

## Gençlik ve Spor Bakanlığı Elit Sporcu Yetiştirme Birimlerinin SWOT Analizi Yöntemi ile Durum Değerlendirmesi

Ömer ÖZBEY<sup>1</sup>, Doğukan DOĞAN<sup>1</sup>, Halil Erdem AKOĞLU<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Gençlik ve Spor Bakanlığı, Ankara, Türkiye

<sup>2</sup> Ankara Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi, Ankara, Türkiye

### Orijinal Makale

Gönderi Tarihi: 20.05.2020

Kabul Tarihi: 20.06.2020

Online Yayın: 30.06.2020

### Öz

Bu araştırmanın amacı, Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde bulunan ve elit sporcu yetiştirme amacıyla örgütlenen “Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Birimi”, “Sporcu Eğitim Merkezleri” ve “Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinin” SWOT analizi ile mevcut durumlarını belirleyerek bu birimlerin iç ve dış durum değerlendirmesinin yapılmasıdır. SWOT analizi; kurumların güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek fırsat ve tehditlerin neler olduğunu belirlemek amacıyla örgütün halihazırdaki durumunu betimlemek için kullanılan stratejik yönetimin temel metotlarından birisidir. Araştırma kapsamında Gençlik ve Spor Bakanlığı faaliyet raporları, stratejik planları, ilgili yönetmelikler ve kanunlar incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Birimi, Sporcu Eğitim Merkezleri ve Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri ortaya konulmuştur. Ortaya konulan sonuçlara göre birimler güçlü yönlerini koruyup fırsatları doğru bir şekilde değerlendirerek, zayıf yönlerini en az seviyeye indirmeleri ve tehditleri ortadan kaldırebilmeleri için kurumsal olarak kapsamlı bir stratejik plan ortaya konulmalıdır.

**Anahtar kelimeler:** Sporcu Eğitim Merkezi, Olimpik Hazırlık Merkezi, Yetenek Taraması, Elit Sporcu.

## State Assessment of Elite Athlete Training Units of the Ministry of Youth and Sports by SWOT Analysis Method

### Abstract

The purpose of this research, Youth and Sports under the Ministry of elite athletes training for the purpose of organizing "Turkey Sports Talent Screening and Sports Routing Unit", "Sports Training Centers" and "Turkey Olympic Preparation Centers" of these units by determining the current situation with the SWOT analysis is made of the internal and external assessment of the situation. SWOT Analysis; It is one of the basic methods of strategic management used to describe the current situation of the organization in order to identify the strengths and weaknesses of the institutions and determine what are the opportunities and threats. Within the scope of the research, activity reports, strategic plans, relevant regulations and laws of the Ministry of Youth and Sports were examined. According to the findings, "Turkey Sports Talent Screening and Sports Routing Unit", "Sports Training Centers" and "Turkey Olympic Preparation Centers" strengths, weaknesses, opportunities and threats revealed. According to the results, an institutionally comprehensive strategic plan should be put forward so that units can maintain their strengths and accurately evaluate opportunities, minimize their weaknesses and eliminate threats.

**Keywords:** Sports Training Centers, Olympic Preparation Center, Talent Screening, Elite Athlete.

\* Sorumlu Yazar: Halil Erdem AKOĞLU, E-posta: [heakoglu@ankara.edu.tr](mailto:heakoglu@ankara.edu.tr)

## GİRİŞ

Eğitim, bir toplumun gelişebilmesi için stratejik bir öneme sahip olan ve aynı zamanda sosyal birçok kurum, olgu ve bilimsel yaklaşımlarla ilişkisi ve etkileşimi bulunan bir kavramdır. Sosyal bir kavram olan spor, eğitimin vazgeçilmez bir unsuru olarak kişinin fiziksel, bilişsel ve mental sağlığını geliştirmek için belli kurallar çerçevesinde mücadele etme, rekabet ve baskın gelme hedefini içermektedir (Yetim, 2010). Bu durumda spor eğitiminin çocukların erken dönemlerinde hayatlarına dahil edilmesi, beden eğitimi alışkanlıklarını ve farkındalık duygularını geliştirmekte, sorumluluk alma, kendi uzmanlık alanını şekillendirme bilincini ve makul kararlar verme yeteneklerini olumlu yönde tesir ettiği üzere, ruhsal ve bilimsel beceriler üzerindeki olumlu etkilerini de belirlemektedir (Aquilina, 2013). Ayrıca sporu, sosyal hayatın vazgeçilmez bir parçası olarak kabullenen toplumların, yalnızca madalya almış sporcuların sayısını arttırmak için değil, aynı zamanda etkin ve zinde bir çevreye ulaşabilmek için çocukluk dönemlerinde spor ile tanışmanın gerekliliğine inandıkları belirtilmektedir (Sunay, Dolaşır ve Gündüz, 2003).

Ülkemizde spor eğitimi alanında teşkilatlanma 1922 yılında Türkiye İdman Cemiyeti İttifakı (T.İ.C.İ.) ile başlamış olup günümüzde bu yapı 10/7/2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde devam etmektedir. Gençlik ve Spor Bakanlığı; sporcu yetiştirme görev ve sorumluluğunu 21/5/1986 tarihli ve 3289 sayılı Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanununun Geçici 13 üncü maddesi ile 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 189 uncu maddesinin birinci fıkrasına dayanarak yürütmektedir.

Misyonu; ülkemiz gençliğini ve sporunu günümüz gerekleriyle uyumlu, geleceğin meydan okumalarına karşı hazırlıklı, yerli değerlere duyarlı, dünya kültürünü reddetmeyen, yenilikçi ve rekabetçi bir düzeye ulaştırmak; sportif olarak, Türkiye’nin uluslararası alanda başarılı ve nitelikli temsil edilmesini sağlamak (GSB Performans Programı, 2020) olan Gençlik ve Spor Bakanlığı, bu çerçevede küçük yaştan başlayarak olimpiyat oyunlarını hedeflediği bir sistem oluşturmaya ihtiyaç duymuştur. Bu kapsamda; Bakanlık hedefleri doğrultusunda ülkemizi ulusal ve uluslararası arenada başarılı bir şekilde temsil edecek sporcular, Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Birimi, Sporcu Eğitim Merkezleri ve Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinde yetiştirilmektedir.

Bu araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde bulunan herhangi bir birim için daha önceden benzer bir araştırma yapılmamış olması ve çıkan sonuçların da stratejik planlama yapacak olan üst yönetim kademelerine yol gösterici niteliğinde olması açısından önem arz etmektedir. Ayrıca daha önce pek çok kurum ve kuruluşta yapılmış olan SWOT Analizi çalışmalarına yeni bir örneklem çalışması eklenmesi bakımından literatüre katkı sağlanmaktadır. Bu kapsamda bu araştırmanın amacı, ülkemizde sporun yönetiminden sorumlu ve kanuni dayanaklarla yönetimini sevk ve idare eden Gençlik ve Spor Bakanlığı uhdesinde örgütlenen ve elit sporcu yetiştirme maksadıyla kurulan

Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Birimi, Sporcu Eğitim Merkezleri ve Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinin SWOT analizi ile mevcut durumlarını belirleyerek bu birimlerin iç ve dış durum değerlendirmesinin yapılmasıdır.

### **Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Birimi**

Sporun etkin olarak gündelik hayatın içerisinde yer alması, okul çağındaki çocukların eğitim hayatlarında ihtiyaçları olan motivasyonu üst seviyelere taşımalarına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte okullarda çocuklara verilen uygun eğitim süreçlerinin de spor eğitimi üzerindeki etkisi büyüktür (Tower, 2008). Okullarda verilen beden eğitimi ve spor dersi çocuklar için spor eğitiminin temelini oluşturmakta ve spor deneyimlerini arttırmak üzere düşünülmüş bir eğitim programı olarak büyük önem taşımaktadır (Siedentop, 1998).

Çocuklar için spor, eğitim programlarının ilk aşaması oluşturulurken onların fiziksel gelişimleri göz önünde bulundurularak koşma, zıplama, atlama, tırmanma gibi günlük yapılabilecek aktif hareketler aracılığı ile fiziksel okuryazarlığı destekleyecek programlar üzerinde durulmalıdır. Erken yaşlarda çocukların temel hareket becerileri geliştirilerek fiziksel okuryazarlık seviyelerinin artırılması ve tüm eğitim hayatları boyunca sürdürülmesi sağlıklı bir birey gelişiminde hayati önem taşımaktadır (UNESCO, 2020).

Türkiye sportif yetenek taraması ve spora yönlendirme birimi; özellikle son zamanlarda teknolojinin gelişmesiyle birlikte çocukların hareketsiz yaşama yönelmesini engelleyerek sağlıklı ve aktif bir yaşam sürmenin gerekliliğini anlamaları için spor kültürünün yerleştirilmesi, sporun geniş kitlelere yayılması, erken yaşta yetenekli çocukları seçerek onların uygun branşlara yönlendirilmeleri ve seçilen çocuklardan üst düzey sporcu yetişmesini sağlamak amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı ile koordineli bir şekilde yürütülmektedir (GSB Faaliyet Raporu, 2019). Türkiye sportif yetenek tarama ve spora yönlendirme biriminin en önemli hedefi; çocuklara fiziksel okuryazarlık bilincinin aşılaraq ömür boyu bilinçli bir şekilde spor yapabilme kültürünü sağlamaktır.

Türkiye sportif yetenek taraması ve spora yönlendirme birimi iş ve işlemleri, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 189'uncu maddesine, On Birinci Kalkınma Planının 647'nci maddesine ve Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Milli Eğitim Bakanlığı arasında 18/4/2019 tarihinde yapılan İş Birliği Protokolü'ne dayanılarak yürütülmektedir.

Türkiye genelinde eğitim ve yönlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordinasyonun sağlanması amacıyla Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü bünyesinde Merkez Yürütme Kurulu, illerde İl Koordinasyon Kurulu, Gençlik ve Spor Müdürlüklerinde İl Yürütme Birimleri ve İl Uygulama Birimleri kurulmuştur (GSB, 2020). Bu kapsamda özel ve devlet okullarında öğrenim gören ilkokul 3. sınıf öğrencilerine her yıl sportif yetenek taraması test ve ölçümleri yapılarak spora yönlendirilmeleri sağlanmaktadır. İlk uygulama; 2017-2018 eğitim ve öğretim yılı Mayıs ve

Haziran aylarında yaklaşık 420 bin öğrencinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Bu öğrenciler içerisinde spora yakınlığı belirlenen yaklaşık 46 bin öğrenci, ilk basamak olan temel hareket ve sportif beceriler eğitimine davet edilmiştir. Bununla birlikte; yaklaşık 850 engelli öğrencinin sportif yetenek taraması yapılarak Temel Hareket ve Sportif Beceriler Eğitimine katılmaları sağlanmıştır. 2018-2019 eğitim ve öğretim yılı taramaları ise Ekim 2018-18 Ocak 2019 tarihleri arasında yaklaşık 800 bin öğrencinin ve yaklaşık 2.700 engelli öğrencinin katılımıyla gerçekleşmiştir. Spora yakınlığı belirlenen 100 bin öğrenci Temel Hareket ve Sportif Beceriler Eğitimine davet edilmiştir (GSB Faaliyet Raporu, 2019).

2019-2020 eğitim ve öğretim yılı taramaları mart, nisan ve mayıs aylarında 1.200.000 öğrenci hedefi ile planlanmıştır. Ancak Covid-19 salgınına yönelik Sağlık Bakanlığının önerileri doğrultusunda Milli Eğitim Bakanlığı uzaktan eğitim modeline geçmiş Gençlik ve Spor Bakanlığı zorunlu olarak faaliyetlerine geçici süre ara vermiştir.

### **Sporcu Eğitim Merkezi (SEM)**

Eğitimin birincil amacı kaliteli insan gücü yetiştirmek ve kişilerin var olan niteliklerini geliştirip bireylerin her alanda daha etkin ve verimli olmalarını sağlamaktır. Kalifiye insan gücü fiziksel, mental, bilişsel ve sosyal anlamda yetkin ve dinamik olmayı gerektirir. Spor, toplum için kalifiye insan yetiştirmenin en önemli unsurlarındandır (Devecioğlu ve Çoban, 2011).

Bu kapsamda Gençlik ve Spor Bakanlığı erken yaşta spor eğitimi verebilmek adına çeşitli yollar uygulamaktadır. Bunlardan birisi de sporcu eğitim merkezleridir. Sporcu eğitim merkezlerinin temeli güreş eğitim merkezleri ile atıldığı görülmektedir. 1980' li yıllarda minder güreşine en iyi uyum sağlayabilecek durumda olduğu belirlenen karakucak güreşinden ilham alınarak, karakucak güreşini geliştirme projesi adı altında merkezlerin yapım süreci başlamıştır (Ak, 2017). Süreç içerisinde diğer spor dalları için de hizmet vermeye başlayan merkezler, Türk sporuna sporcu kaynağı sağlamakta önemli bir rol üstlenmektedir (Doğan, 2018).

Türk sporunun sürdürülebilirliğinin sağlanması ve ilerlemesi amacıyla spor dallarının niteliklerine göre spora başlama yaşındaki öğrencilere yetenek sınavı yapılarak merkezlere yatılı ve gündüzlü statüde sporcu öğrenci sağlamak, sporcu öğrencilerin gereksinimlerinin tümünün devlet tarafından karşılanarak örgün eğitim ve öğretimin yanında sporcu öğrencilerin tercih ettikleri spor dallarında antrenörler tarafından uygulanan eğitim programıyla sportif yeteneklerini geliştirmektir (Mollaoğulları ve Doğan, 2019). Sporcu eğitim merkezlerinin amacı, spor dallarına göre spora başlama yaşında bulunan çocukların eğitim ve öğretimlerini aksatmadan üst düzey sporcu olarak yetiştirilmelerini sağlamaktır (SEM Yönetmeliği, 2010).

Sporcu eğitim merkezlerinin kuruluşu ve yürütülmesi ile ilgili iş ve işlemler, 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 189'uncu maddesine ve 28/1/2010 tarihli ve 27476 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü Sporcu Eğitim Merkezleri Yönetmeliğine dayanılarak yürütülmektedir.

Yürürlükte olan Sporcu Eğitim Merkezleri Yönetmeliğine göre (2010); SEM'lere ilgili spor federasyonlarının belirlediği sınav talimatları doğrultusunda sporcu öğrenci alınmaktadır. Sınavlar her yıl mayıs ve haziran aylarında düzenli olarak yapılmaktadır. Seçme sınavlarında başarılı olup asil olarak merkezlere girmeye hak kazanan sporcu öğrencilerin kesin kayıtları her yıl ağustos ayı sonuna kadar, yedek kazananların kesin kayıtları ise eylül ayının ilk haftasında mesai saatleri içerisinde yapılmaktadır. Merkezlerde sporcu öğrencilere yatılı ve gündüzlü statüde eğitim verilmektedir.



Şekil 1. Türkiye’de bulunan Sporcu Eğitim Merkezleri (SHGM Faaliyet Raporu, 2019)

Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü koordinesinde Adana, Adıyaman, Afyonkarahisar, Ağrı, Aksaray, Amasya, Ankara, Antalya (Korkuteli), Antalya (Elmalı), Artvin, Aydın, Balıkesir, Bolu, Bolu (Gerede), Bursa, Çorum, Denizli, Diyarbakır, Edirne, Erzincan, Erzurum, Gaziantep, İzmir, Kahramanmaraş, Kahramanmaraş (Göksun), Karaman, Kars, Kayseri, Kocaeli, Konya, Manisa, Mersin, Muğla, Ordu, Osmaniye, Rize, Sakarya, Samsun, Sivas, Tokat, Trabzon ve Yozgat olmak üzere 39 ilde, 42 merkezde faaliyetlerini sürdürmekte olup atıcılık, atletizm, badminton, boks, cimnastik, eskrim, güreş, halter, judo, kano, kayak, kürek, tenis ve yüzme olmak üzere toplam 14 spor dalında hizmet vermektedir. 2019-2020 eğitim öğretim yılı başlangıcında gündüzlü statüde 1155, yatılı statüde 689 olmak üzere toplam 1844 kayıtlı sporcu öğrenci bulunmaktadır (SGM Faaliyet Raporu, 2019).

Sporcu eğitim merkezlerinde bulunan sporcu öğrencilerin iade, giyim, sağlık ve eğitim ihtiyaçları karşılanarak, ilgili spor branşlarında antrenörler nezaretinde eğitimleri sürdürülmektedir. Merkezlerde bulunan sporcu öğrencilere ilgili Yönetmelik gereği yıldızlar kategorisinden itibaren merkezde eğitimine devam ettiği sürece sporcu harçlığı almaktadır. Merkezlerde yetişen başarılı sporcular durumlarına ve branşlarına göre ilgili spor kulüplerinde



aktif sporcu olarak devam etmekte, başta beden eğitimi ve spor yüksekokulları olmak üzere çeşitli üniversite ve yüksekokullara girme başarısını göstermektedir. Katıldıkları birçok ulusal ve uluslararası yarışmalarda branşlarında şampiyon olarak önemli başarılarla imza atmışlardır.

2019-2020 eğitim öğretim yılı mart ayı itibariyle Covid-19 virüsüne karşı alınan tedbirler kapsamında öğrenciler, öğretmenler ve velilerin sağlığı için ülke genelinde ilk, orta ve lise düzeyindeki okulların tatil edilmesinin ardından sporcu eğitim merkezlerinde eğitim gören sporcu öğrencilere izin verilmesi hususu Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğüne değerlendirilmiş olup gündüzlü ve yatılı statüde 39 Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü bünyesinde bulunan 42 sporcu eğitim merkezi eğitimlerine ara verilmiştir. Sporcu eğitim merkezlerinde bulunan sporcu öğrencilerin bu süreçte bağlı buldukları il müdürlükleri aracılığıyla zihinsel dayanıklılıkları ve sportif performanslarının üst seviyelerde tutulması amaçlanmış olup bu doğrultuda merkezlerde görev yapan antrenörler tarafından sporcu öğrencilerin antrenman planları hazırlanmış, psikolog ve beslenme uzmanları tarafından psikolojik destek ve beslenme programları dijital ortamda periyodik olarak sporcu öğrencilerle paylaşılmıştır.

### **Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezi (TOHM)**

Günümüzde spor, birey ve toplum üzerindeki fiziksel ve mental faydalarının haricinde her alanda rekabet içerisinde olan devletler için de bir rant sağlama aracı haline dönüşmüştür (Özbey, Akoğlu ve Polat, 2019). Devletler sporu kullanarak ulusal kimlik oluşturma, prestij sağlama, diplomasi ve baskın imaj oluşturma için kullanmaktadır (Altun ve Koçak, 2015). Devletlere bu fırsatı en kapsamlı şekilde olimpiyat oyunları sağlamaktadır (Akoğlu, Özbey ve Polat, 2019). Modern olimpik hareketi ortaya çıkaran Coubertin, sürekli gelişimi ön görerek olimpik eğitim programlarının geliştirilmesi ile toplumlar arasında dayanışma, hoşgörü ve fair-play gibi etik değerlerin farklı kültürlerle harmanlanarak dünya mirasına katkı sunmayı amaçlamıştır. Uluslararası Olimpiyat Komitesince olimpik hareketin amacı, olimpizm değerlerine uygun olarak uygulanan spor aracılığıyla gençleri eğiterek huzurlu ve daha iyi bir dünya kurmaya katkıda bulunmaktır (IOC, 2020).

Bahsedilen kazanımların elde edilebilmesi için olimpik eğitim aktif bir araç olarak kullanılmaktadır (Özbey ve Güzel, 2009). Olimpik eğitimin amacı hem uluslararası arenada yarışacak sporcular hem de herhangi bir seviyede sporcu olan gençlere disiplin, kararlılık, dürüstlük, fair-play gibi erdemleri kazandırmaktır. Bu sayede sporcular, fiziksel, mental ve ruhsal olarak belli bir entelektüel seviyeye ulaşarak bireysel ve toplumsal açıdan genel bir fayda sağlamış olacaklardır (Siedentop, Hastie ve Mars, 2019).

Dünyanın en prestijli oyunu olan olimpiyatlarda sporcuların başarı elde edebilmeleri için uzun süren bir eğitim sürecine ihtiyaçları vardır. Söz konusu eğitim bireysel olarak karşılanamayacak kadar külfetli ve tesadüfe bırakılamayacak kadar riskli olduğundan bu eğitim devlet eliyle yürütülmektedir (Gültekin ve Erünel, 2019). Ülkemizde olimpiyatlara katılacak sporcular için devlet desteği ile yürütülen merkezler yasal olarak; 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında

Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 189'uncu maddesine ve 11/4/2015 tarihli ve 29323 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Olimpik Hazırlık Merkezlerinin Kuruluş, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliğine dayanılarak yürütülmektedir. Türkiye olimpik hazırlık merkezleri; olimpiyatlara katılacak ve katılması muhtemel yetenekli sporcuların seçilmesi, yetiştirilmesi, performanslarının geliştirilmesi, eğitimlerinde ve sosyal gelişimlerinde müşterek ve standart bir uygulamanın sağlanması amacıyla kurulmuştur (SHGM Faaliyet Raporu, 2019).

Türkiye olimpik hazırlık merkezleri, Türkiye'nin 21 ilinde 21 spor dalında faaliyetlerini yürütmektedir. Bu iller; Adana, Afyon, Ankara, Antalya, Artvin, Bolu, Bursa, Diyarbakır, Edirne, Erzurum, Gaziantep, İzmir, Kahramanmaraş, Kayseri, Kocaeli, Konya, Mersin, Rize, Sakarya, Samsun ve Trabzon olup eğitim verilen spor dalları; atıcılık, atletizm, boks, bisiklet, buz pateni, cimnastik, curling, eskrim, güreş, halter, judo, kano, karate, kayak, kürek, modern pentatlon, okçuluk, taekwondo, tenis, triatlon ve yüzmedir. 2019-2020 eğitim öğretim yılı itibariyle toplam 1152 kayıtlı sporcu ve 304 antrenör bulunmaktadır (GSB Faaliyet Raporu, 2019).



Şekil 2. Türkiye’de bulunan Olimpik Hazırlık Merkezleri (SHGM Faaliyet Raporu, 2019)

Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezleri ile koordineli bir şekilde oluşturulan olimpik havuz; Olimpiyat ve Paralimpik oyunlarına kota alan ve kota alması muhtemel sporcuların performans analizleri ve katıldıkları ulusal ve uluslararası müsabaka sonuçları ile müsabaka takvimlerinin hazırlanması ile ilgili iş ve işlemlerin sevk ve idaresini yürütmektedir. Olimpik havuzda bulunan sporculara başarı durumlarına göre 3289 sayılı Kanun'un Geçici 13'üncü maddesine dayanılarak maddi destek mahiyetinde harçlık verilmektedir.

## SWOT Analizinin Teorik Çerçevesi

Prof. Heinz Wehrich, San Francisco Üniversitesinde görev yaptığı sırada Long Range Planning de yayımladığı makalesinde ilk olarak bahsettiği SWOT analizi (Cebecioğlu, 2006); örgütün hedeflenen başarısında önemli role sahip amaçlarının tespit edilip stratejik kararları gerçekleştirecek şekilde uyarlanması için durum tespit araştırması olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 2004). SWOT analizi kavramı metodoloji olarak başlangıçta işletme yönetimi literatüründen gelmiş ve Stanford Araştırma Enstitüsü'ndeki araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir (Helms ve Nixon, 2010; Jasiulewicz-Kaczmarek, 2016; Panagiotou, 2003; Rostirolla ve Rostirolla, 2011).

SWOT, bir işletmenin güçlü yönleri (strengths), zayıf yönleri (weaknesses), fırsatları (opportunities) ve tehditlerinin (threats) kısaltması olarak ele alınmaktadır. SWOT'un savunucularına göre, güçlü yönler rekabet etme ve büyüme yeteneklerine atıfta bulunur. Zayıf yönler, büyümeyi ve hayatta kalmayı engelleyen doğal eksikliklerdir. Güçlü ve zayıf yönler çoğunlukla içseldir. Fırsatlar büyüme için değerlendirilecek şans ve açıklıklardır. Tehditler, içsel güçleri baskılayan, zayıflığı hızlandırabilecek ve fırsatları engelleyebilecek harici olarak ortaya çıkabilecek zorluklardır. Herhangi bir alanda başarılı olmak için zayıf yönlerin güçlü yönlerle aşılması ve tehditlerin fırsata aktarılması gerekir (Jasiulewicz-Kaczmarek, 2016).

Genel anlamda SWOT analizi, işletme üzerinde faaliyet gösteren hem iç hem de dış güçleri inceleyen iki boyutlu analizdir (Nazarko, Ejdys, Halicka, Magruk, Nazarko ve Skorek, 2017; Phadermrodab, Crowder ve Wills, 2019). Bir SWOT analizi, mevcut durumda karmaşık sosyal organizasyonlarda, özellikle sosyal kurumlarda kalite yönetiminin etki değerlendirmesini inceleyen araştırılmış süreç veya yapıyı etkileyebilecek iç ve dış faktörleri tanımlamaktadır (Leiber, Stensaker ve Harvey, 2018). İncelenen süreç ya da yapının güçlü ve zayıf yönleri tanım gereği, esasen iç faktörlerdir, tehditler ve fırsatlar esas olarak, analiz edilen konudan bağımsız olarak var olan dış faktörlerdir (Leiber, Stensaker ve Harvey, 2018). SWOT analizindeki amaç, örgütlerin mevcut durumlarını betimleyerek güçlü ve zayıf yönlerini belirleyip oluşabilecek fırsat ve tehditleri kolay bir şekilde saptamaktır (Gürlek, 2002).

SWOT analizi sayesinde örgüte iki temel fayda sağlanmaktadır. İlki mevcut durum net bir şekilde betimlenir, ikinci durum ise fırsatlar ve tehditlerin belirlenmesi ile kuruma gelecekte yapılması gerekenler hakkında örgüte ön bilgi verilir. Elde edilen bu veriler sayesinde, kurum yöneticilerine karar verme aşamalarında kolaylık sağlanır ve politika belirlemeleri için bilimsel bir yol haritası çizilmiş olur (Özköse, Arı ve Çakır, 2013). Bu sayede kurumun geçmiş performansı ile var olan durumu göz önünde bulundurularak güçlü yönleriyle kuruma gelecek için hedef belirlemeye fırsat tanınacak, zayıf yönlerin belirlenmesiyle kurumun alması gereken tedbirler için veri sağlanmış olacaktır (Gürlek, 2002).

SWOT analizinin uygulanmasında önemli faktörler; yeterli bilgiye ulaşılması, uzman kişiler tarafından yapılmıyor olması, uygulayıcıların tecrübeli ve objektif olması (Yapar Üstünol, 2019) ile bu analizin belirli aralıklarla yinelenmesi dikkat edilmesi gereken hususlardır (Keskin, 2018).



Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı Türkiye sportif yetenek taraması ve spora yönlendirme birimi, sporcu eğitim merkezleri ve Türkiye olimpik hazırlık merkezlerinin SWOT analizi, bu birimlerde var olan sorunların tespit edilmesini sağlayacağı ve fırsatların görünürlüğünü arttıracığı için bahsedilen birimlerin etki alanlarının daha verimli bir şekilde yürütülebilmesine yönelik hazırlanacak politikaların dayanağını gerekçesiyle oluşturacağı düşünülmektedir.

## **METOT**

Yukarıda yer alan gözlemlerden yola çıkarak bu araştırma, Gençlik ve Spor Bakanlığı Elit Sporcusu Yetiştirme Birimleri üzerinde SWOT analizi kullanılarak yapılmıştır.

SWOT analizi (alternatif olarak SWOT matrisi olarak adlandırılır), bir projede veya bir iş girişiminde yer alan güçlü, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri değerlendirmek için kullanılan yapılandırılmış bir planlama yöntemidir (Shi, 2016). Bu araştırmada da Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde faaliyetlerini sürdüren Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Birimi, Sporcu Eğitim Merkezi ve Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezi gibi sporcu eğitimini gerçekleştiren birimlerin SWOT analizi yapılmıştır. Analiz yapılırken Gençlik ve Spor Bakanlığı faaliyet raporları, ilgili yönetmelikler ve kanunlardan faydalanılmıştır.

## **BULGULAR**

Araştırmanın bulgular kısmında Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesinde faaliyetlerini sürdüren Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Birimi, Sporcu Eğitim Merkezi ve Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezinin işleyişlerine ait her birimin SWOT analizi yapılmış ve bu analizler Tablo 1, 2, ve 3'te ayrıntılı olarak verilmiştir.

**Tablo 1.** Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Birimi SWOT analizi

GÜÇLÜ YÖNLER		ZAYIF YÖNLER	
FIRSATLAR		TEHDİTLER	
<b>SWOT</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• Milli Eğitim Bakanlığı ile işbirliği içinde yapılması</li><li>• Proje olarak başlayan işin 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde yer alması</li><li>• 81 il ve 922 ilçe merkezinde standart bir modelin uygulanması</li><li>• Teknolojik alt yapının aktif kullanılması</li><li>• Spor yapma kültürünü yaygınlaştırması</li><li>• Çocukların bedensel, zihinsel, bilişsel ve sosyal gelişimini fiziksel okuryazarlık kapsamında desteklemesi</li><li>• Ulusal ve uluslararası sportif başarı profilini yükseltmesi</li><li>• Çocukların fiziksel yeterliliklerine göre branşlar itibarıyla sporcu havuzu oluşmasını sağlaması</li><li>• Çocukların sportif anlamda başarılı olabileceği birden fazla branşa yönlendirilmesi</li><li>• Çocukların yaşamları boyunca aktif spora katılımlarını teşvik etmesi</li><li>• Tarama ve yönlendirmede fırsat eşitliğini sağlaması</li><li>• Kurumsal sponsor ve medya desteğinin olması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Testlerin yapılacağı spor salonuna ulaşım konusunda bir takım zorlukların yaşanması</li><li>• Birçok antrenörün, mesleki olarak tarama ve yönlendirme hakkında yeterli gözlem ve analiz bilgisine sahip olmaması</li><li>• Yeterli sayıda antrenörün olmaması</li><li>• Taşradaki sorumlu koordinatör ve antrenör görevlerinin sık değişmesi</li><li>• Paralimpik branşlarda seçmelerden sonra yönlendirme aşamasında birtakım sorunların yaşanması</li></ul>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Oluşturulacak yetenek havuzu ile spor kulüplerine alt yapı sağlanması</li><li>• Popüler yayın ve etkinlikler ile toplumun her kesiminde farkındalığın artırılması</li><li>• Akademik çalışmalar için ilgi odağı haline gelmesi</li><li>• Görsel ve yazılı medyada ilginin artması</li><li>• Milli Eğitim Bakanlığı gibi diğer kamu kurumları ya da yerel yönetimlerinde paydaş olması</li><li>• Çeşitli alanlarda sponsor desteğinin artması</li><li>• Fiziksel okuryazarlık kavramının daha geniş kitlelere yayılması</li><li>• Tarama sonucunda yetenekli olan öğrencilerin okullarda burslu olarak eğitim görmesi</li><li>• Hükümetin, spor politikalarını destekleyen olumlu tutumu sayesinde fırsatların artması</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Okul idareci ve öğretmenlerin isteksiz tutumları</li><li>• MEB tarafından velilere yeterli bilgilendirmenin yapılamaması</li><li>• Birçok öğretmenin mesleki olarak tarama ve yönlendirme hakkında yeterli gözlem ve analiz bilgisine sahip olmaması</li><li>• Sosyal medyada istenilen düzeyde yer almaması</li><li>• Öğrenci ailelerinde spor kültürünün oluşmamış olması</li><li>• Teknolojinin bilinçsiz kullanımı ve dijital bağımlılık seviyesinde artış olması</li></ul>		

Tablo 1’de Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Biriminin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri maddeler halinde sıralanmıştır.

**Tablo 2.** Sporcu Eğitim Merkezleri SWOT analizi

- Yaklaşık 40 yıllık eğitim merkezi deneyimi olması
  - Sporcu öğrenciler ile antrenörlerin ulusal ve uluslararası organizasyonlardaki başarı ve tecrübeleri
  - Türkiye'nin her bölgesinde barınma hizmetine uygun mekânların bulunması
  - MEB ile yapılan protokoller kapsamında sporculara nakil hakkının tanınması
  - Sporculara okul araç gereçlerinin alımı ve özel ders gibi imkânların sunulması
  - İlgili mevzuat kapsamında 2018 yılı itibariyle sporcu öğrencilere harçlık verilmesi
  - Sağlıklı, dengeli ve öğrenim gördükleri branşın özellikleri doğrultusunda beslenme imkânı sağlanması
  - Toplumun farklı kesimlerindeki kişilere ulaşarak kültürel etkileşimi arttırmaya yardımcı olması ve fırsat eşitliği sağlaması
  - Merkez çatısı altında bulunan her bireye sosyo-ekonomik açıdan eşit imkânların sağlanması
  - Elit sporcu yetiştirmek için alt yapı havuzunun oluşturulması
  - Sporcu öğrencilere etkili rehberlik hizmetlerinin verilmesi
  - Spor destek elemanlarının (spor masörü, fizyoterapist, beslenme uzmanı, spor psikoloğu) merkezlerde istihdam edilmesi
  - Yürütülen tüm iş ve işlemlerin yasal mevzuatla desteklenmesi
- Branşlar itibariyle antrenör kadrosunun yetersizliği ve kalifiye antrenör eksikliği
  - Merkezlerden mezun olan sporcu öğrencilerin sportif takibinin yapılamaması
  - Merkezde yetişmiş başarılı sporcuların antrenörlerinin ödüllendirilmesi ile ilgili mevzuat düzenlemesine ihtiyaç olması
  - İlgili spor dalı federasyonlarıyla koordinasyonun yeterli düzeyde olmaması
  - Sporcu öğrencilere kariyer planları hakkında yönlendirmenin yetersiz olması
  - Yerel anlamda SEM'lerin tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması
  - SEM'ler ile ilgili başarının kamuoyunda yeteri kadar yer almaması
  - Merkezlerin sporcu kaynağı bulmakta zorluk çekmesi

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<b>FIRSATLAR</b>	<b>TEHDİTLER</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Branşlara göre spora başlama yaşındaki çocukların potansiyel nüfus oranının yüksek olması</li><li>• Ulusal ve uluslararası arenada özellikle güreş branşında yakalanan başarıların diğer spor branşları için de uygulanması</li><li>• Spora yönelik kamuoyu duyarlılığının olması</li><li>• Hükümetin spor politikalarını desteklemesi</li><li>• SEM'lere yönelik akademik faaliyetlerin artması</li><li>• Sporcu öğrencilerin teknolojik gelişmelere uyum sağlamaya açık olması</li><li>• Bağımlılıkla ve yasaklı maddelerle mücadele konusunda sporun önemli yer alması</li><li>• Özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının ilgisinin artması</li><li>• Sporcuların TOHM'lara geçişlerinin teşvik edilmesi</li><li>• Uzaktan eğitim yoluyla çeşitli eğitimlerin verilebilmesi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teknolojinin bilinçsiz kullanımı ve dijital bağımlılık seviyesinde artış olması</li><li>• Mevcut eğitim sisteminin sporcu öğrencilerin antrenman ve müsabaka programlarını kısıtlaması</li><li>• Madde bağımlılığı ve zararlı alışkanlıkların yaygınlaşması</li><li>• Öğrenci ailelerinde spor kültürünün oluşmamış olması</li><li>• Toplumun spor bilinci ve kültürünün eksik olması</li></ul>

Tablo 2'de Sporcu Eğitim Merkezlerinin SWOT analizi tablosu verilmiştir. Bu doğrultuda merkezlerin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri maddeler halinde sıralanmıştır.

**Tablo 3.** Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezleri SWOT analizi

GÜÇLÜ YÖNLER		ZAYIF YÖNLER	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Merkezlerin sporculara branşa yönelik üst düzey malzeme desteği sağlaması</li><li>• İlgili mevzuat kapsamında sporculara harçlık verilmesi</li><li>• Her merkezde; fizyoterapist, psikolog, diyetisyen, masör, kondisyoner gibi sporcuların performanslarını yükseltecek spor destek elemanlarının olması</li><li>• Sporculara okul araç gereçlerinin alımı ve özel ders gibi imkânların sunulması</li><li>• YÖK ve MEB ile yapılan protokoller kapsamında sporculara nakil hakkı tanınması</li><li>• Vakıf üniversiteleri ile yapılan protokoller doğrultusunda başarılı sporculara burs sağlanması</li><li>• Sporcu öğrencilere sağlıklı, dengeli ve öğrenim gördükleri branşın özellikleri doğrultusunda beslenme imkânı sağlaması</li><li>• Sporcu ve antrenörler için ulusal ve uluslararası organizasyonlarda deneyim kazanmalarını sağlaması</li><li>• Olimpiyatlara katılacak ve katılması muhtemel sporcuların seçiminin ve takibinin yapılması</li><li>• Sporcuların antrenman alanlarının uluslararası standartlara uygun olması</li><li>• Yürütülen tüm iş ve işlemlerin yasal mevzuat ile desteklenmesi</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Merkezde yetişmiş başarılı sporcuların antrenörlerinin ödüllendirilmesi ile ilgili mevzuat düzenlemesine ihtiyaç olması</li><li>• Paralimpik branşlarda merkezlerin yeterli düzeyde olmaması</li><li>• Sosyal medyanın etkili bir şekilde kullanılamaması</li><li>• İdari personel ihtiyacının bulunması</li><li>• Kurumsal başarıların kamuoyuna yeterince yer almaması</li><li>• Yerel düzeyde tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması</li></ul>	
FIRSATLAR		TEHDİTLER	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Spor kulüpleri için sporcu havuzunun oluşturulması</li><li>• Spora yönelik kamuoyu duyarlılığının olması</li><li>• Hükümetin spor politikalarını desteklemesi</li><li>• Merkezlere yönelik akademik faaliyetlerin artması</li><li>• İlgili spor dalı federasyonlarının organizasyon deneyimlerinin artması</li><li>• Olimpik hareketin tüm ülkede özendirilmesinin sağlanması</li><li>• Sporcuların Olimpik Havuza geçiş için teşvik edilmesi</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Toplumun spor bilinci ve kültüründe eksiklik olması</li><li>• Teknolojinin bilinçsiz kullanımı ve dijital bağımlılık seviyesinde artış olması</li><li>• Özellikle üniversitelerde eğitimlerini sürdüren sporcuların ders yoğunluklarından sportif çalışmalarını etkin ve verimli şekilde sürdürememesi</li></ul>	

Tablo 3'te Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinin SWOT analizi tablosu verilmiştir. Bu doğrultuda merkezlerin güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri maddeler halinde sıralanmıştır.

## TARTIřMA ve SONUÇ

Ülkemizde sporun yönetiminden sorumlu ve kanuni dayanaklarla yönetimini sevk ve idare eden Gençlik ve Spor Bakanlığı uhdesinde örgütlenen ve elit sporcu yetiştirme maksadıyla kurulan

Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Birimi, Sporcu Eğitim Merkezleri ve Türkiye Olimpik Hazırlık Merkezlerinin SWOT analizi ile mevcut durumları belirlenerek bahsedilen bu birimlerin iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılmıştır. Bu analiz sayesinde kurumun geçmiş performansı ile var olan durumu göz önünde bulundurularak güçlü yönleriyle kuruma gelecek için hedef belirlemeye fırsat tanınacak, zayıf yönlerin belirlenmesiyle kurumun alması gereken tedbirler için veri sağlanmış olacaktır (Özköse, Arı ve Çakır, 2013). Bu doğrultuda ortaya konulan SWOT analizi sonuçlarına göre birimler güçlü yönlerini koruyarak aynı zamanda fırsatları kullanarak zayıf yönlerini ve tehditleri ortadan kaldırmak için stratejik bir plan ortaya koymalıdır.

Performans sporcusu olarak yetiştirilmesi hedeflenen birimlerin, güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlendiğinde, o birimlere özgü ihtiyaçlar da tespit edilmiştir. Ayrıca belirlenen ihtiyaçlar ile SWOT analizi aracılığıyla elde edilen güçlü ve zayıf yönler dikkate alınarak alınacak tedbirler ve gerekli düzenlemeler sayesinde hedeflere ulaşmak çok daha kısa sürede ve etkili bir şekilde ulaşılabileceği düşünülmektedir.

## ÖNERİLER

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında öneriler aşağıda sunulmuştur;

- Düzenlenecek mevzuat çalışması ile sporcuların Türkiye Sportif Yetenek Taraması ve Spora Yönlendirme Biriminden SEM ve TOHM'a geçişlerinin kademeli bir şekilde sağlanması,
- Türkiye olimpik hazırlık merkezleri ve spor kulüplerine potansiyel sporcu yetiştirmek, aynı zamanda sporcu havuzu oluşturulmasını sağlamak amacıyla 81 gençlik ve spor il müdürlüğü bünyesinde mevcut merkezlere ek olarak olimpik spor branşlarda gündüzlü statüde sporcu eğitim merkezlerinin açılması,
- Paralimpik spor dalları için SEM ve TOHM düzeyinde yeni merkezlerin kurulması,
- Merkezlerden eğitim gören sporcuların milli ve manevi açıdan donanımlı ve sağlıklı bireyler olarak yetiştirilmesi amacıyla "Değerler Eğitimi" düzenlenmesi.
- Merkezlerde eğitim görenlere "Olimpik Ruh ve Olimpizm" konuları hakkında eğitim verilerek bu felsefenin sporculara benimsetilmesi,
- SEM ve TOHM' lardan mezun olanlar arasındaki iletişim kopukluğunun önlenerek dostluk bağının oluşturulması ve kuvvetlendirilebilmesi için yılın belli gününde "Mezunlar Günü" düzenlenmesi,
- Sporcu aileleri ile iş birliği içerisinde çeşitli sosyal faaliyetler yapılarak sporcu-aile-antrenör-yönetim arasında manevi bağın oluşturulması,
- Türkiye sportif yetenek taraması ve spora yönlendirme birimi kapsamında spora yatkınlığı belirlenip temel hareket ve sportif beceriler eğitimine davet edilen öğrencilerin ilgili federasyonlarla koordinasyon sağlanarak öğrencinin devam edeceği spor dalının belirlenmesiyle beraber sporcu eğitim merkezlerine yönlendirilmesi,



- Spor gönüllülerinin aktif kullanılması, merkezlerde eğitim gören sporcuların da gönüllü olarak çeşitli etkinliklerde rol almaları için teşvik edilmesi,
- Merkezlerde eğitim görmüş sporcuların çeşitli nedenlerle sporculuk kariyerlerinin sonlanması neticesinde farklı iş kollarında istihdam edilebilmeleri için Bakanlık ile diğer kamu kurumları arasında iş birliklerinin yapılması,
- Merkezlerden ayrılan sporcuların ayrılma sebeplerinin araştırılması,
- Milli Eğitim Bakanlığı ile iş birliği yapılarak "Olimpizm Felsefesi" nin ilkokuldan başlatılarak tüm kademedeki öğrencilerin ders müfredatına eklenmesi,
- Sporcuların performansını etkileyen antrenörler için "Antrenör Mesleki Etik Değerleri" nin yasal olarak oluşturulması.

Gençlik ve Spor Bakanlığının mevcut sporcu ve antrenör yetiştirme yöntemlerine ek olarak aşağıda yeni sistem önerileri sıralanmaktadır:

- Sporcu performansının ölçmeyi ve diğer nicel verilerinin tek bir platformda toplanmasını amaçlayan "Sporcu Bilgi Sistemi"nin oluşturulması,
- Bireylerin hem sporculuk kariyerleri hem de akademik kariyerleri ile geleceğe dair hedeflerinin belirlenmesi için "Sporcu Kariyer Planlama Sistemi" nin oluşturulması,
- Merkezlerden mezun olmuş fakat üst düzeyde başarı sağlayamamış bireyler için spor bilimleri fakültesi ya da beden eğitimi ve spor yüksekokullarına girişte kolaylık ile Türk Silahlı Kuvvetlerinde ve Emniyet Genel Müdürlüğünde istihdam edilebilmeleri için "Ek Puan Sistemi"nin oluşturulması,
- Antrenörlerin mesleki bilgilerin yanı sıra etik ilkeler, motivasyon, fairplay, olimpizm felsefesi ve etkili iletişim becerileri gibi eğitimlerle beşeri sermayelerine katkıda bulunabilecekleri "Antrenör Gelişim Merkezleri" nin kurulması,
- Antrenörlerin sadece antrenman programları değil diğer nicel ve nitel bilgilerini de işleyebileceği "Antrenör Bilgi Sistemi" nin oluşturulması,
- Kamusal hizmet gören ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olan Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı bahsedilen birimler için vatandaş tarafından bilinirlik ve tercih edilebilirlik seviyesinin artırılmasına olanak sağlayacak "Kurumsal Marka ve İmaj Çalışmaları" nın yapılması, sistemselsel olarak önerilmektedir.

Ayrıca gelecek araştırmalarda buna benzer araştırmaların belirli aralıklarla yapılmasının kurum politikalarının sağlıklı bir şekilde yürütülmesi için faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu analiz, kurumun diğer birimlerine uygulanarak birimlerin güçlü yanları belirlenip zayıf yanları ise en az seviyeye indirilebilir; kurum için fırsatlardan faydalanarak tehdit unsurları azaltılıp stratejik yönetim ve planlamaları dahilinde etkili ve ulaşılabilir kurum politikası oluşturulabilir.

**Çıkar Çatışması:** Yazarlar arasında herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

**Yayın Etiği:** Mevcut çalışmanın yazım sürecinde “*Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi*” kapsamında bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş olup; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

## KAYNAKÇALAR

- Ak, A. (2017). *Türk sporunda sorunlar ve çözüm önerileri*. Ankara: Spor Yayınevi ve Kitabevi.
- Akoğlu, H.E., Özbey, Ö., & Polat, E.(2019). Olimpiyatlara aday olan şehirlerin adaylık süreçlerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi (2020 Olimpiyatları Örneği), *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 2121-2148. DOI: 10.26466/opus.610613.
- Altun, M., ve Koçak, S. (2015). Türkiye'nin sportif başarı açısından değerlendirilmesi: Bakü Avrupa Oyunları örneği. *Spor Bilimler Dergisi*, 26(3), 114-128. DOI: 10.17644/sbd.237583.
- Aquilina, D. (2013). A study of the relationship between elite athletes' educational development and sporting performance. *The International Journal of the History of Sport*, 30(4), 374-392.
- Cebecioğlu, C. (2006). *SWOT Analizi ve bir işletme üzerine uygulama*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2020). 1 Sayılı Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında, <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/19.5.1.pdf> Erişim Tarihi: 29/4/2020.
- Devecioğlu, S., ve Çoban, B. (2011). Türkiye’de spor eğitimi sektörünün görünümü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(3), 627–654.
- Diñçer, Ö. (2004). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, D. (2018). *Spor Genel Müdürlüğüne bağlı sporcu eğitim merkezlerinde yürütülen yönetsel uygulamaların merkez müdürleri ve antrenörleri açısından değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Muğla.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı Faaliyet Raporu (2019). Faaliyet Raporu. 31.01.2020, <https://www.gsb.gov.tr/Sayfalar/3253/3143/dosyalar.aspx>.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı (2020). 2020 Performans Programı. 29.04.2020, <http://www.gsb.gov.tr/public/edit/files/strateji/2020%20Performans%20Program%C4%B1.pdf>.
- Gençlik ve Spor Bakanlığı (2020). Çocuk egzersizi sertifika programı 81 ilimizde başarıyla uygulamaya geçirildi. 14.03.2020, <https://yetenektaramasi.gsb.gov.tr/HaberDetaylari/10018/1/172617/cocuk-egzersizi-sertifika-programi-81-ilimizde-basariyla-gerceklestirildi.aspx>
- Gençlik ve Spor Bakanlığı (2020). Milli Eğitim Bakanlığı ile Gençlik ve Spor Bakanlığı arasında iş birliği protokolü, 29.4.2020, <https://www.gsb.gov.tr/Duyuru/161854/tc-milli-egitim-bakanligi-ile-tc-genclik-ve-spor-bakanligi-arasinda-is-birligi-protokolu.aspx>
- Gençlik ve Spor Hizmetleri Kanunu (2020). <https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.3289.pdf> Erişim Tarihi: 22 Mart 2020.

Özbey, Ö., Doğan, D., ve Akoğlu, H.E. (2020). Gençlik ve Spor Bakanlığı elit sporcu yetiştirme birimlerinin SWOT analizi yöntemi ile durum değerlendirmesi. *Avrasya Spor Bilimleri ve Eğitim Dergisi*, 2(1), 87-106.

Gültekin, O., ve Erünal, U. (2019). Türkiye’de olimpik ve sporcu eğitim merkezleri üzerine bir inceleme. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(3), 8-22.

Gürlek, B. T. (2002). *SWOT Analizi*. Gebze: Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK).

Helms, M. M. ve Nixon J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade, *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215- 251. DOI: 10.1108/17554251011064837.

International Olympic Committee (IOC) (2020). <https://www.olympic.org/the-ioc/leading-the-olympic-movement> Erişim Tarihi: 07.05.2020.

Jasiulewicz-Kaczmarek, M. (2016). SWOT analysis for Planned Maintenance strategy-a case study. *IFAC-PapersOnLine*, 49(12), 674-679. DOI: 10.1016/j.ifacol.2016.07.788.

Keskin, U. (2018). *Stratejik Performans Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3228.

Leiber, T., Stensaker, B., & Harvey, L. C. (2018). Bridging theory and practice of impact evaluation of quality management in higher education institutions: a SWOT analysis. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 351-365. DOI: 10.1080/21568235.2018.1474782.

Mollaoğulları, H. ve Doğan, D. (2019). Spor Genel Müdürlüğüne bağlı sporcu eğitim merkezlerinde yürütülen yönetsel uygulamaların merkez müdürleri ve antrenörleri açısından değerlendirilmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 20(45), 145-158.

Nazarko, J., Ejdyś, J., Halicka, K., Magruk, A., Nazarko, Ł., & Skorek, A. (2017). Application of enhanced SWOT analysis in the future-oriented public management of technology. *Procedia engineering*, 182, 482-490. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.03.140.

Olimpik Hazırlık Merkezlerinin Kuruluş, Çalışma, Görev, Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2015/04/20150411-10.htm> Erişim Tarihi: 29/4/2020.

On Birinci Kalkınma Planı (2020) Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf>, Erişim Tarihi: 29/4/2020.

Özbey, Ö., Akoğlu H. E., & Polat, E. (2019). Sporda sürdürülebilir başarı için Gençlik ve Spor Bakanlığı faaliyetlerinin incelenmesi. *International Journal of Social Science Research*, 8(2), 42-59.

Özbey, S., ve Güzel, P. (2009). Uzun dönemli olimpik eğitim programlarının incelenmesi. *Spor Bilimleri Dergisi*, 20 (4), 117-131.

Özköse, H., Arı, S., & Çakır, Ö. (2013). Uzaktan eğitim süreci için SWOT analizi. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 5, 41-55.

Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business Strategy Review*, 14(2), 8-10.

Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-performance analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194-203.

Rostirolla, M., ve Rostirolla, P. (2011). A Multivariate and Multicriterial Approach for the SWOT Analysis. *Journal of Applied Sciences*, 11(4), 719–724. doi: 10.3923/jas.2011.719.724.

Shi, X. (2016). The future of ASEAN energy mix: A SWOT analysis. *Renewable and sustainable energy reviews*, 53, 672-680. DOI: 10.1016/j.rser.2015.09.010.

Özbey, Ö., Doğan, D., ve Akoğlu, H.E. (2020). Gençlik ve Spor Bakanlığı elit sporcu yetiştirme birimlerinin SWOT analizi yöntemi ile durum değerlendirmesi. *Avrasya Spor Bilimleri ve Eğitim Dergisi*, 2(1), 87-106.

---

Siedentop, D. (1998). What is sport education and how does it work?. *Journal of physical education, recreation & dance*, 69(4), 18-20.

Siedentop, D. L., Hastie, P., & Van der Mars, H. (2019). *Complete guide to sport education*. Human Kinetics.

Sporcu Eğitim Merkezleri Yönetmeliği. (2010). Spor Hizmetleri Genel Müdürlüğü, T.C. Cumhurbaşkanlığı Mevzuat Bilgi Sistemi.  
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=13750&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5> Erişim Tarihi: 29/4/2020.

Sunay, H., Gündüz, N., & Dolaşır, S. (2003). Beden eğitimi ve spor öğretmeni adaylarına voleybol temel tekniklerinin öğretiminde uygulanan farklı öğretim yöntemlerinin etkisi. *Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(3), 19-24.

Tower, D. (2008). *Relationship between athletic and academic success: A pilot study*. Unpublished master's theses. Storrs, CT: University of Connecticut.

Unesco (2020). Healthy, able and active citizens: the importance of physical literacy. <http://www.unesco.org/new/en/social-and-human-sciences/themes/physical-education-and-sport/policy-project/physical-literacy/> Erişim Tarihi: 12.05.2020.

Yapar Üstünoğlu, N. (2019). *SWOT analizinin bulanık analitik hiyerarşi süreci ile sayısallaştırılması üzerine bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Hatay.

Yetim, A. (2010). *Sosyoloji ve Spor (4. Baskı)*. Ankara: Berikan Yayınevi.

## EXTENDED ENGLISH SUMMARY

### State Assessment of Elite Athlete Training Units of The Ministry of Youth and Sports by SWOT Analysis Method

**Introduction:** Societies, whose sport is considered as an indispensable part of social life, believed in the necessity of meeting sports in childhood, not only to increase the number of medals, but also to reach an active and fit environment (Sunay, Dolaşır and Gündüz, 2003).

The organization of sports training in our country in 1922. "Turkey Training Community Alliance" has started today these structures 10.07.2018 dated and about 30474 dated released No. 1 Presidential Agency in the Official Gazette by Presidential Decree is still in the Youth and Sports Ministry of Finance. Ministry of Youth and Sports; It carries out its duties and responsibilities for training of athletes on the basis of the first paragraph of Article 189 of the Presidential Decree on Presidential Organization No. 1 of Temporary 13 of the Youth and Sports Services Law No. 3289 dated 21/5/1986.

Mission; to bring the youth and sports of our country to an innovative and competitive level that is compatible with today's requirements, prepared for the challenges of the future, sensitive to local values, does not reject world culture; sporty, successful and qualified to ensure that Turkey's representation in the international arena (Performance Program, 2020), the Youth and Sports Ministry, the need to create a system that targets the Olympic Games starting from a young age in this context. In this context; The Ministry will represent our country in line with the objectives of a successful national and international athletes, Turkey Sports Talent Screening and Sports Routing Unit", "Sports Training Centers" and "Turkey Olympic Preparation Centers" are grown in Olympic Preparation Center.

This research is important for the fact that no similar research has been done for any unit within the Ministry of Youth and Sports and the results are guiding the senior management levels that will make strategic planning. In addition, a contribution is made to the literature in terms of adding a new sample study to the SWOT Analysis studies conducted in many institutions and organizations. The aim of this study In this context, referral management with the responsible and legal basis for the management of the sport in our country and who managed the Youth and Sports Ministry is vested in established with organized and elite athletes training purposes Turkey Sports Talent Screening and Sports Routing Unit", "Sports Training Centers" and "Turkey Olympic Preparation Centers" present with a SWOT analysis of the Olympic Preparation Centers internal and external status assessment of these units by determining their status.



## **Turkey Sports Talent Screening and Sports Routing Unit**

Turkey sports talent screening and sports routing unit; Ministry of National Education, especially in order to understand the necessity of living a healthy and active life by preventing children from moving towards sedentary life with the development of technology, to direct the talented children at an early age, to direct them to appropriate branches and to raise high level athletes from selected children. It is carried out in coordination with (General Directorate of Sports Services Annual Report, 2019). Turkey is the most important goal of Turkey sports talent screening and sports routing unit to provide a culture of lifelong consciousness of sports by instilling the physical literacy consciousness to the children.

## **Turkey Olympic Preparation Centers**

The aim of sports training centers is to ensure that children who are at the age of starting sports according to their sports branches are trained as high-level athletes without disrupting their education and training (SEM Regulation, 2010).

Under the coordination of General Directorate of Sports Services Adana, Adıyaman, Afyonkarahisar, Ağrı, Aksaray, Amasya, Ankara, Antalya (Korkuteli), Antalya (Elmalı), Artvin, Aydın, Balıkesir, Bolu, Bolu (Gerede), Bursa, Çorum, Denizli, Diyarbakır, Edirne, Erzincan, Erzurum, Gaziantep, İzmir, Kahramanmaraş, Kahramanmaraş (Göksun), Karaman, Kars, Kayseri, Kocaeli, Konya, Manisa, Mersin, Muğla, Ordu, Osmaniye, Rize, Sakarya, Samsun, Sivas, Tokat, Trabzon and Yozgat It continues its activities in 39 provinces and 42 centers and provides services in 14 sports branches such as shooting, athletics, badminton, boxing, gymnastics, fencing, wrestling, weightlifting, judo, canoeing, skiing, rowing, tennis and swimming. At the beginning of the 2019-2020 academic year, there are 1,844 registered athletes, 1155 in daytime status and 689 in boarding status (SHGM Annual Report, 2019).

## **Turkey Olympic Preparation Centers**

Turkey Olympic Preparation Centers; was established to select and train talented athletes who will attend the Olympics and are likely to participate, to improve their performance, and to provide a common and standard practice in their training and social development (SHGM Annual Report, 2019).

Turkey Olympic Preparation Centers, which operates in 21 of Turkey's 21 provinces in the sport. These provinces; Adana, Afyon, Ankara, Antalya, Artvin, Bolu, Bursa, Diyarbakır, Edirne, Erzurum, Gaziantep, İzmir, Kahramanmaraş, Kayseri, Kocaeli, Konya, Mersin, Rize, Sakarya, Samsun and Trabzon are the sports branches that are trained; shooting, athletics, boxing, cycling, skating, gymnastics, curling, fencing, wrestling, weightlifting, judo, canoe, karate, skiing, rowing, modern pentathlon, archery, taekwondo, tennis, triathlon and swimming. There are 1152 registered athletes and 304 coaches in total (SHGM Annual Report, 2019).

**Method:** Based on the observations above, this research was carried out using SWOT analysis on Elite Athletes Training Units of the Ministry of Youth and Sports.

SWOT analysis (alternatively called the SWOT matrix) is a structured planning method used to assess strengths, weaknesses, opportunities and threats involved in a project or business venture (Shi, 2016). In this study, the Youth and Sports Ministry in carrying out its activities within Turkey Sports Talent Screening and Sports Routing Unit", "Sports Training Centers" and "Turkey Olympic Preparation Centers" SWOT analysis of units perform like Olympic athletes training Preparedness Center were made. While analyzing, Ministry of Youth and Sports activity reports, related regulations and laws were used.

**Conclusion:** "Youth and Sports Ministry" under established with organized and elite athletes training purposes Turkey Sports Talent Screening and Sports Routing Unit", "Sports Training Centers" and "Turkey Olympic Preparation Centers" said determining the current situation with the SWOT analysis of the Olympic Preparation Centers of these units are evaluated internal and external situation. When the strengths and weaknesses, opportunities and threats of the units targeted to be trained as performance athletes are identified, the needs specific to those units are also identified. In addition, it is thought that achieving the targets will be achieved in a shorter time and effectively thanks to the measures and necessary arrangements to be taken by considering the strengths and weaknesses obtained through SWOT analysis with the determined needs.



Except where otherwise noted, this paper is licensed under a **Creative Commons Attribution 4.0 International license**.