

---

GEHALTEBESTUUR AS 'N BENADERING TOT  
VOORTDURENDE VERBETERING IN  
LEERLINGPRESTASIE

deur

FELICIA DOROTHY LOTTERING

SKRIPSIE



MAGISTER EDUCATIONIS

*in*

ONDERWYSBESTUUR

*in die*

FAKULTEIT OPVOEDKUNDE EN VERPLEEGKUNDE

*aan die*

RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT

STUDIELEIER: Dr. B.R. Grobler

MEDESTUDIELEIER: Mev A.S. Schalekamp

Januarie 1996

---

---

## *Dankbetuigings*

Dit is my voorreg om my opregte dank en waardering uit te spreek teenoor die volgende persone:

- Dr B.R. Grobler wat die gedoseerde M.Ed-groepbesprekings waargeneem en wat ook as studieleier opgetree het. 'n Heel besondere mens met sy progressiewe onderrigmetode.
  - Mev. A.S. Schalekamp onder wie se bekwame leiding ek die voorreg gehad het om hierdie skripsie te voltooi. Met diepe erkentlikheid word gedink aan haar voortdurende onbaatsugtige hulp, leiding, belangstelling en ondersteuning. U kommentaar en bemoedigende woorde was 'n groot bron van inspirasie.
  - Mnr. Johnny Visser vir die gebruik van sy rekenaar en ook vir die druk van die skripsie.
  - Aan my man, Lincoln R.H. Lottering vir sy ondersteuning en aanmoediging.
  - Mev. Susan Engelbrecht vir tikwerk en doen van sketse, asook die bind van die skripsie vir eksaminering.
-

---

# *Inhoudsopgawe*

	<u>Bladsy</u>
SYNOPSIS	VI
HOOFSTUK EEN : ALGEMENE ORIËNTASIE	
1.1 INLEIDING	1
1.2 PROBLEEMSTELLING	2
1.3 MOTIVERING	3
1.4 DOEL MET DIE ONDERSOEK	3
1.5 DEFINISIES EN VERHELDERING VAN KONSEPTE	
1.5.1 Leerlingprestasie	4
1.5.2 Gehaltebestuur	5
1.6 NAVORSINGSMETODOLOGIE	5
1.7 ORDENING	6
1.8 SAMEVATTING	6
HOOFSTUK TWEE : DIE VERBETERING VAN LEERLING- PRESTASIE AS 'N ELEMENT VAN ONDERWYSBESTUUR	
2.1 INLEIDING	7
2.2 VOORTDURENDE VERBETERING	7
2.3 LEER VAN HOOGSTAANDE GEHALTE	9
2.4 KLIËNTE VAN GEHALTEBESTUUR	11
2.5 VERANDERING IN GEDRAG VAN KLIËNTE EN BELANGHEB- BENDES	13
2.5.1 Die omvang en ingewikkeldheid van die veranderinge wat die gedrag van kliënte beïnvloed	14

2.5.1.1	Die invloed van die nasionale kurrikulum	15
2.5.1.2	Die invloed van evaluering	16
2.5.1.3	Motivering van kliënte	17
2.5.1.4	Die invloed van sosiale druk	17
2.6	KLASKAMERBESTUUR SE BYDRAE TOT LEERLINGPRESTASIE	18
2.7	SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS	20
 HOOFSTUK DRIE : DIE ESSENSIE VAN GEHALTEBESTUUR AS 'N BESTUURSBENADERING		
3.1	INLEIDING	22
3.2	AARD EN WESE VAN GEHALTEBESTUUR (ENGELS : "TOTAL QUALITY MANAGEMENT")	
3.2.1	Inleiding tot gehaltebestuur	22
3.2.2	Wat is gehaltebestuur?	24
3.2.3	Die filosofie van gehaltebestuur	26
3.2.4	Die beginsels van gehaltebestuur	
3.2.4.1	Basiese beginsels	28
3.2.4.2	Sleutelbeginsels	29
3.2.5	Tegnieke vir meting en verbetering van werkprosesse	31
3.2.5.1	Die Shewhart-siklus	31
3.2.5.1.1	Vloeikaarte	32
3.2.5.1.2	Oorsaak-en-gevolg-diagramme	34
3.2.5.1.3	Pareto-kaarte	37

3.2.5.1.4	Beheerkaarte	38
3.2.5.2	Hoogtepuntstelling (Engels : "Benchmarking")	40
3.2.5.3	Dinkskrum	43
3.3	'N MODEL VIR GEHALTEBESTUUR IN DIE SKOOL	44
3.3.1	Komponent een van die gehaltebestuurmodel: Gerigtheid en verbintenis tot 'n gedeelte visie	46
3.3.2	Komponent twee van die gehaltebestuurmodel: 'n Uitgebreide begrip van kliëntgedrewe prosesse en strategie	47
3.3.3	Komponent drie van die gehaltebestuurmodel: Spanne as die fokus vir organisasie-ontwerp	48
3.3.4	Komponent vier van die gehaltebestuurmodel: Uitdagende doelstellings	49
3.3.5	Komponent vyf van die gehaltebestuurmodel: Instrumente vir sistematiese bestuur	50
3.4	IMPLEMENTERING VAN GEHALTEBESTUUR IN DIE SKOOL	50
3.4.1	Hoofkomponente van die implementeringsproses	51
3.4.2	Die fases in die implementering van gehaltebestuur	54
3.5	SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING	61
HOOFSTUK VIER : ENKELE ASPEKTE VAN GEHALTEBESTUUR EN HOE DIT VERBETERING IN LEERLINGPRESTASIE SAL TEWEEGBRING		
4.1	INLEIDING	63
4.2	VERBETERING GERIG OP DIE KLIËNT	63
4.3	VERANDERING IN DIE GEDRAG VAN KLIËNTE EN BELANGHEBBENDES EN BEGINSELS VAN GEHALTEBESTUUR WAT 'N IMPAK OP LEERLINGPRESTASIE KAN UITOEFEN	64

---

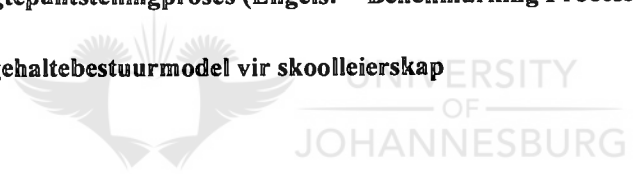
	<i><b>Bladsy</b></i>	
4.3.1	Leerlingmotivering	64
4.3.2	Evaluering en meting	65
4.3.3	Langtermyn denke en prosesoriëntering	66
4.4	DIE GEBRUIK VAN TEGNIEKE IN DIE VERBETERING VAN LEERLINGPRESTASIE	67
4.4.1	Oorsaak-en-gevolg-diagramme	67
4.4.2	Pareto-kaarte	67
4.4.3	Dinkskrum	68
4.4.4	Beheerkaart	68
4.5	SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS	68
HOOFSTUK VYF : SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS		
5.1	INLEIDING	70
5.2	SAMEVATTING	70
5.3	GEVOLGTREKKINGS	71
5.4	AANBEVELINGS	73
BIBLIOGRAFIE		74

LYS VAN TABELLE

<b>Tabel</b>	<b>3.1</b>	<b>Sleutelbeginsels van gehaltebestuur</b>	<b>30</b>
<b>Tabel</b>	<b>3.2</b>	<b>Stappe in gehaltebestuurimplementeringsmodel</b>	<b>55</b>

LYS VAN FIGURE

<b>Figuur</b>	<b>3.1</b>	<b>Die Shewhart-siklus</b>	<b>32</b>
<b>Figuur</b>	<b>3.2</b>	<b>Die vloekaart</b>	<b>33</b>
<b>Figuur</b>	<b>3.3</b>	<b>Oorsaak-en-gevolg-diagram</b>	<b>35</b>
<b>Figuur</b>	<b>3.4</b>	<b>Pareto-kaart</b>	<b>37</b>
<b>Figuur</b>	<b>3.5</b>	<b>Beheerkaart</b>	<b>39</b>
<b>Figuur</b>	<b>3.6</b>	<b>Hoogtepuntstellingproses (Engels: "Benchmarking Process")</b>	<b>41</b>
<b>Figuur</b>	<b>3.7</b>	<b>Die gehaltebestuurmodel vir skoolleierskap</b>	<b>44</b>



---

## SYNOPSIS

In this mini-dissertation the viability of total quality management as an approach to improvement in learner achievement is researched. Some elements of total quality management are used in the school/class in an effort to improve learner achievement. Continuous improvement is seen as vital for both the teacher and the client (learner). The teacher should try to continuously better himself in his subject field. Improvement in learner achievement is made possible especially in the classroom, and for this reason classroom management, as a component of educational management, has been discussed.

Key aspects of total quality management as applied by the teacher in the classroom, to improve learner achievement are discussed. The core of the argument is the improvement of learner achievement. Most important is customer satisfaction. By the familiarisation of the customer's background and character, the teacher is able to satisfy (the customer's) academic needs. Evaluation and measurement are used to determine what the learner knows, and how well it is understood. Knowledge of, and skills in using the measuring instruments of total quality management is essential and for that reason the instruments that will be useful in teaching are discussed. The total quality management model of Murgatroyd and Morgan is discussed as a starting point where from total quality management should be initiated.

The following are the most important conclusions drawn from the literature study.

- Total quality management views education as a system of interdependent organisational elements. It attempts to satisfy the external customers, who provide the learners and who pay the taxes that support the system.



- 
- Evaluation is only meaningful if it can be linked to the educational goals of the school. In the teaching process objective (short questions, multiple choice questions) as well as subjective evaluation (observation of learner's contribution in self-activity modules) are used. Classroom assessment emphasises continuous improvement, and the elimination of learning problems when they are identified.
  - The emphasis on continuous improvement shows that the teacher, as well as the customer, should not always be satisfied with performance only, but that the learner's marks should serve as a starting point to improve on. If the ideas of total quality management are used in the school positive results can be achieved.
  - Changes in the environment in and around the school, should be taken into account as these play a role in the achievement of pupils. Knowledge and skills of the measuring instruments are essential for successful total quality management implementation.
  - Successful total quality implementation, involves changing long-standing and often deeply entrenched organisational and managerial habits. This implies a shift in communication patterns and performance evaluation.



---

# HOOFSTUK EEN

## ALGEMENE ORIËNTASIE

### 1.1 INLEIDING

Alrapark Sekondêre Skool is geleë in Alrapark, 'n woonbuurt van die dorp Nigel, aan die Oos-Rand. Hierdie skool vorm die voedingskool vir die groter Nigel wat woonbuurte soos Duduza, Balfour, Uitkyk, Vlakfontein en KwaThema insluit. Hierdie skool het sy ontstaan in 1987.

Die afgelope vyf jaar het die skool leerlinge van verskillende rassegroepe geakkomodeer. Die prestasie van leerlinge afkomstig uit die swart woonbuurte was swak as gevolg van onder andere politieke woelinge in hulle skole. Hierdie leerlinge se gedrag het ook nog verswak en skolastiese prestasie het merkwaardig afgeneem. 'n Gees van 'n positiewe leerkultuur moes aangewakker word.

Alrapark Sekondêre Skool het sekere voordele. Dit is 'n goed toegeruste skool met goed gekwalifiseerde vakonderwysers. Die skool het egter ook sekere swakhede soos die gebrekkige taalvaardighede van die leerlinge. Naskoolse sosiale omgang tussen leerlinge en onderwysers (samesyn in tavernes) is nog 'n tekortkoming byvoorbeeld deurdat onderwysers en leerlinge saam drink en rook en selfs liefdesverhoudinge het. Die grootste probleem van genoemde skool is dat die skoolhoof as bestuurder nie ontwikkelde vaardighede in onderwysbestuur het nie.

---

Daar is egter geleentheid om laasgenoemde probleme te oorbrug. Die skoolhoof is entoesiasies om sy personeelstandaarde te verbeter en is op soek na moontlikhede om sy personeel in besluitneming te betrek. Op dié wyse sal die onderwysers voel dat hulle in die skool se besluitneming geken word.

Met bogenoemde as kort inleiding word die probleem met hierdie navorsing nou aangespreek.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Die omgewing waarin die skool geleë is, ondergaan die volgende veranderinge:

- die integrering van die verskillende rasse- en taalgroepe;
- plaaslike bestuur van skole; en
- nuwe kurrikulum-ontwikkelings.

Belanghebbendes binne die gemeenskap verwag gehalteprestasie van die skool. Ouers wie se kinders op skool is, het opeenvolgende nuwe eise vir die opvoeding. Die skool reageer op hierdie ouerlike eise deur hulle leerstof in gesondheids-, sosiale, opvoedings- en gemeenskapsontwikkeling te verhoog byvoorbeeld deur aanbieding van volwasse-onderrig (Murgatroyd & Morgan, 1993:1-3).

In die strewe na uitnemendheid vir beide die skool en sy gemeenskap behoort vernuwing, verbetering en modernisering by uitstek prioriteit te geniet. Die eietydse samelewing stel baie hoë verwagtinge aan die onderwys en juis daarom is vernuwing nodig. Die implementering van gehaltebestuur is dus noodsaaklik om onderrigprosesse te verbeter. As gevolg hiervan ontstaan die volgende probleemvrae naamlik:

---

1.2.1 Watter veranderinge het volgens die gedrag van die kliënt-deelgenote ontstaan? Wat is gehalte leervaardighede en voortdurende verbetering? Wie is die kliënt?

1.2.2 Wat is die essensiële aspekte van gehaltebestuur?

1.2.3 Watter stappe moet gevolg word om gehaltebestuur effektief in skole te ontwikkel?

### 1.3 MOTIVERING

'n Verbetering in leerlingprestasie by leerlinge van Alrapark Sekondêre Skool word beoog. Derhalwe word 'n ondersoek geloods na gehaltebestuur as benadering tot genoemde verbetering. 'n Verdere afname in leerlingprestasie sal plaasvind indien een of ander bestuursingryping nie by bogenoemde skool geïmplementeer word nie. Daar is ander bydraende faktore wat moontlik sukses kan belemmer byvoorbeeld menslike hulpbronne, kultuur, sosialisering, 'n tekort aan en onontwikkelde bestuur- en kommunikasievaardighede. As opvoeders hulle verantwoordelikheid om 'n verbeterde stelsel te voorsien, aanvaar, kan hulle let op wyses om huidige werks wyses te verbeter om die gewenste veranderinge teweeg te bring. Gehaltebestuur is juis 'n metode wat so 'n moontlikheid bied.

### 1.4 DOEL MET DIE ONDERSOEK

Die algemene doel van die studie is 'n ondersoek na gehaltebestuur as benadering tot verbetering van leerlingprestasie. Om die doel te verwesenlik sal die volgende spesifieke oogmerke ondersoek word:

---

1.4.1 Die beskrywing van die veranderinge in die gedrag van die klient-deelgenote wat die skool affekteer.


1.4.2 Die aard en essensie van gehaltebestuur.

1.4.3 Die stappe wat gevolg kan word om gehaltebestuur effektief in skole te implementeer.

Enkele sleutelbegrippe in hierdie studie moet vervolgens nader omskryf word.

## 1.5 DEFINISIËS EN VERHELDERING VAN KONSEPTE

### 1.5.1 *Leerlingprestasie*



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

Leerlingprestasie word beskou as 'n vlak van bereiking of bedrewendheid in verhouding tot 'n standaard of prestasiemeting of van sukses in die teweegbring van 'n verlangde oogmerk. Dit word ook beskou as 'n vaardigheid of begrip wat gewoonlik verkry word met verwysing na akademiese sake en in die besonder met verwysing tot die basiese vakke. Dit beteken dus die suksesvolle voltooiing of prestasie in bepaalde vakareas deur vaardigheid, harde werk en belangstelling. Dit word opgesom in verskeie simbole, punttellings of beskrywende opmerkings (Collins, Doves, Griffiths & Shaw, 1973:6; Hawes & Hawes, 1982:5-6; Houston, 1990:3).

---

### 1.5.2 *Gehaltebestuur (Engels "Total quality management")*

Gehaltebestuur word in hoofstuk drie bespreek, maar ter wille van duidelikheid word 'n kort omskrywing hier gegee. *"TQM refers to the systematic management of an organization's customer-supplier relationship in such a way as to ensure sustainable, steep-slope improvements in quality performance"* (Murgatroyd & Morgan, 1993:59).

Gehaltebestuur beteken dat elkeen betrokke moet wees in gehalte, op alle vlakke en oor alle funksies om seker te maak dat gehalte verkry is ooreenstemmend met die vereistes in alles wat hulle doen. Gehaltebestuur bou op die idee dat 'n organisasie 'n interaksienetwerk van kommunikasie en beheer is.

Vervolgens sal gelet word op die metode wat vir hierdie ondersoek gebruik gaan word.

## 1.6 NAVORSINGSMETODOLOGIE

Hierdie studie is verkennend-beskrywend aangesien die terrein relatief onbekend is. Die ondersoek word aan die hand van 'n literatuurstudie, gebaseer op bestaande en geboekstaafde kennis, bespreek en daaroor besin. Die tema gaan aan die hand van vier hoofstukke ontleed word. Relevante literatuurstudie is gedoen en daar is doelgerig gefokus op literatuur wat nodig sal wees om die probleem op te los. 'n Rekenaarsoektog deur die gebruik van trefwoorde is aangevra en hiervoor is die ERIC-sisteem gebruik. 'n Spesifieke probleem naamlik swak matriekuitslae is in Alrapark Sekondêre skool waargeneem. Begripsliteratuur (boeke en artikels deur kenners) sowel as navorsingsliteratuur (verslaggewing ten opsigte van navorsing wat reeds op die terrein onderneem is) is in die literatuurstudie gebruik.

---

## 1.7 ORDENING

In *hoofstuk een* is die inleiding, probleemstelling, motivering, doel met die ondersoek, begripsverheldering, navorsingsmetodologie en ordening uiteengesit.

In *hoofstuk twee* word voortdurende verbetering, leer van hoogstaande gehalte en die kliënt bespreek. Die veranderinge wat in die skoolomgewing ontstaan het word ook bespreek. Klaskamerbestuur as komponent van onderwysbestuur word ook vlugtig bespreek.

In *hoofstuk drie* word aandag aan die wese en aard van gehaltebestuur gegee. Dit word gedoen deur die volgende aspekte te bespreek: Gehaltekenners, filosofie van gehaltebestuur, beginsels van gehaltebestuur, tegnieke vir meting en verbetering van werkprosesse, 'n model vir gehaltebestuur in die skole en die implementering van gehaltebestuur in die skole.

In *hoofstuk vier* word aspekte uit beide hoofstuk twee en drie geneem om aan te dui hoe gehaltebestuur gebruik sal word om verbetering in leerlingprestasie moontlik te maak.

*Hoofstuk vyf* verskaf 'n samevatting, gevolgtrekking en aanbevelings.

## 1.8 SAMEVATTING

Die studie gaan oor die gebruik van gehaltebestuur as 'n benadering tot verbetering in leerlingprestasie. In die volgende hoofstuk sal drie belangrike konsepte in hierdie studie naamlik voortdurende verbetering, leerlingprestasie en interne kliënte asook onderwysbestuur met spesifieke verwysing na die klaskamerbestuur-komponent, bespreek word.

---

## HOOFSTUK TWEE

### DIE VERBETERING VAN LEERLINGPRESTASIE AS 'N ELEMENT VAN ONDERWYSBESTUUR

#### 2.1 INLEIDING

Ten einde 'n duidelike beeld van verbetering in leerlingprestasie te kry sal aspekte soos voortdurende verbetering, leerlingprestasie en interne kliënte bespreek word. Vir die onderwyser om die leerling te onderrig met die oog op voortdurende verbetering is dit belangrik om te weet wat voortdurende verbetering is en hoe dit gemeet word. In hierdie hoofstuk sal daar dus na eienskappe waaraan leer van hoogstaande gehalte gemeet kan word, verwys word. Die kliënt vorm die kern van verbetering dus kan verbetering nie plaasvind sonder die teenwoordigheid en gewilligheid (om te verbeter) van die kliënt nie. Daar sal deurentyd na die rol wat onderwysbestuur in elke geval speel, verwys word.

#### 2.2 VOORTDURENDE VERBETERING

Gehaltebestuur is 'n filosofie van nimmereindigende verbetering wat slegs deur mense bereikbaar is en dus ook 'n metode wat voortdurende verbetering bevorder. Om 'n voortdurende kultuur van gehalte te skep moet skoolhoofde vertrou in hulle personeel openbaar. Skoolhoofde moet weet dat personeel op hulle eie, onafhanklik en sonder toesig kan werk om verbetering te laat realiseer. Besluite moet delegeer



---

word sodat personeel die verantwoordelikheid kan neem om gehalte binne hulle eie sfeer te lewer (Sallis, 1993:35-36).

Voortdurende verbetering impliseer 'n voortgesette bewustheid van die gaping tussen verwagte en ideale leerlingprestasie (Lickson, 1992:5). Vir onderwysers en leerlinge om hulle te verbind tot voortdurende verbetering in die opvoeding, mag veranderinge in hulle opvattinge oor hulself, toenemende insig in hulle waarneming van inmenging van andere en hulle omgewingsbeperkings, vereis. Voortdurende verbetering impliseer 'n nimmereindigende proses (Lickson, 1992:11). Voortdurende prosesverbetering hang af van opvoeders se gewilligheid om die werk wat hulle doen te ondersoek en om areas wat onderontwikkeld is te soek. Opvoeders behoort voortdurend te reflekteer oor lesaanbieding, vrae te vra oor die gehalte van hul werk en te eksperimenteer om te sien wat werk en wat werk nie (Caroselli, 1992:15).

Skoolverbetering is 'n sistematiese, gesteunde poging om veranderde opvoedkundige doelstellings van 'n skool doeltreffender uit te voer. Skoolverbetering is meer as net klaskamerverandering: dit veronderstel ook aandag aan ander verwante interne toestande soos die kurrikulum, die organisasiestruktuur van die skool, die plaaslike beleid, skoolklimaat en verhoudings met ouers (Hopkins, 1987:1-2).

Voortdurende verbetering steun op die eenvoudige aanname dat 'n gestruktureerde probleemoplossingproses beter resultate as 'n ongestruktureerde een voortbring. Voortdurende verbetering kan skole in staat stel om meetbare doelwitte gebaseer op kwantitatiewe prestasieaanwysers te stel en om vordering met hierdie doelwitte te kontroleer (Jurow & Barnard, 1993:4-5).

Voortdurende verbetering vind plaas omdat leer van hoogstaande gehalte bereik en behou moet word. Vir die personeel om te verstaan waarom hulle voortdurend

---

moet verbeter is dit belangrik dat daar 'n goeie begrip sal wees van wat gehalte beteken en hoe dit gemeet gaan word. Vervolgens word daar 'n uiteensetting van gehalte ten opsigte van die leerproses gegee.

### 2.3 LEER VAN HOOGSTAANDE GEHALTE

Nightingale en O'Neil (1994:7) beskryf vyf verskillende wyses waarop gehalte beskryf kan word, naamlik:

- Tradisioneel was gehalte aan die gedagte van uitsonderlike hoë standarde gekoppel.
- 'n Tweede benadering koppel gehalte aan koersvastheid waar die gedagte van "geen foute" verbind word met "dinge die eerste keer reg kry".
- Doelmatigheid is 'n derde benadering tot gehalte waar die dienslewering gemeet word aan die gestelde doelwit.
- 'n Vierde benadering stel gehalte gelyk aan 'n geldwaarde.
- 'n Vyfde benadering beskou gehalte as transformerend. Opvoeding word beskou as 'n proses van voortgesette verandering. Twee belangrike begrippe wat hieruit voortspruit is verheffing en bemagtiging van die kliënt.

'n Hele paar beskouinge van gehalte is hierbo gegee. Die vyfde benadering word vir die doeleindes van hierdie skripsie as belangrik beskou. Veral die konsepte "verheffing" en "bemagtiging" van die kliënt is van belang. Indien die leerling bemagtig is om homself te help sal verbetering 'n natuurlike uitvloeisel wees. Verheffing van die kliënt sal ook na verbetering lei.

---

'n Beskrywing van gehalte is gegee. Hoe sal die onderwyser seker wees dat die leer wat deur die leerling bereik is van hoogstaande gehalte is? Om dus leer van hoogstaande gehalte te kan herken sal dit goed wees om dit aan die volgende eienskappe soos voorgestel deur Nightingale en O'Neil (1994:7) te meet:

- die vermoë om kennis te ontleed;
- langtermyn retensie van die kennis;
- 'n benadering tot leer wat begrip eerder as memorisering beklemtoon, aangesien begrip 'n groter retensievermoë tot gevolg het;
- die vermoë om verbande tussen ou en nuwe kennis waar te neem (die leerder kan nie vorige ondervinding verontagsaam nie);
- die vermoë om nuwe kennis te skep;
- die vermoë om kennis toe te pas om probleme op te los;
- die vermoë om kennis aan andere te kommunikeer;
- die begeerte om meer te weet.

Vir die doeleindes van hierdie skripsie word eksamen- en toetspunte as aanduiding van leerlingprestasie geneem. Omdat verbetering van leerlingprestasie gewoonlik volg op 'n verbeterde leerproses, is eienskappe waaraan hoogstaande leer gemeet word hierbo uiteengesit.

Vir gehaltebestuur om suksesvol te verloop is dit belangrik om klaarheid te hê oor wie die kliënte is.

---

## 2.4 KLIËNTE VAN GEHALTEBESTUUR

Die vereistes wat deur die kliënt gestel word is die kern van gehaltebestuur. Die skool se kliënt is nie net die individuele leerling nie, die skool het ook 'n kontrak met die plaaslike gemeenskap (ouers, bedryf, kerke, welsynorganisasies, kulturele en sportliggame) (Caroselli, 1991:258; Chickering & Potter, 1993:35). Die doel van gehaltebestuur is die voorsiening van produkte en dienste wat die kliënt se behoeftes bevredig. Onderwys word beskou as 'n professionele verhouding en dus sal dit pasliker wees om die term kliënt eerder as klant te gebruik (West-Burnham, 1992:28). 'n Klant is 'n koper terwyl 'n kliënt iemand is wat dienste van enige professionele of besigheidspersoon gebruik (Coulson, Car, Hutchinson & Eagle, 1984:156,209).

Om die kliënte se akademiese behoeftes te bevredig moet hulle volkome verstaan word. Hiervoor word inligting oor die kliënte benodig. Die volgende inligting word deur West-Burnham (1992:32-34) as nuttig beskou:

### *Waardes*

Dit is die belangrikheid wat aan die opvoedingsproses in die algemeen, en die skool spesifiek, geheg word. Tensy die skool die waardes van sy kliënte verstaan, sal dit vir die skool hoogs onwaarskynlik wees om gehalte resultate te lewer. Kliënte se waardes kan verskil en kan verband hou met kennis, bedrewendheid, ensovoorts. Die belangrikheid wat elke leerling aan 'n waarde heg verskil van mekaar sin. Vir sommige leerlinge mag kennis belangriker wees as bedrewendheid, en omgekeerd.

### *Gesindhede*

---

Dit word reflekteer in die taal, betrokkenheid en verbintenis van die skool se kliënte. Gesindhede verander en ontwikkel in verhouding tot die diens wat voorsien word. Leerlinge kan 'n negatiewe gesindheid openbaar veral ten opsigte van Afrikaans as vak, of hulle kan 'n onderwyser vyandiggesind wees en weier om betrokke te raak in klaskameraktiwiteite wat die onderwyser loods.

### *Ontwikkelingsvlak*

Dit is die vlak van ontwikkeling wat die onderwyser en leerlinge bereik het deur die ontdekking van kennis wat deur studie vorm (Odendaal, Schoonees, Swanepoel, Du Toit & Booysen, 1981:776). Onderwysers moet seker maak dat hulle woordeskat paslik is en dat die leerlinge die konsepte verstaan. In die vak Huishoudkunde is dit aanvaarbaar om die term "bestuur" te gebruik solank as die leerling dit in huishoudkunde-konteks verstaan.

### *Verwagtings*



Die toppunt van gehalte is voldoening aan kliënte se verwagtings. Die leerlinge sowel as die ouers verwag byvoorbeeld dat onderwysers paslik gekwalifiseerd, goed onderleg in hulle vak en goed voorbereid sal wees. Die bedryf verwag weer op sy beurt dat die skool bedrewe en goed voorbereide leerlinge aan die arbeidsektor sal lewer.

### *Voorkeure*

Om gehaltdiens te lewer moet die kliënte se verskeidenheid van voorkeure deeglik begryp word. Leerlinge toon byvoorbeeld voorkeure ten opsigte van sekere vakke; sommige verkies 'n tegniese vakrigting terwyl andere 'n praktiese of akademiese vakrigting verkies.

---

### *Sosiale situasie*

Die sosiale omgewing waarin 'n skool geleë is, sal grootliks bepaal wat die reaksie van die skool op sekere vereistes van sy kliënte sal wees. Heersende kultuur- patrone, die etniese balans, werkloosheid, die ekonomiese situasie, sosiale voordele en verwaarlosing sal alles bepalende kenmerke wees wat sal help om 'n skool se reaksie tot sy gemeenskap te bepaal. 'n Voorbeeld hiervan is dat Moslemseuns toegelaat word om die skool op 'n Vrydag om halftwaalf te verlaat om sodoende 'n bidsessie by te woon. Leerlinge wie se ouers werkloos is, sal byvoorbeeld nie volle skooldrag hê nie of mag miskien nie eens voedsel in die huis hê nie.

### *Verbintenis (Engels: "commitment")*

Leerlinge toon hulle verbintenis en lojaliteit teenoor hulle skool deur die skool op alle vlakke te verteenwoordig en byvoorbeeld aan sport- en kultuurgeleenthede deel te neem. Ouers toon byvoorbeeld hulle verbintenis deur hulle gewilligheid om met voedingskemas, fondsinsameling van die skool te help.

Deur bogenoemde inligting van die kliënte (leerling en plaaslike gemeenskap) in gedagte te hou, kan daar nou gelet word op die veranderinge in die gedrag wat kliënte en belanghebbendes beïnvloed.

## 2.5 VERANDERING IN GEDRAG VAN KLIËNTE EN BELANGHEBBENDES

In die skool het gehaltebestuur implikasies vir twee groepe mense: die kliënt en ander belanghebbendes. 'n Kliënt is die finale verbruiker van 'n produk of diens (Hertzke & Olson, 1994:12). In die skoolsituasie word die leerling en gemeenskap as die kliënte beskou. Belanghebbendes verwys na diegene wat 'n gevestigde

---

belang in opvoeding, sy prosesse en uitsette het soos universiteite, teknikons en nywerhede (Murgatroyd & Morgan, 1993:5).

Die mate van aanpassing by die veranderinge wat plaasvind sal bepaal of opvoeders as individue sal groei en ontwikkel en of hulle sal stagneer en onbuigsaam word. Soos die tempo van verandering toeneem, benodig individue en organisasies 'n wyse om verandering te bestuur - om dit te verstaan en in perspektief te plaas (Capper & Jamison, 1993:25).

In die volgende paragrawe sal daar gelet word op veranderinge wat die gedrag van kliënte beïnvloed.

#### *2.5.1 Die omvang en ingewikkeldheid van die veranderinge wat die gedrag van kliënte beïnvloed*

Volgens West-Burnham (1992:2) word bestaande werkswyses grootliks uitgedaag deur die verandering wat op die volgende komponente teweeg gebring word, naamlik:

- die nasionale kurrikulum,
- plaaslike bestuur van skole,
- evalueringsprosesse,
- motivering van kliënte, en
- sosiale druk.

Slegs die aspekte wat impak op leerlingprestasie sal hê, sal bespreek word. Die veranderinge van die nasionale kurrikulum word eerstens bespreek.

---

### *2.5.1.1 Die invloed van die nasionale kurrikulum*

Onder die ou apartheidstelsel is daar onder andere op grond van geslag, ras en etniese afkoms in die kurrikulum onderskei deurdat verskillende departemente elk sy eie kurrikulum gehad het. Onder die nasionale kurrikulum wat deur die ANC voorgelê is, het sekere bestuursveranderinge na vore gekom (ANC, 1994:67-68). Die onderwyser se tyd moet bestuur word sodat aan al die vereistes van die kurrikulum voldoen kan word. Tyd moet optimaal benut word byvoorbeeld deur 'n aktiwiteit deeglik te beplan (werkbeplanning), doelwitte te stel en daarvolgens te werk, deur dinge op die regte wyse te doen en tydgrense te stel (Kruger & van Schalkwyk, 1992:177-180). Nuwe bronne moes in reaksie op nuwe eise ontwikkel word byvoorbeeld 'n nuwe geskiedenis-handboek moet geskryf word. Personeel moet in nuwe probleemoplossing- en dataprozesseringsvaardighede en kennis opgelei word. Toepaslike leerstrategieë moes geïmplementeer word. Die ANC se voorgestelde kurrikulum kan as leerlinggesentreerd beskou word en moedig die aktiewe deelname van leerlinge in die leerproses aan (West-Burnham, 1992:2).

Die oogmerk met die voorgestelde kurrikulum is om die leerlinge in staat te stel om aan die veranderde behoeftes van die arbeidsmark te beantwoord en voorbereid te wees vir die werk en vir aktiewe deelname in die sosiale en ekonomiese ontwikkeling van die Republiek. Geen diskriminasie op grond van ras sal plaasvind nie en bronne sal op 'n gelykwaardige basis aan alle skole toegeken word. Die leerlinge wat in die vorige era nie toegang gehad het tot goedtoegeruste fasiliteite nie, sal bevoordeel word en verbetering in leerlingprestasie sal hopelik hieruit vloei. Die leerlinge sal



---

waarskynlik meer onafhanklik en krities kan leer dink (ANC, 1994:67-68).

Die implikasies van hierdie veranderinge moet ook effektief bestuur word. Die kenmerkendste hiervan is die tyd wat van die onderwyser vereis word om hom vertrouwd te maak met die nuwe kurrikulum, die instelling van nuwe vakke en 'n deurlopende evalueringsbenadering tot waardebeplanning in die skool.

Die veranderinge van die evalueringspraktyke in die skole word in die volgende paragraaf bespreek.

#### *2.5.1.2 Die invloed van evaluering*

Evaluering is gerig op die besluitnemingsterreine wat te doen het met die ontwerp en die omvang van leerlingprestasieverslae asook die diagnostiese en/of voorspelbare toetse wat gebruik word (Paisey, 1992:136). Evaluering word gedoen om die vordering van leerlinge na doelbereiking te bepaal. Dit kan gedoen word vir 'n bepaalde les, hoofstuk of tema, vir die kwartaal se werk of vir die hele jaar se werk. Die onderwyser doen die evaluering en dit bestaan gewoonlik uit mondelinge of skriftelike vrae, toets, werkopdragte, ensovoorts (Kruger & van Schalkwyk, 1992:125-127). Waardebeplanning en evalueringspraktyke sal diagnosties wees met 'n fokus op die identifisering van leerlingprobleme en kontrolering van leerder-vordering. Bestuur van waardebeplanning en metings van prestasies asook verslaggewing oor akademiese resultate is nog 'n verandering wat na vore kom (ANC, 1994:67-71).

---

Volgens West-Burnham (1992:3) sal kriteria wat as riglyne vir doeltreffendheid kan dien definieer word. Waardebepaling en evalueringspraktyke sal gebaseer word op 'n kombinasie van voortdurende waardebeplanning (toetse, projekte, opstelle, praktiese- en veldstudies) sowel as nasionale eksamens (ANC, 1994:71).

Die motivering van die kliënte speel 'n belangrike rol om verandering teweeg te bring.

#### *2.5.1.3 Motivering van kliënte*

Belonings word verbind met uitstekende werkverrigting deur leerlinge. As voorbeeld ter illustrasie kan die diplomas wat leerlinge verwerf wanneer hulle uitsonderlik presteer geneem word. Die hoop op 'n diploma kan leerlinge aanmoedig om hard te studeer en te leer (West-Burnham, 1992:3). Dit is 'n voorbeeld van eksterne motivering waar die skool die verkryging van 'n diploma as aansporingsmiddel gebruik.

Ten laaste word die veranderinge as gevolg van sosiale druk bespreek.

#### *2.5.1.4 Die invloed van sosiale druk*

Sosiale druk is in die 1990's 'n dinamiese bepaler van gehalte. Werkloosheid, portuurgroepe, maats, sosiale ewels, huishoudelike spanning en kulturele verwaarlosing is almal kwessies wat 'n invloed kan uitoefen op die wyse waarin skole bestuur word sowel as die

---

leerlinge se leerprestasie. As die probleme van die omgewing waarin die skool funksioneer groter word, word die eise wat aan die vaardighede en kwaliteite van die onderwysers gestel word, groter en die bronne wat waarskynlik beskikbaar is, minder. 'n Leerling wat nie kos in die huis het nie en honger skool toe gaan, is nie in staat om te konsentreer nie (West-Burnham, 1992:5).

Onderwysbestuur speel 'n belangrike rol in die verbetering van leerlingprestasie. Die onderrigaktiwiteite en verbetering vind egter primêr in die klaskamer plaas en daarom word aandag op die klaskamerbestuuraspek van onderwysbestuur gerig.

## 2.6 KLASKAMERBESTUUR SE BYDRAE TOT LEERLINGPRESTASIE

Basson (1982:4) omskryf onderwysbestuur as "daardie onderlinge verbandhoudende handeling waar deur onderwysleiers in bevel van onderwysaktiwiteite poog om menslike en ander hulpbronne so doeltreffend moontlik aan te wend ten einde in bepaalde onderwysbehoefte te voorsien en spesifieke onderwysdoelwitte te verwerklik".

Uit Basson (1982:4) en Van der Westhuizen (1986:53) se definisies van onderwysbestuur kom die volgende kerngedagtes na vore en dit is: Dat mense (leerlinge en onderwysers) deur 'n proses saamwerk om die doel van opvoedende onderwys in die skool/klaskamer te bereik. Hierdie doel kan slegs bereik word deur 'n proses waar die bestuuraktiwiteite van beplanning, organisering, leidinggewing en beheer deur die onderwyser toegepas word. Onderwysbestuur se doel is dus om onderrig en leer moontlik te maak.

---

Onderwysbestuur bestaan uit twee fasette naamlik skoolbestuur en klaskamerbestuur. Verbetering in leerlingprestasie word veral moontlik gemaak in die klaskamer, dus word klaskamerbestuur uitgesonder.

Klaskamerbestuur word gerig deur die strewende na 'n doeltreffende onderrig-leersituasie. Dit is 'n middel tot 'n effektiewe opvoedings- en onderrigtaak en die verwesenliking van die onderwyser se onderwysdoelwitte (Kruger & van Schalkwyk, 1992:12; Smit, 1992:3,5,6). Deur klaskamerbestuur kan opvoedende onderwys en leer (handeling van die leerling) deur die onderwyser se bestuurshandelinge (beplanning, organisering, leidinggewing en beheer) moontlik gemaak word (Badenhorst, Calitz, van Schalkwyk & van Wyk, 1986:71; Kruger & van Schalkwyk, 1992:12).

Opvoedende onderrig kan slegs in 'n skool plaasvind wanneer die volgende aspekte betrokke is: die leerlinge en onderwyser in die onderrig-leersituasie (die klaskamer) ontmoet mekaar; en die onderwyser aanvaar die verantwoordelikheid vir die stigting, die verloop en die uitkoms van die onderrig-leersituasie (Badenhorst et al. 1986:70; Kruger & van Schalkwyk, 1992:17). Hieruit kan afgelei word dat die leerlinge ook 'n belangrike komponent van die onderrig-leersituasie vorm. Dit is die onderwyser wat die potensialiteite van die leerlinge moet ontsluit. Vir hierdie doel moet die onderwyser die aard en kenmerke van die leerlinge ken. Die onderwyser moet die onderrig-leersituasie in die klaskamer op so 'n wyse bestuur dat die behoeftes (byvoorbeeld prestasie) wat die leerlinge het, ook bevredig kan word (Badenhorst et al. 1986:74; Kruger & van Schalkwyk, 1992:18).

Die onderwyser se doel is dus om effektiewe leerresultate te bereik, dit wil sê om sy leerlinge se leerprestasie te verbeter. Om dit te bereik moet hy sy leerlinge motiveer. Die onderwyser onderrig en bestuur, en die kind leer (Badenhorst et al. 1986:71; Kruger & van Schalkwyk, 1992:86,87,128).

---

## 2.7 SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING

In hierdie hoofstuk is die volgende konsepte naamlik voortdurende verbetering, kliënte, gehalteleer en klaskamerbestuur bespreek. Elkeen van hierdie konsepte is ontleed en bespreek en het getoon dat hierdie drie konsepte interafhanklik van mekaar is. Voortdurende verbetering kan grotendeels deur die onderwyser as klaskamerbestuurder moontlik gemaak word as die onderwyser die kenmerke van die kind op skool (kliënte) ken. Aangesien die onderwyser die potensialiteite van die leerling moet ontsluit, sal kennis van die aard en kenmerke van die leerling voordelig wees. Ter wille van voortdurende verbetering is dit belangrik dat die onderwyser sy professionele kennis en persoonlike eienskappe in oënskou neem en daarop verbeter.

Voortdurende verbetering toon dat die onderwyser sowel as die kliënt nie altyd tevrede moet bly met vordering wat gemaak word nie, maar dat leerlinge se punte as maatstaf kan dien om daarop te verbeter. In die omgewing buite die skool vind daar baie veranderinge plaas. Hierdie veranderinge word aan die hand van twee groepe bespreek, naamlik veranderinge wat die gedrag van kliënte beïnvloed en veranderinge in die gedrag van verbruiker en deelgenote. Nuwe wyses waarop evaluering sal geskied word beklemtoon. Onderwysers sal moet voorberei om die nuwe kurrikulum te verstaan en aan te bied. Groter belang moet gestel word op die invloed van sosiale druk en die motivering van leerlinge.

In die klaskamer vind die onderrig-leersituasie plaas. Hier kan bestuur beskou word as die skakel tussen voortdurende verbetering, die kliënt en veranderinge. Die onderwyser as klaskamerbestuurder moet die nuwe kurrikulum oordra aan die kliënte (leerlinge). Die onderwyser moet evalueringstegnieke toepas ten einde vordering van die leerder te bepaal. Motivering van die leerling vind ook in die klaskamer plaas.

---

Nadat die kernelemente van klaskamerbestuur as middel tot verbetering in leerlingprestasie bespreek is, sal gehaltebestuur as instrument in die onderwysbestuurder se mondering van nader beskou word.



---

# HOOFSTUK DRIE

## DIE ESSENSIE VAN GEHALTEBESTUUR AS 'N BESTUURSBENADERING

### 3.1 INLEIDING

In hierdie hoofstuk word die bronne van gehaltebestuur, ten opsigte van die mense en konsepte, oorsigtelik ondersoek. Hieronder sal die aard en wese, die filosofie, die beginsels en implementering van gehaltebestuur ondersoek word. Sleutelidees van gehaltebestuur vir skole en ook die tegnieke en instrumente vir implementering word bespreek. Die benadering tot sistematiese denke en meting wat nodig is om te help in die daaglikse bestuur van gehaltebestuur word ook bespreek.

### 3.2 DIE AARD EN WESE VAN GEHALTEBESTUUR (ENGELS: "TOTAL QUALITY MANAGEMENT")

#### *3.2.1 Inleiding tot gehaltebestuur*

Gehaltebestuur het in die jare na die Tweede Wêreldoorlog in Japan na vore gekom. Die beweging is geïnspireer deur twee Amerikaners, Deming en Juran. Die drie prominentste figure in die ontwikkeling van gehaltebestuur is Edwards Deming, Joseph M. Juran en Philip Crosby. Gehaltebestuur

---

word beskou as Deming en Juran se pogings om Japan se verbrokkelende ekonomie na die Tweede Wêreldoorlog te laat herlewe. Vervolgens word gelet op die kern van die bydrae wat hierdie drie persone aan gehaltebestuur gegee het (Caroselli, 1992:3; Jablonski, 1994:29; West-Burnham, 1992:13).

Deming, 'n prominente Amerikaanse statistikus, is deur generaal Douglas MacArthur ontbied om te help met Japan se sensus en is ook deur verskeie Japannese wetenskaplikes genooi om sy idees aan die Japannese Unie van Wetenskaplikes en Ingenieurs voor te lê (Bonstingl, 1992:4-5). Deming se benadering tot gehalteverbetering is afgelei van statistiese metodologie en hy beveel die gebruik van statistiese metodes aan om wisselvalligheid te verminder en so produksie te verbeter. Deming het ook die Japannese bestuurders aangemoedig om hulle werknemers soos vennote te behandel, om navorsing oor kliënte te doen en om meer wetenskaplik in hul besigheidsbenadering te wees (Mawhinney, 1992:525; West-Burnham, 1992:17-18; Zemke, 1993:50-51).

Juran, 'n prokureur en elektriese ingenieur, het na Deming gevolg. Hy het op sy beurt op bestuur se verantwoordelikheid vir gehalte, beplanning, doelstellings en voortdurende verbetering gefokus. Hy glo, soos Deming, dat die meeste gehalteprobleme tot bestuursbesluite teruggevoer kan word (Brinkerhoff & Gill, 1992:123). Juran definieer gehalte as 'n geskiktheid vir gebruik. Juran se praktiese reël is dat 85 persent van 'n organisasie se gehalteprobleme die resultate van swak ontwerpte prosesse is. Die regstel van stelsels kan dikwels die regstelling van die gehalte beteken. Hiervan kan afgelei word dat 85 persent probleme by bestuur lê omdat hulle oor 85 persent van die stelsels in 'n organisasie beheer het (Sallis, 1993:52-53; Zemke, 1993:50).



---

Volgens West-Burnham (1992:17) definieer Crosby gehalte as die beantwoording aan vereistes. 'n Hoë gehalte produk moet die gestelde spesifikasies vir die besondere produk konsekwent bevredig. Volgens Crosby is die uiteindelijke doel van gehalteverbetering "geen defekte". Dit word verkry deur probleme vroeg in die proses te identifiseer met die klem op voorkoming (Brinkerhoff & Gill, 1992:123). Volgens hom is daar nie iets soos 'n gehalteprobleem nie. Hiermee bedoel hy dat probleme deur swak bestuur (veral senior bestuur) geskep word. Probleme skep nie hulself nie of bestaan nie as aparte entiteite van die bestuursproses nie. Die bestuurstyl wat Crosby voorstaan, is vir bestuurders om leiding te neem met die geloof dat werkers die gehaltevoorbeeld wat gestel word sal volg. Hierdie siening van Crosby kan beskou word as sy kernbegrip van gehaltebestuur. In die volgende paragraaf sal gelet word op die essensie van gehaltebestuur.



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

### 3.2.2 *Wat is gehaltebestuur?*

*"TQM means that the organization's culture is defined by and supports the constant attainment of customer satisfaction through an integrated system of tools, techniques and training. This involves the continuous improvement of organizational processes, resulting in high quality products and services" (Sashkin & Kiser, 1993:39).*

*"TQM is a co-operative form of doing business that relies on the talents and capabilities of labour and management to continually improve quality and productivity using teams" (Jablonski, 1994:41).*

Kenmerkend van gehaltebestuur is totale werknemersbetrokkenheid en -opleiding, die gebruik van probleemoplossingspanne, statistiese

---

metodes, langtermyn doelstellings en -denke en erkenning dat die stelsel (en nie die werknemers nie) vir die meeste ondoeltreffendhede verantwoordelik is. Verdere sleutelkonsepte van gehaltebestuur sluit ook in die fokus op interne en eksterne kliënte, identifisering van die vereistes van kliënte, visiegebaseerde leierskap, konsensus besluit-ming, topbestuurleierskap, kruis-departementele samewerking, voortdurende verbetering en die rol van opvoeding en opleiding (Gapen, Hampton & Schmitt, 1993:21; Jurow & Barnard, 1993:3; Towler, 1993:103).

Gehaltebestuur is 'n praktiese, realistiese filosofie gemik op die verbetering van produktiwiteit deur die gehalteverbetering van die produksieproses (Wasson, 1993:108). Gehaltebestuur word beskou as 'n proses van voortdurende verbetering waarin daar 'n voortdurende uitdaging van norme en verwagtings is. Die essensie van dié gehaltebeweging is dat daar gedurig gestreef moet word om werksprosesse te verbeter. Proses is 'n integrale woord in die gehaltebestuur woordeskat. In gehaltebestuur word proses gedefinieer as 'n reeks handeling wat aanmekaar gekoppel is om 'n resultaat wat verhoogde waarde het, te voorsien. (Capper & Jamison, 1993:25; Heverly & Cornesky, 1992:103; Seymour, 1993:6). In die opvoeding is dit belangrik om aan "leer" as die proses te dink en "opvoeding" as die produk. Die produk is die resultaat wat 'n organisasie aan die kliënt lewer (Hertzke & Olson, 1994:13).

Gehaltebestuur beklemtoon voortdurende verbetering en spanwerk en dit werk die beste in 'n spangeoriënteerde omgewing. Gehaltebestuur bestaan uit die sinergisme van mense, metodes en bestuurskonsepte en is dus gebaseer op die deelname van alle lede

---

van 'n organisasie tot verbetering van prosesse, produkte, dienste en die kulture waarin dit werk. Gehaltebestuur vra ook 'n hoë werknemersmoraal en om dit te bereik word personeelbetrokkenheid in besluitneming benodig (Bond & Woodall, 1993:26; Mergen & Pray, 1992:279; Nelson, 1994:21; University of Tennessee, 1993:38; West-Burnham, 1992:8; Zemke, 1993:50).

Aangesien gehaltebestuur kliëntgedrewe is, fokus dit op beide die interne en eksterne behoeftes, begeertes en opinies van kliënte. Gehaltebestuur is 'n allesomvattende benadering om 'n organisasie op 'n optimale wyse te bestuur sodat die goedere of dienste wat dit produseer, die behoeftes van die organisasie se kliënte bevredig. 'n Organisasie soos 'n skool moet bereid wees om te luister na sy kliënte en ook werk aan wyses om sy produk en dienste van groter waarde vir hulle te maak (Cross, 1993:17; Mergen & Pray, 1992:279; Plice, 1992:20-21; University of Tennessee, 1993: 38). Die sleutelemente van gehaltebestuur is kortliks hierbo genoem. Dit is nou belangrik om die filosofie waarop gehaltebestuur gebou is te bespreek.

### *3.2.3 Die filosofie van gehaltebestuur*

Volgens Jablonski (1994:29-30) dateer die volgende grondbeginsels van gehaltebestuur terug tot die "Penney Idea" van 1913. Volgens die beginsels, soos deur Penney geformuleer, is die doel van gehaltebestuur :

- om die publiek sover moontlik tot sy algehele bevrediging te dien;

- 
- om alles moontlik te doen om in die kliënt se behoeftes te voorsien;
  - om aan te hou om medewerkers op te lei sodat beide die kwantiteit en kwaliteit van dienste verbeter;
  - om gedurig die menslike faktor in die besigheid te verbeter;
  - om mans en vroue in die organisasie op grond van gelewerde diens te beloon;
  - om voortdurend elke beleid en metode te toets.

Jablonski (1994:50) gaan verder en noem dat gehaltebestuur gebaseer is op die oortuiging dat mense hulle werk goed doen en erkenning vir hul pogings wil ontvang. Die filosofie van gehaltebestuur stel bestuurders in staat om die tradisionele hindernisse, wat die uitvoerende gesag en bestuurders se gebruik van elkeen van hul mense se optimale potensiaal verhinder, te oorkom. Om die filosofie van gehaltebestuur te ondersteun, word beide kwalitatiewe en kwantitatiewe instrumente benodig om die wyse waarop opvoeders onderrig, te verbeter. Dit stel opvoeders in staat om verbeterde gehalte op pad na voortdurende verbetering te meet.

Met dié filosofie in gedagte word beginsels van gehaltebestuur ontwikkel. Om gehalte voortdurend te verbeter is dit belangrik om die volgende beginsels van gehaltebestuur as riglyne te gebruik.

---

### 3.2.4 Die beginsels van gehaltebestuur

#### 3.2.4.1 Basiese beginsels

Die volgende relevante hoofgedagtes van gehaltebestuur word gebruik ten einde 'n saaklike begrip daar te stel. Uit die verskillende bronne (Frank, 1993:177; Heverly & Cornesky, 1992: 104-105; Jablonski, 1994:44-47; Mellisaratos & Arendt, 1992: 32-35) word die basiese beginsels saamgevat.

- Gehaltebestuur het langtermynogmerke omdat die implementering daarvan tyd en inspanning vereis. Dit is noodsaaklik dat daar vir 'n lang tydsverloop voorsiening gemaak word. Verbetering vind stellig nie oornag plaas nie.
- In gehaltebestuur word die skool se prosesse geïdentifiseer en bestudeer en data word versamel om sodoende die proses te verbeter, want 'n beter proses lewer beter resultate. Aangesien gehaltebestuur op die proses sowel as die resultate fokus, word data oor beide versamel.
- Kliëntfokus is nog 'n beginsel. Kliënte se behoeftes en vereistes moet bestudeer word en elke keer bevredig word.
- Gehalteverbetering kan slegs uit beplande bestuursaksie voortspruit.

- 
- 'n Kultuur van voortdurende verbetering moet gevestig word en klem moet op die aanmoediging van kreatiwiteit geplaas word.
  - Feit-gebaseerde besluitneming is noodsaaklik waarop erkenning aan elkeen betrokke in die proses verleen word.
  - Terugvoering is 'n baie belangrike beginsel. Kommunikasie is die sleutel hier. Deurdat terugvoering van alles gegee word kan vordering of terugslae gemonitor word. Wanneer terugvoering ontvang word, moet daar voorsiening gemaak word om veranderings of verstellings aan die proses te maak indien dit nodig blyk te wees - of selfs die proses te herhaal. Hierdie beginsel maak die suksesvolle uitvoering van al die ander beginsels moontlik.

Om gehaltebestuur toe te pas is daar sleutelemente van belang, wat vervolgens bespreek word.

#### *3.2.4.2 Sleutelbeginsels*

Twee sleutelbeginsels van gehaltebestuur is verhoging van kliëntbevreëdiging en die verwydering van vrees. Die doel is om kliëntverwagtings te oortref en om dan aan te hou om te verbeter (Burgar, 1994:43). Die sleutelbeginsels van gehaltebestuur kan soos volg opgesom word soos aangedui in tabel 3.1.

*Tabel 3.1*  
*Sleutelbeginsels Van Gehaltebestuur*

<i>Fokus</i>	Interne en eksterne kliënte
<i>Definisie</i>	Voldoen aan kliënte vereistes
<i>Omvang</i>	Elke aspek van die organisasie
<i>Verantwoordelikheid</i>	Elkeen in die organisasie
<i>Standaard</i>	Reg eerste keer - Geskiktheid vir doel
<i>Metode</i>	Voorkoming nie opsporing
<i>Meting</i>	Zero-defekte
<i>Kultuur</i>	Voortdurende verbetering

Een bydrae wat gehaltebestuur tot die bestuurspraktyk gemaak het is om verskeie eenvoudige, maar effektiewe bestuur- en beplanningsinstrumente bekend te stel. Die grafiese produkte van hierdie instrumente maak dit maklik en toeganklik vir diegene wat dit moeilik vind om getalle in kolomme en tabelle te interpreteer. Hierdie instrumente is egter 'n middel tot prosesverbetering en nie 'n doel op sigself nie (Lozier & Teeter, 1993:130).

Vervolgens word beknopte omskrywings van sekere instrumente wat in die onderwys gebruik kan word, gegee. Ter illustrasie word die probleem van swak Rekeningkundige-uitslae gebruik om die toepassing van die gehaltebestuur-instrumente in die skoolsituasie te bespreek.

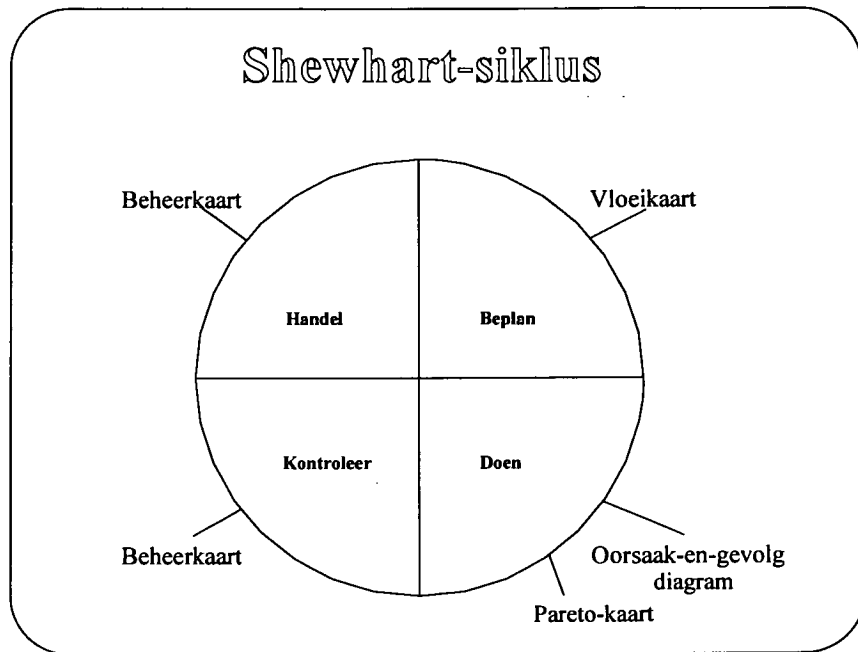
---

### 3.2.5 *Tegniese vir meting en verbetering van werkprosesse*

#### 3.2.5.1 *Die Shewhart-siklus*

Die Shewhart-siklus word ook deur Deming gebruik en word na verwys as sy beplan-, doen-, kontroleer- en handelsiklus. Volgens Jurow (1993:17-18) voorsien die Shewhart-siklus 'n eenvoudige wyse waarop die reeks aktiwiteite wat 'n prosesverbeteringsprojek uitmaak, vertoon word. Dit is dus 'n gestruktureerde benadering tot analisering en oplossing van probleme. Gedurende die beplanningstadium word probleme geïdentifiseer en die probleem (swak Rekeningkunde matriekuitslae) wat bestudeer gaan word, word geselekteer. In fase twee word die probleem ontleed en die grondoorsaak bepaal. Moontlike oplossings word ook in hierdie stadium geïdentifiseer en geselekteer. Die oplossing word gedurende die kontroleringsfase getoets. Implementering en evaluering van die oplossing vind gedurende die handelingsfase plaas. Soos aangedui in figuur 3.1 word vier instrumente (vloeikaarte, oorsaak-en-gevolgdiagramme, Pareto-kaarte en beheerkaarte) in die verskillende fases van die Shewhart-siklus gebruik.



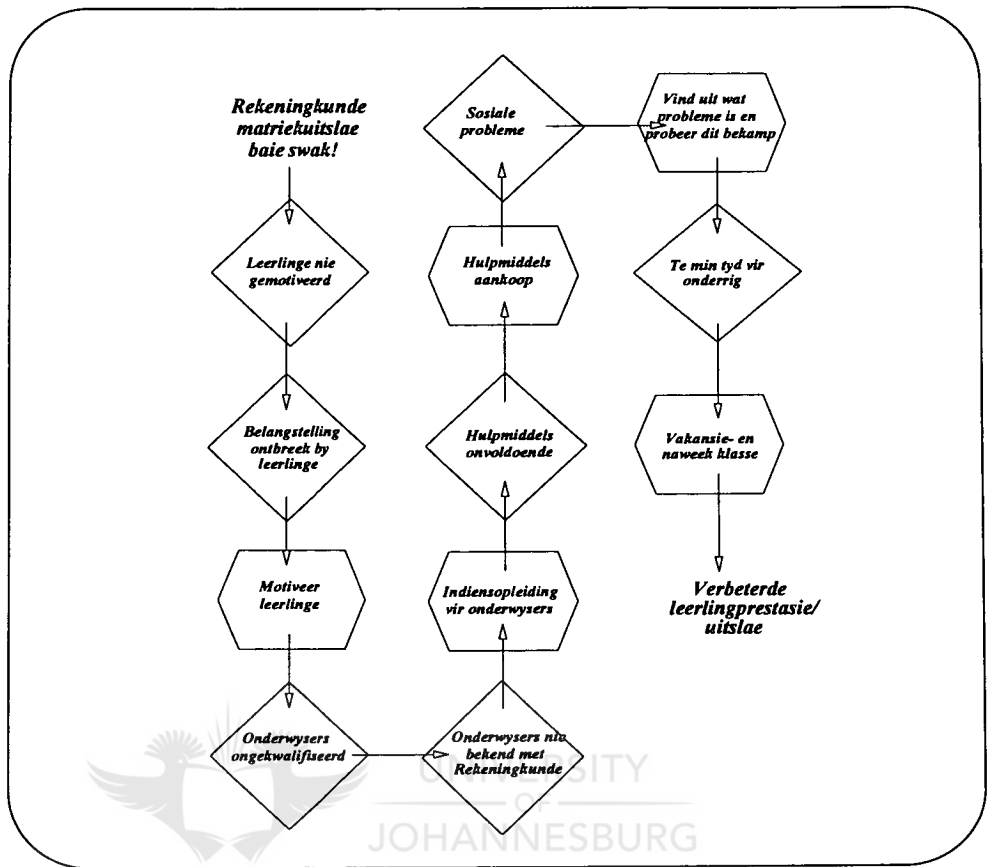


Figuur 3.1 Die Shewhart-siklus

Hieronder volg 'n uiteensetting van die instrumente wat in die Shewhart-siklus gebruik word. Die instrumente is beslis bruikbaar in die onderwys.

### 3.2.5.1.1 Vloeikaarte

'n Vloeikaart is 'n diagram wat die stappe van 'n proses voorstel. Al die stappe in die proses wat ondersoek word, word hier grafies voorgestel. Die vloeikaart is die mees fundamentele instrument omdat dit die personeel toelaat om al die stappe wat in die proses ondersoek word, grafies voor te stel (Juwrow, 1993:117). Seshoeke stel aktiwiteite voor terwyl diamante besluite voorstel. Die pyltjies dui aan waarheen om volgende te gaan (Zemke, 1993:52) (kyk figuur 3.2).



**Figuur 3.2** Vloeikaart

Die Rekeningkunde-uitslae van die matrikulante van Alrapark Sekondêr is baie swak. Die eerste aktiwiteit wat gedoen moet word is om vas te stel of dit die moeite werd is om aandag aan die probleem te gee.

Daar is besluit dat leerlinge nie belangstel in die vak nie en dus is hulle ook ongemotiveerd. Onderwysers wat nie gekwalifiseerd en bekend is met die vak nie moet indiensopleiding ondergaan.

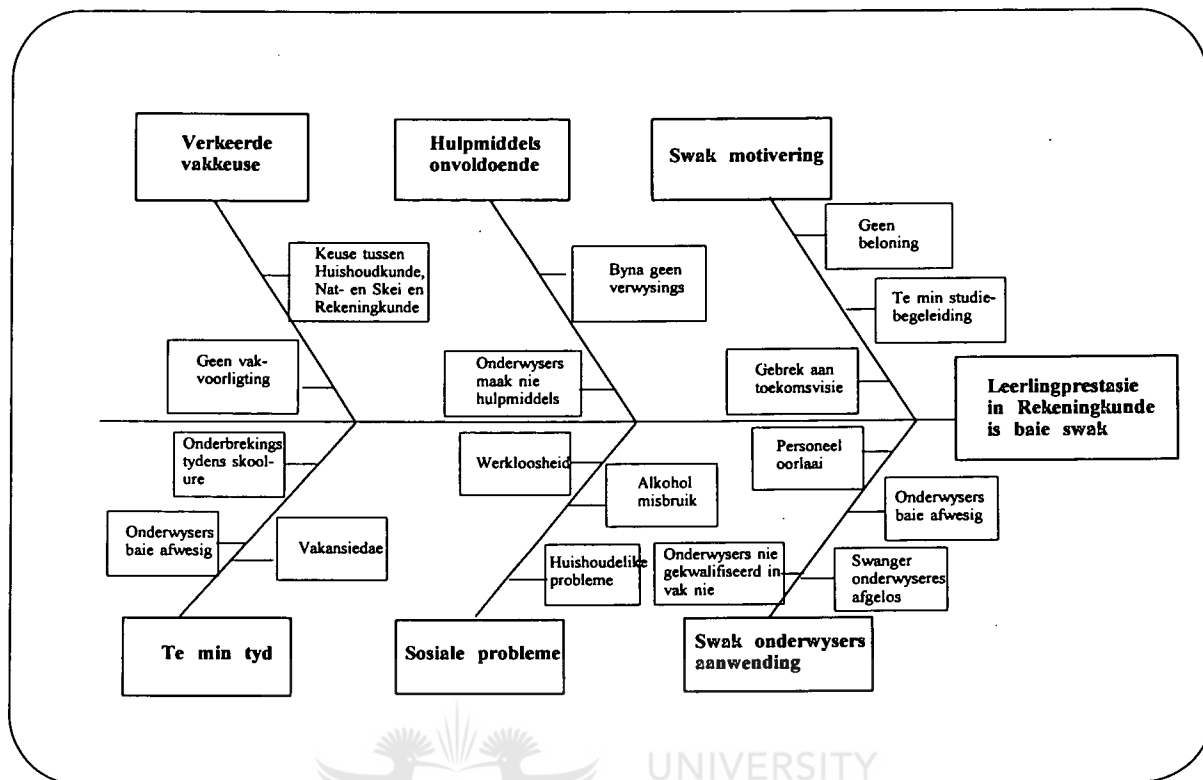
---

Verder is nog 'n besluit geneem dat hulpmiddels onvoldoende is. Nog 'n besluit wat geneem word is dat leerlinge sosiale probleme het byvoorbeeld swak huishoudelike omstandighede, wat 'n invloed kan hê op prestasie. Onderwysers moet die volgende aktiwiteit uitvoer naamlik hulle moet uitvind wat die probleme is en probeer om dit te bekamp. Daar is definitief te min tyd vir onderrig. Die onderwyser moet vakansie- en naweekklasse aanbied asook naskoolse klasse. Hopelik sal verbeterde uitslae hieruit vloei/voorkom.

Die vloekaart is 'n nuttige instrument om die probleem uiteen te sit, aangesien sowel besluite as aktiwiteite duidelik daaruit na vore kom.

#### 3.2.5.1.2 *Oorsaak-en-gevolg-diagramme*

Hierdie instrument staan ook bekend as die "visgraatdiagram" omdat dit lyk soos die skelet van 'n vis, of as die "Ishikawa diagram" omdat dit deur Kaoura Ishikawa ontwerp is. Hierdie tegniek is 'n doeltreffende wyse om moontlike oorsake van 'n bepaalde probleem te verklaar. Die faktore wat deur die vloekaart ontdek is, word hier voorgestel. Die fokus val op data-insameling en -ontleding. Lang- en kort diagonale lyne dui die oorsaak-en-gevolg-faktore wat inbreuk maak op probleemoplossing, aan (kyk figuur 3.3). Visgraatkaarte help ook om die gehalte van dienste aan studente te verbeter omdat daarin oorsake georganiseer word sodat hulle verhouding tot mekaar en tot die probleem duidelik is (Heverly & Cornesky, 1992:111; Jurow, 1993:118; Murgatroyd & Morgan, 1993:169; West-Burnham, 1992:57-58).



Figuur 3.3 Oorsaak-en-gevolg-diagram

In figuur 3.3 word 'n moontlike oorsaak-gevolg-diagram met die probleem van swak leerlingprestasie in Rekeningkunde uiteengesit. Uit die figuur blyk dat die hoofprobleme wat eerstens geïdentifiseer is die volgende is:

- swak motivering,
- hulpmiddels onvoldoende,
- verkeerde vakkeuse,
- te min tyd,
- sosiale probleme en
- swak onderwyseraanwending.

---

Die volgende stap waarin bydraende faktore tot elkeen van hierdie hoofprobleme bepaal word, word in oorsaak-gevolg-diagramme weerspieël. Byvoorbeeld ten opsigte van swak onderwyseraanwending is die volgende bydraende faktore gevind:

- personeel oorlaai,
- onderwysers baie afwesig,
- onderwysers nie gekwalifiseerd in vak nie en
- swanger onderwyseres afgelos.

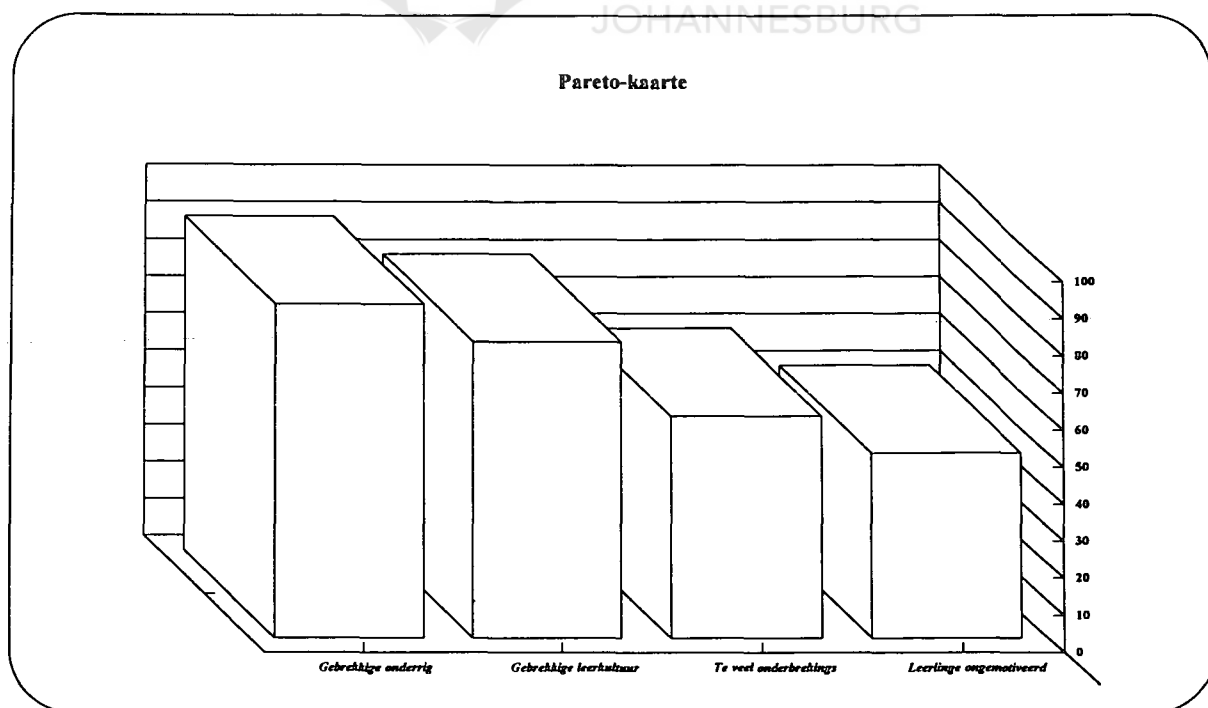
Elkeen van die hoofprobleme is op 'n soortgelyke wyse in figuur 3.3 ontleed. Hierdie is dus 'n baie bruikbare instrument om 'n probleem te ontleed.

Oorsaak-en-gevolg-diagramme is die effektiwste wanneer:

- (i) die skool poog om 'n besondere probleem met meer as een oorsaak te diagnoseer;
- (ii) die skool wens om prosesse te verander en beter begrip te hê voordat verandering toegepas word; en
- (iii) wanneer 'n span binne-in die skool streef om die verbande tussen sy werk en die van andere beter te verstaan (Murgatroyd & Morgan, 1993:169).

### 3.2.5.1.3 Pareto-kaarte

'n Pareto-kaart is 'n histogram wat probleme of moontlike oorsake aandui volgens die frekwensie waarvolgens dit voorkom. Terwyl 'n proses ondersoek word, kan navorsers baie verskillende probleme ontdek wat tot foute, vertraging, ondoeltreffendhede en variasie bydra. Pareto-kaarte illustreer die graad waartoe elke faktor bydra tot die globale probleem. Hulle steun dikwels die 80/20 beginsel wat deur die vroeë negentiende eeuse ekonoom, Vilfredo Pareto, ontwikkel is. Dit beteken dat tagtig persent van die foute veroorsaak word deur twintig persent van die probleme (Jurow, 1993:121; Murgatroyd & Morgan, 1993:180-181; West-Burnham, 1992: 62-65). Indien die 80 persent probleemareas geïdentifiseer is, moet hierdie probleme eerste aangepak word in enige gehalteverbeteringsproses (Sallis, 1993:105).



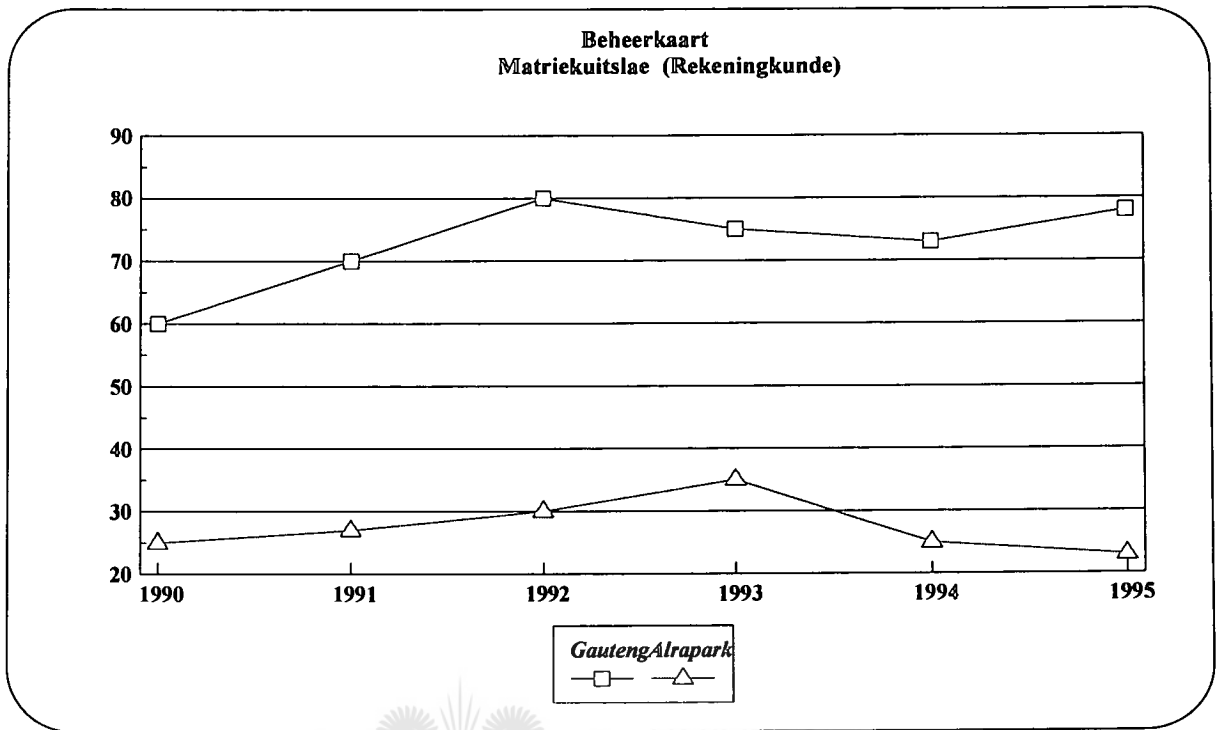
Figuur 3.4 Pareto-kaart

---

In figuur 3.4 is 'n moontlike Pareto-kaart as ontleding van die Rekeningkunde-probleem. In hierdie Pareto-kaart word redes en die graad waarin hulle vir die probleem verantwoordelik is, aangedui. Gebrekkige onderrig blyk die vernaamste rede vir swak prestasie in hierdie skool te wees. Gebrekkige leerkultuur, te veel onderbrekings en ongemotiveerdheid van leerlinge is ook bydraende faktore. Uit hierdie Pareto-kaart blyk dat gebrekkige onderrig en leerkultuur elkeen meer as 80 persent bydra tot die probleem. Hierdie twee faktore behoort dus dringende aandag te geniet.

#### 3.2.5.1.4 *Beheerkaarte*

Nadat kwantifiserende data versamel is, is daar 'n aantal statistiese instrumente wat gebruik word om die aard en omvang van 'n probleem te verfyn. Beheerkaarte bring variasie in 'n sisteem na vore. Die instrument help die ondersoekers om die relatiewe betekenis van afwykings van die normaal te bereken. Beheerkaarte help ook om te ontdek of die variasies siklies of sporadies van aard is. Met hierdie inligting is dit makliker om oorsake noukeurig aan te toon (Murgatroyd & Morgan, 1993:172). Ter illustrasie van die probleem sal die Rekeningkunde-uitslae van Alrapark Sekondêr vergelyk word met die Rekeningkunde-uitslae van die Departement van Onderwys en Kultuur in Gauteng (kyk figuur 3.5).



Figuur 3.5 Beheerkaart

Volgens die grafiek kan gelet word dat die prestasie van Alrapark Sekondêr se Rekeningkunde uiters swak vertoon in vergelyking met die gemiddelde van die provinsie. Byvoorbeeld in 1990 was Gauteng se gemiddelde 60 persent terwyl Alrapark 25 persent was. Hierdie tendens is voortgesit vanaf 1991 tot 1995. Dit is duidelik dat Alrapark se gemiddeld vir Rekeningkunde tydens hierdie tydperk konstant benede die provinsiale gemiddeld was.

Uit die figuur blyk duidelik dat daar 'n beduidende verskil tussen die twee stelde gegewens is.



---

### 3.2.5.2 Hoogtepuntstelling (Engels: "Benchmarking")

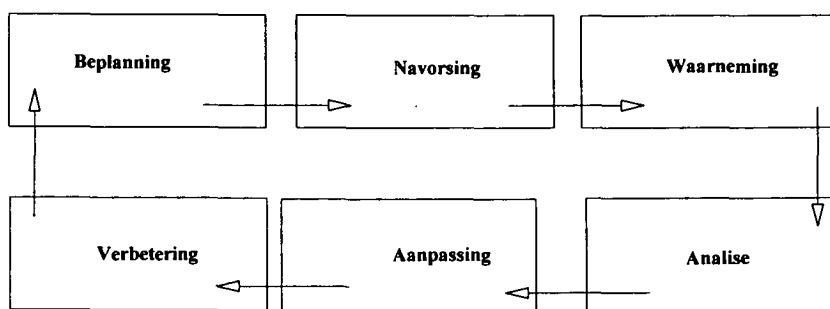
'n Hoogtepunt word deur Jurow (1993:120) gedefinieer as

- "a: A point of reference from which measurements can be made;*  
*b: something that serves as a standard by which others may be measured"*

(byvoorbeeld 'n verhoging in die gemiddelde persentasie van Rekeningkunde).

Die stel van hoogtepunte vir werkverrigting is 'n kritiese proses in suksesvolle gehaltebestuur. Hoogtepuntstelling verteenwoordig 'n gestruktureerde, pro-aktiewe verandering wat ontwerp is om te help om hoë prestasie deur vergelykende standaarde, waarteen interne werkinge vergelyk kan word, te vestig. Die volgende model (kyk figuur 3.6) wat deur Watson, skrywer van The Benchmarking Workbook, gebruik word, kan maklik aangepas word by die skoolomgewing (Jurow, 1993:120,123; West-Burnham, 1992: 54-55).

## Hoogtepuntstellingproses



Figuur 3.6 Hoogtepuntstellingproses

In die aanvanklike beplanningsfase, herondersoek die skool sy aktiwiteite om kritiese prosesse te identifiseer en kennis van sy kliënte te hersien. In die navorsingsfase word riglyne om die versamelde inligting te evalueer, gestel. Opleiding is nodig vir diegene wat aangewese is om die inligting te versamel en vorms moet ontwikkel word om koersvastheid te verseker. Die versameling van die data word as deel van die waarnemingsfase beskou. Die analitiese fase, fase vier, fokus op toepassing van die lesse wat uit die ondervinding van huidige praktyke geleer is. Die laaste twee fases, aanpassing en verbetering, handel oor die integrasie van nuwe benaderings (soos om leerlinge aktief betrokke te maak in die lesaanbieding). Kommunikasie is 'n sleutel tot sukses by hierdie punt in die proses. Fase ses, verbetering, sluit die kring

---

en sit die siklus weer aan die gang (Jurow, 1993:123-124 & Murgatroyd & Morgan, 1993:165-167).

Die probleem van swak Rekeningkunde uitslae is soos volg benader:

- Beplanning* - Die skool moet vasstel wat, vanaf die onderwyser sowel as die leerling se kant, verantwoordelik is vir die swak matriekuitslae (in Rekeningkunde).
- Navorsing* - Matrikulante het verskeie onderwysers in een jaar gehad en die matriek onderwyseres het drie keer op bevallingsverlof gegaan. Onderwysers wat nog nooit matriek onderrig het nie, het gewoonlik afgelos. Inligting wat in fase een ingewin is moet objektief evalueer word.
- Waarneming* - In die waarnemingsfase moet uitslae van die verskillende toetse vergelyk word.
- Analise* - daar is geen noemenswaardige verbetering in uitslae te bespeur nie.
- Aanpassing* - een moontlike strategie is indiensopleiding van onderwysers.
- Verbetering* - as gevolg van die aanpassings word verbetering in die vooruitsig gestel.

---

### 3.2.5.3 Dinkskrum

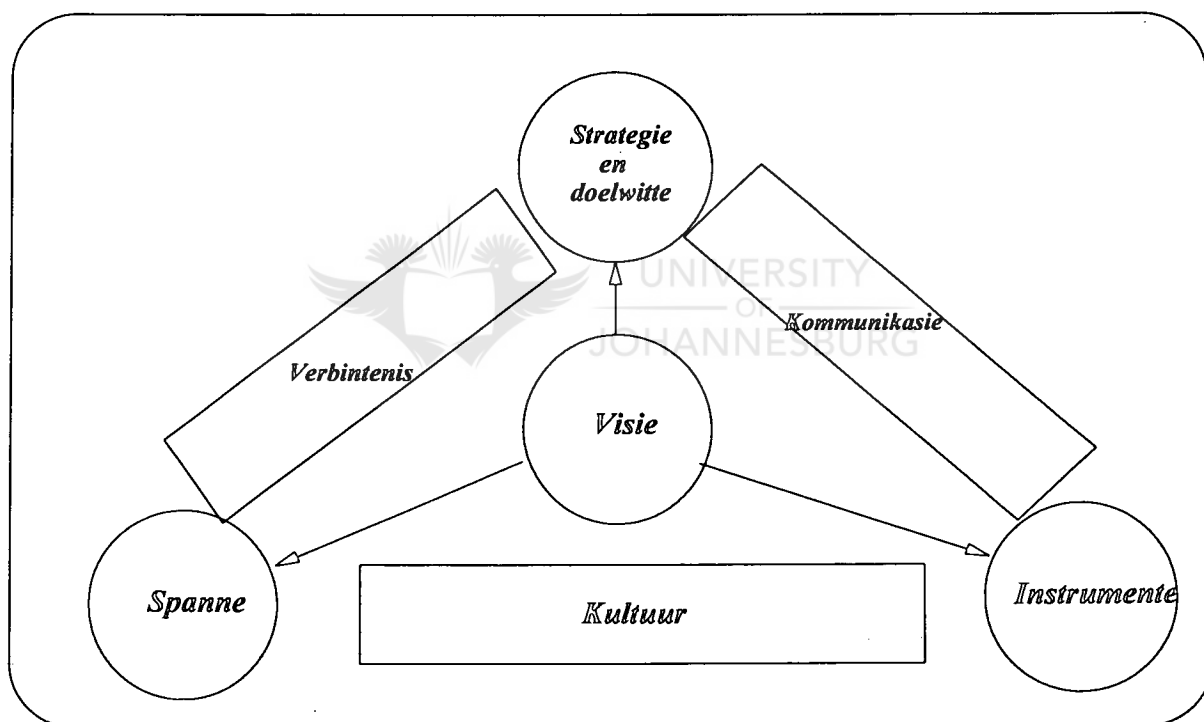
Hierdie tegniek word gebruik om die maksimum insig te genereer en betrek alle lede van die werkspan op gelyke vlak. Interaksie tussen onderwysers (spanne) behoort gereeld plaas te vind (Murgatroyd & Morgan). In gehaltebestuur word die dinkskrumtegniek deur 'n span gebruik om die groep te help om met idees vir moontlike oorsake of oplossings vir die swak leerlingprestasie na vore te kom. 'n Dinkskrum is waardevol :

- (i) om te kom by die basiese idees vir die oplossing van 'n probleem wat die skool in die gesig staar;
- (ii) om die sleutelemente van 'n kliënt se verwagtings vir 'n proses te beskryf;
- (iii) om kreatief na 'n nuwe proses of 'n nuwe idee te kyk (laat onderwysers toe om opleiding in die vak te ontvang, plaas die onderwyser wat goed onderrig by die laer klasse om sodoende 'n stewige grondslag te lê); en
- (iv) om te begin werk aan die taak om langtermyn doele te bereik (Murgatroyd & Morgan, 1993:168; West-Burnham, 1992: 55-56).

Gehaltebestuur word vervolgens in verband gebring met die skool as organisasie.

### 3.3 'N MODEL VIR GEHALTEBESTUUR IN DIE SKOOL

'n Model word gedefinieer as 'n voorstelling van strukture en prosesse wat in 'n vereenvoudige vorm 'n sekere aspek van die wêreld beskryf (Barnard, 1993:57). Suksesvolle implementering van gehaltebestuur hang af van vyf sleutelkenmerke (visie, strategie, uitdagende doelstellings, spanne en instrumente) en kultuur, verbintenis en kommunikasie. In figuur 3.7 word 'n model van gehaltebestuur aangebied waarna 'n kort uitbreiding van elk van die kenmerke volg (Murgatroyd & Morgan, 1993:59).



Figuur 3.7 Die gehaltebestuurmodel vir skoolleierskap (Murgatroyd & Morgan, 1993:67)

Murgatroyd en Morgan (1993:65-66) gee 'n saaklike beskrywing van kultuur, verbintenis en kommunikasie (Engels: "Three C's: culture, commitment and communication").

---

*Organisasiekultuur* is die implisiete reëls, aannames en waardes wat 'n organisasie saambind. Kultuur het veral betrekking op die groep (organisasie) en die wyse waarop so 'n groep hulle probleme kan aanpak en oplos en uitdagings die hoof bied. 'n Organisasie waarin suksesvolle gehaltebestuur toegepas word, is een wat 'n kultuur geskep het waarin:

- daar waardering vir vernuwing is;
- status ondergeskik is aan prestasie;
- leierskap 'n funksie van aksie en nie posisie is nie;
- spanwerk belonings moontlik maak;
- ontwikkeling, leer en opleiding as noodsaaklik vir volgehoue verbetering beskou word;
- die magtiging om uitdagende doelstellings te bereik, deur volgehoue ontwikkeling en sukses ondersteun word. Sukses voorsien 'n klimaat vir selfmotivering (Murgatroyd & Morgan, 1993: 65).

*Verbintenis:* 'n Organisasie waarin gehaltebestuur suksesvol toegepas word, veroorsaak 'n gevoel van trots en geleentheid vir ontwikkeling onder sy mense (personeel en leerlinge). Gevolglik is daar 'n groot deel van eienaarskap aan die doelstellings van die organisasie onder en tussen alle werknemers. Volgehoue verbintenis sal lei tot minder gefrustreerde en ontnugterde mense. Die verbintenis gee aanleiding tot die neem van risiko's om doelstellings te bereik. In die skool beteken dit dat onderwysers meer lojaal is aan hulle eie vakke en aan die werk van hulle eie departement (Murgatroyd & Morgan, 1993:65-66).

---

*Kommunikasie:* 'n Organisasie wat suksesvolle gehaltebestuur toepas is een waarin kommunikasie binne en tussen spanne kragtig, eenvoudig en effektief is. Kommunikasie vloei vrylik van een area van 'n organisasie na 'n ander en tussen vlakke van die organisasie. Kommunikasiekanale moet oop wees en gedurigdeur gehandhaaf word. Kommunikasie dra dus daartoe by dat vertrouwe geskep en gehandhaaf word (Clack, 1993:36,39; Murgatroyd & Morgan, 1993:66).

Murgatroyd & Morgan (1993:71-77) gee die volgende beskrywing van die vyf kritiese komponente van die gehaltebestuurmodel:

### *3.3.1 Komponent een van die gehaltebestuurmodel: Gerigtheid en verbintenis tot 'n gedeelde visie*

Om gerigtheid en verbintenis tot 'n gedeelde visie te verkry, moet die missiestelling wat opgestel word, iets wees wat daagliks deur alle personeel gebruik word om hulle aksies teenoor hulself en tot mekaar te verantwoord (Sullivan & Siggins, 1993:165). Dit is 'n missiestelling waaraan almal in die skool beoordeel wil word. Dit is 'n stelling wat so dominant word in die denke wat elke persoon na hulle skool bring, dat alle aktiwiteite en besluite wat aan die hand van die missie geneem word verdedig word. Die missiestelling word nie net elke werkdag onthou en gereeld gebruik nie, dit word ook deel van die onderwyser se daaglikse lewe (Murgatroyd & Morgan, 1993:71).

---

### 3.3.2 *Komponent twee van die gehaltebestuurmodel: 'n Uitgebreide begrip van kliëntgedrewe proses en strategie*

Volgens Murgatroyd & Morgan (1993:72) word in gehaltebestuur 'n sistematiese poging aangewend om onderskeid tussen drie vlakke waarop die proses beïnvloed kan word, te tref:

*Vlak een:* Op hierdie vlak kan die opvoeder die proses beïnvloed deur sy direkte optrede, en hy het nie die toestemming van sy hoofde hiervoor nodig nie solank sy aksies gerig is op die visie van die skool. Op hierdie vlak is die opvoeder die proseseienaar en dra die verantwoordelikheid vir die gehalte van die proses en vir die gerigtheid van die prosesse op die visie van die organisasie (byvoorbeeld die tipe hulpbronne wat gebruik word, die tempo van lesaanbieding).

*Vlak twee:* Daardie sake waarvoor die opvoeder 'n invloed kan hê deur wenke en voorstelle te maak aan diegene wat verantwoordelik is vir die proses. Op hierdie vlak het die opvoeder toegang tot die proseseienaar en kan voorstelle aan hom/haar gemaak word oor hoe die proses waarvoor hulle verantwoordelik is, verbeter kan word (Die Rekeningkunde skryfboeke wat deur die leerlinge gebruik word is nie dieselfde as dié wat vir eindeksamens verskaf word nie).

*Vlak drie:* Daardie sake waarvoor die opvoeder 'n vae invloed het, sal 'n aansienlike tyd neem om 'n uitwerking te hê op daardie prosesse waarvoor die opvoeder meer verantwoordelik is. Die finale invloedsvlak is minimaal en daarop kan nie staat gemaak word vir die prosesontwikkeling nie byvoorbeeld die opstel van sillabus en eksamenvereistes (Murgatroyd & Morgan, 1993:72).



---

Dit word van die opvoeder as proseseienaar verwag om hulle prosesse te rig tot beide die visie en die algemene strategie van die skool. Indien daar voortdurend verbetering plaasvind in die stappe van die proses (onderrig) binne die skool kan dit lei tot verbetering in leerlingprestasie.

### *3.3.3 Komponent drie van die gehaltebestuurmodel: Spanne as die fokus vir organisasie-ontwerp*

Vroeg in die 1990's het kommersiële organisasies en 'n aantal organisasies in die openbare sektor hulle organisatoriese ontwerpe verander om selfbestuurwerkspanne, wat verantwoordelik is vir sleutelprosesse binne-in die organisasie, te stig (Letarte, 1993:19; Lynch, Bacon & Barnes, 1993:146). Volgens Murgatroyd en Morgan (1993:73) en Wright en Brauchle (1994:67) word spanne om die volgende redes as wenslik geag:

- Hulle vermeerder die skeppende talent binne 'n organisasie en bevorder leer.
- Hulle dien as leereenhede omdat hulle die oordra van kennis en vaardighede aanmoedig.
- Hulle bevorder problemeienaarskap.
- Hulle moedig 'n wyer omvang van probleemoplossing as wat deur 'n enkele individu aangepak kan word, aan.
- Spanwerk is meer bevredigend as om alleen te werk.

- 
- Spanwerk maak dit moontlik om te stem vir voorstelle wat na verandering sal lei.

Al hierdie kenmerke hang van die volgende vier voorwaardes af :

- (i) Die bestuurspan van die skool moet hulle tot spanwerk verbind.
- (ii) 'n Belegging moet gemaak word ten opsigte van opleiding en ontwikkeling sodat die vaardighede wat met doeltreffende spanwerk gepaard gaan, bemeester kan word.
- (iii) Spanne is die basiese eenheid wat deel in alle aktiwiteite binne die organisasie.
- (iv) Spanne word spesifieke opdragte en hulpbronne gegee wat met die nodige tydgrense gepaard gaan om hulle take op verantwoordelike wyse effektief te kan verrig. Die spanne word 'n groot mate van vryheid gegee om uitnemend op te tree in terme van die kliëntgedrewe strategie, die visie en die doelstellings wat die organisasie nastreef (Murgatroyd & Morgan, 1993: 73-74).

#### *3.3.4 Komponent vier van die gehaltebestuurmodel: Uitdagende doelstellings*

Vir die organisasie (skool) om gehalteverbetering moontlik te maak moet hulle uitsonderlike doelstellings stel. Dit moet dan gesien word as 'n uitdaging aan almal in die skool. Die gehaltebestuur perspektief vereis van skole om hulle eie verwagtings oor hulle werkverrigting te kan oortref (Murgatroyd & Morgan, 1993:74). Dit is belangrik dat doelstellings

---

duidelik gestel moet word en ook bereikbaar moet wees. Die onderwyser sowel as die leerlinge moet presies weet wat van hulle verwag word.

### *3.3.5 Komponent vyf van die gehaltebestuurmodel: Instrumente vir sistematiese daaglikse bestuur*

'n Kritiese aspek van 'n organisasie waarin gehaltebestuur toegepas word, is die sistematiese optekening van wat gebeur en die terugvoering van hierdie inligting na die lede. Die bestuurspan se vernaamste aktiwiteit is die insameling en bestuur van data wat gegaard gaan met gehaltebestuurveranderinge. Data oor prestasie moet op 'n sistematiese wyse krities geanaliseer word. Nuwe analitiese en metingsinstrumente is beskikbaar soos sisteemstandaarde van sisteemdenke en probleemoplossingsvaardighede gekoppel met sistematiese data-analise instrumente soos Pareto-kaarte, vloeikaarte, matriksanalise en statistiese prosesbeheerkaarte. Deur die gebruik van hierdie instrumente kan terselfertyd sterker, beter ingeligte en meer kundige spanne gebou word (Murgatroyd & Morgan, 1993:76-77).

Nadat die besluit om gehaltebestuur te gebruik geneem is, volg die proses wat algemeen as implementering bekend staan.

## 3.4 IMPLEMENTERING VAN GEHALTEBESTUUR IN DIE SKOOL

Beplanning vir en implementering van gehaltebestuur moet aan organisatoriese strategiese beplanning verbind word (Barnard, 1993:58,61). Veranderinge na aanleiding van gehaltebestuur ontstaan deur klein stappe, eerder as deur oornag transformasie. Daarom moet skole wat gehaltebestuur implementeer kyk na langtermynoplossings en moet hulle ook gewillig wees om die meegaande

---

langtermynverbintenis te maak. Gehaltebestuur is nie 'n vinnige oplossing nie (Butcher, 1993:46). Die eerste en belangrikste vereiste in die suksesvolle implementering van gehaltebestuur is die totale verbintenis van die leierskap tot gehalteverbetering. Leierskap moet personeellede sover kry om gehalteverbetering die motivering agter elke ding wat hulle in die skool doen, te maak (Sullivan & Siggins, 1993:165).

By elke fase in die implementering van gehaltebestuur word 'n verskillende stel vaardighede van die personeel vereis. Die implementering van gehaltebestuur voorsien die skoolbestuur met 'n geleentheid om die bevoegdheid van die personeel te moderniseer en te verhoog (Juwrow & Barnard, 1993:8). Implementering van gehaltebestuur vereis van 'n organisasie soos die skool om 'n verbintenis te maak tot die opvoeding van die personeel in gehaltebestuur-filosofie, -metodes en -instrumente (Heverly & Cornesky, 1992:93; Loney & Bellefontaine, 1993:92).



Die hoofkomponente van die implementeringsproses sal nou kortliks in die volgende paragrawe omskryf word.

#### *3.4.1 Hoofkomponente van die implementeringsproses*

Die volgende komponente word deur West-Burnham (1992:137-142) as belangrik beskou in die implementeringsproses.

*Bestuursverbintenis:* Gehaltebestuur sal slegs werk as daar 'n duidelike en doelgerigte verbintenis tot gehalte vanaf topbestuur is (Frank, 1993:184-185; Murgatroyd & Morgan, 1993:276; West-Burnham, 1992:137).

---

*Bestuur van die proses:* Gehalte is elkeen in die organisasie se verantwoordelikheid. Die implementeringsproses in die skool moet bestuur word (West-Burnham, 1992:138-139).

*Oorsig (Engels: "review"):* Ontleding van die huidige situasie is die essensiële beginpunt tot enige gehalte inisiatief. Sonder 'n sistematiese oorsig mag die strategie verkeerd gerig word. Belangrike sleutelsterkte-punte mag geïgnoreer word en nie by die strategie in geskakel word nie. Die hoofdoel van die oorsig is om vas te stel wat verander moet word, byvoorbeeld om die bestaande situasie in gehalteterme te analiseer. Die resultate van die oorsig sal help om prioriteite wat in ag geneem moet word in die beplanning van die strategie, te identifiseer (West-Burnham, 1992:140). Die matriekuitslae van Rekeningkunde by Alrapark Sekondêre skool is swak. Redes, faktore en omstandighede wat bygedra het tot swak uitslae moet ontleed word voordat 'n strategie ten opsigte van verbetering ontwikkel word.

*Strategie:* Sodra die personeel wat implementering moet bestuur, geïdentifiseer is, en die prioriteite vasgestel is, sal dit gepas wees om die spesifieke strategie te identifiseer (Frank, 1993:185 & West-Burnham, 1992:1440). Die organisasiekultuur van die skool moet egter altyd in gedagte gehou word daar die waardesisteen van die skool die organisasiestrategie ongetwyfeld gaan beïnvloed. Voorbeeld van 'n strategie: 'n Onderwyser moet die leerlinge vanaf die laagste standerd onderrig en deurgaans met hulle tot in matriek. Die leerder en die onderwyser ken mekaar dan redelik goed.

*Opleiding:* Die sukses van die implementering van gehaltebestuur berus op opleiding, want die sukses van die proses maak fundamenteel op die veranderde houdings staat. Opleiding is 'n fundamentele komponent van

---

gehaltebestuur, gevolglik behoort daar baie klem op opleiding geplaas te word (Frank, 1993:186-187; West-Burnham, 1992:142).

*Strukture en sisteme:* Daar kan probleme in die verandering van 'n skool se struktuur wees byvoorbeeld onderrig kan in beide taalmediums in een klas plaasvind. Wat wel gedoen kan word, is om die bestaande strukture deur herfokusering en hergroepering van hulle werkprosedures te verbeter. Departemente kan in spanne omgeskakel word en vergaderings kan in probleemoplossing- en kreatiewe aktiwiteite verander word. Hierdie veranderinge kan met minimale koste en ontwrigting plaasvind en kan 'n dramatiese uitwerking op motivering, betrokkenheid en bevrediging voortbring (West-Burnham, 1992:144).

*Bestuursgedrag:* Koersvastheid is baie belangrik gedurende die implementeringsfase. Gehaltebestuur berus op werkverrigting en verhoudings, en bestuurders moet te alle tye die hoogste standaard van integriteit in beide gevalle toon (Sullivan & Siggins, 1993:165; West-Burnham, 1992:145). Bestuur moet luister na idees vanaf die personeel en indien dit goed klink en tot voordeel van die skool sal strek, moet hulle dit toepas al kom dit nie vanaf die topbestuur nie.

Voortdurende verbetering beteken dat ontwikkeling voortdurend moet plaasvind (Clack, 1993:34). Die voorafgaande komponente kan in gedagte gehou word wanneer oorgegaan word tot die implementering van gehaltebestuur in die skool. Vervolgens sal 'n implementeringsmodel bespreek word.

---

### 3.4.2 *Die fases in die implementering van gehaltebestuur*

Jablonski (1994:78-154) stel 'n vyf fase benadering vir die suksesvolle implementering van gehaltebestuur voor. Vir die doeleindes van die skool sal slegs vier van genoemde fases bespreek word aangesien fase vier baie besigheidsgeoriënteerd is.

Hierdie implementeringsfases word vervolgens binne die konteks van die skool bespreek.

#### *Fase Nul: Voorbereiding*

Hierdie is die belangrikste fase in die implementeringsproses. Fase nul het 'n definitiewe beginpunt en eindpunt. Daar is tien stappe wat in hierdie fase plaasvind (kyk tabel 3.2).

Die eerste stap is om 'n besluit te neem om gehaltebestuur te oorweeg. In stap twee ondergaan 'n groot gedeelte van die skool (verkieslik die dagbestuur) aanvanklike gehaltebestuuropleiding. Die middel- en topbestuur (departementshoofde en hoofde) moet opgelei word ten einde gehaltebestuur te kan bewerkstellig en te implementeer (Jablonski, 1994:88; Murgatroyd & Morgan, 1993:196). Daar moet besef word dat verandering nie maklik bewerkstellig kan word nie; dus is dit belangrik om die vrees vir verandering te oorkom en om individuele weerstand teen gehaltebestuur aan te spreek. Die weerstand kan hoofsaaklik toegeskryf word aan onsekerheid en 'n gevoel van bedreiging aan die kant van die onderwyser. Dit gaan dikwels hier oor eie belang en nie wat belangrik vir die skool self is nie. Dit is ook belangrik om die terminologie wat deur die skool gebruik sal word

om in die gehalteproses te kommunikeer, te definieer en te verfyn (Barnard, 1993:68-69; Letarte,1993:18-19; Loney & Bellefontaine, 1993:88-89).

Tabel 3.2      Stappe in Gehaltebestuurimplementeringsmodel

	<i>Fases</i>	<i>Stappe</i>
Nul	<b>Voorbereiding</b>	Besluit om gehaltebestuur te oorweeg Dagbestuur opleiding Bepaal behoefte vir konsultant (adviseur) Selekteer konsultant Strategiese beplanning Visiestelling Opvoedkundige doele Opvoedkundige gehaltebeleid Opvoedkundige kommunikasie Besluit om voort te gaan
Een	<b>Beplanning</b>	Vorm span Personeelopleiding Identifiseer verwagtings en resultate Identifiseer struikelblokke Selekteer gehaltebestuurkoördineerder Lei gehaltebestuurkoördineerder op Strategiese beplanning Ontwikkel implementeringskedule Ontwikkel implementeringbegroting Besluit om voort te gaan
Twee	<b>Waardebepaling</b>	Vinnige waardebeplanning Selfwaardebepaling Kliëntopname Organisasoriese waardebeplanning Opleiding terugvoering
Drie	<b>Implementering</b>	Selekteer ondersteuningspersoneel Lei ondersteuningspersoneel op Bestuursopleiding Werkkragspersoneelopleiding Vorm proses-aksie-spanne Proses-aksie-spanopleiding



---

Stap drie behels die behoeftebepaling vir 'n konsultant (vakadviseurs en vakonderwysers van ander skole). In die skool word adviseurs as die konsultante beskou. Hulle is gewoonlik in diens van die onderwysdepartement en kan by die verskillende streekkantore kontak word. Indien daar wel interne konsultante is, kan hulle gebruik word, anders moet 'n konsultant gehuur word. Konsultante is spesialiste en hulle geloofwaardigheid en direkte ondervinding voorsien 'n vinniger en gladder oorgang na gehaltebestuur. Konsultante het reeds hindernisse en slaggate by die implementering teëgekóm en oorkóm. Hulle besit gedetailleerde kennis om probleme te verminder (Cowles & Gilbreath, 1993:287; Jablonski, 1994:90; Letarte, 1993:19).

In stap vier moet 'n spesialis geselekteer word om 'n spesifieke behoefte (voorstelle te maak aan die hand waarvan Rekeningkunde uitslae verbeter kan word) te vervul. Stap vyf is strategiese beplanning. Elke skool moet 'n doel hê. Die opvoedkundige visie moet gedefinieer word en daarna tot opvoedkundige doelstellings herlei word. Opvoedkundige oogmerke dui aan wanneer 'n doel bereik is. In stap ses word die visie in opvoedkundige doele omgesit. Die doelwitte word dan in take omgesit. Ontwikkeling van die skool se visiestelling is die eerste positiewe stap tot gehaltebestuur. Die visiestelling moet maklik verstaanbaar wees sodat elkeen in die skool die betekenis en sy/haar rol in die visie se sukses kan begryp. Die skool se doelstellings moet uit die visiestelling vloei. Daar mag baie doelstellings wees maar hulle moet kort en kragtig wees (stap sewe) (Barnard, 1993:64-65; Jablonski, 1994:95-98). Die visie van die skool is om die leerling in staat te stel om sy interaksie met die omgewing te beplan sodat hy 'n goeie lewenspeil in 'n hoë gehalte omgewing kan handhaaf. Die eerste doelstelling is om by die leerling sowel as die onderwyser 'n verbondenheid tot die visie van die skool te ontwikkel. Nog 'n doelwit is die ontwikkeling van 'n probleemoplossingsbenadering.

---

Stap agt behels die uiteensetting van skoolbeleid met betrekking tot gehaltebestuur. Hedendaagse uitvoerende bestuur besef dat as hulle hul boodskap wil laat hoor, hulle self die praatwerk moet doen (stap nege). Die tiende stap in fase nul is 'n besluit om voort te gaan. Na die voltooiing van die vorige stappe kies die dagbestuur van die skool om die implementering van gehaltebestuur na te streef. Hulpbronne word gebruik om die volgende fase, naamlik beplanning, moontlik te maak (Jablonski, 1994:99-103).

### *Fase een: Beplanning*

Gedurende hierdie fase word 'n gedetailleerde implementeringsplan (moontlike bronne van hulp, plan van aksie) ontwikkel, die ondersteunende struktuur (vakadviseurs en vakonderwysers van ander skole) in posisie geplaas en die hulpbronne verbind tot bereiking van implementering (vergelyk tabel 3.2). In vergelyking met fase nul eindig hierdie fase nooit.

Om gehaltebestuur suksesvol te implementeer moet die bestaande organisatoriese hiërargie omskep word in 'n span wat gehaltebestuur 'n realiteit sal maak (Loney & Bellefontaine, 1993:90). Alle uitvoerende bestuurders (vakhoofde en departementshoofde in die skool) moet ingesluit word. In stap twee, opleiding, sal die oorblywende personeel asook die gehaltebestuur koördineerder as hy/sy teen hierdie tyd gekies is, opgelei word. Die opleiding sluit 'n inleiding tot die basiese beginsels, konsepte en instrumente van gehaltebestuur in (Jablonski, 1994:108-109).

Vroeg in die beplanningsproses moet die korporatiewe topbestuur hulle verwagtings (verbetering van prestasie van matriekleerlinge in Rekeningkunde) ontwikkel. Hulle moet weet wat hulle deur hierdie poging wil bereik (Murgatroyd & Morgan, 1993:198-199). Struikelblokke (geen

---

motivering, geen ondersteuning, swak omstandighede) moet geïdentifiseer word. Gehaltebestuurimplementering sal deur mense teengestaan word. Teenkanting (van ander leerlinge in die skool, onderwysers, of selfs matriekleerlinge) moet verwag word en meganismes (betrek soveel mense as moontlik, stel 'n plan op met teikendatums) om dit te oorkom voordat dit 'n groot probleem skep, moet gevestig word.

'n Gehaltebestuurkoördineerder word gekeur en geselekteer. Wanneer die gehaltebestuurkoördineerder geselekteer is, moet opleiding voorsien word. Hierdie vaardighede sal die gehaltebestuurkoördineerder voorberei om die algehele omvang van voortdurende prosesverbetering in beide tegniese en nie-tegniese vaardigheidsareas, te verstaan. Die bestuur selekteer 'n implementeringstrategie. Om 'n intelligente besluit te neem moet die bestuur die koste-implikasie verstaan en ook 'n redelike skedule hê om resultate in die gehalteproses te sien. Daar moet deeglik besin word of die verandering finansiële regverdigbaar sal wees byvoorbeeld sal 'n nuwe leerplan ontwikkel word en die koste daaraan verbonde. Goedkeuring van die implementeringsplan en 'n besluit om voort te gaan, sal glad verloop indien elkeen deelneem in die ontwikkeling en daar geen onverwagse verrassings is nie (Jablonski, 1994:112-125).

*Fase twee: Waardebepaling (Engels: "assessment")*

Waardebepaling sluit vyf stappe in (vergelyk tabel 3.2).

Die vinnige waardebeplanninginstrument dien eerstens twee basiese doele. Dit word gebruik in die eerste bestuursessies waar die groep begin met die beplanning (stel vas of dit die moeite werd is om tyd aan die probleem te bestee) van die gehaltebestuurproses. Tweedens dien waardebeplanning as 'n

---

enkele instrument vir die bestuur om waardevolle insig in die perspektiewe van die skoolbestuur en personeel te verkry (Loney & Bellefontaine, 1993:91). By die selfwaardebepaling stap is dit belangrik om eie en die gedragpatrone (belangstelling, verbeelding) van ander mense beter te begryp. Gedragpatrone sluit in die wyses waarop opvoeders dink, voel en optree in hulle daaglikse omgewing en hoe hulle reageer op nuwe eise en situasies. Die kliëntopname stap is belangrik want dit verskaf 'n belangrike waardebeplaginginstrument. Hier word vasgestel wie en wat die kliënt is (vergelyk Hoofstuk 2). Inligting oor die kenmerke van die leerling, byvoorbeeld huislike omstandighede, ambisie, leerling gemotiveerdheid word ingewin. Dit voorsien 'n geleentheid vir die opvoeder om sy besorgdheid vir kliëntbevrediging oor te dra. Dit help ook om presies te bepaal wat die kliënt (leerling en gemeenskap) van die organisasie (skool) verwag. Terugvoering van die kliënt kan informeel deur gesprekke of formeel deur vraelyste of opnames plaasvind (Barnard, 1993:65-66; Jablonski, 1994:131-133).

Organisatoriese waardebeplaging voorsien 'n belangrike meganisme om die opvoeder, die skool en sy lede as 'n geheel te verstaan. Wesenlik evalueer dit die huidige toestand (beeld, interne moraal van die skool) van 'n skool deur 'n menigte faktore te evalueer en kan lei tot positiewe, aksie-georiënteerde aanbevelings vir verbetering. Die sesde en finale stap in die waardebeplagingfase is terugvoering van opleiding. Dit is die geleentheid om die persepsies van diegene wat die opleiding bygewoon het te beskou, en die impak wat die belegging op die grondvlak het, te evalueer (Barnard, 1993:66; Jablonski, 1994:137-145).

---

### *Fase drie: Implementering*

Die volgende stappe is nodig om implementering moontlik te maak (vergelyk figuur 3.2). Stap een behels die seleksie van die skool se ondersteuningpersoneel, wat fasiliteerders, opleiers en interne konsultante insluit. Hierdie belangrike mense moet hoë sigbaarheidposisies binne-in die skool handhaaf (Loney & Bellefontaine, 1993:90). In stap twee sal fasiliteerders en opleiers soortgelyke opleiding as dié van die koördineerder ondergaan. Dit sluit in probleemoplossingvaardighede, vergaderingvaardighede en 'n mengsel van beide tegniese en nie-tegniese instrumente (Loney & Bellefontaine, 1993:91; Jablonski, 1994:149-150). Stap drie behels bestuursopleiding en werkkragpersoneelopleiding. Groep- of groot-skaalse opleiding moet slegs na die voltooiing van die nodige beplanning begin word.

Opleiding word in drie basiese kategorieë verdeel:

- (i) bewustheidsopleiding (ontdekking van probleem);
- (ii) oriënteringsopleiding (basiese beginsels en konsepte ten opsigte van probleemoplossingsmetode); en
- (iii) vaardighedsopleiding (probleemoplossingsvaardighede) (Loney & Bellefontaine, 1993:91; Jablonski, 1994:151).

Stap vyf en ses het te doen met die vorming en opleiding van proses-aksiespanne (PAS). Prosesaksiespanopleiding bestaan uit vyf basiese dele:

- inleiding en oorsig;
- inligtinginsameling;
- ontleding en interpretasies;
- aanbieding; en
- voortsetting.

---

Dit is belangrik om elke komponent van die prosesaksiespanne op die regte tyd aan te wend. Elke komponent moet opvoeders net genoeg inligting gee om iets te doen. Dit beteken dat mense van genoeg opleiding in vaardighede voorsien moet word, sodat hulle kan uitgaan en hierdie vaardighede beoefen (Barnard, 1993:68; Loney & Bellefontaine, 1993:92; Jablonski, 1994:154).

### 3.5 SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKING

In hierdie hoofstuk is 'n kort oorsig oor die geskiedenis van die gedagte ten opsigte van gehaltesdenke geskets. In die teks word sekere mense wat 'n leidende rol in die ontwikkeling van gehaltebestuuridees gehad het, genoem. Die kenners van gehaltebestuur (Deming, Juran en Crosby) verskil heelwat in terme van strategieë en taktieke. Nietemin, het hulle een gemene onderliggende fokus en dit is die bevrediging van die kliënte.

Uit bogenoemde bespreking word tot die besef gekom dat gehaltebestuur positiewe sowel as negatiewe gevolge kan hê. Negatief in die sin dat gehaltebestuur nie suksesvol toegepas kan word as dit gesien word as die kitsoplossing vir die maand of as die skoolprojek vir die jaar nie. Positiewe gevolge kan gesien word as verbetering in leerlingprestasie na vore kom, wanneer die gehalte-idees en -praktyke, in die daaglikse werk en stelsels toegepas word.

Sleutelaktiwiteite wat belangrik is in die implementering van gehaltebestuur, die vereiste vaardighede en opleiding is bespreek. Die implementeringsmodel wat hier voorgestel is, is nie allesomvattend nie. Die belangrikste aktiwiteite vir suksesvolle gehaltebestuur implementering is beskryf.

---

Die voorafgaande gee 'n oorsig oor die aspekte van gehaltebestuur wat in die skool gebruik kan word. Die bespreking word vervolgens spesifiek op die verbetering van leerlingprestasie in die skool toegepas.



---

## HOOFSTUK VIER

### ENKELE ASPEKTE VAN GEHALTEBESTUUR EN HOE DIT VERBETERING IN LEERLINGPRESTASIE TEWEEG SAL BRING

#### 4.1 INLEIDING

In hoofstuk twee kom die belangrikheid van voortdurende verbetering, kennis van die kliënt en gehalteleer sterk na vore. In hoofstuk drie is die beginsels, filosofie en instrumente van gehaltebestuur bespreek. Aangesien die kern van die skripsie die verbetering van leerlingprestasie is, sal in hierdie hoofstuk sekere aspekte uit bogenoemde hoofstukke geneem word om aan te dui hoe dit in die klaskamer gebruik word ten einde verbetering in leerlingprestasie teweeg te bring.

#### 4.2 VERBETERING GERIG OP DIE KLIËNT

Die onderwyser is in die klaskamer die persoon met die meerdere kennis en vaardighede ten opsigte van opvoeding. Hy/sy is ook die persoon wat die leerling moet onderrig ten einde verbetering in prestasie te bespeur. Ten einde die leerling te onderrig met die oog op verbetering in leerlingprestasie is dit nodig vir die onderwyser om die kind as leerder in sy totaliteit te ken en te verstaan (vergeelyk 2.4). Die eienskappe of kenmerke van die leerling sal die wyse waarop onderrig plaasvind bepaal. 'n Onderwyser sal 'n kind wat emosionele probleme ondervind anders benader as 'n leerling wat min of geen emosionele probleme het nie. Die



---

onderwyser moet probeer om ten alle tye bewus te wees van sy leerlinge se akademiese behoeftes en ook probeer om hierdie behoeftes te bevredig. Die onderwyser moet die aktiewe deelname van leerlinge in die leerproses aanmoedig. Die onderwyser as klaskamerbestuurder moet ouerbetrokkenheid in die klaskamer aanmoedig deur ouers te betrek by die kontrolering van leerlinge se tuiswerk asook om hersiening van afgehandelde leerstof te doen. Op so 'n wyse kan die ouer dan ook help vasstel waar die kind as leerder probleme ondervind en aan die onderwyser uitwys. Sodoende kan die onderwyser aandag skenk aan sulke probleemareas. Spanwerk is dus noodsaaklik vir goeie prestasie (vergelyk 2.6).

#### 4.3 VERANDERINGE IN DIE GEDRAG VAN KLIËNTE EN BELANGHEBBENDES EN BEGINSELS VAN GEHALTEBESTUUR WAT 'N IMPAK OP LEERLINGPRESTASIE KAN UITOEFEN

'n Paar veranderinge en beginsels sal in hierdie afdeling gebruik word om aan te dui hoe die onderwyser as klaskamerbestuurder dit kan gebruik om leerlingprestasie te verbeter.

##### *4.3.1 Leerlingmotivering*

Motivering blyk belangrik te wees vir 'n kind se leerprestasie (Kruger & van Schalkwyk, 1992:87). Kinders se prestasies in die akademiese program van 'n skool word gewoonlik toegeskryf aan die vlak van motivering waarop hulle verkeer, die gehalte van onderrig en/of hulle intelligensievlak. Die onderwyser moet handeling uitvoer wat daarop gemik is om leerlinge te motiveer (vergelyk 2.5.1.3). Indien die onderwyser negatiewe motivering op 'n leerling toepas kan dit lei tot swak prestasie byvoorbeeld deur 'n kind te ignoreer of te beledig. Om die kind te motiveer is dit weereens belangrik vir die onderwyser om kennis van sy agtergrond, behoeftes en aspirasies te

---

hê. In die geval van 'n hulpbehoewende kind wat honger en sonder klere en beskutting is, kan die kind nie doeltreffend leer nie. Die kind kan gemotiveer word deur in sy basiese behoeftes in die vorm van voedselvoorsiening (maatskaplike hulpdienste) te voorsien. Indien dié gebrek uitgeskakel word, kan die leerling beter aandag aan sy skoolwerk skenk (Kruger & van Schalkwyk, 1992:87-88).

Beloning vir prestasies kan ook as motivering dien. Indien 'n ondergemiddelde leerling prestasie volgens sy vermoëns lewer, moet dit beloon word deur erkenning, lofprysing en bevordering. Die intelligente leerling verwag dat hy vir goeie prestasies beloon sal word en aan hierdie verwagtinge moet voldoen word. Die feit dat die leerling weet dat hy 'n kans staan om 'n diploma te kan verwerf wanneer hy goed presteer, kan effektief dien as intrinsieke motivering (Kruger & van Schalkwyk, 1992:89).



UNIVERSITY  
OF  
JOHANNESBURG

#### 4.3.2 *Evaluering en meting*

Evaluering is een van die aantal aktiwiteite wat tydens 'n lesperiode kan plaasvind. Deur middel van skriftelike of mondelinge evaluering van die leerlinge se werk kan die onderwyser prestasie of foute van die werk identifiseer. Evaluering maak die bepaling van die gehalte van die leerling se leervordering moontlik, dus moet dit deurlopend gedoen word en moet dit dus 'n integrale deel van die onderwyser se onderrigprogram uitmaak (vergelyk 2.5.1.2). Daar is 'n variasie van evalueringstegnieke en die onderwyser moet die evalueringstegnieke gebruik wat op sy vak van toepassing is (Kruger & van Schalkwyk, 1992:52). Die volgende is enkele voorbeelde :

- 
- skriftelike eksamens en toetse;
  - mondelinge eksamens en toetse;
  - praktiese eksamens (tiktoetse, houtwerkartikels, naaldwerkartikels);
  - selfevalueringstoetse.

Evaluering kan slegs suksesvol wees as dit deeglik beplan word en deeglik rekord gehou word van alle evalueringspunte. Sodoende kan die onderwyser bewus wees van enige swak of goeie vordering van alle leerlinge. Dit is ook deel van die onderwysproses om die leerder te help om die vermoë om sy eie werk te evalueer te ontwikkel.

#### *4.3.3 Langtermyn denke en prosesoriëntering*

Die onderwyser moet nie verbetering in leerlingprestasie as 'n korttermyn doelwit beskou nie, want dan sal die verwerfde verbetering nie standhoudend en voortdurend wees nie (vergelyk 2.2). Die onderwyser moet hom ten doel stel die handhawing van voortdurende verbetering in leerlingprestasie deur kort enkele stappe te stel om ten einde laaste die doel te bereik. Onderrig is 'n proses en nie 'n produk nie, dus moet aandag geskenk word aan die leer- en onderrigproses wat gebruik word. Ten einde verbetering te bespeur moet stappe in die proses onder die soeklig geplaas word, sodat dit wat werk voortdurend gebruik kan word.

Die voorafgaande algemene beginsels van gehaltebestuur kan aangevul word met die gebruik van spesifieke tegnieke.

---

#### 4.4 DIE GEBRUIK VAN TEGNIEKE IN DIE VERBETERING VAN LEERLINGPRESTASIE

Gehaltebestuur beskik oor sekere instrumente wat deur die onderwyser gebruik kan word (vergelyk 3.2.5) Hierdie tegnieke word vervolgens bespreek.

##### 4.4.1 *Oorsaak-en-gevolg-diagramme*

Hierdie instrumente word gebruik wanneer die oorsaak van 'n leerling of klasgroep se probleem onduidelik is. Die onderwyser sal deur die gebruik van hierdie instrument moontlike oorsake van 'n probleem verkry. Swak Rekeningkunde-uitslae is as die probleem van die matrikulante geïdentifiseer. Moontlike oorsake is vasgestel as: swak motivering, swak onderwysersontplooiing, sosiale probleme en nog baie meer (vergelyk 3.2.5.1.2). Deur aan hierdie oorsake te werk om dit uit die weg te ruim kan die leerlinge slegs baat vind daarby. 'n Voorbeeld hiervan is as hongerte en armoede 'n oorsaak is kan die onderwyser die kind bystaan saam met maatskaplike en onderwys hulpsdienste ten einde sy gebrek/probleem te probeer uitskakel. Pareto-kaarte word ook gebruik wanneer 'n probleem se oorsaak onduidelik is, en dit dui die waarde van elke oorsaak aan.

##### 4.4.2 *Pareto-kaart*

In die oorsaak-en-gevolg-diagramme word moontlike oorsake van 'n probleem verklaar. In die Pareto-kaarte word die graad waartoe elke faktor bydra tot die globale probleem illustreer. Op so 'n wyse kan die onderwyser dan probeer om die probleme volgens prioriteite aan te pak en

---

uit te skakel. Probleme wat die grootste bydrae tot swak prestasie lewer, kry eerstens aandag (kyk 3.2.5.1.3).

#### 4.4.3 *Dinkskrum*

Deurdadig onderwysers bymekaar kom om die dinkskrumtegniek effektief te kan toepas, kan hulle probleme bespreek en idees uitruil. Sommige kan beproefde werkwyses aan mekaar voorstel. Die effektiefste werksmetode kan dan onderskei word. Die uiteindelige doel naamlik verbetering in leerlingprestasie moet voortdurend in gedagte gehou word (kyk 3.2.5.3).

#### 4.4.4 *Beheerkaart*

'n Beheerkaart kan gebruik word om aan te dui of daar vordering of verswakking in leerlingprestasie is. Die leerling self sal gemotiveerd wees as hy kan sien dat verbetering intree deurdat hy gedurig sy evalueringpunte aanteken en dit grafies sien. Indien daar 'n daling op die grafiek voorkom, kan vasgestel word wanneer dit gebeur het en wat op daardie tydstip in die leerder se lewe plaasgevind het. Die leerder en onderwyser kan dan voorsorgmaatreëls tref om sulke gebeurlikhede te vermy of om die leerder voor te berei om sulke geleenthede die hoof te bied (kyk 3.2.5.1.4).

### 4.5 SAMEVATTING EN GEVOLGTREKKINGS

In hierdie hoofstuk is enkele aspekte wat in hoofstuk twee en drie bespreek is, gebruik om aan te dui hoe hoë leerprestasies behaal kan word. 'n Paar beginsels en tegnieke van gehaltebestuur is gebruik om aan te dui watter effek beide op

---

leerlingprestasie kan hê. Kliëntfokus met klem op kennis van die kliënt gerig op verbetering, is ook in hierdie hoofstuk bespreek.

Uit hierdie hoofstuk blyk dit dat meeste pogings ten opsigte van verbetering in leerlingprestasie in die klaskamer plaasvind. Die onderwyser moet dus 'n goeie kennis van klaskamerbestuur hê en ook 'n goeie bestuurder wees. Alle pogings wat aangewend moet word moet deur die onderwyser geïnisieer word. Duidelik kom hier na vore dat daar 'n vertrouensverhouding tussen die leerlinge en die onderwyser moet wees. Indien die onderwyser 'n beloning aan die leerlinge beloof wat goed presteer, moet die leerling die vertrouwe hê dat die onderwyser sy belofte sal nakom. Dit is ook belangrik dat die onderwyser vertrouwe in die leerling sal hê dat hy op sy eie ook nog sal werk.



---

# HOOFSTUK VYF

## SAMEVATTING, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

### 5.1 INLEIDING

Met hierdie ondersoek is daar gepoog om navorsing te doen oor die toepassing van gehaltebestuur as 'n benadering tot verbetering in leerlingprestasie. In hierdie hoofstuk sal die voorafgaande hoofstukke kortliks saamgevat word. Gevolgtrekkings waartoe gekom is, sal ook hierin uiteengesit word. Waar moontlik sal aanbevelings gedoen word. Vervolgens word 'n kort samevatting van elke hoofstuk gegee.

### 5.2 SAMEVATTING

Die tema is aan die hand van vier hoofstukke ontleed.

In *hoofstuk een* is aandag aan die volgende aspekte gegee: probleemstelling, motivering, doel met die ondersoek, metode van navorsing en verheldering van konsepte. Die studie het ontstaan uit die probleemsituasie in die sekondêre skool Alrapark in Nigel, Gauteng. Hierdie hoofstuk gee verder 'n oorsig oor hoe die ondersoek sal verloop en watter aspekte bestudeer sal word.

---

In *hoofstuk twee* is voortdurende verbetering, leer van hoogstaande gehalte, interne kliënte asook onderwysbestuur met spesifieke verwysing na klaskamerbestuur bespreek. Daar is ook aangedui dat hierdie genoemde aspekte interafhanklik van mekaar is.

In *hoofstuk drie* is die aard en wese van gehaltebestuur bespreek met verwysing na die filosofie, beginsels en instrumente van gehaltebestuur. Daar is 'n verskeidenheid gehaltekenners, maar vir hierdie ondersoek is slegs drie, naamlik W. Edwards Deming, Joseph M. Juran en Phillip Crosby kortliks bespreek. 'n Gehaltebestuurmodel van Murgatroyd en Morgan is bespreek asook die implementeringsproses van gehaltebestuur.

In *hoofstuk vier* is aspekte uit beide hoofstuk twee en drie geneem om aan te dui hoe gehaltebestuur gebruik is om verbetering in leerlingprestasie moontlik te maak. Motivering van leerlinge, evaluering, meting, prosesoriëntering en langtermyn-denke is gebruik om aan te dui hoe die beginsels van gehaltebestuur gebruik kan word om leerlingprestasie te verbeter. Vier instrumente, naamlik oorsaak-en-gevolg-diagram, Pareto-kaart, dinkskrum en beheerkaart word gebruik om aan te toon watter effek dit op leerlingprestasie sal hê.

### 5.3 GEVOLGTREKKINGS

Op grond van hoofstuk twee kan die volgende gevolgtrekkings gemaak word.

- Kennis van die kliënt se behoeftes, vereistes, aard en kenmerke is baie belangrik ten einde aan verbetering te werk.



- 
- Die onderwyser moet kreatief, prakties en oop vir veranderinge wees. Bemagtiging, verheffing en voortdurende opleiding van die onderwyser is 'n hoeksteen vir die moontlik making van verbetering in leerlingprestasie.
  - Omgewingsinvloede (sosiale druk, nuwe kurrikulum ensovoorts) sal beslis 'n invloed op leerlingprestasie uitoefen. Die sosiale konteks waarin gekurrikuleer word, is nie 'n stagnante situasie nie, maar 'n proses wat voortdurend verander.
  - Evaluering in die klaskamer plaas die klem op voortdurende verbetering en om leerprobleme uit te skakel soos dit ontdek word. Betekenisvolle evaluering is gekoppel aan die onderwysdoelstellings wat opgestel is. In die onderwysproses word objektiewe sowel as subjektiewe evaluering gebruik.

Uit hoofstuk drie vloei die volgende gevolgtrekkings.

- Die kern van gehaltebestuur is die bevrediging van die kliënt se behoeftes.
- Gehaltebestuur voorsien 'n metode aan onderwysers om besluite te neem oor hoe om gehaltdiens te lewer.
- Gehaltebestuur sien opvoeding as 'n stelsel van interafhanklike organisatoriese elemente. Gehaltebestuur poog om nywerhede wat die leerling huur en wat ook die belasting betaal wat die sisteem ondersteun, te bevredig.
- Diegene wat gehaltdiens lewer wil ook daarvoor erkenning ontvang.
- Kennis en vaardigheid in die gebruik van metingsinstrumente is essensieël vir suksesvolle gehaltebestuurimplementering. Voorbeelde hiervan is vloei-kaarte, Pareto-kaarte, beheerkaarte, hoogtepuntstelling en dinkskrum.

---

Uit hoofstuk vier kom die volgende na vore :

- Die meeste pogings ten opsigte van verbetering in leerlingprestasie vind in die klaskamer plaas.
- Alle pogings wat aangewend word moet deur die onderwyser geïnisieer word.

#### 5.4 AANBEVELINGS

Die onderwyser moet kennis ten opsigte van sy leerlinge se agtergrond, behoeftes, ambisies ensovoorts inwin sodat hy daarop kan werk ten einde verbetering moontlik te maak. Identifiseer jou kliënte onmiddellik en verbind jouself om die behoefte van die kliënte te dien.

Die onderwyser moet voortdurend indiensopleiding ondergaan en op hoogte bly van vernuwinge in sy vakgebied, onderrigmetodes ensovoorts. Binne die raamwerk van klaskamerbestuur moet die onderwyser opgelei word om gehaltebestuur effektief te kan toepas.

Die onderwyser moet gedurig bewus wees van veranderinge wat in die onderwys plaasvind sodat hy die effek daarvan op die kind en die leerverloop kan sien.

Die inligting wat 'n onderwyser uit evaluering vind moet gebruik word, deur beide die onderwyser en die leerling, om leer te monitor, en om onmiddellik met veranderinge te eksperimenteer wat leerprestasie sal verbeter.

Belanghebbendes moet onderwysers en leerlinge beloon wanneer hulle werk verrig, deur hulle te prys en aan te moedig.

---

## BIBLIOGRAFIE

- AFRICAN NATIONAL CONGRESS 1994: A policy framework for educational training. Braamfontein.
- BARNARD, SB 1993: Implementing total quality management: A model for research libraries. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 57-70.
- BADENHORST, DC; CALITZ, CP; VAN SCHALKWYK, OJ & VAN WYK, JG reds. 1986: Skoolbestuur: Die rol en taak van die onderwyser. Pretoria: HAUM.
- BASSON, CJJ 1982: Onderwysbestuur: 'n Funksie van verwagtinge. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit. (B. Ed.-aantekeninge).
- BONSTINGL, JJ 1992: The quality revolution in education. Educational Leadership. Nov 1992: 4-9.
- BOND, JM & WOODALL, MV 1993: The quality conundrum. American School Board Journal. 180(12), Dec 1993: 26-28.
- BRINKERHOFF, RO & GILL, SJ 1992: Managing the total quality of training. Human Resource Development quarterly. 3(2), Summer 1992: 121-131.
- BURGAR, P 1994: Enforcing academic rules in higher education. A total quality management approach. Research in higher education, 35(1), Feb 1994: 43-55.
- BUTCHER, KS 1993: Total quality management: The Oregon state university library's experience. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 45-46.

- 
- CAPPER, CA & JAMISON, MT 1993: Let the buyer beware: Total quality management and educational research and practice. Educational Researcher, 22(8), November 1993: 25-30.
- CAROSELLI, M 1991: Total quality transformations: optimizing missions, methods and management. Massachusetts: Human Resource Development Press, inc.
- CAROSELLI, M 1992: Quality-driven designs: thirty six activities to reinforce TQM concepts. San Diego: Pfeiffer & Company.
- CHICKERING, AW & POTTER, D 1993: TQM and quality education: Fast food or fitness center? Educational Record, 74(2), Spring 1993: 35-36.
- CLACK, ME 1993: Organizational development and TQM: The Harvard college library's experience. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 29-43.
- COLLINS, KJ; DOWES, LW; GRIFFITHS, SR & SHAW, KE 1973: Keywords in education. London: Longman.
- COULSON, J; CAR, CT; HUTCHINSON, L & EAGLE, D eds. 1984: The award illustrated dictionary; Second edition. London: Award Publications.
- COWLES, D & GILBREATH, G 1993: Total quality management at Virginia commonwealth University: An urban university struggles with the realities of TQM. Higher Education, 25(3), April 1993: 281-302.
- CROSS, KP 1993: Involving faculty in TQM: Community College Journal, 63(4), Feb-Mar 1993: 15-18,20.

---

FRANK, RC 1993: Total quality management: The federal government experience. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 171-182.

GAPEN, DK; HAMPTON, Q & SCHMITT, S 1993: TQM: The director's perspective. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 15-28.

HAWES, GR & HAWES. LS 1982: The concise dictionary of education. New York: Van Nostrand Reinhold Company.

HERTZKE, ER & OLSON, WE 1994: TOE, technology and teaching. Volume 9. Thousand Oaks: Carwin press inc.

HEVERLY, MA & CORNESKY, RA 1992: Total quality management: Increasing productivity and decreasing costs. New Directions for Institutional Research, 19 (3), Fall 1992: 103-114.



HOPKINS, D eds. 1987: Improving the quality of schooling. London: The Falmer Press.

HOUSTON, JE eds. 1990: Thesaurus of Eric descriptors, 12th edition. Phoenix: Oryx Press.

JABLONSKI, JR 1994: Implementing TQM: competing in the nineties through total quality management. Second edition. Albuquerque: Technical management consortium.

JUROW, S 1993: Tools for measuring and improving performance. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 113-126.

- 
- JUROW, S & BARNARD, SB 1993: Introductions: TQM fundamentals and overview of contents. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 1-13.
- KRUGER, AG & VAN SCHALKWYK, OJ reds. 1992: Klaskamerbestuur. Pretoria: Academica.
- LETARTE, CE 1993: Seven tips for implementing TQM: A CEO's view from the trenches. Community College Journal, 64(1), Aug-Sep 1993: 17-21.
- LICKSON, JE 1992: The continuously improving self: a personal guide to TQM: (applying Deming's principles for personal improvement). Menlo Park, CA: Crisp Publications.
- LONEY, T & BELLEFONTAINE, A 1993: TQM training; The library service challenge. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 85-95.
- LOZIER, GG & TEETER, DJ 1993: The challenge overcoming the pitfalls. New Directions for Institutional Research, 18(3), Sum 1993: 127-132.
- LYNCH, R; BACON, L & BARNES, T 1993: Creating partnerships: forging a chain of service quality. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 137-155.
- MAWHINNEY, TC 1992: Total quality management and organizational behaviour management: An integration for continual improvement. Journal of Applied Behaviour Analysis, 25(3), Fall 1992: 525-543.
- MELISSARATOS, A & ARENDT, C 1992: TQM can address higher ed's ills. Westinghouse executive offers advice. Business Officer, 25(10), April 1992: 32-35.

---

MERGEN, AE & PRAY TF 1992: Modeling total quality elements into a strategy-oriented simulation. Simulation & Gaming, 23(3), Sep 1992: 277-297.

MURGATROYD, S 1993: Implementing total quality management in the school: challenges and oppurtunities. School Organisation, 13(3), 1993: 269-281.

MURGATROYD, S & MORGAN, C 1993: Total quality management and the school. Buckingham: Open University Press.

NELSON, W 1994: TQM in rural education: Managing schools from a business perspective. Rural Education, 15(2), Win 1994: 21-24.

NIGHTINGALE, P & O'NEIL, M 1994: Achieving quality learning in higher education. London: Kogan Page Limited.

ODENDAAL, FF; SCHOONEES, PC; SWANEPOEL, CJ; DU TOIT, SJ & BOOYSEN, CM reds. 1981: HAT, Verklarende woordeboek van die Afrikaanse taal, tweede uitgawe. Johannesburg: Perskor uitgewery.

PAISEY, A 1992: Organization & management in schools. Second edition. London: Longman.

PLICE, SJ 1992: Changing the culture: Implementing TQM in an IT organization. Cause/effect, 15(2), Summer 1992: 20-25.

SALLIS, E 1993: Total quality management in education. Philadelphia: Kogan Page.

SASHKIN, M & KISER, KJ 1993: Putting total quality management to work: What TQM means, how to use it and how to sustain it over the long run. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.

---

SEYMOUR, D 1993: TQM: Focus on performance, not resources. Educational Record, 74(2), Spring 1993: 6-14.

SMIT, JAJ 1992: Klaskamerbestuur. monografie. Johannesburg: RAU.

SULLIVAN, M & SIGGINS, JA 1993: Total quality management initiatives in higher education. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 157-169.

TOWLER, CF 1993: Problem solving teams in a total quality management environment. Journal of Library Administration, 18(1-2), 1993: 97-112.

UNIVERSITY OF TENNESSEE 1993: Getting started in TQM - A Tennessee experience. Journal of Career Planning and Employment, 53(3), Spring 1993: 36-44.

VAN DER WESTHUIZEN, PC, red. 1986: Onderwysbestuur grondslae en riglyne. Pretoria: HAUM.

VAN DER WESTHUIZEN, PC red. 1990: Doeltreffende onderwysbestuur. Pretoria: HAUM.

WASSON, D 1993: Quality control in the application process. College and University, 68(2), Spring-Summer 1993: 108-111.

WEST-BURNHAM, J 1992: Managing quality in schools: a TQM approach. Harlow: Longman.

WRIGHT, DW & BRAUCHLE, PE 1994: Teaming up for quality. Training and Development, September 1994: 67-72.

ZEMKE, R 1993: A bluffer's guide to TQM. Training, 30(4), April 1993: 48-55.