

**MENSLIKE HULPBRONONTWIKKELING  
AS BESTUURSOPGAWE VAN DIE BESTUURSPAN**

**AAN**

**ONDERWYSKOLLEGES IN DIE RSA**

deur

**CAREL NICOLAUS VAN DER MERWE**

Voorgelê ter voldoening aan die vereistes

vir die graad

**PHILOSOPHIAE DOCTOR**

in die vak

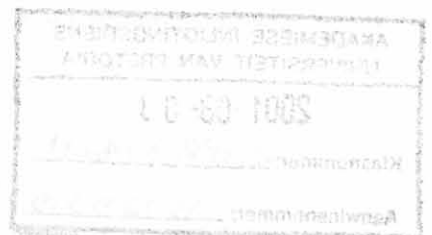
**ONDERWYSBESTUUR**

aan die

**UNIVERSITEIT VAN PRETORIA**

Promotor: Prof. Dr. L.P. Calitz (UP)

Oktober 2000



## VOORWOORD EN DANKBETUIGINGS

Die paradigmaterskuiwing wat op politieke terrein sedert 1994 in die Republiek van Suid-Afrika plaasvind, het sy invloed op alle terreine van die samelewing laat geld. Die onderwys het hierdie paradigmaterskuiwing nie vrygespring nie. Dit beteken dat die onderwysstelsel in effek daartoe gedwing word om 'n radikale transformasie te deurloop. Onderwysbestuurskundig het die nuwe paradigma vereis dat daar op nasionale-, provinsiale- en op streeksvlak 'n vernuwing in die onderwysstelsel noodwendig moes plaasvind. Hierdie vernuwing het ook meegebring dat daar oor onderwysersopleiding met nuwe insigte en benaderings besin moes word. Die rol wat 'n onderwyskollege in onderwysersopleiding en veral in die opleiding van preprimêre en primêre onderwysers speel, is uiters sensitief en kontroversieel van aard. Dit, omrede onderwyskolleges se voortbestaan in die RSA onder die soeklig geplaas word.

Onderwysersopleiding aan 'n onderwyskollege behoort gekenmerk te word deur 'n hoë prioriteit op gehalte en akademies-professionele bevoegdheid te plaas. Dit kan alleenlik realiseer wanneer die opleiers van onderwysers en diegene wat 'n opleidingsteundiens lewer eweneens gekenmerk word deur akademies-professionele bevoegdheid wat van gehalte is.

Onderwysbestuurskundig word 'n onderwyskollege as 'n hoër onderwysinrigting, wat eiesoortig van aard is, as 'n organisasie bestuur. Organisasiebestuur binne onderwyskollege verband raak 'n groot verskeidenheid van bestuursterreine en word menslike hulpbronbestuur in dié verband in besonder beklemtoon. Die optimale bestuur en ontwikkeling van menslike hulpbronne, te wete die akademies-professionele personeel en die personeel van die opleidingsteundienste, behoort 'n bestuursopgawe van die bestuurspan (hoë- en middelvlakbestuur) te wees. Menslike hulpbronbestuur en ontwikkeling aan 'n onderwyskollege behoort tot gehalte onderwysersopleiding wat in lyn met die eise wat die nuwe paradigma stel, gebring te word.

Graag betuig ek my opregte dank en waardering aan:

- Professor Louis P Calitz, as studieleier, vir u inspirerende, bekwame en doelgerigte leiding. U kundigheid, insig, opbouende kritiek en begeestering het dit 'n voorreg gemaak om onder u te kan studeer.
- Die Buro vir Statistiese & Opmamemetodologie van die Universiteit van Pretoria vir die kundige leiding in die samestelling van die struktuur van die vraelys, die verwerking, die statistiese inkleding en voorstelling van die verkreeë data.
- Die personeel van die Akademiese Inligtingsdienste van die volgende universiteite, naamlik:
  - Die Universiteit van Pretoria;
  - Die Randse Afrikaanse Universiteit; en
  - Die Universiteit van Suid-Afrika.
- Die morele steun van my kollegas van die Fakulteit van Opvoedkunde van die Universiteit van Pretoria en die Onderwyskollege van Pretoria.
- Mnr Basil May, uitvoerende beampte van die Komitee vir Rektore van Onderwyskolleges in Suid-Afrika ("CCERSA"), vir die voorsiening van resente inligting en statistiek rondom die posisionering van onderwyskolleges in die Republiek van Suid-Afrika.
- Mnr G Vermeer vir die voorbereiding en tegniese versorging van die vraelyste.
- Die rektore, viserektore, registrateurs en departementshoofde van die deelnemende onderwyskolleges wat op die vraelys reageer het.
- Mev LJ de Jager vir die vertaalwerk.
- Die rektor van die Onderwyskollege Pretoria, professor MJ van Staden, vir die gebruik van die fasiliteite van die Onderwyskollege in die voorbereiding van die proefskrif.
- Die BOO-Trustfonds vir die finansiële steun by die voltooiing van die proefskrif.
- Die GOK-Trustfonds vir finansiële steun.
- 'n Spesiale woord van dank aan my eggenote, Engela en kinders, Gerrit, Mariana, Jaco, Carin en Stephan vir hul opoffering, geduld en aanmoediging sodat ek hierdie studie kon voltooi.

- Dank aan my Skepper wat my deur insig, vermoë en gesondheid in staat gestel het om hierdie proefskrif te kon voltooi.

### **Soli Deo Gloria**

"As die Here die huis nie bou nie, swoeg die wat daaraan bou, tevergeefs".

**Psalm 127: 1**

Carel N van der Merwe

Oktober 2000

## INHOUDSOPGAWE

VOORWOORD EN DANKBETUIGINGS	i
LYS VAN FIGURE EN TABELLE	xvi
Lys van Figure	xvi
Lys van Tabelle	xvii
OPSOMMING	xxvii
SUMMARY	xxxi
LYS VAN SLEUTELWOORDE	xxxiv
LIST OF KEYWORDS	xxxv

o..O..o

<b>HOOFSTUK 1:</b>	<b>1</b>
<b>INLEIDENDE ORIËNTERING, PROBLEEMSTELLING, DOELSTELLING EN VERWYSINGSRAAMWERK VIR DIE NAVORSING</b>	
1.1 INLEIDENDE ORIËNTERING EN AKTUALITEIT VAN DIE NAVORSING	1
1.1.1 Inleiding en Oriëntering	1
1.1.2 Aktualiteit van die navorsing	2
1.1.3 Afbakening van die navorsing binne die Opvoedkunde as wetenskapsgebied	3
1.2. PROBLEEMSTELLING	5
1.3 DOEL MET DIE ONDERHAWIGE NAVORSING	8
1.4 BEGRIPSVERHELDERING	8
● Onderwyskollege	9

●	Onderwysbestuur	9
●	Bestuurspan	11
●	Spanbestuur	13
●	Menslike hulpbron(ne)	14
●	Menslike hulpbronbestuur	16
●	Menslike hulpbronontwikkeling	17
1.5	NAVORSINGSMETODE	19
1.6	VERWYSINGSRAAMWERK EN VERLOOP VAN DIE NAVORSING	19
1.6.1	'n Teoretiese oriëntering	20
1.6.2	'n Empiriese ondersoek	21
1.6.3	Samevatting, gevolgtrekking en gemotiveerde aanbevelings	22
1.6.4	Probleemoplossing en doelstellingverwesenliking	22
1.7	NAVORSINGSONTWERP	22
1.8	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING	25
1.8.1	Samevatting	25
1.8.2	Vooruitskouing	26
	<b>HOOFSTUK 2:</b>	<b>27</b>
	<b>MENSLIKE HULPBRONBESTUUR AS BESTUURSOPGAWE VAN DIE BESTUURSPAN AAN 'N ONDERWYSKOLLEGE</b>	
2.1	INLEIDING	27
2.2	BEGRIJSPRESISERING RONDOND MENSLIKE HULPBRONBESTUUR	29
2.2.1	Die begrip "menslike hulpbron"	29
2.2.2	Die begrip "menslike hulpbronbestuur"	30
2.3	DIE DOEL VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR AAN 'N ONDERWYSKOLLEGE	32
2.4	KENMERKE VAN MENSLIKE HULPBRONBESTUUR	34

2.5	MENSLIKE HULPBRONBESTUURSFUNKSIE	35
2.6	MENSLIKE HULPBRONBESTUURSTERREINE	36
2.7	DIE DEPARTEMENT MENSLIKE HULPBRONBESTUUR	39
2.7.1	Inleiding	39
2.7.2	Die doel en aard van die departement menslike hulpbronbestuur	40
2.7.3	Die organisatoriese struktuur van 'n departement menslike hulpbronbestuur	42
2.8	'N TEORETIESE FUNDERING VAN MENSLIKE HULPBRON- BESTUUR AS BESTUURSOPGAWE VAN DIE BESTUURSPAN MET VERWYSING NA MENSLIKE HULPBRONBESTUURS- TERREINE	48
2.8.1	Inleiding	48
2.8.2	Menslike hulpbronbestuursterreine	49
2.8.2.1	Organisatoriese ontwikkeling	49
2.8.2.2	Menslike hulpbronbeplanning	50
2.8.2.2.1	Inleiding	50
2.8.2.2.2	Begripspresisering rondom menslike hulpbronbeplanning	50
2.8.2.2.3	Die doel van menslike hulpbronbeplanning	51
2.8.2.2.4	Faktore wat menslike hulpbronbeplanning beïnvloed	53
2.8.2.2.5	Die voordeel van menslike hulpbronbeplanning	53
2.8.2.2.6	Menslike hulpbronbeplanningshandeling	54
2.8.2.2.7	Slotopmerking	56
2.8.2.3	Die voorsiening van menslike hulpbronne as bestuursopgawe van die bestuurspan	56
2.8.2.3.1	Inleiding	56
2.8.2.3.2	'n Behoeftebepaling en vooruitskatting in menslike hulpbronne	56
2.8.2.3.3	Poswaardering as voorwaarde vir die voorsiening van menslike hulpbronne	61
2.8.2.3.4	Werwing as bestuursopgawe van die bestuurspan in die voorsiening van menslike hulpbronne	67
2.8.2.4	Menslike hulpbronontwikkeling as bestuursopgawe van die	76

	bestuurspan	
2.8.2.5	Die rol van menslike hulpbronbestuur in opleidingsteundienste	77
2.8.2.5.1	Inleiding	77
2.8.2.5.2	Die doel van opleidingsteundienste	78
2.8.2.5.3	Bestuursterreine met betrekking tot opleidingsteundienste	78
2.8.2.5.4	Menslike hulpbronbestuur in opleidingsteundienste	79
2.8.2.5.5	Slotopmerking	80
2.8.2.6	Vergoeding as bestuurskomponent in menslike hulpbronbestuur	81
2.8.2.6.1	Inleiding	81
2.8.2.6.2	Doel met vergoeding	81
2.8.2.6.3	'n Organisasoriese vergoedingsbeleid	82
2.8.2.6.4	Die aard en wese van vergoeding binne organisatoriese verband	83
2.8.2.6.5	Die rol van die departement menslike hulpbronbestuur	84
2.8.2.6.6	Slotopmerking	85
2.8.2.7	Arbeidsverhoudinge as bestuursopgawe van die bestuurspan	86
2.8.2.7.1	Inleiding	86
2.8.2.7.2	Enkele begripspresiserings rondom arbeidsverhoudinge	86
2.8.2.7.3	Die doel van arbeidsverhoudinge binne die raamwerk van menslike hulpbronbestuur	89
2.8.2.7.4	Die rol van die departement menslike hulpbronbestuur in die bestuur van arbeidsverhoudinge	89
2.8.2.7.5	Slotopmerking	92
2.8.2.8	Menslike hulpbronnavorsing en -inligtingstelsels as bestuursopgawe van die bestuurspan	92
2.8.2.8.1	Inleiding	92
2.8.2.8.2	Navorsing in menslike hulpbronbestuur	93
2.8.2.8.3	Menslike hulpbronninligtingstelsels	94
2.8.2.8.4	Slotopmerking	96
2.8.2.9	Transformasiebestuur as bestuursopgawe van die bestuurspan	96
2.8.2.9.1	Inleiding	96
2.8.2.9.2	Begripspresisering	97



2.8.2.9.3	Grondredes vir transformasie	99
2.8.2.9.4	Die doel van transformasie	99
2.8.2.9.5	Transformasie van onderwyskolleges	100
2.8.2.9.6	Interne metodologie van transformasiebestuur aan 'n onderwyskollege	103
2.8.2.9.7	Slotopmerking	109
2.8.2.10	Onderwysersopleiding as bestuursopgawe van die bestuurspan	110
2.8.2.10.1	Inleiding	110
2.8.2.10.2	Doel van onderwysersopleiding	110
2.8.2.10.3	Onderwysersopleiding as bestuursterrein	111
2.8.2.10.4	Die rol van die onderwyskollege-administrasie as steundiens in onderwysersopleiding	114
2.8.2.10.5	Slotopmerking	115
2.9	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING	116
2.9.1	Samevatting	116
2.9.2	Vooruitskouing	117
<b>HOOFSTUK 3:</b>		<b>118</b>
<b>MENSLIKE HULPBRONONTWIKKELING AS BESTUURSOPGAWE VAN DIE BESTUURSPAN AAN 'N ONDERWYSKOLLEGE</b>		
3.1	INLEIDING	118
3.2	BEGRIPSPRESISERING	120
3.3	DIE WESE EN DOEL VAN MENSLIKE HULPBRON-ONTWIKKELING AAN 'N ONDERWYSKOLLEGE	123
3.3.1	Inleiding	123
3.3.2	Wese en doel van menslike hulpbronontwikkeling	124
3.3.2.1	Die wese van menslike hulpbronontwikkeling	124
3.3.2.2	Die doel van menslike hulpbronontwikkeling	127
3.3.3	Slotopmerking	131

3.4	MENSLIKE HULPBRONONTWIKKELING AS BESTUURS- OPGAWE VAN DIE BESTUURSPAN AAN 'N ONDERWYS- KOLLEGE	132
3.4.1	Inleiding	132
3.4.2	Die rol van die departement menslike hulpbronbestuur in menslike hulpbronontwikkeling	132
3.4.2.1	Inleiding	132
3.4.2.2	Strategiese menslike hulpbronbestuur as voorwaarde vir Strategiese menslike hulpbronontwikkeling	133
3.4.2.3	Die rol van die departement menslike hulpbronbestuur in menslike hulpbronontwikkeling	134
3.4.2.4	Slotopmerking	135
3.4.3	Organisatoriese ontwikkeling as voorwaarde vir menslike hulpbronontwikkeling	135
3.4.3.1	Inleiding	135
3.4.3.2	Doel van organisatoriese ontwikkeling	136
3.4.3.3	Organisatoriese beleid in opleiding en ontwikkeling van menslike hulpbronontwikkeling as integrale deel van organisatoriese ontwikkeling	137
3.4.3.4	Fases in organisatoriese ontwikkeling	138
3.4.3.5	Slotopmerking	138
3.4.4	Die mens-in-organisasie as menslike hulpbron	139
3.4.4.1	Inleiding	139
3.4.4.2	Wie is die mens-in-organisasie as menslike hulpbron?	139
3.4.4.3	Kenmerke van die mens-in-organisasie as volwasseneleerder	142
3.4.4.3.1	Volwasseneleer as integrale deel van organisatoriese leer	142
3.4.4.3.2	Faktore wat die leergedrag van die volwasseneleerder beïnvloed	146
3.4.4.4	Slotopmerking	152
3.4.5	Die bestuurspan as bestuurders aan 'n onderwyskollege	153
3.4.5.1	Inleiding	153
3.4.5.2	Die aard en wese van die bestuurspan	153

3.4.5.2.1	Wie is die bestuurspan?	154
3.4.5.2.2	Die "Karakter" (karakterkenmerke) van die bestuurspan	156
3.4.5.2.3	Die bestuursbevoegdheids van die bestuurspan	157
3.4.5.3	Slotopmerking	159
3.4.6	Die bestuur van menslike hulpbronontwikkeling	160
3.4.6.1	Inleiding	160
3.4.6.2	‘n Behoeftebepaling en -analise van opleidings- en ontwikkelingssterreine in menslike hulpbronontwikkeling	161
3.4.6.3	Institutêr-organisatoriese ontwikkelingsterreine waarin ‘n behoeftebepaling en -analise noodsaaklik is	163
3.4.6.3.1	Institutêr-organisatoriese ontwikkeling	163
3.4.6.3.2	Taakontwikkeling	164
3.4.6.3.3	Beroepsontwikkeling	165
3.4.6.3.4	Professionele ontwikkeling	166
3.4.6.3.5	Persoonlike ontwikkeling	167
3.4.6.3.6	Kontinue-ontwikkeling	167
3.4.6.4	Slotopmerking	168
3.4.7	Metodes en tegnieke in menslike hulpbronontwikkeling	169
3.4.7.1	Inleiding	169
3.4.7.2	Faktore wat die keuse van opleidings- en ontwikkelingsmetodes en -tegnieke beïnvloed	169
3.4.7.3	Menslike hulpbronontwikkelingsmetodes en -tegnieke	170
3.4.7.3.1	Algemene ontwikkelingsmetodes en -tegnieke	171
3.4.7.3.2	Besonder ontwikkelingsmetodes en -tegnieke	173
3.4.7.4	Evaluering van ontwikkelingsmetodes en -tegnieke in menslike hulpbronontwikkeling	179
3.4.7.5	Slotopmerking	180
3.4.8	Programsamestelling, programaanbieding en progamevaluering in menslike hulpbronontwikkeling	180
3.4.8.1	Inleiding	180
3.4.8.2	Programsamestelling in menslike hulpbronontwikkeling	181

3.4.8.2.1	Die doel van programsamestelling	181
3.4.8.2.2	Die bestuurspan en ander rolspelers as samestellers van opleidings- en ontwikkelingsprogramme	182
3.4.8.2.3	Programsamestelling (ontwerp) in opleiding en ontwikkeling van menslike hulpbronne	183
3.4.8.3	Implementering van 'n opleidings- en ontwikkelingsprogram	185
3.4.8.4	Evaluering van 'n opleidings- en ontwikkelingsprogram	186
3.4.8.5	Slotopmerking	188
3.5	<b>SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING</b>	189
3.5.1	Samevatting	189
3.5.2	Vooruitskouing	191

**HOOFSTUK 4: 193**

**'N EMPIRIESE ONDERSOEK RONDOND MENSlike HULPBRONONTWIKKELING AS BESTUURSOPGAWE VAN DIE BESTUURSPAN AAN 'N ONDERWYSKOLLEGE**

4.1	INLEIDING	193
4.2	DOEL MET DIE EMPIRIESE ONDERSOEK	194
4.3	NAVORSINGSMETODE	196
4.3.1	Die vraelys as navorsingsinstrument	196
4.3.2	Strukturering van die vraelys	196
4.4	TEIKENPOPULASIE EN STEEKPROEFNEMING	199
4.4.1	Teikenpopulasie	199
4.4.2	Die teikengroep	200
4.5	RESPONDENT-ANALISE	201
4.6	DIE PROBLEMATIEK RONDOND DIE RESPONDERING OP DIE VOLTOOIING VAN DIE VRAELYSTE	203
4.7	ANALISE EN INTERPRETERING VAN DIE DATA	204
4.7.1	Rekenaarprogram	204
4.7.2	Interpretering van tabelle en statistiek as verkreeë data uit die	204

vraelys		
4.7.2.1	Afdeling A: Biografiese Besonderhede	204
4.7.2.2	Afdeling B: Menslike Hulpbronbestuur	214
4.7.2.3	Afdeling C: Menslike Hulpbronontwikkeling	253
4.7.2.4	Afdeling D: Demografiese Gegewens	351
4.8	TENDENSE WAT UIT DIE EMPIRIESE ONDERSOEK NA VORE KOM	366
4.8.1	Algemene tendense	366
4.8.2	Menslike hulpbronbestuur	367
4.8.3	Menslike hulpbronontwikkeling	368
4.8.3.1	‘n Behoeftebepaling rondom menslike hulpbronontwikkeling	368
4.8.3.2	Menslike hulpbronontwikkeling - Onderwysbestuursmatig	368
4.8.3.3	Menslike hulpbronontwikkeling - Taakontwikkeling	369
4.8.3.4	Menslike hulpbronontwikkeling - Persoonlike en Beroepsontwikkeling	369
4.8.3.5	Menslike hulpbronontwikkeling - Kontinue-ontwikkeling	370
4.8.3.6	Programontwerp en -ontwikkeling vir Menslike Hulpbronontwikkeling	370
4.8.3.7	Metodes en tegnieke in opleiding en ontwikkeling van menslike hulpbronne	371
4.8.3.8	Evaluering van Opleidings- en Ontwikkelingsprogramme	371
4.9	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING	372
4.9.1	Samevatting	372
4.9.2	Vooruitskouing	375
<b>HOOFSTUK 5:</b>		<b>376</b>
<b>RIGLYNE VIR MENSLIKE HULPBRONONTWIKKELING AAN ‘N ONDERWYSKOLLEGE</b>		
5.1	INLEIDING	376
5.2	DIE DOEL VAN RIGLYNE VIR MENSLIKE HULPBRONBESTUUR	377

EN -ONTWIKKELING

5.3	DIE ONDERWYSKOLLEGE AS 'N ONDERWYSERSOPLEIDINGS- INRIGTING	378
5.3.1	Inleiding	378
5.3.2	Die bestuur van 'n onderwyskollege	379
5.3.2.1	Die bestuurspan as onderwysbestuurders	379
5.3.2.2	Die bestuursopgawe van die bestuurspan	379
5.3.2.3	Kenmerke van die bestuurspan as onderwysbestuurders	380
5.3.3	Die plek van menslike hulpbronbestuur aan 'n onderwyskollege	381
5.3.3.1	Inleiding	381
5.3.3.2	Menslike hulpbronbestuur aan 'n onderwyskollege	382
5.3.3.3	Menslike hulpbronbestuursfunksies	383
5.3.3.4	Menslike hulpbronbestuursterreine	384
5.3.3.5	'n Raad vir Menslike Hulpbronbestuur	384
5.3.3.6	Slotopmerking	385
5.3.4	Die voorsiening van menslike hulpbronne	386
5.3.4.1	Inleiding	386
5.3.4.2	Menslike hulpbronbeplanning	386
5.3.4.3	Poswaardering as voorwaarde vir die voorsiening van menslike hulpbronne	389
5.3.4.3.1	Inleiding	389
5.3.4.3.2	Posontleding	390
5.3.4.3.3	Posontwerp en posherontwerp	391
5.3.4.3.4	Slotopmerking	392
5.3.4.4	Werwing as bestuursopgawe van die bestuurspan in die voorsiening van menslike hulpbronne	392
5.3.4.4.1	Inleiding	392
5.3.4.4.2	Werwing van menslike hulpbronne	393
5.3.4.4.3	Keuring, onderhoudvoering en aanstelling van die mees geskikte kandidate	395
5.3.4.4.4	Slotopmerking	397

5.3.5	Behoud en instandhouding van menslike hulpbronne	398
5.3.5.1	Inleiding	398
5.3.5.2	Diensvoorwaardes as behoud van menslike hulpbronne	398
5.3.5.3	Arbeidsverhoudinge in onderwyskollegebestuursverband	399
5.3.5.4	Opleiding en ontwikkeling as wyse van behoud en instandhouding van menslike hulpbronne	399
5.3.5.5	Slotopmerking	400
5.4	MENSLIKE HULPBRONONTWIKKELING AS BESTUURSGAWE VAN DIE BESTUURSPAN	401
5.4.1	Inleiding	401
5.4.2	Organisatoriese ontwikkeling as voorwaarde vir menslike hulpbronontwikkeling	401
5.4.2.1	Wese en doel van organisatoriese ontwikkeling aan 'n onderwyskollege	401
5.4.2.2	Beleid in organisatoriese ontwikkeling binne onderwyskollegeverband	402
5.4.2.3	Fases in organisatories-institutêre ontwikkeling	403
5.4.3	Menslike hulpbronontwikkeling as bestuursopgawe van die bestuurspan	405
5.4.3.1	Die mens-in-organisasie as menslike hulpbron	405
5.4.3.2	Behoeftebepaling en -analise in opleidings- en ontwikkelingsterreine vir menslike hulpbronontwikkeling	406
5.4.3.3	Opleidingsmetodes en -tegnieke in menslike hulpbronontwikkeling	409
5.4.3.4	Programsamestelling (ontwerp) en -uitvoering	410
5.4.3.4.1	Die doel en samestelling van opleidings- en ontwikkelingsprogramme	410
5.4.3.4.2	Implementering van 'n opleidings- en ontwikkelingsprogram	411
5.4.3.5	Evaluering van opleidings- en ontwikkelingsprogramme	412
5.4.4	Slotopmerking	414

5.5	SAMEVATTING EN VOORUITSKOUING	415
5.5.1	Samevatting	415
5.5.2	Vooruitskouing	417
<b>HOOFSTUK 6:</b>		<b>418</b>
<b>SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS, DOELSTELLING- VERWESENLIKING, PROBLEEMOPLOSSING EN AANBEVELINGS</b>		
6.1	SAMEVATTING	418
6.2	GEVOLGTREKKINGS	420
6.2.1	Posisionering van onderwyskolleges in die Republiek van Suid-Afrika	420
6.2.2	‘n Onderwyskollege beskik onderwysbestuursmatig oor institutêr- organisatoriese bestuurskenmerke	421
6.2.2.1	‘n Onderwyskollege beskik oor organisatories onderwysbestuurstrukture	421
6.2.2.2	Die onderwysbestuursterreine aan ‘n onderwyskollege is institutêr-organisatories eiesoortig	421
6.2.2.3	Menslike hulpbronbestuur is ‘n bestuursopgawe van die bestuurspan van ‘n onderwyskollege	422
6.2.2.4	Menslike hulpbronontwikkeling is ‘n bestuursopgawe van die bestuurspan van ‘n onderwyskollege	423
6.2.3	Gevolgtrekkings uit die empiriese ondersoek	424
6.3	PROBLEEMOPLOSSING	427
6.4	DOELSTELLINGVERWESENLIKING	430
6.5	GEMOTIVEERDE AANBEVELINGS	430
6.6	AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING	433
6.7	SLOTOPMERKING	434
o..O..o		
BRONNELYS		436



## LYS VAN FIGURE EN TABELLE

### Lys van Figure

Figuur 1-1	‘n Vloeidiagram vir die beoogde navorsing	20
Figuur 2-1	Doel en Aard van die Departement Menslike Hulpbronbestuur	42
Figuur 2-2	Die Institusionele Plek van die Departement Menslike Hulpbronbestuur aan ‘n Onderwyskollege	43
Figuur 2-3	Die Organisatoriese Bestuurstruktuur van ‘n Departement Menslike Hulpbronbestuur	45
Figuur 2-4	Voorgestelde Lyn- en Personeelgesagbestuurstrukture aan ‘n Onderwyskollege	46
Figuur 2-5	Voorgestelde Lyn- en Funksionelegesagbestuurstrukture aan ‘n Onderwyskollege	47
Figuur 2-6	Die Menslike Hulpbronbestuurshandeling binne Organisatoriese verband	48
Figuur 2-7	‘n Raamwerk vir Posontwerp	65
Figuur 2-8	Onderwyskollege-Administrasie (opleidingsteundienste)	79
Figuur 2-9	Organisatoriese Transformasiebestuur	107
Figuur 3-1	Menslike hulpbronontwikkeling as kern element in Organisatoriese Ontwikkeling	125
Figuur 3-2	Die leersirkel en Vaardigheidsverwerwing	144
Figuur 3-3	Faktore wat Volwasseneleer beïnvloed	146
Figuur 5-1	Stappe in Menslike Hulpbronbeplanning	388
Figuur 5-2	Stappe vir Posontleding as Bestuurshandeling	390
Figuur 5-3	Stappe vir die keuring van Kandidate vir ‘n pos	396
Figuur 5-4	Fases in Organisatories-institutêre Ontwikkeling	404
Figuur 5-5	Stappe vir die uitvoering van ‘n behoeftebepaling en-analise in Menslike Hulpbronontwikkeling	407
Figuur 5-6	Stappe vir die Evaluering van opleidings- en ontwikkelings-	413

programme

o..O..o

## Lys van Tabelle

Tabel 3-1	Motiveringsbenaderings en - teorieë	148
Tabel 3-2	‘n Verantwoordelikeprojeksie vir die verskillende Bestuursvlakke	154
Tabel 3-3	Bevoegdhe van die Bestuurspan in Menslike Hulpbronontwikkeling	158
Tabel 3-4	Modelle in Menslike Hulpbronontwikkeling	187
Tabel 4-1	Die Provinsiale verspreiding van kontak Onderwyskolleges in die Republiek van Suid-Afrika	199
Tabel 4-2	Versending aan en ontvangs van vraelyste van Onderwyskolleges in die Republiek van Suid-Afrika	201
Tabel 4-3	Terugvoering van die Teikengroep (bestuurspan) per Onderwyskollege	202
Tabel 4-4	Geslag (manlik en vroulik) van Respondente	205
Tabel 4-5	Respondente binne die verskillende Bestuursvlakke	206
Tabel 4-6	Die Geslag (manlik en vroulik) per Posrang (hoë- en middelvlakbestuur)	207
Tabel 4-7	Jare ervaring van die Respondente in die Hoë- en Middelvlakbestuur	208
Tabel 4-8	Ouderdom en jare ervaring van die Respondente	210
Tabel 4-9	Ander beroepservaring van die Respondente benewens dié aan ‘n Onderwyskollege	211
Tabel 4-10	Hoogste Akademiese kwalifikasies	212
Tabel 4-11	Hoogste kwalifikasies in Onderwysbestuur	213
Tabel 4-12	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die noodsaaklikheid van ‘n departement menslike hulpbronbestuur	215

	aan 'n Onderwyskollege	
Tabel 4-13	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor 'n strategiese beleid in menslike hulpbronbestuur vir optimale bestuur van 'n Onderwyskollege	216
Tabel 4-14	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die bestuurspan se rol in die samestelling van 'n strategiese beleid in menslike hulpbronbestuur	218
Tabel 4-15	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor doeltreffende menslike hulpbronbeplanning	219
Tabel 4-16	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor menslike hulpbronbestuur as 'n bestuursopgawe van die Bestuurspan	221
Tabel 4-17	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor 'n behoeftebepaling in die voorsiening van menslike hulpbronne wat op doeltreffende kort- en langtermyn voorspellings- strategieë berus	222
Tabel 4-18	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor 'n doeltreffende menslike hulpbroninligtingstelsel in die voorsiening van menslike hulpbronne	224
Tabel 4-19	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor posanalise as 'n menslike hulpbroninstrument in die voorsiening van menslike hulpbronne	225
Tabel 4-20	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die moontlikheid dat posbeskrywing bydra tot die werwing van die mees geskikte kandidaat	227
Tabel 4-21	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die moontlikheid dat interne werwing produktiwiteit in taakuitvoering verhoog	228
Tabel 4-22	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die moontlikheid dat eksterne werwing produktiwiteit in taakuitvoering verhoog	230
Tabel 4-23	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die	231

Tabel 4-23	moontlikheid dat aangepaste werwingsmetodes die beste kandidaat keur	
Tabel 4-24	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor onderhoudvoering as 'n bestuurstaak van die Bestuurspan	233
Tabel 4-25	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor 'n bevoegdheidsprofiel as keuringsinstrument	234
Tabel 4-26	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor hoofdoel van onderhoudvoering om die pos en die kandidaat met mekaar te verbind	236
Tabel 4-27	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat beroepsbevrediging verhoogde produktiwiteit weerspieël	237
Tabel 4-28	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat deelnemende bestuurstrategieë positiewe arbeidsverhoudinge stimuleer	239
Tabel 4-29	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat konflikbestuur 'n bestuursopgawe van die Bestuur is	240
Tabel 4-30	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor die dissiplinering van personeel as stimulasie vir Arbeidsverhoudinge	241
Tabel 4-31	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat navorsing in menslike hulpbronbestuur noodsaaklik is om organisatoriese doelwitte te verwesenlik	243
Tabel 4-32	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur of navorsing in menslike hulpbronbestuur noodsaaklik is om menslike hulpbronbeplanning in perspektief te plaas	244
Tabel 4-33	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat navorsing in menslike hulpbronbestuur opleidings- en ontwikkelingsprogramme genoodsaak vir die optimale benutting van menslike hulpbronne	246
Tabel 4-34	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat Transformasiebestuur 'n bestuursopgawe van die Bestuurspan is	247

Tabel 4-35	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat Onderwysersopleidingsbestuur 'n bestuursopgawe van die Bestuurspan is	249
Tabel 4-36	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor nie- finansiële vergoeding as 'n menslike hulpbronninstrument om produktiwiteit te verhoog	250
Tabel 4-37	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor nie- finansiële vergoedingskomponente	252
Tabel 4-38	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor 'n strategiese beleid in menslike hulpbronontwikkeling	254
Tabel 4-39	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat opleiding en ontwikkeling van menslike hulpbronne 'n integrale deel van die missie van 'n Onderwyskollege is	256
Tabel 4-40	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor menslike hulpbronontwikkeling as 'n bestuursopgawe van die Bestuurspan	257
Tabel 4-41	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat menslike hulpbronbestuur 'n voortdurende behoefte aan 'n Onderwyskollege behoort te wees	259
Tabel 4-42	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor die optimalisering van menslike hulpbronontwikkeling in Departementele verband	260
Tabel 4-43	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor die algemene implementering van menslikehulpbronontwikkeling aan 'n Onderwyskollege	262
Tabel 4-44	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat menslike hulpbronontwikkeling die gehalte van opleiding van die onderwyser-in-wording verhoog	263
Tabel 4-45	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor 'n behoeftebepaling en analise in menslike hulpbronontwikkeling om die doelmatigheid en doeltreffendheid van 'n	265

Tabel 4-46	Onderwyskollege te bepaal Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat menslike hulpbronontwikkeling geoptimaliseer word deur 'n behoeftebepaling en analise in organisatoriese ontwikkeling te maak	267
Tabel 4-47	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat menslike hulpbronontwikkeling geoptimaliseer word deur 'n behoeftebepaling en analise in bestuursontwikkeling	268
Tabel 4-48	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat menslike hulpbronontwikkeling geoptimaliseer word deur 'n behoeftebepaling en analise in taakontwikkeling te maak	270
Tabel 4-49	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat menslike hulpbronontwikkeling geoptimaliseer word deur 'n behoeftebepaling en analise in beroepsontwikkeling te maak	271
Tabel 4-50	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat menslike hulpbronontwikkeling geoptimaliseer word deur 'n behoeftebepaling in persoonlike ontwikkeling te maak	273
Tabel 4-51	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat menslike hulpbronontwikkeling geoptimaliseer word deur 'n behoeftebepaling en analise te maak deur nuutaangestelde personeel aan opleiding en ontwikkeling bloot te stel	275
Tabel 4-52	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat menslike hulpbronontwikkeling geoptimaliseer word deur 'n behoeftebepaling en analise te maak deur ervare personeel aan opleidings- en ontwikkelingsprogramme bloot te stel	277
Tabel 4-53	Opleiding en ontwikkeling van die Hoëvlakbestuur in die Basiese Onderwysbestuurstake is noodsaaklik vir doeltreffende menslike hulpbronbestuur	279
Tabel 4-54	Opleiding en ontwikkeling van die Middelvlakbestuur in die Basiese Onderwysbestuurstake is noodsaaklik vir doeltreffende menslike hulpbronbestuur	281

Tabel 4-55	Opleiding en ontwikkeling van die Laevlakbestuur in die Basiese Onderwysbestuurstake is noodsaaklik vir doeltreffende menslike hulpbronbestuur	283
Tabel 4-56	Opleiding en ontwikkeling van die Hoëvlakbestuur in die Deurlopende Onderwysbestuurstake is noodsaaklik vir doeltreffende menslike hulpbronbestuur	284
Tabel 4-57	Opleiding en ontwikkeling van die Middelvlakbestuur in die Deurlopende Onderwysbestuurstake is noodsaaklik vir doeltreffende menslike hulpbronbestuur	286
Tabel 4-58	Opleiding en ontwikkeling van die Laevlakbestuur in die Deurlopende Onderwysbestuurstake is noodsaaklik vir doeltreffende menslike hulpbronbestuur	288
Tabel 4-59	Die Hoë- en Middelvlakbestuur se mening oor die belangrikheid van Onderwysbestuursterreine in menslike hulpbronbestuur	289
Tabel 4-60	‘n Taakanalise vir doeltreffende organisasiebestuur is noodsaaklik vir doeltreffende taakuitvoering	292
Tabel 4-61	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat taakregstellende ontwikkeling noodsaaklik vir doeltreffende taakuitvoering is	293
Tabel 4-62	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat doeltreffende taakuitvoering deur taakontwikkeling geoptimaliseer word	295
Tabel 4-63	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat taakontwikkeling in beroepskriteria soos KENNIS, VAARDIGHEDE en VERMOËNS ‘n bydrae tot doeltreffende taakuitvoering lewer	296
Tabel 4-64	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor terreine wat noodsaaklik vir doeltreffende taakuitvoering deur opleiding en ontwikkeling is	298
Tabel 4-65	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die	300

	noodsaaklikheid van 'n resumé-analise vir doeltreffende persoonlike- en beroepsontwikkeling	
Tabel 4-66	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor 'n persoonlike taakstipuleringsanalise vir doeltreffende menslike hulpbronontwikkeling	302
Tabel 4-67	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor beroepsontwikkeling as 'n integrale deel van doeltreffende menslike hulpbronontwikkeling	303
Tabel 4-68	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor optimale persoonlike ontwikkeling as 'n voorwaarde vir doeltreffende beroepsontwikkeling	305
Tabel 4-69	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat beroepsontwikkeling gepaard gaan met beroepsbeplanning, beroepsvervulling en beroepskonsolidasie	306
Tabel 4-70	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat beroepsankers soos bestuursbevoegdheid, sekuriteit, kreatiwiteit en outonomie deur menslike hulpbronontwikkeling gestimuleer word	308
Tabel 4-71	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor persoonlike- en beroepsontwikkeling as formele bestuurstake ter versekering dat menslike hulpbronne oor die toepaslike ervaring en bevoegdhede beskik	310
Tabel 4-72	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur oor persoonlike eienskappe wat noodsaaklik vir doeltreffende beroepsontwikkeling is	311
Tabel 4-73	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat 'n strategiese menslike hulpbronbeleid voorsiening vir kontinue-ontwikkeling van die individu deur menslike hulpbron-ontwikkeling maak	314
Tabel 4-74	Die mening van die Hoë- en Middelvvlakbestuur dat dit 'n bestuursopgawe van die Bestuurspan (Hoë- en	316



	Middelvlakbestuur) is om kontinue-ontwikkeling te optimaliseer	
Tabel 4-75	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat kontinue-ontwikkeling 'n voorwaarde vir doeltreffende menslike hulpbronontwikkeling is	317
Tabel 4-76	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat kontinue-ontwikkeling van die individu professionele betrokkenheid binne organisatoriese verband beteken	319
Tabel 4-77	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die verband tussen kontinue-ontwikkeling en opleiding van die individu	320
Tabel 4-78	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor kontinue-ontwikkeling as 'n noodsaaklikheid vir optimale bestuursontwikkeling	322
Tabel 4-79	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat dit 'n bestuursopgawe van die Bestuurspan is om opleidings- en ontwikkelingsprogramme vas te stel	323
Tabel 4-80	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat die aard en behoefte van opleiding en ontwikkeling van menslike hulpbronne die aard van programbeplanning en programontwerp bepaal	325
Tabel 4-81	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die noodsaaklikheid om 'n programspesifikasie in programontwerp en -beplanning vir opleiding en ontwikkeling op te stel	327
Tabel 4-82	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor programontwerp en -beplanning wat die doel van opleiding en ontwikkeling aanspreek	328
Tabel 4-83	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat die geldigheid en betroubaarheid van opleidings- en ontwikkelingsprogramme vir menslike hulpbronontwikkeling	330

	in programontwerp en -beplanning geoptimaliseer word	
Tabel 4-84	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor programontwerp en -beplanning in opleiding en ontwikkeling wat die individu as leerder aktiveer tot die strewende na beroepsbevoegdheid	332
Tabel 4-85	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat dit noodsaaklik is om 'n behoefte-analise van metodes en tegnieke in opleidings- en ontwikkelingsprogramme te maak	334
Tabel 4-86	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur dat die Bestuurspan as opleiers in metodes en tegnieke van opleiding en ontwikkeling opgelei word	335
Tabel 4-87	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die noodsaaklikheid dat die Bestuurspan oor KENNIS, VAARDIGHEDE en VERMOËNS sal beskik om menslike hulpbronne op te lei en te ontwikkel	337
Tabel 4-88	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor Kennis- en Vaardigheidskwaliteite wat vir die Bestuurspan as opleidings- en ontwikkelaarsfasiliteerders nodig is	339
Tabel 4-89	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor Algemeen aanvaarbare Metodes wat noodsaaklik vir doeltreffende menslike hulpbronontwikkeling is	341
Tabel 4-90	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor Besondere aanvaarbare Metodes wat noodsaaklik vir doeltreffende menslike hulpbronontwikkeling is	343
Tabel 4-91	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor opleidings- en ontwikkelingsprogramme wat gedurende die aanbiedingsfase op 'n kontinue-basis gemonitor word	346
Tabel 4-92	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor die evaluering van opleidings- en ontwikkelingsprogramme na die afloop van die aanbiedingsfase	347
Tabel 4-93	Die mening van die Hoë- en Middelvlakbestuur oor	349

	EVALUERINGSKRITERIA wat noodsaaklik vir die optimalisering van opleidings- en ontwikkelingsprogramme is	
Tabel 4-94	Rektore respons op Afdeling D van die vraelyste wat versend is	352
Tabel 4-95	Personeelpopulasie (menslike hulpbronne) van die deelnemende onderwyskolleges	353
Tabel 4-96	Hoogste kwalifikasies van die akademiese personeel	355
Tabel 4-97	Hoogste kwalifikasies van die nie-akademiese personeel	357
Tabel 4-98	Hoogste kwalifikasies van die nie-akademiese personeel (Bodes, terreinpersoneel, skoonmakers, ens.)	359
Tabel 4-99	Studentepopulasie van die deelnemende Onderwyskolleges	361
Tabel 4-100	Voertaal van onderrig van die deelnemende Onderwyskolleges	363
Tabel 4-101	Sentralisasie van Menslike Hulpbronbestuur	364

## OPSOMMING

### MENSLIKE HULPBRONONTWIKKELING AS BESTUURSOPGAWE VAN DIE BESTUURSPAN AAN ONDERWYSKOLLEGES IN DIE RSA

Die voorsiening van onderwys en opleiding in die Republiek van Suid-Afrika word deur wetgewing op nasionale en provinsiale vlak bepaal. By die uitvoering van die Grondwet van die Republiek van Suid-Afrika (108/1996) en wetgewing wat direk in verband met onderwys- en opleidingsbeleid staan, word visionêr daarna gestreef om gehalte onderwys en opleiding te voorsien.

Die opleiding en voorsiening van gehalte akademies-professionele onderwysers geskied hoofsaaklik aan universiteite, teknikons, onderwyskolleges en enkele privaat instellings. Onderwyskolleges is primêr verantwoordelik vir die opleiding van onderwysers vir die preprimêre en primêre skool met enkele sekondêre gerigte skoolvakke (programme).

Die opleiding van gehalte onderwysers aan onderwyskolleges in besonder, kan alleenlik geoptimaliseer word indien die opleiers (dosente, fasiliteerders en instrukteurs) akademies-professioneel bevoeg vir hulle taak is. Dieselfde kriteria geld ook vir die personeel van die opleidingsteundienste wie hoofsaaklik vir administratiewe take verantwoordelik is.

Die **hoëvlakbestuur** (i.c. die rektor, viserektore en registrateur) en **middelvlakbestuur** (i.c. die departementshoofde) van 'n onderwyskollege behoort die bestuursverantwoordelikheid (bestuursopgawe) te dra om sy menslike hulpbronne (akademies-professionele personeel en personeel van die opleidingsteundienste) binne organisatoriese verband optimaal op te lei en te ontwikkel. Só word aan die gestelde missie en doelwitte wat deur die onderwyskollege as onderwysersopleidingsinrigting nagestreef word, voldoen.

In die lig van bovermelde standpunte sowel as die wetenskaplike vertrekpunt dat menslike hulpbronbestuur 'n deelwetenskap van Onderwysbestuur is, is menslike hulpbronontwikkeling as 'n bestuursopgawe van die bestuurspan (hoë- en middelvlakbestuur) aan onderwyskolleges in die Republiek van Suid-Afrika ondersoek en aangespreek.

Menslike hulpbronbestuur met verwysing na menslike hulpbronontwikkeling as 'n onderwysbestuursaangeleentheid binne onderwyskollege verband, plaas 'n onderwyskollege as 'n organisatoriese opleidingsinrigting met organisatoriese bestuurskenmerke, in die sentrum. Dit beteken effektief dat 'n wetenskaplik-gefundeerde ingesteldheid tot **organisatoriese bestuur** 'n voorwaarde vir die optimalisering van menslike hulpbronbestuur en -ontwikkeling aan 'n onderwyskollege behoort te wees.

Die problematiek van menslike hulpbronontwikkeling aan 'n onderwyskollege met die oog op die stel van **riglyne**, is deeglik aan die hand van 'n **literatuurstudie** oor menslike hulpbronbestuur en -ontwikkeling en 'n **empiriese ondersoek** nagevors.

Menslike hulpbronontwikkeling is in perspektief geplaas deur na die terreine in **menslike hulpbronbestuur** te verwys, naamlik:

- organisatoriese ontwikkeling;
- menslike hulpbronbeplanning;
- menslike hulpbronvoorsiening;
- menslike hulpbronontwikkeling;
- die bestuur van menslike hulpbronsteundienste;
- die bestuur van kompensasie;
- die bestuur van arbeidsverhoudinge;
- menslike hulpbronnavorsing en -inligtingstelsels;
- transformasiebestuur; en
- bestuur van onderwysersopleiding.

In die lig van bovermelde bestuursterreine in menslike hulpbronbestuur en met die oog op **menslike hulpronontwikkeling** as bestuursopgawe van die bestuurspan, is drie fokuspunte in besonder van nader beskou, naamlik:

verwagtinge:

- organisatoriese ontwikkeling;
- die bestuurspan as onderwysbestuurders; en
- die mens-in-organisasie as menslike hulpbron.

Die opleiding en ontwikkeling van menslike hulpbronne aan 'n onderwyskollege behoort 'n hoë prioriteit as bestuursopgawe van die bestuurspan te wees. Menslike hulpbronontwikkeling behoort vooraf gegaan te word deur 'n behoeftebepaling en -analise om probleemterreine te identifiseer en aan te spreek.

Die empiriese ondersoek het getoon dat optimalisering van menslike hulpbronne deur opleiding en ontwikkeling, in die volgende terreine relevant is, naamlik:

- taakontwikkeling;
- beroepsontwikkeling;
- professionele ontwikkeling; en
- persoonlike ontwikkeling.

'n Deeglike besinning oor die keuse van **algemene en besondere opleidings- en ontwikkelingsmetodes en -tegnieke** en die implementering daarvan op 'n kontinue-basis dien as instrumente vir die optimalisering van menslike hulpbronontwikkeling.

Die implementering van algemene en besondere opleidings- en ontwikkelingsmetodes en -tegnieke geskied aan die hand van bestuurshandelinge soos:

- 'n programontwerp;
- die aanbieding van die program; en
- evaluering van die programaanbieding vir toekomstige implementering.

Die navorsing wat aan die hand van 'n **literatuurstudie** en **empiriese ondersoek** onderneem is, het tot die daarstelling van **riglyne** vir menslike hulpbronbestuur met verwysing na menslike hulpbronontwikkeling as bestuursopgawe vir die bestuurspan, gelei. Die verwesenliking van die doelstellings, probleemoplossing sowel as die trek van bepaalde gevolgtrekkings, het die aktualiteit van die navorsing bevestig. Hierbenewens is as uitvloeisel van die onderhawige navorsing, ook aanbevelings vir verdere navorsing gemaak.

o..O..o

## **SUMMARY**

### **HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AS A MANAGEMENT TASK OF THE MANAGEMENT TEAM OF COLLEGES OF EDUCATION IN THE RSA**

The provision of education and training in the Republic of South Africa is determined by legislation on national and provincial level. In the execution of the Constitution of the Republic of South Africa (108/1996) and legislation directly linked to education and training policy, it is visionary strived to provide quality education and training.

The training and provision of quality academic-professional educators mainly take place at universities, technikons, colleges of education and a few private institutions. Colleges of education are primarily responsible for the training of educators for the pre primary and primary school with a few school subjects (programmes) aimed at secondary education.

The training of quality educators at colleges of education in particular, can only be optimally reached when trainers (lecturers, facilitators and instructors) are academic-professionally competent for their task. The same criteria also apply to staff of training support services who are mainly responsible for administrative tasks.

The top level management (i.e. the rector, vice-rectors and registrar) and middle management (i.e. heads of department) of a college of education should carry the management responsibility (management task) in order to optimally training and development, within organizational context, its human resources (academic-professional staff and staff from the training support services). In this way, the stated mission and aims of the colleges of education as institution for training of educators are complied with.

In view of the above-mentioned points of view as well as the scientific point of departure that human resource management is a sub-science of education, human resource development, as a management task of the management team (top- and middle management) at colleges of



education in the Republic of South Africa, is investigated and addressed.

Human resource management with reference to human resource development as an educational management issue within the context of colleges of education, places a college of education as an institution of training with organizational management qualities in the centre. This effectively means that a scientifically founded attitude to **organizational management** should be prerequisite to optimal management and development of human resources at a college of education.

The dilemma concerning human resource development at a college of education in view of provision of guidelines, has been thoroughly researched, both through a literature study on human resource management and development and an empirical study.

Human resource management and development is placed in perspective by referring to the areas in **human resource management**, namely:

- organizational development;
- human resource planning;
- human resource provision;
- human resource development;
- the management of human resource support services;
- the management of compensation;
- the management of labour relations;
- human resource and information systems.

In view of the above-mentioned management areas in human resource management, and with a view to human resource development as management task for the management team, three focus areas in particular have been closely examined, namely:

- organizational development;
- the management team as education managers; and
- the human in organization as human resource.

The training and development of human resources at a college of education should be a high priority of the management task of the management team. In order to identify and therefore address problem areas, human resource development should be preceded by a determination and analysis of needs.

The empirical research showed that the optimal development of human resources through training and development, is relevant in the following areas, namely:

- task performance development;
- career development;
- professional development; and
- personal development.

A thorough reflection on the choice of **general and specific training and development methods and techniques** and the implementation thereof on a continuous basis, serve as instruments for optimal implementation of human resource development.

The implementation of general and specific training and development methods and techniques according to management actions are such as:

- programme design;
- presentation of programme; and
- evaluation of the programme presentation for future implementation.

The research based on a **literature study** and **empirical study** resulted in the provision of **guidelines** for human resource management with reference to human resource development as management statement of the management team. The realization of the aims, the solution of the dilemma as well as the specific conclusions reached, confirmed the accuracy of the research. Apart from this, and as a result of the current research, recommendations for further research were also made.

## LYS VAN SLEUTELWOORDE

- BESTUURSPAN
- MENSLIKE HULPBRONNE
- MENSLIKE HULPBRONBESTUUR
- MENSLIKE HULPBRONONTWIKKELING
- ONDERWYSBESTUUR
- ONDERWYSKOLLEGE
- ONDERWYSERSOPLEIDING
- OPLEIDINGS- EN ONTWIKKELINGSPROGRAMME
- ORGANISATORIESE BESTUUR
- SPANBESTUUR

o..O..o

## LIST OF KEYWORDS

- EDUCATION MANAGEMENT
- HUMAN RESOURCES
- HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
- MANAGEMENT TEAM
- ORGANIZATIONAL MANAGEMENT
- TEACHER EDUCATION
- TEACHERS TRAINING COLLEGE
- TEAM MANAGEMENT
- TRAINING AND DEVELOPMENT PROGRAMMES

o..O..o