

**BESTUURSAKTORE WAT DIE
WERKSTEVREDENHEID VAN DIE
VROULIKE
DEPARTEMENTSHOOF IN DIE
SEKONDÊRE SKOOL BEÏNVLOED**

A.E.E. FOURIE

**Bestuursfaktore wat die werkstevredenheid
van die vroulike departementshoof in die
sekondêre skool beïnvloed**

Anna Elizabeth Ester Fourie

H.O.D., V.D.O: Jeugweerbaarheid, B.Ed.

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

Studieleier: Prof. P.C. van der Westhuizen

Potchefstroom

2001

Opgedra aan my ouers

DANKBETUIGING

Aan God alleen kom toe al die dank, lof en eer.

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

- Prof P C van der Westhuizen vir sy bekwame en positiewe leiding, persoonlike belangstelling, geduld en motivering in hierdie navorsing.
- Die Noordwes Provinsie se Departement van Onderwys, by name Dr. Anis Mahomed Karodia vir die toestemming om 'n empiriese ondersoek by sekondêre skole in die Noordwes Provinsie te doen.
- Die hoofde en damesdepartementshoofde van die 105 sekondêre skole in die Noordwes Provinsie wat behulpsaam was met die invul van die vraelyste.
- Mev Corna Nel vir die vertaling van die vraelys in Engels.
- Mev C van der Walt vir voortreflike taalkundige versorging van die skripsie.
- Dr H Viljoen vir statistiese verwerking, asook die statistiese konsultasiediens van die PU vir CHO.
- Die RGN vir die studiebeurs aan my toegeken.
- Mev Martene Wiggill van die Ferdinand Postma Biblioteek vir die nasorg van die bronnelys.
- Mev Corna Nel, vir haar bereidwilligheid met proefleeswerk en insette.
- Mev Christa Dekker vir die tik en tegniese versorging van die skripsie.
- My skoonpa en skoonma vir hul belangstelling, aanmoediging en motivering.
- My ma vir haar aanmoediging en ondersteuning.
- My man, Hennie, vir sy aanmoediging, verdraagsaamheid en ondersteuning.

OPSOMMING

Bestuursfaktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof in die sekondêre skool beïnvloed

Sleutelwoorde:

Werksmotivering

Werkstevredenheid

Werksbevreëdiging (Behoeftte-/verwagtingsbevreëdiging)

Motivering

Sekondêre onderwys

Vroulike departementshoof

Die doel van hierdie navorsing is drieledig, naamlik:

- om te bepaal wat die aard van werkstevredenheid behels;
- om te bepaal watter faktore volgens die literatuur aanleiding gee tot werkstevredenheid by die vroulike departementshoof van 'n sekondêre skool; en
- om vas te stel watter faktore in die onderwyspraktyk aanleiding gee tot werkstevredenheid by die vroulike departementshoof van 'n sekondêre skool.

Om hierdie doelwitte te bereik, is 'n literatuurstudie en empiriese ondersoek onderneem. Die literatuurstudie is uit primêre en sekondêre bronne ondemeem. 'n DIALOG-soektog is ondemeem met onder andere die volgende trefwoorde: females, leaders, women administrators, women faculty, women studies, sex fairness, career leaders, promotion, motivation, work satisfaction, female teachers, secondary school. Vervolgens is die aard van werkstevredenheid bespreek.

Opsomming

Nadat die bestuursfaktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof beïnvloed, geïdentifiseer is, is dit gegroepeer en onder die volgende onderafdelings bespreek:

- Faktore wat in die departementshoof self sentreer
- Interpersoonlike verhoudinge
- Faktore wat verband hou met die werksituasie
- Loopbaanontwikkeling
- Faktore op bestuursvlak wat werkstevredenheid beïnvloed

'n Vraelys is op grond hiervan uit bestaande vraelyste saamgestel (dié van Hillebrand, 1989; Esterhuizen, 1989; Du Toit, 1994; Engelbrecht, 1996; Kirsten, 2000 en die Minnesota Importance Questionnaire, 1985).

Daar is van 'n sistematiese steekproef gebruik gemaak waarby die vroulike departementshoofde van sekondêre skole in die Noordwes Provinsie betrek is. Die vraelyste is aan die studiepopulasie gestuur. Die inligting wat so versamel is, is statisties met behulp van 'n rekenaar verwerk en daarna geïnterpreteer. Na aanleiding van die data is aanbevelings gemaak.

Die empiriese ondersoek het getoon dat vroulike departementshoofde van sekondêre skole 'n redelike mate van werkstevredenheid ervaar, maar dat enkele faktore wel aandag behoort te geniet.

Op grond van die empiriese studie is aanbevelings gemaak. Die belangrikste aanbeveling is dat indringend gekyk moet word na aanpasbare salarisskale ten opsigte van kwalifikasie sowel as na vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare beroepe. Dit is ook belangrik dat die rasionaliseringsprogram so gou moontlik afgehandel moet word sodat die probleem van werksekeriteit daadwerklik aandag kan geniet. Die onderwysowerhede sal aandag moet skenk aan effektiewe en regverdigse evaluasie vir bevordering sowel as aan die fisiese werkomstandighede van die vroulike departementshoof.

SUMMARY

Management factors that have an influence on the job satisfaction of the female head of department in the secondary school

Key words:

Job motivation

Work satisfaction

Need/expectation satisfaction

Motivation

Secondary education

Female Head of Department

The aim of this research project is three-barrelled :

- to ascertain the nature of job satisfaction;
- to ascertain which factors, according to literature, lead to the job satisfaction of the female head of department at a secondary school;
- to ascertain which factors in the practice of education lead to the job satisfaction of the female head of department at a secondary school.

To achieve these goals a literary study as well as an empirical research was undertaken. The literary study was done from primary and secondary sources. A DIALOG computer search was done with the following words: females, sex fairness, leaders, women administrators, career leaders, promotion, motivation, work satisfaction, female teachers, secondary school. Consequently the nature of job satisfaction was discussed.

After having identified the management factors that have an influence on the female head of department job satisfaction, these factors were grouped and discussed under the following sub-divisions:

- Factors that are situated in the head of department herself
- Interpersonal relations
- Factors concerning the job situation
- Career development
- Factors on managerial level that have an influence on job satisfaction

Based on these factors a questionnaire was compiled from existing questionnaires (those of Hillebrand, 1989; Esterhuizen, 1989; Du Toit, 1994; Engelbrecht, 1996; Kirsten, 2000 and the Minnesota Importance Questionnaire, 1985).

A systemized sample was used by which female heads of department of secondary schools in the North West Province were involved. The questionnaires were sent to the study population. The information thus gathered was statistically processed and interpreted. On account of these data, recommendations were made.

The empirical research showed that female heads of department of secondary schools experience to a certain extent job satisfaction, but also that certain factors need attention.

Based on the empirical study, recommendations were made. The most important one being the need to look incisively into adaptable scales of salary according to qualifications, as well as compensation that compares well with comparable jobs. It is important that the programme of rationalisation should be completed as soon as possible so that the matter of job security can be looked into seriously. The education authorities need to look into effective and fair evaluation for promotion, as well as into the physical work conditions of the female head of department.

INHOUDSOPGAWE

BLADSY

OPSOMMING	i
SUMMARY	iii
LYS TABELLE	x
LYS BYLAES	xi

HOOFSTUK 1

1. ORIËNTERING	1
1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	1
1.3 DOEL VAN DIE NAVORSING	3
1.4 METODE VAN NAVORSING	3
1.4.1 Literatuurstudie	3
1.4.2 Empiriese ondersoek	4
1.4.2.1 Die vraelys	4
1.4.2.2 Populasie	4
1.4.2.3 Statistiese analise	4
1.5 HOOFSTUKINDELING	5
1.6 SAMEVATTING	5

HOOFSTUK 2

2. DIE AARD VAN WERKSTEVREDENHEID	6
2.1 INLEIDING	6
2.2 BEGRIPSOMSKRYWING	7
2.2.1 Werk	7
2.2.2 Werkstevredenheid	8
2.2.3 Werksmotivering	10

2.3	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN WERKSMOTIVERING BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF	12
2.4	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN DIE ROLKONFLIK BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF	18
2.5	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF SE PERSEPSIES AANGAANDE BEVORDERINGSHINDERNISSE	20
2.6	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN BEROEPSKEUSE BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF	27
2.7	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN STRES BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF	28
2.8	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN PRESTASIE BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF	32
2.9	DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN INDIVIDUELE VERSKILLE BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF	34
2.10	SAMEVATTING	36
HOOFSTUK 3		
3.	FAKTORE OP BESTUURSVLAK WAT WERKSTEVREDENHEID VAN DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF BEÏNVLOED	38
3.1	INLEIDING	38
3.1.1	Kategorieë probleme wat ondervind word met betrekking tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof in die sekondêre skool	38
3.2	FAKTORE WAT IN DIE DEPARTEMENTSHOOF SELF GESETEL IS	40
3.2.1	Behoeftte aan erkenning	40
3.2.2	Behoeftte om te presteer	41
3.2.3	Die behoefte om gesagsdraer te wees	43
3.2.4	Verantwoordelikheid	44
3.2.5	Doelwitte vir die vroulike departementshoof in haar beroep	45
3.2.6	Delegering	46
3.2.7	Outonomie	48

3.2.8	Rolkonflik en rolonsekerheid	48
3.2.7.1	Rolkonflik	49
3.2.7.2	Rolonsekerheid	51
3.2.8	Gevolgtrekking	53
3.3	INTERPERSOONLIKE VERHOUDINGE	53
3.2.1	Verhoudinge met leerlinge	53
3.3.2	Verhoudinge met kollegas	54
3.3.3	Verhoudinge met meerderes	56
3.3.4	Verhoudinge met ouers	57
3.3.5	Groepdruk	58
3.3.6	Gevolgtrekking	59
3.4	FAKTORE WAT MET DIE WERKSITUASIE VERBAND HOU	59
3.4.1	Fisiese werktoestande	59
3.4.2	Faktore wat in die werk self geleë is	61
3.4.2.1	Die werk moet sinvol wees	61
3.4.2.2	Die werk moet interessant wees	63
3.4.2.3	Die werk moet uitdagings bied	64
3.4.2.4	Werkklas	64
3.4.2.5	Gevaar in die werksituasie	65
3.4.3	Gevolgtrekking	66
3.5	LOOPBAANONTWIKKELING	66
3.5.1.	Werkonsekerheid	66
3.5.2.	Bevordering	68
3.5.3.	Vergoeding	70
3.5.4.	Gevolgtrekking	71
3.6	FAKTORE OP BESTUURSVLAK WAT WERKSTEVREDENHEID	
	BEÏNVLOED	72
3.6.1	Gehalte van bestuur en bestuurstyl	72
3.6.2	Leierskapstyl	74
3.6.3	Kommunikasie	76
3.6.4	Terugvoer	78
3.6.5	Toesighouding	78

3.6.6	Besluitneming	80
3.6.7	Verantwoordelikheid	81
3.6.8	Otonomie	83
3.6.9	Onderwysbeleid	85
3.6.10	Organisasieklimaat	86
3.6.11	Delegering	88
3.6.12	Gevolgtrekking	90
3.7	SAMEVATTING	90
HOOFSTUK 4		
4.	EMPIRIESE ONDERSOEK	91
4.1	INLEIDING	91
4.2	NAVORSINGSONTWERP	91
4.2.1	Die vraelys as meetinstrument	91
4.2.1.1	Voordele	92
4.2.1.2	Nadele van die gestruktureerde vraelys	92
4.2.1.3	Konstruksie van vraelys	93
4.2.1.4	Loodsondersoek	94
4.2.1.5	Finale vraelys	94
4.2.1.6	Populasie en steekproef	94
4.2.1.7	Administratiewe prosedure	95
4.2.1.8	Statistiese tegnieke	95
4.3	INTERPRETASIE VAN DATA	96
4.3.1	Inleiding	96
4.3.2	Biografiese gegewens	96
4.3.3	Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed in rangorde van belangrikheid	99
4.3.4	Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed in rangorde van bevrediging	106
4.3.5	Die diskrepansie tussen die belangrikheid van 'n faktor en die mate waarin dit bevredig	112
4.3.6	Gevolgtrekking	119
4.3.6.1	Vergelyking tussen enkele navorsingsprojekte en die bevindings daarvan ten opsigte van die faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, waarby die grootste diskrepansies voorkom	119

4.3.6.2	Vergelyking tussen enkele navorsingsprojekte en bevindings daarvan ten opsigte van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed waarby die kleinste diskrepansies voorkom	121
4.4	SAMEVATTING	123
HOOFSTUK 5		
5.	SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS	125
5.1	INLEIDING	125
5.2	SAMEVATTING	125
5.3	BEVINDINGE	127
5.3.1	Bevindinge ten opsigte van Navorsingsdoelwit 1	127
5.3.2	Bevindinge ten opsigte van Navorsingsdoelwit 2	128
5.3.2	Bevindinge ten opsigte van Navorsingsdoelwit 3	129
5.4	AANBEVELINGS	132
5.4.1	Aanbeveling 1	132
5.4.2	Aanbeveling 2	133
5.4.3	Aanbeveling 3	133
5.4.4	Aanbeveling 4	134
5.5	SLOT	134
BIBLIOGRAFIE		135

LYS TABELLE

TABEL 4.1

Vraelyste uitgestuur en terug ontvang	95
---------------------------------------	----

TABEL 4.2

Biografiese gegewens	97
----------------------	----

TABEL 4.3

Belangrikheid van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed (rangorde van baie belangrik tot van geen belang)	101
---	-----

TABEL 4.4

Bevrediging van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed (rangorde van baie bevrediging tot geen bevrediging)	107
--	-----

TABEL 4.5

Diskrepanse: Bevrediging – belangrikheid	113
--	-----

TABEL 4.6

Vergelyking tussen enkele navorsingsprojekte en die bevindings daarvan ten opsigte van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, waarby die grootste diskrepanse voorkom	120
---	-----

TABEL 4.7

Vergelyking tussen enkele navorsingsprojekte en die bevindings daarvan ten opsigte van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, waarby die kleinste diskrepanse voorkom	122
---	-----

LYS BYLAES

BYLAE A

Toestemmingsbrief: Noordwes Provinsie Departement van Onderwys 148

BYLAE B

Begeleidende brief aan skoolhoofde 149

BYLAE C

Vraelys oor bestuursfaktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof beïnvloed 150

HOOFSTUK 1

1. ORIËTERING

1.1 INLEIDING

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

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

1.2 PROBLEEMSTELLING

Sedert die sestigerjare is 'n aantal teorieë oor werkstevredenheid ontwikkel. Volgens Miskel en Ogawa (1988:383) moet die ontwikkeling en toetsing van werksmotivering in onderwysbestuur egter nog baie aandag geniet. As 'n vroulike departementshoof nie werkstevredenheid ervaar nie, sal dit in haar werksverrigting en in die gehalte van die leerervaring wat sy vir haar leerlinge skep, weerspieël word. Deur navorsing (Hillebrand, 1989; Esterhuizen, 1989; Du Toit, 1994; Xaba, 1996) is bewys dat veral die onderwysbestuurder 'n belangrike rol speel by die motivering van onderwysers onder sy beheer.

Om die doeltreffendste onderwys en opvoeding aan kinders te verskaf, moet die vroulike departementshoof gemotiveerd wees. 'n Gemotiveerde vroulike departementshoof kan produktief werk, onderwys van 'n hoë kwaliteit bewerkstelling en die effektiwiteit van die skool verbeter (Esterhuizen, 1989:7).

In die Republiek van Suid-Afrika is reeds deur onder andere Steyn (1988), Esterhuizen (1989), Hillebrand (1989) en Kirsten (2000) navorsing gedoen oor die werksmotivering van die blanke onderwyser/onderwyseres, terwyl Du Toit (1994) en Xaba (1996) oor dieselfde verskynsel navorsing gedoen het by die swart onderwyseres en onderwyser respektiewelik. In hierdie navorsing is bewys dat 'n verband bestaan tussen werksmotivering en werkstevredenheid.

Uit 'n oorsig van die literatuur blyk dit dat nog geen navorsing hier ter lande gedoen is oor die bestuursfaktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof in die sekondêre skool beïnvloed nie.

Du Toit (1994: 55-65) identifiseer ses faktore op bestuursvlak wat werkstevredenheid beïnvloed:

- Bekwame leierskap
- Deelname aan besluitneming
- Delegering
- Toesig
- Organisasieklimaat
- Onderwysbeleid

Om aan die onderwysbestuurder in dié opsig leiding te kan gee, is dit belangrik dat die faktore wat 'n rol speel by die werksmotivering van die vroulike departementshoof, nagevors moet word (Steyn, 1990:145).

Uit die voorafgaande blyk die probleem wat in hierdie navorsing onder die loep geneem word, te wentel om die volgende vrae:

- Wat is die aard van werkstevredenheid?

- Watter faktore gee aanleiding tot werkstevredenheid/-ontevredenheid by die vroulike departementshoof in die sekondêre skool?
- Watter maatreëls kan deur die skoolskoolhoofde getref word om optimale werkstevredenheid te verseker?

1.3 DOEL VAN DIE NAVORSING

Die navorsingdoelwitte was:

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

Navorsingsdoelwit 2: Om uit die literatuur te bepaal watter bestuursfaktore aanleiding gee tot werkstevredenheid/-ontevredenheid by die vroulike departementshoof in die sekondêre skool.

Navorsingsdoelwit 3: Om empiries te bepaal watter bestuursfaktore aanleiding gee tot werkstevredenheid/-ontevredenheid by die vroulike departementshoof.

1.4 METODE VAN NAVORSING

1.4.1 *Literatuurstudie*

Die doel van die literatuurstudie was om inligting in te samel om die aard van werkstevredenheid in die algemeen en ten opsigte van werkstevredenheid van die vroulike departementshoof van onderwys in die besonder te bepaal. Toepaslike bronne

is gebruik en versameldata is oorweeg en geëvalueer en daar is tot sekere gevolgtrekkings gekom.

'n DIALOG-soektog is onderneem met behulp van die volgende trefwoorde: females, leaders, women administrators, women faculty, women studies, sex fairness, career leaders, promotion, motivation, work satisfaction, female teachers, secondary school.

1.4.2 Empiriese ondersoek

1.4.2.1 Die vraelys

Op grond van die literatuurstudie, persoonlike onderhoude, telefoniese gesprekke en bestaande vraelyste van Esterhuizen (1989), Hillebrand (1989), Du Toit (1994), Xaba (1996), Engelbrecht (1996) en Kirsten (2000) is 'n nuwe vraelys ontwikkel. Die doel met hierdie vraelys was om die faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, asook die vlak van werkstevredenheid wat die vroulike departementshoof van onderwys in die Noordwes Provinsie ervaar, te bepaal.

1.4.2.2 Populasie

As populasie is al die vroulike departementshoofde van sekondêre skole (N=289) in die Noordwes Provinsie gebruik.

Hieruit is 'n steekproef (N=105) by wyse van sistematiese steekproefneming geselekteer wat dan die studiepopulasie uitmaak.

1.4.2.3 Statistiese anallse

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

1.5 HOOFSTUKINDELING

Die hoofstukindeling van die skripsie is soos volg:

Hoofstuk 1: Oriëntering

Hoofstuk 2: Die aard van werkstevredenheid

Hoofstuk 3: Faktore wat 'n rol speel by die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof van onderwys

Hoofstuk 4: Empiriese ondersoek

Hoofstuk 5: Samevatting, bevindinge en aanbevelings

1.6 SAMEVATTING

Hierdie navorsing handel dus eerstens oor die identifisering van moontlike faktore wat 'n rol kan speel ten opsigte van die werkstevredenheid of werksontevredenheid van die vroulike departementshoof van onderwys. 'n Literatuurstudie is ondemeem ten einde hierdie faktore in 'n posvraelys aan vroulike departementshoofde van onderwys in die Noordwes Provinsie te gebruik om vas te stel in watter mate hulle werkstevredenheid ervaar.

Met behulp van 'n literatuurstudie word vervolgens in Hoofstuk 2 na die aard van werkstevredenheid van die vroulike departementshoof in die onderwys gekyk.

HOOFSTUK 2

2. DIE AARD VAN WERKSTEVREDENHEID

2.1 INLEIDING

Die werkstevredenheid van die onderwyseres en in die besonder die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof, is 'n aangeleentheid wat die afgelope paar dekades heelwat aandag geniet.

'n Persoon wat in 'n bestuurspos aangestel word (i.c. vroulike departementshoof), moet aanvaar dat hoër eise aan haar gestel gaan word as voorheen (Dennison & Shenton 1987:5). Die eise wat aan hierdie persoon gestel word, word gekoppel aan die aard van haar bestuurposisie. Daar kan dus andersoortige bestuursfaktore intree wat die werksbevrediging van die persoon kan beïnvloed.

In hierdie hoofstuk word hoofsaaklik 'n algemene oorsig van die aard van werkstevredenheid gegee. Om die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof in perspektief te plaas, word eerstens 'n omskrywing gegee van die begrippe **werk**, **werkstevredenheid** en **werksmotivering** en daarna word dit in verband met aspekte van die vroulike departementshoof se beroepslewe gebring. Die hoofstuk lig verder die verband toe tussen werksbevrediging en verskeie faktore wat dit beïnvloed.

2.2 BEGRIPSOMSKRYWING

2.2.1 Werk

Volgens Vroom (1967:6) is **werk** 'n stel funksies wat deur die individu uitgevoer word. Volgens die tradisionele siening was werk die aktiwiteit wat die grootste gedeelte van die individu (vroulike departementshoof) se dag beslaan (Engelbrecht, 1996:10). Werk behels egter meer as net die tradisionele siening (soos hierbo beskryf) en kan verder omskryf word.

Steers en Porter (1991:551–553) wys daarop dat werk vir die individu (vroulike departementshoof) om verskeie redes belangrik is:

- Deur werk kan 'n sekere lewenstandaard bereik en onderhou word.
- Deur te werk, word verskeie sosiale funksies verrig waardeur 'n mens in die posisie geplaas word om sosiaal te verkeer en vriendskappe te sluit.
- Werk dien ook as 'n bron van selfrespek en om respek van ander te verkry.
- Werk het 'n persoonlike waarde vir die vroulike departementshoof deurdat dit dien as 'n werktuig om haar identiteit te bevestig en haar eiewaarde en selfverwesenliking te bereik.
- Werk bied geleentheid vir selfuitlewing, kreatiwiteit en nuwe ervaring, asook die geleentheid om ander tot diens te wees.

Van der Westhuizen (1995:51) isoleer die werk van 'n vroulike departementshoof en kom tot die gevolgtrekking dat haar werk bestuurswerk is. Hierdie bestuurswerk sluit in beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening. Alle ander werk wat die persoon verrig, kan dan omskryf word as **funksionele werk**.

Uit bogenoemde blyk dit dat die werk van 'n vroulike departementshoof 'n verskeidenheid funksies behels, onder andere haar bestuurfunksie wat beplanning, organisering, leidinggewing en beheeruitoefening impliseer. Werk bied 'n inkomste waardeur 'n bepaalde lewenstandaard gehandhaaf sal word. Geleenthede word geskep waardeur sosiaal met ander mense verkeer kan word. Haar werk dien dan as bron van selfrespek om haar eie identiteit te vestig en selfverwesenliking te ontwikkel.

2.2.2 Werkstevredenheid

Uit 'n oorsig van die literatuur blyk dit dat die belangrikste kenmerk van werkstevredenheid 'n effektiewe gevoel is ten opsigte van die werksituasie (Mercer, 1997:57; Miskel & Ogawa, 1988:286).

Vroom (1967:175–178) omskryf **werksbevestiging** as die doeltreffende oriëntering van die individu teenoor sy rolvoorskrif. Werkstevredenheid ontstaan dan wanneer die vroulike departementshoof se werkervaring verband hou met haar eie waardes en behoeftes. Vroom se verwagtingsteorie impliseer dat dit nodig is om vas te stel watter behoeftes vir haar belangrik is. Algehele werkstevredenheid dui op die totaal van die vroulike departementshoof se verwagtings waaraan voldoen moet word (Hillebrand 1989:48; Vroom 1967:19).

Verskillende verhoudinge kom in die werksituasie van die vroulike departementshoof voor. Daar is byvoorbeeld verhoudinge met die skoolhoof, met kollegas, met die leerlinge en met ouers van die leerlinge. 'n Gevoel van tevredenheid ontstaan as 'n persoon meen dat hy goeie verhoudinge in sy beroepslewe handhaaf (Esterhuizen, 1989:8).

Werkstevredenheid is ook volgens Steyn (1988:11) die som van positiewe uitkomst van die evaluering van die onderskeie elemente waaruit die werk opgebou is. Werkstevredenheid verskil verder van mens tot mens omdat verskillende individuele behoeftes by mense bestaan (Steyn, 1988:76). Die bevrediging van behoeftes wat ooreenstem met 'n mens se waardestelsel, is die belangrikste voorwaarde vir werkstevredenheid.

Glick (1992:625) definieer werksbevrediging as die individu se emosionele reaksie op die resultaat van waardering van die werkkolle wat hulle nou vervul.

Die werkstevredenheid wat die individu in die werksituasie ervaar, is grotendeels afhanklik van die mate waarin die werk wat daarmee geassosieer word, aan sy behoeftes en wense voldoen. Werkstevredenheid is 'n belangrike aspek van motivering omdat dit in 'n direkte verband staan met die positiewe of negatiewe houding wat 'n persoon teenoor sy werk of bepaalde aspekte van sy werk openbaar. In dié lig gesien, is werkstevredenheid die middel tot effektiewe werkverrigting en hoë produktiwiteit.

Anders gestel, die onvermoë van die organisasie om aan die individu se behoeftes te voldoen, verhoog die waarskynlikheid van negatiewe houdings en ontevredenheid en gevolglik laer produktiwiteit en swakker werkprestasie (Van Kradenburg, 1993:21).

Uit die voorafgaande blyk dit dat die volgende afgelei kan word met betrekking tot werkstevredenheid wat 'n persoon ervaar:

- Vir party mense is dit net die salaris wat saak maak, ander wil sekuriteit, outonomie, uitdaging en variasie by hul werk ervaar.
- Vir sommige is dit die belangrikste dat hulle werk het en net die beste van hul vaardighede vir hul werk gebruik.

- Vir mense is verhoudinge met ander mense belangrik (bv. by die vroulike departementshoof sal verhoudinge met haar skoolhoof, mededepartementshoofde en kollegas belangrik wees).

Klaarblyklik is dit duidelik dat verskillende mense verskillende vereistes aan werkstevredenheid stel. Die vereistes word ook gesien as behoeftes. Daar word na die omstandighede in die werk wat die behoeftes bevredig, verwys as tevredenheidsfaktore, asook beloners of motiveerders.

Samevattend kan dus gestel word dat werksbevrediging (bevrediging van behoeftes/verwagtings) 'n voorvereiste is vir werkstevredenheid. Daarom is dit nodig om vas te stel watter behoeftes vir die vroulike departementshoof belangrik is en of dit bevredig word wanneer bepaal moet word of sy werkstevredenheid ervaar.

2.2.3 Werksmotivering

Motivering beteken vir verskillende mense verskillende dinge. Hierdie klemverskille kom universeel, maar ook individueel voor, en is verbind aan en word bepaal deur tyd en plek (Van Deventer, 1998:81).

Van der Westhuizen (1995:202) beskryf werksmotivering as die "vonk" wat aanleiding tot aksie gee. Meggison (1981:229) beskryf **werksmotivering** as 'n krag wat die individu voortdurend aandryf en wat sy handeling rig of kanaliseer ter bereiking van persoonlike doelstellings.

Volgens Meggison (1981:295) beskik die meeste werkers oor 'n natuurlik ingeboude werksmotivering. Herzberg (1968:54) beskou selfmotivering of vrywillige handeling as die enigste ware motivering. Hy beskou dwang of aansporing nie as ware werksmotivering nie. Selfgemotiveerde werkers kan beskou word as die ideaal, maar as selfmotivering ontbreek, word motivering of aansporing 'n bestuurstaak (Hillebrand,

1989:26). As werkstevredenheid by die vroulike departementshoof bereik wil word, kan die betekenis van die motiveringstaak nie onderskat word nie. (Silver, 1982:551; Van Niekerk, 1984:18; Anderson, 1989:51). As die onderwyseres se motiveringsbehoefte geïgnoreer word, word nie alle moontlike menslike potensiaal ten volle benut nie en die onderwyseres kry ook minder geleentheid vir selfverwesening (Esterhuizen, 1989:29).

Motivering het volgens Kroon (1990:10) sy oorsprong in 'n onbevredigde behoefte wat spanning by die individu skep.

Die onderwyseier (i.c. vroulike departementshoof) sal gebruik maak van die verband wat tussen die mens se optrede en sy motiewe bestaan deur dit positief aan te wend ter bereiking van opvoedende onderwys. Dit kan gedoen word deur 'n persoon te motiveer (Van der Westhuizen, 1990b:203).

Bondesio en De Witt (1990:309) se teorie van motivering behels die volgende:

- die wil om 'n taak te verrig, bepaal die mate of intensiteit (intrinsieke motivering) van toewyding,
- aansporing van personeel om vrywillig 'n taak te verrig,
- bestuur is motivering,
- kanalisering van motiewe ter wille van doeltreffende bereiking.

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

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

Samevattend gesien: as intrinsieke proses hou motivering verband met die mate waarin 'n mens se wil ingespan word om 'n taak of 'n uitdaging te verrig. Motivering word verder bestuur as 'n ekstrinsieke proses waardeur een mens ander mense se gedrag aanspoor en rig.

2.3 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN WERKSMOTIVERING BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF

Nel (1983:22) beskou motivering as 'n interne krag wat ontstaan as gevolg van 'n kragtige doelwit wat tot aksie opskerp en die rigting van die handeling bepaal en dit stabiliseer. Pinder (1984:8) beskryf werksmotivering as die energieke magte wat werkverwante gedrag inisieer en die vorm, duur en intensiteit daarvan bepaal.

Werksmotivering kan ook saamgevat word as 'n kombinasie van innerlike kragte wat gedrag of optrede van die individu (i.c. vroulike departementshoof) aan die gang sit, rig en beheer en tot gevolg het dat sy op sekere maniere optree om bepaalde doelstellings te bereik.

Drie kategorieë interpersoonlike verhoudinge, naamlik met meerderes, met ondergeskiktes en met haar kollegas word geïdentifiseer, (Herzberg *et al.*, 1959:46).

Kaiser (1981:35) definieer interpersoonlike verhoudinge as die interaksie tussen die werknemer en ander individue in die organisasie. As sodanig impliseer dit die versekeie sosiale verhoudinge in sowel die formele as informele organisasie van die onderwysstelsel.

Alle mense streef daarna om sekuriteit te verkry, alhoewel mense verskil oor die wyse waarop hulle dit wil bereik (Hillebrand, 1989:79-90). Die metodes waardeur in die sekuriteitsbehoefte van die vroulike departementshoof voorsien kan word, is deur te

sorg dat voorsiening gemaak word vir 'n pensioenskema, mediese hulpfonds, werkloosheidversekering, groepversekeringspolis, siekteverlof sowel as kraamverlof vir dames. Hiermee hang ook saam die begeerte om vooruitgang te maak en sodoende 'n hoër lewenstandaard te bewerkstellig. Dit blyk dat, met die uitsondering van sekuriteitsbehoefte, die vrou (i.c. vroulike departementshoof) oor die algemeen groter werkstevredenheid ervaar en minder behoefte tekort as mans openbaar.

Selfverwesenliking beteken om eie potensiaal deur voortgesette selfontwikkeling te verwesenlik. Alles wat die vroulike departementshoof kan wees, dit móét sy wees (Dunathan & Salazzi, 1980:19). Selfverwesenliking word weerspieël in die individu se soeke na uitdagende werksituasies en geleenthede om kreatief te wees. Dit beteken dat die individu sy talent en vaardighede optimaal moet kan benut. Hierdie behoefte dryf die individu daartoe om sy beste te lewer. Hoe hoër die individu se opvoedkundige kwalifikasie, hoe 'n belangriker rol sal die behoefte aan selfverwesenliking speel (Hillebrand, 1989:35).

Vir die vroulike departementshoof het die behoefte aan waardering en selfrespek besondere betekenis. Die departementshoof kry 'n gevoel van waardering en selfrespek deur in haar bestuursposisie te staan. Die geval word versterk deur die prestige wat aan die bestuursposisie binne die skool gekoppel word, dit wil sê die respek wat sy van ander binne die skool verkry, asook die agting wat sy buite die skool verkry, dit wil sê van individue wat nie binne die skool is nie (Kaiser, 1981:35).

Maslow se teorie aangaande motivering is aanvanklik nie bedoel om 'n model vir werksbevrediging daar te stel nie, maar het tog gelei tot 'n teorie aangaande behoefte en werksbevrediging.

Maslow het twee fundamentele aspekte van die menslike gedrag uitgelig:

- Die eerste aspek bepaal dat die mens 'n wese is wat altyd iets wil hê, dit wil sê die mens ervaar altyd 'n behoefte en streef daarna om dit te bevredig
- Tweedens is die behoefte wat die individu ervaar in alle mense teenwoordig en kom hierdie behoeftes in 'n hiërgargiese orde voor. Wanneer die behoefte van die laer orde bevredig is, sal daar verder in die hiërgargie op beweeg word, een vlak met 'n slag, om die hoërordebehoefte te bevredig (Kaiser, 1981:35).

Die behoeftes van die onderwyseres (i.c. vroulike departementshoof) is 'n bepalende faktor vir haar werksbevrediging. Die onderwyseres wat nie bevrediging sal ervaar ten opsigte van haar behoeftes nie, sal die status quo handhaaf of die profesie verlaat (Kaiser, 1982:17).

Die mees basiese behoeftes van die mens, volgens Maslow, is voedsel, klere, water, slaap en beskutting. Dit is primêr van aard en is nodig vir die mens om aan die lewe te bly. In die beroepslewe van die vroulike departementshoof kom fisiese geriewe, byvoorbeeld klaskamergruimte, beligting, pakruimte en so meer, asook fisiologiese behoeftes voor.

Omdat die vroulike departementshoof haar taak binne die skool verrig, mag die estetiese aspek van skoolgeboue, die skoolterrein en klaslokale nie geïgnoreer word nie. Dit is immers logies dat die aantreklikheid en sindelikheid van 'n milieu taakuitvoering (werkstevredenheid) kan bevorder Wangberg *et al.* (1982:37). Galloway *et al.* (1985:48) en Sergiovanni en Carver (1980:132) identifiseer verdere items onder fisiese werktoestande, naamlik die beskikbaarheid van toerusting vir taakuitvoering, ventilasie, beligting, grootte en algemene toestand van klaslokale, parkeerfasiliteite en klasroosters. Alhoewel Van Rooyen (1984:31) die mening toegedaan is dat optimale fisiese werktoestande nie werklik 'n groot bydrae tot die onderwyseres se beroepsbevrediging lewer nie, erken Steyn (1990:146) die bepalende invloed daarvan op onderwysberoepsontevredenheid.

'n Direkte verband bestaan dus tussen werkstevredenheid en werksmotivering. Behoeftbevreëdiging gee aanleiding tot gemotiveerde gedrag en lei tot werkstevredenheid en daardeur word die vroulike departementshoof nog verder gemotiveer (Pastor & Erlandson, 1982:114). Verskeie teorieë bestaan oor waarom mense werksbevreëdiging ervaar. Die bekendste is Maslow se hiërgargiesebehoeftesteorie en Herzberg se tweefaktorteorie. Nie een van die teorieë het al daadwerklik empiriese ondersteuning gekry nie, wat weereens bewys dat werksbevreëdiging 'n komplekse konsep is. Elke teorie voltooi 'n deel van die legkaart (Muchinsky, 1990:306).

Die behoefte aan selfverwesenliking is in mense dominant en beïnvloed byna almal se strewes. Wanneer die basiese behoeftes van 'n persoon in 'n tipiese werksituasie wel bevreëdig is, sal die persoon daarna streef om sy hoërordebehoefte te bevreëdig.

Die bevreëdiging van die basiese behoeftes lei in 'n mindere mate tot werksbevreëdiging (Pastor & Erlandson, 1982:173).

Van al die verhoudinge blyk dié tussen die onderwyseres (i.c. vroulike departementshoof) en leerlinge die belangrikste te wees (Fink, 1984:53). Hy is verder die mening toegedaan dat hierdie verhouding lewensnoodsaaklik is vir die prestasie en bevreëdiging van beide persone in die onderwysstrewes.

Interpersoonlike verhoudinge met die kollegas is vir die onderwyseres (i.c. vroulike departementshoof) besonder sensitief. Volgens Fink (1984:48) en Haughey en Murphy (1983:60) dra die aard van kollegiale verhoudinge by tot werksgeleuk, onderwysersberoepsbevreëdiging maar ook beroepsontevredenheid.

Vanweë die kompleksiteit van die onderwysstelsel en die navolging van vasgestelde standaarde in die onderwys, word 'n organisasiestruktuur in die onderwysstelsel geskep

(Steyn, 1988:44). Dit impliseer dat daar volgens die hiërargie van die onderwysstelsel bepaalde persone bokant die vroulike departementshoof aangestel word. Hierdie onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) se omgang met onderwysers wentel grootliks om toesighouding oor die onderwyser se taakvervulling asook delegering van bepaalde take aan die onderwyser. Die aard van hierdie verhouding kan gevolglik 'n beslissende invloed op die onderwyser se beroepsbevreëdiging uitoefen. 'n Harmonieuse samewerking tussen die onderwyser en sy meerderes kan derhalwe as norm vir effektiwige onderwys (Hussenplug, 1986:38) en onderwysberoepsbevreëdiging (Litt & Turk, 1985:183) voorgehou word.

Die behoefte aan selfverwesening is volgens Maslow, die grootste behoefte wat die mens ondervind (Lehman, 1989a:77). Al is al die ander behoeftes bevreëdig, maar die behoefte aan selfverwesening nie, sal die onderwyser nie sy volle potensiaal bereik nie en kan die individu nog steeds onvergenoegd wees oor haarself en onbevreëdig wees ten opsigte van haar werk (Maslow, 1991:37).

Daar moet vir die vroulike departementshoof geleentheid wees vir persoonlike groei, en ontwikkeling in haar bestuurposisie, om die behoefte aan selfverwesening te kan bevreëdig.

Steers & Porter (1991:179) noem dat algehele werkstevredenheid beïnvloed word deur die verskil tussen dit wat die vroulike departementshoof meen sy vir haar werk behoort te ontvang en dit wat sy werklik ontvang.

Uit die verskillende teorieë wat oor werksmotivering en werkstevredenheid handel, kan afgelei word dat hierdie aspekte mekaar wedersyds beïnvloed. 'n Direkte verband bestaan tussen werksmotivering en werkstevredenheid (Du Toit, 1994:3).

Dit blyk uit voorafgaande dat die vroulike departementshoof om hierdie motiveringstaak optimaal te volvoer, ten eerste selfgemotiveerd moet wees en ten tweede oor genoegsame kennis van die gebruik van motiveringsmiddele moet beskik om haar personeel in haar departement optimaal te kan motiveer. Dit word ook duidelik uit die voorafgaande bespreking dat 'n aantal ekstrasieke sowel as intrinsieke faktore teenwoordig moet wees, maar ook gunstig moet wees, naamlik salaris, moontlikhede vir groei, status, toesighouding, organisasiebeleid en administrasie, werksomstandighede, persoonlike lewe, werksekuriteit en interpersoonlike verhoudinge met ondergeskiktes, skoolhoofde en kollegas (Esterhuizen, 1989:53 – 58). Persone word slegs gemotiveer deur motiveerders wat in die werk self geleë is, en higiënefaktore/versorgende faktore wat rondom die werk geleë is, vorm slegs 'n basis waarop die motiveerder kan voortbou (Van der Westhuizen, 1995:208).

Vroue se motivering en werksbevreëdiging is dus aanvanklik gerig op hulle onderwysende taak.

Uit die voorafgaande bespreking oor motivering en werkstevredenheid is dit duidelik dat die vroulike departementshoof bevreëdig word deur haar werkstrots, ego-betrokkenheid by haar vak of klas, haar leerders se reaksie en prestasie (direk of indirek) en die erkenning wat sy van kollegas, ouers en leerders ontvang. Dit is duidelik dat die motivering en werkstevredenheid van die vroulike departementshoof nie op bestuursvlak lê nie, maar wel in die werk wat sy in haar klaskamer doen.

Vervolgens sal aandag geskenk word aan die verband tussen werkstevredenheid en verskillende aspekte wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof beïnvloed.

2.4 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN DIE ROLKONFLIK VAN DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF

Volgens die HAT is 'n rol 'n funksie wat iemand of iets in bepaalde omstandighede vervul. Van der Westhuizen (1990a:93) wys daarop dat die rol van die onderwyseres (i.c. die vroulike departementshoof) voortdurend hergedefinieer moet word in haar daaglikse omgang met mense. Cronje (1982:22) is van mening dat uitdagende professionele interaksie help om 'n innerlike gevoel van rolbevrediging te ontwikkel, wat dan weer die individu se werk sal bevorder.

Die vrou wat werk, sal waarskynlik vind dat sy 'n dubbele rol, naamlik as beroepsvrou en as tuisteskepper en moeder moet vervul. Daar kan 'n rolkonflik ontstaan as die vrou skuldig voel as sy werk, omdat sy glo dat sy haar huishoudelike verpligtinge verwaarloos. By die werk sal sy ook skuldig voel, omdat sy glo dat sy haar werk verwaarloos as gevolg van haar huishoudelike verpligtinge.

Redelinghuys *et al.* (1999) wys ook daarop dat as die man se houding teenoor sy vrou se beroepsarbeid positief is, sy makliker en langer sal werk. Die goeie invloed van die vrou se beroepsarbeid beteken 'n groter inkomste en hoër lewenstandaard, asook groter sekuriteit vir die gesin wat weer verseker dat die vroulike departementshoof werkstevredenheid in haar beroep ervaar.

Van Rooyen (1983a:4) glo dat dié twee rolle nie wedersyds uitsluitend hoef te wees nie. Die vrou kan haar twee rolle kombineer, maar word dan gekonfronteer met die handhawing van 'n ewewig tussen haar roeping tot vrouwees en haar beroep.

Rolkonflik word omskryf as en kan toegeskryf word aan:

- 'n onafwendbare, normale en verwagte gevolg van meervoudige rolle (Gerdes *et al.*, 1988:214 & Tiedje *et al.*, 1990:64);

- 'n oorbelading van rolle as gevolg waarvan pogings om die botsende en dikwels onversoenbare eise van verskillende beroeps- en gesinsrolle te koördineer, tot frustrasie en spanning lei (Claesson & Brice, 1989:2; Gerdes *et al.*, 1988:101; Greenhaus *et al.*, 1989:34 & Hillebrand, 1989:93);
- die dimensies van organisatoriese, interpersoonlike en persoonlike faktore wat tot botsings en dualisme lei (Khan & Khan, soos aangehaal deur Goldman & Chang, 1992:2) kan tot beroepsontevredenheid en psigo-somatiese simptome lei;
- konflik in beroepsverband onder kollegas met betrekking tot verwagtinge van die rol van die vrou en die roleise van 'n bestuurder (i.c. vroulike departementshoof) (Duff, 1990:41);
- 'n botsing tussen twee of meer partye of kragte (Murray, 1994:38).

Rolkonflik is gevolglik persepsies aangaande konflikterende en dikwels onversoenbare roleise van 'n verskeidenheid rolle binne bepaalde samelewings- en beroepsverbande wat tot frustrasie en spanning lei.

Dat die sogenaamde dubbele rol van die vrou (i.c. vroulike departementshoof) deur haarself nie as negatief beleef word nie, word deur resente navorsing bewys. Claesson en Brice (1989) het in hul navorsing bevind dat die sogenaamde dubbele rol van die vroulike departementshoof/moeder eintlik komplementêr en voordelig vir die vrou is (i.c. vroulike departementshoof).

Murray (1994:40) kom tot die gevolgtrekking dat konflik moontlik in elke rol wat 'n mens in die sameleving beklee, kan voorkom.

Uit die voorafgaande bespreking word dit duidelik dat die dubbele rol wat die vroulike departementshoof vervul, tot werkstevredenheid bydra, en geensins as 'n negatiewe faset in haar beroep beleef word nie. As gevolg van die dubbele rol hanteer sy die kinders by die huis sowel as by die skool beter en sal dit beslis tot werkstevredenheid in haar beroepslewe bydra.

2.5 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF SE PERSEPSIE AANGAANDE BEVORDERINGSHINDERNISSE

Persepsie word deur (Van Deventer, 1998:13) beskou as:

- nie konkrete, vooropgestelde idees in die bewussyn wat 'n mens as individu se persoonlike waarneming, selfwaarneming en gewaarwording in die eksterne werklikheid omvat;
- 'n proses waardeur introspektief, ontledend en ondersoekend na bestaande denkbeelde gekyk word;
- 'n resultaat nie tot individue beperk nie, maar wat mettertyd as evangelie deur die samelewing aanvaar kan word om die werklikheid mee in te klee;
- meermale die oorsaak van wanbegrip, "blindheid" en 'n onvermoë om van bestaande persepsies ontslae te raak;
- teorieë waarmee die dinamika aan mense verskaf word om algemeen geldende waarhede en dus ook valshede te formuleer sodat ander die teorieë onbevraagteken aanvaar en ondersteun.

Bevordering behels die volgende:

- Bevordering behels die beklee van 'n beroep wat bestaan uit verskillende take wat sal impliseer dat opwaartse mobiliteit (bevordering) behoort plaas te vind (Carlson & Schmuck, 1981:117).
- Bevordering kan 'n verhoging in rang of klas wees, of begunstiging, vooruitgang of vooruit gehelp te word (HAT, 1994:84).
- Bevordering is vooruitgang, verhoging, aanmoediging, borgskap ("patronage") wat voorspraak, borgskap en ondersteuning insluit, beskerming en begunstiging (Van Deventer, 1998:12).

Die vroulike departementshoof het bepaalde persepsies aangaande bevordering, naamlik dat hindernisse in die verband bestaan wat haar kortwiek.

Greyvenstein (1989:95) definieer **intrinsieke bevorderingshindernisse** as geïnternaliseerde, persoonlike hindernisse wat beskou word as tekortkominge of ontoereikendhede.

Intrinsieke hindernisse is daardie hindernisse wat deur verandering in die gesindheid van individue oorkom kan word (Shakeshaft, 1989:82).

De Witt (1990:565) beskryf intrinsieke hindernisse as die samelewingsverskynsel van tradisionele stereotipering wat meestal sielkundig van aard is en met die persoonlike waardesisteme en gesindheid van 'n bepaalde individu en samelewing te doen het.

'n Intrinsieke bevorderingshindernis word as geslagsroltipering in 'n meerdere of mindere mate in beroepsgroepe aangetref (Bradley, 1989:11; Duff, 1990:40).

In onderwysbestuursverband word vroue wat daarin geslaag het om bevorderingsposte te beklee, gesien as aggressief, manlik en onvroulik (Duff, 1990:33). Trouens, die geslagsroltipering is sodanig van kleins af reeds by vroue ingeskerp dat die moontlikheid dat vroue aktief om bevorderingsposte aansoek doen of dat bestuursliggame ontvanklik daarvoor sal wees (ook as gevolg van geslagsroltipering), uiters skraal is (Yeakley, soos aangehaal deur Duff, 1990:34).

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat geslagsroltipering nie noodwendig tot werksontevredenheid hoef te lei nie. Die gevolgtrekking wat (Gerdes *et al.*, 1988:100) maak, is dat man-tipiese en vrou-tipiese kwaliteite (dus geslagsroltipering) nie as uitsluitend en spesifiek rolgebonde beskou moet word nie, maar behoort tot voordeel van enige rol in die samelewing omskep te word.

Die persepsie van geslagsroltipering gee erkenning aan legitimiteit aan die afsonderlike leefruimtes of sferes waarbinne mans en vroue hul beroeps- en persoonlike lewe volvoer (Bradley, 1989:30).

Sosialisering kan 'n bepalende invloed uitoefen op hoe vroue hul beroepskeuses internaliseer, want dit beïnvloed die vlak van tersiêre opleiding. Die persepsie bestaan dat mans beroepsgerig is, terwyl vroue slegs op die huwelik en moederskap gerig is (Stansbury *et al.*, 1984:102).

In onderwysbestuursverband is vroue gesosialiseer om nie onderwysbestuur as beroep te oorweeg nie, of om die wesenslike kwaliteit wat bestuur van 'n mens vereis, aan te leer nie, aangesien haar tipies vroulike bestuurstyl nie vir mans aanvaarbaar is nie. Hierdie houding lei daartoe dat geslagsrolsosialisering versterk word (Adkinson, 1981 & Shakeshaft, 1989:109).

Vroue word van kleins af gesosialiseer om nie bestuursmagtige gedrag of beroepe te oorweeg nie, aangesien vroulikheid lynreg teenoor die aanvaarde sterk bestuurstyl en -kwaliteite van die manlike geslag staan (Greyvenstein, 1989:19; De Witt, 1990:51). Geslagsrolsosialisering dra beslis nie by tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof nie, aangesien dogters van kleins af reeds gesosialiseer word om nie bestuursmagtig op te tree nie en ook nie beroepe in 'n bestuursrigting te oorweeg nie.

Wat verder tot werkontevredenheid bydrae, is dat vroulike departementshoofde aan manlike standaarde getoets word om te bepaal of hulle werklik die mas kan opkom. Die vroulike departementshoof is besonder blootgestel en word daarom ook aan nydige kritiek onderwerp. Daarom besef dié vroue wat die boonste sport bereik het des te meer dat hulle professionele voortreflikheid eintlik 'n weerspieëling (positief of negatief) is van alle dames wat die uitdaging van professionele topbestuurposte (i.c. vroulike departementshoof) aanvaar.

Samelewingstereotipering ontstaan wanneer verwysingsraamwerke en persepsies sodanig vasgelê word dat dit as algemene waarhede verkondig word. Baie van die samelewingstereotiperinge dra beslis nie by tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof nie.

Wanpersepsies bestaan ten opsigte van:

- die samelewing se anachronistiese houding
- die vrou se bydraes tot die skoolsituasie
- die vrou se intellektuele vermoëns
- die rol van die vrou as beroepsvrou

Gerdes *et al.* (1988:130) omskryf **samelewingstereotipering** as 'n oorvereenvoudige, eensydige en relatief onbuigsame siening van 'n groep, 'n individu of enige ander saak.

Dit spreek vansef dat veralgemenings vir beide mans en vroue se optrede onaanvaarbaar is, maar eweneens sal die afweeg van een geslag se gedrag teenoor die ander geslag op anachronistiese denke dui. Die samelewing groepeer en manipuleer mans en vroue om voor druk te swig oor wat aanvaarbare en selfs 'natuurlike' karaktereienskappe vir mans en vroue in die algemeen en die onderwyser (i.c. die vroulike departementshoof) in die besonder is en wat hulle behoort uit te leef (Bradley, 1989:30). Wanneer die vroulike departementshoof gedwing word om karaktereienskappe te openbaar wat nie eie aan die vroulike departementshoof is nie, kan dit tot werksontevredenheid bydra.

Die persoonlikheidseienskappe wat deur Shakeshaft (1989:8) geïdentifiseer is, is onder andere:

- Die vroulike departementshoof is 'n doeltreffende onderwysbestuurder omdat sy met haar personeel oor leerdoelwitbereiking kommunikeer.

- Sy ondersteun en moedig onderwyseresse aan om betrokke te raak by professionele vergaderings, vakkomitees en werksinkels.
- Sy bied indiensopleidingsgeleenthede aan personeel om hul onderrigvaardighede te verbeter en te optimaliseer.

Duff (1990:25) spreek die mening uit dat die nuwe aanbiedinge in die onderwysemokratisering ideaal geskik is vir die vrou se bestuurstyl.

Die oorsake van die verskynsel van faktore binne die skoolsituasie is volgens Bradley (1989:203, 212, 213) teweeggebring deur die tipering van verskillende eienskappe wat aan mans en vroue op grond van persepsies oor manlike en vroulike karaktereienskappe toegeskryf word.

Attribusie dra nie by tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof nie, omdat sy in 'n geringer mate as die man identifiseer met die eienskappe wat noodsaaklik is vir bestuur, naamlik prestasie, selfgelding, individuele vryhede en die ontwikkeling van haar intellektuele vermoëns.

Bevindings in die literatuur dui egter daarop dat wesenlike verskille in die kognitiewe vermoë van vroue en mans nie bestaan nie. Geslagsrolsossialisering is die oorsaak van die verskillende persepsies oor die kognitiewe vermoë van die vrou (i.c. die vroulike departementshoof) en dra nie by tot die werksbevreëdiging van die vroulike onderwysbestuurder nie.

Negatiewe persepsies aangaande die vrou as bestuurder word deur samelewingstereotipering versterk en dra sodoende by tot die beperking van geleenthede vir vroue in die onderwysbestuur (King, 1981:156).

As sodanig is psigologiese verwagting 'n verdere uitvloeisel van geslagsrolstereotipering waardeur die vrou se persoonlikheidseienskappe beskou word as die oorsaak van haar onderverteenvoordiging in onderwysbestuursposte.

Gray (1993:109) kom tot die gevolgtrekking dat emosionaliteit van mens tot mens verskil en nie slegs 'n vroulike kenmerk is nie.

Om die manlike persoonlikheidseienskap, aggressie, wat 'n voorwaarde vir bestuur is, te verwerf, moet die vrou leer om soos die man 'n fisiese teenwoordigheid, wat van mag getuig, uit te straal (Flintoff, 1993:79). Wanneer gedrag in hierdie geval aangeleer moet word, dra dit nie by tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof nie. Dames word gesosialiseer om aggressie as 'n manlike eienskap te beskou en dit lief te vermy, aangesien dit 'n negatiewe eienskap by vroue is (Gerdes *et al.*, 1988:54; Shakeshaft, 1989:114).

'n Lae selfbeeld en 'n gebrek aan selfvertroue is die produkte van negatiewe persepsies wat teweeggebring word deur samelewingstereotipering. Die gebrek aan selfvertroue en 'n swak selfbeeld is nie bevorderlik vir werkstevredenheid nie. Om aan jouself te glo, vry van skaamte, angstigheid of defensiewe gedrag, is belangrik vir suksesvolle bestuur (Duff, 1990:70).

Selgeding is 'n lewensvaardigheid wat vroue gewoonlik nie ontwikkel nie, as gevolg van die sosialisering van die samelewing waarbinne die vroulike departementshoof haar bevind.

Selgeding is 'n noodsaaklike eienskap vir bestuur, maar die meeste vroue (i.c. vroulike departementshoof) besit nie die eienskap nie. 'n Gebrek aan selgeding is nie bevorderlik vir werkstevredenheid by die vroulike departementshoof nie. Ervaringsgeleentheid word ook nie vir die vroulike departementshoof geskep om dié eienskap te ontwikkel nie.

Passiwiteit en afhanklikheid word dus eweneens aan sosialisering en nie aan persoonlikheid nie, toegeskryf. Die vroulike departementshoof kan ontoereikend en onbekwaam voel in haar gesagsposisie, en dit dra nie by tot werkstevredenheid nie.

Die vrou neem geleidelik as gevolg van sosialisering die houding in dat sy nie selfstandig in staat is om inisiatief te neem of leiding te gee nie, en verkies dit self dat mans die leiding neem (Botha, 1987:29). Omdat die vroulike departementshoof verhoed word om opdragte te gee en om dinge te inisieer, dra dié beperkinge ook nie by tot werkstevredenheid nie.

Quaglia *et al.* (1991:209) is van mening dat onderwyseresse (i.c. vroulike departementshoof) trots is op hul werk, maar dat hierdie trots afhanklik is van hul beroepstevredenheid as opvoedkundiges. Beroepstevredenheid word bepaal deur die onderwyseres (i.c. vroulike departementshoof) se vermoë om die persoonlike waardes en oortuigings wat haar tot die onderwysberoep laat toetree het, uit te leef (Quaglia *et al.*, 1991:215). Onderwyseresse (i.c. vroulike departementshoofde) moet 'n hoë mate van beroepstevredenheid ervaar. Daar moet 'n openheid tussen die bestuur en die onderwyseres bestaan, waartydens menings en standpunte aangehoor en as waardevol vir die ontwikkeling van die skool beskou word. Bemagtiging hou dus die sleutel tot beroepstevredenheid vir vroue in die onderwys in.

Uit die literatuur word dit duidelik dat bevorderingshindernisse nie tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof bydra nie. Die werklike werkstevredenheid van die vroulike departementshoof word verkry uit haar leerlinge en uit die vak wat sy in haar klas aanbied.

Die volgende punt waarna gekyk word, is die werkstevredenheid en beroepskeuse by die vroulike departementshoof.

2.6 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN BEROEPSKEUSE BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF

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

Die hedendaagse gemeenskap is besonder statusbewus en maak gevolglik 'n duidelike onderskeid tussen diegene wat 'n hoër of 'n laer status geniet. Ongelukkig word die onderwyseres teen wil en dank daarby ingesleep en daarvolgens geklassifiseer (De Jager, 1983:91).

Aangesien status as 'n bydraende faktor tot onderwyseres se beroepsbevreëdiging/ontevredenheid beskou word, het dit 'n implikasie vir die onderwysstelsel en kan 'n aantal areas aangedui word waaraan aandag gegee kan word om die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof te verbeter. In hierdie verband word gedink aan aspekte soos beter salarisse en diensvoorwaardes, aangenamer werksomstandighede, bevorderingsgeleenthede, werwing, keuring, opleiding en indiensopleiding van onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) (Steyn, 1988:43, 44).

Die rede waarom die groot meerderheid (getroude) vroue (i.c. vroulike departementshoofde) tot die arbeidsmark toetree, is waarskynlik ekonomies van aard ter aanvulling van die gesinsinkomste, die handhawing van 'n hoër lewenstandaard, 'n tweede motor, beter geleenthede en geleerdheid vir hulle kinders.

Die beroepskeuse van die vrou is nie slegs om fisiologiese en sekuriteitsbehoefes te bevredig nie, maar al hoe meer vroue (veral dié met hoër akademiese kwalifikasies of beroepsopleiding) werk ter wille van die intellektuele stimulering.

Deur die beroepslewe as vroulike departementshoof word haar sosiale of affiliasiebehoefte bevredig. Haar beroep bied die geleentheid om haar egobehoeftes – behoeftes aan eie waardes, prestasie en erkenning – te bevredig. Bowenal bied die vrou se beroep aan haar die geleentheid tot selfverwesenliking – die geleentheid om haar talente en vaardighede uit te leef.

Navorsing wat deur Adler *et al.* (1993:25) onderneem is, dui daarop dat vroue in dieselfde mate as mans in bevordering belangstel. Hulle is net in 'n baie groter mate bewus van die feit dat teen hulle gediskrimineer word, ten spyte van die standpunt van FOR (1994:4) dat daar nie in die werkplek teen vroue uit hoofde van geslag, huwelikstatus of swangerskap in enige opsig gediskrimineer mag word nie.

'n Vrou (i.c. vroulike departementshoof), soos in die geval ook by 'n man is, kies 'n beroep met die verwagting dat sy werkstevredenheid sal ervaar.

2.7 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN STRES BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF

Roos en Moller (1988:12) definieer **stres** as sowel 'n uitdrukking van die wyse waarop die mens met haar omgewing omgaan en die eise wat daardeur aan haar gestel word, as die wyse waarop sy hierdie eise wat sy innerlik aan haarself stel, uitvoer.

Stres is die onderwyseres se reaksie op en haar werkomgewing. Die onderwyseres reageer dikwels negatief omdat stres 'n teenstrydigheid of wanverhouding tussen haarself en haar omgewing skep (Swart, 1987:163).

Dit kan nie weggeredeneer word nie dat die bestuurskomponent (i.c. die vroulike departementshoof) sowel as die gewone personeel van die hedendaagse onderwys aan geweldige stres blootgestel is. Lede van die leierspan (i.c. vroulike departementshoof) moet dus geskool word in die hantering van stres in die skool as 'n

organisasie. Indien die vroulike departementshoof leer om stres te hanteer, sal dit tot haar tevredenheid in haar beroep bydra.

Stres is nie goed, ook nie slegs sleg nie. Dit kan tot ongekende motivering lei, of ongekende skade veroorsaak. Te min stres kan tot ondergemiddelde prestasie lei. Roos en Moller (1988:19) wys daarop dat 'n onderskeid getref moet word tussen gevaarlike en nie-gevaarlike stres. Sonder 'n mate van stres sou die lewe baie vervelig en sonder opwinding wees. Stres is belangrik vir die ontwikkeling van die vroulike departementshoof, omdat dit 'n dame tot groei kan motiveer; dit kan verandering en verbetering in prestasie meebring. In hierdie geval dra stres by tot die werksbevrediging van die vroulike departementshoof, en dus ook tot haar werkstevredenheid.

Stres en die hantering daarvan het 'n ernstige probleem geword waarmee onderwysowerhede rekening moet hou. Volgens die American Association of School Administrators (AASA) is die onderwysprofessie een van die hoogste stresbydraende beroepe. In die VSA word onderwyserstres selfs as 'n moontlike epidemie beskou en kan dit die vernaamste gesondheidsprobleem wees waarmee die onderwyseres te make kry (Marais, 1989:305). Die mediese wetenskap skryf 50 tot 80 persent van alle siektes toe aan psigosomatiese of stresverwante oorspronge.

Stresfaktore kan 'n interne of eksterne oorsprong hê. Intrinsieke faktore het 'n psigologiese oorsaak en het betrekking op die persoon se emosionele, psigofisiologiese en intellektuele reaksie op inwerkende faktore (Steinberg, 1993: 29 – 31).

Hierdie faktore manifesteer in simptome soos frustrasie, ongelukkigheid, senuprobleme, buierigheid en depressiwiteit, om maar enkeles te noem (Boyens, 1990:67).

Ekstrinsieke faktore by die vroulike departementshoof behels omgewings-, sosiale en psigologiese toestande wat tot fisiologiese en psigologiese spanning lei.

Dit behels onder andere rolkonflik, posoorlading, posmobiliiteit, interpersoonlike verhoudinge ensovoorts (Van Kradenburg, 1993:13).

Du Toit (1994:24) kom tot die slotsom dat 'n verwantskap tussen stres en beroepstevredenheid van die vroulike departementshoof bestaan, met ander woorde, onderwyserstres kan lei tot beroepsontevredenheid wat gevolglik ook die taakvervulling van die vroulike departementshoof benadeel. Dit beteken by implikasie dat, deur die eliminasië (of vermindering) van onderwyserstres, die werkskwaliteit van die vroulike departementshoof kan verbeter. In hierdie verband word gedink aan ondersteuningsdienste aan die vroulike departementshoof, fasiliteite vir fisieke oefening, personeelontwikkeling deur middel van funksionele ontwikkelingsprogramme en gesonde organisasieklimaat (ook skoolklimaat) (Steyn, 1992:316; Swart 1987:162–167).

Indien die stresvlak te hoog styg, ervaar die persoon uitbranding. De Witt (1987:264) definieer **uitbranding** soos volg: "Dis die verlies van werkgeesdrif, beroepsbevrediging en opwinding in verband met die dagtaak."

Volgens Du Toit (1994:25) is uitbranding 'n toestand van fisiese, emosionele en kognitiewe uitputting wat by diegene voorkom wat met mense werk in situasies wat hoë emosionele eise stel. (Pines & Aronson soos aangehaal deur Heine, 1992:17). Die term uitbranding word dus gebruik in verband met 'n toestand van algehele uitputting (Farber, 1983:ix).

Wanneer die uitputting te lank duur en dit nie deur 'n vakansie, siekteverlof of die bywoning van 'n kursus verlig word nie, bestaan 'n werklike gevaar dat dit tot professionele uitbranding kan lei. Die volgende fisiese simptome word geïdentifiseer, naamlik voortdurende moegheid, en laë weerstand teen siektes en dit kan selfs lei tot alkoholisme. Geestesimptome sluit onder meer in diep, ondeurdringbare skeptisisme in

verband met hul beroep. Gedragsimpote sluit kroniese afwesigheid en bedanking uit die beroep in.

Professionele uitbranding vind in drie fases plaas, naamlik:

- Daar vind 'n wanbalans plaas tussen die onderwyseres se geestesreserwes aan die een kant en die eise van die beroep aan die ander kant wat tot werkstres lei.
- Die volgende fase behels die onmiddellike korttermyn emosionele reaksie en hou verband met hierdie wanbalans. Dit word gekenmerk deur spanning, moegheid en algehele uitputting. Dit staan ook bekend as die stadium van ooreising.
- Die laaste fase gaan gepaard met 'n aantal veranderings in gesindheid en gedrag.

De Witt (1987:266) kom tot die volgende opsomming: "Professionele uitbranding is 'n praktisyn se reaksie op wat sy ervaar as 'n onhoudbare werksituasie."

Individue sal op verskillende wyses op uitbranding reageer wat vir die individu (vroulike departementshoof) en die skool negatiewe gevolge sal hê: mediese koste vir siektes en ongelukke, 'n verlies aan inkomste en pensioenvoordele met bedanking, 'n verlies aan geluk en 'n verlies aan idealisme.

Vir die onderwys sal uitbranding by die vroulike departementshoof die volgende direkte gevolge hê: 'n negatiewe invloed op die gehalte van onderwys, koste om personeel te vervang, uitbetaling vir vervoegde aftrede en dat talentvolle mense die skole verlaat (Du Toit, 1994:26).

Dit is duidelik dat stres belangrik is om elke dag optimaal in jou professionele te kan funksioneer. Die stressors in die onderwysprofessione sal geïdentifiseer moet word en die vroulike departementshoof sal hanteringsmeganismes moet aanleer om sowel as die personeel saam met haar in die professione te help om die toestand van uitbranding te voorkom.

2.8 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN PRESTASIE BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF

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

Met prestasie in die beroepslewe van die vroulike departementshoof word verwys na die suksesvolle afhandeling van 'n taak, die handhawing van 'n posisie en die sigbare resultate van 'n persoon se werk (Van Kradenburg, 1993:226). Prestasie in die werksituasie lei gewoonlik tot groter pogings en nog meer prestasie (Benson, 1983:146).

Elke mens het 'n behoefte daaraan om te presteer, asook 'n behoefte aan selfverwesenliking (Van der Westhuizen, 1990b:212). Wanneer hierdie behoefte nie by vroulike departementshoofde bevredig word nie, kan dit aanleiding gee tot werksontevredenheid (Mills, 1987:40). Prestasie, of die afwesigheid daarvan, speel 'n groot rol in vroulike departementshoofde se beroepsbevrediging (Steyn, 1988:58).

Geen konsekwente korrelasie kan gevind word tussen werkstevredenheid en werkprestasie nie. Dit is duidelik dat ten minste twee moontlike verbande tussen werkstevredenheid en werkprestasie bestaan. In die een geval kan 'n oorsaaklike verband tussen werkstevredenheid en werkprestasie bestaan en in die ander geval is die omgekeerde waar. 'n Derde moontlikheid is dat werkstevredenheid sowel as werkprestasie die resultaat is van die werking van sekere veranderlikes, byvoorbeeld beloning (Van Kradenburg, 1993:227).

Navorsing oor werkstevredenheid kan egter nie empiries bevestig dat werkprestasie noodwendig op werkstevredenheid volg nie. Navorsing dui in die algemeen op 'n lae korrelasie tussen werkstevredenheid en werkprestasie. Dit word onder andere daaraan toegeskryf dat werkprestasie, afgesien van werkstevredenheid, ook nog beïnvloed word deur veranderlikes soos die vermoëns en bevoegdhede van die individu (i.c. vroulike departementshoof) en die soort werkgroep (i.c. die onderwys) (Van Kradenburg, 1993:227).

Die positiewe korrelasie tussen werkstevredenheid en werkprestasie onder onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) kan onder andere toegeskryf word aan eienskappe wat die skool van ander organisasies onderskei, naamlik die professionele aard van die vroulike departementshoof se werk (Van Kradenburg, 1993:227).

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

Dit wil voorkom of beloning werkstevredenheid tot gevolg het en dat beloning van werkprestasie weer die daaropvolgende werkverrigting en werkprestasie beïnvloed (Van Kradenburg, 1993:28).

Elke vroulike departementshoof se werkmotivering moet op 'n eiesoortige wyse versterk word. Indien 'n gemotiveerde vroulike departementshoof se behoeftes nie bevredig word nie, kan haar werksprestasie moontlik daal en kan sy werksontevredenheid ervaar, wat sy op ander werknemers kan oordra (Van Kradenburg, 1993:228).

Daar kan dus gesê word dat werksbevrediging en prestasie by die vroulike departementshoof deur verskillende faktore beïnvloed word. Daar kan egter nie met sekerheid gesê word of prestasie tot werksbevrediging lei en of werksbevrediging tot prestasie lei nie. Wanneer erkenning en waardering op prestasie volg, sal dit tot die ervaring van werksbevrediging by die vroulike departementshoof lei (Engelbrecht, 1996:22).

2.9 DIE VERBAND TUSSEN WERKSTEVREDENHEID EN INDIVIDUELE VERSKILLE BY DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF

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

'n Faktor wat die werksbevrediging van die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) beïnvloed, is goeie leiding en begeleiding deur die skoolhoof. Onderwyseresse (i.c. vroulike departementshoofde) by skole waar hulle werksbevrediging ervaar, se skoolhoofde is ondersteunend en persone wat respek het vir onderwyseresse (i.c. vroulike departementshoofde) en wat aandag gee aan onderwyseresse se menings en voorstelle (Duttweiler, 1986:372). Hierdie onderwyseresse (i.c. vroulike departementshoofde) neem ook meer deel aan die besluitnemingsproses van die skool.

Chieffo (1991:21) stem hiermee saam wanneer hy sê dat persoonlike eienskappe soos leierskap en deelnemende besluitneming, bepalend is vir die werksbevrediging wat ervaar sal word. Volgens Mills (1989:39) is een van die faktore wat die meeste aanleiding tot werksontevredenheid gee, die onvermoë om erkenning te verkry vir goeie werk wat gelewer word. Mense besin heelwat oor dinge wat hulle doen, sodat die

vroulike departementshoof se motivering en werksbevreëdiging in 'n sekere mate bepaal sal word deur die resultaat wat sy as wenslik beskou en die vertroue wat die persoon het dat die resultaat bereik sal word (Porter, 1975:180-181). Die aantreklikheid van hierdie resultate bepaal die dryfkrag van die persoon (Dunham en Pierce, 1989:509).

Volgens Griffioen (1999:17) word temperamentstipes geklassifiseer as die sanguiniese, choleriese, melancholiese en flegmatiese. Maar om dié feit te illustreer, word slegs die persoonlikheidstipes A en B van vroulike departementshoofde as voorbeelde gebruik.

Tipe A word gekenmerk deur intense dryfkrag en ambisie, aggressie en mededingendheid, rusteloosheid en ongeduld, en persoonlikheidstipe B deur 'n gemaklike, rustige manier van optrede, geduld en tyd vir ontspanning en die estetiese en geen besondere mededingendheid nie. Hierdie kenmerke het 'n direkte invloed op die werkstevredenheid wat die individu sal ervaar (Coldicott, 1985:92).

Die Tipe A persoonlikheid floreer op stres en Van der Linde (1990:18) meen dat hierdie tipe persoonlikheid waarskynlik enige beroep as stresvol sal ervaar. Die vraag wat gestel kan word, is of die skool as 'n Tipe A- of Tipe B-organisasie beskou kan word.

Die tipering van die organisasie sal dus die mate van stres by die vroulike departementshoof bepaal en dus ook haar werkstevredenheid beïnvloed. Uit die literatuur blyk dit dat die volgende individuele eienskappe in 'n meerdere of mindere mate 'n verband met werkstevredenheid van die vroulike departementshoof toon, naamlik ouderdom en geslag (Griffioen, 1999:18). Hierdie eienskappe sal vervolgens kortliks bespreek word.

Ouderdom

Uit navorsing deur Van Kradenburg (1993:224) en Marais (1989:16) het dit geblyk dat 'n kromlynige verband tussen ouderdom en werkstevredenheid bestaan.

Werkstevredenheid van onderwysers onder die ouderdom van 25 is hoog en neem af tussen ouderdomme 25 en 34 en neem daarna weer geleidelik toe namate hulle ouer word. Aanvanklike tevredenheid kan toegeskryf word aan die nuutheid van die pos, veral wanneer 'n leerkrag in 'n posvlak bevorder word (i.c. vroulike departementshoof).

Ontevredenheid ontwikkel egter gou vanweë onsekerheid en 'n gebrek aan senioriteit. Latere toename in werkstevredenheid kan weer toegeskryf word aan 'n vermoë om as gevolg van ervaring en toename in ouderdom, beter by die werksituasie aan te pas. Daar word gerapporteer dat ouer, ervare onderwysers met gevorderde akademiese en professionele opleiding, tot hoër vlakke van werkstevredenheid neig. Onderwysers ervaar dus in hul laaste diensjare 'n mate van ontoereikendheid wat dit moeilik maak om gemotiveerd te bly. Gevolglik word werkstevredenheid beïnvloed.

Geslag

Slegs 'n geringe verband kan tussen geslag en werkstevredenheid in die literatuur gevind word. Sweeney (1981:3) wys daarop dat onderwyseresse (i.c. vroulike departementshoofde) minder intrinsieke tevredenheid uit hulle werk put as hul manlike kollegas. Hoërordebehoefte soos selfagting, outonomie en selfaktualisering verskil nie van geslag tot geslag nie, maar kritieke veranderlikes wat aan geslag gekoppel kan word, soos salaris, posvlak en bevorderingsvooruitsigte is faktore wat werkstevredenheid by die vroulike departementshoof beïnvloed.

Individuele verskille (soos in die literatuur aangetref word), kan wel deurslaggewend wees vir die mate van werksbevrediging wat die vroulike departementshoof sal ervaar.

2.10 SAMEVATTING

Uit bogenoemde bespreking van die aard van werkstevredenheid kan afgelei word dat werkstevredenheid 'n uiters belangrike aspek van die werksituasie van die vroulike departementshoof is. Werkstevredenheid van die vroulike departementshoof beïnvloed

nie net die werk van die vroulike departementshoof self nie, maar deursuur die prestasie van leerders en die werkvermging van die onderwysers in 'n skool.

Werkstevredenheid beïnvloed ook die werkstoewyding en motivering van die vroulike departementshoof en haar onderwysers en is bepalend vir die uitbouing van die geroopenheidsgevoel.

Die vroulike departementshoof wil as 'n individu nie net sekere behoeftes ervaar nie. Sy streef ook na die bereiking van sekere resultate waarvoor sy haar eie vaardighede, inisiatief en kreatiwiteit gebruik. Die bereiking van hierdie resultate gee aanleiding tot werksbevreidiging.

Vervolgens sal in Hoofstuk 3 ingegaan word op bestuursfaktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof in die sekondêre skool beïnvloed.

HOOFSTUK 3

3. FAKTORE OP BESTUURSVLAK WAT WERKSTEVREDENHEID VAN DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF BEÏNVLOED

3.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word gekonsentreer op faktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof in die sekondêre skool beïnvloed. Daar word eerstens gekyk na faktore wat in die vroulike departementshoof as persoon gesetel is, byvoorbeeld die behoefte aan erkenning en om persoonlike doelwitte te bereik; tweedens na faktore wat op interpersoonlike verhoudingsvlak geleë is, soos verhoudinge met leerlinge en verhoudinge met kollegas; derdens na faktore wat verband hou met die werksituasie, soos die sinvolheid van die werk en die fisiese werkomstandighede; vierdens word gekyk na faktore in loopbaanontwikkeling, soos werkonsekerheid en bevordering en laastens na faktore op bestuursvlak, soos outonomie en verantwoordelikheid.

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

3.1.1 **Kategorië probleme wat ondervind word met betrekking tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof in die sekondêre skool**

Uit die literatuur (Griffioen, 1999; Smit, 1999; Van der Westhuizen, 1995; Kirsten, 2000), word dit duidelik dat verskillende kategorië probleme wat betrekking het op die

werkstevredenheid van die vroulike departementshoof in die sekondêre skool voorkom. Die bestaande navorsers grond hulle kategorieë op navorsing gedoen deur Pottas (1969) en Venter (1971). Uit die voorafgaande literatuur blyk dit dat die probleme wat met betrekking tot werkstevredenheid ondervind word soos volg in kategorieë ingedeel word:

- **Probleme wat gesetel is in die persoon self**

Die probleme in die persoon self (i.c. vroulike departementshoof) word algemeen voorgedhou as probleme rakende ontoereikendheid of onbevoegdheid wat in die persoon self bestaan (Greyvenstein, 2000:33), rolkonflik (Murray, 1994; Steinberg, 1993), werkstevredenheid (Van der Westhuizen, 1995), skuldgevoelens en verlies aan selfvertroue (Van der Westhuizen & Van Deventer, 2000).

- **Probleme in die werksituasie**

Die gebrek aan indiensopleiding is 'n probleem by die vroulike departementshoof wanneer sy bevorder word (Ferreira, 1991).

Die probleem rakende indiensopleiding is nodig vir dames in die onderwys sowel as vir die vroulike departementshoof om hul vaardighede, kennis en ondervinding op te knap.

- **Probleme op bestuursvlak**

Baie werkgewers het 'n negatiewe en stereotiepe beleving aangaande dames en hul werk, naamlik dat dames wat getroud is en dames met kinders minder toegewyd is aan hul werk. Die dame se werk word as 'n aanvulling tot haar primêre rol in die gesin gesien (Greyvenstein, 2000:32).

- **Loopbaanprobleme**

Onvoldoende vergoeding en 'n gebrek aan bevordering is probleme wat ondervind word in die loopbaan van die vroulike departementshoof (Griffioen, 1999). Die gedunige onderbreking van werk lei tot verminderde vergoeding vir werk en bevordering word vertraag.

- **Probleme in die gemeenskap**

Die waardes wat in die gemeenskap aangehang word, kan vir 'n persoon (i.c. vroulike departementshoof) problematies wees as haar waardes verskil van dié van die gemeenskap.

3.2 FAKTORE WAT IN DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF SELF GESETEL IS

3.2.1 Behoeftte aan erkenning

Een van die belangrikste hoërordebehoeftes wat 'n vroulike departementshoof in haar beroepslewe kan ervaar, is die behoefte aan erkenning. Hillebrand (1989:51) verwys na erkenning as doelbewuste aanmoediging, kennisname van wat iemand bereik het of lof wat 'n persoon toegeswaai word.

Erkenning is 'n belangrike motiveringsbeginsel. Erkenning kan gegee word by wyse van mondelinge lof, dank of aanmoediging, bevordering of 'n salarisverhoging. Erkenning kan op die persoon gerig wees: 'n onderwyseres se mening kan byvoorbeeld ingewin word oor 'n werkaangeleentheid of werklike aandag kan gegee word aan 'n versoek van 'n onderwyser. Erkenning kan ook op die werk gerig wees – 'n onderwyser kan gelukkiggewens word met prestasie in haar werk (Esterhuizen, 1989:33).

Die meeste hou daarvan om waardering vir hulle pogings te ontvang (Grant, 1984:79) en het 'n behoefte aan erkenning en goedkeuring van ander (Steyn, 1990:145). Erkenning is 'n motiveerder wat in die werk self geleë is en daarom bied dit aan die vroulike departementshoof intrinsieke motivering (Esterhuizen, 1989:9). Die belangrikheid van erkenning is deur verskeie navorsers uitgelig (Chapman & Lowther, 1982:246; Fansher & Buxton, 1984:36; Du Toit & Calitz, 1993:28; Reeves *et al.*, 1998:186). Hulle wys daarop dat erkenning een van die belangrikste faktore by die bepaling van werkstevredenheid is (Griffioen, 1999:48).

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

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

'n Belangrike funksie van erkenning is dat dit terugvoering aan die vroulike departementshoof verskaf aangaande die mate waarin die taak suksesvol uitgevoer is. Indien die terugvoer deur die departementshoof as positief ervaar word, sal dit tot werksbevrediging lei. Indien goeie werk deur die vroulike departementshoof gelewer word, maar geen erkenning aan haar gegee word daarvoor nie, kan dit lei tot werksontevredenheid (Mills, 1987; Chieffo, 1991:21).

Erkenning van werk wat afgehandel is, gee aanleiding tot werkstevredenheid maar 'n gebrek aan erkenning gee aanleiding tot werksontevredenheid.

- Die vroulike departementshoof het 'n behoefte aan erkenning vir prestasies gelewer in haar werksomgewing.

3.2.2 Behoeftes om te presteer

Elke mens het 'n behoefte daaraan te presteer, asook 'n behoefte aan selfverwesening (Van der Westhuizen, 1990b:212). Die behoefte om te presteer is nie 'n higiënefaktor nie, maar 'n motiveerder (vgl. 2.3). Wanneer hierdie behoefte by sekere vroulike departementshoofde nie bevredig word nie, kan dit aanleiding gee tot werksontevredenheid (Mills, 1987:40).

Werksprestasie is die suksesvolle afhandeling van die take en die gepaardgaande gevoel wat die vroulike departementshoof kry wanneer sy doelwitte ten opsigte van haar werkomgewing bereik. Die vroulike departementshoof verwag beloning wanneer sy presteer en wanneer hierdie beloning as billik beskou word, sal dit tot die ervaring van werkstevredenheid lei (Lawler & Porter, 1976:215–216).

Prestasie op sigself is nie 'n waarborg vir werkstevredenheid nie, maar 'n gebrek aan prestasie verhoed langtermynwerkstevredenheid. Werkstevredenheid word ook net ervaar indien die vroulike departementshoof waarde heg aan die gevoel van sukses. Die voltooiing van 'n taak, die oplossing van 'n probleem, bereiking van 'n beroepsdoelwit en werk wat besonder goed, vinnig en met vaardigheid voltooi word, is aspekte wat deur die konsep prestasie ingesluit word (Smit, 1999:30).

Schofield (1988:41) wys daarop dat redes wat verstrekkend word vir tevredenheid in die werk, neerkom op 'n gevoel van "ontwikkeling" wat gekoppel is aan prestasie en redes wat verstrekkend word vir ontevredenheid in die werk, neerkom op "verveeldheid" in die werk.

Dit is belangrik dat die vroulike departementshoof se behoefte om in haar werk te presteer, deur die skoolhoof in ag geneem word, want prestasie gee haar 'n gevoel van werktrots wat tot werksbevrediging lei (Dunham & Pierce, 1989:513). Die vroulike departementshoof wat goed presteer, moet geïdentifiseer en daarvolgens beloon word, aangesien billike belonings sal tot werkstevredenheid lei (vgl. 2.8). Verder is daar drie vereistes waaraan die werk moet voldoen alvorens die vroulike departementshoof prestasie daarin kan ervaar wat dan tot werkstevredenheid sal lei:

- Daar moet betekenisvolle terugvoer plaasvind, hetsy deur die werk self of deur die skoolhoof
- Die werk moet uitdagend wees
- Daar moet 'n hoë mate van selfkontrole ingebou wees (Smit, 1999:30).

Die vroulike departementshoof bevind haar in 'n situasie waar sy 'n verskeidenheid take en bestuursfunksies moet uitvoer. Wanneer hierdie take suksesvol uitgevoer word en sy positiewe terugvoer kry, sal dit 'n gevoel van prestasie wek wat tot werkstevredenheid sal lei.

3.2.3 Die behoefte om gesagsdraer te wees

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

Gesagslyne moet nie oorvleuel nie en moet duidelik wees. Gesag en verantwoordelikheid moet gebalanseerd wees sodat vroulike departementshoofde nie meer gesag kan uitoefen as waarvoor hulle verantwoordelik gehou kan word nie. Hulle moet egter genoeg gesag hê om die werk te kan doen waarvoor hulle verantwoordelik is (Dunham & Pierce, 1989:363).

Die vroulike departementshoof wat haar beroep suksesvol wil beoefen, het dus gesag nodig. Die bevrediging van die behoefte om gesagsdraer te wees, kan 'n bydrae lewer tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof, omdat geleentheid geskep word om handelend op te tree (Esterhuizen, 1989:35).

Die vroulike departementshoof se probleem aangaande gesag is gesetel in die streng voorskrifte afkomstig van die Departement. Outonomie word slegs in 'n geringe mate aan die vroulike departementshoof verleen om diskresionêr op te tree (Chissom *et al.*, 1987:79).

Die vroulike departemenskoolhoof moet dus die beskikbare gesag wat aan haar toegeken is, so effektief moontlik gebruik om 'n positiewe invloed op haar werkstevredenheid te hê.

- Die vroulike departementshoof moet as gesagsdraer so optree dat sy van die skoolhoofde en onderwysers erkenning sal kry.

3.2.4 Verantwoordelikheid

Die verantwoordelikheid van 'n vroulike departementshoof word deur Lester (1987:230) omskryf as aanspreeklikheid vir haar eie werk, vir hulp aan die leerlinge en vir deelname aan die skoolbeleid.

Elke mens het die behoefte daaraan om 'n gesagsdraer te wees (Hillebrand, 1989:52; Van der Westhuizen, 1995:212). Gesag en verantwoordelikheid moet gebalanseerd wees, sodat die vroulike departementshoofde nie meer gesag kan uitoefen as waarvoor hulle verantwoordelik gehou kan word nie. Hulle moet egter genoeg gesag hê om die werk te kan doen waarvoor hulle verantwoordelik is (Dunham & Pierce, 1989:383). Indien daar 'n ooreenkoms bestaan tussen die gesag wat die vroulike departementshoof het en dit wat sy glo sy moet hê, sal die vroulike departementshoof werkstevredenheid ervaar.

Die vroulike departementshoof kan liewer groter verantwoordelikheid kry vir een taak in plaas van vir talle take wat sy nie alles kan hanteer nie, want dit gee aanleiding tot werksontevredenheid.

Wanneer die nodige verantwoordelikheid aan 'n vroulike departementshoof toegeken word, laat dit haar belangrik voel. Daardeur kry sy op haar beurt verdiende erkenning vir haar werk wat weer tot werkstevredenheid in haar onderwysberoep bydra.

Verantwoordelikheid kan tot werksbevrediging lei, aangesien dit aan die vroulike departementshoof die geleentheid bied tot groter outonomie, prestasie, erkenning en interessanter werk.

- Een van die grootste behoeftes by die vroulike departementshoof is om vryheid te hê om verantwoordelik te wees vir eie werk.

3.2.5 Doelwitte vir die vroulike departementshoof in haar beroep

Aanvaarbare en realistiese doelwitte kan dien as aansporing vir 'n vroulike departementshoof in haar beroep en is daarom 'n faktor wat die werksmotivering van die vroulike departementshoof kan beïnvloed, mits die doelwitte duidelik uiteengesit is (Cooper, 1984:294).

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

Steers en Porter (1991:438) onderskei tussen organisasiedoelwitte (skooldoelwitte), taakdoelwitte (departementele doelwitte) en persoonlike doelwitte. Alhoewel die vroulike departementshoof betrokke is by die bepaling van skooldoelwitte, is dit egter doelwitte ten opsigte van haar departement en persoonlike doelwitte wat die belangrikste is. Wanneer 'n vroulike departementshoof 'n doelwit bereik het, beleef sy 'n gevoel van tevredenheid. Die mate van bevrediging wat die vroulike departementshoof sal ervaar met die bereiking van die doelwitte, sal afhang van die doeltreffendheid waarmee hierdie doelwitte bereik is (Porter *et al.*, 1975:284; Locke, 1991:467). Uit die oogpunt van motivering is dit belangrik om daarop te let dat spesifieke doelwitte ten opsigte van bogenoemde nie net die prestasie van die departementshoof verbeter nie, maar ook dat die aanvaarding van moeiliker doelwitte tot 'n hoër prestasievlak sal lei (Robbins, 1980:315).

Indien daar egter volkome kongruensie tussen die doelstelling van die individu en dié van die organisasie is, sal die individu hom met die doelstellings van die organisasie identifiseer. Wanneer die vroulike departementshoof haar doelstellings kan identifiseer met dié van die skool, sal dit tot die werkstevredenheid van die onderwyseres (i.e. vroulike departementshoof) bydra. Sy kan dan haar persoonlike doelstellings binne die

breë raamwerk van die organisasie se doelstellings bereik. Sy beleef die organisasie se sukses as haar sukses. Dit sal tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof bydra (Jackson & Mindell, 1980:57-59).

Volgens Van Zyl, E. (1989:24) is die individuele waardes en behoeftes van die vroulike departementshoof, asook haar persoonlike doelstellings, sinoniem met haar potensieële werkstevredenheid.

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

- Doelwitstelling maak deel uit van die werk van die vroulike departementshoof, daarom kan dit as motiveerder dien.

3.2.6 Delegering

Delegering kan beskryf word as die toekenning van pligte, gesag en verantwoordelikhede aan die ondergeskikte (d.w.s. onderwyser) met die oog op die doeltreffende uitvoering van die werksaamhede van 'n organisasie (d.w.s. skool) (Van der Westhuizen, 1984:197). Deur delegering vergroot die vroulike departementshoof se verantwoordelikheid en gesag. Delegering kan 'n vroulike departementshoof motiveer en dit lei weer tot werksbevrediging in haar profesie.

Gorton (1983:58) wys op die redes waarom die vroulike departementshoof wil hê dat verantwoordelikhede aan haar gedelegeer word, naamlik:

- Sy het 'n sterk behoefte daaraan om aan alle administratiewe aspekte deel te neem en haar stempel daarop af te druk

Faktore op bestuursvlak wat werkstevredenheid beïnvloed

- Sy kan dalk dink haar ondergeskiktes sal meen dat sy nie bevoeg is om haar take af te handel as verantwoordelikhede nie aan haar gedelegeer is nie
- Sy meen dat haar ondergeskiktes nie sulke goeie werk soos sy sal kan verrig nie
- Sy het 'n sterk behoefte daaraan om as die leier van haar departement beskou te word en die delegering van verantwoordelikhede bring mee dat haar gesag en verantwoordelikheid gedeel word
- Sy kan dalk voel dat die persoon aan wie sy delegeer, in kompetisie met haar sal staan om te bewys dat sy die taak beter as sy kan afhandel

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

Gesag en verantwoordelikheid moet gesamentlik gedelegeer word. Die skoolhoof moet dus toesien dat gesag aan die vroulike departementshoof gedelegeer word om besluite te kan implementeer (Knoop, 1985:5-6). Delegering aan die vroulike departementshoof is net doeltreffend indien absolute duidelikheid bestaan aangaande die afbakening van funksies en verantwoordelikhede.

Delegering wat doeltreffend deur die skoolhoof toegepas word, kan dus aan die vroulike departementshoof die boodskap gee van erkenning en dat sy verantwoordelikheid kan hanteer; gevolglik sal haar behoefte aan prestasie bevredig kan word wat vervolgens tot werkstevredenheid sal lei (Engelbrecht, 1996:37).

- Daar kan uit bogenoemde feite tot die slotsom gekom word dat die betrokkenheid by die wyse van delegering van take aan die vroulike departementshoof haar in haar werk kan motiveer.

3.2.7 Outonomie

Persoonlike professionele onafhanklikheid/outonomie en kreatiwiteit is belangrike faktore wat motivering en werkstevredenheid beïnvloed (Jeffer, 1986:39). Outonomie dui volgens Hillebrand (1989:56) op onafhanklike denke, besluitneming en handeling ten opsigte van eie werk. Daar is onderwysers wat maksimale outonomie en onafhanklikheid vereis om hulle werk effektief te kan verrig (Rosenholtz & Smylie, 1984:155).

Outonomie word gesien as een van die motiveringsfaktore wat aanleiding gee tot werksbevreëdiging by die vroulike departementshoof. Groter outonomie lei tot intrinsieke motivering ('n gevoel van prestasie en selfverwesening), aangesien die vroulike departementshoof self vir die hoër prestasie verantwoordelik is. Volgens Herzberg soos aangehaal deur (Pastor & Erlandson, 1982:173) kan die hoër behoeftes slegs bevreëdig word as outonomie deel uitmaak van die werkopset. Indien die vroulike departementshoof meer bevreëdiging sou ervaar weens groter outonomie en selfverwesening, bestaan die moontlikheid dat dit tot hoër prestasie sal lei. Min outonomie gaan gepaard met lae werksbevreëdiging (Bacharach & Mitchell, 1983:114).

In die empiriese studie sal vasgestel word of groter outonomie aan die vroulike departementshoof tot haar werkstevredenheid kan bydra.

3.2.8 Rolkonflik en rolonsekerheid

Dit is vir die vroulike departementshoof, om effektief te kan bestuur, noodsaaklik dat sy 'n duidelike beeld sal hê van haar besondere rol in die skoolsituasie. Om ook effektiewe onderwys te verseker, is dit noodsaaklik dat elke onderwyser (i.c. die vroulike departementshoof) 'n duidelike begrip sal hê van haar besondere rol in die onderwysstelsel (Steyn, 1990:145).

Van der Westhuizen (1995:94) omskryf die rol wat die vroulike departementshoof in die skool vervul, as die gedrag van die vroulike departementshoof binne die skool wat weer bepaal word deur interpersoonlike verhoudings en gebeure.

3.2.8.1 Rolkonflik

Murray (1994:40) kom tot die gevolgtrekking dat konflik in elke rol wat 'n mens in die samelewing beklee, moontlik kan voorkom.

- **Rolkonflik** word omskryf as en kan toegeskryf word aan 'n onafwendbare, normale en te verwagte gevolg van meervoudige rolle. (Gerdes, *et al.*, 1988:214 en Tiedje *et al.*, 1990:64).
- Rolkonflik kan ook gesien word as 'n oorbelading van rolle waar pogings om die botsende en dikwels onversoenbare eise van verskillende beroeps- en gesinsrolle te koördineer, tot frustrasie en spanning lei (Claesson & Brice, 1989:2; Gerdes *et al.*, 1988:101; Greenhaus *et al.*, 1989:34; Hillebrand, 1989:93).
- Rolkonflik word ook beleef as die dimensie van organisatoriese, interpersoonlike en persoonlike faktore wat tot botsings en dualisme lei. Volgens Khan & Khan (soos aangehaal in Goldman & Chang, 1992:2) kan beroepsontevredenheid en psigosimptome voorkom.

Rolkonflik is gevolglik persepsies aangaande konflikterende en dikwels onversoenbare roleise van 'n verskeidenheid rolle binne bepaalde samelewings- en beroepsverbande wat tot frustrasie en spanning lei (Van Deventer, 1988:104).

Daar is verskillende hanteringstrategieë vir rolkonflik. Van Zyl, E. (1989:10) bied drie modelle aan, naamlik:

- Strukturele herdefiniëring van die rol, waardeur die verwagtings waaraan die vrou moet voldoen, verstel of verander word
- Persoonlike herdefiniëring van die rol waardeur intrinsieke veranderinge ten opsigte van houdings en verwagtings gemaak word om sodoende rolkonflik te voorkom

- Reaktiewe rolgedrag waar harder gewerk word ten opsigte van al die rolle wat vervul word. Sodoende word die kwaliteit van rolvervulling deur beplanning, skedulering, organisering en tydsbestuur verhoog. Die gevolg is egter dat hierdie tipe hanteringsmodel tot stres kan lei (Van Deventer, 1998:115).

Van Deventer (1998:117) kom tot die gevolgtrekking dat die feit dat vroue buitenshuis werk, reeds 'n algemene verskynsel is waaruit **rolkonflik** voortspruit, maar dat vroue 'n beroep in bestuur (i.c. vroulike departementshoof) volg, is nog nie vir die samelewing aanvaarbaar nie. Die vrou moet dus:

- die rol van vrou en moeder in haarself in die eerste plek en daarna deur die samelewing met haar rol as bestuurder versoen;
- beseft dat geslagsroltipering, -sosialisering en samelewingstereotipering die geïnternaliseerde rolkonflik by vroue versterk;
- beseft dat die onderwysprofessie nog altyd deur vroue in die samelewing gesien is as komplementêrend tot haar rol as vrou en moeder, maar dat bestuur as teenstrydig met die persepsie van die wesenstaand van die vrou gesien word, wat tot verdere konflik lei.

Hoewel daar 'n persepsie bestaan dat vroue 'n toutsprekkery beleef tussen hul beroep en verantwoordelikheid ten opsigte van hul gesin, is die opvatting nie noodwendig korrek nie.

Volgens Redelinghuys *et al.* (1999) ondervind die Suid-Afrikaanse vrou 'n mate van konflik, maar beleef dit nie as 'n hindernis in haar beroep en huislike lewe nie. Redelinghuys *et al.* (1999) kom tot die gevolgtrekking dat drie aannames bestaan rakende die gebrek aan konflik wat by die vrou in Suid-Afrika ondervind word.

- Dit is nie meer vreemd dat 'n beroep gekombineer word met haar take as tuisteskepper nie. Die rede hiervoor is die emansipasie van die vrou gedurende die afgelope vyftig jaar. Die dame (i.c. vroulike departementshoof) het 'n beroep terwyl

sy nog haar tradisionele rol vervul en dit word aanvaar as die rol wat die vrou van die twintigste eeu sal vervul.

- Deur die fisiese en psigiese ondersteuning van haar man word die mate van konflik wat sy beleef, verlig.
- Die diskriminasie by die werk is van 'n ernstiger aard as die konflik wat sy beleef. Dames sien hulself gelyk aan mans ten opsigte van kwaliteite en wil daarom dieselfde as mans behandel word.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat rolkonflik op bestuursvlak wel ervaar word maar nie noodwendig as 'n hindernis nie. Die vrou beleef die sogenaamde dubbelrol van onderwyseres-moeder eintlik komplementêr en voordelig vir die vrou. Die dubbelrol wat die vrou op bestuursvlak speel, dra dus by tot die werksbevrediging van die vroulike departementshoof.

Of die dubbelrol, wat die vrou op bestuursvlak vervul enigsins tot werksontevredenheid lei, sal empiries ondersoek word.

3.2.8.2 Rolonsekerheid

Rolonsekerheid kan ontstaan wanneer 'n persoon nie weet wat van haar verwag word nie (Ferreira, 1991:64). Rolonsekerheid kan ook ontstaan as gevolg van 'n gebrek aan duidelike, konsekwente inligting betreffende regte, pligte en verantwoordelikhede ten opsigte van 'n taak wat uitgevoer moet word (Du Toit, 1994:38).

Marais (1989:7) beskryf rolonsekerheid as die onsekerheid oor wat 'n individu (i.c. vroulike departementshoof) veronderstel is om te doen, waarom dit gedoen moet word en wat die kriteria is waarvolgens haar werk geëvalueer word. Die volgende kritieke punte speel 'n belangrike rol by rolonsekerheid (Marais, 1989:7):

- **Onbillike werkslading:** die vroulike departementshoof moet te veel werk binne 'n kort tydperk verrig.

- **Rolonbevoegheid** (ook genoem rolontoereiktheid): die vroulike departements-skoolhoof beskik nie oor genoegsame of voldoende fisiese hulpmiddels om haar werk te verrig nie of sy is fisies nie in staat om die werk te verrig nie.
- **Verantwoordelikheid teenoor andere:** dit behels onder andere sosiale, emosionele en intellektuele skakeling met ander (leerlinge, onderwysers en ouers).

Daar kan ook onsekerheid by die onderwyser (i.c. die vroulike departementshoof) bestaan oor watter kriteria gebruik word vir die evaluering van haar werkverrigting (Ferreira, 1991:65). Stres wat ontstaan as gevolg van rolonsekerheid lei tot werksontevredenheid, min selfvertroue, 'n swak selfbeeld, depressie en swak werksmotivering (Hurrell *et al.*, 1988:16).

Wanneer 'n onderwyseres (i.c. vroulike departementshoof) probleme met die uitleef van haar rol in die skool ervaar, kan spanning ontstaan. Rolonsekerheid en rolkonflik word as belangrike bydraende faktore tot stres en werksontevredenheid in die onderwys uitgesonder (Steinberg, 1993:47). Die vroulike departementshoof moet dus rolonsekerheid by haarself en by haar kollegas minimaliseer om werkstevredenheid te bevorder.

Uit die voorafgaande is dit duidelik dat rolkonflik en rolonsekerheid vir die vroulike departementshoof 'n probleem word. Dus sal dit empiries ondersoek word.

Daar kan op die volgende faktore by die vroulike departementshoof gelet word, wat 'n bydrae kan lewer ten opsigte van haar strewe na werkstevredenheid.

- Beleef die vroulike departementshoof in die onderwys 'n rolkonflik met betrekking tot die veelvoud van beroepslewe wat aan haar as onderwyseres gestel word.
- Beleef die vroulike departementshoof 'n teenstrydigheid tussen wat sy in haar self wil bereik en wat andere van haar verwag om te bereik.

3.2.9 Gevolgtrekking

3.2.9 Gevolgtrekking

Faktore wat in die vroulike departementshoof self gesetel is, hou dus verband met die werkstevredenheid wat sy sal ervaar en dit moet in aanmerking geneem word sodat maatreëls deur die Departement en die beheerliggame getref kan word waardeur die vroulike departementshoof se persoonlike behoeftes bevredig kan word sodat sy groter werkstevredenheid kan ervaar.

3.3 INTERPERSOONLIKE VERHOUDINGE

Die aard van die verhouding tussen die vroulike departementshoof en kollegas kan 'n besliste invloed op haar beroepsbevrediging uitoefen. Die vestiging van gesonde interpersoonlike verhoudinge tussen die vroulike departementshoof en kollegas, sowel as die leerlinge en haar meerderes, is een van die vroulike departementshoof se belangrikste bestuursfunksies.

Die doeltreffendheid van 'n skool hang in 'n groot mate af van die verhoudinge tussen die vroulike departementshoof, kollegas en leerlinge (Steinberg, 1993:44).

Die stigting van gesonde interpersoonlike verhoudinge tussen die vroulike departementshoof en haar kollegas, die leerlinge sowel as haar meerderes is een van die skoolskoolhoof se belangrikste bestuursfunksies (Teichler *et al.*, 1983:219).

3.3.1 Verhoudinge met leerlinge

Die verhouding tussen die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) en haar leerlinge is baie belangrik vir die prestasie en bevrediging van sowel die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) as die leerlinge (Steinberg, 1993:45; Steyn, 1990:148). In die navorsing van Hillebrand (1989:166) word die behoefte aan 'n gesonde verhouding met leerlinge as 'n belangrike behoefte deur onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) uitgesonder.

Van al die verhoudinge blyk die verhouding tussen onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) en leerlinge die belangrikste te wees. Hierdie verhouding is baie kompleks en die produk van talle daaglikse interaksies. Gesonde verhoudinge tussen die twee partye is uiters noodsaaklik vir die prestasie en bevrediging van beide partye in die onderwysstrewes.

Verskeie navorsers (Saleh & Kashmeeri, 1987:99; Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:146) wys op die belangrikheid van goeie verhoudinge met leerlinge as bepalende faktor vir die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof. Dit sal dus nie verkeerd wees om te sê dat die tipe verhouding wat die vroulike departementshoof met haar leerlinge handhaaf, haar werkstevredenheid ook kan beïnvloed nie.

Die vroulike departementshoof speel 'n integrale rol by die handhawing van goeie orde in 'n skool en kan tot haar en haar onderwysers se werkstevredenheid bydra en tot verhoogde leerpogings deur die leerlinge.

3.3.2 Verhoudinge met kollegas

Die vroulike departementshoof se sukses in 'n senior posisie is grootliks van die aard van haar verhoudinge met kollegas afhanklik (Steyn, 1988:45). Wanneer goeie verhoudings met kollegas deur die vroulike departementshoof ervaar word, vervul dit die behoefte om aan 'n groep te behoort en kan dit 'n belangrike bydrae tot werksbevrediging lewer.

Die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) is besonder sensitief vir sowel die lewe in die klaskamer as die kwaliteit onderwyser-onderwys-verhouding. Al vervul die onderwyser haar rol en taak grotendeels in 'n geïsoleerde klaskamer, is die personeel in die skool almal deel van die formele en informele organisasie daarin.

Esterhuizen (1989:40) wys twee belangrike redes vir die noodsaaklikheid van goeie verhoudinge uit:

Faktore op bestuursvlak wat werkstevredenheid beïnvloed

- Eerstens is die druk van 'n groep op sy lede om met die groepsnorme te konformeer, geneig om die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) se gedrag en verhouding tot die leerling te beïnvloed.
- Tweedens kan 'n atmosfeer van samewerking en ooreenstemming of 'n atmosfeer van konflik onder onderwysers geskep word wat dan weer die sekuriteit van die onderwyser en die vroulike departementshoof beïnvloed.

Die vroulike departementshoof speel 'n bepalende rol in die skep en instandhouding van geleentede vir interaksie tussen personeellede. Waar daar dus nie geleentheid tot interaksie is nie, sal die persoonlike verhoudinge met kollegas daaronder ly en sal die stresvlak hoog wees (Ferreira, 1991:60). Wanneer stresvlakke verhoog, dra dit beslis nie by tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof nie.

Uit navorsing blyk dit dat spangees en goeie verhoudinge met kollegas en personeel 'n belangrike faktor is wat werkstevredenheid beïnvloed (Chissom *et al.*, 1987:77; Du Toit & Calitz, 1993:28; Graham & Messner, 1998:200). Alhoewel die vroulike departementshoof en haar personeel skoolhoofsaaklik alleen in hulle eie werksituasie funksioneer, maak hulle almal deel uit van die formele en informele organisasie in die skool (Steyn, 1990:149).

'n Harmonieuse kollegiale verhouding (met aspekte soos samewerking tussen die vroulike departementshoof en kollegas), en tussen kollegas onderling (met kenmerke soos lojaliteit teenoor mekaar, intellektuele kameraadskap, steungewing aan en deur kollegas), dra by tot onderwysberoepstevredenheid. 'n Beter kollegiale verhoudingstigting het onder andere implikasies vir die keuring, opleiding, plasing en aanstelling van onderwysers.

Die personeel wat onder vroulike departementshoofde werk, ervaar hoër vlakke van werkstevredenheid en is meer betrokke by hul werk as die personeel wat onder manlike departementshoofde werk (Shakeshaft, 1987).

Die vroulike departementshoof wat gesonder verhoudings met haar kollegas (onderwysers en mededepartementshoofde) handhaaf, behoort meer werkstevredenheid te ervaar, aangesien die vroulike departementshoof aan minder spanning blootgestel is en meer ondersteuning van haar onderwysers en mededepartementshoofde ontvang.

3.3.3 Verhoudinge met meederes

Vanweë die kompleksiteit van die onderwysstelsel en die navolging van vasgestelde standaarde in die onderwys, word 'n organisasiestruktuur in die onderwysstelsel geskep (Steyn, 1988:44). Dit impliseer dat volgens die hiërargie van die onderwysstelsel, bepaalde persone bokant die onderwysvlak aangestel word. Hierdie onderwysers se omgang met die vroulike departementshoof wentel grootliks om toesighouding oor die vroulike departementshoof se taakvervulling, asook delegering van bepaalde take aan die onderwyser. Die aard van hierdie verhouding kan gevolglik 'n besliste invloed op die vroulike departementshoof se beroepsbevrediging uitoefen (Steyn, 1990:14).

In navorsing deur Duke (1988:310) is bevind dat frustrasies van die vroulike departementshoof oor verhoudings met haar meederes dikwels tot werksontevredenheid lei.

Ongevoelige gedrag van 'n meerdere, onbillike inmenging deur hoër gesag in die vroulike departementshoof se werk, politieke inmenging deur die werkgewer, 'n gebrek aan lojaliteit en wanneer slegs kritiek deur 'n superintendent van 'n vroulike departementshoof uitgespreek word, lei normaalweg tot 'n gevoel van vyandigheid en bitterheid by die vroulike departementshoof. Indien geen wenke en positiewe terugvoer gegee word nie, kan dit die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof negatief beïnvloed (Ferreira, 1991:57).

Ooreenstemmende en gesamentlike doelwitte kan as 'n basis vir samewerking bestempel word, met ander woorde die vroulike departementshoof en meederes

(skoolhoofde, superintendente ensovoorts) behoort mekaar as bondgenote in die nastreef van dieselfde doelwitte te beskou (Hussenplug, 1986:38) sodat onderwysberoepsbevrediging bereik kan word.

Die vroulike departementshoof moet poog om haar verhouding met haar meerderes harmonieus te hou, aangesien hierdie verhouding die skool in die geheel raak en dit die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof sal beïnvloed.

3.3.4 Verhoudinge met die ouers

Dit word allerweë ook aanvaar dat die ouer se belangstelling, motivering en steun 'n groot invloed op sy kind se akademiese prestasie kan uitoefen. As sodanig kan hierdie ouerbetrokkenheid 'n indirekte invloed op 'n vroulike departementshoof se beroepsbevrediging hê, omdat leerlingprestasies en -gesindhede, die vroulike departementshoof se beroepsbevrediging kan beïnvloed (Steyn, 1990:149).

Die gaping wat tussen gesin en skool bestaan, kan dikwels aan die verskille tussen hulle strukturele eienskappe, kulturele doelwitte en gesag toegeskryf word. Ter wille van onderwysberoepsbevrediging is dit van die uiterste belang dat 'n harmonieuse ouer-onderwyser-verhouding tot stand gebring moet word. Dit hou bepaalde implikasies in vir die opleiding van onderwysers, vir die aanstelling van 'n vroulike departementshoof in 'n bepaalde gemeenskap, sowel as vir personeelontwikkeling in belang van 'n positiewe verhouding tussen die genoemde betrokkenes (Steyn, 1988:49).

Enkele faktore wat belangrik is by ouer-onderwyser-verhouding en wat 'n invloed op die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof kan hê, is volgens Esterhuizen (1989:42) die volgende:

- Konstruktiewe betrokkenheid van ouers skep moontlikhede vir ouer-onderwyser-verhoudinge. Beide die ouers en die onderwyser (i.c. die vroulike

departementshoof) het 'n gemeenskaplike doelwit, naamlik die opvoeding van leerlinge. Indien harmonieuse samewerking tussen die ouers en die onderwysers bestaan, kan die werkstevredenheid van die onderwyser (i.c. die vroulike departementshoof) verhoog, omdat tevredenheid deur gesonde verhoudinge bevorder word.

- Betekenisvolle ouerbetrokkenheid word bevorder deur 'n ouer-onderwyser-verhouding wat gelykheid en welwillendheid insluit wat vertroue tot gevolg het.
- Gesonde verhoudinge, higiënefaktore, is 'n voorvereiste vir doeltreffende motivering en kan tot die ervaring van werkstevredenheid by die vroulike departementshoof bydra.

Daarteenoor kan ouerinmenging aan die een kant en gebrek aan samewerking van die ouers aan die ander kant, stres by die vroulike departementshoof veroorsaak wat weer tot werksontevredenheid kan lei (Van der Merwe, 1989:5).

Die vroulike departementshoof moet poog om ouerbetrokkenheid by haar skool te optimaliseer deur die ouers by die aktiwiteite van die skool te betrek en ook by belangrike besluitneming aangaande aspekte wat die leerlinge en die ouers raak. 'n Positiewe betrokke ouergemeenskap kan beslis tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof bydra.

3.3.5 Groepdruk

Die vorming van informele groepe in die skoolsituasie is 'n normale verskynsel. Die behoefte om te behoort, bring mee dat individue klein informele, fisiese of psigologiese werkgroepies vorm. Die skoolbestuur moet die behoeftes van hierdie groepies in ag neem as dit 'n hartlike gemoedelike atmosfeer binne die personeel wil skep, (Schofield 1988:38). Formele sowel as informele groepe kan egter ook spanning op 'n individu plaas om met groepsnorme te konformeer en dit kan 'n bron van stres word as die waardes, geloof en gedrag van die individu onderdruk word (Hurrell *et al.*, 1988:20). Die spesifieke groep waarin 'n mens werk, het 'n invloed op motivering (Van Zyl, A.J.

1989:50). Daar ontstaan egter 'n gevoel van werksontevredenheid by die vroulike departementshoof aangesien onderwysers toenemend gebruik maak van groepdruk om hul ontevredenheid met die onderwyssituasie in Suid-Afrika te kenne te gee (Molefe, 1993:1; Court Reporter, 1993:14).

3.3.6 Gevolgtrekking

Dit blyk dat interpersoonlike verhoudings tussen die vroulike departementshoof en haar ondergeskiktes bepaal of sy gelukkig is in haar werksituasie.

In watter mate die vroulike departementshoof se verhoudings met haar

- kollegas
- ondergeskiktes
- meerderes
- leerlinge
- behoort tot 'n groep

'n invloed op haar werkstevredenheid het, sal met die empiriese studie vasgestel word.

3.4 FAKTORE WAT MET DIE WERKSITUASIE VERBAND HOU

3.4.1 Fisiese werktoestande

Individuele werksmotivering, die moreel en werkstevredenheid hang nou saam met die fisiese omstandighede waarin 'n mens werk. Die vroulike departementshoof wat met haar dagtaak besig is, verlang optimale fisiese genewe (Ferreira, 1991:53). 'n Skoon, ordelike omgewing en nie onhigiëniese, onveilige en onrustige omstandighede nie, is nodig om werkstevredenheid by vroulike departementshoofde te verseker (Hurell *et al.*, 1988:8; Rodgers-Jenkinson & Chapman, 1990:312; Van Zyl, A.J. 1989:61). Werksomstandighede word as bepalend beskou vir die geluk van die vroulike departementshoof (Steinberg, 1993:60).

Onder fisiese werktoestande wat die werkstevredenheid van onderwyseresse beïnvloed, kan die estetiese aspek van skoolgeboue, skoolterrein en klaslokale geïdentifiseer word. Verdere faktore is beskikbaarheid van toerusting vir taakuitvoering, ventilasie, beligting, grootte en algemene toestand van klaslokale, parkeerfasiliteite, klasrooster ensovoorts (Esterhuizen, 1989:45; Steyn, 1990:46). Ook temperatuur, higiënefaktore soos salaris, toesig en sekuriteit (Van der Westhuizen, 1990b:209) en klimaat, hoë geraasvlak as gevolg van swak isolasie, en te klein lokale vir die aantal leerlinge, speel 'n belangrike rol (Ferreira, 1991:53; Hurrell *et al.*, 1988:4). Chissom *et al.* (1987:77) noem in hulle navorsing dat werksomstandighede soos tegnologie, klasgrootte, beskikbaarheid van voorrade en klaskamerhulpmiddels, mediasentrum, sekretaresse-ondersteuning, dissiplinerings en die ligging van die skool die fisiese werksomstandighede bepaal en dus ook 'n rol speel by die werkstevredenheid wat die vroulike departementshoof ervaar.

Swak fisiese werksomstandighede kan 'n negatiewe invloed op die vroulike departementshoof uitoefen. 'n Gebrek aan die nodige fasiliteite kan 'n individu (i.c. vroulike departementshoof) byvoorbeeld kortwiek in die uitvoer van haar taak (Esterhuizen, 1989:45). Toestande wat as onaangenaam en frustrerend beskou word, kan aansienlik tot werksomtevredenheid bydra.

Alhoewel die bestuurspan nie altyd beheer het oor die verskaffing van voldoende fisiese geriewe in die skool nie, is hulle die aangewese persone om van onvoldoende fisiese geriewe kennis te neem. Dit is die bestuurspan se taak om ontoereikende geriewe onder die owerheid se aandag te bring (Ferreira, 1991:53-56). Dit is belangrik dat daar in 'n onderwysstelsel aan die fisiese werktoestande van die vroulike departementshoof aandag gegee moet word sodat hierdie werktoestande verbeter kan word (Steyn, 1990:146). Verbeterde werktoestande sal beslis bydrae tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof.

Dit is te begrype dat onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) stres sal ervaar wanneer onderrig in oorvol, swak geventileerde en geïsoleerde lokale moet plaasvind

(Ferreira, 1991:53). Wanneer die groep leerlinge te groot is, is dit nie moontlik om in al die leerlinge se behoeftes te voorsien nie. Dit is vir die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) moeilik om die gewenste resultate met groot groepe te behaal. Die verhouding tussen die vroulike departementshoof en die leerlinge is dan onpersoonlik en effektiewe leer kan nie plaasvind nie (Ngcobo, 1988:19). Swak verhoudinge met die leerling gee beslis aanleiding tot werksontevredenheid. Van al die verhoudings is dié met die leerling beslis die belangrikste vir die vroulike departementshoof.

Dit is belangrik dat die vroulike departementshoof nie haar fisiese werksomstandighede as bron van werksontevredenheid gelate moet aanvaar nie, maar in die lig van die belangrike rol wat gesonde werksomstandighede in haar ervaring van werkstevredenheid speel, iets daadwerkliks daaraan behoort te doen.

Die volgende aspekte sal in die empiriese ondersoek aandag geniet:

- Die toestand van skoolgeboue, skoolterrein en klaslokale.
- Die beskikbaarheid van toerusting vir taakuitvoering.
- Die grootte van lokale in verhouding tot die aantal leerlinge.
- Die aantal leerlinge in 'n lokaal wat onderrig moet ontvang.
- Die beskikbaarheid van sekretariële dienste.

3.4.2 Faktore wat in die werk self geleë is

3.4.2.1 Die werk moet sinvol wees

Die werksbevrediging wat deur die vroulike departementshoof ervaar sal word, hang direk af van die betekenisvolheid van die pos (Engelbrecht, 1996:41).

Die sinvolheid van die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) se werk speel 'n baie groot rol. Werk is sinvol indien die vroulike departementshoof meen dat die werk

wat sy verrig nie alleen tot persoonlike selfverwesening bydra nie, maar ook tot die bereiking van doelwitte in die onderwysprofessie (Esterhuizen, 1989:44; Van der Westhuizen, 1990b:213). Die bevrediging van selfverwesening bepaal die mate van werkstevredenheid wat die vroulike departementshoof direk ervaar (Chissom *et al.*, 1987:79).

Faktore in die werk wat aanleiding kan gee tot werkstevredenheid, is volgens Porter *et al.* (1997:301-304) taakverskeidenheid, duidelikheid van doelwitte, outonomie, die hoeveelheid gesag, besluitnemingsverantwoordelikheid en stabiliteit (Engelbrecht, 1996:4). Engelbrecht (1996:4) haal Grant aan wat sê dat die individu (i.c. vroulike departementshoof) verantwoordelik moet wees vir die sukses wat in die werk behaal is. Verder moet die werk betekenisvolle resultate lewer. 'n Verskeidenheid aktiwiteite behels asook betekenisvolle terugvoer verskaf. Die betrokkenheid en verantwoordelikheid van die vroulike departementshoof ten opsigte van haar werk sal ook bepaal in watter mate sy werkstevredenheid sal ervaar. So noem Engelbrecht (1996:114) dat die vroulike departementshoof graag inspraak wil hê aangaande sake soos:

- die beleid rakende haar eie werk
- terugvoer oor die gehalte van haar werk deur meerderes
- om nie uitermatig gekontroleer te word nie
- om as professionele praktisyn outonoom te werk en te handel.

Die veronderstelling kan gemaak word dat die vroulike departementshoof se werk in 'n groot mate sinvol behoort te wees. Hierdie aanname kan gemaak word, aangesien die vroulike departementshoof hoër in die hiërargie staan en daarom meer verantwoordelikheid, verskeidenheid van terugvoer ontvang.

Daar kan dus aangeneem word dat die werk van die vroulike departementshoof sinvol kan wees as gevolg van die verantwoordelikheid, gesag en taakverskeidenheid wat sy ervaar.

- In watter mate sinvolheid en inhoud van die werk tot werkstevredenheid bydra, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.4.2.2 Die werk moet interessant wees

Die eentonigheid en roetine verbonde aan 'n werk kan demotiverend wees. Roetinewerk lei tot frustrasie en veeleerdheid met die noodwendige verlies aan gemotiveerdheid (Van der Westhuizen, 1990b:213). Werk wat oninteressant en vervelig is, is nadelig vir liggaamlike sowel as geestelike gesondheid en kan tot werksontevredenheid lei (Hurrell *et al.*, 1988:13). Die interessantheid en aard van die werk is dus baie belangrik.

As die vroulike departementshoof besig gehou word met 'n verskeidenheid take en sy van haar werk hou, verbeter persoonlike uitsette. As die vroulike departementshoof haar werk geniet deurdat sy outonomie geniet en goeie terugvoer ontvang, sal sy haar werk geniet, wat weer tot die interessantheid van haar werk en tot werkstevredenheid bydra.

Om werk vir 'n onderwyser interessanter te maak, kan taakverryking 'n rol speel (Hurrell *et al.*, 1988:13). In taakverryking word dit vir die onderwyser beklemtoon dat sy sukses kan behaal deur haar te bekwaam om meer take suksesvol te kan uitvoer (Esterhuizen, 1989:27). Gebrek aan selfstandigheid ten opsigte van eie inisiatief in die werk het 'n direkte invloed op werksontevredenheid.

In die empiriese studie sal aandag gegee word aan die interessantheid en klaskamerkwaliteit van die werk wat tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof bydra.

3.4.2.3 Die werk moet uitdagings bied

Dit is belangrik dat die werk geleentheid en uitdagings bied, dit wil sê geleentheid tot kreatiwiteit en vernuwing bied (Van der Westhuizen, 1990b:213). 'n Werknemer se beroepsbevrediging word in 'n groot mate bepaal deur haar persepsie van en oordeel oor die affektiewe komponente van haar werk, soos outonomie, uitdaging en belangrikheid (Steyn, 1988:37). By die vroulike departementshoof bestaan 'n voortdurende behoefte om kreatief te wees (Steinberg, 1993:50).

Dit is dus belangrik dat die vroulike departementshoof deur middel van kreatiwiteit sorg dat haar werk uitdagings bied. Hierdie stelling sal empiries ondersoek word.

- Dit is dus belangrik dat die vroulike departementshoof deur middel van kreatiwiteit sorg dat haar werk uitdagings bied. Hierdie stelling sal egter bewys kan word na afhandeling van die empiriese studie.

3.4.2.4 Werklas

Werklading bepaal die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) se gesindheid ten opsigte van die hoeveelheid, redelikheid en verskeidenheid take wat verlang word (Steyn, 1988:67). Werkoorlading, daarteen, hou direk verband met stres in die werksituasie en kan 'n demotiverende faktor wees (Hillebrand, 1989:17). Werkonderlading kan ook as 'n stressor beskou word (Hurrell *et al.*, 1988:10).

Onderskeid kan getref word tussen kwantitatiewe en kwalitatiewe werkoorlading en werkonderlading.

- **Kwalitatiewe oorlading**

Kwalitatiewe oorlading hou verband met 'n lae selfbeeldstres, en werksontevredenheid ontstaan wanneer 'n persoon nie die vermoë besit om 'n sekere taak te verrig nie (Du Toit, 1994:35).

- **Kwalitatiewe onderlading**

Onderlading as gevolg van 'n gebrek aan stimulasie lei tot lae moreel en swak motivering, werksontevredenheid, depressie, irritasie en psigosomatiese probleme (Hurrell *et al.*, 1988:11).

- **Kwantitatiewe oorlading**

Dit kan fisiese sowel as geestelike oorlading beteken. Die persoon het eenvoudig te veel werk om doen in die tyd tot haar beskikking (Ferreira, 1991:61; Hurrell *et al.*, 1988:10). Ferreira (1991:61) wys daarop dat te veel werk en te min tyd om dit in te doen een van die belangrikste bronne van stres in die beroep van die vroulike departementshoof is. 'n Kwantitatiewe oorlading sal beslis nie tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof bydra nie.

Die vroulike departementshoof in die sekondêre skool ervaar werkoortlading omdat haar taak baie omvattend is. Baie addisionele take - bykomend tot haar rol as opvoeder - dra by tot oorlading in die professie. Die take sluit byvoorbeeld fondsinsamelingsaksies ensovoorts in (Ferreira, 1991:56).

- **Kwantitatiewe onderlading**

Kwantitatiewe onderlading skep geestelike probleme. Te min werk kan tot verveeling en onoplettendheid lei en uiteindelik aanleiding gee tot stres (Du Toit, 1994:34). Kwantitatiewe onderlading is ook nie bevorderlik vir die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof nie.

'n Werkklas wat te groot is, dra beslis nie by tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof nie. Die werkklas van die vroulike departementshoof sal gedurende die empiriese ondersoek getoets word.

3.4.2.5 Gevaar in die werksituasie

'n Steeds onstabiele politieke situasie veroorsaak ongedisiplineerdheid en geweld by skole en sitstakings voor geboue van onderwysdepartemente wat sodoende

opvoedende onderwys ontwig (Anon., 1998:2). Geweld in die daaglikse onderwys as gevolg van rassespanning kom ook toenemend by skole voor (Anon., 1999:15).

Dit is dus 'n onomwonde feit dat in 'n werksituasie waaraan risiko en gevaar aan verbonde is, spanning ervaar word. Indien die vroulike departementshoof aan gevaar blootgestel word, is dit 'n faktor wat verband hou met die werksituasie en kan dit verhinder dat sy werkstevredenheid ervaar (Smit, 1999:42).

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

- Gedurende die empiriese ondersoek sal die rol wat werkveiligheid by die vroulike departementshoof se werkstevredenheid speel, bepaal word.

3.4.3 Gevolgtrekking

Faktore wat met die werksituasie verband hou, skep probleme wat veral die vroulike departementshoof se werkstevredenheid direk beïnvloed. Swak fisiese werkstoestande en werkoormoedigheid kan verhinder dat sy werkstevredenheid ervaar.

3.5 Loopbaanontwikkeling

3.5.1 Werkonsekerheid

Werksekerheid ten eerste, is in vandag se onderwysopset 'n wesenlike faktor wat tot werksontevredenheid by die vroulike departementshoof kan bydra (Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:146).

Die vrees om 'n mens se werk te verloor en oortollig te raak, het 'n algemene verskynsel in enige werksituasie geword. Hierdie vrees is 'n belangrike bron van spanning en het ernstige gesondheidsprobleme tot gevolg, soos maagsere en emosionele probleme wat weer werkeffektiwiteit beïnvloed (Esterhuizen, 1989:58).

Werksituasie behels onder meer permanente aanstellings en die reg op billike behandeling deur die owerhede. In navorsing deur onder ander Du Toit (1994:148) is aangetoon dat hierdie fasette, soos genoem, tans tot werksontevredenheid by vroulike departementshoofde en onderwysers bydra.

'n Persoon (i.c. vroulike departementshoof) sal werksekerheid in haar beroep ervaar as sy meen dat sy nie maklik ontslaan sal word nie, as die ekonomie van die organisasie gesond is en as sy langtermynversekering geniet deur aan 'n mediese skema en 'n pensioenfonds te behoort.

Wanneer 'n onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) werksekeriteit ervaar, ervaar sy gemoedsrus en kan sy haar ongehinderd in haar beroep uitleef en haar sekuriteitsbehoefte word sodoende bevredig (Esterhuizen, 1989:58).

In Suid-Afrika is die vrees van onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) om hul werk te verloor as gevolg van swak ekonomiese toestande en rasionalisasie 'n ernstige probleem (Molefe, 1993:1). Die verminderde werksekeriteit wat ontstaan as gevolg van personeelvermindering is vir onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) besonder stresvol (Steinberg, 1993:43) en lei ook veral tot groot ontevredeheid by onderwysers (i.c. vroulike departementshoof).

Dit sal daarom nie verkeerd wees om te redeneer dat hierdie behoefte aan veiligheid in die werksituasie ook by die vroulike departementshoof teenwoordig is nie. Die volgende komponente sal gedurende die empiriese ondersoek aandag geniet:

- Die toepassing van regstellende aksie
- Die belofte van werksekeriteit

- Onbillike inmenging in werk deur hoër gesag

3.5.2 Bevordering

Met bevordering word verwys na 'n verandering in status of pos wat meewerk om ontevredenheid in die onderwysberoep te bekamp en geleenthede te skep vir doeltreffende motivering van onderwysers in hulle werk (Esterhuizen, 1989:55; Steyn, 1990:151).

Bevordering, in teenstelling met erkenning en prestasie, word op grond van die langwerkende effek daarvan as 'n sterker faktor vir beroepsbevrediging beskou, maar word op erkenning en waarneembare funksionele bevoegdheid gebaseer.

Alhoewel die proefpersone in die navorsing van Hillebrand (1989:111), dit wil sê vrouens in die onderwys in Suid-Afrika, die behoefte aan bevordering laag geëvalueer het, het hulle die spesifieke behoefte tog as redelik belangrik beskou. Hulle het bevordering beskou as 'n behoefte wat die minste bevredig word en wat aanleiding kan gee tot werksontevredenheid (Hillebrand, 1989:116).

Bevordering geskied volgens senioriteit en prestasie wat nie noodwendig met mekaar versoenbaar is nie, want vinnige bevordering vir hoë presteerders kan lei tot ontevredenheid onder die lojale, hardwerkende senior werknemers wat nie so kreatief is nie (Hoy & Miskel, 1991:114).

Vroue is van mening dat die erkenningstelsel in die onderwys die geleentheid bied om mans te bevoordeel (Steinberg, 1993:53). Tog hou bevordering en die gepaardgaande groter verantwoordelikheid, gesag en inspraak in besluitneming vir die onderwysers min motiveringskrag in. Sy kan nie verkwali word as sy twyfel oor die waarskynlikheid of sy die verwagte bevordering sal ontvang nie, aangesien so min ander onderwyseresse bevorderingposte beklee (Hillebrand, 1989:182).

Uit navorsing deur (Van der Westhuizen *et al.*, 1992:45) word die gevolgtrekking gemaak dat die gemiddelde onderwyseres nie in die eerste plek deur bevordering en gepaardgaande deelneemende besluitneming en groter gesag en verantwoordelikheid gemotiveer word nie. Uit die navorsing het dit duidelik geword dat die onderwyseres bevordering as redelik belangrik beskou.

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

Die voorafgaande bespreking gee 'n aanduiding van die belangrikheid van bevordering as 'n determinant van beroepsbevrediging, maar terselfdertyd 'n aanduiding van die kompleksiteit van die werking daarvan (Steyn, 1988:57). Bevordering vir onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) beteken dat hulle hul onderrig- en leersfunksies in 'n groot mate moet prysgee ter wille van die groter administratiewe verantwoordelikhede wat met hul nuwe bevorderingspos gepaardgaan. Dit impliseer 'n vermorsing van bekwaame mannekrag wat moontlik sou verkies om met die onderrig- en leertaak voort te gaan, maar ter wille van status, beter diensvoorwaardes en salarisvoordele die bevorderingspos aanvaar waarvoor hulle dikwels nie bekwaam of opgelei is nie (Steyn, 1990:151).

Die volgende komponente rakende bevordering sal gedurende die empiriese studie getoets word:

- Regverdigde evaluasie vir bevordering
- Bevordering self

- Uitdagende bestuurswerk

3.5.3 Vergoeding

Navorsing deur Litt en Turk (1985:183) en Jeffs (1986:40) beklemtoon die spesifieke probleem rakende lae salaris en te veel werk in die onderwys en is alreeds geïdentifiseer as bron van werksontevredenheid. Hoewel 'n goeie salaris vir die meeste vroulike departementshoofde belangrik is, word dit nie as die belangrikste faktor beskou om werkstevredenheid te verseker nie.

Dat onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) se salarisse 'n baie netelige saak is, kan nie betwyfel word nie. Dit word egter in 'n groot mate bepaal deur die beskikbare finansiële bronne in 'n gemeenskap, asook die relatiewe belangrikheid wat aan die onderwysberoep in daardie gemeenskap geheg word (Steyn, 1990:149).

Heersende salarisskale kan 'n groot invloed op sowel die werwing van onderwysers as die behoud van onderwysers in die onderwysberoep hê.

Salaris is vir die individu (i.c. vroulike departementshoof) sielkundig belangrik om dieselfde rede as wat dit ekonomies belangrik is – omdat dit 'n sekere simboliese waarde het. Individue reageer verskillend op finansiële dryfvere. Daar is persone wat positief reageer op finansiële dryfvere en dus hoër prestasies sal lewer. Vir sommige is dit 'n sterk motiveerder omdat dit status en sekuriteit kan koop; vir ander toppresteerders is dit 'n vorm van erkenning (Steyn, 1990:151).

Ten einde die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) tot groter inspanning te motiveer en werkstevredenheid te bevorder, sal 'n vergoedingstelsel volgens (Hillebrand, 1989:60) aan die volgende voorwaardes moet voldoen:

- Daar moet 'n direkte, duidelik waarneembare verband tussen die salarisverhoging en hoër werksverrigting wees.

- Die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) moet seker wees dat as sy harder werk, sy die verwagte beloning sal kry. Die kriteria vir verhogings moet bekend wees en sodanig dat die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) glo dat sy deur harder werk haar beloning direk kan beïnvloed.
- Die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) moet waarde heg aan die beloning wat die moeite werd moet wees. Groot verhogings sal aan harde werkers gegee moet word sodat die ander ook die verband tussen hoër werksverrigting en groter besoldiging kan waarneem.

Alhoewel salaris waarskynlik nie die primêre rede is waarom die (getroude) vrou onderwys gee nie (Johnson, 1986:55,59), is salaris tog vir baie vrouens 'n belangrike motiverende faktor en verwag ook die onderwyseres (i.c. vroulike departementshoof) dat sy 'n regverdige salaris sal ontvang. Salaris sal veral vir die onderwyseres (i.c. vroulike departementshoof) belangrik word as haar verdienste te min is om haar persoonlike behoeftes te bevredig (Hillebrand, 1989:84).

Geld kan motiveer, maar dan slegs as groot bedrae geld op die spel is. Mense meen altyd dat hulle op meer betaling geregtig is. Tevredenheid met 'n salarisverhoging is gewoonlik ook slegs van korte duur. Die volgende jaar sal 'n nog groter verhoging nodig wees om die onderwyser te motiveer (Hillebrand, 1989:59).

'n Belangrike aspek aangaande vergoeding handel oor wat die vroulike departementshoof as billik en regverdig beskou vir dienste wat sy lewer in vergelyking met die gemiddelde inkomste van die gemeenskap (Engelbrecht, 1996:54).

Uit navorsing deur Van der Westhuizen *et al.* (1992:44) is dit tog duidelik dat daar 'n behoefte aan kompeterende vergoeding is. Die volgende behoeftes sal gedurende die empiriese studie ondersoek word:

- Vergoeding wat goed vergelyk met die ander vergelykende beroepe
- Aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasies en ondervinding

3.5.4 Gevolgtrekking

Dit is belangrik dat die vroulike departementshoof self werksbevrediging moet ervaar, aangesien sy as deel van die bestuurspan self ook 'n invloed het op die werksbevrediging van die onderwysers in die skool. Werkonsekerheid is in die huidige Suid-Afrikaanse omstandighede een van die belangrikste faktore wat tot werksontevredenheid bydra.

3.6 FAKTORE OP BESTUURSLVAK WAT WERKSTEVREDENHEID BEÏNVLOED

3.6.1 Gehalte van bestuur en bestuurstyl

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

Die vroulike departementshoof is deel van die bestuurspan van die skool en is aan die skoolhoof verantwoordelik. Die wyse waarop die skoolhoof die skool bestuur, beïnvloed die houdings, aspirasies en algemene gesonde gees van die personeel en sal bepaal of werksbevrediging deur die vroulike departementshoof ervaar sal word. Dit is dus belangrik dat die departementshoof haar moet kan identifiseer met die bestuurstyl van die skoolhoof om sodoende werksbevrediging te ervaar (Engelbrecht, 1996:42).

Dit is vir die vroulike departementshoof belangrik om te weet dat haar idees, kennis, ervaring en inligting in die besluitnemingsproses by skole gebruik word. Die vroulike departementshoof se bestuursbevordering is gegrond op haar kennis, ervaring en vaardighede wat sy gedurende haar onderwysloopbaan opgedoen het. Sy behoort egter 'n eie onafhanklike bestuurstyl te ontwikkel met eie vaardighede, kwaliteite en

verwagtinge en so gunstige omstandighede te skep waarbinne sy haar werk kan uitvoer. Dit behels kreatiwiteit en aanpasbaarheid van die vroulike departementshoof. Daarom behoort sy nie rigied te wees nie maar op hoogte te wees van die nuutste ontwikkeling in haar beroep. Dit sal haar help om met konsekwentheid te bestuur en met visie en besorgdheid te lei (Grobler, 1997:38).

Bestuurseienskappe wat by vroulike departementshoofde deur Bruegman (1995) en Haslett *et al.* (1992) geïdentifiseer is, waaroor 'n onderwysbestuurder behoort te beskik, is luister, opvoeding, omgee, insluiting, intuïsie en openheid. Dus sal die bestuurstyl van die skoolhoof, houdings, aspirasies en die motivering van die vroulike departementshoof beïnvloed (Esterhuizen, 1989:47). Derhalwe moet die skoolhoof homself kan identifiseer met die bestuurstyl van sy ondergeskiktes (i.c. vroulike departementshoof) om sodoende werkstevredenheid te ervaar (Kleinhaus, 1983:7).

Dit is nie net die bestuurstyl van die skoolhoof wat die werksbevreëding van die vroulike departementshoof beïnvloed nie, maar ook haar eie bestuurstyl. Wanneer 'n persoon in 'n bestuursposisie by 'n skool in beweging, is haar ondervinding van die verskillende leierskapstyle beperk (Dean, 1985:12). Die vroulike departementshoof moet haar eie vaardighede, persoonlike kwaliteite, verwagtinge van haar leiersrol en die omstandighede waarbinne sy werk, toepas tydens die uitvoering van leierskapstake. Hierdie verskeidenheid benaderings en gedrag behels die leierskapstyl van die vroulike departementshoof en toename in haar leiersfunksie wat stadig ontwikkel (Engelbrecht, 1996:43).

In die literatuur is nie inligting gevind wat aantoon dat die gehalte van bestuur en bestuurstyl van die skoolskoolhoof die vroulike departementshoof se werkstevredenheid beïnvloed nie:

- Die bestuursaktiwiteite sal empiries ondersoek word
- Sowel as funksionering in 'n gedissiplineerde werkomgewing

3.6.2 Leierskapstyl

Die skoolhoof se leierskaprol beïnvloed die algemene organisatoriese struktuur van die skool (Steers & Porter, 1991:391). Leierskap is 'n dinamiese proses waardeur een persoon (die skoolhoof) só optree dat diegene onder hom, hom sal volg (Engelbrecht, 1996:43). Dit kan dus as effektiewe leierskap beskou word.

Leierskap is die menslike komponent wat onderwysers verenig en motiveer in die rigting van doelwitte, of die skoolhoof se persoonlike leiding van onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) om die skool se doelwitte te bereik (Van Zyl, A.J. 1989:43). Daar bestaan 'n direkte verband tussen die skoolhoof se leierskapstyl, die skoolklimaat en die effektiwiteit van leiers (Van Zyl, A.J. 1989:46).

Die effek van leierskapstyle van skoolhoofde op onderwyserwerkstevredenheid word lank reeds erken. Die kwaliteit van die vroulike departementshoof-skoolhoof-verhouding en die skoolhoof se verhouding met sy meerderes, asook die kwaliteit van sy leierskap korreleer grootliks met werkstevredenheid (Steyn & Van Wyk, 1999:42). Hoe beter die verhouding en hoe hoër die kwaliteit leierskap, hoe hoër sal werkstevredenheid wees (Miskel & Ogawa, 1988:288).

Esterhuizen (1989:51) en Khan en Khan (1993:574) onderskei drie tipes leierskapstyle. Elke leierskapstyl het sy eiesoortige voor- en nadele. Die leierskapstyle is soos volg:

- **Outokratiese leierskapstyl:** Die skoolhoof konsentreer mag en besluitneming op homself. Hierdie tipe leierskapstyl word negatief deur die onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) en senior personeel ervaar en lei tot lae moreel, frustrasie, konflik en werksontevredenheid by die personeel. Hierdie negatiwiteit tot en weerstand teen die skoolhoof beïnvloed weer direk die werkstevredenheid wat die skoolhoof sal ervaar.
- **Laissez faire-leierskapstyl:** Die skoolhoof laat die groep toe om self doelwitte daar te stel en probleme op te los. Die groep genereer dus self

werkstevredenheid/werksontevredenheid. Die gevaar hier is dat die skoolhoof se aktiewe leierskapsrol op die agtergrond geskuif kan word, wat weer 'n direkte invloed sal hê op die werkstevredenheid wat hy sal ervaar.

- Demokratiese leierskapstyl: Die skoolhoof motiveer homself en sy personeel (i.c. die vroulike departementshoof) om vrywillig en entoesiasies hulle take uit te voer. Hierdie styl is meer mensgeoriënteerd van aard. Die senior personeel en ander onderwysers (i.c. vroulike departementshoof), in 'n geringe mate, word aangemoedig om deel te neem aan die beplanning, besluitneming en probleemoplossing. Die leier en die groep tree dus op as 'n sosiale eenheid.

Die onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) kan nie net van een tipe styl gebruik maak nie, aangesien verskillende situasies verskillende leierskapstyle vereis. Die onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) behoort haar eie leierskapstyl te ontwikkel wat mensgeoriënteerd is, maar ook die organisasie se doelwitte nastreef. Daar behoort 'n balans te wees (Griffioen, 1999:81).

Die werksomgewing is 'n belangrike bydraende faktor vir die onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) om beroepstevredenheid te ervaar. Die mensgeoriënteerde leierskapstyl sal 'n vriendelike en ondersteunende werksomgewing tot gevolg hê, waarin die onderwyser en ook die onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) werkstevredenheid kan ervaar (Theunissen & Calitz, 1994:112).

Die druk op die skoolhoof word verlig deur die delegering van leierskapstake. Hierdeur is die skoolhoof besig om ander as leiers (i.c. vroulike departementshoofde) voor te berei (Dean, 1985:3).

Knoop (1987:5) sien die afwesigheid van konsidererende leiersgeding as 'n faktor van ontevredenheid. Die onderwysleier se bekwame leierskap, asook sy persoonlikheid, is 'n belangrike organisatoriese faktor wat motivering en werkstevredenheid beïnvloed. Hoe meer geloofwaardig die onderwysleier in die oë van die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) is, hoe sterker is sy motiveringsvermoë (Mills, 1987:37).

- In watter mate die leierskapstyl van die skoolhoof die werksbevrediging van die vroulike departementshoof sal beïnvloed, sal deur empiriese ondersoek bepaal word.

3.6.3 Kommunikasie

Kommunikasie word beskryf as die proses waardeur inligting van een persoon na 'n ander oorgedra word en waardeur 'n persoon hom verstaanbaar maak. Die kommunikasieproses betrek altyd minstens twee persone, naamlik 'n sender of kommunikator en 'n ontvanger van die boodskap. Hoe beter die sender die boodskap oordra, hoe duideliker sal die inligting vir die ontvanger wees (Esterhuizen, 1989:52).

Die vroulike departementshoofde wil op hoogte gehou word van besluite en gebeure wat 'n impak kan hê op hul lewens en het ook behoefte daaraan om deur persone hoër op self gehoor te word. Goeie kommunikasie binne die skool verseker dat werksbevrediging deur die vroulike departementshoof ervaar sal word (Gregson, 1990:39).

Vier tipes kommunikasie kan in 'n skool onderskei word, (Esterhuizen, 1989:52; Van der Westhuizen, 1995:193), naamlik:

- **Opwaartse kommunikasie:** Hier word die boodskappe van onder na bo in die hiërargie na die skoolhoof gestuur. Die doel is gewoonlik terugvoer oor die bereiking van doelwitte en oor probleme wat ervaar word. Opwaartse kommunikasie dui op deelnemende bestuur en laasgenoemde kan die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof verbeter.
- **Afwaartse kommunikasie:** Hier beweeg die boodskap van bo na onder in die hiërargie en die doel daarmee is gewoonlik om in te lig, rigting te gee, te koördineer en beleid en prosedures bekend te stel.
- **Sywaartse kommunikasie:** Kommunikasie vind sydelings in die hiërargie plaas en het die bereiking van gesamentlike doelwitte en die oplos van probleme ten doel.

Faktore op bestuursvlak wat werkstevredenheid beïnvloed

- Eksterne kommunikasie: Dit is kommunikasie skriftelik en mondeling na en van die ouers, gemeenskap en ander rolspelers.

'n Deeglike en duidelike kommunikasiebeleid stel die onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) in staat om op hoogte te wees van wat in die skool aangaan en die gevoel van beheer te ervaar wat haar vlak van werkstevredenheid kan verhoog.

Kommunikasie of die gebrek daaraan word in navorsing uitgewys as 'n belangrike faktor wat werkstevredenheid van die vroulike departementshoof kan beïnvloed (Du Toit & Calitz, 1993:28).

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

Uit literatuur (Funk, 1986) sowel as uit navorsing blyk dit dat luister as 'n komponent van kommunikasie 'n baie goeie leierskwaliteit van vroulike leiers in die onderwys is.

Uit die aard van die posisie van die vroulike departementshoof as deel van die bestuurspan by die skool, kan verwag word dat sy 'n belangrike skakel in die kommunikasieproses van die skool uitmaak en dat sy na aanleiding hiervan wel werksbevrediging kan ervaar (Esterhuizen, 1989:47).

- Met die empiriese studie sal bepaal word of die vroulike departementshoof wel op hoogte is van die wel en weë van die skool
- Sowel as hoe goed die terugvoer deur meerderes in die skool is

3.6.4 Terugvoer

Vir sinvolle prestasiebeoordeling is terugvoer baie belangrik. Terugvoering aangaande die vroulike departementshoof se werk en haar professionele groei, loop hand aan hand (Hillebrand, 1989:64), aangesien werkstevredenheid ondervind word wanneer 'n individu (i.c. vroulike departementshoof) effektief werk in 'n pos wat terugvoer gee aangaande dit wat bereik is.

Personeelontwikkeling (i.c. vroulike departementshoof) hou onder andere verband met die individu se behoefte aan persoonlike en professionele groei. Positiewe terugvoer oor die individu se sterk punte sal haar selfbeeld versterk en haar verder motiveer en tot werkstevredenheid by die vroulike departementshoof bydrae. Terugvoer ten opsigte van die individu (i.c. vroulike departementshoof) se swak punte bied geleentheid tot remediëring en verdere professionele groei. Tydens die opvolgonderhoud na klasbesoek moet die evalueerder opbouende kritiek lewer en erkenning vir goeie prestasie gee. Deurdadig die vroulike departementshoof positief is met haar terugvoer, dra dit by tot positiewe gesindhede in haar departement, wat weer tot die vroulike departementshoof se werkstevredenheid bydra (Smit, 1999:48).

3.6.5 Toesighouding

Die onderwyseres se beeld van die skool word deur haar onmiddellike onderwysleiers, wat ook as toesighouers optree, bepaal. Die werker beleef sy organisasie deur sy toesighouer wat die organisasie se beleid vertolk. Met toesig word na vaardighede en bevoegdhede van die onderwysleier ten opsigte van werkverrigting van die personeel verwys (Hillebrand, 1989:65). Dit kan die gehalte van die skool se bestuur direk beïnvloed. Toesig sluit onder andere in die skoolhoof se kennis van elke personeel se taak, leiding wat hy gee en probleme wat hy oplos (Esterhuizen, 1989:57).

Toesighouding as sodanig kan as 'n aspek van leierskap in onderwysbestuur beskou word. Dit impliseer verder dat kriteria vir evaluering van onderwysers se werkverrigting, beloningstelsel vir goeie werk gelewer, keuring en opleiding van persone in toesighoudende hoedanighede (i.c. vroulike departementshoof) ensovoorts, as areas uitgesonder kan word wat voordelig of nadelig op onderwysersberoepsbevrediging kan inwerk (Steyn, 1988:50).

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

Volgens Locke (soos aangehaal deur Engelbrecht, 1996:5), kom vier faktore wat die prestasie en gepaardgaande werksbevrediging van die vroulike departementshoof, en ondergeskikte, beïnvloed:

- Die eerste faktor is instruksies. Die vroulike departementshoof word nie net ingelig oor die inhoud van die werk nie, maar ook ten opsigte van die spoed van afhandeling, sowel as oor die effektiwiteit wat daargestel is. Die effek wat hierdie voorskriftelikheid op die prestasie van die vroulike departementshoof sal hê, sal afhang van die mate waarin die vroulike departementshoof dit aanvaar, sy glo dat die instruksie moreel regverdig is, dit ooreenstem met haar persoonlike doelwit, sy die skoolhoof wil help en van die vooruitsig op verwagte resultaat.
- Die tweede faktor wat prestasie kan beïnvloed, is deelname met bepaling van doelwitte. Wanneer die vroulike departementshoof deel uitmaak van die bepaling van werksdoelwitte, sal sy meer gemotiveerd wees om dit te bereik en groter werksbevrediging ervaar indien dit wel bereik word.
- Beloning en straf is 'n derde faktor wat die prestasie van die vroulike departementshoof kan beïnvloed. Indien die vroulike departementshoof van mening is dat 'n verhoging van uitsette nie 'n verhoogde beloning tot gevolg sal hê nie, kan dit daartoe lei dat sy haar huidige prestasievlak wil handhaaf. Indien die vroulike

departementshoof egter merk dat 'n verhoging in werk tot bevordering kan lei, kan dit haar motiveer om nog harder te werk.

- Die vierde faktor wat die prestasie van die vroulike departementshoof kan beïnvloed, is die voorbeeld wat die skoolhoof stel. Indien 'n skoolhoof wat van sy werk hou, aan homself hoë standaarde stel en werk om dit te bereik en 'n beleid skep van harde werk en hoë standaarde, sal dit meehelp om dieselfde gedrag by die vroulike departementshoof te vestig.

Die mate van toesighouding bepaal die mate van werksbevrediging wat die vroulike departementshoof sal ervaar.

Die geslaagdheid van toesig sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.6.6 Besluitneming

Die deelname aan besluitneming kan die behoefte van die vroulike departementshoof om te behoort, bevredig (Lehman, 1989b:79) wat aanleiding daartoe sal gee dat die vroulike departementshoof meer werksbevrediging ervaar as iemand wat nie betrokke is by besluitneming nie, maar wel die besluite moet uitvoer.

Om deelnemende besluit toe te pas, beteken dat gedelegeer moet word (Knoop, 1987:5). Deelname is die proses van gemeenskaplike besluitneming deur twee of meer mense. Indien die aanbevelings van 'n komitee, werkgroep of taakgroep aanvaar en geïmplementeer word, word gedelegeer en vind deelnemende besluit plaas (Khan & Khan, 1993:576; Engelbrecht, 1996:51).

Volgens Bruegman (1995) maak vrouens in alledaagse besluitneming meer as mans van 'n demokratiese deelnemende styl van besluitneming gebruik, wat aanmoediging van persone insluit. Wanneer die vroulike departementshoof by besluitneming ingesluit word, dra dit by tot werkstevredenheid.

Groter deelname aan besluitneming, veral wat betref onderrigmetodes, verbeter onderwyserswerkstevredenheid (Miskel & Ogawa, 1988:288).

Ter wille van motivering en deelname kan die personeel help beplan, dan implementeer en uitvoer. Dit wil sê die personeel kan inspraak gegee word in die "bestuur" van die skool (Van der Westhuizen, 1990b:213). Personeelmotivering vind effektief plaas wanneer onderwysers direk betrokke raak by die bestuur van die skool. Onderwysers is trots daarop om te weet dat hulle deel uitmaak van die organisasie. As hulle meen dat hulle deel het aan die beplanningsproses, sal hulle bereid wees om ander bykomende take met entoesiasme aan te pak (Du Toit, 1994:58).

Deelname aan besluitneming verbeter die werkstevredenheid van die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) (Miskel & Ogawa, 1988:288; Evans, 1998:427). Om die bevrediging van hoërdebehoefes by onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) te benut, moet in die struktuur van die onderwys geleentheid geskep word vir vroulike departementshoofde om te help met besluitneming ten opsigte van sekere fasette van die opvoedingsprogram solank dit volgens bepaalde voorwaardes geskied ter wille van die onderwysstelsel en die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) (Steyn, 1990:147).

Die individu (i.c. vroulike departementshoof) se affiliasiebehoefes kan deur deelnemende besluitneming bevredig word, aangesien belanggestel word in haar mening. Deurdat haar mening in ag geneem word, kan dit tot die werksbevrediging van die vroulike departementshoof bydra.

- Deelname aan die besluitnemingsproses sal empiries ondersoek word.

3.6.7 Verantwoordelikheid

Die gesag wat aan die vroulike departementshoof toevertrou word, word bepaal deur die verantwoordelikhede wat deur die skoolhoof gedelegeer is. Verantwoordelikheid

behels die deelname aan 'n betekenisvolle gedeelte van die werk, waaroor die vroulike departementshoof dan kontrole uitgeoefen, sodat persoonlike verantwoordelikheid aanvaar word (Steers & Porter, 1991:401). Verhoogde verantwoordelikheid is deur Herzberg geïdentifiseer as een van die kriteria wat aanleiding gee tot werksbevreëdiging (Ellis & Bernhardt, 1992:181), terwyl verantwoordelikheid en interessante uitdagende werk as 'n bydraende faktor tot werksbevreëdiging waargeneem is. 'n Gebrek aan verantwoordelikheid kan lei tot werksonbevreëdiging by die vroulike departementshoof (Engelbrecht, 1996:34).

Daar kan onderskei word tussen verantwoordelikheid vir mense en verantwoordelikheid vir dinge, byvoorbeeld finansies. Eersgenoemde verantwoordelikhede veroorsaak meer stres as laasgenoemde. 'n Gebrek aan verantwoordelikheid kan ook spanning veroorsaak as dit ervaar word as werkonderlading (Hurrell *et al.*, 1988:16). Werkonderlading kan aanleiding gee tot werksontevreëdiging by die vroulike departementshoof. Verrykte werk plaas 'n hoë premie op verantwoordelikheid. Verantwoordelikheid kan as 'n motiveerder gebruik word (Esterhuizen, 1989:35).

Du Toit (1994:42) noem dat dit die grootste behoefte by onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) met hoërordebehoefes is om vryheid te hê en verantwoordelikheid te aanvaar vir eie doelwitte en self toe te sien dat hierdie doelwitte bereik word.

Wanneer die onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) verantwoordelikheid daarvoor aanvaar om 'n sekere taak uit te voer waarvoor sy nie die nodige vaardighede of opleiding het nie, bestaan die moontlikheid dat sy sal misluk en dan werksontevreëdiging sal ervaar. Die suksesvolle uitvoering van die taak sal egter die ervaring van werkstevredenheid tot gevolg hê (Ferreira, 1991:52).

In die onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) se werksituasie is dit belangrik dat sy deeglik moet beplan hoeveel van haar verantwoordelikhede sy kan delegeer. Volgens Khan en Khan (1993:577) kan die vroulike departementshoof deur delegering

van verantwoordelikhede, byvoorbeeld deelname aan beleidmaking, groter werkstevredenheid ervaar.

- Die verantwoordelikhede wat gedelegeer word en die werkstevredenheid wat dit tot gevolg het, sal deur die empiriese studie bepaal word.

3.6.8 Outonomie

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

Outonomie dui dus op onafhanklike denke, besluitneming en handeling ten opsigte van die werk.

Resultate van navorsing wat binne die onderwys gedoen is (Theunissen & Calitz, 1994:109; Hill, 1994:225), dui daarop dat outonomie een van die belangrikste aspekte is wat aanleiding tot werkstevredenheid van die onderwyser gee (i.c. die vroulike departementshoof).

'n Onderwysstelsel wat groter outonomie aan die onderwyseier (i.c. vroulike departementshoof) toestaan, bied aan haar meer beheer oor die resultate wat sy in haar werk kan bereik en gevolglik het sy groter sekerheid dat sy die verwagte beloning sal kry (Hillebrand, 1989:56). Intrinsieke motivering word direk beïnvloed deur outonomie, aangesien die vroulike departementshoof self verantwoordelik is vir hoër prestasie. Sy moet haar eie werk kan beplan, organiseer en verrig en ook beheer daarvoor uitoefen (Hillebrand, 1989:56).

Du Toit (1994:41) wys daarop dat daar onderwyseresse (i.c. vroulike departementshoofde) is wat maksimale outonomie en onafhanklikheid vereis om hulle

werk effektief te kan verrig. Belangstelling en opleiding speel 'n wesenlike rol by outonomie. Indien die vroulike departementshoof oor geen of ontoereikende kennis en vaardighede beskik en ook nie 'n belangstelling in haar werk toon nie, sal outonomie in haar werk nie 'n wesenlike verskil aan haar werkstevredenheid maak nie (Hill, 1994:233).

Volgens England en Stein (soos aangehaal deur Engelbrecht, 1996:38), behels die behoefte aan outonomie onder andere die volgende:

- die gesag verbonde aan die bestuursposisie van die vroulike departementshoof
- die geleentheid vir onafhanklike denke deur die vroulike departementshoof
- die geleentheid vir onafhanklike doelwitstelling deur die vroulike departementshoof
- die geleentheid vir die bepaling van prosedures en metodes deur die vroulike departementshoof om gestelde doelwitte te bereik

Die onderwysleier moet so ver moontlik outonomie (binne die organisatoriese raamwerk) toelaat sodat sy onderwysers (i.c. vroulike departementshoofde) en hy self in eiewaarde sal kan groei. Slegs werk wat 'n hoë mate van vaardigheid insluit, kan na suksesvolle afhandeling tot die ontwikkeling of groei van eiewaarde by die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) en die onderwysleier lei.

Aangesien die vroulike departementshoof deel uitmaak van die bestuurspan van die skool, sal sy 'n groot mate van outonomie in haar werk verwag. Hoe die vroulike departementshoof hierdie outonomie hanteer, gaan bepaal of sy werkstevredenheid gaan ervaar al dan nie.

- Outonome funksionering (eie denke, besluitneming en aksies ten opsigte van eie werk) sal empiries ondersoek word.

3.6.9 Onderwysbeleid

Aspekte aangaande beleid en beleidmaking is faktore wat tot ontevredenheid by onderwysleiers kan lei. Hoy en Miskel (1991:405) toon 'n duidelike verwantskap aan tussen besluitneming rakende beleidsaspekte en onderwysberoepsbevrediging. Hierdie outeurs wys daarop dat die vroulike departementshoof na deelname aan beleidmaking streef en ook daarna om genoegsaam ingelig te wees ten opsigte van aspekte wat hulles werk beïnvloed.

Twee vlakke van beleidmaking en bestuur kom hier ter sprake. Eerstens, beleidmaking op nasionale en provinsiale vlak (dit wil sê die onderwysstelsel as geheel en op provinsiale vlak) en tweedens beleidmaking op skoolvlak (Griffioen, 1999:90).

'n Aantal outeurs is dit met mekaar eens dat dit in wese om die onderwysers se strewe na deelname aan beleidmaking en bestuur gaan (Hoy & Miskel, 1991:405). Die deelname van onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) aan beleidmaking sal onvermydelik tot die status van die onderwysberoep (Thorpe, 1985:431), wat weer bydra tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof bydra.

Om deelname op alle vlakke in die onderwysstelsel op 'n lukraak wyse toe te laat, kan nadelige gevolge vir die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) en die onderwysstelsel inhou (Steyn, 1988:236). Dit beteken dus dat die bydrae van onderwysers (i.c. vroulike departementshoof) se deelnemende besluitneming en beleidbepaling nie ontken word nie, maar dat dit volgens bepaalde voorwaardes ter wille van die onderwysstelsel en die onderwyser sal geskied.

Wat beleidmaking op nasionale en provinsiale vlak betref, het die skool slegs 'n beperkte inspraak, aangesien dit min of geen geleentheid kry om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê. Dit is hierdie beperkte inspraak wat tot frustrasie en werksontevredenheid by onderwysleiers (i.c. vroulike departementshoofde) lei (Hayes, 1995:237).

Die inspraak in die beleid aangaande algemene administratiewe aspekte, soos salaris, werktoestande, bevordering, verlof, evaluering, regverdigheid van beleid en gesag om opdragte aan volwassenes te gee, kan tot die verhoging in die status van die onderwysberoep lei, die onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) se outonomie verhoog en ook die effektiwiteit van die onderwysstelsel verbeter (Griffioen, 1999:90).

Daar is bevind dat min werkstevredenheid ten opsigte van die algemene onderwysbeleid bestaan (Steinberg, 1993:59).

Dit sou goed wees as onderwysleiers (i.c. vroulike departementshoof) aan die beleidmakingsproses kon deelneem, maar indien die deelname nie volgens bepaalde voorwaardes geskied nie, kan dit nadelige gevolge vir die skoolhoof en die onderwysstelsel inhou (Steyn, 1990:147).

'n Onderwysstelsel oefen 'n aansienlike invloed uit op die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) se beroepsbevrediging, want sy verrig haar taak binne 'n bepaalde onderwysmilieu (Steyn, 1992:312). Aan die ander kant hang die effektiwiteit van 'n onderwysstelsel af van die mate van beroepsbevrediging wat die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) in die stelsel ervaar (Steyn, 1992:320).

Uit die literatuur is dit duidelik dat die uitvoering van onderwysbeleid nie tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof bydra nie.

- Die empiriese studie sal bepaal in watter mate die onderwysbeleid 'n invloed op die werksituasie van die vroulike departementshoof het
- Sowel as watter invloed reëls en regulasie op haar taak in die onderwys het

3.6.10 Organisasieklimaat

Organisasieklimaat is 'n relatief blywende kwaliteit van die interne milieu van 'n organisasie soos dit deur sy lede beleef word. Dit beïnvloed hulle gedrag en kan

beskryf word ooreenkomstig 'n besondere reeks kenmerke (Esterhuizen, 1989:54). Organisasieklimaat in 'n skool word gesien as 'n komponent van die gehalte van werklewe van die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) (Mentz, 1992:313).

Die organisasiekultuur word beskou as gemeenskaplike oortuiginge, waardes, norme, gesindhede en verwagtinge van individue in 'n organisasie (Owens, 1987:167; Hoy & Miskel, 1991:262). Die organisasieklimaat verwys daarteen na gemeenskaplike persepsies van individue aangaande 'n verskeidenheid aspeke in die organisasie (Hoy & Miskel, 1991:262), asook na die algemene welstand van die organisasie.

'n Duidelike verwantskap bestaan tussen beroepsbevrediging en die organisasieklimaat (Owens, 1987:160), asook tussen organisasiekultuur en organisasie-effektiwiteit (Owens, 1987:198). Dit beteken dus dat die skoolklimaat as onderdeel daarvan ook 'n besondere invloed op sowel onderwysberoepsbevrediging as organisasie-effektiwiteit kan uitoefen (Steyn, 1988:53). Die aanstelling van onderwysers (i.c. vroulike departementshoofde), die diensvoorwaardes van onderwysers, die fisiese fasiliteite in skole, die besondere rol van die onderwysleier ensovoorts kan 'n besondere invloed op die skep van 'n positiewe organisasieklimaat uitoefen.

Navorsers in die VSA het bevind dat die persone in bestuurposisies in skole 'n groot invloed het op onderwysers se ervaring van die gehalte van hul werklewe en die afleiding kan gemaak word dat 'n verband bestaan tussen die bestuurstaak van die onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) en organisasieklimaat in die skool (Mentz, 1992:313). In 'n positiewe en gesonde organisasieklimaat skepping speel die onderwysleier (i.c. vroulike departementshoof) 'n besondere rol. 'n Gesonde organisasieklimaat word ook weerspieël in onderwysers se optrede teenoor mekaar en hoe hulle hulle verhoudings met ander kollegas ervaar (Culver *et al.*, 1990:325; Steyn, 1988:53).

Klimaat skepping is primêr die funksie van die onderwysleier. 'n Positiewe werksomgewing is bepalend vir die werkstevredenheid wat die onderwysleier (i.c.

vroulike departementshoof) en haar personeel, as professionele praktisyns, sal ervaar deurdat hulle binne hierdie klimaat moet funksioneer om onderwys van 'n hoë gehalte te kan lewer (Daresh, 1986:28; Van der Westhuizen & Du Toit, 1994:147).

Die skoolhoof kan 'n gunstige organisasieklimaat skep deur gebruik te maak van 'n positiewe, deelnemende bestuurstyl, deelnemende besluitneming, mensgeoriënteerde leierskapstyl en 'n "oop deur"-verhouding met sy personeel. Dit sluit in die oplos van probleme, bylê van konflik en die gesamentlike bereiking van die skool se doelwitte. Onderliggend hieraan is die mate van delegering, gesag en outonomie wat die onderwysleier na sy personeel (i.c. vroulike departementshoof) afwentel om die organisasiedoelwitte te bereik (Engelbrecht, 1996:52).

'n Gesonde organisasieklimaat sal beslis 'n bydrae lewer tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof.

- Die organisasieklimaat van die skool sal empiries ondersoek word om te bepaal watter rol dit in die beroep van die vroulike departementshoof speel

3.6.1.1 Delegering

Dit is duidelik dat die skoolhoof sekere take tesame met gesag en verantwoordelikheid aan sy personeellede (i.c. vroulike departementshoof) moet toevertrou. Hierdie proses is noodsaaklik om 'n sinvolle verdeling van werk te verseker, asook vir die doeltreffende uitvoer van take. Persone word hierdeur aanspreeklik gehou vir die bereiking van gestelde doelwitte (Theron & Bothma, 1988:189).

Bath (1988:640) beweer dat die skoolhoof nie al die bestuursontwikkeling self kan doen nie omdat hy 'n baie vol program het. Hy sal dus sekere aspekte van die bestuursontwikkelingsprogram aan lede van die bestuurspan (i.c. vroulike departementshoof) delegeer. Hy sal waarskynlik die bestuurskundigheid binne die bestuurspan tot voordeel van al die lede van die bestuurspan aanwend.

Delegering van verantwoordelikhede aan onderwysers dui op die vertroue wat die skoolhoof in sy onderwysers (i.c. vroulike departementshoofde) het (Esterhuizen, 1989:40). Die suksesvolle uitvoering van gedelegeerde take dien eerstens as metode vir personeelontwikkeling en tweedens as 'n faktor wat die werkstevredenheid van sowel die skoolhoof as die vroulike departementshoof positief kan beïnvloed.

Delegering van take sal ook afhang van die vermoë van die ondergeskiktes om die take suksesvol te kan afhandel en bepaal die mate van dinamiese leidinggewing van die skoolhoof. Delegering dra direk tot die intrinsieke motivering van die skoolhoof en sy personeel by op grond van die verhoogde verantwoordelikheid en gesag wat met outonomie gepaardgaan (Du Toit, 1994:60). Delegering lei volgens Van der Westhuizen (1995:180) tot groter werkstevredenheid, wat weer tot verdere motivering en 'n hoër moreel by die skoolhoof en sy personeel (i.c. vroulike departementshoof) lei.

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

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

Schofield (1988:51) sê sodra twee of meer persone saamspan om 'n gemeenskaplike doel te bereik, word organisering en dus ook delegering noodsaaklik. Cloete (soos aangehaal deur Du Toit, 1994:60) stel die volgende stappe voor:

- Stap I: Horisontale verdeling van werk: Take word in kleiner eenhede onderverdeel, byvoorbeeld in departemente en verdeel in vakke. Samewerking in een departement sal goed gemotiveerde personeel tot gevolg hê.
- Stap II: Vertikale verdeling van werk, hiërargie van belangrikheid: Werk word na ander gedelegeer. Werk word dus vertikaal verdeel en elkeen aanvaar

- Stap II: Vertikale verdeling van werk, hiërargie van belangrikheid: Werk word na ander gedelegeer. Werk word dus vertikaal verdeel en elkeen aanvaar verantwoordelikheid vir 'n spesifieke taak. Dit kan motiverend op personeel inwerk en stimuleer individuele inisiatief, oorspronklikheid en kreatiwiteit. Werk wat gedelegeer word, dra beslis by tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof.

Of delegering 'n invloed op die vroulike departementshoof se werkstevredenheid het, sal in die empiriese studie bepaal word.

3.6.2 Gevolgtrekking

Uit die inligting in die literatuur kan die gevolgtrekking gemaak word dat faktore op bestuursvlak die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof kan beïnvloed. Hoe belangrik hierdie faktore op bestuursvlak vir die vroulike departementshoof is en in watter mate sy werkstevredenheid ten opsigte daarvan ervaar, sal deur die empiriese navorsing bepaal en in die volgende hoofstuk bespreek word.

3.7 SAMEVATTING

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

In hierdie hoofstuk is verwys na faktore wat die hedendaagse vroulike departementshoof se ervaring van werkstevredenheid beïnvloed en wat in die vroulike departementshoof self gesetel is en binne die skool, die gemeenskap en die onderwysloopbaan en op bestuursvlak geleë is. Die mate waarin hierdie faktore die vroulike departementshoof se werkstevredenheid beïnvloed, sal deur die empiriese ondersoek vasgestel en in die volgende hoofstuk bespreek word.

HOOFSTUK 4

4. EMPIRIESE ONDERSOEK

4.1 INLEIDING

In die voorafgaande twee hoofstukke is aan die hand van 'n literatuurstudie ondersoek ingestel na faktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof beïnvloed.

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

4.2 NAVORSINGSONTWERP

4.2.1 Die vraelys as meetinstrument

Die vraelys as navorsingsinstrument is, volgens Wolf (1988:478) en Gall *et al.* (1996:291) 'n selfverslaggewende instrument in die hande van die navorser vir die insameling van 'n verskeidenheid toepaslike inligting - bestaande uit 'n aantal vroe of items - wat deur respondente gelees en beantwoord word.

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

4.2.1.1 Voordele

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

- 'n groot groep mense kan makliker bereik word;
- die moontlikheid dat foute kan insluip, is kleiner;
- respondente kan anoniem bly;
- dit is heelwat goedkoper as onderhoude;
- dit vergemaklik die analisering en tabulering van response.

4.2.1.2 Nadele van die gestruktureerde vraelys

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

- die geldigheid en betroubaarheid van 'n vraelys is moeilik te bepaal;
- respondente kan vrae verskillend vertolk;
- die korrektheid van antwoorde kan moeilik bepaal word;
- daar is dikwels swak terugvoer;
- beantwoording van vrae kan willekeurig geskied of selfs deur ander ingevul word.

4.2.1.3 Konstruksie van die vraelys

Die vraelys wat gebruik is vir die empiriese studie is opgestel na aanleiding van die literatuurstudie en is gegrond op persoonlike onderhoude, telefoniese gesprekke en die bestaande vraelyste van Esterhuizen (1989), Hillebrand (1989), Du Toit (1994), Xaba (1996), Engelbrecht (1996), Smit (1999) en Kirsten (2000).

- Afdeling A handel oor biografiese inligting (vgl. Bylae C, vrae 1-6).
- Afdeling B handel oor die belangrikheid en die mate van bevrediging van faktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof beïnvloed (vgl. Bylae C).
- Die sleutel vir Kolom A is soos volg (belangrikheid):

- 1 = Van geen belang
- 2 = Van min belang
- 3 = Belangrik
- 4 = Baie belangrik

- Die sleutel vir Kolom B is soos volg (bevrediging):

- 1 = Geen bevrediging
- 2 = Min bevrediging
- 3 = Bevredigend
- 4 = Baie bevredigend

Afdeling B is onderverdeel in die volgende skoolhoofafdelings met die onderskeie vrae wat oor elke afdeling gestel is tussen hakies:

- Faktore wat in die vroulike departementshoof self gesetel is (vgl. Bylae C, vrae 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 en ook 3.2.1 – 3.2.9).
- Faktore rakende interpersoonlike verhoudinge (vgl. Bylae C, vrae 11, 12, 13, 14, 15 en ook 3.3.1 – 3.3.6).

- Faktore wat verband hou met die werksituasie (vgl. Bylae C, vrae 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 en ook 3.4.1 – 3.4.3).
- Faktore rakende loopbaanontwikkeling (vgl. Bylae C, vrae 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 en ook 3.5.1 – 3.5.4).
- Faktore op bestuursvlak (vgl. Bylae C, vrae 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49,50 en ook 3.6.1 – 3.6.11).

4.2.1.4 Loodsondersoek

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

4.2.1.5 Finale vraelys

Die vraelys is hierna gedupliseer en aan 105 skole, wat binne die steekproefneming geval het, gestuur (vgl. Bylae A).

4.2.1.6 Populasie en steekproef

Omdat dit nie prakties moontlik was om die hele populasie (al die vroulike departementshoofde in die Noordwes Provinsie) ($N = 316$) by hierdie navorsing te betrek nie, is van 'n sistematiese steekproef gebruik gemaak. Die sistematiese steekproef het dus die studiepopulasie uitgemaak. Dit het uit 105 respondente bestaan.

Oponthoud is in sommige gevalle met die terugsending van die vraelyste ervaar. Slegs 58 vraelyste is terug ontvang, twee weke voor die sperdatum. Daarna is die vraelyste na die skole geneem om deur die departementshoofde ingevul te word sodat 'n gemiddelde terugvoer van 70% bereik kon word. Nie alle vraelyste wat na die skole

uitgestuur is, is ingevul nie. Die persentasie vraelyste wat terug ontvang is, word in Tabel 4.1 aangedui.

Tabel 4.1 Vraelyste uitgestuur en terug ontvang

Vraelyste uitgestuur	Vraelyste terug ontvang	Persentasie
105	77	73,3%

Uit Tabel 4.1 blyk dit dat 77 vraelyste (73,3%) terug ontvang is. Volgens Landman (1980:112) is terugvoer van meer as 70% voldoende om betekenisvolle afleidings te kan maak wat vir die studiepopulasie geld.

4.2.1.7 Administratiewe prosedure

Skriftelike toestemming is van die Hoofdirekteur Noordwes se Departement van Onderwys verkry om die vraelyste oor die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof in die onderwys uit te stuur. Die adresse van die vroulike departementshoofde in die onderwys is deur die Onderwysentrum te Potchefstroom verskaf. In die begeleidende brief (vgl. Bylae A) is die doel van die navorsing gestel, samewerking gevra en anonimiteit gewaarborg. 'n Afskrif van die toestemmingsbrief wat van die Noordwes Provinsie ontvang is, is ook aangeheg (vgl. Bylae B). 'n Gefrankeerde koevert het elke vraelys vergesel.

4.2.1.8 Statistiese Tegnieke

Data is met behulp van 'n hoofraamrekenaar van die PU vir CHO en SAS-rekenaarprogrampakket verwerk (SAS Institute, INC., 1985). Frekwensies is met behulp van die FREQ-prosedure van SAS en gemiddeldes met behulp van die MEANS-prosedure bepaal. Gemiddeldes is bereken ten einde rangorde van belangrikheid, bevrediging en die diskrepansie tussen belangrikheid en bevrediging te bepaal. Die

SAS-rekenaarprogram wat vir die frekwensieanalise gebruik is, maak nie voorsiening vir nulresponse nie. Die nulresponse is dus nie in aanmerking geneem by die bepaling van die persentasieontleding nie, maar word wel in die tabelle aangedui.

4.3 INTERPRETASIE VAN DATA

4.3.1 Inleiding

Die data wat versamel is, word vervolgens bespreek. Bevindings wat hiervolgens gemaak word, geld slegs vir die teikenpopulasie, naamlik die vroulike departementshoof van die Noordwes Provinsie se Onderwysdepartement.

4.3.2 Biografiese gegewens

Die doel van vrae 1 tot 6 (vgl. Bylae C) was om 'n profiel van die vroulike departementshoof te kry en wel ten opsigte van ouderdom, totale jare ondervinding as vroulike departementshoof, hoogste kwalifikasie, kategorie en aantal departementshoofde by hulle skool (vgl. Tabel 4.2).

Empiriese ondersoek

Tabel 4.2 Biografiese gegewens van die vroulike departementshoof van onderwys in die Noordwes Provinsie

NR. BIOGRAFIESE GEGEWENS: VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF				
			f	%
1.	Ouderdom	Jonger as 30	2	2,6
		31 – 35 jaar	13	16,9
		36 – 40 jaar	15	19,5
		41 – 45 jaar	27	35,1
		46 jaar plus	20	25,9
		Totaal	77	100,00
2.	Totale jare ervaring in onderwys	Minder as 5 jaar	0	0
		6 - 10 jaar	14	18,1
		11 – 15 jaar	22	28,6
		16 – 20 jaar	18	23,4
		21 jaar en meer	23	29,9
		Totaal	77	100,00
3.	Jare ondervinding as vroulike departementshoof	0 – 3 jaar	17	22,1
		4 - 6 jaar	22	28,6
		7 – 10 jaar	24	31,2
		11 jaar	14	18,1
		Totaal	77	100,00
4.	Kategorie-indeling	D	52	67,5
		E	20	25,9
		F	5	6,5
		G	0	0
		Totaal	77	100,00
5.	U hoogste kwalifikasie	Hoërondewysdiploma	13	16,9
		Graad + Diploma	34	44,2
		B.Ed.	8	10,4
		Honneursgraad	18	23,3
		Meestersgraad	4	5,2
		Doktorsgraad	0	0
Totaal	77	100,00		
6.	Aantal departementshoofde by u skool	Drie of minder	37	48,1
		Vier	20	26,0
		Vyf	10	13,0
		Ses	3	3,8
		Sewe	1	1,3
		Agt of meer	6	7,8
Totaal	77	100,00		

Vraag 1: Ouderdom van vroulike departementshoof

Uit Tabel 4.2 blyk dit dat die grootste groep vroulike departementshoofde van sekondêre skole in die Noordwes Provinsie, wat hul ouderdom betref, hoofsaaklik onder twee groepe ressorteer, naamlik 41 – 45 jaar (35,1%) en ouer as 46 jaar (25,9%). 'n Derde groep kan onderskei word, naamlik vroulike departementshoofde wat 40 jaar en jonger is (19,5%) waarvan 'n groep 35 jaar en jonger is (16,9%), terwyl net (2,5%) jonger as 30 jaar is.

Vraag 2: Totale jare ervaring as onderwyser

Wanneer gekyk word na die response op Vraag 2 (vgl. Tabel 4.2), blyk dit dat die grootste groep (28,6%) respondente tussen 11 en 15 jaar ervaring as onderwyser het. Dames met 16 tot 20 jaar ervaring maak die tweede grootste groep uit (23,4%).

Vraag 3: Totale jare ervaring as departementshoof

Wanneer daar gekyk word na die response op Vraag 3 (vgl. Tabel 4.2), blyk dit dat die grootste groep, naamlik (31,2%) van die respondente, tussen 7 – 10 jaar ervaring as departementshoof het. Departementshoofde met tussen 4 en 6 jaar ervaring maak die tweede grootste groep (28,6%) uit. Die derde groep dames wat meer as 11 jaar ondervinding as departementshoof het, vorm (18,1%) van die groep.

Vraag 4: Kategorie-indeling

Van die studiepopulasie van wie terugvoer ontvang is, val die grootste groep in Kategorie D (67,5%), gevolg deur Kategorie E met (25,9%). Daar is slegs (6,5%) dames wat in Kategorie F val en geen dames in Kategorie G nie.

Vraag 5: Hoogste kwalifikasie

Uit die respons op hierdie vraag blyk dit dat die grootste groep (44,2%) oor 'n B.-graad beskik en (10,4%) oor 'n B.Ed-graad. Die res van die respondente beskik oor 'n Honneursgraad (23,3%) en (5,2%) oor 'n M-graad. Daar is (16,9%) van die respondente wat slegs 'n diplomaopleiding het. Sommige respondente het die volgende diplomas gespesifiseer: Driejarige Onderwysdiploma, Bestuursdiploma, Primêre Onderwysdiploma, Diploma in ABET en Junior Primêre Diploma.

Vraag 6: Aantal departementshoofde in u skool

Uit die gegewens (vgl. Tabel 4.2) blyk dit dat die meeste skole oor drie of minder departementshoofde beskik (48,1%), gevolg deur vier (26%) en vyf (13%) departementshoofde. Daar was enkele skole wat tot ses departementshoofde het, naamlik (7,8%).

Profiel van studiepopulasie

Dit blyk uit bogenoemde dat die tipiese vroulike departementshoof in die Noordwes Provinsie 41 jaar en ouer is (61%) met minstens 6 jaar en meer onderwysondervinding (100%), terwyl 77,9% gemiddeld 4 jaar en langer ervaring as departementshoof het. Hulle is almal goed gekwalifiseer; almal het minstens 'n Kategorie D-kwalifikasie, terwyl (83,1%) oor minstens 'n graad en onderwysdiploma beskik. Minstens (38,9%) beskik ook oor 'n nagraadse kwalifikasie, maar geen respondent beskik oor 'n doktorsgraad nie.

4.3.3 Faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, in rangorde van belangrikheid

In die bespreking wat volg, word die faktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof van die sekondêre skool in die Noordwes Provinsie (vgl. 4.2.1.3) in

rangorde van belangrikheid, soos deur die respondente aangedui, bespreek (Tabel 4.3). Daar is gepoog om die belangrikheid van die onderskeie faktore, soos dit in die literatuur na vore kom, by die studiepopulasie te meet.

In Tabel 4.3 is die faktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof beïnvloed in volgorde van belangrikheid geplaas, naamlik 3,92 wat as faktor die belangrikste en 2,72 wat as faktor die onbelangrikste geëvalueer is. Die gemiddeldes word uit vier (4) gegee, omdat van 'n vierpuntskaal in die vraelys gebruik gemaak is. Die syfer in die kolom onder **Vraag** verwys na die nommer van die vraagfaktor in die vraelys oor die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof (vgl. Bylae C). Vir die doel van hierdie paragraaf is slegs die eerste vyf en die laaste drie faktore in volgorde van belangrikheid uitgelig.

Tabel 4.3: Belangrikheid van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed

(Volgorde van baie belangrik tot van geen belang)

Rang-orde	Belangrikheid van die faktore	Vraag	Gemiddeld
1	Om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie werk	4	3.92
2	Gesonde verhoudinge met leerlinge	14	3.86
3	Gesonde verhoudinge met ouers	13	3.82
4	Klaskameraktiwiteit	18	3.81
5	Om in 'n gedissiplineerde werksomgewing te funksioneer	35	3.79
6	Gesonde verhoudinge met kollegas (mede-departementshoofde)	12	3.77
7	Terugvoer deur meerderes	37	3.75
8	Verantwoordelikheid aan u gedelegeer	40	3.74
9	Self leiding neem	44	3.72
10	Om oor sake binne die skool ingelig te wees	36	3.71
11	Deelname aan doelwitstelling	5	3.70
12	Geleentheid vir kreatiwiteit	17	3.69
12	Deelname aan die besluitneming van die skool	38	3.69
14	Gesonde verhouding met ondergeskiktes	11	3.68
14	Uitdagende werk	31	3.68
16	Bestuursaktiwiteit	34	3.65
17	Om te presteer deur die suksesvolle afhandeling van 'n taak	2	3.62
18	Om genoegsaam ingelig te wees ten opsigte van beleid, beplanning en prosedures wat jou werk beïnvloed	45	3.61
18	Reëls en regulasies	46	3.61
20	Belewing van werksekuriteit	27	3.59
20	Positiewe leiding wat deur meerderes gegee word	43	3.59
20	Beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien	21	3.59
23	Erkenning verleen aan u as persoon	1	3.58
23	Goeie koördinering tussen departemente	6	3.58
25	Die beskikbaarheid van 'n eie klaslokaal	19	3.57
26	Bevrediging deur die werksinhoud self	16	3.56
27	Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele klaskamermeubels	22	3.55
27	Outonome funksionering (eie denke, besluitneming en aksies ten opsigte van eie werk)	41	3.55
29	Belewing van werkveiligheid	25	3.54
29	Bevordering	47	3.54

Tabel 4.3 (vervolg)

Rang-orde	Belangrikheid van die faktore	Vraag	Gemiddeld
31	Geleentheid om deel van 'n groep te vorm	15	3.52
32	Betrokkenheid by wyse van delegering	7	3.51
33	Regverdigde evaluering vir bevordering	29	3.50
34	Geleentheid om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê	48	3.49
34	Ondersteuning deur instansies en persone wat deur meerderes geïnisiëer is	42	3.49
36	Vergoeding wat goed vergelyk met die ander vergelykbare beroepe	32	3.47
37	Om as gesagsdraer deur skoolhoofde en onderwysers erken te word	3	3.46
38	Beoordeling	30	3.45
38	Die geslaagdheid van toesighouers	39	3.45
40	Gesonde organisasieklimaat	49	3.43
41	Die beskikbaarheid van 'n eie privaat kantoor	23	3.37
42	Die ervaring van u dubbelrol as moeder/departementshoof op bestuursvlak	8	3.34
42	Voldoende delegering van take aan ondergeskiktes	50	3.34
44	Aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasies en ondervinding	33	3.33
45	Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele kantoormeubels	24	3.32
46	Die beskikbaarheid van sekretariële dienste	20	3.26
47	Die toepas van regstellende aksie	26	3.21
48	Belewing van roikonflik in die onderwys met betrekking tot die veelvoud van beroepseise wat aan u as onderwyser gestel word	9	2.99
49	Belewing van 'n teenstrydigheid tussen wat u self wil bereik en wat andere van u verwag om te bereik	10	2.86
50	Onbillike inmening in die werk deur hoër gesag	28	2.72
Skaal 1 = Van geen belang 3 = Belangrik 2 = Van min belang 4 = Baie belangrik			

In die bespreking wat volg, word die faktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof van die sekondêre skool in die Noordwes Provinsie (vgl. 4.2.1.3) in rangorde van belangrikheid, soos deur die respondente aangedui, bespreek (Tabel 4.3).

Die faktore wat as baie belangrik geag word, lê hoofsaaklik binne die skool self en op bestuursvlak.

Al die faktore is deur die respondente as belangrik tot baie belangrik hoër as 80% geëvalueer. Drie faktore is as van min belang geëvalueer, terwyl geen faktor as van geen belang geëvalueer is nie. Die hoogste mate van belangrikheid is toegeken aan Vraag 4 (om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie werk) wat deur 98,5% as belangrik geag is, terwyl aan Vraag 28 (onbillike inmenging in die werk deur hoër gesag) die laagste mate van belangrikheid toegeken is, naamlik 68%. In hierdie verband kan daarop gewys word dat slegs faktore wat in die literatuurstudie as belangrik geïdentifiseer is, in die vraelys opgeneem is.

Bogenoemde faktore word vervolgens bespreek:

- **Aanvaarding van verantwoordelikheid vir eie werk (Vraag 4 - 3,92):**

In hierdie navorsing beskou 98% van die vroulike departementshoofde aan sekondêre skole wat by hierdie navorsing betrokke was, dat dit belangrik tot baie belangrik is om verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar. Delegering is daardie werk wat die vroulike departementshoof moet doen deur pligte met gepaardgaande verantwoordelikheid en gesag aan ander (ondergeskiktes) toe te vertrou ten einde 'n sinvolle verdeling van werk te bewerkstellig en die doeltreffende uitvoering daarvan te verseker deur hulle aanspreeklik te hou vir die resultate of bereiking van die doelwitte.

Verantwoordelikheid dui op die verpligting wat 'n persoon het ten opsigte van die pos en werk wat aan die vroulike departementshoof toegesê is. Werk hoef nie alles deur die vroulike departementshoof self gedoen te word nie; sy kan daarvan delegeer tesame met die gepaardgaande verantwoordelikheid, maar sy bly steeds in die laaste plek verantwoordelik vir die uitvoering van die werk (Allen, 1964:1999).

- **Gesonde verhoudinge met leerlinge (Vraag 14 - 3,86):**

Die sentrale uitgangspunt in die optrede van die vroulike departementshoofde is dat hulle oor die algemeen gesteld is op 'n hoë kwaliteit optrede teenoor leerlinge.

Hoewel die vroulike departementshoof se take nou bestuursaangeleenthede insluit, bly haar taak as opvoeder nog belangrik. Die vroulike departementshoof doen besonder baie moeite met leerlinge wat grensgevalle is. Vroulike departementshoofde slaag daarin om 'n besonder hoë leerlingmoreel te handhaaf en hierdie dames (i.c. vroulike departementshoofde) lê hulle daarop toe om waarlik betrokke te wees by al die uiteenlopende leerlingaktiwiteite.

Hierdie bevinding stem ooreen met die navorsing van onder andere Hillebrand (1989), Steyn (1990), Du Toit (1994) sowel as Kirsten (2000:105) wat navorsing by verskillende groepe opvoeders en bestuurders gedoen het. Die verklaring waarom hierdie faktor as belangrik tot baie belangrik deur 96,5% van die respondente geag word, kan wees dat die vroulike departementshoof 'n gesonde vertrouensverhouding met haar leerlinge as belangrik beskou om effektiewe dissipline te kan handhaaf. Hierdie goeie verhouding kan weer 'n positiewe invloed op hul gedrag, leerkultuur en prestasie hê (vgl. 3.3.1).

- **Gesonde verhoudinge met ouers (Vraag 13 - 3,82):**

Hierdie faktor is deur 95,5% van die respondente as belangrik tot baie belangrik geag. Die belangrikheid van die vroulike departementshoof se verhouding met ouers kan daarin geleë wees dat die ouer, as 'n rolspeler in die onderwys, 'n al hoe groter inspraak in skoolsake (soos beleidsbepalings en finansies) het. Die ouers se noue verbintenis met die skool is daarin geleë dat hul kinders se gedeeltelike opvoeding in die hande van die skool lê. Die ouer se belangstelling het 'n groot invloed op die prestasie van sy kind. 'n Gesonde skool-ouer-verhouding is dus van kardinale belang en dit is die verantwoordelikheid van die skoolhoof, sowel as van die vroulike departementshoof, om ouerbetrokkenheid by die skool te optimaliseer (vgl. 3.3.4). Die skool-ouerhuis-verhouding word volledig gereël in SASA (South African School Act, 84/1996) waar kommunikasie as die belangrikste faktor tussen die partye gestel word as voorwaarde

vir die effektiewe funksionering van die skool. Die ouer is dus 'n meerdere vennoot in die skool.

Die hoë evaluering van die behoeftes aan gesonde verhoudinge kan verder verklaar word deur die feit dat die werk van die vroulike departementshoof impliseer dat sy goeie verhoudinge moet kan handhaaf. Navorsing deur Van der Westhuizen (1999) rakende die swak matriekuitslae wys dat die gevolgtrekking gemaak is dat die skoolhoofde van skole, onderwysers en leerlinge juis die ónbetrokkenheid van ouers as 'n bepalende faktor vir swak matriekuitslae aangedui het. Ouers speel 'n belangrike rol by die motivering van hul kinders, veral gedurende eksamentye (vgl. 3.3.4). Gesonde verhoudinge met die ouers dra by tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof.

- **Klaskameraktiwiteit (Vraag 18 - 3,81):**

Hierdie faktor word deur 95,3% van die vroulike departementshoofde as belangrik tot baie belangrik beskou. Die werk wat die vroulike departementshoof (klaskameraktiwiteit) verrig, is sinvol indien dit tot die bereiking van die doelwitte bydra en betekenisvolle resultate lewer wat die effektiwiteit in die klas verhoog. Die vroulike departementshoof ervaar werkstevredenheid indien haar leerlinge presteer deur die sinvolle werk wat sy doen (vgl. 3.4.2.1).

- **Om in 'n gedissiplineerde werksomgewing te funksioneer (Vraag 35 - 3,79):**

Hierdie faktor is deur 94,8% van die respondente as belangrik tot baie belangrik geag. Dit is opvallend dat die bestuursfaktore vir die vroulike departementshoof ook belangrik word. Die rede hiervoor is dat al hoe meer dames hulle in bevorderingsposte bevind. Al die vorige faktore het op die verhoudingsvlak gelê of was gesetel in faktore ten opsigte van die werk self, terwyl om in 'n gedissiplineerde werksomgewing te funksioneer 'n bestuursvlakaangeleentheid is (vgl. 3.6.10).

Die faktore wat dus as die belangrikste geag word, is hoofsaaklik binne die skool self geleë en op bestuursvlak (vgl. 4.2.1.3) en toon 'n ooreenkoms met navorsing oor skoolhoofde van sekondêre skole (Kirsten, 2000:107).

Respondente het die vrae na die beleving van hul rolkonflik in die onderwys ten opsigte van die veelvoud van beroepseise wat aan hulle as onderwysers gestel word (Vraag 9; 2,99) asook die beleving van 'n teenstrydigheid tussen hulle self wil bereik en dit wat andere van hulle verwag om te bereik (Vraag 10; 2,86), maar ook die onbillike inmenging in die werk deur hoër gesag (Vraag 28; 2,72) as faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, as die laagste in orde van belangrikheid geëvalueer. Wat duidelik na vore kom, is dat die vroulike departementshoof nie 'n probleem ondervind met betrekking tot rolkonflik nie. Dit kan waargeneem word uit die feit dat dit in Tabel 4.3 so laag geëvalueer is. Die vroulike departementshoof ondervind ook nie 'n probleem met haar selfbeeld nie; sy glo aan haarself en aan dit wat sy doen. Uit Tabel 4.3 is dit duidelik dat die skoolhoofde die vroulike departementshoofde vertrou met hul take as bestuurders en opvoeders en dat hulle nie inmeng nie.

4.3.4 Faktore wat werkstevredenheid in rangorde van bevrediging beïnvloed

In Tabel 4.4 is die faktore wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof van die sekondêre skool in die Noordwes Provinsie beïnvloed, in rangorde van bevrediging geplaas, met 3,66 as die faktor wat as die mees bevredigende geëvalueer is en 2,18 as die faktor wat as die mins bevredigende geëvalueer is (volgens Bylae C).

Volgens die gemiddelde skaalwaardes wat die respondente aan die faktore toegeken het, is geen faktor as baie bevredigend en geen faktor as heeltemal onbevredigend geëvalueer nie. Die mate van bevrediging wissel van bevredigend tot min bevrediging. Die faktore wat baie bevredig, is Vraag 12 (gesonde verhoudinge met kollegas [mededepartementshoofde]) wat op 91,5% te staan kom. Die faktor wat min bevredig, is Vraag 33 (aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasie en ondervinding) wat deur 54,5% aangedui is.

Tabel 4.4: Bevrediging van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed

(Volgorde van baie bevredigend tot geen bevrediging)

Rang-orde	Bevrediging van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed	Vraag	Gemiddeld
1	Gesonde verhoudinge met kollegas (mede-departementshoofde)	12	3.66
2	Gesonde verhoudinge met leerlinge	14	3.64
3	Om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie werk	4	3.61
4	Klaskameraktiwiteit	18	3.54
5	Verantwoordelikheid aan u gedelegeer	40	3.45
6	Gesonde verhoudinge met ouers	13	3.42
7	Gesonde verhouding met ondergeskiktes	11	3.41
7	Self leiding neem	44	3.41
9	Die beskikbaarheid van 'n eie klasklokaal	19	3.39
10	Uitdagende werk	31	3.36
11	Geleentheid vir kreatiwiteit	17	3.32
12	Om te presteer deur die suksesvolle afhandeling van 'n taak	2	3.30
13	Deelname aan doelwitstellings	5	3.29
14	Outonome funksionering ten opsigte van eie denke	41	3.28
15	Geleentheid om deel van 'n groep te vorm	15	3.27
16	Bevrediging deur die werksinhoud self	16	3.22
17	Erkenning verleen aan u as persoon	1	3.18
18	Om oor sake binne die skool ingelig te wees	36	3.17
18	Die ervaring van u dubbelrol as moeder/departementshoof op bestuursvlak	8	3.17
20	Betrokkenheid by wyse van delegering van take aan u opgedra	7	3.16
21	Beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien	21	3.15
22	Om genoegsaam ingelig te wees ten opsigte van beleid, beplanning en prosedures wat jou werk beïnvloed	45	3.14
23	Reëls en regulasies	46	3.14
24	Om in 'n gedisiplineerde werkomgewing te funksioneer	35	3.11
24	Deelname aan die besluitneming van die skool	38	3.11
24	Terugvoer deur meerderes	37	3.11
27	Goeie koördinering tussen departemente	6	3.10
27	Duidelik geformuleerde pligstaat	47	3.10
27	Positiewe leiding wat deur meerderes gegee word	43	3.10

Empiriese ondersoek

Tabel 4.4 (vervolg)

Rang- orde	Bevrediging van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed	Vraag	Gemiddeld
31	Bestuuraktiwiteite	34	2.97
32	Ondersteuning deur instansies en persone wat deur meerderes geïniseer is	42	2.96
33	Voldoende delegering van take aan ondergeskiktes	50	2.93
34	Belewing van werkveiligheid	25	2.92
34	Geleentheid om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê	48	2.92
36	Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele klaskamermeubels	22	2.89
37	Deelname aan die besluitneming van die skool	39	2.88
38	Die toepas van regstellende aksie	26	3.85
39	Gesonde organisasieklimaat	49	2.83
39	Beskikbaarheid van sekretariële dienste	20	2.83
41	Belewing van werksekuriteit	27	2.78
42	Beoordeling	30	2.77
43	Regverdigde evaluering vir bevordering	29	2.72
44	Die beskikbaarheid van 'n eie private kantoor	23	2.66
45	Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele kantoormeubels	24	2.63
46	Belewing van 'n teenstrydigheid tussen wat u self wil bereik en wat ander van u verwag om te bereik	10	2.61
47	Belewing van rolkonflik in die onderwys met betrekking tot die veelvoud van beroepseise wat aan u as onderwyser gestel word	9	2.60
48	Vergoeding wat goed vergelyk met die ander vergelykbare beroepe	32	2.43
49	Onbillike inmenging in die werk deur hoër gesag	28	2.33
50	Aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasie en ondervinding	33	2.18
Op skaal:	1 = Geen bevrediging 2 = Min bevrediging	3 = Bevredigend 4 = Baie bevredigend	

Die vroulike departementshoof word dus bevredig deur faktore wat om haar leerlinge en haar taak as bestuurder sentreer.

Vervolgens word elkeen van hierdie faktore bespreek:

- **Gesonde verhoudinge met kollegas (mededepartementshoofde) (Vraag 12 - 3,66):**

Hierdie resultaat bevestig dat die onderwysberoep een is met talle verhoudings en dat die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) ook in haar werk haar sosiale behoeftes kan bevredig. Dit sluit aan by die behoefte aan gesonde verhoudinge met leerlinge (vgl. 3.3.1). Gesonde verhoudinge met mededepartementshoofde stem ooreen met die studie van Hillebrand (1989), Du Toit (1994), Engelbrecht (1996) en Kirsten (2000) wat bevind dat die grootste behoefte van onderwysers (vroulike departementshoof) geleë is in die area van interpersoonlike verhoudings met kollegas. Goeie verhoudinge in die skoolsituasie verhoog opvoedingsbemoedienis en gesamentlike doelwitbereiking. Die vroulike departementshoof ervaar dus werkstevredenheid as gevolg van haar affiliasiebehoeftes wat bevredig word (vgl. 3.3.2).

- **Gesonde verhoudinge met leerlinge (Vraag 14 - 3,64):**

Hierdie faktor is ook as een van die belangrikste faktore geag (vgl. Tabel 4.3). In Tabel 4.4 word hierdie faktor as baie bevredigend aangedui 91%. Dit stem ooreen met navorsing deur Hillebrand (1989), Xaba (1996) en Kirsten (2000) waarin interpersoonlike verhoudinge ook aangedui word as bevredigend. Vanweë die posvlak (vroulike departementshoof) word verhoudinge (bestuursverhoudinge) belangriker as verhoudinge met leerlinge geag en meer tyd word aan bestuur bestee. Dit blyk dat die vroulike departementshoof se verhouding met leerlinge positief manifesteer en tot werksbevrediging en dus ook werkstevredenheid van die vroulike departementshoof bydra.

- **Om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie werk (Vraag 4 - 3,61):**

Hierdie faktor is as belangrik deur die respondente geag (vgl. Tabel 4.3) en as bevredigend geëvalueer 90,2%. Omdat die vroulike departementshoof nou in 'n bestuursposisie is, sal haar werk op bestuursvlak sowel as in die klaskamer geleë wees. Deur haar behoefte om verantwoordelikheid vir haar eie werk (bestuurstake) te aanvaar, ervaar die vroulike departementshoof outonomie ten opsigte van haar

bestuurstake, is haar werk interessant en behaal sy prestasie waarvoor sy erkenning kry (vgl. 3.2.1). Die bestuurstake van die vroulike departementshoof dra dus by tot haar werkstevredenheid.

- **Klaskameraktiwiteit (Vraag 18 - 3,54):**

Uit Tabel 4.4 kan afgelei word dat 88,5% van die respondente klaskameraktiwiteit in die klaskamer (Vraag 18) as baie belangrik beskou. Dit stem ooreen met bevindings waartoe daar in die literatuurstudie gekom is, naamlik dat die werk uitdagings moet bied en interessant moet wees om die onderwyser (i.c. vroulike departementshoof) te motiveer (vgl. 3.4.2.1, 3.4.2.2 en 3.4.2.3). Hoewel die vroulike departementshoof se tyd grootliks in beslag geneem word deur bestuurstake, bly sy nog verantwoordelik vir die onderrig van die leerlinge in haar klas. Die positiewe terugvoer van 88,5% van die vroulike departementshoofde dui daarop dat hulle werksbevrediging en dus ook werkstevredenheid ervaar deur hul klaskameraktiwiteit.

- **Verantwoordelikheid aan hulle gedelegeer (Vraag 40 - 3,45):**

In die literatuurstudie sowel as die empiriese studie (vgl. 3.6.7, Tabel 4.4) word verantwoordelikheid aan hulle gedelegeer as 'n baie belangrike faktor beskou om werkstevredenheid te verkry. Na aanleiding van bevindinge in die literatuurstudie was dit dan ook die verwagte resultaat, aangesien die vroulike departementshoof se selfbeeld positief versterk word as gevolg van vertrouwe wat onderwysleiers in haar stel. Dit lei dan verder tot werkstevredenheid (vgl. 3.6.11). Dit dui daarop dat die vroulike departementshoof aanvaar dat haar bestuursopdragte deur gesagsfigure aan haar gedelegeer, beskou word as deel van haar werk.

Uit die voorafgaande bespreking is dit duidelik dat die vier faktore wat as die mees bevredigende behoeftes aangedui is - gesonde verhoudinge met kollegas, gesonde verhoudinge met leerlinge, om verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar, sowel as verantwoordelikheid aan hulle gedelegeer - binne die skool en op bestuursvlak geleë is, terwyl klaskameraktiwiteit 'n faktor is wat die werk self raak.

Daar is ook 'n beduidende ooreenkoms tussen skoolhoofde van sekondêre skole en vroulike departementshoofde van sekondêre skole ten opsigte van wat bevredigende faktore is. In navorsing deur Kirsten (2000:113) is al die behoeftes wat die mees bevrediging gee, binne die werksituasie geleë.

Die faktore wat geëvalueer is as die wat min bevredig, is die beleving van 'n teenstrydigheid tussen wat hulle self wil bereik en wat ander van hulle verwag om te bereik (Vraag 10; 2,61), die beleving van rolkonflik in die onderwys met betrekking tot die veelvoud van beroepseise wat aan hulle as onderwysers gestel word (Vraag 9; 2,60), vergoeding wat goed vergelyk met die ander vergelykbare beroepe (Vraag 32; 2,43), onbillike inmenging in die werk deur hoër gesag (Vraag 28; 2,33) en 'n aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasie en ondervinding (Vraag 33; 2,18).

Twee van bogenoemde faktore, naamlik vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare beroepe en 'n aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasies en ondervinding, wentel skoolhoofsaaklik om beleidsake in die onderwysstelsel. Hierdie faktore stem ooreen met navorsing deur Engelbrecht (1996) en Xaba (1996).

Dit is belangrik om daarop te let dat al hierdie faktore as "min bevrediging" tot "bevrediging" (dus ongeveer 65% bevrediging) geëvalueer is. Hierdie resultaat is verrassend, aangesien daar na aanleiding van bevindinge in die literatuurstudie en beriggewing in die media verwag is dat die vroulike departementshoof baie meer ontevrede sal wees.

Gevolgtrekking

Na aanleiding van hierdie navorsing kan die afleiding gemaak word dat die vroulike departementshoof in die Noordwes Provinsie tog 'n groot mate van bevrediging en dus tevredenheid in haar werk ervaar.

4.3.5 Die diskrepansie tussen die belangrikheid van 'n faktor en die mate waarin dit bevredig

Tabel 4.5 toon die diskrepansie tussen die belangrikheid van 'n faktor en die bevrediging daarvan aan, deur die syfer wat die respondēt in Kolom A omring het van die ooreenkomstige syfer in Kolom B af te trek. 'n Positiewe verskil dui op die mate van bevrediging, terwyl 'n negatiewe verskil op die mate van nie-bevrediging deur die spesifieke faktor dui. Die faktore is gerangskik volgens die grootste tot die kleinste diskrepansie (mate van nie-bevrediging) (vgl. Tabel 4.5). Vir die doel van hierdie studie word slegs die vyf faktore waar die grootste en die vyf faktore waarby die kleinste diskrepansies voorkom, bespreek.

Uit Tabel 4.5 kan afgelei word dat 'n negatiewe diskrepansie ten opsigte van al die faktore bestaan. Die mate van bevrediging wat ten opsigte van al die faktore ervaar word, is dus minder as die mate van belangrikheid wat daaraan geheg word.

Tabel 4.5: Diskrepansie: bevrediging – belangrikheid

(Volgorde van die grootste tot die kleinste diskrepansie)

Rang-orde	Diskrepansie: Bevrediging – belangrikheid	Vraag	Gemiddeld
1	Aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasies	33	-1.14
2	Vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare beroepe	32	-1.04
3	Belewing van werksekuriteit	27	-0.82
4	Regverdigde evaluering vir bevordering	29	-0.78
5	Die beskikbaarheid van 'n eie private kantoor	23	-0.71
6	Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele kantoormeubels	24	-0.68
7	Beoordeling	30	-0.67
7	Bestuursaktiwiteite	34	-0.67
9	Om in 'n gedisiplineerde werkomgewing te funksioneer	35	-0.66
9	Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele klaskamermeubels	22	-0.66
11	Terugvoer deur meerderes	37	-0.63
12	Belewing van werkveiligheid	25	-0.62
13	Gesonde organisasieklimaat	49	-0.61
14	Geleentheid om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê	48	-0.59
15	Die geslaagdheid van toesighouers	39	-0.57
16	Deelname aan die besluitneming van die skool	38	-0.56
17	Om oor sake binne die skool ingelig te wees	36	-0.53
17	Ondersteuning deur instansies en persone wat deur meerderes geïnisiëer is	42	-0.53
19	Positiewe leiding wat deur meerderes gegee word	43	-0.51
20	Goeie koördinering tussen departemente	6	-0.49
21	Reëls en regulasies	46	-0.46
21	Om genoegsaam ingelig te wees ten opsigte van beleid, beplanning en prosedures wat jou werk beïnvloed	45	-0.46
23	Duidelik geformuleerde pligstaat	47	-0.45
24	Beskikbaarheid van 'n fotostaatmasjien	21	-0.44
24	Die beskikbaarheid van sekretariële dienste	20	-0.44
26	Voldoende delegering van take aan ondergeskiktes	50	-0.41
27	Deelname aan doelwitstelling	5	-0.40
28	Gesonde verhoudinge met ouers	13	-0.39

Tabel 4.5 (vervolg)

Rang-orde	Diskrepancie: Bevrediging – belangrikheid	Vraag	Gemiddeld
28	Erkenning verleen aan u as persoon	1	-0.39
28	Onbillike inmenging in die werk deur hoër gesag	28	-0.39
32	Geleentheid vir kreatiwiteit	17	-0.37
32	Belewing van roilkonflik in die onderwys met betrekking tot die veelvoud van beroepseise wat aan u as onderwyser gestel word	9	-0.37
34	Betrokkenheid by wyse van delegering van take aan u oorgedra	7	-0.35
34	Die toepas van regstellende aksie	26	-0.35
36	Uitdagende werk	31	-0.32
36	Bevrediging deur die werksinhoud self	16	-0.32
36	Self leiding neem	44	-0.32
36	Om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie werk	4	-0.32
36	Om te presteer deur die suksesvolle afhandeling van 'n taak	2	-0.32
41	Klaskameraktiwiteit	18	-0.29
41	Verantwoordelikheid aan u gedelegeer	40	-0.29
43	Gesonde verhouding met ondergeskiktes	11	-0.28
43	Ooutonome funksionering (eie denke, besluitneming en aksies ten opsigte van eie werk)	41	-0.28
45	Geleentheid om deel van 'n groep te vorm	15	-0.25
45	Belewing van 'n teenstrydigheid tussen wat u self wil bereik en wat andere van u verwag om te bereik	10	-0.25
47	Gesonde verhoudinge met leerlinge	14	-0.21
48	Geleentheid vir kreatiwiteit	19	-0.17
48	Die ervaring van u dubbelrol as moeder/departementshoof op bestuursvlak	8	-0.17
50	Gesonde verhouding met kollegas (mede-departementshoofde)	12	-0.12
Skaal 1 = Van geen belang 3 = Belangrik 2 = Van min belang 4 = Baie belangrik			

Uit Tabel 4.5 blyk dat die grootste diskrepancies (bron van ontevredenheid) geleë is in faktore rakende beleidsake in die onderwys, sowel as faktore rakende die fisiese omstandighede, byvoorbeeld beskikbaarheid van 'n eie private kantoor. Hierdie diskrepancies lei tot werksontevredenheid by die vroulike departementshoof.

Vervolgens 'n bespreking van elkeen van hierdie faktore:

- **Aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasies (Vraag 33: -1,42):**

Die groot diskrepancies wat by faktore, soos in Tabel 4.5 aangedui, voorkom, veroorsaak algemene ontevredenheid ten opsigte van departementele beleidsaspekte oor onder andere 'n aanpasbare salarisskaal (vgl. 3.5.3). Dit weerspieël die feit dat weinig erkenning tans gegee word aan enige verdere kwalifikasies. Slegs 'n eenmalige minimale bedrag word aan 'n persoon uitbetaal vir 'n verdere kwalifikasie behaal. Vanweë die feit dat dames toenemend die professionele wêreld betree en dit nodig vind om hulle beter te kwalifiseer, verwag hulle erkenning vir kwalifikasies verwerf. Die struktuur wat in die verlede gegeld het, naamlik dat 'n kategorieverhoging met finansiële vergoeding gepaardgegaan het, het dames gemotiveer om hul kwalifikasies te verbeter. Die feit dat die onaanpasbare salarisskaal tot ontevredenheid bydra, dui beslis daarop dat dames hul kwalifikasies wil verbeter, maar dat hulle erkenning wil geniet vir die verbeterde kwalifikasies (vgl. 3.5.3).

- **Vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare beroepe (Vraag 32: -1,04):**

'n Groot diskrepancie kom ook by hierdie faktor voor, omdat die salaris wat sy ontvang byvoorbeeld nie haar persoonlike en fisiese behoeftes bevredig nie. Geldelike faktore bevredig die meeste van die tyd psigologiese en veiligheidsbehoefte, omdat dit nie 'n doel opsigself is nie, maar slegs 'n middel tot 'n doel (Robbins, 1988: 354 – 356). Daar word algemeen aanvaar dat vergoeding in die openbare sektor nie vergelyk kan word met dié privaatsektor nie, wat 'n groot bron van frustrasie is, en ook die oorsaak daarvan is dat goeie onderwyseresse (i.c. vroulike departementshoof) die beroep verlaat (vgl. 3.5.3).

- **Belewing van werksekuriteit (Vraag 27: -0,82):**

Die diskrepancie wat by hierdie faktor aangedui word, omdat dit die vroulike departementshoof min bevredig, bring die klimaat van regstellende aksie onder die soeklig. Die regstellende aksieprogram wat deur die onderwysdepartement toegepas

word, veroorsaak onsekerheid ten opsigte van die sekuriteit wat die onderwys bied (vgl. 3.5.1).

Die beleving van onvoldoende werksekuriteit deur die vroulike departementshoof is in die klimaat van regstellende aksie die hoofrede waarom vroulike departementshoofde so 'n hoë premie op werksekuriteit plaas, omdat dit van belang is vir haarself en vir die personeel in haar departement (vgl. 3.5.1).

- **Regverdigde evaluering vir bevordering (Vraag 29: -0,78):**

Die groot diskrepansie wat by hierdie faktor voorkom, veroorsaak algemene ontevredenheid ten opsigte van departementele beleidsaspekte oor onder andere die evalueringstelsel. Dit word weerspieël in die feit dat geen amptelike vorm van evaluering in die onderwys tans bestaan wat gebruik kan word nie. Die doel van 'n evalueringstelsel, naamlik motivering sodat die onderwysers (i.c. vroulike departementshoofde) professioneel kan ontwikkel en werkprestasie kan verbeter, word dus nie bereik nie. Omdat geen evalueringstelsel bestaan nie, beïnvloed dit die verdere bevorderingsmoontlikhede negatief (vgl. 3.5.2).

- **Die beskikbaarheid van 'n eie private kantoor (Vraag 23: -0,71):**

Die diskrepansie wat by hierdie faktor aangedui word, omdat dit die vroulike departementshoof min bevredig, wys op die feit dat die vroulike departementshoof se fisiese omstandighede tot haar werksontevredenheid bydra. Aangename (fisiese) werkstoestande is 'n ekstrinsieke motiverende faktor. Gevolglik kan swak werkstoestande tot ontevredenheid lei. Swak fisiese werksomstandighede kan 'n negatiewe invloed op die vroulike departementshoof uitoefen. 'n Gebrek aan die nodige fasiliteite ('n eie private kantoor) kan 'n individu (i.c. vroulike departementshoof) byvoorbeeld kortwiek in die uitvoer van haar taak (Esterhuizen, 1989:45) (vgl. 3.4.1).

Die afleiding kan uit die voorgenoemde gemaak word dat hierdie faktore slegs in twee konstruksie uiteen val. 'n Aanpasbare salarisskaal, 'n vergoeding wat goed met die privaatsektor vergelyk en 'n beleving van werksekuriteit is faktore wat om

loopbaanontwikkeling sentreer. Die beskikbaarheid van 'n eie private kantoor ressorteer onder die faktore wat verband hou met die werksituasie.

Die kleinste diskrepansie kom voor by die faktore wat verband hou met faktore wat in die vroulike departementshoof self gesetel is, naamlik die ervaring van haar dubbelrol as moeder/departementshoof op bestuursvlak (Vraag 8; -0,17), asook die belewing van 'n teenstrydigheid tussen wat sy self wil bereik en wat ander van haar verwag om te bereik (Vraag 10; -0,25). Die tweede groep faktore ressorteer onder verhoudinge in die skool, naamlik gesonde verhoudinge met kollegas (Vraag 12; -0,12) en gesonde verhoudinge met leerlinge (Vraag 14; -0,21).

'n Bespreking van elkeen van hierdie faktore volg:

- **Gesonde verhoudinge met kollegas (mededepartementshoofde) (Vraag 12: -0,12):**

Deur hierdie navorsing is vasgestel dat hierdie faktor deur vroulike departementshoofde van sekondêre skole as belangrik beskou word en dat die behoefte bevredig word (vgl. 3.3.2). Die spesifieke kollegas met wie die vroulike departementshoof saamwerk, het 'n invloed op haar motivering. Wanneer die vroulike departementshoof goeie verhoudinge met haar kollegas ervaar, vervul dit die behoefte aan affiliasie en kan dit 'n belangrike bydrae tot die ervaring van werkstevredenheid lewer (vgl. 3.3.2). Hierdie afleiding word bevestig deur die hoë mate van bevrediging wat die respondente ten opsigte van gesonde verhoudinge met mededepartementshoofde ervaar (vgl. Tabel 4.5).

- **Die ervaring van die dubbelrol as moeder/departementshoof op bestuursvlak (Vraag 8: -0,17):**

Die klein diskrepansie ten opsigte van hierdie faktor dui die bevrediging aan wat die respondente ervaar ten opsigte van die belangrikheid wat hulle hieraan koppel. Die sogenaamde dubbelrol van die vrou word nie as negatief deur haar beleef nie; dit word deur resente navorsing bewys. Claesson en Brice (1989) het in hul navorsing bevind dat die sogenaamde dubbelrol van die vrou/bestuurder/moeder eintlik komplementêr en

voordelig vir die vrou is (vgl. 3.2.8.1). Uit navorsing deur Hillebrand (1989:43) word dit bevestig dat die sogenaamde dubbele rol wat die vrou vervul, eintlik tot werksbevrediging bydra.

- **Geleenthede vir kreatiwiteit (Vraag 19: -0,17):**

Alhoewel hierdie faktor nie so hoog op die rangordelys van belangrikheid (vgl. Tabel 4.3) verskyn nie, word dit egter deur die respondente as belangrik geag. As die vroulike departementshoof haar besig hou met 'n verskeidenheid take (kreatiwiteit) en sy van die werk hou, verbeter persoonlike werkkuitsette. Dit het ook hoër intrinsieke motivering, hoër werkkwaliteit en hoër werkstevredenheid tot gevolg. Daar kan aanvaar word dat die vroulike departementshoof 'n behoefte het aan geleenthede tot kreatiwiteit en vernuwing om werkstevredenheid te verseker (vgl. 3.4.2.3).

- **Gesonde verhoudinge met leerlinge (Vraag 14: -0,21):**

Alhoewel hierdie behoefte hoog op die rangordelys van belangrikheid verskyn (vgl. Tabel 4.3), word dit deur 96,5% van die respondente as baie belangrik geag. Die klein diskrepansie toon dat hierdie behoefte in 'n groot mate bevredig word. Die vroulike departementshoof se behoefte aan affiliasie is in die skole in die Noordwes Provinsie voldoende bevredig.

- **Belewing van 'n teenstrydigheid tussen wat hulle self wil bereik en wat ander van hulle verwag om te bereik (Vraag 10: -0,25):**

Die hoë mate van bevrediging van hierdie behoefte deur die respondente, is vir die vroulike departementshoof baie werd vir die ervaring van werkstevredenheid.

4.3.6 Gevolgtrekking

4.3.6.1 Vergelyking tussen enkele navorsingsprojekte en die bevindings daarvan ten opsigte van faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, waarby die grootste diskrepancies voorkom

Uit vorige navorsing oor onder andere die werkstevredenheid van die onderwyser in die primêre skool (Esterhuizen, 1989), die blanke onderwyseres (Van der Westhuizen *et al.*, 1992) die swart onderwyseres (Du Toit, 1994), die departementshoof in die sekondêre skool (Engelbrecht, 1996) asook skoolhoofde van sekondêre skole (Kirsten, 2000), kan die behoeftes waarby die grootste diskrepancies voorkom, soos volg saamgevat word (vgl. Tabel 4.6).

TABEL 4.6:

VERGELYKING TUSSEN ENKELE NAVORSINGSPROJEKTE EN DIE BEVINDINGS DAARVAN TEN OPSIGTE VAN FAKTORE WAT WERKSTEVREDENHEID BEINVLOED, WAARBY DIE GROOTSTE DISKREPANSIES VOORKOM

ESTERHUIZEN 1989	VAN DER WESTHUIZEN <i>et al.</i> 1992	DU TOIT 1994	ENGELBRECHT 1996	KIRSTEN 2000	HIERDIE NAVORSING
Onderwyser in primêre skool	Blanke onderwyseres	Swart onderwyseres	Die manlike departementshoof in sekondêre skool	Skoolhoofde in sekondêre skool	Vroulike departementshoof in sekondêre skool
<ul style="list-style-type: none"> • Vergoeding 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompeterende vergoeding 	<ul style="list-style-type: none"> • Aangename werksomstandighede 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergelykbare vergoeding 	<ul style="list-style-type: none"> • Regverdige evaluasie vir bevordering 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasie
<ul style="list-style-type: none"> • Bevordering 	<ul style="list-style-type: none"> • Regverdige evaluering vir meriete-toekenning 	<ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid in werksituasie 	<ul style="list-style-type: none"> • Werksekuriteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Terugvoer deur meerderes 	<ul style="list-style-type: none"> • Vergoeding wat goed vergelyk met die ander vergelykbare beroepe
<ul style="list-style-type: none"> • Professionele status in die gemeenskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Regverdige werklading 	<ul style="list-style-type: none"> • Regverdige evaluering vir merietetoekenning 	<ul style="list-style-type: none"> • Regverdige werklading 	<ul style="list-style-type: none"> • Behoefte aan werksekuriteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Beleving van werksekuriteit
<ul style="list-style-type: none"> • Erkenning vir goeie werk gelewer 	<ul style="list-style-type: none"> • Versoenbaarheid tussen rol van moeder en tuisteskepper, en onderwyseres 	<ul style="list-style-type: none"> • Regverdige onderwysbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> • Regverdige evaluasie vir bevordering 	<ul style="list-style-type: none"> • Positiewe leiding deur meerderes gegee 	<ul style="list-style-type: none"> • Die regverdige evaluasie vir bevordering
<ul style="list-style-type: none"> • Deelname aan bestuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Billike werksure 	<ul style="list-style-type: none"> • Regverdige werklading 	<ul style="list-style-type: none"> • Terugvoer 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderwys as genotvolle beroep 	<ul style="list-style-type: none"> • Die beskikbaarheid van 'n nie private kantoor

Na aanleiding van Maslow en Herzberg se teorie het die diskrepansie (bron van ontevredenheid) 'n klemverskuiwing ondergaan wat blyk uit navorsing wat oor hoër posvlakke gedoen is. Die klem verskuif van meer intrinsieke behoeftes - soos bevordering, erkenning, professionele status, regverdigde evaluering en aangename werksomstandighede soos ondervind by Esterhuizen, Van der Westhuizen, Du Toit en Kirsten - na meer ekstrinsieke higiënebehoefte, soos werksekuriteit, werkveiligheid, beter kommunikasie en terugvoer, 'n beter onderrig- en leerkultuur, dinamiese leidinggewing en beleidstoepassing en deelname aan beplanning, aldus Engelbrecht. Hierdie bevinding is interessant, aangesien dit die populêre algemene opvatting is dat in onderwysgeledere werkstevredenheid slegs bestaan indien die intrinsieke behoeftes bevredig word (vgl. 3.5.3). Een rede vir die groter bewuswording sedert 1994 ten opsigte van veiligheid en sekuriteit, is moontlik die verandering in die politieke situasie, die amptelike erkenning van vakbonde en die reg op stakings asook die "duur" onderwys wat aanleiding gee tot werkrasionalisering.

4.3.6.2 Vergelyking tussen enkele navorsingsprojekte en bevindings daarvan ten opsigte faktore wat werkstevredenheid beïnvloed, waarby die kleinste diskrepansies voorkom

Vorige navorsing oor onder andere die onderwyser in die primêre skool (Esterhuizen, 1989), die onderwyseres (Van der Westhuizen *et al.*, 1992), departementshoof, die skoolhoof van 'n sekondêre skool (Kirsten, 2000) en hierdie navorsing, waar die kleinste diskrepansies aangedui word, word in Tabel 4.7 saamgevat.

TABEL 4.7:

VERGELYKING TUSSEN ENKELE NAVORSINGSPROJEKTE EN DIE BEVINDINGS DAARVAN TEN OPSIGTE VAN FAKTORE WAT WERKSTEVREDENHEID BEÏNVLOED, WAARBY DIE KLEINSTE DISKREPANSIES VOORKOM

ESTERHUIZEN 1989	VAN DER WESTHUIZEN <i>et al.</i> 1992	DU TOIT 1994	ENGELBRECHT 1996	KIRSTEN 2000	HIERDIE NAVORSING
Onderwyser in primêre skool	Blanke onderwyseres	Swart onderwyseres	Die manlike departementshoof in sekondêre skool	Skoolhoofde in sekondêre skool	Vroulike departementshoof in sekondêre skool
<ul style="list-style-type: none"> • Werksekuriteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Om te presteer 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenning as persoon 	<ul style="list-style-type: none"> • Om gesagsdraer te wees 	<ul style="list-style-type: none"> • Om gesagsdraer te wees 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesonde verhoudings met kollegas
<ul style="list-style-type: none"> • Verhouding met kollegas 	<ul style="list-style-type: none"> • Om onafhanklik te werk 	<ul style="list-style-type: none"> • 'n Stabiele persoonlike lewe 	<ul style="list-style-type: none"> • Buite kurrikulêre aktiwiteite 	<ul style="list-style-type: none"> • Geleentheid om deel van 'n groep te wees 	<ul style="list-style-type: none"> • Die ervaring van u dubbelrol as moeder / departementshoof op bestuursvlak
<ul style="list-style-type: none"> • Verhouding met die hoof 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanvaarding deur kollegas 	<ul style="list-style-type: none"> • Om opdragte van gesagsfigure te aanvaar 	<ul style="list-style-type: none"> • Geleentheid om deel van 'n groep te wees 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenning verleen as skoolhoof 	<ul style="list-style-type: none"> • Geleentheid vir kreatiwiteit
<ul style="list-style-type: none"> • Skoolbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> • Buitemuurse aktiwiteite 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelikheid vir spesifieke opdragte of projekte te aanvaar 	<ul style="list-style-type: none"> • Om self leiding te neem 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie-inmenging deur meerdere in outonome take 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesonde verhouding met leerlinge
<ul style="list-style-type: none"> • Verhoudings met leerlinge 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesag om opdrag aan volwassenes te gee 	<ul style="list-style-type: none"> • Aanvaarding deur kollegas 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie-inmenging in outonome take 	<ul style="list-style-type: none"> • Erkenning van professionele status in die gemeenskap 	<ul style="list-style-type: none"> • Belief u 'n toenstrydigheid tussen wat u self wil bereik en wat ander van u verwag om te bereik

Die gevolgtrekking wat uit bogenoemde navorsingsprojekte gemaak kan word, is dat persone wat hoë poste beklee, naamlik die departementshoof en die skoolhoof, ander faktore as belangrik tot baie belangrik beskou wanneer na werkstevredenheid gekyk word, wat ook ooreenstem met die literatuurstudie. Die afleiding kan ook gemaak word dat die vroulike departementshoof die geleentheid kry om haar lewensbeskouing in haar werksituasie uit te leef.

Uit hierdie navorsing kan verder afgelei word dat verskeie gemeenskaplike faktore bestaan wat werkstevredenheid in die onderwys beïnvloed, byvoorbeeld gesonde verhoudinge met kollegas (mededepartementshoofde), die ervaring van 'n dubbelrol wat op bestuursvlak vervul word (positief of negatief), geleentheid vir kreatiwiteit, gesonde verhoudinge met leerlinge en die belewing van 'n teenstrydigheid tussen wat hulle self wil bereik en wat andere van hulle verwag om te bereik.

Uit die navorsing kan afgelei word dat die vroulike departementshoof se pogings toegespits is op verhoudinge en haar taak as onderwyser, naamlik die opvoeding van ons jeug.

4.4 SAMEVATTING

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

Om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie werk en klaskameraktiwiteit, om gesonde verhoudinge met leerlinge te handhaaf, om gesonde verhoudinge met ouers te hê, en om in 'n gedissiplineerde werkomgewing te funksioneer, is aangedui as faktore wat die vroulike departementshoof die meeste bevredig.

'n Aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasie, vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare beroepe, beleving van werksekuriteit en regverdige evaluering vir bevordering is aangedui as faktore wat die minste bevredig.

Faktore met die grootste diskrepancies is 'n aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasie, vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare beroepe, beleving van werksekuriteit en die regverdige evaluering vir bevordering. Die kleinste diskrepancies kom voor by gesonde verhoudings met kollegas, die ervaring van 'n dubbelrol wat op bestuursvlak positief of negatief beleef kan word, geleentheid vir kreatiwiteit, gesonde verhoudinge met leerlinge en die beleving van 'n teenstrydigheid tussen wat hulle self wil bereik en wat ander van hulle verwag om te bereik.

HOOFSTUK 5

5. SAMEVATTING, BEVINDINGE EN AANBEVELINGS

5.1 INLEIDING

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

5.2 SAMEVATTING

In hoofstuk 1 is die probleem wat in hierdie ondersoek onder die loep geneem is, beredeneer. Vanuit die probleemstelling is die navorsingsdoelwitte geformuleer. Vervolgens is die navorsingsmetodes bespreek, naamlik 'n literatuurstudie en 'n empiriese ondersoek. Die hoofstuk is afgesluit met 'n oorsig oor die struktuur van die navorsingsverslag.

Die aard van werkstevredenheid is in Hoofstuk 2 bespreek. Uit die literatuurstudie oor die aard van werkstevredenheid blyk dit dat die werkstevredenheid wat die vroulike departementshoof ervaar, die effektiwiteit van haar departement positief of nadeling kan beïnvloed. Werkstevredenheid by die vroulike departementshoof word deur 'n aantal

elemente bepaal. Elke element lewer 'n bydrae tot die totale werkstevredenheid. Werkstevredenheid en –motivering is onlosmaaklik aan mekaar verbind en daarom sal 'n gemotiveerde vroulike departementshoof 'n hoër mate van werkstevredenheid ervaar as 'n ongemotiveerde vroulike departementshoof, en sal sy haar werk met oorgawe verrig. 'n Hoë vlak van werkstevredenheid is belangrik in die hele opvoedingsfeer met die oog daarop om te motiveer en om professionele hulpbronne en kreatiwiteit maksimaal te benut.

In Hoofstuk 3 is verskeie faktore geïdentifiseer en bespreek wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof beïnvloed.

Faktore wat aanleiding tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof gee, kan in vyf kategorieë ingedeel word, naamlik faktore wat in die vroulike departementshoof self gesetel is, faktore wat binne die skool geleë is, faktore wat interpersoonlike verhoudings raak, loopbaanontwikkeling en faktore op bestuursvlak. Hierdie faktore is onder andere gesonde verhoudinge met kollegas (mede-departementshoofde), gesonde verhoudinge met leerlinge, om verantwoordelikheid vir eie werk te aanvaar en klaskameraktiwiteit.

Dit is dan ook verstaanbaar dat die faktore wat in die huidige onderwysbedeling in Suid-Afrika die minste tot die ervaring van werkstevredenheid by die vroulike departementshoof bydra, die volgende is: aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasie en ondervinding, onbillike inmenging in die werk deur hoër gesag, vergoeding wat goed vergelyk met die ander vergelykbare beroepe, beleef u rolkonflik in die onderwys met betrekking tot die veelvoud van beroepseise wat aan u as onderwyser gestel word en beleef u 'n teenstrydigheid tussen wat u self wil bereik en wat ander van u verwag om te bereik.

Die onderwysdepartement het 'n baie belangrike rol te speel in belang van die werkstevredenheid wat die vroulike departementshoof ervaar. Aangesien die meeste van hierdie faktore buite die werksituasie van die vroulike departementshoof geleë is en

gekoppel is aan die onderwysbeleid van die departement, is dit belangrik dat die behoeftes van die vroulike departementshoof in aanmerking geneem moet word.

In Hoofstuk 4 is die navorsingsonderwerp van die empiriese ondersoek bespreek. Die metode van die data-insameling is weergegee. Verslag oor die data wat deur middel van die vraelyste bekom is, is gelewer en data is statisties ondersoek en geïnterpreteer.

5.3 BEVINDINGE

5.3.1 BEVINDINGE TEN OPSIGTE VAN NAVORSINGSDOELWIT 1

Met betrekking tot navorsingsdoelwit 1 (vgl. 2.1), naamlik om uit die literatuur te bepaal wat die aard van werkstevredenheid van die vroulike departementshoof aan sekondêre skole is, is die volgende bevind:

- Werkstevredenheid is 'n aangename emosionele toestand wanneer die resultate van die werk positief is, en dit hou verband met die graad waarin die behoeftes van die vroulike departementshoof in die werk bevredig word en dit ooreenstem met 'n individuele waardestelsel (vgl. 2.2.2).
- 'n Direkte verband bestaan dus tussen werkstevredenheid en werksmotivering. Behoeftebevrediging gee aanleiding tot gemotiveerde gedrag en lei tot werkstevredenheid en daardeur word die vroulike departementshoof nog verder gemotiveer (vgl. 2.3).
- Die stereotiepe beeld van die vrou (vgl. 2.4) asook die sogenaamde dubbele rol wat sy moet vervul, kan bydra tot werkstevredenheid, aangesien die vroulike departementshoof die rolle eintlik as komplementêr en voordelig beleef (vgl. 2.4).
- Vervolgens (vgl. 2.5) word dit duidelik dat bevorderingshindernisse nie tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof bydra nie. Die vroulike departementshoof word gemotiveer en ervaar werkstevredenheid deur haar

werk trots, ego-betrokkenheid by haar vak of klas, haar leerders se reaksie en prestasie en die erkenning wat sy van kollegas, ouers en leerders ontvang.

- Die vroulike departementshoof wat nie werkstevredenheid ervaar as gevolg van ontoepaslike skakeling tussen die werksomgewing en haarself nie, sal heel moontlik 'n beroepsverandering maak of vroeër aftree (vgl. 2.6).
- Die vroulike departementshoof sal verhoogde werkstevredenheid ervaar indien die faktore wat stres en uiteindelik moontlik uitbranding tot gevolg het, verminder word (vgl. 2.7).
- Wanneer die vroulike departementshoof werkstevredenheid ervaar, sal dit weerspieël word in haar kollegas in haar departement se werkverrigting en in die gehalte van die leerervaring wat hulle vir hul leerders skep (vgl. 2.8).
- Individuele verskille by die vroulike departementshoof moet in ag geneem word, aangesien dit wat die behoeftes van verskillende vroulike departementshoofde bevredig, verskil (vgl. 2.9).

5.3.2 BEVINDINGE TEN OPSIGTE VAN NAVORSINGSDOELWIT 2

Met betrekking tot navorsingdoelwit 2 (vgl. 2.2), naamlik om uit die literatuur te bepaal watter bestuursfaktore aanleiding gee tot werkstevredenheid/werksontevredenheid by die vroulike departementshoof in die sekondêre skool, is die volgende bevind:

- Faktore wat in die vroulike departementshoof self gesetel is, soos die behoefte aan erkenning (Vgl. 3.2.1), die behoefte om te presteer (vgl. 3.2.2), die behoefte om gesagsdraer te wees (vgl. 3.2.3), verantwoordelikheid te aanvaar (vgl. 3.2.4), doelwitte vir die vroulike departementshoof in haar beroep (vgl. 3.2.5), delegering (vgl. 3.2.6), outonomie (vgl. 3.2.7), rolkonflik (vgl. 3.2.8.1) en rolonsekerheid (vgl. 3.2.8.2) word as belangrike faktore beskou wat werkstevredenheid by die vroulike departementshoof in die algemeen beïnvloed.
- Faktore wat binne die skool geleë is, soos interpersoonlike verhoudinge (vgl. 3.3), fisiese werkstoestande (vgl. 3.4.1), die werk moet sinvol en interessant wees (vgl. 3.4.2.1), die werk moet uitdagings bied (vgl. 3.4.2.3), werkklas (vgl. 3.4.2.4) en

gevaar in die werk (vgl. 3.4.2.5) is faktore wat eers die vroulike departementshoof moet bevredig, alvorens werkstevredenheid ervaar kan word.

- Faktore met betrekking tot die onderwysloopbaan, soos werksonsekerheid (vgl. 3.5.1), bevordering (vgl. 3.5.2) en vergoeding (vgl. 3.5.3) is vir die vroulike departementshoof van groot belang en kan tot frustrasie en gevolglik tot werksontevredenheid lei.
- Faktore op bestuursvlak, soos die gehalte van bestuur en bestuurstyl (vgl. 3.6.1), leierskapstyl (vgl. 3.6.2), kommunikasie (vgl. 3.6.3), terugvoering (vgl. 3.6.4), toesighouding (vgl. 3.6.5), besluitneming (vgl. 3.6.6), verantwoordelikheid (vgl. 3.6.7) outonomie (vgl. 3.6.8) en onderwysbeleid (vgl. 3.6.9), is faktore wat met die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof verband hou. Die mate waarin hierdie faktore die vroulike departementshoof bevredig, sal haar ervaring van werkstevredenheid bepaal.

5.3.2 BEVINDINGE TEN OPSIGTE VAN NAVORSINGDOELWIT 3

Met betrekking tot navorsingsdoelwit 3 (vgl. 2.3), naamlik om empiries te bepaal watter bestuursfaktore aanleiding tot werkstevredenheid by die vroulike departementshoof van 'n sekondêre skool gee, is die volgende bevind:

5.3.2.1 Faktore wat in die vroulike departementshoof self gesetel is

Al die faktore in die vroulike departementshoof self wat aanleiding tot werkstevredenheid gee, word as belangrik tot baie belangrik beskou en as weinige bevrediging tot bevredigend geëvalueer.

- Die faktore wat as die belangrikste geag is, is om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie werk en om oor sake binne die skool ingelig te wees (vgl. 4.3.3; Tabel 4.3).
- Daar is bevind dat al die faktore as weinige bevrediging tot bevredigend beskou word. Om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie werk, om te presteer deur die

suksesvolle afhandeling van 'n taak en deelname aan doelwitstellings, is onder meer die faktore wat die mees bevredigende is (vgl. 4.3.4; Tabel 4.4).

- Die bevindings ten opsigte van die hoogste diskrepansie dui daarop dat die volgende faktore as belangrik geag word, maar dat die mate van bevrediging ontoereikend is. Dit is faktore soos goeie koördinerings tussen departemente, deelname aan doelwitstelling en beleef u rolkonflik in die onderwys met betrekking tot die veelvoud van beroepseise wat aan u as onderwyser gestel word? (vgl. 4.3.5; Tabel 4.5).
- Faktore wat die laagste diskrepansie toon, is onder andere of die vroulike departementshoof die dubbelrol wat sy op bestuursvlak vertolk positief of negatief beleef en of sy 'n teenstrydigheid beleef tussen wat sy self wil bereik en wat andere van haar verwag om te bereik (vgl. 4.3.4; Tabel 4.5).

5.3.3.2 Faktore binne die skool geleë

Faktore wat binne die skool self geleë is, wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof beïnvloed, word almal as belangrik tot baie belangrik geag en is as weinige bevredigend tot bevredigend geëvalueer.

- Die faktore wat as die belangrikste vir werkstevredenheid geag word, is gesonde verhoudings met leerlinge, gesonde verhoudings met ouers en klaskameraktiwiteit (vgl. 4.3.3; Tabel 4.3).
- Die bevindings ten opsigte van die bevrediging van faktore, is dat al die faktore as weinige bevredigend tot bevredigend beskou is. Die faktore wat as die mees bevredigende geëvalueer word, is gesonde verhoudings met kollegas, gesonde verhoudings met leerlinge en klaskameraktiwiteit (vgl. 4.3.4; Tabel 4.4).
- Faktore met 'n groot diskrepansie en wat dus min bevredig, is die beskikbaarheid van 'n eie private kantoor, die beskikbaarheid van netjiese funksionele kantoormeubels en die beskikbaarheid van netjiese funksionele klaskamermeubels (vgl. 4.3.3; Tabel 4.5).

- Bevindinge ten opsigte van die faktore waarby die kleinste diskrepansie voorkom en dus die meeste bevredig, is gesonde verhoudinge met kollegas (mededepartementshoofde), geleenthede vir kreatiwiteit en gesonde verhoudinge met leerlinge (vgl. 4.3.5; Tabel 4.5).

5.3.3.3 Faktore binne die onderwysloopbaan

Die faktore met betrekking tot die loopbaan van die vroulike departementshoof word as belangrik tot baie belangrik aangeslaan en is as weinige bevrediging geëvalueer (vgl. 4.3.3; Tabel 4.3).

- Die behoefte aan uitdagende werk, beleving van werksekuriteit en beleving van werkveiligheid is deur die respondente as belangrik beskou.
- Ten opsigte van aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasie en ondervinding is die mate van bevrediging heelwat laer. Die behoefte aan die beleving van werkveiligheid word in 'n geringer mate bevredig (vgl. 4.3.4; Tabel 4.4).
- Die grootste diskrepansie kom voor by die faktore wat te doen het met loopbaanontwikkeling, naamlik aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasies, vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare beroepe, beleving van werksekuriteit en regverdige evaluasie vir bevordering. Dit dui beslis op 'n probleemarea in die loopbaanontwikkeling van die vroulike departementshoof. Hierdie voorafgenoemde faktore dra beslis nie by tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof nie (vgl. 4.3.5; Tabel 4.5).

5.3.3.4 Faktore op bestuursvlak wat werkstevredenheid beïnvloed

Al die faktore op bestuursvlak wat die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof beïnvloed, word as belangrik tot baie belangrik geag en as weinige bevrediging tot bevredigend geëvalueer beskou.

- Die faktore wat as die belangrikste geag is, is om in 'n gedissiplineerde werkomgewing te funksioneer, terugvoer deur meederes, verantwoordelikheid aan haar gedelegeer, self leiding te neem en deelname aan die besluitneming van die skool (vgl. 4.3.3; Tabel 4.3).
- Al die faktore wat as weinige bevrediging tot bevredigend geëvalueer is, is onder meer verantwoordelikheid aan haar gedelegeer, om self leiding te neem, outonome funksionering, eie denke, besluitneming en aksies ten opsigte van eie werk, om oor sake binne die skool ingelig te wees en om genoegsaam ingelig te wees ten opsigte van beleid, beplanning en prosedures wat haar werk beïnvloed (vgl. 4.3.4; Tabel 4.4).
- Faktore met 'n groot diskrepansie en wat dus min bevredig, is bestuursaktiwiteite, om in 'n gedissiplineerde werkomgewing te funksioneer, terugvoer deur meederes, gesonde organisasieklimaat en geleentheid om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê (vgl. 4.3.5; Tabel 4.5).
- Bevindings oor die faktore waarby die kleinste diskrepansie voorkom en dus die meeste bevredig, is outonome funksionering, verantwoordelikheid aan u gedelegeer, self leiding te neem, voldoende delegering van take aan ondergeskiktes en 'n duidelik geformuleerde pligstaaf.

5.3 AANBEVELINGS

5.4.1 Aanbeveling 1

Die onderwysdepartement moet indringend kyk na die beleid ten opsigte van die aanpasbare salarisskaal ten opsigte van kwalifikasie sowel as vergoeding wat goed vergelyk met ander vergelykbare beroepe.

Motivering

Bogenoemde is faktore wat volgens die rangordelys van bevrediging die minste bevredig word, waar ook die grootste diskrepansie bestaan, tussen belangrikheid en mate van bevrediging. Die huidige salarisstruktuur het min motiverende waarde. Die

oorgrote meerderheid opvoeders (i.c. vroulike departementshoofde) wat op dieselfde posvlak is, met dieselfde kwalifikasies en jare ervaring, kry dieselfde salaris ongeag hoe hard die individu werk. Dit is duidelik uit die navorsing dat die salaris van die vroulike departementshoof 'n al hoe groter rol in haar werksbevrediging speel.

5.4.2 Aanbeveling 2

Alhoewel die rasionaliseringsprogram reeds in werking gestel is, is dit belangrik dat dit so gou moontlik afgehandel moet word sodat die probleem van werksekuriteit daadwerklik aandag kan geniet. Die onderwysowerhede sal aandag aan 'n regverdige takseringsprogram moet gee, sowel as aan die skep van bevorderingsgeleenthede en 'n vergelykbare vergoeding.

Motivering

Die onsekerheid wat by die vroulike departementshoof bestaan oor toekomstige bevorderingsgeleenthede het 'n negatiewe uitwerking op die ervaring van werkstevredenheid. Wanneer die vroulike departementshoof werksekuriteit ervaar, ervaar sy gemoedsrus en kan sy haar ongehinderd in haar beroep uitleef en haar sekuriteitsbehoefte word bevredig.

5.4.3 Aanbeveling 3

Die onderwysowerhede sal aandag moet skenk aan effektiewe en regverdige evaluasie vir bevordering.

Motivering

Ten einde die geloofwaardigheid van bevordering te verhoog, sal evaluasie in 'n gesindheid van wedersydse vertrou tussen evalueerder en geëvalueerde moet plaasvind. Daar moet byvoorbeeld vooraf met die geëvalueerde in gesprek getree word oor die doelstellings van evaluasie en oor die kriteria waaraan sy geëvalueer sal word. Indien meer onderwyseresse bevorderingsposte beklee, sal hierdie meer positiewe

gesindhede en motiverings hopelik deurwerk na die posvlak 1-onderwyseresse. Indien die onderwyseres nie genoegsaam in bevorderingsposte verteenwoordig word en op hoër vlakke inspraak verkry nie, kan polarisasie verwag word. Hierdie faktore kan beslis nie bydra tot die werkstevredenheid van die vroulike departementshoof nie.

5.4.4 Aanbeveling 4

Die vroulike departementshoof se fisiese werksomstandighede moet verbeter word. Meer geld sal beskikbaar gestel moet word vir meer en beter toegeruste kantore.

Motivering

'n Groot diskrepansie bestaan tussen die mate van belangrikheid en mate van bevrediging wat ervaar word in verband met aangename werksomstandighede. Dit bewys dat aangename werksomstandighede vir die vroulike departementshoof baie belangrik is, maar dat groot ontevredenheid daarmee ondervind word.

5.5 SLOT

Die vroulike departementshoof ervaar meer werkstevredenheid as wat algemeen aanvaar word. Hoewel faktore bestaan wat aanleiding gee tot ontevredenheid, soos beleidsake, fisiese werksomstandighede, veiligheid en faktore wat sentreer om die onderwysstelsel, kom ander faktore voor wat genoegsaam bevredig. Die vroulike departementshoof vind bevrediging in haar verhoudings met kollegas, haar leerlinge en sake wat haar onderrigwerk raak.

BIBLIOGRAFIE

- ADKINSON, J.A. 1981.** Women in school administration: a review of the research. *Review of educational research*, 51(3):311-343, Fall.
- ADLER, S., LANEY, J. & PACKER, M. 1993.** Managing women. Buckingham : Open University Press.
- ALLEN, L.A. 1964.** The management profession. New York : McGraw-Hill.
- ANDERSON, B. 1989.** Werksmotivering: 'n Sisteemteorie perspektief. Bloemfontein : OUVS. (Skripsie – M.Ed.)
- ANON, 1998.** Matriekuitslae skok. *Rapport.2:Jan II.*
- ANON, 1999.** Begrawe dié spanning nou, vra Vryburg. *Rapport.15, 21 Nov 1999.*
- ASCHBOUGH, C.R. 1982.** What is job satisfaction. *Planning and changing: a journal of school administration*, 13(4):195–203.
- BACHARACH, S.B. & MITCHELL, S.M. 1983.** The sources of dissatisfaction in educational administration. *Educational and administration quarterly*, 19(1):101-128, Winter.
- BARTH, R.S. 1988.** Principals, teachers and school leadership. *Phi delta kappan*, 69(9):634-642, May.
- BENDEMAN, H. 1988.** Bestuurstyl van Vroue. Pretoria : RGN. (Werkkrags studies nr. 7.)
- BENSON, J. 1983.** The Bureaucratic nature of schools and teacher job satisfaction. *The Journal of Educational Administration*, 22(2):137– 147.
- BONDESIO, M.J. & DE WITT, J.T. 1990.** Personeelbestuur. (In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria : HAUM. p.245-359.)
- BOTHA, E. 1987.** Die stereotipe vrou. Potchefstroom : PU vir CHO. 32p. (Instituut vir Reformatoriese Studies. Reeks F3 Nr. 31.)
- BOYENS, A. 1990.** Stres: die finale nekslag vir bestuur. *Finansies en Tegniek*, 44(16):67, April.

BRADLEY, H. 1989. Sexual division of labour in employment. Cambridge : Policy in association with Basil Blackwell.

BRUEGMAN, S. 1995. Women in educational administration: Nine Case Studies. Information research: National Forum Journals Home Page. [Available on Internet:] <http://w.nationalforum.com/DORNEAS.html> [Date of access: 29 Oct 2000].

CARLSON, R.O. & SCHMUCK, P.A. 1981. The sex dimension of career in educational management: overview and synthesis (*In* Schmuck, P.A., Charters, Jr. W.W. & Carlson, R.O. eds., Educational policy and management: sex differentials. New York, N.Y.: Academic Press.)

CHAPMAN, D.W. & LOWTHER, L. 1982. Teachers' satisfaction with teaching. *Journal of educational research*, 75(4):241–246.

CHIEFFO, A.M. 1991. Factors contributing to job satisfaction and organizational commitment of community college leadership teams. *Community college review*, 19(2):14–24, Fall.

CHISSOM, B., BUTTERY, T.J., CHUKABARAH, P.C.O. & HENSON, K.T. 1987. A qualitative analysis of variables associated with professional satisfaction among middle school teachers. *Education*, 108(1):75–80.

CLAESSON, M.A. & BRICE, R.A. 1989. Teacher/mothers: effects of a dual role. *American educational research journal*, 26(1): 1 – 23, Spring.

COETZEE, C.J.S. 1977. Tersiere onderwys en beroepspotensiaal van vroue in vergelyking met die van mans. Potchefstroom : PU vir CHO. (Proefskrif - D.Ed.)

COHEN, L. & MANION, L. 1989. Research methods in education. 3rd ed. Routledge : London.

COLDICOTT, P.J. 1985. Organizational causes of stress on the individual teacher. *Educational management and administration*, 13(2):90-93.

COOPER, J.M. 1984. Developing skills for instructional supervision. New York : Longman.

CRONJE, C. 1982. Rolkonflik by die beroepsvrou. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – M.A.)

CULVER, S.M., WOLFE, L.M. & CROSS, L.H. 1990. Testing a model of Teacher Satisfaction for blacks and whites. *American educational research journal*, 27(2): 323–349, Summer.

DARESH, J.C. 1986. Sources of stress in the principalship. *Former research and manuscript*, 7(1):27–32.

DAVIS, K. 1977. Human behaviour at work. New York : McGraw-Hill.

DEAN, J. 1985. Managing the secondary school. New York : Nichols Publishing.

DE JAGER, D.K. 1983. Die status van die onderwys en onderwyser, (*In* DE JAGER, D.K., COETZEE, J.H. & BISSCHOFF, T.C. reds. *Metagogiek: Metodologie en toepassing*. Pretoria : HAUM.)

DENNISON, W.F. & SHENTON, K. 1987. Challenges in educational management. New York : Nichols Publishing.

DE WET, P.R. 1981. Inleiding tot onderwysbestuur. Kaapstad : Lex Patria.

DE WITT, J.T. 1987. Die professionele uitbrandingsindroom – 'n onderwysbestuursperspektief. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Opvoedkunde*, 7(4): 264–271, April.

DE WITT, J.T. 1990. Die rol van die vrou in onderwysbestuur. (*In* VAN DER WESTHUIZEN, P.C., red. *Doeltreffende onderwysbestuur*, Pretoria : HAUM.)

DUFF, B.J. 1990. Women in education management: barriers, aspirations, motivation and needs. Pretoria : Unisa. (Dissertation – D.Ed.)

DUKE, D.L. 1988. Why principals consider quitting. *Phi delta kappan*, 80(4):308–312.

DUNATHAN, A. & SALAZZI, J. 1980. Measuring job satisfaction. *Instructional innovator*, 25(7):17–19, October.

DUNHAM, R.B. & PIERCE, J.L. 1989. Management. Glenview : Foresman.

DU TOIT, H.D. & CALITZ, L.P. 1993. Gesinheidsverandering by onderwysers as bestuurstaak van die skoolhoof. *Pedagogiekjoernaal*, 14(2) : 20 – 31.

DU TOIT, S.C. 1994. Bestuursfaktore wat die werkstevredenheid van die swart onderwyseres beïnvloed. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling - M.Ed.)

DUTTWEILER, P.C. 1986. Educational excellence and motivating teachers. *The clearing house*, 58(8):371–374, April.

ELLIS, N.H. & BERNHARDT, P.G. 1992. Prescription for teacher satisfaction, recognition and responsibility. *The clearing house*, 65(3):178–182, January.

ENGELBRECHT, W.J. 1996. Bestuursfaktore wat die werksbevrediging van die departementshoof in die sekondêre skool beïnvloed. Potchefstroom : PU vir CHO (Skripsie - M.Ed.)

ENGLAND, G.W. & STEIN, C.I. 1976. The occupational reference group – a neglected concept in employee attitude studies (*In Gruneberg, M.M., ed. Job satisfaction. London: MacMillan p. 148–156.*)

ESTERHUIZEN, J.L.P. 1989. Die werksmotivering van die onderwyser in die primêre skool. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Ed.)

EVANS, L. 1998. The effects of senior management teams on teacher morale and job satisfaction. *Educational management and administration*, 26(4):417–428.

FABER, B.A. ed. 1983. Stress and burnout in the human service professions. New York : Pergamon Press.

FANSHER, T.A. & BUXTON, T.H. 1984. A job satisfaction profile of the female secondary school principal in the United States. *NASSP Bulletin*, 68(468):32–39, Jan.

FERREIRA, M.G. 1991. Organisasies stres by die onderwyser in die sekondêre skool. Potchefstroom : PU vir CHO. (Verhandeling – M.Ed.)

FINK, L.D. 1984. The situational factors affecting teaching. *New directions for teaching and learning* (the first year of college training), 17:37–60, March.

FLINTOFF, A. 1993. One of the boys? Gender identities in physical education initial teacher education (*In Siraj – Blatchford, I. ed. "Race", gender and the education of teachers. Bristol: Arrow Smith. p. 74–93.*)

FOR (Federale Onderwysraad) 1994. Afskaffing van diskriminasie teen vroue – uitskakeling van disparteite. Pretoria.

FUNK, C. 1986. The female executive in school administration: profiles, plusses and problems. (Paper presented at the annual conference on Women and Work.) Arling : Texas.

GALL, D.M., BORG, W.R. & GALL, J.P. 1996. Educational research. USA : Longman Publishers.

GALLOWAY, D., BOSWELL, K., PANCKHURST, F., BOSWELL, C. & GREEN, K. 1985. Sources of satisfaction and dissatisfaction for New Zealand primary school teachers. *Educational research*, 27(1):44–51, February.

GERDES, L.C., MOORE, C., OCHSE, R & VAN EDE D. 1988. Die ontwikkelende volwassene. Durban : Butterworths.

GLICK, N.L. 1992. Job satisfaction among academic administrators. *Research in higher education*, 33(5), 625–639.

GOLDMAN, P & CHANG, D. 1992. The consequences of role conflict and role ambiguity among junior high school administrators in Taiwan. (Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association on 21 April 1992.) San Francisco (Unpublished.)

GORTON, R.A. 1983. School administration and supervision: leadership, challenges and opportunities. Dubuque, Iowa : Brown.

GRAHAM, M.W. & MESSNER, P.E. 1998. Principals and job satisfaction. *International journal of educational management*, 12(5):196–202.

GRANT, P.C. 1984. Employee motivation. New York : Vantage Press.

GRAY, H. 1993. Gender issues in management training. (In Ozga, J., ed. Women in educational management. Bucking : Open University Press. p. 106– 115.)

GREENHAUS, J.H., PARASARAMAN, S., GRANROSE, C.S., RABINOWITZ, S. & BEUTELL, N.J. 1989. Sources of work family conflict among two-career couples. *Journal of vocational behaviour*, 34(2):133–153, April.

GREGSON, T. 1990. The separate constructs of communication satisfaction and job satisfaction: *Educational and psychological measurement*, 51(1):39–47, Spring.

GREYVENSTEIN, L.A. 1989. The development of women for management positions in education. Potchefstroom : PU vir CHO. (Thesis – D.Ed.)

GREYVENSTEIN, L.A. 2000. The untapped human resource: An overview of women in educational management in South Africa. *South African Journal of Education*, 20(1):30–33.

GRIFFIOEN, H.C. 1999. Die werkstevredenheid van die hoof in primêre skole in die Noordkaap. Potchefstroom : PU vir CHO (Skripsie - M.Ed.)

GROBLER, M.S. 1997. Die verband tussen geslag en die bestuurstyl van die vroulike departementshoof. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Ed.)

HASLETT, B., GEIS, F.L. & CARTER, M.R. 1992. Women in educational administration: Nine Case Studies. Information research: National Forum Journals Home Page. [Available on Internet:] <http://www.nationalforum.com/DORNJEAS.html> [Date of access: 29 Oct 2000].

HAT (Odendal, F.F., red.) 1994. Verklarende handwoordeboek van die Afrikaanse taal. Midrand : Perskor.

HAUGHEY, M.L. & MURPHY, P.J. 1983. Are rural teachers satisfied with the quality of their work life? *Education*, 104(1):56–66, Fall.

HAYES, D. 1995. The primary head's tale: Collaborative relationships in a time of rapid change. *Educational management and administration*, 23(4):233–243.

HEINE, E.W. 1992. Uitbranding by skoolhoofde. Vanderbijlpark : PU vir CHO. (Proefskrif – D.Ed.)

HERZBERG, F., MAUSMER, B. & SNYDERMAN, B. 1959. The motivation to work. New York : Wiley.

HERZBERG, F. 1966. Work and the nature of man. New York : The World Publishing Company.

HERZBERG, F. 1968. One more time. How do you motivate employees? *Harvard business review*, 46(1):53–62.

HILL, T. 1994. Primary headteachers: their job satisfaction and future career aspirations. *Educational research*, 36(3):223–235, Winter.

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

HINTON, B.L. 1968. An emperical investigation of the Herzberg methodology and the two-factor theory. *Organisational behaviour and human performance*, 19(8),3:286–309.

HOY, W.K. & MISKEL, C.G. 1991. Educational administration theory, research and practice. New York : McGraw-Hill.

HURRELL, J.J., MURPHY, L.K., SAUTER, S.L. & COOPER, C.L. eds. 1988. Occupational stress: issues and developments in research. New York : Taylor & Francis.

HUSSENPLUG, A. 1986. Teacher administrator co-operation – a necessity for the effective school. *NASSP Bulletin*, 70(490):38–41, May.

JACKSON, L.H. & MINDELL, M.G. 1980. Motivating the new breed. *Personnel*, 57(2): 53–61, March/April.

JEFFS, A. 1986. Motivation as a consideration in organizational change and staff development within a peripatic support group. *Educational management and administration*, 14(1):39–48.

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

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

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

KHAN, U.A. & KHAN, D.I. 1993. Type of administrator differences in work satisfaction of secondary school administrators. *Education*, 113(4):574–578.

KING, T.J. 1981. Die “nuwe” rol van die vrou in die onderwysstelsel vir blankes in die Republiek van Suid-Afrika. Pretoria : Unisa. (Verhandeling – M.Ed.)

KIRSTEN, H.vd P. 2000. Bestuursfaktore wat die werkstevredenheid van hoofde van sekondêre skole in die Noord-Kaapprovinsie beïnvloed. Potchefstroom : PU vir CHO (Skripsie – M.Ed.)

KLEINHANS, F.H. 1983. The role of staff motivation in educational management. *Die Vrystaatse Onderwyser*, 73(4):6–10, April.

KNOOP, R. 1987. Should you delegate or invite participation? *Education Canada*, 25(3):4–9, Fall.

KROON, J. 1990. Bestuur en bestuurder. (In Kroon, J., red. Algemene bestuur. Pretoria : HAUM, p. 3–24.)

LANDMAN, W.A. 1980. Beskrywing as navorsingsmetode. (In Landman, W.A., red. Inleiding tot die opvoedkundige navorsingspraktyk.) Durban : Butterworth. p. 105–135.)

LEHMAN, L.E. 1989a. Strategies for teacher performance and growth. *NASSP Bulletin*, 75 (530):86–80, Nov.

LEHMAN, L.E. 1989b. Practical motivational strategies for teacher performance and growth. *NASSP Bulletin*, 73 (520):76–78, November.

LESTER, P.C. 1987. Development and factor analysis of the teacher job satisfaction questionnaire. *Educational psychological measurements*, 47(1):223–233.

LITT, M.D. & TURK, D.C. 1985. Sources of stress and dissatisfaction in experienced high school teachers. *Journal of educational research*, 78(3):178–185, Jan./Feb.

LOCKE, E.A. 1991. The supervisor as “motivator: his influence on employee performance and satisfaction. (In Steers, R.M. & Porter, L.W., eds. *Motivation and work behaviour*. New York : McGraw-Hill. p. 360–371.)

MARAIS, J.L. 1989. Faktore wat stres veroorsaak by onderwysers in die Oranje-Vrystaat en Kaapprovinsie. Ongepubliseerde navorsingsverslag. Potchefstroom : PU vir CHO.

MASLOW, A.H. 1970. Motivation and personality. New York : Harper.

MASLOW, A.H. 1991. The theory of human motivation (*In Steers, R.M. & Porter, L.W. Motivation and work behaviour.* New York : McGraw-Hill. p. 34–37.)

MEGGINSON, L.C. 1981. Personnel management: A human resources approach. 4th ed. Homewood, Illinois : Irwin.

MENTZ, P.J. 1992. Meting van organisasieklimaat: 'n empiries-vergelykende ondersoek. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 12(3):313–318.

MERCER, D. 1997. Satisfaction and the secondary head teacher : the creation of a model of job satisfaction. *School leadership and management*, 17:57–67, March.

MILLS, H. 1987. Motivating your staff to excellence: some considerations. *NASSP Bulletin*, 71(503):37–40, December.

MISKEL, C. & OGAWA, R. 1988. Work motivation, job satisfaction and climate. (*In Boyan, N.J. ed. Handbook of research on educational administration.* New York : Longman p. 279–304.)

MOLEFE, P. 1993. Soweto schooling grinds to virtual halt. *The Star*: 1, Feb. 26.

MUCHINSKY, P.M. 1990. Psychology applied to work. Pacific Grove : Brooks/Cole.

MURRAY, M. 1994. Die beweerde rolkonflik by die getroude onderwyseres. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie – M.Ed.)

NEL, D.S. 1983. Die invloed van die skoolhoof se bestuurstyl op leermotivering en leerprestasie in die sekondêre skool. *Onderwysbulletin*, 17(1):18–32.

NEUMAN, W.L. 1997. Social research methods. Whitewater : Allyn & Bacon.

NGCOBO, B.W. 1988. Discipline in black schools – a pedagogic-didactic perspective. *Paidonomia*, 16(1):18–24, July.

OWENS, R.G. 1987. Organizational behaviour in education. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall.

PASTOR, M.C. & ERLANDSON, D.A. 1982. A study of higher order need strength and job satisfaction in secondary school teachers. *Journal of educational administration* 20(2) :172–183, Summer.

PIETERSEN, H. 1988. Beginsels van vraelyskonstruksie. (In Couper, M.P., Smit, P.C., Stoker, D.J. en Strasheim, A. Inleiding tot opnamemetodologie. Pretoria : RGN.)

PINDER, C.C. 1984. Work motivation: theory, issues and applications. Glenview : Scott, Foreman.

PORTER, L.W., LAWLER, E.E. & HACKMAN, J.R. 1975. Behaviour in organizations. New York : Prentice-Hall.

POTTAS, C.D. 1969. 'n Bedryfsielkundige ondersoek na die determinante van werkshoudinge en werksmotivering. Pretoria : Unisa. (Verhandeling - M.A.)

QUAGLIA, R., MARION S.F. & MCINTIRE, W.G. 1991. The relationship of teacher satisfaction to perceptions of school organization, teacher empowerment, work conditions and community status. *Education*, 112(2):206–216, Winter.

REDELINGHUYS, N., BOTES, L.J.S. & DE WET M. 1999. Role conflict among women employees: fact or fiction. *Society in transition*, 30(1):54. [Available on Internet:] <http://search.ejournals.com>. [Date of access: 15 May 2000].

REEVES, J., FORDE, C., CASTEEL, V. & CYNAS, S.R. 1998. Developing a model of practice: designing a framework for the professional development of school leaders and managers. *School leadership and management*, 18(3):185–196.

ROBBINS, S.P. 1988. Management concept and application. Englewood Cliffs : Prentice-Hall.

RODGERS – JENKINSON, F. & CHAPMAN, D.W. 1990. Job satisfaction of Jamaican elementary school teachers. *International review of education*, 36(3):299-313.

ROOS, N.H. & MOLLER, A.T. 1988. Stress: hanteer dit self. Kaapstad : Human & Rosseau.

ROSENHOLTZ, S.J. & SMYLLIE, M.A. 1984. Teacher compensation and career ladders. *The elementary school journal*, 85(2):149–163, Nov.

SALEH, A.M. & KASHMEERI, M.O. 1987. School administration: factors associated with distress and dissatisfaction. *Education*, 108(1):93–101.

SAS INSTITUTE INC. 1985. SAS User's/guide. 5th ed. Cary : SAS Institute Inc.

SCHOFIELD, S.E. 1988. Staff motivation: the secondary school principal's role and task. Department of Education and Culture: House of Representatives. Johannesburg : RAU. (Dissertation – M.Ed.)

SERGIOVANNI, T.J. & CARVER, F.D. 1980. The new school executive: a theory of administration. New York : Harper & Row.

SHAKESHAFT, C. 1987. Women in educational administration: Nine case studies. Information research: [National Forum Journals Home Page](http://www.nationalforum.com/DOSEAS.html), [Available on Internet:] <http://www.nationalforum.com/DOSEAS.html> [Date of access: 29 Oct. 2000].

SHAKESHAFT, C. 1989. Women in educational administration. Newbury Park : Sage.

SILVER, P.F. 1982. Synthesis of research on teacher motivation. *Educational leadership*, 39(5):551–555, Feb.

SMIT, C.A. 1999. Die werkstevredenheid van die inspekteur van onderwys in die Noordkaap. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Ed.)

STANSBURY, K., THOMAS, L. & WIGGINGS T. 1984. Women in leadership and implications for affirmative action. *Journal of educational equity and leadership*, 4(2):90-113, Summer.

STEERS, R.M. & PORTER, L.W. 1991. Motivation and work behaviour. New York : McGraw-Hill.

STEINBERG, D.J. 1993. Organisasiestres by die onderwyseres in die primêre skool. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie - M.Ed.)

STEYN, G.M. 1988. Onderwysberoepsbevrediging in onderwysstelselverband. Pretoria : Unisa. (Proefskrif - D.Ed.)

STEYN, G.M. 1990. Enkele faktore in die onderwysstelsel wat die beroepsbevrediging van die onderwyser beïnvloed. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 30(2):145–154, Junie.

STEYN, G.M. 1992. Enkele invloedsfere van onderwysberoepsbevrediging en – beroepsontevredenheid. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 32(4):312–321, Des.

STEYN, G.M. & VAN WYK, J.N. 1999. Job satisfaction : perceptions of principals and teachers in urban black schools in South Africa. *South African journal of education*, 19(1):38–44.

SWANEPOEL, E. 1982. Working women – the need for perspective. *South African journal of labour relations*, 6 (3 & 4):45–57, September – December.

SWART, G.J.J. 1987. Stres in die onderwys : die siekte van ons tyd. Hoe raak dit u? *Die Unie*, 84(6):162-170.

SWEENEY, J. 1981. Professional discretion and teacher satisfaction. *The high school journal*, 65 (1):1-4.

TEICHLER, M.G., CALITZ, L.P. & VAN DER WESTHUIZEN P.C. 1983. Die stigting van gesonde interpersoonlike verhoudings met sy onderwyspersoneel as bestuursfunksie van die skoolhoof. *Fokus*, 11(3):218-230.

THERON, P.F. & BOTHMA, J.H. 1988. Riglyne vir die skoolhoof. Pretoria : Academia 230 p.

THEUNISSEN, J.M. & CALITZ, L.P. 1994. Die verband tussen organisasieklimaat, personeelontwikkeling en beroepstevredenheid by onderwysers. *Pedagogiekjoernaal*, 14(2):100-116.

THORP, J. 1985. Accountability versus participation. (*In*, Hughes, M., Ribbins, P. & Thomas, H. eds. 1985. *Managing education. The system and the institution.* London: Holt Rinehart and Winston Ltd. p. 414-427.)

TIEDJE, L.B., WORTMAN, C.B., DOWNEY., EMMONS, C., BIERMAT, M. & LANYE, E. 1990. Women with multiple roles: role compatibility perceptions, satisfaction and mental health. *Journal of marriage and the family*, 52(1):63-72 February.

VAN DER LINDE, C.H. 1990. Implikasies van stres vir die inisiële opleiding van onderwysers in skoolbestuur. Pretoria : Unisa. (Proefskrif – D.Ed.)

VAN DER MERWE, A. 1989. Enkele aspekte rakende verantwoordelike ouerskap en ouerbetrokkenheid. *NOU-blad*, 20(1):4-6, Junie.

VAN DER WALT, S. 1982. Work motives of women in the retail business. Pretoria : HSRC. (Report MM – 88).

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1984. Die ontwerp van 'n onderwysbestuurskursus vir blanke onderwysleiers in die Republiek van S.A. Pretoria : Unisa. (Proefskrif D.Ed.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & HILLEBRAND, I.J. 1990. Faktore wat die werksmotivering van die onderwyseres beïnvloed. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 10(3):269-275.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990a. Die ontwikkeling van die bestuurkundige denke en enkele ontwikkelinge op die gebied van onderwysbestuur. (*In* Van der Westhuizen, P.C., red. *Doeltreffende onderwysbestuur.* Pretoria : HAUM. p.65-135.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1990b. Onderwysbestuurstake (*In Van der Westhuizen, P.C. red. Doeltreffende onderwysbestuur* : Pretoria : HAUM p. 139–245.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C., WISSING, M.P. & HILLEBRAND, I.H. 1992. Werksbevestiging by die onderwyseres. *Tydskrif vir geesteswetenskappe*, 32(1): 40–51, Maart.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. & DU TOIT, S.C. 1994. Werksbevestiging by die swart onderwyseres. *Suid-Afrikaanse tydskrif vir opvoedkunde*, 14(3):145–149.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1994. Die vraelys as navorsingsmetodologie vir M.Ed.-studente. Potchefstroom : PU vir CHO.

VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 1995. Onderwysbestuurstake (*In Van der Westhuizen, P.C., red. Doeltreffende onderwysbestuur*. Pretoria : Kagiso. p. 139–245.)

VAN DER WESTHUIZEN, P.C., LEGOTLO, M.W., MAAGA, M.P., MENTZ P.J., MOSOGE, M.J., NIEWOUDT, H.D., SEBEGO, G.M. & STEYN, H.J. 1999. A quantitative analysis of the poor performance of grade 12 students in a province in November 1997. Ongepubliseerde manuskrip verkrygbaar by navorsers.

VAN DEVENTER, I. 1998. Die onderwyseres se persepsie van bevorderingshindernisse. Potchefstroom : PU vir CHO. (Skripsie – M.Ed.)

VAN DEVENTER, I. & VAN DER WESTHUIZEN, P.C. 2000. A shift in the way female educations perceive intrinsic barriers to promotion. *South African Journal of Education*, 20(1):235–241.

VAN KRADENBURG, L.P. 1993. Die personeelfunksie en onderwysbestuur. Stellenbosch : Universiteit-uitgewers.

VAN NIEKERK, J.E.C. 1984. Motivering van onderwysers: 'n bestuurstaak van die onderwyseier. Johannesburg : RAU. (Skripsie - M.Ed.)

VAN ROOYEN, T.F.H. 1983. Faktore wat loopbaanbeplanning en benutting van vroue beïnvloed. Pretoria : RGN.

VAN ROOYEN, T.F.H. 1984. The job satisfaction of school principals with reference to long tenure. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika. (Proeskrif – D.Ed. Ongepubliseerd.)

VAN ZYL, A.J. 1989. Motivation as a primary managerial task in a secondary school in Soweto. Johannesburg : RAU. (Dissertation – M.Ed.)

VAN ZYL, E. 1989. Die werkende moeder van vandag. (Lesing gelewer by Unisa tydens kongres oor klein kind tot skoolkind II op 17 Junie 1989). Pretoria. (Ongepubliseer.)

VENTER, J.B. 1971. Motivering as bestuursaktiwiteit in kleiner ondernemings. Bloemfontein : Instituut vir Sosiale en Ekonomiese Navorsing, UOVS.

VROOM, V.H. 1967. Work and motivation. New York : McGraw-Hill.

WANGBERG, E.G., METZGER, D.J. & LEVITON, J.E. 1982. Working conditions and career options to female elementary teacher job satisfaction. *Journal of teacher education*, 33(5):37-40, Sept/Oct.

WOLF, R.M. 1988. Questionnaires. (In Reeves, J.P. ed. Educational research methodology and measurement: an international handbook. Oxford : Pergamon. p. 478-482.)

XABA, M.I. 1996. Factors influencing the job satisfaction of senior teachers in schools predominantly attended by black students. Potchefstroom : PU vir CHO. (Dissertation - M.Ed.)



Department of Education
Lefapha La Thuto
Departement van Onderwys

1st Floor
Garcia Building
Mmabatho

Private Bag X2044

Mmabatho 2735

Tel: (+27)051 387 3430/9

Fax: (+27)051 387 3430

E-mail: deped@kznpw.gov.za

OFFICE OF THE DDG

Reference: 004/2000/MEC/DET
Reference: 004/1/2000
Telephone: 051-3873430

26 May 2000

Annetjie Fourie
P O Box 461
KROONDAL
0350

Dear Annetjie

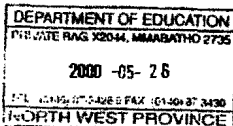
MEC RESEARCH QUESTIONNAIRE: A E E FOURIE PERSAL 13994175

I acknowledge receipt of your fax dated 12 May 2000 received in my office on 24 May 2000 with reference TOA5-7-2/77/94. The contents have been noted. You are granted permission to send the questionnaire to selected schools in the North West Province. In the event you require more information, please contact Mr K. Abrahams at 018 - 3812016/7. I wish you well in your endeavours. When the exercise is completed, please forward a copy to my office.

Thanking you,

Yours sincerely

DR AGIS MAHOMED KARODIA
DEPUTY DIRECTOR GENERAL



Cc: MEC Z P Telo



• He a Samesi Dikoteng • He a dia, mo dikoteng • One walk in one state • We are working in our schools
• He a sebatana dikoteng • Sesebatana' dikoteng • He tšona sebatana • He a shana sebatana • He a sebatana sebatana
• Sesebatana' sebatana • Sesebatana' sebatana



BYLAE A

Posbus 465
KROONDAL
0350
14 Augustus 2000

Die Hoof

Geagte Meneer

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


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

Dit sal waardeer word indien u die vraelys onder u vroulike departementshoofde kan versprei vir voltooiing.

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

Dit sal waardeer word indien u die voltooië vraelys kan versend in die aangehegte koevert voor 31 Augustus 2000.

By voorbaat dankie.

Die uwe

A E E FOURIE

P.O. Box 465
KROONDAL
0350
14 August 2000

The Principal

Dear Sir

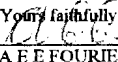
I would appreciate it if you could help me with a research project for my studies. The purpose of the questionnaire I enclosed, is the research on the management factors which influence job satisfaction of the female head of department in the secondary school. Your assistance in the distribution and collection of these questionnaires will be of great help to me and will ensure the success of this project.

Permission to conduct the research has been obtained from the North West Province Department of Education (see enclosed letter).

It would be appreciated if you could distribute the questionnaires among your female heads of department.

The name of your school or of the head of department who completes the questionnaire will not appear on the questionnaire; they will thus remain anonymous.

I shall appreciate it if you could return the completed questionnaires in the enclosed envelope before 31 August 2000.

Yours faithfully

A E E FOURIE

BYLAE C

VRAELYS

1. U moet asseblief nie u naam op die vraelys verstrekk nie, aangesien die inligting slegs vir navorsingsdoeleindes benodig word. Die inligting sal as vertroulik beskou word.

Kaartnommer (1-3)

2. Afdeling A: Biografiese gegewens - Omkring asseblief die syfers van u keuse

2.1 Ouderdom:

Jonger as 30 jaar	1
31 – 35 jaar	2
36 – 40 jaar	3
41 – 45 jaar	4
46 jaar plus	5

Indien u ouderdom tussen 31 en 35 jaar sal val.

3. Afdeling B bestaan uit bestuursfaktore wat deur navorsing geïdentifiseer is en aanleiding gee tot werksbevreëdiging. U word versoek om aan te dui hoe belangrik u hierdie faktore vind en tot watter mate u werksbevreëdiging ten opsigte van hierdie faktore in u huidige pos ervaar.

- 3.1 Lees eers die beskrywing van die faktor in die middelste kolom.
- 3.2 Voltooi eers Kolom A (onder belangrikheid) waar u aandui hoe belangrik u hierdie faktor ag (ongeach of u bevreëdiging daarin ervaar al dan nie) deur die toepaslike nommer te omkring, waar 1 beteken: van geen belang nie en 4 beteken: baie belangrik.
- 3.3 Hierna voltooi u Kolom B (onder bevreëdiging) waar u aandui in watter mate u bevreëdiging ervaar ten opsigte van die betrokke faktor in u huidige werksituasie deur die toepaslike nommer te omkring, waar 1 beteken: geen bevreëdiging nie en 4 beteken: baie bevreëdigend:

Om gesagsdraer te wees

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

Indien u dit as belangrik ag

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

Indien u dit as baie bevreëdigend ervaar

By voorbaat baie dankie

QUESTIONNAIRE

1. Please do not mention your name on the questionnaire. Information is merely needed for research purposes, therefor information will be considered confidential.

Card number

--	--	--

(1-3)

Section A: Biographical information

Please encircle the numbers of your choice.

1.1 Age:

Younger than 30 years	1
31 – 35 years	②
36 – 40 years	3
41 – 45 years	4
46 years plus	5

If you are between 31 and 35 years of age:

Section B consists of factors of management which were identified during research and are to lead to work satisfaction. You are requested to indicate how important these factors are to you and to which extent they satisfy you in your current job.

- 3.1 Read the description of the factor in the middle column first.
- 3.2 First complete Column A (about importance) where you indicate how important these factors are to you (irrespective of their satisfying you or not) by encircling the appropriate numbers. 1 means: of no concern and 4 means: very important.
- 3.3 Then complete Column B (about satisfaction) where you indicate to which extent the appropriate factor satisfies you in your current job situation. Again encircle the appropriate number. 1 means: no satisfaction and 4 means: very satisfactory, for example:

To be the authority

1	2	3	④
---	---	---	---

If this is important to you

1	2	3	④
---	---	---	---

If you consider this
very satisfactory

Thanking you in advance

Afdeling A / Section A

Omkring asseblief die syfer van u keuse. / Please encircle the number of your choice.

1.1 Ouderdom / Age

Jonger as / younger than 30 jaar / years	1
31 – 35 jaar / years	2
36 – 40 jaar / years	3
41 – 45 jaar / years	4
46 jaar / years plus	5

(4)

1.2 Totale jare ervaring as onderwyser /

Total years of teaching experience

Minder as / less than 5 jaar / years	1
6 – 10 jaar / years	2
11 – 15 jaar / years	3
16 – 20 jaar / years	4
21 jaar / years en meer / and more	5

(5)

1.3 Jare ondervinding as vroulike Departementshoof / Years experience as female Head of Department

0 – 3 jaar / years	1
4 – 6 jaar / years	2
7 – 10 jaar / years	3
11 jaar / years en meer / and more	4

(6)

1.4 Kategorie-indeling / category Classification

D	
E	
F	
G	

(8)

1.5 U hoogste kwalifikasie / Your highest Qualification

Hoërondewysdiploma (sek) / Diploma in Higher Education (sec)	
Graad / Degree + Diploma	
B.Ed.	
Honneursgraad / Honours Degree	
Meestersgraad / Masters Degree	
Doktorsgraad / Doctorate	

(9)

1.6 Aantal departementshoofde in u skool / Total of Heads of Department in your School

Drie of minder / Three or less	
Vier / four	
Vyf / five	
Ses / six	
Sewe / seven	
Agt of meer / Eight or more	

(10)

AFDELING B: DIE WERKSTEVREDENHEID VAN DIE VROULIKE DEPARTEMENTSHOOF

SECTION B: JOB SATISFACTION OF THE FEMALE HEAD OF DEPARTMENT

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

Please encircle the number of the description most applicable to you.

- Slutel vir Kolom A / Key for Column A :
1. Van geen belang nie / Of no importance
 2. Van weinige belang / Of little importance
 3. Belangrik / Important
 4. Baie belangrik / Very important

- Slutel vir Kolom B / Key for Column B :
1. Geen bevrediging nie / No satisfaction
 2. Weinige bevrediging / Little satisfaction
 3. Bevredigend / Satisfactory
 4. Baie bevredigend / Very satisfactory

U word versoek om by A aan te dui hoe belangrik u die volgende faktore ag, en by B in watter mate u werksbevrediging ten opsigte daarvan in u huidige werksituasie ondervind. / You are requested to indicate under A how important the following factors are to you, and under B to which extent they satisfy you in your job situation.

Belangrikheid / Importance				Faktore / Factors	Bevrediging / Satisfaction				
Kolom / Column A					Kolom / Column B				
1	2	3	4	1. Erkenning verleen aan u as persoon / Acknowledging you as person	1	2	3	4	(11,12)
1	2	3	4	2. Om te presteer deur die suksesvolle afhandeling van 'n taak / To achieve by successfully completing a task	1	2	3	4	(13,14)
1	2	3	4	3. Om as gesagsdraer deur skoolhoofde en onderwysers erken te word / To be acknowledged by principals and teachers as an authority	1	2	3	4	(15,16)
1	2	3	4	4. Om verantwoordelikheid te aanvaar vir eie werk / To accept responsibility for own work	1	2	3	4	(17,18)
1	2	3	4	5. Deelname aan doelwitstelling / Participation in setting an aim	1	2	3	4	(19,20)
1	2	3	4	6. Goeie koördinering tussen departemente / Good co-ordination between departments	1	2	3	4	(21,22)
1	2	3	4	7. Betrokkenheid by wyse van delegering van take aan u opgedra / Involvement by delegating tasks given to you	1	2	3	4	(23,24)
1	2	3	4	8. Die ervaring van 'n dubbelrol as moeder/departementshoof op bestuursvlak / The double role experience as mother/head of department on a management level	1	2	3	4	(25,26)

Vraelys

1	2	3	4	9. Beleef u rolkonflik in die onderwys met betrekking tot van die veelvoud van beroepseise wat aan u as onderwyser gestel word? / Do you experience in education a conflict in the roles you are required to play because the demands on you as teacher are so complex?	1	2	3	4	(27,28)
1	2	3	4	10. Beleef u 'n teenstrydigheid tussen wat u self wil bereik en wat andere van u verwag om te bereik? / Do you experience a discrepancy in what you want to achieve and what others expect you to achieve?	1	2	3	4	(29,30)
1	2	3	4	11. Gesonde verhouding met ondergeskiktes / A healthy relationship with subordinates	1	2	3	4	(31,32)
1	2	3	4	12. Gesonde verhouding met kollegas (mede-departementshoofde) / Healthy relationships with colleagues (other Heads of Departments)	1	2	3	4	(33,34)
1	2	3	4	13. Gesonde verhouding met ouers / Healthy relationships with parents	1	2	3	4	(35,36)
1	2	3	4	14. Gesonde verhouding met leerlinge / Healthy relationships with students / pupils	1	2	3	4	(37,38)
1	2	3	4	15. Geleentheid om deel van 'n groep uit te maak / Opportunity to be part of a group	1	2	3	4	(39,40)
1	2	3	4	16. Bevrediging deur die werksinhoud self / Satisfaction through the contents of the job	1	2	3	4	(41,42)
1	2	3	4	17. Geleentheid vir kreatiwiteit / Opportunity to be creative	1	2	3	4	(43,44)
1	2	3	4	18. Klaskameraktiwiteit / Classroom activity	1	2	3	4	(45,46)
1	2	3	4	19. Die beskikbaarheid van 'n eie klaslokaal / Availability of your own classroom	1	2	3	4	(47,48)
1	2	3	4	20. Die beskikbaarheid van sekretariële dienste / The availability of secretarial services	1	2	3	4	(49,50)
1	2	3	4	21. Beschikbaarheid van 'n fotostaatmasjien / Availability of a photocopier	1	2	3	4	(51,52)
1	2	3	4	22. Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele klaskamermeubels / Availability of neat and functional classroom furniture	1	2	3	4	(53,54)
1	2	3	4	23. Die beskikbaarheid van 'n eie private kantoor / Availability of an own private office	1	2	3	4	(55,56)
1	2	3	4	24. Die beskikbaarheid van netjiese, funksionele kantoormeubels / Availability of neat and functional office furniture	1	2	3	4	(57,58)
1	2	3	4	25. Belewing van werkveiligheid / Experiencing safety at work	1	2	3	4	(59,60)
1	2	3	4	26. Die toepassing van regstellende aksie / The implementation of affirmative action	1	2	3	4	(61,62)

Vraelys

1	2	3	4	27. Belewung van werksekuriteit / Experiencing job security	1	2	3	4	(63,64)
1	2	3	4	28. Onbillike inmenging in die werk deur hoër Gesag / Unfair interference in the job by higher authorities	1	2	3	4	(65,66)
1	2	3	4	29. Regverdige evaluasie vir bevordering / Justified evaluation for promotion	1	2	3	4	(67,68)
1	2	3	4	30. Beoordeling / Rating	1	2	3	4	(69,70)
1	2	3	4	31. Uitdagende werk / Challenging work	1	2	3	4	(71,72)
1	2	3	4	32. Vergoeding wat goed vergelyk met die ander vergelykbare beroepe / Compensation that compares well with other comparable jobs	1	2	3	4	(73,74)
1	2	3	4	33. Aanpasbare salarisskaal t.o.v. kwalifikasies en ondervinding / Adaptable salary scale according to qualifications and experience	1	2	3	4	(75,76)
1	2	3	4	34. Bestuursaktiwiteite / Management activities	1	2	3	4	(77,78)
1	2	3	4	35. Om in 'n gedissiplineerde werkomgewing te funksioneer / To function in a disciplined work environment	1	2	3	4	(79,80)
1	2	3	4	36. Om oor sake binne die skool ingelig te wees / To be knowledgeable about school matters	1	2	3	4	(81,82)
1	2	3	4	37. Terugvoer deur meerderes / Feedback by superiors	1	2	3	4	(83,84)
1	2	3	4	38. Deelname aan die besluitneming van die skool / Participation in decision making of the school	1	2	3	4	(85,85)
1	2	3	4	39. Die geslaagheid van toesighouers / Successfulness of supervisors	1	2	3	4	(87,88)
1	2	3	4	40. Verantwoordelikheid aan u gedelegeer / Responsibilities delegated to you	1	2	3	4	(89,90)
1	2	3	4	41. Outonome funksionering (eie denke, besluitneming en aksies t.o.v. eie werk) / Independent functioning (own thoughts, decisions and actions concerning own work)	1	2	3	4	(91,92)
1	2	3	4	42. Ondersteuning deur instansies en persone wat deur meerderes geïnisieer is / Support by instances and persons that was initiated by superiors	1	2	3	4	(93,94)
1	2	3	4	43. Positiewe leiding wat deur meerderes gegee word / Positive guidance given by superiors	1	2	3	4	(95,96)
1	2	3	4	44. Self leiding te neem / Taking the lead yourself	1	2	3	4	(97,98)
1	2	3	4	45. Om genoegsaam ingelig te wees t.o.v. beleid, beplanning en prosedures wat jou werk beïnvloed / To be knowledgeable enough on policy, planning and procedures	1	2	3	4	(99,100)

Vraelys

				that can influence your work							
1	2	3	4	46. Reëls en regulasies / Rules and regulations	1	2	3	4	(101,102)		
1	2	3	4	47. Duidelik geformuleerde pligtestaat / Clearly formulated duty description	1	2	3	4	(103,104)		
1	2	3	4	48. Geleentheid om opinies en voorstelle aan hoër gesag voor te lê / Opportunity to submit opinions and suggestions to higher authorities	1	2	3	4	(105,106)		
1	2	3	4	49. Gesonde organisasieklimaat / Healthy Organizational climate	1	2	3	4	(107,108)		
1	2	3	4	50. Voldoende delegering van take aan ondergeskiktes / Adequate delegation of tasks to subordinates	1	2	3	4	(109,110)		

Dankie vir u bereidwilligheid om hierdie vraelys in te vul en terug te stuur.
 Thank you for your co-operation in completing and the returning of this questionnaire.