektiewe verbintenis, juis omdat daar 'n negatiewe korrelasie bestaan tussen afwesigheid van die werk en affektiewe verbintenis en 'n negatiewe korrelasie tussen afwesigheid van die werk en outonomieit. Intrapreneurs wat 'n onsuksesvolle innoverende probeerslag gehad het, en daarna eerder verdra en ondersteun word deur die bestuurders, sal 'n hoër normatiewe en affektiewe verbintenis teenoor hulle organisasie ontwikkel.

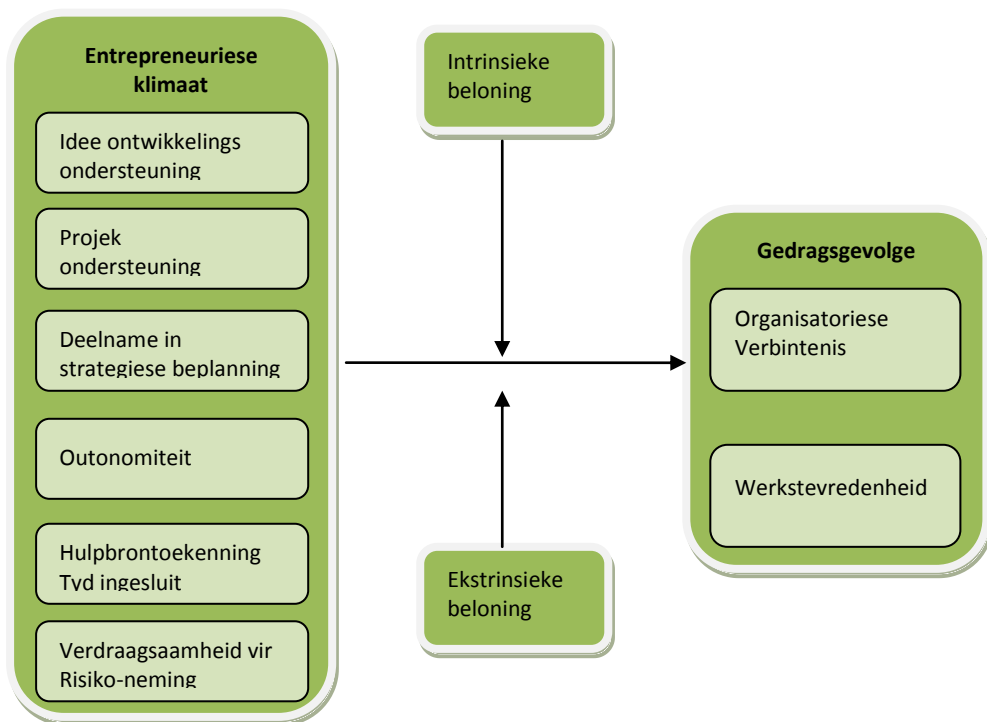
Volgens Weiss, Dawis, England en Lofquist (aangehaal deur Bulut & Alpan, 2006:66) is werkstevredenheid, 'n volgende belangrike gedragstuitsoms wat hoog korreleer met organisatoriese verbintenis - die algehele, opsommende evaluering wat 'n persoon maak ten opsigte van sy werksomgewing.

Werkstevredenheid, konstateer Lawler en Porter (aangehaal deur Bulut en Alpan, 2006:66) korreleer ook negatief met twee tipes van werknemersgedrag, naamlik afwesigheid van die werk en omset. Morrison en Robinson (soos aangehaal deur Bulut en Alpan, 2006:66), bevestig dat 'n werknemer met hoë vlakke van vertroue in die onderneming sal verwag dat die organisasie voordelig in sy belang sal handel. Kanter (aangehaal deur Bulut en Alpan, 2006:66) bevestig dat die gebruik van toepaslike belonings en vergoeding die werknemer se bereidheid om risiko's te neem, wat verband hou met entrepreneuriese aktiwiteite, verhoog.

Organisatoriese verbintenis en werkstevredenheid word ook beïnvloed deur werksontwerp en die beloningstelsel wat die inhoud, en veral, dieuitsoms van die werk meer bevredigend maak. In figuur 2.2 wys Bulut en Alpan (2006:67) die gedragstevolge skematies aan.

Volgens Hornsby *et al.* (2002:259), word mense gemotiveer deur dinge te doen wat hulle voel die potensiaal het om in hul eksentrieke beloningsbehoefte te voldoen wat vir hulle waarde het, soos byvoorbeeld bonusse en bevordering. Bygevoeg, 'n beloningsgebaseerde terugvoerstelsel gee aan die werknemers 'n gevoel van erkenning en sukses, wat ontasbaar, emosioneel en intrinsiek is. Eksentrieke belonings sluit belonings soos salaris, status en sekuriteit in. Intrinsieke belonings is die gevoel om iets van waarde te bereik het.

Figuur 2.2: Gedragsgevolge van 'n entrepreneuriese klimaat



Bron: Bulut en Alpan (2006:67)

2.8 SAMEVATTING

Sedert die begin van waarde-skepping het die tradisionele rol van die entrepreneur verander van die alleeneienaar van 'n klein besigheid tot die insluiting van individue in groot maatskappye wat oor entrepreneuriese kenmerke beskik en dit kan toepas tot voordeel van die onderneming. In die vinnig groeiende globale ekonomie word die rol van die entrepreneur binne die groot organisasie meer en meer belangriker om die kompeterende voordeel van die organisasie te behou.

Korporatiewe entrepreneurskap word gekenmerk deur individue wat meer innoverend, kreatief, tyd spandeer en risiko's neem. Om hierdie entrepreneuriese aktiwiteite te ondersteun, benodig die organisasie 'n klimaat en kultuur wat bevorderlik is vir hierdie aktiwiteite. Die gedeelde waardes en norms moet van so aard wees dat entrepreneuriese aktiwiteite kan gedy. Die opleiding van werknemers om meer entrepreneurs te wees is 'n kragtige hulpmiddel om korporatiewe entrepreneurskap te bevorder.

'n Entrepreneuriese oriëntasie binne 'n organisasie word gekenmerk deur die dimensies van innovasie, pro-aktiwiteit, risikoneming, outonomieit en kompeterende aggressiwiteit.

HOOFSTUK 3

OORSIG VAN PUBLIEKE ENTREPRENEURSKAP EN DIE ONDERWYSSEKTOR IN SUID-AFRIKA

3.1 INLEIDING

Tradisionele idees oor regerings word uitgedaag aangesien daar beduidende veranderinge gekom het op die ekonomiese, sosiale, demografiese en kulturele gebiede. Die behoefte om meer mededingend te wees in 'n onstuimige omgewing vereis veranderinge in die rol van regerings en die openbare sektor. Voordelige entrepreneuriese aktiwiteite is aangeneem ten einde markgeoriënteerde praktyke daar te stel vir beter dienslewering. Dit lei tot 'n beter dienslewering aan landsburgers wat meer effektiewe en doeltreffende dienslewering verwag teen 'n laer koste vir die regering. Ten spyte van die entoesiasme en wydverspreide geloof in die toepassingsmoontlikhede van entrepreneuriese praktyke is daar steeds 'n groeiende debat rondom die geskiktheid daarvan op openbare organisasies in terme van die kernwaardes van die publieke sektor soos demokratiese teorie, verantwoordbaarheid en strukturele en juridiese beperkings op bestuursgedrag. Die idee rondom publieke entrepreneurskap is om geleenthede te verbeter deur uitdagende idees te neem en dit te verbeter om 'n beter diens aan die publiek te verskaf (Younhee, 2010:781).

Volgens Bozeman (2007:7) bied publieke entrepreneurskap groot voordele en het 'n belangrike rol om te speel in publieke beleid en bestuur. Dit is anders as privatisering of uitkontraktering wat die publieke sektor se betrokkenheid en verantwoordelikheid as 'n beduidende diensverskaffer verminder. Dus veronderstel die aanneming van entrepreneuriese praktyke, soos die soeke na innoverende geleenthede en die geleentheid om pro-aktief te wees, die verbetering van vermoëns wat bydra tot die waardes van volhoubaarheid en produktiwiteit en dit kan die persepsies van minderwaardige dienslewering verminder en die algemene beeld van die openbare sektor poets.

Verder, redeneer Bozeman (2007:782), is die implementering van entrepreneuriese benaderings nie teenstrydig is met lank gevestigde sienings van die openbare bestuursrol as die verskaffer van dienste en die dra van die verantwoordelikheid vir burgers nie en dit ondersteun openbare waardes deur die gebruik van toepaslike markpraktyke vir effektiwiteit en doeltreffendheid. 'n Balans word benodig tussen entrepreneuriese bestuur en organisasie strukture aangesien die openbare sektor 'n gebrek het aan sisteme vir die stimulering van entrepreneuriese handelinge.

Publieke sektor effektiwiteit en doeltreffendheid verteenwoordig sleutelareas van uitdagings van beleidmakers regoor die wêreld. Sedert die 1970's het verskeie regerings hervorming- en bestuursverbeteringsinisiatiewe van stapel gestuur en geïmplementeer met die klem op die diens aan die burgers van die land. Osborne en Gaebler (soos aangehaal deur Younhee, 2007:781) argumenteer dat regeringstrukture en funksionaliteit hervorm moet word weg van burokrasie en die vestiging van strukture wat vinnig en doeltreffend kan aanpas met verandering. Hulle argumenteer dat die strukture ook oor die vermoë moet beskik om te innoveer. Dit is dus duidelik dat die publieke sektor nie noodwendig hoef te verdwyn nie, maar eerder hervorm of herontdek moet word. Die transformasie moet bereik word deur 'n verandering van doelstellings, belonings, verantwoordbaarheid, en die struktuur en kultuur.

Hughes (1998:370) voer aan dat publieke sektor entiteite dikwels gesien word as burokratiese, konserwatief en as oneerlike monoliete. Hierdie voorstelling lei daartoe dat die afleiding gemaak word dat publieke organisasies nie entrepreneuries kan wees nie. Dit is moontlik dat dit nie die publieke sektor self is wat nie ontvanklik vir entrepreneurskap is nie, maar die tradisionele publieke sektor strukture, burokrasie, waardes en praktyke.

Regerings regoor die wêreld is bewus van die afwesigheid van entrepreneurskap in hul publieke sektor. Nutt en Backoff (1993:303) is van mening dat publieke entrepreneurskap primêr besorg is om meer besigheidsgeoriënteerd te wees.

Publieke skole in Suid-Afrika is deel van die publieke sektor. Hamzah, Yusof en Abdullah (2009:536) verduidelik dat entrepreneurs en entrepreneurskap altyd

verwysend is na besigheid en die terme word selde gebruik om te verwys na onderwysers of skoolhoofde. Entrepreneuriese eienskappe is deugsamhede wat die grondslag kan vorm vir toekomstige onderwysers en skoolhoofde wat hulle in staat sal stel om geleenthede te vind en vir ander te bied in die skoolkonteks of ander opvoedkundige instellings.

Uit die werk van Seyfrath (1999) konstateer Hamzah *et al.* (1999:536) die feit dat die pligte en verantwoordelikheid van skoolhoofde uit baie situasies bestaan en dat die skoolhoof die vaardigheid moet hê om dit te kan hanteer. Die skoolhoofde bepaal, onder andere, die rigting waarin die skool moet beweeg ten opsigte van verbetering en verandering. Hulle besluit dus oor die karakter van die skool. Die skoolhoof moet die skool sien as 'n organisasie wat produkte aan kliënte verkoop. In die mededingende skoolomgewing het dit vir skoolhoofde dringend noodsaaklik geword om oor entrepreneuriese eienskappe te beskik om die sukses van die skool te verseker.

Volgens Pretorius (1998:109) is baie onderwysstelsels besig om dramatiese hervormingsprogramme te implementeer om aan te pas by 'n veranderde wêreld. 'n Huidige wêreldwye neiging is om die besluitnemingsmagte af te wentel na skoolvlak. Hierdie hervormingsinisiatiewe rus op die aanname dat die deelname van opvoeders, leerders en ouers die prestasie van die voorgestelde transformasieprosesse verhoog (Mosoge & Van der Westhuizen, 1998:73).

Bradshaw en Buckner (1994:79) glo dat die beduidende veranderinge slegs in skole bereik kan word deur gedeelde besluitneming. Gultig en Butler (1999:26) dat die dilemma in Suid-Afrikaanse skole teruggevoer word na die apartheidsbeleide wat gegeld het gedurende die vorige dispensasie. Die skoolstelsel was gekenmerk deur ongelykhede. Die grootste probleem was die *top-down* bestuurstyl waar skoolhoofde en onderwysers aan die ontvangkant gestaan het. In hierdie streng gereguleerde omgewing was die skoolhoofde gekondisioneer om slegs opdragte van die onderwysdepartement te ontvang en meganies uit te voer. Skoolhoofde het nie die geleentheid gehad om kreatief te wees nie, kon nie innoveer nie en die onderwysdepartement het die risiko gedra.

Skoolhoofde en skoolbestuurspanne moet in 'n baie kompeterende skoolomgewing, skole op suiwer besigheidsbeginsels bestuur. Konstante vernuwing, innovasie, korporatiewe entrepreneurskap, en intrapreneurskap is alles terme wat later die sukses van die skool gaan bepaal. Eyal en Inbar (2003:222) verduidelik dat skole regeringsaangestelde diensverskaffers is wat deur die regering befonds word en daarom is die voortbestaan van skole selde onder verdenking. Aan die ander kant word skole bedryf in 'n omgewing van toenemende onsekerheid. Hierdie onsekerheid word gewoonlik nie gegrond uit mededinging nie, maar uit die blootstelling aan verandering. Die vinnige pas van omgewingsveranderinge en die beperkte vermoë om dit te voorspel, tesame met die magdom van faktore wat in die onderwysmilieu teenwoordig is en die afhanklikheid op eksterne bronne, dien alles om die onsekerheid waarbinne die onderwys bedryf word te verhoog. Skole se voortbestaan word onder normale omstandighede nie bedreig nie aangesien die regering die voorsiener is en die skool word ook nie waardeur op grond van finansiële prestasie nie. In situasies van stagnasie mag hulle hul relevansie verloor in die gemeenskap wat hulle dien. Eyal en Inbar (2003:222) waarsku dat ander skole in sulke omstandighede die geleentheid gaan gebruik om die skool se gebrek aan aanpassingsvermoë uit te buit en die skool se sosiale waarde gaan verder verminder. Dit is om hierdie rede dat die behoefte aan nuwe inisiatiewe, buigbaarheid en self-hernuwing basies voorvereistes is vir die oorlewing van 'n skool. Navorsing oor entrepreneurskap wys dat korporatiewe entrepreneurskap die onderneming of skool se vermoë om aan te pas verhoog en dit kan gekoppel word aan besigheidsukses en 'n verhoogde organisatoriese oorlewing in tye van onsekerheid (Covin & Slevin, 1989:80).

Uit die werk van Summons verduidelik Hamzah *et al.* (1999:537) dat gemeenskappe verwag van skole om hul kinders gereed te maak vir indiensneming in 'n vinnig veranderde omgewing. Onderwysers en skole se bestuurspanne is die persone waarvan verwag word om in hierdie behoefte te voorsien en om onderwys van hoogstaande gehalte te lewer. Die skoolhoof het die taak om opvoeders binne die skool so te motiveer om volhoubare verbintenis en hoogstaande onderrig te verseker ten voordeel van die skool en die gemeenskap wat dit dien. Hierdie take is vir seker nie maklik nie, maar navorsing oor die afgelope 20 jaar het uitgewys dat die

belangrikste enkelfaktor vir die sukses van 'n skool, in die kwaliteit van leierskap deur die bestuurkorps van die skool lê.

'n Groot uitdaging rus dus op die skouers van die hoof en die bestuurspan om hulle skole, binne die openbare sektor, effektief te lei.

3.2 PUBLIEKE SEKTOR ENTREPRENEURSKAP

Kearney, Hisrich en Roche (2007:276) voer aan dat definisies vir publieke entrepreneurskap baie beperk en divers is. Terwyl die term 'entrepreneurskap' byna altyd met die privaatsektor geassosieer word, het dit die afgelope dekade in die literatuur van publieke administrasie begin verskyn.

Volgens Morris en Jones (1999:74) is daar ten spyte van 'n toenemende belangstelling in die fenomeen van publieke entrepreneurskap, nog steeds nie 'n algemeen aanvaarde definisie nie. Voorbeelde van voorgestelde definisies sluit onder andere die volgende in:

- 'n Aktiewe beklemtoning van administratiewe verantwoordelikheid wat die generering van nuwe inkomste-bronne, die lewer van verbeterde dienste en die hulp met die verbetering van burgeropvoeding en betrokkenheid.
- 'n Deurlopende poging om hulpbronne toe te pas op nuwe maniere in 'n poging om die doeltreffendheid en effektiwiteit van publieke instellings te verhoog.
- Die doelbewuste en georganiseerde soeke na innoverende verandering in publieke sektor organisasies en operasies.

Morris en Jones (1999:74) verduidelik dat die temas wat uit hierdie voorgestelde definisies voortvloei, is dat daar (1) 'n proses betrokke is, (2) dat entrepreneurskap 'n deurlopende proses is en dat (3) die eindresultaat innoverende pro-aktiewe gedrag sal wees.

Morris en Jones (1999:74) formuleer die volgende definisie: Publieke sektor entrepreneurskap is die proses van waardeskepping vir burgers deur die unieke

kombinasie van publieke en/of privaat hulpbronne om sosiale geleenthede uit te buit. Lewis (1980:233) voer aan dat die groot onderskeiding tussen publieke entrepreneurs en gewone bestuurders die vermoë is om die bestaande toekenning van skaars publieke hulpbronne aan te pas op fundamentele maniere.

Uit die werk van Drucker verduidelik Lewis (1980:233) dat entrepreneurskap ook alternatiewelik gekonseptualiseer word in terme van die inisiasie van politieke bewegings of die skep van nuwe publieke organisasies wat bedoel is om betekenisvolle sosiale, politieke of ekonomiese verandering teweeg te bring.

Regerings regoor die wêreld is bewus van die afwesigheid van entrepreneurskap in hul publieke sektor. Nutt en Backoff (1993:303) is van mening dat publieke entrepreneurskap primêr besorg moet wees om meer besigheidsgeoriënteerd te wees.

Peter Drucker (1985:241) voer aan dat een van die grootste sosiale innovasies wat nodig is om die moderne ekonomie te herbelyn is om sistematies van die uitgediende sosiale beleide en publieke instansies ontslae te raak. Drucker skryf verder dat entrepreneurskap sowel 'n publieke sektor fenomeen is as 'n privaatsektorfenomeen is. 'n Deel van die entrepreneuriese proses behels die soeke na, en analise van geleenthede wat die potensiaal het om innovasie te genereer. Dit behels die monitering van potensiële bronne vir innoverende geleenthede, insluitend die onverwagte sukses, mislukking of gebeure van buite; die teenstrydigheid tussen realiteit soos dit werklik is en die realiteit soos dit veronderstel is om te wees; innovasie gebaseer op prosesbehoefte; veranderings in die struktuur van die industrie en die markstruktuur wat almal onverwags kan tref; demografiese veranderings; veranderings in persepsies en nuwe kennis.

Boyett (1996:36-51) waarsku dat hierdie geleenthede dalk nie kommersieel voordelig mag wees nie, maar kan hervorm word na “nuwe waardes” binne die dinamiese bondel van publieke ondernemingsdoelstellings. Publieke sektor entrepreneurskap gaan nie noodwendig oor die soeke na rykdom nie en die resultaat sal nie noodwendig monetêr van aard wees nie. Cornwall en Perlman (1990:225) voer aan

dat die toepassing van entrepreneuriese gedragsbehoefte aangepas moet word om te pas by die publieke sektor omgewing.

Met pogings om entrepreneurskap in die publieke sektor te vestig moet sekere hindernisse oorkom word wat eie is aan die sektor. Volgens Cornwell en Perlman (1990:226-227) sluit hierdie die volgende in:

- Menigvuldigheid en dubbelsinnigheid van doelstellings wat bestuur verlam.
- Beperkte bestuursoutonomie met hoë potensiaal vir inmenging wat innovasie ontmoedig.
- Hoë sigbaarheid wat oorversigtige bestuursgedrag tot gevolg het.
- 'n skeefgetrekte beloningstelsel wat risikoneming ontmoedig.
- Korttermyn oriëntasie wat groter langtermyn, hoë-impak entrepreneuriese inisiatiewe ontmoedig.
- Personeelbeleid wat die leier se vermoë om werknemers te motiveer beperk.

Foster, Graham en Wana (1996:1-12) voer aan dat die kenmerke van publieke en privaatrepreneurs nie dieselfde is of kan wees nie. Publieke sektor aktiwiteite is meer gemoeid met breër sake as gewone handelsdoelwitte. Foster *et al.* (1996:1-12) erken dat ander faktore, bo en behalwe die winsmotief, het die geneigdheid om verbintenisse tot publieke entrepreneurskap te galvaniseer. Dit baie belangrik om te onthou dat entrepreneurskap in die publieke sektor, anders as die privaatsektor, nie alleen staatmaak op 'n stel karaktertrekke van individue nie, maar op die volgende: Dit is die begeerte van groepe in 'n organisasie om te verander, aan te pas, te innoveer en risiko te hanteer. Persoonlike kwaliteite en motiverings is minder belangrik as die opwekking van 'n galvaniese krag op die institusionele en kollektiewe vlak.

Na die bestudering van die werk van Borin (1998) het Sadler (2000:29) gevind dat geleenthede vir innovasie in die publieke sektor te voorskyn kom uit die omstandighede eie aan die publieke sektor en dat innovasie baie minder gefokus is op die kommersiële oorwegings van die privaatsektor. Die hoofinisieerders van publieke sektor-innovasies is nie die leiers van die organisasie of politici nie, maar

middelvlakbestuurders en gewone werkers. Die bevinding dat innovasie gewoonlik fisies of metafories “weg” van die sentrale kantore plaasvind bevestig dit.

Die werk van Borin (1998) het ook uitgewys dat hindernisse in die pad van innovasie binne die publieke sektor vooruitspruit uit die gesindhede, binne-gevegte, die algemene weerstand teen verandering, onvoldoende hulpbronne en hindernisse wat buite die publieke sektor ontstaan, soos twyfel in sekere programme, die onvermoë om 'n teikengroep te bereik, publieke of private teenkanting en teenkanting van die privaatsektor as gevolg van die behoefte om mee te ding met die publieke sektor.

3.3 BEVORDERING VAN KORPORATIEWE ENTREPRENEURSKAP

Slevin en Covin (1990:43-45) voer aan dat daar geen vaste aanduiders is wat die entrepreneuriese organisasie kenmerk nie. Navorsers het egter karaktereienskappe geïdentifiseer wat 'n geneigdheid ten opsigte van entrepreneurskap vertoon.

Korporatiewe entrepreneurskap en die faktore wat dit fasiliteer is nie absolutis nie: indien sekere faktore bestaan sal dit korporatiewe entrepreneurskap bevorder of inhibeer.

Sadler (2000:29) ondersteun die volgende vyf ontwikkelde en getoetsde hipoteses uit die werk van Jennings en Lumpkin (1989):

- Besluitneming in entrepreneuriese organisasies sal neig om meer deelnemend te wees as in konserwatiewe organisasies.
- Besluitneming in entrepreneuriese organisasies sal neig om meer personeel met spesialisvaardighede te gebruik as in konserwatiewe organisasies.
- Entrepreneuriese organisasies sal neig om minder geïntegreerde metodes te gebruik tydens besluitneming as konserwatiewe organisasies.
- Prestasie-standaarde in entrepreneuriese organisasies sal neig om ontwikkel te word van gedeelde deelname terwyl dit in konserwatiewe organisasies eensydig deur die bestuur van die organisasie saamgestel word.
- Die neiging sal bestaan dat bestuurders in entrepreneuriese organisasies nie gepenaliseer sal word in die geval van mislukking nie terwyl bestuurders in

konserwatiewe organisasies ernstige loopbaanskade kan opdoen in die geval van mislukking.

Sadler (2000:30) verduidelik dat hierdie proposisies daardie faktore identifiseer wat relevant is vir die stimulasie of onderdrukking van korporatiewe entrepreneurskap. Hierdie faktore is die organisasie se:

- Makro-eksterne omgewing.
- Struktuur.
- Grootte.
- Kultuur.
- Graad van spesialisasie.
- Sentralisasie van besluitneming.
- Duidelikheid van prestasie-standaarde.
- Stelsel van beloning en sanksies.
- Normale projekgrootte en –tipe.
- Graad van outonomieit.

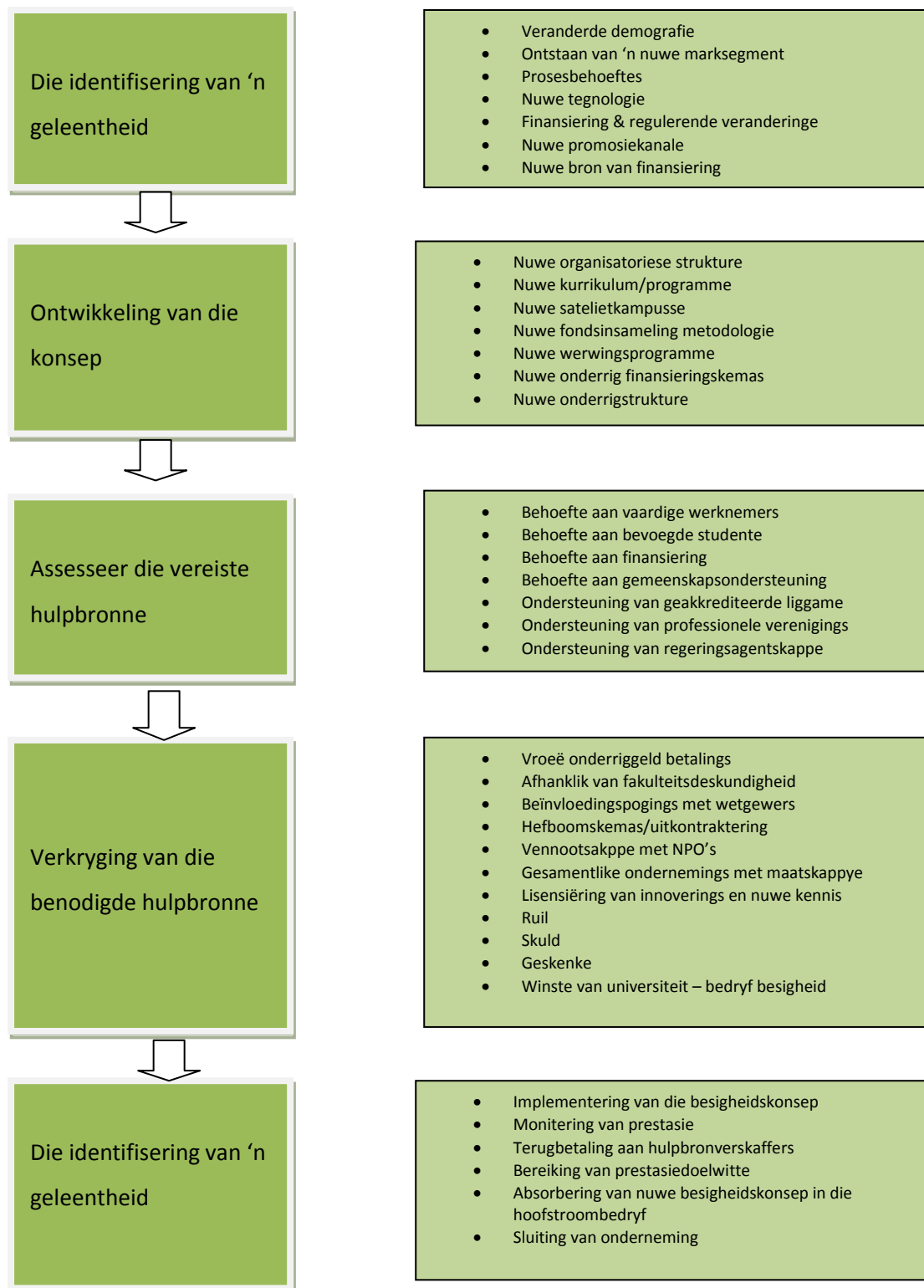
Sadler (2000:30) voer aan dat korporatiewe entrepreneurskap slegs kan gedy binne die organisatoriese konteks wat bevorderlik is vir innovasie. Die volgende stimulerende kenmerke fasiliteer die toepaslike organisatoriese konteks:

- Hulpbronne vir innovasie.
- Gereelde kommunikasie tussen verskillende departemente en mense met verskillende opinies.
- Matige omgewingsonsekerheid en meganismes vir die vestiging van die aandag om veranderde toestande.
- Samehangende werkgroepe met oop konflikresolusie meganismes wat kreatiewe persoonlikhede in die hoofstroom integreer.
- Strukture wat persone toegang gee tot innoverende rolmodelle en mentors.
- Matige personeelomset.
- Psigologiese kontrakte wat spontane innoverende gedrag wettig.

3.4 TOEPASSING VAN DIE ENTREPRENEURIESE PROSES OP 'N OPVOEDKUNDIGE INSTELLING

Die doel van hierdie studie is veral om aan te toon wat die potensiele voordeel en waarde van intrapreneurskap in geselekteerde openbare skole is. Volgens Morris en Jones (1999:74) behoort die basiese stappe in die entrepreneuriese proses nie anders daarna uit te sien as in privaat organisasies nie. Figuur 3.1 verskaf 'n voorbeeld van die toepassing van hierdie basiese entrepreneuriese stappe op 'n openbare universiteit. Sommige van die gereedskap en konsepte wat in die privaatsektor gebruik word om ontwikkeling, in elke fase van die proses, te fasiliteer en te verstaan, is ewe toepaslik op die openbare sektor (byvoorbeeld die geleentheidsvenster, die effektiewe gebruik van hulpbronne), waar ander aangepas (byvoorbeeld die kriteria vir die evaluering van 'n geleentheid, bronne van entrepreneuriese konsepte, oesstrategieë) moet word en ander wat nie werklik van toepassing (byvoorbeeld, mededingende invalshoek, kriteria vir die selektering van finansiële bronne) is nie.

Figuur 3.1: Die entrepreneuriese proses soos toegepas op 'n openbare universiteit



Bron: Morris en Jones (1999:74)

3.5 ONDERWYS IN SUID-AFRIKA

Die SA Social Investment Exchange, SASIX (2011) wys daarop dat onderwys die grondslag vir groei, beide persoonlik en vir die gemeenskap, is. Om toegang tot kwaliteit onderwys vir almal te bied is seker een van die belangrikste ontwikkelingsuitdagings vir Suid-Afrika.

SASIX (2011) voer aan dat onderwys een van die mees basiese konstitusionele regte, soos aangedui in Afdeling 27 van die Grondwet, is maar bly een van die belangrikste oorsake van armoede. Armoede in Suid-Afrika is hoofsaaklik toe te skryf aan werkloosheid. Onderwys is krities belangrik vir die verligting van armoede, want dit verhoog werksgeleenthede en die inkomste-vlakke. Persone met 'n kollege-graad of diploma maak slegs 4.1% uit van die werklose populasie en die persone met 'n universiteitsgraad slegs 0.69%.

Volgens SASIX (2011) spandeer Suid-Afrika proporsioneel meer aan onderwys as baie ander lande. In 2006 het dit 5.4% uitgemaak van die gespandeerde bruto binnelandse produk, wat hoër is as die van Duitsland, Indonesië en Ierland. Ten spyte van biljoene rande wat spandeer word, bly ongeletterdheid en die kwaliteit van onderwys steeds struikelblokke vir groei.

Volgens The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (aangehaal deur SASIX, 2011) vaar plaaslike leerders vaar baie swakker in internasionale toetse as in ander ontwikkelende lande, insluitende Afrika-lande. Die vlakke van ongeletterdheid in Suid-Afrika is hoog, 'n geraamde 24% van persone bo 15 jaar kan nie lees nie; onderwysers in die *township*-skole is swak opgelei en die matriekuitslae bly kommerwekkend laag.

Gloobaal word die onderwysstelsel van Suid-Afrika laer gegradeer as die van Botswana, Kenia, Mauritius, die Seychelle en Brasilië.

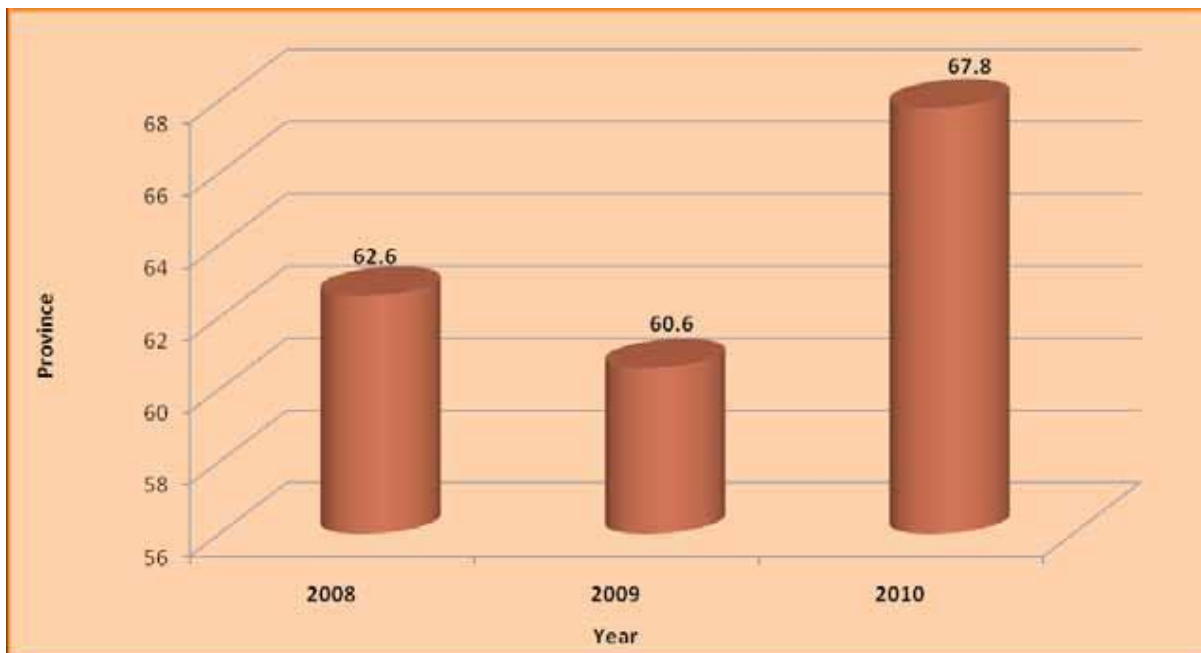
Enkele bevindings van SASIX (2011) word vervolgens bespreek:

- Die gebrek aan kwaliteit-onderwysers het 'n groot impak op Suid-Afrika se prestasie. Baie van die onderwysers vandag het hul skoolopleiding in die apartheids-regime ontvang en het dus nooit self kwaliteit-onderwys ervaar nie. Die motivering, vertroue en moraal van opvoeders is baie laag. Pogings om die onderwys te hervorm is en was hoofsaaklik deur die regering gedryf, sonder die leierskap van die onderwysers self.
- In Suid-Afrika is toegang tot onderwys nie die grootste probleem nie - kwaliteit is. Alhoewel Suid-Afrika op spoor is om die doelwitte van die Millenium Development Goal van universele primêre onderwys in 2015 te bereik, vaar Suid-Afrikaanse leerders steeds baie slegter teen die van ander lande.
- Ongeletterdheid kos Suid-Afrika jaarliks R550 Biljoen aan die verlies van potensiële bruto binnelandse produk.
- Die gebrek aan kwaliteit onderwysers, swak funksionerende skole, swak onderwyserretensie, afwesigheid van leerders en onderwysers en die gebrek aan leierskap en bestuur by skole is alles bydraende faktore van die uitdagings wat die onderwysstelsel in die gesig staar.
- Slegs een uit elke ses leerders onder die ouderdom van ses jaar ontvang enige vorm van vroeë kinderontwikkeling (Pre-primêre onderwys).
- In Suid-Afrika is 'n leerder wat die skool verlaat voor die voltooiing van Graad 12 se kanse om werk te kry, nie veel beter as 'n persoon wat glad nie skoolopleiding gehad het nie.
- Jaarliks verlaat sowat 30 000 onderwysers die professie en daar is jaarliks slegs sowat 7 000 nuwe toetreders.

Jansen (2011:1) voer aan dat die Graad 12-uitslae van 2010 'n weerspieëling is van die situasie in Suid-Afrika. Die slaagsyfer styg met 7.2 persentasiepunte tot 67.8% van 2009 (fig. 3.2), maar slegs 25.8% van die leerders wat geslaag het, het

matriekvrystelling behaal (fig.3.3, 3.4). Hierdie verbetering in die slaagsyfer word toegeskryf aan die duisende leerlinge wat goed presteer het in vakke soos Lewensoriëntering en Wiskundige geletterdheid, en die algemene aanpassing van die punte van leerlinge. Jansen (2011:1) stel dit baie pertinent dat die matriekuitslae nie 'n getroue beeld van die stand van onderwys in Suid-Afrika weerspieël nie en dui ook nie op 'n progressiewe verbetering van die skoolstelsel nie.

Figuur 3.2: Vergelyking van die Graad 12-uitslae (2008 – 2010)



Bron: South Africa (2011:47)

Volgens James (2011:03) het slegs 233 van die 55 015 deeltydse kandidate Graad 12 in 2010 geslaag. Indien hierdie slaagpersentasie van 0.4% in berekening gebring word, daal die algemene slaagsyfer met 6.3%.

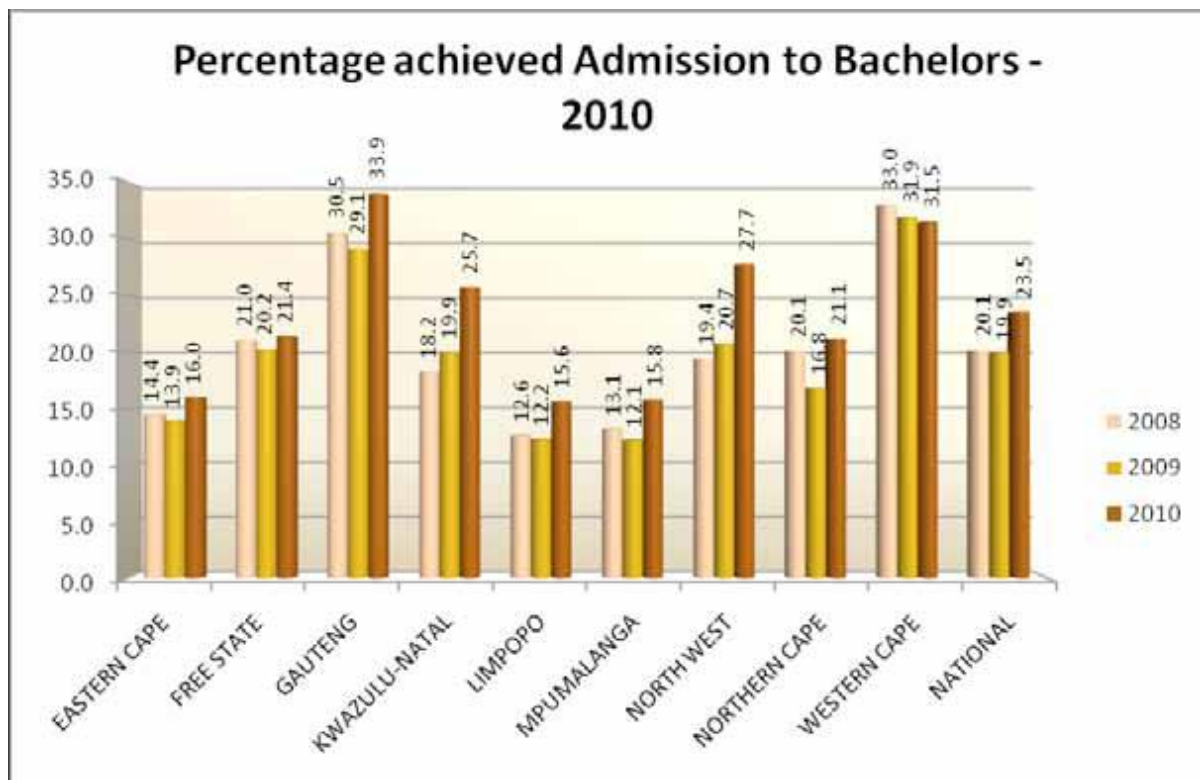
Daar is 13 skole in die land wat geen kandidate het wat geslaag het nie, terwyl slegs 359 skole 'n 100% slaagsyfer kon behaal. Uit die totaal van 5902 skole kon slegs 31% 'n slaagsyfer van bo 80% behaal en 6.08% 'n slaagsyfer van 100% (Department of Basic Education, 2011:41).

Die Graad 12-slaagsyfer is maar een maatstaf van gehalte. 'n Ander is hoeveel leerlinge die skool voor die bereiking van Graad 12 verlaat. Volgens James

(2011:03) het 62% van al die leerders wat in 1998 skool toe is, die stelsel verlaat voor Graad 12. Net 38% van die 1.4 miljoen leerlinge wat in 1998 vir die eerste keer skool toe is, het uiteindelik in 2010 die Graad 12-eksamen geskryf.

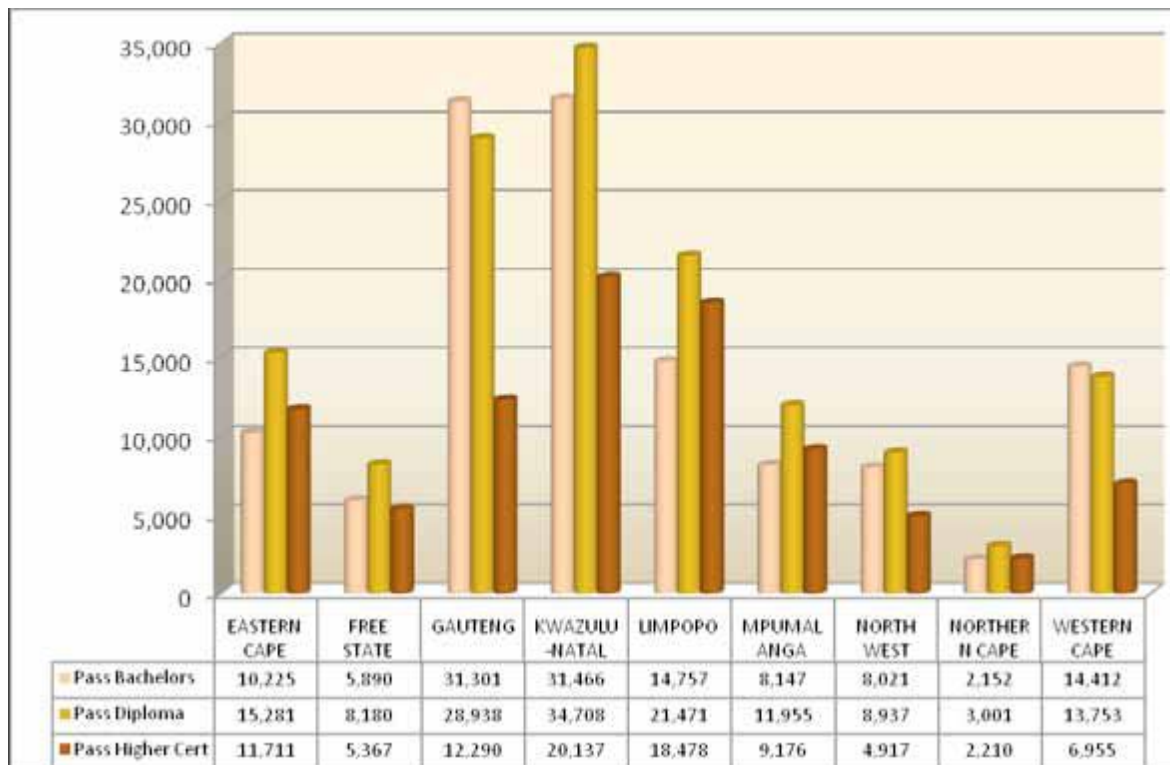
In Gauteng, die kleinste provinsie van Suid-Afrika en die gebied wat tot hierdie studie beperk word, is daar verskeie skole, maar spesifiek vyf, wat die vlagskepe van die Gauteng Onderwysdepartement is. Hoërskool Waterkloof, Hoërskool Menlopark, Hoërskool Garsfontein, Hoërskool Eldoraigne en Afrikaans Hoër Meisieskool is aangewys as die vyf toppresterende skole in Gauteng vir 2010. Hierdie skole het saam 'n gemiddeld van 86.22% leerlinge wat met universiteitsvrystelling geslaag het. Afrikaans Hoër Meisieskool het 3.46 onderskeidings per leerling opgelewer (Rademeyer, 2011:1) Die nasionale gemiddeld ten opsigte van universiteitsvrystelling was 25.8% en die provinsiale gemiddeld vir die Gauteng-provinsie was 43.15%.

Figuur 3.3: Universiteitstoelating, Graad 12-uitslae (2010)



Bron: South Africa (2010:40)

Figuur 3.4: Universiteitstoelating, Graad 12-uitslae (2010), Provinsie-spesifiek



Bron: South Africa (2010:41)

Daar is tans sowat 400 000 onderwysers, ongeveer 12 miljoen leerders en nagenoeg 27 000 skole. Dit is geen verrassing dat skoolhoofde en distrikskantore nie in staat is om die administratiewe en akademiese ondersteuning wat van hulle verwag word kan hanteer nie. Volgens Bloch (2009:59) is die grootste persentasie van alle skole disfunksioneel in die sin dat hulle nie die basiese uitkomstes bereik nie.

Bloch (2009:59) vra tereg die vraag: Waar gaan daar 27 000 bestuurders vandaan kom, almal bevoeg om 'n skool te bestuur met inagneming van die verskillende vlakke van vaardighede wat van hulle verwag word?

Bloch (2009:60) stel dit duidelik dat skole dikwels nie goed georganiseerd is nie, tydskedules swak is en die organisatoriese prosesse oneffektief en arbitrêr is. 'n Vlak van verdere kommer is dit wat van buite die klaskamer by die kom. Dit is onder andere die stelsels, ondersteuning en organisasie van die skool, wat die funksie van die skoolhoof en bestuurspan is, maar ook die vlak van ondersteuning van die

distrikskantore, die provinsiale en nasionale onderwysdepartemente. Die bestuursverantwoordelikhede van die skoolhoof is enorm en, soos reeds aangedui, beduidend in die funksionering of nie-funksionering van 'n skool. Dit is ook die taak van die verskeie onderwysdepartemente om hierdie poste te vul om die bestuurstake voort te sit, maar in die meeste van die gevalle voldoen skoolhoofde nie aan die vereiste bestuurskaraktereienskappe en soos vroeër beredeneer, nie aan die vereiste entrepreneuriese eienskappe nie.

3.6 SKOOLHOOFDE EN ENTREPRENEURSKAP

Entrepreneurskap en entrepreneurs is altyd verwysend na besigheid en volgens Hamzah *et al.* (2009:535) word dit selde verbind aan onderwysers en skooladministrateurs. Entrepreneurskap is 'n deugsame kenmerk wat die basis kan vorm van toekomstige onderwysers en skoolhoofde wat hulle in staat sal stel om geleenthede te vind of aan ander te bied, in die skoolkonteks of opvoedkundige instellings.

Gebaseer op die betekenis van entrepreneurskap, wys Hamzah *et al.* (2009:535) daarop dat dit in die opvoedkundige veld dringend noodsaaklik, vir veral skoolhoofde, geword het om entrepreneuriese eienskappe te absorbeer, sodat hulle deur entrepreneurskap die beperkte bronne kan ontgin en voordeel en wins kan skep in die vorm van goed afgeronde leerlinge.

Om aan die uitdaging van globalisasie te voldoen, voer Hamzah *et al.* (2009:536) aan dat die keuse en aanstelling van skoolhoofde, baie meer aggressief en dinamies geraak het om probleme en uitdagings in skole te kan hanteer. Die sterkte van 'n skool lê altyd in die sterkte en bedrewenheid van die skoolhoof.

Die pligte en verantwoordelikhede van skoolhoofde bestaan uit baie situasies en hulle het baie vaardighede daarvoor nodig. Die studie van Seyfrath (aangehaal deur Hamzah *et al.*, 2009:536) was daarop dat die skoolhoof baie uitdagings in die gesig staar met hul handelinge en interaksie met ouers, leerders, onderwysers en persone in hoër posisies. Skoolhoofde bepaal die gees en rigting van die skool en bepaal so die karakter van die skool. Dit is belangrik dat die persoon wat aangestel word as 'n

skoolhoof oor die vaardigheid beskik om die skool te lei na die visionêre vlak. Die skoolhoof moet die skool as 'n organisasie beskou wat produkte aan verbruikers verkoop. Dit is nou, meer as enige ander tyd, noodsaaklik geword dat die skoolhoofde oor entrepreneuriese karaktereienskappe beskik om die sukses van die skool te verbeter en te verseker.

Volgens Xaba en Malindi (2010:77) impliseer entrepreneurskap in die skoolopset 'n entrepreneuriese oriëntasie, wat verwys na die soeke na geleenthede wat beide die materiële en onderrigtoestande kan verbeter. Volgens Jun en Deschoolmeester, (aangehaal deur Xaba en Malindi, 2010:77), vertoon 'n entrepreneuriese skooloriëntasie drie dimensies, naamlik innovasie, pro-aktiwiteit en risikoneming.

Vir skole in 'n land soos Suid-Afrika, volgens Xaba en Malindi (2010:78), om entrepreneurs te wees en om innovasie te bevorder, moet skoolhoofde onverskrokke hul skole lei deur die hulpbrontekorte aan te spreek. Volgens Levy (2005) word daar van skoolhoofde verwag om entrepreneurs te wees om die nodige hulpbronne, befondsing en kontakte (*networking*) te verkry vir die sukses van hul leerders. Hulle moet ook beduidende vennootskappe met gemeenskapsorganisasies en korporasies sluit.

Deal en Hentschke (2005:34) konstateer dat benewens alle ander eienskappe, entrepreneuriese skoolhoofde genadeloos moet wees en ander persone moet kan motiveer. Hulle word dus nie maklik ontmoedig nie, werk pragmaties en met trots, het 'n toleransie vir risiko, het ambisie, is beslissend, is selfgemotiveerd en het baie goeie kommunikasie vaardighede.

Volgens Macke (2003:7) moet die entrepreneuriese skoolhoof ook oor die kwaliteite van 'n entrepreneuriese gees beskik, wat visionêre leierskap insluit, wat die sleutel is vir die identifisering van geleenthede. Ander kwaliteite is moed en risikoneming, wat nodig is om nuwe geleenthede lewe te gee. Die skoolhoof moet ook die veranderingsagent by die skool wees. Die skoolhoof moet oor diverse ondervindings en belangstellings beskik wat nodig is vir die skepping van innovasie en om verandering te steun. Besigheidsin moet 'n manier van dink en leef wees.

Xala en Malindi (2010:78) verskaf 'n baie duidelike oorsig van die entrepreneuriese oriëntasie by die skool. Entrepreneurs identifiseer geleenthede, kry die nodige hulpbronne bymekaar, implementeer 'n aksieplan en oes die beloning op 'n tydige en buigbare manier. Volgens Macke (2003:12) moet die entrepreneuriese skoolhoof 'n stel basiese vaardighede bemeester wat die herkenning van verandering, geleenthede en bedreigings insluit, asook die pro-aktiewe optrede daarop.

Daar word van die skoolhoof verwag om sy kreatiewe potensiaal in te span, die verskil tussen 'n idee en 'n geleentheid te onderskei, effektiewe planne te ontwikkel en die verskille te verstaan tussen vooruitskattings en begrotings.

Die entrepreneuriese oriëntasie en praktyk van die skoolhoof kan volgens Xala en Malindi (2010:78) dus beoordeel word op grond van watter geleenthede met betrekking tot verbetering, wat pro-aktief geïdentifiseer is, uitgevoer is. Dit is belangrik dat geleenthede eers gevind word uit bestaande hulpbronne. Dit is veral belangrik, gesien in die lig daarvan dat skole gewoonlik om dieselfde bronne meeding in 'n omgewing. Skole se oorlewing lê in die aantreklikheid vir huidige en voornemende leerders.

Volgens Peck (1991:516) is daar, veral in Amerikaanse skole, 'n stelsel van entrepreneuriese leierskap dringend noodsaaklik. Volgens hom is daar steeds verouderde posbeskrywings by skole. Die term "onderwyser" impliseer 'n persoon met die kennis en vaardigheid om inligting in die koppe van leerders in te dryf. Alhoewel onderwys 'n manier is om 'n kennisbasis te vestig, is daar 'n toenemende en aansienlike sentiment dat die rol van die professionele persoon in die klaskamer uitgebrei moet word om onder andere die volgende in te sluit: identifikasie, koördinasie en die bestuur van onderwyservarings waarin leerder aktiwiteite beklemtoon word. Die nuwe rol van die opvoeder sluit ook die skepping en onderhouding van persoonlike verhoudings met leerders en ouers, die ontwikkeling van kreatiwiteit, navorsing, probleemoplossings-vaardighede en verbale, numeriese en tegniese geletterdheid in.

Die onderwyser se "baas" word na, in die meeste wêrelddele, as 'n skooladministrateur, verwys. Volgens Peck (1991:516) verwys administreer na die

administrering van 'n effektiewe operasie of proses. Bestuur en toesig is werkwoorde wat slegs sin maak alleenlik wanneer 'n proses werk en almal tevrede is met die status quo. Hierdie is nie die geval met die onderwys van vandag nie, veral as daar ook na die situasie in Suid-Afrika gekyk word. Die onderwys het 'n behoefte aan entrepreneuriese onderwysleierskap en nie aan administrasie of bestuur nie. Skoolhoofde is in die meeste gevalle in hul posisies as gevolg van hulle uiters suksesvolle handelings in die klaskamer wat gedryf is deur die opregte begeerte om net die beste vir leerders te bied. Hierdie begeerte is uiters belangrik, maar nie voldoende nie.

Peck (1991:516) wys daarop dat baie van die persone wat vandag in magposisies in die onderwys sit, aangestel is om te administreer en nie te lei nie. Hulle is nie gekies op grond van 'n ryk stel idees nie, nog minder oor hulle vermoë om kreatiewe denke te fasiliteer, ook nie om 'n gedeelde visie te implementeer of te identifiseer nie en ook nie om hindernisse vir innovasie uit die weg te ruim nie - en dit is presies wat in die skole benodig word. Die entrepreneuriese leier sal daarna streef om 'n "span van leiers" saam te stel. Al die spanlede sal help met die verskaffing van innovasie en ondersteuning om 'n gedeelde visie te ontwikkel waarvoor die span eienaarskap geneem het. 'n Gedeelde doelwit is bloot nie voldoende nie.

Volgens Taylor en Rosenbach (aangehaal deur Peck, 1991:516), is dit die skoolhoof se primêre taak om 'n verbintenis te kweek om doelstellings te bereik.

Watter proses word dan aanbeveel vir entrepreneuriese opvoedkundige leiers? Kouzes en Posner (aangehaal deur Peck, 1991:518) het gevind dat suksesvolle leiers:

- die bestaande prosesse uitdaag;
- 'n gedeelde visie inspireer;
- ander dryf tot aksie/handeling;
- die weg modelleer; en
- die gees van werknemers bemoedig.

Eerder om hul eie idees te bevorder of voorop te stel, voer Peck (1991:518) aan, help suksesvolle leiers hul spanne om 'n kragtige gedeelde visie daar te stel en verskaf die nodige ondersteuning en bemoediging wat noodsaaklik is vir die proses. 'n Demokratiese entrepreneuriese leier bring die beste in elke spanlid na vore, snoer die span tot 'n hegte eenheid saam wat meer kragtig is as die somtotaal van sy dele. Dit lei uiteindelik tot 'n span wat so sterk en koöperatief is dat die leierskapstake wat eens net vir die skoolhoof beskore was, natuurlik verdeel word tussen die spanlede.

Peck (1991:519) stel uit die werk van Kanter drie vereiste vaardighede voor om te lei in 'n innoverend-stimulerende omgewing:

- Magsvaardighede – om ander te oortuig om inligting, ondersteuning, en bronne te belê.
- Die vermoë om die probleme wat gepaardgaan met die gebruik van spanne en werknemerdeelname, te bestuur.
- Kennis van hoe verandering ontwerp en uitgevoer kan word.

Addisionele kenmerke vir suksesvolle innoverende leiers sluit volgens Joiner (aangehaal deur Peck, 1991:519) onder andere die volgende in: integriteit, selfvertroue, passie, geloof in mense, najaag van uitnemendheid en aksie. Volgens Peck (1991:519) kan leierskap nie die domein van een persoon by 'n skool wees nie. Elke professionele onderwyser het die plig om te lei.

Volgens Gallie (soos aangehaal deur Rademeyer, 2011:7), is daar in Suid-Afrika 20% baie funksionele skole, 50% onderpresteerders, 20% wanfunksioneles en 10% wat chaoties is. Volgens hom neem dit ongeveer 3 jaar om 'n wanfunksionele skool weer funksioneel te maak.

Gallie (2011) verduidelik dat die wanfunksionele skole almal min of meer dieselfde kenmerke het. Hulle is nie aan die begin van die skooljaar gereed nie en neem soms tot soveel as drie maande om op dreef te kom. By die skole bestaan min of geen administrasie nie of organisasie vir die aanbied van die kurrikulum nie. Daar bestaan ook verskeie gapings wat betref verhoudinge en menslikheidsaspekte by die skole. Hier word verwys na die oortuigings van onderwysers, verwagtinge wat baie laag is,

die houding van volwassenes wat hul eie belang bo dié van die leerders stel en negatiewe verhoudings onder die personeel.

Gallie (2011) wys enkele punte uit waar skoolhoofde tekort kom:

- 'n Skool kan slegs suksesvol wees as hy weet wat die goeie en swakpunte van sy onderwysers is en hoe hulle aangewend kan word om hul volle potensiaal te verwesenlik.
- Skoolhoofde het ook geen benul van leerskedules nie. Skoolhoofde kan nie hul onderwysers kontroleer nie omdat hulself nie weet wat van hulle verwag word nie.
- Onderwysers moet professioneel ontwikkel word. Persone kan nie skoolhoofde word as hulle nie 'n leier wil wees nie. Skoolhoofde moet die beginsel vestig dat 'n skool homself deurentyd self wil en moet verbeter.

3.7 ENTREPRENEURSKAP EN DIE ONDERWYS

Die omvang van entrepreneurskap is, volgens Man (2010:1), lank reeds verder uitgebrei as die aanvanklike domein van die begin van 'n onderneming in die besigheidsektor. Daar is verskeie definisies vir entrepreneurskap, maar daar kan algemeen aanvaar word dat dit (1) die neem van inisiatief, (2) die organisering en herorganisering van sosiale en ekonomiese meganismes om hulpbronne en situasies om te keer tot praktiese waarde, en (3) die aanvaarding van risiko of mislukking, insluit (Hisrich *et al.*, 2005:8). Hess (2007:21) voer aan dat daar 'n toenemende belangstelling in die fenomeen van entrepreneurskap in die konteks van die onderwys ontstaan het. 'n Toenemende getal praktyke, aktiwiteite en selfs totale instellings in die onderwys word nou as entrepreneurs beskou.

Teske en Williamson (2006:46) verduidelik dat entrepreneurskap in die onderwys verwys na sekere individuele rolle en gedrag in die onderwyssektor. Hulle definieer onderwysentrepreneurs as individue wat daarop uit is om verandering in die publieke onderwyssektor aan te hits, wat sal ontwrig, hervorm of die maniere waarop onderwys verskaf word, radikaal verander. Hierdie sluit sake-ondernemers in wat 'n markgeleentheid in die onderwyssektor wil aangryp, publieke leiers wat die

onderwysstelsel wil verander en nie-winsgewende leiers wat inisiatiewe wil verskaf en organisasies buite die onderwysstelsel wil vestig. Hess (2007:24) maak dit baie duidelik dat dit ook verwys na persone op institusionele vlak wat hul besig hou met aktiwiteite van innovasie en verandering.

In die soeke na verandering, verduidelik Teske en Williamson (2006:46), moet onderwysentrepreneurs in al drie sektore, privaat, publiek en nie-winsgewend, gemoeid wees met die drie basiese stelle take. Dit is die (1) die uitkyk vir geleenthede, (2) die bereidwilligheid om noemenswaardige risiko's te neem om gapings te vul, en (3) die vaardigheid om ondernemings te bou en netwerke met ander persone op te bou.

Man (2010:2) verduidelik dat die feit dat entrepreneurskap in die onderwys bestaan verduidelik kan word deur 'n aantal perspektiewe. Van die konvensionele perspektief, kan die voorkoms van entrepreneurskap toegeskryf word aan die bestaan van markgeleenthede in die onderwyssektor. Aan die ander kant, as 'n alternatiewe verduideliking, het Schumpeter (1934) beklemtoon dat die sleutelrol van die entrepreneur is om te innoveer of om nuwe kombinasies uit te voer, insluitend die bekendstelling van nuwe goedere of nuwe produksiemetodes, die opening van nuwe markte en die skep van nuwe tipes industrialisasie. Daarom, volgens Man (2010:3) word entrepreneurskap geïnisieer deur talentvolle en hoogs gemotiveerde individue. In die konteks van die onderwys word daardie individue wat onderwysverandering, inisiatiewe en innovasie teweeg kan bring, gereken as onderwysentrepreneurs.

Bo en behalwe hierdie perspektiewe het 'n aantal veranderinge in die onderwys die afgelope dekade 'n meer direkte dryfkrag geword vir onderwysentrepreneurskap. Volgens Smith en Petersen (2006:26-33) sluit hierdie veranderinge die volgende in: (1) veranderinge in die verwagtings in onderwysstelsels om meer innoverend te wees en 'n hoër kwaliteit te lewer, (2) veranderinge in die markstruktuur met die klem op standarde en verantwoordbaarheid, (3) veranderinge in die beskikbaarheid van hulpbronne, en (4) die opkoms van nuwe kennis en tegnologie wat geleenthede vir verandering in verskeie onderwysaspekte bring.

Hess (2007:26) voer aan dat om entrepreneurskap in skole te bevorder, moet daar geleentheid wees om die onderwysveld te betree, hulpbronne te verkry, talent te werf, regverdig te kompeteer en bevoordeel te word deur eie sukses.

Man (1996:5) dat institusionele entrepreneurskap in die skoolsektor gewoonlik geassosieer word met die bestuurstyle van skoolhoofde en die innoverende aktiwiteite wat deur die skool nagestreef word. Hierdie tendens word geensins beperk tot privaatskole nie. Dit het, intendeel, meer aandag by die publieke skole getrek omdat die publieke skoolleiers meer uitdagings het om te spreek rondom die vlag van veranderinge wat die onderwyssektor die afgelope paar jaar getref het, ook die algemene weerstand teen verandering en die eise van die kliënte. Die aktiwiteite kan ook baie divers wees wat die instelling van nuwe tegnologie vir effektiewe leer, die ontwikkeling van 'n nuwe skoolstruktuur en –kultuur, bemaking en beeldpoetsing en self die omkeer van 'n disfunksionele skool wees, insluit.

Williams (2006:129) voer aan dat hierdie aktiwiteite hoofsaaklik die bemoeienis met die verbetering van omstandighede vir effektiewe leer in die eie skool en die transformasie van die stelsel rondom die skool behels. Daar word ook aangetoon dat die mate van entrepreneuriese strategieë wat deur skoolhoofde uitgevoer word, verskil as gevolg van die verskillende leierskapstyle.

3.8 ENTREPRENEURIESE ORIËNTASIE EN ONDERWYSPRAKTYK

Gegewe die aard van die onderwys is dit moeilik om betrokke te raak by innoverende ondernemings buite die voorgeskrewe beleidsbepalings en regulasies. Hess (2007:22) toon aan dat skole gekonfronteer word met uitdagings waarvoor die onderwysselsel nie gemaak is om te hanteer nie. Terwyl daar vele inisiatiewe was wat gerig was op die verbetering van die dienslewering van die onderwys, het die aard van skole die praktyke van innovasie, pro-aktiwiteit en risikoneming geïnhibeer. Xaba en Malindi (2010:76), opper die volgende redes waarom innovasie, en by implikasie, entrepreneuriese oriëntasie, moeilik by skole is:

- Skole is harmonieuse instellings waar persone neig na stelselnorme en baie aandag word geskenk aan die optimalisering van roetine aktiwiteite.

- Druk tot verantwoordbaarheid en standaardisasie inhibeer nuuskierigheid en die ondersoeking van innoverende idees.
- Skaars en onvoorspelbare fiskale bronne ontmoedig innovasie en risikoneming.
- Die algemene persepsie van goeie skole word konserwatief geskoei op praktyke van die verlede.
- Die herhaaldelike swaaiende pendulum van hervorming put ervare opvoeders uit wat skuilplek in hul werk soek en raak weerstandig teenoor die uitstraling van innovasie.
- Sklerotiese hiërargieë en volgehoue toegewings aan beginsels van wetenskaplike rasionalisme domineer organisasiestrukture by skole en daar is dus min plek vir onafhanklike of divergente denke en daar is min verdraagsaamheid vir onbelyning wat geassosieer kan word met die kreatiewe proses.
- Eksperimentering met, en die gebruik van, ongetoetsde metodes en materiale op kinders, veroorsaak groot etiese vraagstukke.

3.9 SUKSESFAKTORE IN DIE ONDERWYS

Die literatuurstudie het tot op hede telkens verwys na suksesvolle skole en na sekere faktore en eienskappe wat teenwoordig moet wees om van 'n gewone skool, 'n uitnemende skool te maak. Verskeie studies is onderneem om hierdie onderwysuksesfaktore te identifiseer.

Dagget (2005:1-5) stel dit baie duidelik dat verandering in skole dringend noodsaaklik is. Die druk vir globale mededinging, uitwissing van ongeskoolde werk, vooruitgang op tegnologiese gebied en die druk vir die behouding van die middelklas het gelei dat die publiek, media en regerings druk vir hoër standaarde vir alle leerders.

Edmonds (aangehaal deur Dagget, 2005:1) het in sy werk "Search for Effective Schools" vyf karaktertrekke vir suksesvolle skole geïdentifiseer:

- Sterk administratiewe leierskap.

- Fokus op basiese vaardighede.
- Hoë verwagtings vir leerderprestasie.
- Gereelde monitering van leerders se prestasie.
- Veilige en geordende skole.

Scheerens en Bosker (1997:99-138) het in hul navorsing oor die wye verskeidenheid van skoolhervorming die volgende agt essensiële karaktertrekke van suksesvolle skole geïdentifiseer:

- Monitering van leerders se vordering.
- Fokus op prestasie.
- Ouerbetrokkenheid.
- Die skep van 'n veilige en geordende klimaat.
- Gefokusde kurrikulum.
- Sterk leierskap.
- Koöperatiewe werksomgewing.
- Tyd op aktiwiteit (Die tydperk wat 'n leerder aktief gemoeid is met 'n taak).

Visher, Emanuel en Teitelbaum (1999) het in 'n verslag, namens die VSA Departement van Onderwys, uitgereik waarin die resultate van 300 navorsingstudies vergelyk is om agt algemene karaktereienskappe van suksesvolle skole te identifiseer:

- Verbintenis tot hoë akademiese verwagtings (Visher *et al.*,1999:5).
- Klein leeromgewings (Visher *et al.*,1999:19).
- Leer word rondom die leerder gestruktureer (Visher *et al.*,1999:27).
- Professionele ontwikkeling fokus op onderrig (Visher *et al.*,1999:37).
- Verbind buite-skool leergeleenthede aan klaskamerleer (Visher *et al.*,1999:47).
- Loopbaan en hoër onderwys voorligting (Visher *et al.*,1999:57).
- Buigbare en relevante segmente van onderrig (Visher *et al.*,1999:65).
- Toegang tot wat leerders kan doen (Visher *et al.*,1999:73).
- Vennootskappe met hoër onderwys (Visher *et al.*,1999:79).
- Ondersteun samewerking tussen ouers en die gemeenskap (Visher *et al.*,1999:87).

Marzano (2003) het in sy werk vyf karaktereienskappe van hoogs suksesvolle skole geïdentifiseer:

- Gewaarborgde en lewensvatbare kurrikulum (Marzano, 2003:22).
- Uitdagende doelwitte en effektiewe terugvoer (Marzano, 2003:35).
- Ouer- en gemeenskapsbetrokkenheid (Marzano, 2003:47).
- Veilige en geordende leeromgewing (Marzano, 2003:53).
- Kollegialiteit en professionalisme (Marzano, 2003:60).

Quick en Quick (aangehaal deur Dagget, 2005:2) het 'n studie onderneem en 'n analise gemaak van vyf modelle van presterende skole en kon die volgende vyf oorheersende eienskappe identifiseer:

- 'n Verbintenis tot 'n streng en relevante kurrikulum.
- Implementering van 'n toetsprogram om leerders se konseptuele kennis en kennistoepassing te evalueer.
- 'n Gefokusde en volhoubare personeelontwikkelingsprogram.
- 'n Verbintenis om leerdergedrag aan te spreek.
- 'n Bereidheid om organisatoriese veranderinge tot die voordeel van leerders aan te bring.

Die *American Institutes for Research and SRI International* (2001:5-6) het namens die *Bill & Melinda Gates Foundation* sewe kenmerke van suksesvolle skole geïdentifiseer:

- Fokus op slegs 'n paar nagevorste doelwitte.
- Hoë verwagtings.
- Klein verpersoonlikde leeromgewing.
- Respek en verantwoordelikheid vir almal.
- Ouer- en gemeenskapsbetrokkenheid.
- Fokus op prestasie.
- Effektiewe gebruik van tegnologie.

Lezotte, Skaife en Holstead (aangehaal deur Dagget, 2005:3) beskou die volgende karaktereienskappe as die belangrikste:

- Die skep van 'n skoolkultuur.

- Die wisselwerking tussen effektiewe skole.
- Skool gebaseerde bestuur.
- Data-insameling, ontleding en analise.
- Skoolverbeteringsplanne.
- Organisasie van die skole vir leerders.
- Die bou van gemeenskapsondersteuning.
- Evaluasie van leerdervordering.

3.9 SAMEVATTING

Entrepreneurskap is, volgens Hisrich *et al.* (2005:8) 'n dinamiese proses vir die skepping van rykdom. Rykdom word geskep deur individue wat risiko kan neem in die vorm van kapitaal, tyd en loopbaanverbintenis. Entrepreneurskap is 'n proses van die skep van 'n nuwe item met die inagneming van tyd moeite, finansiële risiko's en psigologie terwyl voordele en bevrediging verkry word in die vorm van finansiële winste, persoonlike bevrediging en vryheid. Die term "entrepreneurskap" verwys nie net na persone in 'n besigheid nie, maar word ook uitgebrei na individue met hoë entrepreneuriese eienskappe, wat nie noodwendig hul eie besigheid besit nie, en wat na verwys word as interne en sosiale entrepreneurs.

Uit die literatuurstudie van hierdie hoofstuk is dit duidelik dat die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel nie aan die verwagtinge van die gewone burger voldoen nie en dat daar nog 'n lang pad voorlê na ware effektiewe en doeltreffende skole.

Hamzah *et al.* (2009:536) voer aan dat die keuse van skoolhoofde baie meer dinamies en aggressief begin raak om probleme in skole te hanteer. Entrepreneurskap veronderstel vyf dimensies. Beheerliggame wat die keuse van skoolhoofde in Suid-Afrika hanteer sal die outonomieit, innovasie-vermoë, risiko-neming, pro-aktiwiteit en kompeterende aggressiwiteit van aspirant-skoolhoofde baie sterk moet toets en oorweeg om aan die skool die geleentheid te bied om 'n mededingende voordeel te verkry.

HOOFSTUK 4

RESULTATE EN BESPREKING

4.1 INLEIDING

Die ou konvensionele reëls vir die effektiewe bestuur van 'n skool is nie meer van toepassing nie en mededinging tussen skole, globalisering, vinnige veranderinge en nuwe kliënt-behoeftes, gaan skole dwing om meer entrepreneurs te word om te kan oorleef en vooruit te gaan.

Die besture van skole moet die uitdaging aanvaar om 'n entrepreneursese klimaat by die skool te vestig en te onderhou om sodoende skoolbesture in staat te stel om korporatiewe entrepreneurskap as 'n strategiese gereedskapstuk te gebruik vir die skepping van outonomieit, innovasie, risikoneming, pro-aktiwiteit en 'n kompeterende aggressiwiteit.

Die primêre doel van hierdie studie was om die stand van die entrepreneursese oriëntasie by geselekteerde skole in Gauteng te bepaal en te vergelyk met die mees algemeen aanvaarde onderwyssuksesfaktore om sekere hipoteses te toets wat in verband staan met die entrepreneursese oriëntering en die onderwyssuksesfaktore.

In hierdie studie is entrepreneursese oriëntasie gemeet teen vier afhanklike veranderlikes, naamlik die daarstel van 'n doelmatige leeromgewing, leerderprestasie, strategiese ingesteldheid en personeelontwikkeling.

Die geldigheid van die instrument is getoets deur die 'n komponent verduidelikende faktor-analise en deur die berekening van Cronbach-alpha koëffisiënte.

4.2 INSAMELING VAN DATA

4.2.1 Vraelysontwerp

Die begrippe *Ooutonomieit*, *Innovasie*, *Risikoneming*, *Pro-aktiwiteit* en *Kompeterende aggressiwiteit* is uit die literatuur geïdentifiseer (Morris *et al.*, 2008:54; Covin & Slevin, 1989:76; Lumpkin & Dess: 139-140; Zahra *et al.*, 1999:50). Die volgende stap in die ontwikkeling van 'n meetinstrument was om vrae te genereer wat die aard van elke dimensie kon vasvang. Items van bestaande meetinstrumente (Antoncic & Hisrich, 2001; Covin & Slevin, 1989; Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Hill, 2003; Knight, 1997; Oosthuizen, 2006; Morris *et al.*, 2008) is gebruik.

Uit die literatuur is verskeie suksesfaktore in die onderwys geïdentifiseer (Edmonds, 1981; Scheerens & Bosker, 1997; U.S Department of Education, 1999; Marzano, 2003; Quick & Quick, 2000; Bill & Melinda Gates Foundation, 2002; Lezotte, Skaife & Holstead, 2002). Hierdie items is gebruik vir die samestelling van 'n nuwe meetinstrument wat tydens die studie gebruik is.

Ten einde die literatuurstudie te bevestig, verder uit te brei en te substansieer is 'n opinie-opname gedoen wat uit drie afdelings bestaan het, naamlik:

1. Korporatiewe entrepreneuriese klimaat-vraelys.
2. 'n Vraelys rondom die suksesfaktore in skole.
3. Generiese inligting.

Die respondente, almal opvoeders, was almal uit die top vyf presterende skole in Gauteng tydens die 2010 Graad 12-eksamen. Die skole, in geen spesifieke volgorde, was:

1. Hoërskool Garsfontein.
2. Hoërskool Waterkloof.
3. Hoërskool Menlopark.
4. Hoërskool Eldoraigne.
5. Afrikaans Meisies Hoërskool.

Al die skole is geleë in die Gauteng provinsie en in Pretoria.

Die respondente is almal opvoeders, op posvlak een, en departementshoofde, op posvlak twee.

Die vraelys, bestaande uit drie afdelings, is aan die verskillende skole uitgestuur vir deelname. Die inleiding van die vraelys het aan die respondente verduidelik wat die doel daarvan is, sowel as die instruksies om dit te voltooi. Respondente moes die vraelys voltooi en slegs die opinies met 'n "x" in die toepaslike blokkies merk. Die vraelyste is daarna deur middel van 'n koerier versamel.

4.2.1.1 Korporatiewe entrepreneuriese klimaat-vraelys

Hierdie afdeling het response aan die lig gebring in terme van sienings en gesindhede rondom die korporatiewe entrepreneuriese klimaat wat tans in hierdie presterende skole heers en het bestaan uit 36 stellings waarop respondente hul sienings op 'n Likert-skaal van "1" tot "5" uitgedruk het waar 5 = "stem volkome saam", 4 = "stem saam", 3 = "neutraal", 2 = "stem nie saam nie" en 1 = "stem beslis nie saam nie".

4.2.1.2 Suksesfaktore in skole

Hierdie afdeling van die vraelys het ten doel gehad om te bepaal wat die respondent as die belangrikste suksesfaktore van die betrokke skool beskou. Die afdeling het bestaan uit 26 stellings waarop die respondente hul sienings op 'n Likert-skaal van "1" tot "5" uitgedruk het waar 5 = "stem volkome saam", 4 = "stem saam", 3 = "neutraal", 2 = "stem nie saam nie" en 1 = "stem beslis nie saam nie".

4.2.1.3 Demografiese inligting

In hierdie afdeling is daar van die respondent verwag om hul ouderdom, geslag, ras, hoogste opvoedkundige kwalifikasie en posvlak aan te dui.

4.3 RESPONS OP VRAELYSOPNAME

Van 'n totaal van 350 vraelyste wat versprei is, is 313 as bruikbaar terug ontvang wat 'n responspersentasie van 89.43% verteenwoordig.

4.4 RESULTATE EN BESPREKING

4.4.1 Demografiese inligting

4.4.1.1 Ouderdomsgroep van respondente

Die resultate van die ouderdomsgroepe waarbinne die respondente val word voorgestel in tabel 4.1.

Tabel 4.1: Ouderdomsgroep van die respondente

Ouderdomsgroep	Totaal	Persentasie
<29	76	24.3%
30 – 39	49	15.7%
40 – 49	75	24.0%
50 - 59	94	30.0%
60+	18	5.8%
Vermiste inligting	1	0.32%
Totaal	313	100%

Die grootste persentasie, 54% van die respondente, val in die ouderdomsgroep 40 tot 59 jaar.

4.4.1.2 Geslag van die respondente

Die resultate van die geslag van die deelnemende respondente word voorgestel in tabel 4.2.

Tabel 4.2: Geslag van respondente

Geslag	Totaal	Persentasie
Manlik	77	24.6%
Vroulik	236	75.4%
Totaal	313	100%

Die grootste persentasie, 75.4% van die respondent, is vroulik.

4.4.1.3 Die rasgroep van respondente

Die resultate van die rasgroep van die deelnemende respondente word voorgestel in tabel 4.3.

Tabel 4.3: Rasgroep van respondente

Ras	Totaal	Persentasie
Wit	309	98.7%
Swart	1	0.3%
Kleurling	0	0
Indiër	0	0
Vermiste inligting	3	0.96%
Totaal	313	100%

Die oorgrootte meerderheid (98.7%) van die deelnemers in die studie is wit.

4.4.1.4 Opvoedkundige kwalifikasies van respondent

Die hoogste opvoedkundige kwalifikasie van deelnemende respondente word voorgestel in tabel 4.4.

Tabel 4.4: Hoogste opvoedkundige kwalifikasies van respondente

Kwalifikasie	Totaal	Persentasie
Onderwysdiploma	64	20.4%
Graad	56	17.9%
Graad + Diploma/sertifikaat	80	25.6%
Honneursgraad	86	27.5%
Meestersgraad	21	6.7%
PhD	0	0
Vermiste inligting	6	1.92%
Totaal	313	100%

Die grootste persentasie, 53.1% van die respondente, beskik oor 'n Graad plus 'n Diploma/sertifikaat of 'n Honneursgraad.

4.4.1.5 Posvlak

Die posvlak van deelnemende respondente word voorgestel in tabel 4.5.

Tabel 4.5: Posvlak van respondente

Posvlak	Totaal	Persentasie
Posvlak 1	256	81.8%
Posvlak 2	49	15.7%
Vermiste inligting	8	2.6%
Totaal	313	100%

'n Totaal van 81.8% van die deelnemende respondente is op posvlak een.

4.4.2 GELDIGHEID VAN DIE MEETINSTRUMENT

Om die verkennende faktor-analise suksesvol te kon doen, is die data in twee modelle verdeel. Die eerste model is verwysend na die afhanklike veranderlikes en die tweede model is verwysend na die onafhanklike veranderlikes. In die identifisering van die faktore wat vir elke model onttrek moet word, word die persentasie afwyking verduidelik en die individuele faktorloadings is oorweeg.

Met betrekking tot die eerste model, wat die afhanklike veranderlikes behels, is 'n Oblimin skuins-rotasie uitgevoer op die hoofkomponente van die verkennende faktor-analise, aangesien daar teoretiese regverdiging was om te glo dat die onderwyssuksesfaktore met mekaar sou korreleer (Field, 2009:643). Dit is bevestig deur die korrelasie-matriks vir die vier veranderlikes wat 'n korrelasie van 0.189 tot 0.448 aangetoon het, wat aandui dat die skuins-rotasie wel gebruik moes word (Field, 2009:643).

Kaiser se kriteria is gebruik om die aantal faktore wat onttrek moet word te bepaal, naamlik faktore met eigen-waardes groter as een (Field, 2009:647). 'n Totaal van 23 items is uitgewys as voldoende diskriminerend geldig deur tot op 'n voldoende mate te laai. Faktorladings groter as 0.35 word beskou as betekenisvol (Field, 2009:637; Stevens, 1992:382-384). Die patroonmatriks van die 23 items word voorsien in tabel 4.6.

Na die toepassing van die faktor-onttrekkingskriteria waar die eigen-waardes groter as een (Davis, 2005:446) moet wees, is vier faktore onttrek in die verkennende faktor-analise wat 60.27% variansie voor die rotasie verklaar. Na die rotasie kon die faktore geïdentifiseer word as die *Daarstel van 'n doelmatige leeromgewing*, *Leerderprestasie*, *Strategiese ingesteldheid* en *Personeelontwikkeling*. Twee toetse, Bartlett se toets vir sferisiteit en die Kaiser-Meyer-Olkin maatstaf vir steekproef-toereikendheid, wat as belangrik beskou word in die vasstelling van die juistheid van die data vir 'n faktor-analise, is gebruik (Gürbüz & Aykol, 2009:327). Die data wat die suksesfaktore gemeet het, het 'n steekproef-toereikendheid van 0.937 opgelewer en die Bartlett-toets vir sferisiteit het 'n *p*-waarde van kleiner as 0.001 opgelewer, wat aandui dat die korrelasie-patrone kompak is en dat die faktor-analise betroubare faktore behoort op te lewer (Field, 2009:647).

Tabel 4.6: Oblimin rotasie faktormatriks: Afhanklike veranderlikes⁽¹⁾

	Komponent			
	Daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing	Leerderprestasie	Strategiese ingesteldheid	Personeelontwikkeling
Sukses24	0.728	-0.041	0.112	0.087
Sukses22	0.727	-0.084	0.225	-0.106
Sukses23	0.705	0.004	-0.006	0.151
Sukses18	0.685	0.124	0.162	-0.141
Sukses1	0.594	0.127	-0.161	0.238
Sukses15	0.593	-0.106	0.111	0.325
Sukses 2	0.590	0.154	-0.095	0.216
Sukses5	0.507	0.286	0.110	0.063
Sukses19	0.460	-0.070	0.212	0.314
Sukses6	-0.306	0.850	0.044	0.116
Sukses3	0.154	0.813	0.006	-0.069
Sukses9	0.322	0.548	0.270	-0.199
Sukses 4	0.395	0.537	-0.034	0.099
Sukses12	-0.104	0.012	0.797	0.099
Sukses 20	-0.056	0.008	0.761	0.056
Sukses13	0.265	0.179	0.516	-0.007
Sukses 26	0.362	0.017	0.442	0.058
Sukses14	0.263	0.183	0.416	0.225
Sukses 7	0.254	0.078	0.385	0.023
Sukses25	-0.150	0.083	0.126	0.821
Sukses17	0.170	-0.043	0.198	0.653
Sukses21	0.308	-0.027	-0.096	0.618
Sukses11	0.192	0.096	0.216	0.512
Cronbach-Alpha	0.900	0.784	0.806	0.795

(1) Lading groter as 0.35 is beskou as betekenisvol

(2) Die items wat ingesluit is by die faktor-analise word voorsien in Aanhangsel 1

Na die rotasie, het een item beduidend gelaai op twee faktore (waardes groter as 0.35). Die item Sukses4 het gelaai op beide die faktore *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing* en *Leerderprestasie*. Eerder as om die item te verwyder, is daar besluit om dit te klassifiseer onder die faktor met die hoogste interprestasie-waarde, naamlik *Leerderprestasie*. Die bewoording van die stellings (items) wat gebruik is om die vier onttrekte afhanklike veranderlikes te meet, word voorsien in Aanhangsel A.

Wat betref die tweede model, om die entrepreneuriese eienskappe van repondente te meet (die onafhanklike veranderlikes in die studie), is die diskriminerende geldigheid van die 36 items met 'n verkennende faktor-analise gemeet. 'n Oblimin skuins-rotasie is uitgevoer op die hoofkomponente van die verkennende faktor-analise, aangesien daar rede is om te glo dat daar teoretiese regverdiging bestaan dat die faktore wat die entrepreneuriese dimensies meet met mekaar behoort te korreleer (Field, 2009:643). Hierdie is bevestig deur die korrelasie-matriks vir die vyf faktore, wat 'n korrelasie van 0.002 tot 0.448 tussen die faktore uitgewys het (Ellis & Steyn, 2003:53).

Om die aantal faktore te bepaal wat onttrek moet word, is Kaizer se kriteria gebruik, om faktore te behou met eigen-waardes groter as een (Field, 2009:647). 'n Totaal van 28 items het uitgewys as voldoende diskriminerend geldig deur te laai tot 'n voldoende mate. Die laai van Inno15, Inno16, Inno19, Inno20, Inno21, Inno21, Risiko25 en Proak 32 was nie beduidend genoeg nie en is buite rekening gelaat. Die patroonmatriks van die oorblywende 28 items word voorsien in tabel 4.7.

Na die toepassing van die faktor-onttrekkingskriteria, waar die eigen-waardes groter as een moes wees (Davis, 2005:446), is vyf faktore onttrek in die verkennende faktor-analise wat die 61.45% afwyking voor die rotasie verduidelik. Na die rotasie kon die faktore geïdentifiseer word as die teoretiese dimensies van entrepreneurskap, naamlik *Innovasie*, *Otonomiteit*, *Risikoneming*, *Pro-aktiwiteit* en *Kompeterende aggressiwiteit*. Twee toetse, Bartlett se toets vir sferisiteit en die Kaiser-Meyer-Olkin maatstaf vir steekproef-toereikendheid, wat as belangrik beskou word in die vasstelling van die juistheid van die data vir 'n faktor-analise, is gebruik (Gürbüz & Aykol, 2009: 327). Die data wat die entrepreneuriese oriëntasie gemeet het, het 'n steekproef-toereikendheid van 0.910 opgelewer en die Bartlett-toets vir sferisiteit het 'n *p*-waarde van kleiner as 0.001 opgelewer, wat aandui dat die korrelasie-patrone kompak is en dat die faktor-analise betroubare faktore behoort op te lewer (Field, 2009:647).

Tabel 4.7: Oblimin rotasie faktormatriks: Onafhanklike veranderlikes⁽¹⁾

	Komponent				
	Innovasie	Otonomiteit	Risikoneming	Pro-aktiwiteit	Kompeterende Aggressiwiteit
Inno3	0.842	0.037	-0.004	-0.031	-0.020
Inno2	0.835	-0.077	0.027	-0.030	-0.096
Inno4	0.786	-0.047	-0.038	0.077	0.142
Inno1	0.732	-0.100	0.002	0.159	0.095
Inno7	0.676	-0.123	0.021	-0.185	-0.132
Inno5	0.607	0.011	0.066	0.377	0.216
Inno8	0.579	-0.178	0.067	-0.194	-0.092
Inno6	0.552	-0.083	0.187	-0.173	-0.079
Proak3	0.511	0.030	0.129	-0.275	0.165
Proak1	0.459	0.134	0.219	-0.428	0.113
Outo3	0.046	-0.767	-0.021	0.108	0.092
Outo1	0.026	-0.724	-0.094	-0.148	-0.084
Outo4	0.118	-0.673	0.011	-0.113	-0.052
Outo5	-0.084	-0.614	0.248	0.203	0.143
Outo2	0.257	-0.583	0.005	-0.136	-0.080
Inno13	0.119	-0.397	0.280	-0.200	-0.124
Risiko5	-0.069	-0.032	0.892	0.016	-0.032
Risiko6	-0.068	0.023	0.861	-0.052	-0.034
Risiko4	0.116	-0.081	0.713	0.038	0.085
Risiko2	0.064	0.089	0.673	0.002	0.149
Inno12	0.230	-0.216	0.432	-0.151	-0.050
Risiko1	0.097	0.024	0.176	-0.718	0.029
Kom4	-0.105	-0.304	-0.027	-0.604	0.220
Inno9	0.126	-0.249	0.162	-0.566	-0.102
Proak2	0.402	0.155	0.143	-0.459	0.240
Kom2	-0.015	0.002	0.076	0.024	0.846
Kom3	0.068	-0.011	-0.110	-0.322	0.722
Kom1	0.028	-0.035	0.166	0.089	0.718
Cronbach-Alpha	0.906	0.793	0.839	0.757	0.745

(1) Lading groter as 0.35 is beskou as betekenisvol

(2) Die items wat ingesluit is by die faktor-analise word voorsien in Aanhangsel 1

Faktor een, geklassifiseer as *Innovasie*, bestaan uit tien items. Agt van die items, wat oorspronklik bedoel is om die latente veranderlike *Innovasie* (Inno3; Inno2; Inno4; Inno1; Inno7; Inno5, Inno8; Inno6) te meet, het op die faktor *Innovasie* gelaai,

soos wat verwag is. Twee items (Proak3; Proak1) wat oorspronklik gebruik is om die latente veranderlike *Pro-aktiwiteit* te meet het ook op faktor een gelaai. *Innovasie* verwys na die bekendstelling van nuwe produkte/dienste/prosesse en die mate waartoe hierdie produkte/dienste/prosesse die afgelope paar jaar dramaties was.

Die tweede faktor, geklassifiseer as *Otonomiteit*, bestaan uit ses items. Vyf van die items, wat oorspronklik bedoel is om die latente veranderlike *Otonomiteit* (Outo3; Outo1; Outo4; Outo5; Outo2) te meet, het op die faktor *Otonomiteit* gelaai. Een item wat oorspronklik bedoel is om *Innovasie* (Inno13) te meet, het gelaai op die faktor *Otonomiteit*. *Otonomiteit* verwys na die mate waarop werknemers aangemoedig word om hulle eie werk, sonder gedurige toesig, te bestuur, en die mate waartoe werknemers die buigsaamheid het om kreatief te wees en verskillende metodes te mag probeer om hul werk te doen.

Die derde faktor, wat uit vyf items bestaan, is geklassifiseer as *Risikoneming*. Vier items (Risiko5; Risiko6; Risiko4; Risiko2) wat gebruik is om die latente veranderlike *Risikoneming* te meet, het, soos verwag, op hierdie faktor gelaai. Een item (Inno12) wat gebruik word om die latente veranderlike *Innovasie* te meet, het ook op hierdie faktor gelaai. *Risikoneming* veronderstel die sterk geneigdheid tot hoë-risiko projekte en die mate waartoe werknemers aangemoedig word om berekende risiko's te neem ten opsigte van nuwe idees.

Faktor vier, wat uit vier items bestaan, is uit die literatuurstudie geklassifiseer as *Pro-aktiwiteit*. Na aanleiding van die laai van die items word daar weggedoen met die term *Pro-aktiwiteit* en word dit vervang met ***Geleentheidsbenutting***. Een item (Risiko1) wat gebruik word om die latente veranderlike *Risikoneming* te meet, een item (Kom4) wat gebruik word om die latente veranderlike *Kompeterende agressiwiteit* te meet, een item (Inno9) wat gebruik word om die latente veranderlike *Innovasie* te meet en een item (Proak2) wat gebruik word om die latente veranderlike *Pro-aktiwiteit* te meet, het ook op hierdie faktor gelaai. *Pro-aktiwiteit* verwys in die literatuur na die mate waartoe neigings in die mark en toekomstige behoeftes van verbruikers voortdurend gemonitor word, die najaag van die geleenthede wat hierdeur geskep word deur die voortdurende verbetering van bestaande produkte/dienste/prosesse en/of die verskaffing van nuwe produkte/

dienste. Die besondere lading van die items maak die term *Pro-aktiwiteit* egter ontoereikend. *Geleentheidsbenutting*, vir die doeleindes van die studie, verwys na die geleenthede in die onderwys wat die skool en veral die skoolbestuurspan moet najaag. Daar moet selfs in tye van onsekerheid en verwarring, wat eie is aan die Suid-Afrikaanse publieke onderwysstelsel, geleenthede geïdentifiseer word waarop daar gemaksimeer kan word.

Die laaste faktor, wat geklassifiseer word is as *Kompeterende aggressiwiteit*, bestaan uit drie items. Soos verwag het drie items (Kom2; Kom3; Kom1) wat gebruik word om die latente veranderlike *Kompeterende aggressiwiteit* te meet, op hierdie faktor gelaai. *Kompeterende aggressiwiteit* verwys na die mate waartoe 'n aggressiewe houding, nie net teen mededingers nie, maar ook teen industrie-neigings wat die oorlewing of die mededingende posisie kan beïnvloed, ingeneem word.

Die bewoording van die stellings (items) wat oorspronklik gebruik is om die vyf latente veranderlikes te meet, word voorsien in Aanhangsel 1. Die verkennende faktor-analise, met die interpreteerbaarheid van die faktore, lewer voldoende bewyse vir die konstrugeldigheid.

4.4.3 Betroubaarheid van die meetinstrument

Om die interne konsekwentheid tussen die items van die meetinstrument te assesser, is die Cronbach-alpha koëffisiënte bereken (Bryman & Bell, 2007: 164). Koëffisiënt Alpha verteenwoordig interne konsekwentheid deur die berekening van alle split-half betroubares vir 'n multi-item skaal (Zikmund & Babin, 2007: 322). Die koëffisiënt wissel tussen 0 vir geen betroubaarheid, en 1 vir maksimum betroubaarheid (Kent, 2007: 142). 'n Waarde van 0.7 word verkies vir 'n hoër vlak van betroubaarheid (Bagozzi, 1994: 18). Die resultate in tabelle 4.6 en 4.7 suggereer dat die meetinstrument betroubaar is met alle faktore se Cronbach-alpha waardes groter as 0.7.

4.4.4 Aangepaste hipoteses

As 'n resultaat van die verkennende faktoranalise, was dit noodsaaklik om die oorspronklike hipoteses of die hipotetiese model te herformuleer, wat soos volg opgesom kan word:

- H^{1a}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Otonomiteit* by die geselekteerde skole en *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing*
- H^{1b}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Otonomiteit* by die geselekteerde skole en *Leerderprestasie*
- H^{1c}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Otonomiteit* by die geselekteerde skole en *Strategiese ingesteldheid*
- H^{1d}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Otonomiteit* by die geselekteerde skole en *Personeelontwikkeling*
- H^{2a}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Innovasie* by die geselekteerde skole en *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing*
- H^{2b}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Innovasie* by die geselekteerde skole en *Leerderprestasie*
- H^{2c}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Innovasie* by die geselekteerde skole en *Strategiese ingesteldheid*
- H^{2d}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Innovasie* by die geselekteerde skole en *Personeelontwikkeling*
- H^{3a}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Risikoneming* by die geselekteerde skole en *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing*

- H^{3b}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Risikoneming* by die geselekteerde skole en *Leerderprestasie*
- H^{3c}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Risikoneming* by die geselekteerde skole en *Strategiese ingesteldheid*
- H^{3d}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Risikoneming* by die geselekteerde skole en *Personeelontwikkeling*
- H^{4a}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Geleentheidsbenutting* by die geselekteerde skole en *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing*
- H^{4b}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Geleentheidsbenutting* by die geselekteerde skole en *Leerderprestasie*
- H^{4c}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Geleentheidsbenutting* by die geselekteerde skole en *Strategiese ingesteldheid*
- H^{4d}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Geleentheidsbenutting* by die geselekteerde skole en *Personeelontwikkeling*
- H^{5a}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Kompeterende aggressiwiteit* by die geselekteerde skole en *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing*
- H^{5b}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Kompeterende aggressiwiteit* by die geselekteerde skole en *Leerderprestasie*
- H^{5c}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Kompeterende aggressiwiteit* by die geselekteerde skole en *Strategiese ingesteldheid*
- H^{5d}: Daar is 'n positiewe verwantskap tussen *Kompeterende aggressiwiteit* by die geselekteerde skole en *Personeelontwikkeling*

4.4.5 Die verwantskap tussen die konstrakte

Ten einde om te bepaal of die onafhanklike veranderlikes – *Innovasie*, *Outonomiteit*, *Risikoneming*, *Geleentheidsbenutting* en *Kompeterende aggressiwiteit* – ’n invloed het op die afhanklike veranderlikes – *Daarstelling van ’n doelmatige leeromgewing*, *Leerderprestasie*, *Strategiese ingesteldheid* en *Personeelontwikkeling* – is ’n veelvoudige regressie analise uitgevoer. Die resultate van die veelvoudige regressieanalise vir die invloed van die onafhanklike veranderlikes op die afhanklike veranderlikes word gegee in tabelle 4.8, 4.9, 4.10 en 4.11 onderskeidelik. ’n Normaalwaarskynlikheidstipping op die residue van hierdie passing bevestig die aanname van normaliteit.

Tabel 4.8: Veelvoudige regressie uitslag: Die impak van die onafhanklike veranderlikes op die afhanklike veranderlike *Die daarstelling van ’n doelmatige leeromgewing*

Model	Nie-gestandaardiseerde koëffisiënte		Gestandaardiseerde koëffisiënte	t-waarde	p-vlak
	B	Std. Fout	Beta		
(Konstant)	1.039	0.184		5.654	0.000
Innovasie	0.213	0.053	0.218	4.024	0.000**
Outonomiteit	0.108	0.048	0.105	2.273	0.024**
Risikoneming	-0.014	0.045	-0.016	-0.318	0.750
Geleentheidsbenutting	0.529	0.046	0.573	11.420	0.000**
Kompeterende aggressiwiteit	-0.048	0.033	-0.061	-1.467	0.143

$R^2 = 0.587$ (** $p < 0.05$)

Tabel 4.8 dui daarop dat daar in die in praktyk ’n beduidende persentasie (58.7%) van die variasie in *Die daarstelling van ’n doelmatige leeromgewing* van die deelnemende skole verduidelik word deur die vyf entrepreneuriese oriëntasie-veranderlikes, *Innovasie*, *Outonomiteit*, *Risikoneming*, *Geleentheidsbenutting* en *Kompeterende aggressiwiteit*.

Die veelvoudige regressie-analise dui op ’n beduidende positiewe verwantskap tussen die onafhanklike veranderlikes *Innovasie* ($p < 0.001$), *Outonomiteit* ($p = 0.024$) en *Geleentheidsbenutting* ($p < 0.001$) en die afhanklike veranderlike *Die*

daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing. Geen verwantskap kon gevind word tussen die onafhanklike veranderlikes *Risikoneming* en *Kompeterende aggressiwiteit* nie, en *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing* nie.

Die hipoteses dat daar 'n positiewe verwantskap tussen die veranderlikes *Innovasie* (H^{2a}), *Outonomiteit* (H^{1a}) en *Geleentheidsbenutting* (H^{4a}) en *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing* onderskeidelik bestaan word dus aanvaar. Die twee hipoteses dat daar 'n positiewe verwantskap tussen die onafhanklike veranderlikes *Risikoneming* en *Kompeterende aggressiwiteit* en *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing* is, word egter nie aanvaar nie.

Die regressie koëffisiënte dui aan dat *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing* verwant is aan die afhanklike veranderlikes *Innovasie*, *Outonomiteit* en *Geleentheidsbenutting* in die geselekteerde skole. Geen beduidende verwantskap kon egter gevind word tussen die onafhanklike veranderlikes *Risikoneming* en *Kompeterende aggressiwiteit* en die afhanklike veranderlike *Die daarstelling van 'n doelmatige leeromgewing* nie.

Tabel 4.9: Veelvoudige regressie uitslag: Die impak van die onafhanklike veranderlikes op die afhanklike veranderlike Leerderprestasie

Model	Nie-gestandaardiseerde koëffisiënte		Gestandaardiseerde koëffisiënte	t-waarde	p-vlak
	B	Std. Fout	Beta		
(Konstant)	2.401	0.200		11.984	0.000
Innovasie	0.273	0.058	0.326	4.730	0.000**
Outonomiteit	-0.063	0.052	-0.071	-1.211	0.227
Risikoneming	-0.027	0.049	-0.034	-0.540	0.590
Geleentheidsbenutting	0.124	0.050	0.157	2.459	0.014**
Kompeterende aggressiwiteit	0.206	0.036	0.303	5.749	0.000**

$R^2 = 0.331$ (** $p < 0.05$)

Tabel 4.9 dui, in praktyk, op 'n beduidende persentasie (33.1%) van die variasie in *Leerderprestasie* van die deelnemende skole word verduidelik deur die vyf

entrepreneuriese oriëntasie-veranderlikes, *Innovasie*, *Otonomiteit*, *Risikoneming*, *Geleentheidsbenutting* en *Kompeterende aggressiwiteit*.

Die veelvoudige regressie-analise dui op 'n beduidende positiewe verwantskap tussen die onafhanklike veranderlikes *Innovasie* ($p < 0.001$), *Geleentheidsbenutting* ($p = 0.014$) en *Kompeterende aggressiwiteit* ($p < 0.001$) en die afhanklike veranderlike *Leerderprestasie*. Geen verwantskap kon gevind word tussen die onafhanklike veranderlikes *Otonomiteit* en *Risikoneming* nie, en die afhanklike veranderlike nie.

Die drie hipoteses dat daar 'n positiewe verwantskap tussen die veranderlikes *Innovasie* (H^{2b}), *Geleentheidsbenutting* (H^{4b}) en *Kompeterende aggressiwiteit* (H^{5b}) en *Leerderprestasie* onderskeidelik bestaan word dus aanvaar. Die twee hipoteses dat daar 'n positiewe verwantskap tussen die onafhanklike veranderlikes *Otonomiteit* en *Risikoneming* en *Leerderprestasie* word egter nie aanvaar nie.

Die regressie koëffisiënte dui aan dat *Leerderprestasie* verwant is aan die afhanklike veranderlikes *Innovasie*, *Geleentheidsbenutting* en *Kompeterende aggressiwiteit* in die geselekteerde skole. Geen beduidende verwantskap kon egter gevind word tussen die onafhanklike veranderlikes *Otonomiteit* en *Risikoneming* en die afhanklike veranderlike *Leerderprestasie* nie.

Tabel 4.10 dui daarop dat 'n beduidende persentasie (40.1%) van die variasie in *Strategiese ingesteldheid* van die deelnemende skole verduidelik word deur die vyf entrepreneurs oriëntasie-veranderlikes, naamlik *Innovasie*, *Otonomiteit*, *Risikoneming*, *Geleentheidsbenutting* en *Kompeterende aggressiwiteit*.

Tabel 4.10: Veelvoudige regressie uitslag: Die impak van die onafhanklike veranderlikes op die afhanklike veranderlike Strategiese ingesteldheid

Model	Nie-gestandaardiseerde koëffisiënte		Gestandaardiseerde koëffisiënte	t-waarde	p-vlak
	B	Std. Fout	Beta		
(Konstant)	1.527	0.203		7.512	0.000
Innovasie	0.353	0.059	0.393	6.024	0.000**
Otonomiteit	0.094	0.053	0.099	1.776	0.077
Risikoneming	0.007	0.050	0.009	0.149	0.882
Geleentheidsbenutting	0.171	0.051	0.202	3.339	0.001**
Kompeterende aggressiwiteit	0.040	0.036	0.055	1.106	0.270

$R^2 = 0.401$ (** $p < 0.05$)

Die veelvoudige regressie-analise dui op 'n beduidende positiewe verwantskap tussen die onafhanklike veranderlikes *Innovasie* ($p < 0.001$) en *Geleentheidsbenutting* ($p = 0.001$) en die afhanklike veranderlike *Strategiese ingesteldheid*. Geen verwantskap kon gevind word tussen die onafhanklike veranderlikes *Otonomiteit*, *Risikoneming* en *Kompeterende aggressiwiteit*, en die afhanklike veranderlike nie.

Die hipoteses dat daar 'n positiewe verwantskap tussen die veranderlikes *Innovasie* (H^{2c}) en *Geleentheidsbenutting* (H^{4c}) en *Strategiese ingesteldheid* onderskeidelik bestaan word dus aanvaar. Die hipoteses dat daar 'n positiewe verwantskap tussen die onafhanklike veranderlikes *Otonomiteit*, *Risikoneming* en *Kompeterende aggressiwiteit* en *Strategiese ingesteldheid* is, word egter nie aanvaar nie.

Die regressie koëffisiënte dui aan dat *Strategiese ingesteldheid* verwant is aan die afhanklike veranderlikes *Innovasie* en *Geleentheidsbenutting* in die geselekteerde skole. Geen beduidende verwantskap kon egter gevind word tussen die onafhanklike veranderlikes *Otonomiteit*, *Risikoneming* en *Kompeterende aggressiwiteit* en die afhanklike veranderlike *Strategiese ingesteldheid* nie.

Tabel 4.11: Veelvoudige regressie uitslag: Die impak van die onafhanklike veranderlikes op die afhanklike veranderlike *Personeelontwikkeling*

Model	Nie-gestandaardiseerde koëffisiënte		Gestandaardiseerde koëffisiënte	t-waarde	p-vlak
	B	Std. Fout	Beta		
(Konstant)	0.397	0.216		1.836	0.067
Innovasie	0.240	0.062	0.226	3.842	0.000**
Otonomiteit	0.100	0.056	0.089	1.776	0.077
Risikoneming	0.101	0.053	0.103	1.900	0.058
Geleentheidsbenutting	0.399	0.055	0.399	7.310	0.000**
Kompeterende aggressiwiteit	0.045	0.039	0.053	1.171	0.243

$R^2 = 0.511$ (** $p < 0.05$)

Tabel 4.11 dui daarop dat 'n beduidende persentasie (51.1%) van die variasie in *Personeelontwikkeling* van die deelnemende skole verduidelik word deur die vyf entrepreneuriese oriëntasie-veranderlikes, *Innovasie*, *Otonomiteit*, *Risikoneming*, *Geleentheidsbenutting* en *Kompeterende aggressiwiteit*.

Die veelvoudige regressie-analise dui op 'n beduidende positiewe verwantskap tussen die onafhanklike veranderlikes *Innovasie* ($p < 0.001$) en *Geleentheidsbenutting* ($p < 0.001$) en die afhanklike veranderlike *Personeelontwikkeling*. Geen verwantskap kon gevind word tussen die onafhanklike veranderlikes *Otonomiteit*, *Risikoneming* en *Kompeterende aggressiwiteit* en die afhanklike veranderlike *Personeelontwikkeling* nie.

Die hipotese dat daar 'n positiewe verwantskap tussen die veranderlikes *Innovasie* (H^{2d}) en *Geleentheidsbenutting* (H^{4d}) en *Personeelontwikkeling* onderskeidelik bestaan word dus aanvaar. Die hipoteses dat daar 'n positiewe verwantskap tussen die onafhanklike veranderlikes *Otonomiteit*, *Risikoneming* en *Kompeterende aggressiwiteit* en *Personeelontwikkeling* is, word egter nie aanvaar nie.

Die regressie koëffisiënte dui aan dat *Personeelontwikkeling* verwant is aan die afhanklike veranderlikes *Innovasie* en *Geleentheidsbenutting* in die geselekteerde skole. Geen beduidende verwantskap kon egter gevind word tussen die onafhanklike

veranderlikes *Outoonomie*, *Risikoneming* en *Kompeterende aggressiwiteit* en die afhanklike veranderlike *Personeelontwikkeling* nie.

4.4 SAMEVATTING

Die empiriese studie het hoofsaaklik bestaan uit 'n vraelys wat gepoog het om te bepaal in hoe 'n mate die onderwysers van vyf geselekteerde skole die teenwoordigheid van die entrepreneuriese dimensies by die skole ervaar.

Die literatuurstudie het 'n aantal algemeen aanvaarde onderwyssuksesfaktore geïdentifiseer en die korrelasie tussen die entrepreneuriese dimensie en die onderwyssuksesfaktore is ondersoek.

In terme van die entrepreneuriese dimensie is daar gevind dat die dimensies van entrepreneurskap sterk verteenwoordig word by die geselekteerde skole bestaan, maar dat dit nog nie optimaal benut word vir die bevordering van intrapreneurskap nie. Die bewyse is daar die skoolhoofde en bestuurspanne wel oor die latente vermoë beskik om entrepreneuriese te handel.

In die volgende hoofstuk sal samevattende opmerkings, gebaseer op die empiriese studie, gemaak word oor wat skoolhoofde en bestuurspanne kan doen om intrapreneurskap by skole te verbeter.

HOOFSTUK 5

GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Hierdie hoofstuk bespreek die implikasies van die bevinding van die empiriese navorsing wat in hoofstuk 4 aangebied is. Dit is die finale hoofstuk in die ondersoek na die entrepreneuriese oriëntasie by geselekteerde skole in Gauteng en bestaan uit twee afdelings. In die eerste afdeling van die hoofstuk sal afleidings gemaak word uit die resultate van die literatuurstudie en die bevindinge van die empiriese studie. Met die primêre en sekondêre doelstellings in gedagte, soos geformuleer in hoofstuk 1, fokus die bespreking op die bevindings oor die algemene entrepreneuriese oriëntasie by geselekteerde skole in Gauteng.

Gevolgtrekkings sal gemaak word met betrekking tot die empiriese navorsing wat uitgevoer is en die statistiese resultate wat in hoofstuk 4 bespreek is. Verder sal die relevansie van die verwantskappe tussen die demografiese veranderlikes soos geslag, ouderdom, ras, hoogste akademiese kwalifikasies en posvlak en die konstrakte van die entrepreneuriese oriëntasie en waargenome organisatoriese sukses geïllustreer word.

Nadat die huidige stand van sake rondom die entrepreneuriese oriëntasie van geselekteerde skole duidelik is, bly die vraag wat deur skole gedoen kan word om van die huidige stand van entrepreneuriese oriëntasie te verbeter om 'n selfs beter toekomstige entrepreneuriese omgewing daar te stel wat bevorderlik is vir sukses en mededinging. Om van die huidige stand van sake te beweeg na 'n beter toekomstige bedeling, veronderstel 'n proses van beplande verandering en 'n kopskuif deur al die aandeelhouders binne die skool.

Die tweede afdeling van hierdie hoofstuk sal voorstelle en riglyne verskaf vir die verbetering van die entrepreneuriese oriëntasie van skole.

5.2 GEVOLGTREKKINGS

Gevolgtrekkings sal van die basiese struktuur van die vraelys afwyk, en sal ten eerste die demografiese inligting aanspreek, gevolg deur 'n evaluasie van die Cronbach Alpha-koëffisiënte om die betroubaarheid van die meting van die konstrukte van 'n entrepreneuriese oriëntasie en die onderwyssuksesfaktore te bepaal.

'n Verkennde faktoranalise is uitgevoer om die items van die vraelys te groepeer binne die konstrukte van die entrepreneuriese dimensies. Dieselfde is gedoen met die items van die onderwyssuksesfaktore ten einde die items binne verskillende samehangende konstrukte te groepeer. Aanvanklike hipotese-stellings is vervolgens geformuleer. Laastens is 'n veelvoudige regressie analise uitgevoer om die verwantskap tussen die entrepreneuriese oriëntasie en die onderwyssuksesfaktore te bepaal ten einde in staat te wees om hersiene hipotesestellings te formuleer.

5.2.1 Demografiese inligting

Demografiese inligting is van die respondent verkry rondom hul ouderdom, geslag, ras, hoogste opvoedkundige kwalifikasies en die posvlak.

Van die resultate van die vraelys, kon die volgende afleidings betreffende die demografiese inligting afgelei word:

- Die grootste persentasie, 54%, van die respondente is tussen die ouderdom 40 tot 59 jaar. Die ouderdomsgroep jonger as 29 jaar tot 49 jaar oud verteenwoordig 64% van die opvoederskorps, wat daarop dui dat die ouderdomsverspreiding by die geselekteerde skole baie gesond is. Die opvoeders jonger as 29 jaar verteenwoordig 24.3% en die opvoeders ouer as 60 jaar verteenwoordig 5.8% van die deelnemende opvoeders aan die studie. Hierdie verspreiding dui moontlik daarop dat die geselekteerde skole die onderwys as beroep vir jongmense weer aantreklik maak en 'n positiewe impak kan hê op die innovasie in die organisasie.

- Die geslagsverteenvoordiging van die opvoeders by die geselekteerde skole is baie ongelyk. 'n Totaal van 75.4% van die opvoeders is vroue.
- Die oorgrote meerderheid van die opvoeders (98.7%) by die geselekteerde skole is wit.
- Die grootste groep onderwysers, 53.1%, beskik oor 'n graad wat gekoppel is aan 'n onderwysdiploma of –sertifikaat of 'n honneursgraad. 'n Groot persentasie, 38.3%, beskik slegs oor 'n onderwysdiploma of basiese Baccalaureusgraad.
- Die studie was slegs gerig op opvoeders in posvlakke een en twee. Die grootste persentasie, 81.8%, van die onderwysers is op posvlak een, wat 'n gewone klasgebonde onderwyser veronderstel. Departementshoofde verteenwoordig 15.7%. Dit verdien om gemeld te word dat die aantal posvlak een en twee poste deur die leerdertal van die skool bepaal word.

5.2.2 Betroubaarheid van die vraelys

Al die konstrakte wat die afhanklike en onafhanklike veranderlikes gemeet het, het Cronbach Alpha koëffisiënte van groter as 0.7 uitgewys. Dit dui daarop dat daar met redelikheid aanvaar kan word dat die meetinstrument wat gebruik is vir die bepaling van die entrepreneuriese oriëntasie by geselekteerde skole, betroubaar is.

5.2.3 Verwantskap tussen die afhanklike en onafhanklike veranderlikes

Die resultate van die studie wys daarop dat die onderwysers by die vyf geselekteerde skole die volgende organisasie-gebaseerde faktore beskou as beïnvloedend op *Die daarstel van 'n doelmatige leeromgewing: Innovasie, Outonomieit en Geleentheidsbenutting*. In wese kom dit daarop neer dat skole wat innoveer, aan onderwysers die geleentheid gee om selfstandig te werk ter bereiking van doelwitte en elke moontlike geleentheid aangryp ter verbetering van die skool, is meer geneig om suksesvol te wees en om te presteer. Die leeromgewing, waar skoolbestuurspanne, onderwysers en leerlinge lotsgebonde saamwerk ter bereiking van 'n gedeelde visie, kan dus beskou word as 'n besliste voorloper van sukses.

Daar was egter 'n verrassende negatiewe korrelasie met die organisasie-gebaseerde faktore *Kompeterende aggressiwiteit* en *Risikoneming*. Die mededinging en wedywing tussen hierdie skole in dieselfde stad, Pretoria, is baie intens maar dit wil uit die resultate blyk dat die skole steeds baie versigtig ten opsigte van risikoneming en 'n aggressiewe mededingende aanslag is.

Daar is verder 'n positiewe verwantskap tussen die afhanklike veranderlike, *Leerderprestasie*, en die organisasie-gebaseerde faktore, *Innovasie*, *Geleentheidsbenutting* en *Kompeterende aggressiwiteit* in die verskillende skole gevind. In praktyk beteken dit dus dat skole wat gedurig vernuwe, dramatiese veranderinge ondergaan en volhard in verbetering, die waarde van moontlike geleenthede maksimeer en 'n mededingende houding en gesindheid in te neem ten behoeve van die voortbestaan van die skool, sal beloon word deur die prestasie van die leerders. Holisties-ontwikkelde leerders wat op verskeie terreine van die skoollewe maksimaal presteer is die doelstelling van elke skool. Die organisasie-gebaseerde faktore *Risikoneming* en *Otonomiteit* het negatief gekorreleer. Veral met betrekking tot *Otonomiteit* is die rede nie duidelik nie en kan in 'n opvolgstudie verder ondersoek word. Dit wil voorkom asof die meeste onderwysers steeds hul dagtaak volgens rigiede reëls en metodes uitvoer sonder behoorlike geleentheid vir kreatiwiteit.

Daar is positiewe verwantskap opgemerk tussen die afhanklike veranderlike *Strategiese ingesteldheid* en die organisasie-gebaseerde faktore *Innovasie* en *Geleentheidsbenutting*. Dit beteken dat skole wat gereeld innoveer, geleenthede najaag, hul keuse van aanbieding die afgelope paar jaar dramaties verander het en hul verbetering deurlopend evalueer, hul sukses deels te danke het aan hul strategiese ingesteldheid. Strategiese ingesteldheid veronderstel dan ook die fyn instelling op geleenthede wat uit 'n onverwagse bron kan kom, ook geleenthede wat mag ontstaan binne die onsekerheid en onvermoë van die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel.

Laastens is 'n verdere positiewe verwantskap uitgewys tussen die afhanklike veranderlike *Personeelontwikkeling* en die organisasie-gebaseerde faktore *Innovasie* en *Geleentheidsbenutting*. Dit kom daarop neer dat skole wat gereeld en op 'n

volgehoue basis innoveer en elke geleentheid wat mag opduik ten volle ontgin die voordele van 'n span dinamiese onderwysers kan geniet. Onderwysers wat deel aan die bereiking van 'n gedeelde visie met 'n baie lae personeelomset. Die organisasie-gebaseerde faktore *Risikoneming*, *Otonomiteit* en *Kompeterende aggressiwiteit* het negatief gekorreleer. Weer verdien dit vermeld te word dat die negatiewe korrelasie met *Otonomiteit* 'n bron van ongemak is. Hierdie skole beskik reeds oor uiters suksesvolle onderwysers en 'n opvolgstudie kan moontlik aantoon hoe hierdie sukses verder kan ontwikkel deur die teenwoordigheid van meer outonomiteit.

5.3 AANBEVELINGS

- **Visie en strategiese voorneme.** Volgens Gupta, McMillan en Surie (2004:244) is die teenwoordigheid van 'n entrepreneuriese visie onontbeerlik vir die bevordering van entrepreneurskap binne 'n onderneming aangesien dit rigting en doel aan die onderneming verskaf. Die visie en strategiese voorneme moet duidelik wees vir al die onderwysers by die geselekteerde skole. Dit is belangrik dat die onderwysers en bestuurspanne by die skole eienaarskap neem van die visie en strategieë en dit aangryp en koester. 'n Volgende stap kan wees om die huidige innoverende aktiwiteite te neem en dit te kombineer met 'n formele strategie vir entrepreneurskap. Antoncic (2006:49) dui aan dat die daarstel van 'n korporatiewe entrepreneurskap-strategie beskou kan word as 'n belangrike element in organisatoriese en ekonomiese ontwikkeling, prestasie en die skepping van welvaart. Covin en Miles (2007:183) bevestig dat korporatiewe onderneming die mees produktiewe weg na korporatiewe prestasie is wanneer dit op 'n strategiese manier toegepas word.
- **Gedeelde waardes.** Gedeelde waardes dui aan waarvoor die organisasie staan en wat hulle aan glo. Die bestaan van kongruensie tussen persoonlike waardes en die waardes van die onderneming verseker dat die harte en siele van elke werknemer betrokke is en dat 'n gevoel van behorendheid bestaan.

- **Entrepreneuriese leierskap.** Onderwysers en bestuurspanne van skole moet betrokke raak by innoverende inisiatiewe deur hulle verantwoordelik te maak vir programme en inisiatiewe. Entrepreneuriese leierskap kan verbeter word deur die ontwikkeling van entrepreneurskap vaardighede van onderwysers en bestuurspanne en deur die vestiging van entrepreneurskap as 'n dominante logika om besigheid te verbeter. Leierskapaanstellings by skole moet drasties verander om persone met 'n sterk entrepreneurskap geneigdheid voorkeur te gee. Leierskap in skole moet weg beweeg van die tradisionele bestuurdersrol na die van entrepreneurskap leierskap. Tersiêre instellings moet ook meer betrokke raak deur die skep van programme spesifiek ontwerp vir die ontwikkeling van die entrepreneurskap eienskappe van skoolhoofde en onderwysleiers. Internasionaal, spesifiek deur die Universiteit van Londen, word daar reeds 'n Meestersgraad in Besigheidsadministrasie aangebied in Onderwysleierskap (www.findanmba.com).
- **Strategie.** Strategie verwys na die bloudruk van 'n onderneming wat die koers waarin daar beweeg word aandui en die manier waarop hulpbronne toegewys word. Strategiese entrepreneurskap is die integrasie van geleentheidsoekende aksies en vooruitgangsoekende aksies in welvaartskeppingstrategieë (Sathe, 2003:2).
- **Geduld.** Suksesvolle entrepreneurs moet geduldig wees. Dit is nie elke nuwe idee wat suksesvol sal wees nie en entrepreneurs kan terugslae en selfs mislukking ervaar. Die suksesvolle entrepreneur moet kreatief en innoverend bly al moet hulle rondom 'n tekort aan samewerking en ondersteuning werk totdat die besluitnemers dit nie langer kan ignoreer nie.
- **Innovasie en kreatiwiteit en die aanmoediging van nuwe idees.** Die personeelontwikkelingsprogram van die skool moet innovasie insluit as 'n sentrale tema. Skoolhoofde en bestuurspanne van skole moet waak teen die gebruik van geykte metodes en prosedures. Reëls en prosedures moet meer buigsaam wees om innovasie te bevorder maar die veiligheid van leerlinge en primêre doel van die skool is nie onderhandelbaar nie. Die ontwikkeling van

nuwe idees moet aangemoedig word om die onderwys en die skool te lig uit die sleurgang van gemiddeldheid. Kreatiwiteit moet ook in die onderrigproses aangemoedig word om te kan wegdoen argaïese onderrigmetodes wat slegs voordelig is vir die “gemiddelde” leerling. Kreatiwiteit kweek kreatiwiteit wat belangrik is vir die leerling se toekoms.

- **Deurlopende en kruis-funksionele leer.** By al die geselekteerde skole bestaan daar genoegsame geleentheid vir groei. Onderwysers moet aangemoedig word om op die voorpunt van ontwikkeling te staan in die onderwysveld. Kennis moet gedeel word deur die hele skool en oor al die verskillende departemente. Die geselekteerde skole se personeel se ouderdomsverspreiding is baie goed, dus ook die ervaring van die onderwysers, en hierdie ervaring of voortvarendheid moet regdeur die skool gedeel en verdra word.
- **Diskresionêre tyd en werk.** Daar moet 'n mate van outonomie en vryheid vir onderwysers toegelaat word om veilig van hul toegedeelde verantwoordelikhede te beweeg na geleenthede waar hulle nuwe idees kan beproef sonder om toestemming daarvoor te vra. Om te veel tyd daaraan te spandeer kan slegs as marginaal aanvaarbaar beskou word.
- **Bestuursondersteuning.** 'n Ondersteuningstruktuur is baie belangrik, veral aangesien korporatiewe entrepreneurskap nie die primêre aktiwiteit of fokusarea is nie. Indien behoorlike ondersteuning nie in plek is nie, het die entrepreneuriese poging 'n baie goeie kans om dood te loop. Formele strukture moet bestaan vir die bestuur om kennis te neem van die ontwikkeling van nuwe idees en vir die ondersteuning van hierdie idees. Sommige onderwysers voel dat hulle idees wat ontwikkel is nie gebruik word nie as gevolg van 'n gebrek aan fondse of enige ander hulpbron en sommige voel dat idees onmiddellik verwerp word as nie-lewensvatbaar. Erkenning en publisiteit moet aan groeps- of individuele pogings gegee word. Vir 'n skool om korporatiewe entrepreneurskap suksesvol te implementeer moet reëls en planne buigbaar wees (Sykes & Block, 1989:161). In plaas daarvan om

standaardprosedures af te dwing moet daar eerder spesifieke grondreëls vir elke situasie geskep word.

- **Plat organisasiestrukture met oop kommunikasie en 'n sterk sin vir behorendheid.** Om besluite te neem sonder om deur 'n ingewikkelde proses van goedkeuring te gaan bly in die formele skoolstelsel steeds 'n uitdaging. Daar bestaan in die meeste gevalle goeie kommunikasie deur middel van vergaderings, inligtingsessies, personeelverteenwoordigers en selfs vakbondverteenwoordigers, maar onderwysers voel steeds dat kommunikasie begrens is. Bedankings uit die onderwys is 'n steeds groterwordende probleem. Die bestuursplan van die skool moet hul magte desentraliseer wat voordelig sal wees in die vermindering van die besluitnemingsvlakke. Die skool se struktuur moet die vrye vloei van idees en deelname bevorder (Jordaan, 2008:118). Ireland *et al.* (2006:14) verbind suksesvolle korporatiewe entrepreneurskap met ondernemings met relatiewe min bestuursvlakke. Die rede hiervoor is dat 'n beperkte aantal vlakke tot 'n breër span van kontrole lei wat weer geleentheid vir werknemers daarstel om entrepreneurs te handel.
- **Verdraagsaamheid vir risiko, foute en mislukkings.** In die entrepreneuriese onderneming word foute en mislukkings verdra en daar word daaruit geleer. Onderwysers werk met uiters sensitiewe mensmateriaal en risiko's moet soms van tyd tot tyd geneem word. Hierdie risiko's moet die toets vir menslikheid en verantwoordbaarheid slaag. Risiko-neming veronderstel ook die neem van finansiële risiko's terwyl daar geen waarborg is dat dit 'n sukses gaan wees nie. Dess en Lumpkin (2005: 152) verduidelik dat ondernemings wat suksesvol wil wees deur korporatiewe entrepreneurskap dikwels die meer riskante opsies moet kies al beteken dit dat metodes en produkte wat in die verlede 'n sukses was tot waardeloos verklaar moet word. Die aanmoediging van innovasie en risiko-neming is uitstaande kenmerke van die entrepreneuriese organisasie. Om foute te vermy en te straf daarvoor is tipiese kenmerke van 'n burokratiese onderneming.

- **Belonings.** 'n Erkenning en beloningstelsel ontbreek in sommige gevalle. Die amptelike vergoedingstruktuur van onderwysers laat gewoon nie 'n eksentrieke beloningstelsel toe nie. Skole wat wel so 'n stelsel het beskik oor die finansiële hulpbronne. Onderwysers is afhanklik van intrinsieke motivering en aanmoediging en dit is die taak van die bestuurspan om in hierdie behoefte te voorsien.
- **Rusteloosheid met die status quo.** Die lae vlakke van rusteloosheid met die status quo beteken dat onderwysers tevrede is met die huidige stand van sake en mag selfs verandering teenstaan. Dit mag ook die indruk skep dat daar 'n algemene gevoel van apatie heers ten opsigte van korporatiewe entrepreneurskap. Skole moet aanpas by nuwe marktoestande en –neigings om 'n mededingende voordeel te behou. Korporatiewe entrepreneurskap kan 'n strategiese stuk gereedskap wees om die mededingende voordeel te behou.
- **Kliëntoriëntasie.** Skole is veronderstel om die gemeenskap te dien waarbinne dit geleë is. Die kliënte word beskou as die ouers en leerlinge. Skole plaas 'n relatiewe hoë premie op hul kliënte-oriëntasie. Enige nuwe idee wat lei tot innoverende dienste of produkte binne die skool moet die behoeftes van die leerlinge en hul ouers bevredig. Skole moet dus deurgaans hul aanbieding verbeter en vernuwe om 'n sterk verhouding tussen die skool en die ouers en leerlinge op te bou. Skole het dus daarom die verantwoordelikheid om op die voorpunt te staan van enige ontwikkeling wat in die onderwysveld mag opduik.
- **Outonomieit.** Die toestaan van outonomieit word dikwels beskou as die sleutel tot entrepreneuriese gedrag (Mumford, Scott, Gaddis & Stange, 2002:724). Dit sal beteken dat baie skoolhoofde en bestuurslui in skole van hul beheerfunksies sal moet afstaan. Amabile (1998:81) mis van mening dat outonomie toegestaan moet word op grond van die proses en nie die doelstellings nie. Dit beteken dat die doelstellings van 'n taak wat aan 'n

werknemer gegee word, duidelik moet wees, maar dit moet so gestel word dat dit aan die werknemers die geleentheid en vryheid bied om die probleem op verskillende maniere te benader. Dit gee aan die werknemers die geleentheid om die probleem op te los op maniere wat die beste pas by hul kennisveld en kreatiewe denkvermoë.

5.4 BEREIKING VAN DIE DOELSTELLINGS

Die primêre doel van hierdie studie was om aan te toon dat die teenwoordigheid van die dimensies van entrepreneurskap ook by openbare skole noodsaaklik is vir die doeltreffende bestuur, die prestasie van leerlinge en die sukses van die skool.

In 'n poging om die primêre doelstelling aan te spreek, word die sekondêre doelwitte soos volg geformuleer:

- Die definiëring van entrepreneurskap, die noodsaaklikheid daarvan en hoe dit binne organisasies verfyn word tot die lewensnoodsaaklike begrip *intrapreneurskap*.
- Die verband tussen suksesvolle organisasies, wat per definisie openbare skole insluit, en entrepreneuriese leierskap word ondersoek.
- Die definiëring van intrapreneurskap, die rol daarvan in die openbare sektor en die noodsaaklikheid van 'n entrepreneuriese klimaat word ondersoek.
- Die verwerwing van insig ten opsigte van die algemene stand van onderwys in Suid-Afrika.
- Die evaluering van die stand van intrapreneurskap by die vyf toppresterende skole, asook die rol en verpligtinge van die skoolhoof en die skoolbestuurspan ten opsigte hiervan.
- Die aanduiding van die verwantskap wat daar tussen die dimensies van entrepreneurskap en die onderwyssuksesfaktore bestaan.
- Die aanbieding van sekere aanbevelings oor wat openbare skole te doen staan om intrapreneuries te wees.

Die primêre doelwit om aan te toon dat die teenwoordigheid van die dimensies van entrepreneurskap ook by openbare skole noodsaaklik is vir die doeltreffende

bestuur, die prestasie van leerlinge en die sukses van die skool het duidelik uit die studie na vore gekom en dit was duidelik dat skole met 'n intrapreneuriese ingesteldheid onder die suksesvolstes tel. Die empiriese navorsing in hoofstuk 4 het duidelik aangetoon dat daar 'n korrelasie bestaan tussen die entrepreneuriese dimensies en die onderwyssuksesfaktore. Die aanvanklike en die aangepaste hipotesestellings dat daar 'n verwantskap tussen die entrepreneuriese dimensies en die onderwyssuksesfaktore bestaan, kan as korrek aanvaar word.

Die eerste doelstelling, naamlik **Die definiëring van entrepreneurskap, die noodsaaklikheid daarvan en hoe dit binne organisasies verfyn word tot die lewensnoodsaaklike begrip *intrapreneurskap***, is bereik in afdelings 2.2 – 2.4 in hoofstuk 2 van die studie.

Die tweede doelstelling, naamlik **Die verband tussen suksesvolle organisasies, wat per definisie openbare skole insluit, en die ondersoeking van entrepreneuriese leierskap**, is bereik in afdelings 2.6, 2.7 en 3.8 in hoofstukke 2 en 3 van die studie

Die derde doelstelling, naamlik **Die definiëring van intrapreneurskap, die rol daarvan in die openbare sektor en die ondersoeking van die noodsaaklikheid van 'n entrepreneuriese klimaat**, is bereik in afdelings 2.4, 2.5, 2.7 en 3.2 in hoofstukke 2 en 3 van die studie.

Die vierde doelstelling, naamlik **Die verwerwing van insig ten opsigte van die algemene stand van onderwys in Suid-Afrika**, is bereik in afdeling 3.3 in hoofstuk 3 van die studie.

Die vyfde doelstelling, naamlik **Die evaluering van die stand van intrapreneurskap by die vyf toppresterende skole, asook die rol en verpligtinge van die skoolhoof en die skoolbestuurspan ten opsigte hiervan**, is bereik in afdelings 3.6 en 3.7 in hoofstuk 3 van die studie.

Die sesde doelstelling, naamlik **Die aanduiding van die verwantskap wat daar tussen die dimensies van entrepreneurskap en die onderwyssuksesfaktore bestaan**, is bereik in die empiriese studie in hoofstuk 4 van die studie.

Die sewende doelstelling, naamlik **Die aanbieding van sekere aanbevelings oor wat openbare skole te doen staan om intrapreneuries te wees**, is bereik in afdeling 5.3 in hoofstuk 5 van die studie.

5.5 VOORSTEL VIR VERDERE NAVORSING

Uit die studie is dit duidelik dat die geselekteerde skole wel oor sekere entrepreneuriese eienskappe beskik wat aan die spesifieke skole 'n mededingende voordeel gee. Daar is egter nog groot geleenthede om hierdie eienskappe uit te brei en verder te ontwikkel. Die vyf geselekteerde skole is deur die Gauteng Onderwysdepartement aangewys aan die vyf toppresterende skole tydens die 2010 Graad 12-eksamen. Die skole is egter almal Afrikaans-enkelmediumskole. Tradisioneel kan verwag word dat Engelse skole dalk eerder entrepreneuriese eienskappe soos kreatiwiteit, innovasie, risikoneming en outonomie sal vertoon. 'n Aanbeveling vir verdere navorsing is om te bepaal of Afrikaans-skole, eerder as Engelse skole, 'n groter geneigdheid tot entrepreneurskap het.

5.6 SAMEVATTING

Skole was tradisioneel nie winsgeoriënteerd nie, alhoewel 'n besigheidsoriëntasie teenwoordig was. Die uitdaging vir Suid-Afrikaanse skole is om 'n gees van entrepreneurskap binne die skole te vestig ten einde suksesvol te wees. Die studie het baie duidelik aangetoon dat daar 'n positiewe korrelasie bestaan tussen die entrepreneuriese dimensies en die geïdentifiseerde onderwyssuksesfaktore. Om dus deurlopend te verander en te verbeter is 'n volhoubare entrepreneuriese strategie noodsaaklik. Entrepreneurskap is 'n deurlopende proses en daarom moet dit 'n gedeelde waarde van die skool word om die volhoubaarheid daarvan te verseker. Uit die studie is dit duidelik dat baie aanpassing gemaak sal moet word ten opsigte van:

- Visie en strategiese voorname.

- Gedeelde waardes.
- Entrepreneuriese leierskap.
- Strategie.
- Geduld.
- Innovasie en kreatiwiteit.
- Deurlopende en kruis-funksionele leer.
- Diskresionêre tyd en werk.
- Bestuursondersteuning.
- Organisasiestruktuur.
- Verdraagsaamheid vir risiko, foute en mislukkings.
- Belonings.
- Huidige stand van sake.
- Kliëntoriëntasie.
- Outonomieit.

Dit bly die verantwoordelikheid van die bestuur van die skool om die potensiaal van persone te ontsluit. Skoolbestuurspanne moet entrepreneuriese werkswyses vestig en entrepreneurs koester, maar 'n klimaat moet ook geskep word waarbinne innoverende persone in die werksplek hul volle potensiaal kan ontwikkel. Korporatiewe entrepreneurskap is 'n bron vir 'n mededingende voordeel en vir ondernemings, in hierdie geval ook skole, is daar geen alternatiewe nie: word intrapreneuries of beland in die gevaar om op te hou om te bestaan of voort te ploeter in 'n gees van middelmatigheid.

BIBLIOGRAFIE

AMABILE, T.M. 1998. How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5): 77-87.

ANTONCIC, B. 2006. Impacts of diversification and corporate entrepreneurship strategy making on growth and profitability: A normative model. *Journal of Enterprising Culture*, 14(1):49-63, Mar.

ANTONCIC, B. & HISRICH, R.D. 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16: 495-527.

ANTONCIC, B. & HISRICH, R.D. 2003. Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1): 7-24.

BHARDWAJ, B.R., AGRAWAL, S. & MOMAYA, K. 2007. Corporate entrepreneurship model: Source of competitiveness. *IIMB Management Review*, 19(2): 131-145.

BIRKINSHAW, J. 2008. The paradox of corporate entrepreneurship. *Strategy and Business*, 30: 1-12.

BLOCH, G. 2009. The toxic mix. Kaapstad: Tafelberg Uitgewers.

BOYETT, I. 1996. The public sector entrepreneur – a definition. *International Journal of Public Sector Management*, 9(2):36-51.

BOZEMAN, B. 2007. Public values and public interest: counterbalancing economic individualism. Washington: Georgetown University Press.

BRADSHAW, L K & BUCKNER, K G. 1994. Changing times, changing schools. *National Association for School Principals Bulletin*, 78(559): 78-83, February.

BRYMAN, A. & BELL, E. 2007. Business research methods. 2nd ed. New York: Oxford University Press.

BRYNARD, P.A. & HANEKOM, S.X. 1983. Introduction to research in management-related fields. 2nd ed. Pretoria: Van Schaik.

BULUT, C. & ALPKAN, L. 2006. Behavioral Consequences of an Entrepreneurial climate within Large Organizations: An integrative Proposed Model. *SEE Journal*: 64-70, September.

BURNS, P. 2005. Corporate entrepreneurship. Hampshire: Palgrave Macmillan.

BURNS, P. 2008. Corporate Entrepreneurship. 2nd ed. Hampshire: Palgrave Macmillan.

CASSON, M. 1998. An entrepreneurial theory of the firm. DRUID Summer research conference, Bornholm, Denmark.

CHANG, S.C., LIN, R.J., CHANG, F.J. & CHEN, R.H. 2007. Achieving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation. *Industrial Management & Data Systems*, 107(7): 997-1017.

CHENG, Y. & STOCKDALE, M.S. 2003. The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behaviour*, 62: 465-489.

CHURCHILL, N.C. 1992. Research issues in intrapreneurship. In Sexton, D.L. & KASARDA, eds., The state of the art of entrepreneurship. Boston, MA: PWS-KENT.

CLARKE, I., LOUW, E. & MYBURGH, J. 1993. More small business opportunities in South Africa. Cape Town: Struik Publishing.

COETSEE, L.D. 2004. Peak performance and productivity. Potchefstroom, South Africa: Ons Drukkers.

COOPER, J.R. 1998. A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management Decision*, 36(8): 493-502.

CORWALL, J.R. & PERLMAN, B. 1990. Organisational entrepreneurship. Homewood: Irwin.

COULTER, M. 2003. Entrepreneurship in action. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

COVIN, J.G., GREEN, K.M. & SLEVIN, D.P. 2006. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation: sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1):57-81.

COVIN, J.G. & MILES, M.P. 2007. Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3):183-207.

COVIN, J.G. & SLEVIN, D.P. 1989. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1): 75-87.

CULLUM, P., PADMORE, L. & RUDDLE, K. 2002. Rethinking the role of the entrepreneurial leader. *Outlook: Point of view*, May.

DAVID, F.R. 2007. Strategic management: Concepts & cases. 11th edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

DAVIS, D. 2005. Business research for decision making. 6th edition. Belmont, CA: Thomson Learning.

DEAL, T.E. & HENTSCHE, G.C. 2005. Different wine in different bottles: entrepreneurial leaders for charter schools. *Magazine of the USC Rossier School of Education*, 33-35.

DESS, G.G. & LUMPKIN, G.T. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of management executive*, 19(1): 147-156, Feb.

DEWETT, T. 2004. Employee creativity and the role of risk. *European Journal of Innovation Management*, 7(4): 257-266.

DAGGET, W.R. 2005. Successful schools: From research to action plans. (Paper presented at the Model Schools Conference in June 2005).

DRUCKER, P.F. 1985. Innovation and entrepreneurship: practices and principles. New York: Harper & Row.

ELLIS, S.M. & STEYN, H.S. 2003. Practical significance versus or in combination with statistical significance. *Management Dynamics*, 12(4): 51-53.

FIELD, A. 2009. Discovering statistics using SPSS. 3rd ed. London: Sage Publications.

FOSTER, J.P., GRAHAM, P. & WANNA, J. 1996. Entrepreneurial management in the public sector. Melbourne: Macmillan.

GULTIG, J & BUTLER, D. 1999. Creating people-centred school: school organization and change in South Africa. Learning guide. London: Oxford University Press.

GUPTA, V. McMILLAN, I.C. & SURIE, G. 2004. Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2): 241-260, Mar.

GÜRBÜZ, G. & AYKOL, S. 2009. Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*, 32(4): 321-336.

GUROL, V. & ATSAN, N. 2006. Entrepreneurial characteristics amongst university students: some insights for entrepreneurship education and training in Turkey. *Education and Training*, 48(1): 25-38.

GUTH, W.D. & GINSBERG, A. 1990. Guest editors introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11: 5-15.

HAMZAH, M.S.G., YUSOF, H.B. & ABDULLAH, S.K. 2009. Headmaster and entrepreneurship criteria. *European Journal of Social Sciences*, 11(4): 535-543.

HERRINGTON, M., KEW, J & KEW, P. 2009. Tracking entrepreneurship in South Africa: a GEM perspective. *Global Entrepreneurship Monitor South African report 2009*. Cape Town, University of Cape Town.

HISRIC, R.D., PETERS, M.P. & SHEPPARD, D.A. 2005. Entrepreneurship. New York: McGraw-Hill/Irwin.

HESS, F.M. 2007. The case for educational entrepreneurship: Hard truths about risk, reform, and reinvention. *The Phi Delta Kappan*, 89(1): 21-30.

HILL, M.E. 2003. The development of an instrument to measure intrapreneurship: entrepreneurship within the corporate setting. Grahamstown: Rhodes University. (Dissertation – MA)

HORNSBY, J.S., KURATKO, D.F. & ZAHRA, S.A. 2002. Middle managers' perceptions of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17: 253-273.

HORNSBY, J.S., NAFFZIGER, D.W., KURATKO, D.F. & MONTAGNO, R.V. 1993. An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 17(2): 29-40.

HOUGH, J & SCHEEPERS, R. 2008. Creating corporate entrepreneurship through strategic leadership. Stellenbosch: University of Stellenbosch.

HUGHES, O.E. 1998. Australian politics. 3rd ed. Macmillan: Melbourne.

IRELAND, R.D., KURATKO, D.F. & MORRIS, M.H. 2006. A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels: Part I. *Journal of Business Strategy*, 27(1): 10-17.

EYAL, O & INBAR, D.E. 2003. Developing a public school entrepreneurship inventory. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 9(6): 221-244.

JAMES, W. 2011. Vrot syfers lei leerlinge walaf. Beeld: 3, 24 April.

JANSEN, J. 2011. Regering druipt toets vir geloofwaardigheid. www.dieburger.com/.../Regering-druip-toets-vir-geloofwaardigheid-20110111.
[Datum van toegang: 2011/02/09].

JORDAAN, A.E. 2008. An assessment of intrapreneurship in public education and training colleges in the Free State Province. Potchefstroom Business School: North-West University. (MBA-dissertation)

KEARNEY, C., HISRICH, R. & ROCHE, F. 2007. Facilitating public sector corporate entrepreneurship process: a conceptual model. *Journal of Enterprising Culture*, 15(3): 275-299, September.

KENT, R. 2007. Marketing research: Approaches, methods, and applications in Europe. London: Thomson Learning.

KNIGHT, G.A. 1997. Cross-cultural reliability of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3) :213-225.

KREITNER, R. & KINICKI, A. 2008. Organizational behaviour. New York: McGraw-Hill.

KROPP, F., LINDSAY, N.J. & SHOHAM, A. 2008. Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial venture start-up. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 14(2): 102-117.

KURATKO, R. 2007. Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4): 1-11.

LAMBING, P.A. & KUEHL, C.R. 2007. Entrepreneurship. 4th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

LASSEN, A.H., GERTSEN, F. & RIIS, J.O. 2006. The nexus of corporate entrepreneurship and radical innovation. *Creativity and Innovation Management*, 15(4): 359-372.

LEE, L.T.S. & SUKOCO, B.M. 2007. The effects of entrepreneurial orientation and knowledge management on organizational effectiveness in Taiwan: The modelling role of social capital. *International Journal of Management*, 24(3): 549-572.

LEWIS, E. 1980. Public entrepreneurship: Towards a theory of bureaucratic power. Bloomington: Indiana University Press.

LUCHSINGER, V. & BAGBY, D.R. 1987. Entrepreneurship and intrapreneurship: behaviours, comparisons, and contrasts. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1): 10-13, Summer.

LUMPKIN, G.T. & DESS, G.G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 2(1): 135-172.

LUMPKIN, G.T. & DESS, G.G. 2001. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5): 429-451.

LUMPKIN, G.T. & DESS, G.G. 2005. Strategic management. Text and cases. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

MACKE, A.M. 2003. An entrepreneurial spirit in education: What does it take? Minnesota: University of St. Thomas (Doktergraadtesis).

MADSEN, E.L. 2007. The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms: a logical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(2): 185-204.

MAN, T.W.Y. 2010. Clarifying the domain of educational leadership: implications for studying leadership, innovation and change. *The Hong Kong Institute of Education*, 1-24.

MANAGEMENT TODAY. 2008. Entrepreneurship, creativity and innovation. September.

MARZANO, R.J. 2003. What works in schools. Translating research into action. Virginia: ASCD.

McBETH, E.W. & RIMAC, T. 2004. The age of entrepreneurial turbulence: creating sustainable advantage for individuals, organizations, and societies in the new century, *Esade MBA Business Review*, 2: 17-22.

McDANIEL, C. & GATES, R. 2001. Marketing research essentials. 3rd ed. Mason, OH: South-Western Publishing.

McFADZEAN, E., O'LOUGHLIN, A & SHAW, E. 2005. Corporate entrepreneurship and innovation part 1: the missing link. *European Journal of Innovation Management*, 8(3): 350-372.

McGRATH, R.G. & McMILLAN, I. 2000. The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty. Boston, MA: Harvard.

MEYER, J.P. & ALLEN. 1991. A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1: 61-89.

MEYER, J.P., STANLEY, D.J., HERSCOVITCH, L. & TOPOLNYTSKY, L. 2002. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behaviour*, 61: 20-52.

MORRIS, R. 2007. Lessons of corporate entrepreneurship for motivating public sector employees. *AGSE*, 1365-1379.

MORRIS, M.H. & JONES, F.F. 1999. Entrepreneurship in established organizations: the case of the public sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(1): 71-91, Fall.

MORRIS, M.H. & KURATKO, D.F. 2002. Corporate entrepreneurship. Orlando, FL: Harcourt College Publishers.

MORRIS, M.H., KURATKO, D.F. & COVIN, J.G. 2008. Corporate entrepreneurship and innovation. 2nd ed. Mason, OH: South-Western.

MOSOGO, M.J & VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1998. School-based management: implications for the new roles of principals and teachers. *Koers*, April/June, 63(1&2): 73-87.

MOWDAY, R.T., STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. In TESTA, M.R. 2001. Organizational commitment, job satisfaction and effort in the service environment. *Journal of Psychology*, 135(2): 226-236.

MULLINS, J.W. & FORLANI, D. 2005. Missing the boat or sinking the boat: A study of new venture decision making. *Journal of Business Venturing*, 20(1): 47-69.

MUMFORD, M.D., SCOTT, G.M., GADDIS, B. & STANGE, J.M. 2002. Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6): 705-750.

NIEUWENHUIZEN, C. 2003. The nature and development of entrepreneurship. (In Niemand, G., Hough, J. & Nieuwenhuizen, C. (eds.). *Entrepreneurship: a South African perspective*. Pretoria : Van Schaik Publishers. p. 3-26.)

NUTT, P.C. & BACKOFF, R.W. 1993. Transforming public organizations with strategic management and strategic leadership. *Journal of Management*, 19(2): 299-347.

OOSTHUIZEN, J.H. 2003. Revolutionising economic growth in South Africa through entrepreneurial leadership. Potchefstroom: North-West University. (Dissertation – MBA).

OOSTHUIZEN, J.H. 2006. An integrated framework to improve the entrepreneurial climate in the South African mining industry. Potchefstroom: North-West University. (Doktorsgraadtesis).

PASW STATISTICS. 2010. *PASW 18 for Windows, Release 18*, Copyright© by SPSS Inc. Chicago, IL: SPSS.

PECK, K.L. 1991. Before looking for the gas pedal: a call for entrepreneurial leadership in American schools. *Education*, 111(4): 516-520.

PRETORIUS, F. 1998. Managing the change to an outcomes-based approach, in outcomes-based education in South Africa. Johannesburg: Hodder & Stoughton.

RADEMEYER, A. 2011. Werk, werk en werk. www.news24.com/beeld/In-diepte/Nuus/Werk-werk-en-werk-20110124. [Date of access: 2011/02/09]

RADEMEYER, A. 2011. As hulle Coke kan hê. *Beeld*: 7, 25 April.

RAMACHANDRAN, K., DEVARAJAN, T.P. & RAY, S. 2006. Corporate entrepreneurship: how? *Vikalpa*, 31(1), Jan – March.

RILEY, M., WOOD, R.C., CLARK, M.A., WILKIE, E. & SZIVAS, E. 2007. Research and writing dissertations in business and management. London: Thompson Learning.

RUSSEL, R.D. 1999. Developing a process model of intrapreneurial systems: a cognitive mapping approach. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 65-84, Spring.

SADLER, R.J. 2000. Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the chameleon. *Australian Journal of Public Administration*, 59(2): 25-43, June.

SATHE, V. 2003. Corporate entrepreneurship: top managers and new business creation. Cambridge: Cambridge University Press.

SHARMA, P. & CHRISMAN, J.J. 1999. Towards a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3): 11-27, Spring.

SCHEERENS, J. & BOSKER, R. 1997. The foundations of educational effectiveness. Oxford: Pergamon.

SLEVIN, D.P. & COVIN, J.G. 1990. Juggling entrepreneurial style and organizational structure – how to get your act together. *Sloan Management Review*, 43-53. Winter.

SMITH, K. & PETERSON, J.L. 2006. What is educational entrepreneurship? In Hess, F.M (Ed). 2006. Educational Entrepreneurship, Realities, Challenges, possibilities. Cambridge,Mass: Harvard Education Press, 21-44.

SOUTH AFRICA. Department of basic education. 2011. Report on the national senior certificate examination results 2010. Pretoria.

SOUTH AFRICA SOCIAL INVESTMENT EXCHANGE. 2011. Report on education. <http://www.sasix.co.za/research/view/?sector=EDU>. [Date of access: 2011-06-12]

STEVENS, J.P. 1992. Applied multivariate statistics for the social sciences. 2nd edition. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Stasoft, Inc. 2010. Statistica (Data Analysis Software System). Release 10. [www.stasoft.com].

STOPFORD, J.M. & BADEN-FULLER, C.W.F. 1994. Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15: 521-536.

SYKES, H.B. & BLOCK, Z. 1989. Corporate venturing obstacles: sources and solutions. *Journal of Business Venturing*, 4: 159-167.

TESKE, P. & WILLIAMSON, A. 2006. Entrepreneurs at work. In Hess, F.M (Ed). 2006. Educational entrepreneurship, realities, challenges, possibilities. Cambridge, MA: Harvard Education Press, 45-62.

THOMPSON, A.A. & STRICKLAND, A.J. 2001. Strategic management: concepts and cases. 12nd ed. New York, NY: McGraw-Hill.

THORNBERRY, N.E. 2001. Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron. *European Management Journal*, 19(5): 526-533.

THORNBERRY, N.E. 2003. Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs. *Journal of Management Development*, 22(4): 329-344.

TIMMONS, J.A. 1999. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. 5th ed. New York, NY: McGraw-Hill.

TIMMONS, J.A. & SPINELLI, S. 2009. New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century. 8th ed. New York. NY: McGraw-Hill.

VISHER, M.G., TEITELBAUM, P. & EMANUEL, D. 1999. Key high school reform strategies: An overview of research findings. New American high schools. Berkeley, CA: MPR Associates.

VON STAMM, B. 2008. Managing innovation, design and creativity. 2nd ed. West Sussex: John Wiley & Sons.

WASTI, S.A. 2002. Affective and continuance commitment to the organization: a test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 16: 525-550.

WIKLUND, J. & SHEPHERD, D. 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing* 20, 71-91.

WILLIAMS, S.F. 2006. Entrepreneurs within school districts. In Hess, F.M (Ed). 2006. Educational entrepreneurship, realities, challenges, possibilities. Cambridge, MA: Harvard Education Press.

www.findanmba.com/search/mba/10734/MBA-Educational-Leadership [Date of access: 2011-11-12]

XABA, M. & MALINDI, M. 2010. Entrepreneurial orientation and practice: three case examples of historically disadvantaged primary schools. *South African Journal of Education*, 30: 75-89.

YOUNHEE, K. 2010. Stimulating entrepreneurial practices in the public sector: the roles of organizational characteristics. *Administrations & Society*, 42: 780-813.

ZAHRA, S.A. 1991. Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4): 259-285.

ZAHRA, S.A., ANDERS, A.P. & BOGNER, W.C. 1999. Corporate entrepreneurship, knowledge and competence development. *Entrepreneurship Theory and practice*, Spring: 45-65.

ZIKMUND, W.G. 2003. Business research methods. 7th ed. Mason, OH: Thomson Learning.

ZIKMUND, W.G. & BABIN, B.J. 2007. Exploring marketing research. 9th edition. Mason, OH: Thomson Learning.

ADDENDUM A

ENREPRENEURIESE DIMENSIES: ONAFHANKLIKE VERANDERLIKES

Faktor 1: Innovasie	
QA8	Ons skool het die aantal dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse gedurende die afgelope twee jaar uitgebrei. (INNO3)
QA7	Ons skool plaas groot klem op nuwe en innoverende dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse (INNO2)
QA9	Ons skool jaag gedurig nuwe geleenthede na. (INNO4)
QA6	Ons skool voeg op 'n gereelde basis nuwe dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse by. (INNO1)
QA12	Daar word by ons skool sterk gefokus op die volgehoue verbetering van dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse. (INNO7)
QA10	Oor die afgelope paar jaar was die veranderinge in die dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse baie dramaties. (INNO5)
QA13	By ons skool word daar groot klem op innovasie geplaas vir die suksesvolle voortbestaan en sukses van die instansie. (INNO8)
QA11	By ons skool is daar 'n sterk verband tussen die aantal nuwe idees wat gegenereer word en die aantal idees wat suksesvol geïmplementeer word. (INNO6)
QA31	Ons skool is voortdurend op soek na nuwe dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse. (PROAK3)
QA29	Ons skool is dikwels eerste om nuwe dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse in te stel. (PROAK1)

Faktor 2: Outonomie	
QA3	Opvoeders by ons skool word toegelaat om besluite te neem sonder om deur 'n uitgerekte regverdigings- en goedkeuringsproses te gaan. (OUTO3)
QA1	Ek het genoeg outonomie in my werk sonder gedurige toesig om my werk te doen. (OUTO1)

QA4	Opvoeders by ons skool word aangemoedig om hulle eie werk en portefeulje te bestuur en daar bestaan buigsaamheid om probleme op te los. (OUTO4)
QA5	Ek het selde nodig om dieselfde werksprosedures of werksmetodes te volg tydens die uitvoering van my belangrikste pligte. (OUTO5)
QA2	Ons skool laat my toe om kreatief te wees en gee my die geleentheid om nuwe metodes in my werk te beproef. (OUTO2)
QA18	Die skool se bestuur is ontvanklik vir my idees en voorstelle. (INNO13)

Faktor 3: Risikoneming	
QA27	Projekte met 'n berekende risiko word hoog aangeslaan, selfs al werk dit nie uit soos aanvanklik beplan is nie. (RISIKO5)
QA28	Die term "risiko-nemer" word geag as 'n positiewe kenmerk van werknemers by ons skool. (RISIKO6)
QA26	Werknemers van die skool word dikwels aangemoedig om berekende risiko's te neem ten opsigte van nuwe idees. (RISIKO4)
QA24	In die algemeen het ons skool 'n sterk geneigdheid tot hoë-risiko projekte. (RISIKO2)
QA17	Die bestuur van die skool bevraagteken dikwels die status quo en inspireer die personeel om op innoverende maniere te dink en te handel. (INNO12)

Faktor 4: Geleentheidsbenutting	
QA23	In tye waar ons skool met onsekere besluite gekonfronteer word, neem ons gewoonlik 'n baie sterk houding in om die moontlikheid van geleenthede binne die onsekerheid te maksimeer. (RISIKO1)
QA36	Ons skool weet wanneer dit te gevaarlik raak om oor-aggressief op te tree. (KOM4)
QA14	Ons skoolleierskap probeer om altyd die waarde van geleenthede te maksimeer sonder dat dit bestaande modelle, strukture of hulpbronne onder spanning plaas (INNO9).
QA30	Tipies van ons skool, word aksies geïnisieer waarop ons mededingers reageer. (PROAK2)

Faktor 5: Kompetierende aggressiwiteit	
QA34	Ons skool is baie aggressief en intens kompetierend. (KOM2)
QA35	Ons skool neem 'n baie effektiewe aggressiewe houding in om neigings wat die voortbestaan van ons skool bedreig, te beveg. (KOM3)
QA33	In ons handeling met mededingers neem ons skool 'n baie kompetierende "undo the competitor" houding in. (KOM1)

ONDERWYSUKSESAKTORE: AFHANKLIKE VERANDERLIKES

Faktor 1: Daarstel van 'n doelmatige leeromgewing	
QB24	Daar bestaan 'n vertrouensverhouding tussen ouers, leerders, onderwysers en die skoolbestuurspan. (SUKSES24)
QB22	By ons skool bestaan daar wedersydse respek tussen leerders en personeel. (SUKSES22)
QB23	Onderrigtyd word effektief en doeltreffend gebruik (SUKSES23)
QB18	Leerdergedrag word aangespreek. (SUKSES18)
QB1	Daar is by ons skool sterk administratiewe leierskap teenwoordig. (SUKSES1)
QB15	Hier is duidelike tekens van kollegaliteit en professionalisme. (SUKSES15)
QB2	Daar word sterk gefokus op basiese vaardighede van leerders. (SUKSES2)
QB5	Die skool is veilig en georden (SUKSES5)
QB19	Hier bestaan 'n gewilligheid om organisatoriese veranderinge aan te bring tot die voordeel van die leerders. (SUKSES19)

Faktor 2: Leerderprestasie	
QB6	Die fokus by die skool is prestasie. (SUKSES6)
QB3	Hoë verwagtings word aan leerders gestel vir prestasie. (SUKSES3)
QB9	Die skool is verbind tot hoë akademiese verwagtings. (SUKSES9)
QB4	Die vordering van leerderprestasie word deurgaans gemonitor. (SUKSES4)

Faktor 3: Strategiese ingesteldheid	
QB12	Daar bestaan vennootskappe met tersiêre instellings. (SUKSES12)
QB20	Tegnologie word optimaal tot voordeel van al die leerders aangewend. (SUKSES20)
QB13	Die infrastruktuur van die skool ondersteun leer en gepaardgaande sukses. (SUKSES13)
QB26	Die skool het 'n duidelike missie en visie. (SUKSES26)
QB14	Daar bestaan uitdagende doelwitte en effektiewe terugvoer. (SUKSES14)
QB7	Ouerbetrokkenheid is maksimum en die skool ondersteun samewerking met die gemeenskap. (SUKSES7)

Faktor 4: Personeelontwikkeling	
QB25	Onderwysers word gedurig aangemoedig om hul kwalifikasies te verbeter (SUKSES25)
QB17	Hier bestaan 'n gefokusde en volhoubare personeelontwikkelingsprogram. (SUKSES17)
QB21	Die hele personeel was deel van die skoolontwikkelingsplan. (SUKSES21)
QB11	Daar bestaan 'n duidelike verband tussen die kurrikulêre, ko-kurrikulêre en buite-kurrikulêre inhoude. (SUKSES11)

ADDENDUM B: VRAELYS

‘n ONDERSOEK NA DIE ENTREPRENEURIESE ORIËNTERING BY GESELEKTEERDE OPENBARE SKOLE IN GAUTENG

VERTROULIK

Nota: **Alle antwoorde is vertroulik en nie die individu of die instelling sal in enige verslag geïdentifiseer word nie.**

‘n ONDERSOEK NA DIE ENTREPRENEURIESE ORIËNTERING BY GESELEKTEERDE OPENBARE SKOLE IN GAUTENG

Geagte Respondent

Vir die mededingendheid van ‘n skool, en om die kompeterende voordeel te behou, word korporatiewe entrepreneurskap ‘n al meer belangrike faktor.

U skool is een van die toppresterende skole in Gauteng en die rol van die skoolbestuur is oënskynlik krities om hierdie posisie te kon bereik en te behou.

Die afgelope paar jaar se Graad 12-uitslae het getoon dat die onderwyssektor in Suid-Afrika steeds swak vertoon teen ander lande en dat daar binne dieselfde stelsel groot verskille en uitvalle voorkom. Daar is egter skole, soos u eie, wat herhaaldelik uitstekende uitslae behaal. Die sterk voorkoms van korporatiewe entrepreneurskap kan moontlik na hierdie studie as ‘n rede uitgewys word.

Baie min navorsing is gedoen oor korporatiewe entrepreneurskap binne skole in Suid-Afrika. Die moontlike voorkoms van korporatiewe entrepreneurskap in u skool moet dus beklemtoon word vir die vestiging van besigheidsmodelle, prosesse en strukture om die vlak van korporatiewe entrepreneurskap in die onderwys as geheel te verhoog. Verskeie hipoteses sal ook getoets word om korporatiewe entrepreneurskap te koppel aan die suksesfaktore in die onderwys.

Die fokus van hierdie studie is op die bestuur van geselekteerde skole in Gauteng.

Hierdie vraelys poog om die entrepreneuriese oriëntasie by u skool te bepaal en om vas te stel of dit een van die redes is vir u skool se groot sukses in die onderwys.

U bydrae word hoog waardeer.

AFDELING A

Die doel van hierdie vraelys is om 'n akkurate beeld te verkry van die entrepreneuriese oriëntering wat by u skool heers. Lees elke stelling asseblief versigtig deur en besluit hoe u daaroor voel. Beantwoord asseblief AL die vrae om die geldigheid en betroubaarheid van die studie te verseker.

Voltooi die vraelys deur aan te dui tot watter mate elk van die volgende stellings van toepassing is op u skool. Dui u keuse aan met 'n kruisie (x) in die toepaslike blokkie.

1 = Stem <i>beslis</i> nie saam nie	2 = Stem nie saam nie	3 = Neutraal	4 = Stem saam	5 = Stem volkome saam
---	-----------------------------	-----------------	------------------	--------------------------

A01	Ek het genoeg outonomie in my werk sonder gedurige toesig om my werk te doen.	1	2	3	4	5
A02	Ons skool laat my toe om kreatief te wees en gee my die geleentheid om nuwe metodes in my werk te beproef.	1	2	3	4	5
A03	Opvoeders by ons skool word toegelaat om besluite te neem sonder om deur 'n uitgerekte regverdigings- en goedkeuringsproses te gaan.	1	2	3	4	5
A04	Opvoeders by ons skool word aangemoedig om hulle eie werk en portefeulje te bestuur en daar bestaan buigsaamheid om probleme op te los.	1	2	3	4	5
A05	Ek het selde nodig om dieselfde werksprosedures of werksmetodes te volg tydens die uitvoering van my belangrikste pligte.	1	2	3	4	5
A06	Ons skool voeg op 'n gereelde basis nuwe dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse by.	1	2	3	4	5
A07	Ons skool plaas groot klem op nuwe en innoverende dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse	1	2	3	4	5
A08	Ons skool het die aantal dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse gedurende die afgelope twee jaar uitgebrei.	1	2	3	4	5
A09	Ons skool jaag gedurig nuwe geleenthede na.	1	2	3	4	5
A10	Oor die afgelope paar jaar was die veranderinge in die dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse baie dramaties.	1	2	3	4	5

1 = Stem <i>beslis</i> nie saam nie	2 = Stem nie saam nie	3 = Neutraal	4 = Stem saam	5 = Stem volkome saam
--	------------------------------------	------------------------	-------------------------	---------------------------------

A11	By ons skool is daar 'n sterk verband tussen die aantal nuwe idees wat gegenereer word en die aantal idees wat suksesvol geïmplementeer word.	1	2	3	4	5
A12	Daar word by ons skool sterk gefokus op die volgehoue verbetering van dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse.	1	2	3	4	5
A13	By ons skool word daar groot klem op innovasie geplaas vir die suksesvolle voortbestaan en sukses van die instansie	1	2	3	4	5
A14	Ons skoolleierskap probeer om altyd die waarde van geleenthede te maksimeer sonder dat dit bestaande modelle, strukture of hulpbronne onder spanning plaas.	1	2	3	4	5
A15	Ons skool implementeer vinnig nuwe werksmetodes wat deur ander werknemers ontwikkel is.	1	2	3	4	5
A16	'n Werknemer met 'n goeie idee kry gewoonlik tyd om die idee te ontwikkel in werkstyd.	1	2	3	4	5
A17	Die bestuur van die skool bevraagteken dikwels die status quo en inspireer die personeel om op innoverende maniere te dink en te handel.	1	2	3	4	5
A18	Die skool se bestuur is ontvanklik vir my idees en voorstelle.	1	2	3	4	5
A19	Die skool gebruik kruis-funksionele spanne baie effektief om nuwe idees te ontwikkel en te implementeer.	1	2	3	4	5
A20	Werknemers wat met innoverende idees vorendag kom, ontvang die aanmoediging van die skoolbestuur.	1	2	3	4	5
A21	By hierdie skool is dit maklik om borge te vind om 'n projek deur te sien.	1	2	3	4	5
A22	Indien 'n werknemer 'n fout by hierdie skool maak, word hy/sy maklik vergewe.	1	2	3	4	5
A23	In tye waar ons skool met onsekere besluite gekonfronteer word, neem ons gewoonlik 'n baie sterk houding in om die moontlikheid van geleenthede binne die onsekerheid te maksimeer.	1	2	3	4	5
A24	In die algemeen het ons skool 'n sterk geneigdheid tot hoë-risiko projekte.	1	2	3	4	5
A25	Gegewe die besigheidsomgewing, glo ons skool dat sterk en omvattende beleide noodsaaklik is om gestelde doelwitte te kan bereik.	1	2	3	4	5

1 = Stem <i>beslis</i> nie saam nie	2 = Stem nie saam nie	3 = Neutraal	4 = Stem saam	5 = Stem volkome saam
--	--------------------------------------	-------------------------	--------------------------	----------------------------------

A26	Werknemers van die skool word dikwels aangemoedig om berekende risiko's te neem ten opsigte van nuwe idees.	1	2	3	4	5
A27	Projekte met 'n berekende risiko word hoog aangeslaan, selfs al werk dit nie uit soos aanvanklik beplan is nie.	1	2	3	4	5
A28	Die term "risiko-nemer" word geag as 'n positiewe kenmerk van werknemers by ons skool.	1	2	3	4	5
A29	Ons skool is dikwels eerste om nuwe dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse in te stel.	1	2	3	4	5
A30	Tipies van ons skool, word aksies geïnisieer waarop ons mededingers reageer	1	2	3	4	5
A31	Ons skool is voortdurend op soek na nuwe dienste/vakgebiede/sportkodes/prosesse	1	2	3	4	5
A32	Ons skool bestudeer deurlopend neigings in die mark en identifiseer toekomstige behoeftes van ons kliënte.	1	2	3	4	5
A33	In ons handeling met mededingers neem ons skool 'n baie kompeterende "undo the competitor" houding in.	1	2	3	4	5
A34	Ons skool is baie aggressief en intens kompetierend.	1	2	3	4	5
A35	Ons skool neem 'n baie effektiewe aggressiewe houding in om neigings wat die voortbestaan van ons skool bedreig, te beveg.	1	2	3	4	5
A36	Ons skool weet wanneer dit te gevaarlik raak om oor-aggressief op te tree.	1	2	3	4	5

AFDELING B: SUKSESAKTORE

Die doel van hierdie vraelys is om te bepaal wat u as die belangrikste suksesfaktore van die onderwys en u skool beskou. Lees elke stelling asseblief versigtig deur en besluit hoe u daaroor voel. Beantwoord asseblief AL die vrae om die geldigheid en betroubaarheid van die studie te verseker.

Hierdie afdeling bestaan uit 26 stellings. Dui asseblief aan tot watter mate u daarmee saamstem of verskil. Dui u keuse aan met 'n kruisie (x) in die toepaslike blokkie.

1 = Stem <i>beslis</i> nie saam nie	2 = Stem nie saam nie	3 = Neutraal	4 = Stem saam	5 = Stem volkome saam
---	-----------------------------	-----------------	------------------	--------------------------

B01	Daar is by ons skool sterk administratiewe leierskap teenwoordig.	1	2	3	4	5
B02	Daar word sterk gefokus op basiese vaardighede van leerders.	1	2	3	4	5
B03	Hoë verwagtings word aan leerders gestel vir prestasie.	1	2	3	4	5
B04	Die vordering van leerderprestasie word deurgaans gemonitor.	1	2	3	4	5
B05	Die skool is veilig en georden	1	2	3	4	5
B06	Die fokus by die skool is prestasie.	1	2	3	4	5
B07	Ouerbetrokkenheid is maksimum en die skool ondersteun samewerking met die gemeenskap.	1	2	3	4	5
B08	Die leeromgewing is klein en koöperatief van aard.	1	2	3	4	5
B09	Die skool is verbind tot hoë akademiese verwagtings.	1	2	3	4	5
B10	Leer word gestruktureer rondom die belangstellings van leerders.	1	2	3	4	5
B11	Daar bestaan 'n duidelike verband tussen die kurrikulêre, ko-kurrikulêre en buite-kurrikulêre inhoude.	1	2	3	4	5
B12	Daar bestaan vennootskappe met tersiêre instellings.	1	2	3	4	5
B13	Die infrastruktuur van die skool ondersteun leer en gepaardgaande sukses.	1	2	3	4	5
B14	Daar bestaan uitdagende doelwitte en effektiewe terugvoer.	1	2	3	4	5

1 = Stem <i>beslis</i> nie saam nie	2 = Stem nie saam nie	3 = Neutraal	4 = Stem saam	5 = Stem volkome saam
--	------------------------------------	------------------------	-------------------------	---------------------------------

B15	Hier is duidelike tekens van kollegaliteit en professionalisme.	1	2	3	4	5
B16	Daar is 'n verbintenis tot 'n nougesette en relevante kurrikulum vir alle leerders.	1	2	3	4	5
B17	Hier bestaan 'n gefokusde en volhoubare personeelontwikkelingsprogram.	1	2	3	4	5
B18	Leerdergedrag word aangespreek.	1	2	3	4	5
B19	Hier bestaan 'n gewilligheid om organisatoriese veranderinge aan te bring tot die voordeel van die leerders.	1	2	3	4	5
B20	Tegnologie word optimaal tot voordeel van al die leerders aangewend.	1	2	3	4	5
B21	Die hele personeel was deel van die skoolontwikkelingsplan.	1	2	3	4	5
B22	By ons skool bestaan daar wedersydse respek tussen leerders en personeel.	1	2	3	4	5
B23	Onderrigtyd word effektief en doeltreffend gebruik	1	2	3	4	5
B24	Daar bestaan 'n vertrouensverhouding tussen ouers, leerders, onderwysers en die skoolbestuursplan.	1	2	3	4	5
B25	Onderwysers word gedurig aangemoedig om hul kwalifikasies te verbeter	1	2	3	4	5
B26	Die skool het 'n duidelike missie en visie.	1	2	3	4	5

AFDELING C: DEMOGRAFIESE INLIGTING

Die volgende inligting word benodig ter ondersteuning van die statistiese analise van data om vergelykings te tref tussen verskillende belangegroepe. Alle antwoorde word as konfidensieël hanteer.

Merk die toepaslike blokkie met 'n kruisie (x).

C01	In watter ouderdomsgroep val u?	<29	30-39	40-49	50-59	60+
-----	---------------------------------	-----	-------	-------	-------	-----

C02	U geslag?	Manlik	Vroulik
-----	-----------	--------	---------

C03	U ras?	Wit	Swart	Kleurling	Indiër
-----	--------	-----	-------	-----------	--------

C04	Meld u hoogste opvoedkundige kwalifikasie. Merk die toepaslike blokkie met 'n kruisie (x).				
	Onderwysdiploma				
	Graad				
	Graad + Diploma/sertifikaat				
	Honneursgraad				
	Meestersgraad				
	PhD				

C05	U posvlak?	Pv 1	Pv 2
-----	------------	------	------

Baie dankie vir u kosbare insette.