

Entrepreneuriese skoolhoofleierskapstyl in skole: Goeie versus swak maatskaplik-ekonomiese omstandighede

Entrepreneurial leadership style in schools: Good versus poor socio-economic circumstances

LEENTJIE VAN JAARSVELD

Skool vir Professionele Studies in Onderwys
Fakulteit Opvoedkunde
Noordwes-Universiteit
Potchefstroom
Suid-Afrika
E-pos: Leentjie.vanjaarsveld@nwu.ac.za



Leentjie van
Jaarsveld

LEENTJIE VAN JAARSVELD is 'n dosent in Onderwysbestuursleierskap in die Fakulteit Opvoedkunde van die Noordwes-Universiteit (NWU) se Potchefstroomkampus. Sy het die grade BEd-Honneurs in 2009, MEd in 2013 en PhD in 2016 aan die Noordwes-Universiteit behaal. Gedurende 2012 en 2013 was sy verbonde aan die Universiteit van Pretoria, en sedert November 2013 is sy permanent aangestel in die Fakulteit Opvoedkunde by die NWU se Potchefstroomkampus. Haar navorsingsuitset sluit in: verskeie artikels in nasionale sowel as internasionale joernale, hoofstukke in boeke, verskeie aanbiedinge tydens nasionale en internasionale konferensies, projekte van verskeie projekte, onder meer in samewerking met Kanada en Australië, Namibië en Nigerië. Sy dien op verskeie komitees nasionaal sowel as internasionaal. Sy tree op as studieleier vir verskeie MEd- en PhD-studente. Haar navorsingsfokus is benaderings tot skoolhoofleierskap.

LEENTJIE VAN JAARSVELD is a lecturer in Education Management Leadership in the Faculty of Education at the Potchefstroom Campus of the North-West University (NWU). She holds the following qualifications obtained at the North West University – BEd Honours (2009), MEd (2013) and PhD (2016). During 2012 and 2013 she was a lecturer at the University of Pretoria, and since November 2013 she has been permanently appointed in the Faculty of Education at the NWU's Potchefstroom Campus. Her research output includes various articles in national as well as international journals, chapters in books, various presentations during national and international conferences, project leader of a number of projects, among others in collaboration with Canada and Australia, Namibia and Nigeria. She serves on a number of committees both nationally and internationally. She supervises several MEd and PhD students. Her research focus centres on approaches to school leadership.

Datums:

Ontvang: 2019-10-14

Goedgekeur: 2020-08-22

Gepubliseer: September 2020

ABSTRACT***Entrepreneurial leadership style in schools: Good versus poor socio-economic circumstances***

The purpose of this research was to investigate the entrepreneurial leadership style of the principals of schools operating in both good and poor socio-economic circumstances.

In an effort to provide education to all, organisations have been established to support education worldwide. In recent decades, various organisations related to education have emerged in the world. These organisations include the Association for Childhood Education International (a global community of educators and advocates for education reform); the Global Partnership for Education, which operates in nearly 60 developing countries through a multilateral partnership that includes donor governments, international organisations and teachers; the United Nations International Fund for Emergencies, committed to a holistic and humanistic vision of quality education worldwide, the realisation of everyone's right to education and the belief that education plays a fundamental role in human, social and economic development; and the United Nations International Emergency Fund for Children, which recognises the rights of every child. The United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation and the United Nations Children's Fund both emphasise access to and equality and quality of learning in education, regardless of educational goals.

The leadership as executed by the principal of a school plays an important role in the functioning of the school. However, the socio-economic circumstances will have a direct bearing on the success with which the principal will be able to perform his duties. Here finance plays an important role. If the school is graded as a quintile 5 school according to the quintile system, the principals are dependent on school fees and additional funding through the help of the school governing bodies. When the school is located in a good socio-economic environment, the funds are easier to raise. In contrast, lower quintile schools, which are usually located in poor socio-economic environments, often have to raise extra money under difficult circumstances to keep the school running. For this reason, it is important for principals to think like entrepreneurs to find creative and innovative ways to raise extra funds. Entrepreneurial leadership is a distinctive type of leadership required for dealing with the challenges and crises of current organisational settings. Despite the debates on the definition of entrepreneurial leadership, there has been a relative consensus among researchers on the distinctive competencies that motivate and enable entrepreneurial leaders to lead an organisation successfully. These competencies are a combination of personal characteristics, skills and knowledge that have long-lasting and influential effects on entrepreneurial leaders' organisational performance. Among the personal competencies that have been specified for entrepreneurial leaders, proactiveness, innovativeness and risk-taking are the ones most cited, indicating entrepreneurial orientations at both personal and organisational levels.

To answer the research question "What is the role of the entrepreneurial leadership style of the school principal in good and poor socio-economic circumstances?" a qualitative design, embedded in the interpretivist paradigm, was used in the study. A phenomenological study was done in order to experience the daily practices of the school principals, with a focus on their entrepreneurial leadership styles. Four schools in favourable locations as opposed to four schools having to operate in poor socio-economic circumstances were purposefully selected in the Western Cape and Northern Cape. Eight principals were interviewed through semi-structured interviews to investigate the role of their entrepreneurial leadership styles in different circumstances. The data were transcribed first and then coded. The themes derived were scrutinised for patterns. It was found that all the principals had strong leadership qualities. The word "cannot" does not exist in the principals' vocabulary. Regardless of the circumstan-

ces, it was clear that the principals had a clear vision for the schools and were convinced that they could achieve their goals for the schools. Furthermore, all of the principals applied the entrepreneurial leadership style. In this study, it was found that the principals all possessed the given characteristics and were true entrepreneurs in their respective circumstances. However, it was also found that the principals of schools operating in good socio-economic circumstances used their entrepreneurial leadership style because they “wanted to” bring about change or make improvements in the school. On the other hand, the principals of schools having to deal with poor socio-economic circumstances “had to” make use of their entrepreneurial leadership style for the sake of survival. The autonomy of these school principals produced results. The principals’ intrinsic and extrinsic motivation led them to manage their schools effectively, regardless of the circumstances under which the schools had to operate

The combination of strong leadership and the entrepreneurial leadership style has helped the schools to be managed successfully, regardless of the circumstances they had to cope with. Suffice it to say that the entrepreneurial leadership style still plays a significant role in the progress and survival of schools.

KEY TERMS: Entrepreneurial leadership style, finances, qualitative study, school principals, socio-economic environment

TREFWOORDE: Entrepreneuriese leierskapstyl, finansies, kwalitatiewe studie, maatskaplik-ekonomiese omgewing, skoolhoofde

OPSOMMING

Die doel van hierdie navorsing was om ondersoek in te stel na die entrepreneuriese leierskapstyl van skoolhoofde in skole wat blootgestel is aan sowel goeie as swak maatskaplik-ekonomiese omstandighede. Verskeie organisasies is gestig om te voorsien in die behoefte van onderwys aan almal. Tog sukkel skole in swakker maatskaplik-ekonomiese omgewings dikwels om te funksioneer weens ’n gebrek aan infrastruktuur en hulpmiddels. Voorts speel die kwintielindeling van skole ’n rol wanneer finansies ter sprake kom. Skoolhoofde van skole wat blootgestel is aan swak maatskaplik-ekonomiese omstandighede moet dikwels kreatief en innoverend dink om voldoende fondse in te samel om te kan oorleef. Om die navorsingsvraag “Watter rol speel die skoolhoof se entrepreneuriese leierskapstyl in goeie en swak maatskaplik-ekonomiese omstandighede?” te beantwoord, is vier skole in gunstige omgewings in die Wes-Kaap en vier skole onderhewig aan swak maatskaplik-ekonomiese omstandighede in die Noord-Kaap in hierdie kwalitatiewe, fenomenologiese studie gekies. Onderhoude is met agt skoolhoofde gevoer om die rol van die entrepreneuriese leierskapstyl in verskillende maatskaplik-ekonomiese omgewings vas te stel. In die studie is bevind dat die skoolhoofde oor sterk leierseienskappe beskik het en dat hulle die entrepreneuriese leierskapstyl suksesvol gebruik het om hul skole effektief te bestuur. Die outonomie van die skoolhoofde het resultate opgelewer. Voorts het hul motivering daartoe gelei dat hulle die skole effektief bestuur het, ongeag die omstandighede waaronder die skole moet funksioneer.

1. INLEIDING

Onderwys is onlosmaaklik deel van die samelewing. Dit vorm enersyds die basis vir maatskaplik-ekonomiese ontwikkeling, maar is terselfdertyd ook die grondslag van mense se waardes, hul etiese en morele verantwoordelikhede en hul vermoë om tussen reg en verkeerd te onderskei en by moeilike situasies aan te pas (Mihai *et al.* 2015; Türkkahraman 2012). Dit

is om hierdie rede dat onderwys voortdurend nagevors moet word, veral om op hoogte te bly van verandering en verbetering in die onderwys. Hieronder geld studies oor skooieffektiwiteit, leierskap en werksbevreëding in skole (Botha 2017; Iwuanyanwu-Biemkpa 2017; Ngang *et al.* 2015; Setwong & Prasertcharoensuk 2013; Tschannen-Moran & Gareis 2014), studies oor skole in die algemeen (Marcella 2017) en veral studies oor effektiewe, presterende, goeie skole, dog ook oneffektiewe, onderpresterende, swak skole (Kent *et al.* 2016).

Die entrepreneuriese leierskapstyl is al dikwels nagevors (De la Rey 2018; Latif & Karim 2019; Pihie & Asimiran 2014; Suyitno *et al.* 2014). Die entrepreneuriese leier benut geleenthede om verandering en innovasie na te streef. Dergelike leiers dink kreatief hoe om nuwe hulpbronne te vind en bestaande finansiële, wesenlike en menslike bronne op nuwe maniere te gebruik (Latif & Karim 2019:18). In hierdie artikel is ondersoek ingestel na hoe die entrepreneuriese leierskapstyl van skoolhoofde van skole in swak en goeie maatskaplik-ekonomiese omstandighede met mekaar vergelyk kan word en hoe hulle die styl aanwend om hul omstandighede te verbeter. Navorsing het getoon dat entrepreneuriese leierskap en die daarmee gepaardgaande eienskappe en vaardighede suksesvol deur skoolhoofde aangewend kan word (Dahiru & Pihie 2016). Dit wil voorkom asof skoolhoofde entrepreneuriese leierskapsvaardighede moet aanleer om skole-innoveringspraktyke moontlik te maak, ongeag die maatskaplike-ekonomiese omstandighede (Dahiru & Pihie 2016). Hierdie artikel het ten doel om die rol wat entrepreneuriese leierskap van skoolhoofde in skole in goeie en swak maatskaplike-ekonomiese omstandighede speel, te ondersoek.

2. DIE PROBLEEM WAT ONDERSOEK IS

Die hoofdoel van enige onderwysstelsel is om toekomstige burgers te ondersteun om 'n blink toekoms te bevorder en om hulle met die nodige vaardighede toe te rus om goed opgelei te wees vir 'n loopbaan (Idris *et al.* 2012). Opvoeding op sigself is 'n sleutel tot lewe, kennis, selfvertroue en selfrespek (Bhardwaj 2016). In 'n poging om onderwys aan almal te bied, is organisasies gevestig om onderwys wêreldwyd te ondersteun. Die afgelope dekades het verskillende organisasies met betrekking tot onderwys in die wêreld ontstaan. Hierdie organisasies is onder meer die Association for Childhood Education International ('n wêreldwye gemeenskap van opvoeders en voorstanders van onderwyservorming); die Global Partnership for Education, wat in byna 60 ontwikkelende lande werk via 'n multilaterale vennootskap wat skenkerregerings, internasionale organisasies en onderwysers insluit; die Verenigde Nasies se Opvoedkundige, Wetenskaplike en Kulturele Organisasie, wat verbind is tot 'n holistiese en humanistiese visie van gehalte-onderwys wêreldwyd; die verwesenliking van almal se reg op onderwys en die oortuiging dat onderwys 'n fundamentele rol speel in die menslike, sosiale en ekonomiese ontwikkeling, en die Verenigde Nasies se Internasionale Noodfonds vir Kinders, wat die regte van elke kind erken. Die Verenigde Nasies se Opvoedkundige, Wetenskaplike en Kulturele Organisasie sowel as die Verenigde Nasies se Internasionale Noodfonds vir Kinders lê klem op toegang tot en gelykheid en kwaliteit van leer in die onderwys, ongeag onderwysdoelwitte (Wilson-Strydom & Okkolin 2016:225). Wanneer onderwys in Suid-Afrika ondersoek word, is die vraag waar Suid-Afrikaanse onderwys in bogenoemde organisasies inpas.

Onderwys in Suid-Afrika het die afgelope drie dekades heelwat verander. Aan die een kant word sommige skole gekenmerk deur maatskaplike en ekonomiese vooruitgang, terwyl ander skole in maatskaplike en ekonomiese agteruitgang verval (Mtantato 2018). Die regering se onvermoë om sekere gemeenskappe behoorlik te ondersteun, lei daartoe dat skole in sommige

gebiede onder uiters moeilike omstandighede funksioneer. Die kwintielindeling van die 90's het nie tred gehou met die verandering in die maatskaplik-ekonomiese omstandighede van die land nie en dus word sommige skole nog steeds as kwintiel 5 geklassifiseer ten spyte van die agteruitgang van die maatskaplike en ekonomiese omstandighede van die skool (Van Dyk & White 2019:1). Befondsing en fondsinsameling bly 'n knelpunt.

Skoolhoofde kom daaglik voor nuwe en onvoorsiene uitdagings te staan (Pihie *et al.* 2018:260). Die skoolhoof se leierskapstyl word in verskeie studies (Kythreotis *et al.* 2010; Wilson 2013; Tilahun 2014) uitgelig as 'n faktor wat 'n invloed op die skool het. Tog vra die funksionering van 'n skool meer as bloot net 'n sekere leierskapstyl wat die skoolhoof volg, veral in swak maatskaplik-ekonomiese omstandighede. Volgens Esmer en Dayi (2017:112) is entrepreneurskap 'n nuwe en moderne tipe leierskap wat 'n kombinasie van leierseienskappe en ondernemingsgees is. In die praktyk word entrepreneuriese vaardighede deur leiers beoefen om die uitdagings en dilemmas van bestaande organisatoriese instellings die stryd aan te sê, wat weer lei tot die verbetering van die effektiwiteit van die leiers (Pihie *et al.* 2018:264). Tiperend van entrepreneuriese leiers is hul dryfkrag om maatskaplike omgewings so op te stel dat visie en effektiwiteit gelyktydig nagestreef word. Entrepreneuriese leiers word nie ontmoedig deur organisatoriese uitdagings soos beperkte finansiële en materiële hulpbronne nie; inteeendeel, hulle bedink 'n manier om 'n uitweg ten opsigte van organisatoriese probleme te oorkom. Die vraag wat in hierdie artikel gestel word, is: Watter rol speel die entrepreneuriese leierskapstyl van die skoolhoof in goeie en swak maatskaplik-ekonomiese omstandighede? Die res van hierdie artikel word soos volg gestruktureer: Die volgende afdeling bevat die konseptuele en teoretiese raamwerk wat as basis dien van die empiriese ondersoek wat in 'n aantal skole uitgevoer is. Daarna word die navorsingsmetodologie volledig bespreek. Die daaropvolgende afdeling bied 'n verslag oor die empiriese ondersoek wat gedoen is, gevolg deur 'n bespreking van die bevindinge en enkele aanbevelings.

3. KONSEPTUEEL-TEORETIESE BEGRONDING

3.1 Maatskaplik-ekonomiese omstandighede

'n Ondersoek na die maatskaplik-ekonomiese infrastruktuur van skole in Suid-Afrika onthul dat 25% van die skole baie ryk is ten opsigte van beskikbare fondse en die toestand van hul infrastruktuur en dat die res baie swak is in soverre dit hulle hulpbronne betref (Spaull 2013:440). In die studie van Bayat *et al.* (2014:195) val die fokus op die maatskaplik-ekonomiese uitdagings wat die meeste leerders, onderwysers en skoolhoofde elke dag ervaar, asook die gebrek aan hulpbronne in die klaskamer. Skoolhoofde het daaglik te kampe met arm ouers wat nie oor die finansiële vermoë beskik om die skool te ondersteun nie. Tog onderskei hierdie skoolhoofde hulself deur hul persoonlike eienskappe en uitsonderlike leierskap.

Sedert die einde van apartheid het beduidende maatskaplik-ekonomiese vooruitgang plaasgevind. Tussen 1996 en 2018 het toegang tot elektrisiteit toegeneem van 45% tot 84,7% van die bevolking, terwyl toegang tot skoon water verbeter het van 57% in 1996 tot 75% teen 2011 (Amnesty International 2020:28). Ondanks Suid-Afrika se welvaart en vooruitgang is wydverspreide armoede, hoë werkloosheid en sistemiese ongelykheid aan die orde van die dag. Skole wat armer gemeenskappe bedien, het dikwels nie voldoende hulpbronne om die gehalte-onderwys waarop kinders kragtens die Grondwet geregtig is, te verseker nie (Amnesty International 2020:83).

Aansluitend hierby word skole in elke provinsie in vyf groepe van die armste tot die minste arm geklassifiseer (Romero *et al.* 2018:3). Kwintiel 1 is 'n groep skole in elke provinsie wat voorsiening maak vir die armste 20% van die skole. Kwintiel 2 maak voorsiening vir die volgende armste 20% van skole, terwyl kwintiel 5-skole die minste arm is. Volgens hierdie kwintiele ontvang skole befondsing van die regering. Kwintiel 1-skole ontvang die hoogste toekenning per leerder, terwyl kwintiel 5 die laagste is (Amnesty International 2020:83; Blake & Mestry 2014:164). Skole in kwintiele 1 tot 3 wat geen fooie kan hef nie en daarom hoofsaaklik van die regering se geld afhanklik is, kan teoreties ekstra fondse insamel uit ander bronne, ouers en plaaslike ondernemings inkluis. Dit is egter juis omdat sommige skole armer gemeenskappe bedien dat hulle derhalwe nie in staat is om ekstra geld in te samel van die gemeenskappe waar hulle geleë is nie (Christie 2006; Xaba & Malindi 2010; Van Dyk & White 2019). In baie gevalle is armer gemeenskappe nie in staat om te help met die verskaffing van bykomende bronne nie. Die kwintielklassifikasie is gebaseer op die maatskaplik-ekonomiese omstandighede van die hele gemeenskap, nie slegs diegene wat die skool bywoon nie. Die resultaat kan veral tot nadeel van die skool in stedelike gebiede wees, waar informele nedersettings of townships naby aan ryker gebiede geleë is. Hierdie probleem word vererger deur die gebruik van sensusdata om elke skool se telling te bepaal, aangesien sodanige data vinnig verouder as gevolg van hoë migrasievlakke. Die resultaat is dat baie arm leerders skoolfonds moet betaal of aansoek moet doen om vrystelling van skoolfonds, wat op sy beurt daartoe kan lei dat skole onvoldoende befonds word (Amnesty International 2020:91).

Die Suid-Afrikaanse Skolewet van 1996 het die bestuur van skole in die hande van die skoolgemeenskappe geplaas (Van Dyk & White 2019:1). In die praktyk beteken dit dat die skool se beheerliggaam en skoolhoof gesamentlik verantwoordelik is vir die finansies en die daaglikse bestuur van 'n skool. Alhoewel daar volgens die Nasionale Norme en Standaarde vir Skoolbefondsing (South Africa Department of Education 1998) bykomende befondsing aan histories benadeelde skole gegee word, blyk dit onvoldoende te wees. Die totale inkomste van 'n skool word bepaal deur die aantal leerders en die koste per leerder. Skoolbeheerliggame kan ook geld insamel om skole se inkomste aan te vul en beter opleiding vir leerders te verseker. Die vermoë om dit te doen, wissel egter volgens die gemeenskappe vanwaar die skoolbeheerliggame afkomstig is. In werklikheid is skoolbeheerliggame wat armer gemeenskappe bedien, soms nie in staat om voldoende geld in te samel nie (Amnesty International 2020:93; Romero *et al.* 2018:4). Maatskaplik-ekonomiese omstandighede in Suid-Afrika is gedurig onder die soeklig. Te midde van moeilike omstandighede moet skoolhoofde steeds planne maak om die skool doeltreffend te bestuur. In dié verband word die entrepreneuriese leierskapstyl dikwels genoem (Blake & Mestry 2014; De la Rey 2018; Latif & Karim 2019; Suyitno *et al.* 2014).

3.2 Die entrepreneuriese leierskapstyl

Tipiese kenmerke van die entrepreneuriese leierskapstyl is visie, verandering en innovasie (Kuratko 2007:4). Met ander woorde, die leier sal met nuwe idees na vore moet kom en aan kreatiewe oplossings moet dink. Om risiko's te neem, bring innovasie en proaktiewe optrede na vore. Dit is om hierdie rede dat Bagheri en Pihie (2011:499) noem dat die entrepreneuriese leier uitdagings in 'n kompeterende omgewing moet kan hanteer. In nog 'n mening oor die entrepreneuriese leierskapstyl argumenteer Simons (2013:3) dat sodanige leiers innoverend met bestaande hulpbronne werk en geleenthede vir nuwe hulpbronne raaksien. Entrepreneuriese skoolhoofde benut hul idees, positiewe denke en intuïsie om die skool te verbeter (Ayub & Othman 2013:74). Volgens Blake en Mestry (2013:175) moet entrepreneuriese skoolhoofde

geleenthede aangryp om bykomende befondsing vir hul skole in te bring. Pihie en Asimiran (2014:8, 9) is egter van mening dat wanneer skoolhoofde die entrepreneuriese skoolhoof-leierskapstyl volg, dit 'n uitdaging aan hulle kan stel aangesien hulle van hul tradisionele benaderings moet afsien. Vir 'n skoolhoof sou die ideaal in hierdie omstandighede wees om ondernemingsaktiwiteite van stapel te stuur om die skool se tekort aan fondse aan te vul (Blake & Mestry 2013:176). Die probleem is egter dat baie skoolhoofde nie oor die vaardighede beskik en voldoende innoverend is om ondernemend te wees in hul benadering nie en daarom geneig is om die status quo binne die aanbevelings van die amptelike onderwysbeleid van die regering te handhaaf. Anders gestel, as gevolg van hul gebrek aan innovering en ondernemerskap is skoolhoofde geneig om op die onderwysdepartement te wag om hulle van hulpbronne te voorsien om hul skole te bestuur. Daarbenewens maak die konserwatiewe aard van skoolopleiding dit moeilik om buitelandse ondernemings te nader as gevolg van die voorgeskrewe beleidsbepalings en -regulasies (Blake & Mestry 2014:164; Xaba 2012:76, 215).

De la Rey (2018:97) se navorsing het 'n interessante bevinding na vore gebring, naamlik dat entrepreneuriese leierskap, as 'n eiensortige leierskapstyl, "toevallig" toegepas word deur skoolhoofde wat beskik oor gewoontes soos visioenêre denke, innovasie, motivering, die bereidheid om risiko's te neem en proaktiewe optrede. In aansluiting hierby noem Kuratko (2017) dat entrepreneuriese skoolhoofde die dryfkrag agter die sukses van 'n skool is en gelei word deur hierdie en ander eienskappe van entrepreneuriese leierskap. As gevolg van die tiperende eienskappe van die entrepreneuriese leierskapstyl, trek die verbetering van skoolfasiliteite ook voordeel daaruit. Aangesien die entrepreneuriese leier oor sekere eienskappe beskik, word die vraag gevra hoe hierdie eienskappe met motivering verband hou om daadwerklik op te tree.

Uit die voorafgaande bespreking kan afgelei word dat die entrepreneuriese leierskapstyl verandering teweeg kan bring deurdat dit nuwe idees implementeer. Die styl verg kennis en vaardighede, maar indien dit reg toegepas word, kan skole voordeel daaruit trek, veral met die oog op befondsing.

Om vas te stel watter rol die entrepreneuriese leierskapstyl in maatskaplik-ekonomiese omstandighede speel, word die navorsingsmetodologie voorts uiteengesit.

4. NAVORSINGSMETODOLOGIE

4.1 Navorsingsontwerp en -metode

Hierdie ondersoek is vanuit 'n interpretivistiese benadering gedoen. Die basiese vertrekpunt van die interpretivisme is om menslike optrede of gedrag te verduidelik met behulp van 'n subjektiewe interpretasie van daardie sosiale optrede of gedrag (Creswell 2012:145-171; McMillan & Schumacher 2010:33-50). Kwalitatiewe benaderings word gekenmerk deur intensiewe studies, beskrywings van gebeure en interpretasies van betekenis (Schunk 2012:12). Om hierdie rede was die kwalitatiewe benadering die aangewese benadering in hierdie studie. Die menings en perspektiewe van die entrepreneuriese leierskapstyl van die skoolhoofde en hoe die skoolhoofde dit onderskeidelik waarneem, was van belang. Fenomenologiese navorsing is gebaseer op die aanname dat daar 'n kern van gedeelde ervarings is. Skoolhoofde in verskillende maatskaplik-ekonomiese omstandighede ervaar hul daaglikse take verskillend, en om hierdie rede word die fenomeen van entrepreneuriese leierskapstyl nagevors en word fenomenologie as 'n strategie van ondersoek gebruik om te verstaan watter rol die entrepreneuriese leierskapstyl in maatskaplik-ekonomiese toestande speel.

4.2 Doel van die ondersoek

Die doel van die ondersoek was om vas te stel hoe skoolhoofde binne swak en goeie maatskaplik-ekonomiese omstandighede hul entrepreneuriese leierskapstyl sien en aanwend.

4.3 Studiepopulasie

Met 'n doelgerigte steekproef het ek agt skole in swak en goeie maatskaplik-ekonomiese omstandighede in die Wes-Kaap en Noord-Kaap gekies. Doelgerigte steekproefneming is die proses om 'n steekproef te kies wat verteenwoordigend van 'n gegewe populasie is. Die navorser kies die steekproef met behulp van ervaring en kennis van die groep wat geneem moet word (Gay *et al.* 2011:141).

TABEL 1: Deelnemers

Skoolhoof	Geslag	Skool en provinsie	Kwintiel	Maatskaplik-ekonomiese konteks
A	Manlik	Wes-Kaap	5	Goed
B	Manlik	Wes-Kaap	5	Goed
C	Vroulik	Wes-Kaap	5	Goed
D	Vroulik	Wes-Kaap	5	Goed
E	Vroulik	Noord-Kaap	2	Baie swak
F	Manlik	Noord-Kaap	2	Baie swak
G	Manlik	Noord-Kaap	2	Baie swak
H	Vroulik	Noord-Kaap	5	Baie swak

5. DATA-INSAMELING, ONTLEDING EN ETIESE ASPEKTE

Uurlange semigestruktureerde onderhoude is gebruik om meer insig in die skoolhoofde se persepsies van hulle entrepreneuriese leierskapstyl te kry. Die data is ontleed deur die induktiewe data-ontledingsproses, waarna dit gekodeer en in subtemas geplaas is. Ooreenkomste in die antwoorde van die deelnemers is saamgegroepeer sodat ek 'n geheelbeeld van die skoolhoof se entrepreneuriese leierskapstyl kon kry.

Ten opsigte van etiek is toestemming verkry van die Noordwes-Universiteit se navorsingskomitee en etiekkomitee, die onderwysdepartemente van die Wes-Kaap en Noord-Kaap en die skoolhoofde sowel as die beheerliggame van die skole. Die nodige dokumentasie rakende vrywaring, anonimiteit en vrywillige deelname is aan die skoolhoofde gestuur om hulle van die vertroulikheid en privaatheid van die navorsing te verseker.

6. BETROUBAARHEIDSOORWEGINGS

Die steekproef (agt skole) het die nadeel dat daar geen veralgemenings uit die studie gemaak kan word nie. Alle afleidings en besprekings wat hierna volg, het dus slegs op hierdie skole betrekking. Die navorsingsontwerp wat gevolg is, het egter die voordeel dat dieper insig in die entrepreneuriese leierskapstyl van die agt skoolhoofde verkry kon word en dat ander skoolhoofde dalk met vrug uit hul voorbeeld kan leer, met ander woorde dat substantiewe veralgemening wel uit die bevindings moontlik is.

7. BESPREKING VAN RESULTATE EN BEVINDINGE

7.1 Agtergrond

7.1.1 Inleiding

In hierdie gedeelte word meer agtergrond oor die deelnemers, skole en omgewing verskaf.

Vier manlike en vier vroulike skoolhoofde in die geselekteerde skole het aan die studie deelgeneem. Die vier skole in die Wes-Kaap was duidelik in 'n goeie omgewing geleë. Die skole se terreine was baie goed versorg en die skoolgeboue in 'n baie goeie toestand. Al vier die skole is geklassifiseer as kwintiel 5-skole. In hierdie skole was daar geen gebrek aan infrastruktuur en hulpmiddels nie. Die leerders was almal eenvormig geklee.

Die vier skole in die Noord-Kaap was egter die teenoorgestelde. Alhoewel die terreine skoon was, was dit duidelik dat die skoolgeboue nie in stand gehou is nie. Tog was dit opvallend dat daar geen gebreke vensters was nie. Een van die deelnemers het opgemerk dat sy nie geld het om die skool te verf nie, maar altyd sal geld hê vir 'n gebreke ruit – iets wat onmiddellik vervang word. Een van die skole was 'n mobiele skool. Drie van die skole is as kwintiel 2-skole en een as 'n kwintiel 5-skool geklassifiseer. In hierdie skole was daar 'n gebrek aan infrastruktuur en hulpmiddels. Die leerders van die een skool kon nie skooldrag bekostig nie en het informele klere gedra. Sommige van die leerders in die ander skole kon wel skoolklere bekostig, maar was nie eenvormig geklee nie. In die meeste gevalle word skooldrag deur oudleerders geskenk.

7.2 Skoolhoofleierskap en entrepreneuriese leierskapstyl

7.2.1 Inleiding

In hierdie gedeelte word die skoolhoofde en hul entrepreneuriese leierskap bespreek.

Dit was duidelik dat al die deelnemers oor sterk leierseienskappe beskik het. In al agt skole is goeie, streng dissipline opvallend. Die deelnemers het ook laat blyk dat onderrig en leer heel bo aan die prioriteitslys was. Geen leerders is op die stoepe waargeneem nie en al agt skole was stil tydens onderrigtyd. Tydens die onderhoude kon 'n besliste visie en doelwitte by die deelnemers waargeneem word. Die deelnemers was almal in beheer van hul skole, maar daar kon ook afgelei word dat hulle hul personeel vertrou en take deleger.

In hierdie studie was die entrepreneuriese leierskapstyl by al agt die skoolhoofde duidelik sigbaar. Die verskil was egter dat die skoolhoofde in die goeie maatskaplik-ekonomiese omgewings hul entrepreneuriese leierskapstyl gebruik het om die skool “na hoër hoogtes” te neem, terwyl die skoolhoofde in die swak maatskaplik-ekonomiese omgewings hul entrepreneuriese leierskapstyl gebruik het “ter wille van oorlewing” van hul skole. Aansluitend by Ayub en Othman (2013:74) se verwysing na entrepreneuriese leiers was dit duidelik dat die deelnemers almal positief ingestel was en dat hulle hul intuïsie gebruik het om die regte besluite te neem om hul skole te verbeter of om te oorleef.

Al die deelnemers het 'n duidelike toekomsvisie gehad, innoverend gedink en kreatiewe planne beraam om leemtes aan te vul. Hierdie karaktertrekke sluit aan by Kuratko (2007:4) se beskrywing van die kenmerke van die entrepreneuriese leierskapstyl, waar innovasie, veranderinge en visie tiperend van die styl is. Al die skoolhoofde het verder aangedui dat hulle risiko's neem. Alhoewel die skoolhoofde in die swak maatskaplik-ekonomiese omgewings eers

deeglik oor risikoneming besin, het hulle wél risiko's geneem eerder as om die veilige roete te volg. Vir hulle was dit belangriker om 'n "moontlike" oplossing te vind, eerder as om "geen" oplossing te hê nie. Dit sluit aan by Bagheri en Pihie (2011:499) se stelling dat entrepreneuriese leiers uitdagings hanteer. Afgesien van die feit dat die deelnemers almal sterk leiers was, was almal in staat om die régte besluite te neem en planne te maak. Dit was verder duidelik dat die deelnemers se eerste prioriteit was om die skool te laat funksioneer. In dié verband het die deelnemers hul entrepreneuriese leierskapstyl gebruik om uitdagings die hoof te bied sodat die daaglikse werk kon voortgaan. Blake en Mestry (2013:175) wys daarop dat entrepreneuriese skoolhoofde elke geleentheid moet benut om die skool finansiële te laat oorleef.

Die deelnemers in die goeie ekonomiese-maatskaplike omstandighede was dit eens dat die ouers almal hoë verwagtinge vir hul kinders op alle gebiede in die skool gehad het. In teenstelling hiermee het die ouers in die swak maatskaplik-ekonomiese toestande nog steeds hoë verwagtinge vir hulle kinders gehad maar die klem het op geleerdheid, met die doel om na skool verder te studeer of te werk, geval. In beide gevalle het die deelnemers die skool so bestuur dat daar aan die verwagtinge van die ouers voldoen is. In die goeie maatskaplik-ekonomiese omgewing het die deelnemers klaskamerhulpmiddels van hoë gehalte en die beste sporttoerusting en hoëgehalte- kulturele benodighede bekom. Hierdie hulpmiddels en toerusting is op innoverende maniere aangeskaf. Die deelnemers het erken dat hulle "buite die boks" moes dink om hierdie hulpmiddels en toerusting aan te skaf. Aan die ander kant het die deelnemers van die skole in swak maatskaplik-ekonomiese omstandighede meer konserwatief (minder riskante besluitneming) gedink om in die moeilike omstandighede waarin hulle hulself bevind, matriekleeders die geleentheid te gee om te kon registreer vir hoër onderwys. In beide soorte omstandighede het die deelnemers gehoor gegee aan die behoeftes van die ouers van die gemeenskap.

In hierdie studie was dit opvallend dat die twee manlike deelnemers in die goeie maatskaplik-ekonomiese omgewings hul entrepreneuriese leierskapstyl ingespan het om verandering en verbetering in hul skole teweeg te bring. Die twee vroulike deelnemers se entrepreneuriese leierskapstyl was nie so ooglopend nie. Alhoewel hul innoverende pogings raakgesien kon word, is dit nie op die voorgrond geplaas nie. Hierdie verskynsel kan toegeskryf word aan De la Rey (2018:97) se bevinding dat sekere skoolhoofde hul entrepreneuriese leierskapstyl "toevallig" toepas. In die geval van die skole in goeie maatskaplik-ekonomiese omstandighede was die toepassing van die entrepreneuriese leierskapstyl omdat die deelnemers dit "wou" doen.

Die deelnemers van die skole in goeie maatskaplik-ekonomiese omstandighede het saamgestem dat hulle nie bang is om besluite te neem nie, hetsy dit vernuwing of veranderinge teweegbring. Hulle het egter laat blyk dat dit "maklik" is om nuwe idees op die tafel te plaas omdat hulle die volle ondersteuning van die personeel, bestuurspan, beheerliggaam en ouers het. Met spesifieke verwysing na die entrepreneuriese leierskapstyl het deelnemer D soos volg opgemerk:

Jy moet verder dink as wat jy nou mee besig is ... vat uit die verlede wat werk en vat dit vorentoe ... alle verandering moet sin maak, positief wees. [Deelnemer D]

Deelnemer A het laat blyk dat 'n mens 'n passie vir iets moet hê en dan begin 'n mens soos 'n entrepreneur dink. In sy geval was dit tegnologie en het hy 'n projek begin.

Ek wag nie om te sien of dit werk nie, ek hardloop vooruit ... vir my gaan dit oor eienaarskap, ek is in beheer. [Deelnemer A]

Vir deelnemer B gaan die entrepreneuriese leierskapstyl oor veel meer as net planne beraam om fondse te genereer of projekte aan te pak.

Dus, as hulle hier inkom, die kinders in graad 8, is die uiteindelijke doel vir hulle om daardie matriekleerplan te skryf ... ons moet ons kinders opvoed en as dit beteken dat 'n reis na die museum nodig is vir daardie opvoeding, al is dit net om die kinders se belangstelling te prikkel, dan doen ons dit en as die onderwysers my kan motiveer dat dit in daardie kategorie pas, sal ek die geld vind. [Deelnemer B]

In teenstelling met die deelnemers se entrepreneuriese leierskapstyl wat hulle “wil” volg, “moet” die deelnemers van die skole in swak maatskaplik-ekonomiese toestande hul entrepreneuriese leierskapstyl gebruik ter wille van die oorlewing van die skool. Alhoewel Blake en Mestry (2013) noem dat skoolbeheerliggame met fondsinsamelings moet help, was dit nie by een van die vier skole in die swak maatskaplik-ekonomiese omstandighede die geval nie. Die deelnemers moes self planne maak om die skole aan die gang te hou. Hier het heelwat inisiatiewe, kreatiewe denke en outonome optrede na vore gekom. Skoolhoof E het genoem dat sy haarself sigbaar maak in die omgewing. Op dié manier bou sy kontakte op en kan sy met vrymoedigheid die boere in die gemeenskap om hulp vra. Toe sy opgemerk het dat die leerders in die omgewing nie reeds kan lees voordat hulle begin skoolgaan nie, het sy 'n leessentrum met behulp van befondsing geopen en selfs volwassenes leer lees. In 'n ander geval het deelnemer F die skool se koshuis beskikbaar gestel vir behuising om sodoende fondse vir die skool in te samel.

Een van die skole is geleë in 'n gebied waar seisoenale werkers aan die orde van die dag is. Die leerders in die gebied kom meestal uit enkelouerhuise of woon by hul grootouers. Werkloosheid is uiters hoog in die gebied. Tog neem die skoolhoof die leerders na opvoerings van voorgeskrewe werke in een van die groter dorpe en op natuuruitstappies. Volgens deelnemer F moet daar gereeld beraadslaag word hoe om fondse in te win. Die stelling sluit aan by Blake en Mestry (2013:176) se opmerking dat skoolhoofde moet afwyk van die status quo en met nuwe innoverende idees na vore moet kom. Volgens deelnemer F kan fondse alleenlik ingewin word wanneer die skoolhoof hom- of haarself sigbaar maak en raakgesien word. Hierdie deelnemer betrek oudmatrikulante, reik uit na mense en is nie skaam om hulp te vra nie. Opvallend is die pogings wat hy aanwend om die distriks- en onderwysdepartement te oorreed om die skool in 'n landbouskool te omskep en die bestaande infrastruktuur te gebruik tot voordeel van die skool en die gemeenskap. Die gebied leen hom daartoe om leerders in 'n spesifieke landbouproduk op te lei en entrepreneurs te word. Volgens hom voorsien die skool nie in die ekonomiese behoefte nie, want die kurrikulum is nie van toepassing op die omgewing nie. Hierdie deelnemer slaag daarin om nuwigheide en uitdagings op te soek, te verken en te leer. Om hierdie rede merk hy op:

Hoofde moet die dryfkrag hê om goed van die grond af te bring. [Deelnemer F]

Die deelnemer van die skool wat as 'n kwintiel 5-skool geklassifiseer is, sukkel al sewentien jaar om die skool af te gradeer aangesien die maatskaplik-ekonomiese omstandighede van die omgewing drasties agteruitgegaan het. Te midde van uiterste armoede, werkloosheid en ongeskoolde ouers moet die skoolhoof self geld invorder, terwyl die onderwysdepartement die skool steeds nie as 'n geen-fooi-skool registreer nie. Volgens haar lê haar behoud by die feit dat sy soos 'n entrepreneur dink –

Ek is betrokke by die kerk, is baie beweeglik in die gemeenskap en doen nog huisbesoek. Op die manier vertrou die ouers my en kan ek my planne voorlê. [Deelnemer H]

Brauckmann en Pashiardis (2015:16) merk tereg op dat skoolhoofde wat die entrepreneuriese leierskapstyl volg eksterne netwerke en hulpbronne kreatief gebruik om die skool se visie na te streef. Hulle skep vennootskappe met die ouers en die breër gemeenskap van die skool sodat 'n positiewe klimaat kan ontstaan. Die eksterne netwerke sluit ander skole en stelsels, die gemeenskap, samelewing, sakeondernemings en die regering in. In hierdie studie was dit duidelik dat die skoolhoofde nie geskroom het om vennootskappe te vorm nie, hetsy vir hoër hoogtes of bloot ter wille van oorlewing.

8. GEVOLGTREKKING

In hierdie studie was dit duidelik dat die deelnemende skoolhoofde oor sterk leierseienskappe beskik het en hulle die entrepreneuriese leierskapstyl suksesvol in hul skole aangewend het, ongeag die maatskaplik-ekonomiese omstandighede waaronder die skole gebuk gaan. Dit was ook duidelik dat hulle die entrepreneuriese leierskapstyl met demokratiese deelname ondersteun het om sodoende samewerking te bewerkstellig tussen hulle, die personeel, die gemeenskap en die breë samelewing. Die feit dat hulle nie bang was om risiko's te neem nie, het getuig van hul sterk leierskap. Dit was ook duidelik dat die skoolhoofde in die beste belang van leerders opgetree het. Ongeag hoe moeilik die omstandighede ook al was, het hulle altyd 'n weg gevind om hul leerders te help. Die entrepreneuriese leierskapstyl behoort deur elke skoolhoof oorweeg te word, veral in moeilike finansiële omstandighede.

BIBLIOGRAFIE

- Amnesty International. 2020. *Broken and unequal: The state of education in South Africa*. London: Peter Benenson House. https://amnesty.org.za/wp-content/uploads/2020/02/FINALBrokenAndUnequal_FULLREPORTredu_compressed.pdf [7 July 2020].
- Ayub, D. & Othman, N. 2013. Entrepreneurship management practices in creating effective schools. *Asian Social Sciences*, 9(12):69-78.
- Bagheri, A. & Pihie, Z.A.L. 2011. Entrepreneurial leadership: Towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4):447-463.
- Bayat, A., Louw, W. & Rena, R. 2014. The impact of socio-economic factors on the performance of selected high school learners in the Western Cape Province, South Africa. *Journal of Human Ecology*, 45(3):183-196.
- Bhardwaj, A. 2016. Importance of education in human life: A holistic approach. *International Journal of Science and Consciousness*, 2(2):23-28.
- Blake, B. & Mestry, R. 2013. The changing dimensions of the finances on urban schools: An entrepreneurial approach for principals. *Education as Change*, 18(1):163-178.
- Botha, R.J. 2017. The key attributes of inquiry-based learning: Towards effectiveness in South Africa. In *GAI International Academic Conferences Proceedings 2017 Prague International Academic Conference*. Praag, Czechia. May 7-10, 2017.
- Brauckmann, S. & Pashiardis, P. 2015. A validation study of the leadership styles of a holistic leadership theoretical framework. *International Journal of Educational Management*, 25(1):11-32.
- Christie, P. 2006. Changing regimes: governmentality in education policy in post-apartheid South Africa. *International Journal of Educational Development*, 26:373-381.
- Creswell, J.W. 2012. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dahiru, A.S. & Pihie, Z.A.L. 2016. Modelling of Entrepreneurial Leadership for Effectiveness of Schools. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 24(4):1371-1375.
- De la Rey, A. 2018. The role of entrepreneurial leadership of principals in high performing schools. Pretoria: University of Pretoria. (Dissertation – MEd).

- Esmer, Y. & Dayi, F. 2017. Entrepreneurial leadership: A theoretical framework. Article has been extended to paper presented at the 25th International Academic Conference in Paris on 6-9 September 2016.
- Gay, L.R., Mills, G.E. & Airasian, P.W. 2011. *Educational research. Competencies for analysis and application*. 10th ed. New Jersey: Pearson.
- Idris, F., Hassan, Z., Ya'acob, A., Gill, S.K. & Awal, N.A.M. 2012. The role of education in shaping youth's national identity. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 59:443-450.
- Iwuanyanwu-Biemkpa, C.C. 2017. Examining the relationship between congruency of perceived principal leadership style and leadership effectiveness. Prescott Valley, AZ: Northcentral University. (Thesis – DEd).
- Kent, G., Kruger, H.A. & Du Toit, J.V. 2016. Class ranking of secondary schools in the North-West province of South Africa. *ORiON*, 32(2):123-146.
- Kuratko, D.F. 2007. Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4):1-11.
- Kythreotis, A., Pashiardis, P. & Kyriakides, L. 2010. The influence of school leadership styles and culture on students' achievement in Cypriot primary schools. *Journal of Educational Administration*, 48(2):218-240.
- Latif, W.B. & Karim, M.D.M. 2019. The art of developing entrepreneurial leadership. *International Journal of Research in Management*, 1(1):18-21.
- Marcella, M. 2017. Effective leadership for turbulent situations in educational institutions in Africa for the 21st century and beyond. *International Journal of Current Research*, 9(8):56709-56720.
- McMillan, J.H. & Schumacher, S. 2010. *Research in education: Evidence-based inquiry*. 7th ed. New Jersey, NJ: Pearson Education.
- Mihai, M., Țițan, E. & Manea, D. 2015. Education and poverty. *Procedia – Economics and Finance*, 32:855-860.
- Mtantato, S. 2018. Basic education is failing the economy. <https://mg.co.za/article/2018-11-23-00-basic-education-is-failing-the-economy/> [8 July 2020].
- Ngang, T.K., Mohamed, S.H. & Kanokorn, S. 2015. Soft skills of leaders and school improvement in high performing schools. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 191:2127-2131.
- Pihie, Z.A.L. & Asimiran, S. 2014. Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1):1-11.
- Pihie, Z.A.L., Dahiru, A.S., Basri, R. & Hassan, S.A. 2018. Relationship between entrepreneurial leadership and school effectiveness among secondary schools. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 8(12):258-274.
- Romero, R.H., Cluver, L., Hall, J. & Steinert, J. 2018. Socioeconomically disadvantaged adolescents and educational delay in two provinces in South Africa: Impacts of personal, family and school characteristics. *Education as Change*, 22(1):1-33.
- Schunk, D.H. 2012. *Learning theories: An educational perspective*. 6th ed. Boston, MA: Pearson.
- Setwong, R. & Prasertcharoensuk, T. 2013. The influence of instructional leadership of school administrators on school effectiveness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 106:2859-2865.
- Simons, R. 2013. The entrepreneurial gap: how managers adjust span of accountability and span of control to implement business strategy. Working Paper 13-100. July 15, 2013, Harvard Business School.
- Spaull, N. 2013. Poverty & privilege: primary school inequality in South Africa. *International Journal of Educational Development*, 33(5):436-447.
- South Africa Department of Education. 1998. National Norms and Standards for School Funding. *Government Gazette*, vol. 400, no. 19347 of 12 October 1998, Pretoria: Government Printer.
- Suyitno, S., Sonhadji, K.H., Arifin, I. & Ulfatin, N. 2014. Entrepreneurial leadership of vocational schools principals in Indonesia. *International Journal of Learning & Development*, 4(1). <http://www.macrothink.org/journal/index.php/ijld/article/view/4838> [25 June 2020].
- Tilahun, A. 2014. The relationship of school principal's leadership styles to school performance in secondary school of Agnwa zone at Gambella national regional state. Jimma, Ethiopia: University of Jimma. (Thesis – PhD).
- Tschannen-Moran, M. & Gareis, C.R. 2014. Faculty trust in the principal: An essential ingredient in high-performing schools. *Journal of Educational Administration*, 58(1):66-92.

- Türkkahraman, M. 2012. The role of education in the societal development. *Journal of Educational and Instructional Studies*, 2(4):38-41.
- Van Dyk, H. & White, C.J. 2019. Theory and practice of the quintile ranking of schools in South Africa: A financial management perspective. *South African Journal of Education*, 39:1-9.
- Wilson, D. 2013. Successful leadership characteristics of elementary school leaders and the impact on consecutive student achievement. Atlanta, GA: Atlanta University. (Dissertation – DEd).
- Wilson-Strydom, M. & Okkolina, M. 2016. Enabling environments for equity, access and quality education post-2015: Lessons from South Africa and Tanzania. *International Journal of Education Development*, 49:225-233.
- Xaba, M.I. 2012. A qualitative analysis of facilities maintenance – a school governance function in South Africa. *South African Journal of Education*, 32:215-226.
- Xaba, M. & Malindi, M. 2010. Entrepreneurial orientation and practice: Three case examples of historically disadvantaged primary schools. *South African Journal of Education*, 30:75-89.