Universiteit van Pretoria

# HOËVLAK BESTUURSOPLEIDING IN SUIDER-AFRIKA — STANDPUNTE, PROBLEME EN GELEENTHEDE

PROF MJC VAN VUUREN

TUK 658.00711
VAN VUUREN

Digitised by the University of Pretoria, Library Services

# HOËVLAK BESTUURSOPLEIDING IN SUIDER-AFRIKA — STANDPUNTE, PROBLEME EN GELEENTHEDE

PROF MJC VAN VUUREN

Intreerede gelewer op 2 Maart 1989 by die aanvaarding van die Professoraat en Hoofskap van die Departement Bestuurswese Fakulteit Ekonomiese en Bestuurswetenskappe, aan die Universiteit van Pretoria.

*2295933*

Digitised by the University of Pretoria, Library Services

# CURRICULUM VITAE
# PROF M.J.C. VAN VUUREN

Professor Van Vuuren is op 26 September 1938 gebore. Hy matrikuleer met drie onderskeidings in 1956 aan die Hoër Seunskool Stoffberg waarna hy in 1962, 1965 en 1972 onderskeidelik die grade BSc, MBA en DBA aan die Universiteit van Pretoria behaal.

Hy is 'n geregistreerde natuurwetenskaplike; 'n genoot van die Britse Instituut van Bestuurswese en die Instituut van Direkteure, asook 'n assessorlid van die Suid-Afrikaanse Akademie vir Wetenskap en Kuns.

Professor Van Vuuren het werkservaring opgedoen by die Suid-Afrikaanse Weerburo, die Departement Statistiek, AE & CI Beperk, was hoof van die Tegno-Ekonomiese Groep van die WNNR en hoofbestuurder van die Merensky-groep van maatskappye.

Hy het oor die afgelope 20 jaar uitgebreide oorsese studiereise onderneem en aldus internasionale sake-ervaring opgedoen.

Sedert 1980 is hy professor aan die Nagraadse Bestuurskool van die Universiteit van Pretoria, met Bemarking en Inkope as doseeropdrag. Vanaf 1 Julie 1988 is hy Direkteur van die Nagraadse Bestuurskool.

'n Groot aantal wetenskaplike publikasies het reeds uit sy pen verskyn. Maar dan is professor Van Vuuren ook 'n buitedirekteur van 'n aantal maatskappye, en adviseur vir organisasies in die privaat- en openbare sektore. Hy is getroud met Joan Ras en vier dogters is uit die huwelik gebore.

Sy vrye tyd spandeer hy aan deeltydse boerdery.

Dit is vervolgens vir my aangenaam om professor Van Vuuren te versoek om sy professorale intreerede te lewer oor die onderwerp "Hoëvlak Bestuursopleiding in Suider-Afrika — Standpunte, probleme en geleenthede".

**Prof DM Joubert**
**VISE-KANSELIER EN REKTOR**



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

## HOËVLAK BESTUURSOPLEIDING IN SUIDER-AFRIKA — STANDPUNTE, PROBLEME EN GELEENTHEDE

### 1. Inleiding

Die belangrikheid van bestuursopleiding vir die toekoms van Suider-Afrika kan nouliks sterker beklemtoon word as wat die Nasionale Mannekragkommissie dit stel (NMK 1987:89) "Die *kwaliteit van bestuur* is die deurslaggewende faktor wat die effektiewe benutting van mannekrag bepaal. Bestuurders is dié kategorie van hoëvlak mannekrag (HVM) wat 'n deurslaggewende invloed kan uitoefen op die rigting en omvang van ekonomiese vooruitgang in die volkshuishouding. Hierbenewens is daar 'n groot verantwoordelikheid op die bestuurders, entrepreneurs en ander HVM om werkgeleenthede te skep. Vergeleke met ander ontwikkelde lande is daar nog 'n groot agterstand (getallegewys) in die bestuurskader wat nodig is om hulpbronne te mobiliseer en te omskep in groter uitset met die oog op verhoogde produktiwiteit."

'n Groot aantal organisasies in Suider-Afrika is betrokke by hoëvlak bestuursopleiding bv. universiteite, technikons, 'n wye reeks van korrespondensie en ander kolleges, mannekrag en ander bestuurskonsultante sowel as werkgewers self. Omdat bestuursopleiding so 'n wye veld dek en omdat die kursusse wat aangebied word op verskillende vlakke is, met verskillende kurrikula en kontaktyd, bevind beide voornemende studente in bestuurswese sowel as potensiële werkgewers, hulle in 'n uiters verwarrende situasie wanneer daar geoordeel moet word oor die geskiktheid en relatiewe waarde van die verskillende bestuursopleidingsprogramme. Anders as die geval by sommige ander beroepsgroepe soos byvoorbeeld medici en regspraktisyns waar kwalifikasies redelik gestandaardiseer is en as toetredingsvereistes tot die beroep gestel word, is dit nie die geval by bestuurders nie. Die vraag word soms byvoorbeeld deur werkgewers gestel of die tien weke bestuurskursus wat deur een of ander organisasie aangebied word dieselfde is as 'n MBA. Daarteenoor weer die groot agting teenoor die persoon wat 'n bestuurskwalifikasie by 'n oorsese organisasie verwerf het, relatief tot die plaaslike MBA. En, net om die alreeds deurmekaar persepsies oor bestuursopleiding nog meer deurmekaar te krap, die feit dat oral in die wêreld daar baie suksesvolle bestuurders en entrepreneurs is, wat nooit enige formele bestuursopleiding gehad het nie!

As gevolg van bostaande onduidelikhede is dit dan nie uitsonderlik dat die NMK rapporteer dat "Die belangstelling in die bedryfslewe in die opleiding van die bestuurskorps is egter teleurstellend. Die NMK se ondersoek na bestuursopleiding het bevestig dat 'n kommerwekkende getal ondernemings geen aandag aan die opleiding van hul bestuurders gee nie of dan slegs in 'n beperkte mate". (NMK 1987 : 89)

Die volgende vrae moet onwillekeurig gestel word:

Wat presies is die nut van bestuursopleiding?
Sal bestuursopleiding lei tot beter bestuur?
Kan 'n bestuurder opgelei word of word hy gebore?



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

Is MBA-opleiding beter as ander bestuursopleiding?
Is bestuursopleiding 'n akademiese vakgebied?
Voldoen die MBA-graad aan die akademiese vereistes van 'n magistergraadstudie?

As gevolg van baie onbeantwoorde vrae en die onvergelykbaarheid van die verskillende bestuursopleidingsprogramme kan eenvoudige antwoorde nie sondermeer verstrek word nie. Sienings en menings word later aangehaal in 'n poging om meer helderheid oor die saak te kry.

Die MBA-program het sy oorsprong in die VSA gehad waar die graad vir meer as 100 jaar as 'n universiteitskursus in algemene bestuur erken word. Die belangrikste Europese programme is gedurende die laaste 30 jaar ingestel bv. INSEAD is in 1959 deur 'n groep sakemanne gestig. In die Verenigde Koninkryk is die bestuurskole van Manchester en Londen in 1965 gestig. Die feit dat daar in die onlangse verlede ook aan die Universiteit van Oxford met formele bestuursopleiding begin is, getuig van die opgang wat formele bestuursopleiding in die Verenigde Koninkryk maak. Nagraadse bestuursopleiding aan die Universiteit van Pretoria het reeds in 1949 'n aanvang geneem en dit getuig voorwaar van die versiendheid van die bestuurskool se baanbrekers van daardie tyd.

Alvorens standpunte verder evalueer word is dit nodig om die veld beter af te baken veral ten opsigte van die begrippe

— Hoëvlak bestuursopleiding, en
— Suider-Afrika

Bestuursopleiding op alle vlakke in Suider-Afrika is uiters belangrik — die noodsaaklikheid vir opleiding op die laer vlakke en veral die toesighouersvlak is waarskynlik op die korttermyn die heel belangrikste. Op die langer termyn sal kwaliteit van bestuur op die hoër vlakke egter deurslaggewend vir plaaslike en internasionale mededigingsvermoë wees. Dit is die terrein waar Bestuurskole by Universiteite 'n bydrae moet lewer en derhalwe word hierdie voordrag gerig op bestuursopleiding op die middel- en topbestuursvlak. Terwyl daar geraak word aan 'n wye reeks van opleidingsaktiwiteite op hierdie vlakke word die aandag uit die aard van die geleentheid veral toegespits op die MBA-opleiding.

Daar word tans in die media debat gevoer oor die aanpassing van universiteitstandaarde in Suider-Afrika om voorsiening te maak vir ons derde wêreld situasie. Ons is daarvan oortuig dat die standaard van bestuursopleiding op hoëvlak steeds verhoog en nie verlaag moet word nie. Daar moet natuurlik voorsiening gemaak word vir ons ander eksterne omgewing in vergelyking met die situasie in die eerste wêreld. Dit wil sê ons het 'n eiesoortige Suid-Afrikaanse bestuursmodel en moet, in die eerste plek eiesoortige bestuursopleiding verskaf. Dit beteken egter nie verlaging van standaarde nie. Topbestuur van internasionale gehalte en opleiding op 'n internasionale standaard is van die grootste belang vir ons ekonomiese vooruitgang.

Voorts handel hierdie voordrag oor bestuursopleiding in Suider-Afrika. Dit word gedoen omdat die behoefte aan hoëvlak bestuursopleiding nie tot



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

Suid-Afrika beperk is nie, maar waarskynlik nog groter is in die verskillende onafhanklike state en tuislande in Suider-Afrika. Daar kan ook geen twyfel bestaan dat die Bestuurskool van hierdie universiteit 'n belangrike rol het om te speel in bestuursopleiding vir hierdie lande nie. Dit is dan ook aangenaam om te kan meedeel dat in hierdie veertigste bestaansjaar van die Nagraadse Bestuurskool toenemend opleiding verskaf word aan bestuurders uit sulke lande.

'n Belangrike kwelvraag is of Bestuurswese 'n akademiese vakgebied is. Lord Franks (die persoon verantwoordelik vir 'n ondersoek na bestuursopleiding in die VK in 1963) het verklaar dat die vernaamste doelwit van 'n bestuurskool is "to increase the competence of managers and those who would be managers — since business management is an intelligent form of human activity; not intellectual nor academic but practical in nature" (The Economist Publications, 1988 : 6).

'n Verdere vraagstuk is of die MBA in die volle sin van die woord voldoen aan die akademiese vereistes van 'n magistergraad.

Die Universiteit van Pretoria het breë riglyne gestel vir die begrensing van die verskillende vlakke van akademiese opleiding. Daar word op magistervlak onderskei tussen die suiwer magistervlak en die beroepsgerigte magistervlak. Die MBA-graad word gesien as 'n beroepsgerigte magistergraadvlak en die riglyne is as volg:

"Die gegradueerde met 'n beroepsgerigte magistergraad beskik reeds oor 'n vierjarige of honneursgraad, of 'n driejarige graad saam met toepaslike praktiese ervaring, *sowel as 'n grondige en diepgaande kennis op magisterstandaard van daardie gespesialiseerde gebied binne die fundamentele en toegepaste wetenskappe wat die praktyk van sy/haar bepaalde beroep onderlê,* is geskool in die wetenskaplike denk- en werkswyse, het deur geleide selfstandige navorsing bewys daarvan gelewer dat hy/sy wetenskaplike metodes in 'n wetenskaplike ondersoek kan aanwend, en is toegerus met die intellektuele vaardighede om daardie kennis en tegnologie wat nodig is vir sy/haar beroepsoefening, toe te pas".
(Akademiese Beplanningskomitee, UP, 1988 : 8).

Wanneer die MBA-opleiding analiseer word, mag daar probleme ontstaan ten opsigte van die riglyne: "grondige en diepgaande kennis op magisterstandaard van daardie gespesialiseerde gebied binne die fundamentele en toegepaste wetenskappe wat die praktyk van sy/haar bepaalde beroep onderlê". Die probleem ontstaan om die feit dat in die MBA-opleiding sowat agt uiteenlopende vakgebiede behandel word soos byvoorbeeld operasionele bestuur, bemarkingsbestuur, finansiële bestuur ens. Soms kan nie veel meer as 'n halwe akademiese jaar aan 'n vakgebied bestee word nie soos byvoorbeeld bemarkingsbestuur. Die vraag is nou of die MBA bemarkingsbestuur wat oor 'n bietjie meer as 'n semester aangebied word aan persone sonder enige vorige opleiding in bemarking, vergelykbaar is met die M.Com (Bemarking) waaraan 'n student vyf akademiese jare bestee. Dieselfde vraag kan gestel word vir die ander vakke soos finansiële bestuur, mannekragbestuur ens. Die antwoord is duidelik dat op nie


Digitised by the University of Pretoria, Library Services

een van die spesifieke vakgebiede dieselfde diepte in die MBA-opleiding bereik kan word as in die suiwer magister opleiding nie. Die gevolgtrekking moet derhalwe gemaak word dat die MBA-graad nie toegeken word op grond van 'n diepgaande kennis van 'n spesifieke vakgebied nie maar eerder op grond van die student se relatief oppervlakkige insig in 'n groot vakgebiede. Die norm is sy vermoë om 'n groot aantal vakgebiede gesamentlik te hanteer, te dirigeer en te beheer eerder as om gespesialiseerde kennis van 'n enkele vakgebied op magistervlak te hê.

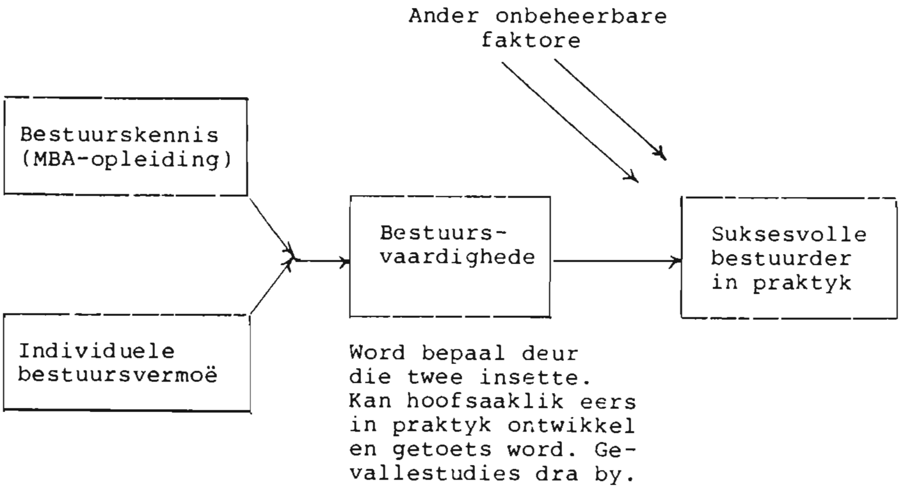
Dit is duidelik nie in volle harmonie met die bostaande riglyne vir die beroepsgerigte magistergraadopleiding nie.

'n Volgende kwelvraag wentel om die hele kwessie van die nut en doel van bestuursopleiding vir die praktyk. 'n Mens sou kon sê dat die praktyk ervare bestuurders benodig terwyl MBA-opleiding bedryfskennis verskaf — daar kan nie 'n waarborg wees dat die MBA-gegradueerde 'n suksesvolle bedryfsleier sal word nie.

'n Mens moet derhalwe versigtig wees om nie te aanvaar dat klaskamerprestasie noodwendig 'n goeie aanduiding sal wees van hoe goed die student as bestuurder in die praktyk sal vaar nie. Die probleme met eksaminering is dat dit as maatstaf dien van wat geleer is, eerder as van hoe effektief dit toegepas kan word. Die gebruik van gevallestudies in die MBA-opleiding dra by om hierdie probleem die hoof te bied maar kan nie 'n finale oplossing wees nie.

In die eenvoudige model hieronder word 'n poging aangewend om die verwantskap tussen MBA-opleiding en die praktyk se behoeftes aan te dui.

Verwantskap tussen MBA-opleiding en die praktyk se behoeftes






Digitised by the University of Pretoria, Library Services

Die probleem is dat die praktyk suksesvolle bestuurders verlang en dikwels verwag dat die MBA-opleiding 'n waarborg moet verskaf. In terme van bostaande model is dit duidelik net nie moontlik nie.

Die vraag is tot welke mate bestuurskole betrokke moet raak en verantwoordelikheid moet aanvaar vir die ontwikkeling van bestuursvaardighede. In hierdie verband sal die akademiese vereistes van die universiteit vir die magistergraad steeds in gedagte gehou moet word. Dit is 'n saak waaroor helderheid verkry moet word.

Dat tersiêre bestuursopleiding egter van groot belang is, staan nie te betwyfel nie. In sy voorwoord tot die uitgebreide studie wat The Ecconomist in November 1988 voltooi het oor MBA-opleiding in die VK sê Sir John Egan, Voorsitter en Hoof Uitvoerende Beampte van Jaguar cars: "I firmly believe that one of the prime reasons why we as an industrial nation find such difficulty in meeting overseas competition, is the lack of adequate training and development at all levels within our businesses. This applies particularly to management training.

Britain's education system tends to breed well qualified specialists but basically ignores the need to develop management skills. In this respect, too, industry must accept it's fair share of criticism for neglecting such an essential subject. Settling for only a few days of general management training per year simply pays lip-service to this crucial element of any company training plan". (The Economist Publication, 1988, p vii).

## 2. ENKELE OPMERKINGS OOR BESTUURSOPLEIDING IN DIE VERENIGDE KONINKRYK EN EUROPA

In bogenoemde studie het The Economist se navorsingspan vyftig vooraanstaande maatskappye betrek en by dertig van die organisasies diepte onderhoude gevoer. Sestien Bestuurskole is by die studie betrek en die menings van MBA-gegradueerdes is ook ingewin.

Van die vernaamste bevindinge van hierdie ondersoek was:

1. Bestuursopleiding by Bestuurskole neig te veel na 'n klaskamer situasie om van veel praktiese waarde vir organisasies te wees. Sommige ingeligte maatskappye, wat goeie insigte het oor wat Bestuurskole kan doen, het egter in samewerking met die meer innoverende Bestuurskole MBA-programme ontwikkel wat beide akademies goed gefundeer en relevant tot die maatskappye se werklike behoefte is. Dit lyk na 'n rigting vir die toekoms.
2. Die bedryfslewe sal steeds meer kompleks word. Vinnige tegnologiese ontwikkeling sal die tempo van verandering in produkte, vervaardigingstegnieke en kommunikasiemetodes verhoog. Slegs maatskappye met 'n samehangende bestuursontwikkelingstrategie sal in staat wees om top bestuurstalent te trek en te behou. MBA-opleiding sal 'n sentrale rol speel in hierdie bestuursontwikkelingsprogramme.
3. Daar is 'n groeiende vraag vir MBA-programme wat gekoppel is aan die werkplek. Hierdie is 'n geleentheid vir Bestuurskole wat bereid is



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

om te luister en saam met maatskappye te werk in hul bestuursontwikkelingsprogramme.
4. Maatskappye weet al meer wat hulle wil hê en sal al minder bereid wees om ter goedertrou te aanvaar wat aangebied word.
5. Internasionaal word 'n tekort aan geskikte dosente gerapporteer.
6. Leierskap en strategiese rigting skiet tekort by baie bestuurskole — daar is 'n gevoel van selftevredenheid wat gevaarlik is.
7. Talle bestuurskole wil alleenreg behou ten opsigte van die handhawing vir standaarde — dit is nie aanvaarbaar vir werkgewers nie.
8. Heelwat bestuurskole het nie alumni verenigings of monitor nie die vooruitgang van hulle studente nie. Dit is ironies want enige dosent in bemarking by 'n bestuurskool sal uiters krities staan teenoor 'n maatskappy wat nie sulke basiese statistieke oor sy produkte hou nie.
9. Bestuurskole moet nie 'n meerderwaardige houding oor bestuursopleiding inneem nie.
10. Bestuurskole sal moet leer om hulself en hul produkte beter te bemark.

Net soos in Suid-Afrika is daar in die VK geen algemene aanvaarde roete om in 'n bestuurspos te kom nie — dit is een rede waarom baie begaafde persone nie die bedryfslewe as 'n loopbaan oorweeg nie. Baie mense dink dat bestuurders gebore word en nie gemaak word nie. Gevolglik het meer as 70% van Britse bestuurders geen opleiding ontvang vir hulle beroep nie.

Meningsopnames onder Britse, Europese en Amerikaanse senior bestuurslui oor MBA-opleiding het interessante resultate gelewer en van die bevindinge word in Bylaag 1 aangehaal.

Ander interessante feite oor bestuursopleiding word in Bylaes 2 en 3 aangehaal.

## 3. ENKELE OPMERKINGS OOR BESTUURS OPLEIDING EN DIE VSA

Gedurende 1988 is die resultate van 'n uitgebreide ondersoek oor bestuursopleiding deur Porter en McKibbin gepubliseer. Hierdie ondersoek is geloods deur die American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) wat die Amerikaanse eweknie is van die European Foundation for Management Development (EFMD).

Die studie is voltooi bykans 30 jaar nadat die vorige uitgebreide studies oor die onderwerp in die VSA in 1959 voltooi is, te wete die studies van Pierson en Gordon en Howell. Porter en McKibbin het 60 van die 620 bestuurskole wat lede is van die AACSB betrek, tesame met die menings van oor die 50 Amerikaanse organisasies.

Die doelwitte van die ondersoek was:

1. Om die huidige (mid 1980's) status en omstandighede van bestuursopleiding en ontwikkeling in die VSA te evalueer.
2. Om toekomstige rigtings van bestuursopleiding te analiseer en indien dit nodig sou wees, om veranderings aan te bring.
3. Om 'n stel aanbevelings te maak oor die rigting waarin bestuursopleiding in die toekoms behoort te beweeg.


Digitised by the University of Pretoria, Library Services

'n Kort oorsig oor die belangrikste resultate is as volg:

1. Daar is 'n hoë mate van tevredenheid binne bestuurskole oor die taak wat hulle verrig om bestuurders op te lei vir die bedryf. Dit word onderskraag deur die groot getalle studente wat aansoek doen by universiteite vir MBA-programme. Die gevolg van hierdie selftevredenheid is dat daar by universiteite en hulle bestuurskole min behoefte bestaan om groot veranderings aan die stelsel aan te bring. Dit mag 'n probleem veroorsaak indien die omgewing verander.
2. Die twee grootste probleemareas is

   — befondsing, veral die vermoë om buite fondse te trek;
   — die persepsie dat daar 'n beperkte beskikbaarheid van geskikte dosente is en die vermoë van bestuurskole om die bestes te trek.

3. Die deelnemende organisasies was nóg hoogs tevrede met universiteits bestuursopleiding nóg hoogs ontevrede.
4. Min organisasies steur hulle aan die navorsingsresultate wat die bestuurskole produseer. Hulle dink egter dat die bestuurskole behoort te doen alhoewel hulle nie bewus daarvan is dat sodanige navorsing veel invloed gehad het op hulle organisasies nie.
5. Die bedryfslewe steur hulle min aan die feit dat 'n bestuurskool geakkrediteer is of nie — 'n faktor wat gewoonlik vir die bestuurskool self en vir die student van groot belang is.
6. Meeste organisasies betoon slegs lippediens aan bestuursopleiding en ontwikkeling.
7. Organisasies sien interaksie van hulle bestuurders met dié van ander maatskappye as die belangrikste voordeel van bestuursopleiding by bestuurskole. Die grootste nadeel word gerapporteer as die gebrek aan inligting wat relevant is vir spesifieke sake rakende die organisasie self.

Van die belangrikste kritiek wat teen universiteitsgebaseerde bestuursopleiding gemik word, is:

1. "There is a lack of meaningful integration across functional areas. While direct data were difficult to come by, all our indirect evidence pointed to a serious deficiency by business schools in this regard. We believe that this is one of the most critical issues for business/management schools to face in the future".

   Hierdie aangeleentheid is in die inleiding aangespreek. Die norm vir MBA-graadstudie is juis die vermoë om 'n aantal vakgebiede gelyktydig te hanteer. Die bevinding dat daar nie genoegsame integrasie van vakgebiede bestaan nie, dui op 'n ernstige leemte. Dit is 'n duidelike riglyn vir ons toekomstige ontwikkeling.
2. "Insufficient attention is paid in the curriculum to managing people and the development of leadership skills. As we have documented extensively, a significant segment of the business community believes this to be the case.
3. Business school graduates have overly high expectations about how



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

they will be treated and what they will receive (in terms of challenging jobs, rapid advancement, etc.) when they begin their corporate-sector careers. The business community strongly believes that this is so, *especially* with regard to MBA students. Whether this "expectation gap" is a function of unrealistic expectations on the part of graduates of business/management schools — or of the failure of some companies to provide the kinds of tasks and opportunities that would challenge a highly motivated, bright person is, however, another question and not one that can be answered in any direct way by our data. We suspect that the truth probably consists of both phenomena, but certainly business/management schools need to address more than they seem to be doing now, the issue of students' perceptions of the value of such early career activities as 'getting your hands dirty', 'learning the business from the ground up', and the like.

4. New, younger faculty members (i.e., those who have recently completed their doctoral education) are too narrowly educated in a functional speciality.
5. Faculty members lack "real-world" business experience. From our interviews with over 150 faculty members and more than 60 deans, we would conclude that this criticism is only partially true. Or, to state it differently, it is a very apt criticism of a certain portion of faculty members of U.S. business/management schools, but it misses the mark completely on a large segment of faculty.
6. Faculty research is too heavily oriented to the academic community as an audience and its products are largely irrelevant to the business community.
7. Business schools, and their faculty, do not interact enough with the business community. There seems to be general agreement in both the academic and business communities that this criticism has a certain degree of merit. It obviously is an area for *both sides* to work on, and, consequently, it is not exclusively a challenge for business schools".

Van die belangrikste gevolgtrekkings wat gemaak word is die volgende:

1. Strategiese beplanning by Bestuurskole in die VSA is 'n noodsaaklikheid gesien in die lig van die veranderende omgewing vir bestuursopleiding in die VSA. Kommer bestaan dat bestuurskole nie genoegsaam aandag gee aan veranderende omstandighede nie. Die belangrikste faktore wat die verandering aandryf is onder andere

   — Groter aanspreeklikheid word van universiteite vereis;
   — Hoër kostes en 'n verskuiwing in die verantwoordelikheid van wie moet betaal;
   — Die toenemende belangrike rol wat universiteite in streeks-, nasionale en internasionale ekonomiese ontwikkeling speel;
   — Veranderende pedagogiese metodes wat moontlik is deur ontwikkelings in kommunikasie tegnologieë;
   — Groter klem op entrepreneurskap;
   — Verandering in die demografie.



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

2. Die samestelling van kurrikula moet meer aandag kry. Tradisioneel is op die sogenaamde "common body of knowledge" gekonsentreer. As gevolg van die vinnig veranderende omgewing is dit noodsaaklik dat hierdie benadering uitgebrei word. Bestuurskole moet meer gebruik maak van die breë spektrum van kundigheid oor 'n groot verskeidenheid van onderwerpe wat op die kampusse beskikbaar is. Aandag moet veral ook gegee word aan die bestuursbehoeftes van die inligtings/dienste gemeenskappe omdat hulle so vinnig ontwikkel.
3. Die ontwikkeling van bestuurskool personeel self moet steeds meer aandag kry. Net soos die geval met uitvoerende beamptes in organisasies is dit noodsaaklik dat bestuurskoolpersoneel die perspektief moet hê van lewenslange opleiding en ontwikkeling. Hiermee samehangend *die noodsaaklikheid dat 'n deeglike studie gedoen behoort te word om die onderwerp van doktorale studies* in bestuurskole. Daar is 'n behoefte aan vernuwing "... a new type of Ph.D. graduate, one with 'hybrid vigour' that combines the analytical sophistication of the typical Ph.D. program with the sharpened and broadened perspective of real-world work experience".
4. AACSB akkreditering het baie gedoen om standaarde te handhaaf, maar daar is nou veral twee probleme. Eerstens, nadat akkreditering bereik is, is daar geen verdere aansporing om nog hoër te streef nie en tweedens het akkreditering weinig invloed by werkgewersorganisasies of die algemene publiek as dit by die beoordeling van kandidate en programme kom. In Suid-Afrika is die akkreditering stadium nog nie eers bereik nie.
5. Bestuuropleiding kan nie ophou na behaling van 'n MBA-graad nie — dit is 'n kontinue lewenslange proses. Bestuurskole moet helderheid kry oor waar hulle inpas in die proses van opleiding na graad-behaling en hoe sulke kursusse inpas by hulle graadkursusse.

## 4. DIE SITUASIE IN SUIDER-AFRIKA

Die resultate van die oorsese studies wat hierbo behandel is, sal waarskynlik tot 'n groot mate ook van toepassing wees op Suider-Afrika. Dit is derhalwe noodsaaklik dat ons daarvan kennis neem in die bepaling van plaaslike riglyne.

Sover dit die RSA self aanbetref, is daar gedurende die afgelope aantal jare 'n paar ondersoeke gedoen oor die opleiding van bestuurders. Die mees gesaghebbende publikasies is waarskynlik die verslae wat die Nasionale Mannekragkommissie (NMK) en die Nasionale Opleidingsraad (NOR) in 1986 gepubliseer het oor "Die opleiding en ontwikkeling van bestuurders in die RSA, 1983/84" en die verslag van die NMK wat in 1987 gepubliseer is oor hoëvlak en middelvlakmannekrag in Suid-Afrika. Die bespreking hieronder is hoofsaaklik gebaseer op hierdie publikasies.

In die tabel hieronder word 'n aanduiding van werkverskaffing aan bestuurslui in die RSA gegee.


Digitised by the University of Pretoria, Library Services

*TABEL 1:* WERKVERSKAFFING AAN BESTUURSLUI IN DIE RSA, 1985

| | Getal (afgerond) 1 000e | % | Verhoudings RSA | Kanada | Australië |
|---|---|---|---|---|---|
| Bestuur en verwant | 256 | 3 | 1 | 1 | 1 |
| Professioneel en verwant | 714 | 8 | 3 | 1 | 2 |
| Middelvlak mannekrag | 1 591 | 18 | 6 | 2 | 4 |
| Laevlak mannekrag | 6 131 | 71 | 24 | 4 | 7 |
| TOTAAL | 8 692 | 100 | 34 | 8 | 14 |

BRONNE: 1) SA Arbeidstatistiek, 1988
2) Year Book of Labour Statistics, ILO, 1987

Bostaande syfers illustreer hoe groot die las is wat op bestuurders in die RSA rus, in vergelyking met ander lande soos Kanada en Australië. In vergelyking met hierdie lande sou 'n mens kon sê dat die aantal bestuurders in die RSA sal moet verdubbel om vergelykbaar te wees met Australië en dat ons vier keer soveel bestuurders sal moet hê as tans om vergelykbaar te wees met Kanada.

Volgens Sadie (1986) sal daar in die toekoms nog groter tekorte wees aan entrepreneurs, bestuurders en ander HVM. Dit sal die verhoudings hierbo aangehaal in vergelyking met ander lande, nog meer laat verwater teen die jaar 2000.

Die aandeel van Swart, Kleurling en Asiër persone as persentasie van alle persone in bestuurposisies is soos volg:

*TABEL 2:* DIE AANDEEL VAN SWART, KLEURLING EN ASIËR PERSONE IN BESTUURSPOSISIES — %

| | 1965 | 1975 | 1985 |
|---|---|---|---|
| Besturende direkteur | 3,6 | 6,9 | 3,9 |
| Ander bestuurders | 1,7 | 9,3 | 6,0 |
| Administratief | 1,3 | 2,5 | 5,1 |

BRON: NMK 1987 p. 11

Die aandeel kan vroue as persentasie van alle persone in bestuursposisies word in die volgende tabel getoon:

*TABEL 3:* DIE AANDEEL VAN VROUE IN BESTUURSPOSISIES — %

| | 1971 | 1985 |
|---|---|---|
| Besturende direkteur | 4,4 | 5,1 |
| Ander bestuurders | 7,0 | 11,5 |
| Administratief | 9,9 | 13,3 |

BRON: NMK 1987 p. 12


Digitised by the University of Pretoria, Library Services

Die vooruitgeskatte tekorte teen die jaar 2 000 is as volg:

*TABEL 4:* VOORUITGESKATTE TEKORT AAN BESTUURDERS EN ENTEPRENEURS TEEN DIE JAAR 2000

| Beroepsgroep | Inkrementele aanbod | Inkrementele vraag | Tekort |
|---|---|---|---|
| Bestuurders en entrepreneurs | 94 000 | 197 000 | 103 000 |

BRON: Sadie, JL: Die funksie en rol van arbeid in die markekonomie, Stellenbosch, 1986

Bostaande is gebaseer op 'n groeikoers van 4,5% in die ekonomie. Ander belangrike statistieke is grade en diplomas verwerf aan RSA universiteite in sake, handel- en bestuurswetenskappe en Administrasie. Dit word in Tabel 5 getoon.

*TABEL 5:* GRADE VERWERF IN SAKE-, HANDEL- EN BESTUURSWETENSKAPPE EN ADMINISTRASIE — RSA

| Jaar | Blank | Kleurling | Indiërs | Swart | Totaal |
|---|---|---|---|---|---|
| 1975 | 2 593 | 21 | 136 | 43 | 2 793 |
| 1980 | 3 121 | 34 | 92 | 46 | 3 293 |
| 1985 | 4 820 | 147 | 255 | 456 | 5 678 |

Weereens val die agterstand van Swart, Indiër en Kleurling gegradueerdes op.

Statistiek oor die toekenning van MBA-grade in die RSA word in die tabel hieronder getoon.

*TABEL 6:* AANTAL STUDENTE AAN WIE MBA-GRADE TOEGEKEN IS.

| | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 |
|---|---|---|---|---|---|
| Kaapstad | 70 | 89 | 80 | 97 | 98 |
| Durban-Westville | 24 | 24 | 15 | 36 | 15 |
| Potchefstroom | 26 | 27 | 34 | 39 | 40 |
| Pretoria | 37 | 42 | 60 | 59 | 48 |
| Unisa | 91 | 101 | 138 | 121 | 120 |
| Stellenbosch | 53 | 62 | 69 | 64 | 78 |
| Witwatersrand | 131 | 185 | 100 | 62 | 88 |
| Totaal | 406 | 530 | 496 | 510 | 487 |

BRONNE: 1) Departement van Nasionale Opvoeding
2) Bestuurskole

Die MBA-opleiding in die RSA is duidelik goed gevestig.



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

Die belangrikste bevindinge van die NMK en NOR 1986 opname van opleiding en ontwikkeling van bestuurders was:

— Ten eerste, indien die teleurstellende respons van die sakesektor (slegs 4,5% van die vraelyste is teruggestuur) die belangstelling verteenwoordig van die bedryfslewe in die opleiding van mense wat sy aktiwiteit moet bestuur, dan moet dit as aanklag teen hom dien en tegelyk aanduidend wees van een van die belangrikste oorsake van die algemeen lae produktiwiteitsvlak wat in die land ervaar word.
— Ten tweede het die ondersoek ook uitgewys dat 'n kommerwekkende getal ondernemings, selfs van die groteres, geen aandag aan die opleiding van hulle bestuurders bestee nie of dan slegs in beperkte mate (87% van die opgawes het aangedui dat geen betuursopleiding gedoen word nie).
— Ten derde was dit bemoedigend om te kon waarneem dat die opleidings- en ervaringsvlak van opleiers op dié gebied van hoër gehalte is as wat ten tye van die NMK se opname van indiensopleiding in die algemeen (1984 - verslag) die geval was.
— Die belangrikste gevolgtrekking aangaande opleidingsinstansies is dat daar 'n gebrek aan opleidingsfasiliteite en ervare opleiers is.
— Daar is skynbaar 'n oorkonsentrasie op die gebied van algemene bestuur, met die gevolg dat kennisvelde soos mensebetrekkinge, deurslaggewend vir enige aktiwiteit, in 'n mate in die slag bly."

'n Belangrike ontwikkeling was die groter klem op bestuursopleiding in die openbare sektor en na mening van die NMK sal dit baie bydra om 'n meer effektiewe en dinamiese bestuurskader in die openbare sektor te vestig.

Teen die agtergrond van bostaande feite oor bestuursopleiding plaaslik en internasionaal kan nou oorgegaan word om riglyne te identifiseer vir die verdere uitbouing van die Nagraadse Bestuurskool.

## 5. RIGLYNE VIR DIE VERDERE UITBOUING VAN DIE NAGRAADSE BESTUURSKOOL

Daar bestaan geen twyfel dat daar 'n groot behoefte aan bestuursopleiding in Suider-Afrika bestaan ten einde die agterstand in bestuurders in te haal nie. Dit is veral die geval ten opsigte van vrouens en Swart, Kleurling en Indiër bestuurders.

Die Bestuurskool se doelwitte van

— opleiding
— navorsing
— gemeenskapsdiens

bly steeds in die kol. Dit sal egter nodig wees om aanpassings te maak soos die omgewing verander.

Ten einde rigting en advies aan die Bestuurskool se aktiwiteite te gee en ook om te help met kontak op 'n wye front is ons in die proses om die Advieskomitee her saam te stel. Onder die Voorsitterskap van dr CJF Human



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

en met kundige en invloedryke persone op die komitee, is ons oortuig dat beslag gegee sal word aan onderstaande riglyne en andere wat mettertyd sal word.

**A. Riglyne oor sake betreffende die eksterne omgewing van die Nagraadse Bestuurskool**

1. As gevolg van die veranderde eksterne en interne omgewing is dit noodsaaklik dat die Bestuurskool toekomsstrategie sal moet her-beplan. Die eerste tweedaagse oefening in hierdie verband is reeds onlangs afgehandel.
2. Daar sal nouer skakeling met die sake- en owerheidsektore moet wees vir wedersydse beïnvloeding. Ons Advieskomitee sal hier 'n baie belangrike rol speel.
3. Die perspektief oor MBA-opleiding sal reggestel moet word. MBA-opleiding lewer nie noodwendig suksesvolle bestuurders nie. Ten einde hierdie riglyn na te streef sal nie net studente nie maar ook werkgewers opgelei en ingelig moet word.
4. Die Bestuurskool sal meer bemarkingsgeoriënteerd moet wees. 'n Ondersoek is reeds aan die gang gesit deur ons eie bemarkingsdeskundiges. Dit beteken nie net meer reklame en bevordering van die Bestuurskool nie, maar veral dat ons lopend die behoeftes van die mark sal moet identifiseer en binne ons gegewe raamwerk optimaal aan die behoeftes van die mark sal moet voldoen. Een van die eerste belangrike aanwysings is dat studente persoonlike kontak met dosente hoog aanslaan en ons sal ons onderrig dienooreenkomstig moet inrig.
5. Daar sal nouer kontak moet wees met organisasies soos die RHN, die Raad op Mededinging, NPI, RGN, WNNR, die Ontwikkelingsbank, ander bestuurskole en ander opleidingsinstansies ens., ten einde tred te hou met veranderende omstandighede.
6. Ondersoek moet ingestel word na 'n organisasieondersteunde MBA. Dit was een van die belangrikste gevolgtrekkings in die VK-studie. Daar is reeds by ons 'n begin gemaak met organisasie-ondersteunde kortkursusse en dit maak in baie opsigte groot sin.
7. Kontak met oudstudente. Hierdie is 'n uiters belangrike, dog vir ons Bestuurskool, 'n teer saak omdat ons nie genoeg vordering hiermee gemaak het nie. Aksieplanne is geformuleer om in hierdie 40ste bestaansjaar van ons Bestuurskool hierdie aangeleentheid aan te spreek. Daar bestaan geen illusies oor die omvang en kompleksiteit van die taak nie. Gelukkig bestaan daar 'n goed gevestigde Bond van Oudstudente aan die universiteit en sal ons in noue samewerking met die Bond, hierdie taak kan aanpak.
8. Internasionale kontak moet uitgebrei word. Dit is noodsaaklik om standaarde te handhaaf en te innoveer.

**B. Riglyne oor interne aangeleenthede**

1. Alle MBA-kursusse sal herkurrikuleer moet word ten einde te bly vol-



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

doen aan die vereistes van veranderende omstandighede. Kursusinhoude sal waarskynlik verbreed moet word. Daar is reeds met hierdie taak begin.

2. Groter aandag moet gegee word aan opleiding wat die student in staat sal stel om die groot aantal vakrigtings gelyktydig te hanteer. Daar moet 'n groter mate van integrasie van vakgebiede wees. Hierdie saak is sterk deur die Porter & McKibbin studie na vore gebring.
3. Die hele kwessie van doktorale opleiding binne die Bestuurskool sal aangespreek moet word. Soos uitgewys in die oorsese studies is hierdie 'n saak wat tans internasionaal aandag kry. Die doelwitte en vereistes vir doktorale bestuursopleiding sal meer duidelik gedefinieer moet word.
4. Aandag moet gegee word aan die versoening van universiteitsvereistes vir magistergraadstudie ten opsigte van die MBA, met die praktyk se vereistes.
5. Rasionalisasie sal meer aandag moet kry. Die Bestuurskool is reeds verbind tot rasionalisasie binne die universiteit en vordering is reeds gemaak. Ons moet seker maak dat hulpbronne soos dosente, apparaat en spasie optimaal benut word. Die aantal studente per dosent moet egter beperk word — veral op magistervlak — anders verwater die kwaliteit van die kontak.
6. Dosentewerwing en -ontwikkeling is 'n kritiese taak. Werksbevrediging en diensvoorwaardes sal steeds aangespreek moet word. Ons het groot waardering vir die universiteit se beleid om, binne perke, ruimte te skep vir dosente om ervaring, opleiding en vergoeding aan te vul. Dit is die enigste wyse om die regte kaliber dosente te werf en te behou.
7. Die wenslikheid van akkreditering van bestuursopleidingsorganisasies in Suider-Afrika soos dit byvoorbeeld met die AACSB die geval is, moet ondersoek word. Indien ons in Suider-Afrika 'n vereniging kan stig wat die verskillende instansies wat bestuursopleiding aanbied, gradeer volgens sekere norme sal dit baie bydra om die huidige verwarring oor bestuursopleiding te elimineer en baie bydra om standaarde te stel en te verhoog. 'n Kommerwekkende faktor is egter die feit dat in die VSA die bedryf nie veel waarde aan akkreditering heg nie.
8. Die finansiering van die Bestuurskool sal ondersoek moet word. As gevolg van die finansiële druk op universiteite sal alternatiewe finansieringsbronne gevind moet word. Die kortkursusse het waarskynlik hier 'n rol te speel en die moontlike privatisering van die kortkursusse kan 'n oplossing wees en behoort saam met ander alternatiewe ondersoek te word.
9. 'n Beleid oor opleidingsprogramme na MBA-graadstudie moet formuleer en ontplooi word. Die huidige kortkursusse voldoen waarskynlik nie heeltemal aan die behoeftes van hierdie belangrike segment van die mark nie.
10. Ons keuringsprosedures vir voornemende studente moet steeds verfyn word. Hierdie is 'n hoogs ingewikkelde saak waarmee bestuurskole internasionaal worstel. Harvard is byvoorbeeld weer besig om persoonlik onderhoude in te voer nadat dit lank in onguns was.


Digitised by the University of Pretoria, Library Services

11. Ons moet meer helderheid oor 'n navorsingsbeleid kry. Hier kan 'n probleem wees want in die VSA is gevind dat die bedryf hulle nie veel aan navorsing by bestuurskole steur nie. Aan die ander kant is navorsing deel van die missie van universiteite.

As eerste stap is 'n dosent reeds aangewys wat verantwoordelikheid sal aanvaar vir die koördinasie van alle navorsing in die Bestuurskool.

Ten slotte is ons oortuig dat daar voortgebou moet word op ons resep van

— klaskamerkontak met studente
— teoreties goed gefundeerde vakgebiede
— gevallestudies en praktykblootstelling ten einde die kursus prakties te oriënteer
— groepwerk deur studente.

Dit alles met die nodige aanpassings wat mag spruit uit die riglyne hierbo gemeld.

Meneer die Vise-kanselier,

Ons sal poog om met behulp van die advies van ons Advieskomitee, die leiding van die universiteitsbestuur en die toegewyde inspanning van ons personeel daardie riglyne wat duidelik gedefinieer is, prakties te implementeer. Daardie riglyne wat verdere ondersoek verg sal ons helderheid oor nastreef ten einde steeds ons posisie as baanbrekers in bestuursopleiding in Suider-Afrika te handhaaf en sodoende by te dra tot die welvaart van ons land.



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

## VERWYSINGS


1. AKADEMIESE BEPLANNINGSKOMITEE, UP (1988). Strategiese dokumentasie ten einde beslag aan die missie van die Universiteit van Pretoria te gee, Deel 1. Universiteit van Pretoria, Pretoria.
2. CONSTABLE, J. & McCORMACK, R. (1987). *The Making of British Managers.* British Institute of Management and the Confederation of British Industry, April.
3. Cover story on Business Schools. November 28, 1988. "Business Week", pp 74-89.
4. Crafty Management. December 1988. "Management Today", p 5.
5. HARDY, C. (1987). *The making of Managers.* The Manpower Services Commission, The National Economic Development Council and The British Institute of Management.
6. Nasionale Mannekragkommissie en die Nasionale Opleidingsraad. (1986). Die opleiding en ontwikkeling van bestuurders in die RSA, 1983/84 — 'n feite ondersoek (RP92). Nasionale Mannekragkommissie, Pretoria.
7. Nasionale Mannekragkommissie. (1987). Hoëvlak- en middelvlakmannekrag in Suid-Afrika: Onlangse ontwikkelinge. (RP98). Nasionale Mannekragkommissie, Pretoria.
8. PORTER, L.W. & McKIBBIN, L.E. (1988). *Management Education and Development — drift or thrust into the 21st century?* McGraw-Hill.
9. ROGERS, J. (1988). *MBA: The Best Business Tool? A guide to British and European Business Schools.* Special Report No. 1154, The Economist Publications Management Guides.
10. SADIE, J.L. (1986). Die funksie en rol van arbeid in die markekonomie. Universiteit van Stellenbosch, Stellenbosch.




Digitised by the University of Pretoria, Library Services

## MENINGS VAN SENIOR BESTUURDERS

| Vraag | Britse % | Europese % | Afrikaanse % |
|---|---|---|---|
| 1. How would you rate the quality of education most business school graduates receive? | | | |
| Excellent | 5,0 | 3,0 | 11,0 |
| Pretty good | 79,0 | 71,0 | 70,0 |
| Only fair | 13,0 | 17,0 | 13,0 |
| Poor | 1,5 | 0,0 | 1,0 |
| Not sure | 1,5 | 9,0 | 5,0 |
| 2. In your own company, in order to get ahead today, how important is it for a manager to have an MBA? | | | |
| Very important | 6,5 | 23,0 | 8,0 |
| Somewhat important | 30,5 | 30,0 | 41,0 |
| Not very important | 56,5 | 41,0 | 38,0 |
| Not important at all | 6,5 | 6,0 | 13,0 |
| 3. Do you have an MBA? | | | |
| Have an MBA | 21,5 | 20,0 | 23,0 |
| Do not have an MBA | 78,5 | 80,0 | 77,0 |
| 4. If you don't have an MBA have you ever wished you had one, or hasn't it made much difference? | | | |
| Wish I had one | 19,0 | 45,0 | 21,0 |
| Made little difference | 79,0 | 29,0 | 77,0 |
| Not sure | 2,0 | 26,0 | 2,0 |
| 5. Even if merit and abilities are equal, people with MBA's often get promoted faster than people without the degree. | | | |
| Agree | 38,0 | 50,0 | 56,0 |
| Disagree | 38,0 | 47,0 | 37,0 |
| Not sure | 24,0 | 3,0 | 7,0 |
| 6. An MBA does not equip a manager to solve the day-to-day problems involved in running a company. | | | |



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

| | | | |
|---|---|---|---|
| True | 65,5 | 68,0 | 86,0 |
| False | 34,5 | 32,0 | 10,0 |
| 7. If your son or daughter were planning a career in business, would you advise them to get an MBA or not? | | | |
| Would advise to get an MBA | 80,0 | 86,0 | 78,0 |
| Would not | 10,0 | 5,0 | 17,0 |
| Not sure | 10,0 | 9,0 | 5,0 |
| 8. Which, in your opinion, is the best business school in Europe? | | | |
| Insead | | 70,0 | |
| IMI | | 15,0 | |
| LBS | | 5,0 | |
| Anvers | | 5,0 | |
| HEC | | 5,0 | |

Bron: Die resultate vir Britse en Europese bestuurders is die resultaat van "The Economist" se ondersoek waarna hierbo verwys is (pp. 30-33) en die Amerikaanse resultate kom van 'n business week/Harrisopname wat in Februarie 1986 uitgevoer is en gerapporteer word in "The Economist" publikasie.

**Bylaag 2**

## Statistiek oor topbestuur en MBA-graduandi

| Land | Topbestuurders met grade — % | MBA-graduandi per jaar 1988 |
|---|---|---|
| VK | 24 | 1 200 |
| VSA | 85 | 70 000 |
| W. Duitsland | 62 | — |
| Frankryk | 65 | 350 |
| Japan | 85 | 60 |
| RSA | ? | 480 |

BRON: Hardy, Charles: "Tha making of managers" soos aangehaal in The Economist Publications verslag, November 1988



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

## Statistiek van enkele bestuurskole

| Skool | Studente toegelaat 1988 | Jaar begin | Totale kursusfooi (verblyf uitgesluit) ongeveer —1988 | Lengte van kursus |
|---|---|---|---|---|
| Harvard | 800 | 1908 | R67 000 | 2 Jaar |
| Stan-ford | 318 | 1927 | R65 000 | 2 Jaar |
| Insead | 420 | 1959 | R40 000 | 10 Maande voltyds |
| IMI | 55 | 1946 maar MBA 1979 | R54 000 | 40 weke voltyds |
| LBS | 180 | 1965 | R38 000 | 21 maande voltyds 36 maande deeltyds |
| UP | 80 | 1949 | R3 500 | 10 maande voltyds 36 maande deeltyds |

BRONNE: 1) The Economist Publications verslag
2) Nagraadse Bestuurskool statistiek



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

# Summary

## HIGH LEVEL TRAINING IN SOUTHERN AFRICA — VIEWPOINTS PROBLEMS AND OPPORTUNITIES

Management training is of the utmost importance for the economic progress of Southern Africa.

International surveys found that Business Schools will have to become more innovative in order to satisfy the changing needs for management training.

According to a National Manpower Commission survey the interest of the South African busines sector in management training is disappointing.

Taking the above results into account guidelines for the further development of the Graduate School of Management were developed. Some of the most important are:

- More contact with the industry and more marketing orientation.
- Necessity for the implementation of a system of accreditation in Southern Africa for organization involved in management training in order to maintain standards.
- More contact with alumni.
- More international contact.




Digitised by the University of Pretoria, Library Services

## PUBLIKASIES IN DIE REEKS VAN DIE UNIVERSITEIT

1. "Gids by die voorbereiding van wetenskaplike geskrifte" — Dr P C Coetzee
2. "Die Aard en Wese van Sielkundige Pedagogiek" — Prof B F Nel
3. "Die Toenemende belangrikheid van Afrika" — Adv E H Louw
4. "Op die Drumpel van die Atoomeeu" — Prof J H v d Merwe
5. "Livestock Philosophy" — Prof J C Bonsma
6. "The Interaction Between Environment and Heredity" — Prof J C Bonsma
7. "Verrigtinge van die eerste kongres van die Suid-Afrikaanse Genetiese Vereniging" — Julie 1985
8. "Aspekte van die Prysbeheersingspolitiek in Suid-Afrika na 1948" — Prof H J J Reynders
9. "Suiwelbereiding as Studieveld" — Prof S H Lombard
10. "Die toepassing van fisiologie by die bestryding van Insekte" — Prof J J Mathee
11. "The Problem of Methaemoglobinaemia in man with special reference to poisoning with nitrates and nitrites in infants and children" — Prof D G Steyn
12. "The Trace Elements of the Rocks of the Bushveld Igneous Complex", Part I — Dr C J Liebenberg
13. "The Trace Elements of the Rocks of the Bushveld Igneous Complex, Part II. The Different Rock Types" — Dr C J Liebenberg
14. "Protective action of Fluorine on Teeth" — Prof D G Steyn
15. "A Comparison between the Petrography of South African and some other Palaeozoic Coals" — Dr C P Snyman
16. "Kleinveekunde as vakrigting aan die Universiteit van Pretoria"— Prof D M Joubert
17. "Die Bestryding van Plantsiektes" — Prof P M le Roux
18. "Kernenergie in Suid-Afrika" — Prof A J A Roux
19. "Die soek na Kriteria" — Prof A P Grové
20. "Die Bantoetaalkunde as beskrywende Taalwetenskap" — Prof E B van Wyk
21. "Die Statistiese prosedure: teorie en praktyk" — Prof D J Stoker
22. "Die ontstaan, ontwikkeling en wese van Kaak-, Gesigs- en Mondchirurgie" — Prof P C Snijman
23. "Freedom — What for" — Prof D G Steyn
24. "Once more — Fluoridation" — Prof D G Steyn
25. "Die Ken- en Werkwêreld van die Biblioteekkunde" — Prof P C Coetzee
26. "Instrumente en Kriteria van die Ekonomiese Politiek n.a.v. Enkele Ondervindinge van die Europese Ekonomiese Gemeenskap" — Prof J A Lombard
27. "The Trace Elements of the Rocks of the Alkali Complex at Spitskop, Sekukuniland, Eastern Transvaal" — Dr C J Liebenberg
28. "Die Inligtingsprobleem" — Prof C M Kruger
29. "Second Memorandum on the Artificial Fluoridation of Drinking Water Supplies" — Prof D G Steyn
30. "Konstituering in Teoreties-Didaktiese Perspektief" — Prof F van der Stoep



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

31. “Die Akteur en sy Rol in sy Gemeenskap” — Prof Anna S Pohl
32. “The Urbanization of the Bantu Homelands of the Transvaal” — Dr D Page
33. “Die Ontwikkeling van Publieke Administrasie as Studievak en as Professie” — Prof J J N Cloete
34. “Duitse Letterkunde as Studievak aan die Universiteit” — Prof J A E Leue
35. “Analitiese Chemie” — Prof C J Liebenberg
36. “Die Aktualiteitsbeginsel in die Geologiese navorsing” — Prof D J L Visser
37. “Moses by die Brandende Braambos” — Prof A H van Zyl
38. “A Qualitative Study of the Nodulation Ability of Legume Species: List I” — Prof N Grobbelaar, M C van Beyma en C M Todd
39. “Die Messias in die saligsprekinge” — Prof S P J J van Rensburg
40. Samevattings van Proefskrifte en Verhandelinge 1963/1964
41. “Universiteit en Musiek” — Prof J P Malan
42. “Die studie van die Letterkunde in die Bantoetale” — Prof P S Groenewald
43. Samevattings van Proefskrifte en Verhandelinge 1964/1965
44. “Die Drama as Siening en Weergawe van die Lewe” — Prof G Cronjé
45. “Die Verboude Grond in Suid-Afrika” — Prof D G Haylett
46. “'n Suid-Afrikaanse Verplegingscredo” — Prof Charlotte Searle
47. Samevattings van Proefskrifte en Verhandelinge 1965/1966
48. “Op soek na Pedagogiese Kriteria” — Prof W A Landman
49. “Die Romeins-Hollandse Reg in Oënskou” — Prof D F Mostert
50. Samevattings van Proefskrifte en Verhandelinge 1966/1967
51. “Inorganic Fluoride as the cause, and in the prevention and treatment of disease” — Prof Douw G Steyn
52. “Honey as a food and in the prevention and treatment of disease” — Prof D G Steyn
53. “A check list of the vascular plants of the Kruger National Park” — Prof H P van der Schijff
54. “Aspects of Personnel Management” — Prof F W Marx
55. Samevatting van Proefskrifte en Verhandelinge 1967/1968
56. “Sport in Perspektief” — Prof J J Botha
57. “Die Huidige Stand van die Gereformeede Teologie in Nederland en ons Verantwoordelikheid” — Prof J A Heyns
58. “Onkruide en hul beheer met klem op chemiese beheer in Suid-Afrika” -- Prof P C Nel
59. “Die Verhoudingstrukture van die Pedagogiese Situasie in Psigopedagogiese Perspektief” — Prof M C H Sonnekus
60. “Kristalhelder Water” — Prof F A van Duuren
61. “Arnold Theiler (1867–1936) — His life and Times” — Dr Gertrud Theiler
62. “Dr Hans Merensky — Mens en Voorbeeld” — Prof P R Skawran
63. “Geskiedenis as Universiteitsvak in Verhouding tot ander Vakgebiede” Prof F J du Toit Spies
64. “Die Magistergraadstudie in Geneeskundige Praktyk (M Prax Med) van die Universiteit van Pretoria” — Prof H P Botha


Digitised by the University of Pretoria, Library Services

65. Samevattings van Proefskrifte/Verhandelinge 1968/1969
66. "Kunskritiek" — Prof F G E Nilant
67. "Anatomie — 'n Ontleding" — Prof D P Knobel
68. "Die Probleem van Vergelyking en Evaluering in die Pedagogiek" — Prof F J Potgieter
69. "Die Eenheid van die Wetenskappe" — Prof P S Dreyer
70. "Aspekte van die Sportfisiologie en die Sportwetenskap" — Dr G W vd Merwe
71. "Die rol van die Fisiologiese Wetenskappe as deel van die Veterinêre Leerplan" — Prof W L Jenkins
72. "Die rol en toekoms van Weidingkunde in Suid-Afrikaanse Ekosisteme" — Prof J O Grunow
73. "Some Problems of Space and Time" — Mnr K A Schrecker
74. "Die Boek Prediker — 'n Smartkreet om die Gevalle Mens" — Prof J P Oberholzer
75. Titels van Proefskrifte en Verhandelinge ingedien gedurende 1969/1970; 1970/1971 en 1971/1972
76. "Die Akademiese Jeug is vir die Sielkunde meer as net 'n Akademiese Onderwerp" — Prof D J Swiegers
77. "'n Homiletiese Herwaardering van die Prediking vanuit die Gesigshoek van die Koninkryk" — Prof J J de Klerk
78. "Analise en Klassifikasie in die Vakdidaktiek" — Prof C J van Dyk
79. "Bantoereg: 'n Vakwetenskaplike Terreinverkenning " — Prof J M T Labuschagne
80. Dosentekursus 1973 — Referate gelewer tydens die Dosentekursus 30 Jan – 9 Feb 1973
81. "Volkekunde en Ontwikkeling" — Prof R D Coertze
82. "Opleiding in Personeelbestuur in Suid-Afrika" — Prof F W Marx
83. "Bakensyfers vir Diereproduksies" — Prof D R Osterhoff
84. "Die Ontwikkeling van die Geregtelike Geneeskunde" — Prof J Studer
85. "Die Liggaamlike Opvoedkunde: Geesteswetenskap?" — Prof J L Botha
86. Dosentekursus: 1974 — Referate gelewer tydens die Dosentekursus 4 — 7 Feb 1974
87. "Die opleiding van die mediese student in Huisartskunde aan die Universiteit van Pretoria" — Prof H P Botha
88. "Opleiding in bedryfsekonomie in die huidige tydvak" — Prof F W Marx
89. "Swart arbeidsregtelike verhoudings, quo vadis?" — Prof S R van Jaarsveld
90. "The Clinical Psychologist: Training in South Africa". A report on a three-day invitation conference: 11–13 April 1973
91. "Studie van die Letterkunde in die Taalonderrig" — Prof L Peeters
92. "Gedagtes rondom 'n Kontemporêre Kerkgeskiedenis — met besondere verwysing na die Nederduits Gereformeerde Kerk" — Prof P B van der Watt
93. "Die funksionele anatomie van die herkouermaag-vorm is gekristalliseerde funksie" — Prof J M W le Roux
94. Dosentekursus 1975 — Refarate gelewer tydens die Dosentekursus 27 Januarie – 6 Februarie 1975


Digitised by the University of Pretoria, Library Services

95. "'n Nuwe benadering tot die bepaling van die koopsom in die geval van 'n oorname" — Prof G van N Viljoen
96. "Enkele aspekte in verband met die opleiding van veekundiges" — Prof G N Louw
97. "Die Soogdiernavorsingsinstituut 1966–1975"
98. "Prostetika: 'n doelgerigte benadering" — Prof P J Potgieter
99. "Inligtingsbestuur" — Prof C W I Pistorius
100. "Is die bewaring van ons erfenis ekonomies te regverdig?" — Dr Anton Rupert
101. "Kaak-, Gesigs- en Mondchirurgie — Verlede, Hede en Toekoms" — Prof J D Duvenhage
102. "Keel-, Neus- en Oorheelkunde — Hede en Toekoms" — Prof H Hammersma
103. Dosentesimposia 1975
104. "Die Taak van die Verpleegonderwys" — Prof W H Kotzé
105. "Quo Vadis, Waterboukunde?" — Prof J P Kriel
106. "Geregtelike Geneeskunde: Die Multidissiplinêre Benadering" — Prof J D Loubser
107. "Huishoudkunde — Waarheen?" — Prof E Boshoff
108. Dosentekursus 1976 — Referate gelewer tydens die Dosentekursus 29 Januarie – 4 Februarie 1976
109. Tweede H F Verwoerd-gedenklesing gehou deur die Eerste Minister Sy Edele B J Vorster
110. Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1972/73; 1973/74 en 1974/75 en wetenskaplike publikasies van personeellede vir die twaalf maande eindigende op 15 November 1975
111. "Ortodonsie — 'n Oorsig en waardebepaling" — Prof S T Zietsman
112. "Rede gelewer by die ingebruikneming van die Nuwe Kompleks vir die Tuberkulosenavorsingseenheid van die MNR" — Prof H W Snyman
113. "Die gebruik van Proefdiere in Biomediese Navorsing, met Spesiale Verwysing na Eksperimentele Chirurgie" — Prof D G Steyn
114. "Die Toekoms van die Mynboubedryf in Suid-Afrika" — Prof F O Leiding
115. "Van Krag tot Krag" — Dr Anton Rupert
116. "Carnot, Adieu!" — Prof J P Botha
117. "'n Departement van Hematologie — Mode of Noodsaak" — Prof K Stevens
118. "Farmaka en Farmakologie: Verlede, Hede en Toekoms" — Prof De K Sommers
119. Opleiding en Elektrotegniese Ingenieurswese — Deurbraak of Dwaling?" — Prof L van Biljon
120. "Die Röntgendiagnostiek voor 'n Nuwe Uitdaging — die Toegepaste Fisiologie" — Prof J M van Niekerk
121. "Die Algemene Sisteemteorie as Uitgangspunt by die Beplanning van 'n Basiese Biblioteek- en Inligtingkundige Opleidingsprogram" — Prof M C Boshoff
122. Dosentekursus: 1977
123. "Hulpverlening aan kinders met leerprobleme" — Prof P A van Niekerk
124. "Tuinboukunde Quo Vadis" — Prof L C Holtzhausen


Digitised by the University of Pretoria, Library Services

125. "Die plek en toekomstaak van 'n Departement Huisartskunde in 'n Fakulteit van Geneeskunde" — Prof A D P van den Berg
126. "Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1975/76 en wetenskaplike publikasies van personeellede vir die twaalf maande eindigende op 15 November 1976
127. "Landbouvoorligting by die kruispad — Uitdagings vir Agrariese Voorligting as Universiteitsdepartement" — Prof G H Düvel
128. "Die ontplooiing van Rekenaarwetenskap as 'n funksie van evolusie op Rekenaargebied" — Prof R J van den Heever
129. "Die rol van navorsing in die opleiding en ontwikkeling van die akademiese chirurg" — Prof C J Mieny
130. "Sport and Somatology in Ischaemic Heart Disease" — Prof P J Smit
131. Dosentekursus 1978
132. "'n Beter Toekoms" — Dr Anton Rupert
133. Toespraak gelewer by geleentheid van die Lentepromosieplegtigheid van die Universiteit van Pretoria op 8 September 1978 — Mnr J A Stegman, Besturende Direkteur van Sasol
134. Geologie in 'n toekoms van Beperkte Hulpbronne" — Prof G von Gruenewaldt
135. Titels van proefskrifte en verhandelings ingdien gedurende 1976/77 en wetenskaplike publikasies van personeellede vir die twaalf maande eindigend op 15 November 1977
136. "Die Kind met Spesifieke Leergestremdhede" — Proff P A van Niekerk en M C H Sonnekus
137. "Sensore en Tensore" — Prof N Maree
138. "Die Godsdienswetenskappe en die Teologie" — Prof P J van der Merwe
139. "Dierefisiologiese navorsing aan die Universiteit van Pretoria (1928–1978) — Prof J F W Grosskopf
140. Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1977/78 en wetenskaplike publikasies van personeellede vir die twaalf maande eindigende op 15 November 1978
141. "Behoeftebepaling en doelformulering in die Opvoeding, Onderwys en Opleiding" — Prof E J Potgieter
142. "Klein sake is 'Grootsake"' — Dr Anton Rupert
143. "Die Pad Vorentoe" — Prof W E G Louw
144. Referate gelewer tydens die jubileumjaarviering — Prof P S Dreyer
145. "Die gebruikmaking van Kies-en -keur in invulvraestelle" — lesing gelewer tydens 'n kursus vir dosente op 19 en 20 April 1979 en 22 en 23 Oktober 1979
146. "Survey of Disease Patterns in Transkei and the Ciskei" — E Rose, W G Daynes en P J Kloppers
147. Die Ortopedagogiek as Praktykgerigte Pedagogiekperspektief" — Prof P A van Niekerk
148. "Die rol van Kernkrag gesien teen die agtergrond van die energietekort in die wêreld" — Dr A J A Roux
149. "Exchange lists for elected Protein Diets" — Mev J M Crous



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

150. "Die Universiteit van Pretoria se bydrae tot die Dierefisiologiese Vakliteratuur (1930–1980)" — J F W Grosskopf, J D Skinner en S Christa Daffüe
151. "Professors' Dilemma. Problems, Polemics and Politics in University Departments of English" — Prof P J H Titlestad
152. "Ortopedie, Die Ortopeed en die mens" — Prof R P Gräbe
153. "Die rol van Fisika in die moderne gemeenskap" — Prof E K H Friedland
154. "Interne Geneeskunde: Wetenskap en Kuns" — Prof G P Human
155. "Die opleiding van Chemiese Ingenieurs in Suid-Afrika" — Prof U Grimsehl
156. "Doelwitte vir Musiekopleiding" — Prof S Paxinos
157. "Die stand van die Beeldende Kuns in Suid-Afrika" — Prof N O Roos
158. "Op die spoor van die Onsigbare Lig" — Prof S F Prinsloo
159. "Beroepsoriënteringspedagogiek gereël deur die Fakulteit Opvoedkunde van die Universiteit van Pretoria as deel van die Halfeeufeesviering 12 tot 14 Augustus 1980 — Onder redaksie van Prof C J Joubert
160. "Die selfbeeld van die Sosiologie en Sosioloë" — Prof J S Oosthuizen
161. "Onderwysopleiding — 'n Didakties-Pedagogiese en Vakdidaktiese beskouing" — Prof W J Louw
162. "Die teenwoordigheid van Christus in die Erediens" — Prof A C Barnard
163. "Die Stand en taak van Geesteswetenskaplike Navorsing in die RSA" — Prof J G Garbers
164. "Die betekenis van die Regsfilosofie vir Regsnavorsing en Regspleging" — Prof J V van der Westhuizen
165. Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1978—1979 en wetenskaplike publikasies van personeellede vir die 12 maande eindigende op 15 November 1979
166. "Die verskynsel van Spesialisering by insekte en entomoloë" — Prof F Holm
167. "Fiftieth Anniversary Lectures": University of Pretoria — August — September 1980 — George D Yonge
168. "Kindergeneeskunde in die jaar 2000" — Prof R E Cronje
169. "Praktiese Regsopleiding in die Akademie" — Prof C F Eckard
170. "Proceedings of the Symposium on Controversies in Surgery" — Edited by Prof C J Mieny
171. "The Psychic Life of the Child with Specific Learning disabilities" — Prof M C H Sonnekus
172. "B F Nel Herdenkingsrede — Universiteit van Pretoria" 12 Augustus 1981 — Prof E A van Trotzenburg
173. "Statistiek en die statistikus in diens van die gemeenskap" — Prof H S Schoeman
174. "Menslike Anatomie — basiese geneeskundige vak" — Prof I J M van Niekerk
175. "Môre se uitdaging vir die Suid-Afrikaanse Mynboubedryf" — Prof A N Brown
176. Titels van proefskrifte en verhandelings ingedien gedurende 1979/80 en wetenskaplike publikasies van personeellede vir die 12 maande eindigende op 15/11/1980


Digitised by the University of Pretoria, Library Services

177. "Leiding aan Magister en Doktorale studente" — Prof W A Landman
178. "Steekproefneming in die Praktyk" — Prof D G Stoker
179. "Bestuur — Wetenskap of Kultuur?" — Dr A Rupert
180. "Uitdagings wat nuwere tendense aan die Universiteitsbiblioteekwese stel" — Die departement Biblioteek- en Inligtingkunde en die Biblioteekdiens van die Universiteit van Pretoria
181. "Liggaamsbeweging en die Mens in Wording" — "Physical movement and the Becoming of Man" — Onder redaksie van/edited by Prof J L Botha en/and Prof P J Smit
182. "Kriminologie 2000" — Prof D G Steyn
183. "A Horse! A Horse' My Kingdom for a Horse!" — Prof M M S Smuts
184. "Die bydrae van Mondpatologie tot die Geneeskunde" — Prof A J Ligthelm
185. "Lectures on Philosophical Hermeneutics" — Prof Dr Hans-Georg Gadamer
186. "Inhuldigingsrede van Vise-Kanselier en Rektor" — Prof D M Joubert
187. "Uitdagings vir 'n Ginekologie en Obstetrie Departement in die ruimte-eeu" — Prof J V van der Merwe
188. "Die uitdaging van Elektriese Ingenieurswese in Suid-Afrika" — Prof N Wessels
189. Titels van proefskrifte en verhandelinge ingedien gedurende 1980/81 en wetenskaplike publikasies van personeellede vir die twaalf maande eindigende op 15 November 1981
190. "Die belangrikheid van Periodonsie en Mondgeneeskunde in Tandheelkunde" — Prof J A Pretorius
191. "Strategieë vir die implementering van navorsingsbevindinge in die Geesteswetenskappe" — Dr J G Garbers
192. "Gesprekke oor die Wiskunde" — Onder redaksie van Prof P J Zietsman
193. "Gemeenskapsgesondheid: 'n Nuwe Naam en 'n Nuwe Benadering" — Prof A M Coetzee
194. "Vrees dat die Wonderboom sal ... (val)?" (J C Styen) — Prof Réna Pretorius
195. "Evaluering van die hedendaagse beroepsoriënteringsteorie en -praktyk" — Prof C J Joubert
196. "Magskonsentrasie! Voor- en Nadele" — Dr A E Rupert
197. "Waarom Chemie?" — Prof A Wiechers
198. "Biblioteek- en Inligtingkunde: Quo Vadis" — Prof J A Boon
199. "B.F. Nel-Gedenklesing" — Prof F van der Stoep
200. "Die opleiding van navorsers in die Geesteswetenskappe" — Dr J G Garbers
201. "'n Konteks vir die Argitektuur" — Onder redaksie van Prof D Holm
202. "Wiskunde in diens van die gemeenskap" — Prof J Swart
203. "Die moderne staatkunde in die Republiek van Suid-Afrika" — Prof F L Ackron
204. "Wetmatigheid en Meganiese Ingenieurswese" — Prof P C Haarhoff
205. "Gesoek: Die nuwe Entrepreneur" — Dr R E Rupert
206. "Kernreaksies van 'n ander aard" — Prof L Visser
207. "Lifestyle and disease". Symposium of the Hans Snyckers Institute



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

208. "Verpleegkunde in perspektief: Graadopleiding aan die Universiteit van Pretoria" — Prof J G P van Niekerk
209. "Onderwysvernuwing: 'n Onvermybare Opgaaf" — Prof M J Bondesio
210. "Die Siviele Ingenieursdosent in diens van ..." — Prof A W Rohde
211. "Kontemporêre uitdagings aan Universiteite in die akademiese voorbereiding van openbare Administrateurs" — Prof P S Botes
212. "Historia Augusta. Knolskrywer(s) ... of knollesers ... of knolle vir lesers" — Prof J Scholotemeijer
213. "Kennis — Graaf en Swaard" — Prof P A Fourie
214. "Die kreatiewer aanwending van Volksmusiek" — Prof C E Lamprecht
215. "Die noutetiese beraad: Bybels of Biblisisties" — Prof T F J Dreyer
216. "Ortodonsie: 'n Oorsig" — Prof J J G G de Mûelenaere
217. Inhuldigingsrede van Kanselier — Sy Edele A L Schlebuch
218. "Kaak-, Gesigs- en Mondchirurgie en Gesplete Gesigsdeformiteite in Perspektief" — Prof Kurt W Bütow
219. "Ewewig: Stilte en Storm" — Prof J G Swart
220. "Departement Geneeskunde — die verlede — die hede en die toekoms" — Prof P Bland-Van den Berg
221. "Die Deurbreking van Isolasie tussen Wetenskapkulture" — Dr J G Garbers
222. "Van die RGN-Onderwysondersoek tot witskrif en wetgewing — Navorsingsoorwegings" — Dr J G Garbers
223. "Diagnostiek en Röntgenologie — 'n uitdaging" — Prof J E Seeliger
224. "Geweld in die samelewing — Prof S I du Toit
225. "Kernkrag: 'n Vredesreis" — Prof M P Iturralde
226. "Veterinêre Volksgesondheid — vakgebied of beroepstaak? — Prof L W van den Heever
227. "Vakkurikulum: Kaak-, Gesig- en Mondchirurgie" — Prof K W Butow
228. "Gemeenskapsgesondheid: Gesondheidsrealiteite en die verantwoordelikhede van 'n Universiteit" — Prof E Glatthaar
229. "Bestuursopleiding in Perspektief" — Prof L M Brümmer
230. "Fisiologie —struktuur en funksie" — Prof J J Theron
231. "Opvoeding en Onderwys onder maatskaplike druk" — Prof J W M Pretorius
232. "Wysbegeerte en die Universiteit" — Prof A P du Toit
233. "Hoekstene" — Prof D Holm
234. Akademiese Gesindheid, die Dierkundige en die belangrikheid van Navorsing" — Prof J D Skinner
235. "Maatskaplikewerk - opleiding: Struktuur en Perspektief" — Prof E A K Hugo
236. "Dilektereg 1985 - 'n besinning oor teorie, praktyk en onderrig" — Prof T J Scott
237. "Die stand van mikologie in Suid-Afrika" — Prof A Eicker
238. "Uitdagings vir die SA historikus" — Prof I S Bergh
239. "Ad Destinatum Persequor: 'n Toekomsvisie vir die Dept Skoolvoorligting" — Prof C D Jacobs
240. "Veeartsenykundige Anatomie — 'n Historiese oorsig — Prof A J Bezuidenhout



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

241. “Personeelbestuur: ’n Janus — Perspektief” — Prof L P Vermeulen
242. “Die Aard van Denkhandelinge en die rol daarvan in Onderrig en Leer” — Publikasie van die B F Nel-Gedenklesing — Prof J J de Wet
243. “Op Weg met Bybelkunde aan die Universiteit van Pretoria” — Prof P A Kotze
244. “Die Ou testament, ’n Verouderde boek?” Enkele gedagtes na aanleiding van Psalm 15 — Prof W S Prinsloo
245. “Inhuldigingsrede van Kanselier” — Dr A E Rupert
246. “Anatomie: Die Immergroen Vakgebied” — Prof J S Meiring
247. “Opleiding in Ingenieurswese: Ideaal en Werklikheid” — Prof J A G Malherbe
248. “Elektriese Energie ’n Voorvereiste vir Welvaart” — Prof J H R Enslin
249. “Sendingwetenskap: Waarheen?” — Prof D Crafford
250. “Landbou-Ingenieurwese op die Wen-Akker van die 21ste Eeu” — Prof G Venter



Digitised by the University of Pretoria, Library Services

Universiteit van Pretoria

UNIVERSITEIT VAN PRETORIA
NUWE REEKS NR 252 — 1989
ISBN 0 86979 441 8

PRYS: R15-34

Hierdie publikasie en die publikasies wat hierin vermeld word, is verkrygbaar van:
Van Schaiks Boekhandel (Edms) Bpk
Burnettstraat 1096
Hatfield
0083

Digitised by the University of Pretoria, Library Services

Gedruk deur die Reproduksie afdeling/Universiteit van Pretoria

Digitised by the University of Pretoria, Library Services