

# Die bemagtiging van sekondêreskool-hoofde in Ethiopië om hulle in staat te stel om hul onder- rigleierskapsrolle doeltreffend te verrig

*Empowering secondary-school principals in Ethiopia to perform their instructional leadership roles more effectively*

**MA TSEGAYE**

Onderwysleierskap en -bestuur  
Fakulteit Opvoedkunde  
Universiteit van Gondar  
Ethiopië  
E-pos: misgealene@gmail.com



MA Tsegaye



Nico Botha

**RJ (NICO) BOTHA**

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

**MISGANAW ALENE TSEGAYE** is medeprofessor in Onderwysbestuur in die Opvoedkunde Kollege aan die Universiteit van Gondar. Hy het BA- en Meestersgrade in Onderwysadministrasie aan die Universiteit van Addis Ababa verwerf, asook 'n DED in Onderwysbestuur aan die Universiteit van Suid-Afrika (Unisa) in Pretoria behaal. Die titel van sy doktorale tesis is "Empowering Public Secondary School Principals to Perform Instructional Leadership Roles in Amhara Region, Ethiopia". Hy spesialiseer in Onderwysleierskap en -bestuur en is al vir meer as 20 jaar betrokke by die opleiding van skoolhoofde en ander opvoedkundige leiers. Hy het meer as 5 navorsingsreferate by Nasionale konferensies gelewer en het ook reeds 3 navorsingsartikels in geakkrediteerde joernale gepubliseer. Daarbenewens is hy redakteur van drie tydskrifartikels op die terrein van Onderwysbestuur. Sedert 2019 is hy vir twee agtereenvolgende jare uitgenooi as eksterne eksaminator van meestersgraadstudente by die Bahir-Dar en Debremerkors Universiteite in Ethiopië.

**MISGANAW ALENE TSEGAYE** is Associate Professor in Education Management in the College of Education at University of Gondar. He holds, inter alia, Bachelor's and Master's degrees in Educational Administration from Addis Ababa University and a Doctorate in Education Management from the University of South Africa. The title of his doctoral thesis is "Empowering Public Secondary School Principals to Perform Instructional Leadership Roles in Amhara Region, Ethiopia". His fields of specialisation are Educational Leadership and Management. He has been involved with the training of school principals and other educational leaders for 20 years and has presented more than 5 research papers at National Conferences and has to date published more than 3 research articles in accredited journals. In addition, he is editor of three Journal articles in the field of Education Management. He has been invited to be External Examiner of Masters students at Bahir-Dar and Debremerkors Universities in Ethiopia for two consecutive years since 2019.

## Datums:

Ontvang: 2019-11-26

Goedgekeur: 2020-07-27

Gepubliseer: September 2020

**RJ (NICO) BOTHA** is hoogleraar in Onderwysleierskap en -bestuur in die Opvoedkunde Kollege aan die Universiteit van Suid-Afrika (Unisa). Hy behaal in 1993 die DEd-graad aan Unisa met die titel: "The development of management training programmes for school leaders in the South African context". Hy het ook in 1979 die BSc-graad aan die Universiteit van Pretoria met Wiskunde en Chemie as hoofvakke voltooi.

Professor Botha het meer as 40 artikels in geakkrediteerde joernale plaaslik en internasionaal gepubliseer. Hy is ook die redakteur van drie handboeke in Onderwysleierskap en is die outeur van verskeie hoofstukke in ander akademiese boeke. Hy het referate gelewer by 28 internasionale kongresse en het as studieleier opgetree vir 40 Doktorsle en Magisterstudente. Hy dien op die redaksie van verskeie joernale en is gemoeid met die opleiding van skoolhoofde in verskeie lande in Afrika. Gedurende 1999 is hy genooi om as gasdosent by die Brigham Young Universiteit in Provo, Utah te doseer.

**RJ (NICO) BOTHA** is Professor in Education Management in the College of Education at Unisa. He holds, inter alia, a Bachelor's degree in Mathematics and Chemistry from the University of Pretoria and a Doctorate in Education Management from the University of South Africa. The title of his doctoral thesis is "The development of management training programmes for school leaders in the South African context". His fields of specialisation are Educational Leadership and International Education. He has been involved with the training of school principals and other educational leaders for 30 years and has presented more than 25 research papers at International Conferences abroad and has to date published more than 40 research articles in accredited journals. In addition, he is editor of two scholarly text books in the field of Education Management. He was invited to be guest lecturer at Brigham Young University in Provo, Utah in 1999.

## ABSTRACT

### ***Empowering secondary-school principals in Ethiopia to perform their instructional leadership roles more effectively***

*The research literature clearly indicates that school leaders are faced with numerous and daunting problems and challenges in diverse contexts. This is mainly the result of rapid changes in the world, characterised by, inter alia, unending technological progression, an increase in the information society and globalisation. These and other factors influence the inherent goals of schools and, as a result, the leadership roles of school principals are shifting in tandem with these changes. School principals play a major role in ensuring that schools are well managed and, more specifically, to ensure effective teaching and learning. The instructional leadership role of the principal becomes vital in this process. Instructional leadership involves, inter alia, the strategic application of knowledge and skills to solve context-specific problems and to achieve the purposes of schooling.*

*Surprisingly, little or no research has been done in the area of empowering public secondary school principals with regard to their instructional leadership roles in Ethiopian secondary schools. Although many other sub-sectors of education in Ethiopian education have adopted some kind of empowerment initiative for at least part of their workforce, less attention is paid to the empowerment of principals.*

*The main aim of this study was to examine how public secondary school principals (PSSP) can be empowered to perform their instructional leadership roles more effectively in the Amhara region of Ethiopia (ARE). The study aspired to support school principals in becoming more aware of their perceptions and practices regarding instructional leadership, with particular reference to the possibilities offered by instructional leadership to influence teaching and learning positively. The objectives of the study were*

- to establish the relationships between empowerment, leadership behaviour and effectiveness in the instructional leadership role and performance of principals;
- to determine which empowering opportunities were needed by PSSPs to perform their instructional leadership roles; and
- to determine the challenges and significant predictors for empowering PSSPs to perform their instructional leadership roles in the ARE.

This study is underpinned by a quantitative approach and its aim was to examine how public secondary school principals can be empowered to perform their instructional leadership roles in the ARE. The units of analysis were teachers and principals, while questionnaires were used as the quantitative research instrument. The data obtained was analysed by utilising the Statistical Package for Social Science.

The population of this study consisted of all principals and teachers of the 415 public secondary schools from the four administrative zones in the ARE. Of these 415 secondary schools, 283 schools are administered and sponsored by the regional government. The remaining 132 schools are private secondary schools. From the abovementioned 283 public secondary schools, 108 were selected for the investigation using systematic random sampling techniques that enabled the researchers to collect a sufficient number of samples. Thus, random and comprehensive sampling methods were used to select teachers and principals from a population of 11 758 teachers and 108 principals and vice-principals.

It was established in this study that principals mainly ascribed their empowerment to the fact that they had ready access to resources and could count on the support received from various stakeholders. In addition, aspects such as structural and psychological empowerment and leadership behaviour also have a significant bearing on effective instructional leadership and the empowerment of principals. In contrast, aspects such as inadequate support from top management, lack of professional development, shortage of the required resources, undue interference by top leaders and intimidation of principals were experienced as major challenges for empowering principals in the Amhara region.

In conclusion, the study suggests recommendations for principals to perform their instructional leadership roles effectively. In this regard, the formulation and implementation of an empowerment process model for principals is recommended. Based on the reviewed literature, the field survey and empirical data, four main recommendations are made as an outcome of the study. Such recommendations include those that relate to the understanding and knowledge of the field, implications for practice and improving the existing policy documents that enhance the empowerment of principals in performing their instructional leadership roles more effectively in the secondary schools of the ARE. These recommendations are specifically aimed at policy-makers, school boards and/or community stakeholders, practitioners, as well as preparatory programmes for principals. The outcomes of the study provide useful insights to advance instructional leadership practices in not only Ethiopian secondary schools, but also in schools worldwide.

**KEY WORDS:** empowerment; empowerment process model; Ethiopia; context-specific problems; leadership behaviour; education leadership roles; performance; secondary schools; school principals

**TREFWOORDE:** bemagtiging; bemagtigingsprosesmodel; Ethiopië; konteks-spesifieke probleme; leierskapgedrag; onderrigleierskaprol; prestasie; sekondêre skole; skoolhoofde

## OPSOMMING

Skoolhoofde speel 'n belangrike rol om toe te sien dat skole goed bestuur word en, in die besonder, dat doeltreffende onderrig en leer plaasvind. Hoofde se onderrigleierskaprol behels die strategiese toepassing van kennis en vaardighede om konteks-spesifieke probleme op te los en die doelwitte van onderwys te verwesenlik. 'n Kwantitatiewe benadering is in hierdie studie gevolg met die doel om ondersoek in te stel na hoe hoofde van openbare sekondêre skole in die Amhara-streek van Ethiopië bemagtig kan word om hulle onderrigleierskaprol te vervul. Onderwysers en skoolhoofde was die eenhede van ontleding in die studie, terwyl vraelyste as kwantitatiewe navorsingsinstrument gedien het. Die data wat bekom is, is met behulp van die Statistiese Pakket vir Sosiale Wetenskappe ontleed. Die studie het onder meer bevind dat aspekte soos strukturele en sielkundige bemagtiging en leierskapedrag 'n beduidende verwantskap met doeltreffende onderrigleierskap en die bemagtiging van skoolhoofde toon. In teenstelling hiermee het die studie ook bevind dat aspekte soos gebrekkige ondersteuning vanaf topbestuur, 'n gebrek aan professionele ontwikkeling, 'n tekort aan die nodige hulpbronne, onbehoorlike inmenging deur die topleierskap en die intimidasie van skoolhoofde as vername hindernisse tot die bemagtiging van skoolhoofde in die streek ervaar word. Die studie is afgesluit met aanbevelings oor hoe skoolhoofde hulle onderrigleierskaprol doeltreffend kan vervul en enkele aanbevelings rakende die formulering en implementering van 'n bemagtigingsprosesmodel vir skoolhoofde in die streek.

## INLEIDING EN AGTERGROND TOT DIE STUDIE

Navorsingsliteratuur vanoor die hele wêreld toon duidelik dat probleme en uitdagings waarmee skoolleiers gekonfronteer word, veelvuldig en uitdagend is en dat die konteks van hierdie probleme en uitdagings uiteenlopend is (Abdulrasheed & Bello 2015; Botha 2018). Hierdie situasie is hoofsaaklik die gevolg van snelle veranderinge in die wêreld, wat onder meer deur voortdurende tegnologiese vooruitgang, die uitbreiding van die inligtingsamelewing en globalisering gekenmerk word. Hierdie en ander faktore beïnvloed die inherente doelwitte van skole, wat tot gevolg het dat die leierskaprol van skoolhoofde saam met hierdie veranderinge 'n verskuiwing ondergaan (McCay 2001; Cunningham & Cordeiro 2009; Onderi & Makori 2013; Botha 2018; 2019).

Die omvang van die waarde van 'n skoolopvoeding as die grondslag vir die bestaan en vooruitgang van individue sowel as die publiek word deurgaans in die navorsingsliteratuur benadruk (Hallinger 2010; Botha 2018; 2019; Wieczorek & Manard 2018). Gevolglik is daar heelwat kommer oor die gehalte van sekondêreskoolonderrig en die gevolglike toenemende druk en stres wat dit op skoolhoofde plaas om te verseker dat hul onderskeie skole doeltreffend funksioneer.

Die hoofrede hiervoor is dat skoolhoofde 'n kernrol rakende die versterking van skoolprestasie vervul deur onderwysers aan te spoor om hulle vaardighede uit te brei, deur die skole se situasies te verbeter en deur doeltreffende onderrigleierskap te bied. Navorsers soos Dea en Basha (2014) voer aan dat professioneel ontwikkelde en bemagtigde skoolleiers praktiese vaardighede, grondige kennis en kritiese denke benodig om hulle onderrigleierskaprol doeltreffend binne die komplekse geglobaliseerde wêreld te verrig.

Verbasend min navorsing is tot op hede oor die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole, spesifiek met betrekking tot die onderrigleierskaprol van hoofde van Ethiopiese sekondêre skole, gedoen. Etlike subsektore van onderwys, soos die professionele leer van onderwysers in Ethiopië (Fekede 2015; FDRE 2013; 2015), het 'n bemagtigingsinisiatief

van die een of ander aard vir minstens 'n gedeelte van hulle werksmag geïmplementeer, maar minder aandag word aan die bemagtiging van skoolhoofde gegee.

Roul (2012) asook Dea en Basha (2014) het bevind dat die beperkte gesag van skoolhoofde, 'n gebrek aan ondervinding en gebrekkige opleiding faktore is wat skoolhoofde verhinder om hulle onderrigleierskaprol te vervul. Baie skole in Ethiopië, veral sekondêre skole, staan kennelik 'n ernstige gebrek aan bemagtigde hoofde in die gesig in hierdie stadium, wat 'n aansienlike invloed op die lewering van gehalteonderrig het.

Beduidende leemtes met betrekking tot die bemagtiging van skoolhoofde in Ethiopië is op grond van vroeëre navorsing deur Tsegaye (2018) geïdentifiseer. Die betrokke leemtes sluit, onder meer, onvoldoende voorbereiding, 'n gebrek aan ervaring en opleiding, 'n gebrek aan vaardighede, 'n onvermoë om onderwysaktiwiteite te integreer, gebrekkige samewerking met belanghebbers, hoë verwagtinge van ouers, beperkte bevoegdheid om onafhanklike besluite te neem en 'n gebrek aan geleenthede vir loopbaanbevordering en -ondersteuning in. Hierdie is van die kernfaktore wat aangepak moet word om hoofde van openbare sekondêre skole in Ethiopië te bemagtig om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol meer doeltreffend te vervul (McCay 2001; Hallinger 2010; Awamleh 2013).

Sodanige kwessies het ongetwyfeld 'n beduidende verwantskap met die gebrek aan bemagtigingsgeleenthede vir skoolhoofde, wat hulle gevolglik ontnem van die vermoë om hulle onderrigleierskaprol doeltreffend te vervul. Volgens die teorie van transformasionele leierskap van Bass (1985) is daar 'n sterk positiewe verband tussen bemagtiging en onderrigleierskaprolprestasie. Bass (1985) voer onder meer aan dat mense hierdie positiewe verband kan verwesenlik deur meer bewus te wees van die belangrikheid en waarde van aangewese uitkomst en hoe om dit te bereik. Die onderhawige studie is 'n reaksie op Bass se opvatting en vul dus 'n belangrike leemte in die literatuur oor leierskap.

## NAVORSINGSVRAAG

Die volgende hoofnavorsingsvraag vir hierdie studie is op grond van die geïdentifiseerde leemtes geformuleer: Hoe kan hoofde van openbare sekondêre skole in die Amhara-streek van Ethiopië bemagtig word om hulle onderrigleierskaprol doeltreffend te vervul?

## DOELWITTE EN OOGMERKE MET DIE STUDIE

Die hoofdoelwit van hierdie studie was om ondersoek in te stel na hoe hoofde van openbare sekondêre skole in die Amhara-streek van Ethiopië bemagtig kan word om hulle onderrigleierskaprol meer doeltreffend te vervul. Die studie was daarop gemik om skoolhoofde te help om meer bewus te raak van hulle persepsies en praktyke rakende onderrigleierskap en, in die besonder, die positiewe uitwerking wat onderrigleierskap op onderrig en leer kan hê. Die oogmerke van die studie was dus:

- om die verband tussen bemagtiging, leierskapedrag en doeltreffendheid ten opsigte van die onderrigleierskaprol en -prestasie van skoolhoofde te bepaal;
- om vas te stel watter bemagtigingsgeleenthede hoofde van openbare sekondêre skole benodig om hulle onderrigleierskaprol te kan vervul; en
- om te bepaal watter uitdagings en beduidende vooruitskatters geld ten opsigte van die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole in die streek om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol te vervul.

## NAVORSINGSMETODOLOGIE

### Navorsingsbenadering

'n Uitgebreide literatuurstudie en daaropvolgende veldnavorsing is onderneem om ondersoek in te stel na die mate waarin hoofde van openbare sekondêre skole in die streek bemagtig moet word ten einde hulle leierskaprol doeltreffend te kan vervul.

Die studie is onder hoofde van openbare sekondêre skole in die streek uitgevoer. 'n Beskrywende opname is as navorsingsontwerp toegepas en 'n kwantitatiewe benadering is gevolg om ondersoek in te stel na die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole in die streek met betrekking tot hulle onderrigleierskaprol. Hierdie kwantitatiewe benadering is gekies omdat dit presiese meting behels en betroubare en repliseerbare data oplewer wat op ander kontekste toegepas kan word (Teddle & Yu 2007).

Die spesifieke benadering het die navorsers daarenboven in staat gestel om die verband tussen bemagtiging (onafhanklike veranderlike) en doeltreffende prestasie (afhanklike veranderlike) te ondersoek. Statistiese prosedures is gebruik om te bepaal of daar 'n beduidende verband tussen bemagtiging en doeltreffende prestasie is. Die prosedures was daarop gemik om data op 'n groter populasie buite die studiesteekproef van toepassing te maak (Onwuegbuzie & Collins 2007; Vogt 2007).

### Die studiepopulasie en steekproeftegnieke

Die studiepopulasie het uit al die hoofde en onderwysers van die 415 sekondêre skole in die vier administratiewe sones van die Amara-streek bestaan. Van hierdie 415 sekondêre skole word 283 deur die streekowerheid geadministreer en gesubsidieer. Die oorblywende 132 skole is privaat sekondêre skole. Van die hierbo genoemde 283 openbare sekondêre skole is 108 by wyse van sistematiese ewekansige steekproefneming vir die ondersoek geselekteer, wat die navorsers in staat gestel het om 'n voldoende aantal steekproewe te bekom.

Ewekansige en omvattende steekproefmetodes is dus gebruik om, met behulp van 'n 2016-tabel van The Research Advisors (The Research Advisors' Table 2016), onderwysers en skoolhoofde vanuit 'n populasie van 11 758 onderwysers en 108 hoofde en onderhoofde te selekteer.

Die navorsers het gevolglik 378 onderwysers wat aan die seleksiekriteria voldoen het, geïdentifiseer. Daarby het hulle 92 hoofde en onderhoofde wat gekwalifiseer het om by die kwantitatiewe opname ingesluit te word, geïdentifiseer. Die finale steekproef van die studie het uit 378 onderwysers en 92 skoolhoofde, wat kwantitatiewe data verskaf het, bestaan.

### Data-insamelingsinstrumente en -tegnieke

Nadat geskikte respondente op grond van die insluitingskriteria geïdentifiseer is, is 378 onderwysers uit 11 758 onderwysers, en 92 skoolhoofde uit 108 skoolhoofde vanuit die steekproefpopulasie geselekteer. Aangesien dit 'n kwantitatiewe studie was, het die navorsers 'n totaal van 470 vraelyste versprei aan die 378 onderwysers en 92 skoolhoofde wat onderskeidelik deur middel van sistematiese ewekansige en omvattende steekproeftegnieke geselekteer is. 'n Gestruktureerde vraelys bestaande uit kategorie- en skaalvrae is gebruik. Van die 378 onderwysers en 92 skoolhoofde aan wie die vraelyste versprei is, het 358 onderwysers (94,7%) en 77 skoolhoofde (83,6%) dit volledig ingevul en aan die navorsers terug-

besorg. Dit wil sê, 20 onderwysers en 15 skoolhoofde van die oorspronklike steekproef is by die studie uitgesluit omdat hulle die vraelyste óf nie volledig ingevul het nie óf nie teruggestuur het nie.

### **Data-analise en aanbieding van data**

Die data is met behulp van die Statistiese Pakket vir Sosiale Wetenskappe, Weergawe 20, ontleed. Die beduidendheidspeil is op 0.05 vasgestel. Cronbach se alfakoëffisiënt is gebruik om die betroubaarheid van die instrumente in die twee studiesteekproewe (skoolhoofde en onderwysers) te bepaal. Die waardes van al vier veranderlikes het van 'n minimum van 0.89 rakende sielkundige bemagtiging tot 'n maksimum van 0.98 rakende rolprestasie gewissel; hierdie waardes is bo die minimum standaard wat benodig word om betroubaarheid te meet.

Betroubare voorttoets en hertoets is uitgevoer op soortgelyke respondente van skole wat nie deel van die steekproewe was nie ten einde die instrumente na te gaan. Navorsingssubvraag 1 is deur middel van 'n onafhanklike t-toets ontleed en Navorsingssubvraag 2 is by wyse van korrelasieontleding ontleed. Navorsingssubvraag 3 is deur middel van die insluitingsmetode ("enter method") vir meervoudigeregressieontleding ontleed. Die eerste stap van hierdie deel van die navorsing was dus om 'n aantal ontledings te doen om die integriteit van die data te toets. Die data is aan geldigheidskontroles onderwerp om teenstrydighede in die data binne elke data-insamelingsinstrument, asook onredelike en onmoontlike invoerings, te identifiseer. Hierdie kontroles is beide per hand en met behulp van die Statistiese Pakket vir Sosiale Wetenskappe uitgevoer. Alle probleme en foute is nagesien, weer nagesien en aan die hand van die oorspronklike instrument gekorrigeer.

### **Etiese oorwegings**

Die navorsers het die onderwysburo vir die Amhara-streek per brief van die besonderhede van die data-insamelingsmetode en die voorgestelde sones, distrikte en sekondêre skole wat deel was van die steekproef ingelig. Die navorsers het, met behulp van die toestemmingsbrief, die voorgestelde navorsing met beamptes van die onderskeie sones en distrikte, sowel as skoolhoofde wat heel moontlik geneë sou wees om die prosesse rakende die data-insamelingsaktiwiteite te aanvaar en te fasiliteer, bespreek.

'n Uitnodiging om aan die studie deel te neem, is aan die betrokke skole gestuur, en die skole het die uitnodiging geredelik aanvaar. Die navorsers was bewus daarvan dat die skoolhoofde in die reël die uitnodiging namens die skole aanvaar het; die mate van voorafkonsultasie met die onderwysers van die betrokke skole was nie aan die navorsers bekend nie. Wat die vraelyste betref, is 'n uitnodigingsbrief gegee aan die onderwysers en skoolhoofde wat met behulp van onderskeidelik meerstadium ewekansigesteekproeftegnieke en meerstadium beskikbaarheidsteekproeftegnieke geselekteer is. Die brief het die individuele onderwysers en skoolhoofde ingelig dat hulle enige tyd aan die studie kon onttrek as hulle wou.

### **AANBIEDING EN ONTLEDING VAN DIE NAVORSINGSRESULTATE**

'n Gerieflikheidsteekproef is van die skoolonderwysers en skoolhoofde bekom. Vier administratiewe sones (Awî, noordelike Gondar, suidelike Gondar en westelike Gojjam), asook twee stedelike administrasies (Bahir-Dar en Gondar) uit die tien administratiewe sones en drie stedelike administrasies uit die streekstaat van Amhara in Ethiopië is by wyse van die gerieflikheidsteekproefmetode ingesluit.

**TABEL 1:** Biografiese eienskappe van die respondente

Veranderlikes	Kategorieë	Onderwysers (n= 358)		Skoolhoofde (n=77)	
		Frekwensie	Persent	Frekwensie	Persent
Ouderdom	Onder 29 jaar	107	30	29	38
	30–39 jaar	175	49	34	44
	40–49 jaar	50	14	9	12
	Bo 50	25	7	5	6
	Totaal (persentasie)	358	100	77	100
Geslag	Manlik	199	74	76	99
	Vroulik	91	26	1	1
	Totaal (persentasie)	358	100	77	100
Onderrigpeil	Diploma	4	1	2	3
	Baccalaureusgraad	268	75	42	55
	Meestersgraad	72	20	21	28
	Ander	14	4	11	14
	Totaal (persentasie)	358	100	77	100
Diensjare in die streek	Minder as 2 jaar	14	4	8	11
	2–5 jaar	54	15	14	18
	6–10 jaar	111	31	22	28
	Meer as 10 jaar	179	50	33	43
	Totaal (persentasie)	358	100	77	100
Diensjare by huidige skool	Minder as 2 jaar	93	26	17	22
	2–5 jaar	132	37	31	40
	6–10 jaar	97	27	20	26
	Meer as 10 jaar	36	10	9	12
	Totaal (persentasie)	358	100	77	100

Hoewel die meeste van die onderwysers (49%) en skoolhoofde (44%) in die ouderdomsgroep 30 tot 39 jaar geval het, was 'n klein persentasie van die onderwysers (7%) en skoolhoofde (6%) ouer as 50 jaar. Wat geslag betref, was 74 van die onderwysers en 99% van die skoolhoofde manlik; die oorblywende onderwysers en skoolhoofde was vroulik (sien tabel 1).

Die meeste van die onderwysers (75%) en skoolhoofde (55%) het oor 'n baccalaureusgraad beskik en 'n beduidende getal onderwysers (20%) en skoolhoofde (28%) het 'n meestersgraad gehad. 'n Klein aantal onderwysers en skoolhoofde het nie hulle kwalifikasies beskryf nie. Soos tabel 1 aantoon, het die meeste van die onderwysers (50%) en skoolhoofde (43%) meer as 10 jaar se ondervinding gehad; 31% van die onderwysers en 28% van die skoolhoofde het aangedui dat hulle 6 tot 10 jaar se ondervinding gehad het. Die meerderheid onderwysers (37%) en skoolhoofde (40%) het aangedui dat hulle 2 tot 5 jaar by hulle huidige skole werksaam was. Hierteenoor was 'n klein persentasie onderwysers (9%) en skoolhoofde (12%) vir meer as 10 jaar by hulle huidige skole werksaam.

**TABEL 2:** Betroubaarheid van instrumente

<b>Onderwyser- en skoolhoofrespondente (n=435)</b>		
	<b>Cronbach se alfa</b>	<b>Getal items</b>
Rolprestasie	0.98	40
Leierskapgedrag	0.95	17
Strukturele bemagtiging	0.92	12
Sielkundige bemagtiging	0.89	12

Cronbach se alfakoëffisiënt het van 'n maksimum van 0.98 (onderrigleierskaprolprestasie) tot 'n minimum van 0.89 (sielkundige bemagtiging) gewissel, wat die raming van die interne konsekwentheid van betroubaarheid verteenwoordig (tabel 2). Cronbach se alfakoëffisiënt rakende die subskale van rolprestasie, onderrigleierskapgedrag, strukturele bemagtiging en sielkundige bemagtiging was binne die aanvaarbare speling (0.80 of hoër), en Cronbach se alfakoëffisiënt ten opsigte van rolprestasie was uitstekend (0.98 of hoër).

**TABEL 3:** Algehele beskrywende statistieke rakende die bemagtigingspraktyke van skoolhoofde in die Amarah-streek

<b>N=435</b>				
<b>Veranderlikes</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>Standaard</b>
Strukturele bemagtiging	1.00	5.00	3.50	0.81
Sielkundige bemagtiging	1.00	5.00	3.84	0.61
Leierskapgedrag	1.00	5.00	3.82	0.77
Roldoeltreffendheid van skoolhoofde	1.00	5.00	3.56	0.80

Gemiddelde waardes het van 'n maksimum van 3.84 tot 'n minimum van 3.50 gewissel, wat aandui dat die respondente oor die geheel van mening was dat hulle skoolhoofde hulle onderrigleierskaprol doeltreffend vervul. Standaardafwykings het van 0.61 tot 0.81 gewissel, wat op matige veranderlikheid in die tellings dui. Respondente se taksering van hulle skoolhoofde het van 'n maksimum van 3.84 vir sielkundige bemagtiging tot 'n minimum van 3.50 vir strukturele bemagtiging gewissel (tabel 3). Die navorsers het die effek van veranderlikes op mekaar met behulp van verdere statistiese toetse, soos korrelasieontleding, regressieontleding en die chi-kwadraattoets vir assosiasie, ondersoek.

**TABEL 4:** Korrelasiematrikse tussen onafhanklike en afhanklike veranderlikes

Bemagtiging	Struktureel	Sielkundig	Leierskapgedrag	Doeltreffende rolprestasie
Struktureel	1	.76*	.63**	.74**
Sielkundig	.76**	1	.56**	.67**
Leierskapgedrag	.63**	.56**	1	.77**
Doeltreffende rolprestasie	.74**	.67**	.77**	1

*Let wel: Items is op 'n vyfpunt-Likerttipeskaal gemeet. Korrelasies van .56 of meer is statisties beduidend teen  $p=.01$  (tweekantig); alfakoëffisiëntramings van die interne konsekwentheid van lesings word op die hoeklyn gegee.  $N=435$ .*

T-toetse vir onafhanklike steekproewe is uitgevoer om te bepaal of die faktor- en uitkoms-veranderlikes korreleer. Die korrelasiekoëffisiënt van onderskeidelik strukturele en sielkundige bemagtiging, leierskapgedrag (onafhanklike veranderlikes) en doeltreffendheid ten opsigte van onderrigleierskaprolprestasie (afhanklike veranderlike) word in tabel 4 uiteengesit. Die meeste van die veranderlikes het beduidend met mekaar gekorreleer. Hierdie tabel toon dat strukturele bemagtiging, sielkundige bemagtiging en leierskapgedrag 'n betreklik regstreekse liniêre verband met mekaar het wat die doeltreffende vervulling van die onderrigleierskaprol betref.

Leierskapgedrag en skoolhoofde se doeltreffendheid ten opsigte van onderrigleierskaprolprestasie het die sterkste korrelasie ( $r=.77$ ,  $p=.01$ ) getoon. Strukturele bemagtiging en sielkundige bemagtiging het die tweede sterkste korrelasie ( $r=.76$ ,  $p=.01$ ) getoon. Die verband tussen strukturele bemagtiging en doeltreffende rolprestasie was ook hoog ( $r=.74$ ,  $p=.01$ ). Die ontleding het aangetoon dat daar 'n sterker korrelasie tussen leierskapgedrag en strukturele bemagtiging as tussen leierskapgedrag en sielkundige bemagtiging was. Al die veranderlikes was dus statisties beduidend op ( $p<0.001$ ).

**TABEL 5:** Modelsamevatting van doeltreffende leierskaprolprestasie van skoolhoofde in die Amarah-streek

Model	R	R-vierkantsgetal	Aangepaste R-vierkantsgetal	Standaardfout van die raming	
1	0.853	0.727	0.718	0.423	
ANOVA					
Model	Som van vierkantsgetalle	Df	Gemiddelde vierkantsgetal	F-waarde	Sig.
Regressie	197.112	14	14.079	78.791	0.000
Oorblywend	73.979	414	0.179		
Totaal	271.091	428			

'n Meervoudigeregressieontleding is uitgevoer om 'n vooruitskatting te maak van die belangrikste veranderlikes betreffende die bemagtiging van skoolhoofde om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol meer doeltreffend te vervul. Die model het, aan die hand van die samevatting van die ontleding in tabel 5, aangetoon dat hierdie veranderlikes 72.2% van die onafhanklike veranderlike rakende die bemagtiging van skoolhoofde van sekondêre skole verteenwoordig het, waar  $p < 0.001$ . Daarbenewens het die doeltreffendheid van skoolhoofde rakende hulle onderrigleierskaprolprestasie van die praktyke van beide strukturele en sielkundige bemagtiging en leierskapgedrag afgehang.

**TABEL 6:** Meervoudige regressies onder veranderlikes

Model	Koëffisiënte			
	B	Std. fout	T	p-waarde
<b>Konstantes</b>	-0.189	0.162	-1.167	0.244
Strukturele bemagtiging: Toegang tot bystand	0.085	0.036	2.349	0.019
Strukturele bemagtiging: Hulpbronne	0.122	0.036	3.358	0.001
Strukturele bemagtiging: Inligting	0.051	0.034	1.500	0.135
Strukturele bemagtiging: Geleentheid	0.067	0.036	1.848	0.065
Sielkundige bemagtiging: Bekwaamheid	0.023	0.046	0.510	0.610
Sielkundige bemagtiging: Betekenis	0.107	0.046	2.328	0.020
Sielkundige bemagtiging: Vrye wil	0.054	0.045	1.214	0.226
Sielkundige bemagtiging: Impak	-0.011	0.039	-0.280	0.780
LG: Delegering van gesag	0.129	0.036	3.611	0.000
LG: Aanspreeklikheid	0.069	0.036	1.949	0.052
LG: Selfgerigte besluitneming	-0.045	0.041	-1.085	0.279
LG: Die deel van inligting	0.056	0.034	1.652	0.099
LG: Vaardigheidsontwikkeling	0.150	0.039	3.871	0.000
LG: Afrigting vir innoverende prestasie	0.147	0.043	3.398	0.001

Gemiddeldes, standaardafwykings, alfabetroubaarheidskoëffisiënte en korrelasies tussen die 14 waardes het van matige tot sterk korrelasies tussen al die leierskapgedragsskale gewissel, en die saamgestelde waarde van strukturele en sielkundige bemagtiging het getoon dat leierskapgedrag met die strukturele en sielkundige ervaring van bemagtiging verband hou. Die studie het op 'n positiewe verband tussen die skale en die teoreties tersaaklike uitkomsveranderlikes van doeltreffendheid in onderrigleierskaprolprestasie gedui (tabel 6).

Wat die dimensies van strukturele bemagtiging betref, het toegang tot bystand en hulpbronne 'n statisties beduidende effek op die onderrigleierskaprolprestasie van skoolhoofde gehad. Wat die komponente van sielkundige bemagtiging betref, het betekenis 'n effek op die doeltreffendheid van skoolhoofde se onderrigleierskaprolprestasie gehad, waar  $p = 0.02$ . Verdere analise het getoon dat die dimensies van delegering van gesag, vaardigheidsontwikkeling en afrigting vir die innoverende uitoefening van leierskapgedrag 'n sterk verbintenis met die doeltreffende rolprestasie van skoolhoofde het (tabel 6).

**TABEL 7:** Persentasie geleenthede wat aan hoofde van openbare sekondêre skole gebied word

Subtemas	Onderwysers (n=358)		Skoolhoofde (n=77)	
	Frekwensie	%	Frekwensie	%
Geleenthede vir professionele ontwikkeling	243	68	35	45
Ondersteuning van toesighouers	47	13	19	25
Geen geleenthede gebied	68	19	23	30
<b>Totaal</b>	358	100	77	100

Die opmerkings hier onder illustreer die tipes geleenthede wat onderwysbeampes aan skoolhoofde bied om hulle bemagtiging te verseker. Die reaksie op die opname was in die geheel swak, met uitsondering van professionele ontwikkeling, wat in die volgende drie breë kategorieë verdeel is: professionele ontwikkeling, monitoring- en evalueringsbystand en 'n tekort aan geleenthede wat aan skoolhoofde gebied word. Geleenthede vir professionele ontwikkeling wat tot skoolhoofde se beskikking was, het onder meer die volgende ingesluit: voortsettingsonderwysprogramme betreffende MA-grade en korttermynopleiding en streekswerksessies rakende beleidskwessies. Sommige respondente het aangedui dat die klustertoesighouers gereelde toesig bied en skoolhandleidings en -prosedures beskikbaar stel (tabel 7).

**TABEL 8:** Hindernisse tot die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole

Subtemas	Onderwysers (n=358)		Skoolhoofde (n=77)	
	Frekwensie	%	Frekwensie	%
Gebrek aan geleenthede om werkplek-besluite te neem	92	26	28	36
Gebrek aan hulpbronne	119	33	12	16
Gebrek aan die nodige vaardighede en kennis	147	41	37	48
<b>Totaal</b>	358	100	77	100

Die uitdagings wat die respondente geïdentifiseer het, sluit die volgende in: 'n gebrek aan toegang tot inligting, bystand, hulpbronne en geleenthede om in hulle werksopset te leer en te groei. Die meeste van die onderwysers en skoolhoofde het opgemerk dat 'n gebrek aan die nodige vaardighede en kennis faktore was wat hindernisse geskep het. Die ander belangrike faktore wat dieselfde groepe uitgelik het, was 'n gebrek aan geleenthede om besluite in die werkplek te neem en 'n gebrek aan hulpbronne (tabel 8).

Die meeste van die reaksies op die oop vrae het verbasend gekorreleer met die geïdentifiseerde veranderlikes ten opsigte van beide bemagtiging en leierskapedrag wat die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole verhinder en hulle gevolglik verhoed om hulle onderrigleierskaprol meer doeltreffend te vervul. Skoolhoofde en onderwysers is gevra om voorstelle te maak oor hoe om die faktore wat skoolhoofde verhinder om bemagtig te word en derhalwe hulle onderrigleierskaprol doeltreffend te vervul, te bowe te kom. Sommige skoolhoofde het die mening uitgespreek dat hoofde 'n outonome reg op selfgerigte besluitneming behoort te hê. Heelparty skoolhoofde het aangedui dat hulle sou baat by opleiding oor kwessies soos hoe om beter te kommunikeer, hoe om 'n goeie spanleier te wees, hoe om meer positiewe leierskap te bevorder, hoe om hulle tyd meer effektief te bestuur, hoe om meer outonoom en meer konsekwent ten opsigte van leerderdisplinekwessies te wees en hoe om professioneel dog vriendelik te wees.

## BESPREKING VAN NAVORSINGSBEVINDINGS

Die doel van hierdie beskrywende opname was om vas te stel hoe hoofde van openbare sekondêre skole in die streek bemagtig kan word om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol te vervul. Die resultate van hierdie studie word aan die hand van navorsingsvrae aangebied. 'n Gestruktureerde vraelys bestaande uit kategorie- en skaalvrae is gebruik om die volgende te ontleed:

- Skoolhoofde en onderwysers se persepsies rakende die verband tussen bemagtiging en doeltreffende onderrigleierskaprolprestasie.
- Die onderrigleierskapedrag wat skoolhoofde in die vervulling van hulle onderrigleierskaprol ten toon stel.
- Die omvang van bestaande praktyke met betrekking tot sowel strukturele as sielkundige bemagtiging.

Hierdie kwantitatiewe studie was daarop gemik om die verband tussen bemagtiging, leierskapedrag en doeltreffendheid in die vervulling van die onderrigleierskaprol deur skoolhoofde te ondersoek. Tabel 2 hier bo toon aan dat Cronbach se alfakoëffisiënt van 'n maksimum van 0.98 (onderrigleierskaprolprestasie) tot 'n minimum van 0.89 (sielkundige bemagtiging) gewissel het, wat die raming van die interne konsekwentheid van betroubaarheid verteenwoordig. Die betroubaarheidskoëffisiënte vir al 40 subskale van rolprestasie, die 17 subskale van leierskapedrag, die 12 subskale van strukturele bemagtiging en die 12 subskale van sielkundige bemagtiging was binne die aanvaarbare spelings (0.89 of hoër). Met verwysing na McMillan (2004) en McMillan en Schumacher (2001), was die gemiddelde alfas vir 40 van die subskale ten opsigte van rolprestasie uitstekend (0.98 of hoër).

Die studie het verder getoon dat die gemiddelde takserings rakende die response van die onderwysers en skoolhoofde van 'n maksimum van 3.89 (herontwerp rolle en verantwoordelikhede) tot 'n minimum van 3.16 (verhoudings buite die skoolgemeenskap) gewissel het. Hierdie bevindings toon duidelik dat daar 'n positiewe verband tussen doeltreffende rolprestasie en strukturele bemagtiging is, wat die navorsers se voorspelling (sien tabel 3 hier bo) staaf. Wat uit die ontleding van tabel 3 na vore kom, is dat hoewel skoolhoofde "dikwels" doeltreffend was wat die herontwerp van rolle en verantwoordelikhede betref, hulle slegs "soms" doeltreffend was wat die bevordering van die gehalte van onderwys en verhoudings buite die skoolgemeenskap betref.

Skoolhoofde was nóg “byna altyd doeltreffend” nóg “byna nooit doeltreffend” wat hulle onderrigleierskaprolprestasië betref. Die resultate toon dat hulle rolprestasië oor die algemeen doeltreffend was. ’n Implikasie hiervan is die moontlikheid dat die deprofessionalisering van leierskapvoorbereiding ’n negatiewe uitwerking op skoolhoofde se rolprestasië het. Dít korreleer verbasend goed met die respondente se antwoorde op die oop vrae, wat getoon het dat baie skoolhoofde gewoonlik meer aandag aan bestuursake as onderwyskwessies gee. Volgens die bewyse wat die studie opgelewer het, was gebrekkige ondersteuning van meerderes een van die oorsake van die gebrek aan bemagtiging van skoolhoofde in die streek om te verseker dat hulle hul leierskaprol meer doeltreffend vervul.

In die huidige studie het skoolhoofde en onderwysers drie van die subskale van leierskapedrag, naamlik “selfgerigte besluitneming”, “die deel van inligting” en “afrigting vir innoverende prestasië”, relatief laer gemiddelde takserings as die ander twee subskale (“delegering van gesag” en “aanspreeklikheid”) gegee. Skoolhoofde en onderwysers het egter oor die algemeen met al ses van die subskale van leierskapedrag “saamgestem”. Die resultate van die ontledings dui derhalwe op onbeduidende verskille tussen respondente se persepsies van die gespesifiseerde dimensies van leierskapedrag. Die resultate van hierdie ondersoek toon dat respondente redelik positiewe opvattinge het oor die praktyk om skoolhoofde te bemagtig om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol te vervul (gemiddeldes het van ’n maksimum van 4.10 vir die delegering van gesag en aanspreeklikheid tot ’n relatief lae gemiddeld van 3.50 vir vaardighedsontwikkeling gewissel).

Daar was ’n sterk positiewe korrelasie tussen strukturele bemagtiging, sielkundige bemagtiging en leierskapedrag ten opsigte van skoolhoofde se doeltreffende onderrigleierskaprolprestasië. Die resultate van hierdie studie toon dat wat die dimensies van strukturele bemagtiging betref, toegang tot bystand en hulpbronne ’n statisties beduidende effek op die onderrigleierskaprolprestasië van skoolhoofde het. Wat die komponente van sielkundige bemagtiging betref, het betekenis ’n effek op die doeltreffendheid van skoolhoofde se onderrigleierskaprolprestasië, waar  $p=0.02$ . Verdere analise het getoon dat die dimensies van delegering van gesag, selfgerigte besluitneming en afrigting vir die innoverende uitoefening van leierskapedrag ’n beduidende verwantskap met die doeltreffende rolprestasië van skoolhoofde het (sien tabel 6).

Die navorsers glo dat die literatuurstudie groter begrip vir die bydrae van hierdie studie in die hand werk deur die tekortkominge of leemtes wat ten opsigte van die betrokke navorsingsprobleem bestaan, uit te lig. Hoewel daar voldoende literatuur is wat ’n kritiese oorsig van die konsep van onderrigleierskap in ontwikkelde lande gee, is daar ’n gebrek aan relevante materiaal wat oor hierdie studiearea (die Amaraha-streek), spesifiek die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole, handel.

Die treffendste bevindings wat uit die ontleding van die kwantitatiewe data gespruit het, was ietwat in teenstelling met die response wat van die onderwysbeamptes op die vlak van die distrikte en sones bekom is. Hierdie ietwat teenstellende resultate kan dalk aan uiteenlopende persepsies van die skoolgemeenskappe en die sentrale kantore toegeskryf word. Skoolhoofde en onderwysers het aangedui dat hulle minder seker was van hulle rolle as gevolg van min ondersteuning van die leierskap, terwyl onderwysbestuurders skoolhoofde veroordeel het deur aan te voer dat hoofde nie bereid is om hulself te bemagtig nie. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat ’n gebrek aan kennis en vaardighede, tesame met ’n gebrek aan bystand, skoolhoofde se selfvertroue met betrekking tot hulle verantwoordelikheid afgetakel het. Die skynbare teenstrydighede wat in die studie na vore gekom het, word hier onder uiteengesit.

Verdere analise het getoon dat, ten spyte van die algemene konsensus oor die belangrikheid van bemagtiging, die twee groepe (onderwysers en skoolhoofde as die een groep en kantoorbestuurders as die ander groep) wyd uiteenlopende sienings gehad het oor die betekenis, aard, hulpmiddels en toepassing van bemagtiging om onderrigleierskaprolprestasie te bevorder, wat skynbaar aan verskille in bestuurders en onderwysleiers (skoolhoofde en onderwysers) se persepsies toegeskryf kan word. Terwyl kantoorbestuurders van mening was dat onderrigleierskap met beleidsimplementering, monitering, die opstel van begrotings en openbare betrekkings te make het, het skoolhoofde en onderwysers gefokus op onderwyskwessies wat 'n uitwerking op klaskameronderrig en leerderprestasie kan hê (hierdie aspek word in die kwalitatiewe gedeelte van die studie bespreek en word nie hier ingesluit nie).

Wat strukturele bemagtiging betref, was die meeste van die werk wat gedoen is op hoëbetrokkenheidwerkspraktyke, hoërolprestasiestelsels en skoolvlakuitkomste gefokus. Die gemiddeldes van die sienings van die skoolhoofde en onderwysers het van 'n relatief hoë 3.70 (toegang tot bystand) tot 'n relatief lae 3.38 (geleentheid) gewissel. Meer spesifiek, hoewel die twee komponente van strukturele bemagtiging (toegang tot bystand en hulpbronne) as “stem saam” getakseer is, is die oorblywende twee subskale (inligting en geleentheid) as “neutraal” getakseer. Respondente het die laagste gemiddelde tellings aan praktyke vir strukturele bemagtiging, in die besonder die inligting- en geleentheidskomponente, toegeken. 'n Ander belangrike bevinding van die studie is dat toegang tot bystand en hulpbronne dalk 'n groter invloed op skoolhoofde se rolprestasie as die inligting- en geleentheidskomponente van strukturele bemagtiging het, soos in tabel 6 aangedui.

Die resultaat van die beskrywende statistieke rakende respondente se persepsies oor die omvang van bestaande praktyke om skoolhoofde sielkundig te bemagtig het van 'n maksimum van 4.00 (bekwaamheid) tot 'n redelike gemiddeld van 3.63 (impak) gewissel. Hierdie resultate kan moontlik die bevindings van Vacharakiat (2008) rakende sielkundige bemagtiging verklaar. Die bevindings van hierdie studie kan dalk die redelik goeie korrelasie tussen doeltreffende rolprestasie en sielkundige bemagtiging verklaar. Die skale is positief met die teoretiese tersaaklike uitkoms verbind. Soos die ontledingstabel aantoon, het die meeste respondente al die komponente van sielkundige bemagtiging as “stem saam” getakseer. Geen van die takseergroepe het gemiddeldes in die kategorie “stem ten sterkste saam” of “stem geensins saam” gehad nie. Daar kan met redelike veiligheid tot die gevolgtrekking gekom word dat bemagtiging 'n noodsaaklike hulpmiddel is vir die bevordering van skoolhoofde se bekwaamheid en vermoë om hulle werk te doen. Die bevindings van hierdie studie word gesteun deur Fernandez en Moldogaziev (2013) se siening dat organisasies, in die eerste plek, 'n werksomgewing moet skep wat skoolhoofde se vermoë en begeerte om op bemagtigde maniere op te tree, bevorder en, in die tweede plek, hindernisse wat hierdie vermoë beperk, uit die weg moet ruim.

Die bevindings rakende onderwysers en skoolhoofde se persepsies oor bemagtigingsgeleenthede wat skoolhoofde benodig, word volgende bespreek. Etlike studies oor strukturele bemagtiging (cf. Laschinger 1996; Armstrong 2006; Wagner 2010) het getoon dat hoëbetrokkenheidspraktyke wat behels dat gesag, inligting, kennis en belonings met werknemers op alle vlakke gedeel word, positiewe uitkomst vir skole het, veral wat die verbetering van die gehalte van skoolhoofde se werkslewe en die gehalte van onderwysdienste betref. Die bevindings van die huidige studie beaam egter nie sodanige bevindings nie aangesien die meeste van die respondente hulle toegang tot geleenthede vir strukturele bemagtiging as laag tot gemiddeld aangedui het.

'n Moontlike verklaring hiervoor is dat die praktyke van onderwysbeamptes om skoolhoofde te bemagtig en skoolgebaseerde besluitneming te implementeer, geleidelik daartoe gelei het dat die professionalisme van onderwys met burokratiese beheer vervang is, soos deur die skoolhoofde in hierdie studie aangedui is. Die skoolhoofde het naamlik aangedui dat merietegebaseerde plasing, professionele vryheid en geleenthede vir vaardigheidsontwikkeling en kennisuitbreiding belangrik is om hoofde te bemagtig. 'n Ander moontlike verklaring hiervoor is dat bemagtiging gewaarborg is wanneer skoolhoofde voel dat hulle 'n invloed het op besluite wat 'n impak op hulle lewens het en wanneer hulle betekenisvolle geleenthede kry om dit 'n werklikheid in plaas van 'n blote moontlikheid te maak.

In vorige studies (kyk Tsegaye (2018) en Botha (2019) in die oorsigliteratuur) is bespiegel dat skoolhoofde deur toegang tot inligting, bystand, hulpbronne en geleenthede om in hulle werksopset te leer en groei, bemagtig word. Situasies waarin skoolhoofde hulle persoonlike oordeel kan uitoefen en wat sentraal tot hul onderskeie skole se doelstellings staan, verhoog toegang tot hierdie bemagtigingsmeganismes. Die huidige bevindings blyk te strook met die bevindings van ander studies wat toon dat sterk netwerke bestaande uit lede van skoolbestuursliggame, belanghebbers in die gemeenskap, eweknieë, meerderes en ander lede van die skoolgemeenskap "toegang tot bystand" (een van die dimensies van strukturele bemagtiging) verhoog. 'n Moontlike verklaring vir van die resultate van hierdie navorsing is dat 'n gebrek aan bystand en hulpbronne tot die ontmagtiging van skoolhoofde in die streek gelei het.

Hoewel die meeste van die onlangse navorsing daarop dui dat die rolle van skoolhoofde die afgelope paar jaar aansienlik verander het, het skoolhoofde steeds die verantwoordelikheid om toesig oor personeel, akademiese sake, finansies en gemeenskapsbetrokkenheidsverpligtinge uit te oefen (Berman 2005). Verhoogde aanspreeklikheid in onderwys het ook tot 'n verskuiwing in die rol van skoolhoofde bygedra. Alhoewel daar van skoolhoofde verwag word om bemagtigde en bekwame onderwysleiers te wees, het die aanspreeklikheidsvereistes 'n beduidende invloed op hulle tyd en die geleenthede tot hulle beskikking om die verwante pligte uit te voer. Beleidmakers moet aanspreeklikheidsvereistes ondersoek en 'n beter ewewig tussen verslagdoening oor die vordering wat ten opsigte van onderwys in alle skole in die Amhara-streek gemaak word, aan die een kant, en die tyd wat nodig is om skoolhoofde te bemagtig om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol doeltreffend te vervul, aan die ander, probeer bewerkstellig (Hoyle, Bjork, Collier & Glass 2005).

Wat die vraag van moontlike strategieë vir die bemagtiging van skoolhoofde betref, dui hierdie studie daarop dat daar soms verwarring oor die betekenis van die term "bemagtiging" bestaan. Dit is, byvoorbeeld, nie ongewoon vir bestuurders om vir werknemers te sê dat hulle bemagtig is nie, maar hulle verduidelik nie noodwendig wat hulle daarmee bedoel nie. 'n Skoolhoof kan dalk 'n aanname maak oor wat 'n bestuurder met "bemagtiging" bedoel – hy/sy kan dalk entoesiasies reageer deur selfstandig 'n besluit oor iets te neem waarvoor hy/sy gewoonlik in die verlede magtiging sou kry. Die bestuurder, op sy/haar beurt, kan negatief reageer omdat hy/sy bloot wou gehad het dat die skoolhoof meer idees met hom/haar moet deel en nie sommerso besluite op sy/haar eie neem nie. Die skoolhoof kan gevolglik misnoegd wees en na die ou werkswyse terugkeer. Dit is dus belangrik dat bestuurders verduidelik wat hulle met bemagtiging bedoel.

Die navorsing het verder getoon dat daar verdere variasies van skoolhoofde se vaardighede is, soos om toegang tot voldoende hulpbronne te verkry, hulle professionele vaardighede en kennis uit te brei en hulle leierskapvaardighede in die uitvoering van hulle daaglikse pligte toe te pas. Daar is ewenwel ander variasies met betrekking tot die algemene outonomie van skoolhoofde, wat 'n groter mate van beheer oor selfgerigte besluitneming, groter insae in

besluite wat hulleself en ander raak, groter betrokkenheid by bestuursbesluite en 'n sterker gevoel van bemagtiging behels. Tydens 'n kort gesprek tussen die navorsers en onderwysbestuurders van die onderskeie sones en distrikte het die bestuurders aangevoer dat skoolhoofde onwillig is om van die vele geleenthede vir professionele ontwikkeling wat beskikbaar is, gebruik te maak en dat hulle derhalwe die oorsaak van hulle eie ontmagtiging is. Deelnemers het hierdie punte deurgaans tydens die gesprekke oor praktyke om skoolhoofde vir hulle onderrigleierskaprol te bemagtig, geopper. Hierdie kombinasie van bevindings verleen 'n mate van steun aan die konseptuele uitgangspunt dat die twee groepe deelnemers probeer het om die oorsake van die bestaande probleme te eksternaliseer. Dit is belangrik om die moontlikheid van vooroordeel in hierdie response in gedagte te hou. 'n Implikasie hiervan is die moontlikheid dat elke groep die ander een vir die probleem blameer.

## GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Vier hoofaanbevelings, gevolg deur belangrike voorstelle, word aan die hand van die oorsigliteratuur, die veldnavorsing en die empiriese data gemaak. Hierdie aanbevelings hou verband met kennis en begrip van die vakgebied, praktiese implikasies en die verbetering van bestaande beleid rakende die bemagtiging van hoofde van sekondêre skole in die Amarah-streek om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol meer doeltreffend te vervul. Die aanbevelings het spesifiek op beleidmakers, skoolbestuursliggame en/of gemeenskapsbelanghebbers, praktisyns en voorbereidingsprogramme vir skoolhoofde betrekking.

Beleidmakers kan 'n rol speel om skoolhoofde te help om meer doeltreffende onderwysleiers te word. Wat die aanstelling van skoolhoofde betref, moet instellings soos die onderwysburo vir die streek en die distriksonderwyskantore gesamentlike verklarings rakende "beste praktyke" ontwikkel en onderskryf. Sodanige ooreenkomste rakende beste praktyke kan dan gebruik word om die aanstellingskriteria ten opsigte van skoolhoofde te beïnvloed, soos dat hulle rolle vir evalueringsdoeleindes beter omskryf moet word. Daar word aanbeveel dat huidige beleid verder hersien word om skoolhoofde genoeg tyd te gee om 'n ewewig tussen verpligtinge en aanspreeklikheid te vind.

Daar word ook aanbeveel dat skoolbestuursliggame en ander gemeenskapsverteenvoorders opleiding ontvang wat hulle sal help om hulle rol in skoolbestuur beter te verstaan en hulle sodoende sal help om te bepaal in watter areas hulle bydraes die skole se missies en doelwitte die beste sal ondersteun.

Onderwysbestuurders en skoolhoofde moet genoeg tyd opsysit om skoolraadslede te ondersteun. Een van die unieke verhoudings wat in 'n distriksonderwyskantoor bestaan, is die een tussen skoolrade en skoolhoofde. Die skoolbestuursliggame, in hulle hoedanigheid as verteenwoordigers van die plaaslike regering, word gevra om die visies van die skole in werking te stel, wat soms 'n negatiewe uitwerking op die skoolhoofde se rol as onderwysleiers het (Hoyle *et al.* 2005). Skoolbestuursliggame is uiters aktief in die politieke omgewing, en skoolhoofde word dikwels gevra of aangesê om skoolbestuursliggame na politieke geleenthede en vergaderings te vergesel om agtergrondinligting en raad oor onderwysaangeleenthede te verskaf. Skoolhoofde se verhouding met skoolbestuursliggame neem dus 'n groot deel van hulle tyd in beslag.

Onderwysleiers moet plaaslike wette en prosedures hersien. Skoolhoofbemagtiging wat doeltreffend toegepas word en met effektiewe praktyke gepaard gaan, verg ondersteuning van topbestuur, verpligte regsmaatreëls, 'n positiewe organisasiekultuur rakende bemagtiging en die beloning van bedrywighede en praktyke. Dit alles sal help om die werklike uitdagings sowel as moontlike oplossings aan die lig te bring ten einde meer akademiese en praktiese

bedrywighede rakende skoolhoofbemaatiging te organiseer en uit te voer met die doel om bewustheid van bemaatigingsbegrippe en die belangrikheid van doeltreffende skoolhoofbemaatiging in skole, sowel as die hulpmiddels en meganismes wat nodig is om dit moontlik te maak, te bevorder. Onderwysleiers moet dus spesifiek aandag gee aan die bevordering van skoolhoofde se bemaatigingspraktyke wanneer plaaslike wette en prosedures hersien word. Indien dít plaasvind, sal bemaatiging gekoppel word aan skoolhoofde se sukses as onderwysleiers en hulle motivering om bemaatigingspraktyke in skole aan te moedig.

Laastens word daar aanbeveel dat organisasiehulpbronne en -gesag (toegang en benutting) herverdeel word om regverdige en ewewigtige bemaatiging dwarsdeur die hiërargie van onderwysinstellings te verseker. Bemaatiging word in die oorsigliteratuur hoë lof toegeswaai omdat dit skoolhoofde se mag, kennis, ondervinding, betekenis, geleenthede en status vergroot. Dus, deur mag te deel, duidelike limiete vir bemaatiging te stel en vertrouwensverhoudings daar te stel, kan heelwat bereik word om skoolhoofde te bemaatig.

## BIBLIOGRAFIE

- Abdulrasheed, O. & Bello, A.S. 2015. Challenges to secondary school principals' leadership in Northern Region of Nigeria. *British Journal of Education*, 3(3):1-5.
- Armstrong, K.J. 2006. Structural empowerment, magnet hospital characteristics, and patient safety culture: Making the Link. *Journal of nursing care quarterly*, 21(2):124-136.
- Awamleh, N.A. 2013. Enhancing employees' performance via empowerment: A field survey. *Asian Journal of Business Management*, 5(3):313-319.
- Berman, S. 2005. Restoring progressive values. *School Administrator*, 62(10):16-24.
- Cunningham, W. & Cordeiro, P.A. 2009. *Educational leadership: A bridge to improved practice* (4th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Botha, R.J. 2018. Making a difference in South African schools: The cases of two female principals. *Gender and Behaviour*, 16(1):10812-10823.
- Botha, R.J. 2019. A study among newly appointed principals in South African schools. *International Journal of Education, Economics and Development*, 10(2):173-190.
- Dea, L.M. & Basha, T.T. 2014. Leadership challenges facing school principals in the implementation of general quality education improvement programme: The case of Wolaita Zone Town Administration. *Wudpecker Journal of Educational Research*, 3(4):59-69.
- Fekede, T. 2015. Professional learning of teachers in Ethiopia: Challenges and implications for reform. *Australian Journal of Teachers Education*, 40(5):1-26.
- Fernandez, S. & Moldogaziev, T. 2013. Using employee empowerment to encourage innovative behaviour in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23:155-187.
- Hallinger, P. 2010. *Lessons from research on leadership for learning: Yesterday, today and tomorrow*. Paper read at the Hongkong school conference, Hongkong, 29 March, 2010.
- Hoyle, J., Bjork, L., Collier, V. & Glass, T. 2005. *Superintendent as CEO*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Laschinger, H.K. 1996. A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studies testing Kanter's theory of structural power in organisations. *Nursing Administration Quarterly*, 20(2):25-41.
- McCay, E. 2001. The learning needs of principals. *Educational Leadership*, 58(8):75-77.
- McMillan, J. 2004. *Educational research: Fundamentals for the consumer* (4th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- McMillan, J. & Schumacher, S. 2001. *Research in education: A conceptual introduction* (5th ed.). New York: Longman.
- Federale Demokratiese Republiek van Ethiopië (FDRE). 2013. Education statistics annual abstract. *Ethiopiese Departement van Onderwys*, <http://www.moe.gov.et> [20 Maart 2019].

- Federale Demokratiese Republiek van Ethiopië (FDRE). 2015. Education sector development programme V (ESDP V). Programme action plan (2015/16–2019/20). *Ethiopiese Departement van Onderwys*, Addis Abeba: FDRE Onderwysdepartement.
- Onderi, H. & Makori, A. 2013. Secondary school principals in Nyamira County in Kenya: Issues and challenges. UK: International CIC. *Educational Research International*, 1(1):1-24.
- Onwuegbuzie, A. & Collins, M. 2007. A typology of quantitative methods sampling designs in social science research. *The Qualitative Report*, 12(2):281-316.
- Roul, S. 2012. Practice and problems of principals' leadership style and teachers' job performance in secondary schools of Ethiopia. *An International Multidisciplinary Peer Revised E-Journal*, 1(4):227-242.
- Teddlie, C. & Yu, F. 2007. Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1):77-100.
- The Research Advisors' Table. (2016). *Sample size table*, <http://www.research-advisors.com> [16 Augustus 2019].
- Tsegaye, M.A. 2018. Empowering public secondary school principals to perform their instructional leadership roles more effectively in Amhara Regional State, Ethiopia. Unpublished DEd-thesis, University of South Africa (Unisa), Pretoria.
- Vacharakiat, M. 2008. The relationships of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment among Filipino and American registered nurses working in the U.S.A. Unpublished M-disseration, University of Fairfax, Fairfax, VA.
- Vogt, W.P. 2007. *Quantitative research methods for professionals*. Cape Town: Pearson Education.
- Wagner, J.I. 2010. The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18:448-462.
- Wieczorek, D. & Manard, C. 2018. Instructional leadership challenges and practices of novice principals in rural schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2):1-21.

**RJ (NICO) BOTHA** is hoogleraar in Onderwysleierskap en -bestuur in die Opvoedkunde Kollege aan die Universiteit van Suid-Afrika (Unisa). Hy behaal in 1993 die DEd-graad aan Unisa met die titel: "The development of management training programmes for school leaders in the South African context". Hy het ook in 1979 die BSc-graad aan die Universiteit van Pretoria met Wiskunde en Chemie as hoofvakke voltooi.

Professor Botha het meer as 40 artikels in geakkrediteerde joernale plaaslik en internasionaal gepubliseer. Hy is ook die redakteur van drie handboeke in Onderwysleierskap en is die outeur van verskeie hoofstukke in ander akademiese boeke. Hy het referate gelewer by 28 internasionale kongresse en het as studieleier opgetree vir 40 Doktors en Magisterstudente. Hy dien op die redaksie van verskeie joernale en is gemoeid met die opleiding van skoolhoofde in verskeie lande in Afrika. Gedurende 1999 is hy genooi om as gasdosent by die Brigham Young Universiteit in Provo, Utah te doseer.

**RJ (NICO) BOTHA** is Professor in Education Management in the College of Education at Unisa. He holds, inter alia, a Bachelor's degree in Mathematics and Chemistry from the University of Pretoria and a Doctorate in Education Management from the University of South Africa. The title of his doctoral thesis is "The development of management training programmes for school leaders in the South African context". His fields of specialisation are Educational Leadership and International Education. He has been involved with the training of school principals and other educational leaders for 30 years and has presented more than 25 research papers at International Conferences abroad and has to date published more than 40 research articles in accredited journals. In addition, he is editor of two scholarly text books in the field of Education Management. He was invited to be guest lecturer at Brigham Young University in Provo, Utah in 1999.

## ABSTRACT

### ***Empowering secondary-school principals in Ethiopia to perform their instructional leadership roles more effectively***

*The research literature clearly indicates that school leaders are faced with numerous and daunting problems and challenges in diverse contexts. This is mainly the result of rapid changes in the world, characterised by, inter alia, unending technological progression, an increase in the information society and globalisation. These and other factors influence the inherent goals of schools and, as a result, the leadership roles of school principals are shifting in tandem with these changes. School principals play a major role in ensuring that schools are well managed and, more specifically, to ensure effective teaching and learning. The instructional leadership role of the principal becomes vital in this process. Instructional leadership involves, inter alia, the strategic application of knowledge and skills to solve context-specific problems and to achieve the purposes of schooling.*

*Surprisingly, little or no research has been done in the area of empowering public secondary school principals with regard to their instructional leadership roles in Ethiopian secondary schools. Although many other sub-sectors of education in Ethiopian education have adopted some kind of empowerment initiative for at least part of their workforce, less attention is paid to the empowerment of principals.*

*The main aim of this study was to examine how public secondary school principals (PSSP) can be empowered to perform their instructional leadership roles more effectively in the Amhara region of Ethiopia (ARE). The study aspired to support school principals in becoming more aware of their perceptions and practices regarding instructional leadership, with particular reference to the possibilities offered by instructional leadership to influence teaching and learning positively. The objectives of the study were*

- to establish the relationships between empowerment, leadership behaviour and effectiveness in the instructional leadership role and performance of principals;
- to determine which empowering opportunities were needed by PSSPs to perform their instructional leadership roles; and
- to determine the challenges and significant predictors for empowering PSSPs to perform their instructional leadership roles in the ARE.

This study is underpinned by a quantitative approach and its aim was to examine how public secondary school principals can be empowered to perform their instructional leadership roles in the ARE. The units of analysis were teachers and principals, while questionnaires were used as the quantitative research instrument. The data obtained was analysed by utilising the Statistical Package for Social Science.

The population of this study consisted of all principals and teachers of the 415 public secondary schools from the four administrative zones in the ARE. Of these 415 secondary schools, 283 schools are administered and sponsored by the regional government. The remaining 132 schools are private secondary schools. From the abovementioned 283 public secondary schools, 108 were selected for the investigation using systematic random sampling techniques that enabled the researchers to collect a sufficient number of samples. Thus, random and comprehensive sampling methods were used to select teachers and principals from a population of 11 758 teachers and 108 principals and vice-principals.

It was established in this study that principals mainly ascribed their empowerment to the fact that they had ready access to resources and could count on the support received from various stakeholders. In addition, aspects such as structural and psychological empowerment and leadership behaviour also have a significant bearing on effective instructional leadership and the empowerment of principals. In contrast, aspects such as inadequate support from top management, lack of professional development, shortage of the required resources, undue interference by top leaders and intimidation of principals were experienced as major challenges for empowering principals in the Amhara region.

In conclusion, the study suggests recommendations for principals to perform their instructional leadership roles effectively. In this regard, the formulation and implementation of an empowerment process model for principals is recommended. Based on the reviewed literature, the field survey and empirical data, four main recommendations are made as an outcome of the study. Such recommendations include those that relate to the understanding and knowledge of the field, implications for practice and improving the existing policy documents that enhance the empowerment of principals in performing their instructional leadership roles more effectively in the secondary schools of the ARE. These recommendations are specifically aimed at policy-makers, school boards and/or community stakeholders, practitioners, as well as preparatory programmes for principals. The outcomes of the study provide useful insights to advance instructional leadership practices in not only Ethiopian secondary schools, but also in schools worldwide.

**KEY WORDS:** empowerment; empowerment process model; Ethiopia; context-specific problems; leadership behaviour; education leadership roles; performance; secondary schools; school principals

**TREFWOORDE:** bemagtiging; bemagtigingsprosesmodel; Ethiopië; konteks-spesifieke probleme; leierskapgedrag; onderrigleierskaprol; prestasie; sekondêre skole; skoolhoofde

## OPSOMMING

Skoolhoofde speel 'n belangrike rol om toe te sien dat skole goed bestuur word en, in die besonder, dat doeltreffende onderrig en leer plaasvind. Hoofde se onderrigleierskaprol behels die strategiese toepassing van kennis en vaardighede om konteks-spesifieke probleme op te los en die doelwitte van onderwys te verwesenlik. 'n Kwantitatiewe benadering is in hierdie studie gevolg met die doel om ondersoek in te stel na hoe hoofde van openbare sekondêre skole in die Amhara-streek van Ethiopië bemagtig kan word om hulle onderrigleierskaprol te vervul. Onderwysers en skoolhoofde was die eenhede van ontleding in die studie, terwyl vraelyste as kwantitatiewe navorsingsinstrument gedien het. Die data wat bekom is, is met behulp van die Statistiese Pakket vir Sosiale Wetenskappe ontleed. Die studie het onder meer bevind dat aspekte soos strukturele en sielkundige bemagtiging en leierskapedrag 'n beduidende verwantskap met doeltreffende onderrigleierskap en die bemagtiging van skoolhoofde toon. In teenstelling hiermee het die studie ook bevind dat aspekte soos gebrekkige ondersteuning vanaf topbestuur, 'n gebrek aan professionele ontwikkeling, 'n tekort aan die nodige hulpbronne, onbehoorlike inmenging deur die topleierskap en die intimidasie van skoolhoofde as vername hindernisse tot die bemagtiging van skoolhoofde in die streek ervaar word. Die studie is afgesluit met aanbevelings oor hoe skoolhoofde hulle onderrigleierskaprol doeltreffend kan vervul en enkele aanbevelings rakende die formulering en implementering van 'n bemagtigingsprosesmodel vir skoolhoofde in die streek.

## INLEIDING EN AGTERGROND TOT DIE STUDIE

Navorsingsliteratuur vanoor die hele wêreld toon duidelik dat probleme en uitdagings waarmee skoolleiers gekonfronteer word, veelvuldig en uitdagend is en dat die konteks van hierdie probleme en uitdagings uiteenlopend is (Abdulrasheed & Bello 2015; Botha 2018). Hierdie situasie is hoofsaaklik die gevolg van snelle veranderinge in die wêreld, wat onder meer deur voortdurende tegnologiese vooruitgang, die uitbreiding van die inligtingsamelewing en globalisering gekenmerk word. Hierdie en ander faktore beïnvloed die inherente doelwitte van skole, wat tot gevolg het dat die leierskaprol van skoolhoofde saam met hierdie veranderinge 'n verskuiwing ondergaan (McCay 2001; Cunningham & Cordeiro 2009; Onderi & Makori 2013; Botha 2018; 2019).

Die omvang van die waarde van 'n skoolopvoeding as die grondslag vir die bestaan en vooruitgang van individue sowel as die publiek word deurgaans in die navorsingsliteratuur benadruk (Hallinger 2010; Botha 2018; 2019; Wieczorek & Manard 2018). Gevolglik is daar heelwat kommer oor die gehalte van sekondêreskoolonderrig en die gevolglike toenemende druk en stres wat dit op skoolhoofde plaas om te verseker dat hul onderskeie skole doeltreffend funksioneer.

Die hoofrede hiervoor is dat skoolhoofde 'n kernrol rakende die versterking van skoolprestasie vervul deur onderwysers aan te spoor om hulle vaardighede uit te brei, deur die skole se situasies te verbeter en deur doeltreffende onderrigleierskap te bied. Navorsers soos Dea en Basha (2014) voer aan dat professioneel ontwikkelde en bemagtigde skoolleiers praktiese vaardighede, grondige kennis en kritiese denke benodig om hulle onderrigleierskaprol doeltreffend binne die komplekse geglobaliseerde wêreld te verrig.

Verbasend min navorsing is tot op hede oor die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole, spesifiek met betrekking tot die onderrigleierskaprol van hoofde van Ethiopiese sekondêre skole, gedoen. Etlike subsektore van onderwys, soos die professionele leer van onderwysers in Ethiopië (Fekede 2015; FDRE 2013; 2015), het 'n bemagtigingsinisiatief

van die een of ander aard vir minstens 'n gedeelte van hulle werksmag geïmplementeer, maar minder aandag word aan die bemagtiging van skoolhoofde gegee.

Roul (2012) asook Dea en Basha (2014) het bevind dat die beperkte gesag van skoolhoofde, 'n gebrek aan ondervinding en gebrekkige opleiding faktore is wat skoolhoofde verhinder om hulle onderrigleierskaprol te vervul. Baie skole in Ethiopië, veral sekondêre skole, staan kennelik 'n ernstige gebrek aan bemagtigde hoofde in die gesig in hierdie stadium, wat 'n aansienlike invloed op die lewering van gehalteonderrig het.

Beduidende leemtes met betrekking tot die bemagtiging van skoolhoofde in Ethiopië is op grond van vroeëre navorsing deur Tsegaye (2018) geïdentifiseer. Die betrokke leemtes sluit, onder meer, onvoldoende voorbereiding, 'n gebrek aan ervaring en opleiding, 'n gebrek aan vaardighede, 'n onvermoë om onderwysaktiwiteite te integreer, gebrekkige samewerking met belanghebbers, hoë verwagtinge van ouers, beperkte bevoegdheid om onafhanklike besluite te neem en 'n gebrek aan geleenthede vir loopbaanbevordering en -ondersteuning in. Hierdie is van die kernfaktore wat aangepak moet word om hoofde van openbare sekondêre skole in Ethiopië te bemagtig om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol meer doeltreffend te vervul (McCay 2001; Hallinger 2010; Awamleh 2013).

Sodanige kwessies het ongetwyfeld 'n beduidende verwantskap met die gebrek aan bemagtigingsgeleenthede vir skoolhoofde, wat hulle gevolglik ontnem van die vermoë om hulle onderrigleierskaprol doeltreffend te vervul. Volgens die teorie van transformasionele leierskap van Bass (1985) is daar 'n sterk positiewe verband tussen bemagtiging en onderrigleierskaprolprestasie. Bass (1985) voer onder meer aan dat mense hierdie positiewe verband kan verwesenlik deur meer bewus te wees van die belangrikheid en waarde van aangewese uitkomst en hoe om dit te bereik. Die onderhawige studie is 'n reaksie op Bass se opvatting en vul dus 'n belangrike leemte in die literatuur oor leierskap.

## NAVORSINGSVRAAG

Die volgende hoofnavorsingsvraag vir hierdie studie is op grond van die geïdentifiseerde leemtes geformuleer: Hoe kan hoofde van openbare sekondêre skole in die Amhara-streek van Ethiopië bemagtig word om hulle onderrigleierskaprol doeltreffend te vervul?

## DOELWITTE EN OOGMERKE MET DIE STUDIE

Die hoofdoelwit van hierdie studie was om ondersoek in te stel na hoe hoofde van openbare sekondêre skole in die Amhara-streek van Ethiopië bemagtig kan word om hulle onderrigleierskaprol meer doeltreffend te vervul. Die studie was daarop gemik om skoolhoofde te help om meer bewus te raak van hulle persepsies en praktyke rakende onderrigleierskap en, in die besonder, die positiewe uitwerking wat onderrigleierskap op onderrig en leer kan hê. Die oogmerke van die studie was dus:

- om die verband tussen bemagtiging, leierskapedrag en doeltreffendheid ten opsigte van die onderrigleierskaprol en -prestasie van skoolhoofde te bepaal;
- om vas te stel watter bemagtigingsgeleenthede hoofde van openbare sekondêre skole benodig om hulle onderrigleierskaprol te kan vervul; en
- om te bepaal watter uitdagings en beduidende vooruitskatters geld ten opsigte van die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole in die streek om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol te vervul.

## NAVORSINGSMETODOLOGIE

### Navorsingsbenadering

'n Uitgebreide literatuurstudie en daaropvolgende veldnavorsing is onderneem om ondersoek in te stel na die mate waarin hoofde van openbare sekondêre skole in die streek bemagtig moet word ten einde hulle leierskaprol doeltreffend te kan vervul.

Die studie is onder hoofde van openbare sekondêre skole in die streek uitgevoer. 'n Beskrywende opname is as navorsingsontwerp toegepas en 'n kwantitatiewe benadering is gevolg om ondersoek in te stel na die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole in die streek met betrekking tot hulle onderrigleierskaprol. Hierdie kwantitatiewe benadering is gekies omdat dit presiese meting behels en betroubare en repliseerbare data oplewer wat op ander kontekste toegepas kan word (Teddle & Yu 2007).

Die spesifieke benadering het die navorsers daarbenewens in staat gestel om die verband tussen bemagtiging (onafhanklike veranderlike) en doeltreffende prestasie (afhanklike veranderlike) te ondersoek. Statistiese prosedures is gebruik om te bepaal of daar 'n beduidende verband tussen bemagtiging en doeltreffende prestasie is. Die prosedures was daarop gemik om data op 'n groter populasie buite die studiesteekproef van toepassing te maak (Onwuegbuzie & Collins 2007; Vogt 2007).

### Die studiepopulasie en steekproeftegnieke

Die studiepopulasie het uit al die hoofde en onderwysers van die 415 sekondêre skole in die vier administratiewe sones van die Amaraha-streek bestaan. Van hierdie 415 sekondêre skole word 283 deur die streekowerheid geadministreer en gesubsidieer. Die oorblywende 132 skole is privaat sekondêre skole. Van die hierbo genoemde 283 openbare sekondêre skole is 108 by wyse van sistematiese ewekansige steekproefneming vir die ondersoek geselekteer, wat die navorsers in staat gestel het om 'n voldoende aantal steekproewe te bekom.

Ewekansige en omvattende steekproefmetodes is dus gebruik om, met behulp van 'n 2016-tabel van The Research Advisors (The Research Advisors' Table 2016), onderwysers en skoolhoofde vanuit 'n populasie van 11 758 onderwysers en 108 hoofde en onderhoofde te selekteer.

Die navorsers het gevolglik 378 onderwysers wat aan die seleksiekriteria voldoen het, geïdentifiseer. Daarby het hulle 92 hoofde en onderhoofde wat gekwalifiseer het om by die kwantitatiewe opname ingesluit te word, geïdentifiseer. Die finale steekproef van die studie het uit 378 onderwysers en 92 skoolhoofde, wat kwantitatiewe data verskaf het, bestaan.

### Data-insamelingsinstrumente en -tegnieke

Nadat geskikte respondente op grond van die insluitingskriteria geïdentifiseer is, is 378 onderwysers uit 11 758 onderwysers, en 92 skoolhoofde uit 108 skoolhoofde vanuit die steekproefpopulasie geselekteer. Aangesien dit 'n kwantitatiewe studie was, het die navorsers 'n totaal van 470 vraelyste versprei aan die 378 onderwysers en 92 skoolhoofde wat onderskeidelik deur middel van sistematiese ewekansige en omvattende steekproeftegnieke geselekteer is. 'n Gestruktureerde vraelys bestaande uit kategorie- en skaalvrae is gebruik. Van die 378 onderwysers en 92 skoolhoofde aan wie die vraelyste versprei is, het 358 onderwysers (94,7%) en 77 skoolhoofde (83,6%) dit volledig ingevul en aan die navorsers terug-

besorg. Dit wil sê, 20 onderwysers en 15 skoolhoofde van die oorspronklike steekproef is by die studie uitgesluit omdat hulle die vraelyste óf nie volledig ingevul het nie óf nie teruggestuur het nie.

### **Data-analise en aanbieding van data**

Die data is met behulp van die Statistiese Pakket vir Sosiale Wetenskappe, Weergawe 20, ontleed. Die beduidendheidspeil is op 0.05 vasgestel. Cronbach se alfakoëffisiënt is gebruik om die betroubaarheid van die instrumente in die twee studiesteekproewe (skoolhoofde en onderwysers) te bepaal. Die waardes van al vier veranderlikes het van 'n minimum van 0.89 rakende sielkundige bemagtiging tot 'n maksimum van 0.98 rakende rolprestasie gewissel; hierdie waardes is bo die minimum standaard wat benodig word om betroubaarheid te meet.

Betroubare voorttoets en hertoets is uitgevoer op soortgelyke respondente van skole wat nie deel van die steekproewe was nie ten einde die instrumente na te gaan. Navorsingssubvraag 1 is deur middel van 'n onafhanklike t-toets ontleed en Navorsingssubvraag 2 is by wyse van korrelasieontleding ontleed. Navorsingssubvraag 3 is deur middel van die insluitingsmetode ("enter method") vir meervoudigeregressieontleding ontleed. Die eerste stap van hierdie deel van die navorsing was dus om 'n aantal ontledings te doen om die integriteit van die data te toets. Die data is aan geldigheidskontroles onderwerp om teenstrydighede in die data binne elke data-insamelingsinstrument, asook onredelike en onmoontlike invoerings, te identifiseer. Hierdie kontroles is beide per hand en met behulp van die Statistiese Pakket vir Sosiale Wetenskappe uitgevoer. Alle probleme en foute is nagesien, weer nagesien en aan die hand van die oorspronklike instrument gekorrigeer.

### **Etiese oorwegings**

Die navorsers het die onderwysburo vir die Amhara-streek per brief van die besonderhede van die data-insamelingsmetode en die voorgestelde sones, distrikte en sekondêre skole wat deel was van die steekproef ingelig. Die navorsers het, met behulp van die toestemmingsbrief, die voorgestelde navorsing met beamptes van die onderskeie sones en distrikte, sowel as skoolhoofde wat heel moontlik geneë sou wees om die prosesse rakende die data-insamelingsaktiwiteite te aanvaar en te fasiliteer, bespreek.

'n Uitnodiging om aan die studie deel te neem, is aan die betrokke skole gestuur, en die skole het die uitnodiging geredelik aanvaar. Die navorsers was bewus daarvan dat die skoolhoofde in die reël die uitnodiging namens die skole aanvaar het; die mate van voorafkonsultasie met die onderwysers van die betrokke skole was nie aan die navorsers bekend nie. Wat die vraelyste betref, is 'n uitnodigingsbrief gegee aan die onderwysers en skoolhoofde wat met behulp van onderskeidelik meerstadium ewekansigesteekproeftegnieke en meerstadium beskikbaarheidsteekproeftegnieke geselekteer is. Die brief het die individuele onderwysers en skoolhoofde ingelig dat hulle enige tyd aan die studie kon onttrek as hulle wou.

### **AANBIEDING EN ONTLEDING VAN DIE NAVORSINGSRESULTATE**

'n Gerieflikheidsteekproef is van die skoolonderwysers en skoolhoofde bekom. Vier administratiewe sones (Awî, noordelike Gondar, suidelike Gondar en westelike Gojjam), asook twee stedelike administrasies (Bahir-Dar en Gondar) uit die tien administratiewe sones en drie stedelike administrasies uit die streekstaat van Amhara in Ethiopië is by wyse van die gerieflikheidsteekproefmetode ingesluit.

**TABEL 1:** Biografiese eienskappe van die respondente

Veranderlikes	Kategorieë	Onderwysers (n= 358)		Skoolhoofde (n=77)	
		Frekwensie	Persent	Frekwensie	Persent
Ouderdom	Onder 29 jaar	107	30	29	38
	30–39 jaar	175	49	34	44
	40–49 jaar	50	14	9	12
	Bo 50	25	7	5	6
	Totaal (persentasie)	358	100	77	100
Geslag	Manlik	199	74	76	99
	Vroulik	91	26	1	1
	Totaal (persentasie)	358	100	77	100
Onderrigpeil	Diploma	4	1	2	3
	Baccalaureusgraad	268	75	42	55
	Meestersgraad	72	20	21	28
	Ander	14	4	11	14
	Totaal (persentasie)	358	100	77	100
Diensjare in die streek	Minder as 2 jaar	14	4	8	11
	2–5 jaar	54	15	14	18
	6–10 jaar	111	31	22	28
	Meer as 10 jaar	179	50	33	43
	Totaal (persentasie)	358	100	77	100
Diensjare by huidige skool	Minder as 2 jaar	93	26	17	22
	2–5 jaar	132	37	31	40
	6–10 jaar	97	27	20	26
	Meer as 10 jaar	36	10	9	12
	Totaal (persentasie)	358	100	77	100

Hoewel die meeste van die onderwysers (49%) en skoolhoofde (44%) in die ouderdomsgroep 30 tot 39 jaar geval het, was 'n klein persentasie van die onderwysers (7%) en skoolhoofde (6%) ouer as 50 jaar. Wat geslag betref, was 74 van die onderwysers en 99% van die skoolhoofde manlik; die oorblywende onderwysers en skoolhoofde was vroulik (sien tabel 1).

Die meeste van die onderwysers (75%) en skoolhoofde (55%) het oor 'n baccalaureusgraad beskik en 'n beduidende getal onderwysers (20%) en skoolhoofde (28%) het 'n meestersgraad gehad. 'n Klein aantal onderwysers en skoolhoofde het nie hulle kwalifikasies beskryf nie. Soos tabel 1 aantoon, het die meeste van die onderwysers (50%) en skoolhoofde (43%) meer as 10 jaar se ondervinding gehad; 31% van die onderwysers en 28% van die skoolhoofde het aangedui dat hulle 6 tot 10 jaar se ondervinding gehad het. Die meerderheid onderwysers (37%) en skoolhoofde (40%) het aangedui dat hulle 2 tot 5 jaar by hulle huidige skole werksaam was. Hierteenoor was 'n klein persentasie onderwysers (9%) en skoolhoofde (12%) vir meer as 10 jaar by hulle huidige skole werksaam.

**TABEL 2:** Betroubaarheid van instrumente

<b>Onderwyser- en skoolhoofrespondente (n=435)</b>		
	<b>Cronbach se alfa</b>	<b>Getal items</b>
Rolprestasie	0.98	40
Leierskapgedrag	0.95	17
Strukturele bemagtiging	0.92	12
Sielkundige bemagtiging	0.89	12

Cronbach se alfakoëffisiënt het van 'n maksimum van 0.98 (onderrigleierskaprolprestasie) tot 'n minimum van 0.89 (sielkundige bemagtiging) gewissel, wat die raming van die interne konsekwenheid van betroubaarheid verteenwoordig (tabel 2). Cronbach se alfakoëffisiënt rakende die subskale van rolprestasie, onderrigleierskapgedrag, strukturele bemagtiging en sielkundige bemagtiging was binne die aanvaarbare speling (0.80 of hoër), en Cronbach se alfakoëffisiënt ten opsigte van rolprestasie was uitstekend (0.98 of hoër).

**TABEL 3:** Algehele beskrywende statistieke rakende die bemagtigingspraktyke van skoolhoofde in die Amarah-streek

<b>N=435</b>				
<b>Veranderlikes</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maksimum</b>	<b>Gemiddeld</b>	<b>Standaard</b>
Strukturele bemagtiging	1.00	5.00	3.50	0.81
Sielkundige bemagtiging	1.00	5.00	3.84	0.61
Leierskapgedrag	1.00	5.00	3.82	0.77
Roldoeltreffendheid van skoolhoofde	1.00	5.00	3.56	0.80

Gemiddelde waardes het van 'n maksimum van 3.84 tot 'n minimum van 3.50 gewissel, wat aandui dat die respondente oor die geheel van mening was dat hulle skoolhoofde hulle onderrigleierskaprol doeltreffend vervul. Standaardafwykings het van 0.61 tot 0.81 gewissel, wat op matige veranderlikheid in die tellings dui. Respondente se taksering van hulle skoolhoofde het van 'n maksimum van 3.84 vir sielkundige bemagtiging tot 'n minimum van 3.50 vir strukturele bemagtiging gewissel (tabel 3). Die navorsers het die effek van veranderlikes op mekaar met behulp van verdere statistiese toetse, soos korrelasieontleding, regressieontleding en die chi-kwadraattoets vir assosiasie, ondersoek.

**TABEL 4:** Korrelasiematrikse tussen onafhanklike en afhanklike veranderlikes

Bemagtiging	Struktureel	Sielkundig	Leierskapgedrag	Doeltreffende rolprestasie
Struktureel	1	.76*	.63**	.74**
Sielkundig	.76**	1	.56**	.67**
Leierskapgedrag	.63**	.56**	1	.77**
Doeltreffende rolprestasie	.74**	.67**	.77**	1

*Let wel: Items is op 'n vyfpunt-Likerttipeskaal gemeet. Korrelasies van .56 of meer is statisties beduidend teen  $p=.01$  (tweekantig); alfakoëffisiëntramings van die interne konsekwentheid van lesings word op die hoeklyn gegee.  $N=435$ .*

T-toetse vir onafhanklike steekproewe is uitgevoer om te bepaal of die faktor- en uitkoms-veranderlikes korreleer. Die korrelasiekoëffisiënt van onderskeidelik strukturele en sielkundige bemagtiging, leierskapgedrag (onafhanklike veranderlikes) en doeltreffendheid ten opsigte van onderrigleierskaprolprestasie (afhanklike veranderlike) word in tabel 4 uiteengesit. Die meeste van die veranderlikes het beduidend met mekaar gekorreleer. Hierdie tabel toon dat strukturele bemagtiging, sielkundige bemagtiging en leierskapgedrag 'n betreklik regstreekse liniêre verband met mekaar het wat die doeltreffende vervulling van die onderrigleierskaprol betref.

Leierskapgedrag en skoolhoofde se doeltreffendheid ten opsigte van onderrigleierskaprolprestasie het die sterkste korrelasie ( $r=.77$ ,  $p=.01$ ) getoon. Strukturele bemagtiging en sielkundige bemagtiging het die tweede sterkste korrelasie ( $r=.76$ ,  $p=.01$ ) getoon. Die verband tussen strukturele bemagtiging en doeltreffende rolprestasie was ook hoog ( $r=.74$ ,  $p=.01$ ). Die ontleding het aangetoon dat daar 'n sterker korrelasie tussen leierskapgedrag en strukturele bemagtiging as tussen leierskapgedrag en sielkundige bemagtiging was. Al die veranderlikes was dus statisties beduidend op ( $p<0.001$ ).

**TABEL 5:** Modelsamevatting van doeltreffende leierskaprolprestasie van skoolhoofde in die Amarah-streek

Model	R	R-vierkantsgetal	Aangepaste R-vierkantsgetal	Standaardfout van die raming	
1	0.853	0.727	0.718	0.423	
ANOVA					
Model	Som van vierkantsgetalle	Df	Gemiddelde vierkantsgetal	F-waarde	Sig.
Regressie	197.112	14	14.079	78.791	0.000
Oorblywend	73.979	414	0.179		
Totaal	271.091	428			

'n Meervoudigeregressieontleding is uitgevoer om 'n vooruitskatting te maak van die belangrikste veranderlikes betreffende die bemagtiging van skoolhoofde om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol meer doeltreffend te vervul. Die model het, aan die hand van die samevatting van die ontleding in tabel 5, aangetoon dat hierdie veranderlikes 72.2% van die onafhanklike veranderlike rakende die bemagtiging van skoolhoofde van sekondêre skole verteenwoordig het, waar  $p < 0.001$ . Daarbenewens het die doeltreffendheid van skoolhoofde rakende hulle onderrigleierskaprolprestasie van die praktyke van beide strukturele en sielkundige bemagtiging en leierskapgedrag afgehang.

**TABEL 6:** Meervoudige regressies onder veranderlikes

Model	Koëffisiënte			
	B	Std. fout	T	p-waarde
<b>Konstantes</b>	-0.189	0.162	-1.167	0.244
Strukturele bemagtiging: Toegang tot bystand	0.085	0.036	2.349	0.019
Strukturele bemagtiging: Hulpbronne	0.122	0.036	3.358	0.001
Strukturele bemagtiging: Inligting	0.051	0.034	1.500	0.135
Strukturele bemagtiging: Geleentheid	0.067	0.036	1.848	0.065
Sielkundige bemagtiging: Bekwaamheid	0.023	0.046	0.510	0.610
Sielkundige bemagtiging: Betekenis	0.107	0.046	2.328	0.020
Sielkundige bemagtiging: Vrye wil	0.054	0.045	1.214	0.226
Sielkundige bemagtiging: Impak	-0.011	0.039	-0.280	0.780
LG: Delegering van gesag	0.129	0.036	3.611	0.000
LG: Aanspreeklikheid	0.069	0.036	1.949	0.052
LG: Selfgerigte besluitneming	-0.045	0.041	-1.085	0.279
LG: Die deel van inligting	0.056	0.034	1.652	0.099
LG: Vaardigheidsontwikkeling	0.150	0.039	3.871	0.000
LG: Afrigting vir innoverende prestasie	0.147	0.043	3.398	0.001

Gemiddeldes, standaardafwykings, alfabetroubaarheidskoëffisiënte en korrelasies tussen die 14 waardes het van matige tot sterk korrelasies tussen al die leierskapgedragsskale gewissel, en die saamgestelde waarde van strukturele en sielkundige bemagtiging het getoon dat leierskapgedrag met die strukturele en sielkundige ervaring van bemagtiging verband hou. Die studie het op 'n positiewe verband tussen die skale en die teoreties tersaaklike uitkomstveranderlikes van doeltreffendheid in onderrigleierskaprolprestasie gedui (tabel 6).

Wat die dimensies van strukturele bemagtiging betref, het toegang tot bystand en hulpbronne 'n statisties beduidende effek op die onderrigleierskaprolprestasie van skoolhoofde gehad. Wat die komponente van sielkundige bemagtiging betref, het betekenis 'n effek op die doeltreffendheid van skoolhoofde se onderrigleierskaprolprestasie gehad, waar  $p = 0.02$ . Verdere analise het getoon dat die dimensies van delegering van gesag, vaardigheidsontwikkeling en afrigting vir die innoverende uitoefening van leierskapgedrag 'n sterk verbintenis met die doeltreffende rolprestasie van skoolhoofde het (tabel 6).

**TABEL 7:** Persentasie geleenthede wat aan hoofde van openbare sekondêre skole gebied word

Subtemas	Onderwysers (n=358)		Skoolhoofde (n=77)	
	Frekwensie	%	Frekwensie	%
Geleenthede vir professionele ontwikkeling	243	68	35	45
Ondersteuning van toesighouers	47	13	19	25
Geen geleenthede gebied	68	19	23	30
<b>Totaal</b>	358	100	77	100

Die opmerkings hier onder illustreer die tipes geleenthede wat onderwysbeamptes aan skoolhoofde bied om hulle bemagtiging te verseker. Die reaksie op die opname was in die geheel swak, met uitsondering van professionele ontwikkeling, wat in die volgende drie breë kategorieë verdeel is: professionele ontwikkeling, monitoring- en evalueringsbystand en 'n tekort aan geleenthede wat aan skoolhoofde gebied word. Geleenthede vir professionele ontwikkeling wat tot skoolhoofde se beskikking was, het onder meer die volgende ingesluit: voortsettingsonderwysprogramme betreffende MA-grade en korttermynopleiding en streekswerksessies rakende beleidskwessies. Sommige respondente het aangedui dat die klustertoesighouers gereelde toesig bied en skoolhandleidings en -prosedures beskikbaar stel (tabel 7).

**TABEL 8:** Hindernisse tot die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole

Subtemas	Onderwysers (n=358)		Skoolhoofde (n=77)	
	Frekwensie	%	Frekwensie	%
Gebrek aan geleenthede om werkplek-besluite te neem	92	26	28	36
Gebrek aan hulpbronne	119	33	12	16
Gebrek aan die nodige vaardighede en kennis	147	41	37	48
<b>Totaal</b>	358	100	77	100

Die uitdagings wat die respondente geïdentifiseer het, sluit die volgende in: 'n gebrek aan toegang tot inligting, bystand, hulpbronne en geleenthede om in hulle werksopset te leer en te groei. Die meeste van die onderwysers en skoolhoofde het opgemerk dat 'n gebrek aan die nodige vaardighede en kennis faktore was wat hindernisse geskep het. Die ander belangrike faktore wat dieselfde groepe uitgelig het, was 'n gebrek aan geleenthede om besluite in die werkplek te neem en 'n gebrek aan hulpbronne (tabel 8).

Die meeste van die reaksies op die oop vrae het verbasend gekorreleer met die geïdentifiseerde veranderlikes ten opsigte van beide bemagtiging en leierskapedrag wat die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole verhinder en hulle gevolglik verhoed om hulle onderrigleierskaprol meer doeltreffend te vervul. Skoolhoofde en onderwysers is gevra om voorstelle te maak oor hoe om die faktore wat skoolhoofde verhinder om bemagtig te word en derhalwe hulle onderrigleierskaprol doeltreffend te vervul, te bowe te kom. Sommige skoolhoofde het die mening uitgespreek dat hoofde 'n outonome reg op selfgerigte besluitneming behoort te hê. Heelparty skoolhoofde het aangedui dat hulle sou baat by opleiding oor kwessies soos hoe om beter te kommunikeer, hoe om 'n goeie spanleier te wees, hoe om meer positiewe leierskap te bevorder, hoe om hulle tyd meer effektief te bestuur, hoe om meer outonoom en meer konsekwent ten opsigte van leerderdisplinekwessies te wees en hoe om professioneel dog vriendelik te wees.

## BESPREKING VAN NAVORSINGSBEVINDINGS

Die doel van hierdie beskrywende opname was om vas te stel hoe hoofde van openbare sekondêre skole in die streek bemagtig kan word om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol te vervul. Die resultate van hierdie studie word aan die hand van navorsingsvrae aangebied. 'n Gestruktureerde vraelys bestaande uit kategorie- en skaalvrae is gebruik om die volgende te ontleed:

- Skoolhoofde en onderwysers se persepsies rakende die verband tussen bemagtiging en doeltreffende onderrigleierskaprolprestasie.
- Die onderrigleierskapedrag wat skoolhoofde in die vervulling van hulle onderrigleierskaprol ten toon stel.
- Die omvang van bestaande praktyke met betrekking tot sowel strukturele as sielkundige bemagtiging.

Hierdie kwantitatiewe studie was daarop gemik om die verband tussen bemagtiging, leierskapedrag en doeltreffendheid in die vervulling van die onderrigleierskaprol deur skoolhoofde te ondersoek. Tabel 2 hier bo toon aan dat Cronbach se alfakoëffisiënt van 'n maksimum van 0.98 (onderrigleierskaprolprestasie) tot 'n minimum van 0.89 (sielkundige bemagtiging) gewissel het, wat die raming van die interne konsekwentheid van betroubaarheid verteenwoordig. Die betroubaarheidskoëffisiënte vir al 40 subskale van rolprestasie, die 17 subskale van leierskapedrag, die 12 subskale van strukturele bemagtiging en die 12 subskale van sielkundige bemagtiging was binne die aanvaarbare speling (0.89 of hoër). Met verwysing na McMillan (2004) en McMillan en Schumacher (2001), was die gemiddelde alfas vir 40 van die subskale ten opsigte van rolprestasie uitstekend (0.98 of hoër).

Die studie het verder getoon dat die gemiddelde takserings rakende die response van die onderwysers en skoolhoofde van 'n maksimum van 3.89 (herontwerp rolle en verantwoordelikhede) tot 'n minimum van 3.16 (verhoudings buite die skoolgemeenskap) gewissel het. Hierdie bevindings toon duidelik dat daar 'n positiewe verband tussen doeltreffende rolprestasie en strukturele bemagtiging is, wat die navorsers se voorspelling (sien tabel 3 hier bo) staaf. Wat uit die ontleding van tabel 3 na vore kom, is dat hoewel skoolhoofde "dikwels" doeltreffend was wat die herontwerp van rolle en verantwoordelikhede betref, hulle slegs "soms" doeltreffend was wat die bevordering van die gehalte van onderwys en verhoudings buite die skoolgemeenskap betref.

Skoolhoofde was nóg “byna altyd doeltreffend” nóg “byna nooit doeltreffend” wat hulle onderrigleierskaprolprestasie betref. Die resultate toon dat hulle rolprestasie oor die algemeen doeltreffend was. ’n Implikasie hiervan is die moontlikheid dat die deprofessionalisering van leierskapvoorbereiding ’n negatiewe uitwerking op skoolhoofde se rolprestasie het. Dít korreleer verbasend goed met die respondente se antwoorde op die oop vrae, wat getoon het dat baie skoolhoofde gewoonlik meer aandag aan bestuursake as onderwyskwessies gee. Volgens die bewyse wat die studie opgelewer het, was gebrekkige ondersteuning van meerderes een van die oorsake van die gebrek aan bemagtiging van skoolhoofde in die streek om te verseker dat hulle hul leierskaprol meer doeltreffend vervul.

In die huidige studie het skoolhoofde en onderwysers drie van die subskale van leierskapedrag, naamlik “selfgerigte besluitneming”, “die deel van inligting” en “afrigting vir innoverende prestasie”, relatief laer gemiddelde takserings as die ander twee subskale (“delegering van gesag” en “aanspreeklikheid”) gegee. Skoolhoofde en onderwysers het egter oor die algemeen met al ses van die subskale van leierskapedrag “saamgestem”. Die resultate van die ontledings dui derhalwe op onbeduidende verskille tussen respondente se persepsies van die gespesifiseerde dimensies van leierskapedrag. Die resultate van hierdie ondersoek toon dat respondente redelik positiewe opvattinge het oor die praktyk om skoolhoofde te bemagtig om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol te vervul (gemiddeldes het van ’n maksimum van 4.10 vir die delegering van gesag en aanspreeklikheid tot ’n relatief lae gemiddeld van 3.50 vir vaardighedsontwikkeling gewissel).

Daar was ’n sterk positiewe korrelasie tussen strukturele bemagtiging, sielkundige bemagtiging en leierskapedrag ten opsigte van skoolhoofde se doeltreffende onderrigleierskaprolprestasie. Die resultate van hierdie studie toon dat wat die dimensies van strukturele bemagtiging betref, toegang tot bystand en hulpbronne ’n statisties beduidende effek op die onderrigleierskaprolprestasie van skoolhoofde het. Wat die komponente van sielkundige bemagtiging betref, het betekenis ’n effek op die doeltreffendheid van skoolhoofde se onderrigleierskaprolprestasie, waar  $p=0.02$ . Verdere analise het getoon dat die dimensies van delegering van gesag, selfgerigte besluitneming en afrigting vir die innoverende uitoefening van leierskapedrag ’n beduidende verwantskap met die doeltreffende rolprestasie van skoolhoofde het (sien tabel 6).

Die navorsers glo dat die literatuurstudie groter begrip vir die bydrae van hierdie studie in die hand werk deur die tekortkominge of leemtes wat ten opsigte van die betrokke navorsingsprobleem bestaan, uit te lig. Hoewel daar voldoende literatuur is wat ’n kritiese oorsig van die konsep van onderrigleierskap in ontwikkelde lande gee, is daar ’n gebrek aan relevante materiaal wat oor hierdie studiearea (die Amaraha-streek), spesifiek die bemagtiging van hoofde van openbare sekondêre skole, handel.

Die treffendste bevindings wat uit die ontleding van die kwantitatiewe data gespruit het, was ietwat in teenstelling met die response wat van die onderwysbeamptes op die vlak van die distrikte en sones bekom is. Hierdie ietwat teenstellende resultate kan dalk aan uiteenlopende persepsies van die skoolgemeenskappe en die sentrale kantore toegeskryf word. Skoolhoofde en onderwysers het aangedui dat hulle minder seker was van hulle rolle as gevolg van min ondersteuning van die leierskap, terwyl onderwysbestuurders skoolhoofde veroordeel het deur aan te voer dat hoofde nie bereid is om hulself te bemagtig nie. Die gevolgtrekking kan dus gemaak word dat ’n gebrek aan kennis en vaardighede, tesame met ’n gebrek aan bystand, skoolhoofde se selfvertroue met betrekking tot hulle verantwoordelikheid afgetakel het. Die skynbare teenstrydighede wat in die studie na vore gekom het, word hier onder uiteengesit.

Verdere analise het getoon dat, ten spyte van die algemene konsensus oor die belangrikheid van bemagtiging, die twee groepe (onderwysers en skoolhoofde as die een groep en kantoorbestuurders as die ander groep) wyd uiteenlopende sienings gehad het oor die betekenis, aard, hulpmiddels en toepassing van bemagtiging om onderrigleierskaprolprestasie te bevorder, wat skynbaar aan verskille in bestuurders en onderwysleiers (skoolhoofde en onderwysers) se persepsies toegeskryf kan word. Terwyl kantoorbestuurders van mening was dat onderrigleierskap met beleidsimplementering, monitering, die opstel van begrotings en openbare betrekkings te make het, het skoolhoofde en onderwysers gefokus op onderwyskwessies wat 'n uitwerking op klaskameronderrig en leerderprestasie kan hê (hierdie aspek word in die kwalitatiewe gedeelte van die studie bespreek en word nie hier ingesluit nie).

Wat strukturele bemagtiging betref, was die meeste van die werk wat gedoen is op hoëbetrokkenheidwerkspraktyke, hoërolprestasiestelsels en skoolvlakuitkomste gefokus. Die gemiddeldes van die sienings van die skoolhoofde en onderwysers het van 'n relatief hoë 3.70 (toegang tot bystand) tot 'n relatief lae 3.38 (geleentheid) gewissel. Meer spesifiek, hoewel die twee komponente van strukturele bemagtiging (toegang tot bystand en hulpbronne) as “stem saam” getakseer is, is die oorblywende twee subskale (inligting en geleentheid) as “neutraal” getakseer. Respondente het die laagste gemiddelde tellings aan praktyke vir strukturele bemagtiging, in die besonder die inligting- en geleentheidskomponente, toegeken. 'n Ander belangrike bevinding van die studie is dat toegang tot bystand en hulpbronne dalk 'n groter invloed op skoolhoofde se rolprestasie as die inligting- en geleentheidskomponente van strukturele bemagtiging het, soos in tabel 6 aangedui.

Die resultaat van die beskrywende statistieke rakende respondente se persepsies oor die omvang van bestaande praktyke om skoolhoofde sielkundig te bemagtig het van 'n maksimum van 4.00 (bekwaamheid) tot 'n redelike gemiddeld van 3.63 (impak) gewissel. Hierdie resultate kan moontlik die bevindings van Vacharakiat (2008) rakende sielkundige bemagtiging verklaar. Die bevindings van hierdie studie kan dalk die redelik goeie korrelasie tussen doeltreffende rolprestasie en sielkundige bemagtiging verklaar. Die skale is positief met die teoreties tersaaklike uitkoms verbind. Soos die ontledingstabel aantoon, het die meeste respondente al die komponente van sielkundige bemagtiging as “stem saam” getakseer. Geen van die takseergroepe het gemiddeldes in die kategorie “stem ten sterkste saam” of “stem geensins saam” gehad nie. Daar kan met redelike veiligheid tot die gevolgtrekking gekom word dat bemagtiging 'n noodsaaklike hulpmiddel is vir die bevordering van skoolhoofde se bekwaamheid en vermoë om hulle werk te doen. Die bevindings van hierdie studie word gesteun deur Fernandez en Moldogaziev (2013) se siening dat organisasies, in die eerste plek, 'n werksomgewing moet skep wat skoolhoofde se vermoë en begeerte om op bemagtigde maniere op te tree, bevorder en, in die tweede plek, hindernisse wat hierdie vermoë beperk, uit die weg moet ruim.

Die bevindings rakende onderwysers en skoolhoofde se persepsies oor bemagtigingsgeleenthede wat skoolhoofde benodig, word volgende bespreek. Etlike studies oor strukturele bemagtiging (cf. Laschinger 1996; Armstrong 2006; Wagner 2010) het getoon dat hoëbetrokkenheidspraktyke wat behels dat gesag, inligting, kennis en belonings met werknemers op alle vlakke gedeel word, positiewe uitkomst vir skole het, veral wat die verbetering van die gehalte van skoolhoofde se werkslewe en die gehalte van onderwysdienste betref. Die bevindings van die huidige studie beaam egter nie sodanige bevindings nie aangesien die meeste van die respondente hulle toegang tot geleenthede vir strukturele bemagtiging as laag tot gemiddeld aangedui het.

'n Moontlike verklaring hiervoor is dat die praktyke van onderwysbeamptes om skoolhoofde te bemagtig en skoolgebaseerde besluitneming te implementeer, geleidelik daartoe gelei het dat die professionalisme van onderwys met burokratiese beheer vervang is, soos deur die skoolhoofde in hierdie studie aangedui is. Die skoolhoofde het naamlik aangedui dat merietegebaseerde plasinge, professionele vryheid en geleenthede vir vaardigheidsontwikkeling en kennisuitbreiding belangrik is om hoofde te bemagtig. 'n Ander moontlike verklaring hiervoor is dat bemagtiging gewaarborg is wanneer skoolhoofde voel dat hulle 'n invloed het op besluite wat 'n impak op hulle lewens het en wanneer hulle betekenisvolle geleenthede kry om dit 'n werklikheid in plaas van 'n blote moontlikheid te maak.

In vorige studies (kyk Tsegaye (2018) en Botha (2019) in die oorsigliteratuur) is bespiegel dat skoolhoofde deur toegang tot inligting, bystand, hulpbronne en geleenthede om in hulle werksopset te leer en groei, bemagtig word. Situasies waarin skoolhoofde hulle persoonlike oordeel kan uitoefen en wat sentraal tot hul onderskeie skole se doelstellings staan, verhoog toegang tot hierdie bemagtigingsmeganismes. Die huidige bevindings blyk te strook met die bevindings van ander studies wat toon dat sterk netwerke bestaande uit lede van skoolbestuursliggame, belanghebbers in die gemeenskap, eweknieë, meerderes en ander lede van die skoolgemeenskap "toegang tot bystand" (een van die dimensies van strukturele bemagtiging) verhoog. 'n Moontlike verklaring vir van die resultate van hierdie navorsing is dat 'n gebrek aan bystand en hulpbronne tot die ontmagtiging van skoolhoofde in die streek gelei het.

Hoewel die meeste van die onlangse navorsing daarop dui dat die rolle van skoolhoofde die afgelope paar jaar aansienlik verander het, het skoolhoofde steeds die verantwoordelikheid om toesig oor personeel, akademiese sake, finansies en gemeenskapsbetrokkenheidsverpligtinge uit te oefen (Berman 2005). Verhoogde aanspreeklikheid in onderwys het ook tot 'n verskuiwing in die rol van skoolhoofde bygedra. Alhoewel daar van skoolhoofde verwag word om bemagtigde en bekwame onderwysleiers te wees, het die aanspreeklikheidsvereistes 'n beduidende invloed op hulle tyd en die geleenthede tot hulle beskikking om die verwante pligte uit te voer. Beleidmakers moet aanspreeklikheidsvereistes ondersoek en 'n beter ewewig tussen verslagdoening oor die vordering wat ten opsigte van onderwys in alle skole in die Amhara-streek gemaak word, aan die een kant, en die tyd wat nodig is om skoolhoofde te bemagtig om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol doeltreffend te vervul, aan die ander, probeer bewerkstellig (Hoyle, Bjork, Collier & Glass 2005).

Wat die vraag van moontlike strategieë vir die bemagtiging van skoolhoofde betref, dui hierdie studie daarop dat daar soms verwarring oor die betekenis van die term "bemagtiging" bestaan. Dit is, byvoorbeeld, nie ongewoon vir bestuurders om vir werknemers te sê dat hulle bemagtig is nie, maar hulle verduidelik nie noodwendig wat hulle daarmee bedoel nie. 'n Skoolhoof kan dalk 'n aanname maak oor wat 'n bestuurder met "bemagtiging" bedoel – hy/sy kan dalk entoesiasies reageer deur selfstandig 'n besluit oor iets te neem waarvoor hy/sy gewoonlik in die verlede magtiging sou kry. Die bestuurder, op sy/haar beurt, kan negatief reageer omdat hy/sy bloot wou gehad het dat die skoolhoof meer idees met hom/haar moet deel en nie sommerso besluite op sy/haar eie neem nie. Die skoolhoof kan gevolglik misnoegd wees en na die ou werkswyse terugkeer. Dit is dus belangrik dat bestuurders verduidelik wat hulle met bemagtiging bedoel.

Die navorsing het verder getoon dat daar verdere variasies van skoolhoofde se vaardighede is, soos om toegang tot voldoende hulpbronne te verkry, hulle professionele vaardighede en kennis uit te brei en hulle leierskapvaardighede in die uitvoering van hulle daaglikse pligte toe te pas. Daar is ewenwel ander variasies met betrekking tot die algemene outonomie van skoolhoofde, wat 'n groter mate van beheer oor selfgerigte besluitneming, groter insae in

besluite wat hulleself en ander raak, groter betrokkenheid by bestuursbesluite en 'n sterker gevoel van bemagtiging behels. Tydens 'n kort gesprek tussen die navorsers en onderwysbestuurders van die onderskeie sones en distrikte het die bestuurders aangevoer dat skoolhoofde onwillig is om van die vele geleenthede vir professionele ontwikkeling wat beskikbaar is, gebruik te maak en dat hulle derhalwe die oorsaak van hulle eie ontmagtiging is. Deelnemers het hierdie punte deurgaans tydens die gesprekke oor praktyke om skoolhoofde vir hulle onderrigleierskaprol te bemagtig, geopper. Hierdie kombinasie van bevindings verleen 'n mate van steun aan die konseptuele uitgangspunt dat die twee groepe deelnemers probeer het om die oorsake van die bestaande probleme te eksternaliseer. Dit is belangrik om die moontlikheid van vooroordeel in hierdie response in gedagte te hou. 'n Implikasie hiervan is die moontlikheid dat elke groep die ander een vir die probleem blameer.

## GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

Vier hoofaanbevelings, gevolg deur belangrike voorstelle, word aan die hand van die oorsigliteratuur, die veldnavorsing en die empiriese data gemaak. Hierdie aanbevelings hou verband met kennis en begrip van die vakgebied, praktiese implikasies en die verbetering van bestaande beleid rakende die bemagtiging van hoofde van sekondêre skole in die Amarah-streek om hulle in staat te stel om hulle onderrigleierskaprol meer doeltreffend te vervul. Die aanbevelings het spesifiek op beleidmakers, skoolbestuursliggame en/of gemeenskapsbelanghebbers, praktisyns en voorbereidingsprogramme vir skoolhoofde betrekking.

Beleidmakers kan 'n rol speel om skoolhoofde te help om meer doeltreffende onderwysleiers te word. Wat die aanstelling van skoolhoofde betref, moet instellings soos die onderwysburo vir die streek en die distriksonderwyskantore gesamentlike verklarings rakende "beste praktyke" ontwikkel en onderskryf. Sodanige ooreenkomste rakende beste praktyke kan dan gebruik word om die aanstellingskriteria ten opsigte van skoolhoofde te beïnvloed, soos dat hulle rolle vir evalueringsdoeleindes beter omskryf moet word. Daar word aanbeveel dat huidige beleid verder hersien word om skoolhoofde genoeg tyd te gee om 'n ewewig tussen verpligtinge en aanspreeklikheid te vind.

Daar word ook aanbeveel dat skoolbestuursliggame en ander gemeenskapsverteenvoordigers opleiding ontvang wat hulle sal help om hulle rol in skoolbestuur beter te verstaan en hulle sodoende sal help om te bepaal in watter areas hulle bydraes die skole se missies en doelwitte die beste sal ondersteun.

Onderwysbestuurders en skoolhoofde moet genoeg tyd opsysit om skoolraadslede te ondersteun. Een van die unieke verhoudings wat in 'n distriksonderwyskantoor bestaan, is die een tussen skoolrade en skoolhoofde. Die skoolbestuursliggame, in hulle hoedanigheid as verteenwoordigers van die plaaslike regering, word gevra om die visies van die skole in werking te stel, wat soms 'n negatiewe uitwerking op die skoolhoofde se rol as onderwysleiers het (Hoyle *et al.* 2005). Skoolbestuursliggame is uiters aktief in die politieke omgewing, en skoolhoofde word dikwels gevra of aangesê om skoolbestuursliggame na politieke geleenthede en vergaderings te vergesel om agtergrondinligting en raad oor onderwysaangeleenthede te verskaf. Skoolhoofde se verhouding met skoolbestuursliggame neem dus 'n groot deel van hulle tyd in beslag.

Onderwysleiers moet plaaslike wette en prosedures hersien. Skoolhoofbemagtiging wat doeltreffend toegepas word en met effektiewe praktyke gepaard gaan, verg ondersteuning van topbestuur, verpligte regsmaatreëls, 'n positiewe organisasiekultuur rakende bemagtiging en die beloning van bedrywighede en praktyke. Dit alles sal help om die werklike uitdagings sowel as moontlike oplossings aan die lig te bring ten einde meer akademiese en praktiese

bedrywighede rakende skoolhoofbemaatting te organiseer en uit te voer met die doel om bewustheid van bemaattingbegrippe en die belangrikheid van doeltreffende skoolhoofbemaatting in skole, sowel as die hulpmiddels en meganismes wat nodig is om dit moontlik te maak, te bevorder. Onderwysleiers moet dus spesifiek aandag gee aan die bevordering van skoolhoofde se bemaattingpraktieke wanneer plaaslike wette en prosedures hersien word. Indien dit plaasvind, sal bemaatting gekoppel word aan skoolhoofde se sukses as onderwysleiers en hulle motivering om bemaattingpraktieke in skole aan te moedig.

Laastens word daar aanbeveel dat organisasiehulpbronne en -gesag (toegang en benutting) herverdeel word om regverdige en ewewigtige bemaatting dwarsdeur die hiërargie van onderwysinstellings te verseker. Bemaatting word in die oorsigliteratuur hoë lof toegeswaai omdat dit skoolhoofde se mag, kennis, ondervinding, betekenis, geleenthede en status vergroot. Dus, deur mag te deel, duidelike limiete vir bemaatting te stel en vertrouwensverhoudings daar te stel, kan heelwat bereik word om skoolhoofde te bemaatting.

## BIBLIOGRAFIE

- Abdulrasheed, O. & Bello, A.S. 2015. Challenges to secondary school principals' leadership in Northern Region of Nigeria. *British Journal of Education*, 3(3):1-5.
- Armstrong, K.J. 2006. Structural empowerment, magnet hospital characteristics, and patient safety culture: Making the Link. *Journal of nursing care quarterly*, 21(2):124-136.
- Awamleh, N.A. 2013. Enhancing employees' performance via empowerment: A field survey. *Asian Journal of Business Management*, 5(3):313-319.
- Berman, S. 2005. Restoring progressive values. *School Administrator*, 62(10):16-24.
- Cunningham, W. & Cordeiro, P.A. 2009. *Educational leadership: A bridge to improved practice* (4th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- Bass, B.M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Botha, R.J. 2018. Making a difference in South African schools: The cases of two female principals. *Gender and Behaviour*, 16(1):10812-10823.
- Botha, R.J. 2019. A study among newly appointed principals in South African schools. *International Journal of Education, Economics and Development*, 10(2):173-190.
- Dea, L.M. & Basha, T.T. 2014. Leadership challenges facing school principals in the implementation of general quality education improvement programme: The case of Wolaita Zone Town Administration. *Wudpecker Journal of Educational Research*, 3(4):59-69.
- Fekede, T. 2015. Professional learning of teachers in Ethiopia: Challenges and implications for reform. *Australian Journal of Teachers Education*, 40(5):1-26.
- Fernandez, S. & Moldogaziev, T. 2013. Using employee empowerment to encourage innovative behaviour in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23:155-187.
- Hallinger, P. 2010. *Lessons from research on leadership for learning: Yesterday, today and tomorrow*. Paper read at the Hongkong school conference, Hongkong, 29 March, 2010.
- Hoyle, J., Bjork, L., Collier, V. & Glass, T. 2005. *Superintendent as CEO*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Laschinger, H.K. 1996. A theoretical approach to studying work empowerment in nursing: A review of studies testing Kanter's theory of structural power in organisations. *Nursing Administration Quarterly*, 20(2):25-41.
- McCay, E. 2001. The learning needs of principals. *Educational Leadership*, 58(8):75-77.
- McMillan, J. 2004. *Educational research: Fundamentals for the consumer* (4th ed.). Boston: Pearson Education, Inc.
- McMillan, J. & Schumacher, S. 2001. *Research in education: A conceptual introduction* (5th ed.). New York: Longman.
- Federale Demokratiese Republiek van Ethiopië (FDRE). 2013. Education statistics annual abstract. *Ethiopiese Departement van Onderwys*, <http://www.moe.gov.et> [20 Maart 2019].

- Federale Demokratiese Republiek van Ethiopië (FDRE). 2015. Education sector development programme V (ESDP V). Programme action plan (2015/16–2019/20). *Ethiopiese Departement van Onderwys*, Addis Abeba: FDRE Onderwysdepartement.
- Onderi, H. & Makori, A. 2013. Secondary school principals in Nyamira County in Kenya: Issues and challenges. UK: International CIC. *Educational Research International*, 1(1):1-24.
- Onwuegbuzie, A. & Collins, M. 2007. A typology of quantitative methods sampling designs in social science research. *The Qualitative Report*, 12(2):281-316.
- Roul, S. 2012. Practice and problems of principals' leadership style and teachers' job performance in secondary schools of Ethiopia. *An International Multidisciplinary Peer Revised E-Journal*, 1(4):227-242.
- Teddlie, C. & Yu, F. 2007. Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1):77-100.
- The Research Advisors' Table. (2016). *Sample size table*, <http://www.research-advisors.com> [16 Augustus 2019].
- Tsegaye, M.A. 2018. Empowering public secondary school principals to perform their instructional leadership roles more effectively in Amhara Regional State, Ethiopia. Unpublished DEd-thesis, University of South Africa (Unisa), Pretoria.
- Vacharakiat, M. 2008. The relationships of empowerment, job satisfaction, and organizational commitment among Filipino and American registered nurses working in the U.S.A. Unpublished M-disseration, University of Fairfax, Fairfax, VA.
- Vogt, W.P. 2007. *Quantitative research methods for professionals*. Cape Town: Pearson Education.
- Wagner, J.I. 2010. The relationship between structural empowerment and psychological empowerment for nurses: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 18:448-462.
- Wieczorek, D. & Manard, C. 2018. Instructional leadership challenges and practices of novice principals in rural schools. *Journal of Research in Rural Education*, 34(2):1-21.