

**LOOPBAANONTWIKKELING
VAN ONDERWYSPERSONEEL IN DIE SEKONDÊRE SKOOL AS TAAK VAN DIE
SKOOLHOOF**

Hendrik Christoffel Potgleter
B.Sc., H.O.D., V.D.O., B.Ed.

**Skripsie voorgelê vir gedeeltelike nakomling
van die vereistes vir die graad
MAGISTER EDUCATIONIS
in
ONDERWYSBESTUUR
in die
DEPARTEMENT VERGELYKENDE OPVOEDKUNDE EN ONDERWYSBESTUUR
aan die
POTCHEFSTROOMSE UNIVERSITEIT
VIR CHRISTELIKE HOËR ONDERWYS**

Studieleier : Prof. P.C. van der Westhuizen

Hulpleier : Prof. J.L. Marais

November 1993

Potchefstroom

DANKBETUIGING

Graag betuig ek hiermee my opregte dank aan:

- Prof. P.C. van der Westhuizen as studieleier vir sy opregte belangstelling en bekwame leiding.
- Prof. J.L. Marais wat as hulpstudieleier opgetree het.
- Prof. H.S. Steyn vir sy insette ten opsigte van die statistiese verwerking.
- Mev. E. Mentz en die Statistiese Konsultasiediens van die PU vir CHO vir hulp met die verwerking van statistiese data.
- Prof. M.C.A. Seyffert vir die noukeurige taalkundige versorging.
- Die personeel van Ferdinand Postma Biblioteek vir hulle flink diens.
- Die Uitvoerende Direkteur van Onderwys in Transvaal vir die toestemming om die vraelyste aan skoolhoofde in die diens van die T.O.D. te sirkuleer.
- Hoofde van skole wat op vraelyste gereageer het.
- My vrou Magda en seuns Heinrich en Waldo vir hulle begrip, onderskraging en steun.

S U M M A R Y

The continued development and growth of a teacher is of vital importance for a happy and contented school community in which pupils can develop most favourably. The role a headmaster of a school plays in attaining this, is essential. The result of research done on career development of teachers is resumed in this script.

The nature and the essence of career development are determined through the definement of the concepts of career, career development and career success. The importance of career development is stressed, followed by a discussion on the different phases of which a career consists. Furthermore it is determined which individual characteristics are called upon in a specific job environment and how this affects a person's choice of career. The essence of the headmaster's involvement of the management and development of the teachers at his school, is described. Concepts concerning manpower management, the specific function of staff, personnel management and the control over human resources are discussed. The different ways in which career development can be approached are discussed as well as the nature of the headmaster's involvement with the career development of his teachers.

The practice of career development in secondary schools is determined by means of an empirical research. It is determined which methods and aspects of career development are most commonly used by headmasters, as well as the importance of each of these. Some deficiencies concerning the headmaster's involvement with the career development of his staff are illuminated through the empirical research.

In conclusion, guidelines are provided which headmasters may use to assist their staff in the development of their careers. Based on the facts gained through the research done, a few recommendations are made which headmasters may apply to assist their staff, in order to promote each and every teacher's career to excellence.

OPSOMMING

Die voortgesette professionele ontwikkeling en groei van die onderwyser is 'n noodsaaklike voorvereiste vir 'n gelukkige skoolgemeenskap waar leerlinge optimaal kan ontwikkel. Die skoolhoof het 'n sleutelrol te speel in die voortgesette groei en ontwikkeling van die onderwyspersoneel wat aan sy skool verbonde is. In hierdie skripsie is die taak van die skoolhoof ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel nagevors.

Uit die literatuurstudie is vasgestel wat die aard en wese van loopbaanontwikkeling behels deur eerstens te bepaal wat die begrippe loopbaan, loopbaanontwikkeling en loopbaansukses beteken. Daarna is die belangrikheid van loopbaanontwikkeling uitgewys waarna die loopbaanfases waarin 'n loopbaan ingedeel word, bespreek is. Daar is ook bepaal watter persoonlikheidseienskappe 'n persoon se werkslewe rig en hoe dit sy keuses ten opsigte van sy loopbaan beïnvloed. Die aard van die hoof se betrokkenheid by die bestuur en ontwikkeling van die onderwyspersoneel verbonde aan sy skool is beskryf en begrippe soos mannekragbestuur, die personeelfunksie, personeelbestuur en die bestuur van menslike hulpbronne word bespreek. Die verskillende maniere waarop loopbaanontwikkeling benader kan word, is beredeneer en die aard van die hoof se betrokkenheid by loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel word toegelig.

Deur middel van 'n empiriese ondersoek is bepaal wat die huidige praktyk van loopbaanontwikkeling in die sekondêre skool is. Daar is vasgestel watter metodes en aspekte van loopbaanontwikkeling die meeste deur skoolhoofde gebruik word, asook hoe belangrik elke aspek vir die hoofde is. Enkele leemtes ten opsigte van die hoof se betrokkenheid by die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel het deur die empiriese ondersoek aan die lig gekom.

Ten slotte is daar riglyne neergeleë wat hoofde kan gebruik om die loopbane van die onderwyspersoneel te help bevorder. Op grond van die studie is daar enkele aanbevelings gemaak wat hoofde kan toepas om die onderwyspersoneel by te staan, sodat elke onderwyser se loopbaan voortreflik kan ontwikkel.

INHOUDSOPGAWE

SUMMARY	i
OPSOMMING	ii
TABELLE	xi
BYLAES	xli

H O O F S T U K 1

ORI&NTERING

1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	2
1.3 DOEL MET NAVORSING	4
1.4 METODE VAN NAVORSING	5
1.4.1 LITERATUURSTUDIE	5
1.4.2 EMPIRIESE ONDERSOEK	5
1.4.2.1 Meetinstrument	5
1.4.2.2 Populasie	5
1.4.2.3 Statistiese tegniek	5

1.5	PROGRAM VAN NAVORSING	6
1.6	STRUKTURERING	6
1.7	SAMEVATTING	6

HOOFSTUK 2

DIE AARD VAN LOOPBAANONTWIKKELING

2.1	INLEIDING	7
2.2	BEGRIPSVERKLARING	8
2.2.1	LOOPBAAN	8
2.2.2	LOOPBAANONTWIKKELING	11
2.2.2.1	Loopbaanbeplanning	15
2.2.2.2	Loopbaanbestuur	15
2.2.3	LOOPBAANSUKSES	17
2.3	BELANGRIKHEID VAN LOOPBAANONTWIKKELING	19
2.4	LOOPBAANFASES	21
2.4.1	VERKENNINGSFASE	24
2.4.2	VESTIGINGSFASE	25

2.4.3	MIDDELLOOPBAANFASE	26
2.4.4	LAATLOOPBAANFASE	27
2.4.5	AFPLATTINGSFASE	27
2.4.6	GEVOLGTREKKING	27
2.5	LOOPBAANANKERS	28
2.5.1	BESTUURSBEVOEGDHEID AS ANKER	30
2.5.2	TEGNIESE/FUNKSIONELE BEVOEGDHEDE AS ANKER	31
2.5.3	SEKURITEIT EN STABILITEIT AS ANKER	32
2.5.4	KREATIWITEIT AS ANKER	32
2.5.5	OUTONOMIE EN ONAFHANKLIKHEID AS ANKER	33
2.6	SAMEVATTING	34

HOOFSTUK 3

DIE AARD VAN DIE SKOOLHOOF SE BETROKKENHEID BY DIE BESTUUR EN ONTWIKKELING VAN ONDERWYSPERSONEEL

3.1	INLEIDING	35
3.2	BEGRIPSVERKLARING	36
3.3	DIE BESTUUR VAN MENSLIKE HULPBRONNE	40

3.3.1	PERSONEELVOORSIENING	40
3.3.1.1	Mannekragebeplanning	41
3.3.1.2	Werwing	41
3.3.1.3	Keuring	42
3.3.1.4	Indiensneming	43
3.3.1.5	Induksie	43
3.3.2	PERSONEELBENUTTING	43
3.3.2.1	Ontwikkeling van professionele bekwaamheid	46
3.3.2.2	Psigologiese ontwikkeling	47
3.3.2.3	Loopbaanontwikkeling	47
3.3.3	GEVOLGTREKKING	48
3.4	BEHOEFTE AAN LOOPBAANONTWIKKELING	48
3.5	VERSKILLENDENADERS TOT LOOPBAANONTWIKKELING	51
3.5.1	ONGESTRUKTUREERDE LOOPBAANONTWIKKELING	53
3.5.2	SKOOLGESENTEREERDE LOOPBAANONTWIKKELING	53
3.5.3	ONDERWYSEGERIGTE LOOPBAANONTWIKKELING	54

3.5.4	BEHOEFTEBEVREDIGENDE LOOPBAANONTWIKKELING	55
3.5.5	GEVOLGTREKKING	56
3.6	DIE AARD VAN DIE HOOF SE BETROKKENHEID BY LOOPBAAN ONTWIKKELING	56
3.7	SAMEVATTING	60

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1	INLEIDING	61
4.2	NAVORSINGSONTWERP	61
4.2.1	DIE ONTWERP VAN DIE MEETINSTRUMENT	62
4.2.1.1	Die posvraelys	62
4.2.1.2	Konstruksie van vraelys	63
4.2.1.3	Loodsondersoek	63
4.2.1.4	Finale vraelys	63
4.2.1.5	Konstruksie van die vraelys	63
4.2.2	POPULASIE	64

4.2.3	RESPONS OP VRAELISTE	65
4.2.4	STATISTIESE TEGNIEK	65
4.3	INTERPRETASIE VAN DATA	65
4.3.1	BIOGRAFIESE GEGEWENS	65
4.3.2	DEMOGRAFIESE GEGEWENS	67
4.3.3	DIE BETROKKENHEID VAN DIE HOOF BY LOOPBAAN- ONTWIKKELING	68
4.3.4	DIE BELANGRIKHEID VAN DIE BEVORDERING VAN LOOPBAAN- ONTWIKKELINGSASPEKTE VAN ONDERWYSERS	72
4.3.5	LOOPBAANONTWIKKELINGSMETODES GEBRUIK DEUR HOOFDE	75
4.3.6	BELANGRIKHEID VAN DIE METODES WAT GEBRUIK WORD IN DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS	77
4.3.7	VERGELYKING TUSSEN GEMIDDELDE RESPONS VAN BETROKKEN- HEID TEENOR BELANGRIKHEID	78
4.3.8	VERGELYKING TUSSEN DIE GEMIDDELDE RESPONS VAN DIE MATE WAARIN HOOFDE LOOPBAANONTWIKKELINGSASPEKTE GEBRUIK TEENOR BELANGRIKHEID VAN ELKE ASPEK.	80
4.3.9	VERGELYKING TUSSEN DIE METODES/ -ASPEKTE VAN LOOPBAAN- ONTWIKKELING TEENOR DIE BELANGRIKHEID VAN ELKE METODE/ - ASPEK	82

4.3.10	BELANGRIKHEID VAN DIE BETROKKENHEID VAN SKOOLHOOFDE BY DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS	85
4.3.11	BELANGRIKHEID VAN DIE METODES GEBRUIK BY DIE LOOPBAAN- ONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS	89
4.4	SAMEVATTING	91

H O O F S T U K 5

SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

5.1	INLEIDING	93
5.2	SAMEVATTING	93
5.3	BEVINDINGE	95
5.3.1	BEVINDINGE MET BETREKKING TOT DOELWIT 1	95
5.3.2	BEVINDINGE MET BETREKKING TOT DOELWIT 2	97
5.3.3	BEVINDINGE MET BETREKKING TOT DOELWIT 3	99
5.4	RIGLYNE VIR DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS . .	101
5.5	AANBEVELINGS NA AANLEIDING VAN HIERDIE ONDERSOEK	102
5.6	AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT VERDERE NAVORSING	104
5.7	SLOTOPMERKING	105

BRONNELYS	102
------------------------	------------

LYS VAN TABELLE

TABEL 4.1

BIOGRAFIESE GEGEWENS	66
----------------------------	----

TABEL 4.2

DEMOGRAFIESE GEGEWENS	67
-----------------------------	----

TABEL 4.3

BETROKKENHEID VAN SKOOLHOOF BY DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS	69
--	----

TABEL 4.4

DIE BELANGRIKHEID VAN DIE BEVORDERING VAN LOOPBAAN- ONTWIKKELINGSASPEKTE VAN ONDERWYSERS	72
---	----

TABEL 4.5

METODES WAT GEBRUIK WORD BY LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDER- WYSERS	76
---	----

TABEL 4.6

DIE BELANGRIKHEID VAN METODES WAT GEBRUIK WORD BY LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS	77
---	----

TABEL 4.7

GEPAARDE t-TOETS EN EFKEKGROOTTE	83
--	----

TABEL 4.8

BELANGRIKHEID VAN DIE BETROKKENHEID VAN SKOOLHOOFDE BY DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS	87
--	----

TABEL 4.9

BELANGRIKHEID VAN DIE METODES GEBRUIK BY DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS	90
---	----

FIGUUR EN GRAFIEKE

FIGUUR 1

LOOPBAANONTWIKKELINGSKLASSIFIKASIESKEMA	52
---	----

GRAFIEK 1

DIE MATE WAARIN HOOFDE BETROKKE IS BY LOOPBAANONTWIKKELINGSASPEKTE VAN ONDERWYSERS IN VERGELYKING MET DIE MATE WAARIN HULLE DIE ASPEKTE AS BELANGRIK BESKOU	80
---	----

GRAFIEK 2

DIE MATE WAARIN HOOFDE LOOPBAANONTWIKKELINGSASPEKTE EN METODES GEBRUIK OM ONDERWYSERS SE LOOPBANE TE ONTWIKKEL IN VERGELYKING MET DIE MATE WAARIN HULLE DIE ASPEKTE OF METODES AS BELANGRIK BESKOU	81
--	----

BYLAES

BYLAE A

AANSOEK OM GEBRUIK VAN VRAELYS IN T.O.D. SKOLE	115
--	-----

BYLAE B

TOESTEMMINGSBRIEF VAN T.O.D.	116
--------------------------------------	-----

BYLAE C

NAVORSINGSVRAELYS: DEKKINGSBRIEF	118
--	-----

BYLAE D

RESEARCH QUESTIONNAIRE ACCOMPANYING LETTER	119
--	-----

BYLAE E

VRAELYS AAN HOOFDE VAN SEKONDêRE SKOLE	120
--	-----

BYLAE F

QUESTIONNAIRE TO HEADS OF SECONDARY SCHOOLS	126
---	-----

HOOFSTUK 1

ORIENTERING

1.1 INLEIDING

"Een van die unieke eienskappe van die onderwysberoep is dat die praktisyn tegelyk ook as **werktuig** dien - 'n situasie wat motivering en positiewe ingesteldheid van 'n onderwyser teenoor sy **klënte** des te meer lotsbeslissend maak." (De Witt, 1987:264.)

Dit is slegs moontlik om 'n gesonde leerklimaat vir leerlinge daar te stel indien die onderwyskorps 'n groep gelukkige en toegewyde individue is wat self 'n gebalanseerde lewe lei. Gesien in die lig van die noue verband tussen onderwyser en leerling is dit nie moontlik om aan alle aspekte van die kind se ontwikkeling die nodige erkenning en aandag te gee, sonder om ook aan die onderwyser se ontwikkeling op persoonlike en professionele vlak aandag te gee nie (Aspinwall & Gibbs, 1989:4).

Elke individuele onderwyser sowel as die betrokke onderwysdepartemente behoort medeverantwoordelikheid van loopbaanontwikkeling te aanvaar ten einde 'n gelukkige skoolgemeenskap te help skep waar leer optimaal kan plaasvind. Talle onderwysers op alle vlakke is gefrustreerd omdat onderwysowerhede nie aandag aan hulle eie loopbaanontwikkeling gee nie (DeLong & Coombs, 1989:199).

Die skoolhoof is in staat om deur verantwoordbare en proaktiewe loopbaanbeplanning in hierdie behoefte te help voorsien en sodoende meer toegewyde en beroepsgerigte onderwysers vir die onderwysprofessie te behou (DeLong & Coombs, 1989:200). Loopbaanontwikkeling as interaksie tussen die totale mens en sy werk, kan dan juis die nodige rigting en stukrag verskaf om gesonde ontwikkeling op alle terreine te verseker.

In hierdie hoofstuk word die probleemstelling eers bespreek. Daarna word die doel van die navorsing uitgelig, waarna 'n oorsig van die navorsingsmetodes asook die verloop van die navorsing gegee word.

1.2 PROBLEEMSTELLING

'n Loopbaan bestaan uit 'n reeks opeenvolgende, onderskeibare maar verwante werkaktiwiteite wat kontinuiteit, orde en betekenis aan 'n mens se lewe gee (Filippo, 1984:248). Crane (1979:393) sien 'n loopbaan as die gedrag en houdings wat geassosieer word met werkverwante ondervindinge en aktiwiteite oor die persoon se lewe. Cascio & Awad (1981:274) brel die begrip loopbaan uit as die totale beroepslewe van 'n persoon in 'n werksomgewing wat die persoon se totale kwaliteit van lewe bepaal. Vir die Christengelowe is 'n loopbaan ook 'n roeping en bied dit die geleentheid vir die uitlewing van sy skeppingsopdrag - die beheers, bewerk en bewaar van die kosmos (Gen. 1:28) tot diens van sy naaste en tot eer van God (Van der Walt et al. 1985:38). Alle werkverwante aktiwiteite wat die mens deur sy lewensbestaan beoefen, word omsluit deur 'n loopbaan. 'n Loopbaan is dus die bemoenings wat 'n mens maak met die gegewe werklikheid, met die doel om in sy behoeftes te voorsien en sy roeping uit te leef.

Loopbaanontwikkeling behels die interaksie tussen die totale mens en sy werk deur sy hele lewe. Hierdie interaksie word medebepaal deur eksterne faktore soos gemeenskap, kultuur en ekonomie (Cascio & Awad, 1981:274). Loopbaanontwikkeling bestaan uit die beplanning en bestuur van 'n persoon se loopbaan. Beplanning impliseer hier die individuele inset waardeur die persoon sy eie werkslewe beplan, terwyl loopbaanbestuur die versoening tussen individuele aspirasies en organisasiedoelwitte is (Beach, 1980:323; Crane 1979:393). Loopbaanontwikkeling behels dan veral ook professionele ontwikkeling en nie noodwendig slegs bevordering nie (DeLong, 1989:25).

Dit blyk dus dat die individu sowel as die werkgewer verantwoordelikheid behoort te aanvaar vir loopbaanontwikkeling, om enersyds die gehalte van werkslewe van

personeel te bevorder (Cascio & Awad, 1981:274) en andersyds die organisasiedoelwitte te verwesenlik (Beach, 1980:323; Crane, 1979:393).

In die literatuur is voldoende bewys dat organisasies waarvan die bestuurders loopbaanbeplanning as 'n integrale deel van personeelbestuur beskou, daarin slaag om beter gehalte werk en 'n hoë moraal onder hulle werkers te bewerkstellig (DeLong, 1989:23; Gooding, 1988:114; Barth, 1986:480-481).

Wat die onderwys betref, stel DeLong (1989:23) dit dat waar skoolhoofde onderwysers aktief bystaan in hulle loopbaanbesluite, nie net die onderwyser nie, maar ook die leerlinge, daarby baat. Hierdie verband tussen loopbaanontwikkeling en motivering word ook in TOD-omsendminuut 19 (1989:13) bevestig:

"Loopbaanontwikkeling is egter ook nodig, veral vir diegene wat oor die nodige intrinsieke motivering en taaktoewyding beskik, want mense wat bewys lewer dat hulle oor die wil en persoonsmoontlikhede beskik om groter verantwoordelikheid te aanvaar, moet die geleentheid ontvang om toepaslike ervaring op te doen en die bestuursvaardighede te bemeester wat nodig is om die hoogste sport volgens hulle loopbaanmoontlikhede te bereik. "

Volgens DeLong (1989:27) behoort die hoof die verantwoordelikheid vir die loopbaanontwikkeling van alle personeel wat aan sy skool verbonde is te aanvaar.

Dit blyk dus duidelik dat die skoolhoof wel 'n taak het om die loopbane van sy onderwyspersoneel te help uitbou. Min hoofde ruim genoegsame tyd in om onderwysers te help om duidelike kort- en langtermynloopbaandoelwitte vir hulself te stel (DeLong, 1989:23). Die vraag ontstaan nou of skoolhoofde toegerus is om hierdie taak behoorlik uit te voer en of daar genoegsame leiding deur die onderwysowerhede gegee word sodat hulle betrokke kan wees by die optimale loopbaanontwikkeling van hulle personeel. Loopbaanontwikkeling kan slegs sinvol plaasvind indien dit vooraf beplan

is en daar 'n formele beleid opgestel is waarvolgens die ontwikkeling kan geskied (TOD-omsendminuut 19, 1989:13). In die *Handleiding vir algemene skoolorganisasie* (1986, gedateer tot 9 November 1993) word geen melding van sodanige beleid gemaak nie. Dit blyk dus dat een van die belangrike redes waarom skoolhoofde min bemoeienis maak met die loopbaanontwikkeling van sy onderwyspersoneel, is dat daar min leiding deur die onderwysowerheid gegee word oor presies wat gedoen moet word. Skoolhoofde weet dus nie hoe daar te werk te gegaan moet word om 'n sinvolle bydrae te lewer tot die loopbaanontwikkeling van hul onderwyspersoneel nie.

Hierdie leemtes aktualiseer die onderhawige ondersoek, want deur goeie loopbaanontwikkeling, is skoolhoofde in staat om 'n werksomgewing te skep waarin onderwysers waardig sal voel en geïnspireer sal word in hulle werk, om dan weer 'n bydrae tot 'n gesonder leerklimate vir leerlinge te lewer (DeLong, 1989:27). DeLong (ibid.) wys ook daarop dat doeltreffende loopbaanontwikkeling in die onderwys juis een van die belangrikste faktore is wat kan meehelp om bekwame onderwysers in die onderwys te hou en dat dit onproduktiewe onderwysers weer opnuut kan begeester om met nuwe ywer en toewyding hul beroep te beoefen.

1.3 DOEL MET NAVORSING

Uit voorafgaande probleemredenering kan die doelwitte van die navorsing soos volg gestel word:

- om die aard van loopbaanontwikkeling in die onderwys te bepaal;
- om vas te stel wat die taak van die skoolhoof ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel behels;
- om te bepaal wat die huidige praktyk ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel is, en
- riglyne vir die skoolhoof vir die effektiewe bevordering van die loopbaanontwikkeling van sy onderwyspersoneel te formuleer.

1.4 METODE VAN NAVORSING

1.4.1 LITERATUURSTUDIE

Deur gebruik te maak van primêre en sekondêre bronne is 'n literatuurstudie onderneem om op hoogte te kom van die navorsing wat reeds op die gebied onderneem is. Uit die resultate van afgehandelde navorsing is items geïdentifiseer vir opname in 'n vraelysondersoek.

1.4.2 EMPIRIESE ONDERSOEK

1.4.2.1 Meetinstrument

'n Doelspesifieke gestruktureerde vraelys is uit die literatuurstudie ontwikkel wat gebruik is om die huidige stand van loopbaanontwikkeling in die blanke sekondêre skole in Transvaal te bepaal.

1.4.2.2 Populasie

Die populasie bestaan uit al die skoolhoofde van blanke sekondêre skole in die Transvaal (N-257). Die populasie is gestratifiseer vir skooltipes en sluit in Afrikaans-, Engels- en dubbelmediumskole.

1.4.2.3 Statistiese tegniek

Frekwensies, persentasies en effekgrootte is bereken met behulp van die SAS-Rekenaarprogrammpakket deur gebruik te maak van die MEANS-, FREQ en TTEST-prosedures.

1.5 PROGRAM VAN NAVORSING

Daar is eers deur middel van 'n literatuurstudie bepaal wat loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel behels. Daarna is bepaal wat die skoolhoof se taak ten opsigte van loopbaanontwikkeling is. Gegrond op die literatuurstudie is 'n gestruktureerde vraelys ontwikkel waarmee bepaal is wat die huidige stand van loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel is. Uit die empiriese studie is riglyne vir skoolhoofde ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van personeel daargestel. Die navorsingsverslag is met 'n samevatting afgesluit.

1.6 STRUKTURERING

- HOOFSTUK 1: Oriëntering
- HOOFSTUK 2: Die aard van loopbaanontwikkeling
- HOOFSTUK 3: Die aard van die skoolhoof se betrokkenheid by die bestuur en ontwikkeling van onderwyspersoneel.
- HOOFSTUK 4: Empiriese ondersoek.
- HOOFSTUK 5: Riglyne vir die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel deur die skoolhoof.
- HOOFSTUK 6: Samevatting

1.7 SAMEVATTING

Die behoefte sowel as die positiewe resultate wat sinvolle loopbaanbeplanning vir die onderwyser sowel as die leerlinge kan hê, is in hierdie hoofstuk uitgelig. Waar die skoolhoof in die posisie is om sy personeel by te staan sodat hulle tot hulle volle potensiaal kan ontwikkel, is dit noodsaaklik dat hy loopbaanontwikkeling as een van sy take in personeelbestuur sal sien.

HOOFSTUK 2

DIE AARD VAN LOOPBAANONTWIKKELING

2.1 INLEIDING

Werkgewers het aanvanklik alleen besluite geneem wat daarop ingestel was om in die behoeftes van die onderneming te voorsien. Hierdie besluite het die werknemer se loopbaanontwikkeling bepaal sonder dat die persoon self enige beheer daarvoor gehad het (Strauss & Sayles, 1980:503). Vandag word al hoe meer gebruik gemaak van 'n stelsel waar die werknemer betrek word, om saam met die werkgever, medeverantwoordelikheid vir sy eie loopbaanontwikkeling te aanvaar (Falvey, 1988:32). Hierdie mede-inspraak deur die individu het tot gevolg dat elke persoon se loopbaan al hoe meer ingestem raak op persoonlike behoeftebevrediging (Beach, 1980:322). Om versoening tussen die behoeftes van die individu en die organisasie te bewerkstellig, het loopbaanontwikkeling in die moderne samelewing 'n onontbeerlike deel van alle suksesvolle ondernemings geword.

Saam met die groter inspraak deur die individu in sy eie loopbaanontwikkeling, het 'n verandering ingetree in die individu se siening van sy eie loopbaan en loopbaansukses (Falvey, 1988:32). Die algemene loopbaanfases waarvolgens 'n individu se lewe ingedeel word, kan as breë riglyn dien waarvolgens 'n loopbaanontwikkelingsplan vir elke individu uitgewerk word (Lemmer, 1989:65).

'n Persoon se loopbaanontwikkeling word gestuur deur sy selfkonsep, voorkeure en bevoegdhede (Crane, 1979:401). Omdat baie faktore van buite 'n mens voortdurend beïnvloed, is selfkennis noodsaaklik om sinvolle loopbaanbesluite te neem. Hierdie besluite kan vergemaklik word indien die loopbaanankers wat die persoon se werkslewe rig, bekend is (Scheln, 1978:125). Deur gebruik te maak van die loopbaan-ankermodel is die hoof in staat om die onderwyser by te staan in sy loopbaanontwikkeling (DeLong & Coombs, 1989:207).

2.2 BEGRIPSVERKLARING

2.2.1 LOOPBAAN

Die begrip loopbaan kan verwarrend wees omdat dit in so baie verskillende kontekste gebruik kan word. Die betekenis wat in elke geval aan die begrip loopbaan verleen word, word bepaal deur die skrywer se uitgangspunt.

Verskeie van hierdie definisies is geldend vir die onderwys terwyl ander omskrywings nie direk op die onderwys toegepas kan word nie. Om enige onduidelikheid uit te skakel, word die begrip loopbaan ondersoek om uiteenlopende betekenisse uit te wys en om vas te stel waar betekenisse oorvleuel of moontlik dieselfde betekenis het.

'n Loopbaan word deur Robbins (1982:79) gesien as die werkservaring wat 'n persoon oor sy hele beroepslewe opdoen. Hierdie werkservaring word bepaal deur die persoon se houding en gedrag teenoor werkverwante aktiwiteite (Gerber et al., 1987:249). Wanneer die begrip loopbaan so gedefinieer word, kom die volgende kenmerke na vore:

- * Slegs werkservaring word betrek.
- * Die loopbaan van 'n persoon sluit sy hele beroepslewe in en strek dus oor 'n lang periode.
- * In 'n loopbaan gaan dit oor houdings en gedrag van die persoon teenoor alles wat in verband staan met sy werk.

'n Loopbaan kan ook gesien word as bestaande uit 'n reeks duidelik ingedeelde rolle wat lei tot groter verantwoordelikheid, meer status, mag en belonings (Flippo, 1984:250). So gesien word 'n loopbaan dan gekoppel aan bevordering en bestaan dit uit 'n reeks veranderinge binne 'n beroep of reeks beroepe wat elke keer 'n bevordering ten opsigte van geld en status teweeg bring. 'n Loopbaan word dan gekoppel

aan bevordering, indien daar dus nie bevordering is nie, kan nie gepraat word van 'n loopbaan nie. 'n Onderwyser wat nie 'n bevorderingspos gedurende sy werkslewe beklee nie, het volgens hierdie definisie nie 'n loopbaan nie.

Flippo (ibid.) wys ook daarop dat die begrip loopbaan gesien kan word as dit wat orde en betekenis aan 'n persoon se lewe gee. Hierdie siening gee aan die begrip loopbaan 'n verdere dimensie en maak daarvan meer as net 'n beroepservaring of 'n reeks bevorderings, dit bring ook die roepingsgedagte na vore. So gesien is 'n beroep dan die individu se uitlewing van sy kragte en energie in werksverband soos gerig deur sy lewens- en wêreldbeskouing. 'n Persoon se loopbaan kan ook nooit in isolasie gesien word nie, daar is altyd 'n vervlegtheid tussen 'n loopbaan en die gemeenskap. Flippo (ibid.) wys in hierdie verband daarop dat 'n loopbaan individueel waarneembaar, maar sosiaal gekonstrueer is. Dit wat onder die begrip loopbaan verstaan word, hang dus nou saam met die algemene sosiale norme en standaarde. In 'n samelewing waar daar 'n baie hoë premie op materiële besittings geplaas word, word bevordering, status en mag eerder beklemtoon as dienslewering, roepingbewustheid en geroepenheid.

Cascio & Awad (1981:273) lig drie moontlike betekenis van die begrip loopbaan uit. Soos Flippo (1984:250) word 'n loopbaan gesien as 'n reeks bevorderings of laterale verplasinge na werk met groter verantwoordelikheid of beter omgewings. Hierdie verplasing kan wees binne een werk of tipes werk of selfs in verskeie soorte werk. 'n Loopbaan kan ook gesien word as 'n persoon se werksgeskiedenis wat dus 'n reeks poste is wat die persoon oor sy hele lewe beklee het. Die begrip loopbaan kan egter ook gebruik word om te verwys na daardie beroepe wat 'n duidelike patroon van sistematiese bevordering het, 'n loopbaanleer of pad van bevordering (die onderwys sal hieronder ressorteer).

Evetts (1987:16) onderskei 'n loopbaan verder op grond van 'n objektiewe en subjektiewe dimensie. Die objektiewe, realistiese of eksterne dimensie bestaan uit 'n sisteem van duidelik gedefinieerde poste en vlakke wat bestaan uit formele loopbaanstrukture. In die onderwys sluit die objektiewe loopbaanstrukture poste in wat aan salarisskale gekoppel is, naamlik departementshoofde, adjunkthoofde, senior

adjunkhoofde en hoofde, poste waarin loopbane gekonstrueer is. Die subjektiewe of interne dimensie bestaan uit die onderwyser se eie siening van sy loopbaan en hoe hy sy eie loopbaan ervaar. Hierdie subjektiewe dimensie verander voortdurend namate die onderwyser veranderinge ten opsigte van sy familiesituasie, die skool self of selfs die nasionale ekonomie ervaar. 'n Persoon is geregtig om self te besluit wat sy loopbaan moet wees; daarom kan buitestaanders nie 'n oordeel daaroor uitspreek nie.

Carlsen, soos aangehaal deur Savickas (1989:103) definieer 'n loopbaan as die betekenisdraer wat rigting, struktuur en waarde aan die mens se lewensbestaan gee. 'n Persoon se siening van die waarde en betekenis wat 'n loopbaan aan die lewe kan gee, hang af van die persoon se religieuse oortuiging. Vir die Christen is 'n loopbaan die manier waarop hy sy skeppingsopdrag wat hy van God ontvang het, uitleef. So gesien, is 'n loopbaan dus ook 'n roeping en kan gesien word as die wyse waarop die mens sy omgewing beheers, bewerk en sy bewaringstaak uitvoer.

Uit voorafgaande blyk dit dat die begrip loopbaan 'n verskeidenheid interpretasies het en verskillende aspekte daarvan beklemtoon kan word. Wanneer 'n loopbaan ook gesien word as 'n roeping kan dit soos volg gedefinieer word: 'n Loopbaan is die werkverwante bemoeienis wat 'n mens in 'n bepaalde werklikheid met sy lewensbestaan maak, met die doel om in sy/haar behoeftes te voorsien, in diens van sy naaste en tot eer van God. Uit bostaande definisie kan die volgende elemente beklemtoon word.

- * Elke persoon kan 'n loopbaan hê.
- * 'n Loopbaan word in die eerste plek tot eer van God gevolg en is deel van die mens se skeppingsopdrag.
- * 'n Loopbaan behoort naastediens voorop te stel.
- * 'n Loopbaan behoort die mens die geleentheid te gee om homself uit te leef en in sy behoeftes te voorsien.

- * 'n Loopbaan sluit alle werkverwante ervaring oor 'n persoon se lewensspan in.
- * 'n Loopbaan impliseer nie noodwendig bevordering nie.
- * 'n Loopbaan impliseer ook nie sukses of mislukking nie.

2.2.2 LOOPBAANONTWIKKELING

Om loopbaanontwikkeling te verstaan, moet daar eers na drie verwante begrippe naamlik; indiensopleiding, personeel- en loopbaanontwikkeling gekyk word, ten einde tussen die begrippe te onderskei.

Verskeie skrywers (Van Niekerk, 1982:24; Breedts, 1987:8; Moolman, 1987:8) wys op die noue verband tussen indiensopleiding en loopbaanontwikkeling. Callitz (1990:291) stel indiensopleiding en loopbaanontwikkeling as twee dinamiese, interaktiewe aspekte van elke onderwyser se professionele ontwikkeling.

Genoemde skrywers tref egter almal konseptuele verskille tussen die twee begrippe. Die betekenis van indiensopleiding kom duidelik na vore wanneer daar na die doel daarvan gekyk word. Indiensopleiding word gesien as dit wat die onderneming vir die werknemers doen om hulle op te lei sodat hulle hul werk effektief kan verrig. Volgens Omsendminuut 19 van 1989 van die Departement Onderwys en Kultuur, is indiensopleiding nodig om onderwysers beter toe te rus vir die werk waarvoor hulle volgens hulle huidige pligstaat verantwoordelik is (TOD-omsendminuut 19, 1989:13). Callitz (1990:291) bevestig hierdie siening en voeg by dat die duur van indiensopleiding veel korter is as verdere of heropleidingsgeleenthede.

Uit bogenoemde blyk dit dat indiensopleiding ingestel is om aan die onderneming se behoeftes te voldoen. Sodra die onderwyser dan sy taak en verantwoordelijkheid wat hy volgens sy huidige pligstaat het, goed kan doen, is die indiensopleiding geslaagd.

Hierteenoor sien Van Niekerk (1982:24) personeelontwikkeling as dit wat die individu self doen en wat persoonlike ontwikkeling en groei tot gevolg het. Daresh (1987:23) onderskraag hierdie punt en beweer dat onderwysers weerstand bied teen 'n program indien dit ontwerp is om iets met die onderwyser te doen en nie iets is waarby die onderwyser self baat nie. Personeelontwikkeling is dus meer ingestel op die behoeftes van die individu en is meer persoonsgeoriënteerd (Erasmus, 1989:54).

Personeelontwikkeling moet gerig wees op die bevordering van langtermyn professionele groei eerder as enkele opleidingsgeleenthede wat mekaar nie aanvul nie (Daresh, 1987:22).

Die fundamentele doel van personeelontwikkeling is volgens Bradley (1991:2) die volgende:

- om mense waardevol te laat voel in die werk wat hulle doen;
- hulle in staat te stel om hulle werk goed te doen om sodoende die positiewe terugvoer te ontvang wat nodig is vir werksbevrediging en motivering;
- hulle te help sodat hulle voorbereid is op verandering in hulle werk;
- hulle aan te moedig om deel te neem aan veranderinge om sodoende bevrediging daaruit te put, en
- hulle gewillig en bevoeg te maak om insette te lewer sodat hulle 'n konstruktiewe bydrae tot die ontwikkeling van die skool kan lewer.

Loopbaanontwikkeling is die aksie wat deur die onderneming sowel as die individu oor die langtermyn geneem word om die sukses van die onderneming en die individu te verseker (Schein, 1978:2). Die belangrikste verskil tussen indiensopleiding, loopbaan- en personeelontwikkeling is volgens Robbins (1982:250) geleë in die tydperk waarin dit geïmplementeer word. Loopbaanontwikkeling is ingestel op die langtermyn, terwyl indiensopleiding as deel van personeelontwikkeling ingestel is op die effektiewe prestasie op die kort- en mediumtermyn.

Van die onderneming se kant is loopbaanontwikkeling dan die rig van die individu se loopbaan sodat daar aan die onderneming se doelwitte voldoen kan word. Hierteenoor fokus 'n individuele loopbaanbeplanning daarop om die belangrikste doelwitte van die individu te identifiseer en te bepaal wat nodig is om hierdie doelwitte te bereik (Robbins, 1982:249).

Loopbaanontwikkeling word gesien as die proses wat dwarsdeur die lewe van 'n persoon plaasvind, om sodoende by veranderende behoeftes van die individu en die onderneming aan te pas (Erasmus, 1982:11). So gesien gaan loopbaanontwikkeling dan oor die bevrediging van die behoeftes van beide die individu en die onderneming.

Loopbaanontwikkeling is vir beide die onderneming en die individu van belang. Die versoening tussen die individu en onderneming se doelwitte is een van die basiese vereistes, ten einde 'n stabiele werksomgewing daar te stel om gesonde menseverhoudinge by die werk te bevorder (Cascio & Awad, 1981:276). Loopbaanontwikkeling is dan die aangewese antwoord om hierdie versoening te bewerkstellig.

Loopbaanontwikkeling as instrument om die individuele behoeftes te bevredig en om die onderneming se doelwitte te bereik, is meer as net nog 'n aktiwiteit wat menslike bronne ontgin. Dit is 'n integrerende konsep, wat sistematies daardie menslike bronne wat reeds bestaan saambind en daarop voortbou om sodoende gelyktydig die individuele behoeftes te bevredig en die onderneming te laat groei (Kaye 1982:2). So gesien kan daar nie 'n eensydige klem gelê word op die organisasie- of die individuele doelwitte nie.

Alhoewel Gerber, Nel en Van Dyk (1987:249) loopbaanontwikkeling omskryf vanuit die oogpunt van die onderneming, as die "formele optrede deur die onderneming om te verseker dat werknemers met die regte kwalifikasies en ondervinding beskikbaar is wanneer die onderneming hulle nodig het", ken hulle die verantwoordelikheid vir loopbaanontwikkeling tog aan drie partye toe, naamlik die onderneming as sodanig, die werknemer en die werknemer se onmiddellike hoof.

Volgens Schein (1978:1) is die versoening tussen die onderneming- en individuele doelwitte moontlik deur die aanvaarding van 'n "loopbaanontwikkelingsperspektief". Hierdie loopbaanontwikkelingsperspektief kan egter net verstaan word indien dit teen die agtergrond gesien word van die komplekse band wat daar tussen die werknemer en werkgever bestaan. Volgens Schein (1978:112) ontstaan daar tussen die werknemer en die werkgever 'n sogenaamde "sielkundige kontrak", wat bepaal in watter mate die twee partye bereid is om in mekaar se behoeftes te voorsien. Die "sielkundige kontrak" kom tot stand deur die wedsydse verwagtinge wat die onderneming en die werknemer van mekaar het, en word hoofsaaklik bepaal deur die toekomsverwagtinge van beide partye (Schein, 1978:120). Loopbaanontwikkeling kan 'n belangrike rol speel in die daarstelling van realistiese verwagtinge deur die werknemer en 'n wedsydse aanvaarding van verpligtinge en verantwoordelikhede tussen die werkgever en werknemer.

Gysbers & Moore (1979:315) bepleit 'n versoening tussen die rolle wat 'n persoon in 'n werksomgewing speel met dié in ander omgewings. Alles wat met 'n mens gebeur, het 'n bepaalde invloed. 'n Persoon se loopbaanontwikkeling word nie alleen bepaal deur sy werk en gebeure by die werk nie, ander faktore buite die werk moet ook in ag geneem word. Die term "lewensloopbaanontwikkeling" word gebruik, wat selfontwikkeling oor 'n persoon se lewensspan beteken. Dit kom neer op die integrasie van alle rolle, omgewings en gebeure in 'n persoon se lewe (ibid.). So gesien verskaf lewensloopbaanontwikkeling 'n omvattende en integrale siening van persoonlike groei en ontwikkeling oor 'n persoon se lewensspan.

Calitz & Botha (1990:10) omskryf op hulle beurt loopbaanontwikkeling vanuit die oogpunt van die individu as 'n personeelaktiwiteit wat die individu help om sy toekomstige loopbaan in die onderneming te beplan. Die individu dra daartoe by dat die onderneming se doelwitte bereik word wat dit vir homself moontlik maak om maksimaal te ontwikkel.

Hierdie verskillende benaderings word deur Crane (1979:394) sowel as Beach (1980:323) omseil deur die take van die individu en die onderneming te skei. Loop-

baanontwikkeling word dan verdeel in twee komponente, naamlik loopbaanbeplanning as die taak van die individu en loopbaanbestuur as dit wat die onderneming doen om die loopbaanbeplanning van die individu te akkommodeer. Alhoewel hierdie twee komponente afsonderlik behandel word, wys Beach (1980:324) daarop dat die twee interafhanklik is. Tog kan daar verskillende take aan elke komponent toegeken word. Hierna word vervolgens aandag gegee aan die komponente van loopbaanontwikkeling.

2.2.2.1 Loopbaanbeplanning

Loopbaanbeplanning is daardie deel van loopbaanontwikkeling wat die individu doen om sy eie werkslewe te beplan (Beach, 1980:324). Dit sluit in die evaluering van die individu se eie vermoëns en belangstellings, ondersoek van loopbaanmoontlikhede, stel van loopbaandoelwitte en die beplanning van die nodige aktiwiteite sodat ontwikkeling wat nodig is om loopbaandoelwitte te bereik, kan plaasvind (Crane, 1979:394). Alhoewel loopbaanbeplanning hoofsaaklik 'n individuele proses is, kan die werkgewer behulpsaam wees ten opsigte van die volgende aspekte (Beach, 1980:323):

- personeelkundiges en bestuurders onderhoude met werknemers te laat voer;
- werksessies aan te bied waardeur die personeel hulself kan evalueer en die nodige opleidingsprogramme kan kies;
- handleidings oor loopbaanbeplanning tot die beskikking van personeel te stel, en
- informasie ten opsigte van werkseleenthede binne en buite die onderneming tot die beskikking van personeel te stel.

2.2.2.2 Loopbaanbestuur

Loopbaanbestuur is die stappe wat die werkgewer neem om die individuele loopbaanbeplanning van die werknemer met die doelwitte van die onderneming te sinkroniseer (Beach, 1980:324). In hierdie proses speel die personeelafdeling (of in die geval van 'n skool, die skoolhoof) 'n sentrale rol om die hele proses te orkestreer. Kaye (1982:2) wys daarop dat elke individu se loopbaanplanne verband hou met die onder-

neming se menslike hulpbron beplanning. Die onderneming behoort dus hiervan kennis te neem en moet daarvoor voorsiening maak. Volgens Beach (1980:324-329) kan die onderneming 'n effektiewe loopbaanbestuur toepas deur die volgende reëlins te doen:

- loopbaanplanne vir elke werknemer daar te stel;
- opvoeding en opleidingsprogramme te ondersteun;
- alle inligting aangaande vakante poste bekend te maak;
- 'n oop kommunikasiekanaal daar te stel waar werknemers oor hulle loopbane met kundiges kan praat;
- die werknemer se voorkeure en vermoëns in aanmerking te neem wanneer werk toegeken word, en
- vir die werknemer die geleentheid skep om in die pos wat hy tans beklee, te ontwikkel.

In die lig van die voorafgaande beskouings kan loopbaanontwikkeling gesien word as die proses wat plaasvind om die individu op hoogte te hou van veranderinge en ontwikkeling op sy terrein, terwyl dit ook 'n toename in insig en kundigheid insluit. Dit behels kontinue opleiding en vernuwing in 'n loopbaan weens beplande aksies wat deur die onderneming sowel as die individu geneem is, om versoening tussen die individu se vermoëns en aspirasies aan die een kant en die behoeftes van die onderneming aan die ander kant te bewerkstellig. Die aksies wat deur die individu geneem word om 'n eie werkslewe te beplan, is een komponent van loopbaanontwikkeling, naamlik loopbaanbeplanning terwyl loopbaanbestuur weer fokus op die planne en aktiwiteite van die onderneming ten einde die onderneming se doelwitte te bereik.

Loopbaanontwikkeling is die integrasie van die individuele sowel as die onderneming se belange tydens die aktiewe beroepslewe van die mens. Dit is die sluiting van 'n sielkundige kontrak waarin sowel die individu as die onderneming se doelwitte gekoördineer en gestruktureer word. Loopbaanontwikkeling sluit dus die volgende in; die keuse van 'n loopbaan, die onderhouding daarvan en die aanpassing by sosiale, fisiese en psigologiese veranderinge. In die skoolopset is hierdie integrasie van belange tussen die individu en die werkgewersinstansie die taak en opgawe van die skoolhoof.

Die essensie van loopbaanbeplanning is die versoening tussen die behoeftes van die individu en die doelwitte van die onderneming. Indien die versoening suksesvol is, word 'n sielkundige kontrak gesluit wat beide die individu en die onderneming se behoeftes bevredig, wat kan lei tot 'n lang en gelukkige werksverhouding.

Om effektiewe loopbaanontwikkeling te verseker, moet 'n gesamentlike program deur die individu en die onderneming daargestel word, waardeur individuele groei binne die werksmilieu verseker word.

2.2.3 LOOPBAANSUKSES

Die begrip loopbaan sal in 'n groot mate bepaal wat met loopbaansukses bedoel word. Tradisioneel is loopbaansukses gemeet aan die hoeveelheid geld wat 'n persoon ontvang, die beroepstatus wat hy het en die vordering wat hy in die onderneming gemaak het (Beach, 1980:322). Dit sluit dus nou aan by die siening van loopbaan as bevordering (vergelyk paragraaf 2.2.1). Volgens Osipow (1983:302) sien loopbaanontwikkelingsteoretici loopbaansukses in terme van die bevordering wat die individu te beurt val. Wanneer hulle loopbaansukses meet, kyk hulle na die individu se vermoë om by die eise wat deur die organisasiekultuur gestel word aan te pas en vergelyk sy bevorderingspotensiaal met dié van sy portuurgroep.

Waar alle loopbaanbesluite vroeër oorgelaat is aan die onderneming, is die individu se loopbaansukses uitsluitlik deur die onderneming bepaal (Strauss & Sayles, 1980:503). Vandag is die individu medeverantwoordelik vir sy loopbaanontwikkeling en dus ook vir sy loopbaansukses (Falvey 1988:32). Skrywers (Strauss & Sayles, 1980:506; Kaye, 1982:2; Gooding, 1988:112) is dit eens dat die individu vandag baie meer van 'n loopbaan verwag as bevordering en geld. Selfverwesening geniet baie meer aandag en bevordering word selfs bedank of 'n ander betrekking met 'n kleiner besoldiging word aanvaar indien die huidige werk nie aan persoonlike doelwitte en familiebehoeftes voldoen nie (Gooding, 1988:112). Loopbaansukses word dus nie meer net in terme van geld en status gemeet nie. Lewensgeluk, soos bepaal deur 'n persoon se totale beroepslewe in 'n werksomgewing word vooropgestel (Cascio & Awad, 1981:273). As

lewenskwaliteit vooropgestel word, verander die kriteria wat gebruik word om loopbaansukses te definieer. Volgens Beach (1980:322) berus die essensie van die nuwer denke oor 'n persoon se loopbaan in die mate waarin persoonlike vryheid deur die werk gebied word, die mate waarin die persoon sy eie bestemming kan bepaal en die persoon se eie siening van sukses. Die resultaat hiervan is 'n loopbaan wat so georiënteer is dat dit op persoonlike bevrediging ingestem is. Omdat persoonlike behoeftes en vermoëns verskil, sal 'n loopbaan wat vir die een persoon hoogs aanvaarbaar is vir 'n ander heeltemal onbevredigend wees.

Die belangrikste riglyne wat hierdie nuwer denke ten opsigte van loopbaansukses beklemtoon, kan soos volg opgesom word:

- Die persoon neem aktief deel aan sy loopbaanbeplanning en word nie onwillekeurig deur die onderneming beheer nie. Hy aanvaar medeverantwoordelikheid vir sy loopbaanprestasie.
- Die individu poog om gedeeltelike beheer oor sy eie loopbaanontwikkeling te verkry. Die individu besluit daarom self of hy verdere opleiding nodig om 'n spesifieke werk te verkry, of selfs om 'n ander betrekking te bekom.
- Sukses word persoonlik gedefinieer. Dit kan die tradisionele doelwitte naamlik geld, vooruitstrewendheid, bevordering en prestige insluit, maar ook selfverwesenliking, selfrespek, stewige vriendskapsbande en genoegsame ontspanning.
- Die individu probeer 'n gesonde balans tussen sy werk, werkgewer, gesin, vriende en ontspanning handhaaf.
- Persoonlike vryheid, groei en eie besluitneming is belangrike persoonlike waardes (Beach, 1980:322).

Uit voorafgaande aannames is dit duidelik dat loopbaansukses verskillend deur elke individu ervaar word. Dit is belangrik om daarop te let dat die persoon se eie siening van die loopbaanprosesse belangriker is as die beskrywing deur beoordelaars. Die beoordeling van 'n loopbaan se sukses of mislukking word die beste deur die persoon self gedoen. Daar is nie absolute kriteria waarvolgens 'n loopbaan beoordeel kan

word nie, en die persoon doen dan die beoordeling volgens sy eie riglyne. 'n Onderwyser kan by sy aftrede volgens sy eie standaard gemeet, besluit of hy/sy 'n suksesvolle loopbaan gehad het as gerespekteerde onderwyser, sonder dat hy een bevorderingspos in sy lewe beklee het. Daarteenoor kan 'n ander onderwyser wat in sy vroeë dertigerjare reeds 'n hoofpos beklee, nie gelukkig wees in sy werk nie en sy loopbaan dus as negatief ervaar en 'n ander rigting inslaan. Sinvolle loopbaanontwikkeling maak dit vir elke individu moontlik om sy eie loopbaan aan realistiese standaarde te meet ten einde die sukses daarvan te bepaal.

Indien 'n loopbaan gesien word as die uitlewing van 'n mens se skeppingsopdrag (vergelyk paragraaf 2.2.1) projekteer dit loopbaanontwikkeling en sukses op 'n besondere wyse. So gesien is loopbaansukses nie net bevordering in materiële terme nie, maar gaan dit ook oor die handhawing van 'n bevredigende lewenskwaliteit en die geleentheid vir selfontwikkeling.

2.3 BELANGRIKHEID VAN LOOPBAANONTWIKKELING

Tradisioneel is die beplanning van elke werknemer se loopbaan deur die maatskappy bepaal, wat dan gepoog het om die individuele loopbane van die werknemer met die werkgever se behoeftes te versoen en 'n balans te handhaaf tussen vraag en aanbod. Volgens Strauss & Sayles (1980:504-505) kom werknemers in 'n toenemende mate in opstand daarteen dat hulle loopbaan deur die maatskappy alleen bepaal word en eis hulle groter seggenskap aangaande besluite wat hulle persoonlike loopbane raak. Die sogenaamde beleid van "neem dit of los dit" het in die moderne samelewing verouderd geraak en word nie meer aanvaar nie (Flippo, 1984:255). Wanneer daar 'n behoorlike loopbaanontwikkelingsprogram gevolg word, sal die individu meer inspraak hê oor besluite wat sy loopbaan raak. Om beide die behoeftes van die individu en die onderneming te bevredig, het 'n loopbaanontwikkelingstrategie in die moderne samelewing 'n belangrike deel van alle suksesvolle ondernemings geword. Volgens De Long & Coombs (1989:199) wil dit voorkom of die onderwys nog nie beseft watter voordeel loopbaanontwikkeling van personeel vir die skool kan inhou nie.

Loopbaanbeplanning as deel van loopbaanontwikkeling het die potensiaal om die individu te help om sy verlede en huidige omstandighede aan moontlike toekomstige omstandighede te koppel (Gysbers & Moore, 1979:315). Loopbaanontwikkeling bied dan 'n persoonlike raamwerk wat as instrument deur die individu gebruik kan word om sy eie loopbaan vir die toekoms te visualiseer. Botha (1986:244) stel voor dat personeel wat bevorderingsposte wil beklee, bestuurswerk behoort te onderneem binne die bestuursareas van die volgende posvlak, sodat hulle kennis maak met take wat gekoppel is aan sodanige bevorderingspos. Deur loopbaanontwikkeling saam met sy personeel te doen, sal die hoof weet watter onderwysers hy die geleentheid moet gee om hierdie ondervinding op te doen.

Die belangrikste voordele van loopbaanontwikkeling kan soos volg opgesom word (Robbins, 1982:251; Beach, 1980:320):

- Dit bied gelyke werkseleenthede vir almal deur die daarstelling van duidelike loopbaanriglyne.
- Dit verbeter die kwaliteit van arbeid deur werkers die geleentheid te gee om groter werksbevreëdiging te kry en meer loopbaanmoontlikhede daar te stel. Dit bied die geleentheid aan werknemers om 'n groter mate van beheer oor hulle eie werkslewe uit te oefen.
- Dit is 'n bate om hoogs talentvolle personeel te bekom en te behou. Bestuurders asook goed gekwalifiseerde professionele mense gee meestal voorkeur aan maatskappye wat hulle eie loopbaanaspirasies ondersteun.
- Dit voorkom veroudering en stagnasie. Weens die snel veranderende tegnologiese en demografiese faktore kan kennis baie vinnig verouderd raak. Loopbaanontwikkelingsprogramme kan meehelp om werknemers die nodige kundigheid wat werklik in aanvraag is te gee.
- Dit verlaag die personeelomset en help om bekwame personeel te behou omdat dit individuele ambisies met die doelwitte van die maatskappy versoen.
- Dit verhoog die produktiwiteit van personeel deur die regte personeel in die regte pos te plaas.

- Diskriminasie word geminimaliseer deur aan minderheidsgroepe en vroue die geleentheid te bied om te innoveer en te ontwikkel.

Vir die onderwys lê die belangrikheid van loopbaanontwikkeling daarin dat 'n goed beplande loopbaanontwikkelingsprogram baie kan bydra tot die professionele en persoonlike ontwikkeling van onderwysers. Orlosky *et al.* (1984:22) stel daadwerklike loopbaanbeplanning, verkryging van mentors en die stel van realistiese doelwitte as voorvereiste vir 'n suksesvolle loopbaan in die onderwys. Die noodsaaklikheid van professionele groei in die onderwys word treffend deur Bondeslo & De Witt (1991:273) gestel as "lotsbeslissend vir voortreflike taakvervulling". Skrywers soos Aspinwall & Gibbs (1989:4) sowel as Barth (1986:480) is dit eens dat die professionele en persoonlike ontwikkeling van onderwysers 'n voorvereiste is vir die optimale vordering by leerlinge. In die lig hiervan is suksesvolle loopbaanontwikkeling noodsaaklik vir elke onderwyser en nie net vir diegene wat hulle sogenaamd "uitgepresteer" het soos TOD - omsendminuut 19 (1989:14) dit stel nie. Die loopbaanontwikkeling van die hele onderwyspersoneel by 'n skool moet as die bestuursopgawe van die hoof gesien word en behoort dus alle personeel in te sluit (DeLong, 1989:27). Die loopbaanontwikkelingsproses kan juis daartoe bydra dat ongemotiveerde onderwysers weer opnuut gemotiveer word om toegewyd en ywerig hulle dagtaak te verrig (DeLong, 1989:27). Volgens De Long & Coombs (1989:200) sal effektiewe loopbaanontwikkeling verseker dat onderwysers realistiese loopbaanverwagtinge koester en daartoe bydra dat meer uitstekende opvoeders in die onderwysberoep bly.

2.4 LOOPBAANFASES

Elke mens se loopbaan kan ingedeel word in sekere fases. Hierdie fases word omvat deur die persoon se lewensloop. Verskeie skrywers (Schein, 1978:28; Flippo, 1984:256; Gerber *et al.*, 1982:252) maak gebruik van 'n chronologiese indeling van 'n persoon se lewe en wys op die vervlegtheid tussen lewens- en loopbaanfases.

Almal stem saam dat die volwassene se lewe ingedeel kan word in fases, maar daar is nie konsensus oor die aard en ouderdom of behoeftes en ervarings wat met elke

lewensfase geassosieer word nie. Gevolglik verskil individuele beskrywings van lewensfases ietwat van mekaar. Nieteenstaande hierdie verskille is die belangrike gesamentlike gevolgtrekking, dat daar met 'n redelike mate van sekerheid voorspel kan word dat byna elke persoon groot veranderinge in sy denke, houdings, doelwitte, behoeftes en prioriteite deur die loop van sy lewe sal ervaar.

Die lewensfases wat die belangrikste rol speel in die loopbaan van 'n persoon, word deur Gerber et al. (1982:252) soos volg ingedeel: kinderjare (0-15 jaar); adolessensie (15-25 jaar); jong volwassene (25-35 jaar); volwassene (35-60 jaar) en bejaarde ouer as sestig.

Volgens Super se loopbaanontwikkelingsteorie (soos beskryf deur Osipow, 1983:153) kan die uiteenlopende loopbaangedrag van 'n individu beter verstaan word indien die veranderende behoeftes wat in elke lewensfase ontstaan wat help om 'n persoon se selfkonsep te vestig, in ag geneem word. Elk van hierdie lewensfases word gekenmerk deur die basiese behoeftes wat elke periode oorheers, wat dan in daardie bepaalde tydperk afgehandel moet word (Osipow, 1983:154).

Adolessensie word byvoorbeeld gekenmerk deur die soeke na 'n identiteit. Die uitoefening van 'n loopbaankeuse en verkryging van 'n betrekking, maak deel uit van hierdie soeke (Flippo, 1984:254; Smith et al., 1985:266). Identiteit ontwikkel dan wanneer die persoon weet waar sy plek in die samelewing is en hy die geleentheid gebied word om sy potensiaal uit te leef. Die jong volwasse fase word gekenmerk deur die vaslegging van eie identiteit en die daarstelling van 'n eie lewensstyl (Schein, 1978:28).

So nader almal een of ander tyd in hulle volwasse lewe 'n stadium waar hulle besef dat hulle nie meer jonk is nie en dat daar nie meer veel loopbaanmoontlikhede vir hulle oor is nie. Hulle kom tot die besef dat meer as die helfte van hulle lewe verby is en dat hulle waarskynlik hulle maksimum potensiaal bereik het (Flippo, 1984:256). Hierdie besef is vir baie persone moeilik om te verwerk en kan aanleiding gee tot

stres (DeLong, 1989:24). DeLong (1989:26) merk ook op dat baie onderwysers hulle professie blameer oor sake wat in werklikheid saamhang met 'n bepaalde lewensfase.

Die gesindheid teenoor beroep kan van persoon tot persoon verskil afhangende van die lewensfase waarin hy/sy verkeer (Lemmer, 1989:65-66). Die take in die onderskeie lewensfases is ook onderhewig aan groot verskille. Alhoewel daar tussen die verskillende fases onderskei kan word, wys Gerber et al. (1987:252) tereg daarop dat die fases onderling verwant is en dit nie werklik moontlik is om die fases van mekaar te skei nie. Tog is daar sekere universele kenmerke waaraan elke lewensfase uitgeken kan word. Hierdie fases behoort slegs as breë riglyn gebruik te word in die bespreking van loopbaanfases (Lemmer, 1989:65).

Bykomend tot die lewensfases, speel 'n persoon se familiestatus, die hoeveelheid en ouderdomme van sy/haar ander gesinslede ook 'n groot rol in die loopbaanfases van die persoon en behoort dit nie uit die oog verloor te word nie (Schein, 1978:17). Baie onderwysers wat ook vaders is, het 'n behoefte aan groter interaksie tussen homself en sy gesin (DeLong, 1986:149). Lemmer (1989:61) gaan verder en poneer dat veral die vrou se loopbaanfases meer deur die ontwikkelingsfase van haar kinders in die gesin bepaal word as deur haar eie chronologiese ouderdom. DeLong & Goombs (1989:203) beklemtoon die belangrikheid van familieverpligtinge, deur daarop te wys dat baie onderwysers verdeeld voel tussen familieverpligtinge en loopbaanambisies.

Skrywers soos Schein (1978:36-48); Flippo, (1984:254); Beach, (1980:321); Gerber et al. (1987:252) en Lemmer (1989:65-66) het almal een of ander indeling van die mens se loopbaanfases gemaak. Alhoewel sommige van bogenoemde skrywers minder of meer fases onderskei, stem hulle in breë trekke ooreen. Beach (1980:321) meen dat so 'n indeling die volgende fases van 'n persoon se loopbaan: verkennings-, vestigings-, instandhoudings en afplattingsfase tipeer.

Behalwe die eksterne of objektiewe kenmerke is dit van groot belang dat daar ook na die interne of subjektiewe dimensie van loopbaanfases gekyk word, want die subjektiewe dimensie bepaal in 'n groot mate hoe die individu elke fase beleef (Robbins,

1982). Die beleving van die werkslewe word verder bepaal deur die wedsydse verwagtinge wat die onderneming sowel as die individu van hulle onderskeie rolle het (Lippitt, 1969:99). Hierdie verwagtinge wat die onderneming van die individu koester en dié van die individu van die onderneming, is opgesluit in die sogenaamde "sielkundige kontrak" (vergelyk paragraaf 1.2.2.1). Alhoewel hierdie verwagtinge 'n invloed het op die kwaliteit werk wat verrig word, die regte, voorregte, rolle en verpligtinge van beide partye, word slegs 'n klein gedeelte daarvan formeel beskryf in pligstate en doelwitstellings. Hierdie verwagtinge word dan deur die gedrag van die betrokkenes getoon (Schein, 1978:122). Aangesien die verwagtinge van beide partye met die tyd verander, sal dit ook 'n rol in elke loopbaanfase van die individu speel.

Vervolgens word elke fase kortliks bespreek met spesifieke verwysing na wat elke fase vir die onderwys inhoud.

2.4.1 VERKENNINGSFASE

Hierdie fase word gekenmerk deur die vaslegging van 'n beroepsbeeld. Hierdie beroepsbeeld word baie sterk beïnvloed deur die beroepsaktiwiteite van die volwassenes met wie die adolessent baie in aanraking kom. Alhoewel hierdie beroepsbeeld mag verander, volgens die mate waar die adolessent meer inligting inwin en dit dus meer verstaanbaar word, bly die aanvanklike assosiasie 'n belangrike deel van sy loopbaankonsept (Raubenheimer, 1979:9). Hierdie persepsie van 'n beroep beïnvloed nie alleen die keuse van 'n loopbaan nie maar ook die totale loopbaanontwikkeling van 'n persoon (Pietrofesa & Splete, 1975:93). By 'n gebrek aan goeie rolmodelle word hierdie beroepsbeeld saamgestel uit die massamedia, boeke en rolprente wat kan lei tot 'n skewe of onrealistiese beroepsbeeld. Ouers en onderwysers het 'n belangrike taak om as rolmodelle te dien en om die nodige raad en leiding aan leerlinge te verskaf (Robbins, 1982:255). Selfevaluering waar die persoon bewus word van sy sterk en swakpunte maak 'n belangrike deel van hierdie fase uit (Schein, 1978:40). Die maak van 'n valkeuse op skool behoort gedoen te word met 'n loopbaan of loopbaanrigting in gedagte.

'n Belangrike deel van hierdie fase is die aanvanklike blootstelling aan werk, waar die individu sy vermoë om te werk en 'n beroep te volg, kan toets (Beach, 1980:321). Alhoewel hierdie fase vanuit die onderneming se oogpunt van minder belang is omdat die fase voor indiensname eindig, wys Robbins (1982:255) daarop dat dit juis die fase is waarin daar reeds verwagtinge ten opsigte van 'n persoon se loopbaan ontstaan. Indien hierdie verwagtinge onrealisties is (wat dikwels die geval is), veroorsaak dit later frustrasie by sowel die werknemer as die werkgever.

Die interne of subjektiewe dimensie wat hier na vore kom, is die ontwikkeling van die selfbeeld (Robbins, 1982:258). Die individu se ambisies, doelwitte en motiewe begin 'n vaste vorm aanneem. Hierdie selfbeeld wat ontwikkel, bepaal 'n persoon se beroepskeuse en word in 'n groot mate beïnvloed deur die persoon se skoolprestasie (Boshoff, 1980:102). Dit is belangrik dat daar in hierdie fase 'n realistiese persoonsbeeld ontstaan want dit bepaal in 'n groot mate die sukses wat die persoon in die volgende fase sal ervaar.

Vir die onderwys is hierdie periode van groot belang omdat die verhoudings met die voornemende onderwysstudent reeds begin, etlike jare voor die onderwyser uiteindelik voor die klas staan. Elke onderwyser dien as 'n model vir die voornemende onderwysstudent en oefen as sodanig ook 'n beslissende rol uit in die rigting wat die onderwysstudent kies. Veral die opvoedkundige leiers het in hierdie verband 'n groot taak om die voornemende onderwysstudent behulpsaam te wees met loopbaanbeplanning. Die toekomsverwagtinge maak deel uit van die sielkundige kontrak en kan later ongelukkigheid by die individu veroorsaak. Die onderwyskeuring wat volg op die aansoek van die onderwyskandidaat, is die eerste stap van die kant van die onderneming om bemoeienis te maak ten opsigte van die loopbaan van die toekomstige onderwyser. Die skoolhoof het hier alreeds 'n belangrike rol om te speel deur toe te sien dat geskikte kandidate gekeur word vir die onderwysberoep.

2.4.2 VESTIGINGSFASE

Die eerste stap in hierdie fase is die soek na werk en verkryging van 'n betrekking. Daarna volg die eerste werksopdrag. Die werklikheidskok in die eerste twee stappe, naamlik die verkryging van 'n betrekking en die eerste werksopdrag lei dikwels tot onvervulde verwagtings, angs en ontevredenheid met die eerste werk (Robbins, 1982:258). Hierdie ontevredenheid kan in 'n groot mate verhinder word indien die werkgewer toesien dat vakante poste gevul word deur individue wat oor die nodige vaardighede en belangstelling beskik om aan die posverleste te voldoen (Robbins, 1982:259).

Volgens Beach (1980:321) bepaal die evaluering van die werknemer se onmiddellike hoof tydens sy eerste werk, in 'n groot mate die sukses wat die werknemer ervaar en sy gesindheid ten opsigte van die onderneming. Indien die individu sukses ervaar, lei dit tot bevrediging en maak dit die werknemer meer toegeneë om vir die onderneming te werk. Indien hy nie slaag nie, lei dit tot groter angstigheid en kan die persoon vir hom 'n ander betrekking soek.

In die onderwys sluit hierdie fase ook die proefonderwystydperk in, waar die voornemende onderwyser die geleentheid het om in gekontroleerde omstandighede werkservaring op te doen en sukses te ervaar. Hoofde en departementshoofde kan 'n groot bydrae lewer om die gesindheid van eerstejaaronderwysers positief te beïnvloed (DeLong, 1989:24). Giberson (1989:31) meen dat die skoolhoof in staat is om die eerste jaar van 'n beginneronderwyser van ontnugtering en teleurstelling te verander, in 'n groei en ontwikkelingsperiode deur 'n klein bietjie organisatoriese leierskap.

2.4.3 MIDDELLOOPBAANFASE

Hierdie fase verteenwoordig die middeljare (tussen 30 en 45). Dit is die tydperk waar 'n verandering in loopbaan die waarskynlikste is (Raubenheimer, 1979:33). Dit is ook die produktiefste gedeelte van 'n persoon se loopbaan en behels normaalweg die gedeelte waarin hy die grootste bydrae tot die onderneming maak. Die middelloop-

baan is ook die tydperk wat normaalweg gekenmerk word deur bevordering en waar die individu 'n gevoel van groei en sekuriteit in sy rol ervaar (Beach, 1980:321).

2.4.4 LAATLOOPBAANFASE

In die laat loopbaanfase is die individu gereed vir werksopdragte wat baie ervaring vereis, waar perspektief en korrekte oordeel noodsaaklik is. Tydens hierdie fase is die individu goed toegerus om jonger kollegas te leer. Die individu mag egter ook die jonger kollegas as 'n bedreiging beskou. Gedurende hierdie fase moet die individu sy "middellewekrisis" verwerk en sy doelwitte en ambisies so wysig dat dit realisties en haalbaar is in die jare wat nog voorlê (Beach, 1980:321). Dit is dan reeds hierdie terugblik op ou doelwitte en die vergelyking daarvan met huidige prestasies, asook die gevolglike aanpassing (of afskaling) van doelwitte vir die tyd wat nog beskikbaar is, wat vir baie 'n pynlike ervaring is (Raubenheimer, 1979:34).

Die laatloopbaanfase is vir alle professionele persone insluitende die onderwyser, 'n moeilike tyd om te verwerk (Evans, 1989:11). Hierdie tydperk word verder bemoeilik as daar nie meer bevorderingsmoontlikhede is nie óf as omstandighede nie bevordering moontlik maak nie. Die gebrek aan bevorderingsmoontlikhede kan daartoe lei dat hy/sy stres begin ervaar (DeLong, 1989:24). Dié besef kan daartoe lei dat die onderwyser begin twyfel aan sy vermoë om sukses te behaal. Hierdie gevoel van mislukking kan volgens DeLong (1989:27) ook vergroot wanneer daar jonger kollegas is wat bevorder word. Die bevordering van 'n ander kollega word dan as 'n persoonlike mislukking ervaar. Die hoof het in hierdie fase van 'n onderwyser se loopbaan 'n belangrike taak om die individu te help om die feit te verwerk dat sy loopbaan besig is om af te plat.

2.4.5 AFPLATTINGSFASE

Dit is die fase waar die individu sy aftrede beplan, bereid is om 'n veranderende rol te aanvaar en nuwe aanpassings in sy lewe te maak wat nie met die werk verband hou nie.

2.4.6 GEVOLGTREKKING

Die loopbaanfases, soos dit blyk uit die voorafgaande, word gekleur deur 'n verskeidenheid faktore en enige voorstelling daarvan is 'n vereenvoudiging van 'n komplekse onderwerp. Enige indeling wat poog om loopbaanfases chronologies in te deel moet hoogstens as 'n riglyn beskou word. Wanneer so 'n loopbaanindeling op 'n individu van toepassing gemaak word, sal daar baie afwykings en individuele verskille wees. Daar is veral groot verskille tussen die loopbaanfases van 'n man en dié van 'n vrou.

Alhoewel elke individu se loopbaanfases van 'n ander mag verskil, is daar tog sekere universele trekke. Deur bewus te wees van die take wat in elke fase afgehandel moet word, kan die skoolhoof veral die beginneronderwyser bystaan sodat hy sy loopbaan so beplan dat dit die nodige geleentheid bied waarin die take suksesvol afgehandel kan word. Deur sensitief vir die sogenaamde "middellewekrisis" te wees, kan die skoolhoof in samewerking met die onderwyser alternatiewe vir bevordering bedink. Dit is noodsaaklik om nuwe uitdagings aan die onderwyser te gee wat voel dat hy 'n plato bereik het, sodat hy weer waardevol kan voel. Die skoolhoof is ook die aangewese persoon om ander loopbaanmoontlikhede met die onderwyser te bespreek en dit te inisieer.

Die loopbaanfases waarvolgens 'n individu se lewe ingedeel word, verskaf dus 'n riglyn waarvolgens 'n loopbaanontwikkelingsplan vir elke individu uitgewerk kan word.

2.5 LOOPBAANANKERS

'n Persoon se selfkonsep, voorkeure en bevoegdhede word deur voortdurende veranderinge gekenmerk. Hierdie proses wat bepalend is vir 'n persoon se loopbaanontwikkeling, is die produk van die sosio-ekonomiese status van sy familie, sy eie verstandelike vermoë, persoonlikheid en die geleenthede wat hom gebied is. 'n Persoon se loopbaanontwikkeling word gedeeltelik bepaal deur die koestering van eie

belangstelling en aanleg maar ook gedeeltelik deur die ontwikkeling van die persoon se selfkonsep (Crane, 1979:401).

Volgens Osipow (1983:82) gaan Holland se loopbaanontwikkelingsteorie van die veronderstelling uit dat die loopbaanbesluite wat 'n persoon neem gesien kan word as 'n verlengstuk van sy persoonlikheid. Die persoonlikheidseienskappe van 'n persoon bepaal die lewensstyl wat hy verkies en rig sy besluite in samehang met die werksomgewing. Ses werksomgewings word deur Holland geïdentifiseer, naamlik realisties (boere, vragmotorbestuurders), ondersoekend (chemici, bioloë), sosiaal (byvoorbeeld, sosiale werkers, onderwysers) konvensioneel (boekhouders, banktellers), ondernemend (verkoopsmanne, politici) en kunstig (byvoorbeeld musici, kunstenaars) (Osipow, 1983:83).

Schein (1978:125) noem hierdie persoonlikheidseienskappe wat 'n persoon se werkslewe rig "loopbaanankers". Hierdie loopbaanankers word bepaal deur 'n persoon se selfkonsep en is saamgestel uit drie komponente:

- die persoon se siening van sy eie talente en vermoëns gebaseer op die suksesse in 'n verskeidenheid werksituasies;
- sy waarneming van sy motiewe en behoeftes gebaseer op werklike situasies waar hy homself kon toets, asook die terugvoer wat hy van ander ontvang, en
- sy siening van waardes en houdings wat gebaseer is op die werklike interaksie tussen homself en die waardes en norme van werksituasies in die onderneming.

Hierdie model is wyer gedefinieer as die individu se waardes en behoeftes en beklemtoon veral die beoordeling en ontwikkeling wat plaasvind deur fisiese werkservaring. Evaluering en terugvoering aan die individu om hom in staat te stel om sy eie talente te ontdek, is daarom uiters belangrik. Hier kan die hoof 'n belangrike inset lewer deur sinvolle terugvoering na 'n evalueringssessie te gee.

Vyf loopbaanankers is deur Schein (1978:128) geïdentifiseer, naamlik bestuursen tegniese/funksionele bevoegdheid, sekuriteit, kreatiwiteit, outonomie en onafhanklik-

heid. 'n Loopbaananker kan gesien word as daardie waarde of belang in werksverband wat 'n persoon nie bereid is om te verbeur wanneer hy 'n keuse moet maak nie. Hierdie loopbaananker is dikwels nie duidelik sigbaar nie en tree eers na vore indien 'n persoon 'n besluit moet neem. Hierdie ankers rig 'n persoon se keuse in een of 'n paar verwante loopbane. Elke individu het so 'n anker of kombinasie daarvan wat sy loopbaankeuses bepaal en die nodige stabiliteit verskaf wat ontwikkeling en verandering op ander terreine moontlik maak.

De Long & Coombs (1989:200) sien hierdie loopbaanankermodel as raamwerk wat deur die hoof gebruik kan word in sy bemoediging met die loopbaanverwante aktiwiteite van sy personeel.

Elke anker sal nou kortliks onder die loep geneem word terwyl die toepassingswaarde vir die skoolhoof aangestip word.

2.5.1 BESTUURSBEVOEGDHEID AS ANKER

Die fundamentele karakter van persone wat bestuursbevoegdheid as anker het, is 'n oorweldigende belangstelling in bestuur gepaardgaande met die vermoë om groot verantwoordelikheid te dra asook die vermoë om ander mense te beïnvloed en te beheer. Hierdie persone het dan talent om probleme op te los met min gegewens tot hul beskikking. Loopbaanervaring sal daartoe lei dat hierdie persone 'n selfbeeld ontwikkel waar hulle glo dat hulle bestuursposisies kan beklee (Schein, 1978:134-146). Die skoolhoof val meestal in hierdie kategorie.

Vir die hoof is dit noodsaaklik om vas te stel watter van sy personeel se loopbane word deur hierdie anker gerig. Dit is normaalweg daardie personeel wat hoë aspirasies het en daarna streef om in beheer te wees. Hierdie persoon kan met vrug gebruik word as voorsitter van ondernemings, projekteier en toesighouer. Wanneer die hoof daarvan bewus is dat 'n onderwyser in hierdie kategorie inpas, is dit moontlik om die onderwyser se behoefte aan bestuur te bevredig en terselfdertyd die skool se belange te dien.

2.5.2 TEGNIËSE/FUNKSIONELE BEVOEGDHEDE AS ANKER

In teenstelling met die persone wat gerig word deur die bestuursbevoegdheidanker, is hierdie persone se belangstelling gefokus op die fisiese werk wat hulle doen. Administratiewe pligte word as 'n las en irritasie beskou. Die uitdaging van die werk self dien as dryfveer vir hierdie individue. Vir hierdie groep is dit belangrik om suksesvol te voel in die werk wat hulle doen (Schein, 1978:129-134).

Dit is byvoorbeeld belangrik om 'n geskiedenisonderwyser te wees en nie net 'n onderwyser nie óf om in mediaonderrig te spesialiseer. Vir die onderwyser wie se loopbaan deur hierdie anker gerig word, is dit belangriker om as 'n goeie wiskunde-onderwyser bekend te staan as om 'n bevorderingspos te beklee.

Hierdie onderwyser kan 'n uitstekende vakonderwyser wees, maar sal nie aard in 'n bestuursposisie indien dit meebring dat hy nie meer kan onderrig nie. Hierdie onderwyser is uiters geskik om leiding aan ander kollegas in sy vak te gee. Hy kan ook as mentor vir jonger kollegas optree en leerlinge wat probleme het in sy vakgebied help. Hierdie persone kan goed gebruik word in laer- en middelvlakbestuur waar dit nog steeds vir hulle moontlik is om hulle vakkennis te onderrig. Soltis (1985:322) bepleit juis 'n stelsel waar die onderwyser meer loopbaanopsies het sonder om sy werk in die klaskamer op te sê. Hierdie onderwysers aspireer normaalweg nie om bestuursposisies te beklee nie. Hierdie gebrek aan aspirasie moet nie geïnterpreteer word as 'n gebrek aan ambisie nie.

Persone wie se loopbane in die tegniese/funksionele geanker is, ervaar 'n groot mate van konflik, omdat die tradisionele loopbaan vereis dat daar van die funksionele na algemene bestuur beweeg moet word (Schein, 1978:130). Deur middel van horisontale bevordering, in plaas van vertikale bevordering is dit tog moontlik om hierdie persone te akkommodeer tot voordeel van beide die organisasie en die individu (Marais, 1993:15).

2.5.3 SEKURITEIT EN STABILITEIT AS ANKER

Hierdie groep persone is gebonde aan een maatskappy en die sekuriteit wat dit bied. Hierdie persone lewer 'n klein inset ten opsigte van hulle eie loopbaanontwikkeling en aanvaar sonder meer die onderneming se stening van hul loopbaan. Sekuriteit is vir hierdie individue belangriker as outonomie (Scheln, 1978: 147-149).

Waar die onderwys tradisioneel 'n groot mate van sekerheid verskaf het, kon onderwysers wie se loopbane deur hierdie anker gerig word geborge voel. Die rasionalisasie wat in 1992 met die Implementering van die nuwe modelle plaasgevind het, veroorsaak dat veral hierdie onderwysers 'n groot mate van onsekerheid beleef. Dit is belangrik dat die skoolhoof sal kennis dra watter personeel se lewe deur hierdie anker gerig word. Hierdie onderwysers vrees normaalweg veranderlinge, die hoof moet dus besonder moeite doen om hierdie persone te betrek en positief te beïnvloed wanneer nuwe gedagtes geïmplementeer word. Die hoof het dan veral ook ten opsigte van hierdie kollegas 'n taak om hulle by te staan in hulle loopbaanbeplanning, aangesien hierdie onderwysers waarskynlik min self sal doen ten opsigte van loopbaanbeplanning.

2.5.4 KREATIWITEIT AS ANKER

Hierdie groep word gekenmerk deur 'n oorweldigende begeerte om self iets tot stand te bring waarmee hulle geassosieer kan word. Die entrepreneur resorteer onder hierdie groep. Hulle pak voortdurend nuwe projekte aan en lê baie waagmoed aan die dag. Hulle staan sentraal en is baie waarneembaar wanneer hulle aan 'n projek werk (Schein, 1978:149-156).

Indien die hoof die onderwysers op sy personeel identifiseer wie se loopbane in kreatiwiteit geanker is, kan hy hulle baie goed aanwend om nuwe projekte van stapel te stuur en nuwe idees te genereer. Hierdie persone sien normaalweg nuwe projekte as 'n uitdaging en is bereid om baie energie en tyd daaraan af te staan om dit te laat slaag.

2.5.5 OUTONOMIE EN ONAFHANKLIKHEID AS ANKER

Vir hierdie groep is eie vryheid en outonomie die belangrikste dryfveer. Hulle ervaar die georganiseerde lewe as inhiberend, irrasioneel en beperkend op hulle lewens. Hierdie individue poog om 'n werk te kry waar hulle die grootste mate van vryheid ondervind, om hulle professionele of tegniese/funksionele bevoegdheid uit te leef (Schein, 1978:156-165).

Onderwysers wie se loopbaan in outonomie geanker is, kan die onderwys dalkwels inhiberend ervaar. Die klassituasie laat tog 'n mate van vryheid en outonomie toe. Die hoof is egter in staat om, indien hy bewus is van die onderwyser wie se loopbaan hierin geanker is, baie daartoe by te dra dat hierdie persoon se frustrasie verminder en hy aangewend word tot voordeel van die skool. Hierdie onderwyser kan gebruik word om take uit te voer wat 'n groot mate van eie besluitneming verg. Indien die onderwyser bekwaam is, kan opdragte aan hom gedelegeer word sonder om voorskriftelik te wees.

Uit die voorafgaande blyk dit dat 'n persoon moet weet wat sy loopbaanankers is om effektiewe loopbaanbesluite te neem. Aspirasies wat nie met loopbaanankers versoenbaar is nie sal aanleiding gee tot frustrasie. Die skoolhoof kan die loopbaanankermodel gebruik as vertrekpunt in sy bemoeienis met die loopbane van sy personeel en dit in gedagte hou tydens sy werksbeplanning. Sodoende sal die hoof in staat wees om in samewerking met die betrokke onderwyser 'n loopbaanontwikkelingsstrategie uit te werk vir elke onderwyser wat versoenbaar is met die onderwyser se loopbaananker en om terselfdertyd die skool se belange dien.

2.6 SAMEVATTING

'n Loopbaan kan gesien word as die werkservaring wat 'n persoon oor sy hele lewe opdoen. 'n Loopbaan kan ook gesien word as 'n roeping en as sodanig is 'n loopbaan die werkverwante bemoeienis wat 'n mens tydens sy lewensbestaan met die gegewe

werklikheid maak. Hiermee voorsien hy in sy eie behoeftes terwyl hy in diens van sy naaste staan en positief op sy skeppingsopdrag antwoord.

Loopbaanontwikkeling is die integrasie van individuele en ondernemingsbelange oor die totale lewe van die mens. Om beide die behoeftes van die individu en die onderneming te bevredig, het 'n loopbaanontwikkelingsstrategie in die moderne samelewing 'n belangrike deel van alle suksesvolle ondernemings geword. Loopbaanontwikkeling behels onder meer die sluiting van 'n "sielkundige kontrak" waarin sowel die individu as die onderneming se doelwitte gekoördineer en gestruktureer word. Loopbaanontwikkeling sluit dus die keuse van 'n loopbaan in, die onderhoud daarvan en die aanpassing by sosiale, fisiese en psigologiese veranderinge. In die skoolopset is hierdie integrasie van belange tussen die individuele onderwyser en die skool die taak en opgaaf van die skoolhoof. Loopbaanontwikkeling as 'n proses waardeur versoening tussen die onderneming en die individu bewerkstellig kan word, skep die geleentheid vir 'n suksesvolle loopbaan.

Die loopbaanfasies waarvolgens 'n individu se lewe ingedeel word, verskaf 'n riglyn waarvolgens 'n loopbaanontwikkelingsplan vir elke individu uitgewerk kan word. Deur die loopbaanankermodel te gebruik as vertrekpunt kan die skoolhoof help om elke individu se aspirasies te versoen met sy loopbaananker.

In Hoofstuk 3 sal van nader gekyk word na presies wat die taak van die skoolhoof in die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel behels.

HOOFSTUK 3

DIE AARD VAN DIE SKOOLHOOF SE BETROKKENHEID BY DIE BESTUUR EN ONTWIKKELING VAN ONDERWYSPERSONEEL

3.1 INLEIDING

Een van die belangrikste faktore wat funksionele leer by die kind bepaal, is die onderwyser (Bradley, 1991:64). As deel van die hoof se personeelbestuurstaak moet hy sorg dat die regte personeel aangestel word vir 'n spesifieke pos en dat die personeel wat reeds aangestel is, korrek benut word. Goed gerigte inspanning is die formule vir prestasie (Reilly, 1987:41). Die skoolhoof het die taak en opgaaf as fasiliteerder om die onderwyser se inspanning te help rig sodat die skool se doelwitte bereik word, terwyl die onderwyser self professioneel ontwikkel.

Die skoolhoof moet die onderwyser help om te ontwikkel deur toe te sien dat hy die nodige loopbaanontwikkelingsgeleenthede kry, waar hy psilogies en professioneel kan ontwikkel. Hierdie bemoeienis van die hoof met die onderwyser moet die totale onderwyser aanspreek en nie net op een terrein van sy ontwikkeling konsentreer nie (Leithwood, 1990:80). Die hoof kan van kliniese bestuurstegnieke gebruik maak om aan die onderwyser die nodige hulp, leiding en bystand te verskaf om professioneel te ontwikkel (Van Heerden, 1990:13).

Daar behoort van 'n lewensloopbaanontwikkelingsperspektief uitgegaan te word in die beplanning van mannekragbestuur en opvoedingsprogramme (Gysbers & Moore, 1979:319).

Deur 'n behoeftebevredigende benadering ten opsigte van loopbaanontwikkeling te volg, is dit moontlik om voortgesette professionele groei en bestuurskundige ontwikkeling van die onderwyser te versoen met die skool se organisasiedoelwitte (Calitz & Botha, 1990:18-19).

3.2 BEGRIPSVERKLARING

Die presiese betekenis van die begrippe op die gebied van personeelbestuur verskil dikwels van outeur tot outeur en is soms baie vaag. Om meer duidelikhed te kry, word na enkele outeurs se omskrywings van mannekragbestuur, die personeelfunksie en -bestuur gekyk.

Mannekragbestuur word deur Cronje et al. (1987:378) en Gerber et al. (1987:11) gedefinieer as 'n doelgerigte aksie van die bestuur om die beskikbare mannekrag binne die onderneming optimaal aan te wend en te benut ter bereiking van die onderneming se doelwitte. Die primêre mannekragbestuursaktiwiteite waarin mannekragbestuur ingedeel word, is volgens Cronje et al. (1987:379) mannekragvoorsiening, -ontwikkeling en -instandhouding.

Gerber et al. (1987:2) sien in mannekragbestuur 'n makro- sowel as 'n mikrokomponent. Die makrovlak word dan gesien as die land se totale mannekraghulpbronne wat op makrovlak, dit wil se, regeringsvlak opgelei, gekanaliseer en ontwikkel moet word, ooreenkomstig die nasionale vraag na en aanbod van die verskillende en uiteenlopende beroepsgroepe binne 'n land se nasionale ekonomiese hulshouding. Op mikrovlak word mannekragbestuur gesien as personeelbestuur waar die onderneming self aangewese is vir die verkryging van sy werkerskorps uit die beskikbare nasionale mannekragbronne en die effektiewe benutting van hierdie personeel. Personeelbestuur word volgens Gerber et al. (1987:27) slegs gerig op die personeelfunksie binne ondernemingsverband.

Die personeelfunksie bestaan volgens Andrews (1985:3) uit 'n netwerk funksies en funksionele bedrywighede, wat met behulp van bepaalde analitiese metodes en hulpmiddels en met inagneming van spesifieke normatiewe riglyne uitgeoefen moet word. Hierdeur kan 'n opgeleide, gemotiveerde personeelkorps voorsien, benut, besoldig, opgelei, ontwikkel en behou word. Die personeelfunksie verwys dan na daardie groep aktiwiteite wat te doen het met die verkryging, benutting en behoud van voldoende en geskikte personeellede om die werksaamhede van die onderneming

so effektief as moontlik te behartig (Marx, 1986:8). Die personeelfunksie is die aktiwiteite wat met personeelaangeleenthede te doen het en sluit daardie funksies in wat tot stand gebring moet word voordat die funksionele bedrywighede aangepak kan word. Andrews (1985:5) noem hierdie funksies die generiese instaatstellingsfunksies en identifiseer vyf sodanige funksies:

- die daarstelling van 'n personeelbeleid wat bepaal wat met die personeelfunksie beoog word, hoe te werk gegaan moet word, wie optree, en wanneer opgetree moet word;
- organisering van personeelaangeleenthede wat die nodige struktuur moet skep vir die effektiewe afhandeling van die personeelfunksie;
- finansiering van personeelwerk bepaal die finansiële raamwerk waarbinne die personeelfunksie moet funksioneer;
- prosedurebepaling om verantwoordbare optrede te verseker, en
- bestuur wat insluit beleidbepaling, beplanning, besluitneming, standaardstelling, evaluering, kontrole en aanspreeklikheid.

Personeelwerk of funksionele werk word in vyf komponente of afdelings ingedeel;

- personeelvoorsiening;
- personeelbenutting;
- personeelbesoldiging;
- personeelopleiding en -ontwikkeling; en
- personeelbehoud (Andrews, 1985:5).

Dit wil voorkom of genoemde skrywers mannekragbestuur sowel as personeelfunksie as sambreelterme gebruik om 'n groot verskeidenheid funksies wat tydens personeelwerk uitgevoer word, in te sluit.

Personeelbestuur word deur sommige outeurs as 'n sinoniem vir die personeelfunksie gebruik terwyl ander outeurs personeelbestuur weer as daardie onderafdeling van die personeelfunksie sien.

Beach (1980:5) beskryf bestuur in terme van personeelbenutting soos volg:

"...the process of utilizing material and human resources to accomplish designated objectives. It involves the organization, direction, coordination, and evaluation of people to achieve these goals. "

Volgens hierdie siening is personeelbestuur slegs betrokke by personeelbenuttings-funksies. Personeelbestuur word dus as 'n onderafdeling van die personeelfunksie of personeeladministrasie gesien.

Vir Armstrong (1984:13) is personeelbestuur die verkryging, ontwikkeling en motivering van personeel ten einde die onderneming se doelwitte te bereik; die daarstelling van strukture en bestuurstyl wat sal bydra tot 'n gees van samewerking en toewyding op alle vlakke van die organisasie en die optimale benutting van werkers. Personeelbestuur gaan egter nie net oor die belange van die werkgewer nie, daar moet ook toegesien word dat die werkgewer sy verpligtinge teenoor die werknemer nakom, veral in sover dit die diensvoorwaardes en werksomstandighede van werkers raak (ibid.).

Personeelbestuur behels die bestuur van mense en is ingestel op die effektiewe benutting van personeellede, die verbetering van hulle prestasies en die verhoging van hulle produktiwiteit (Marx, 1986:9). Alhoewel Marx in sy definisie die klem ook laat val op die personeelbenuttingsfunksie van die personeelbestuurder, sien hy sy aangewese taak baie meer omvattend wanneer hy sy aktiwiteite bespreek (Marx 1986:11). Die volgende take word almal as personeelbestuursaspekte beskou:

- die opstel van 'n personeelbeleid en -prosedures;
- personeelvoorsiening, waarby ingesluit word aspekte soos taakanalise, werwing, keuring en plasing;
- die inlywing van nuwe personeellede;
- die opleiding van werknemers;

- die daarstelling van goeie diensvoorwaardes en die hantering van ander verbandhoudende sake soos bevordering, oorplasing, dissipline en ontslag;
- die verskaffing van goeie werksomstandighede, en
- aandag aan gesonde personeel- en arbeidsbetrekkings.

Flippo (1984:4) gaan van die standpunt uit dat iemand wat personeelbestuur moet toepas in die eerste plek die vier basiese bestuurstake, naamlik beplanning, organisasie, opdragte en beheer moet behartig. Daarbenewens moet hy sorg vir die verkryging, ontwikkeling, vergoeding, integrasie, behoud en skedling van personeel. Dit sluit in die verkryging van die regte hoeveelheid en tipe personeel wat nodig is om die organisasie se doelwitte te verwesenlik, die ontwikkeling van hierdie personeel om hulle taak effektief te kan uitvoer, die vergoeding wat die personeel ontvang na gelang van hulle bydrae tot die organisasie, die integrasie van Individuele, sosiale en werkgewersbelange en die uiteindelijke terugplasing van die individu in die gemeenskap.

Andrews (1985:12) gaan van die veronderstelling uit dat personeelbestuur verwys na die volgende funksies:

- beleidbepaling met inbegrip van beplanning en besluitneming;
- die formulering van standaarde;
- personeelmotivering en leiding, en
- evaluering, beheer en kontrole met spesifieke verwysing na aanspreeklikheid.

Volgens hierdie denkrigting word personeelbestuur baie wyer gesien as bloot net personeelbenuttingsfunksies. Personeelbestuur word hier as 'n funksie in eie reg gesien wat alle fasette van bestuur insluit.

3.3 DIE BESTUUR VAN MENSLIKE HULPBRONNE

Die personeelfunksie kan ingedeel word in die generiese instaatstellingsfunksies en funksionele bedrywighede (Andrews, 1985:3). Die instaatstellingsfunksies soos personeelbeleid, prosedurebepaling en finansiering van personeel word meestal deur die topbestuur van 'n organisasie daargestel (Cloete, 1985:4). Hier sal hoofsaaklik op die funksionele bedrywighede van die skoolhoof gekonsentreer word wat noodsaaklik is om te verseker dat die regte personeel aangestel word en wat so effektief moontlik benut moet word ten einde die skool se doelwitte te bereik. Hierdie funksionele bedrywighede sluit in voorsiening, benutting, besoldiging, opleiding, ontwikkeling en behoud van personeel (Andrews, 1985:16).

Personeelbenutting is daardie stappe wat geneem word om te verseker dat die beskikbare personeel hulle werk effektief verrig terwyl hulle self professioneel ontwikkel. Die doel van hierdie ontwikkeling is volgens Cronje et al. (1987:391) om werknemers meer waardevol vir die onderneming te maak.

3.3.1 PERSENEELVOORSIENING

Personeelvoorsiening (mannekragvoorsiening) is daardie funksies wat verantwoordelik is om te sorg dat die onderneming op 'n deurlopende grondslag oor voldoende personeel (mannekrag) beskik (Cronje et al., 1987:380).

Om te verseker dat voldoende personeel beskikbaar is moet vyf indiensnemings-aktiwiteite uitgevoer word, naamlik mannekragbeplanning, werwing, keuring, indiensneming en induksie (Cronje et al., 1987:389). Marx (1986:101) beklemtoon dat die onderneming nie net oor voldoende personeel moet beskik nie maar ook oor die regte personeel. Met die regte personeel bedoel Marx (*ibid.*), nie alleen mense met die korrekte opleiding en ondervinding nie, maar ook mense met die regte **gesindheid**, sodat goeie prestasies gelewer kan word.

3.3.1.1 Mannekragbeplanning

Mannekragbeplanning (mensekragbeplanning) is 'n proses wat onderneem word om te verseker dat 'n instelling voldoende, geskikte personeel werf (Andrews, 1985:16). Om mannekragbeplanning te kan uitvoer, moet drie spesifieke stappe gedoen word:

- posontleding, wat die identifisering is van die werk wat tans in die onderneming gedoen word;
- posspesifikasie, wat die identifisering is van die tipe posbekleër wat nodig is om daardie werk te doen, en
- mannekragvooruitskatting, wat die identifisering van die getal posbektelers is wat in die toekoms nodig sal wees (Cronje et al., 1987:380).

Die skoolhoof moet tydens die posontleding kyk na die werksverdeling van elke personeellid ten einde die toelaatbare poste te vul. Hier moet na die behoeftes van die skool gekyk word om te bepaal aan watter vereistes en ondervinding 'n posbektelers moet voldoen om 'n bepaalde pos te bekleer. Hierdie vereistes sal ten minste die minimum vereistes soos gestel deur die onderwysdepartement moet insluit. Die skoolhoof sal ook inligting moet inwin om 'n vooruitskatting te maak vir toekomstige poste wat mag ontstaan of wegval as gevolg van 'n toename of vermindering in getalle. Nuwe vakke wat aangebied word of 'n inkorting van vakke sal ook die getal poste en die vereistes van hierdie posbektelers bepaal.

3.3.1.2 Werwing

Werwing kan omskryf word as die proses waardeur so wyd en deeglik as moontlik gesoek word na geskikte kandidate wat in diens geneem kan word, deur alle moontlike arbeidsbronne te raadpleeg en alles moontlik te doen om 'n bevredigende aantal aansoeke te kry (Marx, 1986:115). Die werkverskaffer bepaal sy behoeftes, en die vergoeding wat hy bereid is om aan te bied en maak dit aan die individu bekend. Dit is belangrik dat daar reeds tydens die werwingsproses duidelikeheid sal wees wat presies die vakante pos behels en wat die vereistes is wat aan 'n kandidaat gestel

word wat die pos wil beklee (Dean, 1991:39). Posbeskrywing en posspesifikasie is daarom van groot belang sodat dit bekend is wat van 'n voornemende posbekleër by die uitvoering van sy taak verwag sal word (Cronje *et al.*, 1987:380). Inligting wat aan kandidate gestuur word, behoort so volledig as moontlik te wees en behoort 'n idee te gee van die kriteria wat gebruik gaan word vir keuring. Hierdie inligting moet ook 'n beskrywing van die skool en informasie aangaande die vakante pos insluit (Dean, 1991:40).

3.3.1.3 Keuring

Keuring is die proses waar die geskikste kandidaat uit 'n aantal kandidate gekies word wat volgens die oordeel van die keurders die beste daarin sal slaag om aan die vereiste prestasiestandaarde te voldoen (Gerber *et al.*, 1987:161). Keuring is gevolglik die proses waardeur versoening bewerkstellig word tussen dit wat die kandidaat kan bied en die vereistes wat vir die pos daargestel is (Dean, 1991:39). Keuring is waarskynlik die belangrikste stap in die indiensnemingsproses waardeur gepoog word om uit die lys van aansoekers te bepaal watter persoon die geskikste is om die pos te beklee. Keuring is die moeilikste stap van die indiensnemingsproses omdat die finale keuse deur verskeie faktore beïnvloed kan word, soos persoonlikheid en uiterlike voorkoms van die applikante; baie van die keuringshulpmiddele soos getuigskrifte en toetse aan beperkings en tekortkominge onderworpe is (Marx, 1986:119). In die proses van keuring behoort alle moontlike inligting aangaande die kandidaat wat aansoek doen in ag geneem te word. Behalwe die formele aansoekvorm en getuigskrifte wat daarmee gepaard gaan, moet daar besondere moeite gedoen word om met persone in verblindings te tree wat die kandidaat ken (Kimbrough & Burkett, 1990:267). Genoemde skrywers merk dan ook tereg op dat reis- en telefoongeld wat gespandeer word om tersaaklike inligting van 'n kandidaat in te win, laag is in vergelyke met die nadele van 'n onbevoegde onderwyser.

Keuring bepaal in 'n mate die personeelopleiding- en ontwikkelingsprogram want die programme is afhanklik van die kennis wat onderwysers het wanneer hulle aangestel word (Dean, 1991:39).

3.3.1.4 Indiensneming

Indiensneming behels nie net die aanmelding van die nuwe werker by die werkplek nie, maar ook al die reëlings wat gepaard gaan met 'n nuwe aanstelling soos reëlings vir die vervoer van huisraad, huisvesting, die invul van vorms soos mediese fonds, subsidie, belastingsvorms, die inwin van ontbrekende gegewens van die kandidaat soos afskrifte van kwalifikasies, ens. (Cronje et al., 1987:380).

Indiensneming behels verder ook die plasing van die werknemer in 'n geskikte pos. Deur die korrekte plasing word sover as moontlik gepoog om werknemers in daardie poste waarvoor hulle die geskikste is, aan te wend (Marx, 1986:128).

3.3.1.5 Induksie

Induksie of inlywing is die proses waardeur nuwe werknemers sistematies en geleidelik bekend gestel word aan hulle nuwe omgewing en hulle gehelp word om so gou as moontlik daarby aan te pas (Marx, 1986:133).

3.3.2 PERSENEELBENUTTING

Personeelbenutting behels onder meer personeelopleiding en -ontwikkeling.

Personeelopleiding is indiensopleiding wat daarop ingestel is om die prestasie van 'n individu wat reeds in 'n pos staan te verbeter, deur hom beter vir sy huidige taak en verantwoordelikheid toe te rus (vergelyk paragraaf 2.2.2). Opleiding verwys na die uitbreiding van kennis met die spesifieke doel om 'n gegewe betrekking te kan beklee en die werk verbonde aan die betrekking effektief te kan verrig (Marx, 1986:140).

Ontwikkeling is 'n voortsetting van onderrig en opleiding met die doel om voldoende ervaring en vaardigheid asook die regte gesindheid te verkry om in die hoogste bestuursbetrokking opgeneem te kan word (Marx, 1986:140).

In die skool gaan personeelontwikkeling hand aan hand met goeie bestuurspraktyk. Die steun van die hele bestuurspan en elke individuele onderwyser is nodig om 'n effektiewe personeelontwikkelingsprogram te laat slaag (O'Sullivan et al., 1988:29). Personeelontwikkeling is ingestel op die totale wese van die onderwyser (Lelthwood, 1990:80).

Die ontwikkeling van 'n skool en die personeel is verwant en interafhanklik (Bradley, 1991:5). Onderwys is by uitstek gemoeid met die fasilitering en bestuur van die onderrig- en leeraktiwiteite van leerlinge (Schlechty et al., 1985:29). Om 'n optimale leerklimate te skep waar alle aspekte van 'n kind se ontwikkeling aandag geniet, is slegs moontlik indien daar ook aan die onderwyser se persoonlike en professionele ontwikkeling aandag gegee word (Aspinwall & Gibbs, 1989:4). Die ontwikkeling van die onderwyser self, is 'n interaktiewe deel van die proses waar leerlinge opvoedende onderwys ontvang (O'Sullivan et al., 1988:117). In hierdie proses van selfontwikkeling moet die skoolhoof die onderwyser bystaan. Effektiewe personeelontwikkeling vind plaas as individuele doelstellings en organisasiedoelstellings geïntegreer word. Organisasiedoelwitte word dus verwesentlik terwyl die individu besig is om sekere vaardighede te ontwikkel (Erasmus, 1989:58).

Uit bogenoemde is dit duidelik dat verandering en verbetering van die skool slegs bereik kan word deur die verbetering van die prestasies van die onderwysers. Hoe beter die onderwyser vir sy taak toegerus is, hoe beter is die skool se kans om suksesvolle opvoedende onderwys te laat realiseer (Van Heerden, 1990:27; Erasmus, 1989:56).

Elke individuele onderwyser het 'n stel waardes, norme en voorveronderstellinge wat hy saam met hom na die skool neem (Van der Walt et al., 1985:190). Verder beïnvloed die kultuurwaardes van 'n gemeenskap die organisasie (skool) en die individu (onderwyser). In 'n gemeenskap is daar sekere waardes wat by die bespreking van 'n - loopbaan, werk en werkplek, die mate van ambisie wat 'n persoon aan die dag moet lê, sukses en so meer gebruik word (Schein, 1978:2). Hierdie faktore beïnvloed weer

die hoof sowel as die onderwysers se siening oor personeelontwikkeling. Dean (1991:38) merk tereg op dat professionele ontwikkeling kompleks is.

Die menigte aktiwiteite wat bydra tot personeelontwikkeling kan tipies in vier kategorieë ingedeel word. Die eerste twee hiervan is ingestel op die onderwyser terwyl die ander twee op die skool se behoeftes ingestel is. Volgens Bradley (1991:2) behels hierdie vier kategorieë die volgende:

- aktiwiteite wat die onderwyser se aanbieding in sy huidige pos verbeter;
- aktiwiteite wat sy vooruitsigte van loopbaanontwikkeling verander;
- aktiwiteite wat daarop ingestel is om huidige leemtes in die skool op te hef, 'n tekort aan sekere kundiges in 'n spesifieke rigting kan byvoorbeeld ontstaan as gevolg van personeelveranderinge, en
- aktiwiteite wat daarop ingestel is om die skool in staat te stel om te voldoen aan toekomstige vereistes wat mag ontstaan.

Personeelontwikkeling het volgens O'Sullivan et al. (1988:11) twee belangrike funksies, naamlik om die individu se werkverrigting in sy huidige werk te verbeter en om die individu voor te berei vir toekomstige geleenthede, verantwoordelikhede en take.

Personeelontwikkeling moet voorsiening maak vir die verbetering van alle onderwysers waaronder die ontwikkeling van geselekteerde onderwysers wat geantisipeerde vakante poste moet vul. Personeelontwikkeling behoort verder ook ingestel te word op die selfontwikkeling van alle personeel sodat die eie waarde en behoeftebevredestig van die individu verhoog kan word (Castetter, 1986:291).

'n Wesenlike deel van die individu se selfverwesenlikingsbehoefte is op die uitoefening van sy beroep gerig (Skawran, 1978:10). Die wyse waarop hierdie beroepsuitoefening deur die werksituasie tot sy reg kom, bepaal die mate waarin die onderwyser homself in sy werk verwesenlik. Ekstrinsieke voordele speel 'n belangrike rol om goeie onderwysers vir die onderwysprofessie te werf en te hou, maar die dag

tot dag toewyding aan onderrig word bepaal deur die sukses wat die onderwyser ervaar in sy bemoeienis met sy leerlinge (Mitchell & Peters, 1988:75). Personeelontwikkeling is nie net daar om 'n probleem by die onderwyser op te los nie, maar eerder om die behoefte van die onderwyser om in sy werk te groei en te ontwikkel, aan te spreek (Erasmus 1989:55).

Leithwood (1990:72) onderskei drie dimensies waarin die skoolhoof die ontwikkeling van die onderwyser kan beïnvloed, naamlik die ontwikkeling van sy professionele bekwaamheid, sy psigologiese en loopbaanontwikkeling. Hierdie drie dimensies is onderling vervleg en beïnvloed mekaar wedyersyds. Die drie dimensies sal vervolgens kortliks bespreek word waartydens die onderlinge verband aangetoon sal word.

3.3.2.1 Ontwikkeling van professionele bekwaamheid

Die ontwikkeling van die onderwyser se professionele bekwaamhede het oorspronklik die meeste inpak op leerlinge. Leithwood (1990:72) identifiseer ses stadiums van ontwikkeling:

- die ontwikkeling van daardie vaardighede waarsonder dit onmoontlik is om te onderrig;
- die vaslegging van basiese vaardighede van onderrig;
- die uitbreiding van onderrigvaardighede om soepelheid verder uit te bou en aan te vul, en
- die verkryging van onderriguitmuntendheid.

Hierdie eerste vier stadiums is ingestel op die onderwyser se klaskamerverantwoordelikhede. Namate die onderwyser vorder in bekwaamheid neem sy verantwoordelikhede buite die klaskamer ook toe. Die laaste twee stadiums is dan ingestel op buite klaskamer aktiwiteite, buite die klaskamer:

- die bydrae wat die onderwyser kan lewer tot ander kollegas se onderrig vaardighede, en

- die deelname van die onderwyser aan 'n breë spektrum besluitneming op verskeie vlakke van die onderwysstelsel.

3.3.2.2 Psigologiese ontwikkeling

Psigologiese ontwikkeling is 'n voorvereiste vir professionele ontwikkeling en behoort as sodanig aandag te geniet (Leithwood, 1990:80).

Die psigologiese ontwikkeling behels die ontwikkeling van die ego, morele en konseptuele ontwikkeling. Ego-ontwikkeling vind plaas soos die persoon sy ervarings verwerk en sin en betekenis daaraan gee. Groter egovolwassenheid word gekenmerk deur 'n gekompliseerde en goed gedifferensieerde begrip van die eie ek in verhouding tot ander. Morele ontwikkeling vind plaas wanneer die persoon se siening van reg en verkeerd verander van persoonlike voorkeure na universele etiese beginsels (Leithwood, 1990:72). Laastens vind konseptuele ontwikkeling plaas deur 'n uitbreiding en samevoeging van begrippe wat die individu in staat stel om self 'n spesifieke probleem op te los (Gouws et al., 1979:31).

3.3.2.3 Loopbaanontwikkeling

Die derde dimensie van personeelontwikkeling, naamlik loopbaanontwikkeling staan in 'n noue verband met professionele ontwikkeling (Leithwood, 1990:81). Die eerste vier fases van professionele ontwikkeling speel hulle af in die eerste drie fases van loopbaanontwikkeling:

- Die lansering van die loopbaan. Tydens hierdie fase leer die beginneronderwyser die nodige onderrigvaardighede wat nodig is om te "oorleef" in die klaskamer.
- Stabilisering van die loopbaan. In hierdie fase word onderrigvaardighede vasgelê wat later uitgebrei en aangevul word om 'n afgeronde onderwyser te word.
- Identifisering van nuwe uitdagings en belangstellings. Tydens hierdie fase het die onderwyser die onderrig van sy vak op alle terreine bemeester en kan hy 'n

groot mate van soepelheid aan die dag lê. Hy is nou gereed om sy kennis met minder ervare kollegas te deel en leiding te verskaf. Dit is ook die fase waarin 'n onderwyser graag erkenning wil kry vir sy werk (Dunaway et al., 1987:18).

- Bereiking van 'n professionele plato. Die onderwyser is nou in staat om 'n belangrike bydrae in die bestuur van die skool op verskeie vlakke te lewer. Tydens hierdie fase kan die onderwyser betrek word by die opleiding van ander kollegas. Dit is belangrik dat die skoolhoof aan onderwysers wat hierdie fase betree het die nodige bystand en geleenthede sal gee sodat hulle nog steeds professioneel sal ontwikkel (DeLong, 1989:25).
- Voorbereiding vir aftrede. Hierdie laaste fase van loopbaanontwikkeling is 'n stadium waar daar ryklik gebruik gemaak kan word van die ervaring waaroor so 'n kollega beskik.

3.3.3 GEVOLGTREKKING

Die hoof moet toesien dat hy voldoende personeel het en dat 'n positiewe ingesteldheid ten opsigte van hulle self en die skool se doelwitte ontwikkel word. Om in die genoemde doel te slaag, moet die skoolhoof binne die raamwerk van die departementale onderwysbeleid toesien dat die regte personeel so effektief as moontlik gewerf word; die keuring so noukeurig as moontlik gedoen word, dat die regte personeel aangestel word en dat alle onderwysers in die ontwikkeling van hulle professionele bekwaamheid voldoende leiding kry. Verder moet daar ook aandag gegee word aan hulle psigologiese en loopbaanontwikkeling.

3.4 BEHOEFTE AAN LOOPBAANONTWIKKELING

'n Personeelontwikkelingsprogram, wat op die bevordering van die professionele doeltreffendheid van personeel ingestel is, behoort ook 'n loopbaanontwikkelingsprogram in te sluit (Leithwood, 1990:81). Gerber et al. (1987:264) wys op die noue verband tussen opleiding, ontwikkeling en loopbaanontwikkeling. Opleiding en

ontwikkeling is die metodes waarmee 'n werknemer in staat gestel word om sy loopbaandoelwitte te bereik.

In die snel veranderende wêreld raak kennis baie gou verouderd, wat die belangrikheid van voortgesette personeelontwikkeling beklemtoon (Le Roux, 1987:223). Weens die veranderende onderwyskundige behoeftes en metodes is 'n eenmalige opleiding nie meer genoeg nie (Killian, et al., 1980:221; Calitz, 1990:292).

Alhoewel verskeie faktore, soos vlak van opleiding, vakgebied en ondervinding die behoefte aan personeelontwikkeling sowel as loopbaanontwikkeling bepaal, is dit slegs onderrigondervinding wat 'n vaste patroon verskaf (Daresh, 1987:22). Onderwysers met minder as vier jaar onderrigondervinding het 'n behoefte aan programme wat hulle meer leer oor onderwys en onderwysomgewing terwyl onderwysers met meer as agt jaar ondervinding meer geïnteresseerd is in die behoeftes van hulle leerlinge en nuwe onderrigmetodes (ibid).

Die behoefte aan loopbaanontwikkeling kan ook gekoppel word aan die lewensfasies waarin 'n persoon hom bevind (vergelyk paragraaf 2.4). Vir die beginneronderwyser is sy aanstelling in 'n pos by 'n skool die begin van sy loopbaanontwikkeling. Tydens sy aanvanklike opleiding maak die aspirantonderwyser nie kennis met die affektiewe dimensie van die onderwysprofessie nie (Erasmus, 1989:56).

Uit bogenoemde blyk dit dat die beginneronderwyser behalwe die ontwikkeling van sy professionele vaardighede, ook 'n groot behoefte aan psigologiese en loopbaanontwikkeling het. Hierdie ontwikkeling behoort daardie affektiewe dimensies soos werksbevreëding, dryfkrag, werksgeluk, emosies en innerlike gevoelens oor sy professie aan te spreek (Erasmus, 1989:57). Deur bemoeienis met die beginneronderwyser te maak wat sy psigologiese en loopbaanontwikkeling saam met sy professionele bekwaamheid uitbou, kan die negatiewe ervaring wat dikwels vroeg in 'n onderwyser se loopbaan ontstaan, baie verminder word (DeLong & Coombs, 1989:202; DeLong, 1989:24).

Onderwysers wat hulle sogenaamde "middellewekrisis" belewe, het 'n besondere behoefte aan leiding en begrip om weer aan hulle die nodige uitdagings waarna hulle kan streef te bied (vergelyk paragraaf 2.4.4).

Dean (1991:38) konstateer dat persone wat hoë poste beklee sterk loopbaanroetes het. Hulle is daarop ingestel om die nodige ondervinding op te doen wat dit vir hulle moontlik maak om die hoogste sport in hulle loopbaanrigting te bereik. Waar bevordering in die onderwys in 'n groot mate afhanklik is van aksies wat deur die individu self geneem moet word, is loopbaanbeplanning en die verkryging van mentors wat behulpsaam kan wees in die maak van realistiese besluite nodig (Orlosky et al., 1984:22). Die skoolhoof kan die onderwyser bystaan in die neem van realistiese besluite omdat hy deur sy evaluering van die onderwyser bewus is van sy verdienstelikhede en tekortkominge.

Die skoolhoof is ook in staat om hierdie onderwysers se kort- en langtermyn doelwitte met dié van die onderneming te versoen tot die voordeel van beide partye (DeLong & Coombs, 1989:207).

Goeie loopbaanontwikkeling kan 'n persoon se slenking oor die sukses van sy eie loopbaan verander (vergelyk paragraaf 2.2.3). Die gebrek aan voldoende loopbaanontwikkeling lei dikwels tot frustrasie en laat 'n persoon voel dat hy misluk om in sy gesin se behoeftes te voorsien en aan sy eie aspirasies te voldoen (Orlosky et al., 1984:20). De Witt (1987:267) sien personeelontwikkeling (wat loopbaanontwikkeling insluit) as een van die metodes wat aangewend kan word om te voorkom dat onderwysers uitbrand.

Elke mens kan baat by loopbaanontwikkeling. Dit is nie beperk tot 'n sekere groep mense nie. Volgens (Gysbers & Moore, 1979:319) het 'n lewensloopbaanontwikkelingsperspektief die potensiaal om die sentrale konsep te word waarvolgens voorligting en beraadslagingsprogramme in mannekragbestuur, asook opvoedingsprogramme in die toekoms beplan kan word. Dit kan die groei en ontwikkeling van 'n

persoon rig en stuur, om in die individu en sosiale behoeftes van die toekoms te voldoen .

Behalwe die behoefte wat daar bestaan vir personeelontwikkeling by die individu, baat die onderwysprofessie in geheel ook daarby. Om sy status in die gemeenskap te handhaaf sal die onderwysprofessie voortdurend innoverend moet optree en 'n groter mate van kundigheid aan die dag moet lê (Le Roux, 1987:224.) Voortdurende personeelontwikkeling is 'n vereiste hiervoor (Killian, et al., 1980:223). 'n Verhoging in die kwaliteit van opvoedende onderwys is slegs moontlik indien daar geleenthede is vir die professionele ontwikkeling van sowel hoofde as onderwysers (Erasmus, 1989:68).

Uit bogenoemde kan gesien word dat alle personeel een of ander behoefte het aan ontwikkeling. Slegs deur 'n goeie personeelontwikkelingsprogram wat ook loopbaanontwikkeling van personeel insluit daar te stel, kan die professionele doeltreffendheid van personeel bevorder word en sal die onderwysprofessie sy status in die gemeenskap behou.

3.5 VERSKILLENDEN BENADERINGS TOT LOOPBAANONTWIKKELING

In die soeke na uitmuntendheid in die onderwys staan twee sake sentraal in die meeste studies, naamlik die hoof as onderrigleier en voortgesette skoolgesentreerde personeelontwikkeling (Doggett, 1987:1). Een van die beste aanduidings dat 'n hoof 'n effektiewe onderrigleier is, is die bestaan van 'n deurlopende skoolgebaseerde personeelontwikkelingsprogram in die skool (ibid.). Om hierdie personeelontwikkelingsprogram te laat slaag, behoort vir alle personeel vir professionele groei voorsiening gemaak te word. Vir die skool se bestuurspan (vakhoofde, departementshoofde, adjunkhoofde en die hoof) behoort daar behalwe vir voortgesette professionele groei ook voorsiening vir bestuurskundige ontwikkeling gemaak te word (Calitz & Botha, 1990:16).

Die personeelontwikkelingsklassifikasieskema van Caldwell & Marshall (1982:26) is deur Calitz & Botha (1990:16) aangepas om die verskillende benaderings wat deur 'n skoolhoof gevolg kan word in die loopbaanontwikkeling van sy onderwyspersoneel aan te dui. Hierdie benadering kan toegespits wees op die behoeftes van die individu, die organisasie of 'n kombinasie van die twee. Hierdie verskillende benaderings kan diagrammatics soos in figuur 1 voorgestel word.

FIGUUR 1

LOOPBAANONTWIKKELINGSKLASSIFIKASIESKEMA

HOOG	ONDERWYSERGERIG	BEHOEFTEBEVREDIGEND
	* Laag institusioneel * Hoog individueel	* Hoog institusioneel * Hoog individueel
Individuele bek- lemtoning	ONGESTRUKTUREERD	SKOOLGESENTEREERD
	* Laag institusioneel * Laag individueel	* Hoog institusioneel * Laag individueel
LAAG	Institusionele beklemtoning	
		HOOG

Hierdie verskillende benaderings tot loopbaanontwikkeling kan soos volg geklassifiseer word (Calitz & Botha, 1990:16-17):

- Ongestruktureerde loopbaanontwikkeling: Die behoeftes van die organisasie sowel as die individu word nie in ag geneem nie.
- Skoolgesentreerde loopbaanontwikkeling: Die behoeftes van die skool word vooropgestel in die loopbaanbeplanning van personeel.
- Onderwysergerigte loopbaanontwikkeling: Die behoeftes van die individu word as uitgangspunt geneem in loopbaanbeplanning.

- Behoeftbevredegende loopbaanbeplanning: Beide die individu en die organisasie se behoeftes word in ag geneem in die loopbaanbeplanning van personeel.

By nadere ondersoek kan skoolhoofde getipeer word wat van elk van hierdie benaderings gebruik maak. Vervolgens sal elkeen van hierdie benaderingswyses vollediger bespreek word.

3.5.1 ONGESTRUKTUREERDE LOOPBAANONTWIKKELING

Die loopbaanontwikkeling van die onderwys- en bestuurspersoneel is vir die skoolhoof wat hierdie benadering volg van minder belang as ander take wat uitgevoer moet word binne die skool as organisasie. Professionele groei en bestuurskundige ontwikkeling vind volgens hierdie benadering terloops of toevallig plaas. Daar is nie sprake van bestuurskundige behoeftebepaling met betrekking tot die loopbane van onderwyspersoneel nie. Besluite in verband met die inhoudelike van die loopbaanontwikkelingsprogram berus gewoonlik op 'n voorgevoel van die hoof en wat hy as belangrik beskou of word geneem as reaksie op 'n geïdentifiseerde leemte by die skool. In 'n poging om wel loopbaanontwikkeling te doen, word enige idee of gedagte wat net in die rigting van loopbaanontwikkeling neig, aangegryp en op die onderwysers afgedruk (Calitz & Botha, 1990:17).

Hierdie benadering tot loopbaanontwikkeling word deur die skoolhoof gevolg wat oor weinige agtergrond, ervaring en opleiding in loopbaanontwikkeling beskik. Op hierdie wyse word geen positiewe bydrae tot die loopbaan van die individu of tot die welsyn van die organisasie gelewer nie.

3.5.2 SKOOLGESENTREERDE LOOPBAANONTWIKKELING

Vir die skoolhoof wat hierdie benadering volg, is die verwesenliking van die doelstellings wat vir die skool as organisasie gestel word, naamlik onderwysende opvoeding van groot belang (Calitz & Botha, 1990:17). Die kern van loopbaanontwikkeling word

dus volgens hierdie benadering gerig op die effektiewe uitvoering van bestuurstake ter verwesenliking van organisasiedoelwitte. Die bemoenlis wat met onderwyspersoneel gemaak word ten opsigte van hulle loopbaanontwikkeling, is hoofsaaklik gerig op die regstelling van foute en tekortkominge wat ondervind word met betrekking tot die kurrikulum en skoolbestuur (Calltz & Botha, 1990:18).

Die skoolhoof wat hierdie benadering volg, beskik oor ervaring en opleiding wat verband hou met loopbaanontwikkeling. Hierdie hoof doen normaalweg baie moelte rondom taakspeisifisering en alle bestuurswerk wat gedelegeer word, word behoorlik gespesifiseer in volledige pligstate. Alhoewel hierdie benadering moontlik 'n mate van professionele groei en persoonlike ontwikkeling tot gevolg kan hê, is dit ingestem op die behoeftes van die organisasie alleen en laat min ruimte vir persoonlike groei ter wille van verandering, verbetering of vernuwing toe.

3.5.3 ONDERWYSERGERIGTE LOOPBAANONTWIKKELING

In teenstelling met die skoolgesentreerde benadering is die onderwysergerigte benadering ingestel op die professionele behoeftes van die onderwyspersoneel. In die loopbaanontwikkelingsprogram wat gevolg word, word veral aandag geskenk aan die individuele behoeftes van die onderwyser met betrekking tot die onderrigprogram. Die inhoud van hierdie loopbaanontwikkelingsprogram is gerig op die onderwyspraktyk en die belangstellingsveld van die onderwyser (Calltz & Botha, 1990:18).

Die skoolhoof wat hierdie benadering volg, word gelei deur die professionele behoeftes van die onderwyspersoneel in die skool. Die waarde van hierdie benadering is dan veral geleë in die betrokkenheid van kundige onderwyspersoneel en die geleentheid wat daar vir hulle geskep word om deel te hê aan onderrigleiding. Dunaway et al. (1987:18) wys daarop dat hierdie onderwysers wat betrek word, dit self baie positief ervaar omdat dit gesien word as erkenning van hulle vermoëns binne werksverband. Daresh (1987:23) poncer dat onderwysers dit verkies dat hulle eie kollegas programme aanbied. Alhoewel hierdie benadering professionele groei en persoonlike ontwikkeling

tot gevolg het, word hierdie groei en ontwikkeling nie noodwendig in verband gebring met doelwitte wat nagestreef word deur die skool as organisasie nie.

3.5.4 BEHOEFTEBEVREDIGENDE LOOPBAANONTWIKKELING

Die behoeftebevredigende benadering maak voorsiening vir die voortgesette professionele groei en bestuurskundige ontwikkeling van alle personeel in die skool sowel as die bereiking van organisasiedoelwitte (Calitz & Botha, 1990:18-19).

Hierdie benadering is 'n volledige benadering tot loopbaanontwikkeling. In hierdie benadering word aanvaar dat indien die professioneel-bestuurskundige behoeftes van die individu binne die doelwitte wat gestel is vir die skool as organisasie bevredig kan word, opvoedende onderwys van voortreflike gehalte deur die skool gelewer sal word.

Ten einde 'n behoeftebevredigende loopbaanontwikkelingsbenadering te laat slaag, stel Calitz & Botha (1990:19) drie voorwaardes:

- dat die behoeftes van individue en dié van die organisasie geïdentifiseer word;
- dat die bepaling van doelwitte vir die individu en skool as organisasie gesamentlik onderneem word, en
- dat loopbaanontwikkeling gebruik word as 'n middel waarmee die behoeftes van die individu en van die organisasie versoen kan word.

Terwyl loopbaanontwikkelingsprogramme in die eerste plek deur die skool as organisasie geïmplementeer word om die belange van die skool te dien, moet nooit uit die oog verloor word dat onderwysers ook persoonlike professionele behoeftes het nie (Daresh, 1987:23). Daar behoort gestreef te word na 'n behoeftebevredigende loopbaanontwikkelingsplan waar beide die skool as organisasie en die onderwyser as individu se belange gedien word.

3.5.5 Gevolgtrekking

Een van die probleme wat skoolhoofde met loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel ondervind is dat hulle nie weet hoe daar te werk gegaan moet word om 'n sinvolle bydrae te lewer tot die ontwikkeling van hierdie onderwyspersoneel nie (vergelyk paragraaf 1.2). Deur vas te stel watter benadering die hoof volg in die loopbaanontwikkeling van sy personeel kan die hoof die terreine waaraan aandag gegee moet word identifiseer.

Indien die skoolhoof sy bemoënis met onderwyspersoneel aan die hand van die loopbaanontwikkelingsklassifikasieskema gaan ontleed, kan hy bepaal watter benadering hy moet volg om sy personeel te ontwikkel.

Die skoolhoof kan deur die ontleding van sy huidige benadering die nodige verskuiwing maak om sodanige 'n meer gebalanseerde werkswyse te volg waar die individuele onderwyser en die skool se belange gesamentlik die beste gedien word.

3.6 DIE AARD VAN DIE HOOF SE BETROKKENHEID BY LOOPBAANONTWIKKELING

Die prioriteit wat die hoof aan loopbaanontwikkeling toeken, bepaal die hoeveelheid tyd wat hy daaraan sal afstaan (O'Sullivan et al., 1988:85). Die skoolhoof behoort voortdurend sy waardering en respek sigbaar te vertoon aan onderwysers wat hulle daaraan toewy om gereeld professioneel te ontwikkel (Daresh, 1987:23). Onderwyskundig ontwikkel die suksesvolle hoof sy onderwysers om probleme op te los en so meer effektief in hulle werk te wees (Poston, 1992:33). Die hoof kan deur die regte vrae die onderwyser help om self die regte antwoorde te bekom (Chamley et al., 1992:3). Deur die stel van korrekte vrae tree die hoof op as deskundige in ondersoekmetodes en nie as 'n supermens wat self alle wysheid in pag het nie (Chamley et al., 1992:2).

Die skoolhoof is onteenseglik die belangrikste insiseerder van verandering in die skool (Jones, 1990:27). Ihle (1987:96) beweer dat 'n hoof maklik 'n goeie onderwyser se geesdrif en ywer kan demp deur verkeerde raad aan die onderwyser te gee.

Die lede van die bestuurspan en meer ervare onderwysers kan die hoof bystaan en as mentors optree vir beginner-onderwysers. Leiding wat so verskaf word moet op 'n een-tot-een verhouding geskied (Moerdyk & Louw, 1989:24). Die doel van hierdie interaksie moet ingestel wees op die professionele ontwikkeling van die onderwyser binne die onderwys.

Uit bogenoemde blyk dit dat die hoof die taak het om sy idees vir professionele ontwikkeling aan onderwysers oor te dra en hulle by te staan en te onderskraag. As deel van hierdie ontwikkelingsprogram behoort loopbaanbeplanning 'n pertinente rol in te neem. Die skoolhoof behoort op te tree as fasiliteerder van personeelontwikkeling en nie as kontroleerder nie (Daresh, 1987:23). Hord et al. (1984:107) vestig die aandag daarop dat die hoof nie alleen verantwoordelik gehou moet word as fasiliteerder nie, maar dat ander fasiliteerders (adjunkhoofde en departementshoofde) gesamentlik verantwoordelik is vir die verbetering van skole.

Personeelevaluering is 'n voorvereiste vir personeelontwikkeling. Daar moet eers vasgestel word op watter terrein die onderwyser ontwikkeling nodig het voor 'n ontwikkelingsplan vir die onderwyser opgestel kan word (Van Heerden, 1990:13).

Professionele ontwikkeling wat in samehang met merietebeoordeling gedoen word, kan van hulp wees om onderwysers in staat te stel om duidelikheid te kry oor hulle behoeftes ten opsigte van loopbaanontwikkeling. Merietebeoordeling is verder ook belangrik om onderwysers te help om realisties in die bepaling van hul loopbaan-doelwitte te wees (Dean, 1991:38).

Tydens klasbesoek het die hoof gulde geleentheid om die onderwyser deur kliniese bestuur by te staan. Kliniese bestuur is die gesamentlike poging deur die onderwyser-leier en die onderwyser op 'n individueel-persoonlike vlak, ten opsigte van die

verbetering van onderrig en toenemende professionele groei, om die doeltreffendheid van die onderwyser te verhoog (Van Heerden, 1990:13). Klasbesoek is dus een van die belangrike wyses waarop 'n personeelontwikkelingsprogram ten uitvoer gebring kan word (Erasmus, 1989:66).

Acheson & Gali (1987:11) en Van Heerden (1990:12) beskou kliniese bestuur as die proses wat die nodige bystand, hulp en aanmoediging vir die onderwyser op die weg na professionele doeltreffendheid verskaf.

Kimbrough & Burkett (1990:191) waarsku aan die ander kant teen die oormatige gebruik van kliniese bestuur en wys daarop dat informele ingryping baie keer meer effektief is om onderwysers by te staan.

Die beste geleentheid wat die hoof kan gebruik om aandag te gee aan die ontwikkeling van onderwysers, doen hulle voor in die alledaagse werk van die onderwyser (Leithwood, 1990:80). Ander geleentheid waartydens die hoof aan die loopbaanontwikkeling van personeel aandag kan gee, sluit in vergaderings, kursusse en informele gesprekke.

Uit bogenoemde kan gesien word dat die hoof veral tydens klasbesoek en die opvolgesprek na klasbesoek in staat is om aan die onderwyser leiding oor sy loopbaanontwikkeling te verskaf. Wanneer die hoof saam met die onderwyser 'n loopbaanontwikkelingsplan uitwerk, kan die skool se doelstellings met die onderwyser se loopbaandoelwitte versoen word.

Daar is verskeie loopbaanontwikkelingsmoontlikhede tot die beskikking van die hoof. Hierdie moontlikhede behoort effektief benut te word om die loopbaanontwikkeling van personeel optimaal te laat plaasvind. Die skool as organisasie bied self 'n verskeidenheid loopbaanontwikkelingsmoontlikhede.

Die hoof behoort in openlike gesprek te tree met elke lid van sy personeel om ten eerste te bepaal wat die professionele aspirasies van die persoon is. Indien dit bekend

is wat elke individu beoog, kan daar oorgegaan word tot die daargestelling van 'n effektiewe loopbaanbeplanning vir elke personeellid (DeLong & Goombs, 1989:207).

Die skoolhoof is in staat om die personeellid by te staan in die effektiewe bestuur van sy loopbaan deur hom die regte tipe blootstelling te gee wat nodig is om hom bestuurskundig te laat ontwikkel. Die hoof is verder ook in staat om objektief te staan teenoor tekortkominge en gebreke in die onderwysmondering van 'n individu en kan dan die nodige bystand aan hierdie persoon verleen om hierdie gebreke te bowe te kom (Calitz & Botha, 1990:21).

In die onderwyspraktyk is ruim geleentheid waar die hoof deur korrekte delegering die geleentheid kan skep waar onderwyspersoneel bestuurskundig op 'n voortgesette basis opgelei en voorberei kan word vir hulle verdere loopbaan in die onderwys. Veral die bestuurspan het die geleentheid om in die daaglikse uitvoering van hulle pligte kennis te maak met bestuurstake soos probleemanalise, probleemoplossing, besluitneming en so meer, wat 'n uitstekende geleentheid bied tot loopbaanontwikkeling binne die werksituasie (Breedt, 1987:31).

Instansies buite die skool soos die Onderwyskollege vir Verdere Opleiding, universiteite en teknikons bied verskeie kursusse aan wat die geleentheid skep waar personeel hulle verder kan bekwaam en toerus. Met die snel veranderende tegnologiese ontwikkeling raak kennis baie gou verouderd. Hierdie gegewe werklikheid noodsaak die belangrikheid van voortgesette professionele opleiding (vergelyk paragraaf 3.4). Die dae dat die aanvanklike opleiding van onderwysers genoeg was om 'n leeftyd te hou, is helaas verby. Onderwysers en onderwysbestuurders sal volgens Calitz (1990:292) moet aanvaar dat geen inisiële onderwysersopleidingsprogram, hoe lank dit ook mag duur en hoe effektief dit ook al mag wees, die onderwyser volledig sal toerus vir die veranderende onderwyskundige behoeftes nie.

Die hoof het dan 'n grootse taak om toe te sien dat sy onderwyspersoneel op hoogte bly met die nuutste ontwikkeling op hulle terrein en hulle akademies voortdurend beter toerus. Hierdie voortgesette opleiding en kwalifikasieverbetering strek nie net

tot voordeel van die individu nie, maar is ook tot die skool en die onderwysberoep in die algemeen se voordeel in die sin dat dit die beeld van die professie positief uitdra (vergelyk paragraaf 3.4). Die skoolhoof behoort sy personeel voortdurend toe te lig aangaande nuwe en bestaande kursusse wat hulle kan help tot kwalifikasieverbetering en hulle ook aktief aanmoedig om die kursusse te deurloop.

3.7 SAMEVATTING

Die skoolhoof moet toesien dat daar effektief personeelontwikkeling in sy skool plaasvind. Die effektiewe bestuur van personeel sluit in die ontwikkeling van die onderwyser in die geheel. In sy personeelontwikkelingsstrategie behoort die skoolhoof besondere aandag te gee aan die ontwikkeling van die onderwyser se professionele bekwaamheid. Hierdie ontwikkeling sluit die psigologiese en loopbaanontwikkeling van die onderwyser in.

Voortdurende personeelontwikkeling is noodsaaklik om die beeld van die onderwys as professie positief uit te dra.

Deur van die loopbaanontwikkelingsgeleenthede binne die skool self, asook die geleenthede wat buiteinstansies bied gebruik te maak, kan die skoolhoof verseker dat voortgesette ontwikkeling van onderwysers by sy skool plaasvind.

HOOFSTUK 4

EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die navorsingsontwerp behandel. Daar word eerstens aandag gegee aan die konstruksie van die vraelys as meetinstrument waarna 'n uiteensetting gegee word van die frekwensies, persentasies van die gemiddelde response op die vraelys.

Die doel van die empiriese ondersoek is om vas te stel in watter mate die hoof betrokke is by die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel. Daar sal ook vasgestel word hoe belangrik die hoof elke aspek van loopbaanontwikkeling beskou. Vervolgens sal ook bepaal word van watter metodes die skoolhoof gebruik maak om die loopbane van sy personeel te ontwikkel en die mate waarin hy elke aspek as belangrik beskou.

Op grond van die bevindinge sal bepaalde gevolgtrekkings en aanbevelings gemaak word.

4.2 NAVORSINGSONTWERP

In hierdie ondersoek is van die ex post facto-benadering gebruik gemaak. Die data is verkry deur middel van 'n vraelysondersoek.

4.2.1 DIE ONTWERP VAN DIE MEETINSTRUMENT/VRAELYS

Die doel van die vraelys is om die huidige praktyk van loopbaanontwikkeling in die blanke sekondêre skole in Transvaal te bepaal. Nadat die voordele en nadele van 'n vraelys as meetinstrument oorweeg is, is besluit op 'n posvraelys.

4.2.1.1 Die posvraelys

Die posvraelys het volgens Smit (1988:62-66) die volgende nadele:

- * Dit is moeilik om die betroubaarheid van 'n posvraelys te bepaal.
- * Korrektheid van antwoorde kan moeilik bepaal word.
- * Geen voorsiening word gemaak vir eie gedagtes nie.
- * Die vraelys kan deur iemand anders as die respondent voltooi word.
- * Respondente kan vrae verskillend vertolk.
- * 'n Vraelys word as onpersoonlik ervaar wat dikwels kan lei tot swak terugvoering van respondente.
- * Swak respons kan verkry word in die sin dat vraelyste nie teruggestuur word nie.

Met inagneming van die nadele en beperkinge van 'n vraelys is 'n gestruktureerde, meervoudige posvraelys as meetinstrument gekies met die oog op die volgende voordele wat deur Smit (1988:62-66) geponeer is:

- * As meetinstrument is dit meer doeltreffend en prakties as onderhoudvoering.
- * Omdat respondente anoniem bly en persoonlike kontak verminder word, is die respons meer objektief as onderhoudvoering.
- * Dit neem minder tyd in beslag as onderhoude en baie inligting kan ingesamel word.
- * 'n Groot groep mense kan relatief maklik betrek word.
- * Dit is goedkoper as persoonlike onderhoudvoering.

- * Gestandaardiseerde instruksies maak dit moontlik dat elke respondente presies weet wat van hom verwag word.
- * Dit kan vooraf gekodeer word om kwantifisering te vergemaklik.
- * Response kan maklik ontleed word.

4.2.1.2 Konstruksie van vraelys

Die respondente moes by elke item op 'n vierpunt likert-tipe skaal hulle reaksie op 'n gegewe stelling aandui.

4.2.1.3 Loodsondersoek

'n Doelspesifieke vraelys is saamgestel uit die literatuurstudie en aan enkele skoolhoofde (N=4) voorgelê vir hulle kommentaar en wenke. Laasgenoemde het geen probleme opgelewer nie en die finale vraelys is vervolgens gekonstrueer.

4.2.1.4 Finale vraelys

'n Vraelys wat deur die Transvaalse Onderwysdepartement goedgekeur is, (kyk bylae D) is aan al die hoofde (N=157) van sekondêre skole in Transvaal gestuur.

4.2.1.5 Konstruksie van die vraelys

'n Gestruktureerde vraelys wat uit vier afdelings bestaan, is gebruik (vergelyk bylae E en F). Die afdelings is:

Afdeling A

Biografiese gegewens is in die afdeling in vraag 1 tot 5 gevra. Vrae in hierdie afdeling het gehandel oor ouderdom, ondervinding en kwalifikasies.

Afdeling B

Demografiese gegewens is met vraag 6, 7 en 8 ingewin. Gegewens wat hier ingewin is, is die gradering van skool, aantal onderwyspersoneel en personeel wat tans besig met verdere studie is.

Afdeling C

In hierdie afdeling is die betrokkenheid van die skoolhoof by die loopbaanontwikkeling van sy onderwyspersoneel met vraag 9 bepaal.

Daar is gebruik gemaak van 'n dubbeldoelvraels waar die respondente by elke item (vraag 9.1 tot 9.25) moes aandui in welke mate hy as hoof betrokke is by elke aspek en tweedens hoe belangrik elke genoemde item vir hom is.

Afdeling D

In hierdie afdeling is met vraag 10 bepaal watter metodes van loopbaanontwikkeling hoofde die meeste gebruik om onderwysers in hulle loopbaanbeplanning te help.

Daar is weer gebruik gemaak van 'n dubbeldoelvraels waar die respondente by elke item (vraag 10.1 tot 10.12) moes aandui in welke mate hy gebruik maak van elke genoemde item om die loopbane van sy onderwyspersoneel te help ontwikkel asook hoe belangrik elke item na sy mening is.

4.2.2 POPULASIE

Die populasie sluit in al die blanke sekondêre skoolhoofde in Transvaal (N=257). Uit hierdie populasie is 'n ewekansige steekproef van (N=157) met behulp van kanssyfer-tabelle getrek. Vraelyste is aan respondente gestuur soos bepaal deur die steekproef.

4.2.3 RESPONS OP VRAELYSTE

Ten einde geldige afleidings uit die response van die proefpersone te maak, moet minstens 70% van die vraelyste wat in die ondersoek uitgestuur is terugontvang word (Landman, 1980:112). Teen die sperdatum is 123 (78%) van die 157 vraelyste voltooid terugontvang wat dus genoegsaam is om geldige afleidings uit die response te maak.

4.2.4 STATISTIESE TEGNIEK

Die voltooide vraelyste wat terugontvang is, is met die hulp van 'n hoofraamrekenaar van die P.U. vir C.H.O. deur gebruikmaking van 'n SAS-programpakket (Statistical Analysis System) verwerk (SAS Institute Inc., 1985: 945-958).

By elke vraag is die frekwensie en persentasie van die gemiddelde response bepaal volgens die MEANS- en FREQ-prosedures van SAS. Daar is ook van SAS se TTEST-prosedure gebruik gemaak om 'n p-waarde te bepaal wat die verskil tussen die gemiddelde response van die hoofde se betrokkenheid en die mate waarin die hoofde elke genoemde item as belangrik beskou te bepaal. Vir alle items waar 'n statistiese betekenisvolle verskil verkry is (p-waardes kleiner as 0,05), is daar 'n effekgrootte (d-waarde) bepaal wat die praktiese betekenisvolheid daarvan aandui (Cohen, 1988:65).

Uit genoemde verwerkte data is sekere gevolgtrekkings gemaak waarna enkele aanbevelings gemaak is.

4.3 INTERPRETASIE VAN DATA

4.3.1 BIOGRAFIESE GEGEWENS

Afdeling A handel oor biografiese gegewens. Die ouderdom van die skoolhoof, die aantal jare ondervinding, akademiese, professionele en kwalifikasies in onderwys-bestuur is deur middel van vrae 1 tot 5 bepaal.

Uit tabel 4.2 kan gesien word dat 'n groot gedeelte van die hoofde (62.6%) 50 jaar en jonger is. 'n Redelike persentasie van hierdie hoofde het 3 jaar of minder ervaring as hoof. Die meerderheid respondente is in besit van meer as een graad (72.4%) en (44.7%) van die hoofde besit 'n kwalifikasie in onderwysbestuur. Waar hierdie kwalifikasies meer is as wat verwag word van hoofde wil dit voorkom of die meeste hoofde goed gekwalifiseerd is.

TABEL 4.1

BIOGRAFIESE GEGEWENS

1	OUDERDOM	FREKWENSIE	PERSENTASIE
1.1	Jonger as 30 jaar	-	-
1.2	30 - 40 jaar	19	15,4
1.3	41 - 50 jaar	58	47,2
1.4	51 - 60 jaar	44	35,8
1.5	Ouer as 60 jaar	2	1,6
	TOTAAL	123	100
2	ONDERVINDING AS HOOF	FREKWENSIE	PERSENTASIE
2.1	Minder as 3 jaar	50	40,7
2.2	3 - 5 jaar	20	16,3
2.3	6 - 8 jaar	20	16,3
2.3	Langer as 8 jaar	33	26,8
	TOTAAL	123	100
3	AKADEMIESE KWALIFIKASIE	FREKWENSIE	PERSENTASIE
3.1	Baccalaureusgraad	34	27,6
3.2	Honneursgraad	59	48
3.3	Meestersgraad	26	21,1
3.4	Doktorsgraad	4	3,3
	TOTAAL	123	100

4	PROFESSIONELE KWALIFIKASIE	FREKWENSIE	PERSENTASIE
4.1	HOD	37	30,1
4.2	THOD	61	49,6
4.3	Ander	25	20,3
	TOTAAL	123	100
5	KWALIFIKASIE IN ONDERWYSBES- TUUR	FREKWENSIE	PERSENTASIE
5.1	Ja	55	44,7
5.2	Nee	64	52
5.3	Nie beantwoord	4	3,3
	TOTAAL	123	100

4.3.2 DEMOGRAFIESE GEGEWENS

Afdeling B handel oor die demografiese gegewens. Daar is deur middel van vrae 6 tot 8 vasgestel wat die gradering van die skool is, hoeveel personeellede daar aan die skool verbonde is en hoeveel personeel tans besig is met verdere studie.

Slegs 16.3% respondente se skole is geklassifiseer as S2-skole wat kontroleer met die 26.6% skole wat 'n personeel van minder as 31 het. By die meeste skole (54.5%) is tussen 5% en 15% onderwysers besig met verdere studie.

TABEL 4.2

DEMOGRAFIESE GEGEWENS

6	GRADERING VAN SKOOL	FREKWENSIE	PERSENTASIE
6.1	GS	41	33,3
6.2	SI	62	50,4
6.3	SII	20	16,3

	TOTAAL	123	100
7	AANTAL ONDERWYSPERSONEEL	FREKWENSIE	PERSENTASIE
7.1	Minder as 20	8	6,5
7.2	20 - 30	26	21,1
7.3	31 - 40	28	22,8
7.4	41 - 50	34	27,6
7.5	51 - 60	20	16,3
7.6	Meer as 60	7	5,7
	TOTAAL	123	100
8	ONDERWYSPERSONEEL BESIG MET VERDERE STUDIE	FREKWENSIE	PERSENTASIE
8.1	Minder as 5%	31	25,2
8.2	5% - 15%	67	54,5
8.3	16% - 25%	19	15,4
8.4	Meer as 25%	5	4,1
8.5	Nie beantwoord	1	0,8
	TOTAAL	123	100

4.3.3 DIE BETROKKENHEID VAN DIE HOOF BY LOOPBAANONTWIKKELING

Die betrokkenheid van die skoolhoof by die loopbaanontwikkelingsaspekte van onderwysers is eerstens met behulp van vraag 9 bepaal (vergelyk bylae E en F, afdeling C). Die skoolhoof het in elke geval (item 9.1 tot 9.25) aangedui in welke mate hy as hoof betrokke is by elke aspek. Hierdie gegewens is in tabel 4.3 weer-gegee deur middel van frekwensie- en persentasietabelle.

Uit die tabel 4.3 kan gesien word dat slegs enkele nul-response verkry is. Met die uitsondering van item 9.10 wat handel oor onderhoudvoering met onderwysers waartydens die onderwyser se loopbaan beplan word, die psigologiese ontwikkeling van die onderwyser (item 9.24) en addisionele reklame vir onderwysposte, is meer as

twee derdes van alle respondente in 'n hoë tot 'n redelike mate betrokke by die loopbaanontwikkelingsaspekte wat in vraag 9 genoem is.

TABEL 4.3

BETROKKENHEID VAN SKOOLHOOF BY DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS

9	Die mate waarin die hoof by die volgende aspekte betrokke is.	MATE VAN BETROKKENHEID									
		0 = Geen respons 1 = In 'n hoë mate 2 = In 'n redelike mate 3 = In 'n mindere mate 4 = Geen									
		0		1		2		3		4	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9.1	Die loopbaanverwagting van elke onderwyser	-	-	47	38,2	61	49,6	14	11,4	1	0,8
9.2	Die daarstelling van realistiese doelwitte vir elke onderwyser	-	-	58	47,1	50	40,7	12	9,8	3	2,4
9.3	Die versoening van die onderwyser se belange met die belange van die skool	-	-	71	57,7	36	29,3	13	10,6	3	2,4
9.4	Die bestuursmatige ontwikkeling van onderwysers wat reeds in bestuursposte is	-	-	83	67,5	33	26,8	6	4,9	1	0,8
9.5	Die bestuursmatige ontwikkeling van ander onderwysers	-	-	38	30,9	65	52,9	19	15,4	1	0,8
9.6	Die identifisering van bekwame onderwysers om beginneronderwysers te help ontwikkel	-	-	69	56,1	37	30,1	14	11,4	3	2,4
9.7	Die identifisering van die onderwyser se leemtes en verdienstelikhede	-	-	61	49,6	54	43,9	6	4,9	2	1,6
9.8	Selfevaluering van onderwysers	-	-	35	28,5	54	43,9	32	26	2	1,6

9	Die mate waarin die hoof by die volgende aspekte betrokke is.	MATE VAN BETROKKENHEID									
		0 = Geen respons 1 = In 'n hoë mate 2 = In 'n redelike mate 3 = In 'n mindere mate 4 = Geen									
		0		1		2		3		4	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9.9	Gesprekvoering met onderwysers waartydens die onderwyser sy aspirasies ten opsigte van loopbaanontwikkeling bekend maak	-	-	49	39,9	45	36,6	26	21,1	3	2,4
9.10	Onderhoudvoering met elke onderwyser waartydens sy loopbaan beplan word	1	0,8	27	22	37	30,1	52	42,2	6	4,9
9.11	Die skep van geleenthede waar die onderwyser in sy vak kan ontwikkel	-	-	53	43,1	52	42,3	15	12,2	3	2,4
9.12	Die skep van geleenthede aan onderwysers om self voorstelle te maak rakende die algemene skoolorganisasie	-	-	62	50,4	43	35	15	12,2	3	2,4
9.13	Nie voorskriftelike delegering	1	0,8	35	28,5	56	45,5	29	23,6	2	1,6
9.14	Die versoening van persoonlike voorkeure en eienskappe van onderwysers met die take wat hul moet uitvoer	-	-	43	35	61	49,6	18	14,6	1	0,8
9.15	Die daarstelling en toepassing van 'n personeelbeleid	-	-	71	57,7	34	27,7	15	12,2	3	2,4
9.16	Die daarstelling van prosedures wat gevolg moet word tydens personeelaangeleenthede soos verlof, verdere studie en kursusse	-	-	52	42,3	41	33,3	28	22,8	2	1,6
9.17	Keuring van aansoeke om gewone poste van personeel	-	-	103	83,8	15	12,2	3	2,4	2	1,6
9.18	Keuring van aansoeke om bevorderingsposte van personeel	-	-	105	85,4	13	10,5	4	3,3	1	0,8
9.19	Addisionele reklame van beskikbare onderwysposte by u skool	1	0,8	43	35	34	27,6	29	23,6	16	13

9	Die mate waarin die hoof by die volgende aspekte betrokke is.	MATE VAN BETROKKENHEID									
		0 = Geen respons 1 = In 'n hoë mate 2 = In 'n redelike mate 3 = In 'n mindere mate 4 = Geen									
		0		1		2		3		4	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9.20	Gesprekvoering met personeel wat aansoek doen om bevorderingsposte	-	-	79	64,2	34	27,7	7	5,7	3	2,4
9.21	Gesprekvoering met personeel wat aansoek doen om posvlak 1-poste	-	-	55	44,7	33	26,8	28	22,8	7	5,7
9.22	Aanbeveling van kursusse in onderwysbestuur vir onderwysers wat bevorderingsposte wil beklee	-	-	36	29,3	51	41,5	33	26,8	3	2,4
9.23	Die daarstelling van 'n personeel-ontwikkelingsprogram	-	-	51	41,5	46	37,4	26	21,1	-	-
9.24	Psigologiese ontwikkeling van onderwysers	2	1,6	26	21,1	47	38,2	43	35	5	4,1
9.25	Die ontwikkeling van professionele bekwaamheid van onderwysers	-	-	56	45,5	55	44,7	11	8,9	1	0,8

4.3.4 DIE BELANGRIKHEID VAN DIE BEVORDERING VAN LOOPBAANONTWIKKELINGSASPEKTE VAN ONDERWYSERS

Tweedens moes die hoofde aandi hoe belangrik elke aspek van loopbaanontwikkeling vir om is (vergelyk bylae E en F, afdelling C). Hierdie gegewens is in tabel 4.4 weergegee deur middel van frekwensie- en persentasietabelle.

Uit die tabel kan gesien word dat daar weereens slegs enkele nul-response is. Alle aspekte wat genoem is in vraag 9 is vir meer as 75% van die hoofde baie tot redelik belangrik. Vir meer as 80% van die hoofde is die keuring van personeel wat aansoek doen vir poste (vergelyk item 9.17 en 9.18) en die bestuursmatige ontwikkeling van onderwysers wat reeds in bestuursposte staan (vergelyk item 9.4) baie belangrik.

Die gemiddelde respons het byna vir elke vraag 'n hoër waarde vir belangrikheid vir betrokkenheid van die hoof. Hierdie tendens word aangetoon in grafiek 1 en sal daar ontleed en vertolk word.

TABEL 4.4

DIE BELANGRIKHEID VAN DIE BEVORDERING VAN LOOPBAANONTWIKKELINGSASPEKTE VAN ONDERWYSERS

9	Die mate van belangrikheid van elke aspek vir die hoof.	BELANGRIKHEID									
		0 = Geen respons 1 = Baie belangrik 2 = Redelik belangrik 3 = Minder belangrik 4 = Glad nie belangrik nie									
		0		1		2		3		4	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9.1	Die loopbaanverwachting van elke onderwyser	-	-	85	69,1	33	26,8	4	3,3	1	0,8
9.2	Die daarstelling van reallistiese doelwitte vir elke onderwyser	-	-	80	65	37	30,1	4	3,3	2	1,6

9	Die mate van belangrikheid van elke aspek vir die hoof.	BELANGRIKHEID									
		0 = Geen respons 1 = Baie belangrik 2 = Redelik belangrik 3 = Minder belangrik 4 = Glad nie belangrik nie									
		0		1		2		3		4	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9.3	Die versoening van die onderwyser se belange met die belange van die skool	-	-	77	62,6	33	26,8	12	9,8	1	0,8
9.4	Die bestuursmatige ontwikkeling van onderwysers wat reeds in bestuursposte is	-	-	99	80,5	20	16,3	2	1,6	2	1,6
9.5	Die bestuursmatige ontwikkeling van ander onderwysers	-	-	61	49,6	55	44,7	6	4,9	1	0,8
9.6	Die identifisering van bekwame onderwysers om beginneronderwysers te help ontwikkel	-	-	82	66,7	37	30,1	2	1,6	2	1,6
9.7	Die identifisering van die onderwyser se leemtes en verdienstelhede	-	-	82	66,7	35	28,4	4	3,3	2	1,6
9.8	Selfevaluering van onderwysers	-	-	52	42,3	53	43,1	18	14,6	-	-
9.9	Gesprekvoering met onderwysers waartydens die onderwyser sy aspirasies ten opsigte van loopbaanontwikkeling bekend maak	-	-	67	54,5	45	36,6	10	8,2	1	0,8
9.10	Onderhoudvoering met elke onderwyser waartydens sy loopbaan beplan word	1	0,8	48	39	48	39	22	17,9	4	3,3
9.11	Die skep van geleenthede waar die onderwyser in sy vak kan ontwikkel	-	-	83	67,5	29	23,6	9	7,3	2	1,6
9.12	Die skep van geleenthede aan onderwysers om self voorstelle te maak rakende die algemene skoolorganisasie	1	0,8	69	56,1	40	32,6	11	8,9	2	1,6
9.13	Nie voorskriftelike delegering	2	1,6	42	34,2	54	43,9	23	18,7	2	1,6

9	Die mate van belangrikheid van elke aspek vir die hoof.	BELANGRIKHEID									
		0 = Geen respons 1 = Baie belangrik 2 = Redelik belangrik 3 = Minder belangrik 4 = Glad nie belangrik nie									
		0		1		2		3		4	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9.14	Die versoening van persoonlike voorkeure en eienskappe van onderwysers met die take wat hul moet uitvoer	1	0,8	59	48	51	41,4	12	9,8	-	-
9.15	Die daarstelling en toepassing van 'n personeelbeleid	-	-	84	68,3	29	23,6	9	7,3	1	0,8
9.16	Die daarstelling van prosedures wat gevolg moet word tydens personeelaangeleenthede soos verlof, verdere studie en kursusse	-	-	55	44,7	47	38,2	20	16,3	1	0,8
9.17	Keuring van aansoeke om gewone poste van personeel	-	-	101	82,1	14	11,4	5	4,1	3	2,4
9.18	Keuring van aansoeke om bevorderingsposte van personeel	-	-	108	87,9	10	8,1	3	2,4	2	1,6
9.19	Addisionele reklame van beskikbare onderwysposte by u skool	1	0,8	40	32,5	42	34	31	25,2	9	7,3
9.20	Gesprekvoering met personeel wat aansoek doen om bevorderingsposte	-	-	87	70,7	29	23,6	5	4,1	2	1,6
9.21	Gesprekvoering met personeel wat aansoek doen om posvlak 1-poste	-	-	57	46,3	42	34,1	21	17,1	3	2,4
9.22	Aanbeveling van kursusse in onderwysbestuur vir onderwysers wat bevorderingsposte wil beklee	-	-	52	42,3	50	40,7	19	15,4	2	1,6
9.23	Die daarstelling van 'n personeel-ontwikkelingsprogram	-	-	69	56,1	41	33,3	12	9,8	1	0,8
9.24	Psigologiese ontwikkeling van onderwysers	2	1,6	35	28,5	54	43,9	30	24,4	2	1,6

9	Die mate van belangrikheid van elke aspek vir die hoof.	BELANGRIKHEID									
		0 = Geen respons 1 = Baie belangrik 2 = Redelik belangrik 3 = Minder belangrik 4 = Glad nie belangrik nie									
		0		1		2		3		4	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
9.25	Die ontwikkeling van professionele bekwaamheid van onderwysers	-	-	76	61,8	40	32,5	6	4,9	1	0,8

4.3.5 LOOPBAANONTWIKKELINGSMETODES GEBRUIK DEUR HOOFDE

In hierdie afdeling is met vraag 10 bepaal watter metodes van loopbaanontwikkeling die hoof die meeste gebruik en hoe belangrik hy elke metode/aspek beskou. Die inligting so versamel is weer as frekwensie en persentasie uitgedruk. Daar was slegs sewe nul-response (vergelyk tabelle 4.5 en 4.6). Meer as twee derdes (66%) van al die respondente maak in 'n hoë tot 'n redelike mate gebruik van al die loopbaanontwikkelingsmetodes of aspekte wat in vraag 10 genoem is, behalwe loopbaanroetes vir onderwysers (item 10.5) waarvan net 58,5% in 'n redelike tot hoë mate gebruik word.

TABEL 4.5

METODES WAT GEBRUIK WORD BY LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS

10 Die mate waarin die volgende aspekte/-metodes gebruik word om onderwysers se loopbane te ontwikkel.	MATE VAN GEBRUIK									
	0 = Geen respons 1 = In 'n hoë mate 2 = In 'n redelike mate 3 = In 'n mindere mate 4 = Geen									
	0		1		2		3		4	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
10.1 'n Loopbaanontwikkelingsprogram	-	-	28	22,8	57	46,3	31	25,2	7	5,7
10.2 Programme wat onderwysers meer leer oor onderwys	1	0,8	23	18,7	59	48	37	30,1	3	2,4
10.3 Programme wat ingestel is om onderwysers meer bewus van die behoefte van leerlinge te maak	-	-	40	32,5	51	41,5	30	24,4	2	1,6
10.4 Affektiewe dimensies van die onderwyser soos werksbevrediging, dryfkrag, werksgelek, emosies en innerlike gevoelens oor die onderwysprofessie	1	0,8	60	48,8	45	36,6	16	13	1	0,8
10.5 Loopbaanroetes vir onderwysers	-	-	19	15,5	53	43,1	49	39,8	2	1,6
10.6 Bestuurskundige ontwikkeling	-	-	49	39,9	63	51,2	10	8,1	1	0,8
10.7 Uitvoering van professionele take binne die skool	-	-	67	54,4	51	41,5	4	3,3	1	0,8
10.8 Voortgesette professionele ontwikkeling	-	-	51	41,5	61	49,6	11	8,9	-	-
10.9 Om problemsituasies/probleme op te los	2	1,6	60	48,8	53	43,1	7	5,7	1	0,8
10.10 Die bestuur/implementering van vernuwing	-	-	66	53,7	53	43,1	3	2,4	1	0,8
10.11 Delegering van take			80	65	36	29,3	6	4,9	1	0,8
10.12 Verdere studie			34	27,6	59	48	27	22	3	2,4

4.3.6 BELANGRIKHEID VAN DIE METODES WAT GEBRUIK WORD IN DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS

Meer as 'n driekwart van al die genoemde metodes/-aspekte word as baie tot redelik belangrik deur die respondente beskou. Hierdie verskil in die mate van belangrikheid en mate van gebruik word in grafiek 2 uitgebeeld en daar verder bespreek.

Geleenthede waar onderwysers self probleme kan oplos in die uitvoering van professionele take binne die skool word deur die hoofde as een van die belangrikste metodes van loopbaanontwikkeling gesien (vergelyk tabel 4.6 items 10.9 en 10.7). Die ontwikkeling van die affektiewe dimensies van die onderwyser word ook deur 'n groot aantal hoofde (73,2%) as baie belangrik beskou (vergelyk 4.6 item 10.4)

TABEL 4.6

DIE BELANGRIKHEID VAN METODES WAT GEBRUIK WORD BY LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS

10	Die mate waarin die hoof loopbaanontwikkelingsaspekte/-metodes as belangrik beskou om onderwysers se loopbane te ontwikkel.	BELANGRIKHEID									
		0 = Geen respons 1 = Baie belangrik 2 = Redelik belangrik 3 = Minder belangrik 4 = Glad nie belangrik									
		0		1		2		3		4	
		f	%	f	%	f	%	f	%	ff	%
10.1	'n Loopbaanontwikkelings-program	-	-	54	43,9	52	42,3	15	12,2	2	1,6
10.2	Programme wat onderwysers meer leer oor onderwys	1	0,8	49	39,8	58	47,2	14	11,4	1	0,8
10.3	Programme wat ingestel is om onderwysers meer bewus van die behoefte van leerlinge te maak	-	-	68	55,3	46	37,4	8	6,5	1	0,8

10	Die mate waarin die hoof loopbaanontkikkingsaspekte/-metodes as belangrik beskou om onderwysers se loopbane te ontwikkel.	BELANGRIKHEID									
		0 = Geen respons 1 = Baie belangrik 2 = Redelik belangrik 3 = Minder belangrik 4 = Glad nie belangrik									
		0		1		2		3		4	
		f	%	f	%	f	%	f	%	ff	%
10.4	Affektiewe dimensies van die onderwyser soos werksbevrediging, dryfkrag, werksgeluk, emosies en innerlike gevoelens oor die onderwysprofessie	2	1,6	90	73,2	21	17,1	9	7,3	1	0,8
10.5	Loopbaanroetes vir onderwysers	-	-	42	34,1	55	44,8	25	20,3	1	0,8
10.6	Bestuurskundige ontwikkeling	-	-	75	61,0	40	32,5	8	6,5	-	-
10.7	Uitvoering van professionele take binne die skool	-	-	87	70,7	30	24,4	4	3,3	2	1,6
10.8	Voortgesette professionele ontwikkeling	-	-	76	61,8	39	31,7	8	6,5	-	-
10.9	Om probleemsituasies/probleme op te los	-	-	86	70,0	34	27,6	2	1,6	1	0,8
10.10	Die bestuur/implementering van vernuwing	-	-	81	65,9	34	27,6	8	6,5	-	-
10.11	Delegering van take			86	69,9	31	25,2	6	4,9	-	-
10.12	Verdere studie			57	46,3	50	40,7	15	12,2	1	0,8

4.3.7 VERGELYKING TUSSEN GEMIDDELDE RESPONS VAN BETROKKENHEID TEENOR BELANGRIKHEID

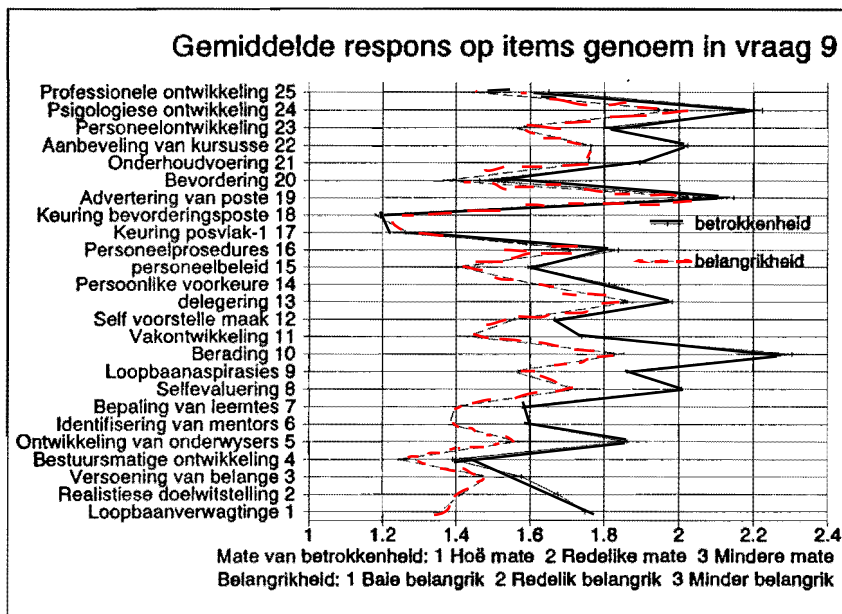
Wanneer die gemiddelde response van vraag 9 grafies voorgestel word soos in grafiek 1 gesien kan word, is met die uitsondering van item 9.17 en 9.18 belangrikheid sterker uitgelig as die betrokkenheid. Die statistiese sowel as die praktiese betekenisvolheid

van hierdie verskille sal later bespreek word (vergelyk tabel 4.7). Die doel van hierdie grafieke is om 'n geheelbeeld van die mate waarin die hoof betrokke is te kry. Dit toon ook duidelik watteraspek die hoof as belangrik beskou.

Die hoofde beskou al die veranderlikes behalwe item 9.19 wat handel oor addisionele reklame vir onderwysposte as redelik tot baie belangrik. Wat opvallend is, is dat byna die helfte 47,2% (vergelyk tabel 4.3, item 9.10) van die hoofde min of geen onderhoude met personeel voer waartydens hulle gasamentlik aandag gee aan die beplanning van die onderwyser se loopbaan. 'n Redelike persentasie 39,1% (vergelyk tabel 4.3, item 9.24) is ook nie juls betrokke by die psigologiese ontwikkeling van hulle onderwysers nie.

GRAFIEK 1

DIE MATE WAARIN HOOFDE BETROKKE IS BY LOOPBAANONTWIKKELINGS-
ASPEKTE VAN ONDERWYSERS IN VERGELYKING MET DIE MATE WAARIN
HULLE DIE ASPEKTE AS BELANGRIK BESKOU



[DIE X-AS DUI DIE GEMIDDELDE RESPONS OP GENOEMDE ITEMS SOOS
BEPAAAL DEUR SAS SE MEANS-PROSEDURE AAN (SAS INSTITUTE, 1985)]

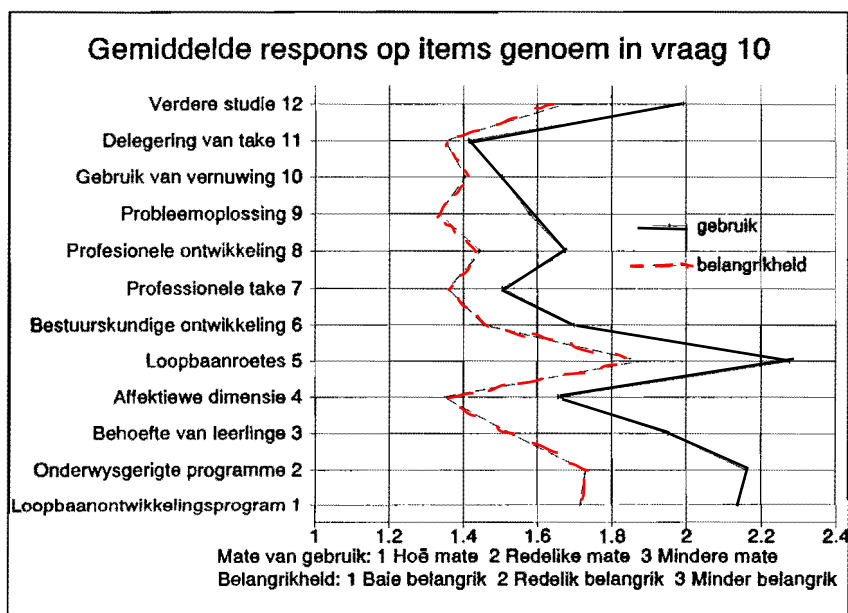
4.3.8 VERGELYKING TUUSSEN DIE GEMIDDELDE RESPONS VAN DIE MATE WAARIN HOOFDE LOOPBAANONTWIKKELINGSASPEKTE GEBRUIK TEENoor BELANGRIKHEID VAN ELKE ASPEK.

Uit grafiek 2 kan gesien word dat alle metodes van loopbaanontwikkeling wat in vraag 10 genoem word vir die meeste hoofde redelik tot baie belangrik is, maar dat hulle in 'n mindere mate betrokke is by 'n loopbaanontwikkelingsprogram (Item 10.1),

programme wat onderwysers meer leer oor die onderwys (item 10.2) en loopbaanroetes vir onderwysers (item 10.5). Om genoemde afleidings te bevestig is daar 'n gepaarde t-toets en 'n p-toets gedoen (vergelyk tabel 4.7).

GRAFIEK 2

DIE MATE WAARIN HOOFDE LOOPBAANONTWIKKELINGSASPEKTE EN METODES GEBRUIK OM ONDERWYSERS SE LOOPBANE TE ONTWIKKEL IN VERGELYKING MET DIE MATE WAARIN HULLE DIE ASPEKTE OF METODES AS BELANGRIK BESKOU



[X-AS WAARDES DUI DIE GEMIDDELDE RESPONS OP GENOEMDE ITEMS SOOS BEPAAL DEUR SAS SE MEANS-PROSEDURE AAN (SAS INSTITUTE, 1985)]

4.3.9 VERGELYKING TUSSEN DIE METODES/ -ASPEKTE VAN LOOPBAAN- ONTWIKKELING TEENOR DIE BELANGRIKHEID VAN ELKE METODE/ - ASPEK

Die verskil tussen die hoof se betrokkenheid en die mate waarin die hoof dieselfde saak as belangrik ag, is bepaal deur 'n gepaarde t-toets te doen (SAS Institute, 1988: 978-992). Met behulp van die gepaarde t-toets is daar vasgestel of daar 'n statisties betekenisvolle verskil tussen die betrokkenheid van die hoof en die mate waarin hy elke aspek as belangrik ag is.

Daar is vir elke afleier 'n p-waarde bepaal. Indien die p-waarde kleiner as 0,05 is, toon dit 'n statisties betekenisvolle verskil aan en is die waarde met behulp van 'n ($\rightarrow$) pyl aangedui. Om vas te stel of hierdie p-waardes wel ook prakties betekenisvol is, is daar 'n d-waarde vir elke afleier bepaal waarvan die p-waarde kleiner is as 0,05 (Cohen, 1988: 65). Hierdie waardes is in drie kategorieë ingedeel na gelang van die effek van elke waarde naamlik:

d = 0,15 klein effek *

d = 0,35 medium effek **

d = 0,6 groot effek *** (Cohen, 1988: 65)

Uit tabel 4.7 kan afgelei word dat daar 'n statisties betekenisvolle verskil by 30 (dit verteenwoordig 81%) van die veranderlikes voorkom. By 22 (59,5 %) van hierdie veranderlikes toon die p-waardes ook prakties betekenisvolle verskille (medium of groot effek waardes). Hierdie bevinding bevestig dat die gegewens wat uit grafiek 1 en 2 verkry is, aanvaar kan word as prakties betekenisvol.

TABEL 4.7**GEPAARDE t-TOETS EN EFKEKGROOTTE**

p-WAARDE → DUI 'N STATISTIES BETEKENISVOLLE VERSKIL AAN d-WAARDE * DUI RELATIEWE GROOTTES VAN EFKEKWAARDES AAN SKAAL: * KLEIN- ** MEDIUM- *** GROOT EFKEK		
VERANDERLIKES	p-WAAR- DE	d-WAARDE
VRAAG 9		
9.1 Die loopbaanverwagting van elke onderwyser	0,0001→	0,6710***
9.2 Die daarstelling van realistiese doelwitte vir elke onderwyser	0,0001→	0,3922**
9.3 Die versoening van die onderwyser se belange met die belange van die skool	0,0627	-
9.4 Die bestuursmatige ontwikkeling van onderwysers wat reeds in bestuursposte is	0,0040→	0,2644*
9.5 Die bestuursmatige ontwikkeling van ander onderwysers	0,0001→	0,4904**
9.6 Die identifisering van bekwame onderwysers om beginneronderwysers te help ontwikkel	0,0005→	0,3209*
9.7 Die identifisering van die onderwyser se leemtes en verdienstelikhede	0,0001→	0,3728**
9.8 Selfevaluering van onderwysers	0,0001→	0,3897**
9.9 Gesprekvoering met onderwysers waartydens die onderwyser sy aspirasies ten opsigte van loopbaanontwikkeling bekend maak	0,0001→	0,4471**
9.10 Onderhoudvoering met elke onderwyser waar tydens sy loopbaan beplan word	0,0001→	0,60947***
9.11 Die skep van geleenthede waar die onderwyser in sy vak kan ontwikkel	0,0001→	0,0463**
9.12 Die skep van geleenthede aan onderwysers om self voorstelle te maak rakende die algemene skoolorganisasie	0,0342→	0,1939*
9.13 Nie voorskriftelike delegering	0,0157→	0,2227*

p-WAARDE → DUI 'N STATISTIES BETEKENISVOLLE VERSKIL AAN d-WAARDE * DUI RELATIEWE GROOTTES VAN EFFEKWAARDES AAN SKAAL: * KLEIN- ** MEDIUM- *** GROOT EFFEK		
VERANDERLIKES	p-WAAR- DE	d-WAARDE
9.14 Die versoening van persoonlike voorkeure en eienskappe van onderwysers met die take wat hul moet uitvoer	0,0002→	0,3453*
9.15 Die daarstelling en toepassing van 'n personeelbeleid	0,0002→	0,3410*
9.16 Die daarstelling van prosedures wat gevolg moet word tydens personeelaangeleenthede soos verlof, verdere studie en kursusse	0,0576	-
9.17 Keuring van aansoeke om gewone poste van personeel	0,2585	-
9.18 Keuring van aansoeke om bevorderingsposte van personeel	0,5293	-
9.19 Addisionele reklame van beskikbare onderwysposte by u skool	0,1709	-
9.20 Gesprekvoering met personeel wat aansoek doen om bevorderingsposte	0,0180→	0,2163*
9.21 Gesprekvoering met personeel wat aansoek doen om posvlak 1-poste	0,0126→	0,2285*
9.22 Aanbeveling van kursusse in onderwysbestuur vir onderwysers wat bevorderingsposte wil beklee	0,0001→	0,3997**
9.23 Die daarstelling van 'n personeelontwikkelingsprogram	0,0001→	0,3712**
9.24 Psigologiese ontwikkeling van onderwysers	0,0001→	0,4138**
9.25 Die ontwikkeling van professionele bekwaamheid van onderwysers	0,0001→	0,3973**
VRAAG 10		
10.1 'n Loopbaanontwikkelingsprogram	0,0001→	0,5930**
10.2 Programme wat onderwysers meer leer oor onderwys	0,0001→	0,6628***

p-WAARDE → DUI 'N STATISTIES BETEKENISVOLLE VERSKIL AAN d-WAARDE * DUI RELATIEWE GROOTTES VAN EFFEKWAARDES AAN SKAAL: * KLEIN- ** MEDIUM- *** GROOT EFFEK		
VERANDERLIKES	p-WAAR- DE	d-WAARDE
10.3 Programme wat ingestel is om onderwysers meer bewus van die behoefte van leerlinge te maak	0,0001→	0,6239***
10.4 Affektiewe dimensies van die onderwyser soos werksbevreëdiging, dryfkrag, werksgelek, emosies en innerlike gevoelens oor die onderwysprofessie	0,0001→	0,5069**
10.5 Loopbaanroetes vir onderwysers	0,0001→	0,5438**
10.6 Bestuurskundige ontwikkeling	0,0001→	0,43315**
10.7 Uitvoering van professionele take binne die skool	0,0001→	1,8345***
10.8 Voortgesette professionele ontwikkeling	0,0001→	0,3994**
10.9 Om probleemituasies/probleme op te los	0,0001→	0,4373**
10.10 Die bestuur/implementering van vernuwing	0,0703	-
10.11 Delegering van take	0,0735	-
10.12 Verdere studie	0,0001→	0,4654**

4.3.10 BELANGRIKHEID VAN DIE BETROKKENHEID VAN SKOOLHOOFDE BY DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS

Die doel van tabel 4.5 is om die belangrikheid van die hoof se betrokkenheid by die loopbaanontwikkeling van onderwysers weer te gee. Die afleiers is in 'n rangvolgorde geplaas soos bepaal deur die gemiddelde respons van die hoofde in die mate waartoe elke afleier as belangrik geag word. Die rangvolgorde volgens die mate waarby die hoof by elke aspek betrokke is word tussen hakies onder die rangorde volgens belangrikheid gegee. Volgens die skaal verteenwoordig 'n gemiddelde respons 1 (baie belangrik) en 'n respons 4 (glad nie belangrik) nie. Die hoof se betrokkenheid is ook volgens die skaal weergegee soos bepaal deur die gemiddelde respons. Uit tabel 4.5 kan afgelei word dat al die aspekte wat in vraag 2 genoem is as belangrik beskou

word. Daar is geen aspek wat as minder belangrik of glad nie belangrik beskou word nie. Daar is ook geen aspek waarby skoolhoofde in 'n mindere mate of glad nie betrokke is nie.

Dit wil voorkom of die belangrikste aspekte by loopbaanontwikkeling volgens die respons van die hoofde die keuring van aansoeke om poste is (gewone en bevorderingsposte) en die bestuursmatige ontwikkeling van onderwysers wat reeds in bevorderingsposte staan. Die hoofde is dan ook die meeste betrokke by hierdie drie aspekte. Dit stem ooreen met die persepsie soos uitgespel in **TOD-omsendminuut 19 van 1989** dat loopbaanontwikkeling veral nodig is vir diene wat bevorderingsposte wil beklee (vergelyk 1.2). Dit korreleer ook met die betreklik hoë orde (5) wat aan gesprekvoering met personeel wat aansoek doen om bevorderingsposte gegee word in vergelyking met personeel wat aansoek doen om posvlak 1-poste (20 ste).

Daar is 'n groot diskrepansie tussen die mate waarin die hoofde die loopbaanverwagting van elke onderwyser as belangrik beskou (4de belangrikste) en die betrokkenheid van die hoofde by die verwagtinge van elke onderwyser (13de belangrikste). Miskien is hierdie groot verskil soos ook weergegee in tabel 4.4 daaraan te wyte dat die loopbaanverwagting van elke onderwyser as 'n persoonlike saak gesien word. Alhoewel die hoofde die loopbaanverwagting van elke onderwyser as baie belangrik beskou, word gesprekvoeringe met onderwysers waartydens die onderwyser sy aspirasies ten opsigte van loopbaanontwikkeling bekend kan maak, nie 'n hoë rangorde gegee nie (13de) en is die hoofde ook nie baie betrokke daarby nie (17de). Net so is onderhoudvoering met onderwysers waartydens elke onderwyser se loopbaan beplan word baie laag op die rangordelys (22 ste) en volgens die mate van betrokkenheid van die hoofde is dit heel onder.

TABEL 4.8

**BELANGRIKHEID VAN DIE BETROKKENHEID VAN SKOOLHOOFDE BY DIE
LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS**

R A N G O R D E	ITEMS VAN VRAAG 9 GERANGSKIK VOLGENS BELANGRIKHEID SOOS BEPAAI DEUR DIE GEMIDDELDE RESPONS VIR ELKE AFLEIER (RANGORDE VOLGENS BETROKKEN- HEID WORD TUSSEN HAKIES AANGEDUI)		GEMIDDELDE RESPON VOLGENS 'N SKAAL VAN 1 TOT 4	
			MATE VAN BETROK- KENHEID	MATE VAN BELANG- RIKHEID
1 (1)	9.18	Keuring van aansoeke om bevorderings- poste van personeel	1,1951	1,1789
2 (3)	9.4	Die bestuursmatige ontwikkeling van on- derwysers wat reeds in bestuursposte is	1,3902	1,2439
3 (2)	9.17	Keuring van aansoeke om gewone poste van personeel	1,2195	1,2683
4 (13)	9.1	Die loopbaanverwagting van elke onderwy- ser	1,74797	1,3577
5 (4)	9.20	Gesprekvoering met personeel wat aan- soek doen om bevorderingsposte	1,4634	1,3659
6 (8)	9.6	Die identifisering van bekwame on- derwysers om beginneronderwysers te help ontwikkel	1,6016	1,3821
7 (6)	9.7	Die identifisering van die onderwyser se leemtes en verdienstelikhede	1,5853	1,3984
8 (7)	9.15	Die daarstelling en toepassing van 'n per- sonelbeleid	1,5935	1,4065
9 (11)	9.2	Die daarstelling van realistiese doelwitte vir elke onderwyser	1,6748	1,4146
10 (12)	9.11	Die skep van geleenthede waar die onder- wyser in sy vak kan ontwikkel	1,7398	1,4309
11 (9)	9.25	Die ontwikkeling van professionele be- kwaamheid van onderwysers	1,6504	1,4472

R A N G O R D E	ITEMS VAN VRAAG 9 GERANGSKIK VOLGENS BELANGRIKHEID SOOS BEPAAAL DEUR DIE GEMIDDELDE RESPONS VIR ELKE AFLEIER (RANGORDE VOLGENS BETROKKEN- HEID WORD TUSSEN HAKIES AANGEDUI)		GEMIDDELDE RESPON- S VOLGENS 'N SKAAL VAN 1 TOT 4	
			MATE VAN BETROK- KENHEID	MATE VAN BELANG- RIKHEID
12 (5)	9.3	Die versoening van die onderwyser se be- lange met die belange van die skool	1,5772	1,4878
13 (17)	9.9	Gesprekvoering met onderwysers waar- tydenstydens die onderwyser sy aspirasies ten opsigte van loopbaanontwikkeling bekend maak	1,8618	1,5528
14 (14)	9.23	Die daarstelling van 'n personeelontwik- kelingsprogram	1,7967	1,5528
15 (10)	9.12	Die skep van geleenthede aan onderwysers om self voorstelle te maak rakende die algemene skoolorganisasie	1,6667	1,5574
16 (18)	9.5	Die bestuursmatige ontwikkeling van ander onderwysers	1,8618	1,5691
17 (15)	9.14	Die versoening van persoonlike voorkeure en eienskappe van onderwysers met die take wat hul moet uitvoer	1,8130	1,6148
18 (21)	9.8	Selfevaluering van onderwysers	2,0081	1,7236
19 (16)	9.16	Die daarstelling van prosedures wat ge- volg moet word tydens personeelaange- leenthede soos verlof, verdere studie en kursusse	1,8374	1,7317
20 (19)	9.21	Gesprekvoering met personeel wat aan- soek doen om posvlak 1-poste	1,89431	1,7561
21 (22)	9.22	Aanbeveling van kursusse in onderwys- bestuur vir onderwysers wat bevorderings- poste wil beklee	2,0244	1,7642
22 (25)	9.10	Onderhoudvoering met elke onderwyser waartydens sy loopbaan beplan word	2,3033	1,8525
23 (20)	9.13	Nie voorskriftelike delegering	1,9836	1,8760

R A N G O R D E	ITEMS VAN VRAAG 9 GERANGSKIK VOLGENS BELANGRIKHEID SOOS BEPAAI DEUR DIE GEMIDDELDE RESPONS VIR ELKE AFLEIER (RANGORDE VOLGENS BETROKKEN- HEID WORD TUSSEN HAKIES AANGEDUI)	GEMIDDELDE RESPONS VOLGENS 'N SKAAL VAN 1 TOT 4	
		MATE VAN BETROK- KENHEID	MATE VAN BELANG- RIKHEID
24 (24)	9.24 Psigologiese ontwikkeling van onderwysers	2,2231	1,9917
25 (23)	9.19 Addisionele reklame van beskikbare onder- wysposte by u skool	2,1475	2,0738

4.3.11 BELANGRIKHEID VAN DIE METODES GEBRUIK BY DIE LOOPBAAN- ONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS

Die doel van tabel 4.9 is om die belangrikheid van die metodes wat hoofde gebruik by die loopbaanontwikkeling van onderwysers weer te gee. Die afleiers is weereens in 'n volgorde geplaas soos bepaal deur die gemiddelde respons van die hoofde in die mate waartoe elke afleier as belangrik geag word. Die volgorde waarby die hoof by elke aspek betrokke is, word weer tussen hakies onder die rangorde volgens belangrikheid gegee. Dieselfde skaal as in tabel 4.8 is gebruik.

TABEL 4.9

**BELANGRIKHEID VAN DIE METODES GEBRUIK BY DIE LOOPBAANONTWIK-
KELING VAN ONDERWYSERS**

R A N G O R D E	ITEMS VAN VRAAG 9 GERANGSKIK VOLGENS BELANGRIKHEID SOOS BEPAAL DEUR DIE GEMIDDELDE RESPONS VIR ELKE AFLEIER (RANGORDE VOLGENS MATE VAN GEBRUIK WORD TUSSEN HAKIES AANGEDUI)	GEMIDDELDE RESPONS VOLGENS 'N SKAAL VAN 1 TOT 4	
		MATE VAN GEBRUIK	MATE VAN BELANGRI KHEID
1 (4)	10.9 Om probleemsituasies/probleme op te los	1,5785	1,3333
2 (5)	10.4 Affektiewe dimensies van die onderwyser soos werksbevrediging, dryfkrag, werksgelek, emosies en innerlike gevoelens oor die onderwysprofessie	1,6557	1,3471
3 (1)	10.11 Delegering van take	1,4146	1,3495
4 (2)	10.7 Uitvoering van professionele take binne die skool	1,5041	1,3577
5 (3)	10.10 Die bestuur/implementering van vernuwing	1,5040	1,4065
6 (6)	10.8 Voortgesette professionele ontwikkeling	1,6748	1,4472
7 (7)	10.6 Bestuurskundige ontwikkeling	1,6992	1,4553
8 (8)	10.3 Programme wat ingestel is om onderwysers meer bewus van die behoefte van leerlinge te maak	1,9512	1,5284
9 (9)	10.12 Verdere studie	1,9919	1,6748
10 (10)	10.1 'n Loopbaanontwikkelingsprogram	2,1382	1,7154
11 (11)	10.2 Programme wat onderwysers meer leer oor onderwys	2,1639	1,7295

R A N G O R D E	ITEMS VAN VRAAG 9 GERANGSKIK VOLGENS BELANGRIKHEID SOOS BEPAAL DEUR DIE GEMIDDELDE RESPONS VIR ELKE AFLEIER (RANGORDE VOLGENS MATE VAN GEBRUIK WORD TUSSEN HAKIES AANGEDUI)	GEMIDDELDE RESPONS VOLGENS 'N SKAAL VAN 1 TOT 4	
		MATE VAN GEBRUIK	MATE VAN BELANGRI KHEID
12 (12)	10.5 Loopbaanroetes vir onderwysers	2,2764	1,8780

Uit tabel 4.9 kan afgelei word dat die belangrikste metodes wat gebruik word om onderwysers by te staan in hulle loopbaanontwikkeling verband hou met hulle daaglikse werksaamhede soos die oplos van probleme, uitvoering van gedelegeerde take en die uitvoering van professionele take binne die skool. Hierdie drie sake tesame met die ontwikkeling van die affektiewe dimensies van die onderwyser het dan ook die hoogste rangorde volgens die hoofde se betrokkenheid.

Die sake wat die laagste op die ranglys voorkom, volgens belangrikheid en betrokkenheid van die hoofde, is 'n loopbaanontwikkelingsprogram, programme op die onderwys ingestel en loopbaanroetes vir onderwysers.

Die lae prioriteit wat aan laasgenoemde drie sake gegee word korreleer met die lae rangorde wat gegee word, aan onderhoudvoering met onderwysers waartydens elke onderwyser se loopbaan beplan word (vergelyk tabel 4.8).

Uit tabel 4.8 en 4.9 kan gesien word (met die uitsondering van loopbaanverwagting) dat daar 'n groot mate van ooreenkoms is tussen die belangrikheid van elke aspek en die betrokkenheid van die hoof by elke aspek. Dieselfde tendens soos gesien in grafiek een en twee kan ook hier waargeneem word; dat al die aspekte 'n hoër waarde kry vir belangrikheid as betrokkenheid. Hieruit kan afgelei word dat die hoofde waarskynlik weens 'n gebrek aan voldoende tyd nie so betrokke is by elke aspek as wat hulle graag sou wou wees nie.

4.4 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is van statistiese tegnieke en prosedures gebruik gemaak om te bepaal wat die huidige praktyk ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel is. Benewens die frekwensieverspreiding van biografiese veranderlikes by skoolhoofde en demografiese veranderlikes ten opsigte van die skool, is bepaal in welke mate hoofde by sekere loopbaanaspekte betrokke is, asook watter metodes van loopbaanontwikkeling die meeste gebruik word. Daar is verder vasgestel watter metodes en aspekte die belangrikste vir hoofde is. Deur gebruik te maak van 'n gepaarde t-toets is die statistiese betekenisvolheid van verskille tussen die belangrikheid en dit wat in werklikheid in die praktyk toegepas word bepaal, terwyl effekgrootte bereken is om die praktiese betekenisvolheid uit te wys.

In hoofstuk 5 word bevindinge uit die literatuurstudie en empiriese ondersoek aangestip, waarna gevolgtrekkings gemaak en aanbevelings wat uit die studie voortvloei, gedoen word.

HOOFSTUK 5

SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word eerstens 'n kort samevatting van die verloop van die navorsing gegee. Vervolgens word die bevindings en gevolgtrekkings wat uit die literatuurstudie en die empiriese ondersoek spruit, gemaak. Ten slotte word enkele riglyne gegee aan die hand waarvan skoolhoofde 'n loopbaanontwikkelingstrategie kan beplan en enkele aanbevelings gemaak, ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel.

5.2 SAMEVATTING

In hoofstuk 1 is die probleem van die navorsing gestel deur onder andere daarop te wys dat die voortgesette ontwikkeling en groei van die onderwyser 'n noodsaaklike voorvereiste is vir 'n gelukkige skoolgemeenskap waar leerlinge optimaal kan ontwikkel. Daaruit het die noodsaaklikheid van die studie dan ook duidelik na vore gekom. Uit die probleemredenering is die volgende doelwitte vir die navorsing gestel naamlik:

- om die aard van loopbaanontwikkeling in die onderwys te bepaal;
- om vas te stel wat die taak van die skoolhoof ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel behels;
- om te bepaal wat die huidige praktyk ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel is, en
- riglyne vir die skoolhoof te formuleer vir die effektiewe bevordering van die loopbaanontwikkeling van sy onderwyspersoneel.

Na die probleemstelling en doelwitformulering is die metode van navorsing uiteengesit waarna die program van navorsing en hoofstukindeling gegee is.

In hoofstuk 2 is die wesen saard van loopbaanontwikkeling nagevors deur eerstens 'n bespreking van verwante begrippe soos loopbaan, loopbaanontwikkeling en loopbaan-sukses te gee. Daarna is die belangrikheid van loopbaanontwikkeling beklemtoon waarna die loopbaanfasies waarin 'n loopbaan ingedeel kan word bespreek is.

Die persoonlikheidsienskappe wat 'n persoon se werkslewe rig, is onder die opskrif loopbaanankers bespreek en die hoofstuk is afgesluit met 'n samevatting.

In hoofstuk 3 is die aard van die hoof se betrokkenheid by die bestuur en ontwikkeling van sy onderwyspersoneel beskryf. Enkele begrippe soos mannekragebestuur, die personeelfunksie en personeelbestuur is eers bespreek waarna gekyk is na die bestuur van menslike hulpbronne. Die behoefte vir loopbaanontwikkeling is vervolgens uitgewys waarna gekyk is na verskillende maniere waarop loopbaanontwikkeling benader kan word. 'n Klassifikasieskema waarvolgens loopbaanontwikkeling gedoen kan word, is bespreek. Ten slotte is die aard van die hoof se betrokkenheid by loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel bespreek waarna die hoofstuk afgesluit is met 'n samevatting.

In hoofstuk 4 is die navorsingsontwerp waaronder die meetinstrument, loodsonderzoek, konstruksie van die vraelys, steekproef en die administrasie van die meetinstrument bespreek.

Die data wat verkry is uit die vraelyste, is met behulp van 'n hoofraamrekenaar van die P.U. vir C.H.O. en Statistiese konsultasiediens verwerk, waarna dit geïnterpreteer is. Tydens die interpretasie van die data, is gebruik gemaak van frekwensie- en persentasieontledings, gemiddelde response, gepaarde t-toetse en effekgrootte.

Die bevindinge met betrekking tot die doelwitte en enkele aanbevelings sal vervolgens in hierdie hoofstuk gegee word.

5.3 BEVINDINGE

5.3.1 BEVINDINGE MET BETREKKING TOT DOELWIT 1

Met betrekking tot die eerste doelwit (vergelyk 1.3), naamlik om die aard van loopbaanontwikkeling in die onderwys te bepaal, is die volgende bevind:

- * Daar kan vele betekenis aan die begrip loopbaan geheg word, na gelang van die uitgangspunt van die skrywer (vergelyk 2.2.1).

- * 'n Loopbaan gesien as 'n roeping, is die werkverwante bemoedening wat 'n mens met sy lewensbestaan maak ten opsigte van die gegewe werklikheid, met die doel om in sy behoeftes te voorsien in diens van sy naaste en tot eer van God. Uit bostaande definisie kan die volgende elemente beklemtoon word (vergelyk 2.2.1):
 - Elke persoon kan 'n loopbaan hê.
 - 'n Loopbaan word in die eerste plek tot eer van God gevolg en is deel van sy skeppingsopdrag.
 - 'n Loopbaan behoort naastediens voorop te stel.
 - 'n Loopbaan behoort die mens die geleentheid te gee om homself uit te leef en in sy behoeftes te voorsien.
 - 'n Loopbaan sluit alle werkverwante ervaring oor 'n persoon se lewenspan in.
 - 'n Loopbaan impliseer nie noodwendig bevordering nie.

- 'n Loopbaan impliseer ook nie sukses of mislukking nie.
- * Loopbaansukses word vandag nie meer net gemeet aan die hoeveelheid geld wat 'n persoon verdien, die beroepstatus wat hy het en die vordering wat hy in 'n onderneming gemaak het nie. Loopbaansukses word al meer gemeet aan die kriterium waarin die persoonlike behoeftes van die individu bevredig word. Omdat persoonlike behoeftes verskil, sal 'n loopbaan wat vir die een persoon hoogs suksesvol is vir 'n ander heeltemal onbevredigend wees (vergelyk 2.2.3).
- * Daar is nie absolute kriteria waarvolgens 'n loopbaan beoordeel kan word nie en die persoon doen dan die beoordeling volgens sy eie oordeel. Dit kan die tradisionele doelwitte, naamlik geld, vooruitstrewendheid, bevordering en prestige insluit, maar ook selfverwesenliking, selfrespek, stewige vriendskapsbande en genoegsame ontspanning (vergelyk 2.2.3).
- * Om beide die behoeftes van die individu en die onderneming te bevredig, het 'n loopbaanontwikkelingstrategie in die moderne samelewing 'n belangrike deel van alle suksesvolle ondernemings geword (vergelyk 2.3). Deur middel van loopbaanontwikkeling kan die skoolhoof poog om 'n integrasie tussen die belange van die individu en die skool te bewerkstellig (vergelyk 2.3).
- * Elke persoon se loopbaan kan ingedeel word in fases wat deur sy lewenspan omvat word (vergelyk 2.4).
- * 'n Persoon se selfkonsep, voorkeure en bevoegdhede word deur voortdurende veranderinge gekenmerk (vergelyk 2.5).
- * Die persoonlikheidseienskappe van 'n persoon bepaal die lewenstyl wat hy verkies en rig sy besluite ten opsigte van die werksomgewing wat hy verkies. Hierdie persoonlikheidseienskappe kan as loopbaanankers beskou word. 'n Loopbaananker kan gesien word as daardie waarde of belang in werksverband

wat 'n persoon nie bereid is om te verbeur wanneer hy 'n keuse moet maak nie (vergelyk 2.5).

- * Die skoolhoof kan die loopbaanankermodel gebruik as vertrekpunt in sy bemoeienis met die loopbane van sy personeel en dit in gedagte hou tydens sy werksbeplanning. Sodoende sal die hoof in staat wees om in samewerking met die betrokke onderwyser 'n loopbaanontwikkelingsstrategie vir elke onderwyser uit te werk wat versoenbaar is met sy loopbaananker en terselfdertyd die skool se belange dien (vergelyk 2.2.5).
- * Die skoolhoof het die taak en die opgaaf om onderwysers by te staan in hulle loopbaanontwikkeling (vergelyk 2.3 en 2.6).

5.3.2 BEVINDINGE MET BETREKKING TOT DOELWIT 2

Met betrekking tot die tweede doelwit (vergelyk 1.3), naamlik om vas te stel wat die taak van die skoolhoof ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel behels, is die volgende bevind:

- * Die hoof moet toesien dat hy voldoende personeel het en dat dié wat tot sy beskikking is 'n positiewe ingesteldheid het ten opsigte van hulle self en die skool se doelwitte. Om in die genoemde doel te slaag, moet die skoolhoof binne die raamwerk van die departementele onderwysbeleid toesien dat die regte personeel so effektief as moontlik gewerf word, die keuring so noukeurig as moontlik gedoen word, die regte personeel aangestel word en alle onderwysers bygestaan word in die ontwikkeling van hulle professionele bekwaamheid terwyl daar ook aandag gegee moet word aan hulle psilogiese- en loopbaanontwikkeling (vergelyk 3.3.3).
- * Die hoof moet toesien dat onderwysers voortdurend professioneel ontwikkel. As deel van die personeelontwikkelingsprogram behoort loopbaanbeplanning 'n pertinente rol te speel (vergelyk 3.6).

- * Die skoolhoof is in staat om die personeellid by te staan in die effektiewe bestuur van sy loopbaan deur hom die regte tipe blootstelling te gee wat nodig is om hom bestuurskundig te laat ontwikkel. Die beste geleenthede wat die hoof kan gebruik om aandag aan die ontwikkeling van onderwysers te gee, kom in die alledaagse werksaamhede van die onderwyser voor. Binne die onderwyspraktik is ruim geleentheid waar die hoof deur korrekte delegering die geleentheid kan skep waar onderwyspersoneel bestuurskundig op 'n voortgesette basis opgelei en voorberei kan word vir hulle verdere loopbaan in die onderwys. Ver al die bestuursplan het die geleentheid om in die uitvoering van hulle daaglikse pligte die geleentheid om kennis te maak met bestuurstake soos probleemanalise, -oplossing, besluitneming en so meer wat 'n uitstekende geleentheid tot loopbaanontwikkeling binne die werksituasie is (vergelyk 3.6).
- * Wanneer die hoof saam met die onderwyser 'n loopbaanontwikkelingsplan uitwerk, kan die skool se doelstellings met die onderwyser se loopbaandoelwitte versoen word. Die hoof is veral tydens klasbesoek en die opvolggesprek na klasbesoek, in staat om aan die onderwyser leiding te verskaf oor sy loopbaanontwikkeling. Die hoof behoort in openlike gesprek te tree met elke lid van sy personeel om ten eerste te bepaal wat die professionele aspirasies van die persoon is. Indien dit bekend is wat elke individu beoog, kan daar oorgaan word tot die daarstelling van 'n effektiewe loopbaanontwikkelingsplan vir elke personeellid (vergelyk 3.6).
- * Instansies buite die skool soos die onderwyskolleges, universiteite en teknikonse bied verskeie kursusse aan wat die geleentheid skep waar personeel hulle verder kan bekwaam en toerus. Met die snel veranderende tegnologiese ontwikkeling raak kennis baie gou verouderd en is voortgesette professionele opleiding nodig (vergelyk 3.4).
- * In sy personeelontwikkelingsstrategie behoort die skoolhoof besondere aandag te gee aan die ontwikkeling van die onderwyser se professionele bekwaamheid.

Hierdie ontwikkeling sluit die psigologiese en loopbaan-ontwikkeling van die onderwyser in (vergelyk 3.7).

5.3.3 BEVINDINGE MET BETREKKING TOT DOELWIT 3

Om die derde doelwit te bereik (vergelyk 1.3), moes empiries bepaal word wat die huidige praktyk ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel behels. Dit is gedoen deur vas te stel in watter mate die hoofde betrokke is by loopbaanontwikkelingsaspekte en tweedens watter metodes van loopbaanontwikkeling deur hoofde gebruik word. Die hoofde moes ook deurgaans 'n aanduiding gee van die belangrikheid van elke aspek of metode van loopbaanontwikkeling. Met die empiriese ondersoek is die volgende bevind:

- * Die meerderheid respondente is in besit van meer as een graad (72.4%) en 44.7% van die hoofde besit 'n kwalifikasie in onderwysbestuur. Dit wil dus voorkom of die meeste hoofde goed gekwalifiseerd is (vergelyk 4.3.1). Die vraag ontstaan of hierdie kwalifikasies die hoofde toerus met die nodige vaardighede en kennis om 'n positiewe bydrae te lewer tot die loopbaanontwikkeling van hulle personeel. Alhoewel die meeste respondente in 'n hoë tot redelik hoë mate betrokke by die loopbaanontwikkeling van hulle onderwyspersoneel is (vergelyk 4.3.3), word daar min aandag gegee aan sekere sake wat van kardinale belang in die loopbaanontwikkeling van personeel is. Die hoofde is byvoorbeeld nie juis betrokke by onderhoudvoering met onderwysers waartydens die onderwyser se loopbaan beplan word (vergelyk 4.3.3) nie. Die bevinding kan moontlik verklaar word deur die feit dat hoofde hierdie onderhoudvoering nie as baie belangrik beskou nie en dus nie tyd daaraan wil afstaan nie (vergelyk 4.3.7). Tog word die loopbaanverwachting van 'n onderwyser as belangrik beskou en hierdie onderhoudvoering is juis die geleentheid waar tydens die loopbaanverwachting van onderwysers vasgestel kan word. Daar word ook nie baie aandag aan die psigologiese ontwikkeling van die onderwyser gegee nie (vergelyk 4.3.3); nieteenstaande die feit dat psigologiese ontwikkeling 'n voorvereiste is vir professionele ontwikkeling (vergelyk 3.3.2.2). Die

mees waarskynlike verklaring vir die min aandag wat aan genoemde sake gegee word is dat daar nie 'n amptelike beleid bestaan waarvolgens hoofde kan werk om loopbaanontwikkeling te doen nie en dat hoofde gevolglik nie presies weet wat gedoen moet word nie (vergelyk 1.2).

- * By 25% skole is minder as 5% onderwysers tans besig met verdere studie terwyl by meer as die helfte van die respondente wat by die ondersoek betrek is, is tussen 5% en 15% onderwysers besig is met verdere studie (vergelyk 4.3.2). Gesien in die lig van die snelle ontwikkeling waar kennis baie gou verouderd raak (vergelyk 3.4) en die 87% hoofde wat verdere studie as 'n belangrike metode van loopbaanontwikkeling beskou (vergelyk tabel 4.6), is verrassend min onderwysers tans besig met verdere studie.
- * Meer as twee derdes respondente maak in 'n hoë tot 'n redelike mate gebruik van verskeie loopbaanontwikkelingsmetodes of aspekte. By byna al die aspekte van loopbaanontwikkeling wat in die studie genoem word, is 'n hoër waarde vir belangrikheid as betrokkenheid deur die respondente toegeken (vergelyk 4.3.5).
- * Die hoofde is baie betrokke by die keuring van personeel (vergelyk 4.3.5). Dit wil voorkom of die belangrikste aspekte by loopbaanontwikkeling volgens die respons van die hoofde die keuring van aansoeke om poste (gewone en bevorderingsposte) en die bestuursmatige ontwikkeling van onderwysers wat reeds in bevorderingsposte (vergelyk 4.3.7) is. Die hoofde is dan ook die meeste betrokke by hierdie drie aspekte. Hierdie bevinding stem ooreen met die persepsie dat loopbaanontwikkeling veral nodig is vir personeel in bevorderingsposte (vergelyk 1.2 en 3.4).
- * Loopbaanontwikkeling word as 'n belangrike aspek van die personeelontwikkelingstaak van skoolhoofde beskou en hoofde is baie betrokke by sommige aspekte soos keuring, bestuursmatige ontwikkeling van onderwysers in bestuursposte en identifisering van onderwysers se leemtes en verdienstelikhede.

Ander aspekte soos onderhoudvoering waartydens die onderwyser se loopbaan beplan kan word, psigologiese ontwikkeling, aanbeveling vir verdere studie en delegering min gebruik word om die loopbane van onderwysers te help ontwikkel.

- * Hoofde voer nie genoegsaam onderhoude met hulle personeel waar hulle die loopbane van die personeel kan beplan nie. Gevolglik is hulle ook nie bewus van die langtermynaspirasies van hulle personeel nie.
- * Alhoewel hoofde in 'n hoë tot redelik hoë mate betrokke is by die loopbaanontwikkeling van hulle onderwyspersoneel word te min aandag aan die psigologiese ontwikkeling van personeel gegee.
- * Byna alle aspekte en metodes van loopbaanontwikkeling word belangriker geag as wat dit werklik in die praktyk toegepas word.

5.4 RIGLYNE VIR DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS

Na aanleiding van die ondersoek kan die vierde doelwit bereik word (vergelyk 1.3) deur riglyne vir die skoolhoof te formuleer vir die effektiewe bevordering van die loopbaanontwikkeling van sy onderwyspersoneel. Die volgende kan dien as riglyne:

- * Dit is slegs moontlik om 'n gesonde leerklimaat vir leerlinge daar te stel indien die onderwysers 'n groep gelukkige en toegewyde individue is wat self 'n gebalanseerde lewe lei (vergelyk 1.1).
- * Dit is dus nie moontlik om aan alle aspekte van die kind se ontwikkeling die nodige erkenning te gee, sonder om ook aan die onderwyser se ontwikkeling op persoonlike en professionele vlak aandag te gee nie (vergelyk 1.1).

- * Loopbaanontwikkeling as interaksie tussen die totale mens en sy werk, kan dan juis die nodige rigting en stukrag verskaf om gesonde ontwikkeling op alle terreine te verseker (vergelyk 1.1).
- * Hoofde kan die personeelontwikkelingsklassifikasieskema van Caldwell & Marshall (1982:26) soos aangepas deur Calitz & Botha (1990:16) gebruik om die verskillende benaderings wat deur 'n skoolhoof gevolg kan word in die loopbaanontwikkeling van sy onderwyspersoneel te bepaal (vergelyk 3.5).
- * Aksies wat ingestel is op die loopbaanontwikkeling van personeel moet die behoeftes van die skool en die individu in ag neem.
- * Deur die loopbaanankermodel te gebruik as vertrekpunt in sy bemoelens met die loopbane van sy personeel kan die skoolhoof verseker dat elke individu se aspirasies versoenbaar is met die persoon se loopbaananker (vergelyk 2.6).
- * Die loopbaanankermodel kan ook gebruik word tydens sy werksbeplanning om die hoof in staat te stel om in samewerking met die betrokke onderwyser 'n loopbaanontwikkelingstrategie uit te werk vir elke onderwyser wat versoenbaar is met die onderwyser se loopbaananker en terselfdertyd die skool se belange dien (vergelyk 2.5).
- * Dit is noodsaaklik dat daar onderhoude met personeel gevoer moet word waartydens 'n loopbaanontwikkelingsplan vir elke personeelid uitgewerk word.

5.5 AANBEVELINGS NA AANLEIDING VAN HIERDIE ONDERSOEK

Na aanleiding van die ondersoek kan die volgende aanbevelings gemaak word ten opsigte van die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel in die sekondêre skool as taak van die skoolhoof.

* Aanbeveling 1

'n Omvattende indiensopleidingsprogram in loopbaanontwikkeling van personeel behoort vir diensdoende hoofde van owerheidsweë geïnsleer en gefinansier te word.

Motivering

'n Gelukkige en toegewyde onderwyspersoneel is 'n voorvereiste om 'n gesonde leerklimate daar te stel waar leer optimaal kan plaasvind. Daar moet dus ook aan die onderwyser die nodige aandag gegee word sodat hy die geleentheid het om op persoonlike en professionele vlak te ontwikkel. Uit die ondersoek het geblyk dat hoofde loopbaanontwikkeling as belangrik beskou maar min aandag gee aan daadwerklike loopbaanontwikkelingsplanne vir elke onderwyser. Dit wil dus voorkom of hoofde nie weet hoe om te werk te gaan om so 'n loopbaanontwikkelingsplan daar te stel nie.

* Aanbeveling 2

'n Deurlopende en weldeurdragte loopbaanontwikkelingstrategie behoort deur elke skoolhoof uitgewerk te word wat in sy besondere situasie toegepas kan word.

Motivering

Goeie beplanning is noodsaaklik om in die beperkte tyd wat die hoof het ook tyd vir loopbaanontwikkeling in te ruim.

* Aanbeveling 3

Skep geleenthede waartydens onderwysers hulle loopbaanverwachting bekend kan maak ten einde die onderwyser se belange en dié van die skool te versoen.

Motivering

Dit is noodsaaklik dat die loopbaanverwachting van onderwysers aan die hoof bekend moet wees ten einde hom in staat te stel om sy werksverdeling so te

doen dat elkeen die nodige blootstelling kry en om individuele doelwitte so ver as moontlik te versoen met die doelwitte van die skool.

* Aanbeveling 4

Gee ook aandag aan die loopbaanontwikkeling van onderwyspersoneel wat nie ingestel is op bevordering nie.

Motivering

Alhoewel loopbaanontwikkeling noodsaaklik is vir daardie personeel wat bewys lewer dat hulle oor die wil en persoonsmoontlikhede beskik om bevorderingsposte te beklee, moet daar loopbaanontwikkeling plaasvind by alle personeel. Loopbaanontwikkeling behels nie net bevordering nie maar bied juis ook die geleentheid aan daardie personeel vir wie daar nie meer baie bevorderingsmoontlikhede oor is nie, weer nuwe uitdagings wat noodsaaklik is vir persoonlike en professionele groei te bied.

5.6 AANBEVELINGS MET BETREKKING TOT VERDERE NAVORSING

* Aanbeveling 1

Daar behoort verdere ondersoek ingestel te word na loopbaanontwikkeling in skole ten einde 'n loopbaanontwikkelingsmodel daar te stel wat deur hoofde gebruik kan word om onderwysers by te staan sodat hulle loopbane optimaal kan ontwikkel.

Motivering

Daar word min leiding vanaf owerheidsweë gegee ten opsigte van loopbaanontwikkeling. Alhoewel hoofde loopbaanontwikkeling van personeel as belangrik beskou, wil dit voorkom of die hoofde nie presies weet wat om te doen om onderwysers by te staan sodat hulle loopbane optimaal kan ontwikkel nie.

* Aanbeveling 2

Navorsing kan gedoen word om vas te stel watter probleme onderwysers ervaar wat die ontwikkeling van hulle loopbane knel sodat daar oplossing daarvoor verkry kan word.

Motivering

Loopbaanontwikkeling is noodsaaklik vir alle onderwysers en nie net daardie groep wat aspireer om bevorderingsposte te beklee nie. Dit is noodsaaklik om vas te stel watter probleme onderwysers wat bevorderingsposte wil beklee ondervind maar dit is ook nodig om aandag te gee aan daardie personeel vir wie daar nie meer veel ruimte vir vertikale bevordering is nie.

5.7 SLOTOPMERKING

Die wel en weë van die onderwyser en sy leerlinge is interafhanklik. Dit is dus noodsaaklik om ook aan die onderwyser se persoonlike en professionele ontwikkeling aandag te skenk ten einde 'n toegewyde en gelukkige onderwyskorps daar te stel sodat daar 'n gesonde leerklimate geskep kan word waar leer optimaal kan plaasvind. Waar die hoof die taak en opgaaf het om toe te sien dat opvoedende onderwys so effektief as moontlik met die hulpbronne tot sy beskikking plaasvind, is die korrekte bestuur en aanwending van sy personeel van kardinale belang. Deur middel van 'n doelgerigte loopbaanontwikkelingstrategie is dit moontlik om die behoeftes van die onderwyser met die behoeftes en doelwitte van die skool te versoen terwyl die onderwyser self optimaal ontwikkel.

'n Gelukkige onderwyskorps wat self dinamies ontwikkel op alle terreine, verseker 'n gelukkige skool met 'n gesonde geesteklimaat waar onderrig en leer effektief kan plaasvind.

BRONNELYS

ACHESON, K.A. & GALL, M.D. 1987. Techniques in the clinical supervision of teachers: preservice and inservice applications. 2nd ed. New York : Longman. 225 p.

ANDREWS, Y. 1985. Die personeelfunksie. Pretoria : HAUM. 421 p.

ARMSTRONG, M. 1984. A handbook of personnel management practice. 2nd ed. Worcester : Billing & Sons. 416 p.

ASPINWALL, K. & GIBBS, B. 1989. Schools as learning organisations: seven critical steps. Educational change and development, 10(1):4-7, Nov.

BARTH, R.S. 1986. The principal and the profession of teaching. The Elementary School Journal, 86(4):471-492, Mar.

BEACH, D.S. 1980. Personnel: the management of people at work. London : Macmillan. 714 p.

BONDESIO, M.J. & DE WITT, J.T. 1991. Personnel management. (In Van der Westhuizen, P.C., ed. Effective educational management. Pretoria : HAUM. p. 63-131.)

BOSHOFF, B. 1980. Die adolessent. Stellenbosch : Universiteits-Uitgewers. 134 p.

BOTHA, F.W. 1986. Intaakgerigte onderwysbestuursopleiding. Pretoria : UP. (Verhandeling - M.Ed.) 256 p.

BRADLEY, H. 1991. Staff development: school development and the management of change series 9. London : Falmer. 130 p.

BREEDT, D.J. 1987. Delegering van take deur die skoolhoof as middel tot personeelontwikkeling. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Ed.) 94 p.

CALDWELL, S.D. & MARSHALL, J.C. 1982. Staff development fair approaches described, assessed for practitioners, theoreticians. NASSP Bulletin, 66(451):25-35, Mar.

CALITZ, L.P. & BOTHA, F.W. 1990. Voortgesette loopbaanontwikkeling van onderwysers as bestuursopgaaf van die skoolhoof. Pedagogiek-joernaal, 11(1):10-24, Mrt.

CALITZ, L.P. 1990. Indiensopleiding van onderwysers met die oog op hulle loopbaan- en professionele ontwikkeling. South Africa journal of education, 10(4):291-295, Okt.

CARLISLE, R. 1990. Why self-assessment? IPM journal, 8(8):26-30, Feb.

CASCIO, W.F. & AWAD, E. M. 1981. Human resources management : An information systems approach. Reston, Va. : Prentice-Hall. 594 p.

CASTETTER, W.B. 1986. The personnel function in educational administration. New York : Macmillan. 638 p.

CHAMLEY, J.D., McFARLANE, F.R., YOUNG, R.L. & CAPRIO, E.M. 1992. Overcoming the superprincipal complex: shared and informed decision making. NASSP Bulletin, 76(540):1-8, Jan.

CLOETE, J.J.N. 1985. Personnel administration. Pretoria : Van Schaik. 271 p.

COHAN, J.C. 1988. Statistical power analysis for the behavioural sciences. 2nd ed. London : Lawrence. 559 p.

CRANE, D.P. 1979. Personnel : The management of human resources. Belmont Calif. : Wadsworth. 560 P.

CRONJE, G.J. de. J., NEULAND, E.W., VAN REENEN, M.J. eds. 1987 Inleiding tot die bestuurswese. Johannesburg : Southern Boekuitgewers. 459 p.

DARESH, J.C. 1987. Staff development - guidelines for the principal. NASSP Bulletin, 7(497):20-23, Mar.

DE WITT, J.T. 1987. Die professionele uitbrandingsindroom - 'n onderwys-bestuursperspektief. Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde, 7(4):264-271, Nov.

DEAN, J. 1991. Professional development in schools: developing teachers and teaching. Milton Keynes, Philadelphia : Open University press. 216 p.

DELONG, T.J. 1986. Teachers as fathers: career and family dilemmas. Educational Horizons, 64(3):148-149, Spring.

DELONG, T.J. 1989. Teachers need principals' guidance in career development. NASSP Bulletin, 73(515):23-28, Mar.

DELONG, T.J. & COOMBS, C.G. 1989. The role of the principal in the career development of teachers. Journal of career development, 15(3):199-208, Spring.

DOGGETT, M. 1987. Staff development: eight leadership behaviors for principals. NASSP Bulletin, 71(497):1-10, Mar.

DUNAWAY, M.; MECHENBIER, P., PARSONS, K. & WRIGHT, C. 1987. A practical approach to making inservice programs more valuable. NASSP Bulletin, 71(497):17-23, Mar.

- ERASMUS, M.E. 1989. Personeelontwikkeling as taak van die skoolhoof. Lyra academica, 4(2):53-70, Jun.
- ERASMUS, H.G. 1982. Loopbaanontwikkeling vir bestuurders. Pretoria : UP. (Skripsie - M.B.A.) 148 p.
- EVANS, R. 1989. The faculty in midcareer: Implications for school improvement. Educational leadership, 46(8):10-15, May.
- EVETTS, J. 1987. Becoming career ambitious: the career strategies of women who became primary headteachers in the 1960s and 1970s. Educational review, 39(1):15-29, Nov.
- FALVEY, J. 1988. Career navigation. Training and development journal, 42(2):32-36, Feb.
- FLIPPO, E.B. 1984. Personnel Management. 6th ed. London : McGraw-Hill. 607 p.
- GERBER, P.D., NEL, P.S. & VAN DYK, P.S. 1987. Mannekragebestuur. Pretoria : Southern boekeuitgewers (Edms) Beperk. 473 p.
- GIBERSON, N.M. 1989. Tips for principals: how principals can help first-year teachers. Reston, Va.: National Association of Secondary School Principals. 3 p.
- GOODING, G.J. 1988. Career Moves - for the Employee, for the Organization. Personnel, 65(4):112-116, Apr.
- GOUWS, L.A., LOUW, D.A., MEYER, W.F. & PLUG, C. 1979. Psigologielewoordeboek. Pretoria : McGraw-Hill. 484 p.

- GYSBERS, N.C. & MOORE, E.J. 1979. Beyond career development - life career development. (In Weinrach, S.G. Career counselling: Theoretical and practical perspectives. New York : McGraw-Hill. 366 p.)
- HORD, S.M., STIEGELBAUER, S.M. & HALL G.E. 1984. How principals work with other change facilitators. Education and Urban Society, 17(1):89-109, Nov.
- IHLE, R. 1987. Defining the big principal - what schools and teachers want in their leaders. NASSP Bulletin, 71(500):94-98, Sep.
- JANSE, P.W. 1982. The promotion of career adjustment by means of an experientially based career development programme. Johannesburg : RAU. (Verhandeling - M.A.) 136 p.
- JANSON, C.A. 1989. Die inskakeling van die nuut aangestelde skoolhoof van die sekondêre skool. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Ed.) 99 p.
- JONES, J. 1990. The role of the headteacher in staff development. Educational management and administration, 18(1):27-35, Jan.
- KAYE, B.L. 1982. Up is not the only way. London : Prentice-Hall. 256 p.
- KILLIAN, J. WOOD, F.H. & BELL, P.E. 1980. Last call for professional self-improvement. Educational leadership, 38(3):221-223, Dec.
- KIMBROUGH, R.B. & BURKETT, C.W. 1990. The principalship: concepts and practices. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 348 p.
- LANDMAN, W.A. 1980. Beskrywing as navorsingsmetode. (In Landman, W.A., red. Inleiding tot die opvoedkundige navorsingspraktyk. Pretoria : Butterworth. p. 105-138.)

- LE ROUX, P.J. 1987. Die taak van die skoolhoof met betrekking tot personeelontwikkeling. Die Unie, 83(8):222-225, Feb.
- LEITHWOOD, K.A. 1990 The principal's role in teacher development. (In Joyce, B., ed. Changing school culture through staff development. Alexandria, Va. : Jarboe. p. 71-90.)
- LEMMER, E.M. 1989. The re-entry of women into the labour market and the implications for educational provsion. Pretoria : UNISA. (Proefskrif - D.Ed.) 361 p.
- LIPPITT, G.L. 1969. Organization renewal. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 315 p.
- MARAIS, J.L. 1993. Lewensopvoeding vir onderwysstudente. Potchefstroom : PU vir CHO. 97 p. (Diktaat 149/93.)
- MARX, F.W. 1986. Die personeel- en openbare betrekkingefunksie in die onder-neming. Pretoria : HAUM. 335 p.
- MITCHELL, D.E & PETERS, M.J. 1988. A stronger profession through appropriate teacher incentives. Educational Leadership, 46(3):74-78, Nov.
- MOERDYK, A. & LOUW, L. 1989. Mentoring: a powerful tool in the career development process. IPB Joernaal, 8(5):24-27, Okt.
- MOOLMAN, G.I. 1987. Vergaderings as middel tot personeelontwikkeling in die sekondêre skool. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Ed.) 131 p.
- O'SULLIVAN, F., JONES, K. & REID, K. 1988. Staff development in secondary schools. London : Hodder & Stoughton. 199 p.

- ORLOSKY, D.E., McCLEARY, L.E., SHAPIRO, A. & WEBB, L.D. 1984. Educational administration today. London : Bell & Howell. 350 p.
- OSIPOW, S.H. 1983. Theories of career development. 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall. 337 p.
- PIETROFESA, J.J. & SPLETE H. 1975. Career development: theory and research. London : Grune & Stratton. 254 p.
- POSTON, W.K. 1992. Shifting away from the superprincipal complex. NASSP Bulletin, 76(540):32-36, Jan.
- RAUBENHEIMER, L. 1979. Career change: considerations for counselling. Braamfontein : National Institute for Personnel Research - RSA. 58 p.
- REILLY, W.J. 1987. How to get what you want out of life. Great Brittan : Guersey. 119 p.
- ROBBINS, S.P. 1982. Personnel: the management of human resources. London : Prentice-Hall. 520 p.
- SAS Institute Inc. 1985. SAS User's Guide. 5th ed. Cary, N.C. SAS Institute Inc. 1290 p.
- SAS Institute Inc. 1988. SAS/STAT User's Guide. 6th ed. Cary, N.C. SAS Institute Inc. 1028 p.
- SAVICKAS, M.L. 1988. Annual review: Practice and research in career counselling and development. The career development quarterly, 38(2):100-129, Dec.
- SCHEIN, E.H. 1978. Career dynamics: matching individual and organizational needs. London : Addison-Wesley. 276 p.

SCHLECHTY, P.C. 1985. Evaluation procedures in the Charlotte-Mecklenburg career ladder plan. Educational leadership, 43,(3):15-19, Nov.

SKAWRAN, R.F. 1978. In die rigting van 'n geïntegreerde benadering in loopbaanontwikkeling. (In Lätti, V.I., ed. Beroepsvoortligting en loopbaanbeplanning: Verrigtinge van simposium gehou op 26 Oktober 1978 by die konferensiesentrum, WNNR, Pretoria. Pretoria : Nasionale Instituut vir Personeelnavorsing Wetenskaplike en Nywerheidsraad. p. 6-18.)

SMIT, P.C. 1988. 'n Vergelyking van posvraelyste, onderhoudskedules en groepvraelyste. (In Couper, M.P., Smit, P.C., Stoker, D.J. & Strashelm, A. 1988. Inleiding tot opnamemetodologie. Pretoria : R.G.N. p. 62-66.)

SMITH, L.M., KLEINE, P.F., PRUNTY, J.J. & DWYER, D.C. 1985. The Kinsington Milford educators: varied and exciting careers. Education and Urban Society, 17(3):250-268, May.

SOLTIS, J.F. 1985. Imagine a school. Phi Delta Kappan, 66(5):321-322, Jan.

STRAUSS, G. & SAYLES, L.R. 1980. Personnel: the human problems of management. 4th ed. London : Prentice- Hall. 674 p.

TIEDEMAN, D.V. & MILLER-TIEDMAN, A. 1984. The in and the out of career. Education, 105(2):115-124, Winter.

TOD

kyk

TRANSVAAL. Onderwysdepartement.

TRANSVAAL. Onderwysdepartement. 1989. Beleidstuk in verband met doelmatigheid en verantwoordelike tydsbenutting in die skole van die Transvaalse Onderwysdepartement. Omsendminute 19. Pretoria. 20 p.

VAN NIEKERK, J.H.S. 1982. Personeelontwikkeling as bestuurstaak van die skoolhoof. Johannesburg : RAU. (Verhandeling - M.Ed.) 165 p.

VAN HEERDEN, S.H. 1990. Klasbesoek, 'n middel tot personeelontwikkeling: Taak van die skoolhoof in die primêre skool. Onderwysbulletin, 34(1):11-29, Jun.

VAN DER WALT, J.L., DEKKER, E.I. & VAN DER WALT, I.D. 1985. Die opvoedingsgebeure : 'n Skrifmatige perspektief. Potchefstroom : PU vir CHO. 273 p. (Instituut vir Reformatoriese studies : F3 Versamelingswerke nr. 18.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1991. Education management tasks. (In Van der Westhuizen, P.C., ed. Effective educational management. Pretoria : HAUM. p. 63-131.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1991. The development of scientific management thought and some developments in the field of educational management. (In Van der Westhuizen, P.C., ed. Effective educational management. Pretoria : HAUM. p. 135-235.)

BYLAE A

Posbus 268

WITBANK

1035

93.04.02

Die Uitvoerende Direkteur
Transvaalse Onderwysdepartement
Onderwysnavorsingsburo
Privaatsak X76
PRETORIA
0001

Geagte Heer

NAVORSING IN TOD-SKOLE: AANSOEK OM GEBRUIK VAN VRAELYS

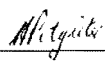
Toestemming word gevra om vraelyste aan skoolhoofde van sekondêre TOD-skole te stuur vir voltooiing met die oog op my M Ed-studie.

Aangeheg vind u:

6. Aansoekvorm in verband met navorsing in TOD-Skole
7. Vraelys aan hoofde van sekondêre skole
8. Questionnaire to heads of secondary schools
9. Naamlys van skole wat betrek sal word by die invul van die vraelys

U aandag word hoog op prys gestel.

Dankie



H C POTGIETER



DEPARTEMENT VAN ONDERWYS EN KULTUUR
DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE

ADMINISTRASIE VOLKSRaad
ADMINISTRATION HOUSE OF ASSEMBLY

TRANSVAALSE ONDERWYSDEPARTEMENT
TRANSVAAL EDUCATION DEPARTMENT
ONDERWYSNAVORSINGSBURO

Navrae: Dr. M.M.E. Mattheus
Enquines:
Verw.:
Ref.: TOA 9-7-2/33/93
Tel.: (012) 317-4062

TOD-gebou
TED Building
Privaatsak X76
Private Bag X76
PRETORIA 0001

15 April 1993

Mnr. H.C. Potgieter
Posbus 268
WITBANK
1035

Geagte mnr. Potgieter

**LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSPERSONEEL IN DIE SEKONDÊRE SKOOL AS
TAAK VAN DIE SKOOLHOOF**

U skrywe gedateer 1993-04-02 wat ons op 1993-04-13 bereik het, het betrekking.

Die Transvaalse Onderwysdepartement verleen hiermee aan u toestemming om gedurende die tweede kwartaal van 1993, 'n vraelys deur 157 skoolhoofde van sekondêre skole, soos deur u geïdentifiseer, te laat invul (vgl. aangehegte lys).

Die toestemming is onderworpe aan die volgende voorwaardes:

- . U moet self die samewerking van die betrokke skoolhoofde verkry.
- . U moet hierdie brief aan die skoolhoofde toon as bewys dat u die Departement se toestemming verkry het om die ondersoek uit te voer, maar u mag dit nie gebruik om hulle samewerking te probeer afdwing nie.
- . Die name van die skoolhoofde en skole mag nie in u navorsing vermeld word nie.
- . Slegs die bladsy van die vraelys waarop 'n wysing aangebring is, is vir u aandag ingesluit.

Na voltooiing van u navorsing moet u die Departement asseblief van 'n gebinde kopie daarvan voorsien. Ons sal dit waardeur as u 'n artikel, wat op u navorsing gebaseer is, vir moontlike publikasie in die **Onderwysbulletin** aan ons sal voorlê.



Rig korrespondensie aan die Uitvoerende Direkteur, Transvaalse Onderwysdepartement en meld verwysingsnommer
Address correspondence to the Executive Director, Transvaal Education Department and quote reference number

✉ TRANSOND/TRANSED
FAX (012) 317-4018

Verwys asseblief in enige toekomstige korrespondensie met die Transvaalse Onderwysdepartement in hierdie verband na die TOA-nommer soos aan die begin van hierdie brief aangedui.

Sterkte met u navorsing.

.
namens UITVOERENDE DIREKTEUR: ONDERWYS

Geagte Meneer, Mevrou, Mejuffrou

LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSPERSONEEL: NAVORSINGSVRAELYS

Die ingeslote vraelys word benodig ten einde die huidige stand van loopbaanontwikkeling in die blanke sekondêre skole in Transvaal te bepaal.

Skriftelike toestemming is van die Transvaalse Onderwysdepartement ontvang om die vraelys gedurende die tweede kwartaal van 1993 deur geïdentifiseerde skoolhoofde te laat invul (kyk ommesý).

Die doel van die vraelys is om te bepaal in watter mate die skoolhoof betrokke is by die loopbaanontwikkeling van hul onderwyspersoneel en van watter metodes hoofde gebruik maak om die loopbane van hulle onderwyspersoneel te help ontwikkel.

U naam en die naam van u skool moet nêrens op die vraelys ingevul word nie en alle inligting word dus as anoniem beskou en sal streng vertroulik behandel word. Die kodenommer op die vraelys dien slegs vir rekenaardoeleindes. U openhartige mening sal dus niemand te na kom nie, maar u eerlike antwoorde sal vir dié navorsing van onskatbare waarde wees.

Sal u asseblief so vriendelik wees om die vraelys te voltooi en indien moontlik terug te stuur voor 20 Mei 1993 (gefrankeerde koevert ingesluit).

By voorbaat dankie vir u samewerking en tyd.

Agtend

H. C. POTGIETER

BYLAE D

P.O. Box 268
WITBANK
1035
93.05.02

Dear Sir, Madam

CAREER DEVELOPMENT OF TEACHING STAFF:n RESEARCH QUESTIONNAIRE

The questionnaire included is needed to determine the position of career development of staff teaching in Secondary schools for whites in the Transvaal.

Written permission has been obtained from the Transvaal Education Department to submit the questionnaire to selected principals for completion during the second term of 1993.

The aim of the questionnaire is to establish the extent to which the principal is involved in the career development of his teaching staff, as well as to determine which methods are used by principals to aid the further development of the careers of teachers on their staff.

Your name and the name of your school must not in any way appear on the questionnaire. All information is regarded as anonymous and will be treated as confidential. The code number on the questionnaire is for computer processing purposes only. Therefore your truthful opinions will not disadvantage anybody, yet will your honest answers prove invaluable to this research.

Kindly complete and return if possible this questionnaire not later than 20 May 1993. A return-addressed envelope is included for your convenience.

Thanking you in anticipation for your co-operation and time.

Yours sincerely

H. C. POTGIETER

KAARTNOMMER [1] (1)

VRAELYSNOMMER

--	--	--

 (2-4)

AFDELING A

BIOGRAFIESE GEGEWENS

Beantwoord asseblief die vrae deur die toepaslike syfer te omring

1 OUDERDOM

1.1 Jonger as 30 jaar

1.2 30 - 40 jaar

1.3 41 - 50 jaar

1.4 51 - 60 jaar

1.5 Ouer as 60 jaar

1
2
3
4
5

(5)

2 JARE ONDERVINDING AS HOOF

2.1 Minder as 3 jaar

2.2 3 - 5 jaar

2.3 6 - 8 jaar

2.4 Langer as 8 jaar

1
2
3
4

(6)

3 HOOGSTE AKADEMIESE KWALIFIKASIE

3.1 Baccalaureusgraad

3.2 Honneursgraad

3.3 Meestersgraad (Spesifiseer)

3.4 Doktorsgraad (Spesifiseer)

1
2
3
4

(7)

4 HOOGSTE PROFESSIONELE KWALIFIKASIE

4.1 H.O.D.

4.2 T.H.O.D

1
2

(8)

4.3 Ander (Spesifiseer)

3

5 KWALIFIKASIE IN ONDERWYSBESTUUR

5.1 Ja (Spesifiseer)

1

(9)

5.2 Nee

2

AFDELING B

DEMOGRAFIESE GEGEWENS

6 GRADERING VAN SKOOL

6.1 GS

1

6.2 SI

2

6.3 SII

3

(10)

7 AANTAL ONDERWYSPERSONEELLEDE

7.1 Minder as 20

1

7.2 20 - 30

2

7.3 31 - 40

3

7.4 41 - 50

4

7.5 51 - 60

5

7.6 Meer as 60

6

(11)

8 ONDERWYSPERSONEEL TANS BESIG MET VERDERE
STUDIE

8.1 Minder as 5%

1

8.2 5% - 15%

2

8.3 16% - 25%

3

8.4 Meer as 25%

4

(12)

9 BETROKKENHEID VAN SKOOLHOOF BY DIE LOOPBAANONTWIKKELING VAN ONDERWYSERS

Dui in elke geval aan (A) in welke mate is u as hoof betrokke by die volgende aspekte en (B) hoe belangrik is elke aspek vir u.

Gebruik die volgende skaal by paragraaf 9 en omkring 'n kring om die syfer van u keuse.

A		B	
1 = In 'n hoë mate		1 = Baie belangrik	
2 = In 'n redelike mate		2 = Redelik belangrik	
3 = In 'n mindere mate		3 = Minder belangrik	
4 = Geen		4 = Glad nie belangrik nie	
1 2 3 4	9.1	Die loopbaanverwagting van elke onderwyser	1 2 3 4 (13,14)
1 2 3 4	9.2	Die daarstelling van realistiese doelwitte vir elke onderwyser	1 2 3 4 (15,16)
1 2 3 4	9.3	Die versoening van die onderwyser se belange met die belange van die skool	1 2 3 4 (17,18)
1 2 3 4	9.4	Die bestuursmatige ontwikkeling van onderwysers wat reeds in bestuursposisie is	1 2 3 4 (19,20)
1 2 3 4	9.5	Die bestuursmatige ontwikkeling van ander onderwysers	1 2 3 4 (21,22)
1 2 3 4	9.6	Die identifisering van bekwame onderwysers om beginneronderwysers te help ontwikkel	1 2 3 4 (23,24)
1 2 3 4	9.7	Die identifisering van die onderwyser se leemtes en verdienstelikhede	1 2 3 4 (25,26)
1 2 3 4	9.8	Selfevaluering van onderwysers	1 2 3 4 (27,28)
1 2 3 4	9.9	Gesprekvoering met onderwysers waartydens die onderwyser sy aspirasies ten opsigte van loopbaanontwikkeling bekend maak	1 2 3 4 (29,30)
1 2 3 4	9.10	Onderhoudvoering met elke onderwyser waartydens sy loopbaan gesamentlik beplan word	1 2 3 4 (31,32)

Skaal				
A		B		
1 = In 'n hoë mate 2 = In 'n redelike mate 3 = In 'n mindere mate 4 = Geen		1 = Baie belangrik 2 = Redelik belangrik 3 = Minder belangrik 4 = Glad nie belangrik nie		
1 2 3 4	9.11	Die skep van geleenthede waar die onderwyser in sy vak kan ontwikkel	1 2 3 4	(33,34)
1 2 3 4	9.12	Die skep van geleenthede aan onderwysers om self voorstelle te maak rakende die algemene skoolorganisasie	1 2 3 4	(35,36)
1 2 3 4	9.13	Nie voorskriftelike delegering	1 2 3 4	(37,38)
1 2 3 4	9.14	Die versoening van persoonlike voorkeure en eienskappe van onderwysers met die take wat hul moet uitvoer	1 2 3 4	(39,40)
1 2 3 4	9.15	Die daarstelling en toepassing van 'n personeelbeleid	1 2 3 4	(41,42)
1 2 3 4	9.16	Die daarstelling van prosedures wat gevolg moet word tydens personeelaangeleenthede soos verlof, verdere studie en kursusse	1 2 3 4	(43,44)
1 2 3 4	9.17	Keuring van aansoeke om gewone poste van personeel	1 2 3 4	(45,46)
1 2 3 4	9.18	Keuring van aansoeke om bevorderingsposte van personeel	1 2 3 4	(47,48)
1 2 3 4	9.19	Addisionele reklame van beskikbare onderwysposte by u skool	1 2 3 4	(49,50)
1 2 3 4	9.20	Gesprekvoering met personeel wat aansoek doen om bevorderingsposte	1 2 3 4	(51,52)
1 2 3 4	9.21	Gesprekvoering met personeel wat aansoek doen om posvlak 1-poste	1 2 3 4	(53,54)

Skaal				
A		B		
1 = In 'n hoë mate		1 = Baie belangrik		
2 = In 'n redelike mate		2 = Redelik belangrik		
3 = In 'n mindere mate		3 = Minder belangrik		
4 = Geen		4 = Glad nie belangrik nie		
1 2 3 4	9.22	Aanbeveling van kursusse in onderwysbestuur vir onderwysers wat bevorderingsposte wil beklee	1 2 3 4	(55,56)
1 2 3 4	9.23	Die daarstelling van 'n personeelontwikkelingsprogram	1 2 3 4	(57,58)
1 2 3 4	9.24	Psigologiese ontwikkeling van onderwysers	1 2 3 4	(59,60)
1 2 3 4	9.25	Die ontwikkeling van professionele bekwaamheid van onderwysers	1 2 3 4	(61,62)

AFDELING D

10 METODES VAN LOOPBAANONTWIKKELING

Dui in elke geval aan (A) in welke mate u van die volgende aspekte/-metodes gebruik maak om onderwysers se loopbane te ontwikkel en (B) hoe belangrik is elke aspek vir u. Gebruik die volgende skaal by paragraaf 10 en trek 'n kring om die syfer van u keuse.				
A		B		
1 = In 'n hoë mate		1 = Baie belangrik		
2 = In 'n redelike mate		2 = Redelik belangrik		
3 = In 'n mindere mate		3 = Minder belangrik		
4 = Geen mate		4 = Glad nie belangrik nie		
1 2 3 4	10.1	'n Loopbaanontwikkelingsprogram	1 2 3 4	(63,64)
1 2 3 4	10.2	Programme wat onderwysers meer leer oor onderwys	1 2 3 4	(65,66)
1 2 3 4	10.3	Programme wat ingestel is om onderwysers meer bewus van die behoefte van leerlinge te maak	1 2 3 4	(67,68)

Skaal				
A		B		
1 = In 'n hoë mate		1 = Baie belangrik		
2 = In 'n redelike mate		2 = Redelik belangrik		
3 = In 'n mindere mate		3 = Minder belangrik		
4 = Geen		4 = Glad nie belangrik nie		
1 2 3 4	10.4	Affektiewe dimensies van die onderwyser soos werksbevrediging, dryfkrag, werksgelek, emosies en innerlike gevoelens oor die onderwys-professie	1 2 3 4	(69,70)
1 2 3 4	10.5	Loopbaanroetes vir onderwysers	1 2 3 4	(71,72)
1 2 3 4	10.6	Bestuurskundige ontwikkeling	1 2 3 4	(73,74)
1 2 3 4	10.7	Uitvoering van professionele take binne die skool	1 2 3 4	(75,76)
1 2 3 4	10.8	Voortgesette professionele ontwikkeling	1 2 3 4	(77,78)
1 2 3 4	10.9	Om probleemsituasies/probleme op te los	1 2 3 4	(79,80)
		KAARTNOMMER [2]		(1)
1 2 3 4	10.10	Die bestuur/implementering van vernuwing	1 2 3 4	(2,3)
1 2 3 4	10.11	Delegering van take	1 2 3 4	(4,5)
1 2 3 4	10.12	Verdere studie	1 2 3 4	(6,7)

Baie dankie vir u tyd!

Dit sal waardeer word indien u die vraelys asseblief sal terugpos teen

H C Potgieter

QUESTIONNAIRE TO HEADS OF SECONDARY SCHOOLS

CHART NUMBER [1] (1)

NUMBER OF QUESTIONNAIRE

--	--	--

 (2-4)

SECTION A

BIOGRAPHICAL INFORMATION

Kindly answer the questions. Encircle only the appropriate number.

1 AGE

1.1 Younger than 30 years

1.2 30 - 40 years

1.3 41 - 50 years

1.4 51 - 60 years

1.5 Older than 60 years

1
2
3
4
5

(5)

2 YEARS EXPERIENCE AS PRINCIPAL

2.1 Less than 3 years

2.2 3 - 5 years

2.3 6 - 8 years

2.4 More than 8 years

1
2
3
4

(6)

3 HIGHEST ACADEMIC QUALIFICATION

3.1 Bachelor's Degree

3.2 Honours Degree

3.3 Master's Degree (Specify)

3.4 Doctorate (Specify)

1
2
3
4

(7)

4 HIGHEST PROFESSIONAL QUALIFICATION

4.1 H.E.D.

4.2 T.H.E.D.

1
2

(8)

4.3 Other (Specify)

3

5 QUALIFICATION IN EDUCATION MANAGEMENT

5.1 Yes (Specify)

1

(9)

5.2 No

2

SECTION B

DEMOGRAPHIC INFORMATION

6 CLASSIFICATION

6.1 GS

1

6.2 SI

2

6.3 SII

3

(10)

7 NUMBER OF TEACHING STAFF

7.1 Less than 20

1

7.2 20 - 30

2

7.3 31 - 40

3

7.4 41 - 50

4

7.5 51 - 60

5

7.6 More than 60

6

(11)

8 TEACHING STAFF CURRENTLY INVOLVED IN FURTHER STUDIES

8.1 Less than 5%

1

8.2 5% - 15%

2

8.3 16% - 25%

3

8.4 More than 25%

4

(12)

9 INVOLVEMENT OF PRINCIPAL IN CAREER DEVELOPMENT OF TEACHING STAFF

In each instance indicate (A) the measure of your involvement, (as principal) in each of the following and (B) the importance of each aspect. Use the following scale in answering question 9. Encircle the number of your choice.			
A 1 = To a great extent 2 = To a fair extent 3 = To a less extent 4 = Not at all		B 1 = Very Important 2 = Fairly Important 3 = Less Important 4 = Of no importance	
1 2 3 4	9.1	The career expectation of each teacher	1 2 3 4 (13,14)
1 2 3 4	9.2	The establishing of attainable goals for each teacher	1 2 3 4 (15,16)
1 2 3 4	9.3	The harmonising of the Interests of the teacher with the interests of the school	1 2 3 4 (17,18)
1 2 3 4	9.4	The development of management skills of teachers already in management posts	1 2 3 4 (19,20)
1 2 3 4	9.5	The development of management skills of other teachers	1 2 3 4 (21,22)
1 2 3 4	9.6	The identification of efficient teachers who can assist inexperienced teachers to develop	1 2 3 4 (23,24)
1 2 3 4	9.7	The identification of the teachers shortcomings and strong points	1 2 3 4 (25,26)
1 2 3 4	9.8	Self evaluation of teachers	1 2 3 4 (27,28)
1 2 3 4	9.9	Talks with teachers where the teacher mention his ambitions towards his career development	1 2 3 4 (29,30)
1 2 3 4	9.10	Counselling with every teacher during which his career is planned.	1 2 3 4 (31,32)

Scale				
A		B		
1 = To a great extent 2 = To a fair extent 3 = To a less extent 4 = Not at all		1 = Very important 2 = Fairly important 3 = Less important 4 = Of no importance		
1 2 3 4	9.11	The establishing of occasions where the teacher has the opportunity of developing further skills in his subject	1 2 3 4	(33,34)
1 2 3 4	9.12	The establishing of occasions where the teacher could make proposals towards the school organization	1 2 3 4	(35,36)
1 2 3 4	9.13	Non prescriptive delegation	1 2 3 4	(37,38)
1 2 3 4	9.14	The matching of personal preferences and abilities of the teacher with the task allocated to him	1 2 3 4	(39,40)
1 2 3 4	9.15	The establishing and application of a personnel policy.	1 2 3 4	(41,42)
1 2 3 4	9.16	The establishing of proceedings which must be followed during personnel issues such as leave, further studies and courses	1 2 3 4	(43,44)
1 2 3 4	9.17	Selection of applications for ordinary teaching posts	1 2 3 4	(45,46)
1 2 3 4	9.18	Selection of applications for promotion posts.	1 2 3 4	(47,48)
1 2 3 4	9.19	Additional advertising of the available teaching posts at your school.	1 2 3 4	(49,50)
1 2 3 4	9.20	Counselling with personnel that apply for promotional posts	1 2 3 4	(51,52)
1 2 3 4	9.21	Counselling with personnel that apply for posts at post level one.	1 2 3 4	(53,54)

Scale				
A		B		
1 = To a great extent 2 = To a fair extent 3 = To a less extent 4 = Not at all		1 = Very important 2 = Fairly important 3 = Less important 4 = Of no importance		
1 2 3 4	9.22	Recommendation of courses in educational management for teachers that are interested in promotion	1 2 3 4	(55,56)
1 2 3 4	9.23	The establishing of a personnel development plan	1 2 3 4	(57,58)
1 2 3 4	9.24	Psychological development of teachers	1 2 3 4	(59,60)
1 2 3 4	9.25	The development of the professional capability of teachers	1 2 3 4	(61,62)

SECTION D

10 METHODS OF CAREER DEVELOPMENT

In each instance indicate (A) to which measure do you make use of the following aspects/-methods to develop the careers of teachers and (B) the importance of each aspect. Use the following scale in answering question 10. Encircle the number of your choice.				
A		B		
1 = To a great extent 2 = To a fair extent 3 = To a less extent 4 = Not at all		1 = Very important 2 = Fairly important 3 = Less important 4 = Of no importance		
1 2 3 4	10.1	A career development plan	1 2 3 4	(63,64)
1 2 3 4	10.2	Programs that teach teachers more about education	1 2 3 4	(65,66)
1 2 3 4	10.3	Programs that make teachers more aware of the needs of pupils	1 2 3 4	(67,68)

Scale			
A		B	
1 = To a great extent 2 = To a fair extent 3 = To a less extent 4 = Not at all		1 = Very important 2 = Fairly important 3 = Less important 4 = Of no importance	
1 2 3 4	10.4	Affective dimensions of the teacher such as job fulfilment, drive, job satisfaction, emotions, inner feelings about the teaching profession	1 2 3 4 (69,70)
1 2 3 4	10.5	Career paths for teachers	1 2 3 4 (71,72)
1 2 3 4	10.6	Development of management skills	1 2 3 4 (73,74)
1 2 3 4	10.7	Execution of professional tasks in the school	1 2 3 4 (75,76)
1 2 3 4	10.8	Continuation of professional development	1 2 3 4 (77,78)
1 2 3 4	10.9	The solving of problems/ problem situations.	1 2 3 4 (79,80)
CHART NUMBER [2]			(1)
1 2 3 4	10.10	The management and/or implementation of change	1 2 3 4 (2,3)
1 2 3 4	10.11	Delegation of tasks	1 2 3 4 (4,5)
1 2 3 4	10.12	Further study	1 2 3 4 (6,7)

Thank you for your time!

It would be appreciated if you returned this questionnaire at

H C Potgieter