

**BESTUURSFAKTORE WAT DIE
WERKSBEVREDIGING
VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF IN
DIE SEKONDêRE SKOOL BEÏNVLOED**

W.J. Engelbrecht

**BESTUURSFAKTORE WAT DIE
WERKSBEVREDIGING
VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF IN DIE
SEKONDÊRE SKOOL BEÏNVLOED**

Willem Jacobus Engelbrecht, B. Com., B. Ed.

Skripsie voorgelê vir die graad Magister Educationis in Onderwysbestuur in die
Fakulteit Opvoedkunde aan die Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Studeleier: Prof. P.C. van der Westhuizen

Potchefstroom

1996

DANKBETUIGING

Aan God alle eer vir die talente en geleenthede aan my gegee om hierdie studie te voltooi

Graag wil ek my opregte dank en waardering uitspreek teenoor die volgende persone en instansies wat daartoe bygedra het om hierdie studie moontlik te maak:

- * Prof. P.C. van der Westhuizen vir sy positiewe leiding, geduld en motivering.
- * My eggenote, Marina en kinders, vir hulle ondersteuning, aanmoediging en geduld.
- * Die voormalige Transvaalse Onderwysdepartement vir toestemming en inligting ten einde hierdie studie te kon voltooi.

OPSOMMING

BESTUURSFAKTORE WAT DIE WERKSBEVREDIGING VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF AAN DIE SEKONDÊRE SKOOL BEÏNVLOED

Sleutelwoorde: Werksbevrediging;

Departementshoofde,

Motivering, en

Bestuur

Die doel van hierdie navorsing is drieledig naamlik:

- * om te bepaal wat die aard van werksbevrediging behels;
- * om te bepaal watter bestuursfaktore die werksbevrediging van die departementshoofde aan sekondêre skole volgens die literatuur beïnvloed, en
- * om vas te stel watter bestuursfaktore die werksbevrediging van departementshoofde aan sekondêre skole in die praktyk beïnvloed.

Om hierdie doelwitte te bereik, is 'n literatuurstudie en empiriese ondersoek onderneem. Die literatuurstudie is onderneem uit primêre en sekondêre bronne. 'n DIALOG-soektog is onderneem met onder andere die volgende sleutel terme: job satisfaction, motivation, department heads, teachers and management. Nadat die aard van werksbevrediging bespreek is en die bestuursfaktore wat die werksbevrediging van die departementshoof beïnvloed, geïdentifiseer is, is 'n vraelys opgestel.

Alle departementshoofde van die voormalige Transvaalse Onderwysdepartement is by die navorsing betrek deur 'n gesistematiseerde trossreekproeftrekking te gebruik. Die vraelyste is aan die departementshoofde wat binne die steekproeftrekking geval het, gestuur. Die inligting wat so versamel is, is met behulp van 'n rekenaar statisties verwerk en daarna geïnterpreteer. Na aanleiding van die data is aanbeveling gemaak.

Die empiriese ondersoek het getoon dat departementshoofde heelwat meer werksbevreëdiging ervaar as wat aanvanklik gemeen is. Alhoewel daar enkele faktore is, soos vergelykbare vergoeding en professionele status wat nie as bevreëdig beskou kan word nie, word die ander faktore as genoegsaam beskou.

SUMMARY

MANAGEMENT FACTORS WHICH INFLUENCE THE JOB SATISFACTION OF THE HEADS OF DEPARTMENTS OF SECONDARY SCHOOLS

Key words: Job satisfaction;
 Heads of department;
 Motivation, and
 Management.

The aim of this research is threefold:

- *to determine the nature of job satisfaction;
- *to determine the management factors which influence the job satisfaction of heads of departments at secondary schools, and
- *to determine which management factors influence the job satisfaction of heads of departments at secondary schools in practice.

In order to achieve these aims a literature study and empirical study were undertaken. The literature study was based on primary and secondary sources. A DIALOG computer search was undertaken with the key words such as: job satisfaction, motivation, department heads, teachers and managers. Once the nature of job satisfaction was discussed and the management factors which influence the job satisfaction of heads of departments were identified, a questionnaire was compiled.

All heads of departments of the previous Transvaal Education Department were taken as target

group. The method of systemized random group targeting was applied. Questionnaires were sent to heads of departments who fell within the group randomly targeted. The information was statistically analyzed with the aid of a computer after which it was interpreted. Subsequent to these results recommendations were made.

The empirical study showed that the heads of departments at secondary schools in the Transvaal Education Department experience more job satisfaction than is generally accepted. Although there are a few factors, like compensation and professional status that don't contribute to job satisfaction, all the other factors generally do contribute to job satisfaction.

INHOUDSOPGAWE

| | |
|------------|-----|
| Opsomming | i |
| Summary | iii |
| Tabellelys | ix |
| Bylaelys | x |

HOOFSTUK 1: ORIENTERING

| | | |
|---------|-------------------------|---|
| 1.1 | INLEIDING | 1 |
| 1.2 | PROBLEEMSTELLING | 1 |
| 1.3 | DOEL MET DIE NAVORSING | 3 |
| 1.4 | NAVORSINGSMETODE | 4 |
| 1.4.1 | Literatuurstudie | 4 |
| 1.4.2 | Empiriese ondersoek | 4 |
| 1.4.2.1 | Meetinstrument | 4 |
| 1.4.2.2 | Populasie en steekproef | 4 |
| 1.4.2.3 | Statistiese tegnieke | 4 |
| 1.5 | HOOFSTUKINDELING | 5 |

HOOFSTUK 2 DIE AARD VAN WERKSBEVREDIGING

| | | |
|-------|--|----|
| 2.1 | INLEIDING | 6 |
| 2.2 | BEGRIPSOMSKRYWING | 6 |
| 2.2.1 | Werk | 6 |
| 2.2.2 | Werksbevrediging | 8 |
| 2.3 | WERKSBEVREDIGING EN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR | 10 |
| 2.4 | WERKSBEVREDIGING EN POSVLAK | 10 |
| 2.5 | WERKSBEVREDIGING EN PERSONEELOMSET | 14 |

| | | |
|------|---|----|
| 2.6 | WERKSBEVREDIGING EN -MOTIVERING | 16 |
| 2.7 | WERKSBEVREDIGING EN - PRESTASIE | 21 |
| 2.8 | WERKSBEVREDIGING EN -TEVREDENHEID | 23 |
| 2.9 | WERKSBEVREDIGING EN INDIVIDUELE VERSKILLE | 25 |
| 2.10 | SAMEVATTING | 29 |

HOOFSTUK 3 | DIE BESTUURSAKTORE WAT DIE WERKSBEVREDIGING VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF BEINVLOED

| | | |
|---------|---|----|
| 3.1 | INLEIDING | 30 |
| 3.2 | FAKTORE WAT SENTREER IN DIE DEPARTEMENTSHOOF SELF | 30 |
| 3.2.1 | Behoeftte aan erkenning | 30 |
| 3.2.2 | Behoeftte om te presteer | 32 |
| 3.2.3 | Die behoeftte om gesagsdraer te wees | 33 |
| 3.2.4 | Verantwoordelikheid | 34 |
| 3.2.5 | Doelwitte vir die departementshoof in sy beroep | 35 |
| 3.2.6 | Delegering | 36 |
| 3.2.7 | Outonomie | 37 |
| 3.2.8 | Verhoudings in die skool | 38 |
| 3.2.8.1 | Verhoudings met kollegas | 38 |
| 3.2.8.2 | Verhouding met meerderes | 39 |
| 3.3 | FAKTORE GELEË BINNE DIE DEPARTEMENT | 41 |
| 3.3.1 | Die aard en sinvolheid van die werk | 41 |
| 3.3.2 | Fisiese werksomstandighede | 42 |
| 3.4 | FAKTORE OP BESTUURSVLAK WAT WERKSBEVREDIGING BEINVLOED | 42 |
| 3.4.1 | Gehalte van bestuur en bestuurstyl | 42 |
| 3.4.2 | Leierskapstyl | 43 |
| 3.4.3 | Kommunikasie | 46 |

| | | |
|-------|------------------------------------|----|
| 3.4.4 | Prestasiebeoordeling | 48 |
| 3.4.5 | Terugvoering | 48 |
| 3.4.6 | Toesig | 49 |
| 3.4.7 | Besluitneming | 51 |
| 3.4.8 | Organisasiegeleentheid | 52 |
| 3.4.9 | Beleid | 53 |
| 3.5 | FAKTORE BINNE DIE ONDERWYSLOOPBAAN | 54 |
| 3.5.1 | Vergoeding | 54 |
| 3.5.2 | Bevordering | 55 |
| 3.6 | STATUS VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF | 56 |
| 3.7 | SAMEVATTING | 56 |

HOOFTUK 4 EMPIRIESE ONDERSOEK

| | | |
|-------|---|----|
| 4.1 | INLEIDING | 57 |
| 4.2 | NAVORSINGSONTWERP | 57 |
| 4.2.1 | Die vraelys as meetinstrument | 57 |
| 4.2.2 | Konstruksie van die vraelys | 58 |
| 4.2.3 | Loodsondersoek | 61 |
| 4.2.4 | Finale vraelys | 61 |
| 4.2.5 | Administratiewe prosedures | 61 |
| 4.2.6 | Populasie en steekproef | 62 |
| 4.2.7 | Statistiese tegnieke | 63 |
| 4.3 | INTERPRETASIE VAN DATA | 63 |
| 4.3.1 | Inleiding | 63 |
| 4.3.2 | Algemene inligting | 64 |
| 4.3.3 | Faktore in die departementshoof self wat aanleiding gee tot werksbevreëdiging | 66 |

| | | |
|--------|--|----|
| 4 3 4 | Faktore geleë binne die departement wat die werksbevrrediging van die departementshoof beïnvloed | 67 |
| 4 3 5 | Faktore op bestuursvlak wat die werksbevrrediging van die departementshoof beïnvloed | 69 |
| 4 3 6 | Faktore tydens die loopbaan van die departementshoof wat sy/haar werksbevrrediging beïnvloed | 70 |
| 4 3 7 | Status van die departementshoof | 71 |
| 4 3 8 | Rangorde van belangrikheid | 72 |
| 4 3 9 | Faktore wat werksbevrrediging in orde van bevrrediging beïnvloed | 75 |
| 4 3 10 | Diskrepansie tussen die belangrikheid van 'n behoefte en die bevrrediging daarvan | 78 |
| 4 4 | SAMEVATTING | 83 |

HOOFSTUK 5 SAMEVATTINGS, BEVINDINGS EN AANBEVELINGS

| | | |
|-------|--|-----------|
| 5.1 | INLEIDING | 84 |
| 5.2 | SAMEVATTING | 84 |
| 5.3 | BEVINDINGE | 86 |
| 5.3.1 | Bevindinge ten opsigte van navorsingsdoelwit 1 | 86 |
| 5.3.2 | Bevindinge ten opsigte van navorsingsdoelwit 2 | 86 |
| 5.3.2 | Bevindinge ten opsigte van navorsingsdoelwit 3 | 87 |
| 5.4 | AANBEVELINGS | 89 |
| 5.5 | SLOT | 91 |
| | BRONNELYS | 92 |

TABELLELYS

| | |
|--|----|
| Tabel 4.1 | |
| Vraelyste uitgestuur en terugontvang | 63 |
| Tabel 4.2 | |
| Algemene inligting | 65 |
| Tabel 4.3 | |
| Faktore in die departementshoof self | 66 |
| Tabel 4.4 | |
| Faktore binne die departement | 67 |
| Tabel 4.5 | |
| Faktore op bestuursvlak | 69 |
| Tabel 4.6 | |
| Faktore tydens die loopbaan van die departementshoof | 71 |
| Tabel 4.7 | |
| Status van die departementshoof | 72 |
| Tabel 4.8 | |
| Belangrikheid van faktore wat werksbevredeging beïnvloed | 74 |
| Tabel 4.9 | |
| Bevredeging van faktore wat werksbevredeging beïnvloed | 76 |
| Tabel 4.10 | |
| Diskrepanse: Bevredeging-Belangrikheid | 79 |

BYLAES

BYLAE A

Vraelys oor die werksbevreiding van departementshoofde 98

BYLAE B

Begeleidende brief aan skoolhoofde 104

BYLAE C

Toestemmingsbrief Transvaalse Onderwysdepartement 105

HOOFSTUK 1

ORIENTERING

1.1 INLEIDING

In die onderwysstruktuur van die RSA, met al die gepaardgaande veranderinge, word daar al meer druk geplaas op onderwyspersoneel. Deur personeelvermindering en die gepaardgaande werksvermeerdering asook die veranderings ten opsigte van die vereistes van die gemeenskap en inkorting van die gesag van die onderwyser (departementshoof), ervaar die onderwyser (departementshoof) toenemend dat sy behoeftes nie bevredig word nie. Dit kan daartoe lei dat werksbevrediging minder ervaar word. Die ongemotiveerdheid waartoe dit aanleiding gee, sal daartoe lei dat leerlinge 'n minderwaardige opvoeding ontvang.

Hierdie studie is onderneem om te bepaal in hoe 'n mate die departementshoof werksbevrediging ervaar en wat gedoen kan word om dit te verhoog.

In hierdie hoofstuk kulmineer die aktualiteit van die navorsing in drie probleemvrae wat uit die studie voortgespruit het. Hierdie navorsing sal poog om die probleemvrae te beantwoord. Die navorsingsontwerp, wat sal bestaan uit 'n literatuurstudie en empiriese ondersoek word verduidelik. Die hoofstukindeling word gegee, asook 'n samevatting en vooruitskouing.

1.2 PROBLEEMSTELLING

Mense verskil nie net in hulle aanleg en vermoë om take suksesvol uit te voer nie, maar ook ten opsigte van hulle wil om die take uit te voer (Bondesio & De Witt, 1995:309). Dit impliseer dat 'n onderwyseier wat werksbevrediging ervaar 'n groter dryfkrag kan hê om die doelstellings en doelwitte van die skool na te streef.

Volgens die omskrywing van Landy & Trumbo (1980:401) is werksbevre diging 'n verrykende emosionele ervaring waar die werk as positief beleef word, die werksuitlet beantwoord aan die posnorme en waar hierdie norme ooreenstemmend is met die individu se behoeftes. In ooreenstemming hiermee sê Steyn (1988:11) dat beroepsbevre diging in die onderwys beskou kan word as die algehele beroepsbevre diging van die onderwyser omdat die persoonlike evaluering van die onderskeie aspekte/komponente van die onderwysberoep aanleiding gee tot die behoeftevervulling wat 'n gevoel van genoegdoening en tevredenheid tot gevolg het.

Esterhuizen (1989) identifiseer in sy studie algemene faktore wat die werksbevre diging van die onderwyser in die primêre skool beïnvloed, terwyl Steyn (1988) klem lê op onderwysstelsel faktore ter ondersteuning van onderwysberoepsbevre diging. Van der Westhuizen en Hillebrand (1990) identifiseer psigologiese en werksfaktore wat die werksmotivering van die onderwyseres beïnvloed. In bogenoemde studies blyk daar 'n duidelike onderskeid te wees tussen die faktore wat die onderwyser en die faktore wat die onderwyseres motiveer, soos saamgevat deur Van der Westhuizen en Hillebrand (1990): "Die faktore wat haar (onderwyseres) motiveer om harder te werk, lê op 'n ander vlak (as die van die onderwyser), naamlik op die vlak van intrinsieke motivering." Die verwagting is dan ook dat hierdie onderskeid ten opsigte van motivering weerspieël sal word op die vlak van departementshoof. Dit blyk dus duidelik dat die onderwyser deur ander werksfaktore as die onderwyseres gemotiveer word.

Daar tree dus faktore in, wat aan die bestuurposisie van die persoon (bestuursfaktore) gekoppel is, wat die werksbevre diging van die persoon kan beïnvloed. Wanneer 'n onderwyser aangestel word in 'n senior pos, oftewel 'n bestuurspos, waar meer en groter verantwoordelikhede aan hom gestel word, moet die persoon nuwe vaardighede aanleer om sy taak suksesvol te kan uitvoer (Dean, 1985:16). Volgens Dennison en Shenton (1987:5) verhoog die aanstelling in 'n senior pos die status van die persoon uit die oogpunt van ander weens die verhoogde status en eise wat aan hom gestel word. Die onderwysleier wat byvoorbeeld tot posvlak twee bevorder word se tydbesteding aan onderrig neem af, terwyl tyd

bestee aan bestuursaksies toeneem. Die tyd bestee aan bestuursfunksies neem toe namate bevordering plaasvind

In die Republiek van Suid Afrika is sover geen navorsing onderneem oor die bestuursfaktore wat die werksbevrediging van die departementshoof beïnvloed nie.

Die probleem wat ontstaan uit die voorafgaande wentel rondom die volgende drie vrae:

- * Wat is die aard van die werksbevrediging van departementshoofde aan sekondêre skole?
- * Watter bestuursfaktore volgens die bestaande literatuur beïnvloed die werksbevrediging van departementshoofde aan sekondêre skole?
- * Watter bestuursfaktore volgens die praktyk (empiriese studie) beïnvloed die werksbevrediging van departementshoofde aan sekondêre skole?

1.3 DOEL MET DIE NAVORSING

Doelwit 1: Om te bepaal wat die aard van die werksbevrediging van departementshoofde aan sekondêre skole behels.

Doelwit 2: Om uit die literatuur te bepaal watter bestuursfaktore die werksbevrediging van departementshoofde aan sekondêre skole beïnvloed.

Doelwit 3: Om empiries te bepaal watter bestuursfaktore die werksbevrediging van departementshoofde aan sekondêre skole beïnvloed.

1.4 NAVORSINGSMETODE

1.4.1 Literatuurstudie

Daar is van primêre en sekondêre bronne gebruik gemaak om te bepaal wat die aard van werksmotivering is en watter faktore die werksbevreëdiging van die departementshoof aan die sekondêre skool beïnvloed. Gegewens wat op die wyse versamel is, is geëvalueer waarna daar tot enkele gevolgtrekkings gekom is. 'n DIALOG-soektog is onderneem met behulp van die volgende trefwoorde: jobsatisfaction, department heads, motivation, motivation techniques, faculty heads

1.4.2 Empiriese ondersoek

1.4.2.1 Mectinstrument

Op grond van die literatuurstudie is 'n vraelys ontwikkel. Die doel met die vraelys was om te bepaal watter bestuursfaktore die werksbevreëdiging van departementshoofde aan sekondêre skole beïnvloed

1.4.2.2 Populasie en steekproef

Alle departementshoofde op posvlak twee in sekondêre skole in die provinsie Gauteng het die eksperimentele populasie gevorm ($n = 920$) waaruit 'n verteenwoordigende bundelsteekproef getrek is

1.4.2.3 Statistiese tegnieke

'n Toepaslike statistiese tegniek is gekies in oorleg met die statistiese konsultasiediens van die PU vir CHO

1.5 HOOFTUKINDELING

Hoofstuk 1 Oriëntering

Hoofstuk 2 Die aard van werksbevreëdiging

Hoofstuk 3 Bestuursfaktore wat die werksbevreëdiging van departementshoofde aan sekondêre skole beïnvloed

Hoofstuk 4 Empiriese ondersoek en interpretasie van data

Hoofstuk 5 Samevatting, bevindinge en aanbevelings

HOOFTUK 2

DIE AARD VAN WERKSBEVREDIGING

2.1 INLEIDING

Die verhouding tussen die mens en sy werk is reeds vir 'n geruime tyd 'n belangrike onderwerp van bespreking vir beide praktiserende bestuurders asook navorsers. Belangstelling in hierdie studieterrrein dateer terug na die dertigerjare toe die benadering in menslike verhoudinge aanvaar het dat 'n gelukkige werker 'n produktiewe werker is (Steers & Porter, 1991:221).

Die motivering en werksbevrediging van die onderwyser/onderwyseres is 'n onderwerp wat die afgelope aantal jare baie aandag in die Republiek van Suid-Afrika geniet het. (Vergelyk Steyn, 1988; Esterhuizen, 1989; Van der Westhuizen & Hillebrand, 1990; Du Toit, 1994.)

'n Persoon wat in 'n bestuurspos aangestel word, moet aanvaar dat hoër eise aan hom gestel gaan word (Dennison & Shenton, 1987:5). Hierdie eise wat aan die persoon gestel word, word gekoppel aan die aard van sy bestuursposisie. Daar kan dus andersoortige bestuursfaktore intree wat die werksbevrediging van die persoon kan beïnvloed.

Volgens Pastor en Erlandson (1982:182) is daar 'n verband tussen werksbevrediging en die onderwyser se behoeftes, dit wil sê, werksbevrediging word ervaar in die mate waarin die werk die behoeftes van die individu bevredig.

In hierdie hoofstuk word daar eerstens bepaal wat werksbevrediging is. Die verband tussen werksbevrediging en verskeie faktore wat dit beïnvloed word daarna bestudeer.

2.2 BEGRIPSOMSKRYWING

2.2.1 Werk

Volgens Vroom (1967:6) is werk 'n stel funksies wat deur die individu uitgevoer word. Die

prestasie van die individu (departementshoof) sal bydra tot die produksie van goedere en diens. Geen twee departementshoofde verrig dieselfde werk nie, aangesien daar verskille bestaan ten opsigte van die funksies wat uitgevoer moet word. Die persoonlikhede van departementshoofde verskil sodat elkeen eienskappe wat eie aan homself is, oordra aan die funksies wat hy/sy moet uitvoer, en die werk dus op 'n eiensortige wyse gedoen word.

Volgens die tradisionele siening was werk die aktiwiteit wat die grootste gedeelte van die individu (departementshoof) se dag beslaan het (Lofquist & Davis 1969:6). Die departementshoof het hom in die mate geroepe gevoel dat werk die aktiwiteit was waarvoor hy besoldiging ontvang het. Werk behels in werklikheid meer as wat blyk uit hierdie tradisionele siening. Indien werk in werklikheid die fokus van die departementshoof se aktiwiteit en denke is, moet dit beter omskryf word as in bogenoemde stellings.

Werk beteken nie hier soos dit in die verlede beskryf is die vrees of die druk om te moet werk nie, maar eerder 'n soeke na deelname en bevrediging (Gooding, 1972:7).

Daar is drie huidige faktore wat hulle van die tradisionele opvatting van werk onderskei: die tipe van werk (vaardigheid vereis), industrie (die gebruik van die vaardigheid) en status (posisie in die skool of samelewing) (Weir, 1976:132). Wanneer die departementshoof sê dat hy sy werk as bevredigend ervaar, omdat dit onder andere kreatiwiteit vereis, is dit eintlik 'n manier van hom om te sê dat hierdie werk vir hom betekenis het; dat hy die doel van die werk kan insien en dat hy saamstem met die doel daarvan.

Werk is vir die individu (departementshoof) om verskeie redes belangrik (Steers & Porter, 1991:551-553). Werk is eerstens 'n manier waardeur 'n sekere lewensstandaard bereik en onderhou kan word. Deur werk word ook verskeie sosiale funksies verrig, aangesien dit geleentheid bied om met mense om te gaan en vriendskappe te sluit. Werk dien ook as 'n bron van selfrespek en om respek van ander te verkry. Vierdens het werk 'n persoonlike waarde vir die departementshoof. Dit kan dien as 'n belangrike werktuig om sy identiteit te bevestig en selfwaarde en selfverwesenliking te bereik. Werk bied die geleentheid vir selfuitdrukking.

kreatiwiteit en nuwe ervaringe. Werk bied ook die geleentheid om andere tot diens te wees.

Uit bogenoemde blyk dit dat werk 'n stel funksies behels wat deur die departementshoof uitgevoer word wat weer 'n bydrae lewer tot die oordrag van kennis en opvoeding van die jeug. Werk vereis 'n sekere kennis en vaardigheid, bied die geleentheid om 'n inkomste te verdien, skep die geleentheid vir assosiasie met ander mense, bied die geleentheid vir selfuitdrukking en dien as bron vir selfrespek en om erkenning te verkry. Werk bied dan ook aan die departementshoof status binne die gemeenskap.

2.2.2 Werksbevreidiging

Werksbevreidiging kan beskou word as die optimale vlak van 'n werk, wat so ontwerp is dat die werknemer persoonlike satisfaksie sal ervaar in ooreenstemming met die effektiwiteit en doeltreffendheid waarmee hy die doelwitte van die organisasie nastreef (Porter et al., 1975:284).

Die tradisionele model vir werksbevreidiging omskryf die term omvattend (Gruneberg, 1976:X). Hiervolgens berus werksbevreidiging op die geheelgevoel wat 'n individu (departementshoof) aangaande sy werk het. Hierdie geheelgevoel behels die somtotaal invloede op die werk, die aard van die werk self, die vergoeding, die bevorderingsmoontlikhede, die aard van toesighouding, ensovoorts. Waar die geheelgevoel aanleiding gee tot 'n gevoel van bevreidiging, ervaar die departementshoof werksbevreidiging; wanneer die geheelgevoel aanleiding gee tot 'n gevoel van ontevreidenheid, ervaar die departementshoof werksontbevreidiging. Werksbevreidiging hou verband met die graad waarin die behoeftes van die departementshoof in die werk bevreidig word. Indien daar 'n diskrepans ontstaan tussen die departementshoof se behoeftes en dit wat die werk hom kan bied, sal werksontbevreidiging ervaar word (Gruneberg, 1976:1).

Locke (1976:1300) definieer werksbevreidiging as 'n bevreidigende of positiewe emosionele ervaring deur die individu (departementshoof). Dit is die resultaat van die evaluering van sy

werk of werkservaring. In ooreenstemming hiermee meen Davis (1977:74) dat werksbevre­diging beskou kan word as die mate waarin die werks­ondervindinge vir die departementshoof plesier verskaf al dan nie.

Volgens Landy en Trumbo (1980:401) is werksbevre­diging 'n verrykende emosionele ervaring, waar die werk as positief beskou word. Die werksuitset voldoen aan die pos­norme wat gestel word en dit voldoen aan die individu se behoeftes. Dit is redelik om te verwag dat werksbevre­diging nie die eenvoudige somtotaal van die individu se behoeftes is nie. Dit is eerder die relatiewe belangrikheid van elkeen van die faktore wat 'n rol speel in die bepaling van die totale bevre­diging.

Schmitt et al. (1978:898) meen dat werksbevre­diging meer te doen het met die interaksie tussen mense en die verwagte belangrikheid van hierdie interaksie, as met die werk self.

Werksonbevre­diging hou verband met

- * die diskrepans tussen die werklike resultate en die verwante kognisie;
- * die verwagte moontlikheid van die bereiking van die resultate, en
- * die verwagte regverdiging vir die faktore wat die oorsaak was dat die werklike resultaat 'n gebrek aan doelwitte gehad het (Organ, 1991:282).

Die kombinasie van hierdie faktore bepaal of die resultaat deur die de­partmentshoof beleef gaan word as ongelukkig of as onregverdig.

Die faktore wat betrokke is by werksbevre­diging verskil van die faktore wat lei tot werksonbevre­diging. Daarom is die teenoorgestelde van werksbevre­diging nie werksonbevre­diging nie, maar eerder geen werksbevre­diging nie. Die teenoorgestelde van werksonbevre­diging is nie werksbevre­diging nie, maar eerder geen werksonbevre­diging (Kaiser, 1981:36; Friesen et al., 1983:38).

Werksbevre­diging kan dus beskou word as die satisfaksie wat die de­partmentshoof ervaar na aanleiding van resultate wat deur hom bereik is. Dit is dus 'n gevoel wat die de­partmentshoof

van sy werk verkry. Verskeie faktore wat verskil van departementshoof tot departementshoof, gee aanleiding tot werksbevreëdiging. Die interaksie tussen mense is 'n belangrike determinant van werksbevreëdiging. Werksbevreëdiging is nie die teenoorgestelde van werksombevreëdiging nie, want die faktore betrokke by elke deelnemer verskil.

Werksbevreëdiging by departementshoofde kan beskou word as die mate waarin die werk 'n positiewe effek ontlok, waar die werk die somtotaal is van elemente en elke element bydra tot die totale werksbevreëdiging en bepaalde elemente korreleer met die behoefte wat die individu ervaar en wat deur sy werk bevreëdig moet word.

2.3 WERKSBEVREDIGING EN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR

Onderwysers verteenwoordig die enkele mees belangrike hulpbron wat 'n skool kan hê (Porter et al., 1975:285). Op enige tydstip verkeer hierdie onderwysers op 'n kontinuum van baie gelukkig na neutraal na baie ongelukkig (Landy & Trumbo, 1980:288). 'n Skool se effektiwiteit hang af van hoe die departementshoofde deur die bestuur van die skool gemotiveer kan word om 'n redelike poging aan te wend om die doelwitte van die skool te bereik (Steers & Porter, 1991:4).

Sowel die skool as die onderwysers is afhanklik van mekaar, omdat hulle sekere verwagtinge van mekaar het. Hierdie verwagtinge word selde uitgespreek, maar dien tog as die sement tussen die skool (hoof) en die onderwysers (departementshoofde). Elkeen van die betrokke partye verwag om sekere voordele uit die verhouding te verkry, wat verder waardevol voortgesit kan word. Die onderwyser (departementshoofde) kom sy deel van die verstandhouding na met die verwagting dat die skool (hoof) sy doelwitte binne bereik sal hou (Gellerman, 1968:50). Die departementshoof, wat in 'n hoër pos staan, is 'n belangrike skakel in die bestuur van die onderwysers binne die skool.

2.4 WERKSBEVREDIGING EN POSVLAK

McCormick en Tiffin (1974:322) asook Davis (1977:77) meen dat daar 'n definitiewe

verwantskap bestaan tussen werksbevreëdiging en die vlak wat die individu (onderwyser) in die beroepshierargie beklee. Daar is ook waarneembare verskille in die vlak van werksbevreëdiging tussen mense in verskillende beroepshierargieë.

In 'n aantal artikels wat Porter gepubliseer het, het hy 'n verwantskap aangetoon tussen die bestuursvlak en die gesindheid wat deur die posbekerleër uitgeleef word. Porter het bevind dat hoe hoër die bestuursvlak, hoe groter is die bevreëdiging wat deur die individu (onderwyser) ervaar word ten opsigte van selfrespek en outonomie (Jain & Kanungo, 1977:100).

Wanneer werkers van verskillende beroepe ten opsigte van werksbevreëdiging met mekaar vergelyk word, wil dit voorkom asof daar verskillende skale is vir halfgeskoolde en geskoolde werkers (Weir 1976:126). Daar word in 'n hoër mate werksbevreëdiging ervaar in die hoër beroepe. Professionele persone ervaar die meeste werksbevreëdiging, terwyl halfgeskoolde en ongeskoolde werkers die minste werksbevreëdiging ervaar. Werkers wat hoër op in die hierargie is, is beter gekwalifiseerd en koester hoër verwagtings (Gooding, 1972:35). Hulle sal dus meer wil deelneem aan die organisasie se werksaamhede en meer persoonlike bevreëdiging wil ervaar.

Darley en Hagenah soos aangehaal in Chetty (1983:30), meen dat werk slegs 'n wyse van oorlewing onder 'n sekere vlak in die beroepshierargie is. Op hierdie vlak is werk nie intrinsiek interessant, uitdagend of bevreëdigend nie. Bo hierdie vlak word oorlewing en sekuriteitsbehoefte egter bevreëdig en kan die werk intrinsiek bevreëdigend word. Darley en Hagenah soos aangehaal in Chetty (1983:30) spesifiseer drie faktore, wat op die werksinhoud gemik is, wat lei tot intrinsieke bevreëdiging. Hierdie drie faktore behels die volgende aspekte:

- * die interessantheid van die werk;
- * die gebruik van die werklike vermoëns van die individu, en
- * die onafhanklikheid en uitdagendheid van die werk.

Hackman (1991:425) is dit hiermee eens wanneer hy meen dat hoe meer hierdie drie faktore teenwoordig in die werk is, hoe meer sal die individu (departementshoof) goed voel oor dit wat hy doen en die prestasies wat hy lewer. Dit sal aanleiding gee tot die ervaring van

werksbevreëding

Darley en Hagenah soos aangehaal in Chetty (1983:30) identifiseer vervolgens vier faktore wat aanleiding gee tot ekstrinsieke bevreëding:

- * die ekonomiese aspekte van die werk;
- * die sekuriteitsaspekte van die werk;
- * die geleentheid om hoë die groep uit te styg, en
- * laastens die behoefte aan erkenning.

Darley en Hagenah verskil van Maslow deurdat hulle meen dat dit die vlak in die werkskierargie is wat bepaal watter faktore meer prominent is ten opsigte van werksbevreëding. Op die laer vlakke van die beroepskierargie sal die ekstrinsieke faktore meer belangrik wees, terwyl op die hoër vlakke van die beroepskierargie die intrinsieke faktore 'n hoër prioriteit sal geniet.

Friesen et al (1983:44) identifiseer die volgende faktore, gemik op die werk self, wat sal aanleiding gee tot werksbevreëding by die departementshoof:

- * die werk self,
- * die posvlak binne die skool en die prestige wat daaraan gekoppel word;
- * interaksie met die meederes;
- * interaksie met sy gelykes;
- * interaksie met skoliere;
- * salaris en byvoordele, en
- * laastens werksomstandighede.

Porter et al. (1975:301-304) asook Hackman (1991:426) meen dat die volgende faktore aanleiding kan gee tot werksbevreëding by die departementshoof:

- * Vaardigheidsverskeidenheid: Die verskeidenheid aktiwiteite waaruit die werk bestaan veelvuldige vaardighede en talente vereis. Wanneer daar van die departementshoof verwag word om by 'n taak betrokke te raak wat uitdagend is ten opsigte van sy vermoë en vaardighede, sal daardie take as betekenisvol deur die departementshoof

ervaar word, al is dit nie baie belangrik nie

- * **Taakidentiteit** Die taak moet in 'n groot mate 'n geheel vir die departementshoof vorm. Dit beteken dat 'n taak onderneem word vanaf die begin tot die einde en waar hierdie taak dan op 'n waarneembare resultaat uitloop.
- * **Taakwaarde**: Die taak moet in 'n groot mate 'n impak op die lewe en werk van ander onderwysers, moontlik in dieselfde skool of selfs in die eksterne omgewing hê. Wanneer 'n individu weet dat sy taak 'n groot invloed kan hê op ander individue, sal die betekenisvolheid van sy taak verhoog.
- * **Otonomie**: Die mate waarin die werk in die skedulering van take en in die bepaling van prosedures substansiële vryheid, onafhanklikheid en diskresie aan die departementshoof toevertrou om die take uit te voer. Wanneer outonomie vooropgestel is, sal departementshoofde die resultaat van hul taak beskou as hul eie insette, inisiatief en besluite, eerder as die doeltreffendheid van die hoof se besluite. Onder sulke omstandighede sal departementshoofde 'n sterk gevoel ontwikkel dat hulle self verantwoordelik is vir die bereiking van hul eie doelwitte en gepaardgaande sukses.
- * **Terugvoer**: Die mate waarin die departementshoof juiste informasie verkry aangaande die effektiwiteit van sy prestasie ten opsigte van die uitvoer van take en die resultate daarvan.

Uit bogenoemde wil dit dus blyk dat die departementshoof in 'n hoër mate werksbevre­diging sal ervaar, aangesien hy op 'n hoër vlak in die beroepshierargie is en sy behoeftes ten opsigte van selfrespek en outonomie meer bevredig sal word. Die departementshoof sal hoër verwagtings koester en meer betekenisvolheid ervaar. Daar kan dus gesê word dat hoe hoër in die beroepshierargie beweeg word, hoe groter is die moontlikheid van werksbevre­diging vir die departementshoof. In die hoër vlakke van die beroepshierargie koester die onderwyser hoër verwagtings en neem hulle meer deel aan werksaamhede van die skool, omdat die werk meer uitdagend, stimulerend en bevredigend is. 'n Pos moet basies aan drie voorwaardes voldoen om werklik bevredigend te wees, naamlik:

- * die werk moet interessant wees.
- * die werklike vermoë van die individu moet maksimaal benut word, en
- * selfstandige denke moet in die werk toegelaat word.

2.5 WERKSBEVREDIGING EN PERSONEELOMSET

Hoë werksbevrediging word deur bestuurders as belangrik beskou, omdat dit 'n aanduiding is van positiewe omstandighede wat werkers sal noop om by 'n bepaalde organisasie te bly. Hierdie positiewe klimaat is fundamenteel die resultaat van effektiewe personeelbestuur (Davis, 1977:73). Volgens Lawler en Porter (1977:209) is daar 'n verband tussen lae werksbevrediging, afwesigheid en personeelomset.

Khaluque (1979:100) het in 'n studie bevind dat daar geen verband bestaan tussen afwesigheid en werkers wat werksbevrediging ervaar en dié wat nie werksbevrediging ervaar nie. Daar is wel bevind dat daar 'n groter mate van afwesigheid in die laeprestasiegroep bestaan as in die hoëprestasiegroep.

Indien mense hulle werk haat, sal hulle dit nie baie goed doen nie (Gooding, 1972:68). In hierdie verband sal onderwysers minder geïnteresseerd wees en minder belangstel in dit wat hulle doen. Die skool verloor dus die kennis, kreatiwiteit, vaardigheid en ondervinding wat hierdie onderwysers kon bied. Volgens Gooding (1972:83) sal die departementshoof nie intensioneel foute maak, siek speel of by die huis bly nie, maar sal eerder van werk of skool verander. As die departementshoof sonder bevordering van skool verander of nie by 'n skool wil bly nie, beskadig die optrede die heeld van die skool.

Om onderwysers in diens te neem en te behou, moet hulle werksbevrediging ervaar (Lawler & Porter, 1967:209; McC'ormick & Tiffin, 1974:327; Grant, 1984:76). Departementshoofde sal nie by 'n skool wil werk indien hulle nie sekere behoeftes kan bevredig nie. Aangesien werksbevrediging hand aan hand gaan met behoeftebevrediging sal departementshoofde nie by

'n skool bly indien hulle nie werksbevre­diging ervaar nie. Daar is 'n definitiewe verband tussen werknemeroset/afwesigheid en werksbevre­diging.

Volgens Davis (1977:73) is lae werksbevre­diging een van die eerste tekens waaraan gesien kan word dat 'n organisasie (skool) besig is om agteruit te beweeg. In sy meer sinistere vorm kan lae werksbevre­diging lei tot stakings, afwesigheid, griewe, lae produktiwiteit, dissiplinêre probleme en ander organisatoriese probleme.

Onvoldoende werksbevre­diging kan lei tot duur personeelprobleme. Onvoldoende werksbevre­diging kan lei tot afwesigheid, hoë personeelomset, min aandag wat aan die werk gegee word en 'n lae kwaliteit werk (Bridges, 1980:42; Scott & Wimbush, 1991:506-507). Van Haegen (1979:86) asook Scott en Wimbush (1991:525) meen dat afwesigheid en hoë omset van personeel verband hou met die mate waarin die werknemer werksbevre­diging ondervind.

Dit is vir hoofde van skole van groot belang om onderwysers te hê wat baie tevrede is met hulle werk om sodoende 'n goeie werkerskorps te verkry en te behou (Grant, 1984:76). Mense sal nie by 'n skool wil werk, indien hulle nie veronderstelde bevre­diging daaruit kan kry nie. Onderwysers sal ook nie by 'n skool bly indien hulle nie werksbevre­diging ondervind terwyl hulle daar is nie. Die grootste gevolg van werksbevre­diging is die toenemende afwesigheid en personeelomset (Litt & Turk, 1985:183).

Afwesigheid van die werk is die gevolg van 'n werknemer se swak motivering. Positiewe motivering en werksbevre­diging gaan hand aan hand (Landy & Trumbo, 1980:417).

Volgens Jenkins (1988:44) lei die volgende faktore die meeste van die tyd tot lae werksbevre­diging en gevolglike hoë personeelomset by 'n skool.

- * die onvermoë van die hoof om talent te ontwikkel;
- * onvermoë van die hoof om leiding op die regte tyd en plek te gee;

- * onvermoë om betrokkenheid te bewerkstellig.
- * onvermoë van die hoof tot objektiwiteit, en
- * regverdigheid en 'n ongeïnteresseerdheid in menseverhoudinge.

Die primêre rede vir 'n hoë personeelomset is die onvermoë van die hoof om bestuursontwikkeling tot sy reg te laat kom (Jenkins, 1988:44). Verder word die gewillige en talentvolle onderwysers misbruik en die minder talentvolles nie met die regte begrip hanteer nie.

Alhoewel daar nie 'n definitiewe verband tussen werksbevrediging en personeelomset bepaal kan word nie, kan 'n mens die aanname maak dat die departementshoof wat ontevredenheid in die onderwys ervaar hom sal onttrek van daaglikse deelname of aansoek sal doen om 'n pos by 'n ander skool. Daar kan selfs diegene wees wat die beroep om bogenoemde rede sal verlaat. Indien 'n departementshoof wat werksontevredenheid ervaar deur omstandighede gedwing word om by 'n skool te bly, kan so 'n individu 'n baie negatiewe invloed op sy kollegas uitoefen.

2.6 WERKSBEVREDIGING EN -MOTIVERING

Daar bestaan verskeie teorieë oor hoekom mense werksbevrediging ervaar. Die bekendste is Maslow se hiërargiebehoeftes en Herzberg se tweefaktorteorie. Nie een van die teorieë het al daadwerklike empiriese ondersteuning gekry nie, wat weereens bewys dat werksbevrediging 'n komplekse konsep is. Elke teorie voltooi 'n deel van die legkaart (Muchinsky, 1990:306). Sommige van hierdie teorieë is alternatiewe vanmekaar, terwyl ander mekaar weer komplementeer (McCormick & Tiffin, 1974:299).

Wanneer daar na werksbevrediging gekyk word, is dit moeilik om motivering agterweë te laat (McCormick & Tiffin, 1974:299). Alhoewel daar wel praktiese en teoretiese verskille bestaan, is motivering en werksbevrediging onderling vervleg; wanneer daar gekyk word na

werksbevreëdiging, motivering ook ter sprake sal kom. Die behoeftebevreëdiging wat aanleiding gee tot gemotiveerde gedrag lei tot werksbevreëdiging, gevolglik kan die departementshoof nog verder gemotiveer word (Pastor & Erlandson, 1982:174).

Maslow se teorie aangaande motivering is aanvanklik nie bedoel om 'n model vir werksbevreëdiging daar te stel nie, maar het tog gelei tot 'n teorie rondom behoefte- en werksbevreëdiging. Hierdie teorie is gebaseer op die aanname dat 'n korrelasie bestaan tussen die behoeftes wat die individu ondervind en dié wat deur sy werk bevreëdig word, sal lei tot groter werksbevreëdiging en dus groter produktiwiteit (Schmitt et al., 1978:889; Pastor & Erlandson, 1982:172). Volgens Kreis en Milstein (1985:76) is daar 'n definitiewe verband tussen behoefte- en werksbevreëdiging ervaar.

Maslow het twee fundamentele aspekte van die menslike gedrag uitgelig:

- * Die eerste aspek bepaal dat die mens 'n wese is wat altyd iets wil hê, dit wil sê die mens ervaar altyd behoeftes en streef daarna om dit te bevreëdig.
- * Tweedens is die behoeftes wat die individu ervaar teenwoordig in alle mense, en kom hierdie behoeftes in 'n hiërargiese volgorde voor. Wanneer die behoeftes van die laer orde bevreëdig is, sal daar beweeg word in die hiërargie, een vlak op 'n keer, om die hoër vlakke se behoeftes ook te bevreëdig (Kaiser, 1981:35).

Die behoeftes van die onderwyser is 'n bepalende faktor vir sy werksbevreëdiging. Die onderwyser wat nie bevreëdiging sal ervaar ten opsigte van sy behoeftes nie, sal die status quo handhaaf of die professie verlaat (Kaiser, 1982:17).

Alle mense streef daarna om sekuriteit te verkry, alhoewel mense verskil oor die wyse waarop hulle dit wil bereik (Davis, 1977:44). Hierdie sekuriteit vorm een van die basiese behoeftes van die mens. England & Stein (1976:149) meen dat enige bestuurder 'n gevoel van sekuriteit wil verkry aangaande sy pos in die onderneming.

Aangesien die mens soveel tyd by sy werk deurbring, wil die bestuurder 'n geleentheid hierin sien om ander mense van hulp te wees, asook om vriendskappe binne sy bestuursposisie op te bou (England & Stein, 1976:149; Kaiser, 1981:35). Baie onderwysers ontwikkel vriendskappe na buite om die behoefte van êrens te behoort te bevredig, aangesien hulle dit nie binne die werksituasie ervaar nie (Kreis & Milstein, 1985:77).

Vir die onderwysbestuurder het die behoefte aan waardering en selfrespek besondere betekenis. Die departementshoof kry 'n gevoel van waardering en selfrespek deur in sy bestuursposisie te staan. Die gevoel word versterk deur die prestige wat aan die bestuursposisie binne die skool gekoppel word (dit wil sê, die respek wat hy van ander verkry binne die skool) asook die agting wat hy verkry buite die skool (dit wil sê, van individue wat nie binne die skool is nie) (Kaiser, 1981:35). Hieronder resorteer die behoefte aan outonomie wat bevredig word deur die gesag wat aan die bestuursposisie gekoppel is, byvoorbeeld die geleenthede wat bestaan vir onafhanklike denke, aksies, deelname aan die formulering van doelstellings en doelwitte en die bepaling van metodes en prosedures om hierdie doelwitte te bereik (England & Stein, 1976:149).

Die behoefte aan selfverwesenliking is volgens Maslow die grootste behoefte wat die mens ondervind (Lehman, 1989:77). Al is al die ander behoeftes bevredig, maar die behoefte aan selfverwesenliking nie, sal die onderwyser nie sy volle potensiaal bereik nie en kan die individu nog steeds onvergenoegd wees met homself en onbevredig wees in sy werk (Maslow, 1991:37).

Die ontstaan van die selfverwesenlikingsbehoefte berus op die bevrediging van die fisiologiese, sekuriteits-, liefde-, selfrespek- en waarderingsbehoefte. Onderwysers wie se behoeftes bevredig is, is tevrede werknemers, en dit is van hierdie individue wat ons volle kreatiwiteit kan verwag (Maslow, 1991:37). Een van die faktore wat die ander behoeftes onderskei van die selfverwesenlikingsbehoefte, is dat hulle slegs bevredig kan word deur resultate wat buite die onderwyser geleë is en wat konkreet is. Dit wil voorkom asof die behoefte aan

selfverwesenliking slegs bevredig kan word deur resultate wat binne die persoon self geleë is, en wat deur die onderwyser aan homself gegee word. Alhoewel die ander behoeftes bevredig kan word, geld dit nie vir die behoefte aan selfverwesenliking nie. Hierdie behoefte is selfonderhoudend. Hoe meer die behoefte aan selfverwesenliking by 'n onderwyser bevredig word, hoe groter word hierdie behoefte (Landy & Trumbo, 1980:338).

Die behoefte aan selfverwesenliking is dominant in mense en beïnvloed byna almal se strewes (Davis, 1977:45). Wanneer die basiese behoeftes van 'n persoon in 'n tipiese werksituasie wel bevredig is, sal die persoon daarna streef om sy hoërordebehoefes te bevredig. Die bevrediging van die basiese behoeftes lei in 'n mindere mate tot werksbevrediging (Pastor & Erlandson, 1982:173).

Vir die departementshoof om die behoefte aan selfverwesenliking te bevredig, moet daar geleentheid wees vir persoonlike groei en ontwikkeling in sy bestuursposisie. Die departementshoof moet ook die gevoel van selftevredenheid ontwikkel, dit is die gevoel wat 'n persoon verkry deur die moontlikheid dat hy sy eie unieke potensiaal kan gebruik (England & Stein, 1976:149).

Volgens Pastor en Erlandson (1982:173) is daar substansiële navorsing wat aantoon dat die verband tussen insette en werksbevrediging afhanklik is van die bevrediging van hoërordebehoefes. Die werksomstandighede moet dan ook so wees dat harde en doelgerigte werk sal lei tot die bevrediging van hierdie behoeftes van die departementshoof. Porter et al (1975:301) sien die bevrediging van hierdie behoeftes as 'n langtermynaansporingsmiddel.

Daar is vervolgens drie vereistes waaraan 'n werk moet voldoen indien die hoër behoeftes aangespreek wil word en omstandighede geskep wil word vir prestasie wat sal lei tot intrinsieke beloning en werksbevrediging :

- * Die eerste is dat die departementshoof betekenisvolle terugvoer moet verkry aangaande sy prestasie.

* Tweedens moet die werk deur die departementshoof as uitdagend beskou word. Die departementshoof moet dus sy vermoëns ten volle gebruik om die werk effektief te kan doen. Slegs wanneer die werk 'n hoë mate van uitdaging bied, sal dit aanleiding gee tot gevoelens van groei en voldoening.

* Derdens moet die departementshoof voel dat hy 'n hoë mate van selfkontrolle het aangaande sy werk. Dit sluit in die stel van doelwitte en die definiëring van die weg om hierdie doelwitte te bereik (Steers & Porter, 1991:551-553).

Indien hierdie omstandighede bestaan, sal mense psigologiese sukses ervaar as gevolg van goeie prestasie. Pastor en Erlandson (1982:173) meen ook dat hoër behoeftes slegs bevredig kan word en werksbevrediging ervaar in 'n werk wat die eienskappe het van outonomie, verskeidenheid en die moontlikheid om besondere vaardighede te gebruik.

Volgens Brief en Aldag aangehaal in Pastor en Erlandson (1982:174) kan die verband tussen die krag van die hoër behoeftes en werksbevrediging gesien word in die effek wat dit het op insette en prestasies. Die bevrediging van hierdie behoeftes is die resultaat van effektiewe prestasie wat as lokmiddel dien om voortdurend effektief te presteer.

Ten opsigte van bestuur is bevind dat hoëvlakbestuurders 'n groter behoefte het aan die bevrediging van hoër behoeftes, maar dat baie min gevoel het dat hierdie behoeftes wel bevredig word (Lawler & Porter, 1967:212; Jain & Kanungo, 1977:107). Daar bestaan dan ook die moontlikheid dat indien hierdie behoeftes meer bevredig sou word, dit kan lei tot verhoogde bestuursprestasies (Jain & Kanungo, 1977:107).

Vir die departementshoof om werksbevrediging te ervaar, is dit baie belangrik dat sy/haar behoeftes bevredig moet word. Indien hierdie behoeftes nie bevredig word nie, kan dit aanleiding gee tot die ervaring van werksontevredenheid. Die behoefte aan selfverwesenliking by die departementshoof is gebaseer op die bevrediging van sy ander behoeftes, naamlik die fisiologiese, sekuriteits-, waardering- en selfrespekbehoefte. Om die behoefte aan selfverwesenliking te bevredig, moet daar geleenthede wees vir persoonlike groei en

ontwikkeling, die werk moet uitdagend wees, daar moet terugvoering aan die departementshoof gegee word en die werk moet aan hom outonomie verleen.

2.7 WERKSBEVREDIGING EN -PRESTASIE

Lawler en Porter (1967:207) haal Vroom aan wanneer hulle sê dat daar teoreties nie 'n rede is om te glo dat werksbevrediging kan lei tot prestasie nie. Vroom het aangetoon dat werksbevrediging en -prestasie deur verskillende faktore beïnvloed kan word. Werksbevrediging word onder andere beïnvloed deur die hoeveelheid erkenning en waardering wat die onderwyser van sy werk verkry, terwyl werksprestasie beïnvloed word deur die verkryging van beloning, ongeag van die hoeveelheid. Departementshoofde ervaar dus werksbevrediging in die mate waarin hulle werk behoeftes bevredig. Hulle presteer dus ook in die mate waar effektiewe prestasie sal lei tot die bereiking van dit wat hulle graag wil hê. Lawler en Porter (1967:215-216) verskil egter van Vroom as hulle sê dat werksbevrediging die resultaat is van prestasie. Deur te presteer, sal die individu (departementshoofde) intrinsieke en ekstrinsieke belonings verwag. Die verkryging van hierdie belonings sal lei tot werksbevrediging.

Elke departementshoof se werksmotivering moet op 'n eiesoortige wyse versterk word. Indien 'n gemotiveerde departementshoof se behoeftes nie bevredig word nie, kan sy werksprestasie moontlik daal en kan hy werksbevrediging ervaar, wat hy kan oordra na ander werknemers (Hackman, 1969:155).

Of werksbevrediging lei tot prestasie (Schwab & Cummings, 1975) en of prestasie lei tot werksbevrediging (Greene, 1975) is 'n kontroversiële argument. Werkbevrediging en prestasie hou nie noodwendig verband met mekaar nie, maar hoë werksbevrediging en werksprestasie sal saam plaasvind wanneer hoë produktiwiteit aanvaar word as 'n manier om belangrike doelwitte na te streef (Landy & Trumbo, 1980:398).

Werksbevreëdiging en produktiwiteit (prestasie) is kompleks, en alhoewel daar 'n verband is tussen sekere aspekte van werksbevreëdiging en produktiwiteit, kan die ouer siening van 'n direkte verband nie bewys word nie (Gruneberg, 1976 xiii).

Volgens Jain en Kanungo (1977:123) sal prestasie lei tot 'n gevoel van sukses wat deur die onderwyser ervaar word. Hierdie sukses wat ervaar word, kan lei tot groter betrokkenheid aan die kant van die onderwyser en 'n verhoging op die vlak van werksbevreëdiging meebring. Khaluque (1979:99-100) het in 'n studie oor spesifieke herhalende werk bevind dat daar 'n merkbare positiewe korrelasie bestaan tussen prestasie en werksbevreëdiging.

Werksbevreëdiging en hoë prestasie vind gesamentlik plaas indien hoë produktiwiteit beskou word as 'n middel om sekere doelwitte te bereik en indien die doelwitte wel bereik is (Landy & Trumbo, 1980:398).

Mense heg waarde aan die resultate van hul werk en glo dat dit afhang van hulle insette. Werksprestasie wat gesien kan word as die volvoering van die take waaruit 'n werk bestaan, is nie noodwendig afhanklik van die insette nie. Prestasie lei nie noodwendig tot werksbevreëdiging nie, aangesien dit nie noodwendig lei tot erkenning en waardering binne die skool nie (Pinder, 1984:150). Prestasie kan egter die gevolg wees van werksbevreëdiging (Pinder, 1984:153). Volgens Kreis en Milstein (1985:77) is dit belangrik om die onderwyser se behoeftes te bevreëdig sodat prestasie kan styg.

Muchinsky (1990:332) vat die hele probleem rondom prestasie en werksbevreëdiging saam as hy meen dat daar nog steeds kontroversie bestaan oor of prestasie lei tot werksbevreëdiging en of werksbevreëdiging lei tot prestasie. Die eerste siening het daartoe gelei dat geglo is dat gelukkige werkers tot beter produktiwiteit lei. Vandag word die teenoorgestelde siening gehuldig, naamlik dat mense plesier verkry uit hulle werk nadat hulle uitgevind het dat hulle goed is daarin, met ander woorde, prestasie lei tot werksbevreëdiging. Dit wil ook voorkom asof sekere tipes prestasie meer verband hou met werksbevreëdiging as ander.

Daar kan dus gesê word dat werksbevreëdiging en prestasie by die departementshoof deur verskillende faktore beïnvloed word. Daar kan egter nie met sekerheid gesê word of prestasie lei tot werksbevreëdiging en of werksbevreëdiging lei tot prestasie nie. Wanneer erkenning en waardering volg op prestasie sal dit lei tot die ervaring van werksbevreëdiging by die departementshoof.

2.8 WERKSBEVREëDIGING EN -TEVREDENHEID

Volgens die teorie van Herzberg verskil die faktore wat aanleiding gee tot werksbevreëdiging (motiveëders) van die faktore wat aanleiding gee tot werksbevreëdiging (higiënefaktore) (Kaiser, 1981:36; Friesen et al., 1983:38). Die teenoorgestelde van werksbevreëdiging is werksbevreëdiging nie, maar eerder geen werksbevreëdiging. Die teenoorgestelde van werksbevreëdiging is dan ook geen werksbevreëdiging (Kaiser, 1981:36; Duttweiler, 1986:371).

Die motiveringsbehoefte sentreer oor die lang termyn daarop om psigologies te groei (Landy & Trumbo, 1980:342). Dunham en Pierce (1989:493) is dit hiermee eens wanneer hulle sê dat hierdie behoeftes uniek is by die mens. Die motiveringsbehoefte hou verband met die inherente karaktertrekke van die departementshoof wat van hulle vereis om uitdagings, stimulasie en outonomie te soek. Die motiveringsbehoefte word bevreëdig deur prestasie, erkenning, die werk self, verantwoordelikheid, vordering en die geleentheid vir persoonlike groei (Landy & Trumbo, 1980:342; Kaiser, 1981:36; Dunham & Pierce, 1989:493).

Motiveëders is meeste van die tyd werksgesentreërd en hou verband met die werksinhoud. Hierdie faktore is primêr daar om sterk motivering en hoe werksbevreëdiging te bou, sodat die afwesigheid daarvan nie sal lei tot werksbevreëdiging nie, maar egter met geen werksbevreëdiging (Kaiser, 1981:36).

Friesen et al. (1983:49) het in 'n studie bevind dat die volgende faktore aanleiding gee tot

ontevredenheid (higiënefaktore) onder onderwysers (departementshoofde), administrasie en beleid, die hoeveelheid werk, ouers, gesindheid van die gemeenskap, fisiese konteks, stres, huishoudelike impak asook salaris en byvoordele. Die faktore wat aanleiding gee tot werksbevrediging by onderwysers (departementshoofde) is die volgende: verhouding met kollegas, om iets te bereik (prestasie), verantwoordelikheid, interpersoonlike verhoudinge, outonomie, gesindheid van skoliere en hul prestasies, uitdagings in werk, erkenning en status, belangrikheid van die werk en selfontwikkeling.

Alhoewel die higiënebehoefes nie bevredig hoef te wees voordat die motiveerders aangespreek word nie, sal departementshoofde wie se higiënebehoefes nie bevredig word nie heel waarskynlik die organisasie verlaat (Landy & Trumbo, 1980:342).

Dunham en Pierce (1989:493) beveel aan dat die higiënebehoefes soos voldoende betaling, skoon en veilige werksplekke, geleentheid vir sosiale interaksie en personeelbeheer deur die hoof, eers bevredig moet word voordat die motiveerders aanspreek word. Die hoof moet verseker dat die departementshoof erkenning, verantwoordelikheid, prestasie en groei verkry, anders is langtermynwerksbevrediging en motivering nie moontlik nie (Hackman, 1969:26; Du Toit, 1986:438; Duttweiler, 1986:371; Dunham & Pierce, 1989:493).

Cooper (1984:141) meen dat ekstrasieke en intrinsieke belonings werknemers op verskillende wyses motiveer. 'n Aanneme van Cooper is dat intrinsieke motivering 'n groter bydrae lewer tot werksbevredigheid as ekstrasieke motivering.

Die eerste drie vlakke van Maslow se hiërargiebehoefes loop parallel met die higiënebehoefes wat deur onderwysers (departementshoofde) ondervind word. Soos wat daar verhoogde bevrediging van die higiënebehoefes plaasvind, sal departementshoofde hulle prestasievlak verhoog vir soverre dit 'n dag se loon vir 'n dag se werk aangaan, maar hulle sal nie meer bevrediging ervaar as dit nie (Kaiser, 1981:37). Die volgende faktore verskaf tevredenheid, naamlik die geleentheid vir bevordering, die bereiking van doelwitte of

prestasies, erkenning van werk wat goed gedoen is en verantwoordelikheid in 'n interessante verrykende werk (Kaiser, 1981:37).

Ten opsigte van die onderwys is dit so dat baie mense nie bevorder sal word nie; daarom verdwyn bevordering dan as motiveringskrag. Erkenning in die onderwys bestaan ook nie, want erkenning is negatief as dit op die geheel, en nie op individue gemik is nie. Verhoogde verantwoordelikheid het wel 'n sterk motiveringskrag in die onderwys, maar daar moet gewaak word daarteen om aanhoudend net meer werk te gee (Kaiser, 1981:37).

Die faktore wat aanleiding gee tot die ervaring van werksbevrediging (motiveerders) by die departementshoof verskil van die faktore wat aanleiding gee tot werksontevredenheid (higiëne-faktore). Die teenoorgestelde van werksbevrediging is nie werksonbevrediging nie, maar eerder geen werksbevrediging nie. Die higiënebehoefes van die departementshoof (administrasie en beleid, hoeveelheid werk, gesindheid van die gemeenskap, stres, salaris, ensovoorts) moet eers bevredig word voordat daar aandag aan die motiveringsfaktore (verhouding met kollegas, prestasie, verantwoordelikheid, outonomie, ensovoorts) gegee word

2.9 WERKSBEVREDIGING EN INDIVIDUELE VERSKILLE

Menslike gedrag is in 'n groot mate 'n funksie van die interaktiewe prosesse tussen die karaktereieenskappe van die individu (gesindhede, behoeftes en waardes) en sy waargenome omgewing (die styl van sy bestuurder, taakvereistes en organisasieklimaat) (Culver et al., 1990:325; Steers & Porter, 1991:181).

Volgens Schmitt et al. (1978:898) hou werksbevrediging meer verband met die omgang met mense en die voorgestelde belangrikheid van hierdie interaksie as met die werk self. Holdaway (1978:44) asook Friesen et al. (1983:39) is dit hiermee eens wanneer hulle sê dat om met leerlinge te werk die hoofbron van algemene bevrediging is by die departementshoof, terwyl

die gesindheid van die gemeenskap, administrasie en beleid as die hoofbron van ontevredenheid beskou kan word

Vroom, aangehaal in Lawler en Porter (1977:20), meen dat werksbevrediging beïnvloed word deur die belonings wat die individu (departementshoof) van sy werk ontvang. Die vlak van prestasie van die departementshoof word op sy beurt weer beïnvloed deur die bereikbaarheid van hierdie belonings. Wat 'n werk bevredigend maak, word nie net bepaal deur die soort werk nie, maar berus ook op die verwagtings wat die departementshoof sal hê oor wat die werk hom kan bied (Miskel et al., 1980:73). 'n Departementshoof, wat verwag dat sy werk vir hom die geleentheid tot uitdaging moet gee, en die werk nie aan hierdie verwagting voldoen nie, sal werksbevrediging ervaar. Waar daar nie so 'n verwagting was nie, sal dit nie lei tot werksbevrediging indien die werk nie uitdaging bied nie (Gruneberg, 1976:x).

Weir (1976:127-131) identifiseer die volgende faktore wat moet geld sodat die departementshoof werksbevrediging sal ervaar:

- * Om iets te skep: Dit is die gevoel wat die departementshoof ervaar wanneer hy meen daar iets van homself in 'n produk gevind kan word.
- * Om vaardighede te gebruik: Die departementshoof moet bewus wees van sy eie aktiewe en waardevolle rol in die daaglikse gang van die skool.
- * Om ten volle te werk: Die departementshoof sal die meeste werksbevrediging ervaar indien hy hard gewerk het in die bereiking van sekere doelwitte, en indien hy nie sal voel dat hy finansiële daardeur verloor nie.
- * Om inisiatief te gebruik en verantwoordelik te voel: Die vryheid wat die departementshoof het om besluite te kan neem en die mate van onafhanklikheid in die besluitnemingsproses, sal aanleiding gee tot ervaring van werksbevrediging.
- * Om met mense om te gaan. Dit is 'n uitstaande bron van bevrediging vir mense wie se werk dit is om met kliënte te skakel. 'n Departementshoof wat voel dat sy werk gemoed is met groei en ontwikkeling van die individu en dat dit uit 'n verskeidenheid ondervindinge bestaan wat stimulerend is, sal meer werksbevrediging ervaar

as andersins

- * Om saam met mense te werk wat hulle werk ken Dit is baie belangrik dat daar goeie kommunikasie tussen die hoof en sy departementshoofde bestaan. Dit is ook belangrik dat die hoof vriendelik en geïnteresseerd in sy ondergeskiktes moet wees. Dit moet egter nie skyn wees nie, maar 'n opregte, diepe respek vir mense wat hulle werk goed doen.

Die faktore wat aanleiding gee tot werksontbevoegdiging by die departementshoof is die volgende (Weir, 1976: 127-131).

- * Om herhalende werk te doen: Dit veroorsaak dat die departementshoof voel dat hy nie werklik iets bereik nie, en dat sy vaardighede nie werklik gebruik word nie.
- * Om slegs betrokke te wees by 'n klein gedeelte van die geheel: Gefragmenteerde take beteken nie net minder deelname deur die departementshoof nie, maar dit beïnvloed ook sy hele lewenswyse en beperk sy persoonlike ontwikkeling.
- * 'n Gevoel van onsekerheid en min sekuriteit: 'n Gevoel van onsekerheid lei tot werksontbevoegdiging.
- * Rigiede toesighouding: Rigiede toesighouding in 'n burokratiese sisteem beteken dat toesighouding plaasvind oor die geringste ding wat in die skool gebeur, en dit lei tot werksontbevoegdiging.

'n Faktor wat die werksontbevoegdiging van die onderwyser (departementshoofde) beïnvloed, is goeie leiding en begeleiding deur die hoof. Onderwysers (departementshoofde) by skole waar hulle werksontbevoegdiging vind, se hoofde is ondersteunend en persone wat respek het vir onderwysers en wat aandag gee aan onderwysers se menings en voorstelle (Dutweiler, 1986: 372). Hierdie onderwysers neem ook meer deel aan die besluitnemingsproses van die skool. Chieffo (1991: 21) stem hiermee saam wanneer hy sê dat persoonlike eienskappe soos leierskapstyl en deelnemende besluitneming bepalend is vir die werksontbevoegdiging wat ervaar sal word.

Volgens Mills (1987:39) is een van die faktore wat die meeste aanleiding gee tot werksontevredenheid die onvermoë om erkenning te verkry vir goeie werk wat gelewer word.

Mense dink heelwat oor dinge wat hulle doen sodat die departementshoof se motivering en werksbevrediging in 'n seker mate bepaal sal word deur die resultaat wat hy as wenslik beskou en die vertroue wat die persoon het dat die resultaat bereik sal word (Davis, 1977:60; Steers & Porter, 1991:180-181). Die aantreklikheid van hierdie resultate bepaal die dryfkrag van die persoon (Dunham & Pierce, 1989:509).

Volgens Dunham en Pierce (1989:512-513) is prestasie nie 'n waarborg vir werksbevrediging nie. Vir die departementshoof om werksbevrediging te ervaar, moet aan die volgende voorwaardes voldoen word:

- * Toepaslike erkenning en waardering moet aan personeellede gegee word vir hul prestasies.
- * Die personeellede moet waarde heg aan die gevoel van sukses.
- * Die departementshoofde moet voel dat die waarde van die waardering wat hulle ontvang in ruil vir die insette wat hul gelewer het, billik is.
- * Departementshoofde moet voel dat hulle posisie bevredigend vergelyk met dié van ander.

Indien aan al hierdie vereistes van die skool voldoen word, sal die departementshoofde werksbevrediging ervaar. Die hoof moet verseker dat die insette wat gelewer is deur die departementshoofde omgesit word in prestasies en dat hierdie prestasies uiteindelik sal lei tot werksbevrediging.

Die werksbevrediging wat in 'n skool ervaar word, verskil van departementshoof tot departementshoof. Wat 'n departementshoof van sy werk verwag, tesame met die verwagte waardering beïnvloed sy werksbevrediging.

2.10 SAMEVATTING

Uit die bespreking van werksbevreëdiging is dit duidelik dat dit 'n belangrike vereiste is vir die departementshoof. Soos Sergiovanni (1977:167) opmerk, sal veranderinge in die skooeffektiwiteit nie plaasvind na aanleiding van verhoogde salarisse, nuwe onderwystegniese, vermindering van die werkslading of klerikale assistente nie. Al hierdie faktore dra by tot effektiwiteit, maar hulle potensiaal kan nie vergelyk word met die kragtige sosiaal-psigologiese veranderlikes soos interne motivering nie. Vir verhoogde prestasie en produktiwiteit, asook lae personeelomset, is dit belangrik dat werknemersbevreëdiging binne die onderwys gehandhaaf word.

Die departementshoof wil as 'n individu met sekere behoeftes ervaar word. Hy streef na die bereiking van sekere resultate waarvoor hy sy eie vaardighede, inisiatief en kreatiwiteit gebruik. Die bereiking van hierdie resultate gee aanleiding tot werksbevreëdiging.

HOOFTUK 3

DIE BESTUURFAKTORE WAT DIE WERKSBEVREDIGING VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF BEINVLOED

3.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word hoofsaaklik gekonsentreer op bestuursfaktore wat die werksbevrediging van die departementshoof beïnvloed. Hierdie faktore is in die departementshoof self geleë, byvoorbeeld die behoefte aan erkenning en prestasie, die eienskappe wat eie is aan die werk, byvoorbeeld die sinvolheid daarvan, faktore op bestuursvlak, byvoorbeeld leierskapstyl en kommunikasie en die gesindheid van die gemeenskap (Kaiser, 1981:41, Glison & Durick, 1988:61, Steers & Porter, 1991:21-24).

Bestuursfaktore kan gesien word as daardie motiveringsfaktore wat geleë is in die hande van die bestuurspan van die skool. Bestuursfaktore wat bespreek sal word, resorteer onder higiënefaktore wat nie werksbevrediging tot gevolg het nie, maar eerder ontevredenheid verhoed, byvoorbeeld salaris en personeelbeheer deur die bestuur. Ander faktore resorteer onder die motiveerders wat kan lei tot die ervaring van werksbevrediging, byvoorbeeld outonomie en verantwoordelikheid (vgl. 2.8).

3.2 FAKTORE WAT SENTREER IN DIE DEPARTEMENTSHOOF SELF

3.2.1 Behoefte aan erkenning

Die meeste mense het 'n behoefte aan erkenning en goedkeuring van ander (Steyn, 1988:58). Mense hou daarvan om vir hulle pogings waardeer te word (Grant, 1984:79). Verder wil hulle ook weet of hulle korrek opgetree het (Mills, 1987:39). Bogenoemde is ook waar aangaande die departementshoof. Volgens Maslow (vgl. 2.6) is die behoefte aan erkenning 'n

hoërordebehoefte wat bepalend is vir die mate waarin werksbevreëdiging deur die departementshoof ervaar sal word. Erkenning is in die verband ook deur Herzberg geïdentifiseer as een van die kriteria wat aanleiding gee tot werksbevreëdiging (Ellis & Bernhardt, 1992:181). Voordat werksbevreëdiging ervaar kan word, moet die behoefte aan erkenning eers bevreëdig word (Mills, 1987:37).

Erkenning word onder andere verkry deurdat die departementshoof in 'n bestuursposisie funksioneer, wat aan hom 'n sekere mate van aansien binne die skool verleen (Kaiser, 1981:35). Hackman (1969:26), Duttweiler (1986:371) en Dunham en Pierce (1989:512-513) sê in die verband dat die hoof van die skool moet verseker dat die departementshoof erkenning verkry anders is langtermynwerksbevreëdiging en motivering nie moontlik nie. Erkenning wat gegee word aan die departementshoof hoef nie net gerig te wees op uitsonderlike prestasies nie, maar kan ook gerig wees op alledaagse verantwoordelikhede en spesifieke prestasies (Lehman, 1989:79). Informele terugvoer aan die departementshoof, in die vorm van 'n waarderende gesprek, is toepaslik indien daar gevind word dat uitstaande werk gelewer is. Formele terugvoer en erkenning van prestasie kan plaasvind deur middel van geskrewe notas, merietetoeëennings of bevordering (Mills, 1987:39). Formele terugvoer kan ook van aangesig tot aangesig plaasvind, dit wil sê, op 'n persoonlike wyse.

Verdere wyses waarop erkenning kan plaasvind, behels onder andere ook die volgende :

- * Elke vergadering waarby die departementshoof betrokke is, moet begin word met woorde van erkenning vir werk wat goed gedoen is;
- * die suksesse van die departementshoof moet beklemtoon word wanneer daar met leerlinge, ouers, personeel, kantoorpersoneel en die gemeenskap gepraat word;
- * die departementshoof moet ingelig word aangaande professionele geleenthede, wat moontlik aantreklik mag lyk soos moontlike bevorderingsposte (Lehman, 1989:79)

'n Belangrike funksie van erkenning is dat dit terugvoering aan die departementshoof verskaf

angaande die mate waartoe die taak suksesvol uitgevoer is. Indien die terugvoer as positief ervaar word deur die departementshoof sal dit lei tot werksbevreëdiging (vgl. 2.8). Indien goeie werk deur die departementshoof gelewer word, maar geen erkenning word aan hom daarvoor gegee nie, kan dit lei tot werksontbevreëdiging (Mills, 1987:39; Chieffo, 1991:21).

Die departementshoof het 'n behoefte aan erkenning (vgl. 2.6 en 2.8). Hoe belangrik hierdie behoefte deur homself geag word en in hoe 'n mate hierdie behoefte bevreëdig word en aanleiding gee tot werksbevreëdiging, sal deur die empiriese ondersoek getoets word.

3.2.2 Behoefte om te presteer

Erkenning word gewoonlik gegee as daar een of ander vorm van prestasie deur die departementshoof gelewer is. Die meeste mense heg waarde aan die resultate van hulle werk en wil dit suksesvol uitvoer (Pinder, 1984:153). Volgens Herzberg (vgl. 2.8) is die behoefte om te presteer 'n motiverende faktor en sal daarom aanleiding gee tot werksbevreëdiging by die departementshoof.

Werksprestasie is die suksesvolle afhandeling van die take en die gepaardgaande gevoel wat die departementshoof kry wanneer hy doelwitte ten opsigte van sy departement of skool bereik (Friesen et al., 1983:49; Pinder, 1984:150). Kaiser (1981:37) beskou die bereiking van doelwitte of prestasie as een van die faktore wat tevredenheid sal verskaf. Deur te presteer, verwag die departementshoof beloning, en wanneer hierdie beloning as billik beskou word, sal dit lei tot die ervaring van werksbevreëdiging (Lawler & Porter, 1967:215-216; vgl. 2.7). Prestasie op sigself is nie 'n waarborg vir werksbevreëdiging nie, maar indien prestasie nie deur die departementshoof ervaar word nie, is langtermynwerksbevreëdiging nie moontlik nie. Om werksbevreëdiging te ervaar, moet die departementshoof waarde heg aan die gevoel van sukses.

Dit is belangrik dat die departementshoof se behoefte om in sy werk te presteer, deur die hoof in ag geneem word, want prestasie laat by hom 'n gevoel van werkstrots wat lei tot

werksbevrediging (Porter et al., 1975:122, Dunham & Pierce, 1989:513). Die departementshoof wat goed presteer, moet geïdentifiseer en daarvolgens beloon word, aangesien billike belonings sal lei tot werksbevrediging (vgl. 2.7). Die departementshoof wat prestasie geïnteresseerd is, het sukses nodig en vrees mislukking (Steyn, 1988:58). Die suksesvolle afhandeling van 'n taak, die oplossing van 'n probleem, die bereiking van doelwitte en die gepaardgaande waarde wat daaraan geheg word deur die departementshoof, sal bepaal of hy presteer het. Verder is daar drie vereistes waaraan die werk moet voldoen voordat die departementshoof prestasie daarin kan ervaar wat sal lei tot werksbevrediging: daar moet betekenisvolle terugvoer plaasvind hetsy deur die werk self of deur die hoof, die werk moet uitdagend wees en daar moet 'n hoë mate van selfkontrole ingebou wees (Lawler, 1977:92).

Die departementshoof bevind hom in 'n situasie waar hy 'n verskeidenheid take moet uitvoer, waaronder bestuursfunksies ressorteer wat deur die hoof gedelegeer is. As hierdie take met sukses uitgevoer is, sal die resultate deur die departementshoof as waardevol beskou word. 'n Positiewe terugvoering sal 'n gevoel van prestasie wek wat sal lei tot werksbevrediging.

3.2.3 Die behoefte om gesagsdraer te wees

Gesag is die reg wat die individu het om invloed uit te oefen binne voorafbepaalde grense wat spruit uit sy formele posisie in die skoolstruktuur (Dean, 1985:2). Hiervolgens kan die departementshoof opdragte gee en verwag dat hierdie opdragte uitgevoer moet word (Robbins, 1988:280).

Elke mens het die behoefte om gesagsdraer te wees en as dit bevredig word, kan dit by die departementshoof 'n bydrae lewer tot werksbevrediging (Hillebrand, 1989:52; Van der Westhuizen, 1995:212). Die mate van gesag wat deur die departementshoof uitgeoefen word, hang af van die mate van delegering wat deur die hoof toegepas word. Deur te deleger, skep die hoof die geleentheid vir die departementshoof om selfstandig op te tree. Indien daar 'n ooreenkoms is tussen die gesag wat die departementshoof het en dit wat hy glo hy moet hê, sal

die departementshoof werksbevrediging ervaar. Indien daar 'n diskrepans bestaan, sal dit aanleiding gee tot werksonbevrediging (Bacharach & Mitchell, 1983:117).

Gesagslyne moet nie oorvleuel nie en moet duidelik wees. Gesag en verantwoordelikheid moet gebalanseerd wees sodat departementshoofde nie meer gesag kan uitoefen as waarvoor hulle verantwoordelik gehou kan word nie. Hulle moet egter genoeg gesag hê om die werk te kan doen waarvoor hulle verantwoordelik is (Dunham & Pierce, 1989:383).

Die gesag wat deur die departementshoof uitgeoefen word, is bepalend vir die mate van werksbevrediging wat deur hom ervaar sal word. Die mate waartoe gesag die werksbevrediging van die departementshoof beïnvloed, sal deur die empiriese ondersoek aangetoon word.

3.2.4 Verantwoordelikheid

Die gesag wat aan die departementshoof toevertrou word, word bepaal deur die verantwoordelikhede wat deur die hoof gedelegeer is. Verantwoordelikheid behels die deelname aan 'n betekenisvolle gedeelte van die werk, waaroor daar dan deur die departementshoof kontrole uitgeoefen word en sodoende persoonlike verantwoordelikheid aanvaar word (Steers & Porter, 1991:401). Verhoogde verantwoordelikheid is deur Herzberg geïdentifiseer as een van die kriteria wat aanleiding gee tot werksbevrediging (Ellis & Bernhardt, 1992:181), terwyl Kaiser (1981:38) verantwoordelikheid en interessante, uitdagende werk as 'n bydraende faktor tot werksbevrediging waargeneem het. 'n Gebrek aan verantwoordelikheid kan lei tot werksonbevrediging by die departementshoof.

Deur navorsing is bevind dat die grootste behoefte by onderwysers is om vryheid te hê om verantwoordelik vir die bereiking van eie doelwitte te wees. Om hierdie behoefte aan verantwoordelikheid by die departementshoof te bevredig, moet daar in die struktuur van die skool voorsiening gemaak word vir deelnemende besluitneming in die opvoedingsprogram

Hiervolgens kan die departementshoof verantwoordelikheid aanvaar of medeverantwoordelik wees vir die stel van doelwitte, ten opsigte van take en die bereiking daarvan (Pastor & Erlandson, 1981:8). Daar moet 'n verband wees tussen die aantal take en die verantwoordelikheid van die departementshoof. Daar moet eerder meer verantwoordelikheid vir 'n spesifieke taak gegee word as om meer take te gee (Kaiser, 1982:18).

Verantwoordelikheid kan lei tot werksbevreëdiging, aangesien dit aan die departementshoof die geleentheid bied tot groter outonomie, prestasie, erkenning en meer interessante werk.

3.2.5 Doelwitte vir die departementshoof in sy beroep

Verantwoordelikheid vir die bereiking van eie opvoedingsdoelwitte is een van die bydraende faktore tot werksbevreëdiging. Die menslike gedrag word bepaal deur waardes en bewustelike voornemens. Hierdie waardes word deur mense ondervind as emosies en begeertes wat meebring dat mense sekere dinge verlang wat nie strydig is daarmee nie. Op grond van hierdie emosies en begeertes word sekere voornemens of doelwitte gevestig. Volgens Pastor en Erlandson (1982:181-182) lê die behoeftes van onderwysers in die hoër ordes. Die behoefte van die departementshoof om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie doelwitte en om toe te sien dat dit bereik word, word die meeste beklemtoon. Die bereiking van hierdie doelwitte deur die departementshoof sal aanleiding gee tot ervaring van werksbevreëdiging (Pinder, 1984:160; vgl. 3.2.2).

Steers en Porter (1991:438) onderskei tussen organisasiedoelwitte (skooldoelwitte), taakdoelwitte (departementele doelwitte) en persoonlike doelwitte. Alhoewel die departementshoof betrokke is by die bepaling van skooldoelwitte, is dit egter doelwitte ten opsigte van sy departement en persoonlike doelwitte wat die meeste van belang is. Wanneer 'n departementshoof 'n doelwit bereik het, beleef hy 'n gevoel van tevredenheid. Die mate van bevreëdiging wat die departementshoof sal ervaar met die bereiking van die doelwitte sal afhang van die doeltreffendheid waarmee hierdie doelwitte bereik is (Porter et al., 1975:284; Locke et

al, 1975:467). Hierdie gevoel van tevredenheid kan dien as aanmoediging tot nog prestasie (Esterhuizen, 1989:9). Uit die oogpunt van motivering is dit belangrik om daarop te let dat spesifieke doelwitte ten opsigte van bogenoemde nie net die prestasie van die departementshoof verbeter nie, maar dat die aanvaarding van moeiliker doelwitte tot 'n hoër prestasievlak sal lei (Robbins, 1980:315).

Werk sal slegs vir die departementshoof sinvol wees indien hy meen dat dit wat hy verrig 'n belangrike bydrae sal lewer ten opsigte van die bereiking van die skool se doelwitte. Die departementshoof se motivering ten opsigte van die bereiking van die skool se doelwitte, berus op die bevrediging van sy eie behoeftes aan status, erkenning, aanvaarding en mag, asook op sy begeerte om betekenisvolle en belangrike werk te lewer (Hillebrand, 1989:52). Die doelwitte van die departementshoof moet geïntegreer word met die van die skool, want dan word die departementshoof deel van sy werk en die moontlikheid vir beter werksbevrediging word geskep. Wanneer die departementshoof dan deur die bereiking van doelwitte presteer, bied dit aan hom die geleentheid tot selfverwesenliking in die werksituasie (Esterhuizen, 1989:38).

Dit is belangrik dat doelwitte so suksesvol as moontlik deur die departementshoof bereik moet word, aangesien dit die geleentheid bied tot prestasie. Suksesvolle bereiking van doelwitte impliseer dat die departementshoof se persoonlike en professionele behoeftes bevredig word. Wanneer departementshoofde presteer deur die bereiking van doelwitte, ervaar hy selfverwesenliking wat aanleiding gee tot werksbevrediging.

3.2.6 Delegering

Delegering is die toekenning van pligte, verantwoordelikhede en gesag aan die departementshoof met die oog op die doeltreffende uitvoering van die werksaamhede van die skool (Van der Westhuizen, 1995:178). Wanneer daar gedelegeer word aan die departementshoof, word daar eintlik erkenning gegee aan die departementshoof se kennis en bekwaamhede en word die

behoefte aan erkenning in werklikheid bevredig (vgl. 3.2.1). Daar sal ook net aan persone gedelegeer word wat 'n behoefte het na erkenning en verantwoordelikheid (Robbins, 1988:287-288). Delegering kan lei tot groter werksbevrediging op grond van die verhoogde verantwoordelikheid en gesag met gepaardgaande groter outonomie.

Die hoof moet die departementshoof persoonlik verantwoordelik laat voel vir 'n betekenisvolle gedeelte van die werk. Hierdeur word die departementshoof se selfbeeld positief versterk as gevolg van vertroue wat in hom gestel word, en word werksbevrediging ervaar (Van der Westhuizen, 1995:178-180). Gesag en verantwoordelikheid moet gesamentlik gedelegeer word. Die hoof moet dus toesien dat gesag aan die departementshoof gedelegeer word om besluite te kan implementeer (Knoop, 1985:5-6). Delegering aan die departementshoof is net doeltreffend indien daar absolute duidelikheid is aangaande die afbakening van funksies en verantwoordelikhede.

Delegering, wat doeltreffend deur die hoof toegepas word, kan dus aan die departementshoof die hoodskap gee van erkenning en dat hy verantwoordelikheid kan hanteer; gevolglik sal sy behoefte aan prestasie bevredig kan word wat vervolgens sal lei tot werksbevrediging.

3.2.7 Outonomie

Individuele outonomie beteken die vryheid wat die departementshoof het om die besluitneming aangaande die take wat aan hom gedelegeer is selfstandig te neem. Die departementshoof hoef dus nie gereeld aan die hoof verantwoording te doen nie (Jain & Kanungo, 1977:106). Outonomie dui dus op onafhanklike denke, besluitneming en handeling ten opsigte van eie werk.

Outonomie word gesien as een van die motiveringsfaktore wat aanleiding gee tot werksbevrediging by die departementshoof (vgl. 2.8). Groter outonomie lei tot intrinsieke motivering ('n gevoel van prestasie en selfverwesenliking), aangesien die departementshoof self

vir die hoër prestasie verantwoordelik is. Volgens Herzberg kan die hoër behoeftes slegs bevredig word as outonomie deel is van die werksopset (Pastor & Erlandson, 1982:173). Indien die departementshoof meer bevrediging sou ervaar na aanleiding van groter outonomie en selfverwesenliking, bestaan die moontlikheid dat dit sal lei tot hoër prestasie (Jain & Kanungo, 1977:107). Min outonomie gaan gepaard met lae werksbevrediging (Bacharach & Mitchell, 1983:114).

Die behoefte aan outonomie behels onder andere die volgende:

- * die gesag verbonde aan die bestuursposisie van die departementshoof (vgl. 3.2.3);
- * die geleentheid vir onafhanklike denke deur die departementshoof (vgl. 3.2.7);
- * die geleentheid vir onafhanklike doelwitstelling deur die departementshoof (vgl. 3.2.5), en
- * die geleentheid vir die bepaling van prosedures en metodes deur die departementshoof om gestelde doelwitte te bereik (England & Stein, 1976:149).

Aangesien die departementshoof deel is van die bestuurspan van die skool, sal hy 'n sekere mate van outonomie in sy werk verwag. In hoe 'n mate hierdie behoefte aan outonomie bevredig word, sal deur die empiriese ondersoek vasgestel word.

3.2.8 Verhoudings in die skool

3.2.8.1 Verhoudings met kollegas

Die departementshoof se sukses in 'n senior pos hang grootliks af van die aard van sy verhouding met kollegas (Dean, 1985:125; Steyn, 1988:45). Wanneer goeie verhoudings met kollegas deur die departementshoof ervaar word, vervul dit die behoefte om aan 'n groep te behoort en kan dit 'n belangrike bydrae lewer tot werksbevrediging. Pastor en Erlandson (1982:179) asook Hillebrand het in die verband bevind dat die grootste behoefte van onderwysers (i.e. departementshoofde) op interpersoonlike verhoudings gefokus is.

Vriendelike en lojale kollegas is selfs meer belangrik beskou as deelnemende besluitneming

Die aard van sy verhouding met sy kollegas kom onder andere tot uitdrukking in die mate waarin ondergeskiktes die departementshoof se verleende gesag aanvaar (vgl. 3.2.3). Gesonde interpersoonlike verhoudings met kollegas beteken nie noodwendig dat daar deurgaans 'n aangename situasie moet wees of dat die departementshoof in alles die goedkeuring van sy ondergeskiktes moet verkry nie (Teichler et al., 1983:219). Gesag verteenwoordig meeste van die tyd die departementshoof se eerlike poging om doelwitte doeltreffend te bereik.

Indien daar 'n hegte eenheid tussen kollegas bestaan, word die doeltreffendheid van die opvoedingsbemoenings en gesamentlike doelwitbereiking verhoog (Teichler et al., 1983:219). Die bestaan van gesonde interpersoonlike verhoudings is dus een van die belangrikste funksies van die departementshoof. Om gesonde interpersoonlike verhoudings te handhaaf, verg bepaalde eienskappe van die departementshoof, onder andere om vanuit sy bestuursposisie hulp aan meerderes sowel as ondergeskiktes te verleen en om goeie vriendskappe te sluit (England & Stein, 1976:149).

Om goeie interpersoonlike verhoudings met sy kollegas te ervaar, is vir die departementshoof van groot belang. In hoe 'n mate aan hierdie behoefte van die departementshoof voldoen word, sal in die empiriese ondersoek bepaal word.

3.2.8.2 Verhouding met meerderes

Die aard van die verhouding tussen die hoof en die departementshoof kan 'n besliste invloed uitoefen op die werksbevrediging wat deur laasgenoemde ervaar word (Teichler et al., 1983:219). Die wyse waarop die departementshoof die hoof waarneem wanneer hy in interaksie met sy ondergeskiktes is, is bepalend vir die klimaat binne die skool en of werksbevrediging deur die departementshoof ervaar sal word (Teichler et al., 1983:228-229). In die verband het Bacharach en Mitchell (1983:117) bevind hoe meer negatief die hoof se

gedrag en houding waargeneem word deur die departemensthoof, hoe groter sal die werksbevrediging wees wat ervaar word. Uit 'n studie gedoen deur Litt en Turk (1985:183-184) wil dit voorkom asof onderwysers (i.c. departementshoofde), wat hulle hoof ervaar as iemand wat hulle op hulle gemak stel, wat belangstelling toon in hulle persoon en hulle professioneel ontwikkel, meer werksbevrediging ervaar as andersom. Ook is bevind dat onderwysers (i.c. departementshoofde) wat hulle hoofde waarneem as sensitief tot skoolprobleme, met ander woorde, wat weet wat aangaan, probleme maklik kan oplos en 'n goeie voorbeeld stel meer werksbevrediging ervaar.

Omdat daar 'n bepaalde hiërargie in die onderwysstelsel is, moet die departementsthoof aan die hoof verslag doen. Hierdie omgang wat daar bestaan tussen die departementsthoof en die hoof wentel merendeels rondom taakvervulling asook bepaalde take wat aan die departementsthoof gedelegeer word (Steyn, 1990:148). Wanneer daar botsende doelwitte tussen die departementsthoof en die hoof bestaan, kan dit aanleiding gee tot stres en konflik (Steyn, 1988:45). In hierdie opsig het skoolhoofde 'n belangrike taak om te vervul, aangesien hulle optrede en ondersteuning of hulle gebrek aan optrede en ondersteuning die verhouding tussen die departementsthoof en homself beïnvloed. Die skep van goeie verhoudings en die handhawing daarvan tussen die hoof en die departementsthoof bepaal 'n gesonde werksklimaat by die skool wat bepalend is vir werksbevrediging (Teichler et al., 1983:222).

Harmonieuse samewerking tussen die departementsthoof en die hoof kan as norm dien vir onderwysberoepsbevrediging. Departementsthoofde en hoofde behoort mekaar te sien as bondgenote in die gesamentlike bereiking van doelwitte. In hoe 'n mate daar gesonde verhoudings tussen die departementsthoofde en hoofde bestaan, sal deur die empiriese ondersoek bepaal word.

3.3 FAKTORE GELEË BINNE DIE DEPARTEMENT

3.3.1. Die aard en sinvolheid van die werk

Die betekenisvolheid van 'n pos beïnvloed die werksbevrediging wat ervaar word (Porter et al., 1975:301-304). Werk het betekenis vir mense (departementshoof) en daarom dra die aktiwiteit wat verrig word 'n groot deel by tot die tevredenheid wat ervaar word deur die departementshoof. Die aktiwiteite wat verrig word, bied aan die departementshoof geleentheid tot die bevrediging van behoeftes en om selfverwesenliking, wat aanleiding gee tot werksbevrediging, te ervaar.

Porter et al. (1975:301-304) meen dat 'n werk vir die individu (departementshoof) die geleentheid bied om persoonlik verantwoordelik te wees; dit bied die geleentheid vir assosiasie met ander, selfuitdrukking en verleen aan die hom selfrespek. Verder is die werk wat die departementshoof verrig sinvol indien dit bydra tot die bereiking van die skool se doelwitte.

Faktore in die werk wat aanleiding kan gee tot werksbevrediging is die werkslading, taakverskeidenheid, duidelikheid van doelwitte, outonomie, die hoeveelheid gesag, besluitnemingsverantwoordelikheid en stabiliteit (Porter et al., 1975:301-304). Grant (1984:79) sluit hierby aan wanneer hulle sê dat die individu (departementshoof) persoonlik verantwoordelik moet voel vir die sukses wat in die werk behaal is. Verder moet die werk betekenisvolle resultate lewer, 'n verskeidenheid aktiwiteite behels asook betekenisvolle terugvoering verskaf.

Die veronderstelling kan gemaak word dat die werk wat die departementshoof doen in 'n sekere mate meer sinvol sal wees aangesien hy reeds bevorder is, en daarom meer verantwoordelikheid, gesag, taakverskeidenheid en terugvoering aan die skoolhoof verskaf. In hoe 'n mate dit wel waar is, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.3.2 Fisiese werksomstandighede

Goeie fisiese werksomstandighede kan help dat die departementshoof werksbevrediging ervaar. Hierdie faktor het betrekking op die hoeveelheid werk, die beskikbaarheid van fasiliteite en die aspekte van die fisiese omgewing waarin daar gewerk word, soos werksruimte en beligting. Die werksomstandighede beïnvloed die mate waarin die basiese fisiese en psigologiese gesondheidsbehoefes vervul word (Grant, 1984:77).

Die vrees om 'n mens se werk te verloor, het 'n baie negatiewe invloed in die werksituasie deurdat die kompetisie tussen personelede om 'n werk te behou, goeie verhoudinge kan vertroebel en tot die ervaring van werksbevrediging kan aanleiding gee (Esterhuizen, 1989:58).

Alhoewel die departementshoof self nie veel kan doen of veel insette kan lewer om sy fisiese werksomstandighede te verbeter nie, beïnvloed dit wel die mate van werksbevrediging wat hy sal ervaar.

3.4 FAKTORE OP BESTUURSVLAK WAT WERKSBEVREDIGING BEÏNVLOED

3.4.1 Gehalte van bestuur en bestuurstyl

Die departementshoof is deel van die bestuurspan van die skool en is aan die hoof verantwoordelik. Die wyse waarop die hoof die skool bestuur, beïnvloed die houdings, aspirasies en algemene gesonde gees van die personeel en sal bepaal of werksbevrediging ervaar sal word deur die departementshoof (Kleynhans, 1983:7). Dit is dus belangrik dat die departementshoof homself moet kan identifiseer met die bestuurstyl van die hoof, om sodoende werksbevrediging te ervaar.

Die hoof moet entoesiasme stimuleer (Kleynhans, 1983:8). Daar is 'n belangrike behoefte by die personeel (departementshoofde) van die skool om te voel dat hulle idees, kennis, ervaring

en inligting gebruik word in die besluitnemingsproses van die skool. Dit is baie belangrik dat die hoof homself beskikbaar moet stel om so deelname in besluitneming, probleemoplossing en beplanning te bevorder. Litt en Turk (1985:183-184) het in 'n studie bevind dat dit blyk dat hoofde wat deur ondergeskiktes beskou word as iemand wat hulle op hulle gemak laat voel, wat belangstel in hulle en hulle persoonlik ontwikkel, meer werksbevreëdiging ervaar. Die eienskappe van die hoof wat die meeste werksbevreëdiging verskaf, is georganiseerdheid, voorbereidheid, kennis, kommunikasievaardigheid, omgee vir ander, entoesiasme en die gee van uitdagende en veeleisende take (Johnston, 1990:121). Die eienskappe wat bevreëdiging belemmer, is ongeïnteresseerdheid, onvoorbereidheid, onduidelikheid, slegte gesindheid en ongeorganiseerdheid.

Dit is nie net die bestuurstyl van die hoof wat die werksbevreëdiging van die departementshoof beïnvloed nie, maar ook sy eie bestuurstyl. Wanneer 'n persoon in 'n bestuursposisie by 'n skool inbeweeg, is sy ondervinding van die verskillende leierskapstyle beperk (Dean, 1985:12). Die departementshoof moet sy eie vaardighede, persoonlike kwaliteite, verwagtinge van sy leiersrol en die omstandighede waarbinne, hy werk toepas op die uitvoering van leierskapstake. Hierdie verskeidenheid benaderings en gedrag behels die leierskapstyl van die departementshoof en toename met sy leiersfunksie wat stadig ontwikkel.

Die terugvoering wat die departementshoof in hierdie geval ontvang, is baie belangrik. Positiewe terugvoering sal dui op erkenning vir sy prestasie as bestuurder wat sal lei tot werksbevreëdiging (vgl 2.6).

3.4.2 Leierskapstyl

Die departementshoof se leierskapsrol se invloed is 'n bepalende faktor binne die algemene organisatoriese struktuur van die skool (Steers & Porter, 1991:341). Leierskap is 'n kategorie ten opsigte van gedrag en is 'n dinamiese proses waardeur een persoon (hoof of departementshoof) op 'n sekere wyse optree wat daartoe sal lei dat ander hom sal volg. Hieruit

kan afgelei word dat leierskap verder gaan as gesag in soverre dit impliseer dat ondergeskiktes hulle daarmee moet vereenselwig. Effektiewe leierskap kan dus beskou word as die mate waarin die ondergeskiktes doelwitte sal nastreef en take sal uitvoer wat deur die leier as belangrik beskou word. Leiers is dan ook net effektief in die mate waartoe ondergeskiktes gemotiveer kan word om te presteer.

Die hoof van die skool is die leier van 'n groep opvoeders en dit is die taak van die hoof om rigting aan te dui en om inisiatief te neem in die pogings om bepaalde doelstellings te bereik (Teichler et al., 1983:219). Die hoof is dan ook die koördineerder van alle afsonderlike handeling binne die skool, ook die van die departementshoof. In die meeste skole is leierskap nie meer 'n individuele en outokratiese aangeleentheid nie, maar eerder 'n groepsaktiwiteit, waar die persoonlike kwaliteite van individuele lede of die span mekaar komplementeer en sekere verantwoordelikhede gedelegeer of gedeel word (Dean, 1985:3). Die hoof bly nog steeds die oorhoofse leier, en as hy sy leierskap goed uitvoer, sal hy goed ondersteun word deur sy senior kollegas. Dit verlig die druk op die individu en deur die verdeling van die take van leierskap is die hoof besig om ander as leier voor te berei (i.e. departementshoof). Die departementshoof verkeer in die posisie dat hyself invloed uitoeven op ondergeskiktes en ook saam met hulle sekere doelwitte moet bereik.

Die persepsie van die departementshoof van sy pos kan deur die hoof beïnvloed word deur blokkasies tot doelwitbereiking te verwyder, om hom erkenning te gee wanneer doelwitte bereik is en om hom te help om die weg na doelwitte duidelik uiteen te sit (Muchinsky, 1990:396). Die hoof is dus die een wat die departementshoof help om take te verrig om sodoende geskikte doelwitte te bereik. Indien die hoof suksesvol is, sal die departementshoof se werksbevreiding verhoog, aangesien sy werk gesien word as 'n manier om vereiste doelwitte te bereik. In hierdie verband moet die integriteit van die hoof bo verdenking wees, want hoe meer geloofwaardig die hoof in die oë van die departementshoof is, hoe groter is sy motiveringsvermoë (Kleynhans, 1983:7; Mills, 1987:37). Knoop (1985:5) sien die afwesigheid van konsidrerende leiersgedrag as 'n faktor van ontevredenheid. Die hoof se bekwame leierskap asook

sy persoonlikheid is belangrike positiewe faktore wat motivering en werksbevreëdiging beïnvloed. Die hoof moet deurentyd sy entoesiasme en betrokkenheid toon en op 'n deurlopende basis beskikbaar wees om deelname aan probleemoplossing te bevorder. Swak leierskap van die hoof kan lei tot die ervaring van werksontvreëdiging deur die departementshoof.

Leidinggewing is 'n kreatiewe, inisierende en motiverende handeling (Van der Westhuizen, 1995:188). Hillebrand (1989:67) noem twee voorwaardes vir doeltreffende toesig en leiding. Eerstens moet die departementshoof genoeg vertroue hê in die hoof om sy hulp en leiding te aanvaar en tweedens moet die hoof bekwaam wees om hulp en leiding te kan gee.

Die basiese kriterium vir effektiewe leierskap op skool behels hoofsaaklik dit wat met die leerlinge op skool gebeur (Dean, 1985:6). Indien dit met die leerlinge op skool na aanleiding van standarde gestel deur die gemeenskap goed gaan, beteken dit dat effektiewe leierskap toegepas word. Effektiewe leierskap behels ook die vermoë om ander mense te bestuur en te motiveer en om die werk van die skool te organiseer. Die hoof moet deur die departementshoofde en ander personeellede werk om effektiwiteit binne die skool te bereik. Verder moet die interaksie met die gemeenskap deeglik bestuur word. Dit wat waargeneem word, moet intern oorgedra word. Laastens beteken effektiewe leierskap ook dat die gemeenskap saamgesnoer moet word om een gemeenskaplike doel te bereik. Dit behels inspirasie, stimulering, motivering, rigtinggewing en beïnvloeding. Die effektiewe leier sal dus die skool saamtrek sodat almal 'n bydrae kan lewer tot een gemeenskaplike doel.

Esterhuizen (1989:51) onderskei drie leierskapstyle in die onderwys wat die werksbevreëdiging van onderwysers (i.c. departementshoofde) kan beïnvloed. Die eerste hiervan is die outokratiese leierskapstyl. Die outokratiese leier konsentreer mag en besluitneming op homself. Al aandeel wat die departementshoof het, is om dit wat aan hom opgedra word, uit te voer. Hierdie tipe styl word negatief deur onderwysers ervaar en lei tot frustrasie, 'n lae moreel en konflik. Omdat die departementshoof voel dat hy gedwing word, word werksontvreëdiging ervaar.

Onder die *laissez faire*-leierskapstyl, waar die hoof grootliks steun op die groep wat hulle eie doelwitte daarstel en eie probleme oplos, sal die werksbevreëdiging wat ervaar word deur die groep self gegeneëreer wees (Esterhuizen, 1989:51).

Die demokratiese hoof is die beste in staat om sy personeëlede te motiveer om vrywillig en entoesiasies hulle take uit te voer. Onder hierdie leierskapstyl word die departementshoof erken as 'n sleutelpersoon en word hy aangemoedig om deel te neem in onder andere beplanning, besluitneming en probleemoplossing. Onder die demokratiese leier word gesag gedesentraliseer. Die leier en groep tree dus op as 'n sosiale eenheid. Hierdie bestuurstyl skep gunstige toestande vir hoë produktiwiteit, sterk werksmotivering en werksstevredenheid vir die departementshoof in sy beroep (Esterhuizen, 1989:51).

Dit wil voorkom asof verskillende leierskapstyle in verskillende situasies gebruik moet word, aangesien sommige mense beter reageer op 'n outoritêre leierskapstyl, terwyl ander weer meer gemotiveer sal word deur 'n demokratiese styl. In hoe 'n mate die leierskapstyl van die hoof die werksbevreëdiging van die departementshoof sal beïnvloed, sal deur die empiriese ondersoek bepaal word.

3.4.3 Kommunikasie

Een van die wyses waarop 'n onderwysbestuurder sy leierskapstyl kan vestig, is deur met sy ondergeskiktes te kommunikeer. Kommunikasie is die proses waardeur inligting op 'n verstaanbare wyse oorgedra word vanaf een persoon na 'n ander (Davis, 1977:372). Alle personeëlede in 'n skool het 'n basiese behoefte om kennis te besit aangaande die wel en wee binne die skool (Grant, 1984:81). Die departementshoofde wil op hoogte gehou word van besluite en gebeure wat 'n impak kan hê op hul lewens en het ook 'n behoefte om deur persone hoër op self gehoor te word. Goeie kommunikasie binne die skool verseker dat werksbevreëdiging deur die departementshoof ervaar sal word (Gregson, 1990:39).

Drie tipes kommunikasiekanaale word in die skool onderskei (Robbins, 1988:410; Van der Westhuizen, 1995:193). Eerstens is daar afwaartse kommunikasie waar die boodskap vanaf die hoof na die departementshoof en onderwysers oorgedra word met die doel om in te lig, rigting te gee, te koördineer, te evalueer, doelwitte te stel, skoolheleid bekend te stel asook prosedures wat gevolg moet word. Wanneer daar slegs afwaartse kommunikasie tussen die hoof en die departementshoof bestaan, dui dit op 'n outokratiese leierskapstyl wat werksbevrediging in die hand werk (Esterhuizen, 1989:52). Die boodskap wat deur hierdie kommunikasiekanaal beweeg, moet duidelik wees, want 'n oningeligte persoon voel onbetrokke by sy werk en dit kan lei tot die ervaring van werksbevrediging.

In opwaartse kommunikasie word die boodskappe en behoeftes vanaf die departementshoof na die hoof gestuur (Robbins, 1988:410; Van der Westhuizen, 1995:193). Die hoof is afhanklik van die departementshoof vir inligting. Dit word gedoen deur verslae wat opwaarts gestuur word aangaande vordering met die bereiking van doelwitte en huidige probleme wat ervaar word. Deur opwaartse kommunikasie word erkenning aan die departementshoof vir sy insette gegee en word deelname aan besluitneming binne die skool verkry (Esterhuizen, 1989:52). Dit gee aanleiding tot werksbevrediging.

Een van die funksies van kommunikasie is dan ook om werksbevrediging te bevorder ((Muchinsky, 1990:417). Indien die departementshoof sou voel dat hy die slagoffer is van swak kommunikasie of te min inligting verkry, sal lae werksbevrediging ervaar word. Selfs al word die departementshoof oorlaai met inligting sal hy nog steeds werksbevrediging ervaar ten opsigte van kommunikasie. Inligting en die vermoë om te kommunikeer, is 'n vorm van mag en dit kan help met die bereiking van doelwitte deur die departementshoof. Die onvermoë om te kommunikeer, dui op die onvermoë om mag effektief te gebruik.

Uit die aard van die posisie van die departementshoof as deel van die bestuurspan van die skool kan verwag word dat hy 'n belangrike skakel in die kommunikasieproses van die skool uitmaak, en dat hy na aanleiding hiervan wel werksbevrediging kan ervaar. Of die

departementshoof wel op hoogte is van die wel en wee van die skool en insae het in gebeure in die skool sodat sy behoefte aan kennis bevredig kan word, sal deur die empiriese studie vasgestel word.

3.4.4 Prestasiebeoordeling

Prestasiebeoordeling is evaluering van die effektiwiteit van die werknemers (departementshoofde) om te bepaal hoe hulle hul werksverantwoordelikhede nakom en die mate waartoe hulle bydra tot die bereiking van die organisasiedoelwitte (Davis, 1977:467; Dunham & Pierce, 1989:613).

Die doel van prestasiebeoordeling is tweeledig, naamlik opleiding en ontwikkeling asook bevordering. Om prestasie te kan meet, is die stel van doelwitte van kritieke belang aangesien doelwitte nie net dien as basis vir die formulering van planne nie, maar ook as 'n beheerinstrument waarteen die prestasie gemeet kan word. Die evalueringskriteria moet aan die departementshoof bekend wees, sodat hy kennis dra van wat van hom verwag word. Daardeur sal die departementshoof geneig wees om doelgerig te werk. Onsekerheid oor die kriteria waaraan hy gemeet word en twyfel oor die objektiwiteit en bevoegdheid van die evalueerder, kan daartoe lei dat die departementshoof nie werksbevrediging ervaar nie (Hillebrand, 1989:138).

Vir die departementshoof is dit baie belangrik dat die evaluering waaraan hy onderwerp word, objektief sal wees om sodoende redelike terugvoering te kan gee wat sal lei tot werksbevrediging.

3.4.5 Terugvoering

Vir sinvolle prestasiebeoordeling is terugvoering baie belangrik. Terugvoering aangaande die departementshoof se werk en sy professionele groei loop hand aan hand (Hillebrand, 1989:64), aangesien werksbevrediging ondervind word wanneer 'n individu (departementshoof) effektief

werk in 'n pos wat terugvoering verskaf aangaande dit wat bereik is (Porter et al., 1975:301).

Daar kan onderskei word tussen toesighoudende terugvoer en werkterugvoering (Jain & Kanungo, 1977:124). Prestasie wat die gevolg is van akkurate toesighoudende terugvoering sal aanleiding gee tot psigologiese sukses en werksbevreëdiging. Werkterugvoering is inligting wat betrekking het op werk self en gee 'n aanduiding van hoe goed die departementshoof presteer. Die departementshoof kan, terwyl hy sy werk doen, die kwaliteit van sy prestasie sien. As terugvoering nie op prestasie volg nie, sal werksbevreëdiging nie ervaar word nie.

Terugvoering aangaande sy werk sal vir die departementshoof aandui of hy presteer het en sodoende werksbevreëdiging ervaar het. In hoe 'n mate dit wel gebeur, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.4.6 Toesig

Toesig is 'n higiënefaktor en kan werksonbevreëdiging bekamp (Esterhuizen, 1989:57). Die beeld wat die departementshoof van die skool vorm, word deur die hoof gevorm, aangesien die hoof die skool se interne beleid bepaal (Hillebrand, 1989:65). Vir werknemers (departementshoofde) is die bevreëdiging van byna al hulle behoeftes verbind aan kwaliteitbestuur, besluite en prosedures. Die persoonlikheid, leierskapstyl en die bestuursvermoë is sleutelfaktore in die vasstelling van die beskouing kwaliteitbestuur. Die effektiwiteit van prosedures, gesagstrukture, beleid, reëls en regulasies en die kwaliteit van die bestuurskontrole, help verder mee tot die beskouing aangaande die kwaliteit toesighouding en administrasie en dus tot werknemersbevreëdiging (Grant, 1984:82).

Die kwaliteit van die verhouding tussen die departementshoof en die hoof is een van die aanleidende faktore wat lei tot werksbevreëdiging; daarom moet die departementshoof nie te min invloed hê ten opsigte van toesighoudende besluitneming nie (Litt & Turk, 1985:183). Onderwysers (departementshoofde) het 'n behoefte aan toesighouding (Steyn, 1990:150). 'n Hoof

wat te streng is, sal veroorsaak dat die departementshoof lae werksbevre­diging ervaar. Daar is twee kategorieë van die pos waaroor die hoof as toesighouer invloed uitoefen (Locke, 1975: 360). Die eerste hiervan is taakwaarde, met ander woorde die waarde wat die departementshoof aan die spesifieke taak sal heg. Indien 'n hoof baie keuses het ten opsigte van die toekenning van take, kan hy die werksbevre­diging van die departementshoof verhoog deur take aan die departementshoof te gee waaraan hy waarde sal heg. Vir die meeste departementshoofde word daar implisiete of eksplisiete prestasiedoelwitte gestel. Die bereiking van werksdoelwitte dien as 'n belangrike bron van werksbevre­diging (vgl. 3.2.5). 'n Hoof kan 'n departementshoof help of verhinder in die bereiking van hierdie werksdoelwitte, byvoorbeeld deur take wat waarde het, te deleger, en sodoende die werksbevre­diging van die departementshoof verhoog. Die tweede faset waaroor die hoof invloed uitoefen, is die faktore rondom die taak. 'n Hoof het direkte kontrole om erkenning vir goeie werk te gee en minder goeie werk te kritiseer, en beïnvloed sodoende die werksbevre­diging wat deur die departementshoof ervaar word.

Verder is daar verskeie faktore wat die prestasie en gepaardgaande werksbevre­diging van die departementshoof, as ondergeskikte, beïnvloed (Locke, 1975:366-369). Die eerste faktor wat uitgesonder kan word, is instruksie. Die departementshoof word nie net vertel wat van hom verwag word ten opsigte van die inhoud van die werk nie, maar ook ten opsigte van die spoed van afhandeling en die effektiwiteit wat daargestel is. Die effek wat hierdie voorskriftelikheid op die prestasie van die departementshoof sal hê, sal afhang van die mate waartoe die departementshoof dit aanvaar; hy glo dat die instruksie moreel regverdigbaar is; dit ooreenstem met sy persoonlike doelwitte; hy die hoof wil help en die vooruitsig na die verwagte resultaat.

Die tweede faktor wat prestasie kan beïnvloed, is deelname met bepaalde doelwitte. Deelname kan doelwitstelling ondersteun deur die verkryging van die integriteit van die individu, asook sy persoonlike belangstelling. Wanneer die departementshoof deel is van die bepaling van werksdoelwitte sal hy meer gemotiveerd wees om dit te bereik en groter werksbevre­diging ervaar indien dit wel bereik word (Locke, 1975:366-369).

Beloning en straf is 'n derde faktor wat die prestasie van die departementshoof kan beïnvloed. Die interpretasie wat die departementshoof aan die beloning of straf heg, sal die waarde daarvan bepaal. Indien die departementshoof van mening is dat 'n verhoging van uitsette nie 'n verhoogde beloning tot gevolg sal hê nie, kan dit hom lei om sy huidige prestasievlak te handhaaf. Indien die departementshoof egter sien dat 'n verhoging in werk kan lei tot bevordering, kan dit hom aanmoedig om nog harder te werk (Locke, 1975:366-369).

Die laaste faktor wat volgens Locke (1975:366-369) die prestasie van die departementshoof kan beïnvloed, is die voorbeeld wat die hoof stel. 'n Hoof wat van sy werk hou, vir homself hoë standaarde stel en werk om dit te bereik, 'n beeld skep van harde werk en hoë standaarde, sal meehelp om dieselfde gedrag by die departementshoof te vestig.

Die mate van toesighouding bepaal die werksbevrediging wat die departementshoof sal ervaar. Hierdie toesighouding word meerendeels deur die hoof bepaal, en sal na gelang van omstandighede wissel.

3.4.7 Besluitneming

Die deelname aan besluitneming kan die behoefte van die departementshoof om te behoort, bevredig (Lehman, 1989:79) wat daartoe aanleiding sal gee dat die departementshoof meer werksbevrediging ervaar as iemand wat nie betrokke is by besluitneming nie, maar wel die besluite moet uitvoer (Erlanson & Pastor, 1981:8; DuVall & Erickson, 1981:63). Om deelnemende besluitneming toe te pas, beteken dat daar gedelegeer moet word (Knoop, 1985:5). Deelname is die proses van gemeenskaplike besluitneming deur twee of meer mense. Indien die aanbevelings van 'n komitee, werksgroep of taakgroep aanvaar en geïmplementeer word, word daar gedelegeer en vind deelnemende besluitneming plaas.

Departementshoofde wil graag deel hê aan besluitneming in areas wat hulle prestasies en verantwoordelikheid direk beïnvloed. Dit sal aanleiding gee tot meer werksbevrediging wat deur

die departementshoof ervaar sal word (Duttweiler, 1986:371-372). Die departementshoof se idees, kennis en ervaring asook inligting moet gebruik word by die neem van besluite binne die skool. Daardeur sal die hoof entoesiasme stimuleer, kreatiwiteit en deelneming aanmoedig en werksbevreeding bevorder. Die departementshoof sal meer gemotiveerd wees om besluite te ondersteun (Kleynhans, 1983:7). Wanneer deelnemende besluitneming eers binne 'n skool gevestig is, sal hoofde in elke geval ondervind dat hulle minder werk, minder personeelprobleme en 'n meer effektiewe skool het (Duttweiler, 1986:373). Vir die skool hou dit ook die voordeel in dat daar 'n addisionele bron van inligting en professionele oordeel en insette is (Lehman, 1989:79).

Die departementshoof het 'n belangrike taak om te vervul, aangesien hy deel is van die bestuurspan van die skool en daarom deel is van die besluitnemingsstruktuur van die skool. In hoe 'n mate hierdie behoefte van die departementshoof bevreedig word, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.4.8 Organisasiegeleentheid

Organisasie is die bestuurstaak wat te doen het met die reëling van aktiwiteite en hulpbronne van die skool deur die toewysing van pligte, verantwoordelikhede, gesag aan persone en departemente (Robbins, 1988:216; Dunham & Pierce, 1989:323). Dit behels ook die verhoudings tussen bogenoemde ten einde samewerking te bevorder, en die stelselmatige uitvoer van die werk en die bereiking van doelwitte op die doelmatigste wyse.

Foute wat kan insluip by organisasie is 'n gebrek aan behoorlike beplanning, 'n gebrek aan duidelike verhoudings, 'n gebrek aan delegering en gesag, toedeling van gesag sonder verantwoordelikhede en toedeling van verantwoordelikhede sonder gesag (Robbins, 1988:216). Al hierdie faktore kan daartoe aanleiding gee dat minder werksbevreeding ervaar sal word deur die departementshoof.

In hoe 'n mate die organisasie wat binne die skool plaasvind deur die departementshoof as belangrik geag word en dit bydra tot werksbevrediging sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.4.9 Beleid

Die beleid van 'n skool bepaal wat in daardie skool gedoen moet word. 'n Beleid stel die grense waarbinne besluite deur die departementshoof geneem moet word. Dit kan gesien word as algemene doelstellings, standarde en riglyne wat die onderwysbestuurder (departementshoof) by die neem van besluite moet lei (Dunham & Pierce, 1989:182). Beleid is 'n higiënefaktor en dien dus as 'n voorvereiste vir werksbevrediging (Esterhuizen, 1989:58). 'n Onredelike beleid kan tot werksonbevrediging lei.

In die skool is daar behalwe die skoolbeleid, ook verskeie ander beleide wat gevolg moet word, soos vak-, sportbeleide en so meer (Esterhuizen, 1989:57). Elke beleid behoort dit duidelik te stel wat van die departementshoof verwag word ten opsigte van die betrokke area. 'n Beleid moet nie net mondeling duidelik gestel word nie, maar ook skriftelik, sodat daar geen struikelblokke bestaan in die uitvoering daarvan nie. Indien die departementshoof sou deelneem aan die opstel van die beleid sou dit erkenning gee aan die departementshoof sowel as 'n gevoel van medeverantwoordelikheid vir die organisasie binne die skool, en sal dus die werksbevrediging van die departementshoof verhoog (Esterhuizen, 1989:58).

Alhoewel die beleid van 'n skool vas is, sou dit help indien die departementshoof kan help met die opstel daarvan. Hierdie beleid moet ook vir die departementshoof ruimte bied om besluite te kan neem.

3.5 FAKTORE BINNE DIE ONDERWYSLOOPBAAN

3.5.1 Vergoeding

Alhoewel ekonomiese faktore ongetwyfeld 'n belangrike bepalende faktor is om te werk, is dit hoogs onwaarskynlik dat dit die engste of belangrikste rede is (Vroom, 1967:31; Gellerman, 1968:30). Geld is net een van baie potensiele belonings. Geld kan slegs lei tot motivering as die jaarlikse inkrement wat voorgestel is relatief groot genoeg is met betrekking tot die huidige inkomste. Die meeste salarisverhogings in die onderwys is nie groot genoeg om enige motiverende invloed te hê nie. Volgens Litt en Turk (1985:183) is die spesifieke probleem rondom lae salaris en te veel werk in die onderwys alreeds geïdentifiseer as bronne van werksbevrediging. Professionele behandeling word in elke geval deur onderwysers (departementshoofde) as bevredigende faktor hoër geag as geld (Johnson, 1986:55).

Finansies bevredig meeste van die tyd psigologiese en veiligheidsbehoefes, omdat dit nie 'n doel op sigself is nie, maar slegs 'n middel tot 'n doel (Robbins, 1988:354-356). Vir sommige mense kan geld ook die erkenningsbehoefte bevredig. Of geld wel aanleiding sal gee tot werksbevrediging by die departementshoof sal bepaal word deur die belangrikheid wat die departementshoof daaraan heg. Indien geld wel as belangrik geag word deur die departementshoof sal sy tevredenheid met sy salaris bepaal word deur dit wat hy as regverdig beskou in vergelyking met die gemiddelde inkomste van die gemeenskap (Grant, 1984:76-77). Volgens Herzberg (vgl. 2.7) is geld 'n higiënefaktor sodat geld op sigself nie aanleiding gee tot werksbevrediging nie, maar eerder dat werksbevrediging nie ervaar word nie.

Ten einde die werksbevrediging van die onderwyser (departementshoof) te bevorder, sal daar 'n duidelike, direkte verband moet wees tussen salarisverhoging en hoër werkverrigting in die vergoedingstelsel van die onderwys (Hillebrand, 1989:60). Die departementshoof sal ook verseker moet wees dat indien hy harder werk, hy die verwagte beloning sal kry. Groot verhogings sal aan harde werkers gegee moet word, sodat die ander ook die verband tussen hoër

werksverrigting en groter besoldiging kan waarneem. Die kriteria vir die verhogings moet bekend wees en sodanig wees dat die departementshoof glo dat hy deur harder werk die beloning direk kan beïnvloed. Hierdie beloning moet waardevol wees vir die departementshoof.

Alhoewel 'n hoër salaris die departementshoof se werksbevreiding kan beïnvloed, word hy gelei om te glo dat die onderwys 'n roeping is en dat eerder hoër behoeftes bevreidig moet word om werksbevreiding te verhoog (Hillebrand, 1989:58). In hoe 'n mate geld wel aanleiding gee tot werksbevreiding by die departementshoof sal deur die empiriese studie vasgestel word.

3.5.2 Bevordering

Alle individue streef daarna om te groei, om hulleself te verbeter en om vooruit te gaan in die lewe. Met bevordering word bedoel 'n toename in verantwoordelikheid en dit gaan gepaard met 'n toename in status en 'n verhoging in posvlak. Bevordering is 'n belangrike determinant van werksbevreiding (Steyn, 1990:19). Bevordering beteken meer bevreiding van die waardering- en selfrespekbehoefte asook groter selfverwesenliking. Dit gee ook aanleiding tot groter bevreiding van die basiese behoeftes, omdat bevordering meeste van die tyd met 'n hoër salaris gepaard gaan (Grant, 1984:82).

Die gemotiveerde departementshoof soek na geleentheid vir bevordering (Kaiser, 1982:19). Bevordering sal die departementshoof laat voel dat hy van waarde is in sy beroep. Te min bevorderingsgeleenthede in sy beroep frustreer die departementshoof wat wil presteer en vooruitgaan en kan aanleiding gee tot 'n gevoel van onbevreiding aangesien hy nie genoeg beloning en erkenning ontvang nie (Steyn, 1990:151). Probleme aangaande beperkte bevorderingsgeleenthede frustreer die departementshoof en beïnvloed die werksbevreiding wat hy sal ervaar.

3.6 STATUS VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF

Status is een van die waardes van die gemeenskap wat die werksbevrediging van die departementshoof bepaal (Esterhuizen, 1989:58). Dit wil voorkom asof die status van die onderwysberoep die afgelope aantal jare in die gemeenskap gedaal het. Onderwysers (departementshoofde) het lank nie meer die status wat hul-le eens gehad het in beide die oë van die gemeenskap en dié van die leerlinge nie. Die relatiewe lae salaris en die onwilligheid van die staat om onderwys 'n hoë profiel te laat handhaaf, is sprekend van die onderwyser (departementshoof) se waarde (Mercer & Evans, 1991:293).

Hoe hoër in die beroepshierargie beweeg word, hoe meer is die werksbevrediging wat ervaar word. Dit is toe te skryf aan die groter bevrediging van die selfrespek- en outonomiebehoefes (vgl. 2.4) van die departementshoof.

Die status wat verleen word aan die pos van die departementshoof is 'n bepalende faktor vir die werksbevrediging wat deur die departementshoof ervaar sal word. Hoe belangrik die faktor wel is en in hoe 'n mate dit bevredig word, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.7 SAMEVATTING

Dit is belangrik dat die departementshoof self werksbevrediging moet ervaar, aangesien hy as deel van die bestuurspan self ook 'n invloed het op die werksbevrediging van die onderwysers in die skool. Daardeur sal 'n klimaat geskep word van tevredenheid wat bevorderlik is vir die motivering van alle betrokkenes.

In hierdie hoofstuk is verwys na die faktore op bestuursvlak wat die werksbevrediging van die departementshoof kan beïnvloed. Hoe belangrik hierdie faktore vir die departementshoof is en in hoe 'n mate hy werksbevrediging ervaar ten opsigte daarvan, sal deur die empiriese navorsing bepaal word en in die volgende hoofstuk bespreek word.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word daar verslag gedoen van die empiriese studie wat uitgevoer is, om vas te stel hoe belangrik die geïdentifiseerde faktore vir die werksbevreëdiging van die departementshoof is, en in hoe 'n mate die werksbevreëdiging van die departementshoof werklik daardeur beïnvloed word. Eerstens word die navorsingsontwerp, en daarna die ontwikkeling van die meetinstrument asook administratiewe prosedures bespreek. Hierna word die steekproefneming en die statistiese verwerking van gegewens beskryf. Laastens volg die interpretasie van die data.

4.2 NAVORSINGSONTWERP

4.2.1 Die vraelys as meetinstrument

De Wet et al.(1981:163) asook Cohen (1989:109) beskou die posvraelys as die beste manier om inligting in opvoedkundigenavorsing te bekom, omdat data makliker en by meer proefpersone ingesamel kan word. Die voer van onderhoude in hierdie geval is nie toepaslik nie en daarom is daar besluit om van 'n gedrukte, gestruktureerde vraelys gebruik te maak. Hierdie vraelys is deur die pos versprei.

Die gestruktureerde posvraelys het die volgende voordele (De Wet et al., 1981:163; Cohen, 1989:308; Van der Westhuizen, 1995:45):

- * 'n groot groep mense kan makliker bereik word;
- * dit is meer prakties as die onderhoud;
- * die moontlikheid dat daar foute kan insluip, is kleiner;

- * respondente kan anoniem bly;
- * dit is heelwat goedkoper as onderhoude;
- * dit neem minder tyd in beslag as onderhoude;
- * dit vergemaklik die analisering en tabulering van response.

4.2.2 Konstruksie van die vraelys

Die vraelys wat gebruik is vir die empiriese navorsing is opgestel na aanleiding van die literatuurstudie en is gegrond op die Opinion Scale for the Study of Managers' Job Satisfaction (Warr & Routledge, 1969) en die vraelyste wat deur Hillebrand (1989), Esterhuizen (1989) en Du Toit (1994) gebruik is. Die Opinion Scale for the Study of Managers' Job Satisfaction is 'n Amerikaanse meetinstrument wat primêr ontwerp is om die werksbevrediging van persone in bestuursposte te meet (Warr & Routledge, 1969:95). Hierdie vraelys kan as basis gebruik word, aangesien behoeftes wat hierin vervat is ook in hierdie navorsing geïdentifiseer is as die wat die departementshoof ervaar ten opsigte van werksbevrediging. Die Opinion Scale for the Study of Managers' Job Satisfaction Questionnaire maak egter nie voorsiening vir die mate waarin die behoeftes van die departementshoof in die onderwysituasie bevredig moet word nie.

Vir die doel van hierdie navorsing is die Opinion Scale for the Study of Managers' Job Satisfaction, die vraelyste van Hillebrand, Esterhuizen en Du Toit aangepas om die werkbevrediging van die departementshoof vas te stel. Enkele toevoegings is gemaak.

Die kategorie-indeling wat in hoofstuk drie gebruik is, is as basis gebruik by die opstel van die vraelys. Die inligting wat in afdeling A en B gevra word, is in die literatuurstudie geïdentifiseer as faktore wat bepalend is vir die ervaring van werksbevrediging deur die departementshoof. In afdeling A word algemene inligting gevra soos die ouderdom van die respondent, jare ervaring as onderwyser, departementshoof, merietetoekening, kategorie-indeling, hoogste kwalifikasies en aantal departementshoofde in die skool. Afdeling B handel oor die faktore wat

die werksbevreëding van die departementshoof beïnvloed en word soos volg in kategorieë gedeel:

1. Faktore in die departementshoof self:

- * erkenning as persoon (vraag 1) (vgl. 3.2.1);
- * erkenning vir goeie werk wat gelewer is (vraag 2) (vgl. 3.2.1);
- * prestasie deur die suksesvolle afhandeling van 'n taak (vraag 3) (vgl. 3.2.2);
- * om gesagdraer te wees (vraag 4) (vgl. 3.2.3);
- * verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar (vraag 5) (vgl. 3.2.4);
- * deelname aan doelwitstelling (vraag 6) (vgl. 3.2.5);
- * betrokkenheid deur delegering (vraag 8) (vgl. 3.2.6);
- * outonome funksionering, dit wil sê onafhanklike denke, besluitneming en aksie ten opsigte van eie werk (vraag 14) (vgl. 3.2.7);
- * roepingsbesef (vraag 18) (vgl. 3.2.5);
- * gesonde verhouding met mededepartementshoofde (vraag 21) (vgl. 3.2.8.1);
- * gesonde verhoudinge met die skoolhoof (vraag 22) (vgl. 3.2.8.2);
- * geleentheid om deel van 'n groep te wees (vraag 23) (vgl. 3.2.8.1);
- * geleentheid om eie sienings in verband met waardes en norme te lig (vraag 24) (vgl. 3.2.7);
- * nie-inmenging deur skoolhoof in outonome take (vraag 27) (vgl. 3.2.7 en 3.2.8.2);
- * ervaring van selfstandigheid (vraag 38) (vgl. 3.2.6 en 3.2.7);
- * advies en hulp van kollegas (vraag 43) (vgl. 3.2.8.1), en
- * interaksie met kollegas (vraag 44) (vgl. 3.2.8.1).

2. Faktore geleë binne die departement behels die volgende:

- * goeie koördinerings tussen departemente (vraag 7) (vgl. 3.3.1);
- * inhoud van die werk (vraag 9) (vgl. 3.3.2);
- * geleentheid vir kreatiwiteit (vraag 10) (vgl. 3.3.1);
- * klaskameraktiwiteite (vraag 11) (vgl. 3.3.1);
- * buitekurrikulêre aktiwiteite (vraag 13) (vgl. 3.3.1);

- * regverdigde werkslading (vraag 19) (vgl. 3.3.1);
- * duidelike afgebakende werk (vraag 20) (vgl. 3.3.1);
- * fisiese werksomstandighede (vraag 29) (vgl. 3.3.2);
- * uitdagende werk (vraag 32) (vgl. 3.3.1);
- * effektiwiteit van die skool (vraag 39) (vgl. 3.3.1);
- * onderwys as genotvolle beroep (vraag 42) (vgl. 3.3.1);
- * vry periodes vir administratiewe take (vraag 45) (vgl. 3.3.1), en
- * werksekuriteit (vraag 46) (vgl. 3.3.1).

3. Faktore op bestuursvlak wat werksbevreëdiging beïnvloed, omvat die volgende:

- * bestuursaktiwiteite (vraag 12) (vgl. 3.4.8);
- * om oor sake binne die skool ingelig te wees (vraag 15) (vgl. 3.4.3);
- * terugvoering (vraag 16) (vgl. 3.4.5);
- * deelname aan die bestuur van die skool (vraag 17) (vgl. 3.4.1, 3.4.2 en 3.4.7);
- * ondersteuning deur instansies en persone, soos onderwysdepartement, ouers en leerlinge wat deur die hoof geïnisieer is (vraag 25) (vgl. 3.4.1);
- * positiewe leiding wat deur skoolhoof gebied is (vraag 26) (vgl. 3.4.2);
- * self leiding te neem (vraag 28) (vgl. 3.4.2);
- * regverdigde evaluasie vir bevordering (vraag 30) (vgl. 3.4.4);
- * positiewe toesig (vraag 34) (vgl. 3.4.6);
- * redelike en duidelike skoolbeleid (vraag 35) (vgl. 3.4.9), en
- * reëls en regulasies (vraag 36) (vgl. 3.4.9).

4. Faktore tydens die loopbaan van die departementshoof wat 'n positiewe of negatiewe rol kan speel:

- * bevordering (vraag 31) (vgl. 3.5.2), en
- * vergoeding (vraag 33) (vgl. 3.5.1).

5. Belangrike invloed op die status van die departementshoof:

- * erkenning van professionele status in die gemeenskap (vraag 37) (vgl. 3.6);
- * respek vir die werk wat die Departementshoof daagliks doen (vraag 40) (vgl. 3.6), en
- * selfrespek (vraag 41) (vgl. 3.6).

Die vraelys wat gebruik is, is ontwerp om eerstens die belangrikheid van 'n spesifieke faktor vir die departementshoof te bepaal, en tweedens die mate van bevrediging wat die departementshoof ervaar ten opsigte van die faktor te evalueer. Beide die belangrikheid van hierdie faktore en die mate van bevrediging wat die departementshoof ervaar, kan op 'n vierpuntskaal aangedui word. Die vraelys is ook so ontwerp dat die diskrepansie tussen die belangrikheid van 'n faktor en die mate van bevrediging daaruit bepaal kan word.

4.2.3 Loodsondersoek

'n Loodsondersoek is by 'n skool, wat buite die grense van die steekproefneming geval het, onderneem om vas te stel of die aanwysings en vrae duidelik is. Daar was sewe departementshoofde by die ondersoek betrokke. Daar het geen onduidelikheid oor die vraelys hieruit geblyk nie en geen knelpunte is aangedui nie.

4.2.4 Finale vraelys

Die vraelys is hierna gedupliseer en aan 35 skole (236 departementshoofde) wat binne die steekproefneming geval het, gestuur (vgl. bylae A).

4.2.5 Administratiewe prosedures

Skriftelike toestemming is van die voormalige Transvaalse Onderwysdepartement verkry om die vraelys oor die werksbevrediging wat die departementshoof ervaar in Gauteng te versprei. In samewerking met die voormalige Transvaalse Onderwysdepartement is 'n steekproef van die skole in die Gauteng-provinsie gemaak, waarna die spesifieke skole se adresse deur die

Departement aan die navorser verskaf is.

Die vraelyste is aan die hoofde van die 35 sekondêre skole versend met die versoek dat dit aan die departementshoofde versprei moet word. In 'n begeleidende brief is die doel van die navorsing gestel, samewerking gevra en absolute anonimiteit gewaarborg (vgl. bylae C). 'n Afskrif van die toestemmingsbrief van die voormalige Transvaalse Onderwysdepartement is ook aangeheg (vgl. bylae B). 'n Koevert vir die terugsending van die vraelyste is ook ingesluit.

4.2.6 Populasie en steekproef

Omdat dit nie prakties moontlik was om die hele populasie (al die departementshoofde in Gauteng) by hierdie navorsing te betrek nie, is van 'n steekproef gebruik gemaak.

Daar is van 'n sistematiese trossteekproef gebruik gemaak. Die eerste lid van so 'n steekproef word ewekansig getrek en dan elke n de lid daarna (De Wet et al., 1981:116). Die keuse van die eerste lid van die steekproef bepaal dus outomaties die hele steekproef. Trossteekproefneming is verder gebruik, omdat departementshoofde in trosse (byvoorbeeld verbonde aan afsonderlike skole) gegroepeer is.

Tydens hierdie navorsing is soos volg te werk gegaan:

Die 90 skole in Gauteng se name is op 'n suiwer ewekansige wyse genommer van 01 tot 90. Hierna is bereken watter nommer gekies moet word deur die grootte van die steekproef, naamlik 35 in 90 te deel. Die antwoord is na 3 afgerond. Elke derde nommer na die eerste lid van die steekproef is dus gekies, waarna daar weer van vooraf begin is. Al die departementshoofde, naamlik 236, is in die steekproef opgeneem.

Oponthoud is met die terugsending van die vraelyste in sommige gevalle ervaar. Sewe skole het nie die vraelyste teruggestuur nie, waarna die onderskeie hoofde gekontak is. Hierna het slegs vier skole die vraelyste teruggestuur. Nie alle vraelyste wat na die skole uitgestuur is, is

voltooi nie. Sommige skole het net een vraelys voltooi alhoewel daar ses departementshoofde is. Die persentasie vraelyste wat terugontvang is, is 71,2% (vgl. tabel 4.1).

TABEL 4.1

VRAELYSTE UITGESTUUR EN TERUGONTVANG

| Vraelyste uitgestuur | Vraelyste terugontvang | Persentasie |
|----------------------|------------------------|-------------|
| 236 | 168 | 71,2% |

4.2.7 Statistiese tegnieke

Data is met behulp van 'n hoofraamrekenaar van die PU vir CHO en 'n SAS-rekenaarprogram-pakket verwerk (SAS Institute, Inc.,1985). Frekwensies is met behulp van die *FREQ*-prosedure van SAS en gemiddeldes met behulp van die *MEANS*-prosedure bepaal. Gemiddeldes is bereken ten einde rangordes van belangrikheid, bevrediging en die diskrepansie tussen belangrikheid en bevrediging te bepaal. Die SAS-rekenaarprogram wat gebruik is vir die frekwensieanalise maak nie voorsiening vir nulresponse nie. *Die nulrespons is dus nie in aanmerking geneem by die bepaling van die persentasieontleding nie, maar word wel aangedui op die tabelle.*

4.3 INTERPRETASIE VAN DATA

4.3.1 Inleiding

Die data wat versamel is, word vervolgens bespreek. Bevindinge wat hiervolgens gemaak word, geld slegs vir die teikenpopulasie, naamlik departementshoofde in die voormalige Transvaalse Onderwysdepartement.

4.3.2 Algemene inligting

Die doel met hierdie vrae (vgl. bylae A, afdeling A, vrae 1.1-1.7) was om algemene inligting aangaande die studiepulasie te bekom. Die response is saamgevat in tabel 4.2. Die persentasies is bereken op die werklike getal response. Die nulrespons is vir die doel van hierdie studie nie in berekening gebring nie.

Van die respondente van wie terugvoering ontvang is, is 158 (95.2%) ouer as 30 jaar waarvan die meeste binne die ouderdomsgroep 36-40 jaar val (28.3%). Slegs 30 (18.1%) van die respondente het minder as 10 jaar ervaring in die onderwys. Dit dui daarop dat die departementshoofde in die studiepulasie 'n groep is met redelik baie ervaring. Van die respondente het 105 (63.3%) minder as 6 jaar ervaring, wat daarop kan dui dat die departementshoofde die moontlikheid van bevordering hoog aanslaan. 126 (77.8%) van die respondente het meriete I of hoër wat daarop dui dat die departementshoofde presteerders is. Dit strook ook met die feit dat 102 (62.2%) van die departementshoofde oor 'n kategorie E-indeling of hoër beskik en slegs 32 (19.4%) het net die basiese kwalifikasie, naamlik 'n Hoër Onderwysdiploma. Die meeste van hierdie departementshoofde, naamlik 136 (82.4%) is verbonde aan groter skole met 6 of meer departementshoofde.

Die aanname kan dus gemaak word dat die departementshoof in die studiegroep is heel waarskynlik in die ouderdomsgroep 36-40 jaar., het meer as 10 jaar ervaring in die onderwys waarvan 4-6 jaar as departementshoof is. Hy is goed gekwalifiseerd deurdat hy 'n graad en diploma het en op kategorie D of E is. Die departementshoof het wel as onderwyser presteer en meriete ontvang. Die skool waar hierdie departementshoof werk, is 'n groot skool waar daar agt of meer departementshoofde is.

Tabel 4.2

Algemene inligting

| Vrae | | f | % |
|---------------|--|-------------------|------|
| 1.1 | Ouderdom | | |
| | Jonger as 30 jr. | 8 | 4.8 |
| | 31-35 jr. | 42 | 25.3 |
| | 36-40 jr. | 47 | 28.3 |
| | 41-45 jr. | 34 | 20.5 |
| | 46 jr. plus | 35 | 21.1 |
| Totaal | | 166 (Nulrespon 2) | 100 |
| 1.2 | Jare ervaring as onderwyser | | |
| | Minder as 5 jr. | 2 | 1.2 |
| | 6-10 jr. | 28 | 18.9 |
| | 11-15 jr. | 63 | 38 |
| | 16-20 jr. | 27 | 16.3 |
| | 21 jr. en meer | 46 | 27.7 |
| Totaal | | 166 (Nulrespon 2) | 100 |
| 1.3 | Jare ervaring as departementshoof | | |
| | 0-3 jr. | 53 | 32.1 |
| | 4-6 jr. | 52 | 31.5 |
| | 7-10 jr. | 42 | 25.5 |
| | 11 jr. en meer | 18 | 10.9 |
| Totaal | | 165 (nulrespon 3) | 100 |
| 1.4 | Merieteoekening | | |
| | 0 | 36 | 22.2 |
| | 1 | 65 | 40.1 |
| | 2 | 38 | 23.5 |
| | 3 | 23 | 14.2 |
| Totaal | | 162 (Nulrespon 6) | 100 |
| 1.5 | Kategorie-Indeling | | |
| | D | 62 | 37.8 |
| | E | 61 | 37.2 |
| | F | 31 | 18.9 |
| | G | 10 | 6.1 |
| Totaal | | 164 (Nulrespon 4) | 100 |
| 1.6 | Kwalifikasies | | |
| | Hoër Onderwydsdiploma | 32 | 19.4 |
| | Graad en diploma | 65 | 39.4 |
| | B.Ed. | 27 | 16.4 |
| | Honneursgraad | 19 | 11.5 |
| | Meestersgraad | 21 | 12.7 |
| | Doktorsgraad | 1 | 0.6 |
| Totaal | | 165 (Nulrespon 3) | 100 |
| 1.7 | Aantal departementshoofde | | |
| | Drie of minder | 2 | 1.2 |
| | vier | 3 | 1.8 |
| | vyf | 24 | 14.5 |
| | ses | 36 | 21.8 |
| | sewe | 38 | 23 |
| | agt of meer | 62 | 37.8 |
| Totaal | | 165 (Nulrespon 3) | 100 |

4.3.3 Faktore in die departementshoof self wat aanleiding gee tot werksbevreëdiging

Die doel met hierdie vrae (vgl. tabel 4.3) is om vas te stel hoe belangrik hierdie faktore vir die departementshoof is en in hoe 'n mate sy werksbevreëdiging deur hierdie faktore beïnvloed

Tabel 4.3

Faktore in die departementshoof self

| Belangrikheid | | | | | Vrae/Faktore | Bevreëdiging | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|-----|----|-----|--------------|--------------|-----|------|---|---|---|-----|----|------|-----|------|----|------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | |
| f | f | f | f | f | | f | f | f | f | f | | | | | | | | |
| % | % | % | % | % | | % | % | % | % | % | | | | | | | | |
| 3 | 0 | 0 | 11 | 6.7 | 77 | 46.7 | 77 | 46.7 | 1. Erkenning verleen aan u as persoon | 2 | 1 | 0.6 | 26 | 15.7 | 105 | 63.3 | 34 | 20.5 |
| 3 | 0 | 0 | 1 | 0.6 | 69 | 41.8 | 95 | 57.6 | 2. Erkenning vir goeie werk | 2 | 3 | 1.8 | 28 | 16.9 | 98 | 59 | 37 | 22.3 |
| 4 | 0 | 0 | 9 | 5.5 | 61 | 37.2 | 94 | 57.3 | 3. Prestasie deur die suksesvolle afhandeling van 'n taak | 3 | 2 | 1.2 | 14 | 8.5 | 111 | 67.3 | 38 | 23 |
| 4 | 0 | 0 | 9 | 19 | 61 | 62 | 94 | 19 | 4. Om gesagsdraer te wees | 4 | 1 | 0.6 | 31 | 18.9 | 114 | 69.5 | 18 | 11 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 35 | 21.3 | 129 | 78.7 | 5. Om verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar | 3 | 0 | 0 | 10 | 6.1 | 87 | 52.7 | 68 | 41.2 |
| 3 | 0 | 0 | 2 | 1.2 | 64 | 38.8 | 99 | 60 | 6. Deelname aan doelwitsstelling | 2 | 7 | 4.2 | 28 | 16.9 | 95 | 57.2 | 36 | 21.7 |
| 4 | 0 | 0 | 5 | 3 | 86 | 52.4 | 73 | 44.5 | 8. Betrokkenheid deur take uit te voer en delegering | 3 | 7 | 4.2 | 20 | 12.1 | 108 | 65.5 | 30 | 18.2 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 60 | 36.4 | 105 | 63.6 | 14. Outonome funksionering | 4 | 3 | 1.8 | 26 | 15.9 | 85 | 51.8 | 50 | 30.5 |
| 3 | 0 | 0 | 3 | 1.8 | 31 | 18.8 | 131 | 79.4 | 18. Roepingsbesef | 2 | 0 | 0 | 12 | 7.2 | 89 | 53.6 | 65 | 39.2 |
| 3 | 1 | 0.6 | 0 | 0 | 31 | 18.8 | 133 | 80.6 | 21. Gesonde verhoudinge met mededepartementshoofde | 2 | 2 | 1.2 | 4 | 2.4 | 74 | 44.6 | 86 | 51.8 |
| 4 | 0 | 0 | 1 | 0.6 | 25 | 15.2 | 138 | 84.1 | 22. Gesonde verhoudinge met skoolhoof | 3 | 3 | 1.8 | 13 | 7.9 | 71 | 43 | 78 | 47.3 |
| 3 | 0 | 0 | 8 | 4.8 | 67 | 40.6 | 90 | 54.5 | 23. Geleentheid om deel van 'n groep te vorm | 2 | 3 | 1.8 | 12 | 7.2 | 102 | 61.4 | 49 | 29.5 |
| 2 | 0 | 0 | 1 | 0.6 | 61 | 36.7 | 104 | 62.7 | 24. Geleentheid om eie stenoings te lig | 1 | 3 | 1.8 | 24 | 14.4 | 97 | 58.1 | 43 | 25.7 |
| 3 | 0 | 0 | 15 | 9.1 | 73 | 44.2 | 77 | 46.7 | 27. Nie-inmenging deur skoolhoof in outonome take | 3 | 8 | 4.8 | 21 | 12.7 | 89 | 53.9 | 47 | 28.5 |
| 3 | 0 | 0 | 1 | 0.6 | 73 | 44.2 | 91 | 55.2 | 38. Ervaring van selfstandigheid | 2 | 1 | 0.6 | 25 | 15.1 | 108 | 65.1 | 32 | 19.3 |
| 2 | 0 | 0 | 3 | 1.8 | 87 | 52.4 | 76 | 45.8 | 43. Om advies en hulp van kollegas te verkry | 1 | 1 | 0.6 | 21 | 12.6 | 112 | 67.1 | 33 | 19.8 |
| 2 | 0 | 0 | 1 | 0.6 | 87 | 40.4 | 98 | 59 | 44. Interaksie met kollegas | 1 | 1 | 0.6 | 13 | 7.8 | 102 | 61.1 | 51 | 30.5 |

OP SKAAL: 0 = geen respons

1 = van geen belang 3 = belangrik

2 = van min belang 4 = baie belangrik

0 = geen respons

1 = geen bevreëdiging 3 = bevreëdigend

2 = min bevreëdiging 4 = baie bevreëdiging

word.

Uit tabel 4.3 blyk dit dat daar 'n korrelasie bestaan ten opsigte van die belangrikheid wat die departementshoofde aan hierdie faktore heg en die mate van bevrediging wat hulle ervaar ten opsigte van hierdie faktore. Vir al die vroe beskou die respondente hierdie faktore as belangrik tot baie belangrik (meer as 81.4% (vraag 4)). Die mate van bevrediging wat ervaar word ten opsigte van hierdie faktore korreleer hiermee, aangesien die mate bevrediging tot baie bevrediging wat ervaar word bo 78.9% (vraag 6) is.

4.3.4 Faktore geleë binne die departement wat die werksbevrediging van die departementshoof beïnvloed

Die doel van die vroe in hierdie afdeling (vgl. tabel 4.4) is om vas te stel hoe belangrik departementshoofde die faktore in die werksituasie beskou wat werksbevrediging beïnvloed en in hoe 'n mate hierdie faktore bevredig word.

Tabel 4.4

Faktore binne die departement

| Belangrikheid | | | | Vrae/Faktore | | | | Bevrediging | | | | | | | | | | | |
|---------------|------|---|-----|--------------|------|------|------|-------------|---------------------------------------|-------------------------------|----|-----|-----|------|------|------|------|------|------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | | |
| f | f | f | f | f | | f | f | f | f | f | | | | | | | | | |
| % | % | % | % | % | | % | % | % | % | % | | | | | | | | | |
| 3 | 10.6 | 9 | 5.5 | 72 | 43.6 | 83 | 50.3 | 7 | Koördinerings tussen departemente | 2 | 5 | 3 | 49 | 29.5 | 92 | 55.4 | 20 | 12 | |
| 4 | 10.6 | 5 | 3 | 71 | 43.3 | 87 | 53 | 9 | Inhoud van die werk self | 3 | 1 | 0.6 | 14 | 8.5 | 112 | 67.9 | 38 | 23 | |
| 3 | 0 | 0 | 4 | 2.4 | 72 | 43.6 | 89 | 53.9 | 10 | Geleentheid vir kreatiwiteit | 3 | 2 | 1.2 | 32 | 19.4 | 88 | 53.3 | 43 | 26.1 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 51 | 30.9 | 114 | 69.1 | 11 | Klaskameraktiwiteite | 2 | 0 | 0 | 16 | 9.8 | 98 | 59 | 52 | 31.3 |
| 3 | 0 | 0 | 12 | 7.3 | 101 | 61.2 | 52 | 31.5 | 13 | Buitekurrikulêre aktiwiteite | 2 | 1 | 0.6 | 14 | 8.4 | 111 | 68.9 | 40 | 24.1 |
| 3 | 10.6 | 3 | 1.8 | 39 | 23.6 | 122 | 73.9 | 19 | Regverdigde werkslading | 2 | 8 | 3.6 | 51 | 30.7 | 87 | 52.4 | 22 | 13.3 | |
| 3 | 0 | 0 | 2 | 1.2 | 46 | 27.9 | 117 | 70.9 | 20 | Duidelike gedefinieerde werk | 2 | 6 | 3.6 | 24 | 14.5 | 95 | 57.2 | 41 | 24.7 |
| 2 | 10.6 | 3 | 1.8 | 65 | 39.2 | 97 | 58.4 | 29 | Fisiese werksomstandighede | 1 | 4 | 2.4 | 22 | 13.2 | 100 | 59.9 | 41 | 24.6 | |
| 2 | 0 | 0 | 3 | 1.8 | 68 | 41 | 95 | 57.2 | 32 | Uitdagende werk | 1 | 2 | 1.2 | 23 | 13.8 | 102 | 61.1 | 40 | 24 |
| 2 | 10.6 | 0 | 0 | 47 | 28.3 | 118 | 71.1 | 39 | Effektiwiteit van die skool | 4 | 5 | 3 | 23 | 14 | 99 | 60.4 | 37 | 22.6 | |
| 2 | 0 | 0 | 2 | 1.2 | 33 | 19.9 | 131 | 78.9 | 42 | Onderwys as genotvolle beroep | 2 | 3 | 1.8 | 29 | 17.5 | 94 | 56.8 | 40 | 24.1 |
| 2 | 10.6 | 5 | 3 | 65 | 39.2 | 95 | 57.2 | 45 | Vry periodes vir administratiewe werk | 1 | 12 | 7.2 | 39 | 23.4 | 88 | 52.7 | 28 | 18.8 | |
| 3 | 10.6 | 0 | 0 | 26 | 15.8 | 138 | 83.6 | 46 | Werksekuriteit | 1 | 13 | 7.8 | 45 | 26.9 | 85 | 50.9 | 24 | 14.4 | |

OP SKAAL: 0 = geen respons

1 = van geen belang 3 = belangrik

2 = van min belang 4 = baie belangrik

0 = geen respons

1 = geen bevrediging 3 = bevredigend

2 = min bevrediging 4 = baie bevrediging

Uit tabel 4.4 kan afgelei word dat al die faktore as belangrik tot baie belangrik deur die respondente beskou word. Die mate waarin die faktore as belangrik tot baie belangrik beskou word, is almal meer as 92.7% (vraag 13). Ook ten opsigte van die mate van bevrediging tot baie bevrediging wat ervaar word, blyk die meeste faktore meer as 79.4% (vraag 10) te wees, behalwe met betrekking tot vraag 7 (koördinerings tussen departemente), vraag 19 (regverdigde werkslading), vraag 45 (vry periodes vir administratiewe take) en vraag 46 (werksekeriteit).

Ten opsigte van vraag 7 (koördinerings tussen departemente) blyk dit dat die mate waartoe die respondente bevrediging tot baie bevrediging ervaar (67.4%) heelwat laer is as die mate van belangrikheid (93.9%) waarin hulle hierdie faktor beskou. Dit kan wees as gevolg van te min vergaderings waar die bereiking van gemeenskaplike doelwitte bespreek word. Alhoewel daar 'n mate van wedywering tussen departemente behoort te bestaan, moet daar 'n groter mate van samewerking wees sodat gesamentlike doelwitbereiking tot sy reg kan kom (vgl. 3.2.6 en 3.3.1).

Van die respondente beskou 97.5% regverdigde werkslading (vraag 19) as belangrik tot baie belangrik. Die mate waarin die respondente bevrediging tot baie bevrediging ervaar, is egter net 65.7%. Dit hou dan ook verband met vraag 45 (vry periodes vir administratiewe werk) waar 96.4% van die respondente belangrik tot baie belangrik aangedui het, maar slegs 65.3% aangedui het dat hulle bevrediging tot baie bevrediging ervaar. Die rede hiervoor is die min tyd wat daar gegee word vir die groot aantal administratiewe take wat die departementshoof moet verrig, buite sy normale departementele take (vgl. 3.3.1 en 3.3.2).

Werksekeriteit (vraag 46) word deur 89.4% respondente aangedui as 'n belangrike tot baie belangrike faktor ten opsigte van werksbevrediging. Slegs 65.3% respondente ervaar werksbevrediging ten opsigte van hierdie faktor. Dit kan deels daaraan toegeskryf word aan personeelvermindering by hierdie skole (vgl. 3.3.2), waar onsekerheid oor die voortbestaan van poste en toekomstige bevordering die werksbevrediging van die departementshoof negatief beïnvloed.

4.3.5 Faktore op bestuursvlak wat die werksbevreiding van die departementshoof beïnvloed

Die doel met die vrae in hierdie afdeling (vgl. tabel 4.5) is om vas te stel hoe belangrik departementshoofde faktore op bestuursvlak beskou wat werksbevreiding beïnvloed en in hoe 'n mate hierdie faktore bevreidig word.

Tabel 4.5

Faktore op bestuursvlak

| Belangrikheid | | | | | Vrae/Faktore | Bevreiding | | | | | | | | | | | | | |
|---------------|---|-----|---|-----|--------------|------------|-----|------|----|---|---|----|-----|----|------|-----|------|----|------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | | | | |
| f | f | % | f | % | f | % | f | f | % | f | % | | | | | | | | |
| 3 | 0 | 0 | 6 | 3.6 | 62 | 37.6 | 97 | 58.8 | 12 | Bestuursaktiwiteite | 2 | 1 | 0.6 | 28 | 16.9 | 105 | 63.3 | 32 | 19.3 |
| 3 | 1 | 0.6 | 1 | 0.6 | 42 | 25.5 | 121 | 73.3 | 15 | Dat u ingelig is aangaande skoolaktiwiteite | 2 | 6 | 3.6 | 37 | 22.3 | 85 | 51.2 | 38 | 22.9 |
| 3 | 0 | 0 | 2 | 1.2 | 46 | 27.9 | 117 | 70.9 | 16 | Dat terugvoering aan u verskaf word | 3 | 7 | 4.2 | 37 | 22.4 | 92 | 55.8 | 29 | 17.6 |
| 3 | 0 | 0 | 2 | 1.2 | 61 | 37 | 102 | 61.8 | 17 | Deelname in die bestuur van die skool | 2 | 5 | 3 | 26 | 15.7 | 90 | 54.2 | 45 | 27.1 |
| 2 | 0 | 0 | 3 | 1.8 | 42 | 25.3 | 121 | 72.9 | 25 | Ondersteuning van hoof t.o.v. ander partye | 1 | 2 | 1.2 | 20 | 12 | 79 | 47.3 | 66 | 39.5 |
| 2 | 0 | 0 | 3 | 1.8 | 32 | 19.3 | 131 | 78.9 | 26 | Positiewe leiding deur die skoolhoof gebied | 1 | 3 | 1.8 | 18 | 10.8 | 83 | 49.7 | 63 | 37.7 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 79 | 47.6 | 87 | 52.4 | 28 | Om self leiding te neem | 1 | 1 | 0.6 | 8 | 4.8 | 112 | 67.1 | 46 | 27.5 |
| 2 | 1 | 0.6 | 3 | 1.8 | 28 | 16.9 | 134 | 80.7 | 30 | Regverdigde evaluasie vir bevordering | 2 | 10 | 6 | 41 | 24.7 | 78 | 47 | 37 | 22.3 |
| 4 | 1 | 0.6 | 4 | 2.4 | 45 | 27.4 | 114 | 69.5 | 34 | Positiewe toesig oor u as departementshoof | 3 | 6 | 3.6 | 17 | 10.3 | 91 | 55.2 | 51 | 30.9 |
| 3 | 0 | 0 | 1 | 0.6 | 56 | 33.9 | 108 | 65.5 | 35 | Redelike en duidelike skoolbeleid | 3 | 2 | 1.2 | 8 | 4.8 | 90 | 54.5 | 65 | 39.4 |
| 2 | 0 | 0 | 3 | 1.8 | 71 | 42.8 | 92 | 55.4 | 36 | Reëls en regulasies | 1 | 3 | 1.8 | 18 | 10.8 | 111 | 66.5 | 35 | 21 |

OPSKAAL: 0 = geen respons 0 = geen respons
 1 = van geen belang 3 = belangrik 1 = geen bevreiding 3 = bevreiding
 2 = van min belang 4 = baie belangrik 2 = min bevreiding 4 = baie bevreiding

Al hierdie bestuursfaktore word deur die departementshoofde as belangrik tot baie belangrik beskou (96.4% tot 100%). Die departementshoofde wat bevrediging tot baie bevrediging ten opsigte van hierdie faktore ervaar, is tussen 81.3% (vraag 17) en 94.6% (vraag 28), behalwe vraag 15, vraag 16 en vraag 30.

Ten opsigte van vraag 15 meen 98.8% dat om ingelig oor skoolaktiwiteite te wees belangrik tot baie belangrik is, terwyl slegs 74.1% reken dat hulle bevrediging tot baie bevrediging ervaar. Dit dui daarop dat die departementshoof in 'n sekere mate meen dat hy die slagoffer is van onvoldoende kommunikasie of dat hy te min inligting ontvang (vgl. 3.4.3). Die departementshoof meen dat hy soms uitgesluit is van sekere situasies waar inligting nie aan hom deurgegee word nie. Dieselfde geld vir vraag 16 waar 98.8% terugvoering as 'n belangrike tot 'n baie belangrike faktor identifiseer, terwyl die bevrediging tot baie bevrediging wat ervaar word slegs 73.4% is. Dit strook met die literatuurstudie (vgl. 3.2.8.2 en 3.4.5) waar die departementshoof wat nie terugvoering ontvang aangaande sy vordering of prestasie op 'n sekere gebied nie, minder werksbevrediging ervaar. Die departementshoof ervaar 'n gebrek aan terugvoering as gevolg van die werksdruk van die hoof (vgl. 4.3.3).

Regverdigde evaluasie vir bevordering word deur 97.6% aangedui as 'n belangrike tot 'n baie belangrike faktor; slegs 69.3% ervaar bevrediging tot baie bevrediging (vgl. 3.4.4). Die meetinstrument en evalueringskriteria wat in die onderwys geld, word deur die onderwysers (departementshoofde) as baie subjektief beskou.

4.3.6 Faktore tydens die loopbaan van die departementshoof wat sy/haar werksbevrediging beïnvloed

Die doel van die vrae in hierdie afdeling (vgl. tabel 4.6) was om vas te stel hoe belangrik die departementshoof die faktore rondom sy loopbaan beskou en in hoe 'n mate hierdie faktore bevredig word.

Tabel 4.6

Faktore tydens die loopbaan van die departementshoof

| Belangrikheid | | | | | Vrae/Faktore | | | | | Bevrediging | | | | | | | | |
|---------------|---|-----|---|-----|--------------|------|-----|------|-----------------------------|-------------|----|------|----|------|----|------|----|------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| f | f | % | f | % | f | % | f | % | | f | f | % | f | % | f | % | f | % |
| 2 | 3 | 1.8 | 7 | 4.2 | 60 | 36.1 | 96 | 57.8 | 31. Bevordering | 1 | 10 | 6 | 41 | 24.6 | 85 | 50.9 | 31 | 18.6 |
| 4 | 1 | 0.6 | 3 | 1.8 | 44 | 26.8 | 116 | 70.7 | 33. Vergelykbare vergoeding | 2 | 31 | 18.7 | 70 | 42.2 | 55 | 33.1 | 10 | 6 |

OP SKAAL: 0 = geen respons
 1 = van geen belang 3 = belangrik
 2 = van min belang 4 = baie belangrik

0 = geen respons
 1 = geen bevrediging 3 = bevrediging
 2 = min bevrediging baie bevrediging

Bevordering (vraag 31) word deur 93.9% respondente as belangrik tot baie belangrik geag wat ooreenstem met bevindinge in die literatuurstudie (vgl. 3.5.2). Soos verwag kan word, dui slegs 69.5% respondente aan dat hulle bevrediging tot baie bevrediging ten opsigte van hierdie faktor ervaar. Alle individue streef daarna om vooruit te gaan in die lewe. In die nuwe onderwysbedeling is bevorderingsgeleenthede egter beperk. Te min bevorderingsgeleenthede frustreer die departementshoof wat wil presteer en vooruitgaan en laat blyk 'n gevoel van onbevrediging (vgl. 3.5.2).

Billike vergoeding (vraag 33) word deur 97.5% respondente aangedui as belangrik tot baie belangrik in die bereiking van werksbevrediging. Hierdie tendens is ook weerspieël in die literatuurstudie (vgl. 3.5.1). Die departementshoof vergelyk homself met individue in die privaatsektor en ondervind hiermee 'n ernstige probleem, aangesien slegs 39.1% respondente bevrediging tot baie bevrediging ervaar.

4.3.7 Status van die departementshoof

Die doel met die vrae in hierdie afdeling (vgl. tabel 4.7) is om vas te stel hoe belangrik departementshoofde die status van die departementshoof ag en in hoe 'n mate hulle

orde van belangrikheid geplaas, naamlik 3.873 wat as faktor die belangrikste en 3.0 wat as die minste belangrik geëvalueer is. Die gemiddeldes word gegee uit vier (4), omdat van 'n vierpuntskaal in die vraelys gebruik gemaak is. Die syfer in die kolom onder **Vraag** verwys na die nommer van die vraag (faktor) op die vraelys oor die werksbevreëdiging van die departementshoof (vgl. bylae A). Vir die doel van hierdie studie is slegs die boonste vyf en die onderste vyf faktore in orde van belangrikheid, uitgelig.

Al die faktore is as belangrik tot baie belangrik geëvalueer. Geen faktor is van geen belang tot min belang geëvalueer nie. Die hoogste mate van belangrikheid is toegeken aan vraag 41 (selfrespek) wat 96.8% belangrik geag is, terwyl vraag 4 (om gesagsdraer te wees) die laagste mate van belangrikheid toegeken is, naamlik 75%.

Selfrespek (vraag 41) (3.87), gesonde verhoudinge met die skoolhoof (vraag22) (3.83), werksekuriteit (vraag 46) (3.82), gesonde verhoudinge met mededepartementshoofde (vraag 21) (3.79) en verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar (vraag 5) (3.78) is as die belangrikste faktore wat werksbevreëdiging beïnvloed, geëvalueer. Die verhouding wat die departementshoof met sy skoolhoof handhaaf en sy verhouding met mededepartementshoofde blyk van die belangrikste faktore te wees. Dit kan verklaar word deurdat die departementshoof in 'n situasie geplaas word waar hy medeverantwoordelik is vir die bestuur van die skool en dat noue samewerking essensieel is vir die bereiking van gesamentlike doelwitte (vgl. 3.2.8). Die departementshoofde blyk baie sterk bewus te wees van outonome funksionering in die hantering van hulle eie departemente en organisasie van buitekurrikulêre aktiwiteite (vgl. 3.2.7). In die lig van die onsekerheid van die nuwe onderwysbedeling is dit aanvaarbaar dat werksekuriteit vir die departementshoof baie belangrik sal wees, veral gesien in die lig dat die onderwys as 'n genotvolle beroep (vraag 42) (3.77) die volgende belangrikste faktor is.

Erkenning verleen aan die departementshoof as persoon (vraag 1) (3.4), nie-inmenging deur die skoolhoof in outonome sake (vraag 27) (3.37), buitekurrikulêre aktiwiteite (vraag 13) (3.24), erkenning van professionele status binne die gemeenskap (vraag 37) (3.23) en om

Tabel 4.8

Belangrikheid van faktore wat werksbevreëdiging beïnvloed

(volgorde van baie belangrik tot van geen belang)

| Rangorde | Belangrikheid van die faktore | Vraag | Gemiddeld |
|----------|---|-------|-----------|
| 1 | Selfrespek | 41 | 3,874 |
| 2 | Geesonde verhoudings met die skoolhoof | 22 | 3,835 |
| 3 | Werksekuriteit | 46 | 3,824 |
| 4 | Geesonde verhoudings met mededepartementshoofde | 21 | 3,794 |
| 5 | Verantwoordelikheid vir eie werk te samsaar | 5 | 3,787 |
| 6 | Onderwys as 'n genotvolle beroep te ervaar | 42 | 3,777 |
| 6 | Regverdigde evaluasie vir bevordering | 30 | 3,777 |
| 8 | Roepingsbesef | 18 | 3,776 |
| 9 | Positiewe leiding wat deur die skoolhoof gebied word | 26 | 3,771 |
| 10 | Inligting oor sake in die skool | 15 | 3,715 |
| 11 | Ondersteuning van hoof | 25 | 3,711 |
| 12 | Regverdigde werkslading | 19 | 3,709 |
| 13 | Effektiviteit van die skool | 39 | 3,699 |
| 14 | Dat terugvoering verskaaf word | 16 | 3,697 |
| 14 | Duidelik afgebakende werk | 20 | 3,697 |
| 16 | Klaskameraktiviteite | 11 | 3,691 |
| 17 | Vergelykbare vergoeding | 33 | 3,677 |
| 18 | Positiewe toesig | 34 | 3,659 |
| 19 | Respek vir werk as departementshoof | 40 | 3,649 |
| 19 | Redelike en duidelike skoolbeleid | 35 | 3,649 |
| 21 | Otonome funksionering | 14 | 3,636 |
| 22 | Geleentheid om eie sienings i.v.m. waardes en norme te lig | 24 | 3,621 |
| 23 | Deelname aan die bestuur van die skool | 17 | 3,606 |
| 24 | Deelname aan doelwitstelling | 6 | 3,588 |
| 25 | Interaksie met kollegas | 44 | 3,584 |
| 26 | Erkenning vir goeie werk | 2 | 3,57 |
| 27 | Fisiese werksomstandighede | 29 | 3,554 |
| 27 | Uitdagende werk | 32 | 3,554 |
| 29 | Bestuursaktiwiteite | 12 | 3,552 |
| 30 | Ervaring van selfstandigheid binne die beroep | 38 | 3,546 |
| 31 | Reëls en regulasies | 36 | 3,536 |
| 32 | Vry periodes vir administratiewe take | 45 | 3,53 |
| 33 | Om self leiding te neem | 28 | 3,524 |
| 34 | Om te presteer deur die suksesvolle afhandeling van 'n taak | 3 | 3,518 |
| 35 | Geleentheid vir kreatiewe denke | 10 | 3,515 |
| 36 | Bevordering | 31 | 3,5 |
| 37 | Geleentheid om deel van 'n groep te vorm | 23 | 3,497 |
| 38 | Die inhoud van die werk | 9 | 3,488 |
| 39 | Om advies en hulp van kollegas te verkry | 43 | 3,44 |
| 40 | Goeie koördinerings tussan departemente | 7 | 3,436 |
| 41 | Betrokkenheid by wyse van delegering | 8 | 3,415 |
| 42 | Erkenning verleen aan u as persoon | 1 | 3,4 |
| 43 | Nie-inmenging deur skoolhoof in outonome sake | 27 | 3,376 |
| 44 | Buiterkurriêre aktiwiteite | 13 | 3,242 |
| 45 | Erkenning t.o.v. professionele status in die gemeenskap | 37 | 3,236 |
| 46 | Om gesagdevoer te wees | 4 | 3 |

OP SKAAL: 1 = van geen belang

2 = van min belang

3 = belangrik

4 = baie belangrik

gesagsdaer te wees (vraag 4) (3.0) as faktore wat werksbevreëdiging beïnvloed, is deur die respondente as laagste in die orde van belangrikheid geëvalueer. (Hierdie faktore is egter nog steeds as belangrik tot baie belangrik geëvalueer) Opvallend is dat die departementshoofde hier minder waarde heg aan erkenning van die departementshoof as persoon en erkenning van professionele status in die gemeenskap. Dit kan daarop dui dat die departementshoofde meer ingestel is op ekstrinsieke motiveringsfaktore en dit verkry uit hulle verhoudings met kollegas en met die hoof.

4.3.9 Faktore wat werksbevreëdiging in orde van bevreëdiging beïnvloed

In tabel 4.9 is die faktore wat die werksbevreëdiging van die departementshoof beïnvloed in die orde van bevreëdiging geplaas, byvoorbeeld 3.526 is die faktor wat as die meeste bevreëdig en 2.265 die faktor wat as die minste bevreëdig geëvalueer is (vgl. bylae A).

Vir die doel van hierdie navorsing word slegs die vyf faktore wat die meeste bevreëdig en die vyf wat die minste bevreëdig uitgelig.

Volgens die gemiddelde skaalwaardes wat die respondente aan die faktore toegeken het, is geen faktor as baie bevreëdig en geen faktor as glad nie bevreëdig geëvalueer nie. Die mate van bevreëdiging wissel van bevreëdig tot min bevreëdiging. Die faktor wat die meeste bevreëdig is, is vraag 41 (selfrespek) wat op 88.2% te staan kom. Die faktor wat die minste bevreëdig word, is vergelykbare vergoeding (vraag 33) wat 56.6% aandui.

Faktore wat die meeste bevreëdig word by die departementshoof is selfrespek (vraag 41) (3.52), gesonde verhoudinge met mededepartementshoofde (vraag 21) (3.46), gesonde verhoudinge met skoolhoof (vraag 22) (3.35), verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar (vraag 5) (3.35) en redelike en duidelike skoolbeleid (vraag 35) (3.32). Dit is opvallend dat vier van hierdie faktore ook deur die respondente as die belangrikste geëvalueer is (vgl. Tabel 4.8). Die departementshoofde word dus bevreëdig deur eksterne faktore wat sentreer rondom sy verhou-

Tabel 4.9

Bevrediging van faktore wat werksbevrediging beïnvloed

(volgorde van baie bevrediging tot geen bevrediging)

| Rangorde | Belangrikheid van faktore | Vraag | Gemiddeld |
|----------|---|-------|-----------|
| 1 | Selfrespek | 41 | 3.527 |
| 2 | Gesonde verhoudinge met mededepartementshoofde | 21 | 3.47 |
| 3 | Gesonde verhouding met skoolhoof | 22 | 3.358 |
| 4 | Verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar | 5 | 3.352 |
| 5 | Redelike en duidelike skoolbeleid | 35 | 3.321 |
| 6 | Roepingsbesef | 18 | 3.319 |
| 7 | Ondersteuning van die hoof | 25 | 3.252 |
| 8 | Positiewe leiding wat deur die skoolhoof gebied word | 26 | 3.234 |
| 9 | Klaskameraktiwiteite | 11 | 3.217 |
| 10 | Om self leiding te neem | 28 | 3.216 |
| 10 | Interaksie met kollegas | 44 | 3.216 |
| 12 | Geleentheid om deel van 'n groep te vorm | 23 | 3.187 |
| 13 | Butekurrikulêre aktiwiteite | 13 | 3.145 |
| 14 | Die inhoud van die werk self | 9 | 3.133 |
| 14 | Positiewe toesig | 34 | 3.133 |
| 16 | Om te presteer deur die suksesvolle afhandeling van 'n taak | 3 | 3.121 |
| 17 | Outonome funksionering | 14 | 3.11 |
| 18 | Respek vir werk as departementshoof | 40 | 3.084 |
| 19 | Geleentheid om eie sienings i.v.m. waardes en norme te lig | 24 | 3.078 |
| 19 | Uitdagende werk | 32 | 3.078 |
| 21 | Fisiese werksomstandighede | 29 | 3.066 |
| 21 | Reëls en regulasies | 36 | 3.066 |
| 23 | Nie-inmenging deur skoolhoof in outonome sake | 27 | 3.061 |
| 24 | Om advies en hulp van kollegas te verkry | 43 | 3.06 |
| 25 | Deelname aan die bestuur van die skool | 17 | 3.054 |
| 26 | Geleentheid vir kreatiewe denke | 10 | 3.042 |
| 27 | Erkenning verleen aan u as persoon | 1 | 3.036 |
| 28 | Duidelik afgebakende werk | 20 | 3.03 |
| 28 | Ervaring van selfstandigheid binne die beroep | 38 | 3.03 |
| 28 | Onderwys as 'n genotvolle beroep te ervaar | 42 | 3.03 |
| 31 | Effektiwiteit van die skool | 39 | 3.024 |
| 32 | Erkenning vir goeie werk geteuer | 2 | 3.018 |
| 33 | Bestuursaktiwiteite | 12 | 3.012 |
| 34 | Betrokkenheid by wyse van delegering | 8 | 2.976 |
| 35 | Deelname aan doelwitstelling | 6 | 2.964 |
| 36 | Inligting oor sake binne die skool | 15 | 2.934 |
| 37 | Om gesagsdraer te wees | 4 | 2.909 |
| 38 | Dat terugvoering verskaf word | 16 | 2.867 |
| 39 | Regverdigde evaluasie vir bevordering | 30 | 2.855 |
| 40 | Bevordering | 31 | 2.82 |
| 41 | Vry periodes vir administratiewe take | 45 | 2.79 |
| 42 | Goeie koördinering tussen departemente | 7 | 2.765 |
| 43 | Regverdigde werkslading | 19 | 2.753 |
| 44 | Erkenning t.o.v. professionele status in die gemeenskap | 37 | 2.741 |
| 45 | Werksekuriteit | 46 | 2.719 |
| 46 | Vergelykbare vergoeding | 33 | 2.265 |

OP SKAAL: 1 - geen bevrediging
 2 - min bevrediging
 3 - bevrediging
 4 - baie bevrediging

verhoudings met sy kollegas en meerderes. Hieruit kan ons aflei dat die departementshoofde tevrede is met hulle persoonlike lewe binne die skool en dat hulle verwagte behoeftes bevredig word.

Die departementshoofde se selfrespek is vir hulle dan ook baie meer werd as die erkenning wat die gemeenskap aan hulle verskaf. Dit stem ooreen met die bevindinge van die literatuurstudie dat hoe hoër in die beroepshierargie beweeg word, hoe meer is die werksbevrediging wat ervaar word. Dit is toe te skryf aan die groter bevrediging van selfrespek en outonomiebehoefte (vgl. 2.4 en 3.6).

Gesonde verhoudinge met mededepartementshoofde en met die skoolhoof stem ooreen met die studie van Hillebrand (1989) wat bevind het dat die grootste behoefte van onderwysers (departementshoofde) sentreer in die area van interpersoonlike verhoudinge. Vriendelike kollegas word meer belangrik beskou as deelnemende besluitneming (vgl. 3.2.8.1). 'n Gesonde interpersoonlike verhouding met kollegas en die hoof verhoog opvoedingsbemoedienis en gesamentlike doelwitbereiking. Die departementshoof ervaar dus bevrediging as gevolg van sy affiliasiebehoefte wat bevredig word (vgl. 3.2.8.2).

Die departementshoof ervaar 'n groot mate van bevrediging ten opsigte van outonomie, aangesien dit tot intrinsieke motivering lei, met ander woorde 'n gevoel van prestasie en selfverwesenliking. Die departementshoof is self vir die hoër prestasie verantwoordelik wat lei tot hierdie gevoel van selfverwesenliking (vgl. 3.2.7).

Die faktore wat as die laagste bevredig geëvalueer is, sentreer rondom goeie koördinerings tussen departemente (vraag 7) (2.76), regverdige werkslading (vraag 19) (2.75), erkenning van professionele status in die gemeenskap (vraag 37) (2.74), werksekeriteit (vraag 46) (2.71) en vergelykbare vergoeding (vraag 33) (2.26). Die laaste vier faktore wentel hoofsaaklik rondom beleidsake in die onderwysstelsel.

Dit is insiggewend dat werksekuriteit, wat as een van die belangrikste faktore beskou word (vgl. tabel 4.8), een van die faktore is wat die minste bevredig word. Dit word toegeskryf aan die onsekerheid rondom die afskaling van poste binne hierdie struktuur (vgl. 3.3.1).

Erkenning ten opsigte van professionele status in die gemeenskap het baie afgeneem die afgelope aantal jare. Onderwysers (departementshoofde) het nie meer die status wat hulle eens gehad het nie, as gevolg van die relatiewe lae salaris en onwilligheid van die staat om die onderwys 'n hoë profiel te laat handhaaf (vgl. 3.6). Die ontevredenheid oor vergelykbare vergoeding van die departementshoof is in ooreenstemming met die bevinding wat in die literatuurstudie waargeneem is (vgl. 3.5.1).

4.3.10 Diskrepanse tussen die belangrikheid van 'n behoefte en die bevrediging daarvan

Tabel 4.10 toon die diskrepanse tussen die belangrikheid van 'n faktor en die bevrediging daarvan, deur die syfer wat die respondente in kolom A omring het van die dienoreenkomstige syfer in kolom B af te trek. 'n Positiewe verskil dui op die mate van bevrediging, terwyl 'n negatiewe verskil op die mate van onbevrediging van die spesifieke faktor dui.

Die faktore is gerangskik volgens die grootste tot die kleinste diskrepanse (mate van onbevrediging) (vgl. tabel 4.10). Vir die doel van hierdie studie word slegs die vyf faktore waar die grootste en die vyf faktore waar die kleinste diskrepanse voorkom, bespreek.

Uit tabel 4.10 kan gesien word dat daar 'n negatiewe diskrepanse ten opsigte van al die faktore bestaan. Die mate van bevrediging wat ervaar word ten opsigte van al die faktore is dus minder as die mate van belangrikheid wat daaraan geheg word.

Die faktore waar die minste bevrediging in vergelyking met die mate van belangrikheid ervaar word, is vergelykbare vergoeding (vraag 33) (-1.41), werksekuriteit (vraag 46) (-1.1),

Tabel 4.10

Diskrepancie: Bevrediging-Belangrikheid

(volgorde van grootste tot kleinste diskrepancie)

| Rangorde | Diskrepancie: Bevrediging-belangrikheid | Vraag | Gemiddeld |
|----------|---|-------|-----------|
| 1 | Vergelykbare vergoeding | 33 | -1.412 |
| 2 | Werksekuriteit | 46 | -1.106 |
| 3 | Regverdige werkslading | 19 | -0.956 |
| 4 | Regverdige evaluasie vir bevordering | 30 | -0.922 |
| 5 | Terugvoering aan departementshoof versak | 16 | -0.83 |
| 6 | Inligting oor sake in die skool | 15 | -0.781 |
| 7 | Onderwys as genotvolle beroep te ervaar | 42 | -0.747 |
| 8 | Vry periodes vir administratiewe take | 45 | -0.74 |
| 9 | Bevordering | 31 | -0.68 |
| 10 | Effektiwiteit van die skool | 39 | -0.674 |
| 11 | Goede koördinering tussen departemente | 7 | -0.671 |
| 12 | Duidelike afgebakende werk | 20 | -0.667 |
| 13 | Deelname aan doelwitstelling | 6 | -0.624 |
| 14 | Respek vir werk as departementshoof | 40 | -0.564 |
| 15 | Deelname aan bestuur van die skool | 17 | -0.552 |
| 15 | Erkenning vir goeie werk gelewer | 2 | -0.552 |
| 17 | Geleentheid om eie sienings i.v.m. waardes en norme te lig | 24 | -0.543 |
| 18 | Bestuursaktiwiteite | 12 | -0.54 |
| 19 | Positiewe leiding deur die skoolhoof | 26 | -0.538 |
| 20 | Otonome funksionering | 14 | -0.527 |
| 21 | Positiewe toesig | 34 | -0.525 |
| 22 | Ervaring van selfstandigheid in die beroep | 38 | -0.515 |
| 23 | Erkenning t.o.v. professionele status in die gemeenskap | 37 | -0.495 |
| 24 | Fisiese werksomstandighede | 29 | -0.488 |
| 25 | Gesonde verhouding met die skoolhoof | 22 | -0.478 |
| 26 | Uitdagende werk | 32 | -0.476 |
| 27 | Klaskameraktiwiteite | 11 | -0.474 |
| 28 | Geleentheid vir kreatiewe denke | 10 | -0.473 |
| 29 | Reëls en regulasies | 36 | -0.47 |
| 30 | Ondersteuning van die hoof | 25 | -0.459 |
| 31 | Roepingsbeseft | 18 | -0.457 |
| 32 | Betrokkenheid by wyse van delegering | 8 | -0.439 |
| 33 | Verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar | 5 | -0.435 |
| 34 | Om te presteer deur die suksesvolle afhandeling van 'n taak | 3 | -0.397 |
| 35 | Om advies en hulp van kollegas te verkry | 43 | -0.38 |
| 36 | Interaksie met kollegas | 44 | -0.369 |
| 37 | Erkenning verleen aan u as persoon | 1 | -0.364 |
| 38 | Die inhoud van die werk self | 9 | -0.355 |
| 39 | Selfrespek | 41 | -0.347 |
| 40 | Redelike en duidelike skoolbeleid | 35 | -0.327 |
| 41 | Gesonde verhouding met mededepartementshoofde | 21 | -0.324 |
| 42 | Nie-inmenging deur skoolhoof in outonome take | 27 | -0.315 |
| 43 | Geleentheid om deel van 'n groep te vorm | 23 | -0.31 |
| 44 | Om self leiding te neem | 28 | -0.309 |
| 45 | Buitekurrikulêre aktiwiteite | 13 | -0.098 |
| 46 | Om gesagsdraer te wees | 4 | -0.092 |

OP SKAAL: 1 = van geen belang

2 = van min belang

3 = belangrik

4 = baie belangrik

regverdige werkslading (vraag 19) (-0.95), regverdige evaluasie vir bevordering (vraag 30) (-0.92) en terugvoering aan departementshoof (vraag 16) (-0.83). Dit blyk dus dat daar algemene ontevredenheid bestaan ten opsigte van departementele beleidsaspekte oor die vergoedingstelsel en werksekeriteit. Dit word algemeen aanvaar dat vergoeding in die openbare sektor nie verband hou met die in die privaatsektor nie en 'n groot bron van frustrasie is wat ook die oorsaak is dat goeie onderwysers die beroep verlaat. Met die regstellende aksieprogram wat tans toegepas word, kan begryp word waarom daar groot onsekerheid heers aangaande die sekeriteit wat die onderwys bied (vgl. 3.3.1 en 3.5.1).

Groot diskrepansie bestaan ook tussen regverdige werkslading, regverdige evaluasie vir bevordering en terugvoering aan die departementshoof. Hierdie drie faktore het meer met die hoof se spesifieke bestuurstyl te doen. Laasgenoemde twee kan die gevolg wees van gebrekkige afwaartse kommunikasie tussen die hoof en die departementshoofde, waar laasgenoemdes nie genoeg inligting ontvang oor sake rakende hulself nie (vgl. 3.3.1., 3.4.4 en 3.4.5) Dit word ook weerspieël deurdat vraag 15 (inligting oor sake in die skool) die volgende faktor is waar die diskrepansie die grootste is (-0.83).

Die behoeftes waar daar by die onderwyser in die primêre skool (Esterhuizen, 1989:71) die grootste diskrepans bestaan, is die volgende:

- * vergoeding;
- * bevordering;
- * professionele status;
- * erkenning vir goeie werk, en
- * deelname aan bestuur.

Van der Westhuizen et al. (1992) het bevind dat die grootste diskrepans by die onderwyseres die volgende faktore is:

- * kompeterende vergoeding;
- * regverdige evaluering vir merietetoekenning;

- * regverdigde werkbelading;
- * versoenbaarheid tussen die rol van moeder en tuisteskepper en die van onderwyseres, en
- * billike werksure.

Ten opsigte van die swart onderwyseres het Du Toit (1994:99) weer bevind dat by die volgende faktore die grootste diskrepans bestaan:

- * aangename werksomstandighede;
- * veiligheid in die werksituasie;
- * regverdigde evaluering vir merietetoekenning, en
- * regverdigde onderwysbeleid.

In al hierdie gevalle word vergoeding aangedui as een van die faktore waar die grootste diskrepans bestaan.

Die faktor waar die kleinste diskrepans bestaan, is 'om gesagsdraer te wees (vraag 4) (-0.09). Dit dui daarop dat die departementshoof genoeg erkenning ontvang en dat die gesag gekoppel aan sy bestuursposisie verband hou met die verantwoordelikhede wat aan hom gedelegeer is (vgl. 3.2.3). Dit word ook geïllustreer deur vraag 28 (-0.30) en vraag 27 (-0.31) (vgl. 3.4.2 en 3.2.8.2).

Die ander faktore waar daar 'n klein diskrepansie bestaan, is buitekurrikulêre aktiwiteite (vraag 13) (-0.09) en geleentheid om deel van 'n groep te vorm (vraag 23) (-0.31). Dit dui daarop dat die departementshoof se behoefte aan sosialisering in die skool wel bevredig word en voldoen aan die verwagtinge van die departementshoof.

In die algemeen kan daar gesien word dat die diskrepans wat bestaan tussen die belangrikheid en die bevrediging wat ervaar word, nie so groot is as wat aanvanklik verwag is nie. Hieruit kan afgelei word dat die werksbevrediging wat die departementshoof ervaar veel meer is as wat aanvanklik verwag is.

Ten opsigte van die onderwyser in die primêre skool het Esterhuizen (1989:71) bevind dat die kleinste diskrepans bestaan ten opsigte van die volgende faktore:

- * werksekuriteit;
- * verhouding met kollegas;
- * verhouding met die skoolhoof;
- * skoolbeleid, en
- * verhouding met leerlinge.

Van der Westhuizen et al. (1992) het bevind dat by die onderwyseres die kleinste diskrepans bestaan ten opsigte van die volgende faktore:

- * om te kan presteer;
- * om onafhanklik te werk;
- * aanvaarding deur kollegas;
- * buitemuurse betrokkenheid, en
- * gesag om opdragte aan volwassenes te gee.

Vir die swart onderwyseres (Du Toit, 1994:99) is daar die kleinste diskrepans gemeet ten opsigte van die volgende faktore:

- * erkenning as persoon;
- * 'n stabiele persoonlike lewe;
- * om opdragte van gesagsfigure te aanvaar;
- * eie verantwoordelikheid vir spesifieke opdragte of projekte, en
- * aanvaarding deur kollegas.

Uit bogenoemde navorsing kan ons aflei dat die departementshoof ander faktore as belangrik beskou wanneer daar gekyk word na werksbevrediging, wat ooreenstem met verwagtinge in die literatuurstudie (vgl. 1.2). Daar is egter ook faktore wat gemeenskaplik is vir die ervaring van werksbevrediging in die onderwys soos sekuriteit en vergoeding.

4.4 SAMEVATTING

Al die faktore wat in die literatuurstudie geïdentifiseer is, is in die empiriese studie deur die departementshoofde oorwegend as belangrik tot baie belangrik geëvalueer.

Selfrespek, gesonde verhoudinge met die skoolhoof en werksekuriteit is as die belangrikste geïdentifiseer, terwyl buitekurrikulêre aktiwiteite, erkenning van professionele status in die gemeenskap en om gesagsdraer te wees as die onbelangrikste beskou word. Faktore wat die meeste bevredig word, is selfrespek, gesonde verhoudinge met mededepartementshoofde en die skoolhoof, hierteenoor, word vergelykbare vergoeding, werksekuriteit en erkenning ten opsigte van professionele status in die gemeenskap die minste bevredig.

Die faktore waar die kleinste diskrepans bestaan, is om gesagsdraer te wees en buitekurrikulêre aktiwiteite. Die grootste diskrepans bestaan in vergelykbare vergoeding en werksekuriteit.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTINGS, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

Na aanleiding van die aspekte wat in die voorafgaande hoofstukke nagevors is, word die belangrikste punte bespreek. Eerstens word daar 'n oorhoofse bespreking gegee van die navorsing. Tweedens word die bevindinge met betrekking tot die navorsingsdoelwitte wat in hoofstuk 1 gestel is, gegee, naamlik resultaat van die literatuurstudie wat die aard van werksbevrediging aangedui het en die faktore wat aanleiding tot werksbevrediging by die departementshoofde gegee het. Die empiriese studie het aangetoon watter faktore aanleiding tot werksbevrediging by die departementshoofde gegee het.

5.2 SAMEVATTING

In hoofstuk 1 is die relevansie van die navorsing met betrekking tot die werksbevrediging van die departementshoofde aan sekondêre skole bespreek. Na aanleiding van sekere probleemvrae wat uitgelig is, is die doel van die navorsing uiteengesit. Vervolgens is die verloop van die navorsing aangedui en bespreek.

Die aard van werksbevrediging is in hoofstuk 2 bespreek. Uit die literatuurstudie oor die aard van werksbevrediging blyk dit dat werksbevrediging by die departementshoofde die effektiwiteit van die skool positief of nadelig kan beïnvloed. Werksbevrediging by die departementshoofde word bepaal deur die somtotaal van elemente waar elke element bydra tot die totale werksbevrediging. Omdat die departementshoofde in 'n hoër pos is, kan daar verwag word dat hy 'n hoër mate van werksbevrediging sal ervaar. Werksbevrediging en -motivering is onlosmaaklik aan mekaar verbind. 'n Gemotiveerde departementshoofde is een wat werksbevrediging ervaar; daarom sal die departementshoofde die werk met oorgawe doen. Elke

departementshoof ervaar individuele behoeftes wat van die ander kan verskil. Dit is belangrik dat die behoeftes van die departementshoof aangespreek word, veral die behoefte aan selfverwesening, om sodoende die werksbevreëdiging wat hy ervaar, te verhoog. Die departementshoof wat presteer en belonings daarop ontvang, sal meer werksbevreëdiging ervaar.

In hoofstuk 3 is 'n aantal faktore geïdentifiseer wat die werksbevreëdiging van die departementshoof beïnvloed. Die faktore wat aanleiding gee tot die ervaring van werksbevreëdiging by die departementshoof is onder andere die respek wat hy vir homself ontwikkel vir die werk wat hy doen, die interaksie wat die departementshoof met sy kollegas en met sy meerderes het en om verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar. Dit is dan ook begryplik dat die faktore wat in die huidige Suid-Afrikaanse omstandighede die minste bydra tot die ervaring van werksbevreëdiging by die departementshoof wentel rondom vergelykbare vergoeding, werksekuriteit, erkenning van professionele status in die gemeenskap en regverdige werkslading.

Die hoof, asook die departement, het 'n baie belangrike rol om te speel in die bepaling van die werksbevreëdiging wat die departementshoof ervaar. Deur die behoeftes van die departementshoof in aanmerking te neem en deur bekwame bestuursvernuif kan die werksbevreëdiging van elke departementshoof verseker word.

In hoofstuk 4 is die navorsingsontwerp van die empiriese ondersoek bespreek. Daar is verslag van die data gedoen wat deur middel van vraelyste bekom is; dit is statisties verwerk en volledig geïnterpreteer.

5.3 BEVINDINGE

5.3.1 Bevindinge ten opsigte van navorsingsdoelwit 1

Ten opsigte van navorsingsdoelwit een (vgl. 1.3), naamlik om uit die literatuur te bepaal wat die aard van werksbevreëdiging van departementshoofde aan sekondêre skole is, is die volgende bevind:

- * Werksbevreëdiging is die mate waarin die werk 'n positiewe effek ontlok, waar die werk 'n somtotaal van elemente is en elke element bydra tot die totale werksbevreëdiging (vgl. 2.2)
- * Die departementshoof sal 'n hoër mate van werksbevreëdiging ervaar, aangesien hy op 'n hoër vlak in die beroepshiërargie is (vgl. 2.3).
- * Die departementshoof wat nie werksbevreëdiging in die onderwys ervaar nie, sal hom onttrek aan daaglikse deelname of aansoek doen om 'n pos by 'n ander skool (vgl. 2.5).
- * Die departementshoof sal werksbevreëdiging ervaar, indien die selfverweselikingsbehoefte aangespreek word en daar geleentheid is vir persoonlike groei en ontwikkeling. Die werk self moet uitdagend wees en moet outonomie aan die departementshoof verleen (vgl. 2.6).
- * Die departementshoof sal werksbevreëdiging ervaar wanneer hy beloon word vir die bereiking van doelwitte en indien hy presteer (vgl. 2.7).
- * Die faktore wat aanleiding gee tot die ervaring van werksbevreëdiging by die departementshoof verskil van die faktore wat aanleiding gee tot werksbevreëdiging (vgl. 2.8). Die higiënefaktore moet eers bevreëdig word voordat daar aandag aan die motiveringsfaktore gegee kan word ten einde werksbevreëdiging te ervaar.
- * Individuele verskille by departementshoofde moet in ag geneem word (vgl. 2.9).

5.3.2 Bevindinge ten opsigte van navorsingsdoelwit 2

Met betrekking tot navorsingsdoelwit 2 (vgl. 1.3), naamlik om uit die literatuur te bepaal watter bestuursfaktore aanleiding gee tot die ervaring van werksbevreëdiging by departementshoofde, is die volgende bevind:

* Faktore in die departementshoof self soos die behoefte aan erkenning (vgl. 3.2.1), prestasie (vgl. 3.2.2), verantwoordelikheid (vgl. 3.2.3), outonomie (vgl. 3.2.7) en verhoudinge in die skool (vgl. 3.2.8) is belangrik werksbevrediging te ervaar.

* Die behoefte om gesagsdraer te wees (vgl. 3.2.3), doelwitte vir die departementshoof in sy beroep (vgl. 3.2.5) en delegering (vgl. 3.2.6) is faktore in die departementshoof self wat werksbevrediging in die algemeen beïnvloed.

* Faktore wat geleë is binne die departement, soos die aard en sinvolheid van die werk (vgl. 3.3.1) en fisiese werksomstandighede (vgl. 3.3.2) is faktore wat eers bevredig moet word voordat werksbevrediging ervaar kan word.

* Faktore op bestuursvlak, soos die gehalte van bestuur en bestuurstyl (vgl. 3.4.1), leierskap (vgl. 3.4.2), kommunikasie (vgl. 3.4.3), prestasiebeoordeling (vgl. 3.4.4), terugvoering (vgl. 3.4.5), toesig (vgl. 3.4.6), besluitneming (vgl. 3.4.7) en beleid (vgl. 3.4.9) is faktore wat met die werksbevrediging van die departementshoof verband hou. Die mate waarin hierdie faktore bevredig gaan word, sal die werksbevrediging wat die departementshoof ervaar, bepaal.

* Faktore met betrekking tot beroepsmoontlikhede, soos vergoeding (vgl. 3.5.1) en bevordering (vgl. 3.5.2) is vir die departementehoof van groot belang en kan as 'n bron van groot frustrasie en werksontevredenheid lei.

* Die status wat die departementshoof in die oë van die gemeenskap het, is bepalend vir die ervaring van werksbevrediging (vgl. 3.6).

5.3.3 Bevindinge met betrekking tot navorsingsdoelwit 3

Met betrekking tot navorsingsdoelwit 3 (vgl. 1.3), naamlik om empiries te bepaal watter bestuursfaktore die werksbevrediging van departementshoofde beïnvloed, is die volgende bevind:

* Al die faktore in die departementshoof self wat aanleiding gee tot werksbevrediging (vgl. 4.3.3) word as belangrik tot baie belangrik beskou. Al die faktore word as bevredig tot baie bevredig beskou. Dit wil dus voorkom asof die werksbevrediging wat die departementshoof ervaar, voldoen aan die verwagtinge wat daar ten opsigte van hierdie

faktore gestel word.

* Faktore wat geleë is in die departement word almal as belangrik tot baie belangrik geag. By die faktore soos regverdigde werkslading, werksekuriteit, koördinering tussen departemente en vry periodes is die mate van bevrediging tot baie bevrediging wat ervaar word heelwat laer as die mate van belangrik tot baie belangrikheid. Hierdie faktore word steeds as bevredig tot baie bevredig beskou. Die inhoud van die werk, geleentheid vir kreatiwiteit, klaskameraktiwiteit, buitekurrikulêre aktiwiteite, duidelik afgebakende werk, fisiese werksomstandighede, uitdagende werk, effektiwiteit van die skool en die onderwys as 'n genotvolle beroep, is almal faktore wat bevredig tot baie bevredig word.

* Al die faktore op bestuursvlak wat die werksbevrediging van die departementshoof beïnvloed (vgl. 4.3.5), word as belangrik tot baie belangrik geag. Al hierdie faktore word as bevredig tot baie bevredig beskou. Ten opsigte van inligting oor skoolaktiwiteite, terugvoering wat verskaf word en regverdigde evaluasie vir bevordering is die mate van bevrediging tot baie bevrediging wat ervaar word merkbaar laer as die mate van belangrikheid tot baie belangrikheid. Behalwe vir bogenoemde uitsonderings blyk dit dus dat die departementshoof werksbevrediging ervaar ten opsigte van hierdie faktore.

* Die faktore met betrekking tot die loopbaan van die departementshoof word albei as belangrik tot baie belangrik aangeslaan (vgl. 4.3.6). Ten opsigte van bevordering is die mate van bevrediging tot baie bevrediging heelwat laer. Vergelykbare vergoeding word beskou as glad nie tot minder bevredigend. Dit blyk dus dat die departementshoof min bevrediging ervaar ten opsigte van hierdie faktore.

* Ten opsigte van die status van die departementshoof word al die faktore as belangrik tot baie belangrik beskou. Die waardering wat die departementshoof vir sy werk ontvang en die gepaardgaande selfrespek word wel as bevredig tot baie bevredig beskou. Die erkenning wat die departementshoof geniet ten opsigte van sy professionele status is beduidend laer.

5.4 AANBEVELINGS

5.4.1 Aanbeveling 1

Meer erkenning moet aan die departementshoof gegee word vir doelwitbereiking en prestasies wat behaal word. Hierdie erkenning moet geskied deur terugvoering wat die hoof aan die departementshoof gee. Die departementshoof moet toegelaat word om outonoom op te tree deurdat meer gesag en verantwoordelikheid aan hom gedelegeer word. Terselfdertyd moet hy ook die geleentheid gebied word om aan die besluitnemingsproses van die skool deel te neem.

Motivering

Daar bestaan 'n diskrepans in die mate van belangrikheid en bevrediging wat die departementshoof ten opsigte van hierdie faktore ervaar. Alhoewel hierdie faktore as baie belangrik beskou word, voldoen dit nie aan die verwagtinge wat die departementshoof daarstel vir die bevrediging van sy behoeftes nie. Die departementshoof funksioneer in die skool as die hoof van 'n departement asook die organiseerder van sekere aktiwiteite.

5.4.2 Aanbeveling 2

Dit is uiters noodsaaklik dat die regstellende aksieprogram so gou moontlik bekend gemaak en afgehandel moet word sodat die staat die probleem van werksekuriteit kan aanspreek. Die owerheid sal daadwerklik aandag moet gee aan die evaluasieprogram in die onderwys, asook bevorderingsgeleenthede en 'n vergelykbare vergoeding.

Motivering

Hierdie is faktore wat volgens die rangordelys van bevrediging die minste bevredig word en waar daar ook die grootste diskrepansie bestaan tussen die belangrikheid en die mate van

bevrediging. Die onsekerheid aangaande die voortbestaan van sy pos en toekomstige bevorderingsgeleenthede het 'n baie nadelige uitwerking op die werksbevrediging wat die departementshoof ervaar.

5.4.3 Aanbeveling 3

Hoofde van skole moet, veral gesien in die lig van die huidige rasionalisering, baie aandag gee aan 'n regverdigde verdeling van die werkslading asook die koördinering tussen departemente.

Motivering

Hierdie twee faktore is volgens die rangordelys van bevrediging die minste bevredig en bestaan daar ook die grootste mate van diskrepansie tussen belangrikheid en bevrediging. Die hoof kan deur behoorlike beplanning 'n regverdigde werkslading vir al die departementshoofde verseker en deur sy bestuurstyl kan hy die samewerking en koördinering tussen departemente verhoog.

5.4.4 Aanbeveling 4

Die departementshoof moet ingelig wees aangaande aktiwiteite binne die skool.

Motivering

Die departementshoof is deel van die bestuurspan van die skool en is 'n belangrike skakel tussen die hoof en die onderwysers. Dit is belangrik dat die departementshoof ten volle ingelig is, om sodoende die hoof sinvol te ondersteun en sy departement tot die bereiking van die skool se doelwitte te lei.

5.4.5 Aanbeveling 5

Die is essensieel dat die staat 'n daadwerklike plan van aksie daarstel om die onderwys 'n hoër profiel te gee deur die professionele status van die onderwyser (departementshoof) te erken.

Motivering

Dit is een van die faktore wat volgens die rangordelys van bevrediging die minste bevredig word. Die status van die departementshoof in die oë van die gemeenskap en die leerlinge word bepaal deur die belangrikheid wat die staat aan die onderwys toeken. Hierdie aansien wat die onderwyser (departementshoof) het, is van kritiese belang vir die sukses van die opvoeding van ons jeug.

5.5 SLOT

Departementshoofde ervaar meer werksbevrediging as wat aanvanklik gemeen is, veral as daar vergelykings getref word met die navorsing van Esterhuizen (1989), Van der Westhuizen et al. (1992) en Du Toit (1994) ten opsigte van die onderwyser in die primêre skool, die onderwyseres en die swart onderwyseres. Hoewel die meeste faktore bevredig tot baie bevredig word by departementshoofde, is daar wel enkele faktore wat nie genoegsaam bevredig word nie.

BIBLIOGRAFIE

- BACHARACH, S.B. & MITCHELL, S.M. 1983. The sources of dissatisfaction in educational administration. *Educational administration quarterly*, 19(1):101-128, Winter.
- BONDESIO, M.J. & DE WITT, J.T. 1995. Personeelbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende Onderwysbestuur. Potchefstroom : HAUM.)
- BRIDGES, E.M. 1980. Job satisfaction and teacher absenteeism. *Educational administration quarterly*, 16(20):41-56, Spring.
- CHETTY, T.D. 1983. Job satisfaction of Indian married woman in the clothing manufacturing industry in Durban and it's effects on their interpersonal family relationships. Durban : University of Durban Westville. (Verhandeling-D.Ed.)
- CHIEFFO, A.M. 1991. Factors contributing to job satisfaction and organizational commitment of community college leadership teams. *Cummunity college review*, 19(2):14-24, Fall.
- COHEN, J. 1988. Statistical power analysis for the behavioral sciences. 2nd ed. Hillsdale : Lawrence Erlbaum.
- COOPER, J.M. 1984. Developing skills for instructional supervision. New York : Longman.
- CULVER, S.M., WOLFE, L.M. & CROSS, L.H. 1990. Testing a model of teacher satisfaction for blacks and whites. *American educational research journal*, 27(2):323-349, Summer.
- DAVIS, K. 1977. Human behaviour at work. New York : McGraw-Hill.
- DEAN, J. 1985. Managing the secondary school. New York : Nichols Publishing.
- DENNISON, W.F. & SHENTON, K. 1987. Challenges in educational management. New York : Nichols Publishing.
- DE WET, J.J., MONTEITH, J.L. DE K., VENTER, P.A. & STEYN, H.S. 1981. Navorsingsmetodes in die opvoedkunde. Durban : Butterworth.
- DUNHAM, R.B. & PIERCE, J.L. 1989. Management. Glenview : Foresman.

- DU TOIT, S.C. 1994. Bestuursfaktore wat die werkstevredenheid van die swart onderwysers beïnvloed. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Ed.)
- DU TOIT, M.A. 1986. Motivering. (In Kroon, J., red. 1986. Algemene bestuur. Potchefstroom : HAUM. p. 347-385.)
- DUVALL, L.A. & ERICKSON, K.A. 1981. School management teams: what are they and how do they work? *NASSP Bulletin*, 65(445):62-67, May.
- DUTTWEILER, P.C. 1986. Educational excellence and motivating teachers. *The clearing house*, 58(8):371-374, April.
- ELLIS, N.H. & BERNHARDT, R.G. 1992. Prescription for teacher satisfaction: recognition and responsibility. *The clearing house*, 65(3):178-182, January.
- ENGLAND, G.W. & STEIN, C.I. 1976. The occupational reference group - a neglected concept in employee attitude studies. (In Gruneberg, M.M. ed. Job satisfaction. London : MacMillan. p. 148-156.)
- ERLANDSON, D.A. & PASTOR, M.C. 1981. Teacher motivation, job satisfaction and alternatives: directions for principals. *NASSP Bulletin*, 65(442):5-9, February.
- ESTERHUIZEN, J.L.P. 1989. Die werksmotivering van die onderwyser in die primêre skool. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Ed.)
- FRIESEN, D., HOLDAWAY, E.A. & RICE, A.W. 1983. Satisfaction of school principals with their work. *Educational administration quarterly*, 19(4):35-58, Fall.
- GELLERMAN, S.W. 1968. Management by motivation. New York : Vail-Ballou Press.
- GLISON, C. & DURICK, M. 1988. Predictors of jobsatisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, 19(4):35-58, Fall.
- GOODING, J. 1972. The job revolution. New York : Walker.
- GRANT, P.C. 1984. Employee motivation. New York : Vantage Press.
- GREEN, C.N. 1991. The satisfaction-performance controversy. (In Steers R.M. & Porter, L.W. eds. 1991. Motivation and work behaviour. 5th ed. New York : McGraw-Hill p. 242-253.)
- GREGSON, T. 1990. The separate constructs of communication satisfaction and job satisfaction. *Educational and psychological measurement*, 51(1):39-47, Spring.

GRUNEBERG, M.M. 1976. Job satisfaction. New York : MacMillan.

HACKMAN J.R. 1991. Work design. (In Steers R.M. & Porter, L.W. eds. Motivation and work behaviour. 5th ed. New York : McGraw-Hill. p. 418-443.)

HACKMAN, R.C. 1969. The motivated working adult. New York : American Management Association.

HILLEBRAND, I.H. 1989. Die werksmotivering van die onderwyseres. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Ed.)

HOLDAWAY, E.A. 1978. Facet and overall satisfaction of teachers. *Educational administration quarterly*, 14(1):30-47, Winter.

JAIN, H.C. & KANUNGO, R.N. 1977. Behavioural issues in management: the Canadian context. Toronto : McGraw-Hill Ryerson.

JENKINS, S. 1988. Turnover: correcting the causes. *Personnel*, 65:43-48, December.

JOHNSON, S.M. 1986. Incentives for teachers: what motivates, what matters. *Educational administration quarterly*, 22(3): 54-79, Summer.

JOHNSTON, G.P. 1990. Best liked/least liked teacher attributes: Herzberg's two factor theory of job satisfaction. *Journal of education for bussiness*, 66(2):121-125, November/December.

KAISER, J.S. 1981. Motivation deprivation: no reason to stay. *The clearing house*, 55(9):35-38, September.

KAISER, J.S. 1982. Teacher longevity: motivation or burnout? *The clearing house*, 56(9):17-19, April.

KHALUQUE, A. 1979. Performance and job satisfaction in short-repetitive work. (In Sell, R.G. & Shipley, P. eds. 1979. Satisfactions in work design. London: Taylor & Francis. p. 95-100.)

KLEYNHANS, F.H. 1983. The role of staff motivation in educational management. *Die Vrystaatse onderwyser*: 6-10, April.

KNOOP, R. 1985. Should you delegate or invite participation? *Education Canada*, 25(3):4-9, Fall.

KREIS, K. & MILSTEIN, M. 1985. Satisfying teachers needs: it's time to get out of the hierarchical needs satisfaction trap. *The clearing house*, 59(10):75-77, October.

- LANDY, F.J. & TRUMBO, D.A. 1980. Psychology of work behaviour. Ontario : Irwin-Dorsey
- LAWLER, E.E. & PORTER, L.W. 1976. The effect of performance on job satisfaction. (In Gruneberg, M.M. ed. Job satisfaction. 1976. London : MacMillan. p. 20-28.)
- LEHMAN, L.E. 1989. Practical motivational strategies for teacher performance and growth. *NASSP Bulletin*, 73(520):76-80, November.
- LITT, M.D. & TURK, D.C. 1985. Sources of stress and dissatisfaction in experienced high school teachers. *Journal of educational research*, 78(30):178-185, January/February.
- LOCKE, E. A. 1983. The nature and causes of job satisfaction. (In Dunnette, M.D., ed. 1983. Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago : Rand McNally. p. 1297-1349.)
- LOCKE, E.A., CARTLEDGE, N. & KNERR, C.S. 1991. Studies of the relationship between satisfaction, goal-setting and performance. (In Steers, R.M. & Porter, L.W., eds. 1991. Motivation and work behaviour. New York : McGraw-Hill. p. 464-473)
- LOCKE, E.A. 1991. The supervisor as "motivator": his influence on employee performance and satisfaction. (In Steers, R.M. & Porter, L.W. eds. 1991. Motivation and Work behaviour. New York : McGraw-Hill. p. 360-371.)
- LOFQUIST, L.H. & DAVIS, R.V. 1969. Adjustment to work: A psychological view of man's problems in a work oriented society. New York : Meredith.
- MASLOW, A.H. 1991. The theory of human motivation. (In Steers, R.M. & Porter, L.W. eds. Motivation and work behaviour. New York : McGraw-Hill. p. 34-37.)
- MCCORMICK, E.J. & TIFFIN, J. 1974. Industrial psychology. New Jersey : Prentice Hall.
- MERCER, D & EVANS, B. 1991. Professional Myopia: job satisfaction and the management of teachers. *School organisation*, 11(3):291-301.
- MILLS, H. 1987. Motivating your staff to excellence: some considerations. *NASSP Bulletin*, 71(503) 37-40, December.
- MISKEL, C., DEFRAIN, J. & WILCOX, K. 1980. A test of expectancy work motivation theory in educational organizations. *Educational administration quarterly*, 16(1):70-92, Winter.
- MUCHINSKY, P.M. 1990. Psychology applied to work. Pacific Grove : Brooks/Cole.

- ORGAN, D.W. 1991. Restatement of the satisfaction-performance hypothesis. (In Steers, R.M. & Porter, L.W. eds. Motivation and work behaviour. New York : McGraw-Hill. p. 277-287.)
- PASTOR, M.C. & ERLANDSON, D.A. 1982. A study of higher order need strength and job satisfaction in secondary school teachers. *Journal of educational administration*, 20(2):172-183, Summer.
- PINDER, C.C. 1984. Work motivation: theory, issues and applications. Glenview Scott : Foresman.
- PORTER, L.W., LAWLER (III), E.E. & HACKMAN, J.R. 1975. Behaviour in organizations. New York : McGraw Hill.
- ROBBINS, S.P. 1980. The administration process. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.
- ROBBINS, S.P. 1988. Management: concept and application. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- SAS INSTITUTE INC. 1985. SAS Users guide: basics. 5th ed. Cary : SAS Institute.
- SCHMITT, N., COYLE, B.W., WHITTE, J.K. & RAUCHENBERGER, J. 1978. Backgrounds, needs, job perceptions and job satisfaction: a causal model. *Personnel psychology*, 31(4):889-901, Winter.
- SCHWAB, D.P. & CUMMINGS, L.L. 1991. Theories of performance and satisfaction: a review. (In Steers, R.M. & Porter, L.W. eds. 1991. Motivation and work behaviour. New York : McGraw-Hill. p. 223-241)
- SCOTT, K.D. & WIMBUSH, J.C. 1991. Teacher absenteeism in secondary education. *Educational administration quarterly*, 27(4):506-529, November.
- SERGIOVANNI, T.J. 1977. Handbook for effective department leadership. Boston : Allyn and Bacon.
- STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1991. Motivation and work behaviour. New York : McGraw-Hill.
- STEYN, G.M. 1988. Onderwyserberoepsbevrediging in onderwysstelselverband. Pretoria : UNISA. (Proefskrif - D.Ed.)
- STEYN, G.M. 1990. Enkele faktore in die onderwysstelsel wat die beroepsbevrediging van die onderwyser beïnvloed. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 32(4):312-321, Desember.

- STEYN, G.M. 1992. Enkele beïnvloedingsfere van onderwyserberoepsbevrediging en -beroepsontevredenheid. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 32(4):218-230, Desember.
- TEICHLER, M.G., CALITZ, L.P. & VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1983. Die stigting van gesonde interpersoonlike verhoudings met sy onderwyspersoneel as bestuursfunksie van die skoolhoof. *Fokus*, 11(3):218-230.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1995. Onderwysbestuurstake. (In Van der Westhuizen, P.C. red. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria : Kagiso. p. 139-245.)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & HILLEBRAND, I.J. 1990. Faktore wat die werksbevrediging van die onderwyseres beïnvloed. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 10(3):269-275, Augustus.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C., WISSING, M.P. & HILLEBRAND, I.H. 1992. Werksbevrediging by die onderwyseres. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 32(1):40-51, Maart.
- VERHAEGEN, P. 1979. Work satisfaction in presentday working life: ergonomics and work satisfaction. (In Sell, R.G. & Shipley, P. eds. Satisfaction in work design. London : Taylor & Francis. p. 81-88.)
- VROOM, V.H. 1967. Work and motivation. New York : Wiley.
- WARR, P.B. & ROUTLEDGE, T. 1969. An opinion scale for the study of manager's job satisfaction. *Occupational psychology*, 43:95-109.
- WEIR, M. 1976. Job satisfaction. Glasgow : William Collins.

VRAELYS OOR DIE BESTUURSAKTORE WAT DIE WERKSBEVREDIGING VAN DIE DEPARTEMENTSHOOF BEÏNVLOEDfor
computer
onlyquestionnaire
number

(1-3)

Card number

(4)

1. U moet nie u naam, of die naam van u skool, of u skool stempel op enige plek aanbring nie. U eerlike antwoord sal dus nie uself of u skool enigszins nadelig beïnvloed nie, maar sal vir die doel van die navorsing van groot waarde wees.
2. Afdeling A moet voltooi word deur slegs die syfer te omring wat op u van toepassing is, byvoorbeeld:

1.1 Ouderdom:

| | |
|-------------------|---|
| jonger as 30 jaar | 1 |
| 31 - 35 jaar | ② |
| 36 - 40 jaar | 3 |
| 41 - 45 jaar | 4 |
| 46 jaar plus | 5 |

indien u ouderdom tussen 31 en 35 jaar sal val.

3. Afdeling B bestaan uit bestuursfaktore, wat deur navorsing geïdentifiseer is, wat aanleiding gee tot werksbevrediging. U word versoek om aan te dui hoe belangrik u hierdie faktore vind en tot in watter mate u werksbevrediging ten opsigte van hierdie faktore ervaar in u huidige pos.
 - 3.1 Lees eers die beskrywing van die faktor in die middelste kolom.
 - 3.2 Voltooi eers kolom A (onder belangrikheid) waar u aandui hoe belangrik u hierdie faktor ag (ongegag of u bevrediging daarvan ervaar al dan nie) deur die toepaslike nommer te omring, waar 1 = van geen belang is nie en 4 = baie belangrik is.
 - 3.3 Hierna voltooi u kolom B (onder bevrediging) waar u aandui in hoe 'n mate u bevrediging ervaar ten opsigte van die betrokke faktor in u huidige werksituasie deur die toepaslike nommer te omring, waar 1 = geen bevrediging en 4 = baie bevrediging, byvoorbeeld:

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | ③ | 4 |
|---|---|---|---|

Om gesagsdraer te wees

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | ④ |
|---|---|---|---|

indien u dit as
belangrik agindien u dit as baie
bevredigend ervaar

By voorbaat baie dankie

AFDELING A

Omkring asseblief die syfer van u keuse

1.1 Ouderdom:

| | |
|-------------------|-----|
| jonger as 30 jaar | 1 |
| 31 - 35 jaar | 2 |
| 36 - 40 jaar | 3 |
| 41 - 45 jaar | 4 |
| 46 jaar plus | 5 |
| | [5] |

1.2 Totale jare ervaring as onderwyser:

| | |
|------------------|-----|
| minder as 5 jaar | 1 |
| 6 - 10 jaar | 2 |
| 11 - 15 jaar | 3 |
| 16 - 20 jaar | 4 |
| 21 jaar en meer | 5 |
| | [6] |

1.3 Jare ondervinding as departementshoof

| | |
|-----------------|-----|
| 0 - 3 jaar | 1 |
| 4 - 6 jaar | 2 |
| 7 - 10 jaar | 3 |
| 11 jaar en meer | 4 |
| | [7] |

1.4 Merietetoekening

| | |
|---|-----|
| 0 | 1 |
| 1 | 2 |
| 2 | 3 |
| 3 | 4 |
| | [8] |

1.5 Kategorie-indeling:

| | |
|---|-----|
| D | 1 |
| E | 2 |
| F | 3 |
| G | 4 |
| | [9] |

1.6 U hoogste kwalifikasie:

| | |
|-----------------------------|------|
| Hoër onderwys diploma (sek) | 1 |
| Graad & diploma | 2 |
| B.Ed | 3 |
| Honneursgraad | 4 |
| Mestersgraad | 5 |
| Doktorsgraad | 6 |
| | [10] |

2.2 Aantal departementshoofde in u skool:

| | |
|----------------|------|
| drie of minder | 1 |
| vier | 2 |
| vyf | 3 |
| ses | 4 |
| sewe | 5 |
| agt of meer | 6 |
| | [11] |

AFDELING B**Aanwysings vir voltooiing van vraelys**

U word versoek om by A aan te dui hoe belangrik u die volgende faktore ag en by B in watter mate u werksbevrediging ten opsigte daarvan in u huidige werksituasie ondervind. Omkring slegs die syfer wat die meeste op u van toepassing is.

| BELANGRIKHEID | | | | FAKTORE | BEVREDIGING | | | | |
|------------------------|-----------------------|--------------------|-------------------------|---|-------------------------|------------------------|--------------------|-------------------------|----------|
| A | | | | | B | | | | |
| <i>Van geen belang</i> | <i>Van min belang</i> | <i>Belang= rik</i> | <i>Baie belang= rik</i> | | <i>Geen Bevrediging</i> | <i>Min Bevrediging</i> | <i>Bevrediging</i> | <i>Baie Bevrediging</i> | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| | | | | 1. <i>Erkenning verleen aan u as persoon</i> | | | | | (12, 13) |
| | | | | 2. <i>Erkenning vir goeie werk gelewer</i> | | | | | (14, 15) |
| | | | | 3. <i>Om te presteer deur die suksesvolle afhandeling van 'n taak</i> | | | | | (16, 17) |
| | | | | 4. <i>Om gesagsdraer te wees</i> | | | | | (18, 19) |
| | | | | 5. <i>Om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie werk</i> | | | | | (20, 21) |
| | | | | 6. <i>Deelname in doelwitstelling</i> | | | | | (22, 23) |
| | | | | 7. <i>Goeie koördinering tussen departemente</i> | | | | | (24, 25) |
| | | | | 8. <i>Betrokkenheid by wyse van delegering van take aan u opgedra</i> | | | | | (26, 27) |
| | | | | 9. <i>Die inhoud van die werk welf</i> | | | | | (28, 29) |
| | | | | 10. <i>Geleenthede vir kreatiwiteit</i> | | | | | (30, 31) |
| | | | | 11. <i>Klaskameraktiwiteite</i> | | | | | (32, 33) |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----------|
| | | | | 12. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Bestuursaktiwiteite | 1 | 2 | 3 | 4 | (34, 35) |
| | | | | 13. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Buite kurrikulére aktiwiteite | 1 | 2 | 3 | 4 | (36, 37) |
| | | | | 14. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Outonome funksionering (eie denke, besluitneming en aksies t.o.v. eie werk) | 1 | 2 | 3 | 4 | (38, 39) |
| | | | | 15. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Dat u ingelig is aangaande sake binne die skool | 1 | 2 | 3 | 4 | (40, 31) |
| | | | | 16. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Dat terugvoering aan u verskaf word | 1 | 2 | 3 | 4 | (42, 43) |
| | | | | 17. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Deelname in die bestuur van die skool | 1 | 2 | 3 | 4 | (44, 45) |
| | | | | 18. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Roepingsbesef | 1 | 2 | 3 | 4 | (46, 47) |
| | | | | 19. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Regverdige werkslading | 1 | 2 | 3 | 4 | (48, 49) |
| | | | | 20. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Duidelike gedefeniëerde werk | 1 | 2 | 3 | 4 | (50, 51) |
| | | | | 21. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Gesonde verhouding met mede-departements = hoofde | 1 | 2 | 3 | 4 | (52, 53) |
| | | | | 22. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Gesonde verhouding met die skoolhoof | 1 | 2 | 3 | 4 | (54, 55) |
| | | | | 23. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Geleentheid om deel van 'n groep te vorm | 1 | 2 | 3 | 4 | (56, 57) |
| | | | | 24. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Geleentheid om eie sienings i.v.m. waardes en norme te lig | 1 | 2 | 3 | 4 | (58, 59) |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|----------|
| | | | | 25. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Ondersteuning van hoof t.o.v. ander partye bv. onderwysdepartement, ouers en leerlinge | 1 | 2 | 3 | 4 | (60, 61) |
| | | | | 26. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Positiewe leiding deur die skoolhoof gebied | 1 | 2 | 3 | 4 | (62, 63) |
| | | | | 27. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Nie-inmenging deur skoolhoof in outonome take | 1 | 2 | 3 | 4 | (64, 65) |
| | | | | 28. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Om self leiding te neem | 1 | 2 | 3 | 4 | (66, 67) |
| | | | | 29. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Fisiese werksomstandighede | 1 | 2 | 3 | 4 | (68, 69) |
| | | | | 30. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Regverdigde evaluasie vir bevordering | 1 | 2 | 3 | 4 | (70, 71) |
| | | | | 31. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Bevordering | 1 | 2 | 3 | 4 | (72, 73) |
| | | | | 32. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Uitdagende werk | 1 | 2 | 3 | 4 | (74, 75) |
| | | | | 33. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Vergoeding wat goed vergelyk met die van ander vergelykbare beroepe | 1 | 2 | 3 | 4 | (76, 77) |
| | | | | 34. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Positiewe toesig oor u as onderwyser ('n Atmosfeer van vertrouwe en samewerking heers) | 1 | 2 | 3 | 4 | (78, 79) |
| | | | | 35. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 'n Redelike en duidelike skoolbeleid | 1 | 2 | 3 | 4 | (2, 3) |
| | | | | 36. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Reëls en regulasies | 1 | 2 | 3 | 4 | (4, 5) |
| | | | | 37. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | Erekennig ten opsigte van professionele status in die gemeenskap | 1 | 2 | 3 | 4 | (6, 7) |

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|---|---|---|---|----------|
| | | | | 38. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | <i>Ervaring van selfstandigheid binne u beroep</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | (8, 9) |
| | | | | 39. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | <i>Effektiewiteit van u skool</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | (10, 11) |
| | | | | 40. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | <i>Respek vir werk wat u doen</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | (12, 13) |
| | | | | 41. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | <i>Selfrespek</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | (14, 15) |
| | | | | 42. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | <i>Om onderwys as 'n genotvolle beroep te ervaar</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | (16, 17) |
| | | | | 43. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | <i>Om advies en hulp van kollegas te verkry</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | (18, 19) |
| | | | | 44. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | <i>Interaksie met kollegas</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | (20, 21) |
| | | | | 45. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | <i>Af periodes vir administratiewe take</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | (22, 23) |
| | | | | 46. | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | <i>Werksekuriteit</i> | 1 | 2 | 3 | 4 | (24, 25) |

Hoërskool Hartbeespoort
Privaatsak X351
HARTBEEAPOORT
0216

Die Hoof

Geagte Meneer

Dit sal waardeer word indien u my behulpsaam kan wees in hierdie navorsingsprojek. Die doel van hierdie vraelys is die ondersoek in verband met die bestuursfaktore wat die werksbevrediging van die departementshoof beïnvloed. U hulp i die verspreiding en opneem van die vraelyste sal my van groot hulp wees en die sukses van hierdie projek verseker.

Toestemming is van die Transvaalse Onderwys Departement verkry (sien aangehegte brief).

Dit sal waardeer word indien u die vraelyste onder u departementshoofde kon versprei vir voltooiing.

Die naam van u skool of die departementshoofde wat die brief gaan voltooi, verskyn nie op die vraelys nie. U skool en die individue wat die vraelys gaan voltooi, bly dus anoniem.

Dit sal waardeer word indien u die voltooide vraelyste kan versend in die aangehegte koevert voor 1994.10.18.

By voorbaat dnak

Die uwe

W J Engelbrecht



DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN KULTUUR
DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE

[Ek] REPUBLICAN HOUSE OF ASSEMBLY

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT
TRANSVAAL EDUCATION DEPARTMENT

Navrer:
Enqueres:
Vernr:
Tel. 010
1

Mnr. H.J. Janse van Rensburg
TCA 9-7-2/30/94
317-4060

TCD-gebou
TED Building
Private Bag 176
PRETORIA 001

12 September 1994

Mnr. W.J. Engelbrecht
Privaatsak X351
HARTBESPOORT
0216

Geagte mnr. Engelbrecht

DIE BESTUURSFAKTORE WAT DIE WERKSBE/REDIGING VAN DIE
DEPARTEMENTSHOOF BEÏNVOLOED

U aansoek in verband met navorsing in TOD-skole het betrekking.
Die Transvaalse Onderwysdepartement verleen hiermee aan u
toestemming om gedurende die vierde kwartaal van 1994 vraelyste aan
300 departementshoofde van 13 Afrikaanse sekondêre skole binne die
PWV-provinsie (vgl. aangehegte naamlys) te stuur om in te vul.

Die toestemming is aan die volgende voorwaardes onderworpe:

- U moet self die samewerking van die betrokke skoolhoofde,
voorsitters van bestuursliggame en departementshoofde, wat op
'n vrywillige basis gegee moet word, verkry.
- U moet hierdie brief aan bogenoemde persone toon as bewys
daarvan dat u die Departement se toestemming verkry het om die
ondersoek uit te voer, maar u mag dit nie gebruik om hulle
samewerking te probeer afdwing nie.
- 'n Brief waarin die doel met die navorsing baie kortliks
uiteengesit word, moet aan die skoolhoof en departementshoofde
beskikbaar gestel word.
- Die name van die skole of die departementshoofde mag nie in
u navorsing vermeld word nie.
- Die vraelys moet, soos aangedui, gewysig word. Die betrokke
bladsye word ingesluit.



Na voltooiing van u navorsing moet u die Departement asseblief van 'n gebinde kopie daarvan voorsien. Dit sal waardeer word as u 'n artikel, gebaseer op u navorsing, sal voorlê vir maontlike publikasie in die Onderwysbulletin.

Verwys asseblief in enige toekomstige korrespondensie met die Transvaalse Onderwysdepartement in hierdie verband na die TCA-nommer, soos op die brief aangedui.

Sterkte met u navorsing.

m.m.E. Matthews

namens UITVOERENDE DIREKTEUR: ONDERWYS