

PROF MANDLA MAKHANYA, PRINSIPAAL EN VISEKANSELIER

UNIVERSITEIT VAN SUID-AFRIKA

VERWELKOMING EN PERSPEKTIEF OP SA SE HOËR ONDERWYS

STRATEGIESE LEIERSKAPGESPREKKE OOR HOËR ONDERWYS

Verbrokkeling in die piramide se basis – (waarin) 'n paradoks

ontvou

Funksiesaal, 4de vloer, Kgoronggebou, Muckleneukkampus

3 Desember 2019

Bedankings: Programdirekteur, Me Sedzani Musundwa

- Mnr Phillip Ntsimane, Voorsitter: Risikobestuur – Oudit- en Ondernemingsrisikobestuurkomitee van die Raad (AERMCoC), Unisa
- Prof Khehla Ndlovu, VP: Strategie, Risiko en Adviesdienste
- Me Zipphora Mamobolo, UD: Departement Risiko en Voldoening
- Lede van Uitgebreide Bestuur
- Me Nomathamsanqa Ashom Direkteur: Versekeringsdienste – Ngubane Mpy
- Me Busani Maluleke, HUB: New African Bank
- Mnr Christopher Palm, Hoofrisikoadviseur: IRMSAE
- Mnr Linda Khumalo, Stigter van SafeCyberLife: Onderrigdienste
- Ons hoofspreekers: Me Shamila Bathohi en Prof Mervyn King

- Ons fasiliteerder vir die paneelbespreking, me Olga Granova-Mooi: Hoof van Interne Oudit, Universiteit van Pretoria, en ons paneellede:
 - Prof Ahmed Bawa, HUB: Universiteite Suid-Afrika
 - Prof Adam Habib, VK: Universiteit van die Witwatersrand
 - Prof Jonathan Foster Pedley, Dekaan: Henley Sakeskool
 - Dr Somadoda Fikeni, Unisa
- Me Tsholofelo Duba
- Me Daphney Twala, Lofsanger: Nasionale Raad vir Persone met Gestremdhede (NCPD)
- Tau Tsa Koma Kultuurgroep
- Amavinnkivonko Gumboot Dancers
- Unisa Male Voices
- Kollegas van susterinstansies
- Unisa-personeel, -studente en -belanghebbers
- Geagte gaste, dames en here

Welkom! Ek sien 'n klomp bekende gesigte hier vanoggend – julle is baie welkom, kollegas! Ek sien ook 'n klomp nuwe gesigte, wat ek glo getuig van die dinamiese omvang van 'n veld wat, vir baie, die dun blou lyn tussen orde, totale chaos en ineenstorting verteenwoordig. Baie welkom ook aan u. Ek vertrou dat u teenwoordigheid hier, op hierdie laat tydstip in ons akademiese jaar, tot 'n gesamentlike

toewyding aan die herstel van professionele risiko en versekering tot hul regmatige plek in ons samelewing spreek. Ons is baie bly dat u vandag hier is.

Dames en here, ek is gevra om 'n algehele perspektief op die hoër onderwys in Suid-Afrika te gee. Dit is egter belangrik om te sê dat Suid-Afrikaanse hoër onderwys nie in isolasie funksioneer nie. Ons word gevorm en ingelig deur wat globaal en op die kontinent gebeur. En dit is op sigself op die oomblik 'n verligte ruimte.

Hoër onderwys is tans wêreldwyd besig met die aard en doel van onderwys en die rol van universiteite in die 21ste eeu. Ons sien die sterk opkoms van nasionalisme en populisme in die sosio-ekonomiese en politiese sfeer en die samelopende fragmentering van hoër onderwys nasionaal en in streeksgebiede, waar dit toenemend 'n invloedryke rol speel. Konteks het 'n definiërende realiteit in die voorsiening van hoër onderwys geword. Die toetrede van groothandel in private en nuwingsgewende, kommersiële verskaffers tot die tradisionele veld van hoër onderwys, het die ruimte en balans van mag tot so 'n mate verander dat daar nou beraam word dat meer as 65% van nuwe kennis buite die tradisionele universiteitsektor gegenereer word. Baie, maar nie al hierdie transformasie nie, is deur tegnologiese en digitale

voortgang aangedryf. Dit is in hierdie omgewing wat universiteite moet verseker dat samelewings, leiers en bestuur, personeel (akademies, professioneel en administratief) en studente van alle ouderdomme moet verlear, weer leer en opnuut leer sodat hulle in die "nuwe wêreld", wat deur die sogenaamde 4de Industriële Rewolusie tot stand gekom het, kan omgaan en sukses behaal.

Gegewe ons tydbeperking, gaan ek nie baie oor hoër onderwys op die kontinent sê nie. Kom ons maak net een waarneming. Die gemiddelde ouderdom van die kontinent is slegs 18 en die bevolking ontplof. Gegewe die kontinentale werkloosheidsyfer, kan hierdie jongmense hoër onderwys as hul enigste lewensvatbare opsie sien. Ons is heeltemal onvoorbereid hiervoor – dit is 'n tydbom. Ons moet met dringendheid optree. Ons is die jongste kontinent in die wêreld en daar word voorspel dat Afrika 'n derde van die wêreldbevolking sal uitmaak teen die draai van die eeu. Hoe sal ons hierdie massas jongmense opvoed en wat sal ons vir hulle leer – veral wanneer dit so moeilik is om die toekoms te voorspel?

Hierdie konteks dui nie net op die dringendheid daarvan om navorsing te doen om Suid-Afrika en die kontinent voor te berei vir die groot uitdagings wat voorlê rakende die sosio-ekonomiese en politieke gevolge van massagroei en massiewe armoede-agterstande

en ons eie radikale transformasiepogings nie, maar dit spreek ook tot die ewe dringende noodsaaklikheid vir visionêre strategiebepaling en beplanning om (Suid-) Afrika se volhoubaarheid oor die langer termyn te verseker. Daar is duidelik baie werk om te doen met beperkte hulpbronne en bevoegdheid.

Die meeste, indien nie alle nie, hoëronderwysinstellings in Suid-Afrika worstel met ingewikkelde en ontwrigtende uitdagings, insluitende prinsipiële transformasie vir maatskaplike geregtigheid, toegang tot gelykheid, asook herkurrikulasie vir 'n gedekoloniseerde program en kwalifikasiemengsel wat gehalte behou en kontekstuele relevansie en ontwikkeling van ons Afrika-kenniskanon verseker. Die heersende politisering van ons kampusse het 'n plofbare dimensie bygevoeg wat innovering, versterking en uithouvermoë vereis wanneer dit by leierskap en bestuur kom.

Sedert 2015 moes universiteitleierskap geweld en verwoesting op 'n aantal kampusse hanteer terwyl die #feesmustfall-verskynsel beduidend afgeneem het met die instelling van gratis onderrig vir baie. Soos wat dikwels die geval is met samelewings wat ingewikkelde oorgange beleef, moet ons belanghebbers nou kyk na ander ingewikkelde eise wat ook bestuur moet word.

As universiteitleierskap moet ons ook ontwrigtende uitdagings hanteer wat aangedryf word deur 'n verskeidenheid faksies of "belanghebbers" wie se belange dikwels meer polities as altruïsties is. Moeilike besluite moet geneem word in die belang van institusionele volhoubaarheid in die konteks van hierdie uitdagings. Onthou dat terwyl universiteite geroep word om op belanghebbers te reageer, moet sulke reaksies gedemp word met die fidusiêre verantwoordelikheid van die raad en uitvoerende bestuur, om verantwoordelike en etiese rentmeesters van ons institusionele hulpbronne te wees. Finansiële eerlikheid moet altyd uitgeoefen word, selfs waar dit tot ongenoeë lei, om te verseker dat die instelling vir toekomstige generasies bewaar bly. Ons is geneig om in 'n ewige balanseertoertjie vas te sit. Maar dit is waar risiko en beheer so 'n belangrike rol speel. Tot watter mate, en hoe suksesvol, het Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings risiko's met welslae geïdentifiseer en 'n gepaste mitigasiestrategie daar gestel oor die laaste dekade? Ek sal 'n raaiskoot waag dat ons nie baie goed gevaar het nie, veral in die lig van die onbestendigheid van die sektor. Hoeveel het hierdie uitdagings voorsien? Kon ons dit ooit voorsien het? Hoe goed is risiko-identifisering in die huidige hoërondewyskonteks?

Die feit van die saak op die oomblik in Suid-Afrika, en moontlik in ander lande, is dat universiteite geïmagineer word vir die staat se maatskaplike dienste, metaforiese weerligafleiers wat die energie en aggressie van jong mans en vroue absorbeer wat andersins stoom teenoor die regering op selfs meer vernietigende wyse sou afblaas. Ons is in 'n onbenydenswaardige posisie wat baie stresvol en uitputtend kan wees. Universiteitbelanghebbers wil altyd mobiliseer en opstook, en dit maak daarom sin om volwassenheid en voorkennis in risiko-identifisering en mitigasie uit te oefen en terselfdertyd te verseker dat ons gesamentlik op ons kernbesigheid konsentreer – onderrig, leer, navorsing en innovering en gemeenskapsbetrokkenheid.

Huidige gemeenskapsdinamika en uitdagings vereis hoëronderwysoplossings wat aanpasbaar, geïntegreerd en holisties is en wat nie net transdissiplinêre en betrokkenheid by professionele liggame, sake en industrie in die ontwikkeling van kursusinhoud en onderrigpraktyk insluit nie, maar ook 'n oopheid vir verskillende maniere van studenteondersteuning, assessering en getuigskrifte om aan verskillende gemeenskapsvereistes en studenteverwagtinge te voldoen. Daar is 'n groeiende klem op erkenning van vorige leer as 'n manier om meer ervare studente wat nie kwalifikasies het nie, na die stelsel te lok en erkenning dat gesamentlike aandag gegee moet

word om volwasse leerders se vaardighede te bevorder om hul volgehoue indiensneembaarheid in die veranderende wêreld van werk te verseker. Hoëronderwysinstellings moet verder oop wees vir fundamentele herstrukturering (insluitende administratief) om die nodige reaksie en beweeglikheid vir volgehoue relevansie te verseker. Dit is spesifiek waar in die huidige globale konteks van massiewe sosio-ekonomiese ongelykheid en armoedegapings.

Dit sal 'n ander soort leierskap vereis; een wat waarlik verstaan en wat die ingewikkeldheid en druk van die heersende konteks kan navigeer, wat verder strek as dit waarvoor hulle tradisioneel verantwoordelik was. Dit sluit in, maar is nie beperk nie, tot:

- die invloed van die sosio-ekonomiese en politieke magte wêreldwyd, kontinentaal en nasionaal op die akademiese en administratiewe funksies en mandaat van die instelling;
- 'n groterwordende gemeenskap van rolspelers en belanghebbers wie se belange in mededinging met die universiteit kan wees; en lewensbelangrike
- lewering van 'n relevante en gehalte pedagogie wat die relevansie van graduandi in die toekoms sal verseker.

Sulke leierskap moet gemaklik wees om die grense van transformasie te verskuif wat die verandering van die ingesteldheid sal aandryf wat

nodig is vir 'n produktiewe arbeidsmag en 'n behendige en doeltreffende instelling.

Die sleutel om dit te bereik is 'n toegewyde akademiese omgewing. 'n Bevorderende omgewing waarin die kernbesigheid van die universiteit uitgevoer kan word, naamlik onderrig en leer, navorsing en innovering, en gemeenskapsbetrokkenheid, sal toenemend belangrik word om 'n kaliber personeel te behou om kwaliteitaanbiedinge en -diens te verseker. Verandering in die samelewing, studente se verwagtinge en vooruitgang in digitale tegnologie (insluitende sosiale media) verander die wyse waarop ons onderrig, waarop studente leer, en motiveer 'n herevaluering van pedagogie en onderrigmetodes. Dit word deur 'n groeiende aantal openbare en private universiteite aangegryp, wat gehalte en relevante aanbiedinge pasmaak om aan studente se behoeftes te voldoen in die konteks van vinnige transformasie en die 4de Industriële Rewolusie. Baie openbare en private residensiële universiteite en entiteite (globaal, kontinentaal en nasionaal) het begin om nisvakgebiede van gehalteversekerde en geakkrediteerde kursusse en grade teen mededingende fooie aan te bied. Hulle bied uitstekende diens en ondersteuning vanweë minder inskrywings. Hierdie instellings sal begin om gehaltestudente aan te lok wat

bereid is om vir hierdie tipe hoër onderwys te betaal, omdat hulle glo dat hierdie instellings se kwalifikasies globale trekkrag het.

Daar is tans ook bewegings aan die gang in Suid-Afrika vir private instellings om toestemming, gelykwaardigheid en akkreditasie vir kursusse te kry wat by openbare instellings aangebied word. Private instellings en entiteite word ook grootliks vrygestel van die proteste en stakings wat die openbare hoëronderwysinstellings ervaar en wat uitmergelend kan wees vir naatlose bedrywighede. Hierdie faktore het die moontlikheid om daardie studente of moontlike studente wat ons voorheen as vanselfsprekend as "ons s'n" aanvaar het, te lok. Die relatiewe monopolie wat openbare hoëronderwysinstellings tradisioneel geniet het, is besig om te verkrummel. En ek herinner u aan die meer as 65% van kursusmateriaal wat buite universiteite geskep word.

Ek glo dat universiteite wat volhoubaar wil bly nie 'n ander opsie het as om hulself te herskep deur 'n toekomstigesentreerde ingesteldheid wat insluit: 'n veeldoeligebelanghebber, breedweg deelnemende leierskap en bestuur, samewerkende sakemodelle, 'n fundamentele toewyding aan volhoubaarheid deur etiese rentmeesterskap van die institusionele en die planeet se hulpbronne, 'n egte waardering van die mense waaruit die universiteitsgemeenskap bestaan, en gehalte,

relevante kursusinhoud, assesseringspraktyke en studenteondersteunings wat graduandi vir 'n onseker toekoms sal voorberei en 'n grondslag bied vir toekomstige voorspoed.

Ter afsluiting, dames en here, die gerespekteerde Africa Growth Initiative deur die Brookings Institute se publikasie *Foresight Africa: The top priorities for the Continent for 2019*, identifiseer Ondersteunende goeie bestuur: die noodsaaklikheid vir insluiting en doeltreffendheid as die belangrikste prioriteit vir ons kontinent.

Ek het nie nodig om vir u te vertel dat alhoewel Suid-Afrika – tradisioneel – die mees gevorderde beheermodel en infrastruktuur op die kontinent gehad het (dit is inderwaarheid dikwels as die tweede ter wêreld gelys), liederlik faal wanneer dit by implementering en bedryf kom, tot die mate dat ons nie eers die top 10-lys van Afrikalande haal wat gesonde groei toon nie. Die vlag van korrupsie, gedryf en aangehits deur terminale bestuursmislukking, het ons land in 'n moeras gestort waaruit dit uiters moeilik gaan wees om oor die langtermyn te herstel – vergeet van die korttermyn.

Ek dit waag om te sê dat in baie gevalle weerspieël die stand van ons universiteite die stand van ons nasie. Ek sê dit omdat onderwys afneem as 'n belangrike bydraer hiertoe – met betrekking tot

beheermislukking, swak leierskap, politieke versteuring en 'n gebrek aan politieke wil, en jammerlike onvoldoende finansiële rentmeesterskap van afnemende hulpbronne. Nog erger is dat ons graduandi dikwels beskou word as dat hulle nie genoegsaam voorbereid is vir die wêreld van werk nie.

Die uitkrinteffek is duidelik in die feit dat 27 Afrikalande se onderwystellings oor die afgelope vyf jaar versleg het. Ons is onder daardie groep en ons verskyn heel onder aan sommige ranglyste. Dit is dus nie verbasend dat die tweede belangrikste prioriteit op ons kontinent *bestuurskuld en mobiliseringshulpbronne: 'n delikate balans om ekonomiese groei te volhou* is nie (versoen finansieringsbehoefte en toenemende skuld).

Nasionaal is ons in 'n gemors as dit by bestuur van die hoëronderwyssektor kom. Daar was 'n tyd wat 13 uit 28 universiteite onder administrasie geplaas is of was (sommige vir die tweede keer). Die statistiek spreek direk tot uitdagings wat nie geïgnoreer kan word nie.

Universiteitleierskap moet dus die skakel tussen die akademiese en administratiewe ten volle verstaan om dit met vertroue te bestuur; die oorfloed van belanghebbers en rolspelers wat geraadpleeg en

betrek moet (of wil of vereis) word; nasionale en globale neigings en kontekste; en die aard en gehalte van pedagogie wat bevoegdheid en relevansie van sy graduandi sal verseker. Leiers sal radikale transformasie moet bestuur en lei en die doeltreffendheid van die universiteit verseker deur sakemodelle (en strukture) wat 'n genuanseerde begrip van die uitdagings wat oorkom moet word, weerspieël.

In hierdie konteks kom risiko en versekering tot hul reg as fundamenteel in ons volhoubaarheid en ons groei. Dit is daarom vir my lekker om na die omvang van hierdie vol program te kyk en ek vertrou dat die hoofsprekers, aanbiedings en besprekings tot 'n gesamentlike prentjie en begrip van die belangrikheid van risiko en versekering sal lei en tot institusionele welstand en volhoubaarheid op die langtermyn.

Ek sluit af deur u alles van die beste vir die res van die program toe te wens.