

'N KURRIKULERINGSRAAMWERK VIR VOLHOUBARE SPORTBESTUUROPLEIDING IN SUID-AFRIKA

Dawid B. DE VILLIERS¹ & Eli M. BITZER

Departement Didaktiek, Universiteit Stellenbosch, Stellenbosch, Republiek van Suid-Afrika

ABSTRACT

The world-wide professionalisation of sport has created an increasing need for trained sport managers. This requires that curricula and training programmes be relevant and scientifically valid. Various problem areas can, however, be identified within the field of sport management training. This article describes the methods and results of research done amongst practising sport managers at the top, middle and operational level in South Africa with a view to identifying knowledge and skills components necessary to compile curriculum guidelines in sport management at levels 5 to 8 of the National Qualifications Framework. The study comprised a questionnaire survey, focus interviews as well as individual interviews involving 132 respondents representative of the three above-mentioned management levels, between June and September 2002. The results of the study indicated, inter alia, that the sport management industry in South Africa is exceptionally varied, politicized and complex. Both small and large sports organizations exhibit similar and different needs with regard to sport management and the accompanying sport management training. Various potential learning focuses with varying scope were identified in the survey. They form the basis of the guidelines for sport management curricula that have been recommended as a result of the survey.

Key words: Sport management training; Sport management curricula; Higher education curricula; Undergraduate programmes; Postgraduate programmes.

INLEIDING

Dit is van kardinale belang dat sportbestuuropleiding sportbestuurders oplewer wat hul plek in die sportbestuurbedryf beide in Suid-Afrika en elders kan vol staan. Die proliferasie van programme en die toename in studentegetalle dui enersyds onder meer daarop dat daar 'n groot behoefte aan hierdie soort opleiding is, maar andersyds stel dit ook die eis dat die inhoud en vaardighede wat deur programme gereflekteer word voortdurend nagevors word om die effektiwiteit daarvan te bepaal. Laasgenoemde kan grootliks daartoe bydra dat studente oor bevoegdheede beskik wat hul bemarkbaarheid in die sportbedryf kan bevorder.

Die nuwe uitkomsgebaseerde benadering tot onderwys (UGO) in Suid-Afrika noodsaak hoëronderwysinstellings om hierby aan te pas (Carl, 1995; Du Pré, 2000; Breier, 2001; DOE, 2002). Hierdie UGO-benadering geskied toenemend binne die raamwerk en bepalings van die Suid-Afrikaanse Kwalifikasie-owerheid (SAKO) (Genis, 1997; Geber & Munro, 1999; Killen & Spady, 1999). Min leiding word egter ten opsigte van hierdie vereistes aan

¹ Hierdie artikel is afkomstig van die eerste outeur se doktorsale studie aan die Universiteit Stellenbosch.

opleidingsinstellings en dosente gegee en daar kan verwarring ontstaan oor presies wat van rolspelers verwag word. Dit is dus noodsaaklik dat hierdie nuwe benadering effektief ontsluit word en dat kurrikula en programme aan die nodige eise voldoen.

PROBLEEMFORMULERING

Sportbestuurprogramme word lank reeds in die Verenigde State van Amerika, Brittanje en ander Europese lande aangebied (Kjeldsen, 1990; Parkhouse, 1991; Parks, 1991; Parkhouse, 2001). In Suid-Afrika is daar egter eers relatief onlangs begin om in hierdie opleidingsbehoefes te voorsien, en uit die terugvoering van rolspelers in die sportbedryf wil dit voorkom asof die inhoud van sportbestuursprogramme nie goed tred hou met die behoeftes van die praktyk nie (Gouws, 1997; Randse Afrikaanse Universiteit, 2002).

Met die wêreldwye professionalisering van sport het daar 'n toenemende behoefte aan opgeleide sportbestuurders ontstaan wat meebring dat kurrikula en programme relevant en wetenskaplik verantwoordbaar moet wees. Verskeie probleemareas binne sportbestuuropleiding kan egter geïdentifiseer word.

Die eerste probleem is dat die uitkomst van programme nie noodwendig die praktykbehoefes van die bedryf in aanmerking neem nie. Volgens Parkhouse (1991) het Sportbestuur in die verlede 'n sterk liggaamlike opvoedingsoriëntasie geopenbaar. Dit wil ook voorkom of daar weinig koördinerende tussenspelers bestaan en dat die kurrikula moontlik nie suiwer genoeg op Suid-Afrikaanse behoeftes gerig is nie (Gouws, 1997; Hollander, 2000).

'n Tweede probleem is die uiteenlopende inhoud van die verskillende opleidingsprogramme. Kjeldsen (1990) beweer dat 'n sportbestuurder nie enersyds kan spesialiseer en dan andersyds verantwoordelik kan wees vir 'n spektrum van take binne 'n sportorganisasie nie. Dit vloei dus logies hieruit dat die inhoud van opleidingsprogramme goeie aansluiting behoort te vind by reële praktykbehoefes (Desensi *et al.*, 1990).

'n Derde kurrikuleringsvraagstuk setel daarin dat opleidingsprogramme op voorgraadse vlak van verskillende tydsduur en kennisdiepte aangebied word. In Suid-Afrika het beide regerings- en nie-regeringsorganisasies programme beskikbaar in hierdie studieveld. Sommige van hierdie korter programme (tydsduur van ses maande tot een jaar) word voorgeskryf vir aspirantafrieters en -sportbestuurders, terwyl programme wat tot die verwerwing van grade en nasionale diplomas lei, nie noodwendig erken word nie. Volgens Fielding *et al.* (1991) is akkreditering van programme hier van kritieke belang.

In die finale instansie word die kurrikuleringsproblematiek in sportbestuur verder gekompliseer deur die gevaar dat die aanbod van studente wat sportbestuurprogramme deurloop die vraag in die arbeidsmark sal oorskry en dat die vraag na soortgelyke programme op die lange duur kan verminder. Hierdie aspek hou ernstige gevolge vir die sportbestuuropleidingsbedryf in.

Teen die agtergrond van die voorgaande problematiek is 'n empiriese opnamestudie onderneem onder praktiserende sportbestuurders in Suid-Afrika ten einde hul siening oor behoeftes aan opleiding vir die sportbestuursbedryf te peil.

METODES VAN DATAGENERERING

Welman en Kruger (1999) beveel aan dat van veelvuldige metodes gebruik gemaak word indien 'n relatief klein potensiele ondersoekgroep beskikbaar is. Derhalwe is 'n vraelysopname, fokusgroepe en persoonlike onderhoude in hierdie ondersoek benut.

Die vraelysondersoekgroep het bestaan uit individue wat op die top-, middel- en operasionele vlak in die sportbedryf werksaam is in regerings- en nie-regeringsdiensorganisasies van alle provinsies in Suid-Afrika. Die opname het tussen Junie en Augustus 2002 plaasgevind. Van die 195 vraelyste wat uitgestuur is, is 107 (55%) terugontvang en kon 102 vir analise benut word. Hierdie vraelyste is deur ongeveer 10% topbestuurders, 30% middelbestuurders en 60% operasionele bestuurders voltooi.

Die vraelysopname, grootliks gebaseer op 'n vroeëre vraelys van Hollander (2000), het bestaan uit 11 dimensies en 'n totaal van 213 potensiele leeruitkomste/vraagitems (vgl. Tabel 1 hieronder vir die 11 vraelysdimensies en voorbeeld-items). Respondente het items volgens 'n 5-punt Likert-skaal beoordeel wat elke leeruitkoms/item klassifiseer as totaal onbelangrik, onbelangrik, redelik belangrik, belangrik of totaal belangrik. Die doel met die vraelys was om binne elk van 11 geïdentifiseerde kennis- en vaardigheidsdimensies opleidingsprioriteite, soos geïdentifiseer deur praktiserende sportbestuurders op verskillende vlakke, daar te stel. Gegewens is met behulp van 'n chi-kwadraattoets vir vryheidstabelle (*chi-square test for contingency tables*) per item ontleed (Ferguson, 1987; Kennett & Sacks, 1998).

Gelyklopend met die vraelys-opname is twee fokusgroepe ook in die ondersoek betrek. Fokusgroep A het uit werknemers van die nie-regeringsdiensorganisasie, Sports Coaches Outreach (SCORE), bestaan. Hierdie organisasie is die enigste nie-regeringsorganisasie wat in die Wes-Kaap werksaam is. Fokusgroep B se respondente het 'n meer diverse agtergrond en kwalifikaserekord verteenwoordig. Almal was ten tye van die ondersoek in die sportbedryf werksaam.

'n Derde wyse van datagenerering het bestaan uit 15 individuele onderhoude wat tussen Julie en September 2002 aan die hand van 'n semi-gestruktureerde onderhoudskedule in respondente se werkomgewing plaasgevind. Die individue met wie onderhoude gevoer is, het manlike en top- en middelvlakbestuurders verteenwoordig aangesien geen vroulike respondente gedurende die ondersoekperiode beskikbaar was nie.

RESULTATE EN BESPREKING

Vanweë die omvangsbeperinge van hierdie artikel kan die statistiese resultate van die chi-kwadraattoets wat op die data uitgevoer is, nie hier volledig weergegee word nie. Hierdie gegewens is egter uitvoerig gedokumenteer in De Villiers (2003). Tabel 1 toon voorbeelde van kennis- en vaardigheidselemente wat beduidend (op 'n peil van $p \leq 0.05$) verskillend tussen die drie bestuursvlakke wat in die ondersoek betrek is, beoordeel is. Vir topbestuurders was die eerste item in Tabel 1 ("Kennis van beheerstrukture") byvoorbeeld beduidend belangriker as die laaste item ("Bestuur van sportbaserings"), terwyl items soos "Bestuur bates" weer beduidend belangriker was vir bestuurders op die middelvlak.

TABEL 1. VOORBEELDE VAN KENNIS EN VAARDIGHEIDSELEMENTE WAT BEDUIDEND VERSKILLEND ($P \leq 0.05$) OP DRIE BESTUURSVLAKKE BEOORDEEL IS

Bevoegdheids-dimensies	Kennis- en vaardigheidselemente	Eerstelyn bestuur	Middelbestuur	Topbestuur	p-waarde
Beheer van sport	Kennis van beheerstrukture	64.3	85.3	100	0.038
Administrasie	Bestuur vergaderings	76.8	100	91.7	0.052
	Organiseer	62.5	82.4	100	0.017
	Hanteer etiese kwessies	44.6	58.8	83.3	0.016
	Benut bestuurstrukture	53.6	91.2	75.0	0.016
	Stel gedragskodes saam	53.6	67.6	75.0	0.007
Bemarking	Bestuur reklame	41.1	52.9	75.0	0.050
	Ontwikkel 'n bemarkingsplan	25.0	35.3	91.7	0.005
Kommunikasie en openbare skakeling	Skakel met media	41.1	70.6	91.7	0.040
	Bestuur 'n perskonferensie	17.9	47.1	58.3	0.006
Menslike hulpbronbestuur	Skryf posbeskrywings	23.2	47.1	75.0	0.015
Fasiliteitebestuur	Bestuur personeelbeleid	50.0	61.8	66.7	0.029
	Stel huurkontrakte vir fasiliteite op	23.2	41.2	66.7	0.028
Geleentheids- en projekbestuur	Bestuur toeskouerveiligheid	30.4	52.9	66.7	0.034
Finansiële bestuur	Voorspel ekonomiese ontwikkelinge	8.9	41.2	58.3	0.000
	Bestuur bates	33.9	79.4	58.3	0.018
	Stel 'n besigheidsplan op	14.3	44.1	75.0	0.001
Regsbestuur	Bestuur sportkontrakte	26.8	44.1	58.3	0.002
Menslike Beweging	Bestuur sportbeserings	44.6	44.1	16.7	0.008

1. Ruimte in hierdie artikel ontbreek om alle beduidend verskillende elemente in die ondersoek te tabuleer. Derhalwe word met voorbeelde van sodanige elemente volstaan. Vir 'n volledige uiteensetting, vgl. De Villiers (2003).
2. Syfers verteenwoordig die kumulatiewe persentasie van respondente wat die bepaalde element as "Volke belangrik" of "Belangrik" op 'n 5-punt Likertskaal beoordeel het.
3. In alle gevalle is $p \leq 0.05$.
4. Item nie beduidend op $p \leq 0.05$ nie, maar ingesluit om die lys van 11 dimensies volledig te rapporteer.

Vanuit die *vraelysopname* het dit in geheel geblyk dat een van die grootste uitdagings in die sportbestuurbedryf die veelkantigheid en kompleksiteit daarvan is. Die opname het ook getoon dat beide klein en groot organisasies dieselfde funksies het wat vervul moet word, maar nie oor dieselfde mensekragskapasiteit beskik nie.

Respondente in *fokusgroepe* het verskeie leerfokusse geïdentifiseer wat in sportbestuurkurrikula opgeneem sou kon word. Kommer is egter deur respondente uitgespreek oor die groot volume kennis en vaardighede wat bemeester moet word. As in aanmerking geneem word dat hierdie groep dit eens is oor die kritieke belangrikheid van praktiese opleiding, skep die mate waarin sportbestuurstudente dieptestudie in elke fokusarea kan onderneem, 'n probleem. Daar is volgens die fokusgroepe nie genoeg tyd om die teoretiese en praktiese opleiding in 'n driejaar-kwalifikasie in te pas nie.

Respondente in *individuele onderhoude* het die belangrikheid van sportbestuuropleiding eweneens erken. Een respondent was selfs skepties oor die generiese term "sportbestuurder". Die onderhoude het die behoefte aan deeglike praktiese opleiding, die identifisering van fokusareas van die opleidingsprogramme, die behoefte aan nagraadse studieprogramme, tydsduur van opleiding sowel as alternatiewe opleidingsmodelle duidelik uitgewys.

Inhoudskomponente van sportbestuursprogramme

Die navorsingsgegewens het aangetoon dat daar sekere wetensgebiede/kennis- en vaardighedsdimensies is wat in die geheel nie deur sportbestuurders as belangrik geag word nie, maar dat daar bestuurskomponente binne hierdie dimensies is wat spesifiek in die sportbedryf benodig word. Die verskillende inhoudskomponente betreffende Sportbestuur word vervolgens bespreek.

Beleid en beheer

Alhoewel die beheer van sport deur uitvoerende organisasies op regeringsvlak sowel as op die vlak van sportfederasies nie in internasionale programme prominent voorkom nie, is kennis aangaande hierdie rol, asook aangaande die werking en beleid van hierdie rol in 'n Suid-Afrikaanse perspektief belangrik. Dit is as sodanig deur die meerderheid van respondente aangedui en sou dus gepas deel van 'n kurrikulum kon uitmaak. Die belangrikheid daarvan het ook toegeneem soos wat bestuursvlakke toeneem. Die beheerstrukture van sport sou dus op laer vlak-kwalifikasievlakke inleidend hanteer kon word, maar indringend op hoër vlakke.

Administrasie

Die insluiting van administratiewe vaardighede in kurrikula blyk ook noodsaaklik te wees. Groter prominensie sou egter op laer kwalifikasievlakke daaraan gegee kon word as op hoër vlakke. Hoewel daar geen statisties beduidende verskille tussen die komponente in die administratiewe dimensie in die vraelysopname aangetoon is nie, is enkele komponente tog as belangriker as ander deur die verskillende bestuursvlakke uitgewys. *Effektiewe tydsbestuur, effektiewe kommunikasie en die bestuur van inligting* val in hierdie kategorie en sou veral in hoërvlak-kurrikula ingesluit kon word.

Algemene bestuur

Alhoewel *algemene bestuursvaardighede* die uitvoering van die vier fundamentele bestuursfunksies, naamlik beplanning, organisering, leierskap en beheer insluit, is daar ander

komponente binne hierdie funksies wat vir die sportbestuurder van wisselende belang is. Eerstelynbestuurders dui duidelik aan dat daar van hierdie komponente is wat nie deur hulle as belangrik geag word nie (bv. *die hantering van etiese kwessies, delegering en die saamstel van gedragskodes*) en derhalwe dus nie op aanvangsvlak hanteer hoef te word nie. Dieselfde komponente word egter wel deur hoërvlakbestuurders as belangrik geag en sou dus in hoër studievlak-kurrikula ingesluit kon word.

Bemarkingsbestuur

Die empiriese gegewens het uitgewys dat die bemarkingsfunksie moontlik deur 'n spesialis in sportorganisasies bestuur sou kon word. Daar is egter komponente wat deur al drie bestuursvlakke as belangrik aangedui is en in generiese sportbestuurkurrikula ingesluit sou kon word. Hierdie komponente is "*bestuur promosies*" en "*bied kwaliteit diens*". Dit het dus waarskynlik op alle kurrikula op alle vlakke betrekking.

Skakelbestuur

Die onderliggende komponent van openbare skakelbestuursvaardighede is dié van kommunikasie. Hierdie aspek sou dus deurgaans in alle kurrikula prominent hanteer kon word. Alle komponente binne hierdie funksie word deur topbestuurders as belangrik geag.

Hulpbronbestuur

Dit blyk duidelik uit die ondersoek dat menslike hulpbronbestuursvaardighede oor die algemeen nie deur eerstelynbestuurders as belangrik geag word nie. Gegewens toon enersyds dat hierdie funksie deur spesialiste bestuur moet word, maar andersyds dat veral middelvlakbestuurders en topvlakbestuurders wel oor sekere vaardighede ten opsigte van hierdie funksie moet beskik.

Fasiliteitebestuur

Fasiliteitsbestuursvaardighede is deurgaans relatief laag ten opsigte van belangrikheid beoordeel. Die enigste komponente wat deur al drie bestuursvlakke as meer belangrik geag word, naamlik "*skeduleer aktiwiteite*" en "*kommunikeer met gebruikers*" sou moontlik as deel van ander funksies hanteer kon word (skedulering by administratiewe vaardighede en kommunikasie is alreeds as belangrik vir alle bestuursvlakke uitgewys). Hierdie funksie is dus ook deel van spesialisfunksies en sou as keuserigting binne bestaande kwalifikasies of as kortkursusse hanteer kon word.

Geleenthede- en projekbestuur

Die funksie van geleenthede- en projekbestuursvaardighede word oor die algemeen nie as belangrik deur respondente geag nie. Hierdie vaardighede sou ook met vaardighede in ander studieverdele geïntegreer kon word.

Finansiële bestuur

Finansiële bestuursvaardighede blyk oor die algemeen 'n spesialisfunksie te wees. Die belangrikheid vir generiese sportbestuurkurrikula sentreer rondom die opstel van begrotings en die verdere bestuur daarvan. Die boekhoudingsfunksie spesifiek word nie deur generiese sportbestuurders verrig nie en sou dus waarskynlik nie in kurrikula ingesluit word nie.

Bestuur van regsangeleenthede

Regsbestuursvaardighede blyk ook 'n waarskynlike spesialisfunksie te wees. Topbestuurders dui egter aan dat 'n inleidende kennis van regsprobleme in sportbestuur noodsaaklik is, asook die bestuur van sportkontrakte, formulering van regsbeleid en die onderhandeling van sportkontrakte.

Menslike Bewegingskunde

Een van die debatte in sportbestuuropleiding handel oor die plek van Menslike Bewegingskunde in sportbestuurskurrikula. Hierdie studie toon dat hierdie aspek oor die algemeen nie as belangrik beskou word nie, behalwe moontlik op aanvangstudievlak.

Die voorgaande bevindinge vanuit die ondersoek (volledig beskryf en statisties ontleed in De Villiers, 2003) wys dus op bepaalde moontlikhede waarvolgens 'n meer gedetailleerde kurrikulumraamwerk teen die agtergrond van die NKR vlakbeskrywers (DOE, 2002) voorgestel kan word.

VLAK 5: VOORGRAADSE SERTIFIKAAT IN SPORTBESTUUR

Kwalifikasies op hierdie vlak in Sportbestuur moet lei tot wat as algemene bestuurs- en administratiewe bevoegdheids geklassifiseer kan word. Die hoofkomponente van leerprogramme wat lei tot 'n vlak 5-kwalifikasie sal dus uit inleidende aspekte van administrasie, bestuur, bemaking, kommunikasie, openbare skakelbestuur, menslike hulpbronbestuur en finansiële bestuur kon bestaan. Die uitkomst wat nagestreef word, is dat studente oor 'n algemene kennis van bestuurstake soos aangetref in enige bedryf, sal beskik. Dit sluit konsepte, beginsels en teorieë in wat op hierdie vlak noodsaaklik is. Een van die kernstudie-areas behoort dié van kommunikasie te wees. Die bevindinge vanuit die studie het aangetoon dat hierdie onderliggende komponente alle ander areas ondersteun. Studente kan ook in hierdie vroeë studiefase 'n keuse van twee uit drie moontlike spesialisrigtings maak. Die bedoeling is duidelik dat studente een van hierdie studievelds op ander vlakke verder sal neem. Vanuit hierdie basiese kennis en vaardighede kan 'n student na vlak 6 beweeg waar toepassing van vaardighede belangriker blyk te wees. Uit die bevindinge van hierdie studie word dit ook aanbeveel dat studente ten minste twee weke in 'n sportorganisasie deurbring om slegs waarneming te doen. Hierdie observasietydperk kan geassesseer word by wyse van 'n geverifieerde verslag wat die ondervinding in ooreenstemming bring met teoretiese konsepte wat in die eerste studiejaar bemeester is.

Die basiese inhoud/uitkomst van elke studieveld vir 'n vlak 5-kwalifikasie in Sportbestuur word kernagtig in Tabel 2 weergegee.

Aangesien Tabel 2 slegs as raamwerk dien vir moontlike uitkomst sou dit uiteraard die prerogatief van instellings wees om uitkomst by hierdie raamwerk te voeg. Ná suksesvolle voltooiing van hierdie studieveld behoort studente oor basiese kennis en vaardighede te beskik wat hul nie net voorberei op basiese take binne 'n organisasie nie, maar hulle ook sal toelaat tot die Voorgraadse Diploma in Sportbestuur.

TABEL 2. BASIESE UITKOMSTE EN INHOUDE VIR VLAK 5-KWALIFIKASIES IN SPORTBESTUUR (BYVOORBEELD 'N VOORGRAADSE SERTIFIKAAT)

Fundamentele uitkomst en inhoud:

Die student behoort in elk van die volgende velde die onderstaande uitkomst te demonstreer:

Kommunikasie: Kommunikeer effektief deur van skriftelike metodes gebruik te maak; kommunikeer effektief deur van verbale metodes gebruik te maak.

Rekenaargeletterdheid: Benut 'n woord-verwerkingspakket effektief; benut 'n databasispakket effektief; benut 'n sigbladpakket effektief.

Praktiese opleiding: Twee weke praktykbesoek waartydens die student prosedures, tegnieke en stelsels in die praktyk observeer.

Kernuitkomst en inhoud:

Algemene bestuur: Kennis en toepassing van organisering as bestuursfunksie; kennis en toepassing van beplanning as bestuursfunksie; kennis en toepassing van leierskap as bestuursfunksie; kennis en toepassing van kontrole as bestuursfunksie.

Administrasie: Kennis en toepassing van stelsels en prosesse tydens die uitvoering van administratiewe take; kennis en toepassing van kantoor-bestuurbeginsels; kennis en toepassing van vergadering-prosedures.

Openbare skakelbestuur: Kennis en toepassing van verhoudingsbestuur; organiseer uitstallings.

Bemarking: Begrip van "prys" as komponent in die bemarkingsmengsel; begrip van "produk" as komponent in die bemarkingsmengsel; begrip van "mark" as komponent in die bemarkingsmengsel; begrip en toepassing van die beginsels van verkoopsbestuur.

Menslike hulpbronnbestuur: Inleidende kennis van die bestuur van menslike hulpbronne binne 'n spesifieke organisasie-kultuur; kennis en toepassing van die werwingsaksie; kennis en toepassing van aanstellingsprosedures; kennis en begrip van toesighoudings-beginsels; inleidende kennis van beginsels van arbeidsverhoudinge; inleidende kennis van personeeladministrasie-prosedures en –stelsels.

Finansiële bestuur: Opstel, bestuur en funksionering binne begrotings; kennis en toepassing van die aankoopfunksie; kennis en toepassing van die verkopefunksie.

Keuse-uitkomst en inhoud:

Sport en rekreasie: Kennis van en begrip vir die rol van beheerstrukture en ander rolspelers in verskillende sportstrukture; kennis en toepassing van noodhulp; kennis van elementêre Anatomie, Fisiologie en Biomeganika; inleidende kennis en toepassing van die beheerstrukture, reëls, tegnieke en afrigting van ten minste een sportspesialisasie; inleidende kennis en deelname aan aspekte van Rekreasiebestuur.

Fiksheidsbestuur: Toegepaste kennis van Anatomie, Fisiologie en Biomeganika soos van toepassing op fiksheid; kennis en begrip van fiksheidsbeginsels; ontwerp en implementeer basiese fiksheidsprogramme.

Fasiliteitsbestuur: Kennis en toepassing van die skedulering van aktiwiteite; kennis en toepassing van apparaatbestuur; kennis en toepassing van toegangsbeheer; kennis en toepassing van die organisering van spyseniering by fasiliteite; kennis en toepassing van sekuriteitsbestuur by fasiliteite.

VLAK 6: VOORGRAADSE DIPLOMA IN SPORTBESTUUR

Hierdie kwalifikasievlak sluit inhoude in wat 'n verdere uitbreiding van die basiese kennis en vaardighede behels, maar ook sterker fokus op die toepassing van hierdie kennis en vaardighede. Basiese administratiewe vaardighede sou in die vorige kwalifikasievlak ingesluit kon word en word derhalwe hier weggelaat, terwyl studies in regsaspekte ingesluit word. Kommunikasie, en spesifiek die aanwending van inligtingstechnologie in hierdie verband, behoort ook prominent deel van die kurrikulum uit te maak. Studente behoort 'n keuse van twee uit die drie studieveld te kan uitoefen. Die basiese inhoude van elke studieveld vir 'n vlak 6-kwalifikasie in Sportbestuur word kernagtig in Tabel 3 aangedui.

TABEL 3. BASIESE UITKOMSTE EN INHOUDE VIR VLAK 6-KWALIFIKASIES IN SPORTBESTUUR (BYVOORBEELD 'N VOORGRAADSE DIPLOMA)

Fundamentele uitkomst en inhoude:

Die student behoort in elk van die volgende velde die onderstaande uitkomst te demonstree:

Kommunikasie: Aanwending van elektroniese kommunikasievorme soos e-pos en internet; kennis en toepassing van groepkommunikasie-beginsels; effektiewe aanwending van verskillende vorme van media vir voorleggings.

Rekenaargeletterdheid: Effektiewe internetgebruik; kennis en benutting van e-handel; kennis en produktiewe aanwending van inligtingstelsels.

Praktiese opleiding: Vier weke skaduwerk met die doel om te observeer en beperkte blootstelling aan bestuurstake onder toesig.

Kernuitkomst en -inhoude:

Algemene bestuur: Kennis en toepassing van kwaliteitsbestuur; kennis van etiese kwessies in Sportbestuur; kennis en toepassing van delegering as bestuurstaak; kennis en benutting van verskillende motiveringsteorieë; kennis en toepassing van besluitneming as bestuurstaak; kennis en toepassing van 'n verskeidenheid probleemoplossings-vaardighede; kennis en toepassing van konflikthanterings-beginsels

Openbare skakelbestuur: Kennis en toepassing van mediastudies; organiseer van mediakonferensies.

Bemarking: Kennis en toepassing van advertering as bemarkingsmeganisme; bestuur van publisiteit en promosies; kennis en toepassing van die bemarkingsmengsel; benutting van die bemarkingsomgewing; ontwikkeling van 'n bemarkingsplan; kennis en benutting van verbruikersgedrag; voorbereiding van 'n borgskapvoorstel.

Menslikehulpbronbestuur: Kennis en benutting van organisasiestrukture; doen posanalises; doen posbeskrywings; kennis en benutting van grieweprosedures; bestuur van vrywilligers.

Finansiële bestuur: Kennis en toepassing van verskillende metodes van fondsinsameling; kennis en toepassing van batebestuur; opstel en interpretasie van balansstate; kennis en benutting van verskillende affiliasiestelsels; inleidende kennis van finansiële beleidsformulering.

Regstudies: Inleidende kennis van kontraktereg; inleidende kennis van arbeidswetgewing; opstel en implementering van 'n grondwet.

Keuse-uitkomst en -inhoude:

Sport en rekreasie: Hantering van etiese kwessies in sportdeelname; toepassing van sport-sosiologiese beginsels; kennis en beperkte toepassing van Sportsielkunde-aspekte; kennis

en toepassing van die beheerstrukture, reëls, tegnieke en afrigting van ten minste een sportspesialisasie; kennis van en deelname aan aspekte van Rekreasiebestuur.

Fiksheidsbestuur: Kennis en toepassing van beginsels van fiksheidsleer; kennis en toepassing van groepfiksheid; kennis en aanwending van gimnasiumstelsels.

Fasiliteitsbestuur: Kennis en toepassing van verhuringstelsels vir fasiliteite; bestuur van onderhoudskedules; bestuur van noodplanne.

Uit die aard van die inhoude in Tabel 3 is dit duidelik dat hierdie studie meer gevorderd is en nie net hoërorde-kognitiewe vaardighede vereis nie, maar dat dit ook studente lei na 'n geheelbeeld van wat in die bedryf verwag word. Hierdie studente kan ná afloop van vlak 6-studies waarskynlik reeds as laervlak-assistentbestuurders in diens geneem word. Organisasies wat in basiese sportontwikkeling spesialiseer sou studente op hierdie vlak ook effektief kon benut, terwyl fiksheidsbestuurstudente op hierdie vlak ook as gimnasiuminstruktors kan optree en die sport- en rekreasiestudente as spelleiers.

VLAK 7: B.-GRAAD IN SPORTBESTUUR

Op hierdie vlak behoort die student 'n goed afgeronde en sistematiese kennisbasis in ten minste een keuseveld te demonstreeer wat deur gedetailleerde kennis van die kern en fundamentele velde ondersteun word. Dit word ook vereis dat studente abstrakte probleme moet kan hanteer deur van geskikte oplossings gebruik te maak. Die gebruik van inligting en die kommunikasie daarvan blyk ook prominent in hierdie kurrikulum te wees. Moontlike basiese inhoude vir vlak 7-kwalifikasies in Sportbestuur word kernagtig in Tabel 4 gegee.

TABEL 4. BASIESE UITKOMSTE EN INHOUDE VIR VLAK 7-KWALIFIKASIES IN SPORTBESTUUR (BYVOORBEELD 'N GRAADKWALIFIKASIE)

Fundamentele uitkomst en inhoude:

Die student behoort in elk van die volgende velde die onderstaande uitkomst te demonstreeer:

Kommunikasie: Kennis en toepassing van onderhandelingsvaardighede.

Navorsing: Kennis en toepassing van navorsingsmetodologie.

Praktiese opleiding: Ses maande indiensopleiding waartydens die student aan alle bestuursfunksies en take onder beperkte toesig (tutor) in die sportorganisasie blootgestel behoort te word.

Kernuitkomst en –inhoude:

Algemene bestuur: Doen van behoefte-bepalings; kennis en toepassing van prosesbestuur; kennis en toepassing van multitaakbestuur; kennis en toepassing van veranderingsbestuur; kennis en toepassing van projekbestuur; kennis en toepassing van strategiese bestuur.

Bemarking: Kennis en benutting van bemarkingsinligtingstelsels; onderneem bemarkingsnavorsing; implementeer 'n bemarkingsplan; onderneem die lisensiëring van produkte.

Menslikehulpbronbestuur: Kennis en toepassing van personeelbeleid; kennis en toepassing van kollektiewe bedinging; kennis en benutting van personeelopleiding; kennis van werknemersvergoeding en –stelsels.

Finansiële bestuur: Kennis en bestuur van finansiële stelsels; benutting van verslaglewering; kennis en bestuur van verskillende tipes versekering; hantering van

belastingkwessies; kennis en benutting van finansiële besigheidsplanne; bestuur van beleggings.

Regstudies: Kennis van risikobestuur; kennis van besigheidsreg; kennis van deliktereg.

Keuse-uitkomst en –inhoud:

Sport en rekreasie: Bestuur van toernooie; bestuur van ligas; kennis en toepassing van sportontwikkeling; gevorderde kennis van en toepassing van die beheerstrukture, reëls, tegnieke en afrigting van ten minste een sportspecialisasie; gevorderde kennis en deelname aan aspekte van rekreasiebestuur.

Fiksheidsbestuur: Kennis en toepassing van fiksheid vir spesiale behoeftes; kennis en toepassing van fiksheidsfasiliteitsontwerp.

Fasiliteitsbestuur: Kennis en toepassing van fasiliteitsontwerp; kennis en toepassing van toeskouerveiligheid.

Fasiliteitsontwerp word by beide die keuses van Fiksheidsbestuur en Fasiliteitsbestuur ingesluit. Alhoewel die benaming dieselfde is, moet dit uiteraard op die spesifieke soort fasiliteit toegepas word. Die ontwerp van die fiksheidsfasiliteit, spesifiek die interne uitleg daarvan, verskil van dit wat 'n fasiliteitsbestuurder (soos byvoorbeeld 'n stadionbestuurder) behoort te weet.

Hierdie raamwerk sluit nie ander inhoud/uitkomst uit nie. Dit word voorsien dat instellings veral ten opsigte van spesifieke streeksbehoefte inhoud/uitkomst hierby sou kon voeg.

Ná suksesvolle voltooiing van hierdie studievlak behoort studente waarde tot enige organisasie te kan toevoeg. Studente is nou meer as gereed om die arbeidsmark te betree, terwyl geleentheid ook behoort te bestaan vir diegene wat verder wil studeer.

VLAK 8: NAGRAADSE STUDIES

Die eerste subvlak (NG1) sluit honneursgrade en nagraadse diplomas in. Die gevorderde beroepsgefokusde Baccalaureusgraad (B.Tech.) wat gewoonlik aan teknikons aangebied word, is ook op hierdie subvlak. Die subvlak-beskrywer vereis dat daar omvattende kennis van 'n spesialisveld en dieptekennis van sommige spesialisareas moet wees. Die idee is dus dat studente hier moet spesialiseer, maar tog ook in ondersteunende areas verdere kennis en vaardighede moet opdoen. Die basiese inhoud en vaardighede vir hierdie subvlak word kernagtig in Tabel 5 voorgestel.

Aangesien studente wie se aanvanklike studies op spesialisareas gefokus was nie sportspesifieke onderrig deurloop het nie, is dit belangrik dat programme op hierdie vlak wel daarvoor voorsiening maak. Soos wat spesifiek tydens onderhoude uitgewys is, moet studente blootgestel word aan inhoud wat sosiologiese en kulturele aspekte van sport insluit. Dit sou ook die geskiedenis en ontwikkelingspatrone van sport moet insluit.

**TABEL 5. BASIESE UITKOMSTE EN INHOUDE VIR VLAK 8 (SUBVLAK NG1)-
KWALIFIKASIES (BYVOORBEELD 'N HONNEURSGRAAD)**

Fundamentele uitkomst en inhoude:

Kommunikasie: Die student moet vertrouwd wees met alle vorme van effektiewe groepskommunikasie, insluitend 'n hoë vlak van debatvoering.

Navorsing: Gevorderde navorsingsmetodologie en die toepassing daarvan.

Kernuitkomst en –inhoude:

Sportbestuur: Studente op hierdie subvlak het reeds die kennis en vaardighede wat nodig is om operasioneel in die organisasie aangewend te word. Op hierdie vlak word gekonsentreer op aspekte van sport wat verrykend sal wees vir studente wat die beroepsgefokuseerde roete geneem het, maar ook om die student wat die algemene roete geneem het van die nodige bykomende kennis en vaardighede te voorsien. Die kern van die program is dus gerig op die strategiese bestuur van die studievervelde soos in die volgende kolom uiteengesit is.

Keuse-uitkomst en –inhoude:

Studente kan een spesialisveld kies waarin 'n diepgaande studie onderneem word en waarin die kernvelde van kommunikasie en navorsing toegepas word:

Bestuur; Bemaking; Finansies; Openbare skakelbestuur; Menslike hulpbronbestuur; Sportontwikkeling; Fiksheidsbestuur; Rekreasiebestuur; Fasiliteitsbestuur en Byeenkomsbestuur.

Op die ander subvlakke van vlak 8 word die meestersdiplomas, -grade en doktorsale studies aangebied. Daar word volstaan deur aan te beveel dat indien gestruktureerde meestersgrade in Sportbestuur aangebied word, die inhoud en uitkomst dieselfde sal wees as wat in 'n tipiese MBA-graad aangetref word. Een van die spesialisareas wat in sportorganisasies toegepas word, kan in die navorsingsmodule toegepas word. Hierdie aanbeveling spruit uit die bevinding dat middelbestuurders en topbestuurders gewoonlik spesialiste is of op 'n meer strategiese bestuurswyse te werk gaan.

SLOT

Hierdie artikel het ten doel gehad om 'n kurrikulumraamwerk voor te stel wat volhoubare opleiding in Sportbestuur kan bevorder. Hiervoor is onder meer na internasionale en nasionale tendense ten opsigte van sportbestuurkurrikula verwys. Nasionale strukture wat opleiding rig en reguleer, en vereistes in hierdie verband, is veral vermeld. Empiriese gegewens is ingewin en ontleed as 'n basis om, in samehang met die teoretiese bevindinge, aanbevelings ten opsigte van 'n moontlike kurrikulumraamwerk daar te stel. Met hierdie raamwerk sou verdere verfyning van programme aan Suid-Afrikaanse hoëronderrysinstellings kon plaasvind ten einde die sportbestuurbedryf van opgeleide menslike hulpbronne te voorsien om uitdagings van hierdie komplekse bedryf op 'n volhoubare basis die hoof te bied.

SUMMARY

A curriculum framework for sustainable Sport Management training in South Africa

The world-wide professionalisation of sport has created an increasing need for trained sport managers. This requires that curricula and training programmes be relevant and scientifically valid. Various problem areas can, however, be identified within the field of sport management training. These problem areas include a possible incapacity to take into account the practical needs that exist in the industry, divergent structures and content of programmes that are offered by training institutions, the role of sport science training in sport management, and the possibility of an oversupply of sport management programmes that could jeopardize the sustainability of these programmes.

This article describes the methods and results of research done amongst practising sport managers at the top, middle and operational level in South Africa with a view to identifying knowledge and skills components necessary to compile curriculum guidelines in sport management at levels 5 to 8 of the National Qualifications Framework. The study comprised a questionnaire survey, focus interviews as well as individual interviews involving 132 respondents representative of the three above-mentioned management levels, between June and September 2002. In the questionnaire survey, which covered the greater part of the research, respondents indicated knowledge and skills priorities by judging 213 items (learning outcomes) within 11 dimensions on a 5-point Likert scale. The response options per item varied between “altogether important” to “altogether unimportant”.

The results of the study indicated, inter alia, that the sport management industry in South Africa is exceptionally varied, politicised and complex. Both small and large sports organisations exhibit similar and different needs with regard to sport management and the accompanying sport management training. Various potential learning focuses with varying scope were identified in the survey. They form the basis of the guidelines for sport management curricula that have been recommended as a result of the survey. The personal interviews particularly highlighted the need that exists for effective training in practice and for postgraduate study programmes. The need to determine time frames for training problems in sport management was also emphasised.

Possible outcomes and content components that were particularly emphasised by respondents, or that were pointed out in the questionnaire, as indicating statistically significant differences between management levels, include the following: handling policy and control; giving greater prominence to administrative skills at lower levels of management; the divergent prominence of general management skills; marketing management as a predominantly specialist function; the importance of liaison management components at all levels of management; human resources management as being important at middle and top management level; facilities and events management as having a relatively low priority; financial management and legal issues as specialist functions and human movement science/sport science as having a relatively low priority in sport management training.

The article concludes by proposing fundamental, core and elective contents and learning outcomes for different sport management qualifications at levels 5 to 8 of the National Qualifications Framework. Proposals for each qualification level are presented in the article in

tabular form. These proposals serve as a guideline for curricula as seen from the perspective of practising sport managers. It would be possible for training institutions to adapt, supplement or curtail these guidelines, depending on the focus placed on practical, academic or other aspects of learning programmes.

Finally, possibilities for further research in sport management as a developing area of knowledge are indicated in the article.

VERWYSINGS

- BREIER, M. (2001). Higher education curriculum development: The international and local debates, in M. Breier (Ed.), *Curriculum restructuring in higher education in post-apartheid South Africa*. Bellville: Education Policy Unit, UWC, 1-37.
- CARL, A.E. (1995). *Teacher empowerment through curriculum development: Theory into practice*. Kenwyn: Juta.
- DEPARTMENT OF EDUCATION (DOE) (2002). *A new academic policy for programmes and qualifications in higher education*. Pretoria: Department of Education.
- DESENSI, J.T.; KELLEY, D.R.; BLANTON, M.D. & BEITEL, P.A. (1990). Sport management curricular evaluation and needs assessment: A multifaceted approach. *Journal of Sports Management*, 4: 31-58.
- DE VILLIERS, D.J. (2003). *Kurrikulumontwikkeling vir volhoubare sportbestuuropleiding in Suid-Afrika*. Ongepubliseerde PhD-proefskrif. Stellenbosch: Universiteit Stellenbosch.
- DU PRÉ, R.H. (2000). *SAQA & the NQF: An introduction to outcomes-based programme development*. Pretoria: Committee for Technikon Principals.
- FERGUSON, G.A. (1987). *Statistical analysis in psychology education*. Auckland: McGraw Hill.
- FIELDING, L.W.; PITTS, B.G. & MILLER, L.K. (1991). Defining quality: Should educators in sport management programs be concerned about accreditation? *Journal of Sports Management*, 5: 1-17.
- GEBER, H. & MUNRO, K. (1999). Implementing the NQF in universities: Can we afford the NQF? *South African Journal for Higher Education*, 13(2): 29-37.
- GENIS, E.M. (1997). *The implications of a national qualifications framework for curriculum development in technikon education*. Unpublished Ph.D. dissertation. Pretoria: University of Pretoria.
- GOUWS, J.S. (1997). *Sport management: Theory and practice*. Randburg: Knowledge Resources.
- HOLLANDER, W.J. (2000). *Beroepsgeoriënteerde bestuursopleiding vir die Suid-Afrikaanse sportindustrie*. Ongepubliseerde D.Com.-proefskrif. Aucklandpark (Johannesburg): Randse Afrikaanse Universiteit.
- KENNETT, R.S. & SACKS, S. (1998). *Modern industrial statistics: Design and control of quality and reliability*. Pacific Grove: Duxbury Press.
- KILLEN, R. & SPADY, W. (1999). Using the SAQA critical outcomes to inform curriculum planning in higher education in South Africa. *South African Journal for Higher Education*, 13(2): 200-208.
- KJELDSEN, E.K.M. (1990). Sport management careers: A descriptive analysis. *Journal of Sports Management*, 4: 121-132.
- PARKHOUSE, B.L. (1991). *The management of sport: Its foundation and application (2nd ed.)*. New York, NJ: McGraw-Hill.
- PARKHOUSE, B.L. (2001). *The Management of sport: Its foundation and application (3rd ed.)*. New York, NJ: McGraw-Hill.

- PARKS, J.B. (1991). Employment status of alumni of an undergraduate sport management program. *Journal of Sports Management*, 5: 100-110.
- QUARTERMAN, J. (1998). An assessment of the perception of management and leadership skills by intercollegiate athletics conference commissioners. *Journal of Sports Management*, 12: 146-164.
- RANDSE AFRIKAANSE UNIVERSITEIT (2002). *Sport: Department of Sport and Movement Studies*. Hyperlink [<http://general.rau.ac.za/sport/SportMng.htm>]. Retrieved 18 November 2002.
- SMITH, A. & STEWART, B. (1999). *Sports Management: A guide to professional practice*. Sydney: Allen & Unwin.
- WELMAN, J.C. & KRUGER, S.J. (1999). *Research methodology for the business and administrative sciences*. Cape Town: Oxford University Press.