

Parkhouse en Ulrich (1979:267) definieer die bestuursmatige fokus van Sportbestuur as 'n veld van kennis wat die redes ondersoek hoe en waarom mense op 'n sistematiese wyse saamwerk om die doelwitte van 'n sportonderneming te bereik. Op hulle beurt beskryf Baker *et al.* (1993:73) weer Sportbestuur as die wetenskap wat op die besigheidswêreld fokus. So word aspekte soos byvoorbeeld sportbemarking-, finansiële, menslikehulpbron- en operasionele bestuur in die navorsingsfokus van Sportbestuur ingesluit (vergelyk hoofstuk drie). Waar Sportbestuur op die bestuur van sport- en verwante ondernemings fokus, is daar noodwendig raakvlakke met Ondernemingsbestuur, Ekonomie, Finansiële en Menslikehulpbron-bestuur. Hierdie wetenskappe behoort as die fundamentele wetenskappe beskou te word, met Sportbestuur as die toegepaste wetenskap wat op die sportindustrie fokus. Wanneer Sportbestuur op 'n verskynsel in die werklikheid fokus, oor 'n eie teoretiese raamwerk beskik en 'n navorsingsfokus het, kan dit as wetenskap beskou word. Daarom kan Sportbestuur in eie reg as 'n wetenskap beskou word.

Sportbestuur beskryf die bestuursverskynsel as wetenskapsgebied soos wat dit in die sportindustrie vergestalt word. Waar die sportindustrie oor uiteenlopende sektore beskik (vergelyk hoofstuk twee) wat eiesoortige opleidingsbehoefte het, het dit tot gevolg dat Sportbestuur as 'n interdisiplinêre wetenskap ontwikkel het wat primêr 'n bydrae tot die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die sportindustrie kan lewer. Dissiplines wat in Sportbestuur voorkom wat sogenaamd buite die bestuursveld val, is Sportgeskiedenis, Sportsosiologie, Sportkommunikasie, Filosofie van Sport, Sportsielkunde en Sportreg. Elkeen van die dissiplines kan 'n bydrae tot die beroepsgeoriënteerde bestuursmatige opleiding van bestuurders vir die sportindustrie lewer.

Die vraag word geopper na die verdere wetenskapsgebiede wat 'n bydrae tot die bestuurder van 'n sport- of verwante onderneming se opleiding kan lewer. In die verband argumenteer Hatfield *et al.* (1987:136-137) dat buiten die genoemde deeldissiplines van Menslike Bewegingskunde ook die ander wat die bewegingsverskynsel bestudeer 'n sentrale plek in die opleiding van bestuurders vir die sportindustrie behoort in te neem. Die rede hiervoor is volgens hulle dat 'n bestuurder van 'n sport- of verwante onderneming oor 'n breë kennis van die bewegingsverskynsel

met verskillende bewegingsvorme, soos byvoorbeeld sport en rekreasie, behoort te beskik om effektief as bestuurder te funksioneer. Alhoewel daar 'n meningsverskil tussen verskillende opleiers oor die relevansie van Menslike Bewegingskunde in die opleidingsprogram van bestuurders vir die sportindustrie bestaan (Zakrajsek, 1993:2), behoort 'n bestuurder wat oor kennis beskik van die wesensaard van die sektor waarbinne gefunksioneer word, noodwendig oor 'n beter aanvoeling vir die bestuur van die sport- of verwante onderneming te beskik.

Wanneer die sektore van die sportindustrie wat in hoofstuk twee beskryf is, bestudeer word, is dit opvallend dat bestuurders in al die sektore van die industrie by 'n deeglike kennis oor die deeldisiplines van Menslike Bewegingskunde baat kan vind aangesien sport in wese 'n bewegingsverskynsel is. Hier, soos in die geval van Sportbestuur, is Menslike Bewegingskunde 'n kruisdisiplinêre wetenskap wat dissiplines soos byvoorbeeld Kinesiologie, Oefenfisiologie, Perseptueel-motoriese Leer en Beheer, Sportsielkunde, Sportsosiologie en Filosofie van beweging insluit aan die hand waarvan die bewegingsverskynsel beskryf word. Elkeen bestudeer die bewegingsverskynsel vanuit 'n unieke perspektief wat die essensie van bewegingswyses, oorsake en vorme blootlê.

Die bestudering van Menslike Bewegingskunde blyk 'n bydrae te kan lewer tot die verstaan van die onderskeie sportprodukte en -dienste soos wat dit in die sportindustrie manifesteer. Deur die wese hiervan te verstaan, sal die bestuurder 'n beter begrip van die essensie van die produkte en dienste van die sportindustrie hê wat tot voordeel van die bestuur van die sport- of verwante onderneming sal wees. Dit moet egter gestel word dat die onderhawige studie nie op die totale opleiding van bestuurders nie, maar die **bestuursopleiding** van bestuurders vir die sektore van die sportindustrie fokus.

Nadat die aandeel van die wetenskapsgebiede in die bestuursopleidingsprogram kortliks in oënskou geneem is, word die didaktiese eise van bestuursinhoud as volgende komponent van die situasie-analise van nader ondersoek.

5.2.4 Didaktiese eise van kurrikuluminhoud

Dit is van wesenlike belang dat die didaktiseerbaarheid (onderrig- en leerbaarheid) van kurrikuluminhoud wat met die gestelde leeruitkomste verband hou by die samestelling van 'n opleidingskurrikulum in ag geneem word (Van Staden & Van der Wal, 1995:41). Dit beteken nie net dat die leeruitkomste met gepaardgaande kurrikuluminhoud as sodanig geanaliseer moet word nie, maar ook dat die leergereedheid van die leerder met betrekking tot ouderdom, geestelike kwaliteite en sosiale verhoudings in berekening gebring behoort te word (Ormond, 1995:343-346). Die rede hiervoor is dat die leerder die ontsluite inhoud sodanig moet verwerk dat die elementare fundamentele sal word. Dit kan in opleidingskonteks eers geskied nadat die opleier leergeleenthede geskep het waartydens die leerder die nodige leerervarings kon opdoen.

Alhoewel Van Rooyen (1984:35) in sy navorsing na die daarstelling van didakties-effektiewe leergeleenthede op die skoolpraktyk fokus, sê hy aanvanklik dat dit belangrik is om daarop te let dat die dimensie leerinhoud-kognitiewe struktuur 'n bepalende invloed uitoefen op die tipe leergeleenthede wat tydens die opleiding gekonstrueer word. Die rede hiervoor is dat verskillende tipes leeruitkomste met gepaardgaande leerinhoud op verskillende wyses verwerk word en daarom nie op dieselfde wyse deur die opleier ontsluit behoort te word nie (Chalmers & Fuller, 1996:8-13). Hiermee saam verskil leerders se intellektuele vermoëns, omstandighede en motivering (Ramsden, 1994:65-67) wat 'n verdere implikasie het vir die wyse waarop inhoud ontsluit en bevoegdhede verwerk behoort te word. Dit bring mee dat die opleier vir elke uitkomste in elke leerder se eiesoortige opleidingsbehoefte sal moet voorsien, ten einde te verseker dat die leerder die te ontsluite inhoud by sy/haar bestaande kennisstrukture kan integreer. Die dimensie leerinhoud-kognitiewe struktuur vorm daarom 'n belangrike handelingsdeterminant wat 'n besondere posisie in die bestuursopleiding vir die sportindustrie behoort in te neem.

Die vraag word derhalwe geopper na die moontlikheid daarvan om tipes inhoud en derhalwe uitkomste in verbandhoudende kategorieë te groepeer. Na deeglike studie van verskeie navorsers se siening oor hierdie aspek kom Van Rooyen (1993:119) tot die gevolgtrekking dat enige inhoud in begrippe, feite, wetmatighede en vaardighede

georden kan word. Verder kom hy tot die slotsom dat die kognitiewe funksionering van 'n leerder 'n hiërargie van kennis, insig en toepassing vorm. Elkeen van hierdie tipes inhoud en leerwyses (kognitiewe funksionering) stel besondere didaktiese eise wat deur die opleier in berekening gebring behoort te word tydens die daarstelling van riglyne vir 'n kurrikulum vir die bestuursopleiding vir die sportindustrie.

Wanneer die uitkomste van die bestuursopleiding van bestuurders vir die sportindustrie geanaliseer word, is dit opvallend dat drie hoofgroeperings aan die hand van die onderskeie opleidingskomponente sigbaar is. Aan die een kant word die teoretiese komponent aan teoretiese inhoud geken wat as basis vir praktykstigting dien (Sportbestuur, Sportsosiologie, Sportgeskiedenis, en so meer), en aan die ander kant is daar die praktiese komponent wat oor unieke teorie beskik en op die verwerwing van bestuursbevoegdheids fokus. Daar is ook die professionele komponent, wat in kombinasie met die eerste twee, ook die verwerwing van houdings impliseer (vergelyk Figuur 5.3, p. 203).

Die uitkomste vir die teoretiese, praktiese en professionele bestuursopleiding van bestuurders vir die sportindustrie vereis dat doelgerigte leergeleenthede deur die opleier daargestel behoort te word. Dit toon noodwendig ook 'n direkte verband met die kategorieë van tipes leerinhoud soos deur Van Rooyen (1993:118) voorgestel. In al drie die opleidingskomponente is daar sprake van begrippe, feite, wetmatighede en vaardighede. Daar moet op gewys word dat die bevoegdheids wat in die teoretiese komponent na vore kom hoofsaaklik kognitief (probleemoplossing, besluitneming, logiese denke) van aard is, terwyl dit in die praktiese en professionele komponente beide kognitief en psigo-motories reaktief (houdings, gesindhede, gedragsgewoontes en so meer) en interaktief (sosiale gedragwyses) is. Die bevoegdheids is uit 'n kombinasie van begrippe, feite, wetmatighede en/of deelvaardighede saamgestel (kognitiewe modelskema) wat as basis vir die verstaan en uitvoering daarvan dien. As voorbeeld word die bevoegdheids, naamlik strategiese beplanning deur verskeie begrippe (sterk punte, swak punte, bedreigings, geleenthede), feite (strategiese beplanning is vir enige sportonderneming noodsaaklik), wetmatighede (sterk punte in strategiese beplanning impliseer interne faktore in die sportonderneming) en/of vaardighede (fasilitering, groepwerk) saamgestel. Die inhoud van die praktiese en professionele

opleidingskomponente van die bestuursopleiding vir die sportindustrie toon dus soos in bogenoemde geval, 'n vervlegtheid van al vier hierdie tipes inhoud.

Die verwerwing van bevoegdheids stel verskeie eise aan die opleier. In dié verband wys Van Rooyen (1993:118-120) daarop dat dit belangrik is dat die opleier tydens die opleiding van 'n bevoegdheid behoort toe te sien dat hy/sy aanvanklik die voorvereiste kennis (begrippe, feite, wetmatighede) of vermoëns waaroor die leerder moet beskik om die bevoegdheid te kan verwerf, behoort te konsolideer. Hierna behoort die kognitiewe modelskema waaruit bevoegdheids saamgestel is by die leerder gevestig te word, dit aan hom/haar gedemonstreer te word, die leerder die bevoegdheid onder begeleiding laat inoefen en daarna die mate waarin dit verwerf is, te assesseeer. Ook hier is sprake van 'n teoretiese (kognitiewe modelskema) en 'n praktiese (inoefening) faset by bevoegdheidsverwerwing. Sonder dat die leerder oor die kognitiewe modelskema van bestuursbevoegdheids beskik, is dit onmoontlik om die betrokke bevoegdheid op 'n sinvolle wyse uit te voer. Daarom is dit van wesenlike belang dat die opleiding van bestuurders vir die sportindustrie oor 'n teoretiese, praktiese en professionele komponent behoort te beskik. Die teoretiese opleiding behels onder andere lesings of selfstudie oor die tersaaklike kognitiewe modelskemas onderliggend aan die bestuursbevoegdheids waardeur sport bestuur kan word, terwyl die praktiese opleiding alle moontlike praktiese ervaring sal insluit waardeur die leerder met die bestuurspraktyk van die sportindustrie in aanraking kan kom. Benewens dat die professionele komponent beide teoretiese en praktiese opleiding insluit, is hier ook sprake van die verborge kurrikulum wat deur die optrede van die opleier oorgedra word.

Met betrekking tot die professionele opleiding van leerders vir professionele beroepe wys Schön (1987:7) daarop dat die leerder aan 'n dialektiese opleidingskurrikulum blootgestel behoort te word wat tot die ontwikkeling van 'n reflektiewe praktisyne kan lei.



Figuur 5.3 Komponente van 'n bestuursopleidingskurrikulum vir die sportindustrie

Dit veronderstel dat die leerder opgelei behoort te word in die bevoegdheid om op 'n reflektiewe wyse kritiese vrae te vra oor die wyse waarop in die professionele situasie opgetree word. Alhoewel 'n teoretiese kognitiewe struktuur nie as irrelevant beskou word nie, word die klem op die reflektiewe (terugskouende) beredenering van die handeling van die leerder binne 'n gegewe situasie waarin opgetree is, geplaas. Hier word daarop klem gelê dat die leerder telkens na die effektiwiteit van sy/haar optrede sal vra deur sy/haar handeling krities te bevraagteken, ontleed en alternatiewe daarvoor voor te stel. Die verwerwing van die bevoegdheid van refleksie kan as 'n verfyning van die professionele bevoegdheid van 'n professionele persoon beskou word.

Binne die konteks van die onderhawige studie sou dit beteken dat die opleier behoort toe te sien dat geleenthede geskep sal word waar die leerder reflektiewe beroepsbevoegdheid kan inoefen en verwerf. Dit moet egter gestel word dat die verwerwing van die bevoegdheid nie volledig buite die konteks staan van wat reeds oor

die teoretiese (kognitiewe) en praktiese opleiding van bestuurders vir die sportindustrie gesê is nie.

Met betrekking tot die teoretiese (kognitiewe) ontsluiting van bevoegdheids (in hierdie geval die kognitiewe modelskemas onderliggend aan bestuursbevoegdheids in die sportindustrie) stel Van Rooyen (1993:118-120) verskeie voorwaardes waaraan 'n opleier behoort te voldoen. So formuleer hy konsolidering van voorkennis, konteksskepping, veraanskouliking en evaluering as algemeen geldende voorwaardes.

Hierdie voorwaardes hou direk verband met die opleiding en spesifiek die praktiese opleiding van bestuurders in die bestuursbevoegdheids waardeur sport- en verwante ondernemings bestuur kan word. Daarom is dit noodsaaklik dat die opleier die bevoegdheids van die praktiese opleidingskomponent sal analiseer om daardeur te bepaal watter begrippe, feite, wetmatighede en/of vaardighede die onderskeie bevoegdheids wat verwerf behoort te word, konstitueer. Nadat die inhoudsanalise gedoen is, behoort hy/sy verder ook te bepaal op welke wyse aan die gestelde voorwaardes voldoen word om daardeur die effektiewe ontsluiting en verwerwing van die bevoegdheids te verseker. Daar word nie hier op 'n indringende analise van die inhoud van die teoretiese óf praktiese opleidingskomponente ingegaan nie, aangesien dit in paragrawe 5.4 en 5.5 aan die orde kom.

Opsommend kan gestel word dat die fokus van Sportbestuur in hierdie konteks die identifisering, omskrywing en opleiding van leerders in bestuursbevoegdheids behels waardeur sport- en verwante ondernemings in die sektore van die sportindustrie bestuur kan word. Die veld van Sportbestuur is egter omvangryk, aangesien dit kompleks is. Alle bevoegdheids waardeur die sektore van die sportindustrie op 'n praktiese wyse bestuur kan word, vorm daarom die fokus van Sportbestuur. Sportbestuuropleiding veronderstel dat die leerder die geleentheid gebied word om bevoegdheids te verwerf waardeur 'n eie bestuurstyl ontwikkel word en effektief in die bestuurspraktyk van die sportindustrie gefunksioneer kan word. Om sodanige geleentheid te kan bied word van die opleier vereis om 'n grondige teoretiese kognitiewe modelskema aan die leerder te ontsluit, waarna leergeleenthede waarin praktiese ervaring opgedoen kan word in die operasionalisering daarvan, gebied behoort te word.

Die didaktiese eise as komponent van die beginsituasie vereis dat aan verskillende teoretiese en praktiese vereistes voldoen behoort te word. Alhoewel die vereistes gestel word, is een van die aspekte wat 'n invloed op die praktiese implementeerbaarheid hiervan uitoefen die ekonomiese oorwegings.

5.2.5 **Ekonomiese oorwegings**

Dit is reeds gestel dat Sportbestuur die wetenskap is wat onder andere die bestuursbevoegdheids in die lig van 'n bepaalde praktykbeskouing navors, waardeur die sektore van die sportindustrie bestuur word en bestuur behoort te word. Hierdie wetenskap ondersoek nie net die eienskappe van die onderskeie bestuursbeginsels waardeur die bestuur van sport moontlik gemaak kan word nie, maar ook die moontlike verbetering van die praktyk. Verder het dit aan die lig gekom dat die bestuursbevoegdheids opleidingsmatig oor beide teoretiese en praktiese aspekte beskik. Elkeen van hierdie komponente stel unieke didaktiese eise aan die opleier wat ook direkte ekonomiese oorwegings impliseer (vergelyk paragraaf 5.2.4). Die teoretiese inhoud (kognitiewe modelskema) van die bevoegdheids wat verwerf moet word, kan onder andere aan die hand van formele lesings, besprekings, selfstudie, en so meer, aan die leerder ontsluit word. Dit veronderstel dat die teorie van bestuursbevoegdheids binne die konteks van die bestuur van sport verwerf word. Nadat die teoretiese modelskema van die betrokke bevoegdheids by die leerder vasgelê is, behoort oorgegaan te word tot die praktiese inoefening en bemeestering daarvan (vergelyk paragraaf 5.2.4). Die praktiese inoefening word weer in die vorm van praktiese sessies by sowel die opleidingsinstansie as in die praktyk gedoen.

Met betrekking tot beide die teoretiese en praktiese opleiding van die leerder, doen 'n verskeidenheid faktore hulself voor wat as ekonomiese oorwegings by die implementering daarvan in ag geneem behoort te word. Die eerste hiervan is dat opleiding noodwendig personeelimplikasies het. So verg die teoretiese opleiding van leerders vanselfsprekend 'n opleier (dosent) wat oor die nodige kennis en vaardigheds beskik. Buiten so 'n opleier is dit egter die praktiese opleiding wat besondere eise en insette van die opleier vereis. Om byvoorbeeld reg te laat geskied aan hierdie opleiding

verg instituuatpraktika dat leerders hierdie ervaring individueel in die teenwoordigheid van 'n opleier moet meemaak. Dit sou beteken dat die opleier/leerder in 'n een-tot-een-verhouding tot mekaar behoort te staan wat tyd- en personeelintensief kan wees. Dit is egter moeilik om so 'n personeelintensiewe opleiding in die huidige tydsgewrig tot stand te bring waar die wêreld se ekonomie tans in 'n resessie is. Tog bestaan daar verskeie wyses waarop opleiding aan die hand van die onderwystegnologie gedoen kan word. Hierdie wyses kom in paragraaf 5.5 aan die orde.

Verder is dit noodsaaklik dat leerders verskeie bevoegdhede behoort in te oefen (die bestuur van sport- en verwante ondernemings is 'n komplekse aangeleentheid) wat weer tot gevolg het dat dit noodsaaklik is dat leerders verskeie sodanige geleentheid in hul opleidingstydperk behoort te ervaar. Namate die getal leerders in die opleidingsprogram verhoog, verg dit noodwendig 'n groter inset ten opsigte van tyd aan die kant van die opleier wat noodwendig ekonomiese oorwegings tot gevolg het. Hierdie verskynsel doen homself ook in die geval van praktiese ervaring voor wat in die sportpraktyk tydens internskap opgedoen word, waar die opleier die individuele leerder behoort te besoek om verdere opleiding en assessering te doen. Hierdie aspekte hou dan sowel personeel- as finansiële implikasies in vir die praktiese bestuursopleiding van bestuurders vir die sportindustrie.

Die ontwikkeling van die onderwystegnologie stel 'n wye spektrum apparatuur en programmatuur beskikbaar om die teoretiese en veral die praktiese komponent van die bestuursopleiding van bestuurders vir die sportindustrie 'n radikale verandering te laat ondergaan. Hierdie verskynsel bring 'n tweede ekonomiese oorweging na vore, naamlik die moontlikhede van die onderwystegnologie in die opleiding (Reece & Walker, 1997:187-232). Waar dit in die teoretiese opleiding om die teoretiese skoling van bestuursbevoegdhede gaan, is dit noodsaaklik dat die opleier die onderskeie bevoegdhede onder andere visueel aan die leerder moet voorhou (vergelyk paragraaf 5.2.4). Dit kan byvoorbeeld gedoen word deur rolspel, video-opnames, klankopnames en rekenaarprogramme in lesings te benut. Die benodigde apparatuur en programmatuur hou noodwendig finansiële implikasies vir die teoretiese opleiding in. Hier word veral gedink aan die verskynsel in die Republiek van Suid-Afrika waar daar in die huidige tydsgewrig finansiële beperkinge deur 'n verlaagde staatsubsidie op

opleidingsinstansies geplaas word, asook die gebrek aan byvoorbeeld elektrisiteit in sekere gebiede in Suid-Afrika wat dit vir leerders moeilik maak om onderwystegnologie, veral vir afstandsonderrig, te benut.

Buiten die veraanskouliking van die onderskeie bevoegdhede hou die apparatuur ook die moontlikheid in dat leerders ervaring in laboratoriumverband aan die hand van byvoorbeeld simulاسie kan opdoen (Reece & Walker, 1997:165). Sodoende kan die leerder sekere bestuursbevoegdhede wat geïsoleer is binne gekontroleerde omstandighede inoefen. Die daarstelling van so 'n laboratorium verg egter in sommige gevalle 'n groot finansiële inset wat soms nie moontlik is nie, aangesien apparatuur (video-apparaat en rekenaars) en programmatuur (video-opnames en rekenaarprogramme) baie duur is. Daarom sal die opleier moet bepaal watter apparatuur en programmatuur essensieel vir die opleiding van leerders is.

Selfs met ruim beskikbaarheid van programmatuur en apparatuur is dit onmoontlik om die leerder op te lei om die totale spektrum van bevoegdhede waardeur sport- en verwante ondernemings bestuur kan word, te bemeester. Die redes hiervoor is dat leerders nie vir 'n onbepaalde tyd voltyds opgelei kan word nie, maar dat die tydsduur van die opleidingsprogram sodanig moet wees dat dit, ekonomies gesien, effektief is. Hiermee saam vereis die Suid-Afrikaanse konteks dat generaliste opgelei word en dat spesialisasie nie as doelwit van die opleiding beskou kan word nie. Waar die bestuurders van sport- en verwante ondernemings in bestuursbevoegdhede opgelei behoort te word, sal ander aspekte van sport wat met die sportindustrie verband hou ook deur die bestuurder verwerf moet word. As voorbeeld behoort die afrigter wat in die sportverbruikersektor voorkom ook opgelei te word om fiksheidsprogramme te kan uitwerk, meting en toetsing van deelnemers te kan doen en sportbeserings te kan rehabiliteer. Dit sou beteken dat die opleier sal moet bepaal oor welke minimum bestuursbevoegdhede beamptes in die sportindustrie behoort te beskik wanneer hulle tot die sportindustrie toetree. Hierdie ekonomiese oorweging staan ook in direkte verband met die volgende oorweging, naamlik dat bevoegdhede nie eensklaps verwerf kan word nie, maar dat dit oor 'n tydperk vasgelê en ingeoefen behoort te word. Ook hierdie aspek verg van die opleier 'n deeglike besinning aangesien dit 'n bepaalde invloed op seleksie en ordening van inhoud uitoefen.

Die onderskeie oorwegings wat vir 'n verantwoorde situasie-analise geld, word vervolgens saamgevat.

5.2.6 **Sintese ten opsigte van situasie-analise as eerste kurrikulumontwerp-komponent**

Uit die vorige bespreking van 'n verantwoorde situasie-analise het dit aan die lig gekom dat die primêre verwagting wat die samelewing van die sportonderneming het, is om behoeftebevredigende sportverwante produkte en dienste vir die sportverbruiker daar te stel. Hierdie verwagtings hou weer direkte implikasies vir die bestuursopleiding vir die sportindustrie in, aangesien bestuurders van sport- en verwante ondernemings die doelwitte wat deur die sportonderneming nagestreef word, moet bereik.

Dit is nie net die samelewing wat eise aan die sportonderneming en indirek aan bestuursopleiding van bestuurders vir die sportindustrie stel nie, maar ook die leerder wat eiesoortige verwagtings koester. Een hiervan is dat verwag word dat die opleidingsprogram se uitkomste en aanbieding direk van toepassing op die toekomstige beroepsbeoefening sal wees. Dit veronderstel onder andere dat daar genoegsame oefening in die onderskeie bestuursbevoegdhede behoort te wees waardeur die leerders sportondernemings effektief kan bestuur.

Die wetenskapsgebied wat hoofsaaklik vir die teoretiese en praktiese bestuursopleiding verantwoordelik behoort te wees is Sportbestuur. Alhoewel Sportbestuur oor dissiplines soos Sportbemarking, Menslikehulpbron-bestuur in sport, Finansiële bestuur in sport en Operasionele bestuur in sport beskik, behoort Sportsosiologie, Sportgeskiedenis, Sportreg en Sportsielkunde geïntegreerd met Sportbestuur in die bestuursmatige opleiding van bestuurders van die sektore vir die sportindustrie beskou te word. Elkeen van die wetenskapsgebiede behoort 'n bydrae tot die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die sportindustrie te lewer. Dit moet egter duidelik gestel word dat fundamentele bestuurswetenskappe, soos byvoorbeeld Ondernemingsbestuur, Ekonomie, Rekeningkunde en Menslikehulpbron-bestuur, 'n bydrae tot die bestuursmatige opleiding van bestuurders vir die sektore van die sportindustrie kan

lewer. Teen hierdie agtergrond kan opleiding in Menslike Bewegingskunde nie net aangevul word deur opleiding in Ondernemingsbestuur en Ekonomie en dan aanspraak maak op opleiding in Sportbestuur nie.

Dit het verder aan die lig gekom dat die uitkomst van Sportbestuur besondere opleidingseise aan die opleier stel. So verg die opleiding van bestuursbevoegdheid dat 'n kognitiewe modelskema aan die leerders voorgehou behoort te word voordat tot die praktiese inoefening en verwerwing daarvan oorgegaan kan word. Hiermee saam behoort die bevoegdheid binne die konteks van die bestuur van sport- en verwante ondernemings in die onderskeie sektore van die sportindustrie geplaas te word. Verder is die kognitiewe modelskema uit begrippe, feite, wetmatighede en/of vaardighede saamgestel, wat op hulle beurt ook spesifieke didaktiese waardes veronderstel.

Tesame met die verwerwing van die kognitiewe modelskemas (fundamentele bevoegdheid) onderliggend aan die praktiese bevoegdheid, behoort die opleier toe te sien dat die leerders die reflektiewe bevoegdheid onderliggend aan toegepaste bevoegdheid verwerf. Dit veronderstel dat geleenthede aan die leerders gebied word om die reflektiewe bevoegdheid in te oefen en te bemeester. Twee moontlike vorme van praktiese geleenthede word in die literatuur beskryf, te wete instituutpraktikum en internskap.

Elkeen van die fasette van die opleiding gerig op bestuursuitkomst (fundamentele, praktiese en reflektiewe) in sport hou buiten didaktiese eise ook ekonomiese oorwegings in. In dié verband vereis die teoretiese opleiding (formele lesings, groepsbesprekings, en so meer) en in die besonder die praktiese (praktikum) opleiding besondere oorwegings ten opsigte van personeelvoorsiening en -inset. Die rede hiervoor is dat die praktiese inoefening van bevoegdheid tydensintensief is, aangesien elke leerder verskeie bevoegdhede behoort te bemeester wat oor 'n tydperk moet plaasvind. Dit kan ten beste gedoen word wanneer die opleier die nodige begeleiding aan leerders individueel of in klein groepe verskaf.

Behalwe die personeelimplikasies vereis hoë tegnologie praktiese opleiding ook 'n laboratorium waar bevoegdheid ingeoefen en verwerf kan word. Dit veronderstel dat

die opleidingsinstansie oor genoegsame ruimte en apparatuur behoort te beskik om onder andere interaksie-analise, simulاسie en rolspel tot hulle reg te laat kom. Hierdie fasiliteite hou egter finansiële implikasies in waaroor die kurrikuleerder deeglik tydens programontwerp sal moet besin.

Waar die situاسie-analise noodsaaklike inligting rakende die behoeftes van die samelewing en leerder, die benutting van die wetenskapsgebiede en ekonomiese oorwegings beskikbaar stel, is dit die leeruitkomste en doel met die opleidingsprogram wat die struktuur van die opleidingsprogram rig.

5.3 LEERUITKOMSTE AS TWEEDE KURRIKULUMONTWERPKOMPONENT

Soos in die geval van die sport- en verwante behoeftes van die gemeenskap is dit nie terloops dat die leeruitkomste van die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie grootliks met die behoeftes van die samelewing ooreenstem nie (vergelyk paragraaf 5.2.1). In dié verband wys Kim en Kim (1995:209) daarop dat die geïmpliseerde doelstellings van sport- en verwante deelname van die gemeenskap insgelyks die moontlikheidsvoorwaardes vir die leeruitkomste vir die bestuursopleiding van bestuurders vir die sportindustrie behoort te wees. Die rede hiervoor is dat die bestuurder die persoon is deur wie die doelstellings wat die gemeenskap met sport- en verwante ondernemings het, verwerklik. Daarom is dit noodsaaklik dat die bestuursopleiding van bestuurders van sport- en verwante ondernemings sodanig sal plaasvind dat hulle in die behoeftes van die sportverbruikers voorsien.

Daar is egter daarop gewys dat die primêre doel wat die gemeenskap met sport- en verwante ondernemings het, die daarstelling van behoeftebevredigende sportprodukte en -dienste is. Parks (1992:221) benader die uitkomsteproblematiek van die bestuursopleiding vir die sportindustrie vanuit 'n analise van die bestuurspraktyk en kom tot die slotsom dat die oorkoepelende uitkomste die bestuur van hulpbronne behels ten einde die doelwitte van 'n sport- of verwante onderneming te bereik.

Die gestelde oorkoepelende uitkomst word deur die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid (SAKO) in twaalf kritieke kruisvelduitkomst gelys waarvan sewe kritieke en vyf ontwikkelingsuitkomst is. Kritieke kruisvelduitkomst is breë, generiese en kruiskurrikulêre uitkomst wat die basis vir die verwerwing van onder meer spesifieke uitkomst vorm (Van der Horst & McDonald, 1997:49).

Met betrekking tot die sewe kritieke uitkomst word aspekte soos: (i) probleemoplossing, (ii) verantwoordelikheid, (iii) navorsing, (iv) kommunikasie, (v) tegnologie en omgewingsgeletterdheid, (vi) makrovisie, en (vii) spanwerk as bevoegdheid wat verwerf behoort te word, ingesluit. Die vyf ontwikkelingsuitkomst sluit weer die ontwikkeling van (i) leervaardighede, (ii) burgerskap, (iii) kulturele en estetiese begrip, (iv) entrepreneurskap, en (vii) werksoekvaardighede in. Hierdie uitkomst lewer 'n bydrae tot die volle ontwikkeling van die leerder.

Die verwerwing van die kritieke kruisvelduitkomst veronderstel 'n bestuurder wat oor 'n wye spektrum lewensvaardighede met 'n positiewe houding jeens die beroep, 'n aanvoeling vir leierskap sowel as 'n positiewe oriëntasie teenoor die wetenskap beskik. Die verwerwing van hierdie eienskappe sal noodwendig tot gevolg hê dat die leerder 'n sekere beeld ten opsigte van die professie en sy/haar ingesteldheid daarteenoor uitstraal.

Die effektiwiteit van die bestuurder in die sportindustrie word egter nie net deur die bereiking van bogenoemde bevoegdhede onderliggend aan die kritieke uitkomst bepaal nie, maar ook deur die bestuursbedrewenheid in die bestuur van sport- en verwante ondernemings. Dit sluit in die effektiwiteit met betrekking tot die implementering van spesifieke bevoegdhede (spesifieke uitkomst) onderliggend aan die bestuur van 'n onderneming se finansies, menslike en fisiese hulpbronne en inligting. Al hierdie aspekte hou direk verband met die spesifieke uitkomst, naamlik die voortreflike en effektiewe bestuur van die hulpbronne van sport- of verwante ondernemings ten einde die gestelde ondernemingsdoelwitte te bereik. Dit veronderstel dat nadat die leerder 'n opleidingsprogram deurloop het, hy/sy 'n onderlegdheid en 'n professionele onderbou met betrekking tot die bestuursverskynsel behoort te kan demonstreer.

Die formulering van kritieke kruisvelduitkomste behoort altyd die fundamentele, praktiese en reflektiewe uitkomste te verwoord waaroor 'n bestuurder van die sportindustrie behoort te beskik. Met betrekking tot hierdie uitkomste stel Schön (1987:7) dat die verwerwing van 'n praktiese reflektiewe styl 'n bevoegdheid is om wetenskaplike kennis (fundamentele bevoegdhede) met die professionele praktyk te versoen. Daardeur word reflektiewe beroepsbevoegdhede implisiet onder andere deur die bemeestering van fundamentele en praktiese bevoegdhede verwerf. Die verdeling van uitkomste in fundamentele, praktiese en reflektiewe uitkomste (toegepaste uitkomste) toon egter 'n noue ooreenkoms met die teoretiese, praktiese en professionele komponente van bestuursopleiding (vergelyk paragraaf 5.2.3).

Waar die onderhawige studie hoofsaaklik op die daarstelling van riglyne vir 'n gefundeerde beroepsgeoriënteerde bestuursopleidingsprogram vir die sportindustrie fokus, sal daar vervolgens aan die beoogde uitkomste (kritieke kruisveld en spesifieke) in hierdie verband aandag geskenk word. Die uitkomste wat hieruit na vore kom, dien op hulle beurt weer as riglyne vir die seleksie en ordening van leerinhoud, die bepaling van leerervarings wat die leerders in hierdie opleidingskomponent behoort op te doen, die leergeleenthede wat die opleier behoort te stel en die bepaling van die wyse van assessering waardeur die resultaat van die opleiding bepaal gaan word. Dit is dus duidelik dat die uitkomste van en doel met die program uiteindelik die program rig.

5.3.1 **Kritieke kruisvelduitkomste**

5.3.1.1 Kritieke uitkomste

Die volgende kritieke uitkomste behoort in die bestuursopleiding van bestuurders vir die sektore van die sportindustrie aandag te geniet.

Leerders behoort in staat te wees om:

- (a) tipiese probleme wat in die bestuur van sportondernemings te voorskyn kom aan die hand van die onderliggende teoretiese beginsels van probleemoplossing te identifiseer, te analiseer en op te los sowel as oor die effektiwiteit van die oplossing te besin;
- (b) effektief saam met ander in 'n bestuurspan te kan saamwerk en oor 'n aanvaarbare sosiale sensitiwiteit teenoor ander te beskik deurdat die relevante teorie rakende spanwerk funksioneel toegepas word en oor die toepassing daarvan besin word;
- (c) verantwoordelikheid vir bestuursverpligtinge in 'n sportonderneming te neem deur leierskap te openbaar sowel as die rolle van 'n bestuurder effektief te kan vervul (vergelyk paragrawe 3.3.3 en 4.2.2.2b);
- (d) navorsing in die bestuur van sport- en verwante ondernemings te beplan en uit te voer deur inligting in te samel, te analiseer, te interpreteer en te sintetiseer deur die relevante navorsingsbeginsels toe te pas en oor die toepassing daarvan te besin (vergelyk paragrawe 3.4.1; 3.4.2.4 en 4.3.2.2c);
- (e) effektief in verbale sowel as geskrewe vorm met verskillende rolspelers binne sowel as buite 'n sport- of verwante onderneming te kommunikeer deur die teoretiese beginsels onderliggend aan kommunikasie toe te pas en oor die toepassing daarvan te besin (vergelyk paragrawe 3.3.2; 3.4.1 en 4.3.2.2a);
- (f) toepaslike bestuurstegnologieë, soos byvoorbeeld die rekenaar, Internet en faksmasjien, effektief in die omgewings van sport- en verwante ondernemings te benut sowel as oor 'n sensitiwiteit te beskik vir die impak wat sportbyeenkomste en -fasiliteite op die bewaring van die omgewing mag hê (vergelyk paragrawe 3.2.1.3; 3.3.3 en 4.3.2.2b);
- (g) 'n teoretiese en praktiese makrovisie van die bestuur van 'n sport- en verwante onderneming te ontwikkel en die rol van die plaaslike, streeks-, provinsiale,

5.3.2 Spesifieke uitkomst

Die spesifieke uitkomst sal aan die hand van die teoretiese struktuur soos wat dit in hoofstuk drie onderneem is, bespreek word. Daarom sal die spesifieke uitkomst van die opleiding van algemene bestuursbevoegdheid vervolgens aan die orde kom.

Dit is egter van wesenlike belang dat die aspirantbestuurder in die wese van die bestuur van 'n sport- en verwante onderneming opgelei word. Daarom behoort die volgende spesifieke uitkomst rakende sport as onderneming verwerf te word.

Leerders behoort in staat te wees om:

sport as 'n onderneming te kan beskryf deur (i) tussen die verskillende tipes ondernemings binne die sportindustrie te kan onderskei, (ii) die tipes omgewings waarbinne 'n sportonderneming funksioneer te beskryf en te bestudeer sodat die verskillende invloede wat dit op die onderneming mag uitoefen te bepaal, (iii) 'n onderskeid tussen die makro- (tegnologiese, ekonomiese, sosiale, fisiese, politieke, internasionale), mark- (mark, sportprodukt, verskaffers, kompeteerders) en mikro-omgewing (finansies, fasiliteite, mense en inligting) te kan tref (vergelyk paragrawe 3.2.1-3.2.4 en 4.3.2).

5.3.2.1 Algemene bestuur

Uitkomst wat hier bereik behoort te word, hou verband met die uitvoering van die vier fundamentele take in die bestuursproses, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en kontrole.

Leerders behoort in staat te wees om:

- (a) die beginsels onderliggend aan die strategiese **beplanning** van 'n sport- en verwante onderneming te kan toepas, soos die uitvoering van 'n SWOT-analise

("strengths, weaknesses, opportunities, threats"), en die formulering van 'n missie met gepaardgaande doelwitte (vergelyk paragrawe 3.3.1.1 en 4.3.2.1b);

- (b) strategiese **organisering** te kan uitvoer deur spesialisering (identifikasie van verbandhoudende aktiwiteite, groepering in 'n struktuur) en departementalisering (saamstel van 'n organisasiestruktuur, delegering van verantwoordelikhede, koördinasie en kommunikasieroetes) as organiseringsbevoegdhe in 'n sport- of verwante onderneming te kan toepas (vergelyk paragrawe 3.3.2.1 en 4.3.2.1b);
- (c) strategiese **leiding** te kan gee deur bestuursvaardighede (konseptuele, interpersoonlike en tegniese) en rolle (besluitnemings, inligtings en interpersoonlike) sowel as leierskap te implementeer (vergelyk paragrawe 3.3.3.1 en 4.3.2.1b); en
- (d) strategiese **kontrole** te kan uitoefen deur kriteria vir die sukses van 'n sport- en verwante onderneming te bepaal, vergaderings te kan lei, finansiële state te kan lees, verslag te kan lewer (skriftelik en mondelings) oor die mate waarin die ondernemingsdoelwitte bereik is al dan nie en die stappe van kontrole-uitvoering te implementeer (vergelyk paragrawe 3.3.4.1 en 4.3.2.1b).

5.3.2.2 Funksionele bestuur

Uitkomste wat hier geformuleer word, hou verband met die bevoegdhe wat in die funksionele bestuursareas (Sportfinansies, Menslikehulpbron-bestuur, Sportbemarking, Operasionele Bestuur) van 'n sport- en verwante onderneming verwerf behoort te word.

Leerders behoort in staat te wees om:

- (a) 'n bemarkingsplan vir 'n sport- en verwante onderneming te kan opstel, soos (i) die sportomgewing te bestudeer, (ii) 'n bemarkingsproses te beplan, implementeer en te evalueer, (iii) gedragspatrone van verbruikers te bepaal, (iv)

- besluitnemingsprosesse van individue en groepe te bepaal, en (v) die bemarkingsinstrumente effektief te benut (vergelyk paragrawe 3.4.1.1 en 4.3.2.2a);
- (b) die finansies van 'n sport- en verwante onderneming te kan bestuur (in- en uitvloei van fondse te monitor, balansstaat te kan opstel, bate en finansieringstruktuur saam te stel, kapitaal te bestuur, inkomste en wins te bepaal sowel as 'n inkomtestaat te kan opstel) (vergelyk paragrawe 3.4.2 en 4.3.2.2f) (Vir die sportgoedere-, rekreasie-en-toerisme-, fasiliteite-en-byeenkoms-, sportverbruiker- (sekondêr/medies) en sportverbruikersektor (sekondêr));
- (c) 'n finansiële analise, beplanning en kontrole te kan uitvoer deur verskillende tipes begrotings te kan saamstel, finansiële verhoudings te bepaal, vergelykings van verskillende begrotings met die werklike situasie te kan maak en die staat van kapitaalvloei in die sport- en verwante onderneming te bepaal (vergelyk paragrawe 3.4.2.1 en 4.3.2.2f) (Vir die sportgoedere-, rekreasie-en-toerisme-, fasiliteite-en-byeenkoms-, sportverbruiker- (sekondêr/medies) en sportverbruikersektor (sekondêr));
- (d) bestaande bates van die sport- en verwante onderneming te kan bestuur en langtermyninvestering deur middel van batebestuur te kan onderneem (vergelyk paragrawe 3.4.2.2 en 4.3.2.2f) (Vir die sportgoedere-, rekreasie-en-toerisme-, fasiliteite-en-byeenkoms-, sportverbruiker- (sekondêr/medies) en sportverbruikersektor (sekondêr));
- (e) die finansiering van 'n sport- en verwante onderneming te kan bestuur deur (i) die onderskeie finansiële instellings wat finansiering bied, te kan bespreek, (ii) faktore wat 'n invloed op kort- en langtermynfinansieringsbesluite uitoefen, te kan identifiseer, (iii) moontlike borge te kan identifiseer, (iv) 'n borgaansoek te kan voorberei, (v) onderhandelingsvaardighede vir die werwing van 'n borgskap te kan implementeer, en projekte vir fondsinsameling te kan identifiseer, beplan en implementeer (vergelyk paragrawe 3.4.2.3 en 4.3.2.2f) (Vir al die sektore);

- (f) die aankoopfunksie van 'n sport- en verwante onderneming te kan bestuur deur (i) bestuurshulpbronne, soos byvoorbeeld die beleid ten opsigte van interne aankoopgeleenthede, etiese aspekte, verskaffers en begrotings te benut, (ii) aankooptegnieke, soos byvoorbeeld onderhandeling, navorsing oor aankope, prysanalise en leerkurwe, te kan aanwend, (iii) organisering van aankope te kan uitvoer (bepaling van aankoophoeveelhede, seleksie van 'n verskaffer, bepaling van pryse, tydsberekening van aankope en onderhandeling en navorsing oor aankope) en (iv) die kontrole van aankope te kan doen deur die kundigheid van die personeel te evalueer, sienings van die verskaffers te monitor, kostebesparings te bewerkstellig, voorraad voorhande te bepaal, aankopekoste en werkslading van personeel te bepaal (vergelyk paragrawe 3.4.2.4 en 4.3.2.2f) (vir die sportgoedere- rekreasie-en-toerisme-, fasiliteite-en-byeenkoms-, sportverbruiker- (sekondêr/medies), sportbemarking-, fiksheid-en-gesondheid en sportverbruikersektor (sekondêr));
- (g) menslike hulpbronne van 'n sport- en verwante onderneming te kan bestuur deur die menslikehulpbron-funksie (menslikehulpbron-beplanning, werwing, seleksie, plasing, vergoeding, arbeidsverhouding en personeeladministrasie) en menslikehulpbron-ontwikkelingsfunksie (opleiding, instandhouding en ontwikkeling) effektief te kan bestuur (vergelyk paragrawe 3.4.3.1-3.4.3.3 en 4.3.2.2c);
- (h) operasionele bestuur (fasiliteite-en-byeenkomsbestuur sowel as totale kwaliteitbestuur) effektief in 'n sport- en verwante onderneming te kan bestuur (vergelyk paragrawe 3.4.4.1; 4.3.2.2d en 4.3.2.2e); en
- (i) regsaspekte wat relevant by sport- en verwante ondernemings is tot voordeel van die onderneming te kan bestuur (vergelyk paragraaf 4.3.2.2g).

5.3.3 Sintese ten opsigte van leeruitkomste as tweede kurrikulumontwerp-komponent

In die vorige paragrafe is die leeruitkomste van die bestuursopleiding van bestuurders vir die sektore van die sportindustrie bespreek. Wanneer hierdie uitkomste geanaliseer word, is dit opvallend dat duidelike teoretiese en praktiese mikpunte nagestreef word. Dit kan ook nie anders nie, aangesien die leeruitkomste die verwerwing van fundamentele, praktiese en reflektiewe bevoegdhede as voorvereiste stel. Die leerder behoort nie net oorwegend in die teoretiese of die praktiese aspekte van bestuur opgelei te word nie, maar die twee komponente moet mekaar komplementeer sodat die bestuurder, na voltooiing van die opleidingsprogram, oor die bevoegdhede beskik om 'n sport- of verwante onderneming effektief te kan bestuur en op die wyse van bestuur te kan besin.

Die uitkomste vir die operasionalisering van die bevoegdhede waardeur die verskeie algemene en funksionele areas van 'n sport- of verwante onderneming bestuur kan word, is verder kortliks gestel aangesien dit binne die bestek van die onderhawige studie onmoontlik is om 'n omvangryke studie hieroor te doen. Daarom dien die uitkomste slegs as raamwerk waarbinne die opleiding en veral die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding van bestuurders vir die sportindustrie kan plaasvind.

Nadat die uitkomste van die bestuursopleiding vir die sportindustrie gestel is, behoort daar tot die seleksie en ordening van die inhoud oorgegaan te word waardeur die uitkomste bereik kan word.

5.4 OPLEIDINGSINHOUD AS DERDE KURRIKULUMONTWERPKOMPONENT

Met betrekking tot die oorsprong van die leeruitkomste beweer Parks (1992:220-229) dat dit vanuit die denke oor arbeid kom, aangesien die bevoegdhede van arbeid slegs deur die denke daarvoor sinvol onder woorde gebring kan word. Die bewustelike denke oor arbeid bring dus die bevoegdhede na vore. Hierdie bevoegdhede vorm die essensie van arbeid, wat weer 'n integrale deel van die opleiding uitmaak.

Die denke oor bestuur van sport- en verwante ondernemings in die sektore van die sportindustrie, word vanuit 'n verskeidenheid perspektiewe op die bestuur van 'n sport- of verwante onderneming gedoen (vergelyk paragraaf 5.2.3). Elkeen ontgin die bestuursgebeure vanuit 'n eie perspektief waarvan elkeen 'n besondere bydrae tot die bestuursopleiding van bestuurders vir die sportindustrie lewer (vergelyk paragraaf 5.2.3). So word die bevoegdhele waardeur sport- en verwante ondernemings van die sportindustrie bestuur word deur die besinning daarvoor blootgelê. Op hierdie wyse neem die bevoegdhele van die bestuursopleiding sy oorsprong vanuit die denke oor die arbeid waarom dit gaan, naamlik die bestuur van sport- en verwante ondernemings.

Bestuur, soos wat dit in die sportindustrie manifesteer, is egter reeds in wese deurskou (vergelyk hoofstuk drie). Waar dit in die sportindustrie gaan om die effektiewe benutting van hulpbronne ten einde die doelwitte van sportondernemings te bereik, is hier sprake van bevoegdhele wat verwerf behoort te word. Hierdie aspekte behoort nie by die beplanning, aanbieding en assessering van opleidingsgeleenthede uit die oog verloor te word nie.

Die kritieke kruisveld- en spesifieke uitkomstes met die bestuursopleiding vir die sportindustrie is egter reeds aan die orde gestel (vergelyk paragraaf 5.3). Hierin is die inhoud onderliggend aan die bemeestering van die gestelde bevoegdhele reeds uitgelig. Dit beteken dat die uitkomstes as verwysing vir die bepaling van leerinhoud dien. 'n Bespreking van die inhoud sou onnodig wees, aangesien dit reeds aan die hand van die geformuleerde leeruitkomstes georden is. Daarom word daar volstaan met 'n puntsgewyse weergawe van die inhoud onder die opskrifte van die onderskeie perspektiewe op die bestuur van sport- en verwante ondernemings (vergelyk paragraaf 5.3).

5.4.1 **Sport as onderneming**

Om sport as onderneming te kan beskryf, is dit noodsaaklik dat die leerder onder andere die verskillende omgewings (makro-, mark- en mikro-omgewing) van sportondernemings

bestudeer. Daarom sal die inhoud onderliggend aan die verskillende omgewings hierna kortliks gelys word.

5.4.1.1 Die makro-omgewing (vergelyk paragrawe 3.2.1.1 en 4.3.2.2b)

(a) Tegnologiese omgewing (vergelyk paragrawe 3.2.1.1 en 4.3.2.2b)

- Tegnologiese ontwikkelinge in die samelewing wat 'n impak op sport- en verwante ondernemings het.
- Moontlike toekomstendense ten opsigte van die tegnologiese omgewing.

(b) Ekonomiese omgewing (vergelyk paragrawe 3.2.1.2 en 4.3.2.2b)

- Invloed van die veranderlikes van die ekonomiese omgewing op die sportonderneming.
- Ekonomiese omgewing wat 'n invloed op die funksionering van 'n sport- of verwante onderneming beskryf.
- Ekonomiese faktore wat 'n rol by die beïnvloeding van die ekonomiese omgewing van 'n sport- en verwante onderneming speel.

(c) Sosiale omgewing (vergelyk paragrawe 3.2.1.3 en 4.3.2.2b)

- Omskrywing van die sosiale omgewing van 'n sportonderneming.
- Invloed van die sosiale omgewing op 'n sport- en verwante onderneming.
- Analisering van 'n sport- en verwante onderneming se sosiale omgewing.
- Tendense in die samelewing wat 'n invloed op sportdeelname in 'n gemeenskap mag hê.
- Waardes en norme van verskillende gemeenskappe wat sportdeelname kan beïnvloed.

(d) Fisiese omgewing (vergelyk paragrawe 3.2.1.4 en 4.3.2.2b)

- Fisiese veranderlikes wat 'n rol in 'n sport- en verwante onderneming se funksionering kan speel.
- Omgewingsbewaringsbeginsels wat 'n rol in sportdeelname en die daarstel van fasiliteite speel.

(e) Politieke omgewing (vergelyk paragrawe 3.2.1.5 en 4.3.2.2b)

- Politieke veranderlikes in die makro-omgewing.
- Historiese ontwikkelinge en invloed op sport- en verwante ondernemings.
- Bestudering van die politieke omgewing.

(f) Internasionale omgewing (vergelyk paragrawe 3.1.2.6 en 4.3.2.2b)

- Veranderlikes van die internasionale omgewing.
- Internasionale sportindustrie.

5.4.1.2 Die markomgewing (vergelyk paragrawe 3.2.2 en 4.3.2.2b)

(a) Mark (vergelyk paragrawe 3.2.2.1; 4.3.2.2b en 4.3.3.2c)

- Beskrywing van die mark.
- Verbruikers.
- Faktore wat 'n invloed op die verbruikersmark uitoefen.

(b) Sportprodukte (vergelyk paragrawe 3.2.2.2; 4.3.2.2b en 4.3.2.2c)

- Tipe sportprodukte en -dienste.
- Ontwikkeling van sportprodukte en -dienste.
- Posisionering van sportprodukte en -dienste.

(c) Verskaffers (vergelyk paragrawe 3.2.2.2; 4.3.2.2b en 4.3.2.2c)

- Samestelling van borgaansoeke.
- Werwing van borgskappe.
- Projekte vir fondsinsameling.
- Onderhandelingsvaardighede.
- Entrepreneurskapsvaardighede.

(d) Kompeteerders (vergelyk paragrawe 3.2.2.3 en 4.3.2.2b)

- Identifisering en analise van kompetisie.
- Geleenthede in die sportindustrie.

5.4.1.3 Die mikro-omgewing (vergelyk paragrawe 3.2.3 en 4.3.2.2b)

- Samestelling van die mikro-omgewing (finansies, mense, fasiliteite, inligting).
- Interne veranderlikes in die mikro-omgewing.
- Eksterne veranderlikes van die mikro-omgewing.

5.4.2 Die Strategiese bestuursproses

5.4.2.1 Strategiese beplanning

- SWOT-analise.
- Missiestelling.
- Identifisering van kritiese prestasie-areas (KPA's).
- Doelwitformulering.
- Aksieplanne (vergelyk paragrawe 3.3.1 en 4.3.2.2b).

5.4.2.2 Strategiese organisering

- Spesialisering.
- Strategiese struktuurering (departementalisering) (vergelyk paragrawe 3.3.2 en 4.3.2.2b).

5.4.2.3 Strategiese leidinggewing

- Plasing van geskikte mense in die KPA's.
- Bestuursvaardighede.
- Bestuursrolle.
- Leierskapsmodelle.
- Motivering.
- Hantering van groepe.
- Kommunikasie (vergelyk paragrawe 3.3.3 en 4.3.2.2).

5.4.2.4 Strategiese kontrole

- Formulering van kriteria vir kontrole.
- Vergaderings.
- Analisering van finansiële state.
- Stappe van kontrole.
- Verslagskrywing en -lewering (vergelyk paragrawe 3.3.4 en 4.3.2.2b).

5.4.3 **Funksionele bestuur**

5.4.3.1 Sportbemarking

- Bestudering van die sportomgewing.
- Bemarkingsproses.

- Bemarkingsinstrumente.
- Gedragspatrone van verbruikers.
- Besluitnemingsprosesse van verbruikers.
- Bemarkingsnavorsing.
- Bemarkingskommunikasie.
- Bemarkingstrategieë.
- Segmentasie.
- Seleksie van 'n teikenmark.
- Openbare betrekkinge.
- Openbarebetrekkinge-program (vergelyk paragrawe 3.4.1; 4.3.2.2c en 4.3.2.2d).

5.4.3.2 Finansiële bestuur

(a) Bestuur

- In- en uitvloei van kapitaal.
- Balansstaat.
- Bate- en finansieringstruktuur.
- Kapitaal.
- Inkomste- en uitgawestaat (vergelyk paragrawe 3.4.2 en 4.3.2.2g).

(b) Finansiële analise, beplanning en kontrole

- Begroting.
- Inkomtestaat.
- Balansstaat.
- Staat van kapitaalvloei.
- Bepaling van finansiële verhoudings.
- Vergelykings van begrotings met die werklike situasie (vergelyk paragrawe 3.4.2.1 en 4.3.3g).

(c) Batebestuur

- Investering (vergelyk paragrawe 3.4.2.2 en 4.3.2.2g).

(d) Finansiering

- Tipes finansiële instellings.
- Faktore wat 'n invloed op kort- en langtermynfinansieringsbesluite uitoefen.
- Identifisering van moontlike borge.
- Voorbereiding van 'n borgaansoek.
- Onderhandelingsvaardighede.
- Projekte (vergelyk paragrawe 3.4.2.3; 4.3.2.2f en 4.3.2.2g).

(e) Aankoopfunksie

- Bestuurshulpbronne soos byvoorbeeld beleid, etiese aspekte, verskaffers, en so meer.
- Aankooptegnieke (onderhandeling, navorsing, prysanalise, leerkurwe, en so meer).
- Aankoopbeplanning (doelwitte op verskeie vlakke).
- Aankooporganisering (beleid, hoeveelhede, pryse, tydsberekening, en so meer).
- Aankoopkontrole (kostebesparing, voorraad voorhande, aankopekoste) (vergelyk paragrawe 3.4.2.4 en 4.3.2.2f).

5.4.3.3 Menslikehulpbron-bestuur

(a) Menslikehulpbron-voorsiening

- Beplanning.
- Werwing.
- Seleksie.

- Plasing.
- Vergoeding.
- Arbeidsverhoudinge.
- Personeeladministrasie (vergelyk paragrawe 3.4.3.1 en 4.3.2.2d).

(b) Menslikehulpbron-ontwikkeling

- Opleiding.
- Instandhouding of behoud.
- Ontwikkeling (vergelyk paragrawe 3.4.3.2 en 4.3.2.2d).

5.4.3.4 Operasionele bestuur

- Fasiliteitebestuur.
- Byeenkomsbestuur.
- Projekbestuur.
- Totale Kwaliteitbestuur (vergelyk paragrawe 3.4.4; 4.3.2.2e en 4.3.2.2f).

5.4.3.5 Sportreg

- Kontrakte.
- Aanspreeklikheid.

5.4.4 **Sintese ten opsigte van leerinhoud as derde kurrikulumontwerp-komponent**

Nadat die inhoud onderliggend aan die uitkomste van die bestuursopleiding van bestuurders vir die sportindustrie in die operasionalisering van die bestuursgebeure geformuleer is, behoort daar tot die bepaling van leerervarings oorgegaan te word aan die hand waarvan die leeruitkomste bereik kan word. Die bespreking van leerervarings

toon egter 'n noue verband met leergeleenthede, aangesien laasgenoemde die wyse vorm aan die hand waarvan die ervaring opgedoen kan word. Dit sou beteken dat daar in die bespreking van die bepaling van leerervarings noodwendig ook op die daarstelling van leergeleenthede ingegaan behoort te word. Op grond hiervan sal dié twee programmontwerpbeginsels hierna onder dieselfde opskrif bespreek word.

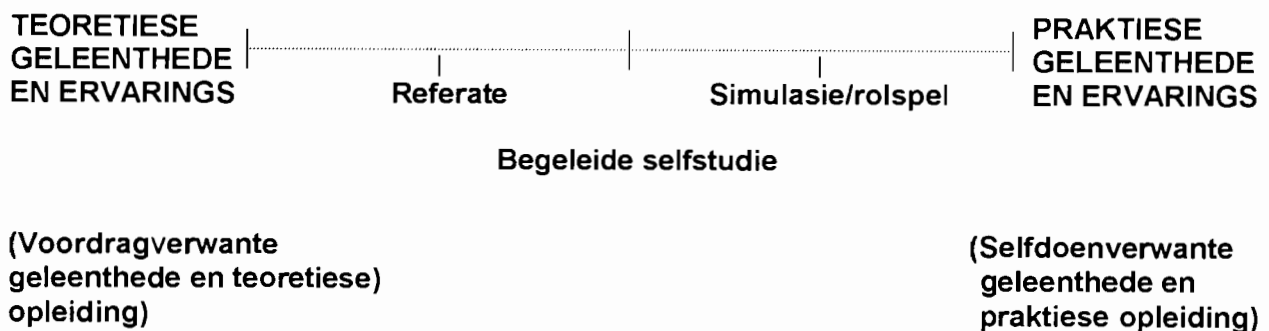
5.5 LEERERVARINGS EN -GELEENTHEDE AS VIERDE KURRIKULUM-ONTWERPKOMPONENT

Dit is noodsaaklik dat die wyse bepaal word waarop die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie gaan plaasvind. Die beoogde leergeleenthede wat tydens die keuses van opleidingsgeleenthede na vore tree, hou 'n direkte verband met ervarings wat by die leerder tydens die opleiding nagestreef word. Dit beteken dat die leergeleenthede wat die opleier beplan, komplementerende ervarings by die leerder tot gevolg behoort te hê. So behoort die daarstelling van praktiese leergeleenthede ook praktiese leerervarings tot gevolg te hê, en teoretiese leergeleenthede ook teoretiese leerervarings. Waar bestuursopleiding vir die sportindustrie duidelik gedefinieerde teoretiese en praktiese leeruitkomste nastreef en noodwendig teoretiese en praktiese inhoud aanbied (vergelyk paragraaf 5.4), word die leer- en ervaringsgeleenthede vir die doel van hierdie studie in teoretiese en praktiese geleenthede verdeel. 'n Afgebakende verdeling in teoretiese en praktiese opleidingsgeleenthede is nie moontlik nie, aangesien teoretiese leergeleenthede ook praktiese implikasies het, terwyl praktiese aangeleenthede by uitstek teoretiese inhoud as basis het. Dit het tot gevolg dat dit baie moeilik is om sommige geleenthede bloot as teoreties of prakties te kategoriseer.

Om hierdie probleem die hoof te bied, kan die ervaringsgeleenthede op 'n kontinuum vanaf oorwegend teoreties tot oorwegend prakties geplaas word (vergelyk Figuur 5.4, p. 229). Dit sou beteken dat die oorwegend teoretiese pool daardie geleenthede en ervarings verteenwoordig waar die opleier hoofsaaklik voordragverwante leergeleenthede benut, terwyl die praktiese pool beskou kan word as daardie leergeleenthede waar die opleier aan die leerder die geleentheid bied om binne die werklike praktyk of variante daarvan praktiese ervarings op te doen. Die praktiese pool

hou dus verband met alle leergeleenthede en -ervarings waar die leerder op oorwegend praktiese wyse met die bestuursbevoegdhe omgaan. Tussen die twee pole sal dan variante van teoretiese en praktiese opleidingsgeleenthede voorkom wat in 'n meerdere of mindere mate duidelik as *oorwegend teoreties* of *oorwegend prakties* beskou kan word. Op die middelpunt van die kontinuum sal die leergeleenthede teoreties ewe veel prakties as teoreties wees en is daar sprake van 'n funksionele *balans* tussen die twee vorme van opleiding. Voorbeelde van opleidingsgeleenthede wat op die kontinuum voorkom, is referate, begeleide selfstudie, simulاسie en rolspel. Om 'n beter begrip te verkry van die moontlike wyse waarop teoretiese en praktiese leergeleenthede deur die opleier beplan en benut kan word, sal die opleidingsgeleenthede onder die hoofde teoretiese en praktiese ervaringsgeleenthede bespreek word.

Met betrekking tot die teoretiese ervaringsgeleenthede in die bestuursopleiding vir die sportindustrie is dit noodsaaklik dat die opleier die kognitiewe modelskema van die onderskeie bevoegdhe wat verwerf behoort te word aan die leerder ontsluit (vergelyk paragraaf 5.2.4). Van Rooyen (1993: 120) en Gravett (1993: 67) wys egter daarop dat die opleier buiten die kognitiewe modelskema ook tydens die opleidingsituاسie sal moet toesien dat die voorvereiste kennis (begrippe, feite, wetmatighede) en vermoens (vaardighede) waaroor die leerder behoort te beskik om die bevoegdhe te kan verwerf, moet *konsolideer*. Verder stel die bevoegdhe ook die opleidingsvoorwaarde dat die opleier die bevoegdhe vooraf demonstreer (vergelyk paragraaf 5.2.4). Om uitvoering aan hierdie didaktiese voorwaardes te kan gee, beteken dat die bevoegdhe



Figuur 5.4 Kontinuum om die verband tussen teoretiese en praktiese leer- en ervaringsgeleenthede aan te dui

aan die hand van, onder andere, teoretiese leer- en ervaringsgeleenthede opgelei behoort te word. Vervolgens word die moontlike teoretiese leer- en ervaringsgeleenthede bespreek, wat in die bestuursopleiding vir die sportindustrie benut kan word.

5.5.1 Teoretiese leerervarings- en -geleenthede

5.5.1.1 Voordragverwante leerervarings en -geleenthede

Die uitstaande kenmerk van hierdie opleidingswyse is oorwegend eenrigting kommunikasie vanaf die opleier, met geen of beperkte deelname deur die leerder. Die opleier is hier aktief besig om inhoud te ontsluit, terwyl die leerder, alhoewel fisies passief, wel aktief besig is om die teoretiese inhoud binne sy/haar bestaande kennisstruktuur te orden. Hier is in 'n mindere mate sprake van praktiese leerervarings wat deur die leerder opgedoen kan word, terwyl klem op die teoretiese ontsluiting en verwerking van die bevoegdheid lê. Voorbeelde van dergelike leer- en ervaringsgeleenthede is die lesing, toespraak, demonstrasie, simposium en paneelbespreking (Cox, 1994:58-77). Elkeen van hierdie voorbeelde, sowel as ander wat nie hier genoem is nie, hou moontlikhede vir die bestuursopleiding vir die sportindustrie in die bemeestering van bestuursbevoegdhede in. Hierdie moontlikhede word hierna kortliks verduidelik.

(a) Lesing

Die lesing is die suiwerste vorm van 'n ononderbroke eenrigting-kommunikatiewe voordrag in 'n formele opleidingsituasie. Die opleier probeer die gedagtes van die leerder orden en verskaf die nodige inhoud waardeur die leerder 'n beter begrip van die problematiek van die gekose bevoegdheid behoort te verkry.

Met betrekking tot die teoretiese opleiding van bestuurders in die verwerking van bestuursbevoegdhede vir die sportindustrie sou dit beteken dat die opleier die *kognitiewe modelskema* van die ter sake bevoegdheid, aan die hand van 'n formele

lesing aan die leerder ontsluit. Alhoewel in hierdie tipe leergeleentheid 'n groot mate van abstraksie voorkom, moet daar nie uit die oog verloor word nie dat die onderwystegnologie in 'n groot mate hierdie probleem kan ophef. So is dit byvoorbeeld moontlik om voorbeelde van die wyse waarop bestuursbevoegdheids in die outentieke situasie vergestalt met die hulp van videomateriaal te verduidelik en te demonstreer. Hierdeur kan die kognitiewe modelskema van die bestuursbevoegdheid onder bespreking ook visueel toegelig word en kan die video-opname as demonstrasie van die bevoegdheid benut word. Hiermee saam kan die opleier die bevoegdheid self demonstreer, mits oor die vermoë beskik word om dit te kan doen. In dié verband stel Ashcroft en Foreman-Peck (1994:76-77) dit dat 'n demonstrasie die voorloper van die aanleer van 'n bevoegdheid is. Hier word die bevoegdheid deur middel van konkrete materiaal gedemonstreer. Die demonstrasie gaan gepaard met die oordrag van die kognitiewe modelskema (begrippe, feite en wetmatighede) van die bevoegdheid.

Om groter deelname van die leerder in die lesing te verkry, kan die opleier 'n leergesprek (Laurillard, 1997:107-108) in die klaskamer ontlok, deurdat rigtinggewende vrae aan die leerders gestel word. Die beantwoording daarvan bied insig in die kognitiewe modelskema van die bestuursbevoegdheid onder bespreking. Ook hier kan die media en veral video-materiaal insiggewende vrae en besprekings tot gevolg hê. 'n Gewysigde vorm van die leergesprek is die klasgesprek waar die opleier in stede daarvan om 'n vraag aan 'n spesifieke leerder te stel, die leerders gegroepeer word (hoefystergroepe, rondetafelbesprekings, gonsgroepe, dinkskrums, nominale groepmetode, kernspanaktiwiteite, intergroepaktiwiteite en reënboogaktiwiteite) (Ashcroft & Foreman-Peck, 1994:78-86) waarin hulle spesifieke probleme in groepsverband kan bespreek en probeer oplos. Dit is egter duidelik dat hierdie vorm van opleiding reeds vir 'n groter praktiese inset voorsiening maak as byvoorbeeld die lesing in sy strakste vorm.

'n Volgende leergeleentheid wat in 'n groot mate met die lesing ooreenstem, is die toespraak.

(b) Toespraak

Opleidingsmatig word die toespraak min in die formele opleidingswêreld gebruik. Die rede hiervoor is dat die toespraak hoofsaaklik aan 'n algemene gehoor gelewer word en dat normaalweg in opleidingsverband van opleiers of persone uit die beroepswêreld en buiteland gebruik gemaak word om 'n lesing oor 'n onderwerp aan leerders aan te bied. Tog kan bestuursopleiding by geleentheid met groot vrug van 'n toespraak deur 'n bevoegde bestuurder vanuit die sportindustrie gebruik maak, om die teoretiese inhoud met 'n toespraak oor die werklike praktyk te vergelyk. Sodoende kan die gebruiksmoontlikhede van spesifieke bestuursbevoegdhede in die sportindustrie, byvoorbeeld strategiese beplanning, finansiële bestuur of bemerking in sport, aan praktykvereistes gemeet word. Hierdeur kan die leerder inligting bekom wat somtyds in die normale lesing deur die opleier agterweë gelaat word, aangesien die bestuurder van 'n sport- of verwante onderneming daagliks met die praktiese toepassing van bestuursbevoegdhede te make het. Hierdeur word die beroepsgeoriënteerde opleiding en ervaring wat die opleier bied nie misken nie, maar word dit eerder deur die bestuurder vanuit die sportindustrie aan die leerder bevestig. Die gasspreker bied vanuit sy/haar praktykervaring soms meer praktykgerigte insig en voorbeelde wat noodwendig van ervaring spreek. Op hierdie wyse kan die leerder meer insae verkry in die praktiese aangeleenthede soos die verband tussen die bestuursbevoegdhede en die werklike situasie in die sportindustrie.

Die toespraak is soms inhoudelik algemeen van aard, terwyl die referaat weer teoreties hoogs gestruktureerd is.

(c) Referaat

Normaalweg word referate by 'n kongres van 'n vereniging of belangegroep gelewer. Referate is, soos in die geval van die lesing en die toespraak, 'n ononderbroke eenrigting- kommunikatiewe voordrag, maar verskil in dié sin dat dit meer formeel is as 'n lesing. Gewoonlik handel 'n kongres oor 'n tema en handel die meeste referate oor perspektiewe op die tema. Dit is dus 'n reeks diepsinnige lesings oor 'n besondere tema wat binne 'n gegewe tyd verloop.

Die moontlikhede van referate in die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die sportindustrie is daarin geleë dat 'n vorm van 'n kongres of minikongres in die opleidingsprogram ingebou kan word. Op so 'n kongres behoort die leerders nie net die kongresdeelnemers te wees nie, maar kan medeleerders, opleiers en persone van buite die opleidingsinstansie, referate lewer. Op 'n 'minikongres' kan referate oor 'n spesifieke tema, byvoorbeeld etiese aspekte in Suid-Afrikaanse sport voorberei en gelewer word. Leerders kry 'n geleentheid om kommunikasie- en voordragbevoegdhele te verwerf.

Dit bring mee dat die tema as module op die kongres hanteer word, waartydens verskeie fasette van die teorie van die bevoegdheid deeglik vanuit 'n aantal perspektiewe bestudeer word, voordat tot die praktiese inoefening daarvan oorgegaan word. Daardeur word die bevoegdheid as module hanteer en kan dit op 'n effektiewe wyse binne die opleidingsprogram geïmplementeer word.

Oor die moontlikheid van 'n modulêre benadering tot bevoegdheidsontsluiting stel (Ntshoe, 1999:81-83) dit dat 'n module 'n dissiplinêre konsentraat is eerder as 'n verkorting of afgrensing van inhoud. Daardeur wys hy daarop dat 'n module oor duidelike afgegrensde inhoud beskik, 'n afgeronde eenheid van 'n dissipline is en oor duidelike uitkomst beskik. Die eienskappe van 'n module voldoen dus aan die vereistes en moontlikhede wat nie net aan die bestuursopleiding vir die sportindustrie gestel word nie, maar ook aan die eienskappe van die kongres (minikongres). Dit beteken dat die kongres wat deur middel van referate bedryf word, sig by uitstek leen vir die benutting van 'n modulêre benadering in die bekendstelling van bestuursbevoegdhele. Hier kan aspekte soos byvoorbeeld die komponente van byeenkomsbestuur as modules benut word, terwyl mikrofasette van 'n komponent van byeenkomsbestuur ook as module kan dien. Die vraag wat egter telkens beantwoord behoort te word is: wat is die leeruitkomst wat tydens die opleiding van die module bereik behoort te word?

'n Verdere moontlike voordragverwante opleidingsgeleentheid wat in die literatuur beskryf word, is die simposium (Laurillard, 1997:165-167).

(d) Simposium

Die simposium vind op 'n meer informele wyse as die referaat plaas. Hier kan tussen drie tot ses leerders gevra word om 'n praatjie oor 'n spesifieke aspek van die bestuursbevoegdheid aan 'n gehoor (medeleerders) te lewer. Een deelnemer of opleier tree as voorsitter op, lei die onderwerp in en stel die ander deelnemers aan die gehoor voor. Elke spreker berei deeglik vir 'n praatjie oor 'n besondere aspek van die bevoegdheid voor. Die sprekers lewer hul praatjies opeenvolgend en dien as bronverwysing vir mekaar. Na afloop van die voordragte word geleentheid aan die gehoor (medeleerders) gebied om vrae oor die onderwerp te vra. Ook hier is 'n geleentheid om die bestuursbevoegdheid modulêr aan te pak en kan verskillende perspektiewe op die bestuursbevoegdhede onder bespreking aandag geniet. Dit is moontlik om die bestuursbevoegdhede binne die konteks van die bestuur van die sektore van die sportindustrie te plaas, die voorwaardes vir effektiewe handeling uit te spel, sowel as die dieperliggende teorie verbonde aan die bevoegdheid binne konteks te plaas. Die benutting van die simposium kan dan oor 'n langer tydperk as een periode plaasvind. Dit beteken dat die verloop van so 'n simposium oor 'n aantal dae kan plaasvind totdat die module wat hanteer word, afgehandel is. Dit is belangrik dat die vraag sessie 'n kerndeel van die simposium sal vorm, aangesien antwoorde op probleemvrae hier verskaf kan word. Daardeur kan die leerder meer insig in bestuursteorie bekom.

Nog 'n opleidingsgeleentheid wat in die oorwegend teoretiese gedeelte van die bestuursopleiding vir die sportindustrie benut kan word, is paneelbesprekings.

(e) Paneelbesprekings

In teenstelling met die simposium berei 'n aantal persone hulle oor 'n spesifieke onderwerp voor. Hierdie persone dien dan as 'n paneel aan wie die gehoor vrae kan rig vir nadere toeligting van probleemareas wat byvoorbeeld tydens selfstudie ervaar is. Die paneel mag met mekaar gesels om korrekte antwoorde aan die gehoor te bied (Malan & Du Toit, 1991:86-87). Een voorwaarde waaraan egter by die benutting van

hierdie opleidingsgeleentheid voldoen moet word, is dat die leerders wat na die paneelbespreking kom, deeglik voorbereid moet wees oor die onderwerp, sodat onbenullige vrae uitgeskakel kan word. Die paneel behoort dus hoofsaaklik benut te word om probleemareas wat tydens die selfstandige bestudering van die inhoud nie verstaan is nie, aan die leerders te verduidelik.

Binne die konteks van bestuursopleiding vir die sportindustrie sou die temas rondom bevoegdheidsverwerwing fokus. Hier kan teoretiese sowel as praktiese aspekte van die onderskeie bevoegdhede bespreek word en kan die posisie van die bevoegdheid binne die totale bestuur van die sektore van die sportindustrie geplaas word. Dit wil voorkom of die paneel by uitstek in samehang met begeleide selfstudie kan plaasvind. Nadat die leerder die teoretiese en praktiese aspekte van 'n bestuursbevoegdheid deeglik bestudeer en inge oefen het, word 'n paneelbespreking gehou om vrae oor probleme met die implementering van die betrokke bestuursbevoegdhede te beantwoord. Hierdeur word die selfstandige teoretiese verwerwing van bestuursbevoegdhede vir die sektore van die sportindustrie moontlik.

(f) Begeleide selfstudie

Alhoewel begeleide selfstudie onder die teoretiese leer- en ervaringsgeleenthede bespreek word, moet daarop gelet word dat hierdie opleidingsgeleentheid 'n balans tussen teoretiese en praktiese opleidingsmoontlikhede vertoon (vergelyk Figuur 5.4, p. 229). Die rede hiervoor is dat begeleide selfstudie daarop neerkom dat die leerder 'n integrale deel van bevoegdheidsontsluiting, sowel as die verwerwing van gedeeltes van die bevoegdheid vir eie rekening neem, terwyl die opleier hoofsaaklik begeleiding verskaf wanneer dit nodig mag wees. Dit beteken dat die leerder hoofsaaklik op sy/haar eie besig is om leeruitkomst na te streef wat noodwendig fundamenteel, prakties en refleksief van aard sal wees. Wanneer 'n probleem opduik en die bevoegdheid moontlik nie verstaan of verwerf word nie, bestaan die geleentheid dat die leerder hom/haar vir nadere toeligting van die probleem tot die opleier kan wend. Begeleide selfstudie kan op verskillende wyses geoperasionaliseer word waarvan geprogrammeerde onderwys, rekenaarondersteunde onderrig en leerkontrakte as

enkele voorbeelde dien. Sommige van bogenoemde voorbeelde word vervolgens bespreek om die moontlikhede daarvan vir die teoretiese en praktiese bestuursopleiding vir die sportindustrie in die verwerwing van bestuursbevoegdhede toe te lig.

Samevattend kan gestel word dat begeleide selfstudie oor eienskappe soos verminderde kontaktyd met betrekking tot lesings, 'n groter selfstudiekomponent, optimum leerderbetrokkenheid en 'n groter mate van selfevaluering beskik (Jacobs & Van Loggerenberg, 1996:139). Leerders is in 'n groot mate self verantwoordelik vir hul opleiding, terwyl die opleier begeleidende hulp verleen.

(g) Geprogrammeerde onderwys

Geprogrammeerde onderwys is gebaseer op opeenvolgende reekse opleidingsgeleenthede wat op so 'n wyse ontwerp is dat die leerder teen sy/haar eie tempo die bevoegdhede wat bemeester moet word, kan verwerf. Binne die georganiseerde verloop van die opleidingsprogram word onder andere ook assesseringsgeleenthede ingereken wat kan dien as meetinstrumente om op 'n gereelde basis die vordering en stand van die leerder ten opsigte van die gestelde uitkomst te bepaal (Du Toit, 1997:128-130). Binne die konteks van hierdie studie moet geprogrammeerde onderwys gesien word as enige vorm van 'n geordende opleidingsprogram waar die leerder in 'n groot mate deur die program gerig word om die inhoud op 'n sistematiese en selfstandige wyse te verwerf (Kozma, 1991:181). Hier is dus sprake van selfstandige studie, terwyl die opleier beskikbaar is om begeleiding te verskaf wanneer dit benodig word.

Met betrekking tot die opleiding van leerders in die operasionalisering van bestuursbevoegdhede onderliggend aan die bestuur van sport- en verwante ondernemings sou dit beteken dat die leerders op 'n selfstandige wyse die bestuursbevoegdhede moet bestudeer en verwerf (Illman, 1994:37). Geprogrammeerde onderwys kan selfs verder benut word, naamlik dat die leerders op 'n selfstandige wyse bevoegdhede kan inoefen en prakties verwerf. In dié verband kan apparatuur en programmatuur, soos byvoorbeeld interaktiewe video, video-opnames, klankskyfie-

apparaat, studiehandleidings, rekenaar met gepaardgaande programme en handboeke, 'n waardevolle bydrae lewer tot demonstrasie sowel as die inoefening van bestuursbevoegdhele vir die sportindustrie (Hugo, 1992:98). Hier word veral aan 'n modulêre benadering gedink waar bestuursbevoegdhele in modules georden word sodat dit nie net met mekaar verband hou nie, maar ook in so 'n volgorde gerangskik is dat dit binne die konteks van die sektore van die sportindustrie geplaas kan word.

Leergeleenthede word op hierdie wyse aan die leerder gebied om op 'n selfstandige wyse leerervarings op te doen waar selfstandige studie vooropgestel word. As uitbreiding hiervan kan die opleier bo en behalwe die noodsaaklike bevoegdhele, verskeie moontlikhele van bykomende bevoegdhele in die vorm van selfstudiepakkette aan die leerder voorhou, waaruit die leerder 'n aantal bestuursbevoegdhele kan kies, sodat verdere bevoegdhele aanvullend by die verpligte bevoegdhele wat verwerf moet word, selfstandig bestudeer en verwerf kan word (Hugo, 1992:99). Hier kan aanvanklik 'n leerkontrak (Ashcroft & Foreman-Peck, 1994:62) tussen die opleier en leerder opgestel word om te verseker dat die leerder hom-/haarself motiveer om die gekose inhoud te verwerf. Binne die kontrak dui die leerder aan watter opsionele bestuursbevoegdhele hy/sy verkies om te bemeester en toon terselfdertyd die datum aan waarop hy/sy die toepassing van die bevoegdhele gaan demonstreer. Hierdeur word die opleiding meer soepel gedoen en gee dit by uitstek geleenthede aan 'n gemotiveerde leerder vir verdere opleidingsgeleenthede. Dit bied ook die moontlikhele dat leerders hulle eie bestuurstyl kan ontwikkel.

'n Verdere moontlikhele van geprogrammeerde onderwys is die benutting van rekenaarondersteunde onderrig. Afgesien daarvan dat die rekenaar in kombinasie met ander media (apparatuur) binne 'n geprogrammeerde onderrigstelsel benut kan word, kan die rekenaar as interaktiewe medium in individuele onderrig van leerders benut word (Laurillard, 1997:157-161). Hier word veral gedink aan die verwerwing van bestuursbevoegdhele waar die leerder teen sy/haar eie tempo met die bevoegdhele kan omgaan en tydens (as deel van) onderrig, 'n assesseringssessie op die rekenaar kan deurloop. Hierdeur word die moontlikhele daargestel dat die leerder terugvoering oor sy/haar leervordering kan kry, selfs direk na afloop van die assesseringssessie. Dit moet egter duidelik gestel word dat geen van die media of geprogrammeerde stelsels ooit die

opleier kan vervang nie, aangesien dit steeds die opleier is wat die opleidingsprogramme vir spesifieke leerders moet ontwerp en aanpas.

(h) Projekwerk

Projekwerk is 'n leergeleentheid waartydens omvangryke probleme van praktiese aard deur 'n groep leerders aangepak kan word om op te los (Jaques, 1991:184-211). Voorbeelde van sulke probleme wat in Sportbestuur deur groepe leerders as deel van 'n projek aangepak kan word, is die strategiese beplanning van 'n sportbyeenkoms, die benutting van 'n spesifieke vaardigheid binne bemarking as bevoegdheid en die verbandlegging tussen beplanning, organisering, leidinggewing en kontrole as interafhanklike handeling in die bestuursproses. Die kern van projekwerk is dat leerders in groepe saamwerk, terwyl die opleier net raadgewend optree. Projekwerk kan met alle leergeleenthede in kombinasie benut word. So kan die leerders byvoorbeeld rekenaarondersteunde onderrig, toesprake, paneelbesprekings en laboratoriumleer benut om nader aan 'n oplossing vir die gestelde probleem te kom. Nadat die projek voltooi is, kan elke groep hulle resultate aan die hand van byvoorbeeld 'n simposium of formele lesings aan die ander groepe deurgee met die oog op gesamentlike assessering. Hierdie groepe kan soos 'n bestuurspan saamgestel word waar die bestuursbeginsels prakties toegepas word, byvoorbeeld by die aanbied van 'n atletiekbyeenkoms.

Voordragverwante opleidingsgeleenthede sowel as begeleide selfstudie stel besondere moontlikhede aan die opleier om die teoretiese inhoud van bestuursbevoegdhede, onderliggend aan die bestuur van sport- en verwante ondernemings van die sektore van die sportindustrie, op 'n verskeidenheid wyses aan die leerder te ontsluit. Die bemeestering van die kognitiewe modelskemas van die bevoegdhede stel die moontlikheid daar dat die leerder kan oorgaan tot die praktykmaking daarvan binne 'n bestuursituasie. Dit beteken verder dat die leerder buiten die teoretiese (fundamentele) en praktiese bevoegdhede ook moet oorgaan tot die bemeestering van reflektiewe bestuursbevoegdhede onderliggend aan die bestuur van sport- en verwante ondernemings in die sektore van die sportindustrie. Om dit te kan doen, behoort die

opleier leergeleentheid daar te stel waar die leerder op 'n praktiese wyse die teoretiese inhoud in praktyk kan omskakel. Daarom word die praktiese ervaringsgeleentheid hierna aan die orde gestel.

5.5.2 **Praktiese leerervarings- en -geleentheid**

Twee vorme van praktiese ervaring kan deur die leerder in sy/haar opleidingstydperk ervaar word, te wete instituutpraktikum en internskap (vergelyk paragraaf 5.2.3). Die instituutpraktikum behels alle praktiese werk aan die opleidingsinstansie waar die leerder die nodige bevoegdheid verwerf waardeur sport- en verwante ondernemings bestuur kan word. Die internskap, op sy beurt, behels weer alle praktiese ervaring wat die leerder by 'n sportonderneming (of iets soortgelyk) opdoen wat in samehang met instituutpraktikum behoort te geskied (Zeichner & Melnick, 1996:41-52). Elkeen van hierdie praktiese ervarings stel besondere eise en moontlikhede aan die opleier wat effektief in die opleiding benut behoort te word. Die vraag word egter geopper na die moontlikhede hiervan vir die praktiese bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie. Om meer duidelikheid hieroor te verkry, word die moontlikhede hiervan vervolgens ondersoek.

5.5.2.1 Instituutpraktikum

Die instituutpraktikum, binne die konteks van Sportbestuur, veronderstel alle vorme van praktika waar die leerder bestuursbevoegdheid verwerf waardeur sport- en verwante ondernemings bestuur kan word. Die opleiding van die bevoegdheid hou besondere probleme in, veral wanneer die bevoegdheid op 'n lukraak wyse aan die orde gestel word, sonder dat die opleiding binne die groter struktuur van die bestuur van sport- en verwante ondernemings gedoen word. Wanneer verskeie perspektiewe sekere vakeie bevoegdheid, soos byvoorbeeld die beheer van skare tydens groter byeenkomste in Byeenkomsbestuur hanteer, is dit noodsaaklik dat die bevoegdheid binne die konteks van die bestuur van die byeenkoms geplaas word. Dit hou die voordeel in dat die leerder die bevoegdheid binne die geheel van die bestuurder se bestuursfunksionering

in die groter geheel van die byeenkoms plaas (vergelyk paragraaf 5.2.3). Daardeur kan alle perspektiewe 'n bydrae lewer tot die opleiding van vakeie bevoegdhede wat segwaarde het in die operasionalisering van bestuur in die sport- en verwante ondernemings in die sportindustrie. Waar die perspektiewe van Sportbestuur uitsprake doen oor verskillende aspekte van bestuur, is dit noodsaaklik dat hierdie uitsprake binne die sektore van die sportindustrie geplaas moet word ten einde 'n funksionele bydrae te kan lewer tot die bestuursopleiding vir die sportindustrie.

Verskeie vorme van instituutpraktika kom in die literatuur voor, waarvan gevallestudies sosiodrama, sensitiwiteitsopleiding, simulاسie, rolspel, rekenaarondersteunde onderrig en dramatisering voorbeelde is (Bhowan & Tewari, 1997:122-125). Vervolgens word toepaslike vorme van instituutpraktika vir die opleiding van bestuurders vir die sportindustrie bespreek.

(a) Simulasie

Simulasies word deur Johnson *et al.* (1996:1-7) as modelle van die werklike voorwerpe of situasies beskryf. Die werklike situasies word hier met behulp van 'n verskeidenheid media nageboots om daardeur 'n soortgelyke situasie as die werklike te skep (Slack, 1993:81-82). 'n Voorbeeld hiervan is die simulator van 'n vliegtuigkajuit waar 'n vliegtuig in vlug nageboots word. Hierdie praktiese opleidingsgeleentheid stel die moontlikheid daar dat 'n leerling-vlieënier in die vliegkuns (navigasie, opstyg, landing, en so meer) opgelei kan word, sonder dat die risiko van finansiële en lewensverlies teenwoordig is. So word simulاسie ook in industriële en kommersiële opleidingsprogramme benut, byvoorbeeld by wyse van in-mandjie-tegnieke, kritiese insidente en besluitnemingspakkette. Simulasie kan ook, soos in die geval van bogenoemde voorbeeld, in die praktiese opleiding van bestuurders vir die sektore van die sportindustrie benut word.

Joannides en Oldenboom (1999:38-39) toon dat simulاسietegnieke oor die eienskap beskik om enige denkbare bestuursituasie aan die opleidingsinstansie by wyse van manipulasie te herstig en sodoende aan die leerder die geleentheid te bied om

byvoorbeeld besluitnemingsbevoegdhele waaroor hy/sy tydens die toetrede tot die praktyk behoort te beskik, te kan inoefen en verwerf. Wanneer foutiewe besluitneming tydens opleiding voorkom, loop die leerder nie die gevaar om sy/haar verhoudinge met kollegas, oorgesiktes en ondergesiktes te skaad nie.

'n Verdere eienskap van simulase is dat dit die geleentheid bied om die komplekse bestuursituasie tot opleibare eenhede af te skaal (Alpert, 1995:30-32). Dit stel die moontlikheid dat die leerder spesifieke bevoegdhele in afgeskaalde situasies kan verwerf. Hierdie bevoegdhele behoort steeds binne die konteks van die sektore van die sportindustrie toegepas te word ten einde effektiewe praktykstigting tot gevolg te hê.

Simulasie bied dus die moontlikheid dat enige bestuursituasie aan die hand van apparatuur en programmatuur herstig kan word sodat die leerder ervaring kan opdoen om die sektore van die sportindustrie in die praktyk te kan bestuur. Soortgelyk aan simulase bied rolspel unieke geleenthele wat in die praktiese bestuursopleiding vir die sportindustrie benut kan word.

'n Verdere opleidingsgeleentheid wat in noue verband met simulase staan, is gevallestudies.

(b) Gevallestudies

Waar simulase die werklike bestuursituasie probeer herstig, fokus gevallestudies op spesifieke gebeure of situasies wat in die bestuurspraktyk voorkom. Probleemsituasies kan aan die hand van 'n besondere geval geskets word, waarna die leerders (in groepverband) antwoorde of handelingswyses moet voorstel oor hoe opgetree behoort te word (Laurillard, 1997:144). Die hantering van gevallestudies bied dus by uitstek opleidingsgeleenthele waar die leerder in probleemhantering, besluitneming en ander bestuursbevoegdhele opgelei word. Soortgelyk aan gevallestudies is die *in-mandjie-tegniek* waar die leerder reekse besluite moet neem om gestelde uitkomste te bereik. Ook hierdie variasie van gevallestudies kan aan die leerders kosbare oefening in besluitnemingsbevoegdhele bied. Hierdeur kan die leerder se vermoë tot sinvolle

ontleding van 'n situasie en die totstandbrenging van 'n sintese ontwikkel word. Weaver *et al.* (1994:174-175) stel dit dat gevallestudies nie net as onderrigaangeleentheid benut kan word nie, maar ook op 'n sinvolle wyse as *assesseringswyse* ingespan kan word. Deur die besluite van die leerder as opleidingshandeling van 'n probleemsituasie krities te assesseer, sou dit moontlik wees om 'n waarde-oordeel uit te spreek oor die leerder se vermoë om die regte besluite te kan neem. Die wyse waarop die leerder sy/haar besluite binne die konteks van bestuur gaan implementeer, is van primêre belang in die opleiding.

Rolspel bied eweneens vrugbare opleidingsmoontlikhede.

(c) Rolspel

Rolspel kan beskou word as 'n spontane kreatiewe aktiwiteit wat deur klein groepe leerders benut word om problematiese sosiale situasies te beleef sodat beide die leerders en toeskouers 'n leerervaring kan hê (Muller & De Kock, 1997:29). Hier is dus sprake van 'n opleidingsgeleentheid waar die leerder oefening in sosiale vaardighede kan verwerf (sosiodrama). Aangesien die bestuur van sport- en verwante ondernemings by uitstek 'n sosiale aangeleentheid is, is daar beslis ruimte vir die opleiding van sosiale vaardighede binne die bestuursituasie. Wanneer leerders tydens die opleiding verskillende rolle vertolk, is dit van wesenlike belang dat die rolle wat vertolk word reël sal wees, ten einde moontlik egte sosialiseringaspekte binne die bestuursituasie te kan inoefen. Verder is dit noodsaaklik om die sosiale bevoegdhede binne die konteks van die bestuur van sport- en verwante ondernemings in die sektore van die sportindustrie te plaas om ook daardeur die bevoegdhede as onlosmaaklik van die implementering van bestuur te ervaar. Voorbeelde van sulke bevoegdhede is probleemoplossing, besluitneming, diskresie, analise en strukturering (Gouws, 1997:147).

Samevattend kan gestel word dat 'n verskeidenheid praktiese leer- en ervaringsgeleenthede deur middel van verskeie opleidingswyses aan die leerder in opleiding gebied word. Afhangende van die leeruitkomste is dit moontlik om gepaste leergeleenthede daar te stel, sodat die leerder die gestelde leeruitkomste kan bereik.

Deur middel van die funksionele aanwending van die opleidingsmoontlikhede kan die opleiding van bestuursbevoegdhede effektief verloop. Verskeie bestuursbevoegdhede kan tydens die bestuursopleiding vir die sportindustrie deur middel van instituutpraktika opgelei en verwerf word. Die opleidingsmoontlikhede wat internskap bied behoort aanvullend by die voordele van die instituutpraktikum ondersoek te word.

5.5.2.2 Internskap

Instituutpraktikum met sy uitgebreide moontlikhede kan nie in al die praktiese opleidingsbehoefte ten opsigte van die verwerwing van bestuursbevoegdhede waardeur sport- en verwante ondernemings in die sektore van die sportindustrie bestuur word, voorsien nie (Du Plessis, 1993:57). Daarom behoort internskap as ervaringsgeleentheid van die werklike bestuurspraktyk van die sportindustrie as aanvullend by die instituutpraktikum beskou te word. In dié verband kan daarna verwys word dat verskeie bestuursbevoegdhede tydens beide instituutpraktikum en internskap verwerf kan word, terwyl ander slegs tydens internskap inge oefen kan word. Die onderskeid is daarin geleë dat sekere ervarings slegs in die outentieke situasie beleef kan word, aangesien dit nie herskep of onder gekontroleerde toestande gesimuleer kan word nie.

Om internskap effektief te laat verloop, sou noodwendig beteken dat die opleier verantwoordelikheid hiervoor aanvaar (Pienaar, 1990:328). Dit bly steeds 'n probleem om binne die Suid-Afrikaanse konteks die persoon verantwoordelik vir opleiding by 'n sport- en verwante onderneming te identifiseer. Die rede hiervoor is dat die opleidingsinstansie die leerder vir 'n tydperk met gerigte opdragte na die sportpraktyk stuur, terwyl die gasheer/-vrou die leerder in sy/haar onderneming akkommodeer. Die vraag kan geopper word na die rol wat die gasheer/-vrou tydens die internskap behoort te speel (Kleynscheldt, 1991:61), aangesien die uitkomst met internskap dikwels nie volledig geformuleer is nie. Verder duik die probleem op van gashere/vroue wat nie insae in die opleidingsinstansie se opleidingsprogram het nie, en daarom oningelig is oor hulle funksie binne die totale bestuursopleiding vir die onderskeie sektore van die sportindustrie.

'n Oplossing vir die genoemde probleem is dat die opleidingsinstansie en die sportonderneming 'n noue skakeling met mekaar moet bewerkstellig waardeur inligting oor bestuursbevoegdhede wat reeds by eersgenoemde inge oefen is, aan die gasheer/vrou bekend gemaak word. Daardeur kan die gasheer/-vrou insae in die werksaamhede van die opleidingsinstansie verkry. Tydens skakeling kan die gasheer/-vrou weer die moontlikhede wat internskap inhou aan die opleidingsinstansie deurgee, sodat onrealistiese leergeleenthede tydens internskap vermy kan word. Die omvang van skakeling tussen die opleidingsinstansie en verwante sportonderneming kan wissel, maar dit is noodsaaklik dat beide die instansies deeglik bewus moet wees van die rol wat hulle behoort te speel (Du Plessis, 1993:57). Daarom sal dit van groot nut wees indien die gasheer/-vrou oor riglyne beskik waarin die verwagte uitkomst wat leerders tydens internskap behoort te ervaar en te verwerf, uitgespel word. Hierdie riglyne sal egter deur beide die opleidingsinstansie en verwante sportonderneming beplan moet word, aangesien die sport- en verwante onderneming sowel as die opleidingsinstansie 'n bydrae tot die praktiese bestuursopleiding vir die sportindustrie lewer. Verder beskik die sportonderneming en opleidingsinstansie oor beperkende faktore wat die implementering van 'n praktiese program by sport- en verwante ondernemings in die wiede ry. Voorbeelde van sulke faktore is kundige personeel en tyd beskikbaar.

Internskap kan verskillende vorms aanneem, byvoorbeeld dat leerders oor 'n lang tydperk (ses maande en langer) by die sport- en verwante onderneming se aktiwiteite inskakel. Hier word sekere bestuurstake aan die leerder opgedra en toevertrou, terwyl dit onder toesig van 'n tutor beplan en uitgevoer word. Die leerder word as 'n persoon in opleiding beskou, maar voer reeds die bestuursopdragte van 'n personeellid uit. By hoëronderwysinrigtings bestaan moontlikhede by die sportburo's waar sport op 'n dag-tot-dag-basis bestuur word.

Verder kan leerders vir korter tydperke internskappe deurloop. Normaalweg wissel die tydperk tussen twee tot vyf weke waartydens die gasheer/-vrou die opleiding van die leerder behartig. Dit is juis tydens hierdie tydperk wat daar verwarring oor die doel en omvang van die opleiding by die leerder sowel as die gasheer/-vrou mag ontstaan.

Laastens kan die leerders vir 'n enkele dag per week oor 'n aantal weke, praktiese ervaring by sport- en verwante ondernemings opdoen. Dit laat die moontlikheid dat gerigte ervaringsgeleenthede oor 'n korter tydperk opgedoen kan word. Die siening bestaan egter dat hoe korter die internskapsessie is, hoe groter behoort die opleidingsinsette van die opleidingsinstansie by die sportonderneming te wees. Die rede hiervoor is dat gespesialiseerde bestuursbevoegdhede in kort sessies hanteer word waartydens die opleier insiggewende bydraes lewer. Dit moet egter gestel word dat die korter sessies van internskap soms baie organisasie verg. Verder is dit ongewens om op gereelde basis die aktiwiteite by die gasheer/-vrou te ontwig, hoewel dit tog binne die sport- en verwante onderneming se program geakkommodeer sou kon word, indien daar noukeurige beplanning gedoen word.

Die moontlikhede wat internskap bied is legio, mits vrugbare samewerking tussen die onderskeie partye bewerkstellig kan word. Indien dit geskied sou die instituutpraktikum en die internskap saam aan al die praktiese opleidingsvereistes van die leerder kan voldoen (vergelyk paragraaf 5.2.2). Die benutting van die internskap in samehang met die instituutpraktikum verg nog deeglike ondersoek ten einde op 'n effektiewe wyse in die opleidingsprogram van bestuurders vir die sportindustrie benut te kan word.

5.5.3 Sintese ten opsigte van leerervarings- en -geleenthede as vierde kurrikulumontwerpkomponent

In die voorafgaande bespreking van leergeleenthede en leerervarings wat 'n positiewe bydrae tot die verwerwing van bestuursbevoegdhede vir die sektore van die sportindustrie kan lewer, het dit aan die lig gekom dat die opleiding in twee onderskeibare maar interafhanklike onskeibare afdelings gegroepeer kan word, te wete die teoretiese en die praktiese ervaringsgeleenthede. Die teoretiese ervaringsgeleenthede dui op die teoretiese ontsluitingswyses waartydens die leerders die kognitiewe modelskemas van die bevoegdhede kan verwerf. Voorbeelde van sulke opleidingsgeleenthede is die lesing, simposium, paneelbespreking en toespraak.

Die praktiese ervaringsgeleenthede verwys weer na alle gerigte praktiese ervarings wat leerders tydens die totale opleiding mag ervaar. Met die oog op die verwerwing van bestuursbevoegdheids word twee vorme van praktika geïdentifiseer, naamlik die instituutpraktikum en internskap. Verskeie vorms van instituutpraktika kan in die opleidingsprogram geïmplementeer word, naamlik ervarings soos simulاسie, rolspel en begeleide selfstudie. Elkeen beskik oor unieke eienskappe wat weer 'n eiesoortige bydrae tot die praktiese bestuursopleiding vir sport- en verwante ondernemings in die sektore van die sportindustrie kan lewer. Die ideale opleiding sou elke faset van opleiding op die kontinuum (vergelyk Figuur 5.4, p. 229) insluit.

Internskap daarenteen behoort as 'n geleentheid beskou te word waar die leerder die onderskeie bevoegdheids wat reeds aan die opleidingsinstansie onder gekontroleerde toestande inge oefen is, onder werklike toestande in 'n sport- en verwante onderneming kan toepas. Hier word veral aan die verwerwing van reflektiewe bevoegdheids gedink waar die aspirantbestuurder in die outentieke situاسie geplaas word om 'n vraag- en verklaringshouding ten opsigte van die uitvoering van professionele take te ontwikkel. Verder bied praktykervaring 'n geleentheid dat bevoegdheids wat om allerlei redes nie aan die opleidingsinstansie verwerf kan word nie, wel in 'n onderneming verwerf kan word.

5.6 ASSESSERING AS VYFDE KURRIKULUMONTWERPKOMPONENT

Assessering speel 'n noodsaaklike rol by programontwerp (vergelyk paragraaf 5.1), aangesien dit as 'n strategie beskou kan word om te bepaal in watter mate die leerders die gestelde leeruitkomst van 'n program, module of eenheid bereik het. Dit veronderstel dat assessering aangewend kan word om te bepaal in watter mate die leerders die bevoegdheids wat in die leeruitkomst vervat is, bemeester het (Ashcroft & Foreman-Peck, 1994:53). Assessering kan nie beplan word alvorens duidelik geformuleerde uitkomst vir 'n program gestel is nie, terwyl die inligting wat vanuit die assesseringspraktyk na vore kom uiteindelik benut moet word om leeruitkomst vir die daaropvolgende onderrig-leergebeure te formuleer. Assessering en leeruitkomst kan daarom as die keerkante van dieselfde muntstuk beskou word.

Die vraag ontstaan na die verband tussen assessering en evaluering. In dié verband wys Van der Horst en McDonald (1997:169) daarop dat alhoewel heelwat terme in die assesseringsveld as sinonieme gebruik word, die verskil tussen assessering en evaluering daarin geleë is dat evaluering die beginpunt van assessering is. Volgens hulle is evaluering die proses om besluite te neem rakende die mate waarin die leerders die uitkomst bereik het. Dit word gedoen aan die hand van inligting wat uit die formele en informele wyses van assessering bekom is (Gibbs, 1994:114). Dit kan dus gestel word dat assessering die wyse of strategie is om inligting te bekom rakende die leerresultaat van die leerders, terwyl evaluering die interpretasie van die inligting behels om daardeur 'n uitspraak te lewer oor die mate waarin die leeruitkomst bereik is. Evaluering maak 'n waarde-oordeel oor die leerders se bevoegdheids aan die hand waarvan die "Hoe goed?" -vraag beantwoord kan word. Evaluering kan daarom as deel of komponent van assessering beskou word (Geysers & Jacobs, 1999:17).

5.6.1 **Assesseringskriteria vir leeruitkomst van bestuursopleiding**

Dit is noodsaaklik dat kriteria vir die assessering van die leeruitkomst vir die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie (vergelyk paragraaf 5.3) gestel word ten einde te kan bepaal in watter mate die uitkomst deur die leerders of aspirantbestuurders van die sportindustrie bereik is (Mbali, 1998:140). Dit veronderstel dat die uitvoering van die toegepaste bevoegdheids nie net op een of ander wyse deur die leerders gedemonstreer behoort te word nie, maar dat die vlak van bevoegdheid ook bepaal behoort te word. Waar die leeruitkomst in paragraaf 5.3 gestel is, sal die verbandhoudende kriteria vervolgens aan die orde kom.

5.6.1.1 Assesseringskriteria vir kritieke kruisvelduitkomst

(a) Assesseringskriteria vir kritieke uitkomst

Die volgende assesseringkriteria vir die kritieke uitkomst (vergelyk paragraaf 5.3.1.1) vir die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie word gestel:

Leerders moet 'n bewys lewer dat hulle :

tipiese probleme wat in die bestuur van sportondernemings te voorskyn kom aan die hand van die onderliggende teoretiese beginsels van probleemoplossing kan identifiseer, analiseer en oplos sowel as oor die effektiwiteit van die oplossing kan besin;

effektief saam met ander in 'n bestuurspan kan saamwerk en oor 'n aanvaarbare sosiale sensitiwiteit teenoor ander beskik deurdat die relevante teorie rakende spanwerk funksioneel toegepas word en oor die toepassing besin kan word;

verantwoordelikheid vir bestuursverpligtinge in 'n sportonderneming kan neem deur leierskap te openbaar sowel as die rolle van 'n bestuurder effektief te kan vervul;

gerigte navorsing in die bestuur van sport- en verwante ondernemings kan beplan en uitvoer deur inligting in te kan insamel, analiseer, interpreteer en sintetiseer deur die relevante navorsingsbeginsels te kan toepas en oor die toepassing daarvan te kan besin;

effektief in verbale sowel as geskrewe vorm met verskillende rolspelers binne sowel as buite 'n sport- of verwante onderneming kan kommunikeer deur die teoretiese beginsels onderliggend aan kommunikasie te kan toepas en oor die toepassing daarvan te kan besin;

toepaslike bestuurstechnologieë soos byvoorbeeld die rekenaar, Internet en faksmasjien effektief in die omgewings van sport- en verwante ondernemings kan benut,

sowel as oor 'n sensitiviteit beskik vir die impak wat sportbyeenkomste en -fasiliteite op die bewaring van die omgewing mag hê; en

'n relevante teoretiese en praktiese makrovisie van die bestuur van sport- en verwante ondernemings kan ontwikkel en die rol van die plaaslike-, streeks-, provinsiale, nasionale en internasionale omgewings op die onderneming kan antisipeer.

(b) **Assesseringskriteria vir ontwikkelingsuitkomst**

Die volgende assesseringskriteria word vir die ontwikkelingsuitkomst (vergelyk paragraaf 5.3.1.2) vir die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie gestel.

Leerders moet 'n bewys lewer dat hulle:

'n verskeidenheid leerstrategieë in die bestudering van die bestuur van sport en verwante ondernemings effektief en doelmatig kan toepas;

verantwoordelike burgerskap deur hul benadering tot die holistiese toepassing van bestuursbevoegdhede in die bestuur van sport- en verwante ondernemings kan promoveer en dat hulle oor hul benadering van burgerskap kan besin;

oor aanvaarbare sosiale, kulturele en estetiese sensitiviteit teenoor die mense van verskillende sportgemeenskappe en rolspelers in die sportindustrie beskik deur die beginsels hiervan te kan toepas en oor die toepassing daarvan kan besin;

oor aanvaarbare werksoekvaardighede beskik om tot verskillende sektore van die sportindustrie toe te tree deur die relevante beginsels onderliggend hieraan te kan toepas en oor die toepassing daarvan te kan besin; en

die teoretiese beginsels onderliggend aan entrepreneurskap in 'n sport- of verwante onderneming effektief en verantwoordelik kan toepas sowel as oor die toepassing daarvan te kan besin.

Nadat die assesseringskriteria vir die kritieke kruisvelduitkomst geformuleer is, is dit noodsaaklik dat oorgegaan behoort te word tot die formulering van die assesseringskriteria vir die spesifieke uitkomst vir die bestuursopleiding van bestuurders vir die sektore van die sportindustrie.

5.6.1.2 Assesseringskriteria vir spesifieke uitkomst

Dit is van wesenlike belang dat die aspirantbestuurder geassesseer behoort te word na die mate waarin hulle die bevoegdhe verwerf het onderliggend aan die bestuur van sport- en verwante ondernemings. Daarom sal die spesifieke uitkomst (vergelyk paragraaf 5.3.2) vervolgens gestel word.

Leerders moet 'n bewys kan lewer dat hulle:

Sport as 'n onderneming volledig kan beskryf deur (i) tussen die verskillende tipes ondernemings binne die sportindustrie te kan onderskei, (ii) die tipes omgewings waarbinne 'n sportonderneming funksioneer te kan beskryf en bestudeer sodat die verskillende invloede wat dit op die onderneming mag uitoeven bepaal kan word, (iii) 'n onderskeid tussen die makro- (tegnologiese, ekonomiese, sosiale, fisiese, politieke, internasionale), mark- (mark, sportproduk, verskaffers, kompeteerdere) en mikro-omgewing (finansies, fasiliteite, mense en inligting) te kan tref.

(a) Assesseringskriteria vir die uitkomst in algemene bestuur

Assesseringskriteria wat hier gestel word, hou verband met die uitvoering van die vier fundamentele take in die bestuursproses, naamlik beplanning, organisering, leidinggewing en kontrole.

Leerders moet 'n bewys lewer dat hulle:

die beginsels onderliggend aan die strategiese **beplanning** van 'n sport- en verwante onderneming effektief kan toepas byvoorbeeld die uitvoering van 'n SWOT-analise ("strengths, weaknesses, opportunities, threats"), en die formulering van 'n missie met gepaardgaande doelwitte;

strategiese **organisering** doelmatig kan uitvoer deur spesialisering (identifikasie van verbandhoudende aktiwiteite, groepering in 'n struktuur) en departementalisering (saamstel van 'n organisasiestruktuur, delegering van verantwoordelikhede, koördinasie en kommunikasieroetes) as organiseringsbevoegdhe in 'n sport- of verwante onderneming te kan toepas;

sinvolle strategiese **leiding** kan gee deur bestuursvaardighede (konseptuele, interpersoonlike en tegniese) en rolle (besluitnemings-, inligtings- en interpersoonlike) sowel as leierskap te kan implementeer; en

doelmatige strategiese **kontrole** kan uitoefen deur kriteria vir die sukses van 'n sport- en verwante onderneming te kan bepaal, vergaderings te kan lei, finansiële state te kan lees, verslag te kan lewer (skriftelik en mondelings) oor die mate waarin die ondernemingsdoelwitte bereik is al dan nie en die stappe van kontroleuitvoering te kan implementeer.

(b) Assesseringskriteria vir die uitkomste in funksionele bestuur

Assesseringskriteria wat hier geformuleer word, hou verband met die bevoegdhe wat in die funksionele bestuursareas (Sportfinansies, Menslikehulpbron-bestuur, Sportbemarking, Operasionele Bestuur) van 'n sport- en verwante onderneming verwerf behoort te word.

Leerdere moet 'n bewys kan lewer dat hulle:

'n effektiewe bemarkingsplan vir 'n sport- en verwante onderneming kan opstel, byvoorbeeld (i) die sportomgewing kan bestudeer, (ii) 'n bemarkingsproses kan beplan, implementeer en evalueer, (iii) gedragspatrone van verbruikers kan bepaal, (iv) besluitnemingsprosesse van individue en groepe kan bepaal, en (v) die bemarkingsinstrumente effektief kan benut;

die finansies van 'n sport- en verwante onderneming effektief en doelmatig kan bestuur (in- en uitvloei van fondse kan monitor, balansstaat kan opstel, bate- en finansieringstruktuur kan saamstel, kapitaal kan bestuur, inkomste en wins kan bepaal sowel as 'n inkomtestaat kan opstel);

'n sinvolle finansiële analise, beplanning en kontrole kan uitvoer deur verskillende tipes begrotings te kan saamstel, finansiële verhoudings kan bepaal, vergelykings van verskillende begrotings met die werklike situasie kan maak en die staat van kapitaalvloei in die sport- en verwante onderneming kan bepaal;

bestaande bates van die sport- en verwante onderneming effektief en doelmatig kan bestuur en langtermyninvestering deur middel van batebestuur kan onderneem;

die finansiering van 'n sport- en verwante onderneming effektief en doelmatig kan bestuur deur (i) die onderskeie finansiële instellings wat finansiering bied te kan bespreek, (ii) faktore wat 'n invloed op kort- en langtermynfinansieringsbesluite uitoefen te kan identifiseer, (iii) moontlike borge te kan identifiseer, (iv) 'n borgaansoek te kan voorberei, (v) onderhandelingsvaardighede vir die werwing van 'n borgskap te kan implementeer, en projekte vir fondsinsameling te kan identifiseer, beplan en implementeer;

die aankoopfunksie van 'n sport- en verwante onderneming effektief en doelmatig kan bestuur deur (i) bestuurshulpbronne soos byvoorbeeld die beleid ten opsigte van interne aankoopgeleenthede, etiese aspekte, verskaffers en begrotings te kan benut, (ii) aankooptechnieke soos byvoorbeeld onderhandeling, navorsing oor aankope,

prysanalise en leerkurwe te kan aanwend, (iii) organisering van aankope te kan uitvoer (bepaling van aankoophoeveelhede, seleksie van 'n verskaffer, bepaling van pryse, tydsberekening van aankope en onderhandeling en navorsing oor aankope) en (iv) die kontrole van aankope te kan doen deur die kundigheid van die personeel te evalueer, sienings van die verskaffers te kan monitor, kostebesparings te kan bewerkstellig, voorraad voorhande te kan bepaal, aankopekoste en werkslading van personeel te kan bepaal;

menslike hulpbronne van 'n sport- en verwante onderneming effektief kan bestuur deur die menslikehulpbron-funksie (menslikehulpbron-beplanning, werwing, seleksie, plasing, vergoeding, arbeidsverhouding en personeeladministrasie) en menslikehulpbron-ontwikkelingsfunksie (opleiding, instandhouding en ontwikkeling) effektief kan bestuur;

operasionele bestuur (fasiliteite-en-byeenkomsbestuur sowel as totale kwaliteitbestuur) effektief in 'n sport- en verwante onderneming kan toepas; en

regsaspekte wat relevant by die sport- en verwante ondernemings is tot voordeel van die ondernemings kan bestuur.

Nadat die assesseringskriteria vir die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie geformuleer is, is dit noodsaaklik dat verskillende assesseringspraktyke bestudeer word om daardeur relevante assesseringstegnieke te identifiseer wat segwaarde vir die onderhawige opleidingsprogram kan hê.

5.6.2 **Assesseringspraktyke vir geïntegreerde assessering**

Assessering behoort geïntegreerd plaas te vind. Dit veronderstel dat assessering as 'n proses benut word aan die hand waarvan die toegepaste bevoegdheids van leerders bepaal word (Gravett, 1996:77). Normaalweg word drie vorme van assessering in die opleidingsituasie benut naamlik diagnostiese, formatiewe en summatiwe assessering (Van der Horst & McDonald, 1997:171-172). Diagnostiese assessering hou verband

met assesseringsaktiwiteite wat daarop gemik is om die leerders se vlakke van bevoegdheidstoepassing op 'n formele of informele wyse te bepaal voordat tot 'n "nuwe" onderrig-leersituasie toegetree word. Dit kan beskou word as 'n situasie-analise (vergelyk paragraaf 5.2) van die leerders se vlakke van bevoegdheidstoepassing. Hierdeur kan die opleier bepaal hoe die uitkomste vir die leerders vir daaropvolgende onderwysituasies geformuleer behoort te word.

Formatiewe assessering hou verband met alle assesseringspraktyke waar die leerder op 'n kontinue wyse geassesseer word, terwyl summatiewe of afloopassessering aan die einde van 'n lesing, eenheid, module of program voorkom (Geyser & Jacobs, 1999:19). Verskillende assesseringspraktyke, formeel en informeel, kan in beide assesseringsvorme benut word, byvoorbeeld prestasie, observasie-gebaseerde, inset-gebaseerde, norm- en kriterium-verwysende assessering (Van der Horst & McDonald, 1997: 166-167). Elkeen van hierdie praktyke beskik oor unieke eienskappe wat in die operasionalisering van geïntegreerde assessering benut kan word.

Tydens die assessering van die uitkomste van die bestuursopleiding vir die sportindustrie kan al bogenoemde assesseringspraktyke op een of ander wyse benut word. Dit kan tydens selfassessering (die leerder assesseser hom-/haarself), portuurassessering (leerders assesseser mekaar) of assessering deur die assessor van die module of program aangewend word (Bhowan & Tewari, 1997:122-124). As voorbeeld kan die assessor prestasie-assessering benut om 'n leerder se vlak van bevoegdheidsverwerwing aan die hand van gestelde kriteria (kriteriaverwysende assessering) te bepaal (Gravett, 1996:77), terwyl normverwysende assessering toegepas kan word om die leerders se vlak van uitkomsverwerwing in verhouding tot mekaar (normverwysende assessering) vas te stel. Observasiegebaseerde assessering verwys na tegnieke waar die leerder aan die hand van observasie geassesseer word, byvoorbeeld om te observeer hoe 'n bestuurder onder druk funksioneer om kritiese besluite te neem en op welke wyse hy/sy tyd in 'n gesimuleerde situasie bestuur. Laastens behels insetgebaseerde assessering dat op toetse en eksamens gefokus word om die leerder se bevoegdheid te bepaal om leerinhoud te prioriseer en te kan weergee.

Verskeie outentieke assesseringstegnieke kan aangewend word om die verskillende assesseringspraktyke tot stand te bring.

5.6.3 **Assesseringstegnieke**

Wanneer die verskillende assesseringstegnieke bestudeer word, kan dit in objektiewe en subjektiewe tegnieke verdeel word. Voorbeelde, van objektiewe assesseringstegnieke wat in die bestuursopleiding vir die sportindustrie benut kan word, is meervoudige keuse, waar-vals, invul van die ontbrekende woord en afparing van toetsitems, terwyl die opstel, paneelbespreking, simulاسie, gevallestudies en probleemoplossing voorbeelde van subjektiewe evalueringstegnieke is (Ashcroft & Foreman-Peck, 1994:54-55). Verdere assesseringstegnieke wat tydens die assessering van aspirantbestuurders met vrug gebruik kan word, is om die leerder in die praktyk, vryrespons-opdragte (verslae, logboeke, joernale en take), produkte (verslae, artikels, video's, foto's, bloudrukke, projekte) projekte (projek deur middel van byvoorbeeld groepwerk) en portefeuljies (versameling van leeraktiwiteite van die leerder) te assesseer.

Elkeen van die genoemde assesseringstegnieke kan deur die assessor benut word om te bepaal in watter mate die leerder die gestelde uitkomst bereik het en in staat is om bestuursmatig effektief in die sportindustrie te funksioneer.

5.6.4 **Sintese ten opsigte van assessering as vyfde kurrikulumontwerp-komponent**

Assessering veronderstel 'n proses waardeur die mate bepaal word waarin 'n leerder toegepaste bevoegdhede bereik het wat in leeruitkomst gestel word. Drie verskillende vorme van assessering kom voor, naamlik diagnostiese, formatiewe en summatiewe assessering. Elkeen verteenwoordig 'n eiesoortige wyse van assessering wat aan die hand van verskillende assesseringspraktyke tot stand gebring kan word. Voorbeeld van assesseringspraktyke is prestasie-, observasiegebaseerde, insetgebaseerde en

normverwysende praktyke. Assesseringstegnieke wat met die praktyke verband hou, kan weer in objektiewe en subjektiewe tegnieke verdeel word. Voorbeelde van objektiewe assesseringstegnieke is meerkeusevrae, afparings- en waar-vals-toetse, terwyl simulاسie, paneelbesprekings, direkte observاسie en projekte voorbeelde van subjektiewe tegnieke is.

Al bogenoemde assesseringsvorme, -praktyke en -tegnieke kan met groot vrug tydens die assessering van leerders tydens en na afloop van die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie aangewend word. Waar die uitkomste op die verwerwing van bestuursbevoegdhede in die sportindustrie fokus, behoort 'n geïntegreerde assesseringspraktyk van die leerders onderneem te word. Daardeur sal vasgestel kan word of die leerders die gestelde uitkomste verwerf het.

5.7 RIGLYNE VIR 'N KURRIKULUM VIR DIE BESTUURSOPLEIDING VIR DIE SPORT-INDUSTRIE

Riglyne vir die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie is hiermee gestel. In die voorafgaande toepassing van die kurrikulumontwerpbeginsels is die teoretiese en praktiese bestuursopleiding vir die sportindustrie telkens as fokus vir die daarstelling van riglyne vir die opleiding geneem. Uitkomste is vir bestuursopleiding gestel, die inhoud waardeur die uitkomste moontlik bereik kan word is geselekteer en georden, leerervarings en gepaardgaande leergeleenthede waardeur die inhoud verwerf kan word, is bepaal en die assesseringspraktyke waardeur die mate waarin die gestelde uitkomste bereik is, is vir die daarstelling van riglyne vir die opleiding geneem. Om die riglyne vir die bestuursmatige opleiding vir die sportindustrie te kan saamvat (vergelyk Tabel 5.1, p. 259), sou dit noodsaaklik wees om dit aan die hand van bogenoemde fokuspunte van die ontwerpbeginsels te doen.

Daar is tot die slotsom gekom dat bestuursopleiding van bestuurders vir die sportindustrie uit 'n teoretiese, 'n praktiese en 'n professionele komponent saamgestel behoort te word. Elkeen van hierdie komponente impliseer eiesoortige uitkomste wat in die opleiding bereik behoort te word. So is die oorkoepelende uitkomste van die

teoretiese opleiding die verwerwing van teoretiese inhoud wat weer segwaarde het vir die bestuurder wat in die sportpraktyk staan. Dit veronderstel dat die leerder die inhoud van die perspektiewe van Sportbestuur sowel as ander wetenskapsgebiede wat 'n bydrae tot die effektiewe bestuursopleiding vir die sportindustrie kan lewer, behoort te bemeester. Voorbeelde van sodanige deelwetenskappe is Sportfinansies, Sportbemarking, Menslikehulpbron-bestuur in sport en Operasionele bestuur. Ander deelwetenskappe wat 'n bydrae tot die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie kan lewer, is Sportsosiologie, Sportgeskiedenis, Sportreg, Sportsielkunde en Filosofie van sport. Elkeen lewer 'n eiesoortige en unieke bydrae tot die bestuursopleiding vir die sportindustrie.

Om uitkomst deur middel van kennis, vaardighede, waardes en houdings te verwerf, behoort die opleier leergeleenthede te skep sodat die leerders leerervarings kan opdoen. Twee vorme van leerervarings en -geleenthede is vir die bestuursopleiding vir die sportindustrie geïdentifiseer, naamlik teoretiese en praktiese leergeleenthede en -ervarings. Alhoewel lesings en ander vorme van voordragverwante leergeleenthede ook 'n mate van praktykervaring bied, is hierdie opleidingsinsette oorwegend gerig op die vestiging van kognitiewe modelskemas onderliggend aan die onderskeie bevoegdheids. Dit beteken dus dat behalwe praktiese insette in die lesinglokaal die opleiding van bevoegdheids ook oor teoretiese inhoud handel. Sonder dat die leerder in die kognitiewe modelskemas van bestuursbevoegdheids opgelei word, is dit onmoontlik om die bevoegdheids op 'n gefundeerde wyse vir bestuursituasies te selekteer en te operasionaliseer. Die verwerwing van die kognitiewe modelskemas word dus as voorvereiste gestel vir die praktiese verwerwing van bestuursbevoegdheids.

Die praktiese ervaringsgeleenthede word op hulle beurt weer in instituutpraktikum en internskap verdeel. Instituutpraktikum verteenwoordig al daardie geleenthede waar die leerder op 'n praktiese wyse aan die opleidingsinstansie met die praktyk te doen kry. Dit sluit leergeleenthede soos simulاسie en rolspel in. Elkeen beskik oor eiesoortige voordele, moontlikheids en beperkinge wat in die praktiese opleidingsprogram van die bestuursopleiding vir die sportindustrie benut kan word.

Internskap word weer as daardie praktiese ervaring beskou waar die leerder vir korter of langer tydperke by 'n sport- of verwante onderneming opleiding ontvang. Hier word veral ervaring opgedoen om bestuursbevoegdheid binne die konteks van die werklike praktyk in te oefen en te laat realiseer. Verskeie bevoegdhede wat gedeeltelik of glad nie aan die opleidingsinstansie ingeoefen kan word nie, word hier moontlik. Internskapskep die moontlikheid dat die leerder 'n breër spektrum van bevoegdhede kan inoefen wat andersins nie moontlik sou wees nie. Behalwe die ervarings wat oor langer tydperke by die sport- en verwante onderneming opgedoen kan word, is dit ook moontlik om vir korter tydperke, soos byvoorbeeld vir 'n dag per week spesifieke bestuurstake by die instansie uit te voer.

Assessering in die bestuursopleiding veronderstel 'n proses waardeur die mate bepaal word waarin 'n leerder toegepaste bestuursbevoegdhede bereik het wat in die verskillende leeruitkomstes gestel word. Drie verskillende vorme van assessering kan benut word, naamlik diagnostiese, formatiewe en summatiewe assessering. Elkeen verteenwoordig 'n eiesoortige wyse van assessering wat 'n unieke bydrae tot die daarstelling van verskillende assesseringspraktyke kan lewer. Voorbeelde van assesseringspraktyke wat in die assessering van aspirantbestuurders benut kan word, is prestasie-, observasie-, insetgebaseerde en normverwysende praktyke. Assesseringstegnieke wat met die praktyk verband hou, kan weer in objektiewe en subjektiewe tegnieke verdeel word. Voorbeelde van objektiewe assesseringstegnieke is meerkeusevrae, afparings- en waar-vals-toetse, terwyl simulasie, paneelbesprekings, direkte observasie en projekte voorbeelde van subjektiewe tegnieke is.

Tabel 5.1 Riglyne vir die bestuursopleiding vir die sportindustrie

Situasie-analise	Leeruitkomst	Opleidingsprogram (inhoud)	Leerervarings en – geleenthede	Assesering
<p>Behoeftes en eise van die samelewing</p> <p>Behoeftes en verwagtinge van die leerder</p> <p>Benutting van die wetenskapsgebiede</p> <p>Didaktiese eise van die programuitkomst</p> <p>Ekonomiese oorwegings</p>	<p>Kritieke uitkomst</p> <p>Leerders behoort in staat te wees om:</p> <ol style="list-style-type: none"> tipiese probleme wat in die bestuur van sportondernemings voorkom te kan oplos, effektief saam met ander in 'n bestuurspan te kan saamwerk, verantwoordelikheid vir bestuursverpligtinge in 'n sportonderneming te neem, navorsing in die bestuur van sport- en verwante ondernemings te beplan en uit te voer, effektief met verskillende rolspelers te kommunikeer, toepaslike bestuurs- tegnologieë effektief te benut, en 'n makrovisie van die bestuur van sport- en verwante ondernemings te ontwikkel. <p>Ontwikkelingsuitkomst</p> <p>Leerders behoort in staat te wees om:</p> <ol style="list-style-type: none"> 'n verskeidenheid leerstrategieë in die bestudering van die bestuur van sport toe te 	<p>Omgewing</p> <p>Die makro-omgewing</p> <ol style="list-style-type: none"> Tegnologiese omgewing <p>Tegnologiese ontwikkelinge in die samelewing wat 'n impak op sport- en verwante ondernemings het</p> <p>Moontlike toekomstense ten opsigte van die tegnologiese omgewing.</p> <ol style="list-style-type: none"> Ekonomiese omgewing <p>Invloed van die veranderlikes van die ekonomiese omgewing op die sportonderneming.</p> <p>Ekonomiese omgewing wat 'n invloed op die funksionering van 'n sport- of verwante onderneming beskryf.</p> <p>Ekonomiese faktore wat 'n rol by die beïnvloeding van die ekonomiese omgewing van sport- en verwante onderneming speel.</p> <ol style="list-style-type: none"> Sosiale omgewing <p>Omskrywing van die sosiale omgewing van 'n sportonderneming.</p>	<p>Teoretiese leer- en – ervaringsgeleenthede</p> <p>Voordragverwante leergeleenthede en – ervarings</p> <p>Lesing</p> <p>Toespraak</p> <p>Referaat</p> <p>Simposium</p> <p>Paneelbesprekings</p> <p>Begeleide selfstudie</p> <p>Geprogrammeerde onderwys</p> <p>Projekwerk</p> <p>Praktiese leer- en ervaringsgeleenthede</p> <p>Instituutpraktikum</p> <p>Simulasie</p> <p>Gevallestudies</p> <p>Rolspel</p> <p>Internskap</p>	<p>Asseseringskriteria</p> <p>Kritieke uitkomst</p> <p>Leerders moet bewys lewer dat hulle:</p> <ol style="list-style-type: none"> tipiese probleme wat in die bestuur van sportondernemings te voorskyn kom effektief kan oplos, effektief saam met ander in 'n bestuurspan kan saamwerk, volle verantwoordelikheid vir bestuursverpligtinge in 'n sportonderneming kan neem, effektief navorsing in die bestuur van sport- en verwante ondernemings kan uitvoer, effektief met verskillende rolspelers kan kommunikeer, toepaslike bestuurs- tegnologieë doelmatig kan benut, en oor 'n verantwoordelike makrovisie van die bestuur van sport- en verwante ondernemings beskik. <p>Ontwikkelingsuitkomst</p> <p>Leerders moet 'n bewys lewer dat hulle:</p>

	<p>pas en te verwerf, b. verantwoordelike burgerskap te promoveer, c. aanvaarbare sosiale sensitiviteit teenoor die mense van verskillende sportgemeenskappe en rolspeleers in die sportindustrie te beoefen, d. aanvaarbare werksoekvaardighede te verwerf, en e. entrepreneurskap effektief in 'n sport- of verwante onderneming toe te pas.</p> <p>Spesifieke uitkomst</p> <p>Leeders behoort in staat te wees om:</p> <ol style="list-style-type: none"> tussen die verskillende tipes sportondernemings te kan onderskei, die tipes omgewings van 'n sportonderneming te kan beskryf en skandeer, en 'n onderskeid tussen die makro, mark en mikro-omgewing te kan tref. <p>Algemene bestuur</p> <p>Leeders behoort in staat te wees om:</p> <ol style="list-style-type: none"> strategiese beplanning te kan toepas strategiese organisering te kan uitvoer, strategiese leiding te kan gee, en strategiese kontrole te kan uitvoer. 	<p>Invloed van die sosiale omgewing op 'n sport- en verwante onderneming.</p> <p>Analiserings van 'n sport- en verwante onderneming se sosiale omgewing.</p> <p>Tendense in die samelewing wat 'n invloed op sportdeelname in 'n gemeenskap mag hê.</p> <p>Waardes en norme van verskillende gemeenskappe wat sportdeelname kan beïnvloed.</p> <p>d. Fisiese omgewing</p> <p>Fisiese veranderlikes wat 'n rol in 'n sport- en verwante onderneming se funksionering kan speel.</p> <p>Omgewingsbewaringsbeginsels wat 'n rol in sportdeelname en die daarstel van fasiliteite speel.</p> <p>e. Politieke omgewing</p> <p>Politieke veranderlikes in die makro-omgewing.</p> <p>Historiese ontwikkelinge en invloed op sport- en verwante ondernemings.</p> <p>Bestudering van die politieke omgewing.</p> <p>f. Internasionale omgewing</p> <p>Veranderlikes van die internasionale omgewing.</p> <p>Internasionale sportindustrie.</p>	<p>a. 'n verskeidenheid leerstrategieë in die bestudering van die bestuur van sport kan toepas, b. verantwoordelike burgerskap kan promoveer, c. oor aanvaarbare sosiale sensitiviteit beskik, d. oor aanvaarbare werksoekvaardighede beskik, en e. entrepreneurskap effektief kan toepas.</p> <p>Spesifieke uitkomst</p> <p>Leeders moet 'n bewys kan lewer dat hulle:</p> <ol style="list-style-type: none"> duidelik tussen die verskillende tipes ondernemings te kan onderskei, die tipes omgewings van 'n sportonderneming volledig kan beskryf en skandeer, c. 'n duidelike onderskeid tussen die makro, mark en mikro-omgewing kan tref. <p>Algemene bestuur</p> <p>Leeders moet 'n bewys lewer dat hulle:</p> <ol style="list-style-type: none"> strategiese beplanning effektief kan toepas, strategiese organisering doelmatig kan uitvoer, effektiewe strategiese leiding kan gee, en strategiese kontrole
--	---	---	---

	<p>Funksionele bestuur</p> <p>Leeders behoort in staat te wees om:</p> <ol style="list-style-type: none"> 'n bemarkingsplan te kan opstel en bestuur, die finansies van 'n sportonderneming te kan bestuur, 'n finansiële analise, beplanning en kontrole te kan uitvoer, bates van 'n sportonderneming te kan bestuur, die finansiering van 'n sportonderneming te kan bestuur, die aankoopfunksie van 'n sportonderneming te kan bestuur, menslike hulpbronne van 'n sportonderneming te kan bestuur, operasionele bestuur (fasiilteite, byeenkomste sowel as totale kwaliteit) effektief te kan bestuur, en regsaspekte van die onderneming te kan bestuur. 	<p>Die markomgewing</p> <ol style="list-style-type: none"> Mark <p>Beskrywing van die mark. Verbruikers. Faktore wat 'n invloed op die verbruikersmark uitoefen.</p> <ol style="list-style-type: none"> Sportprodukte <p>Tipe sportprodukte en –dienste. Ontwikkeling van sportprodukte en –dienste. Positionering van sportprodukte en –dienste.</p> <ol style="list-style-type: none"> Verskaffers <p>Samestelling van borgeaansoeke. Werwing van borgskappe. Projekte vir fondsinsameling. Onderhandelingsvaardighede. Entrepreneurskapsvaardighede.</p> <ol style="list-style-type: none"> Kompeteerdere <p>Identifisering en analise van kompetisie. Geleenthede in die sportindustrie.</p> <p>Die mikro-omgewing</p> <p>Samestelling van die mikro-omgewing (finansies, mense, fasiilteite, inligting). Interne veranderlikes in die mikro-omgewing. Eksterne veranderlikes van die mikro-omgewing</p>	<p>effektief kan uitoefen.</p> <p>Funksionele bestuur</p> <p>Leeders moet 'n bewys kan lewer dat hulle:</p> <ol style="list-style-type: none"> 'n effektiewe bemarkingsplan kan opstel en bestuur, die finansies van 'n sportonderneming effektief kan bestuur 'n finansiële analise, beplanning en kontrole effektief te kan uitvoer, bestaande bates van 'n sportonderneming effektief te kan bestuur, die finansiering van 'n sportonderneming effektief en doelmatig te kan bestuur, die aankoopfunksie van 'n sportonderneming doelmatig te kan bestuur, menslike hulpbronne van 'n sportonderneming effektief te kan bestuur, operasionele aangeleenthede (fasiilteite, byeenkomste sowel as totale kwaliteit) effektief kan bestuur, en regsaspekte tot voordeel van die onderneming kan bestuur. <p>Asseseringsvorme, -praktyke en –tegnieke</p> <p>Asseseringsvorme</p> <p>Diagnostiese</p>
--	--	--	--

	<p>Strategiese bestuursproses</p> <p>a. Strategiese beplanning</p> <p>SWOT-analise. Missiestelling. Identifisering van kritiese prestasie-areas (KPA's) Doelwitformulering. Aksieplanne.</p> <p>b. Strategiese organisering</p> <p>Spesialisering. Strategiese struktuurering.</p> <p>c. Strategiese inleidinggewing</p> <p>Plasing van geskikte mense in die KPA's. Bestuursvaardighede. Bestuursrolle. Leierskapsmodelle. Motivering. Hantering van groepe. Kommunikasie.</p> <p>d. Strategiese kontrole</p> <p>Formulering van kriteria vir kontrole. Vergaderings. Analisering van finansiële state. Stappe van kontrole. Verslagskrywing en –lewering.</p> <p>Funksionele bestuur</p> <p>a. Sportbemarking</p> <p>Borgskappe Onderhandelingsvaardighede</p>	<p>Formatiwew Summatiewew</p> <p>Asseseringspraktyke</p> <p>Prestasie-gebaseerd Observasie-gebaseerd Insetgebaseerd Normverwysend Kriteriumverwysend Portuurassessering Selfassessering</p> <p>Asseseringstegnieke</p> <p>Objektiewe tegnieke Meervoudige keusevrae Waar-was vrae Invul van ontbrekende woord Afparing toetsisteme Subjektiewe tegnieke Opstel Paneelbespreking Simulasie Rolspel Gevallestudies Probleemoplossing In-mandjie Portefeuljies Vryeresponsopdragte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verslae - Logboeke - Joernale - Take <p>Produkte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verslae - Artikels - Foto's - Video's - Bloudrukte - Projekte <p>Instituutpraktikum</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflektiewe respons
--	--	--

		<p>Sportomgewing Bemerkingsproses Bemerkingsinstrumente. Gedragsspatrone van verbruikers. Besluitnemingsprosesse van verbruikers. Bemerkingsnavorsing. Bemerkingskommunikasie. Bemerkingsstrategieë. Segmentasie. Seleksie van 'n teikenmark. Openbare betrekkinge. Openbarebetrekkinge-program b. Finansiële bestuur <i>Bestuur</i> In- en uitvloei van kapitaal. Balansstaat. Bate- en finansieringsstruktuur. Kapitaal. Inkomste- en uitgawestaat. <i>Finansiële analise, beplanning en kontrole</i> Begroting. Inkomtestaat. Balansstaat. Staat van kapitaalvloei. Bepaling van finansiële verhoudings. Vergelykings van begrotings met die werklike situasie. <i>Batebestuur</i> Investering <i>Finansiering</i> Tipes finansiële instellings. Faktore wat 'n invloed op kort-</p>		Internskap - Reflektiewe respons
--	--	---	--	-------------------------------------

en
lantermynfinansieringsbesluite
uitoefen.

Aankoopfunksie

Bestuurshulpbronne soos
byvoorbeeld beleid, etiese
aspekte, verskaffers, en so
meer.

Aankooptegetieke
(onderhandeling, navorsing,
prysanalise, leerkurwe, en so
meer).

Aankoopbeplanning (doelwitte
op verskeie vlakke).

Aankooporganisering (beleid,
hoeveelhede, pryse,
tydsberekening, en so meer).

Aankoopkontrole
(kostebesparing, voorraad
voorhande, aankopekoste).

c. Mensikehulpbron-bestuur

Mensikehulpbron-voorsiening

Beplanning.

Wenwing.

Seleksie.

Plasing.

Vergoeding.

Arbeidsverhoudinge.

Personeeladministrasie.

Mensikehulpbron-ontwikkeling

Opleiding.

Instandhouding of behoud.

Ontwikkeling.

d. Operasionele bestuur

		Fasiiliteitebestuur. Byeenkomsbestuur. Projekbestuur. Totale Kwaliteitbestuur. e. Sportreg Kontrakte. Aanspreeklikheid		
--	--	---	--	--

5.8 SAMEVATTING

In hierdie hoofstuk is die bestuursopleiding van bestuurders van sport- en verwante ondernemings van die sportindustrie binne 'n opleidingsperspektief geplaas. Om struktuur aan die bespreking te verleen, is die bestuursvereistes aan erkende programontwerpbeginsels onderwerp waaruit verskeie riglyne vir die bestuursopleiding van bestuurders na vore gekom het. Hierdie riglyne hou die moontlikheid in om 'n bydrae tot die oplossing van die gestelde probleem (vergelyk paragraaf 1.2) te lewer. Deurdat die aard van die bevoegdhede in 'n groot mate omskryf is, kan die implementering van die riglyne 'n positiewe bydrae lewer tot die effektiewe balans tussen die teoretiese en die praktiese bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie.

Vervolgens word die bevindings en gevolgtrekkings wat uit die studie na vore tree, saamgevat en geïnterpreteer ten einde praktykvernuwende moontlikhede te ontgin.

HOOFSTUK SES

OORSIG, BEVINDINGS, GEVOLGTREKKINGS EN AANBEVELINGS

6.1 OORSIG

Sport het oor die hele wêreld in die afgelope twee dekades as industrie omvangryk gegroei. Dit word bevestig deur die hoeveelhede geld wat jaarliks deur die verbruikers aan sport- en rekreasieverwante produkte en dienste spandeer word. Die toename in bedrae geld wat spandeer word, het sy oorsprong in industrialisasie wat 'n korter werkweek tot gevolg gehad het met 'n noodwendige toename in rekreasie- en sportverwante deelname deur die mens. Waar die sportindustrie aanvanklik klein was en hoofsaaklik deur "onopgeleide" vrywilligers bestuur is, het die situasie sodanig ontwikkel dat die groeiende industrie toenemend professioneel opgeleide permanente en vrywillige persone vereis wat die verantwoordelikheid vir die voorsiening van sport- en verwante produkte en dienste aanvaar.

Om in die behoefte van opgeleide persone vir die sportindustrie te kan voorsien, het verskeie formele programme in die afgelope twee dekades wêreldwyd aan tersiêre onderwysinstellings die lig gesien. In Suid-Afrika word die eerste B.Com. Sportbestuur kwalifikasie in 1989 aan die Randse Afrikaanse Universiteit ingestel, onder andere omdat dit in die vooruitsig gestel is dat die Suid-Afrikaanse politiek sou normaliseer, die sportmoratorium wat internasionale sportdeelname verhoed het, opgehef sou word, en 'n paradigmaskuif vanaf Liggaamlike Opvoedkunde na Menslike Bewegingskunde nodig was aangesien die mark vir LO-onderwysers versadig was. Sedert 1989 is verskeie sportbestuurprogramme aan ander universiteite, teknikons en kolleges in Suid-Afrika ingestel. Buitelandse onderwysinstellings het Suid-Afrika as fokus van sportbestuuropleiding gehad en verskeie diplomas en grade in Suid-Afrika begin aanbied. Hiermee saam het 'n aantal private instansies ook sportbestuurprogramme

saamgestel en aangebied, byvoorbeeld die National Sports Council (NSC), veral om opleiding aan minder bevoorregte agtergeblewe gemeenskappe te bied.

Wanneer 'n groot verskeidenheid opleidingsprogramme in 'n relatiewe kort tydperk te voorskyn kom en verskillende instansies bestuursopleiding aanbied, word kwaliteitsbeheer en die mate waarin die opleidingsprogramme aan die vereistes van die spesifieke beroepe in die sportindustrie voldoen 'n probleem. Sonder dat die behoefte van die praktyk in berekening gebring word, is dit onmoontlik om 'n beroepsrelevante kurrikulum vir die bestuursopleiding van persone vir die sportindustrie daar te stel. Die eis van 'n beroepsfokus in opleidingskurrikula word as prominent gestel deurdat leeruitkomste 'n verband behoort te toon met die bestuursvereistes van bestuurders in die sportindustrie.

Die probleem van 'n behoefte aan praktykgerigte bestuursopleiding van bestuurders vir die onderskeie sektore van die sportindustrie word as sentraal aan die onderhawige studie beskou. Ten einde die probleem kontekstueel te kon ondersoek, is verskeie subprobleme geformuleer, naamlik die

- probleem met betrekking tot die behoefte aan 'n gefundeerde blootlegging van die onderskeie sektore van die sportindustrie, met gepaardgaande beroepsvelde;
- identifisering en beskrywing van die besondere bestuursbevoegdhede onderliggend aan die bestuur van sport- en verwante ondernemings in die sportindustrie;
- probleem rakende die besondere bestuursmatige beroepsvereistes wat die sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie stel; en
- behoefte aan 'n kurrikulum vir die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die onderskeie sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie.

Voortspruitend uit die probleemstelling is die oorkoepelende doel van die onderhawige studie om 'n kurrikulum vir die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die sektore

van die Suid-Afrikaanse sportindustrie te fundeer. Om dit te kon doen was dit noodsaaklik om die:

- oorsprong en struktuur van die sektore van die sportindustrie te verken en te ontleed;
- bestuursmatige beroepsvereistes van die sportindustrie te bepaal;
- huidige en toekomstige bestuursmatige beroepsvereistes van die onderskeie sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie te ontleed en te postuleer; en
- 'n kurrikulum vir die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die Suid-Afrikaanse sportindustrie te beskryf.

Ten einde moontlike oplossings vir die gestelde probleme te vind, is die historiese ontwikkeling (longitudinaal) van sport en ander wyses van fisieke deelname verkennend en beskrywend vanuit die literatuur bestudeer aan die hand waarvan die onderskeie sektore van die sportindustrie kontekstueel en universeel beskryf is. Hierna is die bestuursbevoegdheids onderliggend aan die effektiewe en doelmatige bestuur van sport- en verwante ondernemings verkennend vanuit die literatuur nagevors.

Om uitsprake oor die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die Suid-Afrikaanse sportindustrie te kon maak, is 'n beroepsanalise van die geïdentifiseerde bestuursbevoegdheids kwasi-eksperimenteel en kontekstueel aan die hand van kwantitatiewe navorsing deur middel van 'n gestruktureerde vraelys gedoen. Nadat die vereiste bestuursbevoegdheids omskryf is, is dit aan kurrikulumontwerpbeginsels onderwerp ten einde tot riglyne vir 'n beroepsgeoriënteerde opleidingskurrikulum vir die sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie te kom.

Vervolgens word die belangrikste bevindings en gevolgtrekkings met betrekking tot die probleemstelling en doel van die studie uitgelig en bespreek. Daarna word aanbevelings vir moontlike verdere navorsing oor hierdie tema aan die hand gedoen.

6.2 BEVINDINGS

Die onderhawige studie beskik oor vier duidelik, geïntegreerde fokuspunte waarvan die eerste die identifisering van tendense in die samelewing is wat die totstandkoming van beroepsvelde en sektore van die sportindustrie tot gevolg gehad het. Dit is gedoen nadat moontlike vertrekpunte vir die daarstelling van 'n teoretiese raamwerk vir die voorspelling van samelewingstendense onderneem is. 'n Tweede fokuspunt is die beskrywing van die bestuursbevoegdhede wat onderliggend aan die doelmatige en effektiewe bestuur van ondernemings in die sektore van die sportindustrie is, terwyl die derde fokuspunt die persepsies van respondente is oor die noodsaaklikheid van spesifieke bestuursbevoegdhede vir die sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie. Vierdens is op die daarstelling van riglyne gefokus aan die hand waarvan die bestuursopleiding vir die sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie onderneem kan word. Vervolgens sal die belangrikste bevindings, gevolgtrekkings en aanbevelings rakende die studie uitgelig word.

6.2.1 Bevindings rakende die oorsprong en struktuur van die sportindustrie

Om die oorsprong en struktuur van die sportindustrie te kon navors, was dit noodsaaklik om sport- en verwante aktiwiteite aan die hand van 'n gefundeerde perspektief te kon bestudeer. Verskillende perspektiewe is vir hierdie doel geïdentifiseer, waarvan 'n bewegings-, beroeps- en samelewingsperspektief enkeles is. Elkeen van die perspektiewe fokus op 'n afsonderlike faset van sport- en verwante aktiwiteite en bied 'n unieke perspektief op die sportverskynsel.

Om alle vertrekpunte soos hierbo gestel is in te sluit, is besluit om 'n samelewingsperspektief aan die hand van die funksionele, konflik-, kritiese en figuratiewe teorieë te onderneem aan die hand waarvan die oorsprong en struktuur van die sportindustrie blootgelê kan word. Elkeen van hierdie teorieë bied 'n unieke perspektief op sport- en verwante aktiwiteite aan die hand waarvan die sportverskynsel na sy wese en aard beskryf kon word. Die keuse het op 'n geïntegreerde perspektief

van die vier teorieë, in samehang met die fenomenologiese en ander perspektiewe geval, terwyl die figuratiewe teorie om die volgende redes as basis vir die analise geneem is:

- (a) Die **figuratiewe teorie** fokus op die bestudering van die mens in interafhanklikheid van die verskillende figurاسies van die samelewing soos wat dit histories ontwikkel het. Waar sport as figurاسie in die samelewing voorkom, was dit moontlik om sport as verskynsel te bestudeer aan die hand waarvan tendense histories blootgelê en voorspel kon word wat die identifisering van sportverwante beroepe moontlik gemaak het.
- (b) Die aard van die figuratiewe teorie het tot gevolg gehad dat die oorsprong en aard van sport as verskynsel op 'n **fenomenologiese wyse** beskryf kon word. Die teorie het verder die moontlikheid gebied om die huidige verskyning van sport in sy veelheid van vorme histories te verklaar, wat weer 'n fenomenologiese blik op die huidige en toekomstige verskyning van sport in sy kompleksiteit gebied het. Dit veronderstel dat die figuratiewe teorie as moontlikheid beskou kan word om tendense in sport as verskynsel soos wat dit in die verlede voorgekom het, tans voorkom en moontlik in die toekoms sal voorkom, te beskryf.

Die figuratiewe teorie kon in samehang met die funksionele, konflik- en kritiese teorieë in die beskrywing van samelewingstendense benut word wat 'n invloed op sport- en verwante aktiwiteite gehad het. Dit het die moontlikheid gebied om 'n volledige beeld van die ontwikkeling van sport en die bestuur daarvan vanuit verskillende perspektiewe te kon onderneem aan die hand waarvan die totale spektrum van samelewingstendense blootgelê kon word. Hierdeur kon die sektore van die sportindustrie geïdentifiseer en beskryf word.

- (c) Die bydrae van die **funksionele teorie** tot die identifisering van die sektore van die sportindustrie is daarin geleë dat dit op daardie strukture in die samelewing

fokus wat 'n positiewe bydrae tot die sosiale orde van die samelewing kan lewer. Binne die konteks van sport- en verwante aktiwiteite as deel van die samelewingsisteem, fokus die funksionele teorie op die positiewe (funksionele) aspekte wat sport vir die samelewing mag inhou. 'n Voorbeeld hiervan is dat sport en liggaamlike opvoeding as mediums beskou word aan die hand waarvan die kind byvoorbeeld deur middel van beweging opgevoed kan word. Dit was moontlik om die funksionele teorie in samehang met die figuratiewe teorie te benut, aangesien 'n historiese blik van die tendense van die funksionele aanwending van sport- en verwante aktiwiteite sekere sektore van die sportindustrie blootgelê het.

- (d) Die **konflikteorie** se bydrae tot die identifisering van tendense in die samelewing wat met die strukturering van sport as 'n industrie verband gehou het, is dat dit 'n geleentheid gebied het om op die verhoudinge tussen persone in die samelewing te fokus wat oor ekonomiese mag beskik en daardie daarsonder. Dit het tot gevolg dat sport- en verwante aktiwiteite, waar ekonomiese manipulasie en eksploitasie as tendense na vore getree het, bestudeer kon word en binne die sektore van die sportindustrie geplaas kon word. Verskeie beroepe en verbandhoudende beroepsvelde kon aan die hand van die konflikteorie in samehang met die figuratiewe teorie geïdentifiseer word waar sport histories as ekonomiese instrument benut is, veral met die koms van professionele sport in die sewentigerjare. Die waarde van die konflikteorie is verder daarin geleë dat die strata van eienaars en werkers wat eie aan 'n Marxistiese paradigma is, geïdentifiseer is. Dit is juis hier waar die bestuursperspektief op sport- en verwante aktiwiteite met die konflikteorie geïntegreer is deurdat 'n besigheidsbenadering hierin voorkom.
- (e) Die **kritiese teorie** het vir die onderhawige studie 'n voordeel ingehou, naamlik dat dit op die bestudering van die verskeidenheid van vorme waarin die samelewing voorkom, fokus. Die bestudering van die regverdigheid van sisteme

en die toepassing daarvan in sport- en verwante aktiwiteite het die moontlikheid gebied om verskillende vorme waarin die samelewing voorkom krities te deurskou. Hier is veral op die veranderde aard van sport gefokus, soos wat dit histories saam met die politieke en magsoriëntasies van die samelewing ontwikkel het. Dit het die moontlikheid daargestel om beroepsvelde in sport- en verwante aktiwiteite te identifiseer waar magstrukture beroepe in sport tot gevolg gehad het.

Die benutting van 'n geïntegreerde perspektief op sport- en verwante aktiwiteite het ses beroepsverwante tendense beskryf, naamlik manipulasie, institusionalisering, professionalisering, segmentasie en demistifikasie. Drie verdere tendense, naamlik medisering, globalisasie en verwetenskapliking het in die bespreking verder na vore gekom wat 'n noue band met beroepsvelde in die sportindustrie toon. Elkeen van die samelewingstendense het beroepsvelde na vore gebring wat histories ontwikkel het en in die samelewing voorkom (vergelyk Tabel 2.2, p. 60).

Nadat die beroepsvelde geïdentifiseer is, is dit in drie segmente gegroepeer, naamlik die sportdeelname-en-prestasie-, sportproduksie- en sportpromosiesegment. Elkeen van die segmente is uit sektore saamgestel, naamlik die sportdeelname-en-prestasiesegment uit die sportverbruikersektor; die sportproduksiesegment uit die sportgoedere-, byeenkoms-en-fasiliteite-, rekreasie-en-toerisme-, onderwys-en-opleiding- en fiksheid-en-gesondheidsektor; en die sportpromosiesegment uit die sportbemarkingsektor. Die somtotaal van die sektore konstitueer die sportindustrie.

6.2.2 Bevindings rakende die bestuursmatige beroepsvereistes (bevoegd- hede) van die sportindustrie

Die bestuursbevoegdheids onderliggend aan die bestuur van sport- en verwante ondernemings is aan die hand van 'n literatuuranalise onderneem. Twee hoofgroeperings van bestuursbevoegdheids is vir die onderskeie sektore van die sportindustrie geïdentifiseer, naamlik algemene en funksionele bestuursbevoegdheids. Algemene bestuursbevoegdheids hou verband met die verskillende bevoegdheids

- (b) **strategiese organisering** te kan uitvoer deur
- (i) spesialisering (identifikasie van verbandhoudende aktiwiteite, groepering in 'n struktuur), en
 - (ii) departementalisering (saamstel van 'n organisasiestruktuur) as organiseringsvaardighede in 'n sport- of verwante onderneming te kan toepas;
- (c) **strategiese leiding** te kan gee deur
- (i) bestuursvaardighede (konseptuele, interpersoonlike en tegniese),
 - (ii) rolle (besluitnemings, inligtings en interpersoonlike), en
 - (iii) leierskap te implementeer, en
 - (iv) delegering van verantwoordelikhede, koördinasie en kommunikasieroetes;
- (d) **strategiese kontrole** te kan uitoefen deur
- (i) kriteria vir die sukses van 'n sport- en verwante onderneming te bepaal,
 - (ii) vergaderings vir kontroledoelindes te kan benut,
 - (iii) finansiële state te kan lees,
 - (iv) verslag te kan lewer (skriftelik en mondelings) oor die mate waarin die ondernemingsdoelwitte bereik is al dan nie, en
 - (v) die stappe van kontrole-uitvoering te implementeer.

6.2.2.2 Funksionele bestuursbevoegdhede

Bestuurders behoort oor die bevoegdhede te beskik waardeur die funksionele bestuursareas (Sportfinansies, Menslikehulpbron-bestuur, Sportbemarking, Operasionele Bestuur) van 'n sport- en verwante onderneming geoperasionaliseer kan word. Dit veronderstel dat bestuurders oor die bevoegdhede behoort te beskik om:

- (a) 'n **bemarkingsplan** vir 'n sport- en verwante onderneming te kan opstel, soos om:
- (i) die sportomgewing te kan skandeer,
 - (ii) 'n bemarkingsproses te kan beplan, implementeer en evalueer,
 - (iii) gedragspatrone van verbruikers te kan bepaal,

- (iv) besluitnemingsprosesse van individue en groepe te kan bepaal,
 - (v) die bemarkingsinstrumente effektief te kan benut,
 - (vi) moontlike borge te kan identifiseer,
 - (vii) 'n borgaansoek te kan voorberei, en
 - (viii) onderhandelingsvaardighede vir die werwing van 'n borgskap te kan implementeer;
- (b) die **finansies** van 'n sport- en verwante onderneming te kan bestuur deur:
- (i) in- en uitvloei van fondse te kan beplan en monitor,
 - (ii) 'n balansstaat te kan opstel,
 - (iii) 'n bate- en finansieringstruktuur saam te kan stel,
 - (iv) kapitaal te kan bestuur,
 - (v) inkomste en wins te kan bepaal, sowel as
 - (vi) 'n inkomstestaat te kan opstel;
- (c) 'n **finansiële analise, beplanning en kontrole** te kan uitvoer deur:
- (i) verskillende tipes begrotings te kan saamstel,
 - (ii) finansiële verhoudings te kan bepaal,
 - (iii) vergelykings van verskillende begrotings met die werklike situasie te kan maak, en
 - (iv) die staat van kapitaalvloei in die sport- en verwante onderneming te kan bepaal;
- (d) **bestaande bates** van die sport- en verwante onderneming te kan bestuur en **langtermyninvestering** deur middel van batebestuur te kan onderneem;
- (e) die **finansiering** van 'n sport- en verwante onderneming te kan bestuur deur:
- (i) die onderskeie finansiële instellings wat finansiering bied te kan bespreek,

- (ii) faktore wat 'n invloed op kort- en langtermynfinansieringsbesluite uitoefen te kan identifiseer, en
 - (ii) projekte vir fondsinsameling te kan identifiseer, beplan en implementeer;
- (f) die **aankoopfunksie** van 'n sport- en verwante onderneming te bestuur deur:
- (i) bestuurshulpbronne, soos byvoorbeeld die beleid ten opsigte van interne aankoopgeleenthede, etiese aspekte, verskaffers en begrotings, te kan toepas,
 - (ii) aankooptegnieke, soos byvoorbeeld onderhandeling, navorsing oor aankope, prysanalise en leerkurwe, te kan aanwend,
 - (iii) organisering van aankope te kan uitvoer (bepaling van aankoophoeveelhede, seleksie van 'n verskaffer, bepaling van pryse, tydsberekening van aankope en onderhandeling en navorsing oor aankope), en
 - (iv) die kontrole van aankope te kan doen deur die kundigheid van die personeel te evalueer, sienings van die verskaffers te monitor, kostebesparings te bewerkstellig, voorraad voorhande te bepaal, aankopekoste en werkslading van personeel te bepaal;
- (g) **menslike hulpbronne** van 'n sport- en verwante onderneming te kan bestuur deur:
- (i) die menslikehulpbron-funksie (menslikehulpbron-beplanning, werwing, seleksie, plasing, vergoeding, arbeidsverhoudinge en personeel-administrasie), en
 - (ii) menslikehulpbron-ontwikkelingsfunksie (opleiding, instandhouding en ontwikkeling) effektief te kan bestuur;

- (h) **operasionele bestuur** (fasiliteite-en-byeenkomsbestuur sowel as totale kwaliteitsbestuur) effektief in 'n sport- en verwante onderneming te kan bestuur;
- (i) **regsaspekte** wat relevant by die sport- en verwante ondernemings is tot voordeel van die onderneming te kan bestuur.

6.2.3 **Bevindings rakende die bestuursmatige beroepsvereistes van die Suid-Afrikaanse sportindustrie**

Die bestuursmatige vereistes van die sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie is aan die hand van 'n empiriese ondersoek deur middel van 'n vraelys vasgestel. Geïdentifiseerde persone wat in die bestuurspraktyk in sport- en verwante ondernemings betrokke is, is versoek om hulle menings te gee rakende die belangrikheid van die bestuursbevoegdhede wat vanuit die literatuurondersoek (vergelyk paragraaf 6.2.2) na vore gekom het. Uit die data wat versamel is, het dit geblyk dat bestuurders in die verskeie sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie oor algemene en funksionele bestuursbevoegdhede behoort te beskik (vergelyk Tabel 6.1, p. 283). Alhoewel daar klemverskille tussen die vereistes van die verskillende sektore van die sportindustrie voorkom, is dit van so 'n aard dat dit nie die strukturering van afsonderlike bestuursopleidingsprogramme regverdig nie. Hierdie verskille kan met afsonderlike keusemodules in die algemene opleidingsprogram ondervang word.

6.2.4 **Bevindings rakende 'n kurrikulum vir die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie**

Riglyne vir 'n opleidingskurrikulum in die verwerwing van bestuursbevoegdhede vir die sektore van die sportindustrie is gestel. Dit is aan die hand van vyf kurrikulumontwerpbeginsels gedoen, naamlik die analise van die situasie (situasie-analise), formulering van leeruitkomste, die leerprogram (inhoud), bepaling van

leergeleenthede en -ervarings, sowel as assessering van die uitkomst. Elkeen van die programontwerpkomponente het afsonderlik en in samehang met mekaar riglyne vir 'n kurrikulum vir die bestuursopleiding vir die sportindustrie tot gevolg gehad. Riglyne vir 'n opleidingskurrikulum in die bestuursopleiding vir die Suid-Afrikaanse sportindustrie, soos wat dit na vore gekom het, word in Tabel 6.2 (p. 291) aangedui.

- (a) Uit die riglyne is dit duidelik dat 'n **situasie-analise** onderneem behoort te word wanneer 'n opleidingsprogram saamgestel word. Aspekte wat in aanmerking geneem behoort te word, is die behoeftes en eise van die samelewing, behoeftes en verwagtinge van die leerder, benutting van die wetenskapsgebiede, didaktiese eise van die programuitkomste en ekonomiese oorwegings. Elkeen bied noodsaaklike inligting voordat tot die formulering van program- en leeruitkomste oorgegaan kan word.
- (b) Die professionele bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie behoort oor 'n **teoretiese** sowel as 'n **praktiese** komponent te beskik. Dit beteken dat die verwerwing van fundamentele en toegepaste bevoegdhele in die bestuurspraktyk reeds die professionele opleiding van bestuurders behels.
- (c) Elke sogenaamde **deelwetenskap** wat op die bestuur fokus, kan 'n besondere bydrae tot die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie lewer deurdat die deelwetenskap die bestuursverskynsel vanuit 'n besondere perspektief deurskou en navors. Dit het noodwendig teoretiese sowel as praktiese inhoud (onderliggend aan die leeruitkomste) as resultaat wat 'n besondere bydrae tot die bestuursopleiding kan lewer. Die perspektiwiese skou op die bestuurverskynsel bied gesamentlik teoretiese en praktiese uitkomste wat in die professionele opleiding benut kan word. Al die deelwetenskappe kan 'n bydrae tot die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie lewer wat in die teoretiese en praktiese opleidingskomponente kan plaasvind.

- (d) Ondernemingsbestuur, Sportbestuur, Sportsosiologie, Sportbemarking, Sportgeskiedenis, Sportkommunikasie, Fasiliteite-en-Byeenkomsbestuur, Sportfinansies en Sportreg is uitgesonder as vakgebiede wat 'n besondere bydrae tot die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie kan lewer. Elkeen fokus op 'n aspek van die bestuursverskynsel aan die hand waarvan 'n sport- of verwante onderneming effektief bestuur kan word.
- (e) Met betrekking tot die **algemene en funksionele** bestuur van 'n sportonderneming is dit oorwegend die taak van Sportbestuur om die nodige bestuursbevoegdheidsde waaroor die bestuurder behoort te beskik, nie net te identifiseer en na te vors nie, maar ook die leerder in die effektiewe aanwending daarvan op te lei. Hierdie opleiding behels, soos in die geval van alle ander deelwetenskappe, 'n teoretiese, 'n praktiese en 'n professionele komponent.
- (f) Die teoretiese en praktiese opleidingskomponente behoort so geïmplementeer te word dat 'n **effektiewe balans** binne bestuursopleiding gehandhaaf word. Dit beteken dat die relevante teoretiese inhoud as 'n kognitiewe modelskema van die bestuursbevoegdheidsde onderliggend aan bestuur, deur praktiese inoefening bewerkstellig kan word. Hierdeur kan nie net nader aan 'n funksionele ewewig tussen die teoretiese en praktiese opleiding van bestuursbevoegdheidsde in die algemeen beweeg word nie, maar kan 'n geleentheid aan die leerder gebied word om oor die toepassing van die bevoegdheidsde te besin.
- (g) Die ewewig tussen die teoretiese en praktiese opleiding dui nie net op 'n balans met betrekking tot die hoeveelheid tyd wat aan elke opleidingskomponent bestee word nie, maar ook op die **samehang** tussen teoretiese, praktiese en professionele ervaringsgeleenthede ten einde die gewenste professionele bestuursbevoegdheidsde te verwerf.

- (h) Om die gestelde leeruitkomste te kan bereik, vereis dat die opleier **effektiewe geleenthede** daarstel. In die verband is bevind dat die teoretiese opleiding van bestuursbevoegdhe in die vorm van, onder andere, voordragverwante geleenthede, byvoorbeeld lesings, referate, paneelbesprekings, toesprake en simposia kan plaasvind. Die praktiese opleiding word weer op sy beurt in 'n instituutpraktikum en internskap verdeel, wat eiesoortige leergeleenthede en -ervarings aan die leerder bied.
- (i) Met betrekking tot die **instituutpraktikum** het die tegnologiese ontwikkeling op die gebied van video- en klankapparaat die moontlikheid daargestel om bestuursbevoegdhe aan die opleidingsinstansie in laboratoriumverband in te oefen en te verwerf. Voorbeelde van opleidingsgeleenthede wat aan die opleidingsinstansie geskep kan word, is simulasië- en in-mandjie-tegnieke, gevallestudies en rolspel.
- (j) **Internskap** word weer beskou as daardie geleenthede waar die leerder ter plaatse en prakties met die bestuurspraktyk in aanraking kom. Hierdie ervarings hou direk met die ervarings van instituutpraktika verband. Daardeur word bevestig dat instituutpraktika as voorwaarde vir vrugbare internskap kan dien. Instituutpraktika word dus as samehangend met internskap beskou. Dit sou noodwendig tot gevolg hê dat die leerder ook tydens internskap die geleentheid gebied sal word om die verwerwing van bestuursbevoegdhe op 'n sinvolle wyse in te oefen.
- (k) Ten slotte is daar ten opsigte van die opleiding in die bestuursbevoegdhe onderliggend aan die effektiewe bestuur van 'n sport- of verwante onderneming bevind dat die **assessering** van die mate waarin die leerders die gestelde leeruitkomste bereik het op sowel teoretiese as praktiese wyses gedoen behoort

te word. Waar die leerder die kognitiewe modelskemas van die toegepaste bevoegdheids aanvanklik teoreties verwerf, is dit voor die hand liggend dat die assessering hiervan op 'n teoretiese wyse kan plaasvind. Op dieselfde wyse sal die praktiese verwerwing van die bestuursbevoegdheids die toepassing daarvan in die praktyk, veronderstel. Verskeie assesseringsvorme, praktyke en tegnieke kan aangewend word, byvoorbeeld diagnostiese, summatiewe en formatiewe vorme; prestasie-, observasie- en insetgebaseerde praktyke; en objektiewe en subjektiewe assesseringstegnieke.

Tabel 6.1: Bestuursmatige beroepsvereistes van die sektore van die Suid-Afrikaanse Sportindustrie

Bestuursbevoegdheids	FG	SG	RT	FB	SB	OO	SSM	SS	SP
1. Algemene bestuursbevoegdheids									
Bestuurders behoort oor die bevoegdheids te beskik om:									
a. tussen die verskillende tipes ondernemings binne die sportindustrie te kan onderskei,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b. die tipes omgewings waarbinne 'n sportonderneming funksioneer te bepaal, en skandeer,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
c. 'n onderskeid tussen die makro, mark en mikro-omgewing te kan tref.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Bestuurders behoort oor die bevoegdheids te beskik om 'n sport- en verwante onderneming strategies te kan bestuur deur:									
a. die beginsels onderliggend aan die strategiese beplanning te kan toepas waaronder die;									
i. uitvoering van 'n "SWOT" analise	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ii. en die formulering van 'n missie met gepaardgaande doelwitte;	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b. strategiese organisering te kan uitvoer deur;									
i. spesialisering, en	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ii. departementalisering te kan toepas;	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
c. strategiese leiding te kan gee deur;									
i. bestuursvaardighede (konseptuele, interpersoonlike en tegniese),	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ii. rolle (besluitnemings, inligtings en interpersoonlike), en	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
iii. leierskap te implementeer; en	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

SLEUTEL:

FG: Fiksheid- en gesondheidssektor
 SG: Sportgoederesektor
 RT: Rekreasie-en-toerismesektor
 FB: Fasiliteite-en-byeenkomssektor
 SB: Sportbemarkingsektor

OO: Onderwys-en-opleidingsektor
 SSM: Sportverbruikersektor (sekondêr/medies)
 SS: Sportverbruikersektor (sekondêr)
 SP: Sportverbruikersektor (primêr)
 ✓: Wel 'n vereiste
 x: Nie 'n vereiste nie

Bestuursbevoegdhede	FG	SG	RT	FB	SB	OO	SSM	SS	SP
d. strategiese kontrole te kan uitoefen deur;									
i. kriteria vir die sukses van 'n sport- en verwante onderneming te bepaal,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ii. vergaderings te kan lei,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
iii. finansiële state te kan lees,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
iv. verslag te kan lewer oor die mate waartoe die ondernemingsdoelwitte bereik is al dan nie, en	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
v. die stappe van kontrole-uitvoering te implementeer.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Funksionele bestuursbevoegdhede									
a. 'n bemarkingsplan vir 'n sport- en verwante onderneming te kan opstel waaronder:									
i. die sportomgewing te kan skandeer,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ii. 'n bemarkingsproses te kan beplan, implementeer en evalueer,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
iii. gedragpatrone van verbruikers te kan bepaal,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
iv. besluitnemingsprosesse van individue en groepe te kan bepaal, en	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
v. die bemarkingsinstrumente effektief te kan benut.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
b. die finansies van 'n sport en verwante onderneming te kan bestuur deur:									
i. in- en uitvloeï van fondse te kan monitor,	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
ii. 'n balansstaat te kan opstel,	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
iii. bate en finansieringstruktuur saam te kan stel,	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
iv. kapitaal te kan bestuur,	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
v. inkomste en wins te kan bepaal, sowel as	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
vi. 'n inkomstestaar te kan opstel.	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
c. 'n finansiële analise, beplanning en kontrole te kan uitvoer deur:									
i. verskillende tipes begrotings te kan saamstel,	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x

SLEUTEL:

FG: Fiksheid- en gesondheidsektor
 SG: Sportgoederektor
 RT: Rekreasie-en-toerismesektor
 FB: Fasiliteite-en-byeenkomssektor
 SB: Sportbemarkingsektor

OO: Onderwys-en-opleidingsektor
 SSM: Sportverbruikersektor (sekondêr/medies)
 SS: Sportverbruikersektor (sekondêr)
 SP: Sportverbruikersektor (primêr)
 ✓: Wel 'n vereiste
 x: Nie 'n vereiste nie

Bestuursbevoegdheids	FG	SG	RT	FB	SB	OO	SSM	SS	SP
ii. finansiële verhoudings te kan bepaal,	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
iii. vergelykings van verskillende begrotings met die werklike situasie te kan maak, en	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
iv. die staat van kapitaalvloeï in die sport- en verwante onderneming te kan bepaal.	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
d. bestaande bates van die sport- en verwante onderneming te kan bestuur en langtermyninvestering deur middel van batebestuur te kan onderneem.	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
e. die finansiering van 'n sport- en verwante onderneming te kan bestuur deur:	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
i. die onderskeie finansiële instellings wat finansiering bied te kan bespreek,	x	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
ii. faktore wat 'n invloed op kort- en langtermyn finansieringsbesluite uitoefen te kan identifiseer,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
iii. moontlike borge te kan identifiseer,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
f. die aankoopfunksie van 'n sport en verwante ondernemings te bestuur deur:	✓	✓	✓	✓	x	x	✓	✓	x
i. bestuurshulpbronne soos byvoorbeeld die beleid ten opsigte van interne aankoopgeleenthede, etiese aspekte, verskaffers en begrotings te kan benut,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ii. aankooptechnieke soos byvoorbeeld onderhandeling, navorsing oor aankope, prysanalise en leerkurwe te kan aanwend,	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

SLEUTEL:

FG: Fiksheid- en gesondheidssektor
 SG: Sportgoederektor
 RT: Rekreasie-en-toerismesektor
 FB: Fasiliteite-en-byeenkomssektor
 SB: Sportbemarkingsektor

OO: Onderwys-en-opleidingsektor
 SSM: Sportverbruikersektor (sekondêr/medies)
 SS: Sportverbruikersektor (sekondêr)
 SP: Sportverbruikersektor (primêr)
 ✓: Wel 'n vereiste
 x: Nie 'n vereiste nie

Bestuursbevoegdhede	FG	SG	RT	FB	SB	OO	SSM	SS	SP
iii. organisering van aankope te kan uitvoer (bepaling van aankoophoeveelhede, seleksie van 'n verskaffer, bepaling van pryse, tydsberekening van aankope en onderhandeling en navorsing oor aankope), en	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
iv. die kontrole van aankope te kan doen deur die kundigheid van die personeel te evalueer, sienings van die verskaffers te monitor, kostebesparings te bewerkstellig, voorraad op hande te bepaal, aankopekoste en werkslading van personeel te bepaal.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
g. menslike hulpbronne van 'n sport en verwante onderneming te kan bestuur deur:									
i. die menslike hulpbronfunksie (menslike hulpbronbeplanning, werwing, seleksie, plasing, vergoeding, arbeidsverhouding en personeeladministrasie), en	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ii. menslike hulpbronontwikkelingsfunksie (opleiding, instandhouding en ontwikkeling) effektief te kan bestuur.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
h. operasionele bestuur (fasiliteite- en byeenkomsbestuur sowel as totale kwaliteitbestuur) effektief in 'n sport en verwante onderneming te kan bestuur.									
i. regsaspekte wat relevant tot die sport- en verwante ondernemings tot voordeel van die onderneming kan bestuur.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

SLEUTEL:

FG: Fiksheid- en gesondheidsektor
 SG: Sportgoederektor
 RT: Rekreasie-en-toerismesektor
 FB: Fasiliteite-en-byeenkomssektor
 SB: Sportbemarkingsektor

OO: Onderwys-en-opleidingsektor
 SSM: Sportverbruikersektor (sekondêr/medies)
 SS: Sportverbruikersektor (sekondêr)
 SP: Sportverbruikersektor (primêr)
 ✓: Wel 'n vereiste
 x: Nie 'n vereiste nie

6.3 GEVOLGTREKKINGS

Binne die konteks van die gestelde doel, bevindings (vergelyk paragraaf 6.2) en die voorafgaande sinteses is daar tot die volgende gevolgtrekkings gekom.

6.3.1 Gevolgtrekkings rakende die oorsprong en struktuur van die sport-industrie

- (a) Die funksionele, konflik-, kritiese en figuratiewe teorieë bied gesamentlik 'n geïntegreerde perspektief op sport- en verwante aktiwiteite aan die hand waarvan 'n gefundeerde teoretiese raamwerk vir die beskrywing en voorspelling van samelewingstendense onderneem kan word.
- (b) Samelewingstendense wat aan die hand van 'n geïntegreerde perspektief op sport- en verwante aktiwiteite blootgelê word, bied eweneens 'n bron te wees vir die identifisering en beskrywing van beroepsvelde in die sportindustrie.
- (c) Dit is moontlik om sport- en verwante beroepsvelde in 'n samehangende struktuur van verbandhoudende segmente met gepaardgaande sektore te plaas waardeur die sportindustrie beskryf kan word.
- (d) Die sportindustrie bestaan tans uit drie segmente, naamlik die sportdeelname-en-prestasie-, sportproduksie- en sportpromosiesegment. Elkeen van die segmente beskik verder oor sektore wat as kleiner groeperings van verbandhoudende beroepsvelde beskou kan word. In die verband word die sportdeelname-en-prestasiesegment van die sportindustrie uit die sportverbruikersektor saamgestel, terwyl die sportpromosiesegment oor die sportbemarkingsektor beskik. Die sportproduksiesegment is daarenteen uit die

sportgoedere-, byeenkoms-en-fasiliteite-, rekreasie-en-toerisme-, onderwys-en-opleiding- sowel as fiksheid-en-gesondheidsektor saamgestel.

6.3.2 Gevolgtrekkings rakende die bestuursmatige beroepsvereistes (bevoegdhede) van die sportindustrie

- (a) Dit is moontlik om die bestuursbevoegdhede van die sektore van die sportindustrie deur middel van 'n literatuuranalise te identifiseer en beskryf.
- (b) Die beroepsvereistes ten opsigte van die bestuursbevoegdhede vir die sportindustrie kan in algemene en funksionele bevoegdhede verdeel word. Algemene bestuursbevoegdhede veronderstel daardie bevoegdhede wat met die beplanning, organisering, leidinggewing en kontrole van 'n sportonderneming verband hou. Funksionele bestuursbevoegdhede het weer met die bestuur van die finansies, menslike hulpbronne, bemarking, bedryf en regsaspekte van 'n sport- en verwante onderneming te make.

6.3.3 Gevolgtrekkings rakende die bestuursmatige beroepsvereistes van die Suid-Afrikaanse sportindustrie

- (a) Dit is moontlik om die bestuursmatige vereistes ten opsigte van die bestuursbevoegdhede vir die sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie aan die hand van 'n gestruktureerde vraelys empiries vas te stel.
- (b) Buiten vir enkele klein klemverskille is die vereistes van die verskillende sektore van die sportindustrie ten opsigte van bestuursbevoegdhede dieselfde. Waar kleiner verskille wel voorkom, hou dit direk verband met die fokus van die betrokke sektor.

6.3.4 **Gevolgtrekkings rakende 'n kurrikulum vir die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie**

- (a) Die omvattende aard van die bestuursbevoegdheid vir die sektore van die sportindustrie is sodanig dat verskillende wetenskapsgebiede 'n bydrae moet lewer tot die teoretiese, praktiese en professionele aspekte van die opleiding. Hierdie bydrae moet deur die filter van bestuursbevoegdheid realiseer. Dit beteken dat die verskillende wetenskapsgebiede 'n bydrae tot die opleiding van bestuursbevoegdheid behoort te lewer.
- (b) Dit is moontlik om riglyne vir 'n kurrikulum vir die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie aan die hand van vyf programontwerpbeginsels daar te stel, naamlik die analise van die situasie (situasie-analise), formulering van leeruitkomst, seleksie en ordening van leerinhoud, strukturering van leerleenthede en -ervarings en bepaling van assesseringsleenthede.
- (c) Leeruitkomst is bepalend ten opsigte van die ander komponente of ontwerpbeginsels van die opleidingsprogram. Daar kan met reg gesê word dat die leeruitkomst 'n opleidingsprogram rig.
- (d) Die verwerwing van fundamentele, praktiese en reflektiewe leeruitkomst hou verband met die teoretiese, praktiese en professionele bestuursopleiding vir die sektore van die Suid-Afrikaanse sportindustrie.
- (e) Praktijkgerigte bestuursopleiding vorm 'n spesifieke fokuspunt in die opleiding. Hieruit volg dat gekoördineerde navorsing en opleiding noodsaaklik is. Hierdie gekoördineerde navorsing kan goedsikks deur 'n perspektief soos Sportbestuur hanteer word.

- (f) Professionele bestuuropleiding behels teoretiese en praktiese opleiding wat in 'n funksionele samehang met mekaar moet verloop. Dit beteken dat die professionele bestuurstoerusting as oorkoepelende uitkomst van die opleiding beskou word; nie as afsonderlike komponent nie, maar as die resultaat van die teoretiese en praktiese opleiding gesamentlik. Dit veronderstel dat leeruitkomst met bestuuropleiding nie sonder geoperasionaliseerde praktykinsette kan realiseer nie, wat tot gevolg het dat 'n suiwer teoretiese opleiding in sy geheel onwenslik en oneffektief is. Op dieselfde wyse vereis die assessering van 'n leerder se praktykbevoegdheid dat hy/sy 'n bewys moet kan lewer dat hy/sy effektief praktykgerig kan handel en die bestuurshandelinge kan verantwoord. Blote teoretiese, eksamenverwante assessering is in die konteks van hierdie studie totaal ontoereikend.
- (g) Die teoretiese opleiding kulmineer in 'n kognitiewe modelskema wat as kriteriale basis vir die operasionalisering van bestuursbevoegdhede dien.
- (h) Instituutpraktika verskaf ideale praktykmoontlikhede as voorbereidende praktika vir internskap.
- (i) 'n Verskeidenheid praktika is nodig ten einde die leerder sover as moontlik voor te berei vir die uiteenlopende praktykvereistes.
- (j) Die opleiding ingevolge praktykgerigte bevoegdhede bied ook aan die leerder die professionele oriëntering wat gefundeerde opleiding ten grondslag behoort te lê.

Tabel 6.2: Riglyne vir 'n beroepsgeoriënteerde bestuursopleidingskurrikulum vir die Suid-Afrikaanse sportindustrie

Situasie-analise	Leeruitkomst	Opleidingsprogram (inhoud)	Leerervarings en – geleenthede	Assesering
<p>Behoeftes en eise van die samelewing</p> <p>Behoeftes en verwagtinge van die leerder</p> <p>Benuutting van die wetenskapsgebiede</p> <p>Didaktiese eise van die programuitkomst</p> <p>Ekonomiese oorwegings</p>	<p>Kritieke uitkomst</p> <p>Leerders behoort in staat te wees om:</p> <ol style="list-style-type: none"> tipiese probleme wat in die bestuur van sportondernemings voorkom te kan oplos, effektief saam met ander in 'n bestuurspan te kan saamwerk, verantwoordelikheid vir bestuursverpligtinge in 'n sportonderneming te neem, navorsing in die bestuur van sport- en verwante ondernemings te beplan en uit te voer, effektief met verskillende rolspeleers te kommunikeer, toepaslike bestuurs- tegnologieë effektief te benut, en 'n makrovisie van die bestuur van sport- en verwante ondernemings te ontwikkel. <p>Ontwikkelingsuitkomst</p> <p>Leerders behoort in staat te wees om:</p> <ol style="list-style-type: none"> 'n verskeidenheid leerstrategieë in die bestudering van die bestuur van sport toe te 	<p>Omgewing</p> <p>Die makro-omgewing</p> <ol style="list-style-type: none"> Tegnologiese omgewing <p>Tegnologiese ontwikkelinge in die samelewing wat 'n impak op sport- en verwante ondernemings het</p> <p>Moontlike toekomstense ten opsigte van die tegnologiese omgewing.</p> <ol style="list-style-type: none"> Ekonomiese omgewing <p>Invloed van die veranderlikes van die ekonomiese omgewing op die sportonderneming.</p> <p>Ekonomiese omgewing wat 'n invloed op die funksionering van 'n sport- of verwante onderneming beskryf.</p> <p>Ekonomiese faktore wat 'n rol by die beïnvloeding van die ekonomiese omgewing van sport- en verwante onderneming speel.</p> <ol style="list-style-type: none"> Sosiale omgewing <p>Omskrywing van die sosiale omgewing van 'n sportonderneming.</p>	<p>Teoretiese leer- en – ervaringsgeleenthede</p> <p>Voordragverwante leergeleenthede en – ervarings</p> <p>Lesing</p> <p>Toespraak</p> <p>Referaat</p> <p>Simposium</p> <p>Paneelbesprekings</p> <p>Begeleide selfstudie</p> <p>Geprogrammeerde onderwys</p> <p>Projekwerk</p> <p>Praktiese leer- en ervaringsgeleenthede</p> <p>Instituutpraktikum</p> <p>Simulasie</p> <p>Gevallestudies</p> <p>Rolspel</p> <p>Internskap</p>	<p>Asseseringskriteria</p> <p>Kritieke uitkomst</p> <p>Leerders moet bewys lewer dat hulle:</p> <ol style="list-style-type: none"> tipiese probleme wat in die bestuur van sportondernemings te voorskyn kom effektief kan oplos, effektief saam met ander in 'n bestuurspan kan saamwerk, volle verantwoordelikheid vir bestuursverpligtinge in 'n sportonderneming kan neem, effektief navorsing in die bestuur van sport- en verwante ondernemings kan uitvoer, effektief met verskillende rolspeleers kan kommunikeer, toepaslike bestuurstegnologieë doelmatig kan benut, en oor 'n verantwoordede makrovisie van die bestuur van sport- en verwante ondernemings beskik. <p>Ontwikkelingsuitkomst</p> <p>Leerders moet 'n bewys lewer dat hulle:</p>

<p>pas en te verwerf, verantwoordelike burgerskap te promoveer, c. aanvaarbare sosiale sensitiviteit teenoor die mense van verskillende sportgemeenskappe en rolspelers in die sportindustrie te beoefen, d. aanvaarbare werksoekvaardighede te verwerf, en e. entrepreneurskap effektief in 'n sport- of verwante onderneming toe te pas.</p>	<p>Invloed van die sosiale omgewing op 'n sport- en verwante onderneming.</p> <p>Analiserings van 'n sport- en verwante onderneming se sosiale omgewing.</p> <p>Tendense in die samelewing wat 'n invloed op sportdeelname in 'n gemeenskap mag hê.</p> <p>Waardes en norme van verskillende gemeenskappe wat sportdeelname kan beïnvloed.</p> <p>d. Fisiese omgewing</p> <p>Fisiese veranderlikes wat 'n rol in 'n sport- en verwante onderneming se funksionering kan speel.</p> <p>Omgewingsbewaringsbeginsels wat 'n rol in sportdeelname en die daarstel van fasiliteite speel.</p> <p>e. Politieke omgewing</p> <p>Politieke veranderlikes in die makro-omgewing.</p> <p>Historiese ontwikkelinge en invloede op sport- en verwante ondernemings.</p> <p>Bestudering van die politieke omgewing.</p> <p>f. Internasionale omgewing</p> <p>Veranderlikes van die internasionale omgewing.</p> <p>Internasionale sportindustrie.</p>	<p>a. 'n verskeidenheid leerstrategieë in die bestudering van die bestuur van sport kan toepas, b. verantwoordelike burgerskap kan promoveer, c. oor aanvaarbare sosiale sensitiviteit beskik, d. oor aanvaarbare werksoekvaardighede beskik, en e. entrepreneurskap effektief te kan toepas.</p> <p>Spesifieke uitkomst</p> <p>Leeders moet 'n bewys kan lewer dat hulle:</p> <p>a. duidelik tussen die verskillende tipes ondernemings te kan onderskei, b. die tipes omgewings van 'n sportonderneming volledig kan beskryf en skandeer, c. 'n duidelike onderskeid tussen die makro, mark en mikro-omgewing kan tref.</p> <p>Algemene bestuur</p> <p>Leeders moet 'n bewys lewer dat hulle:</p> <p>a. strategiese beplanning effektief kan toepas, b. strategiese organisering doelmatig kan uitvoer, c. effektiewe strategiese leiding kan gee, en d. strategiese kontrole</p>
<p>Spesifieke uitkomst</p> <p>Leeders behoort in staat te wees om:</p> <p>a. tussen die verskillende tipes sportondernemings te kan onderskei, b. die tipes omgewings van 'n sportonderneming te kan beskryf en skandeer, en c. 'n onderskeid tussen die makro, mark en mikro-omgewing te kan tref.</p> <p>Algemene bestuur</p> <p>Leeders behoort in staat te wees om:</p> <p>a. strategiese beplanning te kan toepas</p> <p>b. strategiese organisering te kan uitvoer,</p> <p>c. strategiese leiding te kan gee, en</p> <p>d. strategiese kontrole te kan uitoefen.</p>		

	<p>Funksionele bestuur</p> <p>Leerders behoort in staat te wees om:</p> <ol style="list-style-type: none"> 'n bemarkingsplan te kan opstel en bestuur, die finansies van 'n sportonderneming te kan bestuur, 'n finansiële analise, beplanning en kontrole te kan uitvoer, bates van 'n sportonderneming te kan bestuur, die finansiering van 'n sportonderneming te kan bestuur, die aankoopfunksie van 'n sportonderneming te kan bestuur, menslike hulpbronne van 'n sportonderneming te kan bestuur, operasionele bestuur (fasiliteite, byeenkomste sowel as totale kwaliteit) effektief te kan bestuur, en regsaspekte van die onderneming te kan bestuur. 	<p>Die markomgewing</p> <ol style="list-style-type: none"> Mark <p>Beskrywing van die mark. Verbruikers. Faktore wat 'n invloed op die verbruikersmark uitoefen.</p> <ol style="list-style-type: none"> Sportprodukte <p>Tipe sportprodukte en –dienste. Ontwikkeling van sportprodukte en –dienste. Positionering van sportprodukte en –dienste.</p> <ol style="list-style-type: none"> Verskaffers <p>Samestelling van borgeaansoeke. Werwing van borgskappe. Projekte vir fondsinsameling. Onderhandelingsvaardighede. Entrepreneurskapsvaardighede.</p> <ol style="list-style-type: none"> Kompeteerdere <p>Identifisering en analise van kompetisie. Geleenthede in die sportindustrie.</p> <p>Die mikro-omgewing</p> <p>Samestelling van die mikro-omgewing (finansies, mense, fasiliteite, inligting). Interne veranderlikes in die mikro-omgewing. Eksterne veranderlikes van die mikro-omgewing</p>	<p>effektief kan uitoefen.</p> <p>Funksionele bestuur</p> <p>Leerders moet 'n bewys kan lewer dat hulle:</p> <ol style="list-style-type: none"> 'n effektiewe bemarkingsplan kan opstel en bestuur, die finansies van 'n sportonderneming effektief kan bestuur 'n finansiële analise, beplanning en kontrole effektief te kan uitvoer, bestaande bates van 'n sportonderneming effektief te kan bestuur, die finansiering van 'n sportonderneming effektief en doelmatig te kan bestuur, die aankoopfunksie van 'n sportonderneming doelmatig te kan bestuur, menslike hulpbronne van 'n sportonderneming effektief te kan bestuur, operasionele aangeleenthede (fasiliteite, byeenkomste sowel as totale kwaliteit) effektief kan bestuur, en regsaspekte tot voordeel van die onderneming kan bestuur. <p>Asseseringsvorme, -praktyke en –tegnieke</p> <p>Asseseringsvorme</p> <p>Diagnostiese</p>
--	--	--	---

		<p>Strategiese bestuursproses</p> <p>a. Strategiese beplanning</p> <p>SWOT-analise. Missiestelling. Identifisering van kritiese prestasie-areas (KPA's) Doelwitformulering. Aksieplanne.</p> <p>b. Strategiese organisering</p> <p>Spesialisering. Strategiese struktuurering.</p> <p>c. Strategiese inleidinggewing</p> <p>Plasing van geskikte mense in die KPA's. Bestuursvaardighede. Bestuursrolle. Leierskapsmodelle. Motivering. Hantering van groepe. Kommunikasie.</p> <p>d. Strategiese kontrole</p> <p>Formulering van kriteria vir kontrole. Vergaderings. Analisering van finansiële state. Stappe van kontrole. Verslagskrywing en –liewering.</p> <p>Funksionele bestuur</p> <p>a. Sportbemarking</p> <p>Borgskappe Onderhandelingsvaardighede</p>		<p>Formatiwew Summatiewew</p> <p>Assesseringspraktyke</p> <p>Prestasie-gebaseerd Observasie-gebaseerd Insetgebaseerd Normverwysend Kriteriumverwysend Portuurassesserings Selfassesserings</p> <p>Assesserings tegnieke</p> <p>Objektiewe tegnieke Meervoudige keusevrae Waar-vals vrae Invul van ontbrekende woord Afparing toetsisteme Subjektiewe tegnieke Opstel Paneeelbespreking Simulasie Rolspel Gevallestudies Probleemoplossing In-mandjie Portefeuljies Vryeresponsoopdragte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verslae - Logboeke - Joernale - Take <p>Produkte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verslae - Artikels - Foto's - Video's - Bloudrukte - Projekte <p>Instituutpraktykum</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reflektiewe respons
--	--	---	--	---

		<p>Sportomgewing Bemerkingsproses Bemerkingsinstrumente. Gedragspatrone van verbruikers. Besluitnemingsprosesse van verbruikers. Bemerkingsnavorsing. Bemerkingskommunikasie. Bemerkingsstrategieë. Segmentasie. Seleksie van 'n teikenmark. Openbare betrekkinge. Openbarebetrekkinge-program</p> <p>b. Finansiële bestuur</p> <p><i>Bestuur</i></p> <p>In- en uitvloeï van kapitaal. Balansstaat. Bate- en finansieringstruktuur. Kapitaal. Inkomste- en uitgawestaat.</p> <p><i>Finansiële analise, beplanning en kontrole</i></p> <p>Begroting. Inkomtestaat. Balansstaat. Staat van kapitaalvloeï. Bepaling van finansiële verhoudings. Vergelykings van begrotings met die werklike situasie.</p> <p><i>Batebestuur</i></p> <p>Investering</p> <p><i>Finansiering</i></p> <p>Tipes finansiële instellings. Faktore wat 'n invloed op kort-</p>		<p>Internskap - Reflektiewe respons</p>
--	--	---	--	--

en
lantermynfinansieringsbesluite
uitoefen.

Aankoopfunksie

Bestuurshulpbronne soos
byvoorbeeld beleid, etiese
aspekte, verskaffers, en so
meer.

Aankooptechnieke
(onderhandeling, navorsing,
prysanalise, leerkurwe, en so
meer).

Aankoopbeplanning (doelwitte
op verskeie vlakke).

Aankooporganisering (beleid,
hoeveelhede, pryse,
tydsberekening, en so meer).

Aankoopkontrole
(kostebesparing, voorraad
voorhande, aankopekoste).

c. Menslikehulpbron-bestuur

Menslikehulpbron-voorsiening

Beplanning.

Wewing.

Seleksie.

Plasing.

Vergoeding.

Arbeidsverhoudinge.

Personeeladministrasie.

Menslikehulpbron-ontwikkeling

Opleiding.

Instandhouding of behoud.

Ontwikkeling.

d. Operasionele bestuur

6.4 IMPLIKASIES VIR SPORTBESTUUR AS WETENSKAP

- (a) Uit die navorsing wat onderneem is, is dit duidelik dat Sportbestuur as die wetenskapsgebied beskou kan word wat die verantwoordelikheid vir die navorsing in en opleiding van bestuursbevoegdhede vir die sektore van die sportindustrie behoort te bedien. Dit veronderstel dat die navorsing en opleiding op die teoretiese, praktiese en professionele bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie behoort te fokus.
- (b) Sportbestuur kan as 'n kruisdissiplinêre wetenskap beskou word wat oor besondere raakvlakke met ander wetenskapsgebiede, soos byvoorbeeld Sportsosiologie, Sportgeskiedenis, Sportsielkunde en Filosofie van sport, beskik. Hierdie wetenskapsgebiede bied die moontlikheid dat die raakvlakke met bestuursteorie deur Sportbestuur geïdentifiseer moet word sodat bestuursopleiding vir die sportindustrie praktykgerig kan geskied. Daarom is dit onwenslik dat die beroepsgeoriënteerde opleiding ongekoördineerd in afsonderlike departemente van 'n opleidingsinstansie plaasvind.
- (c) Sportbestuur is die wetenskap wat die brug slaan tussen die fundamentele bestuursteorie en die sportpraktyk. Hierdie wetenskap bestudeer die bestuurspraktyk soos wat dit in die sportindustrie voorkom.

6.5 MOONTLIKE TEKORTKOMINGE VAN DIE STUDIE

- (a) Waar die navorsing op die Suid-Afrikaanse sportindustrie fokus kan die resultate noodwendig nie veralgemenings oor die bestuursopleiding vir die internasionale sportindustrie maak nie.

- (b) Die opinies van individue rakende die belangrikheid van bestuursbevoegdhede vir die sektore van die sportindustrie waarin hulle werksaam/betrokke is, is verkry. Waar opinies van ervaring, oriëntasie en die bestuursposisie van die respondente afhanklik is, kon die wyse waarop respondente geselekteer is 'n invloed op die resultaat van die navorsing uitoefen. Relatief min vraelyste is per sektor van die sportindustrie gebruik. Waar die verskillende beroepe in 'n sektor van die industrie saamgevoeg is, kon 'n groter aantal vraelyste, gekoppel aan die verskillende beroepe, meer spesifieke vereistes van die sektore van die sportindustrie na vore gebring het. Hierdie verskynsel is waargeneem deurdat die sportverbruikersektor in 'n primêre, sekondêre (medies) en tersiêre afdeling verdeel is en die bestuursvereistes in sommige gevalle klemverskille getoon het.
- (c) Waar die navorsing 'n beroepsanalise ten opsigte van die opinies van die respondente op 'n gegewe tydstip is, kan die vereiste bestuursbevoegdhede van die sektore van die sportindustrie verander namate die sportindustrie mettertyd verander.

6.6 AANBEVELINGS VIR VERDERE NAVORSING

- (a) Die spektrum van bestuursbevoegdhede vir die sektore van die sportindustrie is so wyd dat daar deurlopend navorsing gedoen kan word oor die beskrywing en implementering van betuursbevoegdhede wat in die opleiding aangewend kan word om groter beroepsgeoriënteerdheid in die opleiding na te streef.
- (b) Die strukturering en ordening van die kurrikulum vir bestuursopleiding vir die sportindustrie moet verder nagevors word ten einde die plek en aard van verskillende praktika in die totale opleiding van bestuurders te bepaal.

- (c) Alhoewel die ordening van die leeruitkomste onderliggend aan die effektiewe en doelmatige bestuur van 'n sport- of verwante onderneming in die onderhawige studie verskaf is, bestaan die moontlikheid dat aspekte soos byvoorbeeld die tyd wat benodig word om die bevoegdhele te verwerf, nagevors behoort te word. Hiermee word die vraag ook geopper na die spesifieke tydstop en vlak van die Nasionale Kwalifikasieraamwerk ingevolge die totale opleidingstydperk waarin bestuursbevoegdhele bemeester behoort te word, sowel as die voorvereistes wat van toepassing behoort te wees.
- (d) Die blywendhele van opgeleide bestuursbevoegdhele en die toepassing daarvan in die praktyk behoort ook deurlopend nagevors te word. Hiermee saam kan ondersoekes geloods word na die noodsaaklikhele van indiens- en verdere opleiding na afloop van 'n aantal diensjare.
- (e) Hierdie studie het aan die lig gebring dat die opleier van bestuurders 'n baie verfynde en hoogs professionele persoon behoort te wees. Navorsing behoort gerig te word op die seleksie en opleiding van opleiers wat geskik is om in 'n bevoegdhelegerigte opleidingsomgewing te kan funksioneer.
- (f) Hierdie studie het die noodsaaklikhele van skakeling tussen die opleidingsinstansie en die onderneming in die praktyk na vore gebring. Die skakeling behoort gekenmerk te word deur wedersydse aanvaarding van verantwoordelikhede met betrekking tot die bestuursopleiding van bestuurders wat effektief in die praktyk kan funksioneer. Navorsing behoort onderneem te word om werkbare prosedures bloot te lê ten einde die operasionalisering van beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding te verbeter.

- (g) Toegepaste navorsing behoort onderneem te word in die spesifieke bestuursvereistes van die verskillende beroepe in die sektore van die sportindustrie.

6.7 **SLOT**

Hierdie ondersoek na die beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die Suid-Afrikaanse sportindustrie binne die konteks van die gestelde doel met die studie verteenwoordig 'n bepaalde bydrae tot die opleidingsteorie. Die skrywer wil die vertroude uitspraak dat die bevoegdheidsgerigte uitgangspunt 'n positiewe bydrae tot die bestuursopleiding vir die sektore van die sportindustrie en spesifiek die beroepsgeoriënteerde aspekte daarvan sal lewer. 'n Opleidingspraktyk wat die operasionalisering van bestuursbevoegdhede ten grondslag het, behoort die sportindustrie as geheel ten goede te kom deurdat toetreders tot die praktyk nie net effektief kan handel nie, maar in staat sal wees om hulle handelinge kriteriaal te verantwoord.

OCCUPATION ORIENTATED MANAGEMENT TRAINING FOR THE SOUTH AFRICAN SPORT INDUSTRY

The sport industry comprises various occupational sectors such as: fitness and health, recreation, medicine, facilities and retailing, which in a variety of ways and on different levels cater for the sport consumer.

The purpose of this questionnaire is to ascertain perceptions about the required managerial competencies relevant to the above mentioned occupational sectors. Therefore factual data is gathered to eventually structure guidelines for the occupation orientated training for the sport industry in South Africa. I trust you will co-operate as your professional contribution as a selected respondent is essential in the field of sport management training. Completion of the questionnaire should take approximately 15 – 20 minutes. Questionnaires are to be completed anonymously and confidentiality of your responses will be maintained in the statistical analysis of data and reporting of results.

It is further of utmost importance that you complete the questionnaire in full (even if you think that a specific question does not relate to your job) because incomplete questionnaires cannot be utilised for the research, it might further give a incorrect view of the management of sport.

Thank you for your interest and cooperation in answering this questionnaire. Your expression of opinions regarding required management competencies in your position and section of the sport industry, will contribute to a greater understanding of the field of sport management training. These results will be utilised to inform the structuring of management training in the sport industry in South Africa.

By completing the questionnaire you will not only influence sport management training in South Africa, but will have direct access to the results. (Results will be available in the Department of Sport and Movement Studies at the Rand Afrikaans University). The information might further help you plan and engage your personnel in further training.

Please do not write in the section which is to the right of the vertical line on the pages. Responses can be recorded by marking your choice with a cross (x) in the corresponding box or completing the blank spaces provided on the questionnaire.

Example:

1. Gender: Male

1

Female

2

2. Year of birth

19.....

3. Other (Describe in short)

.....
.....
.....

THANK YOU FOR YOUR CO-OPERATION.

PROF. WIM HOLLANDER
DEPARTMENT OF SPORT AND MOVEMENT STUDIES
RAND AFRIKAANS UNIVERSITY

**QUESTIONNAIRE REGARDING THE REQUIRED MANAGEMENT
COMPETENCIES IN THE SPORT INDUSTRY**

Case Number

For office
Use only

--	--	--

(1 – 3)

Card Number

1

(4)

SECTION A: INVOLVEMENT IN SPORT

Please answer the following questions about yourself and your involvement in the sport industry. Check the appropriate response to each question and mark your choice with a cross (x) in the corresponding box or complete the blank spaces provided on the questionnaire.

1. Gender
- | | | |
|--------------|---|-----|
| Male | 1 | |
| Female | 2 | (5) |

2. Year of birth 19__ (6-7)

3. In which one of the following ways are you involved in the sport industry?
- | | | |
|-----------------|---|-----|
| Full Time | 1 | |
| Part Time | 2 | (8) |

4. In which capacity are you involved in the sport industry?
- | | | |
|---------------------|---|-----|
| Self employed | 1 | |
| Paid employee | 2 | |
| Volunteer | 3 | (9) |

5. For how many years have you been involved in the sport industry?

1 - 3 years

1

4 - 6 years

2

7 - 9 years

3

10 years or more

4

(10)

6. **Currently**, in which sector of the sport industry are you **primarily** involved?

(CHOOSE ONLY ONE)

Fitness and Health sector

(Eg. Gymnasiums, Health clubs, etc)

1

Retailing sector

(Eg. Shops that sells sport equipment, clothing, etc)

2

Recreation sector

(Eg. Recreation centre, swimming pool, other recreational activities, etc)

3

Event and Facility Management sector

(Eg. Stadiums, equipment, etc)

4

Sport Marketing sector (Eg. Marketing agencies, sport marketer, etc)

5

Sport Medicine sector (Eg. Psychologist, Optometrist, Physiotherapist, etc)

6

Sport Media sector (professional)

(Eg. Television, newspapers, etc)

7

Education and Training sector

(Eg. Schools, Colleges, Technicons, Universities, etc)

8

Sport Involvement sector (Eg. Club-, Regional-, Provincial- and National Level, etc)

- Management (Eg. President, chairperson, secretary, organizer, manager, etc.)

9

- Participant (Eg. Coach, player, referee, etc.)

10

Other (Describe in short)

11

(11 - 12)

7. Which position in the sport industry do you hold?
(example physiotherapist, personal fitness trainer,
chairperson, player, coach, etc.)

(13- 14)

Name or describe in short

.....

.....

.....

SECTION B : SPORT MANAGEMENT COMPETENCIES

Please record **your perceptions** on the **importance** of the different **competencies** a person **in your position** and **section of the sport industry**, should acquire. Check the appropriate response to each competency and mark your choice with a cross (x) in the corresponding box, on the questionnaire.

1. **ADMINISTRATION AND OFFICE MANAGEMENT COMPETENCIES**

This function includes all **administrative activities** like **conducting meetings**, **managing information** as well as **time**.

A person in my position and sector of the sport industry should be able to:

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
manage meetings	7	6	5	4	3	2	1	(15)
compile a notice	7	6	5	4	3	2	1	(16)
manage time effectively	7	6	5	4	3	2	1	(17)
manage invitations	7	6	5	4	3	2	1	(18)
communicate effectively	7	6	5	4	3	2	1	(19)
manage information	7	6	5	4	3	2	1	(20)
be computer literate	7	6	5	4	3	2	1	(21)
manage office procedures	7	6	5	4	3	2	1	(22)
have good processing skills	7	6	5	4	3	2	1	(23)

2. GENERAL MANAGEMENT COMPETENCIES

General management competencies includes the execution of the four fundamental management tasks, namely **planning, organising, leading** and **control** as part of the management process.

A person in my position and sector of the sport industry should be able to:

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
implement a management philosophy	7	6	5	4	3	2	1	(24)
utilise management roles (eg. decision maker, leader, etc.)	7	6	5	4	3	2	1	(25)
utilise management functions	7	6	5	4	3	2	1	(26)
implement leadership	7	6	5	4	3	2	1	(27)
solve problems effectively	7	6	5	4	3	2	1	(28)
implement negotiating skills	7	6	5	4	3	2	1	(29)
implement organisational skills	7	6	5	4	3	2	1	(30)
manage total quality	7	6	5	4	3	2	1	(31)
do a needs analysis	7	6	5	4	3	2	1	(32)
address ethical issues in the management of sport (eg. nepotism)	7	6	5	4	3	2	1	(33)
address sociological issues in the management of sport (eg. gender, race, equality, etc.)	7	6	5	4	3	2	1	(34)
manage processes in a organisation	7	6	5	4	3	2	1	(35)
apply approaches for organisational behaviour (eg. contingency management approach)	7	6	5	4	3	2	1	(36)
manage procedures in a organisation	7	6	5	4	3	2	1	(37)
utilize management structures	7	6	5	4	3	2	1	(38)
delegate tasks	7	6	5	4	3	2	1	(39)
manage groups	7	6	5	4	3	2	1	(40)
manage different tasks	7	6	5	4	3	2	1	(41)
manage change	7	6	5	4	3	2	1	(42)
motivate people	7	6	5	4	3	2	1	(43)
communicate information	7	6	5	4	3	2	1	(44)
implement control procedures	7	6	5	4	3	2	1	(45)
manage decision strategies	7	6	5	4	3	2	1	(46)
undertake research	7	6	5	4	3	2	1	(47)
solve problems	7	6	5	4	3	2	1	(48)

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
successfully utilise power in the workplace	7	6	5	4	3	2	1	(49)
successfully utilise authority in the workplace	7	6	5	4	3	2	1	(50)
compile a code of conduct	7	6	5	4	3	2	1	(51)
manage strategically	7	6	5	4	3	2	1	(52)
analyse results	7	6	5	4	3	2	1	(53)
implement corrective actions	7	6	5	4	3	2	1	(54)
monitor progress	7	6	5	4	3	2	1	(55)
compile a management information system	7	6	5	4	3	2	1	(56)
compile an annual report (or monthly, quarterly)	7	6	5	4	3	2	1	(57)
formulate a policy	7	6	5	4	3	2	1	(58)
manage stress	7	6	5	4	3	2	1	(59)
co-ordinate tasks	7	6	5	4	3	2	1	(60)
manage collective bargaining	7	6	5	4	3	2	1	(61)

Card Number

2

3. MARKETING COMPETENCIES

The marketing function is concerned with the process of **planning and execution of conception, pricing, promotion and distribution** of ideas, goods and services **in order to sell the sport product** to the consumer.

A person in my position and sector of the sport industry should be able to:

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
manage advertising	7	6	5	4	3	2	1	(2)
manage publicity	7	6	5	4	3	2	1	(3)

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
manage promotion	7	6	5	4	3	2	1	(4)
manage marketing information systems	7	6	5	4	3	2	1	(5)
compile a marketing mix for a product (eg. price, place, packaging, etc.)	7	6	5	4	3	2	1	(6)
introduce a product to the public	7	6	5	4	3	2	1	(7)
get clients acceptance of a product	7	6	5	4	3	2	1	(8)
apply journalism skills	7	6	5	4	3	2	1	(9)
utilise the media for marketing purposes	7	6	5	4	3	2	1	(10)
report on sport activities	7	6	5	4	3	2	1	(11)
develop a marketing plan	7	6	5	4	3	2	1	(12)
analyse the opinion of the news media	7	6	5	4	3	2	1	(13)
analyse the opinion of the public	7	6	5	4	3	2	1	(14)
analyse consumer behaviour	7	6	5	4	3	2	1	(15)
manage sales	7	6	5	4	3	2	1	(16)
manage consumers	7	6	5	4	3	2	1	(17)
explore sport consumer markets	7	6	5	4	3	2	1	(18)
explore sport product markets	7	6	5	4	3	2	1	(19)
consider the historical development of sport marketing in the marketing approach	7	6	5	4	3	2	1	(20)
utilise the concept of market-orientation	7	6	5	4	3	2	1	(21)
utilise the concept of product orientation	7	6	5	4	3	2	1	(22)
implement a marketing plan	7	6	5	4	3	2	1	(23)
implement the principles of consumer handling	7	6	5	4	3	2	1	(24)
prepare a sponsorship proposal	7	6	5	4	3	2	1	(25)
undertake market research	7	6	5	4	3	2	1	(26)
hold media conferences	7	6	5	4	3	2	1	(27)
manage a national campaign for a specific project/event	7	6	5	4	3	2	1	(28)
manage the licensing of sport products	7	6	5	4	3	2	1	(29)
identify segments in the sport market	7	6	5	4	3	2	1	(30)
manage attendance of social functions	7	6	5	4	3	2	1	(31)
offer quality service	7	6	5	4	3	2	1	(32)
identify the internal environment which influences marketing	7	6	5	4	3	2	1	(33)

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
identify the external environment which influences marketing	7	6	5	4	3	2	1	(34)
identify the market environment which influences marketing	7	6	5	4	3	2	1	(35)

4. COMMUNICATION AND PUBLIC RELATIONS COMPETENCIES

This function is a **planned** and **sustained** process of **communication** Between a **sport business** and its **public** for the purpose of **obtaining, maintaining** or **improving** good relations.

A person in my position and sector of the sport industry should be able to:

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
liase with people	7	6	5	4	3	2	1	(36)
have a good relationship with clients	7	6	5	4	3	2	1	(37)
enhance business relationships with other organisations	7	6	5	4	3	2	1	(38)
communicate with other organisations	7	6	5	4	3	2	1	(39)
build good "rapport" with the press	7	6	5	4	3	2	1	(40)
liase with the media	7	6	5	4	3	2	1	(41)
manage interpersonal communications	7	6	5	4	3	2	1	(42)
manage group communications	7	6	5	4	3	2	1	(43)
manage public relations	7	6	5	4	3	2	1	(44)
prepare company publications	7	6	5	4	3	2	1	(45)
manage a press conference	7	6	5	4	3	2	1	(46)
organise exhibitions	7	6	5	4	3	2	1	(47)
utilise the media as communication medium	7	6	5	4	3	2	1	(48)

5. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT COMPETENCIES

This function entails the **creation, maintenance** and **utilisation** of a skilful and well motivated **labour force** in order to **realise the objectives** of a sport enterprise.

A person in my position and sector of the sport industry should be able to:

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
appoint employees	7	6	5	4	3	2	1	(49)
manage the provision of human resources	7	6	5	4	3	2	1	(50)
recruit workers	7	6	5	4	3	2	1	(51)
do job analyses	7	6	5	4	3	2	1	(52)
write job descriptions	7	6	5	4	3	2	1	(53)
supervise employees	7	6	5	4	3	2	1	(54)
manage personnel policies	7	6	5	4	3	2	1	(55)
manage personnel procedures	7	6	5	4	3	2	1	(56)
handle employee grievances	7	6	5	4	3	2	1	(57)
manage employee training	7	6	5	4	3	2	1	(58)
select employees	7	6	5	4	3	2	1	(59)
give feedback to employees	7	6	5	4	3	2	1	(60)
co-ordinate multi disciplinary activities (team/code/committee/business/gymnasium)	7	6	5	4	3	2	1	(61)
identify different ways to improve effectiveness of human resources	7	6	5	4	3	2	1	(62)
develop work programmes for employees	7	6	5	4	3	2	1	(63)
manage employee compensation	7	6	5	4	3	2	1	(64)
manage player contracts	7	6	5	4	3	2	1	(65)
manage personnel contracts	7	6	5	4	3	2	1	(66)
identify employees	7	6	5	4	3	2	1	(67)
manage volunteers	7	6	5	4	3	2	1	(68)
comply to labour relations regulations	7	6	5	4	3	2	1	(69)
manage an organisation structure	7	6	5	4	3	2	1	(70)
manage group behaviour	7	6	5	4	3	2	1	(71)

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
manage strategies of organisational development	7	6	5	4	3	2	1	(72)
enhance job satisfaction of employees	7	6	5	4	3	2	1	(73)
utilise different strategies for job enrichment	7	6	5	4	3	2	1	(74)
manage conflict effectively	7	6	5	4	3	2	1	(75)
utilise personnel effectively	7	6	5	4	3	2	1	(76)
implement personnel administration	7	6	5	4	3	2	1	(77)
manage on the job training of employees	7	6	5	4	3	2	1	(78)
manage in service training of employees	7	6	5	4	3	2	1	(79)

Card Number

3

6. **FACILITY MANAGEMENT COMPETENCIES**

This function includes the **planning, design, maintenance** and **utilisation** of **sport facilities**.

A person in my position and sector of the sport industry should be able to:

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
schedule activities	7	6	5	4	3	2	1	(2)
manage equipment	7	6	5	4	3	2	1	(3)
communicate with users	7	6	5	4	3	2	1	(4)
manage access control	7	6	5	4	3	2	1	(5)
design a multi functional facility	7	6	5	4	3	2	1	(6)
market facilities	7	6	5	4	3	2	1	(7)
compile contracts for the lease of facilities	7	6	5	4	3	2	1	(8)

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
organise catering at a facility	7	6	5	4	3	2	1	(9)
draw up a policy for the use of facilities	7	6	5	4	3	2	1	(10)
manage the maintenance of facilities	7	6	5	4	3	2	1	(11)
maximise use of facilities	7	6	5	4	3	2	1	(12)
plan the provision of facilities	7	6	5	4	3	2	1	(13)
monitor usage of facilities	7	6	5	4	3	2	1	(14)
compile user plans for facilities	7	6	5	4	3	2	1	(15)
develop an agreement of co-operation in terms of facilities	7	6	5	4	3	2	1	(16)
manage different types of insurance	7	6	5	4	3	2	1	(17)
evaluate facilities	7	6	5	4	3	2	1	(18)
adhere to legal aspects with regard to facilities	7	6	5	4	3	2	1	(19)

7. EVENT AND PROJECT MANAGEMENT COMPETENCIES

This function includes the **management of resources** to establish an **event** or a **project**.

A person in my position and section of the sport industry should be able to:

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
manage leagues	7	6	5	4	3	2	1	(20)
manage tournaments	7	6	5	4	3	2	1	(21)
manage clinics	7	6	5	4	3	2	1	(22)
manage special meetings	7	6	5	4	3	2	1	(23)
comply to the regulations of different sports codes	7	6	5	4	3	2	1	(24)
manage participants	7	6	5	4	3	2	1	(25)
develop an agreement of co-operation in terms of events	7	6	5	4	3	2	1	(26)

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
manage programmes	7	6	5	4	3	2	1	(27)
manage information sessions with regards to events	7	6	5	4	3	2	1	(28)
manage a security policy	7	6	5	4	3	2	1	(29)
manage various types of transport	7	6	5	4	3	2	1	(30)
choose relevant apparatus for different activities	7	6	5	4	3	2	1	(31)
manage a round robin league tournament	7	6	5	4	3	2	1	(32)
manage a knock-out league tournament	7	6	5	4	3	2	1	(33)
compile a development plan	7	6	5	4	3	2	1	(34)
manage sport medical services	7	6	5	4	3	2	1	(35)
manage security	7	6	5	4	3	2	1	(36)
manage spectator safety	7	6	5	4	3	2	1	(37)
manage emergency medical services	7	6	5	4	3	2	1	(38)
evaluate programmes	7	6	5	4	3	2	1	(39)

8. FINANCIAL MANAGEMENT COMPETENCIES

The financial function is concerned with the **acquisition, application and administration** of funds as well as the **reporting on financial matters**.

A person in my position and section of the sport industry should be able to:

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
predict economic development	7	6	5	4	3	2	1	(40)
manage different budgets	7	6	5	4	3	2	1	(41)
function within a budget	7	6	5	4	3	2	1	(42)
predict future business requirements	7	6	5	4	3	2	1	(43)
manage different ways of fundraising	7	6	5	4	3	2	1	(44)
manage different financial systems	7	6	5	4	3	2	1	(45)

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
manage financial records for different organisations	7	6	5	4	3	2	1	(46)
record incoming funds	7	6	5	4	3	2	1	(47)
record outgoing funds	7	6	5	4	3	2	1	(48)
purchase products	7	6	5	4	3	2	1	(49)
manage assets	7	6	5	4	3	2	1	(50)
manage different financing strategies	7	6	5	4	3	2	1	(51)
prepare balance sheets	7	6	5	4	3	2	1	(52)
prepare financial year statements	7	6	5	4	3	2	1	(53)
give advice on a financial business plan	7	6	5	4	3	2	1	(54)
manage a affiliation system	7	6	5	4	3	2	1	(55)
forecast possible financial issues	7	6	5	4	3	2	1	(56)
handle tax issues	7	6	5	4	3	2	1	(57)
communicate with auditors	7	6	5	4	3	2	1	(58)
compile a financial business plan	7	6	5	4	3	2	1	(59)
compile a financial strategy for sport	7	6	5	4	3	2	1	(60)
manage investments	7	6	5	4	3	2	1	(61)
compile a financial policy	7	6	5	4	3	2	1	(62)
comply to the different legal aspects in the industry	7	6	5	4	3	2	1	(63)
utilise licensing as an asset of the business	7	6	5	4	3	2	1	(64)
identify resources for funds	7	6	5	4	3	2	1	(65)
apply for funds	7	6	5	4	3	2	1	(66)

9. **LEGAL MANAGEMENT COMPETENCIES**

The legal management functions entails the **factors** which may **prevent legal action, liability, negligence and contracts** in sport.

A person in my position and section of the sport industry should be able to:

	Totally important	Important	Fairly important	Neutral	Fairly unimportant	Unimportant	Totally unimportant	
have introductory knowledge to legal problems in sport management	7	6	5	4	3	2	1	(67)
manage sport contracts	7	6	5	4	3	2	1	(68)
formulate a policy	7	6	5	4	3	2	1	
negotiate sport contracts	7	6	5	4	3	2	1	(69)
manage risks	7	6	5	4	3	2	1	(70)
have knowledge of business law	7	6	5	4	3	2	1	(71)
have knowledge of sports law	7	6	5	4	3	2	1	(72)
compile a constitution	7	6	5	4	3	2	1	(73)

Card Number

4

(1)

SECTION C: TRAINING

Answer the following questions by completing the blank space on the questionnaire.

1. Name the five most important managerial competencies that you think you need to be trained in.
 - a. (2 – 3)
 - b. (4 – 5)
 - c. (6 – 7)
 - d. (8 – 9)
 - e. (10 – 11)

2. How would you like to undergo the training? (Describe in short)
(Eg. A one week course at a university)

.....
.....
.....

(12)

3. Name the five (5) activities which consumes most of your occupational time.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

(13 – 14)

(15 – 16)

(17 – 18)

(19 – 20)

(21 – 22)

4. Which position would you like to hold next in the sport industry?

.....
.....

(23 – 24)

5. Why would you like to hold this position?

.....
.....
.....

(25 – 26)

Thank you for your interest and consideration in answering this questionnaire.

Please return this questionnaire as soon as possible to the following e-mail address:

BIBLIOGRAFIE

- ACKERMAN, R. (1994): Olimpiese Spele kon inkomste van R8,8 miljard vir staat gee. *Die Beeld*, 13 April: 2.
- ALPERT, F. (1995): Using Executive Briefings in Marketing Simulations. *Marketing Education Review*, 5(1): 25-32.
- AMIS, J.; PANT, N. & SLACK, T. (1997): Achieving a Sustainable Competitive Advantage: A Resource-Based View of Sport Sponsorship. *Journal of Sport Management*, 11(1): 80-96.
- AMIS, J. & SLACK, T. (1996): The Size-Structure Relationship in Voluntary Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 10(1): 76-86.
- AMMON, R. 1998: Sport Event and Facility Management. (In: J. B. Parks; B.R.K. Zanger, & J. Quarterman (eds.), *Contemporary Sport Management* (pp. 185-196). Campaign, Illinois : Human Kinetics).
- ANDERSON, B. (1991): *Imaged Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. New York: Verso.
- ANDREWS, D. (1996): Sport and the Masculine Hegemony of the Modern Nation: Welsh Rugby, Culture and Society, 1890-1914). (In: J. Nauright & T.J.L. Chandler (eds.), *Making Men: Rugby and Masculine Identity* (pp. 50-69). London: Frank Cass Publishers).
- ANON. (1995): *The Story of the Rugby World Cup South Africa*. Cape Town: Royston Lamond International.
- ARMSTRONG-DOHERTY, A.J. (1996): Resource Dependence-Based Perceived Control: An Examination of Canadian Interuniversity Athletics. *Journal of Sport Management*, 10(1): 49-64.
- ARTHUR, D.; SCOTT, D. & WOODS, T. (1997): A Conceptual Model of the Corporate Decision-Making Process of Sport Sponsorship Acquisition. *Journal of Sport Management*, 11(3): 223-233.
- ARY, D.; JACOBS, L.C. & RAZAVICH, A. (1990): *Introduction to Research in Education*. Fourth Edition. Fort Worth: Holt, Rinehart and Winston.
- ASHCROFT, K. & FOREMAN-PECK, L. (1994): *Managing Teaching and Learning in Further Education*. London: The Falmer Press.
- BABBIE, E. (1995): *The Practice of Social Research*. Sixth Edition. Belmont: Wadsworth.
- BAILEY, J.J. (1996): SARVU's Development Policy 1996. Cape Town: Phillips & Associates.

- BAKER, J.A.W.; PAN, D.W.; CAO, X. & LIN, W. (1993): Sport Administration in the People's Republic of China. *Journal of Sport Management*, 7(1): 71-77.
- BARTOL, K. & MARTIN, D.C. (1998): *Management*. New York: McGraw Hill.
- BELLIS, I. (1997): Outcomes-Based Education: Issues of Competency & Equity in Curriculum and assessment. *SAQA Bullitin*, 2(1), [http://www.saqa.org.za/docs/bullitin/bullitin 98-2.Ltml](http://www.saqa.org.za/docs/bullitin/bullitin%2098-2.Ltml).
- BERRETT, T. & SLACK, T. (1999): An Analysis of the Influence and Institutional Pressures on Corporate Sponsorship Decisions. *Journal of Sport Management*, 13(2): 114-138.
- BERRETT, T.B.; SLACK, T. & WHITSON, D. (1993): Economics and the Pricing of Sport and Leisure. *Journal of Sport Management*, 7(3): 199-215.
- BEST, W. & KAHN, J.V. (1993): *Research in Education*. Seventh Edition. Boston: Allyn and Bacon.
- BEZUIDENHOUT, D.M. (1990): Praktyke Random Situasie-analise in Kurrikulumontikkeling aan Teknikons. *Tydskrif vir Hoër Onderwys*, 4(1): 22-28.
- BHOWAN, K. & TEWARI, D.D. (1997): Designing Marketing Management Courses for MBA Degree Programmes Using Students' Learning Profile. *South African Journal for Higher Education*, 11(1): 122-131.
- BLANN, F.W. (1998): Sport Marketing (In: J.B. Parks; B.R.K. Zanger & J. Quarterman (eds.), *Contemporary Sport Management* (pp. 171-184). Campaign, Illinois: Human Kinetics).
- BORONICO J.S. & NEWBERT, S.L. (1999): Play Calling Strategy in American Football: A Game-Theoretic Stochastic Dynamic Programming Approach. *Journal of Sport Management*, 13(2): 103-113.
- BOSE, M. (1994): *Sporting Colours*. London: Robson Books.
- BRADLEY, J.M. (1998): *Sport and the Contestation of Cultural and Ethnic Identities in Scottish Society*. (In: M. Cronin & D. Mayall (eds.), *Sporting Nationalisms* (pp. 127-150). London: Frank Cass Publishers).
- BRAILSFORD, D. (1988): *Bareknuckles: A Social History of Prizefighting*. Cambridge: Butterworth Press.
- BRANCH, D. (1990): Athletic Director Leader Behaviour as a Predictor of Intercollegiate Athletic Organizational Effectiveness. *Journal of Sport Management*, 2(4): 161-173.
- BRAND, L.; BREDENBECK, H.P. & BRETTSCHEIDER, W-D. (1997): Sport Involvement and Self-concept in German and American adolescents. *International Review for the Sociology of Sport*, 32(4): 357-371.

- BRASSIE, P.S. (1989): Guidelines for Programs Preparing Undergraduate and Graduate Students for Careers in Sport Management. *Journal of Sport Management*, 3(2): 158-164.
- BROHM, J.M. (1978): *Sport: a Prison of Measured Time*. London: Ink Links.
- BROWN, S.C. (1998): Campus Recreation. (In: J.B. Parks; B.R.K. Zanger & J. Quarterman (eds.), *Contemporary Sport Management* (pp. 139-154). Campaign, Illinois: Human Kinetics).
- BRYANT, J.E. (1993): Sport Management and the Interdependence with Sport Sociology: Sport as a Social Product. *Journal of Sport Management*, 7(3): 194-198.
- BURNETT, C. (1997): The Sociology of Sport. (In: J.S. Gouws (ed.), *Sport Management: Theory and Practice* (pp. 317-347). Randburg: Knowledge Resources).
- BURNETT, C. (1998): *The Symbiotic Relationship between Sport and Society: Discourse and Debate*. Johannesburg: Rand Afrikaans University. (Inaugural Lecture as Professor in Sport and Movement Studies, 20 May 1998).
- BURNETT, C. & HOLLANDER, W.J. (1997): *Pre-Evaluation Report of the United Kingdom – South Africa Sports Initiative*. Johannesburg: Rand Afrikaans University.
- BURNETT, C. & HOLLANDER, W.J. (1999a): Sport Development and the United Kingdom – South Africa Sports Initiative: A Pre-evaluation Report. *Journal of Sport Management*, 13(3): 237-251.
- BURNETT, C. & HOLLANDER, W.J. (1999b): "Sport for All" versus "All for Sport": Empowering the Disempowered in South Africa. *African Journal for Physical, Health Education Recreation and Dance*, 5(2): 96-115.
- CASHMAN, R. (1995): *Paradise of Sport: The Rise of Organised Sport in Australia*. Melbourne: Oxford University Press Australia.
- CASHMORE, E. (1990): *Making Sense of Sport*. London: Routledge.
- CHALIP, L. (1992): The Construction and Use of Polysemic Structures: Olympic Lessons for Sport Marketing. *Journal of Sport Management*, 6(2): 87-98.
- CHALMERS, D. & FULLER, R. (1996): *Teaching for Learning at University*. London: Kogan Page.
- CHELLADURAI, P. (1992): A Classification of Sport and Physical Activity Services: Implications for Sport Management. *Journal of Sport Management*, 6(1): 38-51.
- CHELLADURAI, P.; KAMLESH, M.L. & NAIR, U.S. (1996): Sport Management in India. (In: J-L. Chappelet & M.H. Roukhadzé (eds.), *Sport Management: An International Approach* (pp. 69-75). Lausanne: Olympic Museum).

- CHELLADURAI, P. & RIEMER, H.A. (1997): A Classification of Facets of Athlete Satisfaction. *Journal of Sport Management*, 11(2): 133-159.
- CLEAVE, S. (1993): Application of Job Diagnostic Survey to Administrative Positions in University Physical Education and Sport. *Journal of Sport Management*, 7(2): 141-150.
- COAKLEY, J.J. (1994): *Sport in Society: Issues and Controversies*. Fifth Edition. Chicago : Mosby.
- COAKLEY, J.J. (1998): *Sport in Society: Issues and Controversies*. Sixth Edition. New York: Irwin McGraw-Hill.
- COPELAND, R.; FRISBY, W. & McCARVILLE, R. (1996): Understanding the Sport Sponsorship Process From a Corporate Perspective. *Journal of Sport Management*, 10(1): 32-48.
- CORLETT, J. (1997): Political Philosophy and the Managerial Class: Implications for the Administration of Sport. *Journal of Sport Management*, 11(3): 250-262.
- CORMAN, J. & LUSSIER, R.N. (1996): *Small Business Management: A Planning Approach*. Chicago: Irwin.
- COTTON, D. & LI, M. (1996): Content Analysis of the Introductory Course in Sport Management. *Journal of Sport Management*, 10(1): 87-96.
- COUSENS, L. (1997): From Diamonds to Dollars: The Dynamic of Change in AAA Baseball Francise. *Journal of Sport Management*, 11(4): 316-334.
- COX, B. (1994): *Practical Pointers for University Teachers*. London: Philadelphia.
- CRAIG, C.K. & WEISMAN, K. (1994): Collegiate Athletics and the Unrelated Business Income Tax. *Journal of Sport Management*, 8(1): 36-48.
- CRONJE, G. DE J.; DU TOIT, G.S.; MOL, A.J.; VAN REENEN, M.J. & MOTLATLA, M.D.C. (1994): *Introduction to Business Management*. Johannesburg: Thomson.
- CRUM, B. (1999): Changes in Modern Societies: Consequences for Physical Education and School Sport. Paper prepared for the 4th Joint International Session for Educationists and Staffs of Higher Institutes of Physical Education – International Olympic Academy (Olympia Greece), 28 May to 3 June 1999.
- CUNEEN, J. (1992): Graduate-Level Professional Preparation for Athletic Directors. *Journal of Sport Management*, 6(1): 15-26.
- CURRY, T.J. & SALERNO, M.A. (1999): A Comment on the use of anabolic steroids in Women's Olympic Swimming. *International Review for the Sociology of Sport*, 34(2): 173-180.

- CURTIS, J.E. & RUSSELL, S.J. (1997): *Physical Activity in Human Experience: Interdisciplinary Perspectives*.ampaign, Illinois: Human Kinetics.
- CUSKELLY, G. & AULD, C.J. (1991): Perceived Importance of Selected Job Responsibilities of Sport and Recreation Managers: An Australian Perspective. *Journal of Sport Management*, 1(5): 34-46.
- DANYLCHUK, K.E. & CHELLADURAI, P. (1999): The Nature of Managerial Work in Canadian Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, 13(2): 148-166.
- DARBY, L.A. & BROWDER, K.D. (1998): Sports Medicine. (In: J.B. Parks; B.R.K. Zanger & J. Quarterman (eds.), *Contemporary Sport Management* (pp. 197-214).ampaign, Illinois: Human Kinetics).
- DE KNOP, P. & STANDEVEN J. (1998): Sport Tourism: a New Area of Sport Management. *European Journal for Sport Management*, 5(1): 30-45.
- DE SCHRIVER, T.D. & STOTLAR, D.K. (1996): An Economic Analysis of Cartel Behaviour within The NCAA. *Journal of Sport Management*, 10(4): 388-400.
- DE SENSI, J.T. (1994): Multiculturalism as an Issue in Sport Management. *Journal of Sport Management*, 8(1): 63-74.
- DE SENSI, J.T.; KELLY, D.R.; BLANTON, M.D. & BEITEL, P.A. (1990): Sport Management Curricular Evaluation and Needs Assessment. A Multi-faceted Approach. *Journal of Sport Management*, 4(1): 31-58.
- DOHERTY, A.J. (1997): The Effect of Leader Characteristics on the Perceived Transformational/Transactional Leadership and Impact of Inter University Athletic Administrators. *Journal of Sport Management*, 11(3): 275-285.
- DONNELLY, P. (1997): Child Labour, Sport Labour: Applying Child Labour Laws to Sport. *International Review for the Sociology of Sport*, 32(4): 389-406.
- DRUCKER, P.F. (1971): *Drucker on Management*. London: BIM.
- DU PLESSIS, P.G. (1987): *Toegepaste Bedryfsekonomie: 'n Inleidende Oorsig*. Pretoria: Opvoedkundige Uitgewery.
- DU PLESSIS, W.S. (1993): Die Koöperatiewe Onderwysstrategie. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Hoër Onderwys*, 7(3): 57-60.
- DU TOIT, C.J. (1997): Die Vestiging en Evaluering van 'n Multimedia-onderriglaboratorium in die Chemie Departement van die Universiteit van Potchefstroom. *Suid Afrikaanse Tydskrif vir Hoër Onderwys*, 11(2): 127-138.
- DUNNING, E. (1986). The Sociology of Sport in Europe and the United States : Critical Observations from an 'Eliasion' Perspective. (In: C.R. Rees & A.R. Miracle (eds.), *Sport and Social Theory* (pp. 29-56).ampaign, Illinois: Human Kinetics).

- GIBBS, G. (1994): *Improving Student Learning Through Assessment and Evaluation*. Oxford: Oxford Centre for Staff Development.
- GOLDBLATT, J.J. (1997): *Special Events: Best Practices in Modern Event Management*. New York: John Wiley & Sons.
- GOODALE, T. & GODBEY, G. (1988): *The Evolution of Leisure*. London: Venture.
- GOSLIN, A. (1996): Human Resource Management as a Fundamental Aspect of a Sport Development Strategy in South African Communities. *Journal of Sport Management*, 10(2): 207-217.
- GOUWS, J.S. (1994): *Sportbestuur 'n Historiese, Teoretiese en Bestuursmatige Fundering*. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit. (D.Com. Proefskrif).
- GOUWS, J.S. (1997): *Sport Management: Theory and Practice*. Randburg: Knowledge Resources.
- GOVERNMENT GAZETTE No. 1521 (1995): *South African Qualifications Authority Act*, no. 58 of 1995. Pretoria: Government Printing.
- GRAVETT, S (1993): Die Dosent se Taak as Leerbegeleier. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Hoër Onderwys*, 7(3): 64-68.
- GRAVETT, S. (1996): The Assessment of Learning in Higher Education: Guiding Principles. *South African Journal for Higher Education*, 10(1): 76-82.
- GUION, R.M. (1965): *Personnel Testing*. New York. McGraw-Hill.
- HAGGERTY, T.R. (1988): Designing Control and Information Systems in Sport Organizations. A Cybernetic Perspective. *Journal of Sport Management*, 2(1): 53-63.
- HALL, M. (1996): *Feminism and Sporting Bodies*. Campaign, Illinois: Human Kinetics.
- HANSEN, H. & GAUTHIER, R. (1992): Marketing Objectives of Professional and University Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 6(1): 27-37.
- HARPER, W.A. (1993): Just Sport. *Quest*, 45: 448-459.
- HARRIS, H.A. (1972): *Sport in Greece and Rome*. London: Thames & Hudson.
- HARVEY, J. & SPARKS, R. (1991): The Politics of the Body in the Context of Modernity. *Quest*, 43: 164-189.
- HAT (1985): *Verklarende Handwoordeboek van die Afrikaanse Taal*. Johannesburg: Perskor.

- HATFIELD, B.D.; WRENN, J.P. & BRETTING, M.M. (1987): Comparison of Job Responsibilities of Intercollegiate Athletic Directors and Professional Sport General Managers. *Journal of Sport Management*, 1(2):129-145.
- HELLRIEGEL, D. & SLOCUM, J.W. (Jr.) (1989): *Management*. Fifth Edition. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- HELMSTADLER, G.C. (1966): *Principles of Psychological Measurement*. London: Methuen.
- HILL, L. & KIKULIS, L.M. (1999): Contemplating Restructuring: A Case Study of Strategic Decision Making in Interuniversity Athletic Conferences. *Journal of Sport Management*, 13(1): 18-44.
- HOFFMAN, S.J. (1987): Dreaming the Impossible Dream: The Decline and Fall of Physical Education. (In: J.D. Massengale (ed.), *Trends Toward the Future of Physical Education* (pp. 121-136). Campaign, Illinois: Human Kinetics).
- HOROWITZ, S.M. (1998): Health Promotion. (In: J.B. Parks; B.R.K. Zanger & J. Quarterman (eds.), *Contemporary Sport Management* (pp. 215-230). Campaign, Illinois: Human Kinetics).
- HOWARD, D.R. (1999): The Changing Fanscape: Implications for Sport Managers. *Journal of Sport Management*, 13(1): 78-91.
- HOWELL, M.L. (1969): *An Historical Survey of the Role of Sports in Society, with Particular Reference to Canada Since 1700*. Stellenbosch: University of Stellenbosch. (M.Ed. Dissertation).
- HUGO, J. (1992): Mediagesteunde Lees. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Hoër Onderwys*, 6(3): 97-103.
- HUYSAMEN, G.K. (1978): *Beginnels van Sielkundige Meting*. Pretoria, Academica.
- ILLMAN, D.L. (1994): Multi-media Tools Gain Favor for Chemistry Presentations. *C & N West Coast News Bureau*: 34-40.
- INGLIS, S. (1997): Roles of the Board in Amateur Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 11(2): 160-176.
- JACKSON, J. & ANDREWS, D.L. (1999): Between and beyond the global and the local. *International Review for the Sociology of Sport*, 34(1): 31-42.
- JACOBS, G.J. (1999): *Developing OBE-programmes: The RAU Model*. Johannesburg: Rand Afrikaans University.
- JACOBS, G.J. & VAN LOGGERENBERG, C.M. (1996): Transforming a Project to a Model: The Guided Self-study Experience at the Rand Afrikaans University. *South African Journal of Higher Education*, 10(2): 138-143.

- JAUQUES, D. (1991): *Learning in Groups*. Second Edition. London: Cogan Page.
- JOANNIDES, D. & OLDENBOOM, N. (1999): The role of Marketing Simulation Games in Tertiary Education: A South African Perspective. *South African Journal of Higher Education*, 13(1): 38-45.
- JOBLING, I. & DEANE, J. (1996): Sport Management in Australia: A Socio-historical Overview and Tertiary Education Perspective. (In: J-L. Chappelet & M.H. Roukhodzé (eds.), *Sport Management: An International Approach* (pp. 21-31). Luusanne: Olympic Museum).
- JOHNSON, S.D.; JOHNSON, D.M. & GOLDEN, P.A. (1996): Enhancing Perceived Learning Within the Simulated Marketing Environment. *Marketing Education Review*, 6(2): 1-7.
- KATZENELLENBOGEN, E.H. & POTGIETER, J.R. (1991): *Sociological Perspectives of Movement Activity*. Stellenbosch: University of Stellenbosch.
- KELLEY, D.R., BEITEL, P.A.; DE SENSI, J.T. & BLANTON, N.D. (1994): Undergraduate and Graduate Sport Management Curricular Models: A Perspective. *Journal of Sport Management*, 8(2): 93-101.
- KERSTETTER, D.L. & KOVICH, G.M. (1997): An Involvement Profile of Division I Women's Basketball Spectators. *Journal of Sport Management*, 11(3): 234-249.
- KÉSENNE, S. (1998): Cost-Benefit-Analysis of Sport Events. *European Journal for Sport Management*, 5(2): 44-49.
- KIKULIS, L.M. & SLACK, T. (1995): Does Decision Making Make a Difference? Patterns of Change Within Canadian National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 9(3): 273-299.
- KIKULIS L.M.; SLACK, T. & HININGS, C.R. (1995): Toward an Understanding of the Role of Agency Choice in the Changing Structure of Canada's National Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 9(2): 135-152.
- KIM, D. & KIM, S.Y. (1995): An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9(2): 208-220.
- KJELDSEN, E. (1990): Sport Management Careers: A Descriptive Analysis. *Journal of Sport Management*, 2(4): 121-132.
- KJELDSEN, E. (1992): The Manager's Role in the Development and Maintenance of Ethical Behavior in the Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 6(2): 99-113.
- KLEYNSCHELDT, R.J. (1991): *Koöperatiewe Onderwys: 'n Fundamenteel-opvoedkundige Perspektief*. Stellenbosch: Universiteit van Stellenbosch. (M.Ed. Verhandeling).

- KOSKI, P. (1998): Professionalization and Organizations of Mixed Rationales: The Case of Finnish National Sport Organizations. *European Journal for Sport Management*, 5(1): 7-29.
- KOZMA, R.B. (1991): Learning with Media. *Review of Educational Research*, 61(2): 179-211.
- KRÜGER, R.A. (1980): *Beginnels en Kriteria vir Kurrikulumontwerp*. Pretoria: HAUM.
- LAMPRECHT, K.W. (1987): An Analysis of the Competencies of Sports and Athletic Club Managers. *Journal of Sport Management*, 1(2): 116-128.
- LAMPRECHT, K.W. (1991): A Study of curricular preparation. Needs for Sport Club Managers. *Journal of Sport Management*, 5(1): 47-57.
- LAPCHICK, R.E. (1995): *Sport in Society : Equal Opportunity or Business as usual?* London: Sage Publications.
- LARDINOIT, T.; GÉRARD, P. & OBSOMER, R. (1998): Recall and Recognition of Sport Sponsorship Stimuli : a Study of the Effectiveness of Field and Television Sponsorship. *European Journal for Sport Management*, 5(1): 59-80.
- LAURILLARD, D. (1997): *Rethinking University Teaching*. London Routledge.
- LEISS, W.; KLINE, S. & JHALLY, S. (1990): *Social community in advertising*. Second Edition. Scarborough: Nelson.
- LI, M. & COTTON, D. (1996): Content Analysis of the Introductory course in Sport Management. *Journal of Sport Management*, 10(1): 87-96.
- LI, M. (1993): Job satisfaction and Performance of Coaches of the Spare-Time Sport Schools in China. *Journal of Sport Management*, 7(2): 132-140.
- LIM, B.-J.; RHO, H.-D.; KIM, T.-J.; CHUNG, U.-K; KANG, S. & PARK, J.-K (1994): Priorities on Financial Investments in Mass Sport. *Journal of Sport Management*, 8(1): 57-62.
- LITTLE, S.L. (1993): Leisure Program Design and Evaluation. *JOPERD*, Oct.: 26-33.
- LORET, A. (1996): Understanding Management in Sport: Concepts, Skills, Knowledge. (In: J.-L. Chappalet & M-H. Roukhadzé (eds.), *Sport Management: An International Approach* (pp. 133-148). Lausanne: Olympic Museum).
- LYBERGER M.R. & PASTORE, D.L. (1998): Health Club Facility Operators' Perceived Level of Compliance with the Americans with Disabilities Act. *Journal of Sport Management*, 12(2): 138-145.
- MACLEAN, J.C. & CHELLADURAI, P. (1995): Dimensions of Coaching Performance: Development of a Scale. *Journal of Sport Management*, 9(2): 194-207.

- MAGUIRE, J. & POULTON, E.K. (1999): European Identity Politics in Euro '96. *International Review for the Sociology of Sport*, 34(1): 17-29.
- MAGUIRE, J. (n.d). Sport, Identity Politics, 'Wilful Nostalgia' and Globalization. Leicester: Leicester University. (The Centre for Research into Sport and Society).
- MAHONY, D.F. & PITTS, B.G. (1998): Research Outlets in Sport Marketings: The Need for Increased Specialization. *Journal of Sport Management*, 12(4): 259-272.
- MALAN, S.P.T. & DU TOIT, P.H. (1991): *Suksesvolle Onderrig: Riglyne vir Dosente Onderwysers en Opleiers*.
- MALAN, S.P.T. & JORISSEN, H.W. (1990): 'n Kurrikulumontwikkelingsmodel as Kriteriaamraamwerk vir Formatiewe Kurrikulumevaluering. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Hoër Onderwys*, spesiale uitgawe: 71-79.
- MANTHORP, N. (1994): Cape Town Olympic City 2004? *Vliënde Springbok*, April: 22-24.
- MARTIN, C.L. (1990): The Employee/Customer Interfase: An Empirical Investigation of Employee Behaviours and Customer Perceptions. *Journal of Sport Management*, 4(1): 1-20.
- MASON, D.S. (1997): Revenue Sharing and Agency Problems in Professional Team Sport: The Case of the National Football League. *Journal of Sport Management*, 11(3): 203-222.
- MASTERALEXIS, L.P & McDONALD, M.A. (1997): Enhancing Sport Management Education with International Dimensions Including Language and Cultural Training. *Journal of Sport Management*, 11(1): 97-110.
- MAWSON, L.M. (1993): Total Quality Management: Perspectives for Sport Managers. *Journal of Sport Management*, 7(2): 101-106.
- MBALI, C. (1998): Experimenting with Evaluation of a First-Year Law Course at University of Natal. *South African Journal of Higher Education*, 12(3): 140-152.
- McINTOSH, P.C. (1957). *Landmarks in the History of Physical Education*. London: Routledge.
- McMILLAN, J.H. & SCHUMACHER, S. (1993): *Research in Education: A Conceptual Introduction*. New York: Harper Colling College Publishers.
- MIKOSZA, J.M. & PHILLIPS, M.G. (1999): Gender, Sport and Body Politic. *International Review for the Sociology of Sport*, 34(1): 5-16.
- MILLER, L.K.; FIELDING, L.W.; GUPA, M. & PITTS, B.G. (1995): Case Study: Hillerich & Bradsby Company, Inc. Implementation of Just in Time Manufacturing. *Journal of Sport Management*, 9(3): 249-262.

- MILLER, P. (1991): *London Times*, March 25: 4.
- MILNE, G.R.; McDONALD, M.A.; SUTTON, W.A. & KASHYAP, R. (1996): A Niche-Based Evaluation of Sport Participation Patterns. *Journal of Sport Management*, 10(4): 417-434.
- MINTEK (1994): *Sports sponsorship*. London: Mintel International Group.
- MORGAN, W.J. (1997): Yet Another Critical Look at Hegemony Theory: A Response to Ingram and Beamish. *Sociology of Sport Journal*, 14: 187-195.
- MORROW, W.W. & CHELLADURAI, P. (1992): The Structure and Processes of Syncro Canada. *Journal of Sport Management*, 6(2): 133-152.
- MOUTON, J. & MARAIS, H.C. (1990): *Basic Concepts in the Methodology of the Social Sciences*. Pretoria: Human Sciences Research Council.
- MULLER, R.P. & DE KOCK, D.M. (1997): Moving Forward Looking Back: Discovering the Hidden Potential of Drama in Education. *South African Journal of Higher Education*, 11(2): 28-34.
- MULLIN, B. (1985): Marketing Management: Characteristics of Sport Marketing. (In: G. Lewis & H. Appenzeller (eds.), (pp. 101-123). Charlottesville, Virginia: The Michie Company.
- MURPHY, P. (1994): Introduction to Figurational Sociology. Leicester: Leicester University (The Centre for Research into Sport and Society).
- NAIR, U.S. (1993): Government and Sport in Kerala, India. *Journal of Sport Management*, 7(3): 256-262.
- NELSON, R. & DAVIES, E. (1998): Curriculum Development: Reflecting on the Implementation of the New LLB Degree at Rhodes University. *South African Journal of Higher Education*, 12(2): 224-228.
- NEWELL, S. & SWAN, J. (1995): The Diffusion of Innovations in Sport Organizations: An Evaluative Framework. *Journal of Sport Management*, 9(3): 317-337.
- NGWENYA, Q. (1995): Grassroots Sports Development. (Paper presented at the National Conference on Sport and Physical Education, Port Elizabeth, 5-7 October. Proceedings Part II, p. 12).
- NIEBUHR, G.A. (1996): *Lifelong Learning Through a National Qualifications Framework: Discussion Document*. Pretoria. (Report of the Ministerial Committee for development work on the NQF).
- NIXON, H.L. & FREY, J.H. (1996): *A Sociology of Sport*. New York: Wadsworth.

- NTSHOE, I.M. (1999): Modularized and Outcomes-Led Planning of Higher Education in Post-Apartheid South Africa. *South African Journal of Higher Education*, 13(3): 80-86.
- OGA, J. (1996): The Management of Sport for all Programmes in Japan. (In: J-L. Chappelet & M.H. Roukhadzé (eds.), *Sport Management: An International Approach* (pp. 77-84). Lausanne: Olympic Museum).
- OGA, J. & KIMURA, K. (1993): Recent Trends in the Sports Industry in Japan. *Journal of Sport Management*, 7(3): 249-255.
- ORMOND, J.E. (1995): *Human Learning*. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- PARKHOUSE, B.L. (1980): Analysis of Graduate Professional Preparation in Sport Management. *Athletic Administration*, 14(2): 11-14.
- PARKHOUSE, B.L. (1987): Sport Management Curricula: Current Status and Design Implications for Future Development. *Journal of Sport Management*, 1(2): 93-115.
- PARKHOUSE, B.L. & ULRICH, D.O. (1979): Sport Management as a Potential Cross-discipline: A Paradigm for Theoretical Development, Scientific Inquiry and Professional Application. *Quest*, 31: 264-276.
- PARKS, J.B. (1992): Scholarship: The Other "Bottom Line" in Sport Management. *Journal of Sport Management*, 6(3): 220-229.
- PARKS, J.B.; ZANGER, B.R.K. & QUARTERMAN, J. (1998): *Contemporary Sport Management*. Campaign, Illinois: Human Kinetics.
- PASTORE, D.L.; GOLDFINE, B. & RIEMER, H. (1996): NCAA College Coaches and Athletic Administrative Support. *Journal of Sport Management*, 10(4): 373-387.
- PIENAAR, E.W. (1990): 'n Koöperatiewe Onderwysbenadering vir die Opleiding in Handelswetenskappe aan Suid-Afrikaanse Technikon: 'n Onderwysstelsel Perspektief. Pretoria: Universiteit van Suid-Afrika (D.Ed. Proefskrif).
- PITTS, B.G.; FIELDING, L.W. & MILLER, L.K. (1994): Industry Segmentation Theory and the Sport Industry: Developing a Sport Industry Segmentation Model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1): 15-24.
- PRETORIUS, E.v.E. (1996): Self-study as Instructional Method and the Use of Multi-media Learning Packages. *South African Journal for Higher Education*, 10(1): 40-51.
- PRICHARD, K.W. & SAWYER, R.M. (1990): *Handbook of College Teaching: Theory and Applications*. London: Greenwood Press.
- QUARTERMAN, J. (1994): Managerial Role Profiles of Intercollegiate Athletic Conference Commissioners. *Journal of Sport Management*, 8(2): 129-139.

- RADCLIFFE-BROWN, G.A. (1965): *Structure and Function in Primitive Society*. London: Cohen & West.
- RAMSDEN, P. (1994): *Learning to Teach in Higher Education*. London: Routledge.
- REECE, I. & WALKER, S. (1997): *Teaching, Training and Learning*. Sunderland: Atheneum Press.
- ROJEK, C. (1995): *Decentring Leisure: Rethinking Leisure Theory*. London: Sage Publications.
- ROWE, D. (1995): Popular Cultures. *Rock Music Sport and the Politics of Pleasure*. London: Sage.
- ROWE, D. & MCGUIRK, P. (1999): Drunk for Three Weeks. *International Review for the Sociology of Sport*, 34(2): 125-141.
- SAGE, G.H. (1987): Pursuit of Knowledge in Sociology of Sport: Issues and Prospects. *Quest*, 39: 255-281.
- SCHNEIDER, A.J. & BUTCHER, R.B. (1993): For the Love of the Game: A Philosophical Defence of Amateurism. *Quest*, 45: 460-469.
- SCHÖN, D.A. (1987): *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SCHOTS, H. (1999): Die ekonomiese magtigste man in die wêreld. *Die Beeld*, 16 Augustus: 16.
- SCRATON, S.; FASTING, K.; PFISTER, G. & BUNUEL, A. (1999): It's Still a Man's Game? *International Review for Sociology of Sport*, 34(2): 99-111.
- SEABORG, E. & DUDLEY, E. (1994): *Hiking and Backpacking*. Campaign, Illinois: Human Kinetics.
- SHARAN, S. & SHARAN, Y. (1976): *Small-group teaching*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- SHEARD, K.G. (1997): Aspects of Boxing in the Western 'Civilizing process'. *International Review for the Sociology of Sport*, 32(1): 31-57.
- SHILBURY, D. (1996): Towards Sydney 2000: Precipitating Sport Management Planning in Australia. (In: J-L. Chappelet & M.-H. Roukhadzé (eds.), *Sport Management: An International Approach* (pp. 127-132). Lausanne: Olympic Museum).
- SHROPSHIRE, K. (1997): In Black and White: *Race and Sports in America*. New York: New York University Press.

- SILK, M. (1999): Local/Global flows and Altered Production Practices. *International Review for the Sociology of Sport*, 34(2): 113-123.
- SISA. (1995): *Sports Participation and Facility profile of the Pretoria, Durban, Vaal Triangle and Cape Town Metropolitan Areas: 1992-2004*. Pretoria: Government Printing.
- SISA. (1998): *The Estimated Impact of Sport on the South African Economy*. Pretoria: Government Printing.
- SLACK, K. (1993): Training the real thing. *Training and Development*, 47(5): 79-89.
- SLACK, T. (1991): Sport Management: Some thoughts on Future Directions. *Journal of Sport Management*, 5(2), 95-99.
- SLACK, T. (1996): From the Locker Room to the Board Room: Changing the Domain of Sport Management. *Journal of Sport Management*, 10(1): 97-105.
- SLACK, A.L. & JOHNSON, J. (1996): Politics, Economic Development, and the Volvo International Tennis Tournament. *Journal of Sport Management*, 10(1): 1-14.
- SMIT, G.J. (1991): *Psigometrika*. Pretoria: HAUM.
- SMITH, R.A. (1993): History of Amateurism in Men's Intercollegiate Athletics: The Continuance of a 19th-Century Anachronism in America. *Quest*, 1(45): 430-447.
- SOUCIE, D. (1994): Effective Managerial Leadership in Sport Organization. *Journal of Sport Management*, 8(1): 1-13.
- STAUROWSKY, E.J. (1996): Women and Athletic Fund Raising. Exploring the Connection Between Gender and Giving. *Journal of Sport Management*, 10(4): 401-416.
- STEVENSON, D. (1997): Olympic Arts: Sydney 2000 and the Cultural Olympiad. *International Review for the Sociology of Sport*, 32(3): 227-238.
- SUTTON, W.A. & GLADDEN, J. (1998): Professional Sport. (In: J.B. Parks; B.R.K. Zanger & J. Quarterman (eds.), *Contemporary Sport Management* (pp. 243-261). Campaign, Illinois: Human Kinetics).
- THIBAUT, L. & HARVEY, J. (1997): Fostering Interorganizational Linkages in the Canadian Sport Delivery System. *Journal of Sport Management*, 11(1): 45-68.
- THIBAUT, L.; SLACK, T. & HININGS, B. (1994): Strategic Planning for Non-profit Sport Organizations: Empirical Verification of a Framework. *Journal of Sport Management*, 8(3): 218-233.
- THOMAS, J.R. & NELSON, J.K. (1996): *Research Methods in Physical Activity*. Campaign, Illinois: Human Kinetics.

- TOOHEY, K. (1997): Australian Television, Gender and the Olympic Games. *International Review for the Sociology of Sport*, 32(1): 19-29.
- TRAVILL, A.L. (1997): The Role of Physical Education in Public Health: The South African Challenge. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance (AJPHERD)*, 3(2): 169-176.
- VAN DER HORST, L.T. & McDONALD, R. (1997): *Outcomes Based Education: A Teachers Manual*. Pretoria: Kagiso Publishers.
- VAN DER MEER, F. (1997): *Op Weg Naar 4 Tegen 4*. Weurt: Boekbinderij Van den Burg.
- VAN DER SMISSEN, B. (1987): *Sport Management: Its Potential and some Developmental Concerns*. (In: Massengale, J.D. (ed.), *Trends Toward the Future in Physical Education* (pp. 95-120). Campaign, Illinois: Human Kinetics.
- VAN ROOYEN, H.G. (1984): *Die Daarstelling van Didakties-effektiewe Leergeleenthede*. Johannesburg: Randse Afrikaanse Universiteit (M.Ed.-Verhandeling).
- VAN ROOYEN, H.G. (1993): Leerinhoud in die opleidingsituasie. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Hoër Onderwys*, 7(3): 118-120.
- VAN STADEN, L.R. & VAN DER WAL, R.W.E. (1995). Implementeringsmoontlikhede van 'n Funktionele Kurrikulumontwikkelingsmodel. *Suid-Afrikaanse Tydskrif vir Hoër Onderwys*, 9(2): 37-43.
- WAKEFIELD, K.L. & SLOAN, H.J. (1995): The Effects of Team Loyalty and Selected Stadium Factors on Spectator Attendance. *Journal of Sport Management*, 9(2): 153-172.
- WAKEFIELD, K.L.; BLODGETT, J.G. & SLOAN, H.J. (1996): Measurement and Management of the Sportscape. *Journal of Sport Management*, 10(1): 15-31.
- WALLACE, M. & WEESE, J. (1995): Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Canadian YMCA Organizations. *Journal of Sport Management*, 9(2): 182-193.
- WASER, A.M. (1993): Sport as art or Economics? The Contradictions of Professional Sport. Fourth European Congress on Sport Management. First International Sport Management Alliance Conference, Paris.
- WEAVER, R.A.; KOWALSKI, T.J. & PFALLER, J.E. (1994): Case Method Teaching. (In: K.W. Prichard & R.M. Sawyer (eds.), *Handbook of College Teaching: Theory and Applications* (pp. 171-178). London: Greenwood Press).
- WEESE, W.J. (1995): Leadership and Organizational Culture: An Investigation of Big Ten and Mid-American Conference Campus Recreation Administrators. *Journal of Sport Management*, 9(2): 119-134.

- WEESE, W.J. (1997): The Development of an Instrument to Measure Effectiveness in Campus Recreation Programs. *Journal of Sport Management*, 11(3): 263-274.
- WILDE, T.J. (1995): Seeking Equitable Distribution of Opportunities for Intercollegiate Athletic Participation Between the Sexes. *Journal of Sport Management*, 9(3): 300-316.
- WILLIAMS, R. (1977): *Marxism and Literature*. New York: Oxford University Press.
- YIANNAKIS, A. (1989): Some Contributions of Sport Sociology to Marketing of Sport and Leisure Organizations. *Journal of Sport Management*, 3(2): 103-115.
- ZAKRAJSEK, D.B. (1993): Sport Management: Random Thoughts of One Administrator. *Journal of Sport Management*, 7(1): 1-6.
- ZAKRAJSEK, D. & MACLEAN, J. (1996): Factors Considered Important for Evaluating Canadian University Athletic Coaches. *Journal of Sport Management*, 10(4): 446-462.
- ZEICHNER, K.M. & MELNICK, S.L. (1996): Community Field Experiences and Teacher Preparation for Diversity: A Case Study. (In: D.J. McIntyre & D.M. Byrd (eds.), *Preparing Tomorrow's Teachers: The Field Experience* (41-62). London: Sage Publications).
- ZEIGLER, E.F. (1992): Using the Rays From History's Shining Lantern As We Face an Uncertain Future. *Journal of Sport Management*, 6(3): 206-214.