

**DIE WERKSTEVREDENHEID VAN DIE
INSPEKTEUR VAN ONDERWYS IN DIE
NOORDKAAP**

Christoffel Andreas Smit

B.A., B.Ed., H.O.D.

Skripsie voorgelê ter gedeeltelike vervulling van die vereistes vir die graad
Magister Educationis in Onderwysbestuur in die Nagraadse Skool vir
Opvoedkunde aan die
Potchefstroomse Universiteit vir Christelike Hoër Onderwys

Studieleier: Professor P.C. van der Westhuizen
Potchefstroom

1999

AAN MY OUIERS

DANKBETUIGING

Hiermee wens ek my opregte dank en waardering aan die volgende persone te betuig:

- * My studeleier, professor P.C. van der Westhuizen, vir sy dinamiese leiding, eidelose geduld en motivering.
- * Prof. H.S. Steyn van die Statistiese Navorsingsdiens van die PU vir CHO vir sy hulpverlening en spoedige verwerking van die empiriese data.
- * Mev. Lina de Bruyn, 'n bondeltjie liefde, vir die tik en tegniese versorging van die skripsie.
- * Mnr. I.K. Nkoane, Hoofdirekteur: Onderwys, Opleiding, Kuns en Kultuur, vir toestemming om die vraelys aan die inspekteurs van onderwys in die Noordkaap te stuur.
- * Mnr. Herman van Wyk vir sy hulp met die taalversorging.
- * Geovicon vir die tegniese uitleg en drukwerk.
- * Die SWO vir die studiebeurs.
- * My ouers vir hulle liefde, aanmoediging en ondersteuning.
- * Hendrik Griffioen vir sy vriendskap en hulpvaardigheid.

OPSOMMING

DIE WERKSTEVREDENHEID VAN DIE INSPEKTEUR VAN ONDERWYS IN DIE NOORDKAAP

Trefwoorde: *werkstevredenheid; werksbevrediging; werksmotivering; motivering; werksontevredenheid; inspekteur; superintendent; stres.*

Die doel van hierdie studie is om die faktore wat die werkstevredenheid van die inspekteur van onderwys in die Noordkaap veroorsaak, te bepaal. Om hierdie doel te bereik, word daar ten eerste 'n literatuurstudie onderneem oor die aard van werkstevredenheid en faktore wat die werkstevredenheid en/of -ontevredenheid van die inspekteur bepaal. Ten tweede is 'n empiriese ondersoek onderneem na die persepsies van die inspekteur aangaande faktore wat werkstevredenheid beïnvloed. Ten slotte word aanbevelings gemaak waarvolgens inspekteurs van onderwys optimale werkstevredenheid vir hulleself kan verbeter.

Bevindinge uit die literatuurstudie dui daarop dat werkskonteks en werksinhoudelike faktore inspekteurs se werkstevredenheid beïnvloed. Werkskonteksfaktore het veral betrekking op toesighouding en werksomstandighede. Werksomstandighede sluit aspekte soos fisiese werksomstandighede, leierskap, interpersoonlike verhouding, beleid, deelname aan besluitneming, salaris, werksveiligheid, werksekuriteit en organisasieklimaat in. Werksinhoudelike faktore hou verband met die inspekteur se psigologiese groei en selfverwesenliking, dit is die behoefte aan verantwoordelikheid, erkenning, bevordering, die werk self en professionele ontwikkeling.

Die bevindinge uit die empiriese studie dui daarop dat die respondente minder werkstevredenheid ervaar as wat aanvanklik gerapporteer is. Inspekteurs beskou die bevrediging van werkskonteksfaktore as baie belangrik en is deels tevrede dat hierdie behoeftes bevredig word. Daar is egter werkskonteksfaktore waarin hulle relatief min werkstevredenheid ervaar, naamlik werksomstandighede ten opsigte van sekere toesighoudende

aktiwiteite, deelname aan besluitneming en strategiese beplanning in die onderwysdepartement, werksekuriteit en werksveiligheid. Die werksinhoudelike faktore word merendeels as bevredigend ervaar.

Aanbevelings van hierdie studie beklemtoon die noodsaaklikheid van 'n effektiewe kommunikasielyn tussen die onderwysdepartement en die streekskantoor, dat die onderwysdepartement indringend moet kyk na die beleid ten opsigte van die vulling van poste op inspekteursvlak en daar behoort, met die oog op deelnemende bestuur, soveel as moontlik rolspelers by die strategiese beplanning op provinsiale vlak betrek te word. Daar moet ook, met die oog op professionele ontwikkeling van sowel die nuutaangestelde inspekteur van onderwys as die ervare inspekteur van onderwys, 'n professionele inskakelingsprogram ontwikkel word met betrekking tot beter rol- en taakvervulling.

SUMMARY

THE WORK SATISFACTION OF THE INSPECTOR OF EDUCATION IN THE NORTHERN CAPE

Key words: work satisfaction; job satisfaction; motivation; work dissatisfaction; inspector; superintendent; stress.

The purpose of this study is to determine the factors that influence the work satisfaction of inspectors of education in the Northern Cape. This aim is achieved by firstly conducting a literature study on the nature of work satisfaction and factors responsible for inspector work satisfaction and/or work dissatisfaction. Secondly an empirical investigation is conducted on the perceptions of inspectors about factors influencing their work satisfaction. Finally, recommendations are made through which inspectors of education can achieve optimal work satisfaction for themselves.

Findings from the literature study indicate that work context and work contents factors influence inspector work satisfaction. Work context factors mainly concern supervision and working conditions. Working conditions include aspects such as physical working conditions, leadership, interpersonal relationships, policy, participation in decision-making, salary, work safety, work security and the organizational climate. Work context factors relate to inspectors' needs for psychological growth and self fulfillment viz., the needs for responsibility, recognition, promotion, the work itself and professional development.

Findings from the empirical investigation indicate that the respondents are less satisfied in their jobs than is generally reported. Inspectors regard the satisfaction of work context factors as very important and are partly contended that these needs are satisfied. However there are numerous work context factors from which they derive relatively little work satisfaction, inter alia, working conditions with regard to some supervisory activities, participation in decision-making and strategic planning in the department of

education, work security and work safety. The factors within the work context are experienced as mostly satisfying.

The recommendations of this study emphasise the necessity of an effective line of communication between the Education Department and the regional office, and the Education Department should launch a penetrating investigation into the filling of vacancies at the level of inspectors. With the aim on participatory management as many as possible role-players should be involved at provincial level. With the aim of professional development of both newly appointed inspectors of education and more experienced inspectors of education a professional inclusion program must be developed regarding better role and task fulfillment.

INHOUD

OPSOMMING.....	i
SUMMARY.....	iii
LYS VAN TABELLE.....	ix
HOOFSTUK 1.....	1
1. ORIËNTERING.....	1
1.1 INLEIDING.....	1
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	1
1.3 DOEL MET DIE NAVORSING.....	3
1.4 METODE VAN NAVORSING.....	3
1.4.1 Literatuurstudie.....	3
1.4.2 Empiriese ondersoek.....	3
1.4.2.1 Die vraelys.....	3
1.4.2.2 Populasie.....	4
1.4.2.3 Statistiese analise.....	4
1.5 HOOFSTUKINDELING.....	4
1.6 SAMEVATTING.....	4
HOOFSTUK 2.....	5
2.1 INLEIDING.....	5
2.2 BEGRIPSOMSKRYWING.....	5
2.2.1 Werk.....	5
2.2.2 Werkstevredenheid.....	6
2.2.3 Werksmotivering.....	9
2.3 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN WERKS- MOTIVERING BY DIE INSPEKTEUR.....	12
2.4 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN INDIVIDUELE VERSKILLE.....	14
2.5 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN BEROEPSKEUSE.....	16
2.6 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID, BESTUURS- WERK EN POSVLAK.....	17
2.7 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN MENSLIKE	

HULPBRONBESTUUR.....	19
2.8 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN PRESTASIE...	19
2.9 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN TOEWYDING	21
2.10 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN LEWENSBEVREDIGING	21
2.11 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN STRES	22
2.12 SAMEVATTING.....	25
HOOFSTUK 3	26
3.1 INLEIDING	26
3.2 FAKTORE WAT SENTREER IN DIE INSPEKTEUR SELF	26
3.2.1 Behoeftte aan erkenning	26
3.2.2 Bereiking van persoonlike doelwitte	28
3.2.3 Behoeftte om te presteer	29
3.2.4 Die behoeftte om gesagsdraer te wees	31
3.2.5 Konflikhantering.....	32
3.2.6 Onsekerheid ten opsigte van werk.....	32
3.2.7 Werksbetrokkenheid.....	33
3.2.8 Samevatting	34
3.3 FAKTORE GELEË BINNE DIE WERKSOMGEWING	34
3.3.1 Faktore in die werk self	34
3.3.1.1 Die aard en sinvolheid van die werk.....	34
3.3.1.2 Interessantheid van die werk.....	35
3.3.1.3 Uitdaging wat werk bied.....	36
3.3.1.4 Werkklas.....	36
3.3.1.5 Werksveiligheid.....	37
3.3.2 Verhoudings in die werksomgewing	37
3.3.2.1 Verhouding met meederes.....	37
3.3.2.2 Verhouding met personeel.....	38
3.3.2.3 Groepsdruk	39
3.3.3 Fisiese werkstoestand.....	40
3.3.4 Dissipline	41
3.3.4.1 Dissiplinerig van skoolhoofde en onderwysers	41
3.3.4.2 Dissiplinerig van leerlinge.....	42
3.3.5 Werksekuriteit.....	42
3.4 FAKTORE OP BESTUURSVLAK WAT WERKSTEVREDENHEID BEÏNVLOED.....	44
3.4.1 Gehalte van bestuur en bestuurstyl	44
3.4.2 Leierskapstyl	45
3.4.3 Kommunikasie.....	46
3.4.4 Terugvoering.....	48
3.4.5 Toesighouding	49
3.4.6 Besluitneming	50
3.4.7 Verantwoordelikheid	51
3.4.8 Outonomie	52
3.4.9 Onderwysbeleid	53
3.4.10 Organisasieklimaat	55

3.4.11 Delegering.....	56
3.4.12 Samevatting.....	57
3.5 FAKTORE BINNE DIE GEMEENSKAP	57
3.5.1 Verhouding met die gemeenskap.....	57
3.5.2 Sosio-ekonomiese klimaat	58
3.5.3 Status van die inspekteur	58
3.5.4 Persoonlike lewe.....	58
3.5.5 Politieke belange in die gemeenskap.....	59
3.5.6 Gevolgtekking.....	60
3.6 FAKTORE BINNE DIE ONDERWYSLOOPBAAN.....	60
3.6.1 Vergoeding.....	60
3.6.2 Bevordering	62
3.7 SAMEVATTING.....	62
HOOFSTUK 4.....	64
4. EMPIRIESE ONDERSOEK.....	64
4.1 INLEIDING	64
4.2 NAVORSINGSONTWERP	64
4.2.1 Die vraelys as meetinstrument.....	64
4.2.1.1 Redes waarom 'n vraelys as meetinstrument verkies is.....	65
4.2.1.2 Konstruksie van die vraelys.....	66
4.2.1.3 Loodsondersoek	67
4.2.1.4 Finale vraelys	67
4.2.1.5 Studiepopulasie.....	67
4.2.1.6 Administratiewe prosedures	67
4.2.1.7 Statistiese tegnieke.....	68
4.3 INTERPRETASIE VAN DATA	68
4.3.1 Inleiding.....	68
4.3.2 Biografiese gegewens	68
4.3.3 Faktore wat werksbevreëdiging beïnvloed in orde van belangrikheid	71
4.3.4 Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed in orde van bevreëdiging.....	75
4.3.5 Diskrepansie tussen belangrikheid van 'n behoefte en die bevreëdiging daarvan.....	78
4.3.6 Gevolgtekking	82
4.3.6.1 'n Vergelyking tussen faktore met die grootste diskrepansie	82
4.3.6.2 'n Vergelyking tussen faktore met die kleinste diskrepansie.....	83
4.3.7 Samevatting	84
HOOFSTUK 5.....	86
5. SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS	86
5.1 INLEIDING	86
5.2 SAMEVATTING.....	86
5.3 BEVINDINGS	87
5.3.1 Bevindings ten opsigte van navorsingsdoelwit 1.....	87
5.3.2 Bevindings ten opsigte van navorsingsdoelwit 2	88
5.3.3 Bevindings ten opsigte van navorsingsdoelwit 3.....	90
5.4 AANBEVELINGS.....	91

5.4.1 Aanbeveling 1	91
5.4.2 Aanbeveling 2	91
5.4.3 Aanbeveling 3	92
5.4.4 Aanbeveling 4	92
5.4.5 Aanbeveling 5	93
5.4.6 Aanbeveling 6	93
5.5 SLOT	93
BIBLIOGRAFIE	95
BYLAE A	105
BYLAE B	106
BYLAE C	107

LYS VAN TABELLE

Tabel 4.1	Vraelyste uitgestuur en terugontvang.....	68
Tabel 4.2	Biografiese gegewens van inspekteurs van onderwys in die Noordkaap.....	69
Tabel 4.3	Belangrikheid van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed.....	72
Tabel 4.4	Bevrediging van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed	76
Tabel 4.5	Diskrepancie: bevrediging - belangrikheid.....	79
Tabel 4.6	'n Vergelyking tussen faktore met die grootste diskrepancie	82
Tabel 4.7	'n Vergelyking tussen faktore met die kleinste diskrepancie	84

HOOFSTUK 1

1. ORIËTERING

1.1 INLEIDING

Hierdie studie is onderneem om te bepaal in watter mate die inspekteur van onderwys werkstevredenheid ervaar en wat gedoen kan word om hierdie werkstevredenheid te verhoog.

In hierdie hoofstuk word die probleemstelling en die aktualiteit van die navorsing uiteengesit, waarna 'n driedelige doel met die navorsing aangetoon word. Die navorsingsontwerp, wat sal bestaan uit 'n literatuurstudie en empiriese ondersoek, word verduidelik. Die hoofstukindeling word gegee asook 'n kort samevatting.

1.2 PROBLEEMSTELLING*

Dit het tans dringend noodsaaklik geword om die begrip "werkstevredenheid" onder die soeklig te plaas veral ten opsigte van die onderwysprofessie in die Republiek van Suid-Afrika. Gorton (1983) beskou die noodsaaklikheid van werkstevredenheid in die lig daarvan dat dit die graad van verwesenliking van die individu se vervulling van take in sy beroep, en terselfdertyd in sy persoonlike en professionele behoeftes voorsien.

Die inspekteur van onderwys het, volgens sy eie waardestelsel, verwagtinge van wat hy graag uit sy werk wil ontvang en sy werkstevredenheid sal afhang van die mate waarin aan hierdie verwagtinge en behoeftes voldoen word. Die skep van hierdie positiewe verwagtinge is volgens Miskel en Ogawa (1988) die

* Met die skep van nuwe postestrukture in die onderskeie provinsies by name distriksbestuurders, kringdirekteure, kringinspekteurs en superintendente, word in hierdie navorsing na bogenoemde persone (poste) verwys as inspekteurs van onderwys.

gevolg van 'n kombinasie van psigologies-, fisiologiese- en omgewingsfaktore wat op die individu inwerk.

Dit blyk uit die literatuur (Sergiovanni & Carver, 1980) dat daar reeds navorsing gedoen is oor motiverende en demotiverende faktore wat die werkstevredenheid van die individu beïnvloed. Daarbenewens sal van Herzberg se tweefaktore-teorie as basis vir hierdie navorsings gebruik gemaak word.

In die Republiek van Suid-Afrika is navorsing deur onder andere Hillebrand (1989), Steyn (1992), Theunissen en Calitz (1994) en Du Toit (1994) oor die werksmotivering en werkstevredenheid van sowel die blanke as swart onderwyser/es gedoen. Uit al hierdie navorsing blyk dit dat sowel die onderwyser as onderwyseres, blankes en swartes, groter werkstevredenheid ervaar as wat algemeen aanvaar word. Luidens onlangse mediaberigte bestaan daar 'n baie groot mate van werksontevredenheid onder onderwysers, skoolhoofde en inspekteurs van onderwys in die Vrystaat en Noordkaap oor die huidige impak van die onderwysbeleid, nuwe postestrukture en onbillike aanstellings. Daarom kan dus verwag word dat andersoortige en bykomende faktore 'n rol sal speel ten opsigte van hierdie persone se werkstevredenheid, as byvoorbeeld by die skoolhoof of die onderwyser. Ook uit navorsing wat deur Richford en Fortune (1984), Duke (1988) en Mercer en Evans (1991) gedoen is, blyk daar 'n wêreldtendens van werksontevredenheid in die onderwys te wees.

Tans is daar weinig of geen inligting beskikbaar deur navorsing oor daardie faktore wat 'n rol speel by werkstevredenheid/werksontevredenheid van inspekteurs van onderwys in die Republiek van Suid-Afrika nie. In hierdie navorsing sal dus gepoog word om hierdie faktore wat tot werkstevredenheid/-ontevredenheid lei, te bepaal ten einde te verseker dat die inspekteur van onderwys effektief in sy pos sal funksioneer.

1.3 DOEL MET DIE NAVORSING

Navorsingsdoelwit 1: Om uit die literatuur te bepaal wat die aard van werkstevredenheid by die inspekteur van onderwys is.

Navorsingsdoelwit 2: Om uit die literatuur te bepaal watter faktore aanleiding gee tot die werkstevredenheid/werksontevredenheid by die inspekteur van onderwys.

Navorsingsdoelwit 3: Om empiries te bepaal watter faktore aanleiding gee tot die werkstevredenheid/-ontevredenheid by die inspekteur van onderwys.

1.4 METODE VAN NAVORSING

1.4.1 Literatuurstudie

Die doel van die literatuurstudie was om inligting in te samel om die aard van werkstevredenheid in die algemeen, en ten opsigte van werkstevredenheid van die inspekteur van onderwys in die besonder te bepaal. Toepaslike bronne is gebruik en versamelde data is oorweeg en geëvalueer en daar is tot sekere gevolgtrekkings gekom.

'n DIALOG-soektog is onderneem met behulp van die volgende trefwoorde: *work satisfaction, job satisfaction, work motivation, motivation, inspector, superintendent, work dissatisfaction* en *stress*.

1.4.2 Empiriese ondersoek

1.4.2.1 Die vraelys

Op grond van die literatuurstudie, persoonlike onderhoude, telefoniese gesprekke en bestaande vraelyste van Esterhuizen (1989), Hillebrand (1989), Du Toit (1994), Xaba (1996) en Engelbrecht (1996) is 'n nuwe vraelys ontwikkel. Die doel met hierdie vraelys was om die faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, asook die vlak van werkstevredenheid wat die inspekteurs van onderwys in die Noordkaap ervaar, te bepaal.

1.4.2.2 Populasie

As populasie is al sestien kringinspekteurs (n=16) in die Noordkaap gebruik.

1.4.2.3 Statistiese analise

Toepaslike statistiese metodes is met behulp van die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO gedoen. Die data is met behulp van 'n rekenaar verwerk.

1.5 HOOFSTUKINDELING

Die hoofstukindeling van die skripsie is as volg:

Hoofstuk 1: Oriëntering.

Hoofstuk 2: Die aard van werkstevredenheid.

Hoofstuk 3: Faktore wat 'n rol speel by die werkstevredenheid van die inspekteur van onderwys.

Hoofstuk 4: Empiriese ondersoek.

Hoofstuk 5: Samevatting, bevindinge en aanbevelings.

1.6 SAMEVATTING

Hierdie navorsing handel dus eerstens oor die identifisering van moontlike faktore wat 'n rol kan speel ten opsigte van die werkstevredenheid of werksontevredenheid van die inspekteur van onderwys. 'n Literatuurstudie is onderneem ten einde hierdie doelwit te bereik. Vervolgens is hierdie faktore gebruik in 'n posvraelys aan inspekteurs van onderwys in die Noordkaap om vas te stel in watter mate hulle werkstevredenheid ervaar.

Met behulp van 'n literatuurstudie word vervolgens in hoofstuk 2 gekyk na die aard van werkstevredenheid van die inspekteur van onderwys.

HOOFSTUK 2

2. DIE AARD VAN WERKSTEVREDENHEID

2.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word hoofsaaklik 'n algemene oorsig gegee van die aard van werkstevredenheid. Om die werkstevredenheid van die inspekteur in perspektief te plaas, word daar eerstens 'n omskrywing gegee van die begrippe *werk*, *werksmotivering* en *werkstevredenheid* en word dit dan in verband gebring met aspekte van die inspekteur se beroepslewe. Omdat hierdie navorsing gemoeid is met werkstevredenheid van die inspekteur, word daar na aanleiding van die toenemende druk op die onderwysstelsel gekyk na aspekte wat verband hou met werkstevredenheid, motivering, werkstoewyding en lewensbevrediging wat moontlik kan verhinder dat die inspekteur werkstevredenheid ervaar.

2.2 BEGRIPSOMSKRYWING

2.2.1 Werk

Volgens Vroom (1967:6) is werk 'n stel funksies wat deur die individu uitgevoer word. Omdat inspekteurs in wesen saard van mekaar verskil, bestaan daar verskille ten opsigte van die funksies wat uitgevoer moet word. Ook die persoonlikhede van inspekteurs verskil sodat elkeen eienskappe wat eiesoortig aan homself is, sal oordra aan dié funksies wat hy moet uitvoer en sodoende die werk op eiesoortige wyse sal doen.

Kleynhans (1983:7) meen dat werk nie soos in die verlede gesien moet word as die vrees of druk om te moet werk nie, maar eerder as 'n soeke na deelname, bevrediging en sosiale aanvaarbaarheid.

Werk is vir die individu (i.c. inspekteur) baie belangrik (Steers & Porter, 1991, 551-553) omdat hy besoldiging ontvang en daardeur 'n sekere lewenstandaard kan bereik en onderhou; dat hy sosiaal aanvaar kan word deur die geleentheid om met mense te kommunikeer en nuwe vriendskappe te sluit; dat wedersydse respek en selfrespek hierdeur versterk word en dat dit sy identiteit help vestig, en ook 'n hulpmiddel is vir die bereiking van selfwaarde en selfverwesening.

Wanneer die inspekteur sy werk as kreatief bevredigend ervaar, is dit eintlik 'n erkenning van die betekenisvolheid, doelmatigheid en doelgerigtheid van die werk (Engelbrecht, 1995:7).

Dit blyk uit bogenoemde dat werk wel 'n stel funksies is wat deur die inspekteur uitgevoer word ten einde bevrediging in sy werk te verseker. Daarom dus:

- vereis werk 'n besliste kennis en vaardigheid;
- bied werk geleenthede om 'n inkomste te verdien;
- skep werk 'n geleentheid vir kommunikasie en assosiasie;
- bied werk die geleentheid om andere van diens te wees;
- dien werk as bron van selfrespek;
- bied werk die geleentheid vir kreatiwiteit;
- bied werk die geleentheid om erkenning te verkry;
- bied werk die geleentheid vir nuwe ervarings.

2.2.2 Werkstevredenheid

Werkstevredenheid kan volgens Porter *et al.* (1975:284) beskryf word as die werknemer (i.c. inspekteur) se persoonlike satisfaksie wat hy ervaar in ooreenstemming met die effektiwiteit en doeltreffendheid waarmee hy die organisasiedoelwitte nastreef.

Steyn (1990:147) omskryf werkstevredenheid as die geheelgevoel wat 'n individu (i.c. inspekteur) aangaande sy werk het. Hierdie geheelgevoel bestaan uit alle invloede op die werk, byvoorbeeld die aard van die werk, die vergoeding en bevorderingsmoontlikhede.

Werkstevredenheid word deur Locke (1976:1300) gedefinieer as 'n bevredigende of positiewe emosionele ervaring deur die individu (i.c. inspekteur). Dit is die resultaat van die evaluering van sy werk of werkservaringe. Davis (1977:74) stem hiermee saam deurdat werkstevredenheid volgens hom beskou word as die mate waarin die werksondervinding vir die individu (i.c. inspekteur) plesier verskaf al dan nie.

Waar die geheelgevoel aanleiding gee tot 'n gevoel van bevrediging, ervaar die inspekteur werkstevredenheid. Die omgekeerde is egter ook waar (Engelbrecht, 1995:8). Werkstevredenheid hou dus verband met die graad waarin die behoeftes van die inspekteur bevredig word (vgl. Hillebrand, 1989:36; Mercer, 1997:60-61).

Volgens Landy en Trumbo (1983:401) is werkstevredenheid 'n verrykende emosionele ervaring, wanneer die werk as positief beskou word. Die werk wat die individu doen moet voldoen aan die posnorme wat gestel word en terselfdertyd ook aan sy behoeftes. Werkstevredenheid is nie die eenvoudige somtotaal van die individu se behoeftes nie, maar word ook beïnvloed deur elkeen van die faktore wat 'n rol speel in die bepaling van die totale werkstevredenheid.

Gorton (1983:204) beskryf werkstevredenheid as die graad van verwesenliking wat bereik word as die individu (i.c. inspekteur) se vervulling van take voorsien in sy persoonlike en professionele behoeftes.

Werkstevredenheid het volgens Kaiser (1981:36) meer te doen met die interaksie tussen mense en die verwagte belangrikheid van die interaksie, as met die werk self.

Die teoorgestelde van werkstevredenheid is nie werksontevredenheid nie, aangesien die faktore wat aanleiding gee tot werkstevredenheid verskil van die wat aanleiding gee tot werksontevredenheid. Die teoorgestelde van werkstevredenheid is dus eerder geen tevredenheid as ontevredenheid (Mercer, 1997:60).

Werksontevredenheid hou volgens Engelbrecht (1995:9) 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.

'n Kombinasie van hierdie faktore sal bepaal of die resultaat deur die inspekteur as gelukkig of onregverdig beleef word.

Werkstevredenheid kan op verskeie maniere in die beroep ervaar word. Dit kan wissel van bloot 'n gevoel van afwesigheid van onaangename gevoelens; 'n gevoel van verdraagsaamheid ten opsigte van onaangenaamhede tot 'n gevoel van vreugde in die werk, met baie tevrede as ideaal (Du Toit, 1994:5).

Esterhuizen (1989:8) verwys na Maslow se motiveringsteorie en wys daarop dat die mens vier aspekte van werkstevredenheid in sy beroep beleef:

- Prestasietevredenheid ten opsigte van werk, aangesien die mens ook werk om in sy beroep te presteer. Sodra die werk bemeester is, ontstaan die gevoel van prestasie en prestasie lewer weer 'n bydrae tot werkstevredenheid.
- Tevredenheid met interpersoonlike verhoudinge in die werksituasie is belangrik, aangesien die mens ook 'n behoefte aan liefde in sy werksituasie wil bevredig. Hierdie verhouding van die inspekteur wissel vanaf sy verhouding met administratiewe personeel, onderwysers tot met die ouers en ander belanghebbendes.
- Tevredenheid met beheeruitoefening. Elke mens oefen op een of ander stadium beheer uit oor sy loopbaan. Effektiewe beheer beteken dus dat die werk gebalanseerd en sonder onderbreking verloop. Vir die inspekteur kan die tevredenheid met sy beheeruitoefening daarop wys

dat sy bestuurstyl en besluitnemingstyl 'n positiewe rol tot suksesvolle onderwys speel.

Gewoontetevredenheid kan ontstaan as gevolg van roetine en werkgewoontes.

Uit voorafgaande blyk dit dus dat werkstevredenheid omskryf kan word as al die faktore wat bydra tot die werk van die inspekteur wat 'n positiewe of aangename gevoel by homself ontlok en lei tot die vervulling van sy persoonlike en professionele behoeftes.

2.2.3 Werksmotivering

Du Toit (1994:8) gee 'n samevattende beskrywing van werksmotivering en wys daarop dat werksmotivering uit drie komponente bestaan, naamlik:

- 'n drang of behoefte wat teenwoordig is;
- 'n doel of doelstelling wat bereik wil word, en
- menslike gedrag wat vanaf die drang na die doelstelling gerig moet word.

By werksmotivering word dus onderskei tussen intrinsieke- en ekstrinsieke motivering. Intrinsieke motivering is motivering wat vanuit die self kom, as gevolg van 'n beloning wat die inspekteur vir homself gee (Hillebrand, 1989:29). De Wet (1981:89) beskryf intrinsieke motivering as 'n innerlike drang tot prestasie. In die werksituasie is dit vir die inspekteur meer van 'n intrinsieke motivering as 'n innerlike drang tot prestasie. In die werksituasie is dit vir die intrinsieke gemotiveerde persoon nie nodig om deur eksterne druk, ooredingsvermoë of dreigemente aangespoor te word nie, aangesien die aktiwiteit vir hom outomaties selfbelonend is (Esterhuizen, 1989:10).

Volgens Chetty (1983:30) bestaan daar drie faktore wat op die werksinhoud gerig is, wat lei tot intrinsieke motivering, naamlik:

- die interessantheid van die werk;
- die gebruik van die vermoëns van die individu, en

- die onafhanklikheid en uitdagendheid van die werk.

Engelbrecht (1995:11) meen dat hoe meer hierdie drie faktore by die individu teenwoordig is (i.c. inspekteur), hoe meer sal die individu (i.c. inspekteur) geneig wees tot 'n gevoel van betrokkenheid en prestasielewering.

Hierdie intrinsieke motiverende faktore sluit nou aan by die motiveerders van Herzberg. Intrinsieke motiverende faktore kan 'n individu (i.c. inspekteur) aanspoor tot beter prestasie en is geleë binne die werk self. Hierdie motiveerders vorm 'n kontinuum, vanaf geen werkstevredenheid tot volkome werkstevredenheid (Esterhuizen, 1989:21).

Herzberg (1968:54) beskou selfmotivering as die enigste werklike motivering en selfgemotiveerde werkers (i.c. inspekteurs) kan beskou word as die ideaal, maar as intrinsieke motivering ontbreek, word motivering 'n bestuurstaak.

Intrinsieke of selfmotivering is vir die inspekteur van kardinale belang aangesien daar slegs beperkte ekstrinsieke motiveerders vir hom bestaan.

Hillebrand (1989:29) wys daarop dat ekstrinsieke motivering dui op belonings buite die self - wat ander (bv. die onderwysdepartement) aan die inspekteur toeken. Hierdie belonings neem gewoonlik die vorm van beter diensvoorwaardes en salarisse aan. Bevrediging van hierdie behoeftes bekamp volgens Herzberg *et al.* (1967:80) slegs ontevredenheid.

Darey en Hagenah soos aangehaal in Chetty (1983:30) identifiseer vier faktore wat aanleiding gee tot ekstrinsieke motivering (vgl. ook Chissom, Buttery, Chukabarah & Henson, 1987:77-78). Die faktore is:

- die ekonomiese aspekte van die werk;
- die sekuriteitsaspek van die werk;
- die geleentheid om te vorder hoër as die groep, en
- die behoefte aan erkenning.

Hierdie ekstrinsieke motiverende faktore sluit nou aan by die higiënefaktore van die Herzbergteorie. Higiënefaktore of versorgende faktore word teenoor motiveerders gestel. Voorbeelde van higiënefaktore is organisasie- en administratiewe beleid, toesig, interpersoonlike verhoudinge, salaris, indiensopleiding en werksomstandighede. Dit lei nie tot werkstevredenheid en groter inspanning nie, maar kan ontevredenheid en swak werkverrigting voorkom (Hillebrand, 1989:37).

Steers en Porter (1991:419) noem drie vereistes waaraan die werkinhoud moet voldoen ten einde die werker (i.c. inspekteur) te kan motiveer, naamlik:

- Daar moet genoeg geleentheid vir betekenisvolle terugvoering ten opsigte van sy werkverrigting wees.
- Die individu moet glo dat sy werk vaardighede wat hy as belangrik ag, vereis. Slegs as die inspekteur glo dat belangrike vaardighede van hom vereis word, kan hy 'n gevoel van uitdaging en prestasie ervaar (vgl. McClelland se teorie). Volgens Barnard (1980:6) verwag die werker (i.c. inspekteur) dat daar voldoende uitdagings, geleentheids vir prestasie, erkenning, bevordering en persoonlike groei in sy werk moet wees.
- Die individu moet voel dat hy oor 'n groot mate van outonomie en selfkontrole beskik (vgl. Herzberg *et al.*, 1967:132).

Motivering binne die onderwysberoep berus by die motivering van mense in die onderwysberoep (Barnard, 1980:1). Die motivering van mense is vierledig van aard, naamlik:

- motivering van leerlinge
- motivering van onderwysers
- motivering van die skoolhoof
- selfmotivering van die inspekteur.

Die inspekteur is direk en indirek verantwoordelik vir die motivering van al vier hierdie groepe. Indien die inspekteur gemotiveerd sou wees, beïnvloed dit

direk die werksmotivering van die skoolhoof en personeel en dit het die gevolg dat leerlingprestasie positief beïnvloed word.

Uit bogenoemde kan daar afgelei word dat intrinsieke en ekstrinsieke motivering 'n rol speel in die inspekteur se werksituasie, spesifiek omdat tevredenheid en ontevredenheid hoofsaaklik deur twee stelling faktore veroorsaak word. Die motiveerders en die higiëne faktore het te doen met die bevrediging van heeltemal uiteenlopende behoeftes. Die higiëne faktore bevredig hoofsaaklik die behoefte om onaangenaamheid in dié werksomgewing te vermy en die motiveerders bevredig die behoefte om geestelik te kan ontwikkel deur middel van faktore in die werk self.

2.3 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN WERKS-MOTIVERING BY DIE INSPEKTEUR

Uit navorsing oor werkstevredenheid het dit geblyk dat daar kommer bestaan oor die toenemende werksontevredenheid van onderwysers (vgl. Steyn, 1992:145; Van der Westhuizen, Wissing & Hillebrand, 1992:40). Kommer by ouers moet ook bestaan as gevolg van die groot aantal onderwysers, skoolhoofde en inspekteurs wat die onderwysberoep verlaat as gevolg van hierdie ontevredenheid wat hulle ervaar (Anon., 1998a:2).

Daar is twee benaderings om die verwantskap tussen werkstevredenheid en werksontevredenheid aan te dui. Die eerste is deur die konsep behoeftes, waar individue gemotiveer is om behoeftes te bevredig. Behoeftebevrediging lei tot werkstevredenheid (Hillebrand, 1989:52). Die tweede benadering is die verwagtingsteorie. Motivering toon 'n verband met werkstevredenheid as werksgedrag en lei tot die verlangde doel. Die verband tussen werks-tevredenheid en motivering is daarin geleë dat werkstevredenheid die basis vir motivering verskaf en 'n effek het op die mate waarin 'n persoon werk positief en gemotiveerd verrig (Van der Westhuizen, 1995:212).

Behoeftebevrediging gee aanleiding tot gemotiveerde gedrag en lei tot werkstevredenheid en daardeur word die inspekteur nog verder gemotiveer (Pastor & Erlandson, 1982:174).

Vyf veranderlikes, intrinsiek met betrekking tot die werk, dra by tot werkstevredenheid, naamlik verantwoordelikheid, bevordering, die werk self, sukses en erkenning. Die afwesigheid van hierdie sogenaamde motiveerders lei nie noodwendig tot werksontevredenheid nie. 'n Totaal ander stel veranderlikes bepaal werksontevredenheid. Hierdie faktore, ekstrinsiek met betrekking tot die werk self, moet nie alleen aanwesig wees nie, maar ook gunstig wees om ontevredenheid uit te skakel. Hulle sluit in salaris, moontlikhede vir groei, status, supervisie, organisasiebeleid en administrasie, werksomstandighede, persoonlike lewe, werksekuriteit en interpersoonlike verhoudinge met ondergeskiktes, met hoofde en kollegas (Esterhuizen, 1989:53-58). Persone word slegs deur motiveerders wat in die werk self geleë is, gemotiveer en higiënefaktore/versorgende faktore wat rondom die werk geleë is, vorm slegs 'n basis waarop die motiveerders kan bou (Van der Westhuizen, 1995:208).

Chapman en Lowther (1982:241) vat hierdie faktore saam as hulle daarop wys dat werkstevredenheid op die volgende pilare rus:

- die inspekteur se persoonlikheidseienskappe;
- die inspekteur se vermoëns en vaardighede;
- die kriteria waarvolgens die inspekteur sy eie vordering evalueer;
- die professionele vordering wat die inspekteur tot hede bereik het, en
- die uitdagendheid van die werk en die status aan die werk gekoppel, deur ander.

Uit die verskillende teorieë wat handel oor werksmotivering en werkstevredenheid kan gesien word dat hierdie aspekte mekaar wedersyds beïnvloed. Daar bestaan dus 'n direkte verband tussen werksmotivering en werkstevredenheid (Du Toit, 1994:8).

Die belangrikste ooreenkoms tussen werksmotivering en werkstevredenheid is hulle verwantskap tot gedrag. Van der Walt (1982:6) sê ondermeer dat motivering 'n direkte oorsaak van gedrag is. Belonings wat belangrike

behoefte bevredig, bevredig mense, maar motiveer nie noodwendig nie. Van der Westhuizen (1995:210) beklemtoon ook die belangrikheid van die voorsiening van die bevrediging van versorgende faktore (higiënefaktore), aangesien dit werkstevredenheid kan verseker.

Vir die inspekteur het die mate waarmee die personeel in sy kring werkstevredenheid (dus werksmotivering) ervaar, 'n direkte invloed op sy eie werksmotivering en dus ook op sy ervaring van werkstevredenheid.

Die inspekteur moet dus om hierdie motiveringstaak optimaal te volvoer, ten eerste selfgemotiveerd wees en moet, ten tweede, oor genoegsame kennis beskik van die gebruik van motiveringsmiddele om sy skoolhoofde en onderwysers optimaal te kan motiveer.

Dit blyk uit voorafgaande dat, indien die inspekteur deur middel van eksterne druk sterk gemotiveerd is, hy primêr in sy beroep aanbly as gevolg van die tevredenheid wat hy uit die werk self ontvang.

2.4 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN INDIVIDUELE VERSKILLE

Menslike gedrag (i.c. van die inspekteur) word grootliks beïnvloed deur die interaktiewe prosesse tussen die omgewing (organisasieklimaat) soos deur hom waargeneem en die persoonlike karaktereienskappe (gesindheid, behoeftes en waardes) van die individu (Steers & Porter, 1991:181).

Volgens Holdaway (1978:31) beïnvloed die werkstevredenheid wat die onderwyser (i.c. inspekteur) ervaar direk sy persoonlike motivering. Motivering van die inspekteur is egter afhanklik van verskillende faktore, gesien in die lig dat individue van mekaar verskil wat betref behoeftes, persoonlikhede, waardes en norme.

Volgens Steyn (1988:76) verskil individue (i.c. inspekteurs) se lewensituasies en persoonlikhede en daarom verskil dit wat die behoeftes van een persoon bevredig baie van dit wat die behoeftes van 'n ander persoon bevredig.

Faktore wat byvoorbeeld op een persoon 'n groot effek het, sal op 'n ander persoon geringe of selfs geen effek hê nie (Du Toit, 1994:11).

So sal die kulturele en huislike agtergrond van 'n persoon 'n rol speel in die ingesteldheid teenoor sy werk, wat weer 'n direkte invloed sal hê op sy werkstevredenheid (O'Conner & Clarke, 1990:44; Mercer, 1997:60).

Om voorafgaande te illustreer: Persoonlikheidstipes wat meer of minder vatbaar is vir stres, soos byvoorbeeld die persoonlikheidstipe-A (Tipe-A word gekenmerk deur intense dryfkrag en ambisie, aggressie en mededingendheid, rusteloosheid en ongeduld) en persoonlikheidstipe-B (word gekenmerk deur 'n gemaklike, rustige manier van optrede, geduld en tyd vir ontspanning en die estetiese, en is nie besonder mededingend nie), het 'n direkte invloed op die werkstevredenheid wat die individu sal ervaar (Coldicott, 1985:92).

Die volgende individuele eienskappe toon in 'n mindere of meerdere mate 'n verband met werkstevredenheid, naamlik ouderdom en geslag.

- **Ouderdom**

Uit navorsing deur Van Kradenburg (1993:224) en Marais (1989:16), het dit geblyk dat 'n kromlynige verband tussen ouderdom en werkstevredenheid bestaan. Werkstevredenheid van onderwysers onder die ouderdom 25 is hoog en neem af tussen die ouderdomme 25 en 34 en neem daarna weer geleidelik toe soos hulle ouer word. Aanvanklike tevredenheid kan toegeskryf word aan die nuutheid van die pos, veral wanneer 'n leerkrag in 'n posvlak bevorder word. Ontevredenheid ontwikkel egter gou vanweë onsekerheid en 'n gebrek aan senioriteit. Latere toename in werkstevredenheid kan weer toegeskryf word aan 'n vermoë om as gevolg van ervaring en toename in ouderdom, beter by die werksituasie aan te pas, veral by die aanstelling van 'n skoolhoof in 'n inspekteurspos.

- **Geslag**

Daar kan slegs 'n geringe verband tussen geslag en werkstevredenheid in die literatuur gevind word. Sweeney (1981:3) wys dat die vroulike geslag (i.c.

inspektrise) minder intrinsieke tevredenheid uit hulle werk put as hul manlike kollegas. Hoërorde-behoefes soos selfagting, outonomie en selfaktualisering verskil nie van geslag tot geslag nie, maar kritieke veranderlikes wat aan geslag gekoppel kan word soos byvoorbeeld salaris, posvlak en bevorderingsvooruitsigte is faktore wat werkstevredenheid by inspektrises moontlik kan beïnvloed.

2.5 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN BEROEPSKEUSE

Die keuse van 'n beroep speel 'n groot rol ten opsigte van werkstevredenheid wat in die bepaalde beroep van toepassing is (Engelbrecht, 1996:56). So is dit dan logies dat, indien 'n persoon onwillig in 'n bepaalde beroep gedwing word, hetsy uit nood of ander faktore, die kans op werkstevredenheid minimaal is.

Werkstevredenheid is een van die belangrikste oorsake van loopbaanverandering gedurende die middeljare. Ontevredenheid kan in baie gevalle herlei word na onvoldoende vergoeding, verkeerde beroepskeuse en behoeftes wat nie bevredig word nie (Els, 1989:65).

Barnard (1980:3) toon aan dat werkers met belangstellings wat met hulle werk ooreenstem, meer tevrede is met aspekte soos salaris, bevordering, toesighouding en algemene tevredenheid, in teenstelling met werkers met belangstellings wat nie met hulle werk ooreenstem nie. Chapman en Lowther (1982:241) bevestig hierdie feit as hulle noem dat werkstevredenheid beduidend hoër voorkom waar die onderwyser (i.c. inspekteur) se belangstelling ooreenstem met sy beroep; hy outonoom kan optree en waar hy toepaslike vergoeding ontvang vir sy dienste gelewer. Daar kan dus afgelei word dat die individu (i.c. inspekteur) se belangstelling en die beroep wat hy beoefen, sy werkstevredenheid direk beïnvloed.

Els (1989:68) beweer dat daar volgens Holland se loopbaankeuse-teorie 'n positiewe korrelasie tussen die mate van differensiasie, konsekwentheid, ooreenkoms en die tevredenheid met 'n studierigting of beroep is.

Volgens Boich *et al.* (1989:39) is werksontevredenheid die gevolg van ontoepaslike skakeling tussen die omgewing en die individu (i.c. inspekteur) en dus een van die grootste oorsake van beroepsverandering.

2.6 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID, BESTUURS-WERK EN POSVLAK

Die werksomgewing van die inspekteur is in die unieke situasie dat daar bykans net met gekwalifiseerde personeel (uitgesluit administratiewe personeel en faktotums) as span gewerk word. Dit bring egter weer 'n eie spektrum van beïnvloedende faktore na vore, wat uniek aan die organisasie is.

In navorsing deur Engelbrecht (1996:51) is bevind dat daar 'n verwantskap bestaan tussen werkstevredenheid en die vlak wat die individu (i.c. inspekteur) in die hiërargie beklee. So ook is daar waarneembare verskille tussen mense in verskillende beroepe en hiërargieë. Tevredenheid neem toe ooreenkomstig die aard van vordering binne die hiërargie sodat persone in hoëvlakposte en selfs -beroepe konsekwent hoër werkstevredenheid ervaar (Van Kradenburg, 1993:225).

Grobler (1997:31) toon aan dat daar 'n verwantskap bestaan tussen die bestuursvlak en die gesindheid wat deur die posbekleër openbaar word. Sy noem dat hoe hoër die bestuursvlak, hoe groter is die bevrediging wat die inspekteur ervaar ten opsigte van outonomie en selfrespek.

Op grond van resultate van 'n ondersoek deur Engelbrecht (1996:52) kan afgelei word dat verskillende posvlakke aanleiding gee tot die bevrediging van bepaalde behoeftes. So byvoorbeeld bied hoër posvlakke en die gepaardgaande gesag en verantwoordelikhede bevrediging van sekere psigologiese behoeftes, soos meer bevrediging van die waardering- en selfrespekbehoefte asook groter selfverwesening.

Op 'n lae vlak in die beroepshiërargie is werk slegs 'n wyse van oorlewing en is werk nie intrinsiek, interessant, uitdagend of bevredigend nie. By hoër vlakke word oorlewing en sekuriteitsbehoefte wel bevredig en kan die werk intrinsieke behoeftes ook bevredig. Darley en Hagenah soos aangehaal in Chetty

(1983:30) spesifiseer drie faktore, wat die werksinhoud betref, wat lei tot intrinsieke tevredenheid. Hierdie faktore is die interessantheid van die werk, die gebruik van werklike vermoëns van die individu en die onafhanklikheid en uitdagendheid van die werk. Hoe meer hierdie drie faktore teenwoordig is in die werk, hoe meer sal die individu (i.c. inspekteur) goed voel oor dit wat hy doen en die prestasie wat hy lewer (Hackman *et al.*, 1991:425). Werk in 'n hoër posvlak sal aanleiding gee tot die ervaring van werkstevredenheid.

Chetty (1983:30) meen dat werk op laer posvlakke slegs "oorlewing" behels en dat daar weinig sprake is van werkstevredenheid. By hoër posvlakke word persoonlike behoeftes (sekuriteitsbehoefte, behoefte aan liefde, behoefte aan waardering en selfrespek en die behoefte aan selfverwesenliking), bevredig wat dan kan lei tot werkstevredenheid (vgl. ook Owens, 1981:111; Hillebrand, 1989:34; Esterhuizen, 1989:15; Du Toit, 1994:14).

Uit die voorafgaande kan dus afgelei word dat die inspekteur 'n hoër mate van werkstevredenheid sal ervaar aangesien hy op 'n hoër vlak in die hiërargie is. Sodoende bied die hoër posvlak en die gepaardgaande gesag en verantwoordelikheid bevrediging van sekere psigologiese behoeftes, soos die bevrediging van die ego of self, selfbepaling en status, dus hoërorde behoeftes. Op hierdie hoër vlak van die hiërargie neem die inspekteur deel aan bykans alle werksaamhede in die werksomgewing, en kan sy werk meer uitdagend, stimulerend en dus bevredigend wees.

So moet 'n pos basies aan drie vereistes voldoen om werkstevredenheid te verhoog, naamlik:

- die werk moet interessant wees
- die werklike vermoë van die inspekteur moet maksimaal deur homself benut word, en
- outonomie moet sover moontlik toegelaat word.

2.7 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR

Almal in die opvoedingstruktuur is interafhanklik van mekaar omdat hulle sekere verwagtinge van mekaar het. So is dit dat die skoolhoof en inspekteurs in 'n interafhanklike verhouding teenoor mekaar staan. Indien die inspekteur nie werkstevredenheid ervaar nie, sal daar heel waarskynlik laer af in die hiërargie ook min of geen werkstevredenheid ervaar word nie (Boich *et al.*, 1989:83).

Steers en Porter (1991:4) wys daarop dat die effektiwiteit van die inspekteur se bestuurstyl sal afhang van die mate waarin hy sy hoofde en onderwysers kan motiveer om die doelwitte van die skool te bereik.

Gevolgtrek het die inspekteur die komplekse taak om toe te sien dat:

- die kommunikasie tussen personeel in die kring/werksomgewing goed is;
- interpersoonlike verhoudinge tussen alle rolspelers in die werksomgewing op gesonde beginsels geskoei is;
- dat konflik van watter aard so spoedig moontlik opgelos behoort te word, en
- dat hy 'n "oop-deur"-beleid volg om sodoende enige ongelukkigheid wat mag voorkom, so spoedig moontlik kan oplos.

2.8 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN PRESTASIE

Die vlak van werkstevredenheid het volgens Van Kradenburg (1993:226) 'n onvoorspelbare effek op werksprestasie. Die tradisionele aanname dat tevredenheid 'n oorsaak van werksprestasie (inset) eerder as 'n produk daarvan (uitset) is, word konsekwent deur teorie en navorsing weerlê.

Werksprestasie lei tot beloning en tevredenheid, wat dan weer lei tot groter pogings as gevolg van hoër waarneembare verwagtinge. Hierdie pogings lei tot effektiewe prestasie wat weer lei tot tevredenheid (Du Toit, 1994:8).

Onsekerhede soos byvoorbeeld staatkundige vernuwing, rasionalisering, onderwyser/leerling verhoudings en finansies plaas geweldige druk op die

inspektoraat wat weer direk die prestasie en dus die werkstevredenheid van persone laer af in die hiërargie beïnvloed.

Die positiewe korrelasie tussen werkstevredenheid en werksprestasie onder inspekteurs kan toegeskryf word aan die spesifieke eienskappe wat die organisasieklimaat van die inspekteur van ander organisasies onderskei, naamlik, die professionele aard van die inspekteur se werk, die onbepaalbaarheid van die uitkoms, die hoër mate van sigbaarheid tussen inspekteur en skoolhoof, en die homogene karakter van die personeel. Dit kan dus met sekerheid aanvaar word dat, indien onderwystevredenheid hoog is, prestasie sal toeneem (Van Kradenburg, 1993:227).

Engelbrecht (1996:21) haal egter vir Vroom aan as hy sê dat daar teoreties nie 'n rede is om te glo dat werkstevredenheid kan lei tot prestasie nie. Vroom het aangetoon dat werksbevreëdiging en prestasie deur verskillende faktore beïnvloed kan word. So sal werksbevreëdiging beïnvloed word deur die hoeveelheid erkenning en waardering wat die inspekteur vir sy werk kry, terwyl werksprestasie beïnvloed word deur die verkryging van beloning, ongeag van die hoeveelheid.

'n Tweede relasie tussen werksprestasie en werkstevredenheid is gebaseer op die tradisionele siening dat tevredenheid die gevolg eerder as die oorsaak van prestasie is. Die kwaliteit van werkverrigting sal dus die aard van ekstrinsieke of intrinsieke beloning bepaal. Dit beïnvloed weer die vlak van werkverrigting. Indien die beloning nie ooreenstem met werkprestasie nie (die beloning dalk as onbillik beskou word), sal dit tot werksontevredenheid lei. Verdere verbetering in werksprestasie sal dan nie noodwendig gevolg word deur 'n toename in werkstevredenheid nie (Van Kradenburg, 1993:227).

Prestasie en beloning is wedersyds gekoppel, enersyds dat prestasie beloning tot gevolg kan hê en andersyds dat beloning verhoogde prestasie tot gevolg kan hê. Daar bestaan ook 'n verband tussen prestasie en die tipe beloning wat die individu (i.c. inspekteur) ontvang. Ekstrinsieke beloning, soos byvoorbeeld salaris, is deel van die werksituasie en word op grond van werkverrigting

ontvang. Intrinsieke beloning word deur die individu self opgeëis en is 'n aktualisering van die self op grond van suksesvolle werksprestasie. Intrinsieke beloning word dus aan werksprestasie gekoppel en dus ook aan werks-tevredenheid (Chapman & Lowther, 1982:246; Van Kradenburg, 1993:228).

Mense heg waarde aan die resultate van hulle werk en glo dat die resultate afhang van hulle insette. In die onderwysopset lei prestasie nie noodwendig tot werksbevrediging nie, aangesien dit nie noodwendig lei tot erkenning en waardering binne die werksomgewing nie (Engelbrecht, 1995:22).

2.9 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN TOEWYDING

'n Werkstevrede inspekteur is uit die aard van die saak 'n goed gemotiveerde en dus ook 'n toegewyde inspekteur en bly in die beroep primêr as gevolg van die tevredenheid wat hy uit die werk self ontvang (Esterhuizen, 1989:12). Volgens Holdaway (1978:30) is die omgekeerde ook waar, naamlik dat meer toegewyde inspekteurs geneig is om hoër vlakke van werkstevredenheid te ervaar. Hierdie twee aspekte beïnvloed mekaar dus wedersyds. Wanneer 'n individu na sy eie mening regverdig vir sy werk vergoed word, sal hy baie werkstevredenheid ervaar. Andersyds sal werkstevredenheid net 'n invloed op werkverrigting hê as die waarde van die vergoeding beïnvloed word (Steers & Porter, 1991:231-232).

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat werkstevredenheid en werkstoewyding mekaar wedersyds beïnvloed en dat werkstevredenheid die direkte uitset van arbeid sal beïnvloed en dus ook weerspieël sal word in die werkverrigting van die individu (i.c. inspekteur).

2.10 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN LEWENS-BEVREDIGING

Beroepsbevrediging beïnvloed lewensbevrediging as gevolg van die verband van die gekose beroep en die individu se lewe (Steyn, 1992:317). Daar bestaan volgens Aschbough soos aangehaal in Du Toit (1994:15) 'n positiewe verwantskap tussen beroepsbevrediging en lewensbevrediging in persone met

'n meer professionele beroep, omdat hulle beroepe meer sentraal in hulle lewens staan.

Die mate van bevrediging wat 'n onderwyser ervaar (i.c. inspekteur) kan ook sy selfvertroue, trots, persoonlike groei, selfagting en selfaktualisering beïnvloed (Steyn, 1992:317; Wolf & Finestone, 1986:24). Alleen wanneer 'n onderwyser (i.c. inspekteur) selfaktualisering ervaar, sal hy ook werkstevredenheid ervaar (Porter *et al.*, 1975:35). 'n Inspekteur se gevoelens van algemene werkstevredenheid korreleer meesal met interne faktore in homself, soos die algemene tevredenheid met sy persoonlike lewe en gevoelens van algemene doeltreffendheid (Esterhuizen, 1989:9).

Steyn (1992:317) wys daarop dat beroepsgesindhede van die inspekteur sy beskouing van homself kan beïnvloed. Erkenning en beloning van prestasie van die onderwyser (i.c. inspekteur) kan lei tot die verhoging van die onderwyser (i.c. inspekteur) se selfvertroue, trots, selfagting en persoonlike groei en alleen wanneer die onderwyser (i.c. inspekteur) selfaktualisering ervaar, sal hy werkstevredenheid ervaar (Steyn, 1992:317; Porter *et al.*, 1975:35).

Volgens Van Kradenburg (1993:228) is tevrede persone ook diegene wat hoër egobetrokkenheid openbaar en terselfdertyd min werkspanninge beleef en omgekeerd. Ontevredenheid met die lewe in die algemeen en werksontevredenheid is verwant aan mekaar (Knoop, 1987:6).

Miskel en Ogawa (soos aangehaal in Du Toit, 1994:15) onderskryf die persepsie dat algemene werkstevredenheid en lewensbevrediging 'n positiewe verband toon en kan egter nie veralgemeen word nie. Individue wat betrokke is in algemene lewensaktiwiteite, toon nie 'n groter mate van werkstevredenheid nie. As die lewensbelange van 'n persoon (i.c. inspekteur) egter op die werk gefokus word, sal werkstevredenheid hoër wees (Miskel *et al.*, 1988:74).

2.11 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN STRES

Roos en Moller (1988:12) definieer stres as sowel 'n uitdrukking van die manier waarop die mens met sy omgewing omgaan en die eise wat daardeur aan hom

gestel word, as die wyse waarop hy hierdie eise wat hy innerlik aan homself stel, uitvoer.

Desnieteenstaande bestaan daar bedreigings in die persoon se werksituasie. Hierdie bedreigings behels omstandighede waarvoor die inspekteur nie opgewasse is nie, of wat hy nie kan hanteer nie. Hier kan volgens Van Kradenburg (1993:229) nog 'n fasset geïdentifiseer word, naamlik uitdagings. Uitdagings hou verband met omstandighede wat die inspekteur kan hanteer en waarvoor hy opgewasse is. Sodra die inspekteur nie opgewasse voel of is nie, kan dit lei tot stres.

Vir die onderwyser (i.c. inspekteur) kan werksontevredenheid die volgende gevoelens tot gevolg hê: depressie, apatie, vertwyfeling, woede, teësin, uitputting, swak geestes- en fisiese gesondheid soos asma, hartprobleme, alkoholisme, maagsere en artritis (Krinsky *et al.*, 1984:57). Hierdie gevoelens kan weer lei tot reaksies van frustrasie, aggressie, regressie, fiksering, ontevreedenheid en sielkundige onttrekking.

Werksontevredenheid is 'n emosionele reaksie op blokkasies om 'n persoon se behoeftes in die werk te bevredig (Knoop, 1987:3) en kan verminderde prestasie, traagheid, afwesigheid en vroeë aftrede tot gevolg hê.

Volgens Marais (soos aangehaal in Du Toit, 1994:24) is die onderwysprofessie een van die hoogste stresbydraende beroepe. Navorsing deur Roos en Moller (1988:13) toon verder dat sowat 50 tot 80 persent van alle siektes in die onderwys toegeskryf kan word aan psigomatiese of stresverwante oorsprong en kan onderwysstres die vernaamste gesondheidsprobleem wees waarmee onderwyslui te doen kry.

Die gevolg is dat daar 'n verband bestaan tussen stres en werkstevredenheid van die onderwyser en die skoolhoof. Onderwysstres kan dus lei tot beroepsontevredenheid wat gevolglik ook die taakvervulling van die onderwyser (i.c. inspekteur) beïnvloed (Du Toit, 1994:24).

Inspekteurs ondervind daaglik omstandighede in hul werk wat stres veroorsaak soos byvoorbeeld ontydige onderbrekings, swak terugvoering, ongeskeduleerde vergaderings, swak dienslewering, swak kommunikasie, konfliktsituasies en baie ander. Hierdie administratiewe stres kan aanleiding gee tot werksontevredenheid wat verhoog kan word deur die kompleksiteit van moderne opvoeding (Wilke, 1998).

Stresfaktore kan effektief verminder word deur daardie elemente te identifiseer wat onderwysers (i.c. inspekteurs) glo hul tevredenheid sal verhoog.

Stresfaktore kan 'n interne of eksterne oorsprong hê. Intrinsieke faktore het 'n psigologiese oorsaak en het betrekking op die persoon se emosionele, psigo-fisiologiese en intellektuele reaksies op inwerkende faktore. Ekstrinsieke faktore is omgewings-sosiale en psigologiese toestande wat tot fisiologiese en psigologiese spanning lei. Dit behels onder andere rolkonflik, posoorlading, posmobiliteit en interpersoonlike verhoudinge (Van Kradenburg, 1993:130).

Navorsing deur Coldicott (1985:90-93), Williamson en Campbell (1987:109-111) en Du Toit (1994:23), wys daarop dat stres die grootste enkele faktor is wat werksontevredenheid veroorsaak en dus 'n rede is vir die hoë arbeidsomset in die onderwys.

Volgens Du Toit (1994:24) bestaan daar 'n groot ooreenkoms tussen faktore wat tot stres lei en werksfaktore wat beroepsontevredenheid tot gevolg het. 'n Lae vlak van respek en status, swak salaris, swak interpersoonlike verhoudinge, swak werksomstandighede soos onvoldoende fisiese geriewe, en ontwrigtende gedrag, wat tot beroepsontevredenheid kan bydra, kan op 'n soortgelyke wyse stres veroorsaak (Steyn, 1992:314; Ferreira, 1991:43; Krinsky *et al.*, 1984:20). Die positiewe verwantskap tussen stres en beroepsontevredenheid impliseer derhalwe 'n omgekeerde verwantskap tussen stres en beroepsbevrediging. Deur stres te verminder, kan beroepsbevrediging dus toeneem. Die omgekeerde is egter net so waar. Met verhoogde beroepsbevrediging word laer vlakke van stres ervaar (Steyn, 1992:314).

Wissing en Breed soos aangehaal deur Heine (1992:15) toon aan dat daar 'n baie sterk ooreenkoms bestaan tussen uitbranding en posttraumatiese stres. Wanneer 'n persoon vir 'n lang tydperk blootgestel word aan faktore wat stres veroorsaak, lei dit tot uitbranding (Swart, 1987:164) wat die ergste vorm van stres is (Heine, 1992:15).

Uitbranding impliseer verlies aan werkgeesdrif en opwinding in verband met die dagtaak (De Witt, 1987:264). Alle verskillende persoonlike en omgewingsinvloede wat stres en frustrasie by mense veroorsaak, kan ook beskou word as potensiele oorsake van uitbranding (Paine, 1982:45). Uitbranding gaan dikwels gepaard met verminderde werkstevredenheid en ondoeltreffende taakuitvoering (Steyn, 1988:74).

Uitbranding is 'n toestand van fisiese, emosionele en kognitiewe uitputting wat by diegene voorkom wat met mense werk in situasies wat hoë emosionele eise stel (Pines & Aronson in Heine, 1992:17) en word beskryf as 'n toestand van algehele uitputting (Farber, 1983:ix). Hierby is 'n negatiewe gesindheid teenoor werk en 'n negatiewe professionele selfkonsep ingesluit (Heine, 1992:17).

2.12 SAMEVATTING

Uit bogenoemde bespreking met betrekking tot die aard van werkstevredenheid kan tot die gevolgtrekking gekom word dat die mate van werkstevredenheid wat die inspekteur ervaar, sy hele werksomgewing beïnvloed en dat dit ook 'n direkte invloed het op die werksmotivering en werkstevredenheid in die laer hiërargie van die onderwyskorps. 'n Hoë vlak van werkstevredenheid is belangrik in die hele opvoedkundige sfeer om te motiveer en om professionele hulpbronne en kreatiwiteit maksimaal te benut.

In hoofstuk 3 sal daar meer spesifiek gekyk word na die faktore wat 'n rol speel by die werkstevredenheid van die inspekteur.

HOOFSTUK 3

3. FAKTORE WAT 'N ROL SPEEL BY DIE WERKSTEVREDENHEID VAN DIE INSPEKTEUR VAN ONDERWYS

3.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gekonsentreer op faktore wat die werkstevredenheid van die inspekteur beïnvloed. Daar word eerstens gekyk na faktore wat in die inspekteur as persoon geleë is, byvoorbeeld die behoefte aan erkenning en om persoonlike doelwitte te bereik; tweedens na faktore wat geleë is binne die werksomgewing soos die sinvolheid van die werk en die fisiese werksomstandighede; derdens na faktore op bestuursvlak soos outonomie en verantwoordelikheid; vierdens na faktore geleë binne die gemeenskap soos gemeenskapsverhoudings; en laastens na faktore wat geleë is binne die onderwysloopbaan soos werksonsekerheid, vergoeding en persoonlike lewe.

Motiveringsfaktore wat by die inspekteur se werkstevredenheid 'n rol speel, kan vergelyk word met Herzberg se higiënefaktore wat ontevredenheid tydelik verhoed, maar nie tevredenheid bewerk nie en ook nie motiveer nie (Kaiser, 1981:42). Die faktore wat rondom die werk geleë is, vorm, volgens Van der Westhuizen (1995:208), slegs 'n basis waarop die motiveerders, wat in die werk self geleë is, kan bou. Omdat daar 'n wedersydse beïnvloeding tussen die twee groepe faktore bestaan, sal daar sowel aan die higiëne- as aan die motiveringsfaktore aandag gegee word.

3.2 FAKTORE WAT SENTREER IN DIE INSPEKTEUR SELF

3.2.1 Behoefte aan erkenning

Daar moet in die onderwys rekening gehou word met die behoeftes van elke persoon, soos byvoorbeeld die behoefte aan erkenning (Hillebrand, 1989:52; Van der Westhuizen, 1995:212). Die meeste mense het 'n behoefte aan

erkenning en goedkeuring van ander (Steyn, 1988:58) en hou daarvan om vir hulle pogings waardeur te word (Grant, 1984:79). Erkenning is volgens verskeie navorsers (Holdaway, 1978:42; Chapman & Lowther, 1982:246; Du Toit & Calitz, 1993:28) een van die belangrikste faktore wat 'n invloed op werkstevredenheid uitoefen.

Volgens Maslow (vgl. 2.4.5) is die behoefte aan erkenning 'n hoërorde-behoefte wat bevredig moet word alvorens werkstevredenheid ervaar kan word (Mills, 1987:37). 'n Belangrike funksie van erkenning is dat dit terugvoering rakende die inspekteur se taakvervulling bied (Du Toit, 1994:38). Aanprysing, komplimente, krediet en beloning dui aan dat die werk korrek uitgevoer is, terwyl kritiek of "negatiewe erkenning" 'n aanduiding is dat volgens jou meerderes, die verwagte standaard nie bereik is nie (Steyn, 1988:58).

Formele erkenning in die vorm van bevordering of positiewe geskrewe terugvoering wat in 'n persoonlike lêer gebêre word, gee ook die nodige erkenning aan prestasie.

Indien erkenning van prestasie weerhou word, werk dit demotiverend op die inspekteur in (Mills, 1987:39,40; Van der Westhuizen, 1995:213). Gebrek aan erkenning word geïdentifiseer as 'n bron van ontevredenheid (Mills, 1987:39).

Erkenning word ook onder andere verkry deurdat die inspekteur in 'n bestuursposisie funksioneer, wat aan hom 'n sekere mate van aansien binne die werksomgewing verleen (Kaiser, 1981:35). Erkenning wat gegee word aan die inspekteur hoef nie net gerig te wees op uitsonderlike prestasies nie, maar kan ook gerig wees op alledaagse verantwoordelikhede en spesifieke prestasies (Lehman, 1989:79). Erkenning van die inspekteur deur hoër gesag (i.c. onderwysdepartement) asook sy kollegas kan 'n direkte gevolg hê op die verhouding tussen hom en sy ondergeskiktes (i.c. skoolhoofde).

Die inspekteur het 'n behoefte aan erkenning. Hoe belangrik hierdie behoefte deur homself geag word en in hoe 'n mate hierdie behoefte bevredig word en

aanleiding gee tot werkstevredenheid sal deur die empiriese ondersoek getoets word.

3.2.2 Bereiking van persoonlike doelwitte

Werkstevredenheid kan beïnvloed word deur begeertes, verwagtings en persoonlike doelwitte (Aschbough, 1982:196; Van der Westhuizen, 1995:212). Volgens Van Zyl (1989:24) is die integrering van persoonlike doelstellings en waardes met dié van die organisasie sinoniem met die inspekteur se potensiele werkstevredenheid.

Steers en Porter (1991:438) onderskei tussen organisasiedoelwitte (skooldoelwitte), taakdoelwitte (departementele doelwitte) en persoonlike doelwitte. Alhoewel die inspekteur in 'n mate 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 inspekteur 'n doelwit bereik het, beleef hy 'n gevoel van tevredenheid.

Verantwoordelikheid vir die bereiking van eie opvoedingsdoelwitte, soos onder andere leer- en onderrigkultuur, is een van die bydraende faktore tot werkstevredenheid. Die mate van tevredenheid wat die inspekteur sal ervaar, sal afhang van die doeltreffendheid waarmee hierdie doelwitte bereik is (Porter *et al.*, 1975:284; Locke *et al.*, 1975:467). Wanneer 'n onderwyser (i.c. inspekteur) doelwitte gestel het en dit suksesvol bereik het, beleef hy 'n gevoel van tevredenheid wat 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 inspekteur verbeter nie, maar ook dat moeiliker doelwitte gestel sal word en dus tot 'n hoër prestasievlak sal lei (Robbins, 1980:315).

Volgens Van Zyl (1989:24) is die individuele waardes en behoeftes van die inspekteur asook sy persoonlike doelstellings sinoniem met sy potensiele werkstevredenheid.

Die menslike gedrag word bepaal deur waardes en bewustelike voornemens. Hierdie waardes word deur mense ondervind as emosies en begeertes. Op

grond van hierdie emosies en begeertes word sekere voornemens of doelwitte gevestig. Die behoefte van die inspekteur 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 inspekteur sal aanleiding gee tot ervaring van werkstevredenheid (Khan *et al.*, 1993:575).

Werk is slegs sinvol as die inspekteur meen dat wat hy verrig, nie alleen in terme van sy persoonlike selfverwesenliking die moeite werd is nie, maar dat dit ook in die bereiking van die werksomgewing se doelstellings 'n belangrike bydrae sal lewer (Hillebrand, 1989:52).

Die doelwitte van die inspekteur en die van die werksomgewing moet geïntegreer word. Dan word die inspekteur deel van sy werk en die moontlikheid vir beter werksmotivering word geskep (Esterhuizen, 1989:38). Die inspekteur se gemotiveerdheid ten opsigte van die werksomgewing se doelstellings berus ook op die bevrediging van sy eie behoeftes aan status, erkenning, aanvaarding en mag, asook op sy begeerte om betekenisvolle en belangrike take aan te pak (Hillebrand, 1989:52). Wanneer inspekteurs presteer deur die bereiking van doelwitte, bied dit vir hulle geleentheid tot selfverwesenliking in die werksituasie (Esterhuizen, 1989:38).

3.2.3 Behoeftes om te presteer

Prestasie is vir die inspekteur belangrik omdat sy sukses direk gekoppel is aan sy prestasie en laasgenoemde sy ervaring van werkstevredenheid beïnvloed. Elke mens het dus 'n behoefte om te presteer asook 'n behoefte na selfverwesenliking (Van der Westhuizen, 1995:212).

Mills, soos aangehaal deur Du Toit (1994:40), beweer dat die behoefte om te presteer, nie 'n higiënefaktor is nie, maar 'n motiveerder en sal daarom aanleiding gee tot werkstevredenheid by die inspekteur. Wanneer hierdie behoefte nie by inspekteurs bevredig word nie, kan dit aanleiding gee tot werksontevredenheid.

Werksprestasie is die suksesvolle afhandeling van die take en die gepaardgaande gevoel wat die inspekteur kry wanneer hy doelwitte ten opsigte van sy werksomgewing bereik. Deur te presteer, verwag die inspekteur beloning, en wanneer hierdie beloning as billik beskou word, sal dit lei tot die ervaring van werkstevredenheid (Lawler & Porter, 1976:215-216; vgl. 2.7). Prestasie op sigself is nie 'n waarborg vir werkstevredenheid nie, maar 'n gebrek aan prestasie verhoed langtermynwerkstevredenheid. Werkstevredenheid word ook net ervaar indien die inspekteur waarde heg aan die gevoel van sukses. Die voltooiing van 'n taak, die oplossing van 'n probleem, bereiking van 'n beroepsdoelwit en werk wat besonder goed, vinnig en met vaardigheid voltooi word, is aspekte wat deur die konsep prestasie ingesluit word. Lawler *et al.* (1976:22) wys daarop dat redes wat gegee word vir satisfaksie in die werk neerkom op 'n gevoel van "ontwikkeling" wat gekoppel is aan prestasie. Steyn (1988:58) noem dat 'n onderwyser (i.c. inspekteur) se beroepsbevreëdiging grootliks beïnvloed word deur die aan- of afwesigheid van prestasie.

Dit is belangrik dat die inspekteur se behoefte om in sy werk te presteer deur sy meerderes in ag geneem word, want prestasie laat by hom 'n gevoel van werkstrots ontstaan wat lei tot werkstevredenheid (Dunham & Pierce, 1989:513).

Lawler *et al.* (1976:27) toon aan dat daar drie vereistes is waaraan die werk moet voldoen voordat die inspekteur prestasie daarin kan ervaar, naamlik, daar moet betekenisvolle terugvoer plaasvind vanaf die onderwysdepartement; die werk moet uitdagend wees en daar moet 'n hoë mate van selfkontrole ingebou wees.

Daar bestaan verder ook 'n verband tussen ego-betrokkenheid en werksprestasie. Ego-betrokkenheid is in hierdie verband die mate waarin 'n persoon se selfbeeld deur sy prestasie in die werk geraak word. Persone met hoër ego-betrokkenheid openbaar hoër tendense tot werksprestasie as persone met lae ego-betrokkenheid. Derhalwe beweer Duke (1988:302) dat werksprestasie nie slegs die funksie van eksterne motivering en bloot

instrumenteel tot die verwerping van eksterne doelwitte soos loon en bevordering is nie. 'n Persoon raak ego-betrokke in die uitvoer van 'n taak in die mate waarin hy prestasie waarneem as relevant tot sekere houdings, vermoëns en ander attribute wat sentraal is aan sy selfbeeld.

Van Kradenburg (1993:227) kom tot die gevolgtrekking dat in hoe hoër die posvlak waarin die inspekteur aangestel is, hoe meer professioneel raak sy optrede en hoe beter sy werkprestasie.

Derhalwe bevind die inspekteur hom in 'n situasie waar hy 'n verskeidenheid take en bestuursfunksies moet uitvoer. As hierdie take met sukses uitgevoer is en hy positiewe terugvoering kry, sal dit 'n gevoel van prestasie wek wat sal lei tot werkstevredenheid.

3.2.4 Die behoefte om gesagsdraer te wees

Elke mens het die behoefte om gesagsdraer te wees en as dit bevredig word, kan dit 'n bydrae lewer tot werkstevredenheid (Van der Westhuizen, 1995:212). Gesag en verantwoordelikheid moet gebalanseerd wees sodat inspekteurs 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). Indien daar 'n ooreenkoms is tussen die gesag wat die inspekteur het en dit wat hy glo hy moet hê, sal die inspekteur werkstevredenheid ervaar. Indien daar 'n diskrepans bestaan, sal dit aanleiding gee tot werksontevredenheid (Bacharach & Mitchell, 1983:117).

Marx (1981:147) sien gesag as die bevoegdheid waaroor 'n persoon in 'n leidende posisie beskik om handelend op te tree sodat hy sy taak kan uitvoer, aan ander persone opdragte kan uitreik en van hulle gehoorsaamheid kan eis ten einde bepaalde doelwitte te bereik. Gesag is die reg wat die individu het om invloed uit te oefen binne voorafbepaalde grense wat spruit uit sy formele posisie (Duke, 1988:302). Hiervolgens beskik die inspekteur oor gesag om

opdragte te gee en te verwag dat hierdie opdragte uitgevoer moet word (Robbins, 1988:280).

Omdat die inspekteur oor die nodige gesag beskik, sal hy in 'n gunstiger posisie verkeer om sy behoefte aan prestasie te bevredig.

Derhalwe sal die gesag waaroor die inspekteur beskik en wat deur hom uitgeoefen word, bepalend wees vir die mate van werkstevredenheid wat ervaar sal word. Hierdie aspekte in die empiriese ondersoek bepaal word.

3.2.5 Konflikhantering

Om effektiewe onderwys te verseker, is dit belangrik dat elke onderwyser (i.c. inspekteur) 'n akkurate begrip sal hê van sy besondere rol in die onderwysstelsel (Steyn, 1988:66).

Konflik ontstaan egter as 'n situasie wat ontstaan wanneer 'n persoon twee of meer opdragte gelyktydig ontvang wat onversoenbaar is met mekaar (Du Toit, 1994:36). Verwagtinge in die werksituasie kan ook lei tot konflik.

Die inspekteur ervaar konflik wanneer hy die werksomgewing se belange op 'n spesifieke manier wil bestuur terwyl die onderwysdepartement aandrang op gevestigde gebruike of vernuwing. Innerlike konflik ontstaan as sy werk in konflik is met persoonlike waardes (Steinberg, 1993:47).

By inspekteurs ontstaan konflik as gevolg van teenstrydige eise van skoolhoofde, ouers en leerlinge aangaande 'n spesifieke aangeleentheid.

3.2.6 Onsekerheid ten opsigte van werk

Marais (1989:7) beskryf onsekerheid ten opsigte van werk as die onsekerheid van wat 'n individu (i.c. inspekteur) veronderstel is om te doen, waarom dit gedoen moet word en wat die kriteria is waarvolgens sy werk geëvalueer word.

Ferreira (1991:64) meen dat daar onsekerheid ontstaan wanneer 'n persoon nie weet wat van hom verwag word nie en as gevolg van 'n gebrek aan

duidelike, konsekwente inligting betreffende regte, pligte en verantwoordelikhede van 'n persoon (i.c. inspekteur) se profesie.

Die volgende punte speel 'n belangrike rol by onsekerheid in 'n werksituasie (Marais, 1989:7):

- Die inspekteur moet te veel werk binne 'n kort tydperk verrig;
- die inspekteur beskik nie oor genoegsame of voldoende fisiese hulpmiddels om sy werk te verrig nie of hy is fisies nie in staat om die werk te verrig nie, en
- die inspekteur het te veel verantwoordelikheid teenoor ander persone in die werksomgewing.

Wanneer die onderwysdepartement nie duidelike inligting deurgee nie of die inligting onvoldoende is om 'n spesifieke taak korrek uit te voer, sal werksontevredenheid ervaar word.

Die inspekteur moet dus onsekerhede by homself en by sy ondergeskiktes minimaliseer om werkstevredenheid te verseker. Die mate waarin die inspekteur konflik en onsekerheid ervaar en watter invloed dit op sy werkstevredenheid het, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.2.7 Werksbetrokkenheid

Werkstevredenheid hang af van die mate waarby die inspekteur betrokke is by sy beroep en die mate waarmee hy homself identifiseer met sy werk. Hierdie identifisering van die inspekteur met sy werk word omskryf deur die begrip werksbetrokkenheid. Werksbetrokkenheid verwys na die mate waartoe 'n persoon hom met sy werk identifiseer. Dit kan by die inspekteur ook as 'n roepingsbewustheid beskou word, aangesien onderwys as 'n roeping en nie net nog 'n werk beskou word nie (Du Toit & Calitz, 1993:25).

Werksbetrokkenheid en werkstevredenheid is nie sinoniem met mekaar nie. Dit is moontlik vir 'n inspekteur om betrokke te wees by sy werk, maar soveel

frustrasie te ondervind as gevolg van swak vordering met sy werk. Werksbetrokkenheid kan dus aanleiding gee tot werkstevredenheid of tot werksontevredenheid (Lester, 1987:224).

3.2.8 Samevatting

Dit blyk dus dat sekere faktore in die inspekteur self verband hou met sy werkstevredenheid en dit moet in aanmerking geneem word dat, indien inspekteurs se persoonlike behoeftes bevredig is, dat hulle werkstevredenheid sal ervaar. Die mate wat die inspekteur se persoonlike behoeftes sy werksstevredenheid beïnvloed, sal voorts deur die empiriese studie bepaal word.

3.3 FAKTORE GELEË BINNE DIE WERKSOMGEWING

3.3.1 Faktore in die werk self

3.3.1.1 Die aard en sinvolheid van die werk

Die sinvolheid van die onderwys (i.c. inspekteur) se werk speel 'n groot rol by die ervaring van werkstevredenheid. Werk dra by tot die ervaring van werkstevredenheid aangesien dit die algemene behoeftes aan selfverwesenliking help bevredig. Eers wanneer die onderwyser (i.c. inspekteur) meen dat die werk wat hy verrig 'n bydrae maak tot persoonlike selfverwesenliking, asook tot die bereiking van doelwitte in die onderwysprofessie, is die werk sinvol (Esterhuizen, 1989:44; Van der Westhuizen, 1995:213). Die betekenisvolheid van 'n pos beïnvloed die werkstevredenheid wat ervaar sal word (Porter *et al.*, 1995:301).

Faktore in die werk wat aanleiding kan gee tot werkstevredenheid is volgens Porter *et al.* (1995:301-304) taakverskeidenheid, duidelikheid van doelwitte, outonomie, die hoeveelheid gesag, besluitnemingsverantwoordelikheid en stabiliteit (Engelbrecht, 1995:41). Grant (1984:79) meen ook dat die individu (i.c. inspekteur) 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.

Volgens Chapman en Lowther (1982:242) ervaar inspekteurs groter werkstevredenheid waar hulle die gevoel kry dat die werk meer uitdagend is;

hulle oor genoegsame outonomie beskik en waar hulle meen dat hulle regverdig beloon word vir hulle pogings.

Die betrokkenheid en verantwoordelikheid van die inspekteur by sy werk sal sy ervaring van werkstevredenheid beïnvloed. Die inspekteur sal daarom graag inspraak wil hê aangaande die beleid rakende sy eie werk; terugvoering oor die gehalte van sy werk deur meerderes; om nie uitermatig gekontroleer te word nie en om as professionele praktisyn outonoom te werk en te handel. Die inspekteur kan werkstevredenheid ervaar indien sy werk voorsiening maak vir outonomie, terugvoering en waar sy vermoëns, vaardigheid en belangstellings geïnkorporeer word in sy werk (Theunissen & Calitz, 1994:113; Mercer & Evans, 1991:294).

Navorsing deur Mercer en Evans (1991:298) het bevind dat 'n inspekteur, met die regte omstandighede, sy werk kan geniet en hy hom dan ook sal rig op die doelwitte van die werksomgewing, verantwoordelikheid en gesag aanvaar, en gemotiveerd sal wees om na sy volle potensiaal te funksioneer.

Daar kan dus aangeneem word dat die werk wat die inspekteur doen in 'n sekere mate meer sinvol sal wees as dié van skoolhoofde aangesien hy reeds bevorder is, en daarom meer verantwoordelikheid, gesag en taakverskeidenheid sal ervaar en terugvoering aan die onderwysdepartement sal verskaf. Die mate van sukses hierin sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.3.1.2 Interessantheid van die werk

Van der Westhuizen (1995:213) wys daarop dat roetine en eentonigheid verbonde aan 'n bepaalde soort werk kan lei tot frustrasie en verveeldheid asook verlies aan gemotiveerdheid. Die interessantheid en aard van werk is dus baie belangrik en kan tot werkstevredenheid sowel as werksontevredenheid lei. Hurrell *et al.* soos aangehaal deur Du Toit (1994:32) beklemtoon die feit dat werk wat oninteressant en vervelig is, nadelig vir die liggaamlike sowel as die geestelike gesondheid is en kan tot

werksontevredenheid lei. Taakverryking kan dus 'n groot rol speel om werk vir die individu (i.c. inspekteur) meer interessant te maak.

Dit is dus belangrik dat die inspekteur deur middel van kreatiwiteit sy werk interessant moet maak om sodoende daardeur werkstevredenheid te vervaar. Hierdie stelling sal egter bewys kan word na afhandeling van die empiriese studie.

3.3.1.3 Uitdaging wat werk bied

Indien die individu (i.c. inspekteur) glo dat sy werk belangrike vaardighede vereis en dat hy oor 'n groot mate van outonomie en selfkontrole beskik, ervaar hy 'n gevoel van uitdaging en prestasie (Hillebrand, 1989:56). Steyn (1988:37) sê voorts dat 'n werknemer (i.c. inspekteur) se werkstevredenheid in 'n groot mate bepaal word deur sy persepsie van en oordeel oor die affektiewe komponente van sy werk, soos uitdaging en belangrikheid.

Daar kan dus aanvaar word dat die inspekteur 'n behoefte het aan uitdaging in sy werk, sodat hy kompensasie en werkstevredenheid kan ervaar.

3.3.1.4 Werkklas

Steyn (1988:67) wys egter daarop dat werkklading die individu (i.c. inspekteur) se gesindheid ten opsigte van die hoeveelheid, redelikheid en verskeidenheid van take wat verlang word, bepaal. Hillebrand soos aangehaal deur Du Toit (1994:34) omskryf werkoorlading as 'n demotiverende faktor deur die feit dat die onderwyser (i.c. inspekteur) te min tyd het vir die hoeveelheid werk wat gedoen moet word en dat werksontevredenheid kan ontstaan wanneer 'n persoon (i.c. inspekteur) nie die vermoë besit om 'n bepaalde taak te verrig nie. Die teendeel word ook bewys, dat naamlik, werksontevredenheid kan ontstaan indien die individu (i.c. inspekteur) te min of vervelige werk het, of wanneer die individu (i.c. inspekteur) nie die geleentheid gebied word om sy talente te gebruik of sy volle potensiaal te ontwikkel nie.

Die inspekteur ervaar soms werkoorlading omdat sy taak baie omvattend is en hy soms ver na skole in sy kring moet ry. Sy tyd word ook dikwels verkwis op

administratiewe take en vergaderings wat uiteraard op werkoorsading dui. Die mate waarin hierdie behoefte bevredig word, sal met die empiriese ondersoek vasgestel word.

3.3.1.5 Werksveiligheid

'n Steeds onstabiele politieke situasie veroorsaak ongedisiplineerdheid en geweld by skole en sitstakinge voor onderwysdepartemente wat sodoende opvoedende onderwys ontwig (Anon., 1998a:2). Hierdie irritasie en vandalisme wat daarmee gepaard gaan, veroorsaak dat inspekteurs nie altyd skole in die kring kan bereik nie en sodoende werksontevredenheid ervaar (Wilke, 1998).

Dit is dus 'n onomwonde feit dat in 'n werksituasie waaraan daar risiko en gevaar aan verbonde is, spanning ervaar word. Indien die inspekteur aan gevaar blootgestel word, is dit 'n faktor wat verband hou met die werksituasie en kan dit verhinder dat hy werkstevredenheid ervaar.

Van der Westhuizen en Du Toit (1994:148) kom in hul navorsing tot die gevolgtrekking dat veiligheid in die werksituasie as baie belangrik beskou kan word en daarom sal dit nie verkeerd wees om te redeneer dat hierdie behoefte aan veiligheid in die werksituasie ook by die inspekteur teenwoordig is nie.

3.3.2 Verhoudings in die werksomgewing

Die aard van die verhouding tussen inspekteurs en medekollegas kan 'n beslissende invloed op sy beroepsbevrediging uitoefen. Die vestiging van gesonde interpersoonlike verhouding tussen die inspekteur en sy kollegas is een van die inspekteur se belangrikste bestuursfunksies (Teichler, Calitz & Van der Westhuizen, 1983:219).

3.3.2.1 Verhouding met meerderes

Volgens Steyn (1988:44) moet 'n hiërargie in die onderwysstelsel geskep word om vasgestelde standaarde in die onderwys na te volg. Volgens hierdie hiërargie van die onderwysstelsel is daar bepaalde persone bokant die inspekteur aangestel, soos byvoorbeeld onderwysdirekteure. Hierdie

onderwysleiers se omgang met inspekteurs wentel grootliks rondom toesighouding oor die inspekteur se taakvervulling asook delegering van bepaalde take aan die inspekteur (Steyn, 1990:148). Inspekteurs en meerderes behoort mekaar as bondgenote in die nastrewe van dieselfde doelwitte te beskou. Nie-ooreenstemmende en botsende doelwitte van inspekteurs en meerderes kan as bronne van werksontevredenheid beskou word (Steyn, 1988:45; Du Toit, 1994:48).

In die verhouding tussen die inspekteur en sy meerderes is daar 'n paar faktore wat die verhouding kan vertroebel. Ongevoelige gedrag deur 'n meerdere, 'n gebrek aan lojaliteit (Hurrell *et al.*, 1988:17) en wanneer die onderwysdepartement slegs kritiek uitspreek en nie wenke en positiewe terugvoer gee nie, kan dit tot 'n gevoel van vyandigheid en bitterheid by die inspekteur lei (Ferreira, 1991:57). Volgens navorsing deur Duke (1988:310) blyk dit dat werksontevredenheid by die meeste inspekteurs ontstaan wat frustrasie in hul verhouding met hul meerderes ondervind.

Inspekteurs en onderwyshoofde behoort mekaar te sien as bondgenote in die gesamentlike bereiking van doelwitte. Goeie verhouding met sy meerderes en gevolglik 'n gesonde werksklimaat kan die hele werksomgewing raak en ook die werkstevredenheid van die inspekteur beïnvloed. Daar sal met die empiriese studie vasgestel word in hoe 'n mate die inspekteur se verhouding met sy meerderes sy werkstevredenheid beïnvloed.

3.3.2.2 Verhouding met personeel

Die aard van personeelverhoudings kan tot werksgeluk, onderwyserberoepsstevredenheid asook -beroepsontevredenheid bydra (Steyn, 1988:45; Steinberg, 1993:44). Goeie verhoudings tussen lede van 'n werkgroep word beskou as 'n belangrike faktor in enige organisasie se welsyn. 'n Swak verhouding kan daarteenoor lei tot psigologiese spanning en die vorming van lae werkstevredenheid en 'n gevoel van bedreiging (Hurrell *et al.*, 1988:17).

Die inspekteur speel 'n bepalende rol in die skep en instandhouding van geleenthede vir interaksie tussen kollegas. In organisasies waar die vlak van interaksie met meerderes en kollegas hoog is, is die stresvlak laag (Ferreira, 1991:60).

Vir die inspekteur is dit belangrik om 'n goeie groepsgees met sy kollegas te vorm. Groepsgees word gekenmerk deur die teenwoordigheid van vertroue, spangees en betrokkenheid, terwyl kollegialiteit verwys na die gevoel dat jy deur die kollegas ondersteun word asook na goeie onderlinge interaksies (Theunissen & Calitz, 1994:114).

Uit navorsing blyk dit dat spangees en goeie verhoudings met kollegas en personeel 'n belangrike faktor is wat werkstevredenheid beïnvloed (Chissom *et al.*, 1987:77; Du Toit & Calitz, 1993:28).

Ter wille van harmonieuse kollegiale verhoudings moet aangeleenthede soos samewerking tussen die inspekteur en tussen kollegas onderling, lojaliteit teenoor mekaar, intellektuele kameraadskap, steungewing aan en deur kollegas na vore kom omdat dit tot onderwyserberoepstevredenheid kan bydra. Derhalwe is dit vir die inspekteur belangrik om goeie interpersoonlike verhoudings met sy kollegas te handhaaf en sodoende werkstevredenheid te ervaar. In hoe 'n mate aan hierdie behoefte van die inspekteur voldoen word, sal in die empiriese ondersoek bepaal word.

3.3.2.3 Groepsdruk

Die vorming van informele groepe soos onderwysvakbonde in die onderwysituasie is 'n normale verskynsel. Die behoefte om te behoort veroorsaak dat individue klein informele fisiese of psigologiese drukgroepe vorm. Die inspekteur moet die behoeftes van hierdie groepe in ag neem as 'n warm, gemoedlike atmosfeer binne die personeel geskep wil word (Schofield 1988:38). Formele sowel as informele groepe kan egter ook spanning op 'n individu plaas om met groepsnorme te konformeer en dit mag 'n bron van stres word as die waardes, geloof en gedrag van die individu onderdruk word (Hurrell *et al.*, 1988:20). Die spesifieke groep waarin 'n mens werk, het 'n invloed op

motivering (Van Zyl, 1989:50). Daar ontstaan egter 'n gevoel van werksontevredenheid by inspekteurs aangesien onderwysers al hoe meer gebruik maak van groepdruk om hul ontevredenheid met die onderwyssituasie in Suid-Afrika te kenne te gee (Molefe, 1993:1; Court reporter, 1993:4).

Dit blyk dat interpersoonlike verhoudings tussen die inspekteur en sy ondergeskiktes bepaal of hy gelukkig is in sy werksituasie. In hoe 'n mate die inspekteur se verhouding met kollegas en ondergeskiktes 'n invloed op sy werkstevredenheid het, sal met die empiriese studie vasgestel word.

3.3.3 Fisiese werkstoestand

Rapport (Anon., 1998a:2) lê sterk klem op die feit dat die fisiese werksomstandighede die werksmotivering, moraal en werkstevredenheid van die onderwysleiers (i.c. inspekteurs) beïnvloed. Die onderwyser (i.c. inspekteur) wat besig is met sy dagtaak, verlang optimale fisiese geriewe (Ferreira, 1991:53).

Werksomstandighede word deur verskeie navorsers uitgewys as 'n belangrike faktor wat die inspekteur se werkstevredenheid kan beïnvloed (Daresh, 1986:28; Saleh & Kashmeeri, 1987:99; Van der Westhuizen & Hillebrand, 1989:273; Du Toit & Calitz, 1993:28; Theunissen & Calitz, 1994:109). Goeie fisiese werksomstandighede soos 'n skoon ordelike omgewing, veilige en rustige omstandighede, is nodig om werkstevredenheid by die inspekteur te verseker (Hurrell *et al.*, 1988:8; Van Zyl, 1989:61; Rodgers-Jenkinson *et al.*, 1990:312). Die werksomstandighede beïnvloed die mate waarin die basiese fisiese en psigologiese gesondheidsbehoefte vervul word (Grant, 1984:77). Steinberg (1993:60) sê dat werksomstandighede bepalend is vir die geluk van inspekteurs en die mate van werkstevredenheid wat die inspekteur ervaar, word beïnvloed deur sy fisiese werksomstandighede, alhoewel hy nie self veel kan doen of veel insette kan lewer om dit te verbeter nie.

Swak fisiese werksomstandighede kan 'n negatiewe invloed uitoefen op die inspekteur. 'n Gebrek aan die nodige fasiliteite soos fotostaatmasjiene, faks-masjiene en sekretariële dienste kan 'n individu (i.c. inspekteur) byvoorbeeld

kortwiek in die uitvoer van sy taak (Esterhuizen, 1989:45). Toestande wat as onaangenaam en frustrerend beskou word, kan aansienlik bydra tot werksontevredenheid.

Voordat in die bogenoemde basiese behoefte voorsien word, is bevrediging van hoër orde behoeftes nie moontlik nie (Steyn, 1988:41). Hoewel daar afgelei kan word dat ontoereikende werksomstandighede (higiënebehoefes) ontevredenheid by inspekteurs veroorsaak, beteken die verbetering van omstandighede dat die inspekteur nie meer ontevrede is nie, maar dit is nog nie 'n waarborg vir tevredenheid nie (Hurrell *et al.*, 1988:8).

Deur opgradering van bestaande fasiliteite en toerusting en met die hulp van die privaatsektor om sekere toevoegings en verbeterings aan te bring, kan die inspekteur die fisiese werksomstandighede van homself en sy skoolhoofde verbeter. Daarom is dit belangrik dat die inspekteur nie sy fisiese werksomstandighede as bron van werksontevredenheid moet aanvaar nie, maar, gesien in die lig van die belangrike rol wat gesonde werksomstandighede speel in sy ervaring van werkstevredenheid, behoort iets daadwerklis daaraan gedoen te word.

3.3.4 Dissipline

Dit is die inspekteur se taak om toe te sien dat daar goeie algemene dissipline in sy werksomgewing heers. Dissipline behels order andere selfdissipline en dissiplinering van skoolhoofde en onderwysers.

Selfdissiplinerig by die inspekteur sluit onder andere die volgende in: die toegewydheid om werk te voltooi, die dissipline om by tydskedules te hou, kalm en beredeneerd op te tree, berekende besluite te neem en ook om selfbeheersing in uiterste omstandighede toe te pas.

3.3.4.1 Dissiplinerig van skoolhoofde en onderwysers

Dissiplinerig van skoolhoofde en onderwysers is 'n belangrike faktor wat 'n bydrae kan lewer ten opsigte van werkstevredenheid by die inspekteur. Indien daar nie selfdissipline, professionaliteit en 'n gesofistikeerde onderrigkultuur by

die onderwyser en skoolhoofde aanwesig is nie, kan opvoedende onderwys nie plaasvind nie. (Anon., 1998b:3). Die inspekteur is 'n dinamiese leier in sy werksomgewing en moet toesien dat skoolhoofde gedissiplineerd en professioneel leiding gee, en indien onbekwaamheid en wangedrag plaasvind, toesien dat beheerliggame die bepaalde gedragskode vir opvoeders implementeer en toepas.

3.3.4.2 Dissiplinerings van leerlinge

Die inspekteur moet toesien dat die skoolhoof se kontak met leerlinge bewys lewer van leidinggewing, dissiplinerings en sosiale behulpsaamheid. Dissiplineprobleme speel 'n integrale deel in konflik en laasgenoemde kan weer werkstevredenheid negatief beïnvloed.

Wanneer die skool se algemene dissiplinêre beleid nie duidelik uiteengesit word nie en nie stiptelik uitgevoer word nie, kan die skoolhoof probleme in die handhawing van dissipline en met die hantering van ontwrigtende leerlinge ondervind (Ferreira, 1991:50,51).

Een van die inspekteur se belangrikste verwagtings van die skoolhoof is dat laasgenoemde bystand moet verleen en leiding moet gee by die handhawing van dissipline (Ferreira, 1991:52). Gebrekkige dissipline by 'n skool dui op ondoeltreffendheid van die skoolhoof en personeel. Probleme met die handhawing van dissipline dui gevolglik op 'n onduidelik dissiplinêre beleid (Steinberg, 1993:46). Sonder die leerlinge se agting vir hoër gesag is dit moeilik om goeie dissipline te handhaaf (Teichler *et al.*, 1983:224). Goeie dissipline in skole is dus belangrik vir 'n suksesvolle werksomgewing. Indien die werksomgewing vry is van spanning, kan die algemene werkstevredenheid van die inspekteur positief beïnvloed word.

3.3.5 Werksekeriteit

In Suid-Afrika is die vrees van inspekteurs, skoolhoofde en onderwysers om hul werk te verloor as gevolg van swak ekonomiese toestande en rasionalisasie 'n ernstige probleem (Anon., 1998c:7).

Werksonsekerheid is in die totale Suid-Afrikaanse onderwysstelsel een van die belangrikste faktore wat by onderwysers (i.c. inspekteurs) 'n bydrae lewer tot werksontevredenheid. Probleme rondom bevordering, vergoeding, rasionalisering, die afskaffing van tydelike poste en integrasie van skole skep 'n oneindigende probleem van werksonsekerheid (Anon., 1998c:7). Of die inspekteur deur hierdie aspekte geraak word en of dit tot werksontevredenheid lei, sal deur die empiriese studie bepaal word.

Die vrees om 'n mens se werk te verloor het 'n algemene verskynsel in enige werksituasie geword. Hierdie vrees is 'n belangrike bron van spanning en het ernstige gesondheidsprobleme to gevolg soos maagsere en emosionele probleme wat weer werkseffektiwiteit beïnvloed (Esterhuizen, 1989:58). As 'n persoon (i.c. inspekteur) nie werksekeriteit ervaar nie, kan hy nie ten volle sy aandag by sy werk bepaal nie en onsekerheid kan in sy beroepslewe intree. Hy sal dus nie ten volle gemotiveerd wees ten opsigte van sy werk nie (Esterhuizen, 1989:58).

'n Persoon (i.c. inspekteur) sal werksekerheid in sy beroep ervaar as hy meen dat hy nie maklik ontslaan sal word nie, as die finansies van die onderwysdepartement gesond is en as hy langtermynversekering geniet deur aan 'n mediese skema en 'n pensioenfonds te behoort (Backer, 1979:43).

Werksekeriteit behels onder meer permanente aanstellings en die reg op billike behandeling deur die owerhede. Navorsing toon aan dat hierdie fasette tans tot werksontevredenheid by inspekteur bydra (Daresh, 1986:28; Swart, 1987:162; Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:148).

Wanneer 'n inspekteur werksekeriteit ervaar, ervaar hy gemoedsrus en sekeriteit en kan hy hom ongehinderd uitleef in sy beroep (Esterhuizen, 1989:58; vgl. Herzberg, 2.3.3).

Of die inspekteur deur hierdie aspekte geraak word en of dit tot werksontevredenheid lei, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.4 FAKTORE OP BESTUURSVLAK WAT WERKSTEVREDENHEID BEÏNVLOED

3.4.1 Gehalte van bestuur en bestuurstyl

Bestuurstyl is volgens Bendeman (1988:1) 'n tipiese leierskapsgedrag waarvolgens 'n bestuurder optree. Grobler (1997:37) noem dat bestuurstyl deur die onderwysbestuurder (i.c. inspekteur) gebruik word om die bestuurstake en bestuursfunksies uit te voer.

Die inspekteur is deel van die bestuurspan van die onderwysdepartement en is aan die onderwysdepartement verantwoordelik. Die effektiwiteit van 'n organisasie (i.c. onderwysdepartement) word onder meer deur die bestuursvermoë van sy leiers bepaal, aldus Grobler (1997:38). Die onderwys ondervind tans bestuursprobleme en dit kan toegeskryf word aan die feit dat bestuursposte deur beskikbare persone gevul word en nie noodwendig deur geskikte persone nie (Anon., 1998a:2).

'n Inspekteur se bestuurstyl sal direk 'n invloed hê op die werkstevredenheid wat hy sal ervaar. Dus sal die bestuurstyl van die inspekteur houdings, aspirasies en die motivering van skoolhoofde beïnvloed (Esterhuizen, 1989:47). Derhalwe moet die inspekteur homself kan identifiseer met die bestuurstyl van sy ondergeskiktes (i.c. skoolhoofde) om sodoende werkstevredenheid te ervaar (Kleinhans, 1983:7).

Bestuurseienskappe waaroor 'n onderwysbestuurder behoort te beskik is volgens Engelbrecht (1995:43) georganiseerdheid, voorbereidheid, kennis, kommunikasievaardigheid, entoesiasme en die vermoë om sinvol take uit te voer.

Daar is 'n belangrike behoefte by die inspekteur om te weet dat sy idees, kennis, ervaring en inligting in die besluitnemingsproses by skole en die onderwysdepartement gebruik word. Die inspekteur se bestuursbenadering is gegrond op sy kennis, ervaring en vaardighede wat hy in vorige bevorderingsposte opgedoen het. Hy behoort egter 'n eie onafhanklike bestuurstyl te ontwikkel met eie vaardighede, kwaliteitte, verwagtinge en so gunstige omstandighede skeep waarbinne hy sy werk kan uitvoer. Dit behels

kreatiwiteit en aanpasbaarheid van die inspekteur. Daarom behoort hy nie rigied te wees nie, maar op hoogte te wees van die nutste ontwikkelings in sy beroep. Dit sal hom help om met konsekwentheid te bestuur en met visie en besorgdheid te lei (Grobler, 1997:38).

3.4.2 Leierskapstyl

Die bestuurstyl van die onderwysbestuurder vind baie nou aansluiting by die leierskapstyl wat hy beoefen (Van Dyk, 1991:14). Grobler (1997:19) wys daarop dat leierskap die verhouding wat die onderwysbestuurder (i.c. inspekteur) met mense handhaaf, behels, asook sy bekwaamheid en sy vermoë om te lei.

Die inspekteur se leierskapsrol beïnvloed die algemene organisatoriese struktuur van die werksomgewing (Steers & Porter, 1991:341). Leierskap is 'n dinamiese proses waardeur een persoon (i.c. inspekteur) só optree dat ander hom sal volg (Engelbrecht, 1995:43). 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.

Volgens Esterhuizen (1989:51), Khan en Khan (1993:574) en Grobler (1997:20) kan daar onderskei word tussen drie leierskapstyle in die onderwys wat die werkstevredenheid van inspekteur beïnvloed. Met betrekking tot 'n outokratiese leierskapstyl konsentreer die leier op mag en besluitneming deur homself. Al aandeel wat die individuele inspekteur het, is om dit wat aan hom opgedra word, uit te voer. Hierdie tipe styl word negatief deur inspekteurs ervaar en lei tot frustrasie, 'n lae moreel en konflik. Omdat die inspekteur voel dat hy gedwing word, word werksontevredenheid ervaar. Luidens Schofield (1988:47) is daar egter individue wat 'n outokratiese leierskapstyl verkies en elke reël en regulasie blindelings navolg.

'n Demokratiese leier is die beste in staat om sy personeel te motiveer om vrywillig en entoesiasies hulle take uit te voer. Onder hierdie leierskapstyl word die individu (i.c. inspekteur) 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 gedentraliseer. Die leier en groep tree dus op as 'n sosiale eenheid. Hierdie leierskapstyl skep gunstige toestande vir hoë produktiwiteit, sterk werksmotivering en werkstevredenheid vir die inspekteur in sy beroep (Esterhuizen, 1989:51; Grobler, 1997:22).

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 (Grobler, 1997:24). Die inspekteur kan dus nie net van een tipe leierskapstyl gebruik maak nie, aangesien verskillende situasies verskillende leierskapstyle vereis. Die inspekteur behoort dus sy eie leierskapstyl te ontwikkel wat mensgeoriënteerd is maar ook die organisasie se doelwitte nastreef. Daar moet dus 'n balans gehandhaaf word (Van Niekerk, 1984:31).

Min inspekteurs sal al die ideale persoonlikheidseienskappe besit om al hulle ondergeskiktes te motiveer. 'n Kombinasie van verskillende eienskappe blyk 'n deel te wees van die rede waarom leiers in soortgelyke situasies verskillend optree. 'n Soepelheid in leierskapstyl blyk in elk geval die beste te wees om werkstevredenheid van individue (i.c. inspekteurs) te verseker (Nel, 1983:27; Grobler, 1997:36). In hoe 'n mate die leierskapstyl van die inspekteur en sy meerderes die werkstevredenheid van die inspekteur sal beïnvloed, sal deur die empiriese ondersoek bepaal word.

3.4.3 Kommunikasie

Kommunikasie of die gebrek daaraan word in navorsing uitgewys as 'n belangrike faktor wat werksontevredenheid van die inspekteur en onderwyser kan beïnvloed (Chissom *et al.*, 1987:79; Swart, 1987:165; Du Toit & Calitz, 1993:28). Kommunikasie is die proses waardeur inligting op 'n verstaanbare wyse vanaf een persoon na 'n ander oorgedra word (Davis, 1977:372). 'n Inspekteur wil op hoogte gehou word van besluite en gebeure wat 'n impak kan hê op hulle lewens en het ook 'n behoefte om deur persone in hoër poste self gehoor te word. Goeie kommunikasie binne die werksomgewing en

onderwysdepartement verseker dat werkstevredenheid deur die inspekteur ervaar sal word (Gregson, 1990:39).

Chapman en Lowther (1982:245) wys in hulle navorsing dat die vermoë van die inspekteur om effektief mondelings te kommunikeer, en daardeur sy ondergeskiktes oor te haal om sy idees te aanvaar, 'n positiewe invloed op sy werkstevredenheid kan hê.

Drie tipes kommunikasiekanele word in die skool en onderwysdepartement onderskei (Robbins, 1980:410; Van der Westhuizen, 1995:193). Eerstens is daar afwaartse kommunikasie waar die boodskap vanaf die departement en of beheerliggaam na die skoolhoof en personeel oorgedra word met die doel om in te lig, rigting te gee, te koördineer, te evalueer, doelwitte te stel, departementele- en skoolbeleid bekend te stel asook prosedures wat gevolg moet word. Wanneer daar slegs afwaartse kommunikasie tussen die onderwysdepartement, die inspekteur en die skoolhoof bestaan, dui dit op 'n outokratiese bestuurstyl wat werksontevredenheid 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 werksontevredenheid.

Tweedens, in opwaartse kommunikasie word die boodskappe en behoeftes vanaf die skoolhoof na die inspekteur en onderwysdepartement gestuur (Robbins, 1980:410; Van der Westhuizen, 1995:193). Die onderwysdepartement en inspekteur is afhanklik van die skoolhoof vir inligting. Dit word gedoen deur verslae wat opwaarts gestuur word aangaande vordering met die bereiking van doelwitte en bestaande probleme wat ervaar word. Deur opwaartse kommunikasie word erkenning via die inspekteur aan die skoolhoof vir sy insette gegee en word deelname aan besluitneming binne die onderwysdepartement verkry (Esterhuizen, 1989:52). Dit gee aanleiding tot werkstevredenheid by beide die inspekteur en die skoolhoof.

Derdens, sywaartse kommunikasie vind horisontaal in die hiërargie plaas en het die bereiking van gesamentlike doelwitte en die oplos van probleme ten doel.

Een van die funksies van kommunikasie is om werkstevredenheid te bevorder (Robbins, 1980:411). Indien die inspekteur meen dat hy die slagoffer is van swak kommunikasie of te min inligting verkry, sal lae werkstevredenheid ervaar word. Selfs al word die inspekteur oorlaai met inligting sal hy nog steeds werkstevredenheid ervaar ten opsigte van kommunikasie. Inligting en die vermoë om te kommunikeer, is 'n vorm van mag (Robbins, 1980:412) en dit kan die inspekteur help met die bereiking van doelwitte. Die onvermoë om te kommunikeer, dui op die onvermoë om mag effektief te gebruik. Of die inspekteur wel insae het in die besluite van die skoolhoofde in sy werksomgewing en op hoogste is van die wel en weë van die onderwysdepartement sodat sy behoefte aan kennis bevredig kan word, sal deur die empiriese studie vasgestel word.

3.4.4 Terugvoering

Vir sinvolle presatasiebeoordeling is terugvoering baie belangrik. Terugvoering aangaande die inspekteur se werk en sy professionele groei loop hand aan hand (Hillebrand, 1989:64), aangesien werkstevredenheid ondervind word wanneer 'n individu (i.c. inspekteur) effektief werk in 'n pos wat terugvoering verskaf aangaande dit wat bereik is (Porter *et al.*, 1975:301).

Daar kan onderskei word tussen toesighoudende terugvoering en werkterugvoering (Nel, 1983:20). Prestasie wat die gevolg is van akkurate toesighoudende terugvoering sal aanleiding gee tot psigologiese sukses en werkstevredenheid. Werkterugvoering is inligting wat betrekking het op werk self en gee 'n aanduiding van hoe goed die inspekteur presteer. Die inspekteur kan, terwyl hy sy werk doen, die kwaliteit van sy prestasie sien. As terugvoering nie op prestasie volg nie, sal werkstevredenheid nie ervaar word nie (Engelbrecht, 1995:49). Derhalwe sal terugvoering aangaande sy werk vir die inspekteur aandui of hy presteer het en sodoende werkstevredenheid

ervaar het. In hoe 'n mate dit wel gebeur, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.4.5 Toesighouding

Die inspekteur se beeld binne die werksomgewing word deur sy onmiddellike onderwysleiers, wat ook as toesighouers optree, bepaal. Met toesig word na vaardighede en bevoegdhede van die onderwysleier ten opsigte van werkverrigting van die ondergeskiktes verwys (Hillebrand, 1989:65).

Toesig sluit onder andere in die onderwysdepartement se kennis van die inspekteur se taak, leiding wat hy bied en probleme wat hy oplos. Toesig is 'n higiënefaktor en kan werksontevredenheid bekamp (Esterhuizen, 1989:57).

As 'n inspekteur nie tevrede is met die toesig van meerderes (i.c. onderwysdepartement) oor hom nie, kan dit maklik werksontevredenheid tot gevolg hê. Toesighouding toon 'n duidelike korrelasie met beroeps-tevredenheid en werkverrigting van inspekteurs (Steyn, 1990:150).

Deur toesig kan die onderwysleiers die inspekteur se werkstevredenheid dus grootliks beïnvloed. Die onderwysdepartement kan die inspekteur se rolbegrip deur middel van duidelike taakopdragte en riglyne versterk. So ook kan die inspekteur se taakwaardes en sy motivering beïnvloed word deur take wat hy spesifiek geniet in sy pligstaat in te sluit (Steers & Porter, 1991:360-368).

Volgens Schofield (1988:55) is die kern van toesig om inspekteurs te stimuleer om die kwaliteit van hulle werk te verbeter. Daarom moet toesig met begrip en 'n mate van professionaliteit uitgevoer word.

Die mate van toesighouding bepaal die werkstevredenheid wat die inspekteur sal ervaar. Hierdie toesighouding word merendeels deur die onderwysdepartement bepaal en sal na gelang van omstandighede wissel. Daar kan dus aanvaar word dat toesig wat op 'n professionele manier uitgevoer word, tot werkstevredenheid by die inspekteur kan bydra. Bewyse hiervoor sal egter eers in die empiriese studie verkry moet word.

3.4.6 Besluitneming

Die deelname aan besluitneming kan die inspekteur se behoefte om te behoort, bevredig (Lehman, 1989:79) wat daartoe aanleiding sal gee dat die inspekteur meer werkstevredenheid ervaar as iemand wat nie betrokke is by besluitneming nie, maar wel die besluite moet uitvoer (Erlanson & Pastor, 1981:8). Deelname is die proses van gemeenskaplike besluitneming deur twee of meer persone. Indien die aanbevelings van 'n komitee, werkgroep of taakgroep aanvaar en geïmplementeer word, word daar gedelegeer en vind deelnemende besluitneming plaas (Khan & Khan, 1993:576; Engelbrecht, 1995:51).

Inspekteurs wil graag deel hê aan besluitneming in areas wat hulle prestasie en verantwoordelikheid direk beïnvloed. Dit sal aanleiding gee tot meer tevredenheid wat deur die inspekteur ervaar sal word (Duttweiler, 1986:371-372). Die inspekteur se idees, kennis en ervaring asook inligting moet gebruik word by die neem van besluite ten opsigte van skole in die werksomgewing. Deelnemende besluitneming sal die entoesiasme stimuleer, kreatiwiteit en deelneming aanmoedig en werkstevredenheid van die inspekteur bevorder. Die inspekteur sal meer gemotiveerd wees om besluite te ondersteun (Kleynhans, 1983:7). Wanneer deelnemende besluitneming eers binne 'n onderwysdepartement gevestig is, sal onderwysleiers ondervind dat hulle minder personeelprobleme en meer effektiewe departemente het (Duttweiler, 1986:373). Vir die departement hou dit ook die voordeel in dat daar 'n addisionele bron van inligting en professionele oordeel en insette is (Lehman, 1989:79).

Die individu (i.c. inspekteur) se affiliasiebehoefte kan deur deelnemende besluitneming bevredig word, aangesien daar belanggestel word in sy mening. Ook sy veiligheidsbehoefte word bevredig, aangesien hy administratiewe ondersteuning geniet ten spyte van foute wat hy dalk mag begaan (Hillebrand, 1989:53). In hoe 'n mate hierdie behoefte van die inspekteur bevredig word, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.4.7 Verantwoordelikheid

Uit navorsing deur Steers en Porter (1991:401) is dit duidelik dat die gesag wat aan die inspekteur toevertrou word, bepaal word deur die verantwoordelikhede wat aan hom gedelegeer is. Verantwoordelikheid behels die deelname aan 'n betekenisvolle gedeelte van die werk, waarvoor daar dan deur die inspekteur kontrole uitgeoefen word en sodoende persoonlike verantwoordelikheid aanvaar word.

Die verantwoordelikheid van die inspekteur is, volgens Lester (1987:230), sy aanspreeklikheid vir sy eie werk, sy skoolhoofde se werk, sy administratiewe personeel se werk, leerlingprestasies asook die deelname aan skoolbeleid vir die gesamentlike bereiking van skole se doelstellings.

Verhoogde verantwoordelikheid is deur Herzberg geïdentifiseer as een van die kriteria wat aanleiding gee tot werkstevredenheid, terwyl Kaiser (1981:38) verantwoordelikheid en interessante, uitdagende werk as 'n bydraende faktor tot werkstevredenheid waargeneem het. 'n Gebrek aan verantwoordelikheid kan lei tot werksontevredenheid by die inspekteur.

Hillebrand (1989:52) en Van der Westhuizen (1995:212) wys daarop dat elke mens die behoefte het om 'n gesagsdraer te wees. Deur navorsing is bevind dat die grootste behoefte by inspekteurs met hoër orde behoeftes is om vryheid te hê om verantwoordelikheid te aanvaar vir die bereiking van eie doelwitte (Du Toit, 1994:42). In navorsing wat gedoen is oor skoolhoofde (Daresh, 1986:31; Saleh & Kashmeeri, 1987:36) is bevind dat te min verantwoordelikheid en outonomie stremmend kan inwerk op die werkstevredenheid wat deur hulself ervaar word. Dieselfde sal waarskynlik ook waar wees vir die inspekteur.

Wanneer 'n inspekteur hom bereidwillig verklaar om 'n sekere taak waarvoor hy nie die nodige vaardighede of opleiding het nie, uit te voer en verantwoordelikheid te aanvaar, bestaan die moontlikheid dat hy sal misluk en dan werksontevredenheid sal ervaar. Die suksesvolle uitvoering van die taak sal weer die ervaring van werkstevredenheid tot gevolg hê (Ferreira, 1993:52).

Volgens Khan en Khan (1993:577) kan die inspekteur deur deelname aan beleidmaking toe te laat, wat 'n vorm van delegering van verantwoordelikheid is, groter werkstevredenheid ervaar.

Of verhoogde verantwoordelikheid die inspekteur bevredig en groter werkstevredenheid tot gevolg het, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.4.8 Outonomie

Die begrip *individuele outonomie* beteken die vryheid wat die inspekteur het om die besluite aangaande die take wat aan hom gedelegeer is, selfstandig te neem. Die inspekteur hoef dus nie gereeld aan die onderwysdepartement verantwoording te doen nie (Grant, 1984:106).

Outonomie word gesien as een van die motiveringsfaktore wat aanleiding gee tot werkstevredenheid by die inspekteur. Groter outonomie lei tot intrinsieke motivering ('n gevoel van prestasie en selfverwesening), aangesien die inspekteur self vir die hoër prestasie verantwoordelik is.

Die mate van outonomie sal afhang van die vlak van kennis en vaardigheid waaroor die inspekteur beskik. Slegs werk wat 'n hoë mate van vaardigheid insluit, kan na suksesvolle afhandeling lei tot die ontwikkeling van groei en verbetering van die selfbeeld (Grant, 1984:108) en verhoogde werkstevredenheid.

Uit navorsing deur Holdaway (1978:41), Hill (1994:225) en Theunissen en Calitz (1994:109) blyk dit dat outonomie een van die belangrikste aspekte is wat aanleiding gee tot die ervaring van werkstevredenheid by die onderwyser (i.c. inspekteur).

Herzberg beklemtoon dat die hoërordebehoefes slegs bevredig word as outonomie deel is van die werksopset (Pastor & Erlandson, 1982:173). Indien die inspekteur meer tevredenheid sou ervaar na aanleiding van groter outonomie en selfverwesening, bestaan die moontlikheid dat dit sal lei tot

hoër prestasie. Min outonomie gaan gepaard met lae werkstevredenheid (Backarach & Mitchell, 1983:114).

Die behoefte aan outonomie behels onder andere die gesag verbonde aan die bestuursposisie, die geleentheid vir onafhanklike denke, die geleentheid vir onafhanklike doelwitstelling en die geleentheid vir die bepaling van prosedures en metodes deur die inspekteur om gestelde doelwitte te bereik (Pastor & Erlandson, 1982:175).

Omdat die inspekteur deel is van die bestuurspan van die groter onderwysopset sal hy 'n groot mate van outonomie in sy werk verwag. In hoe 'n mate hierdie behoefte aan outonomie bevredig word, sal deur die empiriese ondersoek vasgestel word.

3.4.9 Onderwysbeleid

Volgens Van Niekerk en Steyn, soos aangehaal deur Du Toit (1994:64), is onderwysbeleid 'n weerspieëling van die grondmotiewe en lewensbeskousing oortuigings in 'n gemeenskap. Onderwysstelsels sal op grond daarvan heelwat verskille openbaar. 'n Onderwysstelsel oefen 'n aansienlike invloed uit op die onderwyser (i.c. inspekteur) se beroepstevredenheid, want hy verrig sy taak binne 'n bepaalde onderwysmilieu. Aan die ander kant hang die effektiwiteit van 'n onderwysstelsel af van die mate van beroepstevredenheid wat die onderwyser (i.c. inspekteur) in die stelsel ervaar.

Daar bestaan 'n duidelike verwantskap tussen besluitneming rakende beleidsaspekte en onderwysberoepsbevrediging. Hoy en Miskel (1978:405) wys daarop dat inspekteurs na deelname in beleidmaking streef. Daar kan tussen twee vlakke van beleidmaking onderskei word, naamlik beleidmaking op nasionale en provinsiale vlakke asook beleidmaking op skoolvlak.

Beplanning in die kantoor van die inspekteur word onderneem in die lig van die reeds vasgestelde beleid op nasionale en provinsiale vlak. Doelstellings word daarvolgens geformuleer en dan weer vasgelê in 'n eiesoortige skoolbeleid.

Die beleid van die onderwysdepartement bepaal die grense waarbinne die werksomgewing moet funksioneer en waarbinne besluite deur die inspekteur geneem moet word. Dit kan gesien word as algemene doelstellings, standaarde en riglyne wat die inspekteur by die neem van besluite moet lei (Dunham & Pierce, 1989:182). Deelname in beleidmaking is 'n higiënefaktor en dien dus as 'n voorvereiste vir werkstevredenheid (Esterhuizen, 1989:58). 'n Onredelike beleid kan tot werksontevredenheid lei.

'n Beleid moet nie net mondeling duidelik gestel word nie, maar ook skriftelik, sodat daar geen onduidelikhede bestaan in die uitvoering daarvan nie. Indien die inspekteur sou deelneem aan die opstel van die beleid sou dit erkenning gee aan homself sowel as 'n gevoel van medeverantwoordelikheid vir die organisasie binne die werksomgewing en sal dus die werkstevredenheid van die inspekteur verhoog (Esterhuizen, 1989:58). Deurdat daar konflik kan ontstaan indien die beleid van die inspekteur en skoolhoofde in botsing kom met die beleid van die onderwysdepartement, kan daar deur middel van konsultasie tot aanpassing van die beleid ooreengekom word (Hayes, 1995:236).

Die feit dat inspekteurs slegs beperkte inspraak het in die beleidmaking op nasionale en provinsiale vlakke, gee aanleiding tot frustrasie en werksontevredenheid (Chissom *et al.*, 1987:79; Duke, 1988:309; Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:148).

Alhoewel die beleid van die departement vas is, sou dit help indien die inspekteur 'n inset kan lewer by die opstel daarvan. Hierdie beleid moet ook vir die inspekteur ruimte bied om selfstandige besluite te kan neem (Engelbrecht, 1996:53). Die inspraak in die beleid rondom algemene administratiewe aspekte soos byvoorbeeld salaris, werkstoestande, bevordering, verlof, evaluering, regverdigheid van beleid en gesag om opdragte aan volwassenes te gee, sal tot die status van die beroep bydra, die inspekteur se outonomie in die onderwysstelsel verhoog en die inspekteur sowel as die onderwysstelsel se effektiwiteit bevorder (Steyn, 1990:147).

Die feit bestaan egter dat daar min werkstevredenheid ten opsigte van algemene onderwysbeleid bestaan (Steinberg, 1993:59). Deelname aan beleidmaking oor sake wat die inspekteur raak, kan dus die inspekteur se werkstevredenheid verhoog deurdat hy sinvol kan deelneem aan sake wat hom direk raak en hy ook sy selfbeeld en vaardighede hierdeur kan uitbrei. Of hierdie behoefte aan deelname in beleidmaking die inspekteur se werkstevredenheid beïnvloed, sal in die empiriese studie bepaal word.

3.4.10 Organisasieklimaat

Klimaatskepping is primêr die funksie van die inspekteur. Die werksstevredenheid van die inspekteur as professionele praktisyn word beïnvloed deurdat hy binne hierdie klimaat moet funksioneer.

Die bestuurstyl wat 'n onderwysbestuurder (i.c. inspekteur) handhaaf, asook die spesifieke leierskapstyl, is van strategiese belang 'n die skepping en bepaling van die organisasieklimaat (Van der Westhuizen, 1995:657).

Dit is egter jammer dat die waarde van die inspekteur in die bestuur van sy kring nie genoeg beklemtoon word nie. Die tipe klimaat wat die inspekteur in sy werksomgewing skep, is uiters belangrik, aangesien 'n oop klimaat aanleiding gee tot beter produktiwiteit en werksbevrediging (Sergiovanni & Starratt, 1979:76). Doelmatige leierskap speel 'n belangrike rol by die skep van 'n organisasieklimaat in die werksomgewing. Dit is egter nie die inspekteur se taak om skoolhoofde gelukkig te hou nie. Die inspekteur moet die organisasieklimaat in die kring ontleed en vertolk en indien hy vind dat daar 'n ooreruste selftevredenheid bestaan ten koste van suksesvolle werkverrigting, moet die balans herstel word (Van der Westhuizen, 1988:52).

Die inspekteur kan 'n gunstige organisasieklimaat skep deur gebruik te maak van 'n positiewe deelnemende bestuurstyl, deelnemende besluitneming, mensgeoriënteerde leierskapstyl en 'n "oopdeur" verhouding met sy ondergeskiktes. Dit sluit in die oplos van probleme, oplos van konflik en die gesamentlike bereiking van skole se doelwitte. Onderliggend hieraan is die mate van delegering, gesag en outonomieit wat die inspekteur afwentel aan sy

skoolhoofde om die organisasiedoelwitte te bereik (Van der Westhuizen, 1988:47).

Om opvoedende onderwys te laat plaasvind is die inspekteur aangewese op skoolhoofde om effektiewe onderrig tot stand te bring. Die inspekteur moet dus 'n gunstige organisasieklimaat skep waarbinne skoolhoofde hulle as volwaardige praktisyns tuis kan voel en onderwys van gehalte kan lewer. Of daar aan die vereistes vir die skepping van 'n gesonde organisasieklimaat voldoen word, sal egter deur die empiriese ondersoek vasgestel word.

3.4.11 Delegering

Delegering is die toekenning van pligte, verantwoordelikhede en gesag aan die inspekteur met die oog op die doeltreffende uitvoering van die werksaamhede van die werksomgewing (Van der Westhuizen, 1995:178). Wanneer daar gedelegeer word aan die inspekteur, word daar eintlik erkenning gegee aan die inspekteur se kennis en bekwaamhede en word die behoefte aan erkenning in werklikheid bevredig. Daar sal ook net aan persone gedelegeer word wat 'n behoefte het aan erkenning en verantwoordelikheid (Robbins, 1988:287-288).

Volgens Du Toit (1994:60) kan delegering aanleiding gee tot intrinsieke motivering en daarom groter werkstevredenheid op grond van die verhoogde verantwoordelikheid en gesag wat met groter outonomie gepaard gaan.

Die inspekteur se selfbeeld word ook positief versterk as gevolg van die vertrou wat in hom gestel word. Delegering lei tot groter werkstevredenheid, wat verdere motivering en 'n hoër moreel tot gevolg kan hê (Van der Westhuizen, 1995:178-180). Delegering, wat doeltreffend toegepas word, kan dus aan die inspekteur die boodskap gee van erkenning en dat hy verantwoordelikheid kan hanteer; gevolglik sal sy behoefte aan prestasie bevredig kan word wat vervolgens sal lei tot werkstevredenheid (Engelbrecht, 1996:37).

Inspekteurs is dikwels ontevrede oor take wat aan hulle gedelegeer word. Tog aanvaar hulle ook dat dit deel is van hulle onderwysplig om soms take te verrig wat minder aangenaam is (Teichler *et al.*, 1983:224).

Delegering van verantwoordelikhede aan skoolhoofde dui op die vertroue wat die inspekteur in sy hoofde het (Esterhuizen, 1989:40). Die suksesvolle uitvoering van gedelegeerde take dien eerstens as metode vir personeelontwikkeling en tweedens as 'n faktor wat die werkstevredenheid van die inspekteur positief kan beïnvloed.

3.4.12 Samevatting

Daar kan tot die gevolgtrekking gekom word dat bestuursfaktore en werkstevredenheid met mekaar verband hou. Oor die invloed van bestuursfaktore op die werkstevredenheid van die inspekteur is daar egter nog nie inligting beskikbaar nie. Hierdie invloed sal egter in die empiriese studie bepaal word.

3.5 FAKTORE BINNE DIE GEMEENSAP

3.5.1 Verhouding met die gemeenskap

Die inspekteur en die gemeenskap waarin hy funksioneer het 'n duidelike verband met mekaar. Die gemeenskap se houding teenoor onderwys sal weerspieël word in die mate van gemeenskapsondersteuning, assosiasie met nie-kollegas, ouerondersteuning en die deelname aan plaaslike onderwysverenigings.

Die inspekteur dien as direkte skakel tussen die onderwysdepartement en die skoolhoof en die gemeenskap. Vir die inspekteur speel 'n onbetrokke en onrealistiese gemeenskap 'n negatiewe rol ten opsigte van die werkstevredenheid wat hy sal ervaar. 'n Verdere negatiewe faktor is die pogings wat die inspekteur saam met die skoolhoof aanwend om die gemeenskap se goedkeuring ten opsigte van projekte asook finansiële ondersteuning te verkry (Daresh, 1986:31).

Die inspekteur se ervaring van werkstevredenheid in terme van gemeenskapsverhoudings hang dus af van 'n aantal faktore waaroor hy min of geen beheer het nie, soos byvoorbeeld, die houding van die gemeenskap teenoor skole, ouerbetrokkenheid, lojaliteit, ekonomiese, sosiale en politieke klimaat van die gemeenskap.

3.5.2 Sosio-ekonomiese klimaat

Die sosio-ekonomiese klimaat van die gemeenskap speel ook 'n groot rol in die werkstevredenheid wat die inspekteur ervaar. Bacharach en Mitchell (1983:98) wys in hulle navorsing dat inspekteurs wat in armer gemeenskappe werk, meer geneig is tot werksontevredenheid as inspekteurs wat hulle in ryker gemeenskappe bevind.

3.5.3 Status van die inspekteur

Bepaalde waardes in die gemeenskap soos status wat 'n onderwyser (i.c. inspekteur) se beroep aan hom verleen, dien ook as motiveerders. Status is die waarde wat die gemeenskap aan 'n beroep toeken en is daarom bepalend vir die werkstevredenheid wat die inspekteur sal ervaar (Jeffs, 1986:39; Esterhuizen, 1989:58). Indien die gemeenskap se waardes (hetsy religieus, ekonomies, kultureel, polities of sosiaal) van die inspekteur verskil, sal hierdie gemeenskapsfaktore demotiverend op die inspekteur inwerk (Van der Westhuizen, 1995:213).

Volgens Steyn (1990:147) is status die agting en respek wat 'n persoon geniet. Die kontemporêre gemeenskap is geweldig statusbewus en daar word 'n duidelike skeiding gemaak tussen diegene wat 'n hoër en 'n laer status geniet (Steyn, 1988:43). Statussimbole soos die betiteling van 'n pos en grootte van 'n kantoor is voorregte wat hier ter sprake kom (Jeffs, 1986:39; Esterhuizen, 1989:58).

3.5.4 Persoonlike lewe

Die persoonlike lewe van die inspekteur, soos sy verhoudings met sy gesin, huislike omstandighede, ontspanning, sosiale, ekonomiese en politieke omstandighede, beïnvloed sy optrede. Oor hierdie motiveringsfaktore het die

inspekteur se meerderes weinig beheer, maar hulle sal die situasie moet hanteer indien dit negatief manifesteer in die werk van die inspekteur (Aschbough, 1982:196; Van der Westhuizen, 1995:213).

Die inspekteur moet 'n volwaardige individu wees wat 'n gebalanseerde persoonlike lewe lei en sy tyd en aandag sinvol verdeel. Die neiging deesdae om voltyds in die beroep te staan, is gewoonlik die oorsaak dat daar te min aandag aan sosiale en huwelikspilte geskenk word, omdat die inspekteur geruime tyd weg van die huis is as gevolg van ver afstande wat na skole gereis moet word. As gevolg van die geweldige druk op die hedendaagse inspekteur is daar 'n groot dispariteit ten opsigte van sy prioriteite wat lei tot ongelukkigheid in die inspekteur se private lewe wat weer direk sy ervaring van werkstevredenheid beïnvloed. Derhalwe sal al hierdie faktore binne die gemeenskap 'n positiewe of negatiewe behoefte laat ontstaan wat deur die empiriese studie bepaal sal word.

3.5.5 Politieke belange in die gemeenskap

Viljoen (1994:152-153) toon aan deur navorsing dat alle onderwysbelanghebbendes (i.c. inspekteurs) daarvan kennis moet neem dat skoolonderwys en politiek altyd in 'n bepaalde verhouding tot mekaar staan en dat geen skool in sy breë konteks 'n neutrale skool kan wees nie. Die politiek van die dag het in 'n mindere of meerdere mate altyd bepaalde segswaarde vir die aangebode skoolonderwys. 'n Ontkenning van hierdie stand van sake dra by tot allerlei wanvoorstelling van onderwys en politiek en die verhouding tussen dié twee sfere. Daar is 'n leemte in opleidingsprogramme waarin skole en die breër gemeenskap in die inspekteur se werksomgewing/kring opgevoed kan word in terme van wat onderwys en wat die politiek behels. Hierdeur kan die krisiskarakter wat die Suid-Afrikaanse onderwysstelsel die afgelope twintig jaar kenmerk, en waarvan strukturele geweld 'n wesenlike deel gevorm het, tot 'n minimum beperk word.

Daar behoort 'n voortdurende waakhouding by onderwysbelanghebbendes (i.c. inspekteurs) te wees dat onderwys in sy kring nie vir partypolitieke doeleindes

gebruik en misbruik word nie. Daar kan liever deur voorafidentifikasie van spesifieke aangeleenthede soos beheer oor die onderwys, toegang tot onderwys, voorsiening van onderwys, gelykheid in die onderwys, finansiering in die onderwys asook relevansie van die onderwys wat meer politieke risiko inhou as ander, verhoed word dat ontwinging, verval en aftakeling in die onderwys sal plaasvind soos in die verlede (Anon., 1998d:2).

Dus behoort skoolonderwys en die politiek, te midde van alle ander belange van mense in 'n samelewing, in beginsel beskerm, beheer en bevorder te word en die inspekteur kan daarom toesien dat die onderskeie take van skoolonderwys en die politiek in beginsel by mekaar aansluit en daardeur werkstevredenheid ervaar.

3.5.6 Gevolgtrekking

Daar kan tot die slotsom gekom word dat die onderwysdepartement, skoolhoofde en die gemeenskap 'n uiters belangrike rol te speel het in die ervaring van werkstevredenheid deur inspekteurs. Werkstevredenheid sal ervaar word as aangename fisiese werkstoestande, sorg dat elemente in die werk self, soos sinvolheid en interessantheid van so 'n aard is dat dit werkstevredenheid kan verseker.

3.6 FAKTORE BINNE DIE ONDERWYSLOOPBAAN

3.6.1 Vergoeding

Navorsing deur Litt en Turk (1985:183) en Jeffs (1986:40) beklemtoon die spesifieke probleem rondom lae salaris en te veel werk in die onderwys en is alreeds geïdentifiseer as bronne van werksontevredenheid. Hoewel 'n goeie salaris vir die meeste inspekteurs belangrik is, word dit nie as die belangrikste faktore beskou om werkstevredenheid te verseker nie. Professionele behandeling word in elke geval deur onderwysers (i.c. inspekteurs) as bevredigende faktor hoër geag as geld (Johnson *et al.*, 1991:55).

Indien geld wel as belangrik geag word deur die inspekteur sal sy tevredenheid met sy salaris bepaal word deur dit wat hy as regverdig beskou in vergelyking met die gemiddelde inkomste van die gemeenskap (Engelbrecht, 1995:54).

Salaris is vir die individu (i.c. inspekteur) belangrik om dieselfde rede as wat dit ekonomies belangrik is, omdat dit 'n sekere simboliese waarde het. Vir sommige is dit 'n kragtige motiveerder omdat dit status en sekuriteit kan koop, vir ander toppresteerders is dit 'n vorm van erkenning (Steyn, 1990:151). Dit is nie die werknemer (i.c. inspekteur) se salaris as sodanig wat sy bevrediging beïnvloed nie, maar eerder die verskil tussen wat hy verdien (huidige salaris) en sy salarisaspirasies (verlangde salaris) (Steyn, 1988:54).

Geld kan motiveer en gevolglik die ervaring van werkstevredenheid verhoog, maar dan slegs as groot bedrae geld op die spel is. Mense meen altyd dat hulle op meer betaling geregtig is (Chetty, 1983:101). Tevredenheid met 'n salarisverhoging is gewoonlik ook slegs van korte duur. Die volgende jaar sal 'n nog groter verhoging nodig wees om die onderwyser (i.c. inspekteur) te motiveer (Hillebrand, 1989:59). Daar sal 'n duidelike en direkte verband moet wees tussen salarisverhoging en hoër werkverrigting in die vergoedingstelsel van die onderwys om die werkstevredenheid van die onderwyser (i.c. inspekteur) te bevorder (Hillebrand, 1989:60).

Finansies bevredig die meeste van die tyd psigologiese en veiligheidsbehoefte, 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 werkstevredenheid by die inspekteur sal bepaal word deur die belangrikheid wat die inspekteur daaraan heg.

Die meeste inspekteurs bly in die onderwys as gevolg van intrinsieke belonings, alhoewel baie verplig word om die professie te verlaat as gevolg van swak salarisse (Johnson *et al.*, 1991:73). Volgens Chapman en Lowter (1982:242) is geld of 'n tekort daaraan die enkel grootste rede waarom inspekteurs en skoolhoofde die onderwysberoep verlaat. Die mate wat geld 'n rol speel en

daartoe lei tot beter werkstevredenheid by die inspekteur sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.6.2 Bevordering

Volgens Engelbrecht (1995:55) word waarderings-, selfrespek- en selfverwenslikingsbehoefte deur bevordering bevredig. Dit gee ook aanleiding tot die bevrediging van die basiese behoeftes omdat bevordering gewoonlik gepaard gaan met hoër salaris (Engelbrecht, 1995:55).

Die individu (i.c. inspekteur) streef daarna om te groei, bevorder te word en sodoende vooruit te gaan in die lewe. Bevordering gee aanleiding tot 'n toename in verantwoordelikheid en dit gaan gepaard met 'n toename in status asook 'n verhoging in posvlak (Steyn, 1990:19).

Bevorderingsmoontlikhede is vir die inspekteur relatief min gesien in die lig van die hiërgarie van beskikbare bevorderingsposte. Verskeie navorsers wys op die negatiewe effek wat te min bevorderingsposte op die ervaring van werkstevredenheid van die onderwyser (i.c. inspekteur) het (Coldicott, 1985:92; Hill, 1994:227).

Te min bevorderingsgeleenthede frustreer moontlik die inspekteur wat ambisie het om te vorder en daarom kan dit aanleiding gee tot werksontevredenheid, aangesien hy nie genoeg beloning en erkenning ontvang nie. Hierdie aspek sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.7 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is daar verwys na die verskillende faktore wat werkstevredenheid of werksontevredenheid by die inspekteur kan veroorsaak. Sommige faktore wat geleë is in die inspekteur as persoon impliseer dat hy sekere behoeftes ervaar wat hy graag in sy werksomgewing wil bevredig. As daar aan die inspekteur geleentheid gebied word vir die bevrediging van hierdie behoeftes, word hy sekerlik positief gemotiveer tot beter werk. Ook die faktore wat geleë is binne sowel as buite die werksomgewing, sal heel moontlik die werksmotivering van die inspekteur beïnvloed. Die mate waarin hierdie faktore

die inspekteur se werkstevredenheid beïnvloed, sal deur die empiriese studie bepaal word en sal dus in hoofstuk 4 bespreek word.

HOOFSTUK 4

4. EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING

In die voorafgaande twee hoofstukke is daar aan die hand van 'n literatuurstudie ondersoek ingestel na faktore wat die werkstevredenheid van die inspekteur van onderwys beïnvloed word.

In hierdie hoofstuk word gekyk na die navorsingsontwerp, en daarna die ontwikkeling van 'n meetinstrument asook die administratiewe prosedures wat daarmee gepaard gaan. Hierna word die steekproefneming en die statistiese verwerking en gegewens beskryf. Ten slotte word 'n interpretasie van die data en 'n samevatting gegee.

4.2 NAVORSINGSONTWERP

4.2.1 Die vraelys as meetinstrument

Die vraelys as navorsingsinstrument is, volgens Wolf (1988:478) en Gall *et al.* (1996:291) 'n self-verslaggewende instrument vir die insameling van 'n verskeidenheid toepaslike inligting vir die navorser wat uit 'n aantal vroe of items bestaan wat respondente lees en beantwoord.

Die vraelys is 'n toepaslike navorsingsmetode vir die insameling van inligting direk van mense aangaande hul gevoelens, opinies, motiveerders, planne, geloof en persoonlike opvoedkundige en finansiële agtergrond (Neuman, 1997:331).

De Wet *et al.* (1981:163) asook Cohen en Manion (1989:109) beskou die posvraelys as die beste manier om inligting in opvoedkundige navorsing 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 wat deur die pos versprei is.

4.2.1.1 Redes waarom 'n vraelys as meetinstrument verkies is

Voordele van 'n gestruktureerde vraelys:

Die vraelys hou die volgende voordele in (Landman, 1980:108; De Wet *et al.*, 1981:163; Van der Westhuizen, 1994:56; Pietersen, 1988:95; Cohen & Manion, 1989:109,111):

- 'n Groot groep respondente kon makliker bereik word.
- Dis meer prakties as die onderhoud.
- Die vraelys is as meetinstrument meer betroubaar as die onderhoud, aangesien persoonlike oordeel van die navorser uitgeskakel word.
- Die respondente kan anoniem bly.
- Objektiewe menings kan verkry word omdat persoonlike kontak uitgeskakel word.
- Dit is relatief goedkoper.
- Dit bespaar tyd.
- Analisering en tabulering van die response word deur die vraelys vergemaklik.

Nadele van die gestruktureerde vraelys

Die grootste nadele van 'n gestruktureerde vraelys is volgens De Wet *et al.* (1981:163) en Landman (1980:109) dat die respondent gedwing kan word om uit die gegewe alternatiewe 'n respons te kies wat nie vir hom bevredigend is nie. Ander nadele van die posvraelys is die volgende (Van der Westhuizen, 1994:56; Pietersen, 1988:95):

- Die geldigheid en betroubaarheid van 'n vraelys is moeilik te bepaal.
- Respondente kan vroe verskillend vertolk.

- Die korrektheid van antwoorde kan moeilik bepaal word.
- Daar is dikwels swak terugvoering.
- Beantwoording van vrae kan willekeurig geskied of selfs deur ander voltooi word.

4.2.1.2 Konstruksie van die vraelys

Die vraelys wat gebruik is vir die empiriese studie is opgestel na aanleiding van die literatuurstudie en is gegrond op persoonlike onderhoude, telefoniese gesprek en die bestaande vraelyste van Esterhuizen (1989), Hillebrand (1989), Du Toit (1994), Xaba (1996), en Engelbrecht (1996).

- Afdeling A en B handel oor biografiese inligting (vgl. Bylae C, vrae 1 - 5).
- Afdeling C handel oor die belangrikheid en die mate van bevrediging van faktore wat die werkstevredenheid van die inspekteur beïnvloed (vgl. Bylae C).
- Die sleutel vir Kolom A is soos volg (belangrikheid):
 - (1) Van geen belang = 1
 - (2) Van min belang = 2
 - (3) Belangrik = 3
 - (4) Baie belangrik = 4
- Die sleutel van Kolom B is soos volg (bevredigend):
 - (1) Geen bevrediging = 1
 - (2) Min bevrediging = 2
 - (3) Bevredigend = 3
 - (4) Baie bevredigend = 4

Faktore van die inspekteur self (vgl. Bylae C vrae 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 25, 41).

Faktore binne die werkomgewing (vgl. Bylae C vrae 3, 16, 17, 23, 24, 26, 27, 29, 33, 34, 35, 37, 38, 39).

Faktore op bestuursvlak (vgl. Bylae C vrae 1, 2, 5, 6, 8, 18, 20, 21, 28, 30, 31).

Faktore binne die onderwysloopbaan (vgl. Bylae C vrae 22, 32, 36).

Faktore binne die gemeenskap (vgl. Bylae C vrae 4, 40, 42).

4.2.1.3 Loodsondersoek

'n Loodsondersoek is gedoen deur vraelyste aan twee inspekteurs in die Weskaap te faks ($n=2$) om sodoende vrae wat moontlike probleme kan verskaf te identifiseer. Na spoedige terugvoering het dit geblyk dat daar geen probleemvrae was nie en dat daar geen probleme met die vraelys ondervind is nie.

4.2.1.4 Finale vraelys

Die vraelys is hierna gedupliseer en aan die 16 inspekteurs van onderwys in die Noordkaap gestuur (vgl. Bylae C).

4.2.1.5 Studiepopulasie

Aangesien daar slegs 16 kringinspekteurs in die Noordkaap is, is daar aan elkeen 'n vraelys uitgestuur en was 'n steekproef sodanig nie van nut nie. Daar was egter geen ophoud met die terugsending van die vraelyste nie. Die persentasie vraelyste wat terugontvang is, word in Tabel 4.1 aangedui.

4.2.1.6 Administratiewe prosedures

Skriftelike toestemming is van die Hoofdirekteur: Onderwys, Opleiding, Kuns en Kultuur by die Noordkaapse Onderwysdepartement verkry om die vraelys oor die werkstevredenheid van inspekteur van onderwys uit te stuur. Die adresse van die inspekteurs van onderwys is deur die Onderwysentrum te Kimberley verskaf. In die begeleidende brief (vgl. Bylae A), is die doel van die navorsing gestel, samewerking gevra en anonimiteit gewaarborg. 'n Afskrif van die

toestemmingsbrief vanaf die Noordkaapse Onderwysdepartement is ook aangeheg (vgl. Bylae B). 'n Gefrankeerde koevert het elke vraelys vergesel.

Tabel 4.1: Vraelyste uitgestuur en terugontvang

Vraelyste uitgestuur	Vraelyste terugontvang	Persentasie
16	13	81,25

Uit Tabel 4.1 blyk dit dat 13 vraelyste (81,25%) terugontvang is. Volgens Landman (1980:112) is terugvoering van meer as 70% voldoende om betekenisvolle afleidings te maak wat vir die studiepopulasie geld.

4.2.1.7 Statistiese tegnieke

Data is met behulp van 'n hoofraamrekenaar van die PU vir CHO en 'n SAS-rekenaarprogrampakket 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 frekwensiesanalise maak nie voorsiening vir nulresponse nie. Die nulresponse is dus nie in aanmerking geneem by die bepaling van die persentasieontleding nie, maar word wel in die tabelle aangedui.

4.3 INTERPRETASIE VAN DATA

4.3.1 Inleiding

Die data wat versamel is, word vervolgens bespreek. Bevindings wat hiervolgens gemaak word, geld slegs vir die teikenpopulasie, naamlik inspekteurs van die Noordkaapse Onderwysdepartement.

4.3.2 Biografiese gegewens

Die doel van vrae 1 tot 5 (vgl. Bylae C) was om 'n profiel van die inspekteur te kry en wel ten opsigte van ouderdom, totale jare ondervinding as inspekteur,

hoogste kwalifikasie, aantal skole in die streek en die afstand na die verste skool (vgl. Tabel 4.2).

Tabel 4.2: Biografiese gegewens van inspekteurs van onderwys in die Noordkaap

NR.	BIOGRAFIESE GEGEWENS			
			Inspekteurs	
			f	%
1	Ouderdom	36-40 jaar	1	7,7
		41-45 jaar	2	15,4
		46 en ouer	10	76,9
	Totaal		13	100,0
2	Totale jare onder- vinding as inspekteur	0-3 jaar	5	38,5
		4-6 jaar	7	53,8
		7-10 jaar	1	7,7
	Totaal		13	100,0
3	Hoogste kwalifi- kasie	Graad en diploma	3	23,0
		B.Ed.-graad	4	30,8
		Honneursgraad	1	7,7
		Meestersgraad	4	30,8
		Doktorsgraad	1	7,7
	Totaal		13	100,0
4	Aantal skole in die streek	21-30 skole	2	15,4
		31 en meer	11	84,6
	Totaal		13	100,0
5	Afstand na verste skool	0-100 km	2	15,4
		101-200 km	6	46,2
		201 km en meer	5	38,5
	Totaal		13	100,0

• **Vraag 1: Ouderdom van inspekteurs**

Uit Tabel 4.2 blyk dit dat inspekteurs in die Noordkaap oor die algemeen ouer is as 46 jaar. Slegs 23,1% van die inspekteurs is jonger as 46 jaar, terwyl 76,9% van die inspekteurs ouer is as 46 jaar.

- **Vraag 2: Totale jare ondervinding as inspekteurs**

Uit Tabel 4.2 blyk dit dat die meeste inspekteurs relatief kort in die posvlak aangestel is. Volgens die response op Vraag 2 het 92,3% van die inspekteurs 6 jaar en minder ervaring as inspekteur. Slegs 7,7% van die inspekteurs het meer as 6 jaar ervaring.

- **Vraag 3: Hoogste kwalifikasie**

Uit die response op Vraag 3 blyk dit dat feitlik al die inspekteurs in die Noordkaap goed gekwalifiseer is. So het 76,9% van die inspekteurs meer as een graad behaal. Slegs 23,1% van die inspekteurs het 'n graad plus 'n onderwysdiploma.

- **Vraag 4: Aantal skole in die streek**

Die respons op Vraag 4 toon aan dat die meeste inspekteurs in die Noordkaap meer as 30 skole in sy streek het wat hy moet besoek. So het 84,6% meer as 31 skole in sy streek en het slegs 15,4% van die inspekteurs minder as 31 skole in sy streek.

- **Vraag 5: Afstand na die verste skool**

Uit Tabel 4.2 blyk dit dat die meeste van die inspekteurs in die Noordkaap lang afstande moet aflê om by skole uit te kom. Die respons op Vraag 5 wys daarop dat 84,6% van die inspekteurs meer as 100 km moet ry om by die verste skool uit te kom. Slegs 15,4% van die inspekteurs is nader as 100 km. vanaf die verste skool.

- **Profiel van die studiepopulasie**

Die volgende gevolgtrekking kan op grond van die response gemaak word:

Die meeste van die inspekteurs van onderwys in die Noordkaap is 46 jaar en ouer; is minder as 6 jaar in die bestaande pos; beskik almal oor 'n nagraadse

kwalifikasie; hou toesig oor ongeveer 31 en meer skole en is gemiddeld meer as 100 kilometer vanaf die verste skool.

4.3.3 Faktore wat werksbevrediging beïnvloed in orde van belangrikheid

In Tabel 4.3 is die faktore wat werkstevredenheid van die inspekteur beïnvloed in orde van belangrikheid geplaas, naamlik 4,0 wat as faktor die belangrikste en 2,384 wat as die minste belangrik geëvalueer is. Die gemiddeldes word gegee uit vier (4), omdat van 'n vierpuntskaal in die vraelys gebruik gemaak is. Feitlik al die faktore is as belangrik tot baie belangrik (hoër as 94%) geëvalueer. Slegs twee faktore is as van min belang geëvalueer.

Uit Tabel 4.3 blyk dit dat die behoefte om 'n beter onderrigkultuur by onderwysers aan te kweek (vraag 26; 4,000) en om 'n beter leerkultuur by leerlinge aan te kweek (vraag 27; 4,000) in alle opsigte as die belangrikste deur al die respondente geag word. Hierdie twee faktore loop hand aan hand aangesien 'n beter onderrigkultuur deur onderwysers aanleiding sal gee tot 'n beter leerkultuur by leerlinge (vgl. 3.4.5). Daar kan dus tentatief gespekuleer word dat hierdie behoeftes verband hou met die swak matriekuitslae van 1997.

Die geleentheid om dinamies leiding te gee (vraag 1; 3.923), die geleentheid om ondergeskiktes te motiveer word eweneens as baie belangrik geëvalueer. Dit is opvallend dat hierdie higiënefaktore (vgl. Herzberg, 1968) as belangrik beskou word en dat dit ooreenstem met die verwagtinge afgelei uit in die literatuurstudie (vgl. 3.2.2). Dit gee aanleiding tot nog 'n faktor wat as baie belangrik geëvalueer word, naamlik om effektief in die onderwysdepartement te funksioneer (vraag 31; 3,923) (vgl. 3.2.2).

Tabel 4.3: Belangrikheid van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed**(Volgorde van baie belangrik tot van geen belang.)**

Rang-orde	Belangrikheid van die faktore	Vraag	Gemiddeld
1	Om 'n beter onderrigkultuur by onderwysers aan te kweek	26	4.000
1	Om 'n beter leerkultuur by leerlinge aan te kweek	27	4.000
3	Geleentheid om dinamies leiding te gee	1	3.923
3	Terugvoering van gedelegerde take	2	3.923
3	Gesonde verhouding met ondergeskiktes	9	3.923
3	Gesonde verhouding met kollegas	10	3.923
3	Geleentheid om ondergeskiktes te motiveer	12	3.923
3	Belewing van werksekuriteit	23	3.923
3	Belewing van werksveiligheid	24	3.923
3	Om effektief in die onderwysdepartement te funksioneer	31	3.923
3	Behoeftes aan 'n gelukkige persoonlike lewe	42	3.923
12	Dat amptelike onderwysbeleid by skole toegepas word	8	3.846
12	Hantering van onbevoegde onderwysers en skoolhoofde	18	3.846
12	Spoedige verkryging van belangrike posstukke	28	3.846
12	Vergoeding wat goed vergelyk met dié van ander professies	32	3.846
16	Geleentheid vir kreatiwiteit en vernuwing	3	3.769
16	Geleentheid om eie lewensbeskouing en waardes uit te leef	14	3.769
16	Spoedige terugvoering van inligting	30	3.769
16	Beskikbaarheid van finansies om kantoor voortreflik te laat funksioneer	34	3.769
20	'n Sinvolle en regverdige werkslading	16	3.692
20	Om deur skoolhoofde aanvaar te word in 'n nuwe onderwysbedeling	19	3.692

Tabel 4.3 (vervolg)

Rang-orde	Belangrikheid van die faktore	Vraag	Gemiddeld
20	Beskikbaarheid van amptenare by departementele telefone	29	3.692
23	Om as gesagsdraer erken te word	13	3.615
23	Beskikbaarheid van 'n departementele motor	35	3.615
23	Geleentheid om 'n siening ten opsigte van waardes en norme te lug	41	3.615
26	Deelname aan strategiese beplanning by skole	6	3.538
26	Beskikbaarheid van 'n faksmasjien	39	3.538
28	Geleentheid om by ouergemeenskap uit te kom	4	3.461
28	Gedragkode vir leerders implementeer en toepas	21	3.461
28	'n Billike reis- en verblyftoelaag	36	3.461
28	Beskikbaarheid van sekretariële dienste	37	3.461
28	Beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien	38	3.461
33	Deelname aan strategiese beplanning by onderwysdepartement	5	3.384
33	Gesonde verhouding met vakbonde	11	3.384
33	Erkenning vir prestasies gelewer	15	3.384
36	Duidelike geformuleerde pligstaat	7	3.307
36	Geleentheid vir konflikoplossing	17	3.307
36	Beskikbaarheid van netjiese kantoormeubels	33	3.307
39	Gedragkode vir opvoeders implementeer en toepas	20	3.153
40	Nie-inmenging in outonome take	25	3.000
41	Toepassing van regstellende aksie	22	2.384
41	Politieke druk vanuit die gemeenskap	40	2.384
<p>Op Skaal: 1 = van geen belang 2 = van min belang 3 = belangrik 4 = baie belangrik</p>			

Nog faktore wat as baie belangrik geëvalueer word, is terugvoering van gedelegeerde take (vraag 9; 3,923), die beleving van werksekuriteit (vraag 23; 3,932) en die beleving van werksveiligheid (vraag 24; 3,923). Dit blyk dat hierdie faktore as belangrik geag word deur die inspekteur omdat hy verantwoordelik is vir die onderwysdoelwitte (vgl. 3.2.2) in 'n veilige werksomgewing (vgl. 3.3.1.5) en eie werksekuriteit (vgl. 3.3.5).

Ander faktore wat as baie belangrik geëvalueer word, is die inspekteur se verhouding met ondergeskiktes soos skoolhoofde (vraag 9; 3,923) en sy verhouding met kollegas (vraag 10; 3,923). Daar kan dus aangeneem word dat die inspekteur werkstevredenheid sal ervaar wanneer gesonde verhoudings in die werksmilieu manifesteer (vgl. 3.3.2). Bogenoemde stem ook ooreen met vorige navorsing wat gedoen is deur Esterhuizen (1989).

Ook intrinsieke behoeftes word as baie belangrik geëvalueer (vgl. Maslow, 1970). Die behoefte aan 'n gelukkige persoonlike lewe (vraag 42; 3,923), 'n geleentheid vir kreatiwiteit en vernuwing (vraag 3; 3,769), die geleentheid om 'n eie lewensbeskouing en waardes uit te leef (vraag 14; 3,769), 'n sinvolle en regverdige werklading (vraag 16; 3,692) en die geleentheid om 'n siening ten opsigte van waardes en norme te lug (vraag 41; 3,615), is faktore in die inspekteur se persoonlike lewe wat as belangrik geëvalueer word (vgl. 3.4.1). Gevolglik het die inspekteur as onderwysbestuurder sy eie bestuurs- en leierskapstyl waarin hy hierdie behoeftes utiveef om sodoende werkstevredenheid te ervaar (vgl. 3.4.1).

Toepassing van regstellende aksie (vraag 22; 2,384) en politieke druk vanuit die gemeenskap (vraag 40; 2,384) word as minder belangrik geëvalueer. Omdat die inspekteur deur veral die gemeenskap as gesagsdraer erken word, is daar min druk vanaf die politieke sy in die gemeenskap (vgl. 3.5.3). Derhalwe beskou die inspekteur regstellende aksie as minder belangrik in die opsig dat sy werksekuriteit in gedrang kom en dat aanstellings in die posvlak moontlik nie op meriete geskied nie.

4.3.4 Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed in orde van bevrediging

In Tabel 4.4 is die faktore wat die werkstevredenheid van die inspekteur beïnvloed in orde van bevrediging gerangskik. Dit is opvallend dat volgens die gemiddelde skaalwaarde wat die respondente toegeken het, daar slegs ses faktore is wat as baie bevredigend geëvalueer het. Dit blyk veral uit Tabel 4.4 dat doeltreffende fisiese fasiliteite in die inspekteur se werksomgewing soos die beskikbaarheid van 'n departementele motor (vraag 35; 3,692), die beskikbaarheid van 'n faksmasjien (vraag 39; 3,615) en 'n fotostaatmasjien (vraag 38; 3,461) vir groot werkstevredenheid sorg. Dit blyk ook dat dit ooreenstem met verwagtinge afgelei uit die literatuurstudie (vgl. 3.3.3).

Gesonde verhoudings met kollegas (vraag 10; 3,538) en met ondergeskiktes soos skoolhoofde (vraag 9; 3,615) stem ooreen met die studie van Hillebrand (1989) wat bevind het dat die grootste behoefte van onderwysers (i.c. inspekteurs) sentreer in die area van interpersoonlike behoeftes. Gesonde interpersoonlike verhouding met kollegas verhoog opvoedingsbemoediging en gesamentlike doelwitbereiking (vgl. 3.2.2 en 3.3.2.2).

Die behoefte aan 'n gelukkige persoonlike lewe (vraag 42; 3,384) word ook as baie bevredig geëvalueer. Dit blyk hieruit dat die inspekteur se verhouding met sy gesin, sy huislike omstandighede, ontspanning, sosiale, ekonomiese en politieke omstandighede positief gemanifesteer word in die werkstevredenheid van die inspekteur.

Behoeftes wat die minste bevredig is, sentreer rondom administratiewe of beleidsaspekte in die onderwysdepartement. Spoedige verkryging van belangrike posstukke (vraag 28; 1,615) en die spoedige terugvoering van inligting (vraag 30; 1,769) is faktore wat min bevredig word. Dit kan toegeskryf word aan swak afwaartse kommunikasie in die onderwysdepartement (vgl. 3.4.3). Die hantering van onbevoegde skoolhoofde en onderwysers (vraag 18; 1,615) en deelname aan strategiese beplanning in die onderwysdepartement (vraag 5; 1,923) is gemanifesteer in beleidsaspekte van die onderwysdepartement wat nie tot uitvoering gebring word nie (vgl. 3.3.4.1, 3.4.7, 3.4.9).

Tabel 4.4: Bevrediging van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed**(Volgorde van baie bevredigend tot geen bevrediging.)**

Rang-orde	Bevrediging van faktore	Vraag	Gemiddeld
1	Beskikbaarheid van 'n departementele motor	35	3.692
2	Gesonde verhouding met ondergeskiktes	9	3.615
3	Beskikbaarheid van 'n faksmasjien	39	3.615
4	Gesonde verhouding met kollegas	10	3.538
5	Beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien	38	3.461
6	Behoeftte aan 'n gelukkige persoonlike lewe	42	3.384
7	Geleentheid om ondergeskiktes te motiveer	12	3.168
8	Geleentheid om 'n siening ten opsigte van waardes en norme te lug	41	3.000
9	Om deur skoolhoofde aanvaar te word in 'n nuwe onderwysbedeling	19	2.846
10	'n Billike reis- en verblyftoelaag	36	2.846
11	Beskikbaarheid van netjiese kantoormeubels	33	2.769
12	Terugvoering van gedelegeerde take	2	2.692
13	Om as gesagsdraer erken te word	13	2.692
14	Geleentheid om eie lewensbeskouing en waardes uit te leef	14	2.692
15	Gesonde verhouding met vakbonde	11	2.615
16	'n Sinvolle en regverdige werkslading	16	2.538
17	Geleentheid vir konflikoplossing	17	2.538
18	Om effektief in die onderwysdepartement te funksioneer	31	2.538
19	Politieke druk vanuit die gemeenskap	40	2.461
20	Geleentheid om dinamies leiding te gee	1	2.384
21	Vergoeding wat goed vergelyk met dié van ander professies	32	2.384
22	Dat amptelike onderwysbeleid by skole toegepas word	8	2.307
23	Belewing van werksveiligheid	24	2.307
24	Nie-inmenging in outonome take	25	2.307

Tabel 4.4 (vervolg)

Rang-orde	Bevrediging van faktore	Vraag	Gemiddeld
25	Beskikbaarheid van finansies om kantoor voortreflik te laat funksioneer	34	2.307
26	Geleentheid vir kreatiwiteit en vernuwing	3	2.307
27	Deelname aan strategiese beplanning by skole	6	2.307
28	Duidelike geformuleerde pligstaat	7	2.307
29	Toepassing van regstellende aksie	22	2.307
30	Beskikbaarheid van sekretariële dienste	37	2.307
31	Geleentheid om by ouergemeenskap uit te kom	4	2.153
32	Erkenning vir prestasies gelewer	15	2.153
33	Gedragkode vir opvoeders implementeer en toepas	20	2.153
34	Om 'n beter onderrigkultuur by onderwysers aan te kweek	26	2.153
35	Gedragkode vir leerders implementeer en toepas	21	2.076
36	Deelname aan strategiese beplanning by onderwysdepartement	5	1.923
37	Belewing van werksekuriteit	23	1.846
38	Spoedige terugvoering van inligting	30	1.769
39	Beskikbaarheid van amptenare by departementele telefone	29	1.750
40	Om 'n beter leerkultuur by leerlinge aan te kweek	27	1.692
41	Hantering van onbevoegde onderwysers en skoolhoofde	18	1.615
42	Spoedige verkryging van belangrike posstukke	28	1.615
<p>Op Skaal: 1 = geen bevrediging 2 = min bevrediging 3 = bevredigend 4 = baie bevredigend</p>			

Nog 'n faktor wat min bevredig is, is om 'n leerkultuur by leerlinge aan te kweek (vraag 27; 1,692). Hierdie probleem ontstaan gevolglik bloot uit die feit dat daar 'n gebrek aan toesighouding bestaan vanaf die inspekteur oor hoofde en onderwysers se onderrigkultuur. Die een probleem lei dus tot 'n ander probleem (vgl. 3.4.5).

4.3.5 Diskrepansie tussen belangrikheid van 'n behoefte en die bevrediging daarvan

Tabel 4.5 toon die diskrepansie tussen belangrikheid van 'n faktor en die bevrediging daarvan, deur die syfer wat die respondent in Kolom A omkring het van die diensooreenkomstige 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 diskrepansie (mate van onbevrediging) (vgl. Tabel 4.5).

Uit Tabel 4.5 kan afgelei word dat daar in feitlik al die gevalle 'n negatiewe diskrepansie ten opsigte van faktore bestaan. Slegs vier faktore toon 'n positiewe diskrepansie ten opsigte van bevrediging. Die mate van bevrediging wat ervaar word ten opsigte van feitlik al die faktore is dus minder as die mate van belangrikheid wat daaraan geheg word.

Uit Tabel 4.5 blyk dat die grootste diskrepansie (bron van ontevredenheid) in faktore binne die werksomgewing van die inspekteur (vgl. 3.3) gemanifesteer word, soos onder andere om 'n beter leerkultuur by leerlinge aan te kweek (vraag 27; -2,307), spoedige verkryging van belangrike posstukke (vraag 28; -2,230), belewing van werksekuriteit (vraag 23; -2,076), beskikbaarheid van amptenare by departementele telefone, (vraag 29; -2,000), om 'n beter onderrigkultuur by onderwysers aan te kweek (vraag 26; -1,846) en die belewing van werksveiligheid (vraag 24; -1,615).

Tabel 4.5: Diskrepansie: bevrediging – belangrikheid**(Volgorde van die grootste tot die kleinste diskrepansie.)**

Rang-orde	Diskrepansie: Bevrediging – Belangrikheid	Vraag	Gemiddeld
1	Om 'n beter leerkultuur by leerlinge aan te kweek	27	-2.307
2	Hantering van onbevoegde onderwysers en skoolhoofde	18	-2.230
2	Spoedige verkryging van belangrike posstukke	28	-2.230
4	Belewing van werksekuriteit	23	-2.076
5	Beskikbaarheid van amptenare by departementele telefone	29	-2.000
5	Spoedige terugvoering van inligting	30	-2.000
7	Om 'n beter onderrigkultuur by onderwysers aan te kweek	26	-1.846
8	Belewing van werksveiligheid	24	-1.615
9	Geleentheid om dinamies leiding te gee	1	-1.538
10	Geleentheid vir kreatiwiteit en vernuwing	3	-1.538
10	Dat amptelike onderwysbeleid by skole toegepas word	8	-1.538
10	Deelname aan strategiese beplanning by onderwysdepartement	5	-1.461
13	Vergoeding wat goed vergelyk met dié van ander professies	32	-1.461
13	Beskikbaarheid van finansies om kantoor voortreflik te laat funksioneer	34	-1.461
15	Gedragkode vir leerders implementeer en toepas	21	-1.384
15	Om effektief in die onderwysdepartement te funksioneer	31	-1.384
17	Geleentheid om by ouergemeenskap uit te kom	4	-1.307
17	Deelname aan strategiese beplanning by skole	6	-1.307
19	Terugvoering van gedelegeerde take	2	-1.230
19	Erkenning vir prestasies gelewer	15	-1.230
19	Beskikbaarheid van sekretariële dienste	37	-1.230

Tabel 4.5 (vervolg)

Rang-orde	Diskrepancie: Bevrediging – Belangrikheid	Vraag	Gemiddeld
22	'n Sinvolle en regverdige werkslading	16	-1.153
23	Duidelike geformuleerde pligstaat	7	-1.076
23	Geleentheid om eie lewensbeskouing en waardes uit te leef	14	-1.076
25	Gedragkode vir opvoeders implementeer en toepas	20	-1.000
26	Om as gesagsdraer erken te word	13	-0.923
27	Om deur skoolhoofde aanvaar te word in 'n nuwe onderwysbedeling	19	-0.846
28	Gesonde verhouding met vakbonde	11	-0.769
28	Geleentheid vir konflikoplossing	17	-0.769
30	Geleentheid om ondergeskiktes te motiveer	12	-0.750
31	Nie-inmenging in outonome take	25	-0.692
32	'n Billike reis- en verblyftoelaag	36	-0.615
32	Geleentheid om 'n siening ten opsigte van waardes en norme te lug	41	-0.615
34	Beskikbaarheid van netjiese kantoormeubels	33	-0.538
34	Behoefte aan 'n gelukkige persoonlike lewe	42	-0.538
36	Gesonde verhouding met kollegas	10	-0.384
37	Gesonde verhouding met ondergeskiktes	9	-0.307
38	Toepassing van regstellende aksie	22	-0.153
39	Beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien	38	0.000
40	Beskikbaarheid van 'n departementele motor	35	+0.076
40	Beskikbaarheid van 'n faksmasjien	39	+0.076
40	Politieke druk vanuit die gemeenskap	40	+0.076
<p>Op Skaal: 1 = van geen belang 2 = van min belang 3 = belangrik 4 = baie belangrik</p>			

Uit die literatuuroorsig het dit ook geblyk dat die nie-bereiking van onderwysdoelwitte deur die inspekteur soos onder andere leer- en onderrigkultuur bydraende faktore was wat gelei het tot werksontevredenheid by die inspekteur (vgl. 3.2.2). 'n Onstabiele politieke situasie wat ongedissiplineerdheid en geweld teweegbring, is ook 'n irritasie wat werkstevredenheid beïnvloed (vgl. 3.3.1.5). Dit is te begrype dat die gepaardgaande regstellende aksieprogram en die ervaring van sekuriteit onbevredigend sal wees (vgl. 3.3.5). Beleidsaspekte binne die onderwysdepartement bepaal die grense waarbinne die inspekteur in sy werksomgewing moet funksioneer en wanneer 'n blokkering in kommunikasiekanale aanwesig is, word werksontevredenheid ervaar (vgl. 3.4.3 en 3.4.10).

Bogenoemde bespreking kom dus ooreen met faktore wat in die literatuurstudie bespreek is.

'n Groot diskrepansie bestaan ook in die inspekteur se beleving van faktore op bestuursvlak (vraag 27; -2,307) soos onder andere die hantering van onbevoegde onderwysers en skoolhoofde (vraag 18; -2,230), spoedige terugvoer van inligting deur die onderwysdepartement (vraag 30; -2,000), die geleentheid om dinamies leiding te gee (vraag 1; -1,538), die toesien dat amptelike onderwysbeleid by skole toegepas word (vraag 8; -1,538) en deelname aan strategiese beplanning by die onderwysdepartement (vraag 5; -1,461).

Hierdie faktore word weerspieël in gebrekkige terugvoering van inligting rakende onderwysaangeleenthede (vgl. 3.4.10) waar daar 'n leemte voorkom in opwaartse en afwaartse kommunikasie tussen die inspekteur en die onderwysdepartement en omgekeerd (vgl. 3.4.3), wat dan aanleiding gee tot werksontevredenheid by die inspekteur. Die onstabiele politieke situasie (vgl. 3.3.1.5) waartydens ongedissiplineerdheid en in sommige gevalle geweld in skole voorkom, veroorsaak dat die inspekteur nie by skole kan uitkom om dinamies leiding te kan gee en om toe te sien dat amptelike onderwysbeleid toegepas word ten opsigte van onderrig en dissipline nie (vgl. 3.4.7), veroorsaak ewenseens werksontevredenheid. Dit lei verder daartoe dat die inspekteur nie insae het in aangeleenthede rakende die onbevoegdheid van

onderwysers en skoolhoofde nie (vgl. 3.4.7). Dit word ook weerspieël deurdat vraag 31 (om effektief in die onderwysdepartement te funksioneer) die volgende faktor is waar die diskrepansie die hoogste is (-1,384).

4.3.6 Gevolgtrekking

4.3.6.1 'n Vergelyking tussen faktore met die grootste diskrepansie

Uit vorige navorsing oor onder andere die werkstevredenheid van die onderwyser in die primêre skool (Esterhuizen, 1989), die blanke onderwyseres (Van der Westhuizen *et al.*, 1992), die swart onderwyseres (Du Toit, 1994) en die departementhoof in die sekondêre skool (Engelbrecht, 1996) asook hierdie navorsing oor die werkstevredenheid van die inspekteur, kan die behoeftes waar die grootste diskrepans bestaan soos volg saamgevat word:

Tabel 4.6: 'n Vergelyking tussen faktore met die grootste diskrepansie

Esterhuizen 1989	Van der Westhuizen 1992	Du Toit 1994	Engelbrecht 1996	Hierdie navorsing
<ul style="list-style-type: none"> •vergoeding •bevordering •professinele status •erkenning vir goeie werk •deelname aan bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> •kompeterende vergoeding •regverdige evaluering vir merietetoekening •regverdige werkbelading •versoenbaarheid tussen die rol van moeder en tuisteskepper en die onderwysers •billike werksure 	<ul style="list-style-type: none"> •aangename werksomstandighede •veiligheid in die werksituasie •regerdige evaluering vir merietetoekening •regverdige onderwysbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> •vergelykbare vergoeding •werksekeriteit •regverdige werkslading •regverdige evaluasie vir bevordering •terugvoering 	<ul style="list-style-type: none"> •beter leerkultuur by leerlinge •beter onderrigkultuur by onderwysers •beter kommunikasie vanaf onderwysdept •werksekeriteit •werkswiligheid •dinamiese leidinggewing en beleidstoepassing •deelname aan strategiese beplanning by die onderwysdept.

Na aanleiding van Maslow en Herzberg se teorieë het die diskrepansie (bron van ontevredenheid) 'n klemverskuiwing ondergaan namate navorsing oor hoër posvlakke gedoen is. Die klemverskuiwing het plaasgevind vanaf meer intrinsieke behoeftes soos vergoeding, bevordering, erkenning, professionele

status, regverdige evaluering en aangename werksomstandighede soos ondervind by Esterhuizen, Van der Westhuizen en Du Toit, na meer ekstrasieke higiënebehoefes soos werksekuriteit, werksveiligheid, beter kommunikasie en terugvoering, 'n beter onderrig- en leerkultuur, dinamiese leidinggewing en beleidstoepassing en deelname aan beplanning soos ondervind by Engelbrecht en uit hierdie navorsing. Hierdie bevinding is interessant, aangesien die populêre algemene opvatting is dat in onderwysgeledere daar slegs werkstevredenheid bestaan indien die intrinsieke behoeftes bevredig word (vgl. 3.6.1). Een rede vir die groter bewuswording vanaf 1994 ten opsigte van veiligheid en sekuriteit is moontlik die verandering in die politieke situasie, die amptelike erkenning van vakbonde en die reg op stakings, asook die “duur” onderwys wat aanleiding gee tot werksrasionalisering. Die feit dat alle leerlinge vanaf 1996 dieselfde graad 12 vraestel skryf, het 'n aansienlike vertagting in die matriekuitslae tot gevolg gehad.

4.3.6.2 'n Vergelyking tussen faktore met die kleinste diskrepansie

Die faktor met die kleinste diskrepansie is politieke druk vanuit die gemeenskap (vraag 40; 0,076) (vgl. 3.5.5). Dit dui daarop dat die inspekteur nie altyd in noue kontak met die ouergemeenskap is nie en dat hy as gesagsfiguur deur die gemeenskap aanvaar word (vgl. 3.2.4; 3.5.3).

Ander faktore waar daar 'n klein diskrepansie bestaan is die beskikbaarheid van goeie fisiese fasiliteite aan die inspekteur soos onder andere 'n faksmasjien (vraag 39; 0,076), 'n departementele motor (vraag 35; 0,076), 'n fotostaatmasjien (vraag 38; 0,000) en die beskikbaarheid van netjies kantoor-meubels (vraag 33; -0,538). Dit kan algemeen aanvaar word dat wanneer daar 'n klein diskrepansie ten opsigte van fisiese fasiliteite bestaan, daar oor die algemeen werkstevredenheid rondom hierdie aangeleenthede bestaan en dat die onderwysdepartement voldoen aan hierdie verwagtinge.

Nog faktore waar daar 'n klein diskrepansie bestaan, is dat daar gesonde verhoudinge bestaan met kollegas (vraag 10; -0,384) en ondergeskiktes soos

skoolhoofde (vraag 9; -0,307) (vgl. 3.3.2). Dit is ook uit hierdie navorsing duidelik dat die verhouding tussen die inspekteur en diegene saam met wie hy werk in die Noordkaap, op 'n baie gesonde voet is.

Die behoeftes waar die kleinste diskrepanse bestaan, kan soos volg saamgevat word.

Tabel 4.7: 'n Vergelyking tussen faktore met die kleinste diskrepansie

Esterhuizen 1989	Van der Westhuizen 1992	Du Toit 1994	Engelbrecht 1996	Hierdie navorsing
<ul style="list-style-type: none"> •werksekuriteit •verhouding met kollegas •verhouding met hoof •skoolbeleid •verhouding met leerlinge 	<ul style="list-style-type: none"> •om te kan presteer •om onafhanklik te werk •aanvaarding deur kollegas •buitemuurse betrokkenheid •gesag om opdragte aan volwassenes te gee 	<ul style="list-style-type: none"> •erkenning as persoon •persoonlike lewe •om opdragte van gesagsfigure te aanvaar •eie verantwoordelikheid vir spesifieke opdragte of projekte •aanvaarding deur kollegas 	<ul style="list-style-type: none"> •om gesagsdraer te wees •buitekurrikulêre aktiwiteite •geleentheid om deel van 'n groep te wees 	<ul style="list-style-type: none"> •politieke druk vanuit die gemeenskap •voldoende fisiese fasiliteite •gesonde verhouding met kollegas •gesonde verhouding met ondergeskiktes (skoolhoofde) •behoefte aan 'n gelukkige persoonlike lewe

Uit bogenoemde navorsing kan afgelei word dat die inspekteur ander faktore as belangrik beskou wanneer daar gekyk word na werkstevredenheid, wat ooreenstem met verwagtinge in die literatuurstudie (vgl. 3.2.2). Verder dui hierdie navorsing aan dat daar feitlik geen deuropende gemeenskaplike faktore is wat werkstevredenheid by die onderwyser, onderwyseresse (blank en swart), departementshoof en die inspekteur van onderwys beïnvloed nie.

4.3.7 Samevatting

Feitlik al die faktore wat in die literatuurstudie as belangrik geïdentifiseer is, is in die empiriese studie deur die inspekteurs van onderwys oorwegend as belangrik tot baie belangrik geëvalueer.

Om 'n beter onderrigkultuur by onderwysers en 'n beter leerkultuur by leerlinge aan te kweek, asook die geleentheid om dinamies leiding te kan gee is as die belangrikste faktore geïdentifiseer, terwyl gesonde verhoudinge met

ondergeskiktes en kollegas, en voldoende fisiese fasiliteite soos die beskikbaarheid van 'n departementele motor, 'n faksmasjien en 'n fotostaatmasjien faktore was wat die meeste bevredig word.

Die toepassing van regstellende aksie en politieke druk vanuit die gemeenskap word as onbelangrik beskou, terwyl faktore soos die hantering van onbevoegde onderwysers en skoolhoofde asook die spoedige verkryging van belangrike posstukke die minste bevredig word.

Faktore waar die grootste diskrepansie bestaan is om 'n beter leerkultuur by leerlinge aan te kweek, hantering van onbevoegde onderwysers en skoolhoofde asook die verkryging van belangrike posstukke. Die kleinste diskrepansie bestaan in politieke druk vanuit die gemeenskap asook voldoende fisiese fasiliteite soos 'n departementele motor, 'n faksmasjien en 'n fotostaatmasjien.

HOOFSTUK 5

5. SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word daar in die eerste plek 'n samevatting gegee oor die relevante aspekte wat in hierdie studie nagevors is. Tweedens word bevindinge met betrekking tot die navorsingsdoelwitte wat in Hoofstuk 1 gestel is, gegee. Derdens word aanbevelings en riglyne vir die inspekteur sowel as die onderwysdepartement verskaf waardeur optimale werkstevredenheid by die inspekteur van onderwys in die Noordkaap verseker kan word. Vervolgens word 'n hoofgevolgtrekking met betrekking tot hierdie navorsing gemaak.

5.2 SAMEVATTING

In Hoofstuk 1 is die probleemstelling en die aktualiteit van die navorsing met betrekking tot die werkstevredenheid van die inspekteur van onderwys uiteengesit. Na aanleiding van sekere probleemvrae wat uitgelig is, is 'n driediedige doel met die navorsing aangetoon en is die navorsingsontwerp en die verloop van die navorsing bespreek.

Die aard van werkstevredenheid is in Hoofstuk 2 bespreek. Uit die literatuurstudie oor die aard van werkstevredenheid blyk dit dat die mate van werkstevredenheid wat die inspekteur van onderwys ervaar, sy hele werksomgewing beïnvloed en dat dit ook 'n direkte invloed het op die werksmotivering en die werkstevredenheid in die laer hiërargie van die onderwyskorps. Omdat die inspekteur van onderwys in 'n hoë posvlak aangestel is, behoort hy 'n hoër mate van werkstevredenheid te ervaar. 'n Gemotiveerde inspekteur behoort werksbevrediging te ervaar en behoort dien-ooreenkomstig met behoorlike professionele ontwikkeling sy werk met meer oorgawe te verrig. Derhalwe is werkstevredenheid en werksmotivering onlosmaaklik met mekaar verbind. 'n Hoë vlak van werkstevredenheid is belangrik in

die hele opvoedkundige sfeer om te motiveer en om professionele hulpbronne en kreatiwiteit maksimaal te benut.

In Hoofstuk 3 is 'n aantal faktore geïdentifiseer wat die werkstevredenheid van die inspekteur van onderwys beïnvloed. Die faktore wat aanleiding gee tot die ervaring van werkstevredenheid by die inspekteur is, onder andere, die behoefte aan erkenning vir die werk wat hy doen, die bereiking van persoonlike doelwitte, die behoefte om te presteer, die behoefte om gesagsdraer te wees, die interaksie wat die inspekteur met sy kollegas en ondergeskiktes het en om verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar.

Daar moet dus ook begryp word dat die faktore in die huidige onderwysbedeling wat die minste bydra tot die ervaring van werkstevredenheid by die inspekteur wentel rondom werkoorsading, werksekuriteit, werksveiligheid, dissipline, kommunikasie, terugvoering, besluitneming en die huidige onderwysbeleid.

Die onderwysdepartement het dus 'n uiters belangrike rol om te speel in die bepaling van werkstevredenheid wat die inspekteur ervaar. Deur die spesifieke behoeftes van die inspekteur in aanmerking te neem, kan daar deur bekwame bestuursvermuf en professionele ontwikkeling werkstevredenheid in die inspekteur gemanifesteer word.

In Hoofstuk 4 is die navorsingsontwerp bespreek. Daarna is die data wat deur middel van vraelyste bekom is, statisties verwerk en geïnterpreteer, waarna afleidings/gevolgtrekkings gemaak is.

5.3 BEVINDINGS

5.3.1 Bevindings ten opsigte van navorsingsdoelwit 1

Ten opsigte van navorsingsdoelwit 1 (vgl. 1.3), naamlik om uit die literatuur te bepaal wat die aard van werkstevredenheid by die inspekteur van onderwys is, is bevind dat:

- werkstevredenheid ervaar word as al die faktore wat bydra tot die werk van die inspekteur 'n positiewe of aangename gevoel by homself ontlok wat lei tot die vervulding van sy persoonlike professionele behoeftes (vgl. 2.3.3);

- intrinsieke sowel as ekstrasiekie motivering 'n rol speel in die inspekteur se werksituasie. Daar is ook bevind dat higiënefaktore hoofsaaklik die behoefte om onaangenaamheid in die werksomgewing te vermy bevredig terwyl die motiveerders die behoefte om geestelik te kan ontwikkel deur middel van faktore in die werk self bevredig (vgl. 2.2.3);
- individuele verskille soos geslag en ouderdom 'n rol speel by die inspekteur se ervaring van werkstevredenheid (vgl. 2.4);
- die inspekteur wat nie werkstevredenheid ervaar as gevolg van ontoepaslike skakeling tussen die werksomgewing en homself nie, heel moontlik 'n beroepsverandering sal maak of vroeër sal aftree (vgl. 2.5);
- die inspekteur werkstevredenheid sal ervaar indien die selfverwesenlikings-behoefte (hoër orde behoeftes) aangespreek word en daar geleentheid is vir professionele groei en ontwikkeling. Daar is verder bevind dat die werk self meer uitdagend, stimulerend en bevredigend moet wees en dat outonomie aan die inspekteur verleen moet word (vgl. 2.6);
- die inspekteur werkstevredenheid sal ervaar indien hy beloon word vir die bereiking van doelwitte en indien hy hierdeur presteer (vgl. 2.8);
- toegewyde inspekteurs geneig is om hoër vlakke van werkstevredenheid te ervaar en dat dit konsekwent teruggevoer kan word na die feit dat werkstevredenheid die direkte uitset van arbeid sal beïnvloed en dus ook weerspieël sal word in die professionele werkverrigting van die inspekteur (vgl. 2.9);
- stres, veral administratiewe stres, die grootste enkele faktor is wat werksontevredenheid by die inspekteur van onderwys veroorsaak (vgl. 2.11).

5.3.2 Bevindings ten opsigte van navorsingdoelwit 2

Met betrekking tot navorsingdoelwit 2 (vgl. 1.3), naamlik om uit die literatuur te bepaal watter faktore aanleiding gee tot werkstevredenheid/werksontevredenheid by die inspekteur van onderwys, is die volgende bevind:

- Faktore wat sentreer in die inspekteur self soos die behoefte aan erkenning (vgl. 3.2.1), die bereiking van persoonlike doelwitte (vgl. 3.2.2), die behoefte

om te presteer (vgl. 3.2.3) en die behoefte om gesagsdraer te wees (vgl. 3.2.4) word as baie belangrik beskou ten einde werkstevredenheid te ervaar.

- Faktore geleë binne die werk self, soos die aard van sinvolheid van die werk (vgl. 3.3.1.1), die interessantheid van die werk (vgl. 3.3.1.2), uitdaging wat die werk bied (vgl. 3.3.1.3), werkklas (vgl. 3.3.1.4) en werksveiligheid (vgl. 3.3.1.5), is faktore wat veral by inspekteurs 'n mate van werksontevredenheid veroorsaak.
- Verhoudings in die werksomgewing, soos die verhouding met meerderes (vgl. 3.3.2.1), die verhouding met personeel (vgl. 3.3.2.2), groepsdruk (vgl. 3.3.2.3) en fisiese werksomstandighede (vgl. 3.3.3) is faktore wat veral by die inspekteur van onderwys werkstevredenheid veroorsaak.
- Faktore in die werksomgewing soos dissiplinerig van skoolhoofde en onderwysers (vgl. 3.3.4.1) en werksekuriteit (vgl. 3.3.5) is faktore wat by die inspekteur van onderwys werksontevredenheid veroorsaak.
- Faktore op bestuursvlak, soos bekwame bestuur (vgl. 3.4.1), bekwame leierskap (vgl. 3.4.2), effektiewe kommunikasie (vgl. 3.4.3), gereelde terugvoering (vgl. 3.4.4), deelnemende besluitneming (vgl. 3.4.6), verantwoordelikheid (vgl. 3.4.7), 'n doeltreffende onderwysbeleid (vgl. 3.4.8) en delegering (vgl. 3.4.11) is almal faktore wat verband hou met mekaar en lei daartoe dat inspekteurs 'n hoë mate van werkstevredenheid sal ervaar indien hierdie faktore as bevredigend geëvalueer word..
- Faktore binne die gemeenskap, soos verhoudings met die gemeenskap (vgl. 3.5.1), die sosio-ekonomiese klimaat (vgl. 3.5.2), die status wat die inspekteur se beroep hom verleen (vgl. 3.5.3), die politieke uitkyk wat die inspekteur in die gemeenskap handhaaf (vgl. 3.5.5) en 'n gelukkige persoonlike lewe, is faktore wat werkstevredenheid beïnvloed. Die swaar werkklas wat die inspekteur binne sowel as buite sy werksomgewing moet dra, kan werksontevredenheid veroorsaak.
- Faktore binne die onderwysloopbaan, soos vergoeding (vgl. 3.6.1) en bevordering (vgl. 3.6.2) is vir die inspekteurs in die Noordkaap na aanleiding

van die huidige ekonomiese omstandighede en die regstellende aksieproses 'n groot bron van werksontevredenheid.

5.3.3 Bevindings ten opsigte van navorsingsdoelwit 3

Met betrekking tot navorsingsdoelwit 3 (vgl. 1.3), naamlik, om empiries te bepaal watter faktore aanleiding gee tot die werkstevredenheid/werksontevredenheid by die inspekteur van onderwys, is die volgende bevind:

- Al die faktore wat gesentreer is in die inspekteur self wat aanleiding gee tot werkstevredenheid word as belangrik tot baie belangrik beskou (vgl. 4.2.1.2). Dit blyk ook dat al hierdie behoeftes as bevredigend tot baie bevredigend beskou word. Derhalwe blyk dit dat die inspekteur werksbevrediging binne hierdie aspek ervaar.
- Faktore wat geleë is binne die werksomgewing (vgl. 4.2.1.2) word almal as belangrik tot baie belangrik beskou. Die faktore soos 'n sinvolle en regverdigte werklading (vgl. 3.3.1.1); gesonde verhoudings met kollegas (vgl. 3.3.2.1); gesonde verhoudings met ondergeskiktes (vgl. 3.3.2.2); gesonde verhoudings met vakbonde (vgl. 3.3.2.3) en fisiese werkstoestande (vgl. 3.3.3) word as bevredigend tot baie bevredigend beskou. Dit blyk dat die inspekteur na aanleiding van hierdie faktore 'n hoë mate van werkstevredenheid ervaar.
- Desnieteenstaande is daar ook faktore soos om 'n beter onderrigkultuur by onderwysers aan te kweek (vgl. 3.3.4.1), om 'n beter leerkultuur by leerlinge aan te kweek (vgl. 3.3.4.2), die geleentheid vir kreatiwiteit en vernuwing (vgl. 3.3.1.2, vraag 3), die belewing van werksekuriteit (vgl. 3.3.5, vraag 23) en werksveiligheid (vgl. 3.3.1.5, vraag 24) wat min werkstevredenheid by die inspekteur teweegbring.
- Die faktore wat geleë is op bestuursvlak (vgl. 3.4) word allerweë as belangrik tot baie belangrik beskou. Dit is opvallend dat feitlik al die faktore op bestuursvlak, soos die geleentheid om dinamies leiding te gee (vgl. 3.4.2), terugvoering van gedelegeerde take (vgl. 3.4.11), deelname aan strategiese beplanning by die onderwysdepartement (vraag 5) en by skole (vgl. 3.4.9), die hantering van onbevoegde skoolhoofde en onderwysers (vgl. 3.4.5),

spoedige terugvoering van belangrike inligting (vgl. 3.4.4) en om effektief in die onderwysdepartement te funksioneer (vgl. 3.4.6), groot werksontevredenheid by die inspekteur van onderwys in die Noordkaap teweegbring.

- Die faktore met betrekking tot die onderwysloopbaan van die inspekteur is ook as belangrik tot baie belangrik beskou (vgl. 3.6). Ten opsigte van 'n vergoeding wat vergelyk met die van ander professies (vgl. 3.6.1) en bevordering (vgl. 3.6.2) bestaan daar wel 'n mate van lae werkstevredenheid.
- Die faktore binne die gemeenskap (vgl. 3.5) is feitlik almal as belangrik tot baie belangrik beskou. Die waardering wat die inspekteur van die gemeenskap vir sy werk ontvang en die gepaardgaande selfrespek word as bevredigend beskou. Die erkenning wat die inspekteur geniet ten opsigte van sy professionele status, is beduidend hoog (vgl. 3.5.3). Politieke druk is as minder belangrik beskou, terwyl daar ook 'n relatiewe laer bevrediging was ten opsigte van hierdie faktor (vgl. 3.5.5).

5.4 AANBEVELINGS

5.4.1 Aanbeveling 1

Om 'n intervensie te maak om 'n beter onderrig- en leerkultuur by skole in die kring te skep.

Motivering

Daar bestaan 'n groot diskrepans ten opsigte van die verantwoordelikheid van die inspekteur vir die bereiking van eie onderwysdoelwitte soos onder andere 'n leer- en onderrigkultuur by skole in die kring. Die daarstelling van 'n beter onderrigkultuur sal lei tot 'n beter leerkultuur wat weer beter uitslae tot gevolg sal hê.

5.4.2 Aanbeveling 2

Dit is noodsaaklik dat daar 'n effektiewe kommunikasielyn tussen die onderwysdepartement en die streekskantoor geskep word.

Motivering

Kommunikasie tussen die departement en die kantoor van die inspekteur is die voedingsaar vir inligting en voorligting oor nuwe werk. Indien die kommunikasielyn swak is, beïnvloed dit die effektiewe werking van die kantoor van die inspekteur en sy werksaamhede in die kring.

5.4.3 Aanbeveling 3

Die onderwysdepartement moet indringend kyk na die beleid ten opsigte van die vulling van poste op inspekteursvlak en behoort dit spoedig te hersien.

Motivering

Werksekuriteit is in die totale Suid-Afrikaanse onderwysstelsel een van die belangrikste faktore wat by inspekteurs 'n bydrae lewer tot werksontevredenheid, en die vrees om sy werk te verloor, deur onder ander rasionalisering of regstellende aksie, het 'n algemene verskynsel in die werksituasie geword. Wanneer die inspekteur egter werksekuriteit ervaar, ervaar hy gemoedsrus en kan hy hom ongehinderd uitleef in sy beroep en sy sekuriteitsbehoefes word bevredig.

5.4.4 Aanbeveling 4

Die inspekteur van onderwys moet spoedig met die onderwysdepartement en onderwysvakbonde onderhandel om veilige werkstoestande, nie alleen vir onderwysers en leerlinge nie, maar ook vir homself te skep.

Motivering

Dit gebeur dikwels dat die inspekteur skole besoek vir toesighouding en leidinggewing. Dit is dus 'n onomwonde feit dat in 'n werksituasie waaraan daar 'n risiko en gevaar aan verbonde is, spanning ervaar word. Indien die inspekteur aan gevaar blootgestel word, is dit 'n faktor wat verband hou met die werksituasie en kan dit verhinder dat hy werkstevredenheid ervaar.

5.4.5 Aanbeveling 5

Die onderwysdepartement behoort, met die oog op deelnemende bestuur, soveel moontlike rolspelers te betrek by die strategiese beplanning op provinsiale vlak.

Motivering

Inspekteurs wil graag deel hê aan besluitneming in areas wat hulle prestasie en verantwoordelikheid direk beïnvloed. Wanneer deelnemende besluitneming ten opsigte van strategiese beplanning eers binne 'n onderwysdepartement gevestig is, sal onderwysleiers ondervind dat hulle minder personeelprobleme en meer effektiewe departemente het. Deelnemende besluitneming sal die inspekteur se entoesiasme stimuleer, kreatiwiteit en deelneming aanmoedig en sy werkstevredenheid bevorder.

5.4.6 Aanbeveling 6

Daar moet, met die oog op die professionele ontwikkeling van sowel die nuut-aangestelde inspekteur van onderwys as die ervare inspekteur van onderwys, 'n professionele inskakelingsprogram ontwikkel word met betrekking tot beter rol- en taakvervulling.

Motivering

Daar is reeds baie aandag aan navorsing bestee wat betref die ontwikkeling en inskakeling van onderwysers en onderwyspersoneel in bevorderingsposte binne skoolverband. Uit oorsese literatuur blyk dit dat veral die nuut-aangestelde inspekteur van onderwys eiesoortige inskakelingsprobleme ervaar en dat dit lei tot werksontevredenheid. In Amerika en Engeland is daar tans programme vir inskakeling en professionele ontwikkeling van die inspekteur, maar nog nie in Suid-Afrika nie.

5.5 SLOT

Die inspekteur van onderwys in die Noordkaap ervaar minder werksbevrediging as wat aanvanklik gemeen is, veral binne die werksomgewing, op bestuursvlak asook in 'n mindere mate binne sy onderwysloopbaan. Daar word wel ook

groot werkstevredenheid ervaar in faktore wat sentreer rondom die inspekteur self, sy verhouding binne die gemeenskap en enkele faktore binne die werksomgewing soos verhoudings met kollegas en ondergeskiktes. Voldoende en doeltreffende fisiese fasiliteite verskaf ook 'n hoë mate van werkstevredenheid.

BIBLIOGRAFIE

- ASCHBOUGH, C.R. 1982. What is job satisfaction. *Planning and changing: a journal of school administration*, 13(4):195-203.
- ANON. 1998a. Matriekuitslae skok. *Rapport*:2, Jan. 11.
- ANON. 1998b. Probleme in die onderwys. *Die Burger* 3, Jan 14.
- ANON. 1998c. Ingrypende veranderinge in Noordkaapse onderwys. *Volksblad*:7, April 15.
- ANON. 1998d. Politiek in skole. *Volksblad*:2, Okt. 9.
- BACHARACH, S.B. & MITCHELL, S.M. 1983. The sources of dissatisfaction in educational administration. *Educational administration quarterly*, 19(1):101-128, Winter.
- BACKER, W. 1979. 'n Kritiese evaluering van die motiveringsteorie van Herzberg. Pretoria : UNISA. (D.Litt et Phil. - proefskrif.)
- BARNARD, A.L. 1980. Die bydrae van sinvoller werk tot werksmotivering. Potchefstroom : PU vir CHO. (Wetenskaplike bydraes van PU vir CHO, Reeks H: Inougurele rede nr. 68.)
- BEARD, P.N.G. 1990. Strategies for teachers in identifying and overcoming stress. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 10(2):109-115, Mei.
- BENDEMAN, H. 1988. Bestuurstyl van vroue. Pretoria : RGN (werkkrage studies nr. 7.)

- BOICH, W.J., FARQUHAR, R.H. & LEITHWOOD, K.A. 1989. The Canadian school superintendent. Ontario : OISE Press.
- CHAPMAN, D.W. & LOWTHER, L. 1982. Teachers' satisfaction with teaching. *Journal of educational research*, 75(4):241-246.
- CHETTY, T.D. 1983. Job satisfaction of Indian married woman in the clothing manufacturing industry in Durban and it's effect on their interpersonal family relationships. Durban : University of Durban Westville. (D.Ed. - thesis.)
- CHISSOM, B., BUTTERY, T.J. CHUKABARAH, P.C.O. & HENSON, K.T. 1987. A qualitative analysis of variables associated with professional satisfaction among middel school teachers. *Education*, 108(1):75-80.
- COHEN, L. & MANION, L. 1989. Research methods in education. 3rd ed. Routledge : London.
- COLDICOTT, P.J. 1985. Organizational causes of stress on the individual teacher. *Educational management and administration*, 13(2):90-93.
- DARESH, J.C. 1986. Sources of stress in the principalship. *Former research and manuscripts*, 7(1):27-32.
- DAVIS, K. 1977. Human behavior at work. New York : McGraw-Hill.
- DE WET, P.R. 1981. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad : Lex Patria.
- DE WITT, J.T. 1987. Die professionele uitbrandingsindroom - 'n onderwysbestuursperspektief. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 7(4):264-271, April.
- DU TOIT, H.D. & CALITZ, L.P. 1993. Gesinheidsverandering by onderwysers as bestuurstaak van die skoolhoof. *Pedagogiekjoernaal*, 14(2):20-31.

- DU TOIT, S.C. 1994. Bestuursfaktore wat die werkstevredenheid van die swart onderwyseres beïnvloed. Potchefstroom : PU vir CHO. (M.Ed.-verhandeling.)
- DUKE, D. 1988. Why principals consider quitting. *Phi Delta Kappan*, 70(4):301-308, Dec.
- DUNHAM, R.B. & PIERCE, J.L. 1989. Management. Glenview : Foresman.
- DUTTWEILER, P.C. 1986. Educational excellence and motivating teachers. *The clearing house*, 58(8):371-374, April.
- ELS, M. 1989. Die verband tussen werkstevredenheid en persoon-omgewing integrasie. Potchefstroom : PU vir CHO (M.A.-verhandeling.)
- ENGELBRECHT, W.J. 1996. Bestuursfaktore wat die werksbevrediging van die departementshoof in die sekondêre skool beïnvloed. Potchefstroom : PU vir CHO (M.Ed.-skripsie.)
- ESTERHUIZEN, J.L.P. 1989. Die werkstevredenheid van die onderwyser in die primêre skool. Potchefstroom : PU vir CHO. (M.Ed.-verhandeling.)
- FARBER, B.A. ed. 1983. Stress and burnout in human service professions. New York : Pergamon Press.
- FERREIRA, M.G. 1991. Organisasiestres by die onderwyser in die sekondêre skool. Potchefstroom : PU vir CHO (M.Ed.-skripsie.)
- GALL, D.M., BORG, W.R. & GALL, J.P. 1996. Educational research. USA : Longman Publishers.
- GORTON, R.A. 1983. School administration and supervision: leadership, challenges and opportunities. Dubuque, Iowa : Brown.
- GRANT, P.C. 1984. Employee motivation. New York : Vantage Press.

- GROBLER, M.S. 1997. Die verband tussen geslag en die bestuurstyl van die vroulike departementshoof. Potchefstroom : PU vir CHO (M.Ed.-skripsie).
- 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.)
- HEINE, E.W. 1992. Uitbranding by skoolhoofde. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Ed.)
- HERZBERG, F. 1968. One more time. How do you motivate employees? *Harvard business review*, 46(1):53-62.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, E. & BARBARA, B. 1967. The motivation to work. 2nd ed. New York : Wiley.
- HILL, T. 1994. Primary headteachers: their job satisfaction and future career aspirations. *Educational research*, 36(3):226-227, Winter.
- HILLEBRAND, I.H. 1989. Die werksmotivering van die onderwyseres. Potchefstroom : PU vir CHO. (M.Ed.-skripsie.)
- HOLDAWAY, E.A. 1978. Facet and overall satisfaction of teachers. *Educational administration quarterly*, 14(1):30-47, Winter.
- HOY, W.K. & MISKEL, C.G. 1991. Educational administration: theory, research and practice. New York : McGraw-Hill.
- HURRELL, J.J., MURPHY, L.R., SAUTER, S.L. & COOPER, C.L. eds. 1988. Occupational stress: issues and developments in research. New York : Taylos & Francis.
- JEFFS, A. 1986. Motivation as a consideration in organizational change and staff development within a peripatetic support group. *Educational management and administration*, 14(1):39-48.

- JOHNSON, N.A. & HOLDAWAY, E.A. 1991. Perceptions of effectiveness and the satisfaction of principals in elementary schools. *Journal of educational administration*, 29(3):54-79.
- KAISER, J.S. 1981. Teacher longevity: motivation and burnout. *The cleaning house*, 56(1):17-19, Sept.
- KHAN, U.A., & KHAN, D.I. 1993. Type of administrator differences in work satisfaction of secondary school administrators. *Education*, 113(4):574-578.
- KLEINHANS, F.H. 1983. The role of staff motivation in educational management. *Die Vrystaatse onderwyser*, 73(4):6-10, Apr.
- KNOOP, R. 1987. Causes of job dissatisfaction among teachers. (Paper presented at the annual meeting of the Canadian Society for Studies in Education, Hamilton, Ontario, Canada, May 31-June 3.)
- KRINSKY, L.W., KIEFFER, S.N., CARONE, P.A. & YOLLES, S.F. eds. 1984. Stress and productivity. New York : Human Sciences Press.
- LANDMAN, W.A. 1980. Beskrywing as navorsingsmetode. (In Landman, W.A., red. Inleiding tot die opvoedkundige navorsingspraktyk. Durban : Butterworth. p. 105-135.)
- LANDY, F. & TRUMBO, D.A. 1983. Instrumentality theory. (In Steers, R.M. & Porter, L.W. Motivation and work behavior. New York : MacMillan. p. 207-217.)
- LAWLER, E.E. & PORTER, L.W. 1976. The effect of performance on job satisfaction. (In Gruneberg, M.M. ed. Job satisfaction. London : MacMillan. p. 20-28.)
- LEHMAN, L.E. 1989. Strategies fo teacher performance and growth. *NASSP-bulletin*, 75(530):76-80, Nov.

- LESTER, P.C. 1987. Development and factor analysis of the teacher job satisfaction questionnaire. *Educational psychological measurements*, 47(1):223-233.
- LITT, M.D. & TURK, D.C. 1985. Sources of stress and dissatisfaction in experienced high school teachers. *Journal of educational research*, 78(3):178-185, Jan./Feb.
- LOCKE, E.A. 1976. The nature and cause of job satisfaction. (In Dunnette, M.D. ed. 1976. *Handbook of industrial and organizational psychology*. New York : John Wiley & Sons. p. 1297-1349.)
- MARAIS, J.L. 1989. Faktore wat stres veroorsaak by onderwysers in die Oranje-Vrystaat en Kaapprovinsie. Ongepubliseerde navorsingsverslag. Potchefstroom : PU vir CHO. 34 p.
- MARX, F.W. 1981. *Bedryfsleiding*. Pretoria : HAUM.
- MERCER, D. 1997. Satisfaction and the secondary headteacher: the creation of a model of job satisfaction. *School leadership and management*, 17:57-67, Mar.
- MERCER, D. & EVANS, B. 1991. Professional Myopia: job satisfaction and the management of teachers. *School organisation*, 11(3):296.
- MILLS, H. 1987. Motivating your staff to excellence: some considerations. *NASSP-bulletin*, 71(503):37-40.
- MISKEL, C. & OGAWA, R. 1988. Work motivation, job satisfaction, and climate. (In Boyan, N.J., ed. *Handbook of research on educational administration*. New York : Longman. p. 279-304.)
- NEL, D.S. 1983. Die invloed van die skoolhoof se bestuurstyl op leermotivering en leerpersepsie in die sekondêre skool. *Onderwysbulletin*, 17(1):18-32.

- NEUMAN, W.L. 1997. Social research methods. Whitewater : Allyn & Bacon.
- O'CONNOR, P.R. & CLARKE, V.A. 1990. Determinants of teacher stress. *Australian journal of education*, 34(1):41-51.
- PAINE, W.S. ed. 1982. Job stress and burnout. London : Sage.
- 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.
- PORTER, L.W. LAWLER, E.E. & HACKMAN, J.R. 1975. Behavior in organizations. New York : Prentice-Hall.
- RICHFORD, J.L. & FORTUNE, J. 1984. The secondary principal's job satisfaction in relation to two personality constructs. *Education*, 105(1):17-20, Fall.
- ROBBINS, S.P. 1980. The administration process. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- RODGERS-JENKINSON, F. & CHAPMAN, D.W. 1990. Job satisfaction of Jamaican elementary school teachers. *International review of education*, 36(3):299-313.
- ROOS, N.J. & MOLLER, A.T. 1988. Stress: hanteer dit self. Kaapstad : Human & Rosseau.
- SALEH, A.M. & KASHMEERI, M.O. 1987. School administration: factors associated with distress and dissatisfaction. *Education*, 108(1):93-101.
- SAS INSTITUTE, INC. 1985. SAS users guide. 5th ed. Cary : SAS Institute Inc.

- SCHOFIELD, S.E. 1988. Staff motivation: the secondary school principal's role and task. Department of Education and Culture: House of Representatives. Johannesburg : RAU. (M.Ed.-dissertation.)
- SERGIOVANNI, T.J. & CARVER, F.D. 1980. The new school executive: a theory of administration. New York : Harper & Row.
- SERGIOVANNI, T.J. & STARRATT, R.J. 1993. Supervision: a redefinition. New York : McGraw-Hill.
- STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1991. Motivation and work behaviour. New York : McGraw-Hill.
- STEINBERG, D.J. 1993. Organisasiestres by die onderwyseres in die primêre skool. Potchefstroom : PU vir CHO. (M.Ed.-skripsie.)
- STEYN, G.M. 1988. Onderwysberoepsbevrediging in onderwysstelselverband. Pretoria : UNISA. (D.Ed.-proefskrif.)
- STEYN, G.M. 1990. Enkele faktore in die onderwysstelsel wat die beroepsbevrediging van die onderwyser beïnvloed. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 30(2):145-154, Mrt.
- STEYN, G.M. 1992. Enkele invloedse van onderwysberoepsbevrediging en -beroepsontevredenheid. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 32(4):312-321, Des.
- SWART, G.J.J. 1987. Stres in die onderwys: die siekte van ons tyd. Hoe raak dit u? *Die Unie*, 84(6):192-170.
- SWEENEY, J. 1981. Professional discretion and teacher satisfaction. *The high school journal*, 65(1):1-4.
- TEICHLER, M.G., CALITZ, L.P. & VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1983. Die stigting van gesonde interpersoonlike verhoudings met

- onderwyspersoneel as bestuursfunksie van die skoolhoof. *Fokus*, 11(3):218-230.
- THEUNISSEN, J.M. & CALITZ, L.P. 1994. Die verband tussen organisasieklimaat, personeelontwikkeling en beroepstevredenheid by onderwysers. *Pedagogiejoernaal*, 14(2):100-116.
- VAN DER WALT, S. 1982. Work motives of woman in the retail business. Pretoria : HSRC. (Report MM-88.)
- VAN DER WESTHUIZEN P.C. 1994. Die vraelys as navorsingsinstrument. (Lesing as deel van die kursus: riglyne vir navorsingsmetodologie vir M.Ed.-studente.) Potchefstroom : PU vir CHO.
- VAN DER WESTHUIZEN, A.A. 1988. Organisasieklimaatskepping as bestuurszaak van die skoolhoof in die primêre skool. Potchefstroom : PU vir CHO. (M.Ed.-verhandeling.)
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & DU TOIT, S.C. 1994. Werksbevrediging by die swart onderwyseres. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 14(3):145-149.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & HILLEBRAND, I.J. 1990. Faktore wat die werksmotivering van die onderwyseres beïnvloed. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 10(3):269-275.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C. red. 1995. Doeltreffende Onderwysbestuur. Pretoria : Kagiso.
- VAN DER WESTHUIZEN, P.C., WISSING, M.P. & HILLEBRAND, I.H. 1992. Werksbevrediging by die onderwyseres. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 32(1):40-51, Mrt.
- VAN DYK, F.J. 1991. Klimaatskepping as bestuurstrategie van die skoolhoof. *Onderwysbulletin*, 2(2):8-20, Des.

- VAN KRADENBURG, L.P. 1993. Die personeelfunksie en onderwysbestuur. Stellenbosch : Universiteits-uitgewers.
- VAN NIEKERK, J.E.C. 1984. Motivering van onderwysers: 'n bestuurstaak van die onderwysleier. Johannesburg : RAU. (M.Ed.- skripsie.)
- VAN ZYL, A.J. 1989. Motivation as a primary managerial task in a secondary school. Johannesburg : RAU. (M.Ed.-dissertation.)
- VILJOEN, C.T. 1994. Skoolonderwys en die politiek: 'n prinsipiële-historiese ondersoek. Potchefstroom : PU vir CHO. (Ph.D.-proefskrif.)
- VROOM, V.H. 1967. Work and motivation. New York : John Wiley and Sons.
- WILKE, D. 1998. Telefoniese medeling aan outeur. Britstown.
- WILLIAMSON, J. & CAMPBELL, L. 1987. Stress in the principalship: what causes it? *NASSP-bulletin*, 71(502):100-112, Sept.
- WOLF, R.M. 1988. Questionnaires. (*In* Keeves, J.P. ed. Educational research methodology and measurement: an international handbook. Oxford : Pergamon. p. 478-482.)
- WOLF, S. & FINESTONE, A.J. eds. 1986. Occupational stress. Health and performance at work. Littleton, Massachusetts : PSG Publishing Co.
- XABA, M.I. 1996. Factors influencing the job satisfaction of senior teachers in schools predominantly attended by black students. Potchefstroom : PU vir CHO. (M.Ed.-dissertation.)

BYLAE A

Tel: (0536712) vra 2340

Posbus 78
Giesenskraal
Britstown
8782

Die Kringdirekteur

Waarde Heer / Dame

My opregte waardering by voorbaat dat u my behulpsaam sal wees in hierdie navorsingsprojek vir my M.Ed-skripsie aan die PU vir CHO. Die doel van hierdie vraelys is die ondersoek van faktore wat die werkstevredenheid van die inspekteur (i.c. kringdirekteur) beïnvloed. U hulp met die vraelys en die spoedige terugsending van die vraelys sal opreg waardeer word en sal die sukses van my projek verseker.

Toestemming van die Noordkaapse Onderwysdepartement is hiervoor verkry en hierby aangeheg.

U as kringdirekteur se naam verskyn nie op die vraelys nie en u sal dus anoniem bly.

Dit sal opreg waardeer word indien u hierdie vraelys sal voltooi en dit in die ingeslote koevert sal versend voor die 20 e September 1998.

My opregte en hartlike dank.

Die uwe



CA Smit

BYLAE B

NOORD-KAAP PROVINSIE
DEPARTEMENT VAN ONDERWYS,
OPLEIDING, KUNS EN KULTUUR



NORTHERN CAPE PROVINCE
DEPARTMENT OF EDUCATION,
TRAINING, ARTS AND CULTURE

PROFENSI YA KAPA BOKONE
LEFAPHA LA THUTO, KATISO,
DIATSHI LE SETSO

IPROVINSI YOMNILA
ISEBE LEZEMFUNDO,
UQOESHQ NENKCUBEKO

VERWYS/REFERENCE :

PRIVAATSAK/PRIVATE BAG X5020
HADISONPARK
KIMBERLEY 8306

NAVRAE/ENQUIRIES : MR I.K. NKOANE
TEL. NO. : (0531) 801694
FAKS/FAX NO. : (0531) 31260

27 August 1998

TO WHOMSOEVER IT MAY CONCERN

Permission is granted to C A Smit to distribute questionnaires in connection with his studies for an M.Ed. degree.

Please accord Mr Smit with the necessary cooperation and courtesy.

Sincerely

I K NKOANE
CHIEF DIRECTOR
EDUCATION, TRAINING, ARTS AND CULTURE

BYLAE C

VRAELYS

U moet asseblief nie u naam op die vraelys verstrek nie, aangesien die inligting slegs vir navorsingsdoeleindes benodig word. Alle inligting sal as vertroulik hanteer word.

Kaartnommer (1-3)

AFDELING A: BIOGRAFIESE GEGEWENS

Omkring asseblief die syfer van u keuse

1. Ouderdom:

Jonger as 30 jaar	1	(4)
31 tot 35 jaar	2	
36 tot 40 jaar	3	
41 tot 45 jaar	4	
46 jaar en ouer	5	

2. Totale jare ondervinding
as inspekteur:

0 tot 3 jaar	1	(5)
4 tot 6 jaar	2	
7 tot 10 jaar	3	
11 jaar en meer	4	

3. U hoogste kwalifikasie:

Hoër onderwysdiploma (sek.)	1	(6)
Graad en diploma	2	
B.Ed.-graad	3	
Honneursgraad	4	
Meestersgraad	5	
Doktorsgraad	6	

AFDELING B: DEMOGRAFIESE GEGEWENS

Beantwoord asseblief die volgende vrae deur slegs die toepaslike nommer te omring.

4. Aantal skole in u streek:

0 tot 10	1
11 tot 20	2
21 tot 30	3
31 en meer	4

(7)

5. Afstand na verste skool:

0 km tot 100 km	1
101 km tot 200 km	2
201 km en meer	3

(8)

AFDELING C: DIE WERKSTEVREDENHEID VAN DIE INSPEKTEUR

Omkring slegs die syfer wat die meeste op u van toepassing is.

Sleutel vir kolom A: (1) Van geen belang nie
 (2) Van min belang
 (3) Belangrik
 (4) Baie belangrik

Sleutel vir kolom B: (1) Geen bevrediging
 (2) Min bevrediging
 (3) Bevredigend
 (4) Baie bevredigend

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.

Belangrikheid				Faktore	Bevrediging				
Kolom A					Kolom B				
1	2	3	4	1. Die geleentheid om dinamies leiding te kan gee in u werksomgewing (bv. aan skoolhoofde).	1	2	3	4	(9,10)
1	2	3	4	2. Terugvoering van gedelegeerde take (vanaf bv. skoolhoofde).	1	2	3	4	(11,12)
1	2	3	4	3. Die geleentheid vir kreatiwiteit en vernuwing in u werksomgewing.	1	2	3	4	(13,14)
1	2	3	4	4. Geleenthede om by die ouergemeenskap te kan uitkom (bv. uitnooi na ouervergaderings).	1	2	3	4	(15,16)
1	2	3	4	5. Deelname aan die strategiese beplanning by die Onderwysdepartement.	1	2	3	4	(17,18)
1	2	3	4	6. Deelname aan die strategiese beplanning van skole.	1	2	3	4	(19,20)
1	2	3	4	7. 'n Duidelik geformuleerde pligstaat vir uself.	1	2	3	4	(21,22)

1	2	3	4	8.	Om sorg te dra dat die amptelike onderwysbeleid by skole toegepas word.	1	2	3	4	(23,24)
1	2	3	4	9.	Gesonde verhoudings met ondergeskiktes (bv. skoolhoofde).	1	2	3	4	(25,26)
1	2	3	4	10.	Gesonde verhoudings met kollegas (bv. u mede-inspekteurs).	1	2	3	4	(27,28)
1	2	3	4	11.	Gesonde verhoudings met vakbonde.	1	2	3	4	(29,30)
1	2	3	4	12.	Die geleentheid om ondergeskiktes (bv. skoolhoofde) te motiveer.	1	2	3	4	(31,32)
1	2	3	4	13.	Om as gesagsdraer deur skoolhoofde en onderwysers erken te word.	1	2	3	4	(33,34)
1	2	3	4	14.	Die geleentheid om eie lewens-beskouing en waardes uit te leef.	1	2	3	4	(35,36)
1	2	3	4	15.	'n Behoeftes aan erkenning vir prestasies gelewer in die werksomgewing.	1	2	3	4	(37,38)
1	2	3	4	16.	'n Sinvolle en regverdige werkbelading.	1	2	3	4	(39,40)
1	2	3	4	17.	Die geleentheid vir konfliktoplossing.	1	2	3	4	(41,42)
1	2	3	4	18.	Die hantering van onbevoegde onderwysers en skoolhoofde.	1	2	3	4	(43,44)
1	2	3	4	19.	Om deur skoolhoofde aanvaar te word in 'n nuwe geïntegreerde onderwysbedeling.	1	2	3	4	(45,46)
1	2	3	4	20.	Om sorg te dra dat die beheerliggaam 'n gedragskode vir opvoeders implementeer en toepas.	1	2	3	4	(47,48)
1	2	3	4	21.	Om sorg te dra dat die beheerliggaam 'n gedragskode vir leerders implementeer en toepas.	1	2	3	4	(49,50)
1	2	3	4	22.	Die toepassing van regstellende aksie.	1	2	3	4	(51,52)
1	2	3	4	23.	Belewing van werksekuriteit.	1	2	3	4	(53,54)
1	2	3	4	24.	Belewing van werksveiligheid.	1	2	3	4	(55,56)
1	2	3	4	25.	Onbillike inmenging in werk deur hoër gesag.	1	2	3	4	(57,58)

1	2	3	4	26. Om 'n beter onderrigkultuur by onderwysers aan te kweek.	1	2	3	4	(59,60)
1	2	3	4	27. Om 'n beter leerkultuur by leerlinge aan te kweek.	1	2	3	4	(61,62)
1	2	3	4	28. Spoedige verkryging van belangrike posstukke.	1	2	3	4	(63,64)
1	2	3	4	29. Besikbaarheid van amptenare by departementele telefone.	1	2	3	4	(65,66)
1	2	3	4	30. Spoedige terugvoering van inligting deur amptenare van die Onderwysdepartement.	1	2	3	4	(67,68)
1	2	3	4	31. Om effektief in 'n onderwys-departement te funksioneer.	1	2	3	4	(69,70)
1	2	3	4	32. Vergoeding wat goed vergelyk met dié van ander vergelykbare professies.	1	2	3	4	(71,72)
1	2	3	4	33. Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele kantoormeubels.	1	2	3	4	(73,74)
1	2	3	4	34. Die beskikbaarheid van finansies om die kantoor voortreflik te laat funksioneer.	1	2	3	4	(75,76)
1	2	3	4	35. Die beskikbaarheid van 'n departementele motor.	1	2	3	4	(77,78)
1	2	3	4	36. 'n Billike reis- en verblyftoelaag.	1	2	3	4	(79,80)
1	2	3	4	37. Die beskikbaarheid van sekretariële dienste.	1	2	3	4	(81,82)
1	2	3	4	38. Besikbaarheid van 'n fotostaatmasjien.	1	2	3	4	(83,84)
1	2	3	4	39. Besikbaarheid van 'n faksmasjien.	1	2	3	4	(85,86)
1	2	3	4	40. Politieke druk vanuit die gemeenskap.	1	2	3	4	(87,88)
1	2	3	4	41. Die geleentheid om eie sienings i.v.m. waardes en norme te lug.	1	2	3	4	(89,90)
1	2	3	4	42. Behoefte aan 'n gelukkige persoonlike lewe.	1	2	3	4	(91,92)

