

'n Skoolhoof se perspektief op professionele ontwikkeling – 'n enkele gevallestudie

A principal's perspective on professional development – a single case study

GM STEYN

Departement Verdere Onderwysersopleiding,
Universiteit van Suid-Afrika, Pretoria
E-pos: steyngm1@unisa.ac.za



Trudie Steyn

TRUDIE STEYN is professor in die Departement Verdere Onderwysersopleiding aan die Universiteit van Suid-Afrika (Unisa). Sy onderrig nagraadse studente in die veld van Menslikehulpbronbestuur. Die oorkoepelende terrein van haar navorsing is dié van professionele werklewe. Binne hierdie breë terrein het sy vir die grootste deel van haar akademiese loopbaan gefokus op die professionele onderwyskonteks, in besonder op die werklewe van twee kategorieë professionele onderwysgroepe: skoolhoofde en onderwysers; en akademië. Meer spesifiek sluit haar werk die volgende navorsingsterreine in: onderwysleierskap en -bestuur, kennisbestuur in hoër onderwys en professionele ontwikkeling. Sy het reeds verskeie navorsingsartikels in internasionale en nasionale tydskrifte en hoofstukke in boeke gepubliseer en referate by internasionale en nasionale kongresse oor die onderwerpe menslikehulpbronbestuur in onderwys, studentgerigte leer en uitnodigende onderwys gelewer. In 2009 word sy deur die NRF as C2 navorser gegradeer.

Op grond van haar gepubliseerde artikels en kongresreferate is haar kundigheid erken en is sy uitgenooi om werksinkels oor studenteleer en verwante onderwerpe by tersiêre inrigtings aan te bied. Verskeie skole het haar ook genader om onderwysbestuurwerksinkels aan te bied, in besonder oor uitnodigende onderwys.

TRUDIE STEYN is a professor in the Department of Further Teacher Education at the University of South Africa (Unisa). She teaches postgraduate students in the field of Human Resource Management in Education. The overarching substantive area of her research and scholarship is that of professional working life. Within this broad area she has, throughout most of her academic career, focused her research on professional education contexts, particularly on the working lives of two categories of education professionals: school principals and teachers, and academics. More specifically, her work may be considered to be located within several narrower recognised substantive areas of educational research, including educational leadership and management, knowledge management in higher education, and professional development. She has published numerous research articles in international and national journals, chapters in books and presented papers at national and international conferences on the topics of human resource management in education, student-centered learning and invitational education. In 2009 she was rated as C2 researcher by the NRF.

As a result of the published research findings and conference papers, her expertise has been acknowledged and she has been invited to conduct workshops on student learning and related topics at tertiary educational institutions. Numerous schools have also approached her to conduct education management workshops, in particular on invitational education.

ABSTRACT

A principal's perspective on professional development – a single case study

Schools are currently confronted with enormous challenges emanating from social, economic and technological changes. Ongoing development and the improvement of schools for the sake of greater efficiency are required. Various studies confirm the important role that leadership plays in the development of schools. The role of principals has undergone many rapid changes and principals need to display certain leadership qualities to sustain high-quality schools in complex social environments. Principals have to realise that leadership is a process; they need to develop the necessary skills to promote collaborative action and to ensure an improvement in school effectiveness.

Houle (2006:145) writes that the “tension created in shifting views on the principals requires attention to the professional development needs of principals in the light of their new roles”. The emphasis on the professional development of principals is also crucial to the delivery of high-quality education in schools. The professional development of principals may help them to influence the effectiveness of their schools and to encourage a culture of renewal and change.

South African principals face the task of creating an effective teaching and learning environment in schools. Bloch (2008:19) refers to the crisis in South African schools and says that schools are in a “state of disaster”. In this article the following research problem is addressed: What are the principal's perceptions of the impact of professional development in the school? The study focuses on the social constructivist theory in an attempt to understand how the principal deals with the challenges in his school in the light of his belief system. Constructivist approaches are taken to operationalise professional development and the following is recognised: (1) The constructed meaning of knowledge and beliefs that is used when an individual discovers new knowledge, skills and approaches, and then personally interprets their significance and meaning; (2) The situated nature of cognition which acknowledges that professional development has to be strongly linked to the actual contexts and situations of the individual school; and (3) The importance of ample time for new developments and change to be implemented.

Previous studies have indicated that the primary school principal in this study is an exceptionally information-rich participant, therefore he forms the unit of analysis of this article. Since the researcher's involvement in the school in 1992, the school has shown extraordinary development in various areas. The particular primary school was an inviting school of the International Alliance for Invitational Education and received a prestigious award from the Alliance in 1993. It has since developed and improved even further. The school in the study is an Afrikaans-medium, suburban school.

A qualitative research design was selected for the study because it would enable the researcher to understand the principal's perceptions of the impact of professional development. The researcher attempted to grasp the principal's views on his own professional development and the effect of his views on staff and school development. To ensure trustworthiness data were collected through written contributions by the principal, interviews, the researcher's field notes and a DVD of the school. All interviews were transcribed. Tesch's descriptive method of open coding was used to analyse the various sources of evidence. A literature control was done to determine the contribution of the current study to existing literature on the role of the principal and professional development, and to look at the impact of professional development on the school.

The following themes emerged from the data analysis: the principal's focus on his own professional development; “don't be good, be the best, B+” the inculcation of a value system; nurturing of winners in the school (the blue and orange card reward system; “Hennops iron badge”; other forms of rewards); “what do we do differently”; and guidelines for effective professional development.

It is evident that the example of professional development set by the principal is the point of departure of effective professional development in the school. His enthusiastic leadership and the "fire" in his heart allow the principal to grow professionally and to motivate staff and learners to become involved in their own professional development.

KEY WORDS: professional development; school development; South African schools; qualitative research

TREFWOORDE: professionele ontwikkeling; skoolontwikkeling; Suid-Afrikaanse skole; kwalitatiewe navorsing

OPSOMMING

Skole word tans met groot uitdagings gekonfronteer as gevolg van sosiale, ekonomiese en tegnologiese veranderinge. Volgehoue ontwikkeling en verbetering van skole ter wille van doeltreffendheid word verlang, en skoolhoofde en professionele ontwikkeling speel 'n belangrike rol hierin. In hierdie artikel word die volgende navorsingsprobleme aangespreek: Op watter wyse beïnvloed die skoolhoof se professionele ontwikkeling (PO) die skool? Wat is die skoolhoof se gesindheid teenoor PO? Watter rol speel die skoolhoof in sy eie ontwikkeling, die skool se ontwikkeling en die PO van personeel? Watter riglyne vir PO stel die skoolhoof voor?

'n Doelgerigte steekproef is in hierdie studie gebruik. In die steekproef word gefokus op 'n laerskool in Gauteng. Voorts is 'n kwalitatiewe navorsingsontwerp gekies omdat dit die navorser in staat sou stel om die skoolhoof se perspektief op PO te verstaan. 'n Triangulasie van navorsingsmetodes sluit in foto's wat deur die skoolhoof geneem is (alhoewel dit nie by die studie ingesluit is nie), skriftelike bydraes, onderhoude met die hoof, veldnotas wat die navorser tydens onderhoude geneem het, 'n DVD oor die skool en deelnemerkontrole. Tesch se beskrywende metode vir oopkodering is gevolg om die data-analise te doen. Die volgende temas het na vore gekom: die skoolhoof se klem op eie professionele ontwikkeling, "don't be good, be the best, B+"; die vestiging van 'n waardestelsel; die kweek van wenners in die skool; "wat doen ons anders?"; en riglyne vir doeltreffende professionele ontwikkeling.

Die studie maak dit duidelik dat die skoolhoof se voorbeeld van selfontwikkeling die vertrekpunt vir doeltreffende PO in die skool is. Met sy entoesiastiese leiding en die "vuur" in sy hart slaag hy daarin om personeel en leerders te motiveer om betrokke te raak by hulle eie ontwikkeling.

1. INLEIDING

Ernstige oproepe om skoolverbetering van binne en buite skole het skerp toegeneem¹ en verskeie navorsers betoog dat indien die fokus op skoolontwikkeling en -verbetering is, skoolhoofde 'n sleutelrol daarin te speel het.² Dit impliseer dat skoolhoofde voortdurend professioneel moet ontwikkel en hulle leierskapvaardighede moet verbeter om die toenemende uitdagings wat skole in die gesig staar, aan te pak (Rodrigues-Campos *et al.* 2005:310; Vick 2004:10).

¹ Kyk onder meer Darling-Hammond & Richardson (2009); Levine (2005); Southworth & Du Quesnay (2005).

² Kyk onder meer Cardno (2006); Crum & Sherman (2008); Donaldson (2009); Gokçe (2009); Graczewski & Holtzman (2009); Jansen (2009); Mestry & Grobler (2004).

Verskeie studies bevestig die belangrikheid van leierskap in die ontwikkeling van organisasies.³ Vir skole impliseer dit dat skoolhoofde self oor sekere leierskapeienskappe moet beskik ten einde 'n hoë gehalte in komplekse skoolomgewings te bereik (Dareh *et al.* 2000:69; Donaldson 2009). Dit is ook belangrik dat skoolhoofde moet begryp dat hulle eie leierskapontwikkeling en leidinggewing prosesse is en dat hulle die nodige menseverhoudingsvaardighede moet ontwikkel ter wille van samewerking met ander rolspelers om sodoende skooldoeltreffendheid te verbeter (Jabal 2006).

Dit is bekend dat die rol van skoolhoofde aansienlik verander het (Houle 2006; Mestry & Grobler 2004) en dat hulle derhalwe komplekse vaardighede op vele vlakke benodig (Vick 2004). In dié verband skryf Houle (2006:145): “The tension created in shifting views on the principals requires attention to the professional development needs of principals in the light of their new roles”. Wegenke (2000) is oortuig daarvan dat die voortgesette professionele ontwikkeling (PO) van skoolhoofde noodsaaklik is om 'n positiewe skoolomgewing te skep. Deur hulle PO kan hulle die skool se doeltreffendheid beïnvloed en 'n kultuur van vernuwing en verandering aanmoedig (Rodrigues-Campos *et al.* 2005). Dit kan meebring dat hulle ook 'n voorbeeld vir personeel en leerders kan wees om voortdurend te ontwikkel, en voortdurende ontwikkeling kan deurslaggewend wees vir die voorsiening van gehalteonderwys in skole (Cardno 2005). Verder is PO 'n “effective way for principals to gain new knowledge, develop new skills, and model self-renewal” (Rodrigues-Campos *et al.* 2005:312). Skoolhoofde wat aandag aan hulle eie ontwikkeling skenk, erken dat hulle professionele outentisiteit nou verband hou met hulle selfdoeltreffendheid (Houle 2006). Hoy en Smith (2007:160) skryf tereg: “Leaders with high self-efficacy in their ability to influence others are likely to be effective in that endeavor”. Weindling (2003) en Reeves *et al.* (2005) is ook van mening dat skoolleierskap oor 'n lang tydperk ontwikkel en ingewikkelde sosialiseringprosesse insluit.

Die huidige diskoers dui aan dat skoolhoofde in Suid-Afrika 'n enorme taak het om 'n doeltreffende leeromgewing in skole te skep (Mestry & Grobler 2004; Jansen 2009). In dié verband verwys Bloch (2008:19) na die krisis in Suid-Afrikaanse skole en na skole in 'n “state of disaster”. Heelwat studies oor professionele ontwikkeling in skole en skoolhoofde se leiding met professionele ontwikkeling is reeds gedoen,⁴ maar die invloed van veral die skoolhoofde se eie professionele ontwikkeling en die invloed op personeel se professionele ontwikkeling kan moontlik verdere lig werp op die verbetering van skole. In hierdie verband sê Southworth en Du Quesnay (2005) dat die belangrikheid van skoolhoofde erken word, maar dat bewyse dat leierskap 'n meetbare en werklike verskil maak, 'n groot uitdaging vir skoolhoofde en navorsers bly. Die doel van die studie is dus om te toon hoe 'n skoolhoof se perspektief op PO 'n moontlike invloed kan uitoefen op sy eie PO, die personeel se PO en uiteindelik skoolontwikkeling.

2. TEORETIESE RAAMWERK

Die studie fokus primêr op sosiaal-konstruktivistiese teorieë, in besonder dié van Vygotsky (1978). In dié verband skryf (Barohny 2008:1):

Grounding professional development within Vygotsky's theories of development seems most appropriate, not only because of the emphasis on the concept of development they share, but also more importantly due to the fact that both professional development and Vygotsky's

³ Kyk onder meer Chappuis *et al.* (2009); Hallinger (2005); Olivier & Hipp (2006).

⁴ Kyk onder meer Cardno (2005); Crum & Sherman (2008); Drago-Severson (2007).

theories of development consider social interaction to be the main source underlying human development.

Sosiaal-konstruktiewisme verskaf 'n lens waardeur die skoolhoof se ervarings van en perspektief op PO verstaan kan word (Drago-Severson 2007). Verder belig sosiaal-konstruktiewisme die skoolhoof se praktykervarings en die wisselwerking tussen die skoolhoof se PO en sy betrokkenheid by die skoolpraktyk.

Die verskillende aspekte van PO kan geoperasionaliseer word deur middel van die sosiaal-konstruktivistiese teorie wat onder meer erkenning aan die volgende gee:⁵

- *Die gekonstrueerde betekenis van kennis en oortuigings.* Dit is die proses waardeur die leerder (die skoolhoof) konstruktief nuwe kennis, vaardighede en benaderings ontdek, daarop voortbou en dan persoonlik die betekenis en sinrykheid daarvan interpreteer.
- *Die gesitueerde aard van kennis.* Hierdie aspek erken die sterk verband tussen werklike kontekste en situasies in 'n individuele omgewing (die skool ter sprake). Barohny (2008) verduidelik dit soos volg:

[B]ecause the formation of psychological functioning or consciousness is linked to the participation of the individual in specific forms of social practice or activity, it becomes critical to examine the context in which these practices or activities occur.

Volgens Vygotsky (n.d.) is mense (dus ook skoolhoofde) instrumente wat kultuur ontwikkel en as bemiddelaars tussen hulle en hulle sosiale omgewings optree. Voorts is Vygotsky se sone van proksimale ontwikkeling (ZPO) gebaseer op die siening dat alle deelnemers (die skoolhoof en onderwysers) transformeer tydens die proses van hulpverlening en leidinggewing aan beide deelnemers. In hierdie verband sê Barohny (2008:138):

This process of transformation does not occur independently, instantly, or automatically. The transformation of social behavior from the intermental to the intramental (i.e., the process of internalization) is a complicated and prolonged process that requires engagement of two or more people in a practical activity.

Dit sluit ook aan by Engestrom se model van uitgebreide leer wat verklaar dat mense nie in 'n vakuum leef nie, maar dat hulle ingebed is in hulle sosiokulturele konteks (Paavola *et al.* 2004). Dit beteken dat die skoolhoof se gedrag ook nie onafhanklik van sy konteks begryp kan word nie.

- *Die belangrikheid van genoeg tyd vir ontwikkeling.* Nuwe ontwikkelings en veranderinge neem tyd om te implementeer, daarom is voldoende tyd en ondersteuning vir sosiale interaksie nodig om die proses van ontwikkeling te verseker. In dié verband skryf Barohny (2008:147): "Development takes place dynamically in small steps, at times combined with regressions as well as progressions".

Navorsing toon dat leer op drie vlakke plaasvind, naamlik individueel, in groepverband en organisatories (Marsick & Watkins 2003; Mosoge 2008). Volgens Berg en Chyung (2008) dra al drie vlakke by tot die suksesvolle ontwikkeling van die organisasie (in hierdie geval die skool).

⁵ Kyk in hierdie verband Barohny (2008); Chalmers & Keown (2006); Darling-Hammond & Richardson (2009); Mahoney (2003); Paavola, Lipponen & Hakkarainen (2004); Wenger (2007); Vygotsky (1978).

3. NAVORSINGSONTWERP

'n Kwalitatiewe, enkelegevallestudie-navorsingsontwerp is vir die studie gekies omdat dit die navorser in staat stel om die skoolhoof se persepsies van die impak van PO te verstaan.⁶ Babbie en Mouton (2001:272) beskou hierdie benadering as die studie van 'n enkele gebeurtenis of geval binne 'n groter konteks. Dit beklemtoon ook die kontekstuele aard van die studie. Daar is gepoog om die skoolhoof se perspektief op PO en sy ervarings deeglik te begryp (Patton 2002:102).

'n Doelgerigte steekproef is in die studie gebruik. In die steekproef word gefokus op 'n laerskool in Gauteng. Die navorser was betrokke by 'n aantal projekte in die skool sedert 1992.⁷ Volgens die bevindinge van die genoemde studies het die skoolhoof bewys gelever dat hy besondere klem op sy eie, sy personeel en die leerders se voortgesette (professionele) ontwikkeling plaas. Daarom was dit moontlik om die skoolhoof van die betrokke laerskool as 'n "inligtingryke" deelnemer aan die studie te identifiseer (Patton 2002:23). Die belangrikheid van die skoolhoof se eie PO vir die ontwikkeling van die personeel en skool is in Steyn (2006) beskryf en die skoolhoof se oortuigings is verduidelik. Hy het aangetoon dat die eerste wet in Maxwell se "21 laws of leadership", naamlik die "law of the lid" vir hom 'n wekroep was omdat dit hom laat besef het dat hy moet ontwikkel en groei as hy wil hê sy skool moet ontwikkel en groei (Steyn 2006:5). Aangesien verskeie ander studies reeds rolspelers in die skool betrek het en hierdie studie in besonder fokus op die perspektief van die skoolhoof op PO, is 'n enkele gevallestudie vir die doel van die studie gekies.

Ter voorbereiding van die studie het die skrywer die skool in Mei 2009 besoek om die voorgename studie aan die skoolhoof te verduidelik. 'n Induktiewe proses is in die studie gevolg (Visagie 2009). Die skoolhoof is versoek om foto's wat die invloed van PO illustreer, met die navorser se kamera in die skool te neem en die 20 mees toepaslike foto's in 'n opvolgonderhoud te verduidelik. Die studie van die foto's en die skoolhoof se skriftelike verslag (sy eie inisiatief) is in Steyn (2009b) beskryf en word nie weer by hierdie studie ingesluit nie, behalwe waar hierdie studie spesifiek melding maak van bepaalde bevindinge op grond van die foto's. Hierdie studie fokus pertinent op die volgende vrae wat in 'n verdere opvolgonderhoud aan die hoof gevra is: Op watter wyse beïnvloed die skoolhoof se professionele ontwikkeling die skool? Wat is die skoolhoof se gesindheid teenoor PO? Watter rol speel die skoolhoof in sy eie ontwikkeling, die PO van personeel en die ontwikkeling van die skool? Watter PO-riglyne sou die skoolhoof aanbeveel moet ander skole volg? Die skoolhoof het toestemming verleen om die onderhoud op band op te neem en om veldnotas te neem. Met behulp van deelnemerkontrole is aanvanklike bevindinge per e-pos aan die skoolhoof gestuur en verdere verduidelikings is aangebied.

Geldigheid en betroubaarheid in kwalitatiewe navorsing word deur middel van geloofwaardigheid verseker (McMillan & Schumacher 2006). Hierdie navorsing het die strategieë van kredietwaardigheid, toepasbaarheid, betroubaarheid en bevestiging soos deur Lincoln en Guba (1985) beskryf is, geoperasionaliseer. Kredietwaardigheid is deur verlengde betrokkenheid, triangulasie en deelnemerkontrole verseker. Triangulasie sluit die volgende in: skriftelike bydraes (ook in Steyn 2009b); onderhoude met die skoolhoof; veldnotas wat deur die navorser geneem is tydens die onderhoude; afskrifte van skoordokumente wat sekere aspekte beter verduidelik; en 'n DVD oor die skool. Toepasbaarheid is deur 'n digte beskrywing van data verseker, wat onder andere direkte aanhalings en die herkontekstualisering van bevindinge in die literatuur

⁶ Kyk onder meer Meadows (2003); Denzin & Lincoln (2008).

⁷ Kyk Steyn (1994); Steyn (2006); Steyn (2007); Steyn (2008); Steyn (2009a); Steyn (2009b); Steyn (2010).

insluit. Betroubaarheid is gehandhaaf deur 'n kodering- en herkoderingproses te volg, naamlik 'n bespreking van die metodologie, die besondere gevallestudie en die data-analise. Bevestiging is bereik deur van triangulasie gebruik te maak, soos reeds genoem is.

Die onderhoude is verbatim getranskribeer (McMillan & Schumacher 2006). Die transkripsie van die onderhoude is ontleed deur middel van Tesch se data-analise (Creswell 2007). Ten einde 'n beter begrip van die skoolhoof se perspektief te verkry, is gebruik gemaak van epoche (Creswell 2007:59). Die navorser se kennis en ervarings is daardeur ter syde gestel om sodoende 'n "vars beskouing" ten opsigte van die verskynsel (Creswell 2007:59), die skoolhoof se perspektief van PO, te verkry. Gevolglik is daar 'n paar maal na die bandopnames geluister en is die veldnotas 'n paar maal deurgelees.

'n Literatuurkontrolle is gedoen om hierdie studie se bydrae tot bestaande navorsing oor die rol van die skoolhoof en professionele ontwikkeling te bepaal en sover moontlik die skoolhoof se perspektief van PO te beskou.

4. BEVINDINGE

Die betrokke laerskool in Gauteng het in 1993 die gesogte uitnodigendeskool-toekenning van die *International Alliance for Invitational Education* ontvang. Die skool is in 'n middelklas-gemeenskap geleë en het ongeveer 1 400 leerders. Aan die een punt van die kontinuum is welgestelde ouers, terwyl ongeveer 8% van leerders vrygestel word van skoolgeld. Die skool is 'n Afrikaans-medium, stedelike skool. Die hoof dien reeds sedert 1982 as skoolhoof van die skool en onder sy leiding is uitnodigende onderwys reeds voor die toekenning in 1993 geïmplementeer. In Steyn (2007) se studie word aangetoon hoe die skool die aannames van uitnodigende onderwys steun.

In die data-analise het die volgende temas na vore gekom: die skoolhoof se klem op eie professionele ontwikkeling; "don't be good, be the best, B+"; die vestiging van 'n waardestelsel; die kweek van wenner in die skool; "wat doen ons anders?"; en riglyne vir doeltreffende professionele ontwikkeling.

4.1 Die skoolhoof se klem op eie professionele ontwikkeling

Die skoolhoof het deurgaans sy besondere positiewe gesindheid en verantwoordelikhedsin ten opsigte van sy eie en andere se ontwikkeling beklemtoon. Reeds in vorige studies is sy invloedryke rol in die skool en die personeel se ontwikkeling verduidelik.⁸ Ondanks sy buitengewone leierskapvernuf in hierdie verband, het hy weer in hierdie studie melding gemaak van die wekroep wat hy gekry het om aandag te gee aan sy eie PO ter wille van die personeel en die skool se ontwikkeling (Steyn 2007). Hy het dit soos volg in die een onderhoud van hierdie studie verduidelik:

Ek het besef as ek nie ontwikkel en groei nie, dan gaan my skool ook nie kan groei nie, so ek het besef wat se ongelooflike verantwoordelikheid het ek om te bly groei en te ontwikkel... "if you are not growing, you are dying" ... So ons het ons verbind om te groei, om gedurig te ontwikkel en te groei... As jy nie gaan ontwikkel nie, dit is eintlik skrikwekkend om te dink, laat jy al hierdie honderde kinders, eintlik meer as 'n 1 000, met 80 personeel wat ons is, is jy besig om terug te hou. Dit het my net wakker geskud en dit is 'n beginsel wat ek

⁸ Kyk Steyn (1994); Steyn (2006); Steyn (2007); Steyn (2009a); Steyn (2009b).

moet aanvaar... 'n leier moet groei, as hy nie groei nie, gaan niemand rondom hom groei nie.

Volgens die skoolhoof begin die groei van die skool, die personeel en die leerders derhalwe by die skoolhoof self. Die skoolhoof het verder verduidelik: “As jy as leier 'n 4/10 is, sal die organisasie, skool, kerk en alles net 'n 4 bly. As jy nie ontwikkel nie, sal dit 'n plafon skep.” Met betrekking tot sy leierskapstyl en sy beskouing van PO het die hoof gesê dat hy nie 'n vrees het om mense te ontwikkel nie, “dat hulle verby jou beweeg nie”. In hierdie verband het hy gesê: “Dis belangrik om nie 'n platform op mense om jou te plaas nie.” Personeel behoort “eerder verby jou te beweeg”.

Die skoolhoof se positiewe gesindheid teenoor PO word ook weerspieël in die skool se begroting vir PO. “Jaarliks word vir interdepartementele kursusse begroot en die begroting word ook jaarliks aangepas. Sulke kursusse is maar baie duur, R6 000.” Hy kies dan persone vir “kritieke areas” en verwag van personelede wat kursusse bywoon om die kennis na afloop van die kursusse met hul kollegas by die skool te deel.

Volgens Steyn (2009a) het personeel hulle besondere dankbaarheid vir hulle skoolhoof se gesindheid teenoor PO uitgespreek. Een onderwyser het haar ervaring soos volg verduidelik:

My man is ook 'n onderwyser en hy is ongelooflik gefrustreerd om te sien hoeveel kursusse ons kan bywoon. Daardie hoof sê kursusse het vir hom geen waarde nie... solank die onderwyser net voor die klas staan.

Uit 'n literatuurstudie oor die rol van die skoolhoof is dit duidelik dat skoolhoofde 'n sleutelrol speel in die skepping en handhawing van doeltreffende leeromgewings ter wille van leerderprestasie en skoolontwikkeling.⁹ Boonop kan skoolhoofde se leierskap 'n invloed hê op verhoudinge, verwagtinge en uitkomst in die skool (Berry 2004). Dit hou ook verband met Vygotsky se sosiaal-konstruktivistiese teorie waarvolgens die skoolhoof konstruktief nuwe kennis, vaardighede en benaderings deur PO ontdek. Dit geskied boonop in 'n bepaalde konteks en in 'n bepaalde sosiale verhouding met rolspelers. Die eerste eienskap van doeltreffende skoolleiers is hulle vermoë om die visie en professionele waardes in ooreenstemming te bring met die besondere konteks van die skool.¹⁰ In die DVD kom die skool se visie om 'n bevordelike leeromgewing te skep, duidelik na vore.

'n Doeltreffende leierskapstyl streef fundamenteel daarna om PO en hoër vlakke van toewyding aan organisasiedoelwitte te bevorder (Yu *et al.* 2000). Dit sluit onder meer die volgende in:

- *Leiding deur middel van charisma.* Charisma is 'n eienskap wat leiers beskryf wat daarin slaag om 'n deurslaggewende invloed op die skool se prestasie en klimaat uit te oefen deur die krag van hulle persoonlike magnetisme, inspirasie en aanmoediging (Sternberg 2005; Vick 2004). Die skoolhoof se passie om te groei en ander geleentheid te gee om selfs verder as hy te ontwikkel, getuig hiervan.
- *Bevordering van intellektuele stimulasie.* Intellektuele stimulasie skep 'n gaping tussen die huidige en verlangde praktyke van personeel (Kassissieh & Barton 2009). Die hoof skep groeigeleenthede vir personeel wat bepaalde professionele behoeftes het om PO-programme by te woon.

⁹ Kyk onder meer Cardno (2005); Lin (2005); Chappuis *et al.* (2009); Olivier & Hipp (2006).

¹⁰ Kyk byvoorbeeld Jabal (2006); Hoy & Smith (2007); Kassissieh & Barton (2009).

- *Stel van 'n voorbeeld*. Deur aktiewe betrokkenheid in voortgesette PO kan skoolhoofde vir personeellede 'n voorbeeld stel om na te volg.¹¹ Personeellede moet verder oortuig wees van die kundigheid van hulle skoolhoofde (Hoy & Smith 2007). Die skoolhoof se voorbeeld van eie PO kom in die studie duidelik na vore.
- *Versterking van die skoolkultuur*. Skoolhoofde bepaal die skoolklimaat en oefen 'n invloed op die hele skoolkultuur uit (Cardno 2005; Chappuis *et al.* 2009). Die bevindinge dui daarop dat die skoolhoof 'n belangrike rol speel in die skepping van 'n positiewe skoolkultuur, en ook sy deurslaggewende rol in die skepping daarvan aanvaar.

4.2 “Don’t be good, be the best, B+”

In sy beskrywing van die bostaande tema het die skoolhoof die skool se “Don’t be good, be the best, B+”, soos volg verduidelik:

Professor [naam weerhou] het aanbiedings by die skool gedoen en hy het positief oor alles geklink wat hy aangebied het... Ek sê toe, Professor, sê net een ding vir my, is daar iets wat jou pla. Hy het my nie eers geantwoord nie... Dit het my gemotiveer om baie meer positief te word. Ek het toe die B+ tekens in die skool opgesit en ek dink dit help darem hier en daar om mense B+ te maak. (Hierdie B+ teken verskyn ook op 'n foto in Steyn 2009b).

Die skoolhoof het dit soos volg verder verduidelik tydens 'n onderhoud: “Gesindhede kan jou lewe verander”. Die invloed wat gesindheid op mense kan hê, het die skoolhoof se nuuskierigheid geprikkel en hy het baie oor die onderwerp nagelees. Hy het ook weekliks iets daarvoor gepubliseer in nuusbriewe vir kinders en ouers. Voorts het hy 'n jaar lank lesings oor gesindheid gee. Van hierdie aanbiedings het hy aan die navorser gewys en hy het kopieë van bepaalde aanbiedings aan die navorser gegee. Hy het melding gemaak van Leo Buscaglia, 'n persoon wat positief oor die lewe was, en genoem dat uitnodigende onderwys een van Buscaglia se uitdrukkings weerspieël: “People don’t care how much you know until they know how much you care”.

Vygotsky (n.d.) bevestig dat mense (derhalwe ook skoolhoofde) instrumenteel is in die ontwikkeling van 'n bepaalde kultuur en voorts as bemiddelaar tussen hulself en ander in sosiale omgewings optree. Verder toon die studie van Patterson en Patterson (2004) dat leierskap 'n betekenisvolle rol in die skepping van die skoolklimaat speel, in hierdie geval onder andere 'n B+ en 'n uitnodigende skoolkultuur. Wanneer skoolhoofde kies om op 'n uitnodigende wyse op te tree, soos uitnodigende onderwys voorstaan, word die skoolklimaat bevorder en verander die algehele skoolomgewing ten goede (Asbill & Gonzalez 2000). 'n Uitnodigende skoolhoof besef “everything and everybody in and around schools add to or subtract from the education process” (Novak & Purkey 2001:15). Dit verwys na die vierde aanname van uitnodigende onderwys, naamlik dat hierdie benadering die beste gerealiseer word deur mense, plekke, beleid, programme en prosesse (Purkey & Novak 2008). Die bevordering van 'n positiewe skoolklimaat hou derhalwe ook verband met die vestiging van bepaalde waardes in die skool.

4.3 Die vestiging van 'n waardestelsel

Die skoolhoof se waardestelsel kom in sy Christelike beskouing en sy toepassing daarvan na vore. Toe die hoof sowat 15 jaar gelede 'n kongres van “Youth with a Mission for Christ” bygewoon het, is hy gevra waarvoor hy spesifiek gebed wou hê. Hy het versoek dat hulle vir hom moet bid

¹¹ Kyk byvoorbeeld Chappuis *et al.* (2009); Rodrigues-Campos *et al.* (2005); Yu *et al.* (2000).

sodat hy kinders meer kan liefhê. Hy glo dit het sy loopbaan verder geseën omdat dit in ooreenstemming is met wat Jesus gedoen het. Vir hom is die vraag “Wat sê die Here?” die heel belangrikste. Dit beïnvloed sy gesindheid en verhoudinge met alle mense. Op die DVD sê hy in hierdie verband: “[Dit is] ’n onbeskryflike voorreg om met wegloperijies uit die hemel te werk”. ’n Voorbeeld is sy “bondeldruk” wat hy daagliks vir groepe kinders gee om sy liefde vir hulle te bewys. Waar moontlik bring hy self boodskappe na personeel se klaskamers in plaas daarvan om hulle na die kantoor te roep om sy respek vir en nederigheid teenoor ondergeskiktes te toon. Die navorser was by verskeie geleenthede ’n getuie hiervan. Die vestiging van waardes en karakteruitbouing, veral onder leerders, is vir die skoolhoof baie belangrik. Hy het sy standpunt en die wyse waarop die skool dit vestig soos volg in ’n onderhoud verduidelik:

Dis baie belangrik om waardes by kinders in te skerp, waardes soos liefde, vriendelikheid, nederigheid, netheid... Mense is so ingestel op akademie dat hulle waardestelsels verwaarloos... Die kern van baie goed is waardesisteme: trots, respek, liefde, nederigheid. Daarom is ons sterk gefokus op waardes in die skool.

Gedurende die derde kwartaal ontvang leerders nie ’n akademiese rapport nie. Hulle kry ’n handgeskrewe rapport van die onderwyser met al die positiewe dinge oor die kind. Elke onderwyser skryf net oor die mooi eienskappe van die kind. Dit het eintlik in ’n klas in Amerika ontstaan. Die onderwyseres het gesê hulle [die leerders] moet almal iets moois skryf oor ander kinders in die klas. Toe het sy [die onderwyseres] al die mooi eienskappe saamgevat en vir elke kind sy mooi goed gegee... In Viëtnam skiet hulle een seun dood en toe kry hulle in sy sak die rapport wat sy juffrou en maats vir hom gegee het.

Soos in Steyn (2007) se studie aangedui is, weerspieël hierdie rapport die selfwaardigheid van elke leerder en verwys dit geensins na enige akademiese, kulturele of sportprestasies van leerders nie. Daardie studie in 2007 het ook getoon dat dit vir onderwysers ’n uitdaging is om die vrugte van die Gees in leerders te ontdek. Vanuit ’n Christelike perspektief in die Bybel verwys die vrug van die Gees na “liefde, vreugde, vrede, geduld, vriendelikheid, goedhartigheid, getrouheid, nederigheid en selfbeheersing” (Galasiërs 5:22). In daardie studie het die skoolhoof sy beskouing oor die belangrikheid van die vestiging van ’n waardestelsel verder bevestig:

Die hele wêreld het verander. Voorheen is respek af forseer. Nou moet jy so met mense werk dat jy respek verdien... Jy moet so met kinders werk dat hulle voel hulle is belangrik... Dis hulle wat môre en oormôre die leiers gaan word.

Die wyse waarop die skoolhoof in die skool leerderdisipline handhaaf, weerspieël ook sy besondere mensbenadering wat direk aan waardes gekoppel is:

Ek het ’n kind in my kantoor gehad en hy het al sy finale waarskuwing gehad. Ek het sy pa gebel en gesê ons gaan hom ’n week uit die skool uitsit... En voor die ouer het ek vir hom vasgehou en vir hom gesê ek is baie lief vir jou. Maar jy kan nie aangaan met wat jy doen nie... Hy het aan die einde van die jaar vir my kom dankie sê... Dit gaan oor hoe ’n mens met mense werk.

Uitnodigende onderwys se eerste aanname berus daarop dat mense bekwaam, waardevol en verantwoordelik is, en dat hulle daarom dienooreenkomstig behandel moet word (Purkey & Aspy

2003; Schmidt 2004). Baie studies roer ook die kwessie van karakterontwikkeling en morele waardes aan.¹² Brimi (2006) toon dat karakterontwikkeling die verantwoordelikheid van die skoolhoof is. In hierdie verband skryf Brimi (2006:1): “How well the principal models the behavior that is expected of the members of the school community determines how the other adults behave”.

Die bevindinge sluit ook aan by Vygotsky wat die mening huldig dat transformasie nie onafhanklik geskied nie, maar verband hou met die interaksie van die individu (skoolhoof) met ander rolspelers in ’n bepaalde konteks (die skool) (Barohny 2008). Volgens die skoolhoof moet ’n waardestelsel by leerders vasgelê word om hulle voor te berei “vir ’n suksesvolle plek in [die] samelewing. Selfs by prysuitdelings ontvang leerders toekennings vir sulke waardes wat hulle uitleef, soos vriendelikheid, of hardwerkendheid of goeie maniere of netheid”. Die uiteindelijke doel is om wenners te kweek.

4.4 Kweek wenners in die skool

Vorige studies toon die skool se besondere fokus op leerders.¹³ Hierdie fokus is versterk ná ’n betrokke PO-program by die skool. Die skoolhoof het spesifiek verwys na die “kweek van wenners” in sy skrywe en dit soos volg verduidelik:

Tydens professor [naam weerhou] se besoek het hy iets gemeld wat ’n paradigmaskuif in ons skool se benadering van die beloning van leerders teweeg gebring het. Hy het by ’n spesifieke skool in die VSA opgemerk dat feitlik die hele skool (veral laerskole) pryse ontvang. Dit het radikaal verskil van ons benadering waar net ’n paar uitstaandes op die verhoog verskyn. By verdere navraag oor hoekom hulle dit doen, het hulle gesê hulle wil WENNERS kweek. By ons prysuitdelings kry feitlik 100% leerders toekennings wat ook eienskappe van waardesisteme insluit soos vriendelikheid, hulpvaardigheid, netheid, liefdevol, ensovoorts.

Vir die doel van hierdie artikel word daar op slegs enkele toekennings gefokus wat verder aandui hoe PO in die skool geïmplementeer is ter verbetering daarvan.

- *Die blou-en-oranjekaartbeloningstelsel:* Die skoolhoof het weer melding gemaak van die skool se vorige strafstelsel en hulle huidige klem op die positiewe gedrag van leerders in ’n onderhoud verduidelik. (’n Foto van die blou-en-oranjekaartbeloningstelsel verskyn ook in Steyn 2009b). In hierdie verband het hy tydens ’n onderhoud verduidelik:

Ons het voorheen ’n swartlêerstelsel by die skool gehad en ons het net hard gewerk... Toe het ons net heeltemal wegbeweeg. Ons kan nie op so ’n negatiewe ding floreer nie... Jy kan die hele lêer vat (hy het ’n voorbeeld getoon) – die meeste inskrywings in ’n klas is positief. Daar is min aan die oranje kant, 96%, 97% van die kinders het net inskrywings in die blou kant. Die kinders werk daarvoor. Alle mense wil net ’n klop op die skouer hê, selfs ek wat al 65 jaar oud is.

- *Hennops-yster:* Op die DVD en tydens onderhoude het die klem op leerders se aanmoediging om aan verskeie aktiwiteite deel te neem, sterk na vore gekom. Talryke moontlikhede word op die DVD genoem, insluitende skaak, revue vir juniors en seniors, vier kore (twee vir juniors en twee vir seniors, hokkie (selfs op laerskool), rugby, netbal, wetenskapwerkgroep, internasionale eksamens vir Wiskunde en Engels, en Expo’s.

Vir leerders om in aanmerking te kom vir ’n Yster-toekenning (’n lapelwapen) hoef

¹² Kyk onder meer Holloway (2006); Smith (2006); Sparks (2008).

¹³ Kyk Steyn (1994); Steyn (2006); Steyn (2007); Steyn (2009).

hulle nie te presteer nie – hulle moet slegs deelneem om vir ’n brons, silwer of goue ysterwapen te kwalifiseer.

- *Identifisering van leerderleiers*: Die skoolhoof het die identifisering van die Blougolfraad (die leerlingeieraad) in die skool soos volg tydens ’n onderhoud verduidelik:
By ons Graad 7-leerders het ons vir die afgelope sowat ses jaar besluit dat almal leiers is. Ons doen ’n kursus in die identifisering van elkeen se gawes. As ’n leerder weet wat sy gawe is, kan hy ’n voorkeur uitoefen van een tot drie uit sowat 25 komitees wat by die skool bestaan... Daarna vervul hulle ’n rol waarin hulself ’n keuse uitgeoefen het.

Die meeste motiverende prosedures erken die waarde van positiewe versterking. Hierdie teorie is gebaseer op die wet van uitwerking, wat sê dat aktiwiteite wat tot positiewe uitkomst lei, geneig is om herhaal te word, maar aktiwiteite wat tot negatiewe uitkomst lei, gewoonlik nie herhaal word nie (Grobler *et al.* 2002). Reasoner (2004:18) is egter oortuig dat positiewe erkenning wat verdien is, waardevol is en dat dit daarom nie somer sonder rede gegee moet word nie.

Die voorafgaande bespreking dui die skool se besondere ontwikkeling op talle gebiede aan. Die skoolhoof het spesifiek daarna verwys as: “Wat doen ons anders” [as ander skole]?

4.5 Wat doen ons anders?

Die skoolhoof het die skool se benadering tot voortdurende verandering en ontwikkeling tydens ’n onderhoud soos volg verduidelik:

In 2007 het ek ’n kongres bygewoon van professor [naam weerhou] oor futuristiese tendense en moderne beginsels van bestuur. Hy het onder andere gesê dat besighede, praktyke wat nie anders dink en doen nie, agteruit sal gaan. Hy het ons uitgedaag om elke week net 10 minute af te staan om te praat oor nuwe denkrigtings. Dit het ’n staande item op ons agenda vir personeelvergaderings geword. Dit noop ons om regtig konstant innoverend te dink. “If you do what you always did, you will get what you always got” (dalk minder).

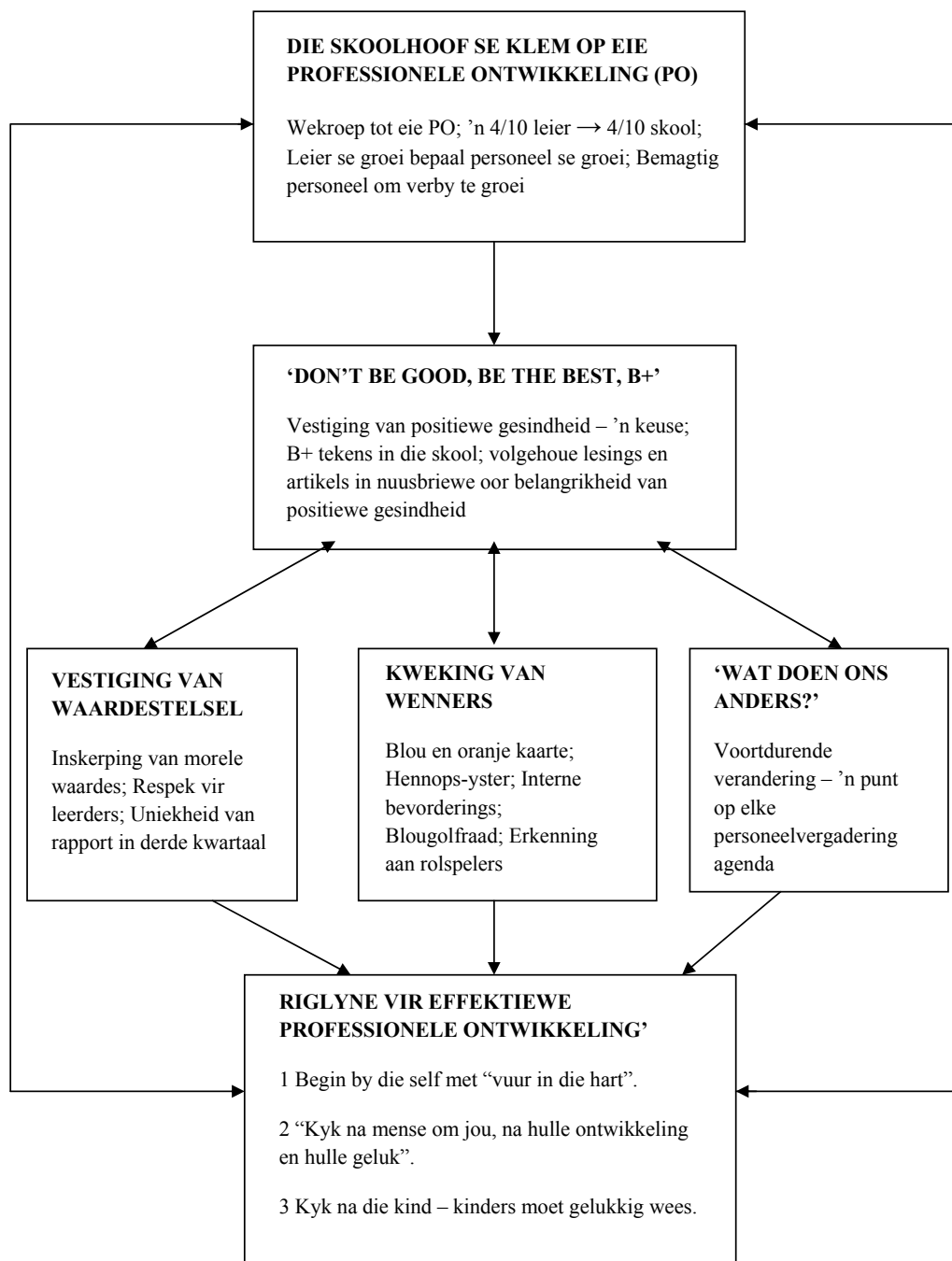
Die skool se besondere prestasies en wyse van funksionering word ook op ’n voortrefflike wyse in die DVD uiteengesit. Die skool presteer uitstekend op kultuur- en sportgebied. Boonop is die skool een van die min skole wat swem en studiemetodes as vakke aanbied en wat deelneem aan internasionale eksamens vir Wiskunde en Engels.

Die skoolhoof se siening van die belangrikheid van voortdurende ontwikkeling word ook in die literatuur bevestig (DiMartino & Clarke 2008; Hatrick 2008). Voortdurende ontwikkeling betrek almal en is sowel ’n “bottom-up” as ’n “top-down” benadering (De Bruyn 2003:158). Die bevindinge ondersteun Vygotsky se teorie dat PO kompleks is en daarom lank neem om doeltreffend geïmplementeer te word.

Die voorafgaande gee die skoolhoof se beskouing van personeelontwikkeling in die skool weer. Hierdie beskouing het ook aanleiding gegee tot bepaalde riglyne wat hy vir doeltreffende personeelontwikkeling voorstel.

4.6 Riglyne vir doeltreffende professionele ontwikkeling

Die besondere verband tussen persoonlike, professionele en skoolontwikkeling kom hier sterk na vore. Op die vraag watter riglyne vir doeltreffende personeelontwikkeling aan ander skoolhoofde voorgestel moet word ter wille van skoolontwikkeling, het hy drie riglyne uitgesonder.



Figuur 1: Skoolleierskap en die impak van professionele ontwikkeling

Ek sal eerste begin by myself. As ek nie vuur in my hart het nie, sal ek dit nie kan oordra aan ander nie. Om ander te bemagtig, moet jy self bemagtig word. Ek het kursusse bygewoon en hulle sê lees ten minste 10 minute op 'n dag... Jy kan eenvoudig nie agterbly nie.

Die tweede riglyn wat hy uitgesonder het, is 'n fokus op mense. Hy som dit soos volg op: "Kyk na mense om jou, na hulle ontwikkeling en hulle geluk".

Derdens het hy na die belangrikheid van kinders verwys: "Die primêre kliënt is die kind. Ons moet meer na ons kinders kyk... Die kinders moet gelukkig wees... Jy moet altyd mooi dink as jy besluite neem: is dit in belang van die kind of is dit in belang van my? ... Dis baie belangrik".

Die skoolhoof se beskouing sluit nou aan by die areas van Uitnodigende Onderwys.¹⁴ Daarvolgens moet opvoeders professioneel uitnodigend teenoor die self wees omdat positiewe professionele ontwikkeling by die self begin. Eers daarna kan opvoeders professioneel uitnodigend teenoor ander wees en hulle begelei om hulle potensiaal te verwesenlik. Die literatuur bevestig ook dat dit onwaarskynlik is dat gehalte in skole sal verbeter tensy die betrokke kliënte in ag geneem word (Kayser 2003; Taylor 2003). Vygotsky se sosiaal-konstruktiewisme toon onomwonde dat PO verwesenlik word in 'n bepaalde konteks waar sosiale interaksie onderling plaasvind. Die drie vlakke van personeelontwikkeling kom weer eens na vore: die individu, die groep en die organisasie.

Die onderlinge verband tussen die temas word in Figuur 1 aangetoon.

5. GEVOLGTREKKING

Professionele ontwikkeling met die oog op die bevordering van onderwys was nog nooit so belangrik soos dit nou is nie. Ter wille van skoolontwikkeling en -verbetering is dit noodsaaklik dat skoolhoofde PO as 'n baie belangrike prioriteit moet beskou. In hierdie verband skryf Cardno (2005:292): "As knowledge and its impact on practice continue to advance, so too should our understanding of the ways in which professional development should be conceptualised and valued". Die skoolhoof speel 'n sleutelrol hierin. Etlike jare reeds dui navorsing duidelik aan dat skoolontwikkeling en -verbetering terugwys na skoolleierskap self (Cardno 2005). Verder vereis voortdurende veranderinge in die aard van skoolleierskap dat skoolhoofde voortdurend hulle kennis en vaardighede moet ontwikkel sodat hulle hul skole kan lei om nuwe uitdagings die hoof te bied.

In die artikel word 'n skoolhoof se eie interne motivering vir PO uiteengesit. Dit is duidelik dat sy voorbeeld van selfontwikkeling die vertrekpunt is vir doeltreffende PO. Sy voorbeeld, die "vuur" in sy hart, motiveer personeel en leerders om betrokke te raak by hulle eie ontwikkeling. Sy eie PO speel 'n deurslaggewende rol in die personeel se PO en die ontwikkeling van die skool. Die hoof se mensbenadering en waardes lei tot goeie akademiese gehalte, wat direk verband hou met die professionele vaardighede wat van onderwysers verwag word.

Die invloed van PO blyk duidelik uit die skoolklimaat, die vestiging van 'n waardestelsel, die kweek van weners en die skool se klem op voortdurende verbetering. Sosiale verskynsels soos beskryf in hierdie studie is konteksgebonde en laat nie veralgemening toe nie. Hoewel kwalitatiewe bevindinge in 'n bepaalde konteks nie direk op 'n ander konteks van toepassing gemaak kan word nie (De Vos 2005:346), kan die skoolhoof se siening van PO, in besonder sy eie PO en dié van sy personeel, sy passie vir leerders en personeel se ontwikkeling asook die

¹⁴ Kyk byvoorbeeld Asbill & Conzalez (2000); Egley (2003); Novak & Purkey (2001).

toewyding om die skool as organisasie te ontwikkel, as 'n aansporing dien vir ander skoolhoofde wat dit graag wil naboots.

Die gevolgtrekking waartoe Cardo (2005:304) in sy studie kom, is eweneens gepas vir hierdie studie:

I believe that the active management of a holistic approach to professional development can, from within schools, create change and new understandings that are quietly, yet most certainly revolutionary.

BIBLIOGRAFIE

- Asbill, K. & Gonzalez, M.L. 2000. Invitational leadership: teacher perceptions of inviting principal practices. *Journal of Invitational Theory and Practice*, 7(1):14-27.
- Babbie, E. & Mouton, J. 2001. *The practice of social research*. Cape Town: Oxford University Press.
- Barohny E. 2008. Making connections: grounding professional development in the developmental theories of Vygotsky. *The Teacher Educator*. Muncie: Apr-Jun 2008, 43(2); pg. 134, 22 pgs. <http://0-proquest.umi.com.oasis.unisa.ac.za/pqdweb?index=28&did=1532846451&SrchMode=2&sid=3&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1267682033&clientId=27625> (17 Februarie 2010)
- Berry, M.A.R. 2004. Succession to school leadership: Challenge and response for principals. Record of study, Doctor of Education. Office of Graduate Studies of Texas A&M University. <http://txspace.tamu.edu/bitstream/1969.1/418/1/etd-tamu-2004A-EDAD-Berry-1.pdf> (4 July 2006).
- Bloch, G. 2008. SA in the midst of an education crisis. *The Star*, Thursday 31 July: 19.
- Brimi, H. 2006. Academic instructors or moral guides? Moral education in America and the teacher's dilemma. *The Clearing House*, Jan/Feb, 82(3) 125-130. <http://0-proquest.umi.com.oasis.unisa.ac.za/pqdweb?index=2&did=1611601091&SrchMode=2&sid=5&Fmt=3&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1247053687&clientId=27625> (10 July 2009).
- Cardno, C. 2005. Leadership and professional development: the quiet revolution. *International Journal of Educational Management*, 19(4):292-306.
- Chalmers, L. & Keown, P. 2006. Communities of practice and professional development. *International Journal of Lifelong Learning*, 25(2):139-156.
- Chappuis, S., Chappuis, J. & Stiggins R. 2009. Supporting teachers. *Educational Leadership*, February, 66(5):56-60.
- Creswell, J.W. 2007. *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches*. 2nd edition. Thousand Oaks, California: Sage.
- Crum, K.S. & Sherman, W.H. 2008. Facilitating high achievement; High school principals' reflections on their successful leadership practices, *Journal of Educational Administration*, 46(5). Abstract. <http://0-proquest.umi.com.oasis.unisa.ac.za/pqdweb?index=1&did=1548666161&SrchMode=2&sid=5&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1246872352&clientId=27625> (6 July 2009).
- Daresh, J.C., Gantner, M.W., Dunlap, K. & Hvizdak, M. 2000. Word from "The trenches": Principals' perspectives on effective school leadership characteristics. *Journal of School Leadership*, January, 10(1):69-83.
- Darling-Hammond, L. & Richardson, N. 2009. Teacher learning. *Educational Leadership*, February, 66(5):46-53.
- De Bruyn, P.P. 2003. A management strategy for the improvement of the effectiveness of secondary schools through total quality management. Doctoral thesis, Potchefstroom University.
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. 2008. Methods of collecting and analyzing empirical materials, part 1, in *Collecting and interpreting qualitative materials*. 3rd edition, edited by N.K. Denzin & Y.S. Lincoln, Thousand Oaks, California: Sage, pp.45-55.
- Denzin, N.K. & Lincoln Y.S. 2008. *Collecting and interpreting qualitative materials*. 3rd edition. Thousand Oaks, California: Sage.

- De Vos, A.S. 2005. Qualitative data analysis and interpretation. In A.S. de Vos (ed). *Research at grass roots: A primer for the caring professions*. Pretoria: JL van Schaik, pp.333-349.
- DiMartino, J. & Clarke, J.H. 2008. The heart of school. *Principal Leadership*, November, 9(3):16-19. <http://0-proquest.umi.com.oasis.unisa.ac.za/pqdweb?index=8&did=1597206701&SrchMode=2&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1247553004&clientId=27625> (13 Julie 2009).
- Donaldson, G.A. 2009. The lessons are. *Educational Leadership*, February, 66(5):14-18.
- Drago-Severson, E. 2007. Helping teachers learn: principals as professional development leaders. *Teachers College Record*, 109(1):70-125.
- Edwards, J.L., Green, K.E. & Lyons, C.A. 2002. Personal empowerment, efficacy and environmental characteristics. *Journal of Educational Administration*, 40(1):67-86.
- Egley, R. 2003. Invitational leadership: does it make a difference? *Journal of Invitational Theory and Practice*, 9:57-70.
- Engestrom, Y. 1987. *Learning by expanding*. Helsinki: Orienta-Konsultit Oy.
- Giorgi, A. 1985. Sketch of a psychological method, in *Phenomenology and psychological research*, edited by A. Giorgi. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Gokçe, F. 2009. Behavior of Turkish elementary school principals in the change process: an analysis of the perceptions of both teachers and school principals. *Educational Management Administration & Leadership*, March, 37(2). Available at <http://0-proquest.umi.com.oasis.unisa.ac.za/pqdweb?index=0&did=1651768491&SrchMode=2&sid=4&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1246871975&clientId=27625> (13 July 2009).
- Gonzales, M., Glasman, N. & Glasman, L.D. 2002. Daring to link principal preparation programmes to student achievement. *Leadership and Policy in Schools*, September, 1(3):265-283.
- Graczeski, C. & Holtzman, D.J. 2009. Instructional leadership in practice: what does it look like, and what influence does it have? *Journal of Education for Students Placed at Risk*, January, 14(1):72). Publication abstract.
- Grobler, P.A., Warnich, S., Carrell, M.R., Elbert, E. & Hatfield, R.D. 2002. *Human resource management in South Africa*. 2nd edition. London: Thomson Learning.
- Hallinger, P. 2005. Scholarship in school leadership preparation: the unaccepted challenge. <http://www.ucea.org/JRLE/pdf/vol1/issue1/Hallinger.pdf> (5 July 2006).
- Hatrick, E.B. 2008. A climate for success. *School Administrator*, October, 65(9):54. <http://0-proquest.umi.com.oasis.unisa.ac.za/pqdweb?index=12&did=1584052011&SrchMode=2&sid=1&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1247553004&clientId=27625> (13 July 2009).
- Hodkinson, H. & Hodkinson, P. 2005. Improving schoolteachers' workplace learning. *Research Papers in Education*, June, 20(2):109-131.
- Holloway, J. 2006. Model behaviour. *Principal Leadership*, January, 6(5):44-48. <http://0-proquest.umi.com.oasis.unisa.ac.za/pqdweb?index=21&did=988894301&SrchMode=2&sid=5&Fmt=4&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1247053687&clientId=27625> (10 July 2009).
- Houle, J.C. 2006. Professional development for urban principals in underperforming schools. *Education and Urban Society*, February, 38(2):142-159.
- Hoy, W.K. & Smith, P.A. 2007. Influence: a key to successful leadership. *International Journal of Educational Management*, 21(2):158-167.
- Jabal, E. 2006. Learning from Hong Kong alumni: lessons for school leadership. *International Journal of Leadership in Education*, 9(1) 21-44.
- Jansen, J. 2009. Pos swak skoolhoofde ("Get rid of poor principals"), *Beeld*, 12 Maart:16.
- Kassissieh, J. & Barton, R. 2009. The top priority teacher leadership. *Principal Leadership (High school edition)*. Reston: March, 9(7):22-26. <http://0-proquest.umi.com.oasis.unisa.ac.za/pqdweb?index=2&did=1663258271&Src> (22 June 2009).
- Kayser, K. 2003. Using total quality management tools in human service intervention research. *Journal of Social Work Research and Evaluation*, 4(2), Fall/Winter:171-187.
- Kok, J.C. & Van der Merwe, M.P. 2002. Invitational education: adding uniqueness – an empirical study. Paper presented at the 18th International Conference of the IAIE, October 10-12, 2002. Kennesaw State College, Atlanta.

- Levine, A. 2005. *Educating school leaders*. The Education Schools Project, www.edschools.org/pdf/Final313.pdf (3 July 2006).
- Lin, J. 2005. Perception of principals in the Southern, Urban US and Eastern, urban China regarding the selection, preparation, and professional development of elementary principals. <https://txspace.tamu.edu/bitstream/1969.1/2563/1/etd-tamu-2005B-EDAD-Lin.pdf> (5 July 2006).
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. 1985. *Naturalistic inquiry*. London: Sage.
- Mahoney, M. 2003. Constructivism growing. Copy of handout distributed at the 8th International Congress on Constructivism, Bari, Italy, June 2003, <http://constructingworlds.googlepages.com/whatWh> (25 June 2009).
- Marsick, V.J. & Watkins, K.E. 2003. Summing up: demonstrating the value of an organization's learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2):129-31.
- McMillan, J.H. & Schumacher, S. 2006. *Research in education. evidence-based inquiry* (6th ed). Boston: Pearson Education.
- Mosoge J. 2008. Talent development, in Heystek, J., Nieman R., Van Rooyen, J. Mosoge J & Bipath K. *People leadership in education*. Heinemann, pp.160-193.
- McClay, M. & Brown, M. 2003. Using the concept mapping to evaluate the training of primary school leaders. *International Journal of Leadership in Education*, January-March, 6(1):73-87.
- McMillan, J.H. & Schumacher, S. 2006. *Research in education: evidence-based inquiry*. 6th edition. Boston: Pearson Education.
- Meadows, K.A. 2003. So you want to do research? 1: An overview of the research process. *British Journal of community Nursing*, 8(8):369-375.
- Mestry, R. & Grobler, B.R. 2004. The training and development of principals to manage schools effectively using the competence approach. *ISEA*, 32(3):2-19.
- Novak, J.M. & Purkey, W.W. 2001. *Invitational Education*. Bloomington, Ind.: Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Olivier, D.F. & Hipp, K.K. 2006. Leadership capacity and collective efficacy: interacting to sustain student learning in a professional learning community. *Journal of School Leadership*, 16(5):505-519.
- Paavola, S., Lipponen, L. & Hakkarainen, K. 2004. Models of innovative knowledge communities and three metaphors of learning. *Review of Educational Research*, Winter, 74(4):557-576.
- Patterson, J. & Patterson, J. 2004. Sharing the lead. *Educational Leadership*, April, 61(7):74-77.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative research and evaluation methods*. 3rd edition. Thousand Oaks, California: Sage.
- Purkey, W.W. & Aspy, D. 2003. Overcoming tough challenges: An invitational theory of practice for humanistic psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, Summer, 43(2):146-155.
- Purkey, W.W. & Novak, J.M. 2008. *Fundamentals of invitational education*. Kennesaw Stea University, Kennesaw, GA.
- Reasoner, R.W. 2004. Using inviting schools and classrooms to expand capacity. *Forum*, November, 25(2):17-18.
- Reeves, J., Turner, E., Morris, B. & Forde, C. 2005. Changing their minds: the social dynamics of school leaders' learning. *Cambridge Journal of Education*, June, 35(2):253-273.
- Rodrigues-Campos, L., Rincones-Gomez, R. & Shen, J. 2005. Secondary principals' educational attainment, experience, and professional development in the USA. *International Journal of Leadership in Education*, 8(4):309-319.
- Schmidt, J.J. 2004. Diversity and invitational theory and practice. *Journal of Invitational Theory and Practice*, 10:26-45.
- Smith, M.R. 2006. Contemporary character education. *Principal Leadership*, January, 6(1):16-20. <http://0-proquest.umi.com.oasis.unisa.ac.za/pqdweb?index=19&did=988894271&SrchMode=2&sid=5&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1247053687&clientId=27625> (10 July 2009).
- Sparks, S.D. 2008. ED urges schools to include character-building lessons, *Education Daily*, 20 August, 41(154):1. <http://0-proquest.umi.com.oasis.unisa.ac.za/pqdweb?index=8&did=1548075351&SrchMode=2&sid=5&Fmt=2&VInst=PROD&VType=PQD&RQT=309&VName=PQD&TS=1247053687&clientId=27625> (10 July 2009).

- Sternberg, R.J. 2005. A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized. *International Journal of Leadership in Education*, October-December, 8(4):347-364.
- Steyn, G.M. 1994. Die sigbaarheid van die skoolhoof as bestuursbenadering: 'n gevallestudie. *Onderwysbulletin*, 2(2, XXXV111):16-31.
- Steyn, Trudie 2006. Sustaining an inviting culture in a South African school: a case study. *Journal of Educational Studies*, 5(1):1-15.
- Steyn, G.M. 2007. Adhering to the assumptions of invitational education: a case study. *South African Journal of Education*, 27(2):265-281.
- Steyn, G.M. 2009a. Teachers' perceptions of the provision of continuing professional development programmes in South Africa: a qualitative study. *Acta Academica*, 41(3):114-138.
- Steyn, G.M. 2009b. Using reflexive photography to study a principal's perceptions of the impact of professional development on a school: a case study. *Koers* 74(3):67-86.
- Steyn, G.M. 2010. What are staff's perceptions of the provision of continuing professional development programmes in South African school?' *Partnerships in Education: Research and Practices*, Educational Association of South Africa Conference, Qwest Conference Centre, Vanderbijlpark, 12-14 January 2010. Presented the paper 12 January 2010.
- Southworth, G. & Du Quesnay, H. 2005. School leadership and system leadership: essays. *The Educational Forum*, 69(2), Winter:212-220.
- Taylor, G. 2003. Quality of management or management of quality? A critical analysis of approaches to the evaluation of quality management in UK schools. September, 53(3):24-32.
- Vick, R.C. 2004. The use of SREB Leadership development framework in preservice preparation programs: A qualitative study. Dissertation, Department of Educational Leadership and Policy Analysis, East Tennessee State University. <http://etd-submit.etsu.edu/etd/theses/available/etd-0809104-151312/unrestricted/VickR081904f.pdf> (10 July 2009).
- Visagie, R. G. 2009. Appreciative merger and acquisition team coaching programme to facilitate managers' mental health in a cross-cultural context. Doctoral thesis, Psychiatric Nursing Science, University of Johannesburg.
- Vygotsky, L. S. 1978. *Mind in society: the development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vygotsky, L. (n.d.) Social Development Theory. <http://tip.psychology.org/vygotsky.html> (3 March 2010).
- Weindling, D. 2003. Leadership development in practice: Trends and innovation. <http://www.ncl.org/uk/media/1D4/DD/leadership-development-in-practice-trends-and-innovations.pdf> (11 July 2009).
- Wegenke, G. 2000. Principals' role in school restructuring in the Des Moines public schools. *Education and Urban Society*, 32(4):519-534.
- Wenger, E. 2007. Communities of practice. Third annual National Qualifications Framework Colloquium. 5 June 2007. Velmore Conference Estate.
- Yu, H., Leithwood, K. & Jantzi, D. 2000. The effects of transformational leadership on teachers' commitment to change in Hong Kong. *Journal of Educational Administration*, 40(4):368-389.