

# Leierskapspraktyke van skoolhoofde en megaboere: 'n vergelyking en evaluering in twee verskillende kontekste

Leentjie van Jaarsveld

---

Leentjie van Jaarsveld, Departement Onderwysbestuur en -leierskap,  
Noordwes-Universiteit (Potchefstroomkampus)

---

## *Opsomming*

Hierdie artikel fokus op die wyse waarop leierskap in twee verskillende kontekste, naamlik die onderwys- en die landboukonteks, ooreenkom en verskil. Die artikel bespreek die wyse waarop ses skoolhoofde en ses megaboere hul leierskapspraktyke aanwend om die ondersteuning van hul volgelinge te verkry. Die ondersteuning wat hulle ontvang, dra by tot die sukses van die skole en die boerderye onderskeidelik.

Die skole se sukses word gemeet aan die uitslae van die Nasionale Seniorsertifikaat, terwyl die betrokke boerderye se sukses aan die suksesvolle uitvoer van produkte gemeet word. Die manier waarop die hoofde en boere hul leierskapspraktyke in twee verskillende kontekste aanwend, rig die konseptuele vraag. Die navorsing ondersoek die ooreenkomste en verskille ten opsigte van die skoolhoofde en megaboere as leiers, asook die leierskapspraktyke en -style wat hulle gebruik, hul onderskeie volgelinge (onderwysers en plaaswerkers), die struktuur waarin hulle hulle leierskap uitvoer, en die onderwys- en landboukontekste.

Hierdie artikel is doen verslag oor 'n kwalitatiewe empiriese navorsing in ses provinsies van Suid-Afrika en het ten doel om tot die gesprek oor leierskap in verskillende kontekste by te dra. Die hoofnavorsingsbevinding is dat alhoewel daar op die oog af heelwat ooreenkomste en verskille in die leierskap van die skoolhoofde en megaboere is, die verskille dieper is. Hierdie verskille kan toegeskryf word aan die twee verskillende kontekste, met hul eie vryhede, strukture en verskille in die leiers se persoonlikhede.

**Trefwoorde:** konteks; leierskap; leierskapspraktyke; megaboer; persoonlikhede; skoolhoofde; strukture; vryhede

### *Abstract*

#### **Leadership practices of school principals and megafarmers: a comparison and evaluation in two different contexts**

This article focuses on how leadership in two different contexts – in this case education and agriculture – is both similar and different. The article discusses how six principals and six megafarmers use their leadership practices to gain the support of their subordinates. The support they receive contributes to the success of the schools and the farms respectively.

Education is a pedagogical process with the sole purpose of preparing inexperienced persons for the future and for life. Educational leaders aim to develop learners into good citizens who have appropriate skills, attitudes and values. In contrast, agriculture is a scientific procedure that focuses on production for profit. Agriculture entails the cultivation of crops and the breeding of animals in order to furnish food, medicinal vegetation and other merchandise to preserve and enhance life. It is a systematic expansion into beneficial crops and livestock under leadership for food and/or financial profit. In each context (education and agriculture) the leader is in charge of an organisation and the responsibility lies with him or her to run the organisation efficiently. Specific structures are needed in organisations as the leaders practise their management practices and styles within these structures. The ways in which the leadership practices, styles and structures of the educational and the agricultural contexts correspond with and differ from each other are mentioned in this article.

Much has been said about leadership and management with regard to contexts. In the education sector the focus is on the performance of schools in South Africa. It is known that South African schools do not perform well when international tests such as the International Mathematics and Science Survey Trends (TIMSS-2011) and the Progress in International Reading Literacy Study (PIRLS) are considered. With this in mind, the emphasis is on good leadership. The success of an organisation or business is measured by its leadership and management. In a school, success is measured by performance, in other words, to what extent the school is successful in teaching and getting to know the learners. The success of farming is measured by turnover and profit. The farmer as a leader is an entrepreneur who needs to make a profit, while the focus of a school leader is on academic performance.

Management is the art of attaining goals by getting people to do what they are supposed to. Management is the system of designing and preserving an environment in which humans work together in businesses to attain the objectives of an organisation (such as a school). Leadership and administration can no longer be separated. However, the question arises as to whether or not it is the leader him- or herself who inspires success or the leader's capacity to manage. It seems as if there is a huge difference between an "ordinary" leader and a successful, effective or exceptional leader. (This article focuses on "successful" leaders, namely leaders who attain more than the everyday leader does.)

The success of a school is measured by the results of the National Senior Certificate, while the success of a farm is measured by the successful large scale farming. The way in which principals and farmers apply their leadership practices in their respective contexts raises the conceptual question in the research. The research examines the similarities and differences with regard to the principal and the mega farmer as leader, as well as the structure within which the principal and the megafarmer performs his or her management.

This article reports on qualitative empirical research in six provinces of South Africa and aims to contribute to a discussion on management in different contexts with specific reference to management in the training and agricultural contexts. The main finding is that even though there are many similarities and differences in the leadership of principals and megafarmers, deeper variations exist between principals and mega farmers. These variations can be attributed to the nature of the two specific contexts, and the leaders' own freedom, structures and variation in personalities.

The purpose of the investigation was to determine whether something from the leadership of megafarmers could be learnt which could also be of value to principals as leaders. The management and leadership styles of the leaders in the two different contexts were explored based on an interpretivist paradigm. Since this study aimed to explore different aspects of leadership, a qualitative approach was followed in order to explore the central phenomena of the leadership approach shared by farmers (agricultural sector) on the one hand and principals (education sector) on the other.

A phenomenological study was done since, from an interpretivist perspective, the pursuit of a comprehensive (holistic) understanding of how participants interact in a specific situation and how they make meaning of a phenomenon is a typical feature of a phenomenological study.

With a purposeful sample, six megafarmers (private sector) and six successful principals (education sector, and specifically the public education sector, i.e. government schools) were selected in six provinces. The megafarmers were selected from the list of 19 farmers discussed in the book *Megaboere* (Dreyer 2016). The six farmers met two criteria, namely that they maintained a large profit margin and were exporting abroad. The principals were selected from the six provinces in which the megafarmers were located, with the exception of one school. The schools had to have obtained a 100% pass rate in the National Senior Certificate for 15 years or more. Furthermore, the schools had to have had a learner total of more than 1 000.

The main conclusion was that leadership in any context is important. Recent research emphasized the importance of leadership. Thus, although it seems that leadership is not a new idea, it is still relevant in every research. How the leader behaves towards his or her subordinates may determine the outcomes whether these are in terms of performance or profit. Although other aspects such as the weather, crime, strikes and other variables may have an influence, in this research the emphasis was the behaviour of the leader. Success, progress and sustainability depend on the leader, with the subordinates following the leader. In an environment where a healthy relationship exists between the leader and his or her subordinates, positive progress may occur.

**Keywords:** behaviour; educational and agricultural contexts; exceptional leadership; holism; leadership practices; performance; structures

## 1. Inleiding en agtergrond

Heelwat is al oor leierskap in die onderwys (Alazmi 2015; Mutch 2015; Clark en O'Donoghue 2016), leierskap in ander sektore (Alonso-Almeida, Perramon en Bagur-Femenias 2016; Páez en Salgado 2016; Georgakakis en Cannella 2017; Oc 2018) en leierskap in verskillende

---

kontekste (Davis en Terblanché 2016; Adiaha 2017; Oc 2018) geskryf. In die onderwyssektor is daar veral tans 'n sterk fokus op die prestasie van skole in Suid-Afrika. Dit is alombekend dat Suid-Afrikaanse skole nie na wense presteer nie, veral wanneer internasionale toetse soos die Tendense in Internasionale Wiskunde- en Wetenskap-opname (TIMSS-2011) en die Progress in International Reading Literacy Study (PIRLS) in aanmerking geneem word (Van Staden en Bosker 2014:2). Na afloop van die 2016-PIRLS-toets is Suid-Afrika heel laaste uit die 50 deelnemende lande geplaas (Howie, Combrinck, Roux, Tshele, Mokoena en Palane 2016). In die landboukonteks val die fokus op wins om prestasie te meet. Die landbousektor word gekenmerk aan 'n verskeidenheid van probleme, onder andere natuurelemente, grondgryping en hoë bankkoste. Dit is vir die leiers in beide die onderwys- en die landboukonteks nodig om leiding te neem om onderskeidelik prestasie en wins te bewerkstellig.

Volgens die literatuur word leierskap algemeen gedefinieer as 'n sosiaal invloedryke proses waardeur individue 'n groep se doelwitte bepaal en die groep dan motiveer om die doelwitte te bereik (Wellman 2017:596). Tog verskil individuele skrywers met mekaar oor presies wat leierskap is. Die vraag kan gevra word wat leierskap dan beteken? Wellman verwys na die persoonlike karaktertrekke, motivering, persoonlikheid en optrede van die leier. Die groep wat die leier volg, het hul eie menings oor leierskap en mag verskil ten opsigte van wat as leierskap gedefinieer word. Voorts moet die konteks waarin leierskap uitgeoefen word, in aanmerking geneem word om te verstaan waarom 'n leier op 'n sekere wyse optree (Wellman 2017:597). Leierskap word dikwels met prestasie binne 'n organisasie geassosieer (Blakemore 2013). Die interaksie tussen die leier en die volgelinge is belangrik, veral wanneer prestasie ter sprake is. Omdat leierskap as 'n interpersoonlike proses beskou word, speel die leier 'n belangrike rol om volgelinge te beïnvloed sodat aktiwiteite binne 'n organisasie gelei, gestruktureer en gefasiliteer kan word. Leierskap is 'n komplekse verskynsel omdat mense met uiteenlopende persoonlikhede daarby betrokke is (Botha 2012; Marishane 2013). Klem word gelê op die vertrouensverhouding tussen die leier en volgelinge met die oog op sukses (Park en Kim 2012:98). Wanneer daar so 'n vertrouensverhouding is, raak volgelinge meer betrokke, verbeter die welstand van die volgelinge en word 'n positiewe werksomgewing geskep.

Die sukses van 'n organisasie, sakeonderneming, sektor of maatskappy word gemeet aan die leiding en bestuur daarvan (Carsten, Uhl-Bien, West, Patera en McGregor 2010). In 'n skool word sukses gemeet aan prestasie, met ander woorde, in watter mate die skool daarin suksesvol was om die leerders te onderrig en te leer. Die sukses van boerdery word gemeet aan die omset en wins wat gemaak word. Boerdery is vandag, meer as ooit tevore, 'n sakeonderneming met die doel om wins te maak in 'n harde omgewing. Die boer as leier is 'n entrepreneur wat op die maak van wins ingestel is, terwyl die skoolhoof 'n ware diensleier is wat nie op finansiële wins ingestel is nie, maar op die opvoedkundige vorming van die leerders wat aan hom of haar toevertrou is. Die vlot verloop en ononderbroke aktiwiteite van enige organisasie vereis hoë vlakke van administratiewe vaardighede van die leier (Victor en Hoole 2017:25). Hier is bestuur dus ter sprake. O'Gorman, Farrington en Gregor (2015:1) merk op dat bestuur die kuns of wetenskap is om doelwitte te bereik deur seker te maak dat mense doen wat hulle veronderstel is om te doen. Bestuur is die proses om 'n omgewing waarin individue in groepe saamwerk om die geselekteerde doelstellings van 'n organisasie (skool) doeltreffend te bereik, te ontwerp en te onderhou. Leierskap en bestuur is nie onlosmaakbaar van mekaar nie. Die vraag ontstaan egter of dit die leier, as individu, is wat sukses bewerkstellig of die leier se bestuursvermoë. Dit wil voorkom asof daar onderskeid getref word deur navorsers tussen 'n "gewone" leier en 'n "suksesvolle, effektiewe of uitsonderlike" leier. (In hierdie artikel word

daar volstaan by “suksesvolle” leiers, naamlik leiers wat meer as die gewone leier bereik.) Cherry (2018) fokus op die identifisering van verskillende persoonlikheidsienskappe wat aan suksesvolle leierskap binne ’n verskeidenheid van situasies gekoppel is.

Onderwys is ’n pedagogiese proses met die uitsluitlike doel om leerders vir die toekoms en lewe voor te berei. Hierteenoor is landbou ’n wetenskaplike proses wat daarop fokus om produksie teen ’n wins te lewer (Ramaila, Mahlangu en Du Toit 2011). Landbou behels onder andere die verbouing van gewasse, die kweek van plante en boerdery met diere om voedsel, vesel, medisinale plante en ander produkte te verskaf om die lewe te onderhou en te verbeter. Dit is ’n stelselmatige ontwikkeling van nuttige plante en lewende hawe onder die bestuur van die mens (Onwumere, Modebelu en Chukwuka 2016) en ’n doelbewuste poging om ’n gedeelte van die aarde se oppervlak te verander deur die verbouing van gewasse en die vermeerdering van lewende hawe vir voedsel of ekonomiese wins. In beide kontekste (onderwys en landbou) staan die leier aan die hoof van ’n organisasie en lê die verantwoordelikheid by hom of haar om die prosesse daarbinne suksesvol te laat verloop. In beide kontekste is strukture van belang en wend die leiers hul leierskappraktyke en -style binne die strukture aan. Alhoewel ’n organisasie se struktuur die kenmerkende eienskappe van die verdeling van elemente en verantwoordelikhede en hul assosiasies met mekaar besit, verskil die inhoud van die strukture in die twee kontekste (Marasi, Bennett en Budden 2018:9). Die wyse waarop die leierskappraktyke, -style en -strukture van die onderwys- en landboukontekste met mekaar ooreenkom en van mekaar verskil, word in hierdie artikel bespreek.

## 2. Literatuuroorsig

Heelwat navorsing is al wêreldwyd en plaaslik oor leierskap in die onderwys en die landbou gedoen (Terblanché 2016; Ajuwon en Oyinlade 2016; Hutton 2016; Paletta 2017; Parker, Ellis en Rogers 2017). Die fokus val veral op effektiwiteit en sukses. Suksesvolle leierskap in skole word oor die algemeen deur middel van akademiese uitslae, hetsy van internasionale of plaaslike toetse, aan die leierskap van die skoolhoof toegeskryf. In die literatuur word skoolhoofleierskap en -sukses wyd bespreek (Hsiao, Lee en Tu 2012:422; Kadji-Beltran, Zachariou en Stevenson 2013:304; Klar en Brewer 2013:771). Volgens die gegewe bronne word suksesvolle skoolhoofleierskap op die volgende gebaseer:

- Suksesvolle skoolhoofleierskap dra by tot die verbetering van die leerders se prestasie.
- Suksesvolle skoolhoofleierskap word deur skoolhoofde en onderwysers beïnvloed.
- Suksesvolle skoolhoofleierskap staan nie los van die gemeenskap nie.
- Daar is ’n stel basiese praktyke wat skoolhoofde binne die konteks van hul skole moet volg.
- Suksesvolle skoolhoofleierskap het onder meer te doen met die wyse waarop skoolhoofde toepaslike beleide hanteer.
- Baie suksesvolle praktiserende skoolhoofde ondersteun verskillendes leerderpopulasies wat die bevordering van skoolgehalte, gelykheid en maatskaplike geregtigheid bevorder.

In die landboubesigheidsektor word leierskap swak verstaan, omdat voorbeelde van sukses nie dikwels uitgelig word nie (Crețuța en Iova 2015:534). Daar is reeds navorsing gedoen oor sukses in verskillende ondernemings (Alonso-Almeida e.a. 2016; Pérez en Salgado 2016;

Georgakakis en Cannella 2017; Johns 2017; Oc 2018), maar minder akademiese literatuur bestaan oor die sukses van boerdery en dit word eerder in die populêre media bespreek. Die belangrikheid van 'n leier in boerdery word deur Dairy Australia (2018), Farm Management (2018) en Hanson en Johnson (2009) uitgelig. Hulle lê verder klem daarop dat 'n plaas sonder leierskap vergelyk kan word met 'n skip op see met geen duidelike bestemming nie. Die bewering geld ook vir enige ander onderneming of organisasie. 'n Plaas sonder bestuur kan gesien word as 'n skip met 'n kraak in die romp, wat vinnig met water gevul word en dan sink (Hanson en Johnson 2009). Navorsing oor die ekonomiese funksie van skole en boerdery word deur Woessmann (2014:1), Taylor en Yu (2009:3), Ozturk (2001:1) en KostECKI (1985) genoem. Volgens hulle hou sukses in beide kontekste verband met die besteding van hulpbronne, produktiwiteit, individuele en maatskaplike voorspoed en ekonomiese groei.

Ajuwon en Oyinlade (2016:21) het bevind dat leierskap kultuurspesifiek is en dat eienskappe van effektiewe skoolleierskap die beste binne die kontekstuele bestaan van 'n skool verstaan kan word. Navorsing toon ook dat samewerking, style en vaardighede, asook leierskapprogramme, van belang is in die landboukonteks (Parker e.a. 2017; Hale en Carolan 2018; Ulvenblad en Björklund 2018). Die verskillende leierskapstyle wat skoolhoofde volg, is reeds deeglik nagevors (Shestani en Gusha 2016; Hollingworth, Olsen, Asikin-Garmager en Winn 2018; Kilicoglu 2018; Semarco en Cho 2018). Onder andere word die style se invloed op die kultuur van die skool, die invloed van die demokratiese en deelnemende styl op die skool en die skoolhoof se taakgerigtheid bespreek.

Volgens Chiniara en Bentein (2018:337) lei spankohesie tot taakprestasie. Kohesie begin op die laagste vlak waar volgelinge saamwerk en daar 'n positiewe verhouding onder mekaar heers. Die kohesie werk dan boontoe tot op die hoogste vlak in die organisasie. Wat egter belangrik is, is dat positiewe leierskap die kohesie bewerkstellig. Heelwat navorsingsliteratuur bestaan oor die leier-volgelinge-verhouding. Fan en Han (2018:1083) verwys na goeie kommunikasie en hoe dit die volgelinge se werksbevrediging en prestasie positief beïnvloed. Ter wille van gesonde verhoudinge tussen die leiers en volgelinge behoort leiers hul eie tekortkominge te erken en te aanvaar (Leheta, Dimotakis en Schatten 2017:463). Dus hoef leiers nie op hul eie insigte staat te maak nie, maar behoort hulle eerder die volgelinge te betrek by die uitruil van kennis. Deur die leier se eie lewenswyse word oortuigings, waardes en doelwitte aan die volgelinge oorgedra, wat 'n groot impak op die volgelinge, veral met betrekking tot doeltreffendheid, kan hê (Sallee 2014; Mehdinezhad en Mansouri 2016). Leiers en volgelinge funksioneer nie in 'n vakuum nie, maar word binne 'n struktuur gestuur. Hierdie bespreking is van toepassing op beide skoolhoofde en megaboere; trouens, die leier-volgelinge-verhouding is van toepassing in enige instansie waar 'n leier en volgelinge betrokke is.

In enige organisasie is 'n struktuur nodig vir doeltreffende bestuur, leierskap en die verrigting van take om te kan plaasvind. 'n Skool se struktuur funksioneer binne die nasionale onderwysstelsel (Departement van Basiese Onderwys), wat 'n raamwerk vir effektiewe onderwys is waardeur daar in die werklike onderwysbehoefte van al die inwoners van 'n land as teikengroep voorsien moet word. *Struktuur* verwys na onder andere die onderwysvlakke, onderwysinrigtings, kurrikula en differensiasie, onderriggewers, leerders, taal van onderrig en leer en fisiese fasiliteite (Steyn, Wolhuter, Vos en De Beer 2017:15). Op 'n kleiner skaal verwys *struktuur van 'n skool* na die kenmerkende eienskappe wat 'n skool besit deur die verdeling van elemente en verantwoordelikhede en hul assosiasies met mekaar (Vicente 2015:916; Marasi e.a. 2018:9), dit is die verspreiding van mense tussen verskillende sosiale posisies en hul rolverhoudinge. Dit impliseer verder dat daar 'n verdeling van arbeid is, sekere

take aan mense toegesê is en daar 'n hiërargie is wat reëls en regulasies neerlê wat voorskryf hoe persone in 'n gegewe posisie behoort op te tree. In die meeste skole bestaan die bestuur uit 'n skoolbestuurspan, die hoof en onderwysers, asook die skoolbeheerliggaam (Engelbrecht, Nel, Smit en Van Deventer 2015:524). Die skool se reëls en regulasies word gestuur deur wetgewing soos die Grondwet van Suid-Afrika (1996), die Suid-Afrikaanse Skolewet (Wet 84 van 1996) en die Wet op Arbeidsverhoudinge in die Onderwys (Wet 146 van 1993) (Steyn e.a. 2017:78).

Die literatuur ten opsigte van strukture in landbou is gebrekkig. Kusek, Turker, Akdemir en Hayran (2017:69) verwys na die landboustruktuur as die verdeling van die land in veelvoudige aandele en eienaarskap. Die wetgewing ten opsigte van die landbousektor word verkry uit die Departement van Landbou se kernmandaat, naamlik artikel 37 (ii) van die Grondwet. Daar is sowat 30 wette wat die landbou in Suid-Afrika rig. Dit sluit die regte van plaaswerkers in.

Die empiriese ondersoek is gedoen om te verstaan hoe die leier, leierskapspraktyke, volgelinge en struktuur in die twee verskillende kontekste met mekaar saamwerk om sukses te behaal.

### **3. Navorsingsvraag en doel van die ondersoek**

Die bespreking hier bo lei tot die navorsingsvraag van hierdie ondersoek, naamlik: Hoe verskil die leierskapspraktyke van suksesvolle skoolhoofde van dié van suksesvolle megaboere en hoe kom dit daarmee ooreen?

Die doel van die ondersoek was om vas te stel of iets uit die leierskap van megaboere in die privaatsektor geleer kan word wat ook vir skoolhoofde in staatsinstellings as leiers van waarde kan wees.

### **4. Navorsingsmetodologie**

#### ***4.1 Navorsingsparadigma***

Die basiese vertrekpunt in hierdie navorsing en artikel is die interpretivisme, wat sosiale menslike optrede of gedrag verklaar met behulp van 'n subjektiewe interpretering van daardie sosiale optrede of gedrag (Creswell 2014). Gesien vanuit 'n ontologiese perspektief, word die interpretivistiese paradigma beskryf as 'n subjektiewe interpretering van realiteit en menslike optrede. Volgens hierdie epistemologiese perspektief hou die interpretivistiese benadering in dat gebeure of die optrede van mense begryp word deur middel van 'n verstandelike en emotiewe interpretering daarvan.

#### ***4.2 Navorsingsbenadering***

Aangesien hierdie studie beoog het om verskillende aspekte van leierskap te ondersoek, is 'n kwalitatiewe benadering gevolg om die sentrale verskynsel van die leierskapsbenadering wat deur die boere (landbousektor) en die skoolhoofde (onderwys) gedeel word, te ondersoek

(Creswell 2014). Die kwalitatiewe benadering skep die geleentheid om die werklike wêreld vanuit die deelnemers se perspektief te interpreteer.

### 4.3 Navorsingsontwerp

'n Fenomenologiese studie is gedoen aangesien, vanuit 'n interpretivistiese perspektief, die strewe na 'n omvattende (holistiese) begrip van hoe deelnemers in 'n spesifieke situasie met mekaar in wisselwerking tree en hoe hulle betekenis maak van 'n verskynsel, 'n tipiese eienskap van 'n fenomenologiese studie is (Maree 2010). Omdat 'n fenomenologiese studie met 'n beperkte aantal deelnemers werk, kan die probleem wat ondersoek word, in die fynste besonderhede ontdek, ontleed en beskryf word. 'n Fenomenologiese studie is 'n deurtastende studie van 'n verskynsel waar gepoog word om die verskynsel duideliker in 'n groter geheel te verklaar. Daar is gepoog om diepgaande insig in die persepsie en beleving van die megaboere en die skoolhoofde se leierskapsbenadering in die omgewing waar daar daagliks met personeel omgegaan word, te verkry (Creswell 2014).

### 4.4 Studiepopulasie

Met 'n doelgerigte steekproef is ses megaboere en ses suksesvolle skoolhoofde uit ses provinsies gekies. Die megaboere is gekies uit die lys van 19 boere wat in die boek *Megaboere* (Dreyer 2016) bespreek is. Die ses boere het aan twee kriteria voldoen, naamlik dat hulle 'n groot winsgrens handhaaf en dat hulle na die buiteland uitvoer. Die skoolhoofde is uit die ses provinsies waarin die megaboere hulle bevind, gekies, met die uitsondering van een skool. Die skole moes 15 jaar of langer 'n 100%-slaagsyfer in die Nasionale Senior Sertifikaat behaal het. Voorts moes die skole 'n leerdertal van meer as 1 000 hê. In totaal was daar dus 12 deelnemers. Ten einde die anonimiteit van die megaboere en skoolhoofde te verseker, word daar na die boere as A, B, C, D, E en F verwys, terwyl daar na die skoolhoofde as G, H, I, J, K en L verwys word.

**Tabel 1. Megaboere**

Megaboer	A	B	C	D	E	F
Provinsie	Limpopo	KwaZulu-Natal	Wes-Kaap	Mpumalanga	Vrystaat	Noord-Kaap
Geslag	Manlik	Manlik	Manlik	Manlik	Vroulik	Manlik
Produkte	Sitrus en ander produkte	Suikerriet en ander produkte	Vrugte en ander produkte	Graan en ander produkte	Beeste en ander produkte	Vee en ander produkte
Aantal jare boer	>40 jaar	>40 jaar	>30 jaar	>30 jaar	>30 jaar	>40 jaar



Tabel 2. Skoolhoofde

Skoolhoof	G	H	I	J	K	L
Provinsie	Limpopo	KwaZulu-Natal	Wes-Kaap	Noordwes	Vrystaat	Noord-Kaap
Geslag	Vroulik	Vroulik	Manlik	Manlik	Vroulik	Manlik
Enkelgeslag- of gemengde skool	Gemeng	Meisies	Gemeng	Gemeng	Meisies	Gemeng
Same- stelling	Swart	50% wit en 50% bruin	Hoofsaaklik wit	Hoofsaaklik wit	Meerrassig	Meerrassig
Sosio-ekono- miese agtergrond	Baie swak	Goed	Goed	Goed	Baie goed	Gemiddeld
Aantal jare 100%- Nasionale Senior- sertifikaat- slaagsyfer	15 jaar	>20 jaar	>25 jaar	18 jaar	34 jaar	>20 jaar

#### 4.5 Data-insameling

Individuele semigestruktureerde onderhoude is met bogenoemde deelnemers gevoer ten einde die onderskeie navorsingsvrae te kon beantwoord. Deur hierdie benadering te volg, kon die ek opvolgvrae vra sodat duidelikheid en diepte verkry kon word (Creswell 2014). Semigestruktureerde onderhoude laat die onderhoudvoerder toe om nie 'n geformaliseerde lys vrae te volg nie. Die vrae is meer oop sodat dit met die ondervraer bespreek kan word. Op dié manier word kwalitatiewe data gegeneer. Die onderhoude is met die toestemming van die deelnemers op oudioband opgeneem en die deelnemers is verseker dat die opnames vertroulik hanteer sou word. Die doel van die projek is aan al die deelnemers verduidelik en hulle is op hul gemak gestel voor die onderhoude 'n aanvang geneem het. Die opgeneemde onderhoude is woordeliks getranskribeer deur my wat die onderhoude gevoer het. Daarna het ek weer deur die proses gegaan, na elke onderhoud geluister en dan weer deur die transkripsies gelees om die korrektheid daarvan te verseker. Die proses vier keer gedoen.

#### 4.6 Data-ontleding

Die induktiewe data-ontledingsproses is gebruik om die data te ontleed. Die data is gedekodeer en in subtemas geplaas. Onder die subtemas is die data per skool gegroepeer om 'n geheelbeeld van die betrokke skool te kry en dit met die ander skole te kon vergelyk. Dieselfde is met die megaboere se data gedoen. Die subtemas wat herhaalde kere na vore gekom het, het kategorieë gevorm. Die gekodeerde data is daarna in die gepaste kategorieë gegroepeer. Daarna het ek die data ontleed deur na ontluikende patrone, assosiasies, ooreenkomste, teenstrydighede, konsepte en verduidelikings in en van die data te soek (Maree 2010). Die kategorieë, patrone en temas is daarna aan die navorsingsdoel gekoppel en in verhouding tot die relevante literatuur bespreek.

#### **4.7 Etiese aspekte**

Die projek is deur die Etiekkomitee van die Noordwes-Universiteit goedgekeur en die nodige toestemming is van die Departement van Basiese Onderwys in Limpopo, KwaZulu-Natal, die Wes-Kaap, Noordwes, die Vrystaat en die Noord-Kaap verkry. Toestemming is ook van die megaboere en die skoolhoofde van die ses skole ontvang en hulle is voorsien van die nodige dokumentasie rakende vrywaring, anonimiteit en vrywilligheid om te verseker dat al die deelnemers bewus was van die vertroulikheid en privaatheid van die navorsing.

#### **4.8 Betroubaarheidsoorwegings**

Die navorsingsontwerp wat gevolg is, het die voordeel dat dieper insig in die leierskap van die boere en die skoolhoofde verkry kon word. Ander skoolhoofde sal moontlik met vrug uit hul voorbeeld kan leer; wesenlike afleidings is dus wel uit die bevindinge moontlik. Die getranskribeerde data is aan medenavorsers gegee om te lees en hul eie temas, subtemas en kategorieë te vorm. Die data is vergelyk met die oorspronklike temas, subtemas en kategorieë om ooreenkomste en verskille te identifiseer. Aangesien die steekproef klein was, kon geen veralgemening uit die ondersoek gemaak word nie en was die afleidings slegs op die ses skole en ses boerderye van toepassing. Tog kon 'n dieper insig oor die leierskap in die twee verskillende kontekste verkry word.

### **5. Bevindinge**

Op die oog af wil dit voorkom asof daar heelwat ooreenkomste tussen skoolhoofde en boere is.

#### **5.1 Leierskap**

In hierdie afdeling word die leierskap van skoolhoofde en megaboere bespreek, soos uit die data verkry. Die deelnemende boere dien almal in die betrokke skoolbeheerliggame en het direkte kontak met die skoolhoofde. Die feit dat die boere op die skoolbeheerliggame moes dien, was nie 'n kriterium waaraan hulle moes voldoen om aan die studie deel te neem nie. Dit het eers tydens die onderhoude na vore gekom. Van die boere het jare gelede op die skoolbeheerliggame gedien en ander dien tans op die skoolbeheerliggame. Uit die gesprekke met die boere was dit duidelik dat hulle behoorlike insig ten opsigte van leierskap gehad het. Opvallend is dat die boere meer begrip vir die leierskap van die skoolhoofde gehad het as wat die skoolhoofde van dié van die megaboere gehad het. Die aspek van vryheid ten opsigte van leierskap en bestuur het na vore gekom. Hier was 'n duidelike teenstelling tussen die skoolhoofde en boere. Skoolhoofde moet hul leierskap en bestuur binne die riglyne van die Departement van Onderwys uitvoer. Reëls en regulasies word streng nagekom. Dit het geblyk dat hul vryheid om as leier en bestuurder op te tree, beperk was: “[J]y moet vanuit die area waarin jy jou skool bevind, die gemeenskap en behoefte van die gemeenskap waaruit die leerders kom in konteks plaas met wat die regering of departement as riglyne daarstel” (skoolhoof J). Die skoolhoofde het laat blyk dat hulle baie nou met die skoolbestuurspan en onderwysers saamwerk en dat gesamentlike besluite geneem word.

Aan die ander kant het die boere meer vryheid ten opsigte van hul leierskap en bestuur. Die boere besluit onder andere self watter rigting hulle met die boerdery wil inslaan, watter gewasse om te plant en na watter lande hulle wil uitvoer. Hulle staan wel onder die wette van die regering ten opsigte van arbeidspraktyke, maar is vry om die boerdery grootliks te bestuur soos wat hulle wil. Megaboer A glo dat 'n boer groot moet droom, die droom vir hom- of haarself moet formuleer en uitleef en berekende kanse moet vat: “[N]iemand gaan iets vir jou doen nie, jy moet dit self doen.” E verduidelik haar vryheid aan die hand van betrokkenheid by die gemeenskap. Haar boerdery is behulpsaam by projekte, doen skenkings aan skole, het 'n skool vir gestremdes begin en bied ondersteuning aan kleuterskole asook die ouetehuis in die omgewing. Haar leierskap en bestuur strek selfs verder, deurdat sy plaaslike geriewe in die dorp in stand hou.

Soos reeds genoem, het dit geblyk dat die skoolhoofde die demokratiese leierskapstyl volg. Daar sou verwag kon word dat, omdat hulle onder die reëls en regulasies van die Departement van Onderwys staan, hulle eerder outokraties sou aangesien sekere reëls en regulasies nagekom moet word. Hierteenoor het die boere almal laat blyk dat hulle outokraties optree, terwyl hulle meer vryheid ten opsigte van hul leierskap en bestuur het.

Soos reeds gemeld en waarop die navorsingsprojek gemik was, wou ek vasstel wat die faktore is wat maak dat hierdie skoolhoofde suksesvol is en dat die boere megaboere is. 'n Aantal faktore wat veral verband hou met leierskap en hoe die skoolhoofde en boere leierskap sien, het na vore gekom. Faktore soos integriteit, deursigtigheid, regverdigheid en respek is genoem. Met betrekking tot leierskap het die deelnemers insiggewende kommentaar gelewer. Skoolhoof I het laat blyk dat leierskap in skole soos 'n skaakspel is omdat 'n mens met “verskillende vlakke, met verskillende mense wat verskillend dink en wat saamgegroepeer is”, werk. Volgens megaboer C word iemand as 'n leier gebore en gaan as 'n leier dood: “... 'n man wat wil voorloop, loop outomaties voor ... daar is geleenthede waar mense jou vra om voor te loop, dan is dit jou plig om voor te loop.” Uit die onderhoud kon afgelei word dat die skoolhoofde hulle nie “alleen” as leiers beskou nie, maar as deel van hul personeel, terwyl die boere duidelik laat blyk het dat hulle leiers uit eie reg is.

Een faktor wat by die boere uitgestaan het, was die feit dat hulle almal geglo het dat hulle “kan”. Dié faktor het by die skoolhoofde ontbreek. Dit kan moontlik toegeskryf word aan die feit dat skoolhoofde binne 'n struktuur werk waar daar van bo af besluite geneem word. Met ander woorde, die Departement van Onderwys neem besluite en skoolhoofde moet dit uitvoer sonder dat hulle enigsins 'n keuse het. Aan die ander kant neem boere soms berekende besluite en soms riskante besluite, want die uitkoms van die besluit hoef nie aan 'n hoër instelling geregverdig te word nie. Een van die boere se beskrywing met betrekking tot die faktor van “kan” lui soos volg: “Elke mens het 'n keuse in die lewe en jy moet besluit ‘watse mens wat jy wil wees’ [sic]. Jy kan alle ‘tools’, alle geleerdheid hê, maar niks gaan vanself gebeur nie. Jy moet die keuse maak om dinge te laat gebeur” (Megaboer A).

In aansluiting hierby het megaboer E die volgende gesê: “Toe ek op die ouderdom gekom het dat ek op my eie ‘gut feeling’ gaan, hoe ek is en hoe ek voel ... is dit waar ek as mens begin vlieg het. Toe is ek bevry, want ek is soos ek is en is soos wat ek wil wees en ek kan meer natuurlik wees.”

Voortvloeiend uit die kwessies van leierskap, bestuur en die mens as sodanig het verskeie ander ooreenkomste en verskille na vore gekom wat aan die twee verskillende samelewings waarin 'n skool en 'n boerdery funksioneer, toegeskryf word.

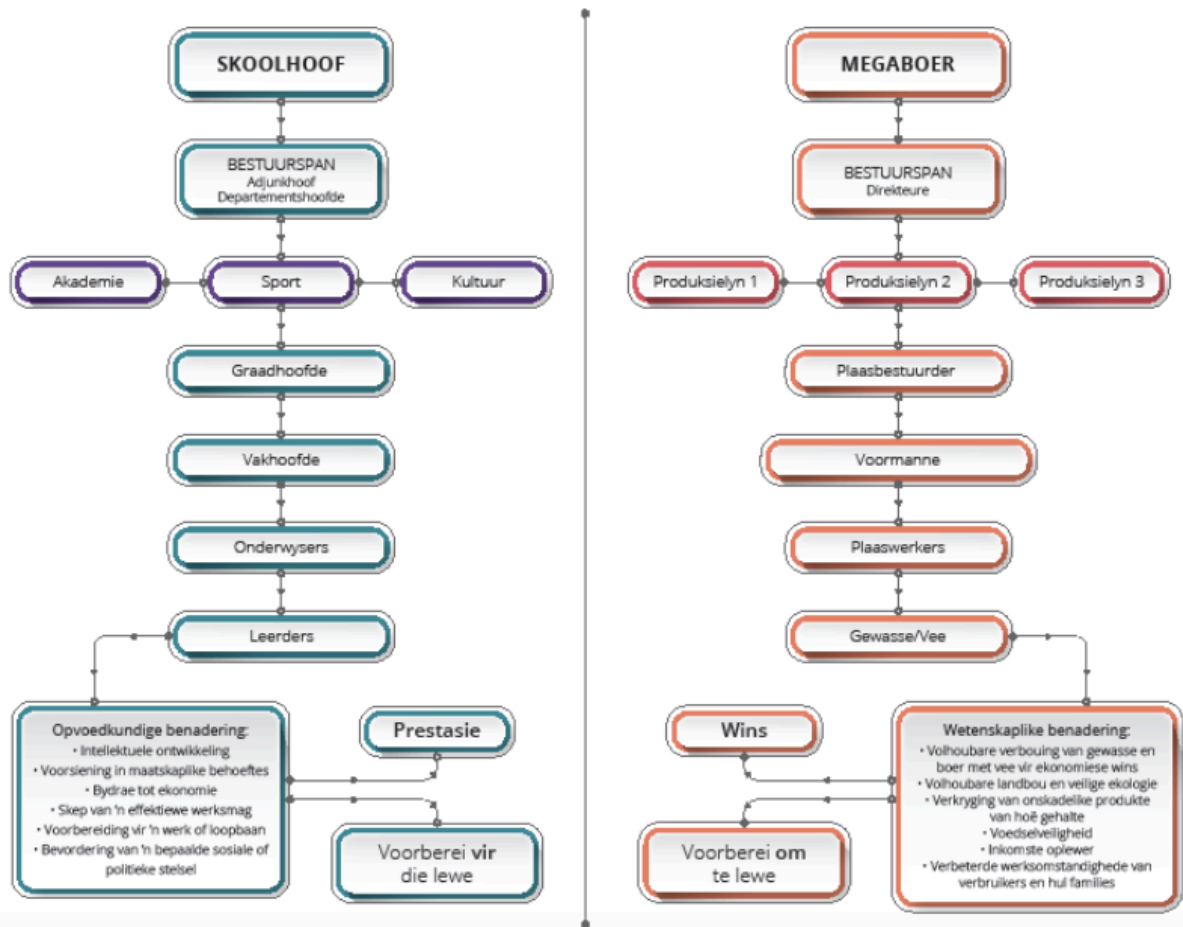
## 5.2 *Volgeling*

Wat die volgeling betref, wil dit voorkom asof die leiers op hul eie gebied baie aandag aan hul volgeling bestee. Die skoolhoofde het sterk daarop klem gelê dat hul personeel ondersteun word ten opsigte van ontwikkeling. Tekortkominge word geïdentifiseer, onderwysers word op kursusse gestuur en geleentheid vir verdere studies word gebied. Skoolhoof L maak gebruik van private maatskappye om sy personeellede te ontwikkel indien daar 'n behoefte onder hulle is om hulself te ontwikkel en hul onderrig-en-leer-proses te verbeter. Voorts glo skoolhoof L daaraan dat personeellede gereeld motiveringskursusse moet bywoon. Die boere het hierdie sentiment gedeel. Volgens megaboer C is 'n persoon wat sekere opleiding gehad het, op 'n ander vlak. Daarom moedig hy opleiding aan. Megaboer A het bygevoeg dat die ouer geslag die kundigheid en vaardigheid het, maar nie oor die nodige teoretiese kennis beskik om ten volle opgelei te wees nie. Om hierdie rede word sy werkers gedurig na kursusse gestuur. Megaboer E beskou opleiding van werkers as deel van opvoedingswerk: “[H]ulle moet nie net die kursusse doen nie, maar moet verstaan waarom die kursus gedoen word.”

Deelnemende besluitneming was vir beide die skoolhoofde en die boere belangrik. Volgens skoolhoof I is dit 'n skaakspel om met mense te werk. Om hierdie rede is dit belangrik dat besluite saam geneem moet word. Elke volgeling moet die geleentheid kry om sy of haar standpunt te stel. By die skoolhoofde was dit duidelik dat elkeen van hulle die demokratiese leierskapstyl gevolg het, soos reeds gemeld. Dit het na vore gekom in hul persepsies oor besluitneming en probleemoplossing. Die boere het almal laat blyk dat die werkers moet deelneem aan besluitnemingsprosesse, oor kleur- en geslagsgrense heen maar dat die boere, anders as die skoolhoofde, oorheersend die outokratiese leierskapstyl volg. Tog het hulle ook duidelik laat blyk dat hulle voorstanders van die bemagtiging van hul werkers is. Die boere bemagtig werkers deur eerstens hul talent te bepaal, hulle dan vir opleiding te stuur en daarna in 'n hoër posisie aan te stel. Megaboer E stel dit soos volg: “Identifiseer mense wat goed doen vir leierseienskappe, mense wat gerespekteer word saam met wie hulle werk; sit hulle dan in hoër posisies.” Dit is ook belangrik dat die werkers hulself moet sien in die besigheid (boerdery), veral ten opsigte van die toekoms. Megaboer A glo dat daar teruggeploeg moet word deur eerste geleenthede om 'n aandeel in die boerdery te besit aan die werkers te gee voordat dit aan buitepersone gebied word. Sodoende word 'n gevoel van vertrouwe geskep en is die werkers gemotiveerd. Die boere het ook laat blyk dat dit belangrik is om die beste persoon in 'n geskikte werk te plaas. Megaboer D maak baie staat op persoonlikheidstoetse. Elke werker weet wat die persoonlikheid van sy of haar medewerkers is en verstaan waarom hulle optree soos wat hulle optree. Deur persoonlikheidstoetse word mense gegroepeer sodat die span doeltreffend werk.

## 5.3 *Struktuur*

Die strukture van die twee kontekste het baie ooreengekom. Beide strukture bestaan uit 'n leier, 'n bestuurspan en werkers. In die onderstaande model word die ooglopende ooreenkomste, veral ten opsigte van die struktuur, grafies voorgestel.



**Figuur 1. Struktuur van die skool en die boerdery**

In beide die strukture staan daar 'n leier aan die hoof. Die onderneming bestaan verder uit bestuurspanne met onderafdelings waarin die onderneming funksioneer. Die werkers is die vakhoofde, onderwysers en leerders in skole en die voormanne, plaaswerkers en gewasse of vee op plase. Die uitkomst is tweeledig: om akademiese prestasie in skole te bereik en om wins uit die produksie op plase te maak. Leerders word voorberei *vir* die lewe, terwyl produkte voorberei word (vir mense) *om* te lewe.

Uit die bespreking tot dusver wil dit voorkom asof die onderwys- en landboukontekste baie ooreenkom. Kyk 'n mens egter dieper, is daar tog duidelike verskille.

#### 5.4 Ooreenkomste en verskille tussen die onderwys- en landboukontekste

Heelwat opmerkings is gemaak oor die ooreenkomste en verskille tussen die twee kontekste. Die strukture blyk dieselfde te wees. In beide kontekste is daar 'n leier (skoolhoof of megaboer), departementshoofde of direkteure, vakhoofde of plaasbestuurders, en leerders of plaaswerkers. In beide kontekste word daar met mense gewerk, maar waar die skoolhoof veral met die onvoorspelbaarheid van die mens te make het, het die boer met die onvoorspelbaarheid van die natuur te make. Soos megaboer A dit gestel het: dit is “dieselfde boek, linker- en regterkantste bladsy” en “die verantwoordelikheid is ewe groot, werk met mense”.

Opvallend was die manier waarop die skoolhoofde en megaboere die vergelykings getref het. Een skoolhoof (I) het genoem dat, net soos wat die boer landerye moet bewerk, werkswinkels moet bestuur en trekkers moet regmaak, moet die skool ook skoonmaak, gras sny en die terrein versorg. Ten opsigte van die verskille was die deelnemers meer uitgesproke: “Grootste verskil om die verskillende unieke karakters wat bly groei van die mens te bestuur teenoor die harde produk groei wat in die grond wetenskaplik geplant word” (skoolhoof J).

Skoolhoof H gee ’n opsomming van die verskille tussen die landbou en die onderwys:

Op ’n plaas werk mens met sade, maar in die skool werk mens met mense. Die plant groei en wanneer die plant doodgaan, haal jy dit uit die grond en skep spasie vir die ander sade. Wanneer een van ons leerders doodgaan of moeilikheid veroorsaak, moet ek die probleem met die skool en gemeenskap hanteer ... ek kan nie die probleemleerders net uit die skool haal en aangaan nie. (Skoolhoof H)

Ook volgens skoolhoof G is daar ’n mate van verskil tussen die onderwys- en landboukontekste: “Saam met boere kom rykdom en grootte – sukses word gemeet aan die 100% wat hulle ingesit het. Die skool het ’n omgeekarakter van ’n klein groepie mense – sukses word gemeet aan hoe jy die groep verbeter.”

Uit bostaande bespreking blyk dit dat daar sekere ooreenkomste en verskille tussen die twee kontekste (samelewings) van onderwys en landbou is. Daar is ooreenkomste tussen die leierskappraktyke, leierskapstyle en leier-volging-verhouding. Ten opsigte van die struktuur is daar ook heelwat ooreenkomste. Een van die belangrikste verskille is dat die onderwys die leerder voorberei *vir* die lewe, terwyl die landbou produkte voorberei *om* te lewe.

## 6. Gevolgtrekking

In hierdie ondersoek is twee belangrike aspekte waargeneem, naamlik ’n *ooreenkoms* ten opsigte van die struktuur van die skool en die plaas en ’n *verskil* ten opsigte van waarmee die skoolhoof en boer werk. Wat die struktuur van ’n skool aanbetref, wys Vincente (2015) en Marasi e.a. (2018) op die aspekte wat van belang is wanneer die struktuur van ’n skool bespreek word. Hierteenoor is die struktuur van die megaboer deur die empiriese navorsing vasgestel. Dit blyk dat daar ’n duidelike ooreenkoms tussen die twee strukture is. Die grootste verskil wat tydens die empiriese gedeelte van die navorsing na vore gekom het, is uitdagings van die skoolhoof en boer ten opsigte *waarmee* hulle werk. Die skoolhoofde het laat blyk dat hulle grootste uitdaging die personeel is, aangesien dit “moeilik” is om met mense te werk. Dit stem ooreen met die bewering van Botha (2012) en Marishane (2013) wat daarop wys dat mense uiteenlopende persoonlikhede het en daarom meer kompleks is om mee te werk. Die megaboere het genoem dat hulle grootste uitdaging die natuurelemente is, hetsy dit ten opsigte van vee- of saaiboerdery is. Die onvoorsienbaarheid van droogte, oorstromings en siektes veroorsaak dat die boer nie 100% beplanning kan doen nie. Dit stem ooreen met Carsten, Uhl-Bien, West, Patera en McGregor (2010) se mening dat boerdery ’n “harde omgewing” en onvoorspelbaar is.

Die ondersoek het verder aan die lig gebring dat leierskapspraktyke in die landbou- en onderwyskontekste heelwat ooreenkomste, maar tog ook verskille het. Die skoolhoof en die

megaboer staan in 'n verhouding met volgelinge. Die leierskap van die skoolhoof en die megaboer bepaal of die skool of boerdery suksesvol is. Onderwysleierskap is al wyd nagevors en die navorsing is vandag nog relevant, veral wanneer dit in verband gebring word met leierskap in ander kontekste. Ongeag of 'n wetenskaplike of pedagogiese benadering gevolg word, bly die menslike faktor nog steeds van belang. Die wyse waarop die skoolhoof en die megaboer met volgelinge werk, bepaal hoe die uitkomsdoelwitte wat gestel is, bereik gaan word. Ongeag die konteks bly leierskap van uiterste belang. Wanneer die leier goed toegerus is en oor die nodige intelligensie en kennis beskik, is hy of sy in staat om volgelinge op te hef, te bemagtig en leiers voort te bring. Bestuur word, in die tweede plek, egter ingeperk deur die vryheid waarmee die leier kan bestuur. In die onderwyskonteks word besluite van bo af geneem en dan moet skoolhoofde die besluite uitvoer. In teenstelling hiermee beskik boere oor die vryheid om hul eie besluite te neem. Derdens speel die menslike faktor 'n belangrik rol in beide kontekste. Belanghebbendes het interne en eksterne belange by die skool. Die skoolhoof moet binne die reëls en regulasies van die Departement van Onderwys funksioneer om suksesvolle onderrig en leer te verskaf sodat akademiese prestasie behaal kan word, terwyl die megaboer nie binne 'n organisasie funksioneer nie. Die megaboer moet goeie verhoudinge met sy of haar werkers en verskaffers hê sodat 'n gesonde wins uit die produkte gemaak kan word. Bestuur is van kardinale belang, want dit is 'n manier om sake op die regte tyd goed te laat werk.

## 7. Aanbevelings

In enige situasie, organisasie of onderneming sal leierskap, bestuur en die menslike faktor altyd van belang wees. Ook van belang is hoe suksesvol die leierskap en bestuur in die gegewe konteks uitgevoer word en hoe goed die verhoudinge met die belanghebbendes is. Leiers behoort hulle te vergewis van vaardighede en kennis ten opsigte van leierskap en bestuur in ander kontekste om sodoende hul eie leierskap en bestuur te verbeter. Gesonde verhoudinge behoort met die volgelinge gebou te word sodat die nodige en gestelde uitkomst bereik kan word. Nie alleen word gesonde verhoudinge met volgelinge aangemoedig om sodoende 'n positiewe gees te skep nie, maar ook moet gesonde verhoudinge met kliënte wat 'n belang by die skool en boerdery het, aangemoedig word. Sukses, veral in skole, word al hoe belangriker in Suid-Afrika, juis omdat heelwat skole onderpresteer. In dieselfde asem kan gesê word dat sukses op 'n plaas net so belangrik is, aangesien plaas die voedingsbron van elke Suid-Afrikaner is. Daarom behoort skoolhoofde en boere kennis, inligting en ondervinding te gebruik om hul leierskap te versterk. Skoolhoofde en boere behoort hul leierskap en bestuur in gegewe kontekste aan te pas sodat die beste resultate verkry kan word. Enkele aanbevelings word gemaak:

- Maniere waarop die kompleksiteit van mense bestuur behoort te word, moet aandag geniet. Dit geld in die onderwys en landbou.
- Skoolhoofde moet by die megaboere gaan leer hoe om 'n balans in leierskap te handhaaf. Die boer werk nie net met dooie grond nie, maar ook met die mense wat die grond moet bewerk. In die onderwyskonteks kan leerders as die “grond” waarmee die onderwysers werk, beskou word.
- Probleme moet eers geïdentifiseer word, hetsy deur die Departement van Basiese Onderwys of ander instellings, voordat daar met skoolhoofde gepraat word, omdat hulle self nie weet wat die probleem is wat hulle verhinder om suksesvol te wees nie.

- Hoop en visie moet by die skoolhoofde en boere geskep word. Hulle moet fokus op dit wat werk en 'n sukses daarvan maak. Skoolhoofde moet op alle leerders fokus, nie net die uitblinkers nie. Hulle moet dus op die geheel fokus.
- Deur die potensiaal in leerders raak te sien, kan skoolhoofde daarin slaag dat elke leerder goed vaar. Deur die potensiaal in elke plaaswerker raak te sien, kan boere daarin slaag om hulle werkers op te hef sodat hulle ook as leiers op kan tree.
- Skoolhoofde en boere moet altyd die voorbeeld stel. Sodoende inspireer hulle hulle volgelinge om hoër hoogtes te bereik.
- Skoolhoofde en boere moet nooit sê dat hulle “gearriveer” het nie, want dan vind stagnasie plaas.

## 8. Ten slotte

Leierskap in enige konteks is van belang. Hoe die leier teenoor die volgelinge optree, het 'n invloed op die uitkomst, hetsy prestasie of wins. Sukses, vooruitgang en volhoubaarheid word deur die leier beïnvloed. Volgelinge tree gewoonlik ooreenkomstig die leier se leierskap op. In 'n omgewing waar daar 'n gesonde verhouding tussen die leier en volgelinge is, sal vooruitgang aan die orde van die dag wees.

## Bibliografie

- Adiaha, M.S. 2017. Complete guide to agricultural product processing and storage. *World Scientific News*, 81(1):1–52.
- Ajuwon, P.M. en A.O. Oyinlade. 2016. Cross-culture comparison of effective leadership in schools for children with blindness of low vision in the United States of Nigeria. *International Journal of Special Education*, 31(3):1–26.
- Alazmi, T.N. 2015. Leadership in context. An examination of contextual dimensions and leadership behaviour in Kuwaiti private sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 9(4):474–91.
- Alonso-Almeida, M., J. Perramon en L. Bagur-Femenias. 2016. Leadership styles and corporate social responsibility management: Analysis from a gender perspective. *Business Ethics: A European Review*, 26:147–61.
- Blakemore, J. 2013. A feminist critical perspective on educational leadership. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*, 16(2):139–54.
- Botha, R.J. 2012. Evolving leadership required in South African schools. *Research in Education*, 8:40–9.
- Botha, R.J. (red.). 2013. The effective management of a school: Towards quality outcomes. Pretoria: Van Schaik.



- Carsten, M.K., M. Uhl-Bien, B.J. West, J.L. Patera en R. McGregor. 2010. Exploring social constructions of followership: A qualitative study. *The Leadership Quarterly*, 21:543–62.
- Cherry, K. 2018. Understanding the trait theory of leadership. <https://www.verywellmind.com/what-is-the-trait-theory-of-leadership-2795322> (12 Februarie 2018 geraadpleeg).
- Chiniara, M. en K. Bentein. 2018. The servant leadership advantage: When perceiving low differentiation in leader-member relationship quality influence team cohesion, TAM task performance and service OB. *The Leadership Quarterly*, 29:333–45.
- Clark, S. en T. O’Donoghue. 2016. Educational leadership in context: A rendering of an inseparable relationship. *British Journal of Educational Studies*, 65(2):167–82.
- Creswell, J.W. 2014. *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. 4de uitgawe. Boston: Pearson Education.
- Crețuța, D. en R.A. Iova. 2015. Identification of leadership skills and behaviours, in the business sector: Case study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186:526–34.
- Dairy Australia. 2018. Leadership. <http://www.thepeopleindairy.org.au/workingtogether/leadership.htm> (29 Oktober 2018 geraadpleeg).
- Davis, K.E. en S.E. Terblanché. 2016. Challenges facing the agricultural extension landscape in South Africa, Quo Vadis? *South African Journal Agricultural Extension*, 44(2):231–47.
- Dreyer, W. 2016. *Megaboere*. Parktown North: Penguin Books.
- Engelbrecht, P., M. Nel, S. Smit en M. van Deventer. 2015. The idealism of education policies and the realities in schools. The implementation of inclusive education in South Africa. *International Journal of Inclusive Education*, 20(5):520–35.
- Fan, H. en B. Han. 2018. How does leader-follower fit or misfit in communication style matter for work outcomes? *Social Behavior and Personality*, 46(7):1083–100.
- Farm Management. 2018. The eleven qualities of an effective farm manager. <http://www.farmmanagement.pro/the-eleven-qualities-of-a-successful-farm-manager> (29 Oktober 2018 geraadpleeg).
- Georgakakis, D. en A.A. Cannella. 2017. Decision diversion: The roles of leadership context and other contingencies. *Academy of Management Discoveries*, 3(4):428–30.
- Hale, J. en M. Carolan. 2018. Cooperative or uncooperative cooperatives? Digging into the process of cooperation in food and agriculture cooperatives. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 8(1):113–32.
- Hall, R. 2010. The politics of land reform in post-apartheid South Africa, 1990 to 2004: A shifting terrain of power, actors and discourses. PhD-proefskrif, University of Oxford, St Antony’s College.

Hanson, J.C. en D.M. Johnson. 1994. Hersien in 2009. Leadership and management of farm. Maryland: Cooperative Extension.

Hollingworth, L., D. Olsen, A. Asikin-Garmager en K.M. Winn. 2018. Initiating conversations and opening doors: How principals establish a positive building culture to sustain school improvement efforts. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(6):1014–34.

Howie, S., C. Combrinck, K. Roux, M. Tshele, G. Mokoena en M.M. Palane. 2016. *Progress in international reading literacy study 2016. South African children's reading literacy achievement*. Pretoria: Sentrum vir Evaluering en Assessering (SEA), Fakulteit Opvoedkunde, Universiteit van Pretoria.

Hsiao, H., M. Lee en T. Tu. 2012. The effects of reform in principal selection on leadership behavior of general and vocational high school principals in Taiwan. *Educational Administration Quarterly*, 49(3):421–50.

Hutton, D.M. 2016. The rating of high-performing principals' performance on their leadership dimensions by senior administrators, middle managers and classroom teachers. *Research in Comparative and International Education*, 11(2):194–207.

Johns, G. 2017. Reflections on the 2016 decade award: Incorporating context in organizational research. *Academy of Management Review*, 42(4):577–95.

Kadji-Beltran, C., A. Zachariou en R.B. Stevenson. 2013. Leading sustainable schools: Exploring the role of primary school principals. *Environmental Education Research*, 19(3):303–23.

Kilicoglu, D. 2018. Understanding democratic and distributed leadership: How democratic leadership of school principals related to distributed leadership in schools. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 13(3):6–23.

Klar, H.W. en C.A. Brewer. 2013. Successful leadership in high-needs schools: An examination of core leadership practices enacted in challenging context. *Educational Administration Quarterly*, 49(5):768–808.

Kostecki, M. 1985. The economic functions of schooling. *Compare*, 15(1):5.

Kusek, G., M. Turker, S. Akdemir en S. Hayran. 2017. Structural characteristics of the agricultural sector in terms of access to agricultural credits in Turkey. *New Medit*, 16(4):66–72.

Leheta, D., N. Dimotakis en J. Schatten. 2017. The view over one's shoulder: The causes of consequences of leader's [sic] envy of followers. *The Leadership Quarterly*, 28:451–68.

Marasi, S., R.J. Bennett en H. Budden. 2018. The structure of an organization: Does it influence workplace deviance and its dimensions? And to what extent? *Journal of Managerial Issues*, XXX(1):8–27.

- Maree, K. 2010. *First steps in research*. Pretoria: Van Schaik.
- Marishane, R.N. 2013. Educational leadership in a time of reform. In Botha (red.) 2013.
- Mehdinezhad, V. en M. Mansouri. 2016. School principals' leadership behaviours and its relation with teachers' sense of self-efficacy. *International Journal of Instruction*, 9(2):51–60.
- Mutch, C. 2015. Leadership in times of crisis: Dispositional, relational and contextual factors influencing school principals' actions. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 14:186–94.
- Oc, B. 2018. Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29:218–35.
- O'Gorman, K., T. Farrington en C. Gregor. 2015. Introducing management: Art or science? <http://www.goodfellowpublishers.com> (13 November 2018 geraadpleeg).
- Onwumere, M., M.N. Modebelu, I.E. Chukwuka. 2016. Influence of school farm on teaching of agricultural science in senior secondary schools in Ikwuano local government area, Abia State. *Open Access Library Journal*, 3:1–6.
- Ozturk, I. 2001. The role of education in economic development: A theoretical perspective. *Journal of Rural Development and Administration*, XXXIII(1):39–47.
- Páez, I. en E. Salgado. 2016. When deeds speak, words are nothing: A study of ethical leadership in Colombia. *Business Ethics: A European Review*, 25(4):538–55.
- Paletta, A. 2017. Leadership for learning. The relationships between school context, principal leadership and mediating variables. *International Journal of Educational Management*, 31(2):98–17.
- Park, W. en S. Kim. 2012. The need of leader-subordinate reciprocal dyadic trust to build the subordinate's trust in the organization: The case of Korean air pilots. *The International Journal of Aviation Psychology*, 22(2):97–119.
- Parker, B.A., J.D. Ellis en D. Rogers. 2017. Leadership in Kansas agriculture: Examining organisation CEOs' styles and skills. *Online Journal of Rural Research and Policy*, 12(3):1–19.
- Ramaila, M., S. Mahlangu en D. du Toit. 2011. Agricultural productivity in South Africa: Literature review. Direktoraat: Landbou-Ekonomiese Dienste. Departement van Landbou, Bosbou en Visserye.
- Sallee, A.M. 2014. Building meaningful relationships and enhancing teacher efficacy: A study of the quality of the leader follower relationship and its impact on teacher efficacy. DEd-proefskrif, University of Tennessee at Chattanooga.
-

Semarco, S.K.M. en S. Cho. 2018. The predictive influence of headteachers' task-oriented managerial leadership behaviours on teachers' retention intentions in Ghana. *Educational Management Administration and Leadership*, 46(6):908–25.

Shestani, I.S. en K.Ç. Gusha. 2016. An examination of the perceived leadership styles of private school principals as determinants of teacher job satisfaction. *International Journal of Ecosystems and Ecology Sciences*, 6(2):197–202.

Steyn, H.J., C.C. Wolhuter, D. Vos en Z.L. de Beer. 2017. *Suid-Afrikaanse onderwysstelsel: Kernkenmerke in fokus*. Noordbrug: Keurkopie.

Taylor, S. en D. Yu. 2009. The importance of socio-economic status in determining educational achievement in South Africa. Stellenbosch Economic Working Papers: 01/09.

Terblanché, X.M. 2016. The influence of servant leadership on organisational health in the agricultural sector. MBA-verhandeling, Potchefstroom: Noordwes-Universiteit.

Ulvenblad, P. en J.C. Björklund. 2018. A leadership development programme for agricultural entrepreneurs in Sweden. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 24(4):327–43.

Van Staden, S. en R. Bosker. 2014. Factors that affect South African reading literacy achievement: Evidence from pre-PIRLS 2011. *South African Journal of Education*, 34(3):1–9.

Vicente, M.E. 2015. Education policies and organizational structures in Argentinian secondary schools. *International Journal of Educational Management*, 30(6):913–28.

Victor, J. en C. Hoole. 2017. The influence of organizational rewards on workplace trust and work engagement. *South African Journal of Human Resource Management*, 15:1–14.

Wellman, N. 2017. Authority or community? A relational models theory of group-level leadership emergence. *Academy of Management Review*, 42(4):596–617.

Woessmann, L. 2014. European expert network on economics of education. The economic case for education. EENEE Analitiese Verslag Nr. 20. Voorberei vir die Europese Kommissie.