

' n
VERANTWOORDELIKHEIDSMODEL

VIR ' n

DEPARTEMENTSHOOF
<VERPLEEGKUNDE>

AAN ' n

UNIVERSITEIT

deur

MICHAEL CASPER HERBST B.A. (Cur.)

Voorgelê ter vervulling van die
vereistes vir die graad

Magister Artium et Scientiae
(Verpleegkunde)

in die Fakulteit Lettere en Wysbegeerte

aan die

POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS

Leier: Prof. dr. FMJ de Villiers
Hulp-leier: dr. R Uys

POTCHEFSTROOM

Desember 1986

Opgedra aan

My dierbare vrou

HANNIE

Sonder haar aanmoediging, hulp en opofferinge sou hier-
die navorsing seker nooit voltooi geword het nie.

Maar Moses se skoonpa sê vir hom: "Jy maak nie reg nie. Jy en al hierdie mense by jou sal totaal uitgeput raak. Die werk is te veel vir jou. Jy kan dit nie alleen behartig nie. Luister nou na my raad en mag God jou bystaan! Jy moet die volk se verteenwoordiger by God wees en alle sake voor Hom bring. Druk die volk die voorskrifte en wette op die hart, leer hulle die pad wat hulle moet loop en wat hulle moet doen. Verder moet jy onder die volk bekwame manne uitsoek, dienaars van die Here, mense wat die waarheid liefhet en nie hulle eie voordeel soek nie. Dan moet jy hulle oor die volk aanstel as leiers oor duisend, oor honderd, oor vyftig en oor tien. Hulle moet deurentyd vir die volk hofsittings hou. Die belangrike sake moet na jou verwys word, en die geringes moet hulle oplos. Dit sal vir jou makliker wees as hulle die verantwoordelikheid saam met jou dra. As God jou beveel om dit so te doen, sal jy met die werk kan aanhou, en al hierdie mense sal dan tevrede huis toe gaan."

Moses het na sy skoonpa geluister en gedoen wat hy gesê het. Moses het bekwame manne uit Israel gekies en hulle aangestel as hoofde oor die volk: leiers oor duisend, oor honderd, oor vyftig en oor tien. Hulle het deurentyd hofsittings gehou. Die belangrike sake is na Moses verwys, en die geringe is deur die leiers verhoor.

EKSODUS 18:17-26.

* DANKBETUIGING *

Graag wil ek my opregte dank uitspreek en erkentlikheid teenoor die volgende persone en instansies betuig:

* My geagte studieleier, professor doktor Fredrika M J de Villiers vir haar onbaatsugtige, opregte en professionele leiding. Haar belangstelling, aanmoediging en hulp word baie hoog aangeslaan.

* My medestudieleier, doktor R Uys van die Nagraadse Skool vir Bestuurswese, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, vir die wonderlike raad en bystand wat sy deurentyd verleen het. Haar voortdurende leiding, raad en aanmoediging word hoog op prys gestel.

* 'n Besondere woord van dank aan Professor doktor H S Steyn van die Statistiese Konsultasiediens van die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys, vir sy hulp en advies met die opstel van die vraelys, die verwerking van die statistiese gegewens asook met die nagaan van hoofstukke wat empiriese gegewens bevat.

* Baie dankie aan al die respondente wat tyd afgestaan het om vraelyste te voltooi sodat empiriese gegewens vir hiedie navorsing versamel kon word.

* Mnr Dirk M van der Wal, vir hulp verleen met die taalkundige versorging van hierdie manuskrip. Sy aanmoediging sal nie vergeet word nie.

* Die personeel van die Ferdinand Postma-biblioteek, Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër onderwys, en veral mevrou Babs Pelzer, wat geen moeite ontsien het met die verkryging van literatuurbronne nie.

* Die Nasionale Florence Nightingale Komitee
van Suid-Afrika vir die toekenning van 'n
South African Druggists/Lennon-beurs.

* My kinders, Christiaan, Lydia en Michael
wat tevrede was met minder aandag terwyl hier-
die navorsing aan die gang was.

*Aan my SKEPPER, wat my die gesondheid, krag en
energie gegee het om hierdie navorsing te kon
afhandel. Ek staan in ootmoed voor HOM son-
der wie geen mens volkome toegerus kan wees
vir enige goeie werk nie.*

INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAW

H O O F S T U K E E N

AARD EN OMVANG VAN HIERDIE NAVORSING

	P
1.1	INLEIDING
	1-1
1.2	PROBLEEMSTELLING
	1-6
1.3	DIE DOEL VAN HIERDIE NAVORSING
	1-8
1.4	NAVORSINGSMETODIEK
	1-11
1.4.1	Literatuurstudie van relevante bronne
	1-11
1.4.2	Die ontwerp en toets van die vraelys
	1-11
1.4.3	Die verwerking van data
	1-12
1.5	NAVORSINGSOMVANG
	1-14
1.6	NAVORSINGSAMESTELLING
	1-16
1.7	OMSKRYWING VAN SLEUTELKONSEPTE
	1-19
1.7.1	Ondersoek en beraming
	1-19
1.7.2	Beplanning
	1-19
1.7.3	Organisering
	1-19
1.7.4	Die gee van bevele
	1-20

Inhoudsopgawe

1.7.5	Koördinerings	1-20
1.7.6	Kontrole	1-20
1.7.7	Finansiering	1-20
1.7.8	Personeelvoorsiening	1-21
1.7.9	Prosedure-ontleding	1-21
1.7.10	Onderwysbestuur	1-21
1.8	SAMEVATTING	1-22

H O O F S T U K T W E E

KOUSALE FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT HIERDIE NAVORSING

2.1	INLEIDING	2-1
2.2	GEÏDENTIFISBERDE FAKTORE	2-4
2.3	TERREINE WAT REEDS NAGEVORS IS	2-12
2.4	FAKTORE RAKENDE DIE REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA	2-13
2.5	SAMEVATTING	2-17

H O O F S T U K D R I E

DIE HUIDIGE SITUASIE VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF

3.1	INLEIDING	3-1
3.2	'N UITEENSETTING VAN DIE HUIDIGE POSISIE VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF	3-4
3.2.1	Die aantal departementshoofde (ver- pleegkunde) aan Suid-Afrikaanse uni- versiteite	3-4
3.2.2	Die titel waaronder huidige funksio- nariesse ingedeel is	3-5
3.2.3	Die verhouding (persentasiegewys) van departementshoofde teenoor waarne- mende departementshoofde	3-5
3.2.4	Die grootte van verpleegkundedepar- tamente aan Suid-Afrikaanse univer- siteite	3-6
3.2.5	Kwalifikasiestruktuur van departe- mentshoofde - professionele kwalifi- kasies	3-7
3.2.6	Kwalifikasiestruktuur van departe- mentshoofde - akademiese kwalifika- sies	3-8
3.2.7	Aantal jare wat departementshoofde verbonde is aan 'n universiteit	3-10
3.2.8	Beoordeling van departementshoofde van hul eie effektiwiteit as depar- tementshoof	3-10

Inhoudsopgawe

3.2.9	Siening van departementshoofde van hul eie voorbereidheid op die bestuurstake van die pos as departementshoof	3-11
3.2.10	Aanduiding van die vorm waarin departementshoofde hul bestuursvaardighede aangeleer het	3-12
3.2.11	Indeling van die werkswaek van departementshoofde	3-13
3.2.12	'n Aanduiding van die tyd wat departementshoofde spandeer aan elkeen van die bestuurstaakelemente	3-14
3.2.13	'n Aanduiding van die tyd wat departementshoofde spandeer aan elkeen van die ander besondere funksies binne die universiteit	3-15
3.2.14	'n Aanduiding van samewerkingsooreenkomste tussen Kolleges van Verpleging en universiteite	3-17
3.2.15	Doseerlading van departementshoofde	3-17
3.2.16	Hoeveelheid hulp verleen deur ander personeellede met die bestuurswerk van die departementshoof	3-17
3.3	SAMEVATTING	3-19

H O O F S T U K V I E R

DIE WERK VAN 'N DEPARTEMENTSHOOF - 'N LITE-
RATUURSTUDIE

4.1	INLEIDING	4-1
4.2	DIE BESTUURSPROSES	4-2
4.3	WIE OF WAT IS DIE DEPARTEMENTSHOOF?	4-9
4.4	DIE BESTUURSTAAKELEMENTE AS VER- ANTWOORDELIKEHIDSTERREIN VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF	4-17
4.4.1	Ondersoek en beraming	4-17
4.4.2	Beplanning	4-21
4.4.3	Organisering	4-28
4.4.4	Die gee van bevele	4-32
4.4.5	Koördinerings	4-36
4.4.6	Kontrole	4-39
4.5	DIE ANDER BESONDERE FUNKSIES BINNE DIE UNIVERSITEIT AS VERANTWOORDELIK- HEIDSTERREIN VAN DIE DEPARTEMENTS- HOOF	4-45
4.5.1	Die doseertaak	4-45

Inhoudsopgawe

4.5.2	Die navorsingstaak	4-51
4.5.3	Die publiseertaak	4-54
4.5.4	Die instandhouding van kliniese vaardighede en teoretiese kennis	4-58
4.5.5	Finansiering	4-59
4.5.6	Personeelvoorsiening, -benutting en -ontwikkeling	4-62
4.5.7	Prosedure-ontleding	4-66
4.6	SAMEVATTING	4-68

H O O F S T U K V Y F

DIE BEVINDINGE VAN HIERDIE NAVORSING

5.1	INLEIDING	5-1
5.2	BIENSKAPPE VAN DIE RESPONDENTE	5-4
5.2.1	Indeling van respondente volgens titels	5-4
5.2.2	'n Indeling van respondente om die verhouding tussen departementshoofde en ander personeel aan te dui	5-5
5.2.3	Kwalifikasiestruktuur van respondente - professionele kwalifikasies	5-6

Inhoudsopgawe

5.2.4	Kwalifikasiestruktuur van respondente - akademiese kwalifikasies	5-8
5.2.5	Voltooide diensjare van respondente aan 'n universiteit volgens die verskillende poste wat hulle vul	5-9
5.2.6	Opleiding deur respondente ontvang in die teorie van administrasie	5-11
5.2.7	Die aanbeiding van opleidingskursusse in bestuursvaardighede vir departementshoofde deur universiteite	5-14
5.2.8	'n Behoeftebepaling vir bestuurskursusse vir departementshoofde	5-15
5.2.9	Uitvoerende posisies in samelewings-/gemeenskapsorganisasies wat deur departementshoofde gehou is	5-17
5.2.10	Bestuursopleiding van verpleegkundiges ter voorbereiding vir die pos van departementshoof	5-18
5.3	BEVINDINGE VAN HIERDIE NAVORSING INSAKE DIE BESTUURSTAAKELEMENTE EN ANDER BESONDERE FUNKSIES BINNE DIE UNIVERSITEIT	5-22
5.3.1	Indeling van die werkswaek van departementshoofde	5-22
5.3.2	Samewerkingsooreenkomste met Kolleges van Verpleging en die implikasies daarvan	5-26
5.3.3	Die publiseertaak	5-28

Inhoudsopgawe

5.3.4	Die navorsingstaak	5-33
5.4	SAMEVATTING	5-38

H O O F S T U K S E S

'N WERKSINDELING VIR 'N DEPARTEMENTSHOOF

6.1	INLEIDING	6-1
6.2	INDELING VAN DIE BESTUURSTAAKELEMENTE IN DIE WERKSWEEK VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF	6-4
6.2.1	Die Elemente van die Bestuursproses	6-4
6.2.2	Die Bestuurstaakelemente en die Uitvoering daarvan	6-7
6.2.2.1	Ondersoek en Beraming	6-7
6.2.2.2	Beplanning	6-7
6.2.2.3	Organisering	6-8
6.2.2.4	Die Gee van Bevele	6-8
6.2.2.5	Koördinerings	6-8
6.2.2.6	Kontrole	6-9
6.3	DIE FUNKSIES WAT VOORTSPRUIT UIT DIE BESTUURSTAAKELEMENTE	6-10
6.3.1	Die Funksies van Ondersoek en Beraming	6-10
6.3.1.1	Situasie-analise	6-10

Inhoudsopgawe

6.3.1.2	Die Maak van Voorspellings	6-11
6.3.1.3	Beraming (Begroting)	6-11
6.3.2	Funksies Voortspruitend uit Beplanning	6-11
6.3.2.1	Die Opstel van Doelstellings	6-12
6.3.2.2	Die Ontwikkeling van Strategieë	6-12
6.3.2.3	Die Opstel van 'n Program en Skedule	6-12
6.3.2.4	Die Opstel van Prosedures en Prosedurehandleidings	6-13
6.3.2.5	Die Ontwikkeling van Beleid	6-13
6.3.3	Funksies Voortspruitend uit Organiserings	6-13
6.3.3.1	Die Vestiging van Organisasiestrukture	6-14
6.3.3.2	Die Omskrywing van Kommunikasiekanaale	6-14
6.3.3.3	Die Skep van Posbeskrywings	6-15
6.3.3.4	Die Vestiging van Posvereistes	6-15
6.3.3.5	Die Selekering van Personeel	6-15
6.3.3.6	Die Oriëntering van Personeel	6-16
6.3.3.7	Die Opleiding van Personeel	6-16
6.3.3.8	Die Ontwikkeling van Personeel	6-16
6.3.4	Funksies Voortspruitend uit die Gee van Bevele	6-17
6.3.4.1	Delegering	6-17
6.3.4.2	Motivering	6-17
6.3.4.3	Koördinerings	6-18

Inhoudsopgawe

6.3.4.4	Die Hantering van Verskille (Konflik)	6-18
6.3.4.5	Die Hantering van Veranderinge	6-18
6.3.5	Funksies Voortspruitend uit Koördinerings	6-19
6.3.5.1	Die Vestiging van 'n Verslagstelsel	6-19
6.3.5.2	Die Ontwikkeling van Standaarde	6-20
6.3.6	Funksies Voortspruitend uit Kontrole	6-20
6.3.6.1	Die Meet van Resultate	6-20
6.3.6.2	Korrektiewe Optrede	6-21
6.3.6.3	Vergoeding	6-21
6.4	SAMEVATTING VAN DIE WERKSINDELING VAN DIE BESTUURSTAAKELEMENTE VIR 'N DEPARTEMENTSHOOF	6-22
6.5	INDELING VAN DIE BESONDERE FUNKSIES BINNE DIE UNIVERSITEIT	6-24
6.5.1	Die Onderdele van die Bestuursproses van die Besondere Funksies binne die Universiteit	6-24
6.5.2	Die Besondere Funksies Binne die Universiteit en die Uitvoer Daarvan	6-25
6.5.2.1	Die Doseertaak	6-26
6.5.2.2	Die Bywoning van Vergaderings	6-27
6.5.2.3	Professionele en Akademiese Verpligtinge	6-27

Inhoudsopgawe

6.5.2.4	Instandhouding van Kliniese Leerervaringe	6-27
6.5.2.5	Instandhouding van Teoretiese Kennis	6-28
6.5.2.6	Die Navorsingstaak	6-28
6.5.2.7	Die Publiseertaak	6-28
6.5.3	Die Pligte wat uit die Doseertaak Voortspruit	6-29
6.5.3.1	Voorgraadse Doseerwerk	6-29
6.5.3.2	Nagraadse Doseerwerk	6-30
6.5.3.3	Skripsies, Verhandelings en Proefskrifte	6-30
6.5.3.4	Nie-graad Doseerwerk	6-30
6.5.4	Die Pligte wat uit die Bywoning van Vergaderings Voortspruit	6-31
6.5.4.1	Bywoning van Senaatsvergaderings	6-31
6.5.4.2	Bywoning van Fakulteitsraadsvergaderings	6-32
6.5.4.3	Departementele Vergaderings	6-32
6.5.4.4	Vergaderings by die Kollege van Verpleging wat 'n Samewerkingsooreenkoms met die Universiteit het	6-32
6.5.5	Professionele- en Ander Akademiese Verpligtinge	6-33
6.5.5.1	Gradeplegtighede	6-33
6.5.5.2	Intreeredes	6-34
6.5.5.3	Professionele Raad en -Vereniging	6-34
6.5.5.4	Ander Verpligtinge by die Kollege van Verpleging met wie die Universiteit 'n Samewerkingsooreenkoms het	6-35

Inhoudsopgawe

6.5.5.5	Ander Verpligtinge	6-36
6.5.6	Die Pligte Voortspruitend uit die Instandhouding van Teoretiese Kennis en Kliniese Leerervaringe	6-36
6.5.7	Die Pligte Voortspruitend uit die Doen van Navorsing	6-38
6.5.8	Die Pligte Voortspruitend uit die Publiseertaak	6-38
6.6	SAMEVATTING VAN DIE WERKSINDELING VAN DIE ANDER BESONDERE FUNKSIES BINNE DIE UNIVERSITEIT AS VERANTWOORDELIKHEIDSTERREIN VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF	6-40
6.7	SAMEVATTING	6-42

H O O F S T U K S E W E

GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN BEPERKINGS

7.1	INLEIDING	7-1
7.2	SAMEVATTING	7-2
7.2.1	Inleiding	7-2
7.2.2	Die Huidige Situasië van die Departementshoof	7-5
7.2.2.1	Die Kwalifikasiestruktuur van Respondente	7-5

Inhoudsopgawe

7.2.2.2	Kennisvlak van Departementshoofde insake Bestuursaspekte	7-6
7.2.2.3	Indeling van Werksweek van Departementshoofde	7-8
7.2.2.4	Samewerkingssooreenkomste met Kolleges van Verpleging	7-9
7.2.2.5	Die Doseerlading van Departementshoofde	7-10
7.2.3	Literatuurstudie	7-11
7.2.4	Bevindinge van Hierdie Navorsing	7-12
7.2.4.1	Indeling van Respondente	7-12
7.2.4.2	Die Voorbereidheid van Respondente op die Verantwoordelikhede van die Pos van Departementshoof	7-13
7.2.4.3	Die Publiseertaak	7-14
7.2.4.4	Die Navorsingstaak	7-16
7.2.4.5	Die Doseertaak	7-17
7.2.5	Bereiking van die Doel van Hierdie Navorsing	7-18

ENGLISH ABSTRACT

8-1

BIBLIOGRAFIE

9-1

Inhoudsopgawe

BYLAES

Bylae A 'n Voorbeeld van die poskaart wat aan departementshoofde gestuur is, om 'n opname te maak van moontlike respondente	10-1
Bylae B Gestruktureerde vraelys wat aan alle respondente gestuur is	10-2
Bylae C 'n Lys van vaktydskrifte wat deur die Departement Onderwys en Kultuur erken is vir subsidie doeleindes waarin verpleegkundiges behoort te kan publiseer	10-23

LYS VAN TABELLE

Tabel 3.1 'n Uiteensetting van die grootte van die personeelkomponent van die verpleegkundedepartemente	3-7
Tabel 3.2 'n Aanduiding van die professionele kwalifikasies van departementshoofde	3-8
Tabel 3.3 'n Uiteensetting van die akademiese kwalifikasies van departementshoofde	3-9
Tabel 3.4 Respondente se siening van hul eie effektiwiteit as bestuurder	3-11
Tabel 3.5 'n Aanduiding van die vorm waarin departementshoofde hul vaardighede as departementshoofde aangeleer het	3-13
Tabel 5.1 'n Uiteensetting van personeellede soos deur departementshoofde aangedui	5-2
Tabel 5.2 'n Indeling van die respondente volgens titel	5-5
Tabel 5.3 'n Uiteensetting van professionele kwalifikasies van respondente (departementshoofde ingesluit)	5-7
Tabel 5.4 'n Uiteensetting van die akademiese kwalifikasies van respondente (departementshoofde ingesluit)	5-9

Inhoudsopgawe

Tabel 5.5 'n Uiteensetting van die vorm van opleidingskursusse wat universiteite aanbied om hul personeel voor te berei vir die pos van departementshoof	5-15
Tabel 5.6 Voorgestelde kursusinhoud van opleidingskursus vir departementshoofde om hul voor te berei vir die pos van departementshoof	5-16
Tabel 5.7 'n Uiteensetting van die uitvoerende posisies in samelewings-/gemeenskapsorganisasies soos deur departementshoofde aangegee	5-18
Tabel 5.8 'n Uiteensetting van metodes waarvolgens persone die nodige kennis/vaardigheid kan bekom om effektiewe departementshoofde te wees	5-20
Tabel 5.9 'n Indeling van die werkswaek van departementshoofde	5-23
Tabel 5.10 'n Aanduiding van die persentasie tyd wat departementshoofde aan die bestuurstaalemente spandeer in vergelyking met wat die ander personeel voorstel	5-24
Tabel 5.11 'n Aanduiding van die persentasie tyd wat departementshoofde aan die ander besondere funksies binne die universiteit spandeer in vergelyking met wat ander personeel voorstel	5-25
Tabel 5.12 'n Uiteensetting van faktore wat bygedra het tot die verhoging van die werksaading van departementshoofde na aanleiding van 'n samewerkingsooreenkoms met 'n Kollege van Verpleging	5-27
Tabel 5.13 'n Uiteensetting van die publikasies van respondente vir 1985	5-28
Tabel 5.14 Redes waarom respondente nie gepubliseer het gedurende 1985 nie	5-29
Tabel 5.15 Indikasies van hoe die subsidie-stelsel van die Departement Onderwys en Kultuur insake publikasies die respondente raak	5-30
Tabel 5.16 'n Uiteensetting van die aantal en vorm van die publikasies waaraan respondente	

Inhoudsopgawe

huidig werk	5-31
Tabel 5.17 Kommentaar deur respondente in verband met die universiteit se houding teenoor personeel wat nie publiseer nie	5-32
Tabel 5.18 'n Uiteensetting van die doel waarvoor navorsing deur die respondente gedurende 1985 gedoen is	5-34
Tabel 5.19 Redes wat deur respondente aangevoer is waarom hulle geen navorsing , gedurende 1985 gedoen het nie	5-34
Tabel 5.20 'n Weergawe van die doel wat respondente het met hul huidige navorsing	5-35
Tabel 5.21 'n Uiteensetting van die houding van universiteiteteenoor personeel wat nie navorsing doen nie	5-36
Tabel 6.1 'n Voorgestelde tydsindeling van die bestuurstaakelemente vir gebruik deur 'n departementshoof	6-23
Tabel 6.2 'n Voorgestelde tydsindeling vir die ander besondere funksies binne die universiteit vir 'n departementshoof	6-41

LYS VAN DIAGRAMME

Diagram 3.1 'n Voorbeeld van die 9-puntskaal vir beoordeling van effektiwiteit as bestuurder	3-11
Diagram 3.2 Siening van departementshoofde van hul eie voorbereidheid vir die pos van departementshoof	3-12
Diagram 3.3 Indeling van die werkswaek van departementshoofde	3-14
Diagram 3.4 'n Aanduiding van die persentasie tyd wat departementshoofde aan die bestuurstaa-kelemente spandeer	3-15

Inhoudsopgawe

Diagram 3.5 'n Aanduiding van tyd wat departementshoofde aan die besondere funksies binne die universiteit spandeer	3-16
Diagram 4.1 'n Weergawe van Hodgkinson se konseptuele kontinuum van administrasie en bestuur	4-5
Diagram 4.2 Diagrammatiese voorstelling van die struktuur binne die universiteit	4-15
Diagram 4.3 Stevens se hierargie van doelwitte	4-20
Diagram 4.4 Koontz <i>et al.</i> , se hierargie van die onderdele van beplanning	4-23
Diagram 4.5 Mescom <i>et al.</i> , se voorstelling van die stappe van beplanning	4-24
Diagram 4.6 Appleby se model vir kontrole	4-26
Diagram 4.7 Diagrammatiese voorstelling van die stappe in die gee van bevele	4-35
Diagram 4.8 Lorsch se tydsindeling vir bestuurders	4-50
Diagram 5.1 'n Indeling van respondente volgens die posisie wat hulle beklee	5-6
Diagram 5.2 'n Uiteensetting van die gemiddelde aantal voltooide diensjare van respondente aan 'n universiteit	5-10
Diagram 5.3 'n Aanduiding van die kortste en langste voltooide diensjare deur respondente volgens die verskillende kategorieë van poste	5-11
Diagram 5.4 'n Indeling van respondente volgens opleiding ontvang in die teorie van administrasie	5-12
Diagram 5.5 Indeling van bronne deur middel waarvan respondente kennis aangaande die teorie van administrasie bekom het	5-13
Diagram 5.6 'n Uiteensetting van redes waarom die voorgraadse opleiding van verpleegkundestudente nie genoegsaam is om hulle voor te	

Inhoudsopgawe

berei op die pos van departementshoof nie	5-19
Diagram 6.1 Indeling van die werksweek van die departementshoof tussen die bestuurstaakelemente en die ander besondere funksies binne die universiteit	6-3
Diagram 6.2 'n Diagram van die bestuursproses om die basiese onderdele aan te toon	6-5
Diagram 6.3 Die bestuurstaakelemente as bykomstighede tot die basiese onderdele van die bestuursproses	6-6
Diagram 6.4 'n Uiteensetting van 'n werksindeling van die bestuurstaakelemente vir 'n departementshoof	6-22
Diagram 6.5 Die onderdele van die bestuursproses vir die besondere funksies binne die universiteit	6-25
Diagram 6.6 'n Uiteensetting van die besondere funksies binne die universiteit	6-26
Diagram 6.7 'n Diagrammatiese voorstelling van die werksindeling van die besondere funksies binne die universiteit as verantwoordelikheidsterrein van die departementshoof	6-40

HOOFSTUK EEN

Aard en Omvang

van

Hierdie Navorsing

Aard en Omvang van Navorsing

H O O F S T U K E E N

AARD EN OMVANG VAN HIERDIE NAVORSING

1.1 INLEIDING

Die jaar 1986 het die dertigste jaar van graadopleiding vir verpleegkundiges in Suid-Afrika ingelui. Op 1 Februarie 1965 het die eerste twee-en-dertig verpleegstudente aan die Universiteit van Pretoria ingeskryf vir die eerste graadkursus in verpleegkunde (van Niekerk, 1986:28). Hiermee is die grondslag gelê vir die opheffing van die verpleegberoep in Suid-Afrika tot volle wasdom en professionele status.

Voor dit kon gebeur, het baie aan die breë opvoedkundige front in Suid-Afrika plaasgevind. Dit is belangrik dat daar terug gekyk word na die ontwikkeling van die na-

sekondêre skoolstelsel in Suid-Afrika; daarsonder is dit moeilik om volle waardering te kry vir dit wat vermag is. Alles wat uiteindelik die eerste graadopleiding van verpleegkundiges voorafgegaan het, asook die aanstelling van die eerste departementshoof (verpleegkunde) aan 'n Suid-Afrikaanse universiteit, is die kern waarom dit in hierdie verhandeling gaan.

Vir baie jare was Suid-Afrika sonder enige opvoedkundige instansie waar persone graadopleiding kon ondergaan. Boucher (1973:3-4) vertel van die stigting van die Universiteit van London (The University of London) in 1836. Hierdie universiteit was dan ook die voorloper van die eerste universiteit in Suid-Afrika. (Metrowich, 1929:3).

Hier ter lande kom die eerste graadtoekenningsinrigting, the University of Cape of Good Hope (hierna verwys as die Universiteit van Kaap die Goeie Hoop), tot stand op 26 Junie 1873 kragtens The University Incorporation Act of the Cape Colony, Wet 16 van 1873 (Metrowich, 1929:3 & Hugo, 1941:25). Op 1 September van dieselfde jaar vind die inhuldiging van die Raad van die Universiteit plaas in die kantoor van die destydse Superintendent-Generaal van Onderwys in Kaapstad (Boucher, 1973:3).

Aard en Omvang van Navorsing

'n Groot leemte is in die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel gevul. Nou kon persone eksamens aflê wat volgens die standarde en leerplanne van 'n plaaslike universiteit (die Universiteit van Kaap die Goeie Hoop) opgestel is.

Met die totstandkoming van die verskeie universiteite in Suid-Afrika, is dit interessant om daarop te let dat slegs die tradisionele studierigtings soos lettere en regte op graadvlak geëksamineer is. Later was daar uitbreidings wat voorsiening gemaak het vir mynwese, ingenieurswese en teologie. Daar was ook verskeie ander kursusse wat op diplomavlak geëksamineer is (Metrowich, 1929:3).

Graadkursusse in verpleegkunde was tot op hierdie stadium nog nie deur universiteitsowerhede oorweeg nie.

'n Vereniging vir verpleegkundiges (die Suid-Afrikaanse Vereniging van Opgeleide Verpleegsters) kom tot stand gedurende 1915 en vanaf die dag van sy ontstaan, beywer die vereniging hom om verpleegkunde as graadkursus aan universiteite in Suid-Afrika ingestel te kry (Anon., 1966:8).

Hulle nader verskeie universiteite en alhoewel van hierdie universiteite meriete in die versoek sien, word dit nie 'n werklikheid nie, aangesien 'n ernstige geldtekort aan al die universiteite dit onmoontlik gemaak het (van Niekerk, 1986:28).

Die verpleegkundiges was nie heeltemal gediend hiermee nie. Hulle het die stryd voortgesit en gedurende 1955 word die saak weer deur die destydse direkteur van verpleegdienste geopper toe sy die Universiteit van Pretoria nader.

Na oorweging deur die universiteit, word die aangeleentheid deur die betrokke universiteit se owerhede aanvaar en op 1 Februarie 1956 kon die eerste twee-en-dertig studente inskryf as graadstudente in verpleegkunde aan daardie universiteit.

Hierdie eerste leerstoel (verbonde aan die Universiteit van Pretoria) staan bekend as die Suid-Afrikaanse Verpleegstersvereniging-Gedenkstoel in Verpleegkunde (Wessels, 1975:134).

Verskeie universiteite volg die voorbeeld van die Uni-

versiteit van Pretoria deur ook verpleegdepartemente te vestig.

Tans is daar aan veertien (14) universiteite in die Republiek van Suid-Afrika 'n departement verpleegkunde. (Vergelyk p 1-14 van hierdie studie.)

1.2 PROBLEEMSTELLING

Departementshoofde verbonde aan verpleegkundedepartementen te aan Suid-Afrikaanse universiteite (so ook dosente aan universiteite en Verpleegkolleges) is almal aanvanklik opgelei om as verpleegkundiges in hospitale, klinieke en ander gesondheidsdienste te werk.

Die aanvanklike posisie waarin die pas afgestudeerde verpleegkundige hom/haar bevind, is dié van versorger van gesonde en ongestelde individue en/of groepe. Hul opleiding is daarom hierop ingestel; dit wil sê om hulle voor te berei om na die gesondheidsbehoefte van gesonde en ongestelde individue en/of groepe om te sien.

Dit gebeur gewoonlik eers dat na etlike jare se ondervinding, en gewoonlik eers nadat die persoon in 'n bevelsposisie werksaam was en gespesialiseerde opleiding ondergaan het in verpleegadministrasie, dat so 'n persoon oorweeg word om die pos van verpleegdiensbestuurder (matrone) te vul.

Dit is 'n aanduiding dat gespesialiseerde opleiding noodsaaklik is om 'n trappe hoër in die verpleegkundige

hiërargie te bewoeg wat nie die geval aan universiteite in die Republiek van Suid-Afrika is nie.

Die huidige gebruik is dat verpleegkundiges met gespesialiseerde akademiese opleiding in 'n verskeidenheid verpleegkundige rigtings, aan Suid-Afrikaanse universiteite aangestel word as departementshoofde. Hierdie gespesialiseerde akademiese opleiding is gewoonlik in een of ander verpleegkundige rigting soos algemene verpleegkunde, verloskundige verpleegkunde, verpleegadministrasie en verpleegonderwys.

Al sou so 'n persoon se gespesialiseerde akademiese opleiding wel in verpleegadministrasie wees, is daardie kennis grootliks gerig op een of ander aspek van administrasie van 'n gesondheidsdiens met kleiner komponente van kollegebestuur en nie op tersiêre onderwysbestuur nie.

Persone wat as departementshoofde aan Suid-Afrikaanse universiteite aangestel word, is nie spesifiek opgelei vir hierdie gespesialiseerde taak nie en ondervind daarom probleme met die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit.

1.3 DIE DOEL VAN HIERDIE NAVORSING

Die doel van hierdie navorsing is om 'n verantwoordelikhedsmodeel te ontwikkel vir 'n departementshoof (verpleegkunde) aan 'n universiteit deur te kyk na die bestuurstaakelemente volgens de Villiers (1973:10), naamlik:

- ondersoek en beraming
- beplanning
- organisering
- die gee van bevele
- koördinerings en
- kontrole

sowel as die besondere funksies binne die onderneming, soos:

- die doseertaak
- die navorsingstaak
- die publiseertaak

Aard en Omvang van Navorsing

- bywoning van Senaatsvergaderings van die universiteit en die verantwoordelikhede wat daaruit voortspruit
- bywoning van Fakulteitsraadsvergaderings en die verantwoordelikhede wat daaruit voortspruit
- persoonlike ontwikkeling van die departementshoof wat die volgende insluit:

- * kliniese leerervaringe wat in stand gehou moet word

- * teoretiese kennis wat in stand gehou moet word (insluitende voorgesette- en in-diensopleiding)

- lidmaatskap van vergaderings asook ander verantwoordelikhede wat voortspruit uit die samewerkingsooreenkoms tussen die universiteit en die verpleegkollege(s), soos:

- * Raadsvergaderings

- * Senaatsvergaderings

- * verskeie komitees

Aard en Omvang van Navorsing

- ander akademiese en professionele verpligtinge
 - ander generiese administratiewe verpligtinge
- wat nie onder die bestuurstaakelemente genoem is nie:

- * finansiering
- * personeelvoorsiening, -benutting en
-ontwikkeling
- * prosedure-ontleding

en om 'n tydsverdelingsdiagram op te stel wat deur 'n departementshoof gebruik kan word in die beplanning van sy werk.

1.4 NAVORSINGSMETODIEK

Die volgende metodiek is gevolg om die navorsing te kon voltooi:

1.4.1 Literatuurstudie van relevante bronne:

- 'n Voorbereidende literatuurstudie is voltooi. Die geraadpleegde literatuur sluit bronne in vanuit die verpleegkundige- en tersiêre onderwys sowel as bestuur.
- Alle sleutelkonsepte is gedefinieer en verduidelik (verwys na 1.7).

1.4.2 Die ontwerp en toets van die vraelys:

- 'n Vraelys wat as instrument aangewend is, is ontwerp.
- 'n Vooronderzoek is gedoen.
- Die nodige veranderinge is aan die vraelys aangebring.
- Die universum is bepaal. Aangesien daar slegs veentien (14) departementshoofde (verpleegkunde) aan Suid-Afrikaanse Universiteite is, is hulle almal opgeneem. Verder is alle

Aard en Omvang van Navorsing

ander professore, mede-professore en senior lektore ook as deel van die opname geneem.

-'n Totaal van sestig (60) vraelyste is deur die navorser versend en een-en-vyftig (51) vraelyste is vanaf die respondente terug ontvang. Dit verteenwoordig 85% van die vraelyste.

-Die vraelyste wat vanaf die respondente ontvang is, kan as volg ingedeel word:

Onbruikbaar (2 in totaal)	3,33%
Vanaf departementshoofde (11)	18,33%
Ander (38) 63,33% (syfer afgerond)	63,34%

-Daar is elf (11) van die veertien (14) vraelyste van die departementshoofde terug ontvang. Dit verteenwoordig 78,57% van die vraelyste van daardie groep.

-Die twee (2) onbruikbare vraelyste is vraelyste wat onvoltooid teruggestuur is.

1.4.3 Die verwerking van data:

-Die data vanaf die vraelyste is gekodeer en ponskaarte is voorberei deur die departement

Rekenaardienste, Potchefstroomse Universiteit
vir Christelike Hoër Onderwys.

-Statistiese verwerking van die data is deur
die Statistiese Konsultasiediens van die
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike
Hoër Onderwys gedoen deur gebruikmaking van
die SAS-rekenaarprogrampakket.

1.5 NAVORSINGSOMVANG

Daar is slegs veertien (14) departementshoofde (verpleegkunde) aan universiteite in die Republiek van Suid-Afrika. Universiteite wat oor 'n departement verpleegkunde beskik is as volg (alfabeties):

Mediese Universiteit van Suider-Afrika (MEDUNSA)
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër
Onderwys
Randse Afrikaanse Universiteit
Universiteit van Kaapstad
Universiteit van Natal
Universiteit van die Noorde
Universiteit van die Oranje Vrystaat
Universiteit van die Witwatersrand
Universiteit van Port Elizabeth
Universiteit van Pretoria
Universiteit van Stellenbosch
Universiteit van Suid-Afrika (UNISA)
Universiteit van Wes-Kaapland
Universiteit van Zoeloeland
(van Niekerk, 1986:29).

Poskaarte is aan al hierdie departementshoofde gestuur waarop hulle moes aandui hoeveel personeellede van die volgende kategorieë in hulle departemente werksaam is:

- departementshoof
- ander professore
- mede-professore
- senior lektore.

Bogenoemde persone is die respondente aan wie vraelyste gepos is. Die doel hiermee is om 'n aanduiding te kry van hoe die huidige funksionariesse hul pos beleef asook om te sien hoe ander senior personeellede (senior lektore en hoër) die bestuurstaakelemente en besondere funksies binne die universiteit waarby die departementshoof betrokke is, sien.

1.6 NAVORSINGSAMESTELLING

Die navorsing bestaan uit sewe (7) hoofstukke, wat soos volg ingedeel is:

Hoofstuk 1

Dit is 'n inleidende hoofstuk wat dien as verantwoording met betrekking tot die keuse van die onderwerp "'n Verantwoordelikheidsmodel vir 'n departementshoof (verpleegkunde) aan 'n universiteit" waarvoor 'n probleemstelling en oriëntering met betrekking tot die doel en verloop van die navorsing gegee is.

Hoofstuk 2

In hierdie hoofstuk word daar aandag gegee aan die kousale faktore wat aanleiding gegee het tot hierdie navorsing.

Hoofstuk 3

Die doel van hierdie hoofstuk is om 'n aanduiding te gee van die huidige situasie van die departementshoof (verpleegkunde). Die inligting wat verstrekk word, is verkry uit inligting wat deur middel van vraelyste bekom

is.

Hoofstuk 4

Hierdie hoofstuk word gewy aan 'n literatuurstudie waarin die bestuurstaakelemente van die departementshoof asook die besondere funksies van die departementshoof binne die universiteit uiteengesit word. Die doel hiermee is om 'n gebalanseerde siening van die kenmerke van 'n departementshoof te verky voordat daar na die bevindinge van hierdie navorsing verwys word.

Hoofstuk 5

Hierdie hoofstuk bestaan uit 'n uiteensetting van die bevindinge van hierdie navorsing en word onder die volgende hoofde ingedeel:

Bestuurstaakelemente

Besondere funksies binne die universiteit

Hoofstuk 6

Aandag word in hierdie hoofstuk gegee aan hoe die werksindeling van die departementshoof behoort te wees. Voorstelle in hierdie verband word ook hierby ingesluit.

Hoofstuk 7

Dit is die slothoofstuk waarin die gevolgtrekkings waartoe die navorser gekom het, uiteengesit word. Aanbevelings sowel as die beperkings van hierdie navorsing word ook by hierdie hoofstuk ingesluit.

1.7 OMSKRYWING VAN SLEUTELKONSEPTE

Sleutelkonspte word hoofsaaklik omskryf volgens de Villiers (1973:9-11) omrede hierdie navorsing op sy siening van die bestuurstaakelemente berus.

1.7.1 Onderzoek en beraming

Om 'n situasie-analise te maak en dan 'n toekomspatroon daarop te bou om die uiteindelijke doelstellings van die onderneming te bereik. (de Villiers, 1973:9-11).

1.7.2 Bepanning

Om 'n plan van aksie saam te stel in lyn met die bevindinge van die onderzoek en beraming wat gedoen is om sodoende die uiteindelijke doelstellings van die onderneming te bereik. (de Villiers, 1973:9-11).

1.7.3 Organisering

Om die tweeledige struktuur van die onderneming, materieel en menslik, op te bou sodat die uiteinde-

like doelstellings van die onderneming bereik kan word. (de Villiers, 1973:9-11).

1.7.4 Die gee van bevele

Om voortgesette werkverrigting van die personeel van die onderneming te verseker sodat die uiteindelijke doelstellings van die onderneming bereik kan word. (de Villiers, 1973:9-11).

1.7.5 Koördinerings

Om alle aktiwiteite saam te bind en om alle bedrywighede en inspanning te verenig en te harmoniseer sodat die uiteindelijke doelstellings van die onderneming bereik kan word. (de Villiers, 1973:9-11).

1.7.6 Kontrole

Om toe te sien dat alles gedoen word ooreenkomstig die vasgestelde reëls en gegewe bevele sodat die uiteindelijke doelstellings van die onderneming bereik kan word. (de Villiers, 1973:9-11).

1.7.7 Finansiering

Om voorsiening te maak vir geld en mense om die beplanningsoogmerke (doelstellings van die onderne-

ming) te verwesenlik: (Thornhill & Hanekom, 1979:75-78).

1.7.8 Personeelvoorsiening

Om die nodige kundiges te voorsien om die raamwerk te skep waarbinne die beplanning onderneem kan word sodat die uiteindelijke doelstellings van die onderneming bereik kan word. (Andrews, 1985:16-19).

1.7.9 Prosedure-ontleding

Om te verseker dat alle beplanningsbedrywighede behoorlik omskryf is en op 'n deurlopende grondslag geïntegreer word sodat die uiteindelijke doelstellings van die onderneming bereik kan word. (Andrews, 1985:10).

1.7.10 Onderwysbestuur

Dit is 'n bepaalde soort werk in die onderwys wat bestaan uit daardie reëlbare take of handeling wat deur 'n persoon of liggaam in 'n gesagsposisie in 'n bepaalde reëlingsgebied of area uitgevoer moet word ten einde opvoedende onderwys te laat plaasvind. (van der Westhuizen, 1986:53.)

1.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar gepoog om aan te dui hoe die na-sekondêre skoolstelsel in Suid-Afrika tot stand gekom het sedert 1873 tot vandag waar verpleegkundiges alreeds vir dertig jaar lank aan universiteite in die Republiek van Suid-Afrika na-sekondêre opleiding geniet.

Die probleme wat die departementshoof (verpleegkunde) aan hierdie universiteite ondervind met bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit is uitgelig as verkenningsterrein vir hierdie verhandeling.

Daar is veertien (14) departementshoofde (verpleegkunde) verbonde aan universiteite in die Republiek van Suid-Afrika wat as steekproef gebruik is om die tersaaklike inligting te bekom om 'n verantwoordelikhedsmodel te ontwikkel wat deur hierdie departementshoofde gebruik kan word om sodoende beter te kan funksioneer.

Inligting is ook vanaf alle ander professore, mede-

professore en senior lektore verbonde aan verpleegkunde-departemente aan Suid-Afrikaanse Universiteite (46 in totaal) verkry om aan te dui hoe hulle die werk van die departementshoof sien.

In hoofstuk 2 sal daar gekyk word na die kousale faktore wat aanleiding gegee het tot hierdie navorsing; daarin sal aangedui word dat hierdie probleme nie uniek aan departementshoofde van verpleegkundedepartemente in die Republiek van Suid-Afrika is nie en ook nie uniek aan departementshoofde in die algemeen nie.

HOOFSTUK TWEE

Kousale Faktore

wat Aanleiding gegee het

tot hierdie Navorsing

H O O F S T U K T W E E

KOUSALE FAKTORE WAT AANLEIDING GEGEE HET TOT HIERDIE
NAVORSING

2.1 INLEIDING

Volgens Boucher (1973:10) is daar nou alreeds vir die afgelope 133 jaar 'n universiteitswese in Suid-Afrika:

Elkeen van hierdie universiteite het 'n Kanselier en Vise-Kanselier/Prinsipaal of Vise-Kanselier/Rektor. Die beherende liggaam van die universiteit is die Raad van die Universiteit en alle akademiese aangeleenthede is die verantwoordelikheid van die Senaat van die universiteit wat uit professore en departementshoofde bestaan. Verder is daar ook die verskillende Fakulteits-

rade wat aanbevelings na die Senaat maak (Preller, 1976:17).

Departementshoofde is van die belangrikste persone aan 'n universiteit. Woodburne (1958:44) sê dat wanneer 'n departementshoof in 'n departement verkies word (dit is die Amerikaanse gebruik in teenstelling met die Suid-Afrikaanse gebruik waar 'n departementshoof aangestel word), is dit seker een van die belangrikste besluite wat daardie departement kan neem.

Dit is immers hierdie persone (die departementshoofde) wat die beleid binne 'n departement bepaal. Dié beleid geskied wel binne die breë raamwerk van die beleid van die universiteit, maar tog is dit die departementshoof wat uitvoering daaraan moet gee en wat leiding aan dosente onder sy toesig moet gee. Die departementshoof is ook die hoof beplanner van die departement. (Tucker, 1984:17).

Dodds (1963:115) en Campbell et al. (1983:4) is van mening dat departementshoofde 'n kritieke rol het om te vervul in daardie aspekte van onderwysbestuur wat die bevordering van onderrig en leer ten nouste raak.

Kousale Faktore

Hierdie feit kan nie weg redeneer word nie. Departementshoofde word nie aangestel net om verhoogde status aan sekere persone te verleen nie; hulle word immers nie bykomend vergoed vir die verantwoordelikhede wat hulle bykomend op hul skouers neem nie. Die departementshoof kry al die bestuurstaakelemente as bykomstige verantwoordelikheid bo en behalwe die doseer- en navorsingstaak wat nie weggeneem word nie.

Aan Suid-Afrikaanse universiteite (asook elders in die wêreld) word persone op grond van hul akademiese kwalifikasies aangestel as dosente. Mettertyd word hulle bevorder tot departementshoof soos en wanneer bevorderingsmoontlikhede ontstaan.

2.2 GEÏDENTIFISEERDE FAKTORE

Bennet (1983:1) maak die volgende stelling: "Important? Definitely. Overworked? Probably. Prepared for the job? Rarely. This is the typical academic chairperson. Often almost stumbling into the job..."

Bennet sê in die voorwoord tot voorgenoemde publikasie (1983:vi) dat daar eers gedurende die afgelope paar dekades 'n begin gemaak is om te kyk na aspekte in die mondering van 'n departementshoof wat nie direk verband hou met sy tradisionele rol as leermeester nie. Volgens hom word daar nou eers aandag gegee aan bestuurstake wat so 'n noodsaaklike en belangrike onderdeel uitmaak van die kennis en vaardigheid van 'n persoon wat in 'n beheerposisie aan 'n tersiêre onderwysinrigting is.

Tucker (1984:19) sluit hierby aan. Hy maak die stelling dat die Amerikaanse universiteite hul doktorsgraadstudente oplei om uiteindelik meesters van hul onderwerp te wees, maar "...few new Ph.D.s are well vested in how to conduct themselves as teachers and as department members." (Tucker, 1984:19).

Dit is nie net in die Verenigde State van Amerika waar die bestuurs- en administratiewe kundigheid van akademiese departementshoofde so swak daarna uitsien nie. Wanneer daar na die literatuur gekyk word, word 'n mens meer en meer bewus daarvan dat die probleem algemeen voorkom.

Teather (1979:110) verwys na die Federale Republiek van Duitsland en sê dat die ontwikkeling van personeel in hoër opvoedkundige inrigtings op die gebied van bestuurs- en administratiewe kundigheid 'n noodsaaklikheid is, maar dat hierdie ontwikkeling net nie plaasvind nie.

Van Australië sê Teather (1979:17): "There has been little activity in Australian higher education institutions towards making academic staff better researchers, committee men or administrators."

Wanneer daar na die bestuurskundigheid van die akademiese departementshoof van Nieu-Seeland en Brittanje gekyk word, is dit baie duidelik dat dit daar geensins beter gaan as in die meeste lande van die wêreld nie. Teather (1979:54,195,196) is uitgesproke oor hoe swak dit daaraan toe is.

Byrne (1976:12) is dit eens met Teather in soverre dit Brittanje raak. Van administratiewe- en bestuursvaardighede van doserende personeel sê sy: "Educational administration in Britian is a rare (if not perhaps a unique) profession..."

Van akademiese personeelontwikkeling in Nederland sê Teather (1979:164) dat daar 'n paar spesifieke areas van personeelontwikkeling aan Nederlandse universiteite is. Daar bestaan kursusse oor bestuur en administratiewe vaardighede soos vergaderingprosedures, die voer van 'n onderhoud, verslagskrywing en openbare optredes.

Op die oog af wil dit voorkom asof Nederland die wêreld voor is op die gebied van ontwikkeling van akademiese personeellede. Tog is dit opmerklik dat die inhoud van die bestuurs- en administratiewe kursusse in Nederland nie op werklike onderwysbestuur of bestuursvaardighede vir akademici ingestel is nie. Dit is nie voldoende dat personeellede slegs kursusse kry wat hul help om beter vergaderings te hou, onderhoude te voer, verslae te skryf en in die openbaar op te tree nie; nie dat hierdie dinge nie belangrik is nie, maar daar is ander vaardighede en kennis wat veel belangriker is.

Van die ander vaardighede wat baie hoër op die ranglys behoort te wees, is vaardighede wat meer direk betrekking het op die funksies en verpligtinge van departementshoofde; daardie dinge wat 'n groot deel uitmaak van 'n departementshoof se daaglikse werkverrigtinge. Hierdie aspekte word breedvoerig uiteengesit onder 1.3 (Die doel van hierdie navorsing).

Stevens (1975:vii) noem van die administratiewe- en bestuursvaardighede wat 'n belangrike deel uitmaak van dit wat 'n departementshoof benodig. Sy noem die volgende: (1) die vermoë om teorieë van verpleging in verband te kan bring met organisatoriese strukture en aksieprogramme, (2) die vermoë om 'n komplekse organisasie met veelvuldige doelwitte en funksies te bestuur, en (3) die vermoë om die organisatoriese strukture in 'n groter program te laat inpas.

Dit is sorgwekkend dat administratiewe- en bestuursaspekte van akademiese personeel so laag op die ranglys van personeellede se mondering is aangesien dit voor die hand liggend behoort te wees dat hoe beter 'n persoon se vaardighede op hierdie gebied is, hoe hoër sal sy uitsette wees en hoe laer behoort die bedryfskoste van die

departement te wees.

In Swede is daar sedert 1971 verwikkelinge wat die ontwikkeling van akademiese personeellede betref (Teather, 1979:203-208). Die kantoor van die Kanselier (Staatshoof) het 'n vierjaar-plan aangekondig vir die opleiding van Sweedse doserende personeel. Dit behels 'n 2-weke kursus vir alle dosente, ongeag hulle rang. Verder is daar 'n verdere 6-weke kursus vir toekomstige senior lektore en 'n addisionele 4-wekk administratiewe kursus vir departementshoofde (directors of studies).

Departementshoofde van verpleegdepartemente is volgens Ratsoy (1985:29-30) nie veel beter daaraan toe as die ander departementshoofde waarna Teather verwys nie. Hy sê dat daar probleme bestaan. Volgens hom is personele 'n deskundige op meer as een gebied. Verpleegkundiges wat aanvanklik as kliniese praktisyns opgelei is, vind dit moeilik om die oorgang vanaf kliniese praktisyn na bestuurder te hanteer.

Daar sal persone wees wat nie met hierdie siening van Ratsoy akkoord sal gaan nie. Argumente sal sekerlik gebaseer wees op die feit dat departementshoofde van

verpleegkundedepartemente aan Suid-Afrikaanse universiteite wel oor 'n kwalifikasie in verpleegbestuur beskik.

Stevens (1975:vii) is dit eens met Ratsoy dat verpleegkundiges nie die nodige administratiewe kundigheid en vaardighede het nie. Sy sê dit is die geval omrede hierdie kennis nie deel uitmaak van die verpleegkundige se opleiding nie.

In verband met hierdie selfde aspek vra Mellish (1985:53) 'n baie belangrike vraag. Sy vra wie die verpleegbestuurder (verpleegadministrateur) is en direk nadat sy die vraag gestel het, gaan sy self voort om dit te beantwoord: "Who is the nurse-administrator? Profile: Registered as a general nurse and, particularly if female, as a midwife; registration as a nurse-administrator; registered as a nurse-educator; often a degree in nursing and other qualifications."

Uit die aard van die laaste stelling wat Mellish maak (die feit dat sommige oor 'n graad beskik), kan die afleiding gemaak word dat sy hier van persone praat wat verpleegdiensbestuurders (matrones van hospitale) is.

Indien 'n verpleegkundige aan 'n universiteit verbonde is, en veral wanneer hy as departementshoof wil optree, moet hy 'n gegradueerde wees. Al beskik alle departementshoofde oor die kwalifikasie wat vir hul registrasie by die Suid-Afrikaanse Raad op Verpleging as verpleeg-administrateur verleen, gaan dit nie noodwendig 'n verskil maak in die persoon se administratiewe- of bestuursvaardighede wat die werk van 'n departementshoof betref nie, aangesien die inhoud van verpleegbestuurskursusse meesal gerig is op die werk van die verpleegdiensbestuurder (matrone) en alhoewel die generiese administratiewe prosesse en ander bestuursaspekte in sulke kursusse behandel word, word dit nie noodwendig so deurgetrek en van toepassing gemaak dat dit met gemak buite die bestuursaktiwiteite van 'n gesondheidsdiens toegepas kan word nie.

Dat bykomende opleiding in enige vorm van bestuursvaardighede wel 'n positiewe invloed sal hê op die werkverrigting van 'n persoon wat bestuurstake aan betref, is nie weg te redeneer nie; maar dit help nie om van bestuursopleiding te praat en dan slegs aspekte in te sluit soos wat gesien is by die sogenaamde bestuurskursusse wat deur die Nederlandse universiteite ingestel

is nie.

Cruise en Gorenberg (1985:169) sê dat persone wat bo en behalwe hul verpleegopleiding, addisionele opleiding ontvang het in besigheids- en bestuurstechnieke, sal beter vaar as daardie persone wat dit nie ondergaan het nie.

Met die volgende stelling deur Bennet (1981:1), wat selfverklarend is, sal voorlopig volstaan word: "It is at the departemental level that the real institutional business gets conducted - it is here that teachers and learners make contact, that researchers find encouragement and direction, and that many of the ways to contribute to the larger community are identified and explored."

2.3 TERREINE WAT REEDS NAGEVORS IS

Die rol en funksie van die departementshoof (verpleegkunde) aan 'n universiteit het tot dusver geen aandag geniet nie, alhoewel die rol en funksie van bykans elke kategorie verpleegkundige redelik goed nagevors is, beide internasionaal en plaaslik in Suid-Afrika.

Die volgende is enkele voorbeelde van verskillende kategorieë verpleegkundiges wie se rol en funksie alreeds nagevors is:

- die studentverpleegkundige (Fitch, 1969)
- die geregistreerde verpleegkundige (Perry, 1978)
- die verpleegdiensbestuurder (matrone) (Arndt & Huckabay, 1980)
- die dosent (Guinea, 1966)
- die gemeenskapsverpleegkundige (Burgess & Ragland, 1983)
- die beroepsgesondheidsverpleegkundige (Baker & Coetzee, 1983).

2.4 FAKTORE RAKENDE DIE REPUBLIEK VAN SUID-AFRIKA

Dit is nie die doel van hierdie studie om die ontwikkeling van die opleiding van verpleegkundiges in detail te behandel nie. Dit beteken nie dat al die ontwikkelings van die verlede geïgnoreer word nie; die navorser wil hom egter op die meer resente veranderings en ontwikkelings toespits wat 'n direkte invloed gehad het op die werkslading van die departementshoof (verpleegkunde) aan 'n universiteit.

Met die nuwe bedeling vir opleiding en onderrig van professionele verpleegkundiges (algemene, psigiatriese en gemeenskaps-) en vroedvrou, wat lei tot registrasie by die Suid-Afrikaanse Raad op Verpleging (S.A.R.V.) (S.A. Raad op Verpleging, 1985:1-4) deur verpleegkolleges wat 'n samewerkingsooreenkoms met 'n universiteit aangegaan het, het 'n nuwe tydsfase vir verpleegkunde aangebreek. Hierdie nuwe tydsfase is nie net van belang vir verpleegkolleges en universiteite nie, maar veral vir die departementshoof (verpleegkunde) van die betrokke universiteit.

Die verantwoordelikhede en verpligtinge van die departe-

mentshoof het grootliks vermeerder in vergelyking met wat dit voorheen was. Dit is nou nie net die verantwoordelikhede en verpligtinge van die universiteit wat uit die onderskeie bestuurstaakelemente en besondere funksies binne die universiteit bestaan, wat die werkslading van die departementshoof beïnvloed nie, maar ook daardie bykomstige take wat uit die samewerkingssooreenkoms tussen die universiteit en kollege van verpleging voortvloei.

Hierdie bykomstige take sluit in (Anon, 1985:1-12):

- bywoning van vergaderings van die Kollege-raad (minstens drie keer per jaar)
- bywoning van vergaderings van die Senaat van die Kollege (indien van toepassing) minstens drie keer per jaar
- aanstelling van Prinsipale en Vise-Prinsipale
- hulpverlening met die opstel van kurrikula

- hulpverlening met die opstel van sillabusse
- moderering van eksamenvraestelle
- moderering van eksamenskrifte
- evaluering van evalueringstegnieke van kliniese dosente by die onderskeie opleidingshospitale
- voorsiening van voortgesette opleidingsprogramme vir Kollegepersoneel
- diening op verskeie komitees van die Raad sowel as die Senaat van die kollege, soos:

- * kurrikulumkomitee

- * eksamenkomitee

- * komitee vir keuring van personeel

- * komitee vir bevordering van personeel

- * komitee vir studente-aangeleenthede

- voorbereiding vir sittings van genoemde vergaderings en komitees en verpligtinge wat daaruit voortspruit
- reistyd - veral indien die verpleegkollege geografies vër vanaf die universiteit geleë is
- addisionele vergaderings tussen die departementshoof van die universiteit en sy doserende personeel om werksaamhede voortspruitend uit die samewerkingsooreenkoms te koördineer.

Indien die departementshoof nie bedrewe is in al die bestuurstaakelemente nie (kyk onder 1.2), sal so 'n persoon dit toenemend moeilik vind om die mas op te kom, veral met die toename in die volume werk wat nog steeds binne dieselfde tydsbestek afgehandel moet word.

2.5 SAMEVATTING

Departementshoofde is van die belangrikste persone aan 'n universiteit. Hulle is die persone wat die beleid van die universiteit binne hul departemente vergestalt.

In hierdie hoofstuk is daarop gewys dat departementshoofde in ander lande met hul aanstelling ook nie ten volle opgewasse vir hul taak is nie.

Navorser het die aanname gemaak dat toestande in Suid-Afrika nie noodwendig anders is nie; daar is 'n gebrek aan literatuur om dit te bevestig of die teendeel te bewys.

Die doel van hierdie navorsing is dus om te kyk na die bestuurstaakelemente en besondere funksies binne die universiteit om sodoende 'n verantwoordelikhedsmodeel en tydsverdelingsdiagram op te stel wat deur 'n departementshoof (verpleegkunde) gebruik kan word as riglyn vir beplanning.

Vervolgens sal daar gekyk word na die huidige situasie van die departementshoof.

HOOFSTUK DRIE

Die Huidige Situatie

van die

Departementshoof

Die Huidige Situasië

HOOFSTUK DRIE

DIE HUIDIGE SITUASIE VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF

3.1 INLEIDING

Die departementshoof is 'n bestuurder van onderrig en leergeleenthede binne die universiteit. Dit is een van sy primêre take om toe te sien dat onderrig en leergeleenthede behoorlik benut word en dat leer wel plaasvind.

Van der Westhuizen (1986:53) raak ook aan hierdie aspekte in sy handboek oor onderwysbestuur: "Bestuur is 'n bepaalde soort werk in die onderwys wat bestaan uit daardie reëlbare take of handeling wat deur 'n persoon of liggaam in 'n gesagsposisie in 'n bepaalde reëlingsgebied of area uitgevoer moet word ten einde opvoedende onderwys te laat plaasvind."

Die Huidige Situasië

Hierdie *reëlbare take of handelinge* waarna van der Westhuizen hier verwys, stem ooreen met die bestuurstaakelemente en besondere funksies waarna in hoofstuk een van hierdie verhandeling verwys word (vergelyk met 1.3).

Van der Westhuizen verwys ook na die persoon wat die bestuur toepas en noem daardie persoon iemand wat in 'n gesagsposisie in 'n *bepaalde reëlingsgebied of area* werkzaam is.

Die departementshoof is daardie persoon wat in 'n gesagsposisie staan. Dit is tog immers die departementshoof wat aanspreeklik is teenoor die Dekaan, die Fakulteitsraad en die Senaat vir gebeurlikhede binne sy departement. Dit is ook die departementshoof wat as onmiddellike toesighouer oor die doserende en nie-doserende personeel binne sy departement aangestel is.

Die *bepaalde reëlingsgebied of area* waarna van der Westhuizen verwys is niks anders as die departement met al sy onderafdelings wat direk gemoeid is met die taak van opvoedende onderwys nie.

Ten einde as bestuurder te kan optree, is dit noodsaak-

Die Huidige Situasia

lik dat die departementshoof wel volgens 'n sekere patroon en binne 'n bepaalde raamwerk sy werk moet verrig.

Mellish (1985:3) verwys ook hierna en gee gelyktydig 'n aanduiding van waar bestuur oral plaasvind. Volgens har het bestuur oor die afgelope paar dekades gegroei tot 'n hoogs gespesialiseerde studieveld en vind toepassing in 'n verskeidenheid inrigtings en nywerhede. Dit vind ook plaas in skole, universiteite, teknikons, vervoerstelsels, organisasies wat voorsiening maak vir voedsel, klerasie en behuising asook in alle vertakkinge van die staatsdiens.

Ten einde 'n begrip te kry van wat alles by bestuur ingesluit kan word, word daar verwys na Trewatha & Newport (1976:21-22): "Management is defined as the process of planning, organizing, actuating, and controlling an organization's operations in order to achieve a coordination of the human and material resources essential in the effective and efficient attainment of objectives."

3.2 'n UITEENSETTING VAN DIE HUIDIGE POSISIE VAN DIE
DEPARTEMENTSHOOF

Vervolgens word 'n analise van die gegewens wat deur departementshoofde verskaf is aangaande hul huidige situasie gemaak.

3.2.1 Die Aantal Departementshoofde (Verpleegkunde) aan
Suid-Afrikaanse Universiteite

Daar is tans veertien (14) departementshoofde (verpleegkunde) aan Suid-Afrikaanse universiteite. (Vergelyk met 1.5).

Vraelyste is, onder andere, aan elkeen van hierdie departementshoofde gestuur. In hierdie vraelyste is daar sekere vrae wat spesifiek aan departementshoofde gerig is om te bepaal hoe hul huidige situasie daaruit sien. Die doel daarmee is om 'n oorsig te kry van hoe hulle tans funksioneer.

Die Huidige Situatie

3.2.2 Die Titel waaronder Huidige Funksionarisse Inge- deel is

Van die elf (11) departementshoofde wie se vraelyste terugontvang is, is nege (82%) professore en die oorblywende twee (18%) senior lektore.

3.2.3 Die Verhouding (Persentasiegewys) van Departementshoofde Teenoor Waarnemende Departementshoofde

Uit die groep van respondente (elf in totaal) is daar slegs twee persone (18%) wat waarnemende departementshoofde is. Daar moet op gelet word dat hierdie twee persone NIE die twee senior lektore is nie.

Vir die res van die gegewens van hierdie hoofstuk sal slegs die gegewens van die nege (9) voltydse departementshoofde in berekening gebring word. Hulle verteenwoordig 64,28% van die totalte bevolking van departementshoofde aan Suid-Afrikaanse universiteite.

3.2.4 Die Grootte van Verpleegkundedepartemente aan Suid-Afrikaanse Universiteite

Die verpleegkundedepartemente aan Suid-Afrikaanse universiteite is nie besonder groot nie.

Die departemente wissel in grootte van slegs vier (4) personeellede tot vyftien (15) in die grootste departement.

Hierdie totaal sluit alle personeellede in, beide doserende sowel as nie-doserende personeel.

Ander inligting wat 'n aanduiding gee van die grootte van die verpleegkundedepartemente sowel as die verskeidenheid personeel wat daarin werksaam is, word in tabel 3.1 uiteengesit:

Die Huidige Situasia

Tabel 3.1 'n Uiteensetting van die grootte van die personeelkomponent van die verpleegkundedepartemente.

	Kleinste Aantal	Grootste Aantal
Ander Professore	Geen	Geen
Mede-Professore	Geen	3
Senior Lektore	Geen	3
Lektore	1	6
Junior Lektore	Geen	4
Sekretaresse	Geen	2
Ander Personeellede	Geen	3

3.2.5 Kwalifikasiestruktuur van Departementshoofde - Professionele Kwalifikasies

Die professionele kwalifikasies van departementshoofde sien soos volg daar uit (Tabel 3.2):

Die Huidige Situasië

Tabel 3.2 'n Aanduiding van die Professionele Kwalifikasies van Departementshoofde. (*)

KWALIFIKASIE:	AANTAL:
Algemene Verpleegkundige	9
Verloskundige Verpleegkundige	9
Psigiatriese Verpleegkundige	4
Gemeenskapsverpleegkundige	6
Verpleegonderwys	9
Verpleegbestuur	9
Intensiewe Verpleegsorg	1

(*) LET WEL: Bogenoemde syfers toon die aantal kwalifikasies aan en NIE die hoeveelheid persone nie.

3.2.6 Kwalifikasiestruktuur van Departementshoofde - Akademiese Kwalifikasies.

Daar is slegs ses (6) departementshoofde wat oor 'n doktorsgraad (verpleegkundig en nie-verpleegkundig) be-

Die Huidige Situasië

skik. 'n Presiese aanduiding van die verskillende rigtings waarin die kandidate hul studies voltooi het, is nie moontlik nie aangesien daar 'n aantal persone is wat nie die studierigting aangedui het nie.

'n Uiteensetting van die akademiese kwalifikasies van departementshoofde verskyn in tabel 3.3:

Tabel 3.3 'n Uiteensetting van die Akademiese Kwalifikasies van Departementshoofde. (*)

GRAAD:	VERPLEEGKUNDIG	NIE-VERPLEEGKUNDIG
Doktorsgraad	4	2
Magistergraad	10	1
Honneursgraad	3	4
Baccalaureusgraad (Basies)	2	5
Baccalaureusgraad (Na-basies)	7	

(*) . Bogenoemde totale toon die aantal kwalifikasies en NIE die hoeveelheid persone nie.

3.2.7 Aantal Jare Wat Departementshoofde Verbonde is
aan 'n Universiteit

Die gemiddelde totale aantal jare wat die departements-
hoofde aan 'n universiteit verbonde is, is 9.81 jaar.
Die respondent met die langste dienstyd, is veertien
(14) jaar aan 'n universiteit verbonde en die respondent
met die kortste dienstyd, is slegs vier (4) jaar aan 'n
universiteit verbonde.

Die gemiddelde totale aantal jare wat die persone as
departementshoof gedien het is 3.22 jaar met die respon-
dent met die langste dienstyd as departementshoof met 'n
totaal van twaalf (12) jaar diens en die een met die
kortste dienstyd, slegs een (1) jaar.

3.2.8 Beoordeling van Departementshoofde van hul eie
Effektiwiteit as Departementshoof

Die skaal waarop die respondente hul effektiwiteit moes
aandui, was op 'n skaal van 1 - 9. 'n Voorbeeld van
die skaal verskyn in diagram 3.1:

Die Huidige Situasië

Diagram 3.1 'n Voorbeeld van die 9-puntskaal vir Beoordeling van Effektiwiteit as Bestuurder.

1	2	3	4	5	6	7	8	9

minste effektiëf

meeste effektiëf

Die respondente se siening van hul eie effektiwiteit as bestuurder, is soos in tabel 3.4 weerspieël:

Tabel 3.4 Respondente se Siening van hul eie Effektiwiteit as Bestuurder. (*)

Plasing op skaal	Aantal
6	4
7	3
8	2

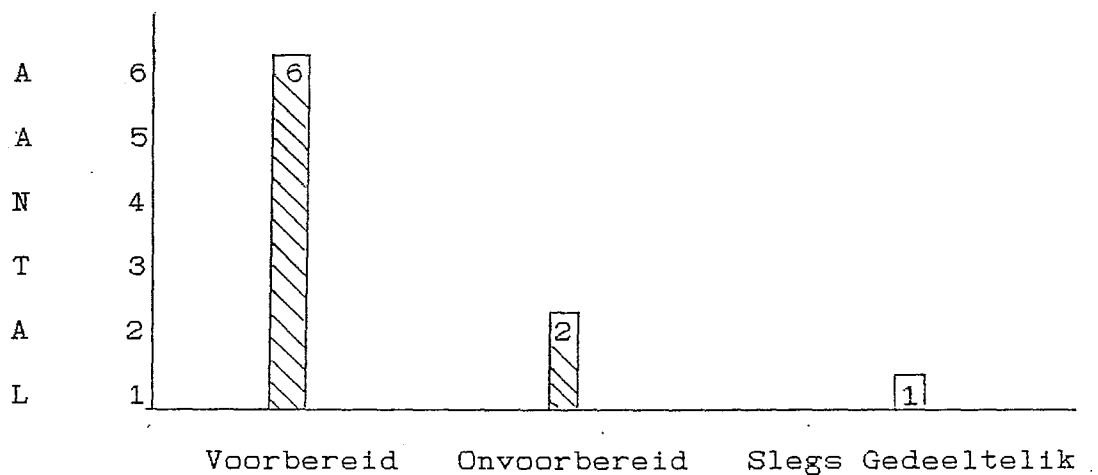
(*) Die gemiddeld van die siening van respondente van hul eie effektiwiteit as bestuurder is 6,7.

3.2.9 Siening van Departementshoofde van hul Eie Voorbereidheid op die Bestuurstake van die Pos as Departementshoof

Die Huidige Situasia

Die respondente het hul eie voorbereidheid op die bestuurstake van die pos as departementshoof soos volg gesien (Diagram 3.2):

Diagram 3.2 Siening van Departementshoofde van hul Eie Voorbereidheid vir die pos van Departementshoof.



3.2.10 Aanduiding van die Vorm waarin Departementshoofde hul Bestuursvaardighede aangeleer het.

Daar was slegs ses (6) respondente wat aangedui het dat hulle ten volle voorbereid was op die bestuurstake van die pos van departementshoof. Hulle het die bestuursvaardighede op die volgende wyses bekom (Tabel 3.5):

Tabel 3.5 'n Aanduiding van die vorm waarin Departementshoofde hul Vaardighede as Departementshoofde aangeleer het. (*)

VORM WAARIN AANGELEER:	AANTAL:
In-diens Opleiding	8
Na-graadse Opleiding	5
Ondervinding in pos	4
Nie-graad Opleiding	3
Voorgraadse opleiding	1

(*)LET WEL Hierdie totale dui nie die aantal individue aan nie, maar wel die aantal wyses waarop die vaardighede bekom is.

3.2.11 Indeling van die WerkswEEK deur Departementshoofde

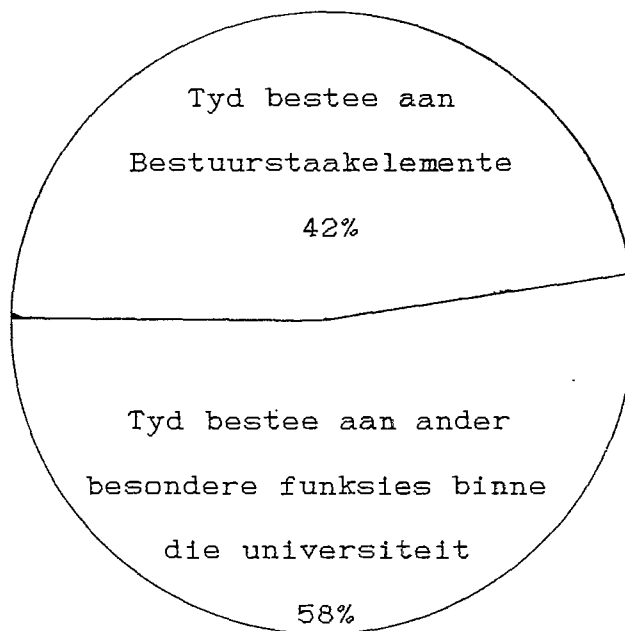
Die respondente het 'n gemiddelde werkswEEK van vyftig (50) uur aangedui, dit wil sê 'n werkswEEK van tien (10) uur per dag vir vyf (5) dae per week.

Die departementshoofde deel hul tyd soos volg in wanneer

Die Huidige Situasia

daar gekyk word na tyd spandeer aan bestuurstaakelemente en ander besondere verantwoordelikhede binne die universiteit (Diagram 3.3):

Diagram 3.3 Indeling van die Werksweek van Departementshoofde.

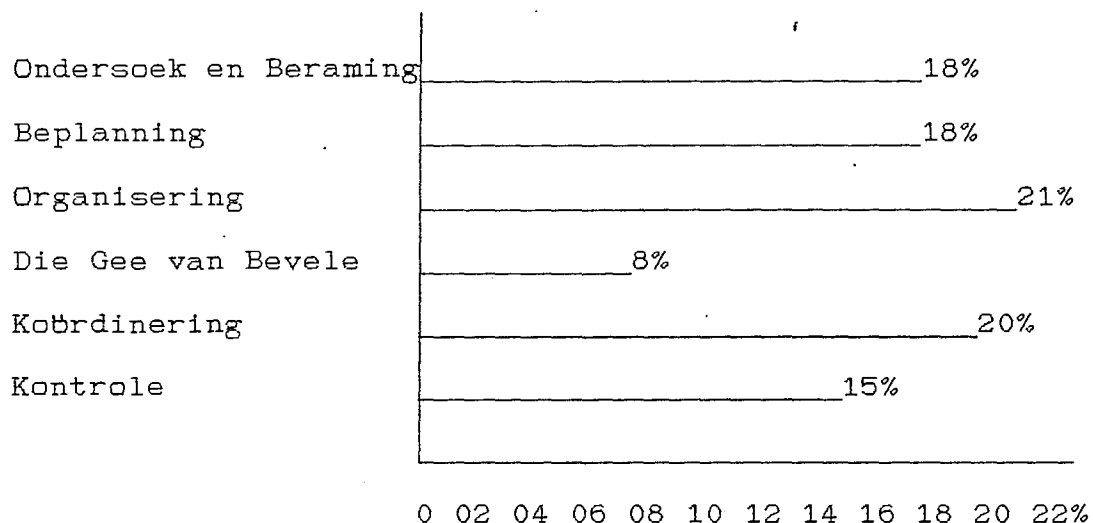


3.2.12 'n Aanduiding van die Tyd wat Departementshoofde Spandeer aan elkeen van die Bestuurstaakelemente

Departementshoofde spandeer hul tyd tans (persentasiegewys) aan die onderskeie bestuurstaakelemente, soos aangedui in Diagram 3.4:

Die Huidige Situasia

Diagram 3.4 'n Aanduiding van die Persentasie tyd wat Departementshoofde aan die Bestuurstaakelemente spandeer.

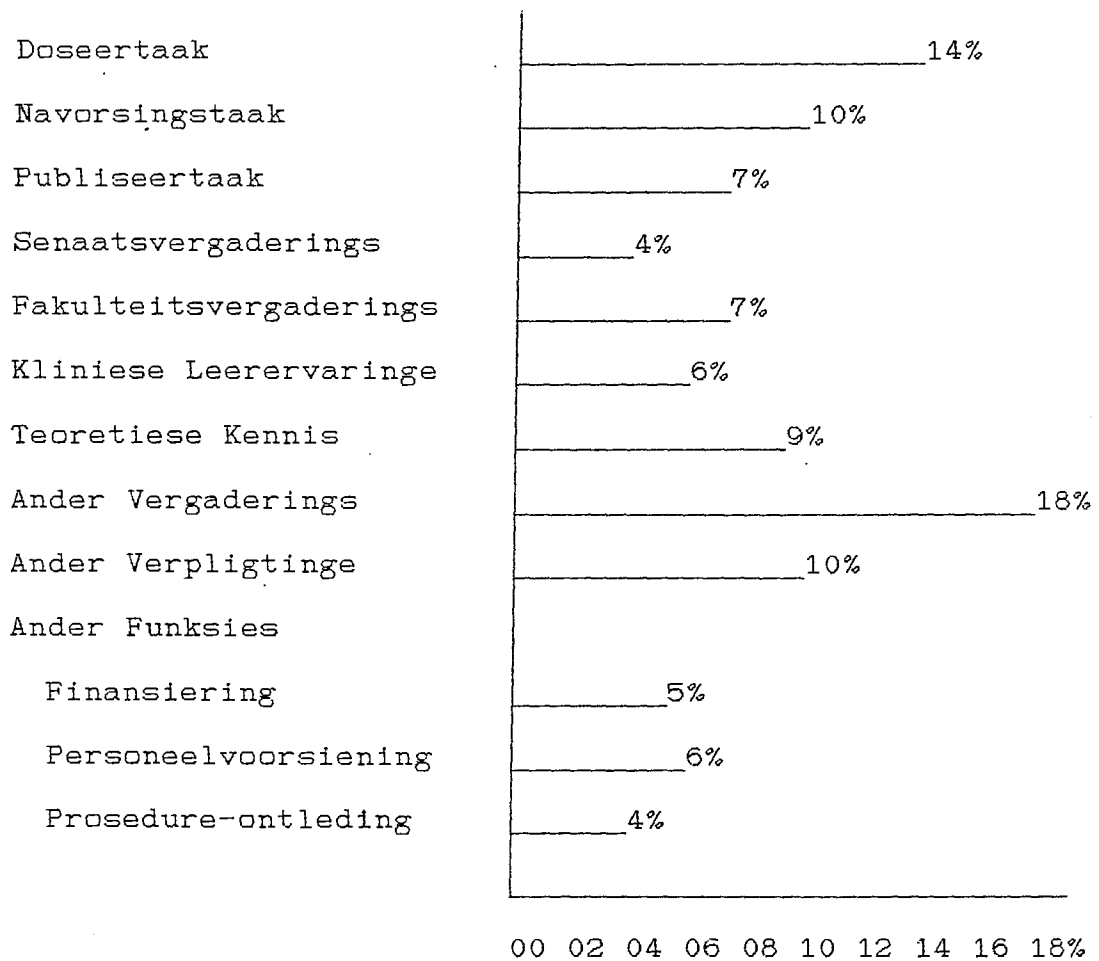


3.2.13 'n Aanduiding van die Tyd wat Departementshoofde Spandeer aan Elkeen van die Ander Besondere Funksies Binne die Universiteit

Tans spandeer die Departementshoofde hul tyd aan die ander besondere funksies binne die universiteit soos volg (Diagram 3.5):

Die Huidige Situasia

Diagram 3.5 'n Aanduiding van Tyd wat Departementshoofde aan die Besondere Funksies binne die Universiteit spandeer.



3.2.14 'n Aanduiding van Samewerkingsooreenkomste tussen
Kolleges van Verpleging en Universiteite

Al nege (9) respondente het aangedui dat elk van hul universiteite 'n samewerkingsooreenkoms het met een of meer Kollege(s) van Verpleging.

3.2.15 Doseerlading van Departementshoofde

Die gemiddelde doseerlading (uur per week) van die onderskeie respondente is drie-en-'n-half uur. Die doseerlading wissel van twee (2) tot ses (6) uur.

3.2.16 Hoeveelheid Hulp Verleen deur Ander Personeellede
met die Bestuurswerk van die Departementshoof

Elkeen van die respondente het bevestigend geantwoord op die vraag of van hul personeellede hulle behulpzaam is met bestuurswerk in die departement. Dit is opmerklik hoe 'n groot verskil daar tussen die hoeveelheid (persentasie van werk) is wat deur die verskillende respondente aangedui is.

Die Huidige Situatie

Een van die respondente het haar personeel se aandeel in die bestuurswerk van die departement so hoog as 60% aangedui terwyl nog 'n ander dit as 50% aangedui het. Die oorgrote meerderheid van die respondente het die hulp deur hul personeellede aangedui as slegs 10%. Die gemiddelde syfer beloop 24%.

3.3 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die kenmerke van huidig dienende departementshoofde verbonde aan verpleegkundedepartemente in die Republiek van Suid-Afrika geïdentifiseer. Daar is 'n aantal departementshoofde wat oor nie-verpleegkundige akademiese kwalifikasies beskik. Hulle beskik egter almal oor 'n verskeidenheid professionele kwalifikasies, onder andere algemene verpleegkunde, verloskundige verpleegkunde, verpleegonderwys en verpleegbestuur.

'n Aanduiding is ook gegee van hoe die departementshoofde hul werksweek indeel. Die gemiddelde aantal werksure per week beloop vyftig (50) uur en van hierdie tyd staan hulle gemiddeld drie-en-'n-half uur af aan hul doseertaak. Die res van hul tyd word spandeer aan die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit.

Met hierdie gegewens in gedagte word daar in die volgende hoofstuk gekyk na wat die literatuur van die departementshoof sê om sodoende 'n gebalanseerde siening van die kenmerke van die departementshoof te verkry.

Die Huidige Situatie

Hierdie inligting sal met die bevindings van hierdie navorsing vergelyk word om verskille en ooreenkomste uit te wys.

HOOFSTUK VIER.

Die Werk

van 'n Departementshoof -

'n Literatuurstudie

Die Werk van 'n Departementshoof

H O O F S T U K V I E R

DIE WERK VAN 'N DEPARTEMENTSHOOF - 'N LITERATUURSTUDIE

4.1 INLEIDING

Ten einde 'n verantwoordelikhedsmodeel vir 'n departementshoof te ontwikkel, moet daar na die bestuurstaak-elemente en ander besondere funksies binne die onderne-
ming (die universiteit) gekyk word. Die doel hiermee is om te bepaal wat die verskillende komponente is wat binne die verantwoordelikheidsterrein van die departementshoof val.

4.2 DIE BESTUURSPROSES

Alhoewel dit nie die primêre doel van hierdie verhandeling is om op die semantiese verskille tussen die terme *administrasie* en *bestuur* in te gaan nie, sal daar tog gekyk word na wat van die verskillende outeurs oor hierdie twee onderwerpe te sê het. Vir die doel van hierdie verhandeling, is altwee terme aanvaarbaar.

Appleby (1981:5) verwys na administrasie (administration) en sê: "Administration is often used to refer to the activities of the higher level of the management group who determine major aims and policies. This can be called the broader use of the term... It is also used in a narrower sense, of controlling the day-to-day running of an enterprise."

Waar Appleby na administrasie verwys as die hoër vlak van die bestuursplan se aktiwiteite, sê Stevens (1975:29) weer dat bestuur (management) 'n deel uitmaak van administrasie. Hy maak die volgende stelling: "The term administration indicates a comprehensive executive role including functions of setting divisional goals, policy formulation, and management. Management is defined as

getting the work done through others, or facilitating attainment of institutional goals by use of human and material resources."

Hier kan die afleiding gemaak word dat Stevens van mening is dat doelwitbepaling, formulering van beleid en bestuur deel is van administrasie en dat bestuur dan daardie gedeelte van die proses is waar daar toegesien word dat werk deur andere gedoen word.

Mellish (1985:3) verwys na bestuur en sê dat dit oor die afgelope paar dekades in 'n groot studieveld ontwikkel het. Daar bestaan 'n verskeidenheid van spesialiseringssvelde wat te make het met die verskillende instellings van die moderne samelewing. Volgens haar sluit dit die volgende in: besigheids- en nywerheidsorganisasies, skole, universiteite, teknikons, vervoerstelsels en ander organisasies.

Mellish (1985:2) verwys verder na administrasie (administration) as: "...that field of human activity which: provides, supplies or furnishes a service; gives attentive service by performing duties; is an enabling service; carries out a plan, policy or undertaking; re-

Die Werk van 'n Departementshoof

quires two or more people," and is directed towards a common goal."

Trewatha & Newport (1976:21-22) verwys na basies dieselfde aspekte as waarna die ander outeurs verwys as administrasie en gebruik dan die term bestuur (management): "Management is defined as the process of planning, organizing, actuating, and controlling an organization's operations in order to achieve a coordination of the human and material resources essential in the effective and efficient attainment of objectives."

Beach (1980:5) noem van dieselfde komponente as dié wat deur Trewatha en Newport genoem word. Hy verwys ook daarna as bestuur (management). Hy konstateer dat bestuur 'n proses is waardeur materiële en menslike hulpmiddels aangewend word om vooropgestelde doelwitte te bereik. Volgens hom bestaan dit uit organisering, rigtinggewing, koördinerings en evaluering om te bepaal of die doelwitte van die onderneming wel bereik is.

Daar is verskeie ander outeurs soos Dimmock (1985:29) en Basson (1982:20) wat dit eens is insake wat die verskillende komponente van bestuur (management) is.

Werk is ook deur Hodgkinson (1978:4) gedoen in verband met die verskille tussen administrasie (administration) en bestuur (management). Hy stel die twee konsepte teenoor mekaar in 'n konseptuele kontinuum om 'n definisie van bestuur (management) duidelik na vore te laat kom. (Verwys na diagram 4.1):

Diagram 4.1 'n Weergawe van Hodgkinson se Konseptuele Kontinuum van Administrasie en Bestuur.

A			
D			
M	Art	- Science	M
I	Policy	- Execution	A
N	Values	- Facts	N
I	Upper	Lower	A
S	Echelons	- Echelons	G
T	Strategy	- Tactics	E
R	Qualitative	- Quantitative	M
A	Human	- Material	E
T	Reflective	- Active	N
I	Generalism	- Specialism	T
O			
N			

Alhoewel Hodgkinson 'n definitiewe onderskeid maak tussen mense (human) en die materiële (material) en die twee teenoor mekaar stel in sy model, is die siening van Dale (1973:4) meer op die punt af waar hy sê: "Management is management of people, not things."

Vir die doel van die studie sal volstaan word met die siening van Connor (1978:7) wat daarop wys dat bestuur (management) 'n vertakking van die sogenaamde gedragswetenskappe is. Dit is volgens hom onderhewig aan observasie, analise en teoretiese formulering soos die geval is met sosiologie, psigologie en ekonomie.

In hierdie selfde trant verwys Robbins (1984:5) na bestuur (management) en sê dat dit die proses is waardeur aktiwiteite effektief voltooi word deur middel van ander mense. Hy is van mening dat hierdie proses die funksies of primêre aktiwiteite van 'n bestuurder (manager) identifiseer en dat hulle tipies as volg geïdentifiseer kan word: "Beplanning; organisering; leiding, en beheer"

'n Soortgelyke sienswyse word deur Mescom, Albert en Khedouri (1981:21) gehandhaaf, behalwe dat hulle motive-

ring in die plek van leiding noem.

Om die *menslike* sy van bestuur (management) nog duideliker na vore te bring, word daar na Hinds (1975:8) verwys waar hy dit duidelik stel dat die bestuur van 'n organisasie primêr die bestuur van mense in daardie organisasie is.

'n Laaste siening in verband met hierdie betrokke aspek van bestuur (management) word deur Trewatha en Newport (1976:4) gegee waar hulle bestuur as volg sien: "Since management is at the core of all human activity it is applicable in business, organizations, hospitals, universities, churches, or governmental agencies, as well as in our own personal lives. ... (it) includes the management functions of planning, organizing, actuating (directing), and controlling."

Miner, Singleton en Luchsinger (1985:5) gee 'n uiteensetting van die elemente van bestuur (management) soos deur 'n verskeidenheid teoretici gestel word. Teoretici wie se siening van bestuur hierby ingesluit is, is Fayol; Davis; Barnard; McFarland; Koontz, O'Donnell & Weihrich; Newman, Warren & Schnee; Haimann, Scott &

Conner en Miner, Singleton & Luchsinger.

Elkeen van hierdie teoretici gee die vyf bestuurstaak-elemente soos deur Fayol genoem, naamlik: beplanning, organisering, die gee van bevele, koördinering en kontrole.

Dit blyk dat aspekte soos beplanning, organisering, koördinering en kontrole belangrik is aangesien bykans elkeen van genoemde teoretici dit vermeld.

Vir die doel van hierdie navorsing, sal die term bestuur (management) die volgende betekenis hê: Bestuur is die aanwending van al die bestuurstaakelemente: ondersoek en beraming, beplanning, organisering, die gee van bevele, koördinering en kontrole om sodoende die oogmerke (doelwitte) van die onderneming te verwesenlik.

4.3 WIE OF WAT IS DIE DEPARTEMENTSHOOF?

Die vraag wat nou gevra moet word, is: is die departementshoof inderwaarheid 'n bestuurder?

Van der Westhuizen (1986:53) gee aan ons die antwoord in sy handboek oor onderwysbestuur: "Bestuur is 'n bepaalde soort werk in die onderwys wat bestaan uit daardie reëlbare take of handeling wat deur 'n persoon of liggaam in 'n gesagsposisie in 'n bepaalde reëlingsgebied of area uitgevoer moet word ten einde opvoedende onderwys te laat plaasvind."

Hierdie *reëlbare take of handeling* waarvan van der Westhuizen praat, stem ooreen met dit waarna in hierdie verhandeling verwys word as bestuurstaakelemente asook die besondere funksies binne die onderneming (die universiteit).

Van der Westhuizen verwys ook na die persoon wat die bestuur toepas en noem daardie persoon iemand wat in 'n *gesagsposisie* in 'n bepaalde reëlingsgebied of area werkzaam is. Hieruit kan dus afgelei word dat die

departementshoof daardie persoon is wat in 'n gesagsposisie staan. Dit is die departementshoof wat aanspreeklik is teenoor die Dekaan, die Fakulteitsraad, die Senaat en die Raad vir gebeurlikhede binne sy departement. Dit is ook die departementshoof wat as onmiddellike toesighouer oor ander doserende en nie-doserende personeel binne sy departement aangestel is.

Die *bepaalde reëlingsgebied of area* waarna van der Westhuizen verwys kan ook die departement met al sy onderafdelings wat direk met die taak van opvoedende onderwys gemoeid is, impliseer.

In sy skrywe gee Knezevich (1984:9) ook 'n uiteensetting van onderwysbestuur alhoewel hy die term administrasie (administration) daarvoor gebruik. Volgens hom is onderwysbestuur 'n gespesialiseerde vorm van organisatoriese funksies wat as primêre doel die effektiewe verskaffing van opvoedende onderwys het. Dit het ook te make met die implimentering van beleid deur middel van beplanning, besluitneming en leierskap. Hierdie aspekte, sê hy, word so bedryf dat die uiteindelijke doelstellings van die onderneming altyd voor oë gehou word. Dit verseker die optimale toewysing van middele en ver-

seker die mees produktiewe toepassing daarvan; dit prikkel en koördineer professionele- en ander personeel op so 'n wyse dat die toekomstige behoeftes van die studente asook die gemeenskap daardeur bevredig word.

Bestuurders word gemaak, nie gebore nie. Hulle mag wel oor sekere eienskappe beskik, maar daardie eienskappe behoort en moet ontwikkel word deur middel van ondervinding en opleiding. (Lorsch, et al., 1978:2).

Die departementshoof is 'n bestuurder. Drewry (1969:5, 19) gebruik wel die term administrateur (administrator), maar dit is duidelik dat hy eintlik hier van 'n bestuurder praat: "The division chairman is the frontline administrator of the educational program ... (he) is the key person in the overall effectiveness of the division. He is the official leader of the division team..."

Die verantwoordelikheid is aan die departementshoof opgedra om toe te sien dat die departement georganiseer en behoorlik bestuur word. Hy beskik oor sekere uitvoerende- en bestuursverantwoordelikhede en is uiteindelik aanspreeklik vir die behoorlike funksionering van die departement. (Hall et al., 1973:95).

Rausch (1980:3) is ook van mening dat departementshoofde bestuurders is, maar is ook oortuig daarvan dat hulle nie ware toesighouers in die volle sin van die woord is nie. Hy sien hulle eerder as leiers van hul kollegas.

Balderston (1978:51) deel hierdie siening met Rausch en voeg by dat departementshoofde deur hul kollegas eerder gesien word as 'n agent wat na die belange van die departement omsien deur te verseker dat die departement al die noodsaaklike dinge vanaf die universiteitsowerhede ontvang wat hulle benodig om daardeur te verseker dat opvoedende onderwys wel kan plaasvind.

Daar is skrywers wat die departementshoof as een van die belangrikste persone aan 'n universiteit sien. Onder hulle tel Bennett (1983:2). Hy sê dat daar kan geredeneer word dat die departementshoof 'n deurslaggewende invloed het op die sukses van die onderwysinrigting. "After all, a college or university can lurch along for years with poor administrators at the top. As long as there are good department chairpersons, the integrity of the institution can be maintained. Reverse the situation, however, and watch out!"

Hierdie oortuiging word deur Rogers (1960:10) gedeel. Hy meen verder dat departementshoofde ook oor uitgebreide mag beskik. Dit is om hierdie rede belangrik dat departementshoofde sorgvuldig gekeur moet word.

Van hierdie keuring sê Bennett (1983:2) dat 'n mens behoort te kan verwag dat wanneer 'n nuwe departementshoof aangewys moet word, daar met omsigtigheid te werk gegaan sal word om te verseker dat die nuwe departementshoof op grond van sy bestuursvernuf en -vermoë aangewys sal word. Verder sê hy: "In fact ... chairpersons are typically chosen ... for very different reasons. Scholarly accomplishments, regio-political demeanor, or the "right" political posture ... it is an individual's turn for the position ... no one else will take the job."

Die verantwoordelikhede en pligte van die departementshoof is uitgebreid. Fielden & Lockwood (1973:103-105) gee 'n uitgebreide lys. Dit sluit in: die departementshoof is die voorsitter by departementele vergaderings; hy hanteer verslae aan ander departemente en komitees; berei die nodige dokumentasie voor vir voorlegging aan die Fakulteitsraad; verseker samewerking

Die Werk van 'n Departementshoof

met ander departemente; is verantwoordelik vir die verkryging en besteding van universitêre fondse; die gee van bevele aan personeellede; die koördinerings van werkverrigting van personeellede; die hantering van alle departementele korrespondensie; dien op die keuringskomitees vir die aanstelling van nuwe personeel; verantwoordelik vir die indiens- en voortgesette opleiding van personeel; lewer verslag in verband met proeftydperke wat deur personeel gewerk is; is betrokke by die bevordering van personeel en hul verlofreëlings; hou die nodige rekords wat deur die owerhede verlang word; hou toesig oor, en koördineer leerplanne; stel roosters op; tref die nodige reëlings met die eksamenafdeling; keur nagraadse studente; tree op as adviseur aan nagraadse studente; hou rekord van navorsing wat in die departement verrig word; beplan en skeduleer die bywoning van kongresse en dies meer deur personeel; en hanteer die benutting van onderriglaboratoriums.

Hierdie is sekerlik nie 'n volledige lys van pligte en verantwoordelikhede van die departementshoof nie, maar dien tog as aanduiding van hoe uitgebreid die werk wel is.

Drewry (1969:5) is bondig in sy beskrywing van die rol en funksie van 'n departementshoof. Hy sien dit primêr as die vermoë om eerstehandse kennis, inligting en aanwysings insake sy departement op kort kennisgewing te kan weergee.

Die departementshoof is nie 'n enkeling wat alleen staan in die akademie nie. Hy is deel van 'n hiërargiese struktuur; aldus Fielden (1973:57-58). Hy maak melding van die hoëre posisie van die dekaan en die Fakulteitsraad in verhouding tot die departementshoof.

Diagrammaties is hierdie struktuur soos in diagram 4.2 uiteengesit:

Diagram 4.2 Diagrammatiese Voorstelling van die Struktuur binne die Universiteit.

Die Universiteitsraad - DIE VOORSITTER VAN DIE RAAD
Die Senaat - DIE REKTOR
Die Fakulteitsraad - DIE DEKAAN
Die Departement - DIE DEPARTEMENTSHOOF

Die feit dat die departementshoof 'n bestuurder in die ware sin van die woord is, is nie te betwyfel nie. Hierdie stelling word gestaaf wanneer daar gekyk word na wat Arriëns (1970:116) van die departementshoof te sê het: "De hoogleraar vervult een bestuursfunctie en dat niet alleen in zoverre als hij lid is van bestuurscolleges als de faculteit en de senaat, ... ook als individuele functionaris een bestuursorgaan van de universitaire zelfbestuursorganisatie is."

Daar is bepaal dat die departementshoof inderwaarheid 'n bestuurder is. Vervolgens sal voortgegaan word deur te kyk na wat die literatuur sê in verband met die bestuurstaakelemente en besondere funksies binne die onderneming. Dit is hierdie elemente wat die departementshoof se verantwoordelikheidsterrein uitmaak.

4.4 DIE BESTUURSTAAKELEMENTE AS VERANTWOORDELIK-
HEIDSTERREIN VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF

Die bestuurstaakelemente wat deel uitmaak van die verantwoordelikheidsterrein van die departementshoof sal behandel word soos dit volgens de Villiers (1973:10) geïdentifiseer is. (Kyk onder 1.3).

De Villiers (1973:10) identifiseer die volgende bestuurstaakelemente, naamlik: "Onderzoek en beraming; beplanning; organisering; die gee van bevel; koördiner-
ing en kontrole"

4.4.1 Onderzoek en Beraming

Die werk van die departementshoof is uitgebreid en gekompliseerd. Dressel (1970:13) sien die departementshoof se tradisionele verantwoordelikheidsterrein as dié van vakkundige met bykomstige funksies soos alreeds deur Bennet (1983:2) genoem. Hy (Dressel) sien die departementshoof as bestuurder met 'n primêre verantwoordelikheid om toe te sien dat werk gedoen word. Massie &

Douglas (1981:8) gaan hiermee akkoord.

Voordat werk egter gedoen kan word, is dit noodsaaklik dat behoorlike ondersoek en beraming eers geskied. Dit help nie om te ondersoek en te beraam sonder dat daar bestaande oorhoofse doelstellings is nie.

Hinds (1975:33) is ook van mening dat elke onderneming sulke doelstellings moet hê. Hierdie oorhoofse doelstellings word gerealiseer deur sorgvuldige bepeinsing, analise en beoordeling wat dan uiteindelik uitloop op beplanning.

Litterer (1978:372) stem ook hiermee saam en voeg een element by, naamlik: besluit wat gedoen moet word en sien toe dat dit wel gedoen word.

Volgens Salmon (1984:44) is daar te veel persone wat onder die indruk verkeer dat die blote bymekaarmaak van inligting voldoende is. Hy is van mening dat dit slegs die begin van die oefening is en dat almal in die onderneming daarby betrokke behoort te wees.

Ander outeurs, waaronder Stevens (1975:109), is van

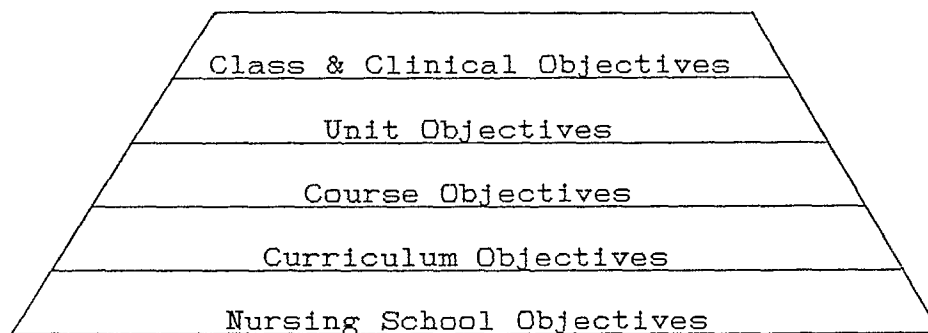
mening dat 'n mens nie sonner goedsmoeds met ondersoek en beraming kan begin nie; daar moet eerstens 'n filosofie, doel en doelwitte bestaan: "The philosophy, purpose, and objectives of a nursing division provide the framework for all further plans and activities within the division. The philosophy states those values and beliefs that influence the practice of nursing in this particular institution. The purpose states the reason this particular nursing division exists, i.e., the intent that it serves. The objectives are criteria that have been identified as necessary and sufficient conditions for achievement of the purpose of the division."

Stevens (1975:5,13) neem hierdie aspek van filosofie en doelwitte verder en praat spesifiek oor 'n verpleegkundedepartement wanneer hy sê dat die filosofie en doelwitte van die departement moet in lyn wees met die filosofie en doelwitte van die groter onderneming.

Hierdie doelwitte moet volgens hom in 'n definitiewe hiërargie gerangskik word. Sy hiërargie sien soos volg daar uit (diagram 4.3):

Die Werk van 'n Departementshoof

Diagram 4.3 Stevens se Hiërargie van Doelwitte.



Wanneer die taak van ondersoek en beraming voltooi is, bly die beplanningsgedeelte, waarna Hinds (1975:33) verwys het, oor.

Kabat (1983:24) sien die beplanningsfase as bestaande uit voorbereiding vir beplanning; die definiëring van premisse en doelwitte van die onderneming; die ontwikkeling van beleid vir strategiese planne; die ontwikkeling en implimentering van planne; die koördinerende van, en beheer oor planne; die ontwikkeling van die organisasie en sy personeel; en die hersiening van planne.

Ten einde hierdie aanvoorwerk te laat slaag en om die uiteindelijke doelwitte te verwesenlik, is dit imperatief dat die regte persoon aan stuur van sake staan. Wood-

burne (1958:44) sê: "One of the most crucial of all decisions made by a college concerns the selection of the executive officer or chairman of each department of instruction."

4.4.2 Beplanning

Beplanning is 'n uiters belangrike element in die werk van die departementshoof en behoort 'n groot gedeelte van die departementshoof se tyd in beslag te neem, aldus Borst & Montana (1977:2). Hulle sê verder dat beplanning die proses is waardeur 'n onderneming bepaal waarheen dit wil gaan en watter alternatiewes daar vir hom is om hierdie doelwitte te bereik. Hulle is ook van mening dat beplanning op meer as een vlak in die onderneming plaasvind. Verder deel hulle beplanning op onder strategiese of langtermyn beplanning, operasionele beplanning (korttermyn beplanning) en dag-tot-dag beplanning.

Tucker (1984:17) wys ook duidelik daarop dat die departementshoof die hoof beplanner van die departement is: "The chairperson is the department's chief planner,

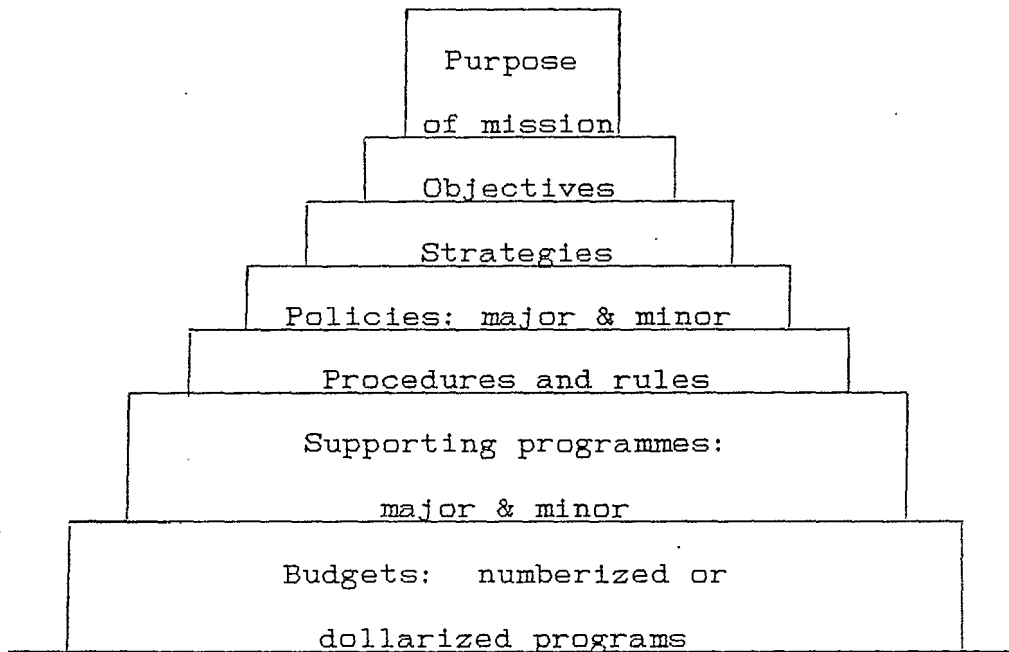
whether we choose to recognize this fact or not."

'n Ander outeur wat ook standpunt hieroor inneem, is van der Westhuizen (1986:132): "Beplanning kan derhalwe gesien word as een van die belangrikste take wat die onderwysleier in sy bestuurshandelinge moet verrig en dit vorm die basis van al die ander bestuurstake. Hoe goed die ander bestuurstake verrig sal word, hang van die kwaliteit van die beplanning af."

Beplanning neem alreeds 'n aanvang met die aanvanklike versameling van inligting insake die betrokke aangeleentheid wat beplan word. Verder moet daar in gedagte gehou word dat beplanning 'n deurlopende aktiwiteit is. Dit is ook so dat die ordelike bereiking van doelwitte sonder behoorlike beplanning moeilik verwesenlik sal word (van Straaten, 1984:10).

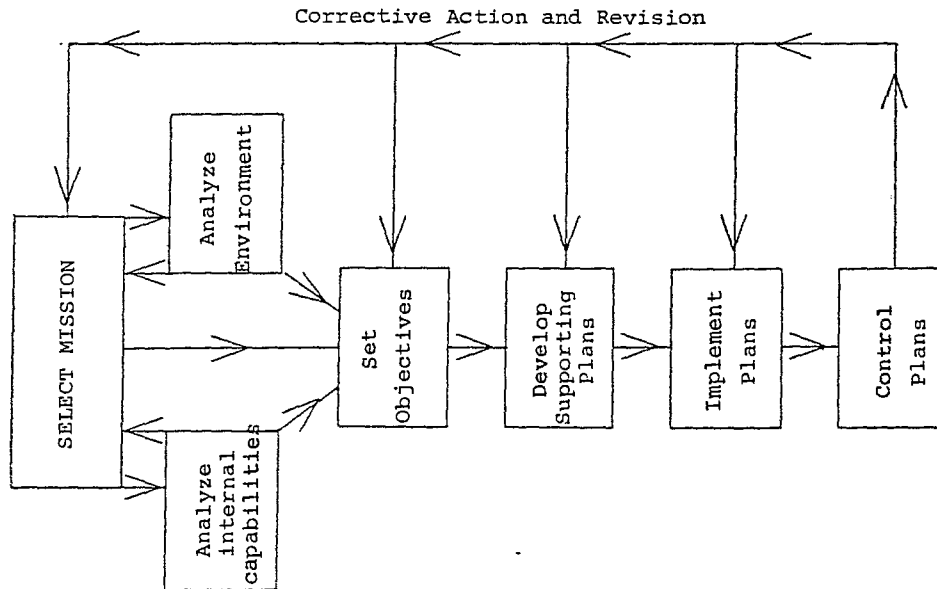
Koontz et al., (1980:160) verwys na beplanning en toon aan dat die onderdele daarvan in 'n hiërargiese struktuur ingepas kan word (diagram 4.4):

Diagram 4.4 Koontz et al., se Hiërargie van die Onderdele van Beplanning.



Daar is ook outeurs wat oortuig is daarvan dat beplanning volgens sekere stappe ingedeel kan word en dat dit in 'n sekere volgorde geskied. Mescom et al., (1981:228) onderskryf hierdie beginsel en gee die volgende diagrammatiese voorstelling van die stappe van beplanning (diagram 4.5):

Diagram 4.5 Mescom et al., se Voorstelling van die Stappe van Beplanning.



Davis (1985:27) se siening van beplanning stem baie ooreen met dié van Mescom et al. Hy gee die stappe van beplanning as: "Defining the objective; assessment of resources available; communication with staff; co-operation with, and by staff; finance; and implementation with co-operation of everybody."

Die bepaling van doelwitte verwys na daardie aktiwiteite waar die breë doele en doelwitte van hoër onderwys bepaal word. Doelwitte bepaal dus "wat om te doen."

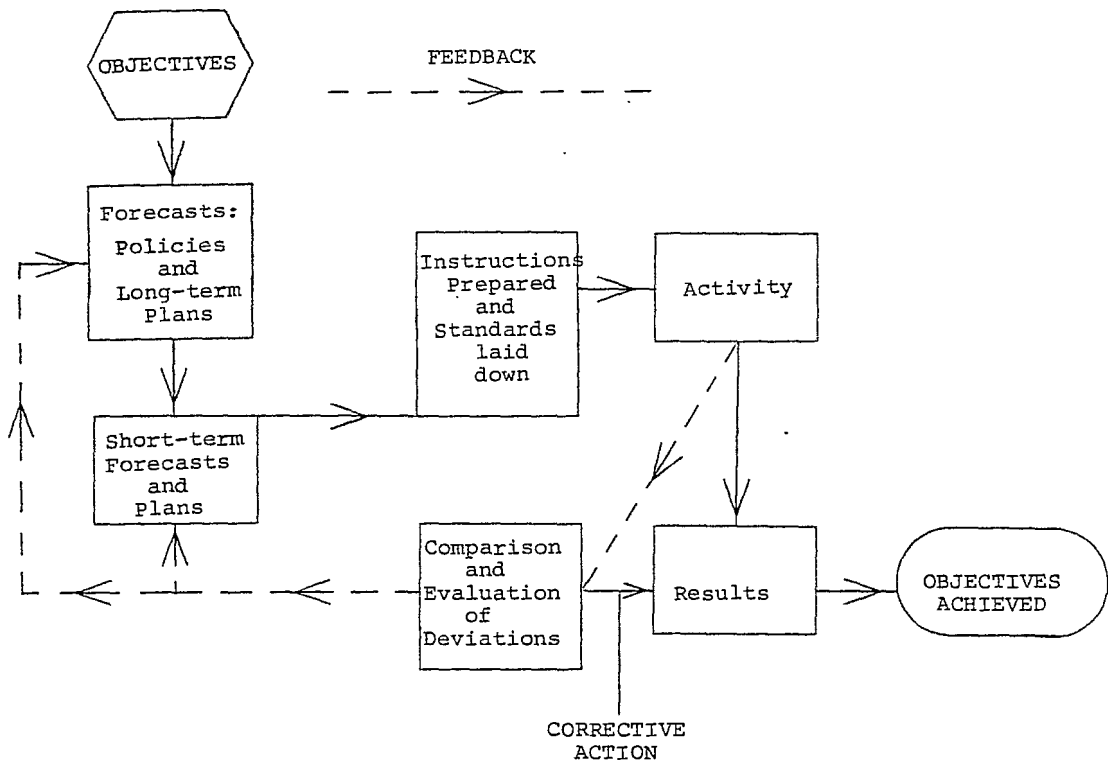
(Hamelman, 1972:53).

Ten einde die beplanningsfase tot sy volle reg te laat kom, is dit belangrik dat die persone wat daarby gemoeid is oor die nodige kennis en ondervinding van die onderneming beskik. (Lockwood, 1972:17).

Wolotkiewicz (1980:226) spreek die mening uit dat beplanning nie net sommer kan geskied nie. Daar moet verskeie doelstellings (goals) en doelwitte (objectives) wees wat geïdentifiseer en gespesifiseer is. Vanuit hierdie doelstellings en doelwitte word dan 'n keuse gemaak sodat die uiteindelik doel van die onderneming op die beste wyse nagestreef kan word.

Tydens beplanning moet daar deurlopende kontrole wees om te verseker dat alles korrek verloop. Appleby (1981:138) het 'n model ontwerp waarin spesifieke terugvoersiklusse ingebou is om as kontrole te dien. Sy model lyk soos in diagram 4.6 weergegee word:

Diagram 4.6 Appleby se Model vir Kontrole.



Nadat doelwitte bepaal is, moet konsepprogramme voorberei word. Hierdie programme moet dan duidelik aandui hoe, waar en deur wie die programme uitgevoer sal word. (van Straaten 1984:18).

Die doelwitte waarna verwys is, het 'n hele paar dinge ten doel. Volgens Stevens (1975:6) is hulle as volg: (1)Dit verklaar waarom daar met 'n program begin is; (2) dit regverdig die bestaan van die program deur die doel daarvan uit te spel; en (3) dit dien as riglyn vir

die persoon wat die aktiwiteite rondom hierdie doelwitte moet uitvoer.

Daar heers dikwels onsekerheid oor waar beplanning voorkom in die verloop van die bestuursaktiwiteite. Sprunger & Berquist (1978:8) sê dat beplanning alle ander aktiwiteite voorafgaan; veral wanneer nuwe programme, beleid of prosedures ingestel word. Dit geskied nie net een keer nie en is toekomstgerig. (Drewry, 1969:8-9).

Lockwood (1972:17) sê dat bestuur en beplanning nie losgemaak kan word van die ander aktiwiteite van die universiteit, byvoorbeeld onderrig en navorsing, nie. Hy gaan voort: "...planning is pointless if the university does not have the ability to change and is not presented with the opportunity to change."

Elke groep mense, selfs elke onderneming, het leiers nodig wat kan beplan. Dit gebeur net nie dat 'n menslike strewe sonder behoorlike beplanning verdienstelike resultate oplewer nie. (Hinds, 1975:4).

4.4.3 Organisering

Elke departement benodig 'n departementshoof. Die aanstelling van so 'n departementshoof is een van die belangrikste gebeurlikhede in enige departement. Sou die verkeerde persoon aangestel word, kan dit ernstige implikasies hê vir haas elke aspek van die departement insluitend organisering. (Elliot, 1980:126).

Organisering is die proses waardeur sekere strukture vir die onderneming geskep word sodat mense effektief saam kan werk om sodoende die doelwitte van die onderneming te realiseer. (Mescom et al., 1981:239).

Wanneer dit by die verwesenliking van die doelwitte van die universiteit kom, het Bennet (1983:103-104) die volgende bydrae. Hy lewer kommentaar oor universitêre, departementele en persoonlike doelwitte: "Achieving reasonable clarity and consensus about these departmental objectives can be no mean feat. Faculty members are naturally most concerned about their own individual course, research projects, and advising loads. As a result, the chairperson needs to create a context and set circumstances in which the faculty see their own

individual goals as achieved through meeting department goals."

Volgens Newman *et al.*, (1982:15) word die proses van organisering noodsaaklik in enige onderneming die oomblik wanneer daar meer as een persoon benodig word om die werk te verrig. Dan is dit noodsaaklik om verskillende mense aan te stel om die verskillende take binne die onderneming ten uitvoere te bring.

Miner *et al.* (1985:7) stem hiermee saam, maar voel dat organisering baie meer as dit insluit. Volgens hom behels organisasie ook die ontwerp van 'n gesagstruktuur, kanale van kommunikasie en rolvoorskrifte.

Met die daarstelling van 'n gesagstruktuur is dit ook noodsaaklik dat spesifieke persone daarvoor aangestel word. Appleby (1981:25) verwys na hierdie persone as bestuurders: "Organizing involves ... grouping these (activities) and assigning such groups of activities to managers, ensuring effective delegation of authority to enable activities to be carried out and providing co-ordination of authority relationships."

Fayol (1949:53-54), die outeur op wie se model de Villiers (1973) voortbou, en wie se model ook in hierdie navorsing gebruik word, was een van die eerste persone wat die bestuurstaakelemente identifiseer het. Hy verskaf sekere beginsels waarvolgens die organiseringstaak effektief uitgevoer kan word.

Die sestien (16) beginsels van Fayol is soos volg: (1) Die sorgvuldige voorbereiding en uitvoering van planne. (2) Die organisering van menslike en materiële middele in lyn met die oorhoofse doelwitte. (3) Die instel van 'n formele bestuurstruktuur. (4) Die koördinerings van alle aktiwiteite en inspanning. (5) Die formulering van duidelike besluite. (6) Die omsigtige keuring van personeel. (7) Die omskrywing van pligte. (8) Die bevordering van inisiatief en verantwoordelikheid. (9) Die behoorlike vergoeding van personeel vir dienste gelewer. (10) Regstellende optrede in geval van foute. (11) Die handhawing van dissipline. (12) Die versekering dat persoonlike- en ondernemingsdoelwitte versoenbaar is. (13) Die erkenning van die eenheid van bevel. (14) Die bevoordeing van materiële en menslike koördinerings. (15) Die instelling van behoorlike beheermaatreëls. (16) Die vermyding van te veel regulasies,

rompslomp en papierwerk. (Fayol, 1949:53-54).

Van der Westhuizen (1986:155) sê om te kan organiseer moet 'n aanvaarbare gesagstruktuur daargestel word en is dit die taak van die departementshoof om hierdie struktuur te skep of te help skep sodat die organiseringstaak tot uitvoer gebring kan word.

Volgens Hyett (1984(d):48) is een van die belangrikste take van 'n besuurder om effektief te delegeer sodat die verskillende take deur die regte persone uitgevoer word ter bereiking van die doelstellings van die onderneming. Hy voeg by: "There is a need to distinguish between allowing staff sufficient autonomy to complete the delegated task, and simply passing on unwanted chores without agreeing appropriate means of control."

Daar is nie een stelsel van organisering wat voortrefliker as 'n ander is nie; dit hang net af van die omstandighede waaronder dit geskied. Die probleem is wel om te bepaal watter metode of kombinasie van metodes is ten beste geskik vir die onderneming as geheel sowel as vir elke onderdeel daarvan. Organisering is nie 'n doel op sigself nie, maar 'n middel waardeur beleid, operasione-

le- en bestuursprobleme opgelos kan word in lyn met die doelwitte van die onderneming. (Light, 1980:20).

4.4.4 Die Gee van Bevele

Elke departementshoof het die verantwoordelikheid om na die belange van sy verantwoordeikheidsterrein om te sien. Hierdie belange is onderhewig aan die eise van die totale onderneming. (Drewry, 1969:5).

Om hieraan te voldoen, moet die departementshoof die oorhoofse doelstellings van die departement in gedagte hou. (Rausch, 1980:48).

Die bewerkstelliging hiervan kan alleenlik geskied indien daar goeie kommunikasie bestaan tussen die departementshoof aan die een kant en die personeel aan die ander kant.

Die gee van bevele is daarom een van die bestuurstaak-elemente waarsonder die departementshoof nie sy verantwoordelikheidsterrein na behore kan laat funksioneer nie. Hierdie bevele wat aan die personeel deurgegee

word, is noodsaaklik om die vlot verloop van sake te verseker.

In elke onderneming moet die bestuurder as aangewese leier van sy personeel, die bevele gee. Dit is van deurslaggewende belang sodat werk op gekoördineerde basis sal geskied. (Newman et al., 1982:419).

Terselfdertyd skep die gee van bevele 'n verhoudingsposisie tussen departementshoof en personeel waarin daar onder andere, definitiewe gesagslyne bepaal word. Hierdie gesagslyne is noodsaaklik om te verseker dat alles goed en reg sal verloop.

Sonder behoorlike gesagslyne binne 'n onderneming, sal so 'n onderneming in chaos verval. Werknemers moet weet waar en deur wie besluite geneem word. Hier kan die hoof 'n waardevolle bydrae lewer deur self die gesagslyne te erken. (McQuillan, 1978:216.)

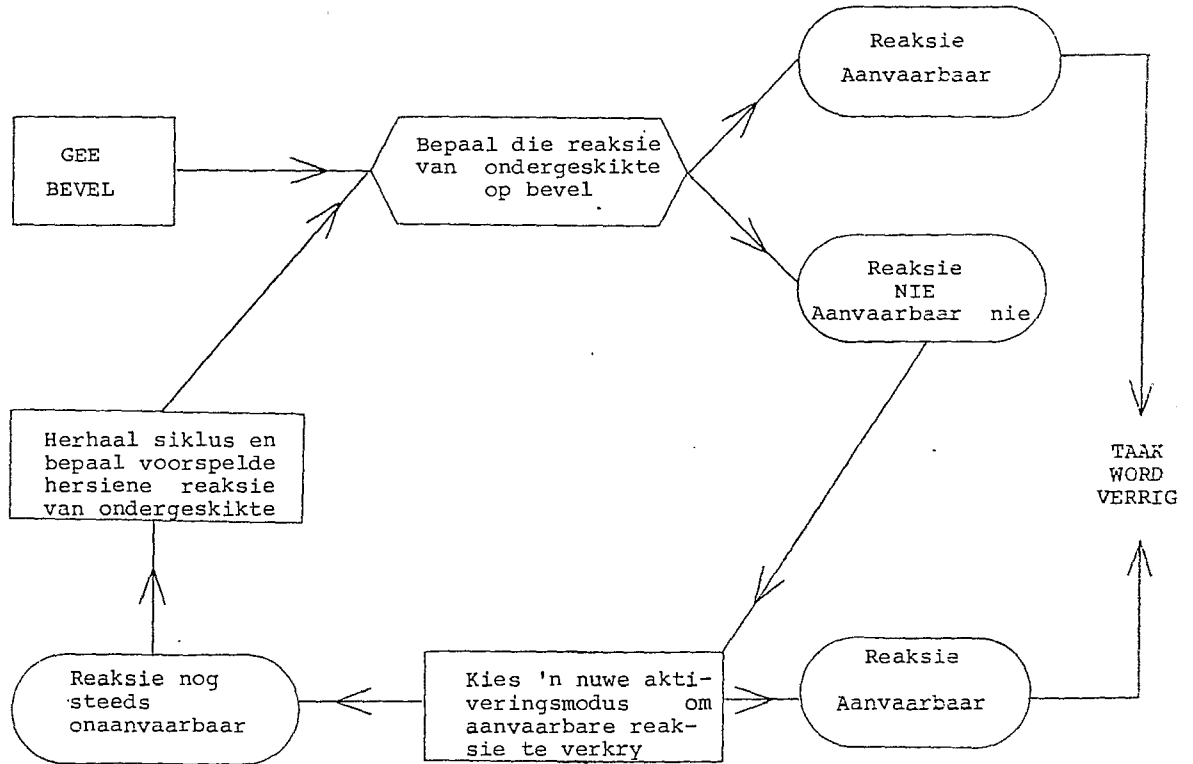
Uitvoering kan ook nie geskied indien sekere bevele nie gegee word nie. Hamelman (1972:54) beklemtoon dit ook dat die gee van bevele nie net 'n bydrae lewer tot effektiewe uitvoering nie, maar dat dit die versekering

gee dat dit wat gedoen moet word, wel plaasvind.

Daar is sekere stappe wat gevolg moet word in die gee van bevel. (1) Bepaal die reaksie van die ondergeskikte op die bevel. (2) Besluit of sy reaksie aanvaarbaar is. (3) Indien nie, kies 'n nuwe aktiveringsmodus om 'n aanvaarbare reaksie te verkry. (4) Herhaal die siklus en bepaal die voorspelde hersiene reaksie van die ondergeskikte. (Newman *et al.*, 1982:419.)

Diagrammaties kan dit as volg voorgestel word. (Diagram 4.7)

Diagram 4.7 Diagrammatiese voorstelling van die Stappe in die Gee van Bevele.



Argenti (1974:10) sien die plek van die gee van bevele ook as deurslaggewend en plaas dit as een van die slegs vier (4) stappe waaruit sy bestuursmodel bestaan. Die vier stappe van sy bestuursmodel bestaan uit: (1) Aanvaar taak. (2) Bepaal hoe. (3) Gee bevele. (4) Kontroleer resultate.

Sonder die mees basiese vorm van kommunikasie wanneer bevele gegee word, kan geen onderneming behoorlik funksioneer nie. Die gee van bevele is 'n besuurstaakelement wat nie verwaarloos mag word nie. Campbell *et al.*, (1983:11) beklemtoon ook die belangrikheid van hierdie kommunikasie. Hulle sê dat die bestuurswerk van 'n opvoedkundige instansie teen 'n vinnige tempo geskied, dat dit gefragmenteerd is en dikwels 'n oppervlakkige reaksie vereis wat meer op aksies as op gedagtes baseer is. Verbale kommunikasie is hier belangrik.

4.4.5 Koördinerings

Sonder 'n duidelike doel (goal) en doelwitte (objectives) sal die bestuursaktiwiteite wanordelik en ongekoördineerd plaasvind. Sonder koördinerings van die verskillende aktiwiteite sal daar geen standarde wees waarteen werk gemeet kan word om te bepaal of die doel en doelwitte van die onderneming bereik is nie. (Mellish, 1985:21).

Miner *et al.*, (1985:7) sien koördinerings as daardie aktiwiteit wat gemoeid is met die bewerkstelling van

verhoudinge tussen individue en groepe binne 'n onderneming sodat wrywing tussen mense nie sal ontstaan nie, omrede dit die potensiele effektiwiteit van die onderneming as geheel kan kelder.

Dit is nie net so dat koördinering gemoeid is met die bewerkstelliging van verhoudinge tussen individue en groepe nie; dit is ook 'n geïntegreerde poging wat deur individue en groepe aangewend word om die uiteindelijke doelwitte van die onderneming te verwesenlik. (Drewry, 1969:9).

Tot dusver is daar onder koördinering nog net melding gemaak van mense. Mense, op sigself, kan nie alles laat gebeur nie. Dit is om hierdie rede dat van der Westhuizen (1986:169) die volgende bybring wanneer hy van koördinering praat: "Koördinering kan gesien word as die handeling wat keuse, materiaal, mense, idees en tegnieke in 'n harmoniese verhouding met mekaar bring."

Nadat koördinering plaasgevind het, kan en mag daar geen stagnasie wees nie. Daar moet voortdurende aanpassings gemaak word om te verseker dat die uiteindelijke doelwitte wel bereik word. (Lorsch et al., 1978:73-74).

Borst & Montana (1977:2) deel ook hierdie siening. Hulle sê dat die organiseringsfunksies impliseer die verdeling van werk binne 'n onderneming; dat daar toewysings plaasvind, en dat voortdurende hertoewysings nie noodwendig uitgelsuit is nie. Al hierdie fasette, tesame met gesag en verantwoordelikheid (authority) geïntegreer met die uiteindelijke verwesenliking van die onderneming se doel voor oë, is koördinerend.

Wat die verantwoordelikheid (authority) aan betref, is Bedeian & Glueck (1983:6) duidelik daaromtrent dat organisering die erkenning en instelling van verantwoordelikheid insluit.

Tesame met die verantwoordelikeheidsaspek sê Connor (1978:93) ook die volgende: "... organizing is concerned with the formal structure of the organization. ... (it) identifies the official distribution of authority in the organization and, concomitantly establishes formal roles for the organizational members."

Vervolgens word daar na die laaste van die bestuurstaakelemente gekyk, naamlik kontrole.

4.4.6 Kontrole

In die tipiese universitêre organisasiestruktuur, beklee die departementshoof 'n posisie met bestuursverantwoordelikhede. Op die skouers van hierdie persone rus die verantwoordelikheid om te verseker dat middele op so 'n wyse aangewend word dat die dag-tot-dag funksionering van die departement sal voortgaan. (Rausch, 1980:182-183).

Balderston (1978:1) sien die problematiek wat die departementshoof in die gesig staar as volg: "Today, universities in all parts of the U.S. and in much of the rest of the world have other features in common. Their sponsors consider them too important to leave alone, in a world where knowledge counts, too costly to forget about, and yet dangerous to tinker with. Universities thus face new requirements for planning, new accommodations to coordination and control, and demands for explicit, rational management."

Kontrole is volgens Dressel (1981:216) die proses waardeur verseker word dat bestuursbesluite en beleid ten uitvoer gebring word.

Borst & Montana (1977:3) bring dit baie nader aarde toe. Hulle sê dat kontrole beantwoord die vraag: het ons bereik wat ons wou bereik?

Dit is om hierdie rede dat kontrole gewoonlik as die laaste van die bestuurstaakelemente aangegee word. Minner *et al.*, (1985:5) gee 'n uiteensetting van die elemente van bestuur (management) soos dit gesien word deur agt verskillende outeurs. Sewe uit die agt sien kontrole as een van die bestuurstaakelemente en vyf van hulle plaas dit as finale element.

Gruber & Niles (1976:71) sien kontrole as die funksie wat bepaal of die doelwitte van die onderneming verwesenlik is. Hulle sê dat dit ook insluit of die middele effektief (effectively) en doeltreffend (efficiently) aangewend is in die bereiking van die doelwitte.

Die feit dat kontrole belangrik is, word duidelik weer speel wanneer daar op die skrywe van Newman *et al.*, (1982:16) gelet word. Hulle vergelyk die belangrikheid van kontrole met 'n skeepskaptein wat voortdurend moet bepaal of hy nog steeds op koers is. Hulle tref dan 'n analogie met die kontrolefunksie van 'n bestuurder waar

hy voortdurend moet bepaal of hy nog "op koers is"; op pad om die gestelde doelwitte te behaal.

Hierby sluit Robbins (1984:6) aan; sy siening is dat nadat doelwitte bepaal is, beplanning afgehandel is, georganiseer is, mense gehuur, opgelei en gemotiveer is, kan daar nog steeds iets verkeerd gaan. Om dan te verseker dat alles verloop soos wat dit aanvanklik beplan is, moet 'n stelsel van kontrole ingestel word waarvolgens bepaal kan word of die doelwitte wel bereik word. Indien daar foute insluip, sê Robbins, is dit die bestuurder se verantwoordelikheid om dit reg te stel. Hy voeg dan die volgende by: "This monitoring, comparing, and potential correcting is what we mean when we refer to the controlling function."

Daar is 'n aspek wat Trewatha & Newport (1976:199) aanraak waarvan wel deeglik kennis geneem moet word. Hulle sê dat die bestuurder versigtig moet wees om nie die betekenis van die term kontrole te verwar met mag, dwang, gesag en beïnvloeding nie. Hulle is van mening dat laasgenoemde terme nie die werklike betekenis van kontrole verteenwoordig nie.

Ten einde te verseker dat kontrole suksesvol toegepas word, is dit noodsaaklik dat die maatstawe van kontrole wel deeglik verstaan word deur die persone wat dit toepas asook dié op wie dit van toepassing gemaak word. (Mellish, 1985:75).

Deurlopende kontrole is volgens van Straaten (1984:32) belangrik: "Daar moet ook op gewys word dat beheer, om effektief te kan wees, deurlopend moet plaasvind en nie sporadies nie."

Wanneer dit kom by wat in die akademiese omgewing aan kontrole onderhewig moet wees, gee Tucker (1984:146-147) die volgende as belangrike aspekte: Onderrig, navorsing en ander skeppende aktiwiteite, spesiale opdragte, diens en ander universitêre verpligtinge.

Hieroor het Dodds (1962:129) die volgende te sê. Hy is van mening dat departemente uit 'n versameling van vakspesialiste bestaan. Hierdie vakspesialiste werk nou saam; in so 'n mate dat hulle in 'n posisie is om die werk van kollegas behoorlik te kan evalueer omrede hulle self die kennisveld met hul kollegas deel.

Jordan (1969:51) praat oor kontrole en voeg by dat dit nie gesien moet word as 'n bedreiging nie, maar eerder as 'n hulpmiddel vir die werknemers in hul werkverrigting.

Met die doel voor oë om kontrole suksesvol aan te wend, gee Webber *et al.*, (1985:306) sekere stappe wat nagevolg moet word. Hy gee hulle as stappe wat lei tot effektiewe kontrole: (1) Kommunikeer spesifieke doelwitte. (2) Meet die werklike werkverrigting. (3) Doen verslag. (4) Vergelyk werkverrigting met gestelde doelwitte. (5) Besluit om gedrag reg te stel of om niks te doen nie.

Robbins (1984:417) se kontroleproses bestaan uit slegs drie stappe, naamlik (1) die meet van werklike werkverrigting, (2) die vergelyking van werklike werkverrigting teenoor vooropgestelde standaarde en (3) bestuursoprede.

Die meeste outeurs stem saam met wat tot dusver gesê is. Daar is wel een aspek wat deur Dale (1973:444) bygevoeg word. Dit is noodsaaklik, volgens hom, dat goeie kontrole nie net moet aantoon wat gebeur het nie, maar ook

waarom dit gebeur het. Hierdeur kan 'n herhaling voorkom word.

Thornhill & Hanekom (1979:141-155) gee 'n sestal hulpmiddels tot effektiewe kontrole. Hierdie hulpmiddels is die begroting, ouditering, verslaggewing, inspeksie, prosedurevoorskrifte en organisatoriese reëlings. Hul-
le is van mening dat genoemde hulpmiddels sal verseker dat behoorlike kontrole uitgevoer kan word.

Laastens, 'n woord van Tucker (1984:143) in verband met akademiese kontrole: "Evaluation of faculty performance is one of the chairperson's most difficult and important responsibilities. Probably no other activity has more potential for strengthening or weakening the department over a period of years."

4.5 DIE ANDER BESONDERE FUNKSIES BINNE DIE UNIVERSITEIT
AS VERANTWOORDELIKHEIDSTERREIN VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF

Wanneer daar na die ander besondere funksies binne die universiteit gekyk word as verantwoordelikheidsterrein van die departementshoof (verwys na 1.3) moet daarop gelet word dat daar slegs na literatuur oor sommige van hierdie funksies verwys sal word.

4.5.1 Die Doseertaak

Bo en behalwe die funksies van die departementshoof waarna alreeds verwys is, is daar ook die doseertaak waarvoor die departementshoof nie bykomstig vergoed word nie (Wilson, 1979:85).

Die departementshoof staan aan die hoof van sy departement (Matterson, 1981:87-88) en is ook die skakel tussen die fakulteit en bestuur (Wolotkiewicz, 1980:32).

Gaff (1975:88) sien die departementshoof as frontlyn (frontline) bestuurder. Dit sluit die leerondervinding van studente in sowel as die departementshoof se doseer-

taak.

Die rol van die departementshoof is kompleks. Dit behels die bestuurstaakelemente sowel as die ander besondere funksies binne die universiteit. Volgens Litterer (1978:484) is daar departementshoofde wat retrospektief twyfel of hulle 'n wyse keuse gemaak het met die aanvaarding van die departementshoofskap. Hulle verlang dikwels terug na die "sorgvrye" dae van doseerwerk en navorsing.

Wanneer daar spesifiek na die opleiding en onderrig van verpleegkundestudente gekyk word, is daar 'n bewuswording van die unieke stelsel wat gebruik word. Die opleiding van hierdie studente vind nie net in die klaskamer en laboratorium plaas soos die geval is met ander studente nie. 'n Groot gedeelte van hul opleiding vind in groepe plaas in hospitale en klinieke.

Opvoedkundiges wat van groepwerk gebruik maak en dit effektief aanwend, kan volgens Stevens (1975:63) goeie vrug op sy arbeid verwag.

Ten einde al hierdie verskillende onderrigtegnieke

Die Werk van 'n Departementshoof

(klaskamer-, laboratorium- en groepwerk in hospitale en klinieke) vlot te laat geskied, moet die departementshoof 'n effektiewe bestuurder wees. Basson (1982:11) sê die volgende: "Deur die bestuursbekwaamhede van die onderwysbestuursleier verkry die onderwysinstituut (skool, kollege, universiteit) 'n bepaalde organisasie-struktuur. Binne die organisasiestruktuur neem die organisasiegebeure, as onderrig-leergebeure, 'n harmooniese verloop sodat onderwys en opvoeding geoptimaliseer kan word. Deur effektiewe en doeltreffende instituutbestuur verky die onderwysinstituut die karakter van 'n gepreformeerde onderwys- en opvoedingsruimte."

In soverre dit die doseerlading van die departementshoof aan betref, is die literatuur nie baie spesifiek nie. Daar is 'n hele aantal faktore wat 'n invloed daarop het, naamlik die volume bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit.

Stevens (1975:143-144) gee wel sekere riglyne aangaande die doseerlading van verpleegkundedosente wat aan 'n universiteit verbonde is. Sy vermeld ook dat die bykomende take van navorsing en publisering nie buite rekening gelaat moet word wanneer daar na die doseerlading

gekyk word nie. Sy sê ^{dit} pertinent dat, omrede universiteite van hul personeel verwag om navorsing te doen, kan die voorstelle wat sy maak nie net so ingestel word nie.

Die beginsels van hoe Stevens (1975:143-144) die doseerlading van dosente bepaal is as volg: (1) daar kan nie net na 'n indeling van veertig (40) uur per week per dosent gekyk word nie; (2) voorbereiding vir, en die gee van lesings in die klaskamer, verteenwoordig dubbeld die werksvolume van toesig oor kliniese leerervaringe of laboratoriumwerk; (3) klaswerk wat herhaal word, verteenwoordig dieselfde werksvolume as toesig oor laboratoriumwerk.

Verder beveel sy aan dat 'n twaalf-uur werkswEEK wat op die twee-teen-een (klaskamer tot kliniese werk) beginsel berus, sal 'n dosent genoegsame tyd verleen om aandag te gee aan al die fasette van sy doseertaak; dit beteken dat een uur lesingtyd gelykstaande is aan een uur werkslading en dat twee uur van toesig oor kliniese leerervaringe gelykstaande is aan een uur lesingtyd of een uur werkslading.

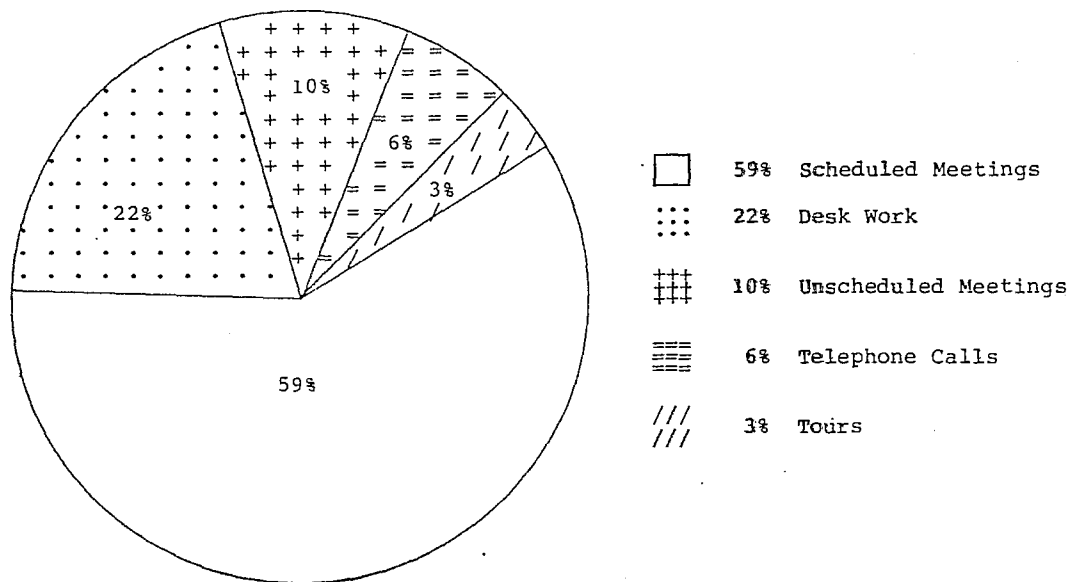
Wat ook belangrik is, is dat die twaalfuurlading waar-

van Stevens praat, gereken moet word as 'n volle werksweek. Sy stel verder voor dat kombinasies van klaskamerwerk en toesig oor kliniese leerervaringe die ideale werksomstandighede skep. Indien die tydsindeling so geskied (aldus Stevens) laat dit die dosent genoegsaam tyd vir die bywoon van vergaderings, studentadvisering, voorbereiding vir sy werk asook ander dinge wat mag opduik. Skedules van minder as twaalf (12) of meer as vyftien (15) uur sal die dosent se effektiwiteit nadelig beïnvloed. Sy sê dat: "...with less than 12 hours, most faculty members are no longer challenged by the work and they develop other interests to occupy their time."

Hierdie riglyne skyn goed te wees vir gewone doserende personeel, maar die bykomstige verantwoordelikhede van die departementshoof moet in berekening gebring word wanneer daar na sy doseerlading gekyk word.

Lorsch (1978:237) gee 'n uiteensetting van tydsbesteding deur 'n tipiese bestuurder. Dit is gebaseer op observasies wat hy gemaak het oor 'n periode van vyf (5) weke. Dit word in diagram 4.8 weergegee:

Diagram 4.8 Lorsch se Tydsindeling vir Bestuurders.



Indien hierdie indeling van tyd as riglyn geneem word vir departementshoofde moet daar onthou word dat tyd in hierdie skedule ingeruim moet word vir die ander elemente wat reeds geïdentifiseer is en wat nie in Lorsch se model voorkom nie.

Die Werk van 'n Departementshoof

4.5.2 Die Navorsingstaak

Navorsing is 'n erkende funksie van tersiêre opvoedkundige instansies (Henderson, 1960:147). Volgens Carsons (1960:88) is dit een van die akademiese verpligtinge waarop die departementshoof 'n groot invloed het.

Fletcher (1968:56) slaan navorsing hoog aan in die nasekondêre onderwys. Volgens hom behoort 'n universiteitsdosent ongeveer 50% van sy tyd aan navorsing te spandeer. Hy is van mening dat universiteitsdosente navorsers is wat die opwinding van hulle werk aan studente kan oordra. Dit is die taak van hierdie dosente om toekomstige navorsers op te lei.

'n Outeur wat navorsing net so hoog aanslaan is Rogers (1960:11). Hy is van mening dat 'n ware universiteit die bewaarplek is van reeds bestaande kennis; dit is die sending van die universiteit om hierdie kennis te bewaar, dit te vermeerder deur navorsing en dit aan studente deur te gee deur middel van onderwys.

Die doseertaak van 'n professor, volgens Rosecrance

Die Werk van 'n Departementshoof

(1962:209), moet gerugsteun word deur navorsing anders sal sy doseertaak daaronder ly. Hy spreek ook die mening uit dat daardie verworwe kennis gepubliseer moet word.

Op 'n ander plek in die reeds vermelde publikasie sê Rosecrance (1962:223) dat alhoewel die dosent se hoof take uit doseerwerk en navorsing bestaan, is hy nie kwytgeskeld van bestuurstake nie. Hierdie bestuurstake is belangrik vir die suksesvolle funksionering van die inrigting.

Fletcher (1968:52) sê dat alle dosente moet ook navorsers wees alhoewel sommige van hulle groter gewes daarvoor mag hê. Terselfdertyd erken hy dat dit moeilik is om 'n balans te tref tussen die hoeveelheid navorsing en dosering wat 'n dosent moet doen.

Die leser sal opmerk dat die literatuur waarna verwys word, nie direk na die departementshoof se aandeel tot navorsing verwys nie. Dit wil nie sê dat die departementshoof daarvan kwytgeskeld is nie; intendeel, Blake *et al.*, (1981:376) sê die departementshoof vul een van die belangrikste posisies aan 'n universiteit omrede dit

Die Werk van 'n Departementshoof

die toetsterrein vir institusionele leierskap is en omrede dit die plek is waar belangrike besluite aangaande doseerwerk, navorsing en diens geneem word.

Wanneer daar na die werkslading van die departementshoof gekyk word, is Tucker (1984:361) se vermaning nie te versmaai nie: "Careful planning of teaching assignments is required to allow time for research..."

Die sorgvuldige beplanning waarvan Tucker praat word soveel meer belangrik as daar gekyk word na die faktore wat negatief op die doen van navorsing inwerk.

Hamilton (1986:218-220) noem sekere faktore en deel hulle as volg in: (1) Faktore wat met die inrigting te make het: werkslading; werkskedule; tekort aan afdienstyd; tekort aan finansiële steun. (2) Persoonlike faktore: finansies; tekort aan belangstelling; probleme met afhanklikes; huislike probleme; dames as werknemers aan 'n universiteit.

Ten einde bydraes tot navorsing te lewer, verg bomenslike inspanning (Boalt et al., 1970:17). Hulle voeg by dat daar van die departementshoof verwag word om groot

Die Werk van 'n Departementshoof

volumes leeswerk te doen. Die leeswerk word so baie aangesien daar vandag grootskaalse spesialisering is met spesialisering binne 'n spesialiseringsveld.

Alderton (1983:56) toon duidelik aan dat almal, verpleegpraktisyns, -opvoeders en -bestuurders 'n verantwoordelikheid het ten opsigte van navorsing, en na wat Balderston sê: "A university without research may have the name but fails the definition as conclusively as would the university without students." (Balderston, 1978:12).

4.5.3 Die Publiseertaak

Publisering span die kroon op navorsing en geskied gewoonlik deur middel van professionele tydskrifte sowel as in die vorm van handboeke en voordragte by professionele vergaderings. (Litterer, 1978:480).

Alhoewel die volle navorsingsproduk nie direk gemeet kan word nie, is die enigste maatstaf, kwantitatief sowel as kwalitatief, die uitsette wat in die vorm van publikasies gelewer is. (Morris, 1981:5).

Die Werk van 'n Departementshoof

Ten einde hierdie uitsette behoorlik te kan meet, stel Verry & Davies (1976:241) voor dat alhoewel geen publikasie-indeks ooit navorsingsuitsette behoorlik kan meet nie, is die gebruik daarvan (citation indexes) tog 'n belangrike maatstaf.

Hierdie metode (die kwantifisering van gepubliseerde boeke, artikels en dergelike navorsingsuitsette) word deur Verry & Davies (1976:230) aanbeveel as 'n direkte maatstaf vir 'n departement se navorsingsuitsette.

Dit is geen wonder dan dat Litterer (1978:482) die volgende uitlating maak nie: "Publish or perish is a real fact of life. To get promotion and wage increases faculties are supposed to be good teachers and also make scientific contributions."

Omrede die publiseertaak so 'n belangrike aspek is, sê Rogers (1960:43) dat daar in die Verëigde State van Amerika baie deeglike keuring van nuwe akademiese personeel plaasvind. Een van die mees belangrike kriteria, volgens hom, is suksesvolle publisering. Dit word gesien as bewys van vakgeleerdheid (solid scholarship).

Die Werk van 'n Departementshoof

Rosecrance (1962:219) lewer ook kommentaar oor hierdie uitlating: publiseer of vergaan. Hy verdedig dit en sê dat alhoewel dit genadeloos mag klink, kan dit verdedig word. 'n Professor wat sy sout werd is, moet iets hê om te sê. Hy moet dit nie net in die klaskamer sê nie, maar moet dit in druk laat verskyn. Slegs dan kan andere sy werk na behore beoordeel en sy bydrae tot kennis waardeer.

Dit is nie net die individuele personeellid wat baat vind (akademies) uit die publiseer van navorsing nie. Die naam van die departement sowel as die aansien van die betrokke universiteit word direk hierdeur geraak. (Elliot, 1908:29).

Alhoewel die publiseer van navorsingsuitsette sowel as voordragte by professionele vergaderings alreeds genoem is as maatstaf vir wetenskaplikheid, noem Verry & Davies (1976:19) 'n paar ander moontlikhede vir die bekendstelling van nuwe sowel as georganiseerde bestaande kennis. Dit sluit in: optredes by konferensies en kongresse; ongepubliseerde navorsingsverslae en dissertasies; hersiene artikels en handboeke.

Litterer (1978:482) vra waarom daar so groot nadruk gelê word op navorsing en publisering. Hy beantwoord self die vraag deur te verduidelik dat teen die tyd dat iemand die status van professor bereik het, moes hy oor 'n lang tydperk opleiding ontvang het, baie gelees het, aan vele besprekings deelgeneem het, in sy eie dissipline gevorder en gegroei het en navorsing gedoen het. Hy mag nie nou toelaat dat al hierdie versamelde kennis net so tot niet gaan nie.

Volgens Rosecrance (1962:216) is daar sekere instansies in die Verenigde State van Amerika waar die stelling: publiseer of vergaan (publish or perish), beleid geword het. Die vraag kan gestel word: hoe lank nog voordat dit ook aan universiteite in die Republiek van Suid-Afrika van krag word?

Om mee af te sluit, wil skrywer 'n klip in die bos gooi deur te verwys na Hamilton (1986:221), self 'n verpleegkundige, wat sê: "There is evidence, however, that women faculty publish somewhat less than men and that failure to publish is not associated with the raising of children. ... (it is) related to dual roles or lack of professional socialization."

Die Werk van 'n Departementshoof

Dit is alom bekend dat die verpleegkundeberoep in die Republiek van Suid-Afrika amper uitsluitlik uit vroue bestaan. Daar is veertien (14) universiteite met verpleegkundedepartemente en aan elkeen van hierdie departemente is daar 'n vrou as departementshoof. Indien die navorsingsuitsette van hierdie groep gemeet word, sal daar bepaal kan word of hierdie stelling van Hamilton ook in Suid-Afrika water hou.

4.5.4 Die Instandhouding van Kliniese Vaardighede en Teoretiese Kennis

Dat dit noodsaaklik is vir enige bestuurder om sy eie kennis gereeld op te skerp, kan nie betwyfel word nie. (Lorsch, 1978:47.) Hy sê: "To manage is to teach, to manage is to learn."

Rosecrance (1962:152) praat oor die kennisvlak van 'n professor en verklaar dat sy kennis diep en breed moet wees. Dit verg opofferings van die kant van die akademikus aangesien kennis vinnig verouderd raak. Groot bydraes word voortdurend gemaak en veskyn in druk. Die professor moet hierdie werke lees om op hoogte te bly.

"At the college level there is no field of teaching in which study by the professor is not steadily required."

Met die versnellende veranderinge in die gemeenskap en die wêreld, is die veroudering van kennis veral 'n probleem in die beroepe en veral die gesondheidsberoepe soos medisyne, verpleegkunde en aptekerswese. (Knowles, 1985:297). Hy vervolg: "The half-life of the knowledge, skills, attitudes, and values required by physicians, nurses, allied health professionals, and pharmacists is shrinking with increased speed. Citizens worry about being treated by health practitioners who have not kept up to date..."

4.5.5 Finansiering

Finansiële onderwysbestuur is volgens van der Westhuizen (1986:330) die spesifieke handelinge wat in verband staan met finansiële aspekte wat doeltreffende onderwys laat realiseer. Hy noem die persoon wat hierdie finansiële aspekte beheer, 'n persoon in 'n gesagsposisie.

Die Werk van 'n Departementshoof

Die skrywer sien die departementshoof as daardie persoon wat in 'n gesagsposisie staan. Die finansiële aspekte val ook binne sy verantwoordelikheidsterrein. (Stevens, 1975:29).

Corson (1960:88) is van mening dat die departementshoof 'n invloed het op finansiering, maar daarteenoor stel Morris (1981:101-102) dit dat departementshoofde nie veel insig in finansiële aspekte het nie: "Except for his or her own salary, the professor imagines that the university runs pretty much on air. Lawns are mowed, buildings are heated and cooled, and the ever-present typewriters clack away day after day in what the professor imagines to be a dollarless apparatus. The professor's world is talking and writing, two quintessentially coin-free media."

Finansiering is nie 'n funksie wat onafhanklik staan nie. Dit vorm deel van ondersoek en beraming, beplanning, organisering, koördinerings en kontrole. Nie een van hierdie funksies kan uitgevoer word indien die bestuurder nie weet watter finansiële implikasies hulle inhoud nie. (Trewaha & Newport, 1976:182).

Die Werk van 'n Departementshoof

Daar kan nie van die departementshoof verwag word om sonder bystand 'n behoorlike begroting (die finansieringsinstrument) vir 'n departement uit te werk en op te stel nie. McQuillan (1978;192) stel dit duidelik dat die personeel wat met die finansies gemoeid is, die departementshoof moet bystaan met hierdie taak.

Die personeel van elke departement voel gedurigdeur die druk van finansiële tekorte (Tucker, 1984:297) en daarom is die werwing van genoegsame fondse een van die meer sensitiewe verantwoordelikhede van die departementshoof. Tucker sê ook dat die vermoë om genoegsame fondse vanaf die universiteit se finansiële owerhede te bekom, is 'n aanduiding van 'n departementshoof se leierskapskwaliteite.

'n Verdere verantwoordelikheid, naamlik om die voorgestelde begroting te verdedig, rus ook op die skouers van die departementshoof. (Wolotkiewicz, 1980:33).

Nadat fondse bekom is, is die departementshoof verder verantwoordelik om toe te sien dat die fondse reg spandeer word. Die owerhede van die universiteit sien die departementshoof as die verantwoordelike amptenaar wat

na die departementele begroting moet omsien. (Balderston, 1978:51).

4.5.6 Personeelvoorsiening, -benutting en -ontwikkeling

Personeelvoorsiening is die proses waardeur daar verseker word dat bekwame werknemers aangestel, ontwikkel en behoorlik vergoed word om die doelstellings van die onderneming te verwesenlik. (Bedeian & Glueck, 1983:6).

Aan 'n universiteit is die saak van personeelvoorsiening meer ingewikkeld as dit. Baron (1978:48) verduidelik dat dit so is omrede personeel aan die universiteit nie ruilbaar is nie: hulle is vakspesialiste met besondere terreine van bedrewenheid.

'n Ander aspek wat ook van belang is by personeelvoorsiening aan 'n universiteit, is die ontwerp van leerplanne en die metodes van onderrig wat gebruik word (Stevens, 1975:143). Volgens haar is daar nie 'n enkele formule wat aangewend kan word in die bepaling van personeelvoorsiening nie. Sy sê dat wanneer die hoof

Die Werk van 'n Departementshoof

van 'n verpleegkundedepartement aan 'n universiteit hieroor moet besin, is daar twee basiese kriteria wat van belang is: "The nurse executive in nursing education has two basic criteria on which to base faculty staffing decisions: the student/faculty ratio and the teacher/work load ratio."

Sy gaan voort en sê dat die feit dat sommige vakke, veral die basiese wetenskappe, deur vakkundiges uit ander departemente vir studente aangebied word, het ook 'n invloed op die hoeveelheid personeel wat benodig word.

Hyett (1984(a):51) wys op hoe swak sommige werkgewers die belangrike funksies van personeelvoorsiening benader en wys ook op die gevare daaraan verbonde. Volgens hom word min tyd en aandag aan die keuring van personeel bestee. Nadat 'n aansoekvorm ingevul is, en indien so 'n persoon gelukkig is (aldus Hyett), word hy vir 'n onderhoud opgeroep waar hy vir dertig minute 'n klomp vrae deur oorwerkte en haastige bestuurders gevra word.

"Yet out of this procedure important posts have to be filled. Mistakes are serious. Not only do they hamper

individual careers but jobs may be given to people lacking in essential knowledge, skills or personal qualities." (Hyett, 1984 (a):51.)

Ten einde goeie personeelbenutting moontlik te maak is dit somtyds nodig om personeel oor te plaas, andere te dissiplineer, te tugtig of leiding te gee en te motiveer. (Andrews, 1985:19).

Volgens Tucker (1984:22), om dieselfde doel te bereik, is dit noodsaaklik om deurlopend na die werkverrigting van alle personeellede te kyk en deurlopend (elke jaar) nuwe persoonlike doelwitte vir personeel te stel.

Sprunger & Berquist (1978:10) is van mening dat die ontwikkeling van personeel min aandag geniet aan universiteite. Hulle doen aan die hand dat personeel gehelp moet word om nuwe verantwoordelikhede te aanvaar asook om dié wie se werkverrigting verswak het, te stuur vir heropleiding. Daar behoort ook, volgens hulle, ontwikkelingsprogramme vir alle personeel te wees.

Hierdie ontwikkelingsprogramme is die verantwoordelikeheid van die departementshoof (Dodds, 1962:131). Die

Die Werk van 'n Departementshoof

departementshoof is die hoof beplanner wanneer dit by die langtermyn ontwikkeling van personeel kom. Hy is die een wat vooraf ook weet wanneer iemand gaan aftree of uittree. Dan kan iemand in daardie persoon se plek aangestel word. Die departementshoof is ook die een wat moet help met die keuring van nuwe personeel.

Hinds (1975:22) en Gaff (1975:90) sien die departementshoof ook as die persoon wat verantwoordelik is vir personeelontwikkeling.

Volgens Jordan (1969:47) is dit noodsaaklik om aanvanklik 'n sorgvuldige keuring van personeel te maak; dit is, sê hy, 'n versekering tot die opbou en ontwikkeling van personeel.

Wanneer dit by hierdie keuring kom, sê Miller (1985:44) gebeur dit dat tradisionele keuring verkeerdelik konsentreer op sertifikate en ondervinding in plaas van vorige prestasies - dit is volgens hom die grondslag tot goeie personeelontwikkelingsprogramme.

4.5.7 Prosedure-ontleding

Prosedure-ontleding is eintlik deel van beplanning en beleid (Webber et al., 1985:317); dit wat baie mense beleidstukke noem, is volgens hulle eintlik niks anders as prosedure-handleidings nie.

Ten einde behoorlike prosedurehandleidings saam te stel, verg 'n diepgaande kennis van die oorhoofse doelwitte van die onderneming (van Straaten, 1984:31). Hierdie siening wys ook daarop dat hierdie aspek inderwaarheid deel uitmaak van die beplanningsfunksie.

Dit is belangrik om spesiale prosedure-handleidings in 'n onderneming te hê, aangesien soveel werkgewers nie baie duidelik is oor watter standarde in die onderneming toegepas word nie. (Muir, 1985:41). Indien daar wel goeie prosedure-handleidings beskikbaar is, kan personeel hulself vergewis van wat reg en verkeerd is.

Neergelegde prosedures en prosedurevoorskrifte behoort periodiek nagegaan te word om te verseker dat hulle nog steeds die oorhoofse doelwitte van die onderneming nastreef. In hierdie opsig het die departementshoof 'n

Die Werk van 'n Departementshoof

groot bydrae om te lewer. Dit is immers die departementshoof wat die verantwoordelike persoon in die departement is.

4.6 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is 'n literatuuroorsig gegee van die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies van die departementshoof met betrekking tot die universiteit.

Daar is ook gewys op die feit dat die departementshoof 'n bestuurder van leer en leergeleenthede is. Die werk van die departementshoof is ook uitgespel om aan te toon dat sy funksies meer behels as net leer en leergeleenthede.

Die departementshoof is uitgewys as bestuurder in die ware sin van die woord met die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit as deel van sy verantwoordelikheidsterrein.

Die literatuur wys daarop dat die departementshoof die frontlyn (frontline) bestuurder is en as sulks beskou word deur die universiteitsowerhede. Hiermee saam rus daar uitgebreide verantwoordelikhede op die skouers van die departementshoof om te verseker dat opvoedende onderwys wel plaasvind (van der Westhuizen, 1986:53) sowel as om te verseker dat die ander aspekte voortspruitend

Die Werk van 'n Departementshoof

uit die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit glad verloop ter bereiking van die universiteit se doelstellings.

Daar sal vervolgens aandag gegee word aan die gegewens wat vanaf huidig dienende departementshoofde (vepleegkunde) sowel as die ander respondente verkry is om te sien hoe die omstandighede vergelyk met dié van departementshoofde soos deur die literatuur aangedui is.

HOOFSTUK VYF

Die Bevindinge

van

Hierdie Navorsing

Bevindinge van hierdie Navorsing

Dec

H O O F S T U K V Y F

DIE BEVINDINGE VAN HIERDIE NAVORSING

5.1 INLEIDING

Daar is 'n totaal van sestig (60) vraelyste na respondente uitgestuur nadat 'n opname gemaak is van die aantal personeellede in die onderskeie verpleegkundedepartemente in die Republiek van Suid-Afrika.

'n Poskaart is aan elkeen van die departementshoofde (verpleegkunde) gestuur. Universiteite wat by hierdie navorsing ingesluit is, is reeds vermeld onder 1.5 (Navorsingsomvang).

Daar is van departementshoofde gevra om aan te dui hoeveel personeel van elk van ondergenoemde kategorieë in hulle departemente werksaam is: departementshoofde; ander professore; mede-professore en senior lektore.

Bevindinge van hierdie Navorsing

(Verwys na Bylae A vir 'n voorbeeld van die poskaart wat aan departementshoofde gepos is).

'n Uiteensetting van die aantal personeellede in elk van die departemente verskyn in tabel 5.1.

Tabel 5.1 'n Uiteensetting van personeellede soos deur departementsoofde aangedui.

UNIVERSITEIT	DEPARTE- MENTSHOOF	ANDER PROFESSORE	MEDE- PROFESSOR	SENIOR LEKTOR
Mediese Universiteit van Suider-Afrika (MEDUNSA)	1	Ø	Ø	3
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys	1	Ø	Ø	1
Randse Afrikaanse Universiteit	1	Ø	3	2
Universiteit van Kaapstad	1	Ø	Ø	2
Universiteit van Natal	1	Ø	Ø	3
Universiteit van die Noorde	1	Ø	Ø	1
Universiteit van die Oranje Vrystaat	1	1	Ø	4
Universiteit van die Witwatersrand	1	Ø	Ø	2
Universiteit van Port Elizabeth	1	Ø	Ø	1
Universiteit van Pretoria	1	Ø	Ø	4
Universiteit van Stellenbosch	1	Ø	Ø	2
Universiteit van Suid-Afrika (UNISA)	1	2	3	8
Universiteit van Wes-Kaapland	1	Ø	Ø	1
Universiteit van Zoeloeland	1	Ø	Ø	3

Bevindinge van hierdie Navorsing

Hierdie sestig (60) persone, die totale populasie, is as studiepopulasie geneem.

Wanneer spesifieke gegewens in hierdie hoofstuk behandel word, sal daar deurlopend verwys word na die aantal persone wat inligting verskaf het, byvoorbeeld: $N = 50$.

5.2 EIENSKAPPE VAN DIE RESPONDENTE

Die twee (2) waarnemende departementshoofde het op die vraelys aangedui dat hulle slegs waarnemende departementshoofde is, maar het die res van die vraelys voltooi asof hulle nie departementshoofde is nie.

Die leser sal daarom opmerk dat wanneer syfers, wat op departementshoofde betrekking het, behandel word, daar elke keer na slegs nege (9) persone verwys word ($N = 9$).

Die leser word na Bylae B verwys vir 'n voorbeeld van die vraelys wat as meetinstrument aangewend is.

5.2.1 Indeling van Respondente volgens Titel

(Verwys na vraag 1 van die vraelys)

Die respondente wat deel uitmaak van hierdie navorsing kan soos volg ingedeel word (tabel 5.2):

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.2 'n Indeling van die Respondente volgens Titel

TITEL:	AANTAL:	PERSENTASIE:
Professor	11	22,4
Mede-professor	4	8,2
Senior lektor	34	69,4

N = 49

5.2.2 'n Indeling van Respondente om die verhouding tussen Departementshoofde en ander Personeel aan te dui

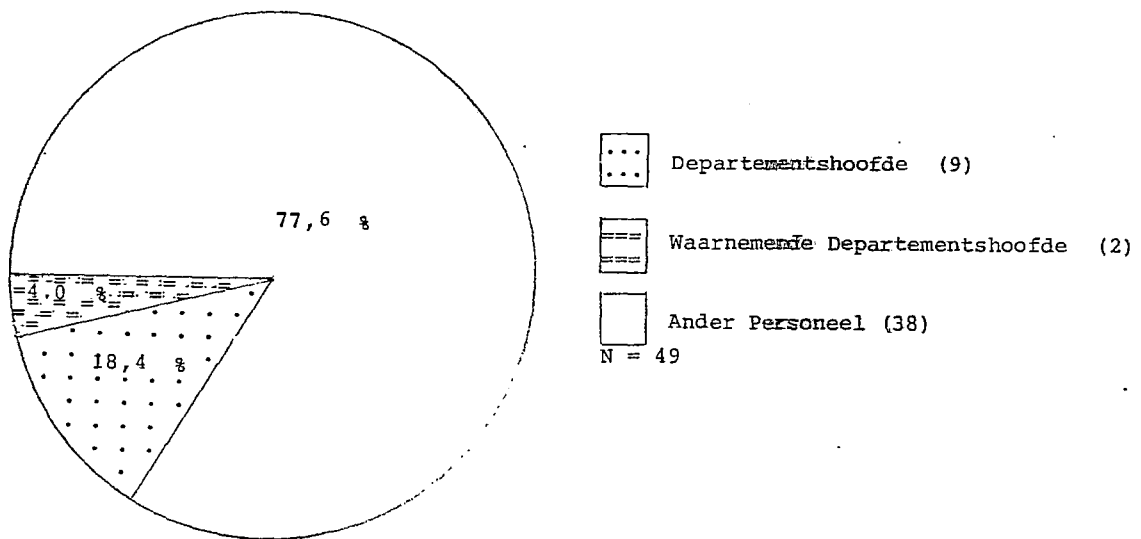
(Verwys na vraag 2 van die vraelys)

Daar is veertien (14) departementshoofde (verpleegkunde) verbonde aan universiteite in die Republiek van Suid-Afrika. Van hierdie veertien departementshoofde het nege (9) departementshoofde en twee (2) waarnemende departementshoofde hul vraelyste voltooi en teruggestuur.

Bevindinge van hierdie Navorsing

'n Indeling van respondente is soos weergegee in diagram 5.1:

Diagram 5.1 'n Indeling van respondente volgens die posisie wat hulle bekleed.



5.2.3 Kwalifikasiestruktuur van Respondente - Professionele Kwalifikasies

(Verwys na vraag 4 van die vraelys)

Bevindinge van hierdie Navorsing

Onder die professionele kwalifikasies word alle verpleegkundige kwalifikasies aangetoon wat registreerbaar is by die Suid-Afrikaanse Raad op Verpleging as basiese- of bykomstige- of ander kwalifikasies (tabel 5.3 verwys):

Tabel 5.3 'n Uiteensetting van Professionele Kwalifikasies van Respondente (Departementshoofde ingesluit) *

KWALIFIKASIE:	AANTAL:
Algemene Verpleegkunde	49
Verloskundige Verpleegkunde	48
Psigiatriese Verpleegkunde	18
Gemeenskapsverpleegkunde	37
Verpleegonderwys	49
Verpleegadministrasie	35
Intensiewe Verpleegsorg	10
Teatertegniek	1
Gevorderde Verpleegkunde	1

N = 49

* Bogenoemde syfers is 'n aanduiding van die aantal kwalifikasies en NIE die hoeveelheid persone nie.

Bevindinge van hierdie Navorsing

Die leser word na 3.2.5 (Kwalifikasiestruktuur van Departementshoofde - Professionele Kwalifikasies) verwys vir 'n uiteensetting van die professionele kwalifikasiestruktuur van departementshoofde.

5.2.4 Kwalifikasiestruktuur van Respondente - Akademiese Kwalifikasies

(Verwys na vraag 5 van die vraelys)

Die akademiese kwalifikasies van respondente word as verpleegkundig en nie-verpleegkundig aangegee. Die studierigting van respondente word nie verstrekkend, aangesien die grootste aantal respondente NIE die studierigting aangedui het nie. Verwys na tabel 5.4.

Die leser word na 3.2.6 verwys (Kwalifikasiestruktuur van Departementshoofde - Akademiese Kwalifikasies) om 'n aanduiding te kry van die akademiese kwalifikasiestruktuur van departementshoofde.

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.4 'n Uiteensetting van die Akademiese Kwalifikasies van Respondente (Departementshoofde ingesluit) *

GRAAD	VERPLEEGKUNDIG	NIE- VERPLEEGKUNDIG
Doktorsgraad	15	2
Magistergraad	34	3
Honneursgraad	15	8
Baccalaureusgraad (Basies)	25	6
Baccalaureusgraad (Na-basies)	15	-

N = 49

* Bogenoemde totale toon die aantal kwalifikasies aan en NIE die hoeveelheid persone nie.

5.2.5 Voltooide Diensjare van Respondente aan 'n Universiteit volgens die Verskillende Poste wat hulle vul

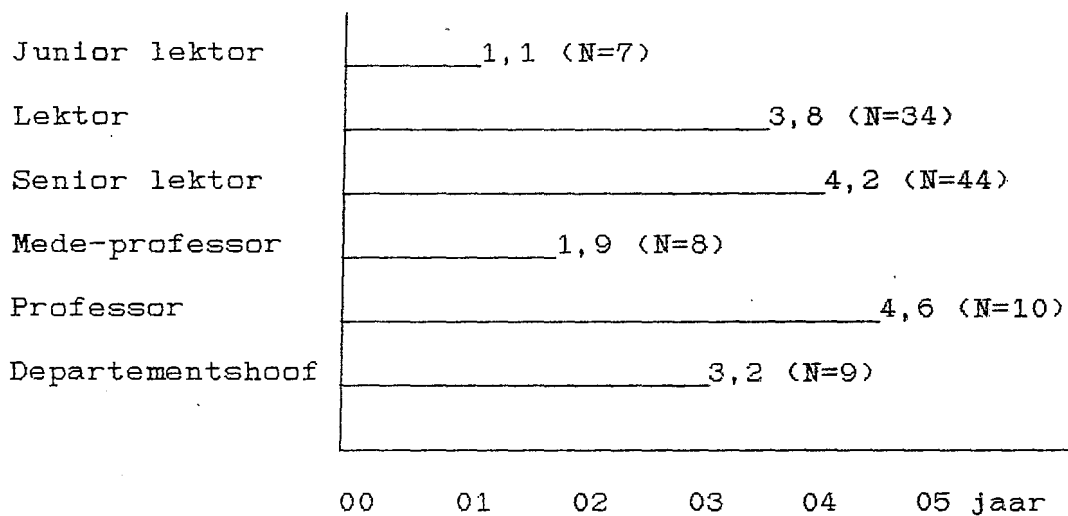
(Verwys na vraag 6 van die vraelys)

Die indeling van respondente volgens hul diensjare aan 'n universiteit in die verskillende kategorieë van poste

Bevindinge van hierdie Navorsing

is soos volg (departementshoofde ingesluit). Verwys na diagram 5.2:

Diagram 5.2 'n Uiteensetting van die gemiddelde aantal voltooide Diensjare van Respondente aan 'n Universiteit



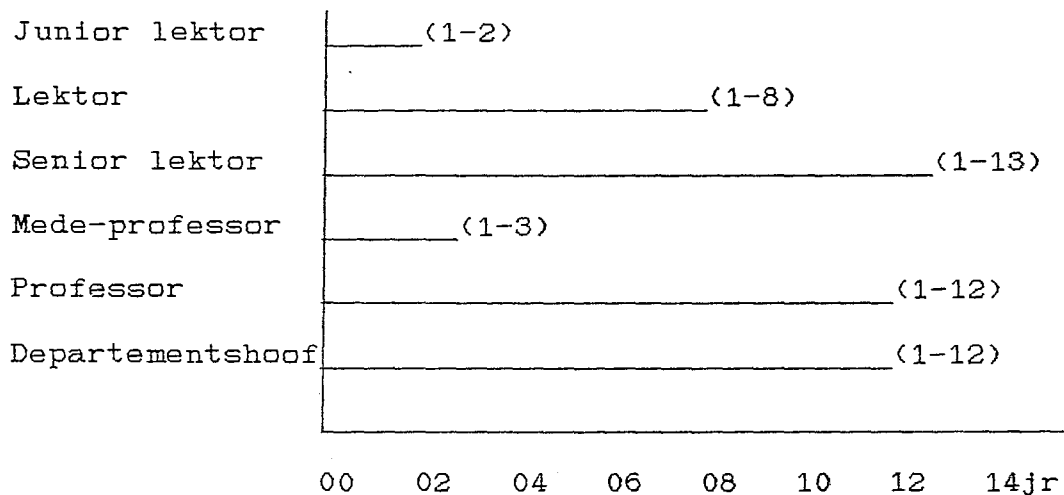
Wanneer daar na die aantal diensjare gekyk word, wil dit voorkom asof die respondente nie lank aan die onderskeie universiteite verbonde is nie.

Die skrywer wil die leser daarop wys dat die syfers soos in diagram 5.2 weergee, die gemiddelde aantal jare per kategorie is. Genoemde syfers moet tesame met dié van diagram 5.3 gelees word. In diagram 5.3 is daar 'n

Bevindinge van hierdie Navorsing

uiteensetting van die kortste en langste tydperke wat deur respondente aangegee is per kategorie.

Diagram 5.3 'n Aanduiding van die Kortste en Langste voltooiide Diensjare deur Respondente volgens die Verskillende Kategorie van Poste *



* Die syfers tussen hakies toon die kortste en langste voltooiide diensjare aan vir elke poskategorie.

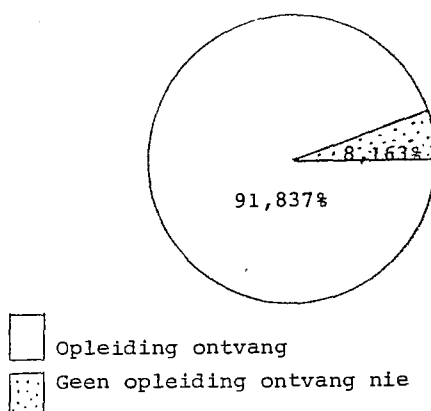
5.2.6 Opleiding deur Respondente ontvang in die Teorie van Administrasie. (N = 49).

(Verwys na vrae 10 - 11 van die vraelys)

Bevindinge van hierdie Navorsing

Op die vraag of die respondente enige opleiding ontvang het in die teorie van administrasie, het hulle soos volg geantwoord (verwys na diagram 5.4):

Diagram 5.4 'n Indeling van Respondente volgens Opleiding Ontvang in die Teorie van Administrasie.



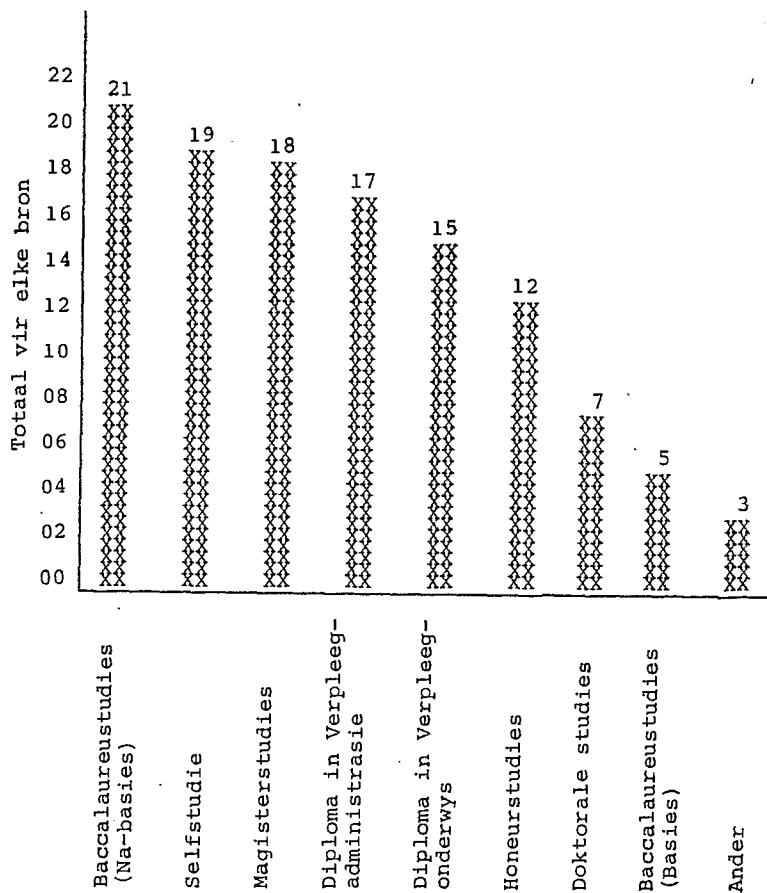
'n Totaal van 91,8% ($N = 45$) van die respondente het opleiding in die teorie van administrasie ontvang terwyl die res, 8,2% ($N = 4$), geen opleiding ontvang het in die teorie van administrasie nie.

Die vyf-en-veertig (45) respondente wat wel opleiding in die teorie van administrasie ontvang het, het die kennis

Bevindinge van hierdie Navorsing

soos volg bekom (verwys na diagram 5.5):

Diagram 5.5 Indeling van Bronne deur middel waarvan
Respondente Kennis aangaande die Teorie van Administra-
sie bekom het (N = 49) *



* Hierdie syfers toon die aantal bronne van verworwe kennis en NIE die aantal individue nie; dit wil sê elke respondent kon meer as een bron aandui.

5.2.7 Die Aanbieding van Opleidingskursusse in Bestuursvaardighede vir Departementshoofde deur Universiteite

(Verwys na vrae 12 - 13 van die vraelys)

Sewe (7) van die respondente ($N = 11$) het aangedui dat hulle betrokke universiteit opleidingskursusse aanbied vir departementshoofde om hul sodoende voor te berei vir die pos van departementshoof. Hierdie groep verteenwoordig 63,6% van die respondente.

Die vorm wat hierdie opleidingskursusse aanneem, word uiteengesit in tabel 5.5.

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.5 'n Uiteensetting van die vorm van Opleidingskursusse wat Universiteite aanbied om hul Personeel voor te berei vir die Pos van Departementshoof

VORM WAT KURSUS AANNEEM:	AANTAL: *
Simposia	3
Werkgroepe	3
Kort kursusse	1
Samesprekinge met dekaan	1

* N = 7

5.2.8 'n Behoeftebepaling vir Bestuurskursusse vir Departementshoofde

(Verwys na vrae 14-15 van die vraelys)

Die oorgrote meerderheid van die agt-en-veertig (48) respondente wat hierdie gedeelte beantwoord het, is van mening dat daar 'n behoefte bestaan aan een of ander vorm van opleidingskursus in bestuursvaardighede vir departementshoofde. Slegs drie (3) respondente

Bevindinge van hierdie Navorsing

(6,250%) is van mening dat daar geen behoefte bestaan vir sulke kursusse nie.

Die vyf-en-veertig (45) respondente (93,750%) wat van mening is dat spesiale opleidingskursse nodig is, het aangedui dat die kursusinhoud soos volg behoort te wees (verwys na tabel 5.6):

Tabel 5.6 Voorgestelde kursusinhoud van Opleidingskursus vir Departementshoofde om hul voor te berei vir die Pos van Departementshoof

KURSUSINHOUD:	AANTAL: *
Algemene Bestuursvaardighede	31
Kundigheid 'aangaande universiteitsake soos SANSO en Subsisiestelsel	17
Kommunikasievaardighede	12
Finansiële Bestuur	11
Personeelbestuur	9
Menseverhoudinge	6
Personeelontwikkeling en -benutting	6
Konflikhantering en Krisisbestuur	5
Leierskapsvaardighede	4
Praktiese ondervinding onder toesig	3
Basiese teorie van Administrasie	3
Vergaderingsprosedures	2
Bedryfopsigologie	2
Berading	1
Werwing	1
Skryfkuns	1

* LET WEL: Hierdie totaal is 'n aanduiding van die aantal respondente wat die betrokke kursusinhoud aangedui het. 5-16

Bevindinge van hierdie Navorsing

5.2.9 Uitvoerende Posisies in Samelewings-/gemeenskapsorganisasies wat deur Departementshoofde gehou is

(Verwys na vrae 16-18 van die vraelys)

Al nege (9) departementshoofde (100%) het aangetoon dat hulle uitvoerende posisies in samelewings-/gemeenskapsorganisasies beklee of in die verlede beklee het.

Op die vraag of die bekleding van 'n uitvoerende posisie in 'n samelewings-/gemeenskapsorganisasie 'n invloed het op die voorbereiding van 'n persoon vir die pos van departementshoof, het drie-en-veertig (87,755%) respondente (N = 49) bevestigend geantwoord.

Uitvoerende posisies in samelewings-/gemeenskapsorganisasies wat deur respondente (N = 9) aangegee is, word in tabel 5.7 weergee:

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.7 'n Uiteensetting van die Uitvoerende Posisies in Samelewings-/gemeenskapsorganisasies soos deur Departementshoofde aangegee

POSISIE:	AANTAL: *
Voorsitter	12
Sekretaresse	4
Superintendent (Sondagskool)	2
Redakteur (Kerkblad)	1
Tessourier	1
Diaken	1
Kaptein (sportspan)	1

* LET WEL: Hierdie totaal is 'n aanduiding van die aantal posisies wat respondente gevul het en NIE die aantal individue nie; dit wil sê, een persoon kon byvoorbeeld as voorsitter van meer as een organisasie opgetree het.

5.2.10 Bestuursopleiding van Verpleegkundiges ter Voorbereiding vir die Pos van Departementshoof

(Verwys na vrae 19-22 van die vraelys)

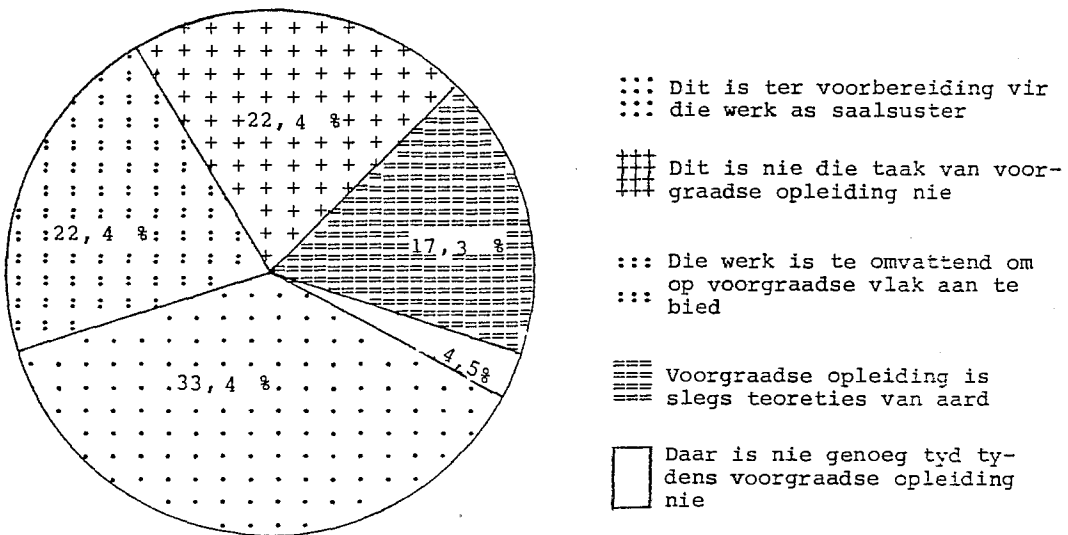
Vyf-en-veertig (91,837%) van die respondente (N = 49) is van mening dat die bestuursopleiding van verpleegkundiges op voorgraadse vlak nie genoegsaam is om hulle voor

Bevindinge van hierdie Navorsing

te berei vir die pos van departementshoof nie.

Die redes waarom die voorgraadse opleiding van verpleeg-
studente, volgens die respondente, nie genoegsaam is om
hulle voor te berei op die verantwoordelikhede van die
pos van departementshoof nie, word in diagram 5.6 uit-
eengesit:

Diagram 5.6 'n Uiteensetting van redes waarom die Voor-
graadse Opleiding van Verpleegkundestudente nie genoeg-
saam is om hulle voor te berei op die Pos van Departe-
mentshoof nie.



Bevindinge van hierdie Navorsing

Die verskillende wyses wat deur respondente genoem is as metodes vir die verkryging van die nodige kennis/vaardighede om 'n effektiewe departementshoof te wees, word in tabel 5.8 uiteengesit (N = 49):

Tabel 5.8 'n Uiteensetting van Metodes waarvolgens persone die nodige kennis/vaardighede kan bekom om effektiewe Departementshoofde te wees

WYSE WAAROP KENNIS/VAARDIGHEID BEKOM MOET WORD	AANTAL: *
Praktiese ondervinding aan 'n universiteit deur middel van indiens-opleiding	40
Bywoning van spesiale bestuurskursusse	15
Formele na-graadse studie	10
Formele nie-graad studies (Diploma in Verpleegadministrasie)	7
Navolging van rolmodel	3
Stigting van 'n Nasionale Forum vir Departementshoofde	1
Insluiting in voorgraadse kursusse	1
Bestudering van die poshandves van 'n Departementshoof	1

* LET WEL: Hierdie totaal is 'n aanduiding van die aantal vermeldings van die wyse waarop kennis/vaardigheid bekom moet word en NIE 'n aanduiding van die aantal respondente nie. (Respondente kon meer as een wyse opnoem).

Bevindinge van hierdie Navorsing

Die oorblywende vier respondente (8,163%) wat aangedui het dat die bestuursopleiding van verpleegkundestudente op voorgraaddse vlak genoegsaam is om hulle voor te berei op die pos van departementshoof, het ook aangedui dat daar GEEN leemtes in dié opleiding is nie.

Bevindinge van hierdie Navorsing

5.3 BEVINDINGE VAN HIERDIE NAVORSING INSAKE DIE BESTUURSTAAKELEMENTE EN ANDER BESONDERE FUNKSIES BINNE DIE UNIVERSITEIT

5.3.1 Indeling van die WerkswEEK van Departementshoofde

(Verwys na vrae 23-30 van die vraelys)

Volgens inligting verskaf deur huidig dienende departementshoofde, bestaan hul werkswEEK uit vyftig (50) uur per week. Vergelyk met 3.2.11 (Indeling van die werkswEEK deur departementshoofde).

Personeel wat nie departementshoofde is nie ($N = 38$), sien die werkswEEK van departementshoofde as bestaande uit een-en-veertig (41) uur per week met 'n indeling tussen die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit soos weergee in tabel 5.9:

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.9 'n Indeling van die werkswaek van Departementshoofde

TYD BESTEE	SOOS GESIEN DEUR DEPARTE- MENTSHOOFDE	SOOS GESIEN DEUR ANDER PERSONEEL
TYD BESTEE AAN BESTUURSTAAKELEMENTE	42%	49%
TYD BESTEE AAN ANDER BESONDERE FUNKSIES BINNE DIE UNIVERSITEIT	58%	51%

Wanneer daar in meer besonderhede na die tydsindeling van die onderskeie onderdele van die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit gekyk word, is die syfers soos in tabelle 5.10 en 5.11 weergegee word:

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.10 'n Aanduiding van die persentasie tyd wat Departementshoofde aan die Bestuurstaakelemente spandeer in Vergelyking met wat die ander Personeel voorstel

ELEMENT:	HUIDIGE TYD BESTEE DEUR DEPARTE- MENTSHOOFDE	SOOS VOORGESTEL DEUR DEPARTE- MENTSHOOFDE (N = 8)	SOOS VOORGESTEL DEUR ANDER PERSONEEL (N = 38)
	%	%	%
ONDERSOEK EN BERAMING	18	17	20
BEPLANNING	18	20	22
ORGANISERING	21	22	19
DIE GEE VAN BEVELE	8	9	10
KOÖRDINERING	20	21	17
KONTROLE	15	11	12

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.11 'n Aanduiding van die Persentasie tyd wat Departementshoofde aan die ander besondere funksies binne die Universiteit spandeer in Vergelyking met wat ander Personeel voorstel

FUNKSIE:	HUIDIGE TYD BESTEE DEUR DEPARTE- MENTSHOOFDE (N = 11) %	SOOS VOORGESTEL DEUR DEPARTE- MENTSHOOFDE (N = 7) %	SOOS VOORGESTEL DEUR ANDER PERSONEEL (N = 36) %
DOSEERTAAK	14	11	10
NAVORSINGSTAAK	10	15	17
PUBLISEERTAAK	7	11	15
BYWONING VAN SENAATSVERGADERINGS	4	4	6
BYWONING VAN FAKULTEITSRAADS- VERGADERINGS	7	5	6
INSTANDHOUDING VAN EIE KLINIESE LEERERVARINGE	6	8	7
INSTANDHOUDING VAN EIE TEORETIESE KENNIS	9	12	11
LIDMAATSKAP VAN VERGADERINGS AS GEVOLG SAMEWERKINGSOOREENKOMS	18	11	8
ANDER PROFESSIONELE & AKADEMIESE VERPLIGTINGE	10	9	8
FINANSIERING	5	4	4
PERSONEELVOORSIENING EN -BENUTTING	6	6	4
PROSEDURE-ONTLEDING	4	4	4

5.3.2 Samewerkingsooreenkomste met Kolleges van Verpleging en die Implikasies daarvan

(Verwys na vrae 31-33 van die vraelys)

Alle departementshoofde ($N = 9$) het aangedui dat hul universiteit 'n samewerkingsooreenkoms met 'n Kollege of Kolleges van Verpleging het.

Al nege (9) departementshoofde het ook aangedui dat hul werkslading verhoog het as gevolg van hierdie samewerkingsooreenkoms.

In tabel 5.12 sal die leser 'n uiteensetting vind van daardie aspekte wat aanleiding gegee het tot die verhoging in werkslading van departementshoofde tesame met 'n aanduiding van hoeveel departementshoofde die betrokke aspek aangetoon het as 'n faktor in die verhoging van haar werkslading.

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.12 'n Uiteensetting van faktore wat bygedra het tot die Verhoging van die Werkslading van Departementshoofde na aanleiding van 'n Samewerkingsooreenkoms met 'n Kollege van Verpleging.

FAKTOR:	AANTAL: *
Bywoning van vergaderings by Kollege (Kollegeeraad, Senaat)	9
Vergaderings vir aanstelling/keuring/bevrodering van Kollegepersoneel	9
Sitting op komitees (sillabus/eksamen/keuring)	9
Hulpverlening met opstel en wysiging(s) van kurrikula en sillabusse	9
Moderering van eksamenvraestelle	8
Moderering van eksamenskrifte	8
Evaluering van evalueringstegnieke van dosente aan Kolleges (klinies en teoreties)	9
Voortgesette opleidingsprogramme vir Kollegepersoneel	9
Vorbereidingstyd vir bykomstige vergaderings	9
Reistyd na, en vanaf Kollege	9
Bykomstige departementele vergaderings voortspruitend uit die samewerkingsooreenkoms	7

* N = 9

Bevindinge van hierdie Navorsing

5.3.3 Die Publiseertaak

(Verwys na vrae 37-40 van die vraelys)

Op 'n vraag of die respondente enige publikasie(s) gehad het gedurende 1985 (die jaar wat die navorsing voorafgegaan het) het al nege (9) departementshoofde bevestigend geantwoord.

Vir 'n aanduiding van die vorm wat die publikasie(s) van alle respondente (N = 47) aangeneem het, word die leser na tabel 5.13 verwys:

Tabel 5.13 'n Uiteensetting van die publikasies van Respondente vir 1985.

TIPE PUBLIKASIE	HOOGSTE SYFER SOOS AANGEDUI	LAAGSTE SYFER SOOS AANGEDUI	GEMIDDELD
Boeke (handboeke, ens) (N=8)	2	1	1,1
Diktate (N=23)	30	1	4,3
Studiegidse (N=34)	10	1	2,8
Artikels in Professionele/ Wetenskaplike Tydskrifte (N=21)	6	1	1,8
Artikels in Ander Tydskrifte (N=7)	4	1	1,7
Ander Publikasies (N=6)	16	1	5,8

Bevindinge van hierdie Navorsing

Daar is agt (17,021%) van die respondente (N = 47) wat geen publikasies gedurende 1985 gehad het nie.

Redes wat deur hierdie respondente aangevoer is, word in tabel 5.14 uiteengesit:

Tabel 5.14 Redes waarom Respondente nie gepubliseer het gedurende 1985 nie

REDE AANGEVOER	AANTAL WAT REDE AANGEVOER HET
Akademiese verpligtinge is te veel (Ek het nie tyd nie)	7
My eie na-graadse studie kry voorkeur	3
Ek is besig met die skryf van 'n vakhandboek	2
Ek is besig met navorsing	1
Ek was swanger	1

Bevindinge van hierdie Navorsing

Op 'n verdere vraag in verband met hoe die nuwe sub-sidiestelsel van die Departement Onderwys en Kultuur insake publikasies die respondente raak, het hul soos volg ge-antwoord (tabel 5.15):

Tabel 5.15 Indikasies van hoe die Subsidiestelsel van die Departement Onderwys en Kultuur insake Publikasies die Respondente raak.

KOMMENTAAR	AANTAL PERSONE
Dit wil lyk asof one nie publiseer nie, want ons genereer geen fondse nie - daar is geen erkende verpleegtydskrifte nie	18
Ek word geensins daardeur geraak nie	7
Publikasies in erkende tydskrifte genereer fondse vir die universiteit en die outeur	6
Ons genereer geen fondse nie, want ons publiseer nie	5
Ek het geen idee nie!	3
Dit beïnvloed bevorderingsmoontlikhede	2
Ek word onder druk geplaas deur die universiteit, want hulle wil fondse genereer	2
My universiteit het nog nie die saak uitgeklaar nie	1
Dit dien as motivering om te publiseer	1

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tans is daar 89,583% van die respondente ($N = 48$) wat besig is met die voorbereiding van 'n publikasie. Die respondente se aanduiding van die vorm wat hierdie publikasie sal aanneem, word in tabel 5.16 uiteengesit:

Tabel 5.16 'n Uiteensetting van die aantal en vorm van die Publikasies waaraan Respondente huidig werk

VORM VAN PUBLIKASIE	AANTAL ($N = 49$)
'n Boek	16
'n Diktaat	10
'n Studiegids	18
'n Artikel in 'n Professionele/Wetenskaplike Tydskrif	31
'n Artikel in 'n ander Tydskrif	5
'n Ander vorm van publikasie	1

Respondente wat nie besig is aan 'n publikasie nie, is versoek om aan te dui wat die houding van hul universiteit is in verband met personeel wat nie publiseer nie. Daar is vyf (10,417%) van die respondente wat nie besig is aan 'n publikasie nie. Hulle kommentaar hierop word in tabel 5.17 weergee:

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.17 Kommentaar deur Respondente in verband met die Universiteit se houding teenoor Personeel wat nie Publiseer nie

KOMMENTAAR	AANTAL PERSONE WAT KOMMENTAAR GELEWER HET
Die universiteit keur dit ten sterkste af	3
Merietebevorderings word daardeur geraak	2
Ek is onseker	1
Ek het reeds die vorige jaar gepubliseer	1

Daar is 'n verdere drie (3) respondente, almal departementshoofde, wat wel besig is met die voorbereiding van publikasies, wat nogtans kommentaar gelever het. Die skrywer sluit daardie kommentaar hierby in:

"Die universiteit neem 'n dreigende houding in teenoor persone wat nie publiseer nie."

"Dit lyk asof daar nie veel werklike sanksies teen non-produktiewe persone is nie."

Bevindinge van hierdie Navorsing

"Waar finansies 'n al groter rol begin speel, sal die dag van 'publish or perish' seker spoedig aanbreek."

"Ek glo nie my universiteit is al op so 'n punt dat iemand wat nie publiseer nie, direk benadeel sal word nie, maar 'n departement sal druk op so 'n persoon moet uitoefen, want finansieel ly so 'n departement skade."

5.3.4 Die Navorsingstaak

(Verwys na vrae 41-49 van die vraelys)

Respondente is gevra of hulle enige navorsing gedoen het gedurende 1985 (die jaar wat hierdie navorsing voorafgegaan het). Twee-en-veertig (89,362%) van die respondente (N = 47) het bevestigend geantwoord.

Die navorsing wat deur hierdie groep gedoen is, het deel uitgemaak van items soos in tabel 5.18 uiteengesit:

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.18 'n Uiteensetting van die Doel waarvoor Navorsing deur die Respondente gedurende 1985 gedoen is

DOEL VAN NAVORSING	AANTAL (N = 49) *
Vir my eie studies	27
Vir 'n Publikasie	20
Vir 'n Referaat (voordrag)	18
Ander	7

* Hierdie totaal is 'n aanduiding van die aantal navorsingsuitsette en NIE die aantal persone nie.

Daar is vyf (10,638%) van die respondente (N = 47) wat geen navorsing gedurende 1985 gedoen het nie. Die redes wat deur hulle aangevoer is, word in tabel 5.19 uiteengesit:

Tabel 5.19 Redes wat deur Respondente aangevoer is waarom hulle geen Navorsing gedurende 1985 gedoen het nie

REDE:	AANTAL (N = 5)
My Akademiese lading is te hoog	4
Ek het nie tyd nie	1

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tans is daar een-en-veertig respondente (85,417%) wat besig is met navorsing (N = 48). Die doel van hierdie navorsing word in tabel 5.20 weergee:

Tabel 5.20 'n Weergawe van die doel wat Respondente het met hul Huidige Navorsing.

DOEL NET NAVORSING:	AANTAL (N = 49) *
Vir my eie studies	23
Vir 'n Publikasie	26
Vir 'n Referaat (voordrag)	17
Ander	2

* Hierdie totaal is 'n aanduiding van die aantal navorsingsuitsette en NIE die aantal individue nie.

Kommentaar deur die vyf (5) respondente (N = 47) wat geen navorsing gedurende 1985 gedoen het nie, oor die houding van hul onderskeie universiteite in verband met personeel wat nie navorsing doen nie, word in tabel 5.21 uiteengesit:

Bevindinge van hierdie Navorsing

Tabel 5.21 'n Uiteensetting van die houding van Universiteite teenoor Personeel wat nie Navorsing doen nie

HOUDING:	AANTAL (N = 5)*
Die universiteit keur die af	3
Die universiteit sien navorsing as noodsaaklik	2
Die universiteit het begrip daarvoor as omstandighede navorsing anmoontlik maak	1
Personeel word aangemoedig om wel navorsing te doen	1

* Hierdie totaal is 'n aanduiding van die aantal keer wat 'n betrokke item deur 'n respondent genoem is en NIE die aantal respondente nie.

Daar is drie (3) persone, almal departementshoofde, wat wel besig is met navorsing, maar wat ook kommentaar gelewer het. Aangesien die skrywer hierdie kommentaar as belangrik beskou, word dit hierby ingesluit:

"GEEN universiteit kan 'n persoon op die akademiese personeel hou wat nie navorsing doen nie; dit sal veroorsaak dat die vakgebied stagneer en hoort daardie vakgebied uiteindelik nie by 'n universiteit nie."
(Die hoofletters is net soos dit deur die respondent gebruik is.)

Bevindinge van hierdie Navorsing

"Navorsing is noodsaaklik en die universiteit moedig sy personeel aan om navorsing te doen."

"Die universiteit se houding is negatief teenoor persone wat nie navorsing doen nie."

5.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die bevindinge insake die eienskappe van die respondente, asook inligting in verband met die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit, weergegee soos dit deur die resondente in die vraelyste opgeteken is.

In die volgende hoofstuk word voorstelle in verband met die werksindeling van 'n departementshoof gemaak: hoe die werksindeling behoort te lyk tesame met 'n voorstel van hoeveel tyd daar aan elkeen van die verskeie onderafdelings spandeer behoort te word.

HOOFSTUK SES

'n Werksindeling

vir 'n

Departementshoof

H O O F S T U K S E S

'N WERKSINDELING VIR 'N DEPARTEMENTSHOOF

6.1 INLEIDING

Die werk van 'n departementshoof kan onder twee hoof opskrifte ingedeel word, naamlik: die bestuurstaakelemente en die ander besondere funksies binne die universiteit.

In hierdie hoofstuk sal aandag geskenk word aan die indeling van die werk van die departementshoof.

Daar sal ook gepoog word om 'n aanduiding te gee van die verskillende funksies wat onder die twee hoof opskrifte ingedeel kan word.

Verder sal daar ook gepoog word om aan te dui hoeveel tyd (persentasiegewys) daar aan elkeen van die funksies

spandeer behoort te word.

Volgens 3.2.11 (Indeling van die werkswaek deur departementshoofde), is daar deur departementshoofde aangetoon dat hulle hul werkswaek so indeel dat hulle 42% van hul tyd aan die bestuurstaakelemente en die res van hul tyd (58%) aan die ander besondere funksies binne die universiteit spandeer.

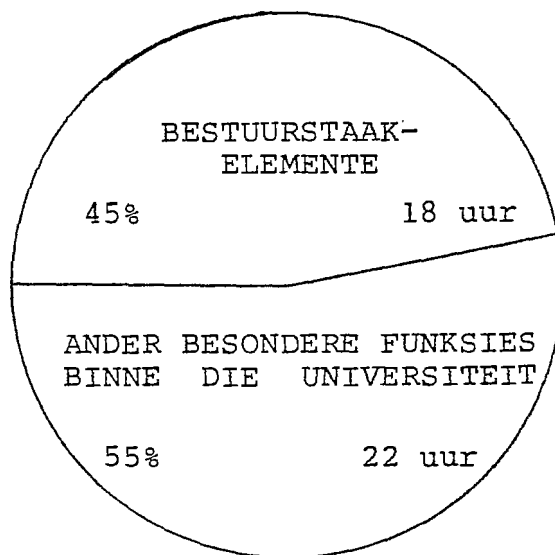
In verband met hierdie selfde aspek het die ander personeel aangedui dat die departementshoof 49% van sy tyd aan die bestuurstaakelemente en 51% van sy tyd aan die ander besondere funksies binne die universiteit behoort te spandeer. Verwys na 5.3.1 (Indeling van die werkswaek van departementshoofde).

Uit die aard van die siening van beide hierdie twee groepe, is dit duidelik dat almal dit eens is dat die ander funksies binne die universiteit meer aandag van die departementshoof behoort te kry as die bestuurstaakelemente.

Die skrywer stel voor dat die werkswaek van die departementshoof soos volg ingedeel behoort te word; daar

word van die standpunt uitgegaan dat die departements-
hoof 'n werkswaek van 40 uur per week werk. Verwys na
diagram 6.1:

Diagram 6.1 Indeling van die werkswaek van die Departe-
mentshoof tussen die bestuurstaakelemente en die ander
besondere funksies binne die universiteit.



6.2 INDELING VAN DIE BESTUURSTAAKELEMENTE IN DIE WERKS-
WEEK VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF

Die departementshoof behoort 45% van sy tyd aan die bestuurstaakelemente te spandeer. Indien daar op 'n 40-uur werksweek gewerk word, is daar agtien (18) uur per week beskikbaar vir hierdie bestuurstaakelemente.

6.2.1 Die Elemente van die Bestuursproses

Die skrywer se model van die bestuurstaakelemente bestaan uit drie hoof onderdele, naamlik: idees, aksies en mense.

Die *idees* is daardie gedagtegange wat gekommunikeer word hetsy aan jouself, op papier of in enige derglike wyse. Dit is een van die eerste stappe in die bestuursproses. Sonder om sy idees te kommunikeer in een of ander vorm, kan die departementshoof nie die bestuurstaakelemente inspan tot voordeel van sy departement nie.

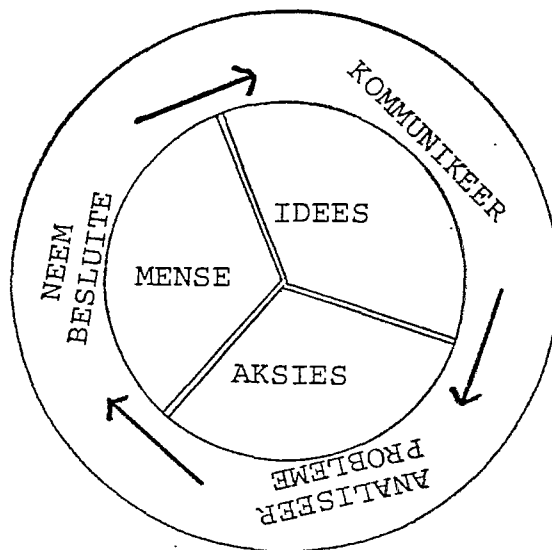
Die *aksies* waarna verwys word, is daardie dinge wat te make het met die analise van probleme. Dit is die

tweede stap in die bestuursproses.

Derdens word daar verwys na *mense*. Hulle word nie laaste genoem omdat hulle minder belangrik is nie, maar alleenlik omrede daar nie met mense gewerk kan word alvorens daar nie *idees* is en *aksies* plaasgevind het nie. Die werk met mense het te doen met die neem van besluite.

Diagrammaties kan dit soos volg voorgestel word (verwys na diagram 6.2):

Diagram 6.2 'n Diagram van die Bestuursproses om die basiese onderdele aan te toon.

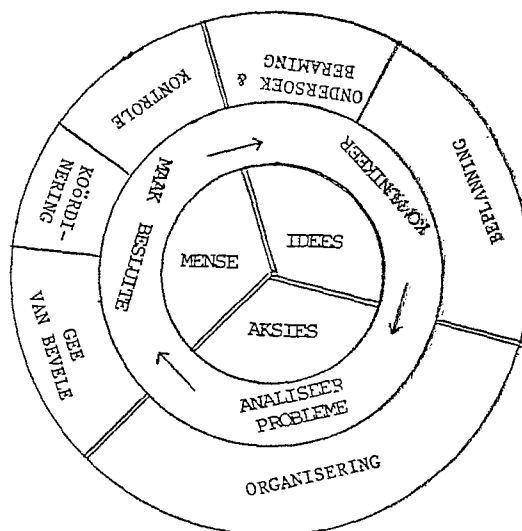


Die onderdele van die bestuursproses is in wisselwerking met die bestuurstaakelemente.

Die *idees* het te make met ondersoek & beraming en beplanning; die *aksies* het te make met organisering; en die *mense* het te make met die gee van bevele, koördinerings en kontrole.

Wanneer hierdie inligting by die diagram (diagram 6.2) van die basiese onderdele van die bestuursproses gevoeg word, lyk dit soos in diagram 6.3 weergegee is:

Diagram 6.3 Die Bestuurstaakelemente as bykomstighede tot die basiese onderdele van die bestuursproses.



6.2.2 Die Bestuurstaakelemente en die Uitvoering daarvan

Die funksies wat die departementshoof moet uitvoer om die verskillende bestuurstaakelemente uit te voer, kan soos volg uiteengesit word.

6.2.2.1 Onderzoek en Beraming

Tydens ondersoek en beraming word daar 'n situasie-analise gemaak om sodoende 'n toekomspatroon daarop te bou om uiteindelik die doelstellings van die onderneming te bereik. (De Villiers, 1973:9-11.)

6.2.2.2 Beplanning

Beplanning is die saamstel van 'n plan van aksie in lyn met die bevindinge van die ondersoek en beraming wat gedoen is om sodoende die doelstellings van die onderneming te bereik. (De Villiers, 1973:9-11.)

6.2.2.3 Organisering

Organisering behels die opbou van die tweeledige struktuur van die onderneming, materieel en menslik, om uiteindelik die doelstellings van die onderneming te bereik. (De Villiers, 1973:9-11.)

6.2.2.4 Die Gee van Bevele

Die gee van bevele verseker die voortgesette werkverrigting van die personeel van die onderneming sodat die uiteindelijke doelstellings van die onderneming bereik kan word. (De Villiers, 1973:9-11.)

6.2.2.5 Koördinerings

Koördinerings word gedoen om alle aktiwiteite saam te bind en om alle bedrywighede en inspanning te verenig en te harmoniseer sodat die uiteindelijke doelstellings van die onderneming bereik kan word. (De Villiers, 1973:9-11.)

6.2.2.6 Kontrole

Kontrole is die proses wat uitgevoer word om toe te sien dat alles gedoen word ooreenkomstig die voorgestelde reëls en gegewe bevele sodat die uiteindelijke doelstellingen van die onderneming bereik kan word. (De Villiers, 1973:9-11.)

6.3 DIE FUNKSIES WAT VOORTSPRUIT UIT DIE BESTUURSTAAK-ELEMENTE

Daar is sekere funksies wat voortspruit uit elkeen van die bestuurstaakelemente. Hierdie funksies is take wat uitgevoer moet word sodat die uiteindelijke doelstellings van die onderneming bereik kan word.

Hierdie funksies is soos volg:

6.3.1 Die Funksies van Onderzoek en Beraming

Die funksies van onderzoek en beraming word uitgevoer om die uiteindelijke doelstellings van die onderneming te help verwesenlik. Hulle is:

6.3.1.1 Situasie-analise

Die situasie-analise is daardie gedeelte van onderzoek en beraming wat te make het met die bepaling van wat die huidige situasie is sodat daar verder daarop gebou kan

word tot bereiking van die doelwitte van die onderneming.
(Allio & Pennington, 1979:4-8.)

6.3.1.2 Die Maak van Voorspellings

Die maak van voorspellings is noodsaaklik om uiteinde-
like beplanning te vergemaklik; dit is die hoeksteen
waarop 'n toekomspatroon gebou kan word. (Appleby,
1981:37-40.)

6.3.1.3 Beraming (Begroting)

Dit is die vooruitskatting van die menslike en materiële
dinge wat benodig word sodat die res van die bestuurs-
proses voltooi kan word. (Bedeian & Glueck, 1983:184.)

6.3.2 Funksies Voortspruitend uit Beplanning

Die funksies wat uit beplanning voortspruit, daardie
dinge wat tot die uiteindelijke verwesenliking van die
doelwitte van die onderneming lei, is:

6.3.2.1 Die Opstel van Doelstellings

Doelstellings is daardie geïdentifiseerde kriteria wat opgestel moet word en wat noodsaaklik is vir die uiteindelijke bereiking van die doelwitte van die onderneming. (Tucker, 1984:282-295.)

6.3.2.2 Die Ontwikkeling van Strategieë

Strategieë is daardie aksies wat ontwikkel moet word sodat wanneer hulle uitgevoer word, die doelwitte van die onderneming bereik kan word. (Appleby, 1981:48.)

6.3.2.3 Die Opstel van 'n Program en Skedule

'n Program en skedule is die beplande werksprogram wat uitgewerk moet word waarin daar keerdatuss en -tye aan aksies gekoppel moet word om te verseker dat die doelwitte van die onderneming bereik word soos en wanneer dit aanvanklik beplan is om bereik te word. (Mescom, et al. 1981:530.)

6.3.2.4 Die Opstel van Prosedures en Prosedurehandleidings

Prosedures en prosedurehandleidings is neergelegde standarde wat opgestel moet word. Teenoor hierdie standarde word daar gemeet om sodoende te verseker dat die doelwitte van die onderneming bereik word. (Muir, 1985:41.)

6.3.2.5 Die Ontwikkeling van Beleid

Beleid is die bepaling van standarde vir ander aspekte, bo en behalwe dié wat deur prosedures en prosedurehandleidings gereël word om te verseker dat die doelwitte van die onderneming bereik word. (Appleby, 1981:44-46.)

6.3.3 Funksies Voortspruitend uit Organisering

Die funksies voortspruitend uit organisering is daardie funksies wat uitgevoer word sodat die uiteindelijke

doelwitte van die onderneming op georganiseerde wyse bereik word. Hulle is soos volg:

6.3.3.1 Die Vestiging van Organisasiestrukture

Dit is noodsaaklik dat organisasiestrukture gevestig moet word. Hulle maak voorsiening vir die infrastruktuur wat benodig mag word om die doelwitte van die onderneming te verwesenlik; dit verseker dat elke persoon weet waar hy homself in die hiërargie van die onderneming bevind. (Haimann, *et al.* 1985:226.)

6.3.3.2 Die Omskrywing van Kommunikasiekanale

Die omskrywing van kommunikasiekanale maak voorsiening vir die gladde verloop van die onderneming deurdat elke persoon in die onderneming weet hoe hy in die onderneming met andere moet skakel en kommunikeer om die doelwitte van die onderneming te help bereik. (Dressel, 1981:37-57.)

6.3.3.3 Die Skep van Posbeskrywings

Die skep van posbeskrywings is die daarstelling van 'n lys van take wat deur 'n spesifieke funksionaris uitgevoer moet word om te verseker dat die doelwitte van die onderneming bereik kan word. (Armstrong, 1974:86.)

6.3.3.4 Die Vestiging van Posvereistes

Die vestiging van posvereistes behels die daarstel van spesifieke vereistes waaraan 'n funksionaris moet voldoen om 'n spesifieke pos te kan vul sodat die doelwitte van die onderneming bereik kan word. (Armstrong, 1974:86.)

6.3.3.5 Die Selekering van Personeel

Dit is die proses van seleksie van personeel aan die hand van die posvereistes om te verseker dat die persoon wat aangestel word, tot die bereiking van die doelwitte van die onderneming sal kan meewerk. (Hyett, 1984(a):51.)

6.3.3.6 Die Oriëntering van Personeel

Dit is die proses waardeur 'n persoon in die werksituasie ingelyf en gevestig word sodat hy sy posisie binne die struktuur van die organisasie ten volle verstaan sodat hy sy deel kan bring om die doelwitte van die onderneming te help bereik. (Appleby, 1981:279-280.)

6.3.3.7 Die Opleiding van Personeel

Dit is die proses van aanvanklike indiens-opleiding van 'n personeellid sodat hy binne die beleid van die onderneming die doelwitte van die onderneming kan help bereik. (Appleby, 1981:280-281.)

6.3.3.8 Die Ontwikkeling van Personeel

Dit is die proses van deurlopende en voortgesette opleiding van 'n personeellid sodat hy binne die beleid van die onderneming die doelwitte van die onderneming kan aanhou bereik. (Tucker, 1984:136.)

6.3.4 Funksies Voortspruitend uit die Gee van Bevele

Die funksies voortspruitend uit die gee van bevele is die funksies wat uitgevoer word sodat ondergeskiktes presies weet wat van hulle verwag word sodat hulle 'n bydrae kan lewer tot die bereiking van die doelwitte van die onderneming. Dit bestaan uit die volgende:

6.3.4.1 Delegering

Delegering is die verantwoordelikheid en aanspreeklikheid wat tesame met 'n bevel aan 'n persoon opgedra word sodat die doelwitte van die onderneming binne die beleid van die onderneming bereik kan word. (Tucker, 1984:60-61.)

6.3.4.2 Motivering

Motivering is die stimulering en aanmoediging van personeel in hulle werk sodat hulle vanuit hulself 'n begeerte ontwikkel om werk te verrig om sodoende die doelwitte van die onderneming te bereik. (Appleby, 1981:123-

124.)

6.3.4.3 Koördinerings

Dit is die regulering van alle bevels wat gegee word om sodoende te verseker dat alle bevels op so 'n wyse gegee word dat hulle gesamentlik sal bydra tot die bereiking van die doelwitte van die onderneming. (Miner, et al. 1985:7.)

6.3.4.4 Die Hantering van Verskille (Konflik)

Dit is die proses waardeur onderlinge konflik en verskille tussen personeellede bygelê word sodat almal kan saamwerk tot die bereiking van die doelwitte van die onderneming. (Tucker, 1984:217-236.)

6.3.4.5 Die Hantering van Veranderinge

Dit is die proses waardeur daar voorsiening gemaak word vir die aanpassing van beleid om sodoende ruimte te laat

vir enige moontlike veranderinge wat noodsaaklik mag wees sodat die doelwitte van die onderneming nog steeds bereik kan word afgesien van die voorkoms van enige moontlike veranderinge. (Tucker, 1984:112-116.)

6.3.5 Funksies Voortspruitend uit Koördinerings

Die funksies voortspruitend uit koördinerings is daardie funksies wat bydra tot die gekoördineerde bereiking van die doelwitte van die onderneming. Hulle is soos volg:

6.3.5.1 Die Vestiging van 'n Verslagstelsel

Dit is die proses waardeur verseker word dat verslagstelsels daargestel word sodat behoorlike rekordering van gebeure kan geskied sodat daar beheer kan wees oor die bereiking van die doelwitte van die onderneming, (Bedeian & Glueck, 1983:617-618.)

6.3.5.2 Die Ontwikkeling van Standaarde

Dit is die proses van die daarstelling van 'n meetinstrument waarteen gemeet kan word of die doelwitte van die onderneming bereik word. (Haimann, et al., 1985:485.)

6.3.6 Funksies Voortspruitend uit Kontrole

Die funksies voortspruitend uit kontrole is daardie funksies wat as finale versekering dien tot die bereiking van die doelwitte van die onderneming en is soos volg:

6.3.6.1 Die Meet van Resultate

Dit is die werklike meet van wat verrig is. Daar word gemeet teenoor standarde en beleid om sodoende te verseker dat die doelwitte van die onderneming bereik is. (Haimann, et al., 1985:487.)

6.3.6.2 Korrektiewe Optrede

Korrektiewe optrede is die aksie van regstelling van aspekte wat nie aan die eise van die gestelde standarde en beleid van die onderneming voldoen nie. Indien regstelling nie geskied nie, kan die doelwitte van die onderneming nie bereik word nie. (Haimann, et al., 1985:468.)

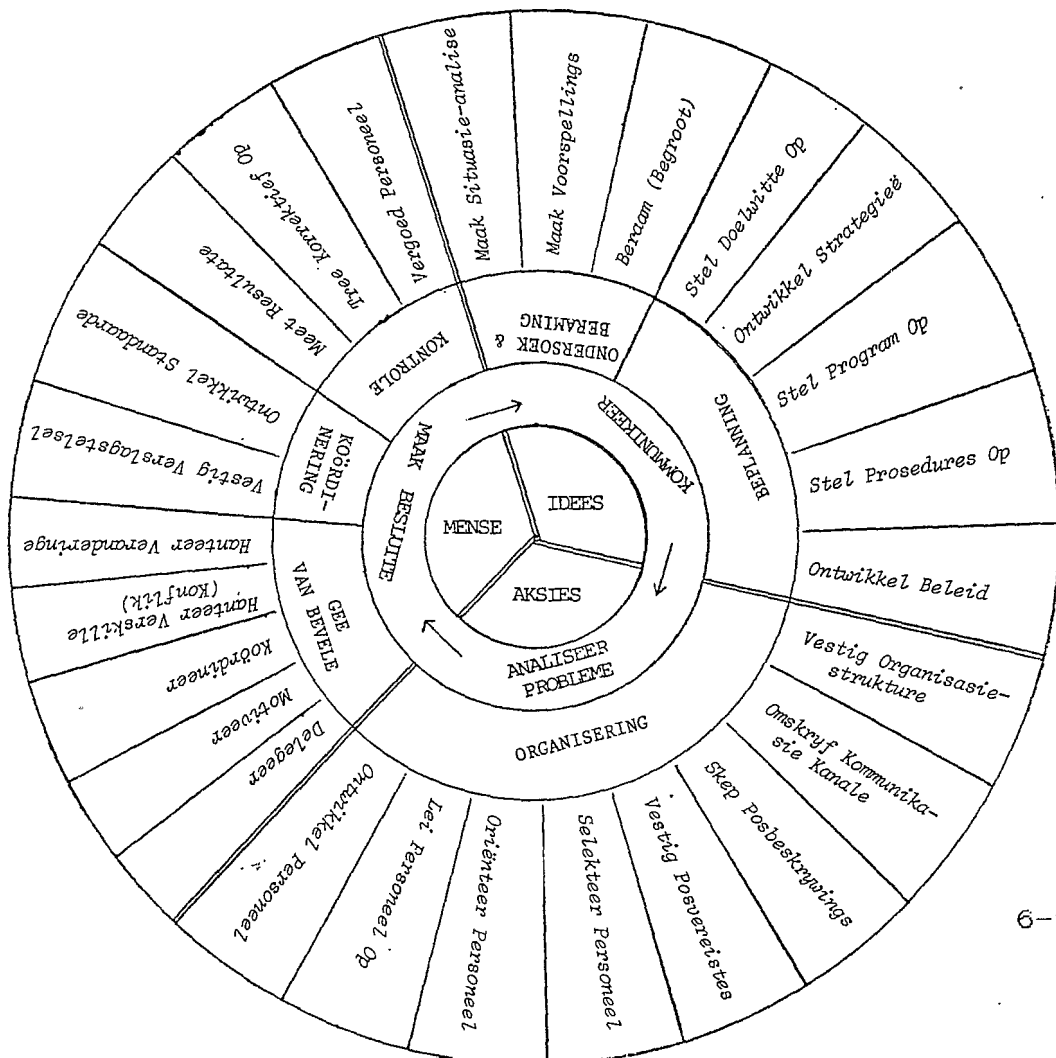
6.3.6.3 Vergoeding

Dit is die finale stap van kontrole. Vergoeding verseker dat personeel vergoed word (finansieel sowel as nie-finansieel, byvoorbeeld deur hulle te prys) namate hulle die doelwitte van die onderneming help bereik het. (Armstrong, 1974:48-51.)

6.4 SAMEVATTING VAN DIE WERKSINDELING VAN DIE BESTUURSTAAKELEMENTE VIR 'N DEPARTEMENTSHOOF

Wanneer die funksies voortspruitend uit die onderskeie bestuurstaakelemente by die inligting van diagram 6.3 gevoeg word, vertoon dit soos in diagram 6.4 uiteengesit is:

Diagram 6.4 'n Uiteensetting van 'n Werksindeling van die Bestuurstaakelemente vir 'n Departementshoof.



Laastens word daar 'n tydsindeling voorgestel as riglyn vir die departementshoof in die beplanning van sy werk. Die riglyn wat voorgestel word, is 'n gemiddeld van die tyd wat departementshoofde huidige aan die bestuurstaakelemente spandeer en die tyd wat departementshoofde voorstel as die ideaal wat aan elkeen van die bestuurstaakelemente spandeer behoort te word. (Verwys na Tabel 5.10.)

'n Tydsindeling wat op bogenoemde grondslag saamgestel is, word in tabel 6.1 weergegee:

Tabel 6.1 'n Voorgestelde Tydsindeling van die Bestuurstaakelemente vir gebruik deur 'n Departementshoof.

BESTUURSTAAKELEMENT	PERSENTASIE TYD WAT AAN BESTUURSTAAKELEMENTE SPANDEER MOET WORD
Ondersoek en Beraming	17,5
Beplanning	19,0
Organisering	21,5
Die gee van Bevele	8,5
Koördinerings	20,5
Kontrole	13,0

6.5 INDELING VAN DIE BESONDERE FUNKSIES BINNE DIE UNIVERSITEIT

Die departementshoof behoort 55% van sy tyd aan die besondere funksies binne die universiteit te spandeer. Indien daar op 'n 40-uur werkswaek gewerk word, is daar twee-en-twintig (22) uur per week beskikbaar vir hierdie besondere funksies.

6.5.1 Die Onderdele van die Bestuursproses van die Besondere Funksies binne die Universiteit

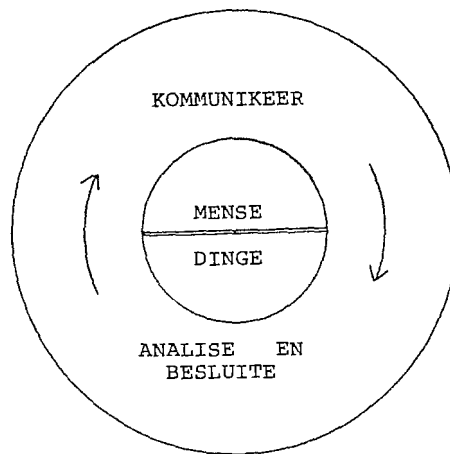
Wanneer daar na die onderdele van die bestuursproses gekyk word in soverre dit die besondere funksies binne die universiteit betref, blyk dit duidelik dat daar slegs twee onderdele is in vergelyking met die drie onderdele soos wat by die bestuurstaakelemente die geval was. Vergelyk met 6.2.1 (Die Elemente van die Bestuursproses).

Hierdie twee onderdele behels *mense* en *dinge*. By die aspekte wat met mense te make het, word daar gekommunikeer en by die aspekte wat met dinge te doen het, is

analise en besluite by betrokke.

Dit kan diagrammaties soos volg voorgestel word. Verwys na diagram 6.5:

Diagram 6.5 Die Onderdele van die Bestuursproses vir die Besondere Funksies binne die Universiteit.

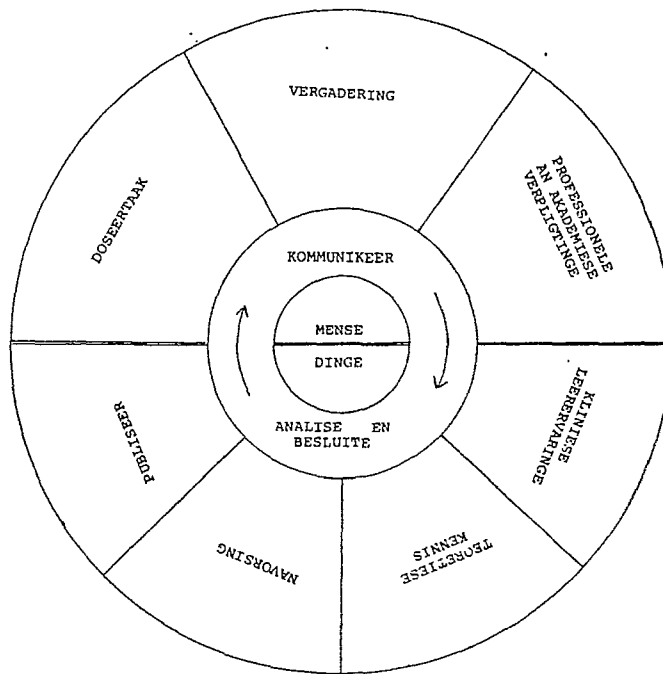


6.5.2 Die Besondere Funksies Binne die Universiteit en die Uitvoer Daarvan

Die funksies wat die departementshoof moet verrig om die besondere funksies binne die universiteit uit te voer, kan diagrammaties soos volg uitengesit word. Verwys na

diagram 6.6:

Diagram 6.6 'n Uiteensetting van die Besondere Funksies
Binne die Universiteit.

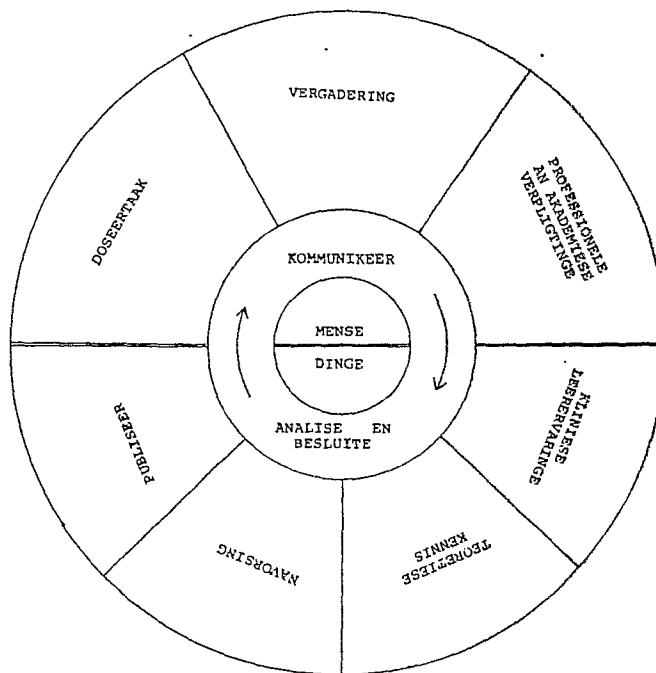


6.5.2.1 Die Doseertaak

Dit is die proses waardeur die departementshoof verseker dat opvoedende onderwys, een van die doelwitte van die universiteit, wel geskied.

diagram 6.6:

Diagram 6.6 'n Uiteensetting van die Besondere Funksies
Binne die Universiteit.



6.5.2.1 Die Doseertaak

Dit is die proses waardeur die departementshoof verseker dat opvoedende onderwys, een van die doelwitte van die universiteit, wel geskied.

6.5.2.2 Die Bywoning van Vergaderings

Hierdeur verseker die departementshoof dat hy voortdurend ingelig bly insake gebeure, besluite en planne sodat hy sy bydrae kan lewer tot die bereiking van die doelwitte van die universiteit.

6.5.2.3 Professionele en Akademiese Verpligtinge

Deur hierdie pligte na te kom, verseker die departementshoof dat hy opgeskerp bly in daardie aspekte rakende sy professionele en akademiese milieu sodat hy voortdurend sinvolle bydraes kan lewer tot sy beroep en universiteit.

6.5.2.4 Instandhouding van Kliniese Leerervaringe

Deur sy kliniese leerervaringe in stand te hou, verseker die departementshoof dat hy voortdurend op hoogte bly van nuwe tegnieke en praktyke binne sy beroep sodat hy dit sinvol kan demonstreer, evalueer en daarby aanpas indien nodig. (Knowles, 1985:297.)

6.5.2.5 Instandhouding van Teoretiese Kennis

Deur op hoogte te bly met die nuutste verwikkelinge op die verskillende gebiede wat direk of indirek met sy vakgebied gemoeid is, is die enigste versekering wat die departementshoof het om voortdurend 'n sinvolle bydrae tot sy beroep te kan lewer. (Rosecrance, 1962:152.)

6.5.2.6 Die Navorsingstaak

Navorsing genereer nuwe kennis; dit knap bestaande kennis op en is noodsaaklik vir publiseringsaak die doseertaak. Sonder navorsing, hoort die departementshoof nie aan 'n universiteit nie. Navorsing is een van die erkende funksies van 'n tersiêre opvoedkundige instelling en sy personeel. (Henderson & Henderson, 1974:114-120.)

6.5.2.7 Die Publiseertaak

Deur te publiseer word die kroon gespan op navorsing. Die departementshoof het jarelange ondervinding, uitge-

breide kennis en vaardighede. Hy moet dit met andere deel - slegs wanneer hy dit gepubliseer het, kan sy kollegas sy bydrae tot die verpleegberoep waardeer, aangesien hulle dan 'n geleentheid gekry het om sy werk behoorlik te kan evalueer. (Litterer, 1978:482.)

6.5.3 Die Pligte wat uit die Doseertaak Voortspruit

Die doseertaak van die departementshoof bestaan uit 'n verskeidenheid van fasette. Die volgende kan genoem word:

6.5.3.1 Voorgraadse Doseerwerk

Dit is die doseerwerk wat aan voorgraadse studente gegee word terwyl hulle aan 'n basiese graadkursus werk. (Wilson, et al., 1975:26-28.)

6.5.3.2 Nagraadse Doseerwerk

Dit behels die oordra van kennis aan nagraadse studente deur middel van lesings ensovoorts om hulle in staat te stel om gevorderde studies te onderneem. (Knowles, 1970:2-208/209.)

6.5.3.3 Skripsies, Verhandelings en Proefskrifte

Hierdie taak behels die begeleiding van nagraadse studente in die aanbeiding en weergee van nagevorsde kennis in die vorm van 'n skripsie, verhandeling of proefskrif. (Knowles, 1970:2-195/196.)

6.5.3.4 Nie-graad Doseerwerk

Nie-graad doseerwerk is die doseerwerk wat daarop gemik is om studente wat vir nie-graad doeleindes by die universiteit ingeskryf is, voor te berei op die suksesvolle voltooiing van hul studies. Voorbeelde hiervan is die Diploma in Verpleegonderwys en die Diploma in Verpleegadministrasie. Hierdie doseerwerk verg die-

selfde voorbereiding en tyd as dié vir voorgraadse en nagraadse studente.

6.5.4 Die Pligte wat uit die Bywoning van Vergaderings Voortspruit

Die departementshoof woon ampshalwe verskeie vergaderings by. Pligte en verantwoordelikhede wat uit hierdie vergaderings voortspruit, wat die werkslading van die departementshoof beïnvloed, kan die volgende insluit:

6.5.4.1 Bywoning van Senaatsvergaderings

Die departementshoof is ampshalwe 'n lid van die Senaat. Dit is in die vergaderings van die Senaat waar departementshoofde deelneem aan besprekings en besluite wat die hele universiteit raak. Die departementshoof kan ook tot verskeie komitees van die Senaat verkies word. (Riley & Baldrige, 1977:327.)

6.5.4.2 Bywoning van Fakulteitsraadsvergaderings

Hierdie is ook 'n vergadering wat ampshalwe deur die departementshoof bygewoon word. Alle akademiese aangeleenthede word hier behandel. Die departementshoof kan op hierdie vergadering verkies word tot verskillende komitees soos die eksamenkomitee, navorsingskomitee en andere. (Knowles, 1970:6-23/24.)

6.5.4.3 Departementele Vergaderings

Hierdie vergaderings word na goeddunke van die departementshoof gehou met lede van sy departement om sake wat die departement raak te bespreek sowel as om ander inligting aan personeellede oor te dra. Op hierdie vergaderings word opdragte ook dikwels aan personeel oorgedra en verslag word ingewag van sake wat afgehandel is. (Haslett, 1979:13-10/11.)

6.5.4.4 Vergaderings by die Kollege van Verpleging wat 'n Samewerkingsooreenkoms met die Universiteit het

Vergaderings aan die Kollege van Verpleging wat 'n same-werkingsooreenkoms met die universiteit het, sluit die volgende in: Raadsvergaderings en Senaatsvergaderings. Daar is ook verskillende ander komitees waarop die departementshoof sitting het, byvoorbeeld die kurrikulum-komitee, eksamenkomitee, keuringskomitee en andere. (Anon, 1985:1-12.)

6.5.5 Professionele- en Ander Akademiese Verpligtinge

Bo en behalwe die akademiese verpligtinge wat alreeds genoem is, is daar ander akademiese verpligtinge asook professionele verpligtinge wat van die departementshoof se tyd in beslag neem. Hulle sluit die volgende in:

6.5.5.1 Gradeplegtighede

Bywoning van hierdie plegtighede is vepligtend vir alle personeel - veral die plegtighede van die Fakulteit waarby die Departement Verpleegkunde ingedeel is. Departementshoofde (gewoonlik professore) neem ook aan die

akademiese prosessie deel. Hierdie plegtighede vind dikwels buite "normale" werksure plaas.

6.5.5.2 Intreeredes

Intreeredes (inougurele redes) wat deur nuwe hoogleraars gelewer word, vind gewoonlik na "normale" werksure plaas. Dit is 'n verpligte vergadering vir alle personeel verbonde aan dieselfde Fakulteit as waaraan die persoon verbonde is wat die intreerede lewer. Personeel neem ook aan die akademiese prosessie deel.

6.5.5.3 Professionele Raad en -Vereniging

Daar is nie spesifieke vergaderings van die Suid-Afrikaanse Raad op Verpleging wat deur die departementshoof bygewoon moet word nie; nogtans moet die departementshoof op hoogte bly van besluite wat deur die Raad geneem word sowel as enige uitsprake, regulasies wat uitgevaardig word en enige ander tersaaklike aspekte.

Die Suid-Afrikaanse Verpleegstersvereniging, daarenteen, funksioneer op 'n heel ander wyse en hier is dit belangrik vir die departementshoof om aktief betrokke te wees. Die Suid-Afrikaanse Verpleegstersvereniging bestaan uit 'n oorhoofse bestuursliggaam. Verder is die land in streke ingedeel en in elke streek is daar takke waaraan elke lid van die verpleegberoep behoort. Dit is hier waar die departementshoof aktief betrokke moet wees sodat hy deel kan hê aan alle aspekte van belang vir die verpleegberoep.

6.5.5.4 Ander Verpligtinge by die Kollege van Verpleging met wie die Universiteit 'n Samewerkingsooreenkoms het

Bo en behalwe die vergaderings en voortgesette onderwysprogramme, wat reeds vermeld is, het die departementshoof ander verpligtinge by die Kollege van Verpleging wat 'n samewerkingsooreenkoms met die universiteit het, soos plegtighede waartydens afstuderende studentverpleegkundiges hul diensbelofte(s) aflê asook ander funksies wat deur die Kollege gereël mag word.

Binne die volgende drie jaar sal die Kolleges hul eie diplomaplegtighede reël. Dit sal geskied sodra die eerste studentverpleegkundiges hul kursusse onder die nuwe bedeling aan die Kollege voltooi. Die departementshoof sal hierdie plegtighede ook moet bywoon.

6.5.5.5 Ander Verpligtinge

Onder hierdie verpligtinge tel die gemeenskapsbetrokkenheid van die departementshoof waar hy sy akademiese kennis en vaardighede inspan tot voordeel van die gemeenskap. Dit geskied byvoorbeeld deur die gee van lesings en die voordra van referate by simposiums, kongresse en/of studiedae.

'n Verpligting wat ook onder hierdie opskrif tuishoort is die werwing van studente (voorgraads sowel as na-graads).

6.5.6 Die Pligte Voortspruitend uit die Instandhouding van Teoretiese Kennis en Kliniese Leerervaringe

Die departementshoof het 'n verantwoordelikheid om sy eie teoretiese kennis en kliniese leerervaringe in stand te hou sodat hy met vrug en insig 'n bydrae kan lewer tot die verpleegberoep.

Ten einde sy teoretiese kennis in stand te hou, moet die departementshoof wyd lees. Hierdie leeswerk bestaan uit die lees van vaktydskrifte, boeke en navorsingsverslae.

Eie betrokkenheid by navorsing en publisering is 'n ander wyse waarop die departementshoof sy eie teoretiese kennis in stand kan hou.

Sy kliniese leerervaringe moet ook voortdurend opgeknap word sodat die departementshoof bedrewe kan wees in die nuutste wyse van uitvoer van prosedures sodat hy met kundigheid en sonder huiwering doserende personeel en studente se bedrewenheid kan beoordeel en evalueer. Die opknap van ondervinding kan in hospitale, klinieke en in die gemeenskap plaasvind.

6.5.7 Die Pligte Voortspuitend uit die Doen van Navorsing

Navorsing is die belangrikste bron van nuwe kennis. Die departementshoof moet self by navorsing betrokke wees om sodoende sy personeel en studente die nodige leiding te kan gee in die doen van navorsing.

Die begeleiding van nagraadse studente by die skryf van proefskrifte, verhandelings en skripsies is 'n ander wyse waarop die departementshoof betrokke kan wees by navorsing.

6.5.8 Die Pligte Voortspuitend uit die Publiseertaak

Publisering span die kroon op navorsing en gevorderde studie. Die departementshoof beskik oor uitgebreide kennis en ervaring wat hy opgedoen het deur die jare deur middel van studies, samesprekinge, leeswerk, navorsing en doseerwerk. Hierdie kennis mag nie verlore gaan nie.

Die plig om hierdie kennis met andere te deel, rus op

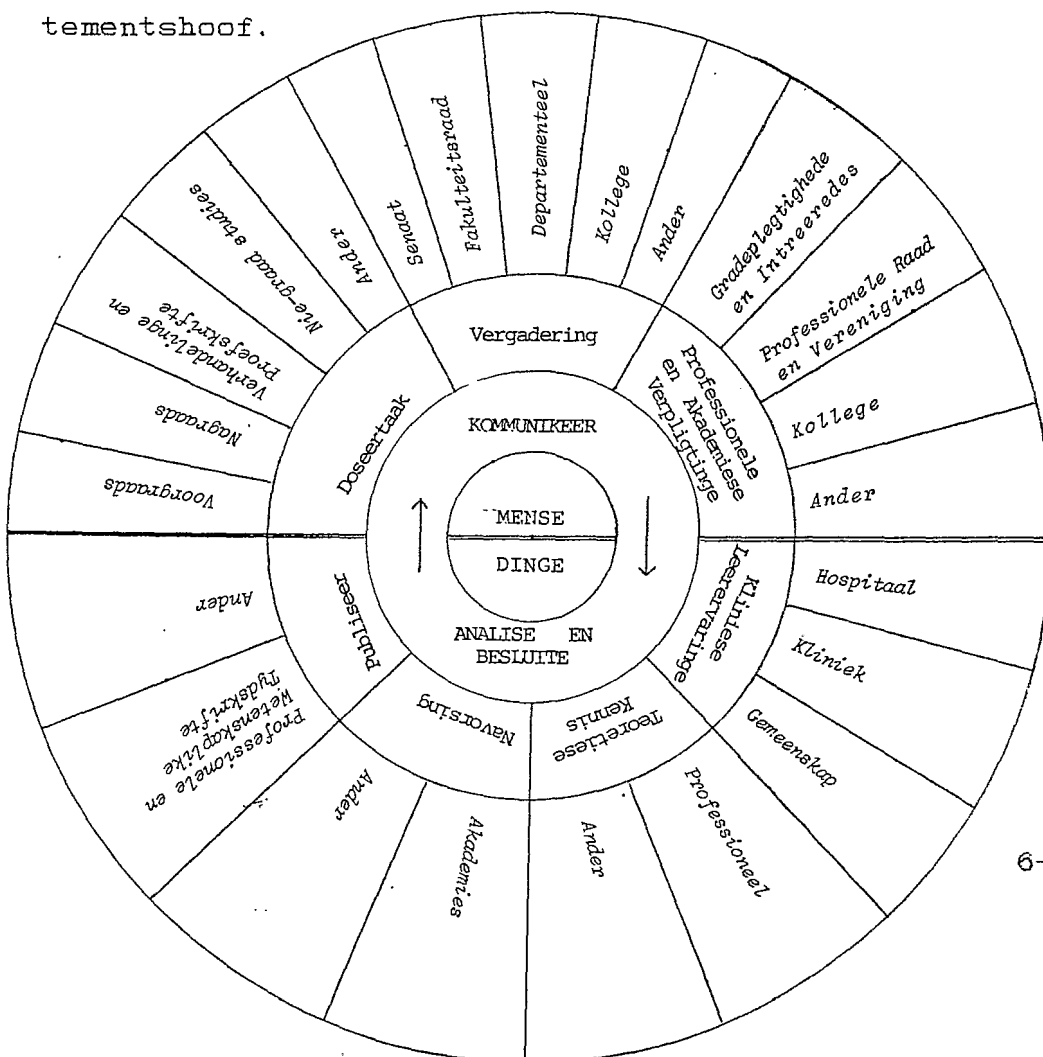
die skouers van die departementshoof.

Deur te publiseer, is die beste wyse om te verseker dat 'n persoon sy kennis met andere deel en hulle die geleentheid te gee om dit wat geskryf is te beoordeel en kommentaar daarop te lewer.

6.6 SAMEVATTING VAN DIE WERKSINDELING VAN DIE ANDER
BESONDERE FUNKSIES BINNE DIE UNIVERSITEIT AS VERANTWOOR-
DELIKHEIDSTERREIN VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF

Wanneer die onderafdelings van die besondere funksies binne die universiteit by die onderdele van die bestuursproses gevoeg word, kan dit soos volg in 'n diagram uiteengesit word. (Diagram 6.7).

Diagram 6.7 'n Diagrammatiese Voorstelling van die Werksindeling van die Besondere Funksies binne die Universiteit as Verantwoordelikheidsterrein van die Departementshoof.



Die tydsindeling vir die ander besondere funksies binne die universiteit, wat as riglyn gegee word, is gebaseer op die gemiddeld van die tyd wat departementshoofde huidige aan die besondere funksies binne die universiteit spandeer en die tyd wat departementshoofde as ideaal daarvoor gestel het. (Verwys na Tabel 5.11.)

'n Tydsindeling wat op bogenoemde grondslag saamgestel is, word in tabel 6.2 uiteengesit.

Tabel 6.2 'n Voorgestelde Tydsindeling vir die Ander Besondere Funksies binne die Universiteit vir 'n Departementshoof.

BESONDERE FUNKSIE BINNE DIE UNIVERSITEIT	PERSENTASIE TYD WAT AAN BESONDERE FUNKSIES BINNE DIE UNIVERSITEIT SPANDEER MOET WORD
Die Doseertaak	12,5
Bywoning van Vergaderings	24,5
Professionele en Akademiese Verpligtinge	9,5
Instandhouding van Kliniese Leerervaringe	7,0
Instandhouding van Teoretiese Kennis	10,5
Die Navorsingstaak	12,5
Die Publiseertaak	9,0
Ander Verpligtinge	14,5

6.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar 'n uiteensetting gegee van die werksindeling vir 'n departementshoof.

Navorser het van die standpunt uitgegaan dat die departementshoof 'n 40-uur werksweek volg en het die werk soos volg ingedeel:

Die tyd wat die departementshoof aan die bestuurstaak-elemente behoort te spandeer beslaan 45% van die tyd of agtien (18) uur.

Die tyd wat die departementshoof aan die ander besondere funksies binne die universiteit behoort te spandeer beslaan 55% van die tyd of twee-en-twintig (22) uur.

Verder is die pligte verbonde aan elkeen van die bestuurstaakelemente sowel as die besondere funksies binne die universiteit uitgelig en 'n tydsindeling is daarvoor uitgestip.

Vervolgens sal die gevolgtrekkings waartoe gekom is, behandel word.

HOOFSTUK SEWE

Gevolgtrekkings,

Aanbevelings en

Beperkings

Gevolgtrekkings

H O O F S T U K S E W E

GEVOLGTREKKINGS, AANBEVELINGS EN BEPERKINGS

7.1 BEPAALDE BEPERKINGS VAN HIERDIE NAVORSING

Hierdie navorsing is onderhewig aan die volgende beperkings:

Die universum bestaan uit departementshoofde (en ander senior doserende personeellede) van universiteite in die Republiek van Suid-Afrika; die bevindings van hierdie navorsing kan dus sleg op hierdie groep van toepassing gemaak word.

Daar is slegs gebruik gemaak van 'n gestruktureerde vraelys om die tersaaklike inligting te bekom; die bykomstige gebruik van gestruktureerde en ongestruktureerde onderhoude met respondente kon moontlik ander belangrike inligting na vore gebring het.

7.2 SAMEVATTING

7.2.1 Inleiding

Graadopleiding van verpleegkundiges aan Suid-Afrikaanse universiteite het op 1 Februarie 1965 'n aanvang geneem toe die eerste twee-en-dertig studente aan die universiteit van Pretoria ingeskryf het.

Departementshoofde verbonde aan die verpleegkundedepartemente van die veertien (14) Suid-Afrikaanse universiteite wat 'n verpleegkundedepartement het, is almal (soos alle ander verpleegkundiges) aanvanklik opgelei om as verpleegkundiges in hospitale, klinieke en ander gesondheidsdienste te werk. Alhoewel al hierdie persone oor die nodige akademiese en professionele kwalifikasies beskik het om in hul poste aangestel te word, was hulle nie ten volle voorbereid op die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies verbonde aan die pos van departementshoof nie.

Bennet (1983:1) maak die volgende stelling: "Important? Definitely. Overworked? Probably. Prepared for the

job? Rarely. This is the typical academic chairperson. Often almost stumbling into the job..."

Die rol en funksie van bykans elke kategorie verpleegkundige is redelik goed nagevors, beide internasionaal sowas plaaslik in Suid-Afrika, maar die rol en funksie van die departementshoof (verpleegkunde) aan 'n universiteit het tot dusver geen aandag geniet nie.

Die doel van hierdie navorsing is om na die rol en funksie van die departementshoof (verpleegkunde) aan 'n Suid-Afrikanse universiteit te kyk om sodoende 'n verantwoordelikheidsmodel en 'n tydsverdelingsdiagram op te stel wat deur die departementshoof gebruik kan word in die beplanning van sy werk.

Die verantwoordelikheidsterrein van die departementshoof is volgens de Villiers (1973:10) se siening verken en wel onder:

- bestuurstaakelemente
- ander besondere funksies binne die universiteit.

'n Voorbereidende literatuurstudie is voltooi waarna 'n vraelys ontwerp is. Nadat 'n vooronderzoek gedoen en die nodige veranderinge aan die vraelys aangebring is, is die universum bepaal.

Aangesien daar slegs veertien (14) departementshoofde (verpleegkunde) aan Suid-Afrikaanse universiteite is, is hulle almal in die studie opgeneem. Verder is alle ander professore, mede-professore en senior lektore (verpleegkunde) ook as deel van die opname opgeneem.

'n Totaal van sestig (60) vraelyste is versend en een-en-vyftig (51) vraelyste is terug ontvang. Die vraelyste wat terug ontvang is, kan as volg ingedeel word:

- onbruikbaar (2 in totaal)	3,33%
- vanaf departementshoofde (11)	18,33%
- ander (3) 63,33% (syfer afgerond)	63,34%

Data vanaf die vraelyste is gekodeer en ponskaarte is voorberei. Statistiese verwerkings is gedoen deur gebruikmaking van die SAS-rekenaarprogrampakket.

7.2.2 Die Huidige Situasië van die Departementshoof

Die verpleegkundedepartement is nie groot nie. Hulle wissel in grootte van slegs vier (4) personeellede tot vyftien (15) in die grootste departement.

7.2.2.1 Die Kwalifikasiestruktuur van Respondente

Die personeel verbonde aan die verpleegkundedepartemente beskik almal oor 'n groot aantal professionele en akademiese kwalifikasies.

Van al die basiese verpleegkundige kwalifikasies (algemene, verloskundige-, gemeenskaps- en psigiatrisiese verpleegkunde), is psigiatrisiese verpleegkunde die kwalifikasie wat deur die kleinste aantal respondente behaal is. Daar is slegs agtien (18) respondente wat oor hierdie kwalifikasie beskik.

Met hierdie navorsing is daar bevind dat daar 'n totaal van 123 universiteitsgrade deur die 49 respondente behaal is. Dit gee 'n gemiddeld van 2,510 grade per respondent.

Daar is veral 'n groot aantal respondente wat oor 'n magistergraad beskik, naamlik 37.

Daar is sekerlik geen ander beroep of groep dosente aan 'n Suid-Afrikaanse universiteit wat daarmee kan spog dat ALLE dosente in hul vakgebied oor 'n onderwysdiploma beskik nie. Elke verpleegkunde dosent beskik oor 'n onderwysdiploma wat aan 'n universiteit deurloop is.

7.2.2.2 Kennisvlak van Departementshoofde insake Bestuursaspekte

Vyf-en-veertig (91,8%) van die respondente (N=49) deel die mening dat die kennis wat hulle verwerf het voor hul aanstelling as departementshoof, nie genoegsaam was ter voorbereiding vir die verantwoordelikhede van die pos van departementshoof nie.

Daar bestaan 'n behoefte vir spesiale kursusse vir departementshoofde om hulle in staat te stel om die pos van departementshoof met vertroue te vul. Hierdie kursusse behoort voorsiening te maak vir opleiding in die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies

binne die universiteit soos in 1.3 (die doel van hierdie navorsing) uiteengesit is (verwys na p 1-8 van hierdie verhandeling).

Persone behoort nie as departementshoofde aangestel te word indien hulle nie oor voldoende kennis en vaardigheid beskik nie. Spesiale kursusse moet ingestel word om departementshoofde, voornemende departementshoofde asook ander senior personeel voor te berei op die werk van 'n departementshoof.

Hierdie spesiale opleidingskursusse kan as voortgesette onderwysprogramme aangebied word in die vorm waarin dit vir die betrokke universiteit die maklikste hanteerbaar is, soos byvoorbeeld simposiums, werkgroepe of seminare.

Alle senior personeel (senior lektore, mede-professore en ander professore) behoort ook by hierdie opleidingsprogramme betrek te word om hulle voor te berei om as departementshoofde waar te neem of oor te neem wanneer 'n vakature ontstaan.

Senior personeellede moet ook die geleentheid gegee word om deurlopend betrokke te wees by die bestuur van die

departement; nie net wanneer die departementshoof met vakansie is nie.

7.2.2.3 Indeling van die Werkswreek van Departements-
hoofde

Huidig dienende departementshoofde het aangedui dat hulle 'n gemiddelde werkswreek van vyftig (50) uur moet werk. Die ander respondente verskil hiermee en sien die departementshoof se werkswreek as bestaande uit een-en-veertig (41) uur. Op die oog af mag dit na 'n klein verskil lyk, maar die bykomstige nege (9) uur verleng die werkswreek van die departementshoof van 'n vyf-dag werkswreek na 'n ses-dag werkswreek (met 'n gemiddeld van ongeveer agt (8) uur per werksdag).

Die vraag kan gestel word waarom hierdie wanverhouding bestaan. Die moontlikheid bestaan dat departementshoofde nie oor genoegsame tersiêre onderwysbestuursver-nuf beskik om hulle in staat te stel om 'n behoorlike werksindeling te kan maak nie. Hierdie afleiding word gemaak op grond daarvan dat die meeste respondente aan-getoon het dat hulle nie ten volle voorbereid was op die

verantwoordelikhede wat gepaard gaan met die departementshoofskap toe hulle aangestel is nie.

'n Verdere moontlikheid is dat departementshoofde nie genoegsame volumes werk en verantwoordelikhede aan ondergeskiktes delegeer nie. Sommige departementshoofde het aangedui dat hulle 90% van die bestuurswerk van die departement self behartig.

Departementshoofde bestee hul werksweek as volg:

- tyd bestee aan die bestuurstaakelemente - 42%
- tyd bestee aan die ander besondere funksies binne die universiteit - 58%.

Departementshoofde behoort meer van hul bestuurstaakelemente asook sommige van die ander besondere funksies binne die universiteit aan ondergeskiktes te delegeer.

7.2.2.4 Samewerkingsooreenkomste met Kolleges van Verpleging

Alle departementshoofde het aangedui dat hul universi-

teit 'n samewerkingsooreenkoms met 'n kollege of kolleges van verpleging het. Hulle het ook almal aangedui dat hul werkslading as gevolg van hierdie samewerkingsooreenkoms verhoog het.

Bykomstige verpligtinge wat uit 'n samewerkingsooreenkoms met 'n kollege van verpleging voortspruit, moet nie net die verantwoordelikheid van die departementshoof wees nie. Departementshoofde moet van hierdie verpligtinge aan bekwame personeellede delegeer. Verpligtinge wat aan personeellede gedelegeer kan word kan die volgende insluit: bywoning van Senaatsvergaderings en sitting op van die komitees van die kollege soos die syllabus-, kurrikulum- en eksamenkomitee.

7.2.2.5 Die Doseerlading van Departementshoofde

Die gemiddelde doseerlading van departementshoofde is drie-en-'n-half uur en wissel van twee (2) tot (6) uur per week.

7.2.3 Literatuurstudie

Uit 'n studie van die literatuur het dit duidelik geblyk dat die departementshoof een van die belangrikste persone aan 'n universiteit is. Dit is in die kantoor van die departementshoof waar die werkverrigtinge van die departement sy oorsprong het. Dit is ook waar aspekte wat nou verband hou met onderrig en leer, beplan en gekontroleer word. Dit is ook waar navorsing beplan en bespreek word.

Die literatuur wys ook daarop dat die onvoorbereidheid van departementshoofde op die verantwoordelikhede wat uit hul pos voortspruit, 'n wêreldwye verskynsel is.

In soverre dit die verantwoordelikheidsterrein van die departementshoof betref, toon die literatuur dat dit uit die bestuurstaakelemente en die ander besondere funksies binne die universiteit bestaan.

Die bestuurstaakelemente behels die volgende:

- ondersoek en beraming
- beplanning

- organisering
- die gee van bevele
- koördinerings en
- kontrole.

Die ander besondere funksies binne die universiteit behels:

- die doseertaak
- die navorsingstaak
- die publiseertaak
- die bywoning van vergaderings
- professionele en akademiese verpligtinge
- instandhouding van kliniese leerervaringe
- instandhouding van teoretiese kennis.

7.2.4 Bevindings van Hierdie Navorsing

7.2.4.1 Indeling van Respondente

Die sestig (60) respondente kan as volg ingedeel word:

Gevolgtrekkings

Professore	(11)	22,4%
Mede-Professore	(4)	8,2%
Senior lektore	(34)	69,4%.

7.2.4.2 Die Voorbereidheid van Respondente op die Verantwoordelikhede van die Pos van Departementshoof

Die oorgrote meerderheid (93,75% van die respondente) is van mening dat daar 'n behoefte is aan spesiale opleidingskursusse vir departementshoofde. Spesifieke aspekte wat in so 'n kursus ingesluit behoort te word, is deur hulle geïdentifiseer.

'n Groot aantal (91,84%) van respondente is dit eens dat voorgraadse opleiding van verpleegkundiges nie genoegsaam is om hulle voor te berei om die pos van departementshoof te vul nie en dat bykomstige spesiale opleiding die aangewese wyse is om hierdie kennis te bekom.

'n Aspek wat volgens departementshoofde 'n invloed het op die voorbereidheid vir 'n bestuurspos is om voorheen uitvoerende posisies in samelewings-/gemeenskapsorganisasies soos voorsitter, sekretaresse en tessorier (en

andere) te gevul het.

Die belangrikste metodes wat deur respondente aangewys is om die nodige kennis en vaardigheid te bekom om 'n effektiewe departementshoof te wees, is: (1) praktiese ondervinding aan 'n universiteit deur middel van in-diens opleiding, (2) bywoning van spesiale bestuurskurse en (3) formele na-graadse studies.

7.2.4.3 Die Publiseertaak

'n Totaal van 83% van respondente het 'n publikasie of publikasies die lig laat sien gedurende 1985. Verder is daar 'n totaal van 90% van die respondente wat tans besig is met die voorbereiding van 'n publikasie.

Indien daar weer na die uitspraak van Hamilton (1986:221) gekyk word, wil dit tog voorkom asof haar bevindinge nie op vroulike verpleegkundiges aan Suid-Afrikaanse universiteite betrekking het nie.

Navorser beskik nie oor 'n vergelykende opname van publikasies deur mans nie; tog is dit te betwyfel of

manlike doserende personeellede aan Suid-Afrikaanse universiteite noodwendig meer publiseer as hul vroulike kollegas.

Daar is deur verskeie respondente aangedui dat daar nie erkende verpleegkundige tydskrifte is nie (dit is tydskrifte wat deur die Departement Onderwys en Kultuur erken word vir subsidiedoeleindes, sogenaamde geakrediteerde tydskrifte).

Navorser het 'n opname van erkende vaktydskrifte wat op die aanvullende lys van die Departement Onderwys en Kultuur verskyn, gemaak (verwys na bylae C, p 10-23 van hierdie verhandeling). Die lys is nie volledig nie, maar gee wel 'n aanduiding van vaktydskrifte waarin verpleegkundiges met vrug kan publiseer.

Genoemde tydskrifte is nie suiwer verpleegkundig van aard nie, maar die studieveld wat daarin gedek word, is vir verpleegkundiges van belang en verpleegkundiges kan 'n wetenskaplike bydrae lewer deur in hierdie erkende tydskrifte te publiseer.

Navorsing behoort gedoen te word insake die publiseertaak van personeel. So 'n studie kan 'n aanduiding gee van die bydraes deur verpleegkundiges teenoor ander dosente sowel as die bydraes wat deur mans- en damespersoneel (onderskeidelik) gemaak word.

7.2.4.4 Die Navorsingstaak

Navorsing is deur twee-en-veertig respondente (89,4%) gedoen gedurende 1985. Die navorsing was meesal toegespits op studies wat deur respondente onderneem is. Publikasies en die lewer van voordragte is van die navorsingsuitsette wat volgende op die lys verskyn.

Daar is slegs vyf (10,6%) van die respondente wat geen navorsing gedurende 1985 gedoen het nie.

Tans is daar een-en-veertig (85,4%) van die respondente wat besig is met navorsing. Die oorgrote meerderheid, naamlik ses-en-twintig (26) van die navorsingsuitsette van respondente is bestem om as publikasies in vaktydskrifte die lig te sien. Hierdie is 'n verdere aanduiding van die aantal publikasies wat uit die penne van

vroulike verpleegkundiges in Suid-Afrika vloei.

Verpleegkundedepartemente aan universiteite behoort elkeen oor 'n navorsingseenheid te beskik. Hierdie navorsingseenheid kan alle navorsing binne die departement beplan en koördineer. Dit kan ook moontlikhede vir nuwe navorsing identifiseer wat onder andere as navorsingsopdragte aan nagraadse studente opgedra kan word.

Verpleegkundiges wat nagraadse studies voltooi, behoort navorsingsartikels en ander artikels uit hierdie studies te laat voortvloei. Hierdeur lewer hulle nie net 'n bydrae tot die uitbreiding en sistematisering van bestaande kennis nie, maar lewer ook meetbare navorsingsuitsette wat fondse vir die universiteit en die navorser self kan genereer.

Alle doserende personeel behoort voortdurend by navorsing betrokke te wees.

7.2.4.5 Die Doseertaak

Die gemiddelde doseerlading (uur per week) van departe-

mentshoofde is tans drie-en-'n-half uur. Die doseerlading wissel van twee (2) tot ses (6) uur.

Departementshoofde vind dit moeilik om hierdie lading te verhoog sonder om die bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit af te skeep.

Deur van hul bestuurstaakelemente en ander besondere funksies binne die universiteit aan ondergeskiktes te delegeer, kan departementshoofde meer tyd tot hul beskikking hê om aan die doseertaak te wy. Departementshoofde is belese persone met uitgebreide ondervinding agter die rug. Studente mag nooit die geleentheid ontnem word om deur hierdie persone onderrig te word nie.

7.2.5 Bereiking van die Doel van Hierdie Navorsing

Die doel van hierdie navorsing was om die verantwoordelikheidsterrein van die departementshoof (verpleegkunde) aan 'n Suid-Afrikaanse universiteit te verken en om 'n tydsverdelingsdiagram op te stel wat deur die departementshoof gebruik kan word in die beplanning van sy

werk.

Die verantwoordelikheidsterrein van die departementshoof (verpleegkunde) aan 'n Suid-Afrikaanse universiteit is verken, alle aspekte daarvan is geïdentifiseer en omskryf.

Twee tydsverdelingsdiagramme is opgestel: een vir die bestuurstaakelemente (verwys na p 6-22 van hierdie verhandeling) en een vir die ander besondere funksies binne die universiteit (verwys na p 6-40 van hierdie verhandeling) wat deur die departementshoof gebruik kan word in die beplanning van sy werk.

ENGLISH ABSTRACT

E N G L I S H A B S T R A C T

THE ROLE AND RESPONSIBILITIES OF A HEAD OF DEPARTMENT
(NURSING) AT A UNIVERSITY

The performance of the head of a department (nursing) at a university is of the utmost importance in the effective and efficient running of the department. The attainment of the goals and objectives of the department and the university depends on these individuals.

Heads of departments are appointed to the position without any specific prior training for the job. They are chosen for varied reasons: it is the only individual available for the position or the candidate holds excellent academic qualifications. Very little attention (if any at all) is given to the management skills of the prospective candidate.

With this in mind and the fact that the role and responsibilities of practically every category of nurse has been researched, it was decided to research the role and responsibilities of this category of nurse as well.

In this research the managerial tasks as well as the other responsibilities within a university affecting the work of the departmental head, were identified. A working model was created against which the head of the department can measure himself.

The population for this research comprises the fourteen (14) heads of departments (nursing) at South African universities as well as all other professors, associate professors and senior lecturers (of nursing); sixty (60) respondents in total.

Questionnaires were sent to all of these individuals. Eighty-five per cent (85%) of all questionnaires were returned by the respondents.

A study of their replies revealed that most of them were not fully prepared for the job as head of the department.

The role and responsibilities of the departmental head were identified. Methods whereby these individuals could obtain the required management skills were identified. An indication of the amount of time to be spent on each of these tasks are also given.

Suggestions for further research as well as other recommendations are made in the last chapter.

Nurses' training, now in its thirtieth year at South-African universities, is of utmost importance for the health of the nation. Their education must therefore be of a high standard. This can only be achieved if capable heads of departments (nursing) are available.

BIBLIOGRAFIE

B I B L I O G R A F I E

LET WEL: Bronne waarna direk verwys is in hierdie verhandeling, is met 'n asterisk (*) gemerk.

ALDERTON, J. 1983. Responsibility for research. *Nursing Times*, 79(47):56-57, Nov.

*ALLIO, R.J. & PENNINGTON, M.W., reds. 1979. Corporate planning: techniques & applications. New York : AMACOM.

AMERICAN NURSES' ASSOCIATION. 1978. Self-directed continuing education in nursing.

*ANDREWS, Y. 1985. Die personeelfunksie. Pretoria:HAUM.

*ANON. 1966. Universiteit van Pretoria: stoel van verpleging. *S.A. Verplegingstydskrif*, 33(11):8, Nov.

- *ANON. 1985. Samewerkingssooreenkoms tussen die Transvaalse Departement van Hospitaaldienste (Wes-Transvaalse Verplegingskollege) en die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. Pretoria. (Skriftelike ooreenkoms in besit van die Potchefstroomse Universiteit vir C.H.O.)
- *APPLEBY, R.C. 1981. Modern business administration. 3rd ed. London : Pitman.
- *ARGENTI, J. 1974. Systematic corporate planning. London : Nelson.
- *ARMSTRONG, M. 1974. Salary administration. London : Kogan Page.
- *ARNDT, C. & HUCKABAY, L.M.D. 1980. Nursing administration: theory for practice with a systems approach. St. Louis, Mo. : Mosby.
- *ARRIENS, Th.E.H. 1970. Universitaire bestuursorganisasie. Alphen aan den Rijn : Samson.

- *BAKER, M. & COETZEE, A.C., eds. 1983. An introduction to occupational health nursing in South Africa. Johannesburg : Witwatersrand University Press.
- *BALDERSTON, F.E. 1978. Managing today's university. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- *BALDRIDGE, J.V., CURTIS, D.V., ECKER, G. & RILEY, G.L. 1978. Policymaking and effective leadership. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- BALDRIDGE, J.V. & DEAL, T. 1983. The dynamics of organizational change in education. Berkeley, Calif. : McCutchan.
- BALDRIDGE, J.V. & TIERNEY, M.L. 1979. New approaches to management. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- *BARON, B. 1978. The managerial approach to tertiary education: a critical analysis. London : University of London. (Studies in education, new series, 7.)
- *BASSON, C.J.J. 1982. Onderwysbestuur: 'n funksie van verwagtinge. (Rede uitgespreek by die aanvaarding

Bibliografie

van die amp van Hoogleraar in die opvoedkunde aan die Randse Afrikaanse Universiteit). Johannesburg:RAU.

*BEACH, D.S. 1980. Personnel: the management of people at work. New York : MacMillan.

BEATTY, R.W. & SCHNEIER, C.E. 1981. Personnel administration: an experiential skill-building approach. Reading, Mass. : Addison-Wesley.

*BEDEIAN, A.G. & GLUECK, W.F. 1983. Management. 3rd ed. Chicago, Ill. : Dryden.

*BENNETT, J.B. 1983. Managing the academic department: cases and notes. New York : MacMillan.

*BLAKE, R.R., MOUTON, J.S. & WILLIAMS, M.S. 1981. The academic administrator grid. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.

*BOALT, G. & LANTZ, H. 1970. Universities and research: observations on the United States and Sweden. Stockholm : Almqvist & Wiksell.

Bibliografie

*BORST, D. & MONTANA, P.J. 1977. Managing nonprofit organizations. New York : Amacom.

BOSMAN, J.N.F. 1984. Die bestuurstaak van die hoof van 'n onderwysersentrum. Potchefstroom. (Proefskrif (D.Ed.) - P.U. vir C.H.O.)

*BOUCHER, M. 1973. History of the South African university system. (In Nel, B.F., red. Tertiary education. Pretoria : Durban Westville Press. pp.1-11.)

BOYATZIS, R.E. 1982. The competent manager: a model for effective performance. New York : Wiley.

BRYANS, W. 1985(a). Money matters. *Nursing times*, 81(11):40-41, March.

BRYANS, W. 1985(b). Controlling the purse-strings. *Nursing times*, 81(16):30-31, April.

BRYANS, W. 1985(c). Reading the small print. *Nursing times*, 81(25):42-43, June.

Bibliografie

- BRYANS, W. 1985(d). Taking stock of staff. *Nursing times*, 81(30):50-51, July.
- *BURGESS, W. & RAGLAND, E.C. 1983. Community health nursing: philosophy, process, practice. Norwalk, Conn.: Appleton.
- *BYRNE, E.M. 1976. The rationale of resource allocation. Milton Keynes : The Open University Press.
- *CAMPBELL, R.F., CORBALLY, J.E. & NYSTRAND, R.O. 1983. Introduction to educational administration. Boston, Mass. : Allyn & Bacon.
- CAPLOW, T. & MCGEE, R.J. 1958. The academic marketplace. New York : Basic Books.
- CARNEGIE COMMISSION ON HIGHER EDUCATION. 1973. A digest of reports of the Carnegie Commission on higher education. New York.
- *CONNOR, P.E. 1978. Dimensions in modern management. Boston, Mass. : Houghton Mifflin.

Bibliografie

- *CORSON, J.J. 1960. Governance of colleges and universities. New York : McGraw-Hill.
- *CRUISE, M.J. & GORENBERG, D. 1985. The tools of management: keeping high touch in a high tech world. *International nursing review*, 32(6):166-169, 173, Nov/Dec.
- *DALE, E. 1973. Management: theory and practice. New York : McGraw-Hill.
- DAMACHI, U.G. 1978. Theories of management and the executive in the developing world. London : MacMillan.
- *DAVIS, J. 1985. Acknowledge your assets. *Nursing mirror*, 161(15):27-28, Oct.
- *DE VILLIERS, W.J. 1973. Beginnels van gedesentraliseerde bestuur. Johannesburg : Federale Mynbou.
- DEW, R.B. & GEE, K.P. 1973. Management control and information. London : MacMillan.

- *DIMMOCK, S. 1985. The role of the general manager.
Nursing times, 81(6):29-31, Feb.
- *DODDS, H.W. 1962. The academic president: educator
or caretaker. New York : McGraw-Hill.
- *DRESSEL, P. 1970. The confidence crisis. San Fran-
cisco, Calif. : Jossey-Bass.
- *DRESSEL, P.L. 1981. Administrative leadership. San
Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- *DREWRY, G.N. & DIENER, T.J. 1969. Effective academic
administration: a team approach. Georgia : University
of Georgia.
- EBLE, K.E. 1978. The art of administration. San
Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- EHLERS, V.J. 1984. Professional role expectations of
nursing students in the Transvaal. Pretoria. (Dis-
sertation (M.A.Cur.) - UNISA.)

- *ELLIOT, C.W. 1908. University administration. London : Constable.
- FAIN, J.A. & SHEATHELM, H.H. 1984. Management by objectives (MBO)(as applied to nursing service). *Nursing forum*, 21(2):68-71.
- *FAYOL, H. 1949. General and industrial management. London : Isaac Pitman.
- *FIELDEN, J. & LOCKWOOD, G. 1973. Planning and management in universities: a study of British universities. London : Chatto & Windus.
- FINKELSTEIN, M.J. 1978. Three decades of research on American academics: a descriptive portrait and synthesis of findings. (Thesis (D.Phil.) - State University of New York.)
- *FITCH, G.E. 1969. The role and responsibilities of the practical nurse. New York : MacMillan.
- *FLETCHER, B. 1968. Universities in the modern world. Oxford : Pergamon.

Bibliografie

- *GAFF, J.G. 1975. Toward faculty renewal. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- GLUECK, W.F. & JAUCH, L.R. 1984. Strategic management and business policy. New York : McGraw-Hill.
- GROSS, E. & GRAMBSCH, P.V. 1974. Changes in university organization, 1964-1971. New York : McGraw-Hill.
- *GRUBER, W.H. & NILES, J.S. 1976. The new management: line executive and staff professional in the future firm. New York : McGraw-Hill.
- *GUINÉE, K.K. 1966. The aims and methods of nursing education. New York : MacMillan.
- *HAIMANN, T., SCOTT, W.G. & CONNOR, P.E. 1985. Management. Boston, Mass. : Houghton Mifflin.
- *HALL, J.T., COOPER, J.M., FROST, R.B., SHENK, H., WARREN, N. & WILEY, R.C. 1973. Administration: principles, theory and practice with applications to physical education. Pacific Palisades, Calif. : Goodyear.

Bibliografie

- HALPIN, A.W., red. 1967. Administrative theory in education. New York : MacMillan.
- *HAMELMAN, P.W., red. 1972. Managing the university: a systems approach. New York : Praeger.
- *HAMILTON, G.A. 1986. Two faces of nurse faculty: teacher and researcher. *Journal of advanced nursing*, 11(2):217-223, March.
- *HANEKOM, S.X. & THORNHILL, C. 1983. Public administration in contemporary society: a South African perspective. Johannesburg : MacMillan.
- *HASLETT, J.W. 1979. Business systems handbook: Strategies for administrative control. New York : McGraw-Hill.
- *HENDERSON, A.D. 1960. Policies and practices in higher education. New York : Harper.
- *HENDERSON, A.D. & HENDERSON, J.G. 1974. Higher education in America. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.

*HINDS, R.B. 1975. The quantification of managerial performance as a standard of measurement of the success of the implementation of management by objectives. Kempton Park. (Thesis (Doctor of Business Administration) - P.U. for C.H.E.)

*HODGKINSON, C. 1978. Towards a philosophy of administration. New York : St. Martin's.

HUGHES, M., red. 1975. Administering education: international challenge. London : University of London.

*HUGO, T.J. 1941. Die Afrikaanse universiteit en sy taak in die volkslewe. Bloemfontein : Nasionale Pers.

*HYETT, K. 1984 (a). Preparing for staff selection. *Nursing times*, 80(3):51-53, Jan.

HYETT, K. 1984 (b). Conducting a successful interview. *Nursing times*, 80(4):52-54, Jan.

HYETT, K. 1984 (c). Effective panel interviewing. *Nursing times*, 80(5):47-48, Feb.

Bibliografie

- *HYETT, K. 1984 (d). Establishing yourself as a manager. *Nursing times*, 80(27):48-49, July.
- *JORDAAN, K:F. 1969.. School business administration. New York : Ronald Press.
- *KABAT, M. 1983. Management policy in South Africa: text and cases. Cape Town : Oxford University Press.
- KEETON, M. 1971. Shared authority on campus. Washington : American Association for Higher Education.
- *KNEZEVICH, S.J. 1984. Administration of public education: a sourcebook for the leadership and management of educational institutions. 4th ed. Cambridge : Harper.
- *KNOWLES, A.S., red. 1970. Handbook of college and university administration. New York : McGraw-Hill.
- *KNOWLES, M.S. & ASSOCIATES. 1985. Andragogy in action: applying modern principles of adult learning. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.

Bibliografie

- *KOONTZ, H., O'DONNELL, C. & WEIHRICH, H. 1980. Management. 7th ed. New York : McGraw-Hill.
- *LIGHT, H.R. 1980. The nature of management: an introduction to business and management studies. London : Pitman.
- *LITTERER, J.A. 1978. An introduction to management. Santa Barbara : Wiley.
- *LOCKWOOD, G. 1972. University planning and management techniques. Paris : O.E.C.D.
- *LORSCH, J.W., BAUGHMAN, J.P., REECE, J. & MINTZBERG, H. 1978. Understanding management. New York : Harper.
- MACMILLAN. P. 1983. A problem of staff attitudes. *Nursing times*, 79(4):38-41, Jan.
- *MASSIE, J.L. & DOUGLAS, J. 1981. Managing: a contemporary introduction. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

Bibliografie

- *MATTERSON, A. 1981. Polytechnics and colleges.
London : Longman.
- *McFARLAND, D.E. 1979. Management. New York : MacMil-
Millan.
- *McQUILLAN, F.L. 1978. The realities of nursing man-
agement: how to cope. London : Prentice-Hall.
- *MELLISH, J.M. 1985. Administering the practice of
nursing. Durban : Butterworths.
- *MESCOM, M.H., ALBERT, M. & KHEDOURI, F. 1981. Man-
agement: individual and organizational effectiveness.
New York : Harper.
- *METROWICH, F.C. 1929. The development of higher
education in South Africa 1873-1927. Cape Town : Mas-
kew Miller.
- *MILLER, A. 1985. Right for the job? *Nursing times*,
81(25):44-46, June.

Bibliografie

*MINER, J.B., SINGLETON, T.M. & LUCHSINGER, V.P. 1985.
The practice of management: text, readings, and cases.
Columbus : Merrill.

MONAHAN, W.G. & HENGST, H.R. 1982. Contemporary
educational administration. New York : MacMillan.

*MORRIS, van C. 1981. Deaning: middle management in
academe. Urbana : Uiversity of Illinois Press.

*MUIR, J. 1985. Spanner in the works. *Nursing
times*, 81(17):40-41, April.

*NEWMAN, W.H., WARREN, E.K. & SCHNEE, J.E. 5th ed.
1982. The process of management: strategy, action,
results. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

PERKINS, J.A. 1973. The university as an organiza-
tion. New York : McGraw-Hill.

*PERRY, E.L. 1978. Ward management and teaching.
London : Baillière Tindall.

- *PRELLER, S.J., red. 1976. Inleiding tot die tersiêre didaktiek. Potchefstroom : P.U. vir C.H.O.
- PULLIAS, E.V. & WILBUR, L. 1984. Principles and values for college and university administration. New York : Philosophical Library.
- QUIVEY, M. 1985. Conflicts arising from being a health professional in a management role. *International nursing review*, 32(5):154-157, Sept/Oct.
- *RATSOY, B. 1985. Senior nurse managers: a force to be reckoned with. *The Canadian nurse*, 81(9):29-30, Oct.
- *RAUSCH, E., red. 1980. Management in institutions of higher learning. Lexington, Mass. : Lexington Books.
- RICE, A.K. 1970. The modern university: a model organization. London : Tavistock.
- *RILEY, G.L. & BALDRIDGE, J.V. 1977. Governing academic organizations. Berkeley, Mass. : McCutchan.

- *ROBBINS, S.P. 1984. Management: concepts and practices. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.
- *ROGERS, F.M. 1960. Higher education in the United States: a summary view. Cambridge : Harvard University Press.
- *ROSECRANCE, F.C. 1962. The American college and its teachers. New York : MacMillan.
- *SALMON, P. 1984. Audit - a basic tool of management. *Nursing times*, 80(6):44-45, Feb.
- SELDIN, P. 1984. Changing practices in faculty evaluation: a critical assessment and recommendations for improvement. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass.
- *SPRUNGER, B.E. & BERQVIST, W.H. 1978. Handbook for college administration. Washington : Council for the Advancement of Small Colleges.
- *STARREVELD, R.W. 1970. Leer van de administratieve organisatie. Deel I. Alphen aan den Rijn : Samson.

*STEVENS, B.J. 1975. The nurse as executive. Wakefield, Va. : Contemporary Publishing.

STROUP, H. 1966. Bureaucracy in higher education. New York : Free Press.

*SUID-AFRIKAANSE RAAD OP VERPLEGING. 1985. Regulasies betreffende die goedkeuring van en die minimum vereistes vir die opleiding en onderrig van 'n verpleegkundige (algemene, psigiatriese en gemeenskaps-) en vroedvrou wat lei tot registrasie. Pretoria.

*TEATHER, D.C.B., red. 1979. Staff development in higher education: an international review and bibliography. London : Kogan Page.

*THORNHILL, C. & HANEKOM, S.X. 1979. Taak van die leidinggewende beampte. Durban : Butterworth.

*TREWATHA, R.L. & NEWPORT, M.G. 1976. Management: functions and behaviour. Dallas, Tex. : Business Publications.

*TUCKER, A. 1984. Chairing the academic department: leadership among peers. New York : MacMillan.

*VAN DER WESTHUIZEN, P.C., red. 1986. Onderwysbestuur: grondslae en riglyne. Pretoria : HAUM.

*VAN NIEKERK, P. 1986. 30 jaar van graadopleiding in S.A. *Nursing RSA verpleging*, 1(1):28-29, Feb.

*VAN STRAATEN, F.P. 1984. Administratiewe hulpmiddels vir die programmering van owerheidsbedrywighe. Pretoria : HAUM.

*VERRY, D. & DAVIES, B. 1976. University costs and outputs. Amsterdam : Elsevier.

VERSTER, R. 1974. Die opstel van 'n toets om bestuurskennis en -insig te meet. Bloemfontein. (Verhandeling (M.Admin.) - U.O.V.S.)

*WEBBER, R.A., MORGAN, M.A. & BROWNE, P.C. 1985. Management: basic elements of managing organizations. Homewood, Ill. : Irwin.

Bibliografie

- *WESSELS, P.M. 1975. 'n Oorsig van vyf-en-twintig jaar opleiding van verpleegsters aan die Universiteit van Pretoria, 1949-1974. Pretoria. (Verhandeling (M.Cur.) - Universiteit van Pretoria.)
- *WILSON, L. 1979. American academics: then and now. New York : Oxford University Press.
- *WILSON, R.C., GAFF, J.G., DIENST, E.R., WOOD, L. & BAVRY, J.L. 1975. College professors and their impact on students. New York : Wiley.
- *WOLOTKIEWICZ, R.J. 1980. College administrator's handbook. Boston, Mass. : Allyn and Bacon.
- *WOODBURNE, L.S. 1958. Principles of college and university administration. Stanford, Calif. : Stanford University Press.

BYLAES

Bylaes

BYLAE A: 'n Voorbeeld van die Poskaart wat aan Departementshoofde gestuur is, om 'n opname te maak van moontlike Respondente

POSKAART - POST CARD

Michael C Herbst
Personeelbussie 319
P U vir C H O
Potchefstroom 2520

Naam van Universiteit | Name of University

AANTAL | TOTAL

Departementshoof	-----	Departmental Head
Andere Professore	-----	Other Professors
Mede-Professore	-----	Associate Professors
Senior Lektore	-----	Senior Lecturers

BYLAE B: Gestruktureerde Vraelys wat aan alle Respon-
dente gestuur is



POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
— VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS —

DEPARTEMENT VERPLEEGKUNDE

Telefoon (01481)-22112 Telegramme: PUK Teleks 4-21363
2520 POTCHEFSTROOM Republiek van SUID-AFRIKA

U verwysing

Ons Verwysing
MCH/

Datum
86 08 04

Navrae: Michael C Herbst
uitbr.: 2976

Geagte Kollega

Ek is tans besig met navorsing vir my eie studies vir die graad Magister Artium et Scientiae (Verpleegkunde) aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys. Die navorsing staan in verband met die werk van 'n Departementshoof (Verpleegkunde) aan 'n universiteit.

Graag versoek ek u om asseblief ingeslote vraelys te voltooi en aan u Departementshoof te oorhandig nadat u dit in die gefrankeerde koevert verseël het vir terugsending na my vóór of op 1986 08 29.

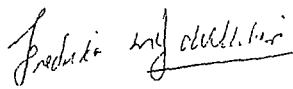
Wees verseker daarvan dat alle inligting deur u verskaf, vertroulik hanteer sal word. U moet uself nie op die vraelys identifiseer nie. Die vraelysnummer op die vraelys is slegs daar vir kantoorgebruik om tred te hou met die vraelyste soos wat hulle teruggestuur word.

Baie dankie vir die tyd wat u afstaan om hierdie belangrike inligting aan my te verskaf.

Daar word beoog om van die inligting in die vrom van 'n artikel te publiseer na suksesvolle voltooiing van my 'graadstudies.

Met innige dank


MICHAEL C HERBST


PROF FREDRIKA M J DE VILLIERS
Studieleier

Vraelys - Questionnaire

LET WEL:

Departementshoofde moet asseblief alle vrae beantwoord.

Ander Professore, Mede-Professore en Senior Lektore moet slegs die vrae beantwoord wat met 'n (*) gemerk is.

Waar van toepassing, word vrae beantwoord deur slegs 'n (X) in die betrokke blokkie te trek soos byvoorbeeld:

Is u huistaal

Ja 1	Nee 2
X	

Afrikaans?

Engels?

PLEASE NOTE

Heads of Departments must please answer all questions.

Other professors, Associate professors, and Senior Lecturers must only answer questions marked with a (*).

Where applicable, questions are answered by marking with a (X) in the appropriate square, for example:

Is your home language

Yes 1	No 2
X	

Afrikaans?

English?

SLEGS VIR KANTOOR-
GEBRUIK
FOR OFFICE USE ONLY

Vraelysnummer:

--	--

(1-2)

Kaartnummer:

1

(3)

1

* 1
Wat is u titel?
What is your title?

Professor
Professor

Mede-Professor
Associate Professor

Senior Lektor
Senior Lecturer

	1
	2
	3

(4)

*2
Is u die departementshoof?
Are you the head of the department?

Ja
Yes

Nee
No

Slegs waarnemend
Only the acting head

	1
	2
	3

(5)

3
Vermeld die aantal personeellede in u departement
waarvoor u verantwoordelik is (uself uitgesluit)
State the number of staff members for which you
are responsible in your department (excluding
yourself)

Ander Professore
Other Professors

Mede-Professore
Associate Professors

Senior Lektore
Senior Lecturers

Lektore
Lecturers

Junior Lektore
Junior Lecturers

Sekretaresse
Secretary

Ander (spesifiseer)
Other (specify)

.....
.....

	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8

(6)

2

*4
Hou u die volgende professionele kwalifikasies?
Do you hold the following professional qualifications?

	Ja Yes 1	Nee No 2	
Algemene Verpleegkunde General Nursing			(7)
Verloskundige Verpleegkunde Midwife			(8)
Psigiatriese Verpleegkunde Psychiatric Nursing			(9)
Gemeenskapsverpleegkunde Community Health Nursing			(10)
Verpleegonderwys Nursing Education			(11)
Verpleegbestuur Nursing Administration			(12)
Ander (spesifiseer) Other (specify)			(13)
.....			(14)
.....			(15)

*5
Dui u akademiese kwalifikasies aan. Dui asse-
blief ook die studierigting aan, byvoorbeeld Ver-
pleegbestuur, Opvoedkunde, Sosiologie ensovoorts.
Indicate which academic qualifications you hold.
Kindly add the field of specialization, e.g. Nur-
sing Administration, Education, Sociology, etc.

	Verpleeg- kundig Nursing 1	Nie-Ver- pleeg- kundig Non- Nursing 2	Studie- rigting Specia- liza- tion	
Doktorsgraad Doctoral Degree				(16)
Magistergraad Master's Degree				(17)
Honneursgraad Honours Degree				(18)

	Verpleeg- kundig <i>Nursing</i> 1	Nie-Ver- pleeg- kundig <i>Non- Nursing</i> 2	Studie- rigting <i>Specia- liza- tion</i>																			
Baccalaureusgraad (basies) <i>Baccalaureate Degree (basic)</i>				(19)																		
Baccalaureusgraad (Na-basies) <i>Baccalaureate Degree (Post-basic)</i>				(20)																		
*6 Dui u voltooide diensjare aan 'n universiteit aan vir elk van die volgende poste. <i>Indicate your completed years of employment at a university for each of the following posts held.</i>																						
Junior Lektor <i>Junior Lecturer</i>		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				(21-22)																
Lektor <i>Lecturer</i>		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				(23-24)																
Senior Lektor <i>Senior Lecturer</i>		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				(25-26)																
Mede-Professor <i>Associate Professor</i>		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				(27-28)																
Professor <i>Professor</i>		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				(29-30)																
Departementshoof <i>Head of Department</i>		<table border="1"><tr><td></td><td></td></tr></table>				(31-32)																
7 Op 'n skaal van 1 tot 9, hoe sal u uself beoordeel as effektiewe bestuurder/administrateur? Dui aan met 'n (X). <i>How would you grade yourself as an effective administrator (on a scale from 1 to 9)? Indicate with a (X).</i>																						
<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>					1	2	3	4	5	6	7	8	9									
1	2	3	4	5	6	7	8	9														
8 Was u ten volle voorbereid op die bestuurstake van u pos as departementshoof toe u aangestel is?																						

4

Where you fully prepared for the administrative tasks of your post as head of the department when you were appointed?

Ja
Yes

Nee
No

	1
	2

(34)

9

Indien ja, het u die nodige vaardigheid aangeleer in die vorm van (u mag meer as een van ondergenoemde merk)?

If yes, did you acquire the skills in the form of (you may indicate more than one of the following)?

Voorgraadse opleiding
Undergraduate training

Nagraadse opleiding
Post-graduate training

Nie-graad opleiding
Non-degree training

In-diens opleiding
In-service training

Ander (spesifiseer)
Other (specify)

.....

.....

.....

Ja Yes 1	Nee No 2
----------------	----------------

(35)

(36)

(37)

(38)

(39)

(40)

(41)

*10

Het u enige opleiding in die teorie van administrasie ontvang?

Did you receive any training in the theory of administration?

Ja
Yes

Nee
No

	1
	2

(42)

5

*11
 Indien ja, was dit in die vorm van (u mag meer as een van ondergenoemde merk)?
 If yes, was it in the form of (you may indicate more than one of the following)?

	Ja Yes 1	Nee No 2	
Selfstudie Self-study			(43)
Baccalaureustudies (basies) Baccalaureate studies (basic)			(44)
Baccalaureustudies (na-basies) Baccalaureate studies (post-basic)			(45)
Honneurstudies Honours degree studies			(46)
Magisterstudies Master's degree studies			(47)
Doktorale studies Doctoral studies			(48)
Diploma in Verpleegadministrasie/ -bestuur Diploma in Nursing Administration			(49)
Diploma in Verpleegonderwys Diploma in Nursing Education			(50)
Ander (spesifiseer) Other (specify)			(51)

12
 Bied u Universiteit enige opleiding in bestuurs-
 vaardighede aan wat 'n persoon voorberei vir die
 pos van departementshoof?
 Does your University offer any form of training in
 administrative skills which prepares one for the
 post as head of a department?

Ja Yes	1	
Nee No	2	(52)

13
Indien ja, watter vorm neem dit aan?
If yes, in what form is it offered?

.....
.....
.....
.....

(53)

*14
Is u van mening dat daar 'n behoefte is aan sulke
opleiding soos vermeld in vraag 12?
*Are you of the opinion that a need exists for the
training as referred to in question 12?*

Ja
Yes

Nee
No

	1
	2

(54)

*15
Wat behoort, na u mening, in so 'n opleidingskur-
sus ingesluit te word?
*According to you, what should be included in such
a course?*

.....
.....
.....
.....
.....

(55)

16
Het u, of hou u enige uitvoerende posisie in
samelewings/gemeenskapsorganisasies, byvoorbeeld
voorsitter/sekretaris(esse) van sosiale-, kulture-
le- of sportverenigings, kerklike organisasies
ensovoorts?
*Are you at present holding, or have you in the
past held any societal position for esample chair-
person/secretary of a social, cultural, sporting,
or church organization, etc?*

Ja
Yes

Nee
No

	1
	2

(56)

7

*17

Na u mening, het die uitvoerende posisies (soos vermeld in vraag 16) 'n invloed op die voorbereiding van 'n persoon vir die pos van departementshoof?

According to you, does the holding of any such position (as referred to in question 16) have any influence in preparing one for the position as head of a department?

Ja
Yes

Nee
No

	1
	2

(57)

18

Noem drie (3) sulke posisies (indien soveel) wat u tans of in die verlede beklee het.

Mention three (3) such positions (if as many) which you currently hold or have held in the past.

.....
.....
.....

(58)

*19

Is u van mening dat die bestuursopleiding van verpleegkundiges op voorgraadse vlak hulle genoegsaam voorberei om die pos van departementshoof behoorlik te vul?

Are you of the opinion that the administrative training of nursing students at undergraduate level is sufficient to prepare them to hold the position of head of a department?

Ja
Yes

Nee
No

	1
	2

(59)

*20

Indien ja, is daar enige leemtes?

If yes, are there any deficiencies?

(Spesifiseer/specify).....
.....
.....
.....

(60)

8

*21
Indien nee, waarom nie?
If no, why not?

(Spesifiseer/specify).....
.....
.....
.....
.....

(61)

*22
Hoe, volgens u, behoort 'n persoon die nodige kennis/vaardigheid te bekom om 'n effektiewe departementshoof te wees?
According to you, how should one acquire the necessary knowledge/skills to become an effective head of a department?

(Spesifiseer/specify).....
.....
.....
.....
.....

(62)

23
Hoeveel tyd (uur per week) spandeer u aan die bestuurstaakelemente van u pos as departementshoof, naamlik: (ondersoek en beraming, beplanning, organisering, die gee van bevele, koördinerings en kontrole)?
How much time (hours per week) do you spend on the administrative tasks associated with your position as head of a department, namely: (investigating and devising, planning, organizing, giving of instructions, co-ordinating and controlling)?

.....uur/hours

--	--

(63-64)

*24
Hoeveel tyd (uur per week) behoort 'n departementshoof te spandeer aan die bestuurstaakelemente van die pos as departementshoof, naamlik: (ondersoek en beraming, beplanning, organisering, die gee van bevele, koördinerings en kontrole)?
How much time (hours per week) should the head of a department spend on the administrative tasks associated with the position as head of a department, namely: (investigating and devising, planning, organizing, giving of instructions, co-ordinating and controlling)?

.....uur/hours

--	--

(65-66)

9

25

Hoeveel tyd (uur per week) spandeer u aan die ander besondere funksies binne u onderneming, naamlik: (doseertaak, navorsingstaak, publiseertaak, bywoning van vergaderings (akademies), ander vergaderings, instandhouding van kliniese leerervaringe en teoretiese kennis (van uself), ander generiese administratiewe prosesse, ander professionele en akademiese verpliginge)?

How much time (hours per week) do you spend on the other specific functions associated with the institution you are employed by, namely: (teaching, research, publishing, attendance of academic meetings, other meetings, maintenance of your own clinical and theoretical knowledge/skills, and other generic administrative processes, other professional and academic responsibilities)?

.....uur/hours

--	--

(67-68)

*26

Hoeveel tyd (uur per week) behoort 'n departementshoof te spandeer aan die ander besondere funksies binne die onderneming, naamlik: (doseertaak, navorsingstaak, publiseertaak, bywoning van vergaderings (akademies), ander vergaderings, instandhouding van kliniese leerervaringe en teoretiese kennis, ander generiese administratiewe prosesse, ander professionele en akademiese verpligtinge)?

How much time (hours per week) should the head of a department spend on the other specific functions associated with the institution he is employed by, namely: (teaching, research, publishing, attendance of academic meetings, other meetings, maintenance of clinical and theoretical knowledge/skills, and other generic administrative processes, other professional and academic responsibilities)?

.....uur/hours

--	--

(69-70)

27

Persentasiegewys, hoeveel van u tyd spandeer u aan elk van die bestuurstaakelemente? (Vergelyk met vraag 23). Geliewe daarop te let dat die totaal 100% moet beloop.

On a percentage basis, how much time do you spend on each of the administrative tasks (compare with question 23)? Kindly note that your totals should add up to 100%

Kaartnommer:

2

(1)

10

Ondersoek en beraming <i>Investigating and devising</i> Beplanning <i>Planning</i> Organisering <i>Organizing</i> Die gee van bevele <i>The giving of instructions</i> Koördinerings <i>Co-ordinating</i> Kontrole <i>Controlling</i> Totaal/Total 100%	(2-3) (4-5) (6-7) (8-9) (10-11) (12-13)
*28 Persentasiegewys, hoeveel van sy tyd behoort 'n departementshoof te spandeer aan elk van die bestuurstaakelemente? (Vergelyk met vraag 24). Geliewe daarop te let dat die totaal 100% moet beloop. <i>On a percentage basis, how much time should the head of a department spend on each of the administrative tasks? (Compare with question 24). Kindly note that your totals should add up to 100%.</i>	
Ondersoek en beraming <i>Investigating and devising</i> Beplanning <i>Planning</i> Organisering <i>Organizing</i> Die gee van bevele <i>The giving of instructions</i> Koördinerings <i>Co-ordinating</i> Kontrole <i>Controlling</i> Totaal/Total 100%	(14-15) (16-17) (18-19) (20-21) (22-23) (24-25)
11	

29

Persentasiegewys, hoeveel van u tyd spandeer u aan elk van die ander besondere funksies binne u onderneming? (Vergelyk met vraag 25). Geliewe daarop te let dat die totaal 100% moet beloop.
On a percentage basis, hoe much of your time do you spend on each of the other specific functions associated with the institution you are employed by? (Compare with question 25). Kindly note that your totals should add up to 100%.

Doseertaak
 Teaching

.....

--	--

(26-27)

Navorsingstaak
 Research

.....

--	--

(28-29)

Publiseertaak
 Publishing

.....

--	--

(30-31)

Bywoning van Senaatsvergaderings en verantwoordelikhede wat daaruit voortspuit.
Attendance of meetings of the Senate and responsibilities arising from it.

.....

--	--

(32-33)

Bywoning van Fakulteitsvergaderings en verantwoordelikhede wat daaruit voortspuit.
Attendance of meetings of the Faculty Board and responsibilities arising from it.

.....

--	--

(34-35)

Instandhouding van eie kliniese leerervaringe.
Maintenance of your own clinical learning experiences.

.....

--	--

(36-37)

Instandhouding van eie teoretiese kennis.
Maintenance of your own theoretical knowledge.

.....

--	--

(38-39)

Lidmaatskap van vergaderings asook ander verantwoordelikhede wat voortspruit uit die affiliasie van Verpleegkollege(s) met u Universiteit.
Membership of meetings as well as other responsibilities arising from affiliation of Nursing College(s) with your University.

.....

--	--

(40-41)

Ander professionele en akademiese verpligtinge.
Other professional and academic responsibilities.

.....

--	--

(42-43)

Ander administratiewe generiese prosesse:
Other administrative generic processes:

Finansiering <i>Financing</i>				(44-45)
Personeelvoorsiening en -benutting <i>Personnel provision and utilization</i>				(46-47)
Prosedure-ontleding <i>Procedural analysis</i>				(48-49)
Totaal/Total	100%			
*30 Persentasiegewys, hoeveel van sy tyd behoort 'n departementshoof te spandeer aan elk van die ander besondere funksies binne sy onderneming? (Vergelyk met vraag 26). Geliewe daarop te let dat die totaal 100% moet beloop. <i>On a percentage basis, how much time should the head of a department spend on each of the other specific functions associated with the institution he is employed by? (Compare with question 26). Kindly note that your totals should add up to 100%.</i>				
Doseertaak <i>Teaching</i>				(50-51)
Navorsingstaak <i>Research</i>				(52-53)
Publiseertaak <i>Publishing</i>				(54-55)
Bywoning van Senaatsvergaderings en verantwoordelikhede wat daaruit voortspruit. <i>Attendance of meetings of the Senate and responsibilities arising from it.</i>				(56-57)
Bywoning van Fakulteitsraadsvergaderings en verantwoordelikhede wat daaruit voortspruit. <i>Attendance of meetings of the Faculty Board and responsibilities arising from it.</i>				(58-59)
Instandhouding van eie kliniese leerervaringe. <i>Maintenance of your own clinical learning experiences.</i>				(60-61)
Instandhouding van eie teoretiese kennis. <i>Maintenance of your own theoretical knowledge.</i>				(62-63)
				13

Lidmaatskap van vergaderings asook ander verantwoordelikhede wat voortspruit uit die affiliasie van Verpleegkollege(s) met u Universiteit.

Membership of meetings as well as other responsibilities arising from affiliation of Nursing College(s) with your University.

.....

--	--

(64-65)

Ander professionele en akademiese verpligtinge.

Other professional and academic responsibilities.

.....

--	--

(66-67)

Ander administratiewe generiese prosesse:

Other administrative generic processes:

Finansiering
Financing

.....

--	--

(68-69)

Personeelvoorsiening en -benutting
Personnel provision and utilization

.....

--	--

(70-71)

Prosedure-ontleding
Procedural analysis

.....

--	--

(72-73)

Totaal/Total

100%

31

Het u Universiteit 'n samewerkingsooreenkoms met 'n Verpleegkollege?

Does your University have an affiliation agreement with a Nursing College?

Ja
Yes

	1
	2

Nee
No

(74)

32

Indien u Universiteit 'n samewerkingsooreenkoms met 'n Verpleegkollege het, het dit u werklading verhoog?

In the event of your University having an affiliation agreement with a Nursing College, did it result in an increase of your workload?

Ja
Yes

	1
	2

Nee
No

(75)

14

33

Indien u werkklading verhoog het as gevolg van die samewerkingsooreenkoms; was die volgende aspekte daarvoor verantwoordelik?

In the event of your workload having been increased as a result of the affiliation agreement, was the following aspects responsible for this increase?

Kaartnommer:

3

(1)

	Ja Yes 1	Nee No 2	
Bywoning van vergaderings by Kollege (Kollegeeraad, Senaat). <i>Attendance of meetings at the College (College Board, Senate).</i>			(2)
Vergaderings vir aanstelling/keuring/bevordering van kollegepersoneel. <i>Meetings for appointment/selection/promotion of College staff.</i>			(3)
Sitting op komitees (sillabus/eksamen/keuring). <i>Membership of committees (syllabus/examination/selection).</i>			(4)
Hulpverlening met opstel en wysiging van kurrikula en sillabusse. <i>Giving assistance with drawing up of curriculum/syllabi.</i>			(5)
Moderering van eksamenvraestelle. <i>Moderating examination papers.</i>			(6)
Moderering van eksamenskrifte. <i>Moderating examination answer books.</i>			(7)
Evaluering van evalueringstegnieke van dosente aan Kollege (klinies en teoreties). <i>Evaluation of evaluation techniques of lecturers at the College (clinical and theoretical).</i>			(8)
Voortgesette opleidingsprogramme vir Kollegepersoneel. <i>Continuing education programmes for College staff.</i>			(9)
Voorbereidingstyd vir addisionele vergaderings. <i>Time used in preparing for additional meetings.</i>			(10)

	Ja Yes 1	Nee No 2	
Reistyd na, en vanaf Kollege. <i>Time used in travelling to and from the College.</i>			(11)
Addisionele departementele vergaderings voortspuitend uit die samewerkingsooreenkoms, <i>Additional departmental meetings resulting from the affiliation agreement.</i>			(12)
34 Wat is u doseerlading? What is your teaching load?			
Aantal lesings per week <i>Number of lectures per week</i>			(13-14)
35 Is dit die maksimum aantal lesings wat u per week kan gee sonder om u plig as departementshoof te na te kom? <i>Is this the maximum number of lectures you can handle without neglecting your responsibilities as head of the department?</i>			
Ja Yes		1	
Nee No		2	(15)
36 Indien nee, hoeveel periodes (maksimum) sal u kan behartig? <i>If no, how many periods (maximum) will you be able to fit in?</i>			
Lesings per week <i>Lectures per week</i>			(16-17)
*37 Het u enige publikasies gehad gedurende 1985? <i>Did you have any publications during 1985?</i>			
Ja Yes		1	
Nee No		2	(18)

16

*38

Indien ja, hoeveel van elk van die volgende publikasies het u gedurende 1985 gehad?

If yes, how many of each of the following publications did you have during 1985?

Boeke (handboeke, ens)
Books (textbooks, etc)

.....

--	--

(19-20)

Diktate
Dictation notes

.....

--	--

(21-22)

Studiegidse
Study guides

.....

--	--

(23-24)

Artikels
Articles

Professionele/wetenskaplike tydskrifte
Professional/scientific magazines

.....

--	--

(25-26)

Ander tydskrifte
Other magazines

.....

--	--

(27-28)

Ander (spesifiseer)
Other (specify)

.....

--	--

(29-30)

*39

Indien nee, waarom het u geen publikasies gedurende 1985 gehad nie?

If no, why did you not have any publications during 1985?

.....
.....
.....
.....
.....

(31)

*40

Hoe raak die nuwe subsidiestelsel van die Departement van Onderwys en Kultuur insake publikasies u?
How does the system of subsidies on publications by the Department of Education and Culture affect you?

.....
.....
.....
.....
.....

(32)

*41
Is u tans besig met werk aan 'n publikasie?
Are you at present preparing anything for publication?

Ja
Yes

Nee
No

	1
	2

(33)

*42
Indien ja, is dit in die vorm van:
If yes, is it in the form of:

'n Boek?
A book?

'n Diktaat?
Dictation notes?

'n Studiegids?
A study guide?

'n Artikel?
An article?

Professionele/wetenskaplike
tydskrif?
Professional/scientific magazine?

Ander tydskrif?
Other magazine?

Ander (spesifiseer)
Other (specify

.....

Ja <i>Yes</i> 1	Nee <i>No</i> 2

(34)

(35)

(36)

(37)

(38)

(39)

*43
Indien nee, wat is die houding van u Universiteit
in verband met personeel wat nie publiseer nie?
If no, what is the attitude of your University concerning staff who do not publish?

.....
.....
.....
.....

(40)

*44
Het u enige navorsing gedoen gedurende 1985?
Did you do any research during 1985?

Ja
Yes

Nee
No

	1
	2

(41)

*45
Indien ja, was dit as deel van:
If yes, was it part of:

U studies?
Your studies?

'n Publikasie?
A publication?

'n Referaat wat u gaan lewer?
A paper which you are going to read?

Ander (spesifiseer)
Other (specify)

.....

Ja Yes 1	Nee No 2

(42)

(43)

(44)

(45)

*46
Indien nee, waarom het u geen navorsing gedurende
1985 gedoen nie?
*If no, why did you not do any research during
1985?*

.....
.....
.....
.....
.....

(46)

*47
Is u tans besig met navorsing?
Are you at present doing research?

Ja
Yes

Nee
No

	1
	2

(47)

*48
Indien ja, doen u dit as deel van:
If yes, are you doing it as part of:

Ja Yes 1	Nee No 2
----------------	----------------

U studies?
Your studies?

(48)

'n Publikasie?
A publication?

(49)

'n Referaat wat u wil lewer?
A paper which you plan to read?

(50)

Ander (spesifiseer)
Other (specify)

(51)

*49
Indien nee, wat is die houding van u Universiteit
in verband met personeel wat nie navorsing doen
nie?
*If no, what is the attitude of your University
concerning staff who do not do any research?*

.....
.....
.....
.....
.....

(52)

50
Help van u personeel u met van u administratiewe
werk?
*Do any of your staff assist you in your adminis-
trative work?*

Ja
Yes

Nee
No

	1
	2

(53)

51
Indien ja, hoeveel van u administratiewe werk
(persentasiegewys) doen hulle?
*If yes, how much of your administrative work (on a
percentage basis) do they do?*

.....%

--	--

(54-55)

BAIE DANKIE VIR U BYDRAE/THANK YOU FOR YOUR
CONTRIBUTION

20

Bylaes

BYLAE C: 'n Lys van Vaktydskrifte wat deur die Departement Onderwys en Kultuur erken is vir Subsidiedoeleindes waarin Verpleegkundiges behoort te kan Publiseer

Annals of Tropical Paediatrics
Industrial Relations Journal of SA
International Journal of Food Microbiology
Journal for Contemporary History
Journal of Cardiac Rehabilitation
Journal of Hypertension
Journal of Obstetrics and Gynaecology
Journal of Public Administration (SAIPA)
Koers
SA Journal of Business Management
SA Journal of Education
SA Journal of Hospital Medicine
SA Journal of Labour Relations
SA Journal of Psychology
SA Journal of Sociology
SA Journal of Sports Medicine
SA Journal of Surgery
SA Mediese Tydskrif
Social Dynamics
Tydskrif vir Geesteswetenskappe