

Kan die leierskorps van 'n onderpresterende Suid-Afrikaanse primêre skool ten spyte van 'n uitdagende skoolkonteks die skip van rigting laat verander? 'n Gevallestudie

Can the leadership in a once underperforming South African primary school within a challenging school context manage to turn the school around? A case study

TRUDIE STEYN

Departement Onderwysleierskap en -bestuur
Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria
E-pos: steyngml@unisa.ac.za

JAN HEYSTEK

Edu-Lead Navorsingsentiteit
Fakulteit van Opvoeding,
Noordwes-Universiteit, Potchefstroom
E-pos: jan.heystek@nwu.ac.za



Trudie Steyn



Jan Heystek

TRUDIE STEYN is verbonde aan die Departement Onderwysleierskap en -bestuur aan die Universiteit van Suid-Afrika. Die oorkoepelende tema van haar navorsing is dié van professionele werklewe van opvoeders, in besonder hulle professionele ontwikkeling. Binne hierdie breë terrein het sy vir die grootste deel van haar akademiese loopbaan gefokus op die professionele onderwyskonteks. Meer spesifiek sluit haar werk die volgende navorsingsterreine in: skoolleierskap en -bestuur, uitnodigende onderwys, voortgesette professionele ontwikkeling en onderwysersamewerking. Sy het 'n sterk navorsingsprofiel en het reeds verskeie navorsingsartikels in internasionale en nasionale tydskrifte en hoofstukke in boeke gepubliseer en referate by internasionale en nasionale kongresse oor die onderwerpe op haar fokusterrein gelewer. In 2015 word sy deur die *National Research Foundation* as C2 navorser hergradeer.

JAN HEYSTEK is die Direkteur van die Edu-Lead navorsingsentiteit by die Noordwes-Universiteit in Suid-Afrika en die navorsingsprofessor vir onderwysleierskap. Sy huidige navorsing fokus

TRUDIE STEYN is a Research Fellow in the Department of Educational Leadership and Management, University of South Africa. The overarching area of her scholarship has been the professional working life of educators. Within this broad area she has focused her research on the following research areas: school leadership, invitational education, continuous professional development of teachers and teacher collaboration. She has a strong research profile and published several research articles in international and national journals, chapters in books and presented papers at national and international conferences on the topics related to her focus area. She was rerated in 2015 by the National Research Foundation as C2 researcher.

JAN HEYSTEK is the Director for the Edu-Lead Research Entity at the North-West University in South Africa and research professor for education leadership. His current research focuses on school

op skoolverbetering in sosio-ekonomiese agtergeblewe areas. Die fokus van die navorsing is om te verstaan en by te dra tot die volhoubare akademiese verbetering van die meeste skole weens die feit dat die meerderheid skole steeds onderpresteer. Die klem is op die rol van leierskap in dié proses en die belangrikheid wat die invloed van sosio-ekonomiese kontekste op die gemeenskappe het. Hy lei tans 'n groot navorsingsprojek wat deur die Nasionale Navorsingstigting (NNS) gefinansier word. Die fokus van die projek is om die invloed van leierskap in die vier provinsies in samewerking met kollegas in die spesifieke provinsies, te bepaal. 'n Gemengde metodologie word oor die drie jaar periode van die projek gebruik.

Prof. Heystek is die mede-outeur van twee handboeke: *Menslike hulpbronne bestuur in die onderwys* (2005) en *Menslike leierskap in onderwys* (2008) sowel as die outeur van sewe hoofstukke gepubliseer in verskillende internasionale handboeke. Ses Doktorale en 33 Meestersgraad studente het hulle studie onder sy leiding voltooi. Hy is ook die outeur of mede-outeur van 40 artikels in nasionale en internasionale geakkrediteerde joernale. Hy is C2 gegradeerde akademikus.

improvement at schools in socio-economically deprived areas. The focus of the research is understanding and contributing to the sustainable academic improvement of most schools since the majority of schools are currently underperforming. The emphasis is on the role of leadership in this process, considering the important influence of the socio economic context for these communities. He is currently leading a large scale research project funded by the National Research Foundation (NRF). The focus of the project is to determine the influence of leadership in four provinces in collaboration with colleagues in the specific provinces. A mixed methodology will be followed over the three year period of the project. Prof Heystek is the co-author of two textbooks: *Human resource management in education* (2005) and *People leadership in education* (2008), as well as the author of seven chapters published in different international publications; in addition, he supervised six doctoral and 33 master's degree students and authored or co-authored 40 articles in nationally and internationally refereed and accredited journals. He is a C2 rated academic.

ABSTRACT

Can the leadership in a once underperforming South African primary school within a challenging school context manage to turn the school around? A case study

This article describes the findings of a case study that explored how the leadership of a South African primary school succeeded in bringing about a turnaround at the school under the leadership of the same principal and against the background of a challenging school context. Despite efforts to get struggling schools to alter their course, and suggestions from researchers on how to go about performing these processes, this phenomenon still requires extensive attention. Research aimed at improving school performance in deprived communities has shown that such institutions have difficulty functioning successfully as they are handicapped by factors that are normally absent in schools that perform well. Since the end of "apartheid", the majority of South African schools are regarded as dysfunctional. However, very little information is available regarding how the leadership of similar schools managed to steer their schools in a new direction by transforming the school from an underperforming school to a highly performing entity under the leadership of the same principal. In addition to that, successful leadership in underperforming schools is regarded as an extremely important motive behind scholastic success and learner performance. The current study was governed by the following research question: How has the leadership of a previously underperforming South African primary school managed to transform the school into a highly performing entity, despite numerous challenges?

Transformational leadership in Education is a fairly new research area and greater insight into effective leadership, in spite of challenging contexts, can shed light on transformational leadership processes and the effects thereof. For purposes of this study, theory of action is used to develop the research question. According to Duke (2014:81), there are five imperative components of theory of action that promote school turnaround: (1) An awareness of existing problems that require attention; (2) A perception of why such problems and challenges occur; (3) Thorough planning that determines focus and indicates direction; (4) The necessary skills to guide educators in handling the identified problems; and (5) A commitment to guide educators in tackling the identified problems and removing obstacles. The ability of leaders to “read” their schools properly and to adjust their leadership to context-specific needs, will, to a large extent, determine their success. This explains why their leadership strategies must be in line with specific school contexts.

A qualitative approach was employed in order to explore the experiences of the principal, school management team and educators in their quest to improve the school’s academic performance. With the assistance of an Ekurhuleni district official, a primary school that underperformed in 2009 but thereafter showed significant sustained improvement in learner performance was deliberately selected. This urban primary school in Ekurhuleni is surrounded by slums and informal settlements. Data was collected through one-on-one semi-structured interviews with the principal and two Ekurhuleni district officials, as well as two focus group interviews with school management team members and six educators.

The themes that were developed relate to actions concerning transformational leadership in schools as it emerged from the study: A turnaround strategy with the aid of a new vision, mission and convictions: “I have stopped the bus, everything has to change.”; A systems approach to the creation of a school culture: “There is an eagerness, a burning desire”; and Collaborative practices and internal accountability: “Collaboration is the key” and Monitoring and accountability “one of the school’s key weapons”.

It was an ah-ha moment for the principal when she realised that firm leadership was an imperative to turn a school around. Researchers have nonetheless found that a school principal cannot create a climate that promotes quality teaching and learning all on his or her own. This principal had committed herself to the process completely and through her example, influenced both educators and learners. This also resulted in her being absolutely “merciless” in her zeal to bring about the school’s turnaround.

It was important for the principal and management team to be on the same page concerning the school’s underperformance as it helped them to work together to bring about the much needed turnaround. The school had realised the importance of a clear vision and mission and the leadership used these two elements to accelerate the turnaround process. The staff reconsidered and amended the school’s policies as part of the turnaround process. The school believed in its ability to make a difference in the lives of its learners and did not view the school’s challenges as insurmountable.

Thanks to the assistance and cooperation of the principal’s management team, the educators and parents could buy into the agreed objectives. The participants all agreed that cooperation and team work were essential in their quest for improvement of quality. The principal played a crucial role in the structuring of team activities.

Various forms of monitoring took place at the school. Instead of six-weekly monitoring as prescribed by policy, the school decided to be “pro-active” and monitored every two weeks. In this way, problems could be identified and addressed earlier. Educators were invited to

personally identify “intervention strategies” if there were shortcomings in their own or their learners’ performance.

Apart from monitoring, educators also had to account for learners’ performance. During these sessions, educators had to explain why learners’ performance was “weak” or “good”. It was then incumbent upon educators to “turn things around” and identify new targets in order to improve learner performance.

The primary school in this study could bring about a successful turnaround and optimise learner performance under the leadership of the same principal, irrespective of their underprivileged and challenging school context. It is commendable that the turnaround was achieved without extraordinary funding or the dismissal of a number of educators. An individual principal turned the tide. It might be that she received a “clarion call” to take responsibility and be accountable for the performance of her school.

Suffice it to say, the article concludes that, even though challenges within the school context still play a significant role, the leadership and staff can bring about a turnaround in a school’s performance by coming up with creative and innovative contextualised efforts.

KEY WORDS: leadership; turnaround model; underperforming South African school; learner performance; challenging school context; monitoring; accountability; collective approach

TREFWOORDE: leierskap; omkeermodeel; onderpresterende Suid-Afrikaanse skool; leerderprestasie; uitdagende skoolkonteks; monitering; aanspreeklikheid; kollektiewe benadering

OPSOMMING

Hierdie artikel omskryf die bevindings van ’n gevallestudie wat ondersoek het hoe die leierskapskorps by ’n Suid-Afrikaanse primêre skool, teen die agtergrond van ’n uitdagende skoolkonteks, daarin kon slaag om ’n omkeer by die skool te bewerkstellig, onder leiding van dieselfde skoolhoof. ’n Kwalitatiewe benadering is gevolg om die belewenisse van die skoolhoof, die skoolbestuurspan en die onderwysers te ondersoek in hulle poging om die skool se akademiese prestasie te verbeter. Die outeurs beweer dat faktore wat nou saamhang met veragtering in ’n gemeenskap nie noodwendig ’n leierskapskorps sal beweeg om op kreatiewe wyse strategieë te identifiseer wat probleme kan oplos nie. Die bevindings dui daarop dat sodanige onderneming ’n duidelike en gemeenskaplike visie, missie en oortuiging verg; ’n sisteembenadering wat op die wanfunksionele skoolkultuur afgespits is; asook ’n kollektiewe benadering wat monitering en die aanvaarding van aanspreeklikheid insluit. Die artikel volstaan met die slotsom dat, alhoewel uitdagings binne die skoolkonteks steeds ’n beduidende rol speel, die leierskap en personeel ’n omkeer in ’n skool se prestasie kan bewerkstellig deur met kreatiewe en vernuwend ge kontekstualiseerde pogings vorendag te kom.

1. INLEIDING

Oor die afgelope paar jaar het internasionale teoretici en praktisyns heelwat aandag begin skenk aan onderpresterende skole (De la Torre, Allensworth, Jagesic, Sebastian & Salmonowicz 2013:5; Duke & Jacobson 2011:34; Jarchow 2016:v; Woulfin & Weiner 2017:3). Redes vir sodanige onderprestasie sluit in swak leierskap in die skool, onvanpaste metodes om leerders

met leerprobleme te identifiseer en vervolgens te help, gebrekkige moniteringsprosesse, ’n verwaterde akademiese fokus, die ondoeltreffende professionele uitbou van onderwysers se akademiese vaardighede, asook ’n skaarste aan gedeelde oortuiging (Duke 2008:668–671; Thielman 2012:116). Ondanks pogings om sukkelende skole ’n nuwe rigting te laat inslaan, en voorstelle van navorsers oor hoe om aan sodanige prosesse uitvoering te gee, verg hierdie verskynsel meer indringende aandag (De la Torre et al. 2013:5; Jarchow 2016:7; Thielman 2012:118). Dit is veral belangrik dat enige teorie uitdagende maatskaplike en ander kontekste in ag neem deur die sosiaal-historiese agtergronde te ondersoek waarteen voorheen benadeelde skole funksioneer – aspekte wat ’n negatiewe uitwerking het op onderrig en leer (Seobi & Wood 2016:2).

Navorsing wat daarop gemik is om skoolprestasie in agtergeblewe samelewings te verbeter, toon dat sulke instansies moeilik suksesvol funksioneer, omdat hulle gekortwiek word deur faktore wat gewoonlik by goed-presterende skole ontbreek (Geier 2016:234; Harris 2009:1). Volgens Welch (2015:24) word gemeenskappe onophoudelik met nuwe uitdagings gekonfronteer, wat beteken dat die leierskapskorps ook blootgestel word aan komplekse eise in hulle rol as voorstanders van verandering en verbetering in skole. Die situasie word verswaar deur die feit dat ’n verbetering in leerderprestasie al hoe meer die klem laat val op verantwoordbaarheid (Day, Gu & Sammons 2016:222; Marsh 2012:111; Robinson, Lloyd & Rowe 2008:655).

Sedert die beëindiging van apartheid word die meerderheid Suid-Afrikaanse skole beskou as wanfunksioneel (Bush & Glover 2016; Chikoko et al. 2015; Republiek van Suid-Afrika 2015:1; Spaul 2013:1; Spaul 2015:34) en in ’n staat van krisis, volgens die Minister van Basiese Onderwys (Nkosi 2016). Skole in informele nedersettings, townships en landelike gebiede staar verskeie uitdagings in die gesig, insluitend karige infrastruktuur, swak gekwalifiseerde en gedemoraliseerde onderwysers, sosio-ekonomiese probleme en armoede (Bush & Glover 2016:213; Mbokazi 2015:471). ’n Hele aantal Suid-Afrikaanse outeurs het reeds ondersoek ingestel na skole en skoolleierskap onder uitdagende omstandighede (Benghu & Myende 2016; Chikoko et al. 2015; Mbokazi 2015; Mestry 2016; Moorosi & Bantwini 2016; Naicker, Chikoko & Mthiyane 2013; Mawdsley, Bipath & Mawdsley 2014; Naicker, Grant & Pillay 2016; Seobi & Wood 2016). Min inligting is egter beskikbaar oor hoe die leierskap van gelyksoortige skole daarin kon slaag om ’n nuwe rigting in te slaan deur hulle skool te omvorm van ’n onderpresterende na ’n hoogspresterende entiteit, onder leiding van dieselfde skoolhoof. Daarbenewens word suksesvolle skoolleierskap in swak presterende skole beskou as ’n uiters belangrike dryfveer agter skolastiese sukses en leerderprestasie (Bouchamma 2012:2; Day, Gu & Sammons 2016:222; Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta 2009:914; Harris 2009:4; Jarchow 2016:6; Marsh 2012:107; Thielman 2012:118). Die uitdagings wat die leierskapskorps in die gesig staar met betrekking tot die opheffing van skole, word al hoe meer kompleks (Gillett, Clarke & O’Donoghue 2016:592; Marsh, Waniganayake & Gibson 2014:474). In hierdie verband noem Benghu en Myende (2016:1), Chikoko et al. (2015:452) en Mawdsley et al. (2014:7) dat goeie leierskap van kardinale belang is vir wanfunksionele skole in dié land. Jarchow (2016:7) doen ’n beroep op navorsers wêreldwyd (en dus indirek ook in Suid-Afrika) om te bepaal tot watter mate omkeerleierskap deel uitmaak van ’n kulturele ommeswaai in skole wat later as suksesvol beskryf kan word – met die uiteindelige oogmerk om die gaping tussen navorsing en beleidsgedrewe praktyke in omkeerskole (“turnaround schools”) te oorbrug.

Die volgende navorsingsvraag het die huidige studie gerig: Hoe het die leierskap in ’n eens onderpresterende Suid-Afrikaanse primêre skool daarin geslaag om die skool te omvorm tot ’n hoogs presterende entiteit, ondanks vele uitdagings?

2. TEORETIESE RAAMWERK EN LETTERKUNDIGE OORSIG

Omkeerleierskap in Opvoedkunde is ’n betreklik nuwe navorsingsarea, dus is min inligting oor dié verskynsel beskikbaar (Thielman 2012:115). Groter insae in effektiewe leierskap ten spyte van uitdagende kontekste kan lig werp op omkeerleierskapsprosesse en die uitwerking daarvan (Hannah et al. 2009:914). Omkeerskole het in die Verenigde State van Amerika (VSA) ontstaan in ’n poging om sistemiese hervorming teweeg te bring ter verbetering van onderrig en leer in Amerikaanse skole. As verbeteringsmodelle hanteer skoolsluiting en -heropening onderprestasië deur sukkelende skole te sluit, terwyl transformasie en omkeer hervorming verg wat voortbou op bestaande elemente wat reeds in skole voorkom. Ondanks verskille ten opsigte van personeelverwante sake voorspel beide modelle dat mislukkende skole sal verbeter indien ’n spesifieke stel intervensies toegepas word (Weiner 2016).

De la Torre et al. (2013) in Kanada, en Duke en Jacobson (2011), Jarchow (2016), Thielman (2012) en Woulfin en Weiner (2017) in die VSA het, onder andere, die omkeermodel toegepas om leerderprestasië te verbeter. In sodanige skole is slegs 50 persent van die personeel heraangetel, die skoolhoofde is vervang en hulle plaasvervangers moes die onderwysers en skoolleierskap begelei om meer effektiewe rolspelers te word (Jarchow 2016:20). In die VSA het Brown (2017) bevind dat geld wat in wanfunksionele skole ingepomp is (as deel van ’n omkeerprogram) geen impak gehad het op leerderprestasië nie, en in sommige gevalle dit selfs negatief beïnvloed het. Daarteenoor haal Woulfin en Weiner (2017:4) studies aan wat die kernaspekte van suksesvolle omkeerpraktyke as volg identifiseer: duidelike rigtinggewing; die ontwikkeling van beide personeelvaardighede en ’n skoolkultuur; en onderwysprogramme wat onderrig sowel as leer ondersteun (Day et al. 2016:249; Shengnan, Hallinger & Feng 2016:667). In die Suid-Afrikaanse konteks verleen plaaslike onderwysowerhede heelwat steun, en in enkele gevalle word meer fasiliteite selfs aan hierdie onderpresterende skole beskikbaar gestel.

Vir die doeleindes van hierdie studie word aksieteorie (“theory of action”) gebruik om die navorsingsvraag te ontgin. Volgens Duke (2014:81) is daar vyf onontbeerlike komponente van aksieteorie wat skoolomkeer in die hand werk:

1. ’n Bewuswording van bestaande probleme wat aandag moet geniet, asook enige hindernisse wat prestasië in die wiede kan ry.
2. ’n Gewaarwording van waarom sodanige probleme en hindernisse hulle voordoen.
3. Deeglike beplanning, wat die fokus bepaal en rigting aandui (sodoende word aksies doelgerig en hulle uitwerking versterk).
4. Die nodige vaardighede om onderwysers te begelei om geïdentifiseerde probleme aan te pak en struikelblokke uit die weg te ruim.
5. ’n Verbintenis daartoe om onderwysers te begelei om geïdentifiseerde probleme aan te pak en struikelblokke uit die weg te ruim.

Alvorens hulle onderprestasië kan aanpak, moet die leierskap van ’n skool bewus wees van bestaande probleme binne hulle eiesoortige skoolkonteks asook enige struikelblokke wat prestasiëverbetering kan kniehalter (Duke 2014:81; Salmonowicz 2009:21). Harris (2009:9, 10) beaam hierdie uitgangspunt, en noem dat suksesvolle leiers in baie arm gemeenskappe deeglik bewus is van die kragte wat leerderprestasië teëwerk. In dié verband noem Mbokazi (2015:468) dat skole eers die verskillende fasette van veragtering moet identifiseer, voordat vernuwend leierskapspraktyke hulle in staat sal stel om probleme op te los en struikelblokke te oorkom. Dit is nie genoeg om bloot bewus te wees van probleme en hindernisse nie: alle rolspelers moet verstaan hoe en hoekom sodanige kwessies ontstaan, anders is enige ingrype

tot mislukking gedoem (Duke 2014:81). Om so 'n duidelike begrip te kan vorm, moet die kernoorzaak van bestaande prestasieverwante probleme asook enige faktore wat probleemoplossing kan belemmer, oorweeg word (Duke 2014:81; Jarchow 2016:203). Onnodige afleidings en gevoelens van onsekerheid kan verhoed dat 'n omkeer in skole plaasvind; daarom is 'n helder visie ten opsigte van leer en rigtinggewing, met haalbare doelwitte wat daarop gemik is om onderrig te verbeter, so belangrik (Shengnan et al. 2016:667). In dié verband verduidelik Harris (2009:6) dat 'n visie en waardes van die uiterste belang is vir alle skoolleiers, veral vir diegene wat in arm gemeenskappe werksaam is.

Duke (2014:81, 82) erken dat hoewel bewuswording, begrip en beplanning onontbeerlik is vir omkeerleierskap, dit van min waarde is as 'n skool se leierskap onbevoeg is om personeel te lei om uitvoering aan hulle planne te gee. Verskeie vaardighede is nodig in dié verband, insluitend die besef dat verandering dringend moet plaasvind, dat weerstand oorkom moet word en dat spanbou noodsaaklik is (Duke 2014:81). Die grondslag van enige leierskapsoptrede en -strategieë is gesetel in skoolleiers se vermoë om 'n leergerigte visie aan personeel oor te dra, hulle by die omkeerproses te betrek, en hulle te oortuig om die skool se doelwitte hulle eie te maak (Hallinger 2011:137). Leiers se vermoë om die skool reg te “lees” en hulle leierskap by konteks-spesifieke behoeftes aan te pas, sal grotendeels hulle sukses bepaal (Hallinger 2011:137). Sodoende word samewerkingspraktyke geïmplementeer wat beide personeel- en leerderbetrokkenheid aanmoedig – met ander woorde, die skool as 'n geheel aanvaar verantwoordelikheid vir leer en die verbetering van leerderprestasie (Bouchamma 2012:3; Day et al. 2016:253; Flintham 2015:2; Jarchow 2016:28).

Die finale komponent van aksieteorie, en volgens Duke (2014:82) die belangrikste, is leiers se onderneming om deur te druk ten spyte van die tallose uitdagings wat hulle skoolopset kenmerk. Hulle toewyding is gegrond op 'n stel waardes en aannames oor hoe om die skool se doelwitte te bereik en positiewe verandering teweeg te bring (Bouchamma 2012:3; Mbokazi 2015:480). Chikoko et al. (2015:465), wat fokus op skoolleierskapspraktyke in verskeie agtergeblewe Suid-Afrikaanse kontekste, het bevind dat leiers in daardie skole verbind is tot diensbaarheid, dat hulle vertrouwe inboesem, 'n duidelike doel nastreef en as rolmodelle optree.

3. NAVORSINGSONTWERP EN AGTERGROND VAN DIE SKOOL

Hierdie studie, wat deel uitmaak van 'n projek befonds deur die Nasionale Navorsingstigting (National Research Foundation), bestudeer skole wat voorheen onderpresteer het binne veragterde plaaslike kontekste, maar desondanks daarin kon slaag om hulle leerders se akademiese prestasie te verbeter. Alhoewel vier provinsies sedert 2017 deel uitgemaak het van die nasionale studie, val die klem hier op die Ekurhuleni-distrik van Gauteng. Kriteria vir die seleksie van skole het onder andere ingesluit dat 'n skool verbeterde uitslae moes toon oor 'n tydperk van vyf jaar, onder leiding van dieselfde skoolhoof, binne 'n skoolkonteks van veragtering. Met behulp van 'n Ekurhuleni-distriksbeampte is 'n primêre skool wat in 2009 onderpresteer het, maar daarna noemenswaardige volgehoue verbetering in leerderprestasie getoon het, doelbewus gekies (Chikoko et al. 2015:456). Dié Gautengse skool het vantevore gebuk gegaan onder beroerde leerderprestasie en 'n swak reputasie.

Skole se akademiese prestasie kan onder andere beoordeel word met behulp van die Jaarlikse Nasionale Assessering (Annual National Assessment, “ANA”) se puntetoekenning. In 2012–2014 was die uitslae van die primêre skool wat as gevalliestudie gebruik is, as volg (sien Tabel 1): persentasie behaal vir Wiskunde – 67%, en vir Huistaal – 97%. Tabel 2 toon die prestasies van Graad 6-leerders gedurende die vierde termyn van 2016, in verskillende skoolvakke.

TABEL 1: Jaarlikse Nasionale Assessering: Punttoekenning vir dié primêre skool

| 2012 | 2013 | 2014 |
|---|---|---|
| Wiskunde Graad 3 = 63% Huistaal = 58.7% Wiskunde Graad 6 = 62.0% Eerste addisionele taal = 70.8% | Wiskunde Graad 3 = 70.4% Huistaal = 70.2% Wiskunde Graad 6 = 60.7% Eerste addisionele taal = 74.9% | Wiskunde Graad 3 = 69.2% Huistaal = 74% Wiskunde Graad 6 = 59% Eerste addisionele taal = 66.2% |

TABEL 2: Uittreksel van uitslae (vakke geslaag tydens die vierde termyn van 2016)

| Vak | Leerder slaagsyfer (%) | Gemiddeld | Persentasie leerders >50% |
|---------------------------------|------------------------|-----------|---------------------------|
| Engels Addisionele Taal | 99 | 65 | 95 |
| Xhosa Huistaal | 97 | 65 | 97 |
| Lewensvaardighede | 83 | 55 | 65 |
| Wiskunde | 94 | 54 | 55 |
| Natuurwetenskappe en Tegnologie | 83 | 54 | 61 |
| Sesotho Huistaal | 81 | 58 | 81 |
| Sosiale Wetenskappe | 93 | 62 | 75 |

Hierdie stedelike primêre skool in Ekurhuleni is omring deur krotbuurte en informele nedersettings. Die skoolgemeenskap word gekenmerk deur hoë vlakke van werkloosheid, lae gesinsinkomste, armoede en misdaad. In dié skoolgemeenskap woon baie enkelouergesinne en grootouers wat na kleinkinders omsien. Die skool, met sy 1 278 leerders, vyf skoolbestuurspanlede en 33 onderwysers ten tye van die studie, bied ’n verskeidenheid sport en kulturele aktiwiteite aan, en ten spyte van ’n gebrek aan ’n sportterrein blink sy leerders uit in verskeie aktiwiteite. In 2016 het distriksbeamptes van Ekurhuleni die skool, sy leierskapskorps en sy prestasies as “uitmuntend” beskryf.

’n Kwalitatiewe benadering gebaseer op ’n gevallestudie-ontwerp is gebruik om te bepaal watter rol leierskap speel in die omkeer van ’n primêre skool in ’n uitdagende konteks (Pan, Nyeu & Cheng 2017:171). Die studie is vanuit ’n sosiaal-konstruktivistiese paradigma benader, vir ’n beter begrip van die rolspelers se “beleefde ervarings” en hulle persoonlike beleving van beide die omkeerproses en die rol wat leierskap gespeel het (Gillett et al. 2016:599). Data is ingesamel met behulp van een-tot-een semi-gestruktureerde onderhoude met die skoolhoof en twee Ekurhuleni distriksbeamptes, asook afsonderlike fokusgroeponderhoude met skoolbestuurspanlede (die adjunkthoof en ’n departementshoof) en ses onderwysers. Met die hulp van die skoolhoof en haar kennis van geskikte en beskikbare personeel, is die deelnemers geselekteer. Die oop-eindevrae wat die onderhoude gerig het, het ondersoek hoe die skool daarin geslaag het om ’n omkeer te bewerkstellig en volgehoue prestasieverbetering te toon.

Hierdie soort onderhoude het die deelnemers 'n geleentheid gebied om hulle gevoelens en emosies oor, en hulle bedoelings met, die proses te verwoord, terwyl verklarende vrae gebruik is om hulle terugvoering op te klaar (Jarchow 2016:75). Die onderhoude, wat tussen 60 en 120 minute geduur het, is opgeneem en verbatim getranskribeer. Bykomende elektroniese data is op versoek deur die skoolhoof verskaf.

Die transkripsies van die onderhoude is geanaliseer en gekodeer ingevolge die teoretiese raamwerk van die studie, naamlik aksieteorie (cf Bouchamma 2012:4; Pan et al. 2017:171). 'n Hibriede metode van tematiese analise is op die data gebruik. Databestuur, wat voorsiening maak vir 'n induktiewe en 'n deduktiewe benadering tot kodering, is gebaseer op die teoretiese raamwerk van die studie (Fereday & Muir-Cochrane 2006:4; Pan et al. 2017:171) en het die verskynsel omskryf, naamlik skoolleierskap tydens 'n omkeerproses. Die geloofwaardigheid van die jukstaposisie in hierdie studie blyk uit die gebruik van *in vivo*-kodes vir transkripsies en *a priori*-kodes van omkeerleierskap en aksieteorie (Jarchow 2016:28). Om vertroulikheidsredes is die naam van die skool en die deelnemers weerhou (Benghu & Myende 2016:4).

Etiese klaring vir die projek in sy geheel is verkry van Noordwes-Universiteit en van die Gautengse Onderwysdepartement vir die studie in die Ekurhuleni-distrik. Daarbenewens het deelnemers, wat vooraf ingelig is oor die aard en doel van die studie, toestemming verleen en verklaar dat hulle vrywillig aan die studie deelneem.

4. BEVINDINGS

Die temas wat ontsluit is, hou verband met die aksies rakende omkeerleierskap in skole, soos geblyk het uit die studie: 'n Omkeerstrategie met behulp van 'n nuwe visie, missie en oortuiginge: “Ek het die bus gestop, alles moet verander”; 'n Stelselbenadering tot die skepping van 'n skoolkultuur: “Daar is 'n gretigheid, 'n brandende begeerte”; en Samewerkingspraktyke en interne aanspreeklikheid: “Samewerking is die sleutel” en monitering en toerekenbaarheid “een van die skool se sleutel wapens” (cf Jarchow 2016:28–54).

4.1 'n Omkeerstrategie met behulp van 'n nuwe visie, missie en oortuiginge: “Ek het die bus gestop, alles moet verander”.

Aksieteorie plaas leiers se omkeerverwante aksies onder die loep. Die skoolhoof het 'n intieme kennis en begrip gehad van die skoolkonteks, aangesien sy op die vooraand van aftrede was en kon terugdink aan haar ondervindinge in 2009 toe sy rekskap moes gee van haar skool se swak prestasie en “laksheid”.

Ek het baie klein gevoel, waardeloos en verneder ... Ek wou sterf ... Ek het vir die distriksbeamptes gesê dis die laaste keer wat ek soontoe kom om verantwoording te doen ... Ek het die bus gestop.

Vir haar was dit 'n aha-oomblik toe sy besef het dat ferm leierskap onontbeerlik was om 'n skool om te keer. As voormalige inwoner van die woonbuurt was dit haar roeping om die skoolgemeenskap te help om hulle kinders se prestasie te verbeter. Sy het haarself “ten volle” tot die proses verbind en sowel onderwysers as leerders beïnvloed deur die voorbeeld wat sy gestel het. Vir haar was dit belangrik om altyd “behoorlik aan te trek, soos dit 'n skoolhoof betaam” en nooit laat skool toe te kom of vroeg huis toe te gaan nie. Sy het erken dat sy die proses op 'n outokratiese wyse aangepak het, omdat sy “te jaloers” was dat iets by die skool sou skeefloop. Dit het ook behels dat sy “genadeloos” was in haar ywer om die skool se omkeer te bewerkstellig. Sy het verduidelik:

Óf jy volg my, óf ek kla jou aan. Soms moet jy ongenaakbaar wees. Jy kan nie heeltyd glimlag nie. Sommiges het dit moeilik gemaak, maar ek het op hulle nekke gelê en gehamer op hulle skoolwerk... Jy's hier om die leerders te onderrig... en dis dit.

Volgens een onderwyser het die skoolhoof hulle goed geroskam. Alhoewel die skoolhoof aan die begin 'n meer outokratiese leierskapstyl gehandhaaf het, was sy nooit onregverdig teenoor die personeel nie. Sy het 'n waardige voorbeeld gestel deur haar visie, woorde en handeling, haar “mens-gesentreerde leierskap”, en deur alle rolspelers by die omkeer van die skool te betrek (Harris 2009:5). Deeglik bewus van leerders se onvermoë om op 'n leë maag te werk, het sy met behulp van die Luxemburgse regering se borgskap 'n eetsaal gebou en 'n voedingskema begin. Mettertyd het die Onderwysdepartement voorraad vir die skema voorsien. Die skool het selfs 'n Nasionale Skoolvoedingtoekenning van die Departement van Basiese Onderwys vir hulle uitstaande diens ontvang. Vir hierdie diens is ouers betrek om daaglik kos vir leerders voor te berei.

Die hoof was vasberade om die vorige stand van sake te bevraagteken en haar rug te draai op 'n kultuur wat lae verwagtinge van leerders koester (Masevics & Vogel 2014:1077–1078). Alle rolspelers moes bereid wees om die “ekstra myl” met leerders te loop. Ten einde alle personeel by die omkeerproses te betrek, is 'n naweeklange bosberaad (wegbreekessie by 'n neutrale plek) gehou om te bepaal “wat verkeerd gegaan het” by die skool. Die skoolbestuurspan was deeglik bewus van die skoolkonteks en geaardgaande probleme. Navorsers bevestig dat leiers bewus moet wees van hulle bestaande konteks en enige verwante probleme en dat hulle daardie probleme moet oplos ten einde die skool op 'n nuwe pad te plaas (Duke 2008:668; Salmonowicz 2009:21). Dit het beteken dat die rolspelers moes erken dat die vlak van onderrig en leer beroerd was, en dat alle faktore wat van die skool 'n onderpresteerder gemaak het, aandag moes geniet: “dinge moes verander”. Die etiket van “onderwyser by 'n onderpresterende skool” was “ontmoedigend” en het sommige leerkrigte laat voel asof hulle “misluk het met hulle lewens”, dat hulle 'n “klad” op die beroep was.

'n Bestuurspanlid onthou dat die skool kort daarna “begin het om dinge om te draai”:

Ons het presies geweet wat ons wou bereik. Die ou visie en missie is uitgefaseer en ons het met 'n nuwe een vorendag gekom ... ‘Strewe na uitnemendheid’... ‘Kennis is mag’.

Die skool het die belangrikheid besef van 'n duidelike visie en missie, en die leierskapkorps het hierdie twee elemente gebruik om die omkeerproses te versnel (Jarchow 2016:54). Volgens Harris (2009:6) kan 'n duidelike visie en vasgestelde waardes personeel en leerders se kanses verhoog om hulle prestasie te verbeter, veral in baie arm gemeenskappe. Soos wat ook hier die geval was, het die skoolhoofde in die studies van Day et al. (2016:245) en Hallinger (2005:235) gevoel dat 'n oorwegend outokratiese leierskapstyl nodig was – een waar die skoolhoof self die leiers geneem het en waar intensiewe onderrig en leer aanvanklik nodig was om leerders se swak prestasie teë te werk. Desnieteenstaande het navorsers bevind dat 'n skoolhoof nie alleen 'n klimaat kan skep wat kwaliteitonderrig en -leer bevorder nie (Hallinger 2011:129, 130; Masevics & Vogel 2014:1082; Mbokazi 2015:474).

4.2 'n Stelselbenadering tot die skepping van 'n skoolkultuur: “Daar is 'n gretigheid, 'n brandende begeerte”.

Dit was belangrik dat die skoolhoof, bestuurspan en onderwysers eens was oor hulle skool se onderprestasie, aangesien dit hulle in staat gestel het om die nodige omkeer te bewerkstellig. Die skoolhoof het onomwonde aan personeel verduidelik waarom hulle by die skool is en dat

hulle nie bloot die skool “besoek” nie, maar leerders moet onderrig. Personeel het die verandering “omhels” wat gelei het tot die kultuur en norm waarin hulle hul taak in die skool verrig het. Die bevindinge is ook deur die studie van Chikoko et al. (2015: 465) ondersteun, waar personeel en leerders gewillig was om na ure en selfs op Saterdag, Sondag en vakansiedae skool by te woon om te werk. Ekstra klasse is na skool en soggens voor skool in veral Wiskunde en Engels aangebied om leerders se prestasie te verbeter (Mbokazi 2015:474, 477). Onderwysers se teenwoordigheid na skoolure het een van die skool se “grootste bates” geword (Chikoko et al. 2015: 465). Een onderwyser het aangedui dat hulle betrokkenheid in die verbetering van leerderprestasie gelei het tot “’n gretigheid, ’n brandende begeerte” om die verbetering te bewerkstellig. Alhoewel daar “groot opgewondenheid” aangaande die omkeerproses was, het sommige onderwysers dit teëgestaan, veral dié met 20 tot 30 jaar se skoolhouondervinding. Een van die bestuurspanlede het genoem dat daardie leerkragte mettertyd oortuig is en dat al die bestuurspan se pogings die moeite werd was omdat dit positiewe resultate gelewer het.

Die personeel het die skool se beleide heroorweeg en gewysig as deel van die omkeerproses. Die skooldag het om 07:30 begin, eerder as om 08:00 soos voorheen, en onderwysers moes hulle eie prestasiedoelwitte stel, wat ten minste vyf persent hoër moes wees as dié van die Jaarlikse Nasionale Assessering.

Skole met ’n effektiewe stelselbenadering verseker dat die geheel groter is as die som van die dele (Jarchow 2016: 54). Hierdie studie ondersteun Pan et al. (2017:175) se studie wat getoon het dat volgehoue prestasie afhang van onderwysers wat eienaarskap neem om die skool om te keer. Die skool het gevolglik sorgvuldig “planne in plek gestel” om hulle doelwitte te bereik. In hierdie proses, soos ook blyk uit die studie van Masevics en Vogel (2014:1079), het die skoolhoof as ’n gefokusde leier opgetree wat wou verseker dat doelwitte bereik word. Sy was onwrikbaar en gefokus; “kompromie” was nie in haar woordeskat nie omdat selfs die armste leerders volgens haar kwaliteitonderrig verdien (Masevics & Vogel 2014:1077). Die skoolhoof het doelbewus aandag geskenk aan onderwysers en leerders se stiptelikheid en skoolbywoning en het ook verseker dat ouers deeglik ingelig is oor hulle verantwoordelikhede ten opsigte van die kinders (Mawdsley, et al. 2014:384). Hulle het geglo in hulle vermoë om ’n verskil in die lewens van leerders in die disfunksionele gemeenskap te maak (Masevics & Vogel 2014:1093). Die hoof en personeel het derhalwe daarop gefokus om die skool, soos in die geval van Mawdsley et al. se studie (2014:385), in die disfunksionele gemeenskap op te hef.

4.3 Samewerkingspraktyke en interne aanspreeklikheid: “Samewerking is die sleutel” en monitering en toerekenbaarheid “een van die skool se sleutelwapens”

Danksy die hulp en leiding van die skoolhoof en haar bestuurspan kon die onderwysers en ouers inkoop in die doelwitte waarop ooreengekom is. Deelnemers was dit eens dat samewerking tussen rolspelers die “sleutel” en onontbeerlik was in die strewe na gehalteverbetering. Om samewerking te bewerkstellig, het die skoolhoof ’n deurslaggewende rol in die strukturering van alle spanaktiwiteite gespeel. Die skool het byvoorbeeld daagliks na skool graadvergaderings gehou waarin onderwysers lesbeplanning vir die volgende dag gedoen het. Dit het ook beteken dat departementshoofde na skool moes bly om onderwysers te ondersteun. Die skoolhoof was “genadeloos” om by hierdie ordereëling te bly en het geen verskoning aanvaar van onderwysers wat nie deeglik beplan het vir die volgende dag nie. Onderwysers het ook van spanonderrig gebruik gemaak waarin hulle van mekaar geleer het hoe om sekere lesse aan te bied. Verder het die skoolbestuurspan weekliks vergader om nuwe strategieë te bespreek en ander te evalueer.

Verseke vorme van monitering het in die skool plaasgevind. Vir een departementshoof was monitering “een van die skool se sleutelwapens”. Die departementshoofde het weekliks klasbesoeke by onderwysers gedoen terwyl die skoolhoof gereeld waarneming by alle onderwysers gedoen het. Boonop het die skoolhoof sorgvuldig alle leerders se boeke, veral wiskundeboeke, nagegaan om te sien of leerders doeltreffend leer. In plaas van sesweeklikse monitering soos deur die departementele beleid voorgeskryf word, het die skool besluit om eerder “pro-aktief” op te tree en dit tweewekliks te doen. Op hierdie wyse kon probleme vroeër geïdentifiseer en hanteer word. Onderwysers is ook uitgenooi om self “intervensiestrategieë” te identifiseer indien daar tekortkominge in hulle of die leerders se prestasie was. Onderwysers het hierdie moniteringstelsel verwelkom omdat dit hulle verseker het dat hulle op die “regte pad” is. Daarsonder sou hulle “oorweldig” word indien daar probleme sou wees.

Afgesien van monitering, moes onderwysers ook verantwoording doen vir leerders se prestasie. Terugrapportering het in die onderskeie fases geskied: Graad 1 tot 3; Graad 4 tot 6; en Graad 7. Tydens die sessies moes onderwysers verduidelik hoekom leerderprestasie “swak” of “goed” was. Die onus was dan op onderwysers om self “dinge om te draai” en nuwe teikens te identifiseer om leerders se prestasie te verbeter.

Samewerking onder personeel is een van die beste maniere om ’n bevorderlike skoolomgewing te skep waar personeel nie in afsondering werk nie, maar eerder hulle kennis, vaardighede en ervaring met mekaar deel (Jarchow 2016:28; Pan et al. 2017:177). Indien personeel, in veral agtergeblewe gemeenskappe, aanvaar dat bevredigende leerderprestasie nie binne hulle bereik is nie, kan hulle magteloos voel, wat nie in die studie gebeur het nie (Gillett et al. 2016:592). Deur middel van samewerking het elke personeelid egter die verantwoordelikheid aanvaar vir die verbetering van hulle eie prestasie en dié van hulle leerders (Duke 2014:82). Om ook skoolverbetering in die omkeerproses te bewerkstellig, het die skool verseke monitering- en verantwoordingsessies ingestel waarin terugvoering aan onderwysers gegee is om hulle te ontwikkel ter wille van verbeterde leerderprestasie (Masevics & Vogel 2014:1081).

5. SLOTSOM

Die primêre skool in hierdie studie kon ’n suksesvolle omkeer bewerkstellig en leerderprestasie optimaliseer onder die leiding van dieselfde skoolhoof, ongeag hulle minder geëde en uitdagende skoolkonteks. Dit is prysenswaardig dat die omkeer bereik is sonder buitengewone befondsing óf die afdanking van ’n hele aantal onderwysers. ’n Enkele skoolhoof het die skip gedraai. Daar was ’n keerpunt wat die vlammetjie in die skoolhoof weer hoog laat brand het, en haar genoep het om aktiewe, sterk leiding te neem. Dit mag wees dat sy ’n “wekroep” gekry het om verantwoordelikheid te dra en aanspreeklikheid vir haar skool se prestasie te aanvaar. Sy was deurgaans deeglik bewus van die uitdagings wat die skool in die gesig gestaar het.

Volgens aksieteorie is etikettering gewoonlik negatief, maar in dié geval het dit ’n positiewe uitwerking gehad op die skoolhoof en haar bestuurspan, en hulle gemotiveer om danksy leierskap-in-aksie die lot van die skool te verbeter. Dié omkeer is binne ’n kort tydperk volvoer (sien Tabel 1), maar wat belangriker is, is die feit dat dit blyk ’n volhoubare verandering te wees: volgehoue verbetering, eerder as ’n korttermynomkeer met kortstondige resultate.

Gegewe kontekstuele knelpunte het die skoolhoof nie bloot hulle omstandighede betreur nie, maar desnieteenstaande leiding geneem. Sy het staatgemaak op vaardige leiers, want die leierskapstaak om ’n skool van koers te laat verander is ’n komplekse eerder as ’n individuele taak. So ’n onderneming verg gedeelde leierskap: die skoolbestuurspan en onderwysers moes saam die visie en missie bepaal en implementeer, sodat die skool bepaalde doelwitte kon bereik.

Die skool wat as geval uitgekies is, het bewys dat die skoolhoof, bestuurspan en personeel daartoe in staat was om 'n eens wanfunksionele skool om te keer. Dit behoort ander sukkelende skole met unieke (dog steeds komplekse) uitdagings aan te spoor om ook van koers te verander. Aangesien hierdie skoolhoof amper op aftree-ouderdom was, is dit raadsaam dat toekomstige studies ondersoek instel na die langtermynuitwerking van 'n skool se suksesvolle omkeerbenaderings onder verskillende skoolhoofde.

ERKENNING

Die artikel is deel van 'n NRF befondsde projek en daar word met dankbaarheid erkenning gegee aan die befondser.

NRF grant acknowledgement

COMPETITIVE PROGRAMME FOR RATED RESEARCHERS

This work is based on the research supported wholly / in part by the National Research Foundation of South Africa (Grant Numbers 98926)

“Any opinion, finding and conclusion or recommendation expressed in this material is that of the author(s) and the NRF does not accept any liability in this regard”.

BIBLIOGRAFIE

- Benghu, T.T. & Myende, P.E. 2016. Leadership for coping with and adapting to policy change in deprived contexts: Lessons from school principals. *South African Journal of Education*, 36(4):1-10. Doi: 10.15700/saje.v36n4a1322.
- Bouchamma, Y. 2012. Leadership practices in effective schools in disadvantaged areas of Canada. *Education Research International*, 2012:1-16. Doi: 10.1155/2012/712149. <https://www.hindawi.com/journals/edri/2012/712149/> [31 January 2018].
- Brown E. 2017, January 19. Obama administration spent billions to fix failing schools, and it didn't work. *The Washington Post*. 2017. https://www.washingtonpost.com/local/education/obama-administration-spent-billions-to-fix-failing-schools-and-it-didnt-work/2017/01/19/6d24ac1a-de6d-11e6-ad42-f3375f271c9c_story.html. [8 May 2017].
- Bush, T. & Glover, D. 2016. School leadership and management in South Africa: Findings from a systematic literature review. *International Journal of Educational Management*, 30(2):211-231.
- Chikoko, V., Naicker, I. & Mthiyane, S. 2015. School leadership practices that work in areas of multiple deprivation in South Africa. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(3):452-467.
- Day, C., Gu, Q. & Sammons, P. 2016. The impact of leadership on student outcomes: How successful school leaders use transformational and instructional strategies to make a difference. *Educational Administration Quarterly*, 52(2):221-258.
- De la Torre, M., Allensworth, E., Jagesic, S., Sebastian, J. & Salmonowicz, M. 2013. Turning around low-performing schools in Chicago. <https://consortium.uchicago.edu/sites/default/files/publications/Turnaround%20Report%20-%20Long%20Version%20FINAL.pdf> [19 April 2017].
- Duke, D.L. 2008. Diagnosing school decline. *Phi Delta Kappan*, 89(9):667-671.
- Duke, D.L. & Jacobson, M. 2011. Tackling the toughest turnaround: Low-performing high schools. *Phi Delta Kappan*, 92(5):34-38.
- Duke, D.L. 2014. A bold approach to developing leaders for low-performing schools. *Management in Education*, 28(3):80-85.
- Geier, M.T. 2016. Leadership in extreme contexts: Transformational leadership – performance beyond expectations? *Organizational Studies*, 23(3):234-247.
- Fereday, J. & Muir-Chochrane, E. 2006. Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1):1-11.

- Flintham, A. 2015. What's good about leading schools in challenging circumstances? Succession planning. http://dera.ioe.ac.uk/6968/7/leading-schools-in-challenging-circumstances_Redacted.pdf [6 June 2017].
- Gillett, J., Clarke, S. & O'Donoghue, T. 2016. Leading schools facing challenging circumstances: Some insights from Western Australia. *Issues in Educational Research*, 26(4):592-603.
- Hannah, S. T., Uhl-Bien, M., Avolio, B., & Cavarretta, F. 2009. A framework for examining leadership in extreme contexts. *Leadership Quarterly*, 20:897-919. Doi: 10.1016/j.leafqua.2009.09.006.
- Hallinger, P. 2003. Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3):329-351.
- Hallinger, P. 2005. Instructional leadership and the school principal: A passing fancy that refuses to fade away. *Leadership and Policy in Schools*, 4(3):221-239.
- Hallinger, P. 2011. Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2):125-142.
- Harris, A. 2009. Successful leadership in high poverty schools. *Quest*:1-14. <http://dhackshaw.abel.yorku.ca/leadershipdevelopment/questjournal2009/SuccessfulLeadership.pdf> [6 September 2017].
- Jarchow, T.J. 2016. Building a positive adult culture in urban turnaround schools: A case study analysis of two secondary schools. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Leadership, Texas Christian University.
- Leithwood, S.L. 2009. Role of principal leadership in improving student achievement. <http://www.readingrockets.org/article/role-principal-leadership-improving-student-achievement> [23 February 2017].
- Leithwood, K., Harris, A. & Hopkins, D. 2008. Seven strong claims about school leadership. *School Leadership and Management*, 28(1):27-42.
- Marsh, S. 2012. Improving student learning in schools: Exploring leadership for learning as a community activity. *Leading and Managing*, 18(1):107-121.
- Marsh, S., Waniganayake M. & Gibson, I.W. 2014. Scaffolding leadership for learning in school education: Insights from a factor analysis of research conducted in Australian independent schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4):474-490.
- Masevics, S.M. & Vogel, L. 2014. Stewardship as a sense-making model of leadership: Illuminating the behaviors and practices of effective school principals in challenging public school contexts. *Journal of School Leadership*, 24(6):1073-1099.
- Mawdsley, R.D., Bipath, K. & Mawdsley, J.L. 2014. Functional urban schools amidst dysfunctional settings: Lessons from South Africa. *Education and Urban Society*, 46(3):377-394. https://leadershipanddevelopmentorg.files.wordpress.com/2016/12/mawdsley-bipath-mawdsley_2014.pdf [21 August 2017].
- Mbokazi, Z. 2015. Dimensions of successful leadership in Soweto township secondary schools. *Educational Management, Administration & Leadership*, 43(3):468-482.
- Mestry, R. 2016. Empowering principals to lead and manage public schools effectively in the 21st century. *South African Journal of Education*, 37(1):1-11. Doi: 10.15700/saje.v37n1a1334.
- Moorosi, P. & Bantwini, B.D. 2016. School district leadership styles and school improvement: Evidence from selected school principals in the Eastern Cape province. *South African Journal of Education*, 36(4), November 2016. Art. # 1341, 9 pages, Doi: 10.15700/saje.v36n4a1341.
- Naicker, I., Chikoko, V. & Mthiyane, S.E. 2013. Instructional leadership practices in challenging school contexts. *Education as Change*, 17(S1):S137-S150.
- Naicker I., Grant, C., & Pillay, S. 2016. Schools performing against the odds: Enablements and constraints to school leadership practice. *South African Journal of Education*, 36(4):1-10. Art. # 1321, 10 pages, doi: 10.15700/saje.v36n4a1321
- Nkosi, M. 2016. Is South Africa's education system really 'in crisis'? BBC News, 29 January. <http://www.bbc.com/news/world-africa-35427853> [8 May 2016].
- Pan, H-L., Nyeu, F-Y. & Cheng, S-H. 2017. Leading schools for learning: Principal practices in Taiwan. *Journal of Educational Administration*, 55(2):168-185. Doi: 10.1108/JEA-06-2016-0069. <http://keithwalker.ca/wp-content/summaries/1/Learning%20Leader.Reeves.EBS.pdf> [2 May 2017].
- Republic of South Africa. 2015. Our future – make it work. National Planning Commission National Development Plan, 2030. https://www.brandsouthafrica.com/wp-content/uploads/brandsa/2015/05/02_NDP_in_full.pdf [8 January 2018].

- Robinson, V.M.J., Lloyd, C.A. & Rowe, K.J. 2008. The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5):635-674.
- Salmonowicz, M. 2009. Meeting the challenge of school turnaround: Lessons from the intersection of research and practice. *Phi Delta Kappan*, 91(3):19-24.
- Seobi, B.A. & Wood, L. 2016. Improving the instructional leadership of heads of department in under-resourced schools: A collaborative action-learning approach. *South African Journal of Education*, 36(4) November. Art. # 1326, 14 pages. Doi: 10.15700/saje.v36n4a1326.
- Shengnan, L., Hallinger, P. & Feng, D. 2016. Learning-centered leadership and teacher learning in China: Does trust matter? *Journal of Educational Administration*, 54(6):661-682. <http://dx.doi.org/10.1108/JEA-02-2016-0015> [15 April 2017].
- Spaull, N. 2013. *South Africa's education crisis: The quality of education in South Africa, 1994–2011*. Report. Johannesburg: Centre for Development and Enterprise. <https://nicspaull.files.wordpress.com/2011/04/spaull-2013-cde-report-south-africas-education-crisis.pdf> [10 May 2017].
- Spaull, N. 2015. Schooling in South Africa: How low-quality education becomes a poverty trap. *South African Child Gauge*, 34. http://ci.org.za/depts/ci/pubs/pdf/general/gauge2015/Child_Gauge_2015-Schooling.pdf [8 November 2017].
- Thielman, J. 2012. School turnaround: Cristo Rey Boston high school case study. *Catholic Education: A Journal of Inquiry and Practice*, 16(1):115-147.
- Welch, O.M. 2015. Leading for change: Designing a model of transformational leadership through the Carnegie Project on the Education Doctorate. In Fayneese S. Miller (ed.). *Transforming learning environments: Strategies to shape the next generation*. (Advances in Educational Administration, Volume 16) Emerald Group Publishing Limited, pp 23-44. [http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3660\(2012\)0000016005](http://dx.doi.org/10.1108/S1479-3660(2012)0000016005)
- Weiner, J. 2016. Possibilities or paradoxes? How aspiring turnaround principals conceptualise turnaround and their place within it. *School Leadership & Management*, 36(5):471-492.
- Woulfin, S.L. & Weiner, J. 2017. Triggering change: An investigation of the logics of turnaround leadership, education and urban society. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0013124517714865> [14 Januarie 2018].