

## UYGULAYICI ARAŞTIRMASI: SPORİF EGİTİM UZMANLIĞI

**Aziz Onurhan AHRAZ**

### ÖZET

Bir sektör düşünün ki bu sektörün en temel bileşenlerinden birisi olan insan kaynakları üzerine araştırma yapılmamış ve bu sektörde çalışanlarla ilgili hem internette hem de akademik çalışmalarda kayda değer bilgi bulmak zor olsun. Bir sektör yeni ortaya çıktıysa bunun olması normal kabul edilebilir ama onlarca yıldır varolan bir sektörde bu çalışmalar yapılmıyorsa bu durumun sorgulanması gerekir. Örneğin, sağlık sektörü ile ilgili çalışmaların ciddi bir bölümünü, doktorlar ve hemşireler üzerine yapılan çalışmalar kapsamaktadır. Doktorlarla ilgili çalışmalar yapılırken hemşireler ile ilgili çalışma yapmamak- veya tam tersi- sektörün bileşenlerini hesaba katmamak anlamına gelir ki; sonuçlar sektör için yanıltıcı hatta zaman zaman yıkıcı olacaktır. Benzer şekilde Türk sporunun kamu tarafında görev alan ve mevcut sayısı bakımından antrenörlerden sonra ikinci en büyük meslek grubu olan Sportif Eğitim Uzmanlığı üzerine düzenli ve sistemli bir şekilde; görev tanımları, tecrübeleri, mesleki gelişimleri, yaşadıkları sorunlar, spor sektörüne katkıları veya zararları gibi konularla ilgili elle tutulur bilgi bulmak neredeyse imkansızdır. Bugün Sportif Eğitim Uzmanlarının bizatihi kendilerine sorulsa meslek tanımlarını yapmakta zorlanacaklardır ve kişiden kişiye büyük farklılıklar ortaya çıkacaktır. Sportif Eğitim Uzmanlığı mesleğinin bu şekilde ihmal edilmesi, önemli özelliklerinin ve kurumlar için öneminin ortaya koyulmaması Türk Sporuna pahalıya patlamaktadır. Günümüzde bir Sportif Eğitim Uzmanı bulunduğu ildeki sporla ilgili üretilen hizmetin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, mevcut durumda sadece onları suçlamak çözüm olmayacaktır. Çünkü neredeyse hayali bir meslekten bahsetmekteyiz. Her ne kadar günümüzde tanınırlığı zamanla artsa da sanki yokmuşlar gibi ve diğer memurlar gibi muamele gören Sportif Eğitim Uzmanları bu çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Spor, Sportif Eğitim Uzmanı, Mesleki Gelişim, Eylem Araştırması

## PRACTITIONER RESEARCH: SPORTS TRAINING SPECIALISTS

### ABSTRACT

Consider a sector where no research has been done on human resources, which is one of the essential components of this sector, and it is difficult to find important information about the employees in this sector, both on the Internet and in academic studies. If a sector has just emerged, this may be considered normal, but if these studies are not carried out in an industry that has existed for decades, this situation should be questioned. For example, a significant part of the studies related to the health sector covers the studies on doctors and nurses. Ignoring nurses either or doctors in the health sector means not taking into account the components of the industry, and the results will be misleading and at times even devastating for the industry. Likewise, regularly and systematically, the sports training specialist, who take part in the public side of Turkish sports are the second largest occupational group after the coaches in terms of current number; it is almost impossible to find tangible information on subjects such as job descriptions, experiences, professional development, problems they have experienced, contributions to the sports industry, or losses. Today, even sports training specialists were asked themselves, if they would have difficulty in defining their profession, and there would be significant differences from person to person. This neglect of the profession of sports training specialist, not revealing its essential features and importance for institutions, is costing Turkish Sports a lot. Today, Sports Education Specialist constitutes a significant part of the sports-related service in the province where they are located. Therefore, blaming only them will not be the solution in the current situation. Because we are talking about an almost imaginary profession, although its recognition has increased over time, sports training specialists, who are treated as if they do not exist or like other ordinary civil servants are considered the subject of this study.

**Keywords:** Sports, Sports Training Specialist, Professional Development, Practitioner Research

Bolu Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Türkiye, Loughborough University İngiltere

*İnönü Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Malatya/Türkiye*  
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/inubesyo>

## GİRİŞ

Cumhuriyetin 100. yılına yaklaştığımız şu günlerde, Türkiye`de sporun gelişimi ve yaygınlaşması hala büyük oranda kamu eliyle desteklenmektedir. Büyük spor kulüpleri bile kamu desteği olmadan ayakta durmakta zorlanamaktadırlar. Bu nedenle Türkiye gibi ülkelerde kamuya ait spor organizasyonların iç dinamikleri, personel yapısı, geleceğe dair planları, geçmiş çalışmaları; en az özel spor kulüpleri ve faaliyetleri kadar, hatta zaman zaman daha önemli hale gelmektedir. Bu kapsamda, spor hizmetleri büyük oranda Gençlik ve Spor Bakanlığı ve taşra teşkilatları tarafından sağlanmaktadır. Bu yapı içerisinde Sportif Eğitim Uzmanları (SEU), antrenörler, gençlik liderleri, yöneticiler, mühendisler, psikologlar, diyetisyenler, şoförler vb. pek çok farklı meslek grubu yer almaktadır. Sayı, nitelik ve sorumluluk bakımından en önemli kısımlarından birisini oluşturan SEU`ları bu çalışmanın odağını oluşturmaktadır.

Profesyoneller ve örgütler arasındaki ilişki, meslekler ve örgütler sosyolojisinde uzun bir geçmişe sahiptir (Weber, 1947). Hall (1968) profesyonellerin bir organizasyona girmesinin onun yapısını etkilediğine işaret eder. Ancak çeşitli meslekler vardır ki bu henüz yeni olan mesleklerin çoğu örgütsel temellidir (Larson, 1977). SEU`ları bunlardan birisidir. Türk sporunun kamu tarafında görev alan ve mevcut sayısı bakımından antrenörlerden sonra ikinci en büyük meslek grubu olan SEU`ları üzerine düzenli ve sistemli bir şekilde; görev tanımları, tecrübeleri, mesleki gelişimleri, yaşadıkları sorunlar, spor sektörüne katkıları veya zararları gibi konularla ilgili elle tutulur bilgi bulmak neredeyse imkansızdır. Bugün SEU`larının bizatihi kendilerine sorulsa meslek tanımlarını yapmakta zorlanacaklardır ve kişiden kişiye büyük farklılıklar ortaya çıkacaktır. Her ne kadar günümüzde tanınırlığı zamanla artsa da sanki yokmuşlar gibi ve diğer memurlar gibi muamale gören SEU`ları bu çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır. Bir SEU`ı olarak, içerden bir gözle, bu çalışma boyunca tecrübelerime ve az da olsa dolaylı olarak literatürde yer alan bilgilere dayanarak bu mesleğin bir portresini çizmeye çalışacağım.

### Gereç ve Yöntem (Uygulayıcı Araştırması)

`Uygulayıcı araştırmaları, bireylerin kendi mesleki uygulamaları hakkında gerçekleştirdiği sistematik dışavurumlar/yansımalar, sorgulama ve eylem sürecidir` (Frost,

2002, s.25). Geçmişindeki bazı iniş çıkışlarla birlikte bugün için pek çok alanda kabul gören bir araştırma yöntemi olmuştur (Aksoy, 2003). Uygulayıcı araştırması, bireylerin kendi uygulamaları üzerinde birer araştırmacı olmalarını ve ihtiyaç duydukları bilimsel bilginin üretimine katkıda bulunmalarını sağlar (İlker ve Hunuk, 2018). Ancak yukarıda da belirtildiği gibi; “SEU`lığı” üzerine böyle bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle bu çalışma alanında bir ilk olma özelliğini elinde bulundurmaktadır. Gençlik ve Spor Bakanlığı ve özelde SEU`lığı üzerine hem genel çalışmaların kıtlığı hem de uygulayıcı araştırmalarının yokluğu mesleğin “tamamlanmamış” olduğunun göstergelerinden birisidir. “SEU`lığı” mesleğini ele alırken neden tamamlanmamış olduğu, neden uygulayıcı araştırmalarının bulunmadığı gibi konulara da ilerde değinmeye çalışılacaktır. Bu kapsamda, SEU`ı olarak, kendi deneyimlerim bu uygulayıcı araştırmasının merkezinde yer almaktadır (Whitehead ve McNiff, 2006). Bu kapsamda araştırma sorusu çok basit ama cevabı kapsamlı olacak şekilde aşağıdaki gibidir:

- Sportif Eğitim Uzmanlığı nedir? Sportif Eğitim Uzmanların görev, yetki ve sorumlulukları nelerdir?

Uygulayıcı araştırması boyunca gerçekleşen sorgulama süreci, uygulayıcıların uygulamalarına ilişkin anlayışlarını geliştirmelerini ve kendi çalışmalarının özelliklerini keşfetmelerini sağlamayı içerir (Campbell ve McNamara, 2009). Bu keşfediş süreci dolayısıyla ortaya çıkan veriler bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılara yol gösterecektir. Çünkü uygulayıcı araştırması; `meslek içerisinde birşeyleri geliştirmek, meslek içerisinde aslında neler olduğu ve meslek erbabının aslında ne yaptığı, ne yapmadığı vede neyi neden yaptığına dair açıklamalar amacıyla eyleme geçilmesidir` (McNiff, 2010). Dahası, kurumların personellerini tanımalarına, onların ihtiyaçlarına ve bakış açılarına yönelik politikalar geliştirmelerine yardımcı olacaktır. Bu kapsamda Türkiye`de henüz akademik olarak yeterince ilgi görmemiş SEU`lığı üzerine yapılan bu uygulayıcı araştırmasının hem mesleki gelişim (MG) hem bu mesleğe yönelik politikalar geliştirilmesi hem de akademik çalışmalar için son derece faydalı olacağı ileri sürülebilir.

Buna rağmen, Türkiye`de araştırma yapmak üniversitelerin özellikle lisans üstü eğitimin temel işlevi olarak görüldüğü için (Aksoy, 2003) Gençlik ve Spor Bakanlığı çalışanları da bu durumdan nasibini alarak, memuriyetleri boyunca kayda değer araştırmalar yapmamaktadır.

Kurumun bu tür araştırmaları desteklememesi de bu sorunun önemli bir parçasını oluşturmaktadır. O'Brien (2003) uygulayıcı araştırmasını “Bir grup insanın bir problemi tanımlaması, problem çözmek için bir şeyler yapması, çabalarının ne kadar başarılı olduğunu görmesi, eğer sonuğtan tatmin olmazlarsa yeniden denemesi kısaca, yaparak ve yaşayarak öğrenmesidir” (akt. Aksoy, 2003) şeklinde tanımlamaktadır. Bu minvalde, kurum personelleri tarafından mevcut problemler, akademik olmayan sohbet ortamlarında sık sık dile getirilse de uygulayıcı araştırmasının bir gereği olarak problem çözmek için birşeyler yapmak, araştırmalar aracılığıyla sorunları daha bilimsel şekilde ortaya koymak gibi adımlar olduğu seyrek. Bu durum hem kurum personellerinin araştırma yapma kültürüne hem de örgütsel bağlılıklarına bağlanabilir. Sonuç olarak, ‘bilimsel davranışları kendi ilişkilerinde sergileyen öğretmenler veya akademisyenler tarafından yetiştirilmeyen günümüz spor çalışanları arasında bilimsel davranışların kazanılması, Karaşar (1999) ‘nda belirttiği gibi, raslantıdan öteye geçememektedir.

Ugulayıcı araştırması, bir grup veya kişi tarafından yürütölen çözüml yönelimli araştırmadır (Beverly, 1993). Bu çözüml kaynağı eylem araştırması yapan kişinin kendi deneyimleri, gözlemleri ve düşüncelerinden oluşmaktadır. Böylece kuram ile uygulama arasındaki sorunları ortadan kaldırmaya (Elliot, 1991; akt. Aksoy, 2003) ve daha sağlıklı bir bakış açısı kazanılmasına imkân sağlamaktadır. Özetle bu çalışma, “eksikleri olsa bile araştırma yapmak, hiç araştırma yapmamaktan daha iyidir” (Kaptan, 1991) mantığından yola çıkarak bir Mesleki Gelişim biçimi olarak Ugulayıcı Araştırması üzerine kurgulanmıştır.

### ***Sınırlılıklar***

Çalışmanın tek ve en önemli sınırlılığı eylem araştırmasının doğası gereği kişisel deneyimlerimden oluşuyor olmasıdır. Her ne kadar araştırma sonuğları genellenirse de başka çalışmalara aktarılabilir. Yine de çalışma boyunca vurgulandığı gibi SEU’ lığı mesleğinin tanınması, geliştirilmesi ve sorunlarının çözümlmesi konusunda bir öncü rolü oynayabilir.

### ***Araştırmanın Etiği***

Bu araştırma, bir eylem araştırması olduğu için ve araştırmacının kendi tecrübeleri dışında her herhangi bir katılımcı görüşlerini içermediği için etik onayı gerektirmemektedir.

## **Sportif Eğitim Uzmanlığı Nedir?**

Bu bölüm SEU uzmanlığı nedir sorusuna cevap verebilmek için (1) atama, (2) staj, (3) aday memurluk süreci, (4) görev yetki ve sorumlulukları, (5) yaşanan sorunlar, (6) mesleki gelişim faaliyetleri olmak üzere 6 kategoriye ayrılmıştır.

### **(1) Atama**

657 sayılı Devlet Memurları kanununun 52. Maddesi kapsamında SEU' ları KPSS sınavı aracılığıyla istihdam edilmektedir. Son birkaç yılda sadece sözleşmeli alım olduğu için – doğrudan kadrolu alım yapılmamaktadır – KPSS puanına göre başarı sıralaması yapıldıktan sonra en yüksek puanları alan adaylar mülakatlara alınmakta ve bu mülakat sonuçlarına göre atanmaktadır. Bahsi geçen sözleşmeli personel alımı sürecinde; yazılı sınav içerikleri ve sözlü sınav kriterleri bakanlık web sayfasında belirtilmektedir ancak alım sürecindeki şeffaflık konusunda eleştiriler devam etmektedir. KPSS sınavının tam anlamıyla yetkin kişilerin atanmasını sağlayan bir sistem olmadığı atanan personellerce de dile getirilmektedir (Sezgin ve Duran, 2011). Her ne kadar KPSS objektif ve şeffaflık sağlayan bir sistem olsa da, eleştiriler tüm üniversite mezunlarını mesleki farklılıklara bakmaksızın aynı sınavla değerlendirdiği üzerinedir (Şahin, 2016). Liyakat sisteminde de sorunlar sık sık gün yüzüne çıkıyorsa (Yıldız, 2016), mülakatlı alım sistemleri istihdam süreçlerini suiistimale daha da açık hale getirmektedir. Mülakat süreci; daha başarılı olacak kişilerin kurumların bünyesine kazandırılması konusunda ise yarayabilir ancak şeffaflık ve tarafsızlık ilkeleri doğrultusunda düzenlenmeli, kamuoyunun bu konuda aydınlatılması ve güven verilmesi ve mülakat süreçlerinin daha şeffaf hale getirilmesi gerekir. Dile getirilmeyen ve üzerine araştırma yapılmayan bir önemli husus ise; mülakat süreci sonrasında atanan personellere yönelik – pek çoğu hakkıyla atansa bile– üzerine oluşturulan şaibedir. Bu durum personellerin birbiri ile kaynaşmasını engellemekte ve dolayısıyla iş barışının sağlanmasına mâni olmaktadır.

Diğer taraftan KPSS sınavı ile atanan personellerin yeterliliği de ayrı bir sorgulama sürecidir. Daha önce de belirttiğimiz gibi her ne kadar KPSS sınavı objektif ve şeffaflık sağlayan bir sistem olsa da; kurumun ihtiyaçlarına yönelik personeli seçmedeki yetersizliği, mesleki açıdan da oldukça yetersiz olan kişilerin atanmasına imkan sağlamasıdır. Pek çok öğretmenlik branşında alan sınavı uygulaması getirilerek en azından atanacak kişilerin teorik

becerilerini ölçme imkanı sağlanırken; SEU'ları da dahil Gençlik ve Spor Bakanlığına atanan kişiler, KPSS sınavının bileşenleri olan genel kültür ve genel yetenek becerilerine bakılarak istihdam edilmektedir. Mezuniyetinden yıllar geçmiş ve üniversitede öğrendiği pek çok şeyi unutma noktasına gelmiş ama bir şekilde yüksek KPSS puanı alarak atanan kişilerin Gençlik ve Spor Bakanlığı Merkez ve taşra teşkilatlarına ne derece de katkı sağladığının cevabı üretilen hizmetin niteliğine ve niceleşine bakarak anlaşılabilir.

## (2) Staj

Çok az sayıda araştırma spor yönetimi üzerine eğitim görmekteyken staj yapan öğrencilerin bakış açılarını yansıtmaktadır (Stratta, 2004). SEU'larının staj süreçlerine dair ise yaptığımız literatur araştırması kapsamında herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla hem staj süreçlerinin kalitesi hem staj sağlayan kurumların düşünceleri hem de stajyerlerin beklentileri ve kazanımları hakkında literatürde kayda değer bilgi bulunmamaktadır. “Gençlik Ve Spor Bakanlığı Bünyesinde Staj Yapacak Olanların Belirlenmesi İle Görev Ve Sorumlulukları Hakkında” bir yönerge bulunmaktadır. Ancak bu yönetmelik sadece bakanlık bünyesindeki staj faaliyetlerini kapsamaktadır. Oysa ki staj imkanları taşra teşkilatlarında ve bağımsız spor kurum ve kuruluşlarında farklılık göstermektedir. Bu nedenle yapılacak stajlar için bunlara yönelik stratejik planlar, yönetmelikler, bu staj hareketliliklerin amaçları ve hedefleri daha net bir şekilde belirlenmelidir.

Diğer taraftan staj imkanları ilden ile farklılık göstermektedir. Bu durum hem spor alanında gelişmiş veya geri kalmış iller (illerdeki kulüp sayısı, branş sayısı, spora bakış açısı, yerel kurumların desteği, ekonomik imkanlar, eğitim kurumları gibi faktörler sonucu ortaya çıkan durum) hem de büyük illerde bulunan farklı spor kuruluşları (Federasyonlar, spor üreticileri, Büyük Organizasyonlara Ev sahipliği; Ankara, İzmir, İstanbul, Antalya) açısından farklı sonuçlar doğurmaktadır. Örneğin, Spor Federasyonları ve Bakanlık birimleri Ankara'da olduğu için bu illerde eğitim gören öğrencilerin staj imkanları daha fazla çeşitlilik göstermektedir. İstanbul, İzmir, Bursa ve Antalya gibi şehirler her ne kadar Ankara kadar geniş imkanlara sahip olmasa bile, sosyo ekonomik yapısı, coğrafi konumları, şehir kültürü vesaire gibi sayılabilecek pek çok faktör dolayısı ile diğer şehirlere nazaran daha iyi staj imkanları sağlamaktadır. Bu şehirler dışında kalan 77 şehri aynı kategoriye almakla birlikte kendi

aralarında kademe farkı olduğunu vurgulamak gerekir. Örneğin; Futbol Süper Liginde takımı olan ve çeşitli spor branşlarında profesyonel takımları olan iller ile bu imkanlara sahip olmayan illerde, özellikle yerel yönetimlerin yaklaşımlarındaki farklılıklara dayanarak staj imkanları farklılık göstermektedir.

Ankara`da Gazi Üniversitesi`nde okurken stajımı Su Altı Sporları Federasyonu`nda 2011 yılında yapma imkânı buldum. İlkbahar döneminde yapılan staj sürecinde, herhangi bir öğrenme ortamı sağlanmadığı gibi kurum yetkililerinin stajyerleri bir yük olarak gördüklerine şahit oldum. Staj dönemi ayrıca federasyon faaliyetlerinin aktif olmadığı bir döneme denk geldiği için herhangi bir saha çalışması yapma imkânında olmadı. Ofis faaliyetleri açısından stajyer öğrencilere pek çok federasyon faaliyetlerinin gösterilme imkânı bulunmasına rağmen böyle bir çabada da bulunulmadı. Ayrıca federasyonlarda ve diğer spor kuruluşlarında stajyer öğrencilere nasıl davranılacağı, nelerin öğretilmesi gerektiği, süreç boyunca bir faaliyet planlaması gibi hazırlıklar da zaten yapılmamaktadır. Benzer süreci çalıştığım İl Müdürlüğü`nde de gözlemledim. İl`de bulunan spor yöneticiliği bölümünden gelen öğrencilerin de aynı ilgisizlik ve plansızlığa maruz kaldığına şahit oldum. Böylesine önemli bir süreci verimsiz geçirmenin hem kamuda hem de özel sektörde spora olumsuz yansıtacağını ileri sürmek yanlış olmayacaktır. Pek çok spor kuruluşları stajyerlerden öte gönüllü istihdamları sağlayarak hem üzerlerindeki iş yükünü hafifletirken hem de gençleri gelecekte sektöre hazırlarken, Gençlik ve Spor Bakanlığı teşkilatları ellerinde mevcut bulunan stajyerlik imkanını boşa harcamaya devam etmektedir.

### **(3) Aday Memurluk Süreci**

Gençlik ve Spor İl Müdürlüğüne ilk atandığımda, bu kurumda staj yapmamış olmanın eksikliklerini fazlasıyla hissettim. Her ne kadar ilgili bölümden mezun olsak da teori ve uygulama arasında ciddi farklar bulunmaktadır. Bu nedenle meslek hayatımın ilk aylarında – pek çok diğer meslektaşım gibi – en temel şeyleri öğrenmek zorunda kaldım. Oysa doğru planlanan ve aktif bir şekilde işletilen staj çalışmalarlarıyla bu eksiklikler kolayca giderilebilir. Böylece SEU`ları mesleğe başladıkları zaman tam anlamıyla bir uzman muamelesi görebilirler. Benzer şekilde aday memurlar için belirlenmiş, ilgili kanunların gerektirdiği formal faaliyetler

bulunsa da sistemli bir aday memurluk süreci işletilmemekte ve sonrasında aday memurların bağımsız olarak çalışmaya ne kadar hazır oldukları yeterince ciddiye alınmamaktadır.

#### **(4) Görev Yetki ve Sorumluluklar**

Gençlik ve Spor teşkilatında en yaygın ve önemli kadrolar SEU'ları, Antrenörler ve Gençlik Liderlerinden oluşmaktadır. Ancak, diğer iki kadroya dair yönergeler bulunduğu halde SEU'larının Eğitim, Çalışma Usul ve Esaslarına Dair bir yönerge bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu durum hem çalışmakta olan SEU'ları hem de onlarla birlikte çalışan idareci ve diğer personellerde haliyle kafa karışıklığına neden olmaktadır. Genel idare hizmetlerinden ziyade bir ihtisas mesleği olan SEU'ları, ilgili yönetmelikleri olmaması nedeniyle, çoğu yerde Genel İdare Hizmetleri personelleri gibi muamale görmektedirler. Dolayısıyla atılması gereken ilk adımlardan birisi kapsamlı bir yönetmeliğin hazırlanması ve bu meslek grubunun hak ettiği yetki ve sorumlulukların sağlanması üzerine olmalıdır. Bu durum hem iş barışının sağlanması hem de spor hizmetlerinin nitelik ve niceliklerinin artması açısından önem arz etmektedir.

SEU'ları büyük çoğunlukla Spor Servislerine/Şube Müdürlüklerine ve Gençlik Merkezlerine görevlendirilmektedirler. Bu birimlerde veya farklı birimlerde çalışan SEU'larının en çok muhatap oldukları ve birlikte çalıştıkları personeller antrenörler ve gençlik liderleridir. Ancak bu personeller arası hiyerarşi, görev dağılımı, yetki paylaşımı gibi hususlar muallaktır. Bunun bir sonucu olarak; daha çok saha elamanları olarak tanımlayabileceğimiz Gençlik Liderleri ve Antrenörlerle bu süreç içerisinde sıklıkla çatışmalar yaşanmaktadır. Örneğin Spor Servisi/Şube Müdürlüklerince görevlendiren SEU'ları antrenör denetlemesi görevlerini icra etmektedir, ancak iki meslek grubu arasındaki statü muğlak olduğu için bu personeller arası ilişkileri zedelemekte hem de yetki verilmeyen SEU'larının denetlemeleri sonuçsuz kalmaktadır. Yine benzer şekilde organizasyon sürecinde iş yükünü SEU'larının üstlendiği faaliyetlerde antrenörlere görev verme süreci pek çok sorun yaratmaktadır. Bu durum, faaliyetlerinin kalitesini düşürürken zaman zaman iki meslek grubu personelleri arasında çatışmalara da olanak vermektedir. Özetle, sorumluluk verilirken yetki verilmemesi SEU'larının yaşadığı sorunların başında gelmektedir.

“Gençlik ve Spor Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği” Resmî Gazete’de yayınlanmasıyla birlikte SEU'ları şube müdürlüklerinin emrine verilmiştir. Yönetmelik



öncesinde, SEU` larının Merkez teşkilatlarında sicil amiri Daire Başkanları, İllerde ise İl Müdürlüğüydü. Şube müdürleri ile koordineli çalışması beklenen personeller yönetmelik değişikliği ile birlikte şube müdürlüklerinin emrine verilmiştir. Yapılan yönetmelik değişikliği ile kazanılmış bir hakkın elden alınması söz konusudur ve durum anayasaya açıkça aykırıdır. Zaten kendini değersiz hisseden SEU` ları bu yönetmelik değişikliği ile bu durumu daha da net hissetmeye başlamıştır.

Birol vd. (2018) `un yaptığı bir çalışmada; halk tarafından spor yapmak amacıyla “Tesisler şube müdürlüğüne gelen taleplerin, özetle “ilgili şube müdürleri ve branş antrenörlerinin de görüşleri doğrultusunda değerlendirilmeye alındığı” dile getirmişlerdir.” Görüldüğü üzere karar verme aşamasında SEU` larının görüşüne dahi başvurulmamaktadır. Belirtmekte fayda var; bu durum ilden ile değişim göstermektedir. Bazı illerde “Tesisler Şube Müdürlüğünde” görev yapan SEU` ları sürece dahil edilirken, bazı illerde bu tür kararlar “Spor Şube Müdürlüğü” tarafından verildiği için o birimde çalışan SEU` ları da karar verme sürecinde yer alabilmektedirler. Ancak genel olarak; SEU` larının bu sürecin bir parçası olmaları gerektiğine dair bir algı kurumlarda yer etmemiştir.

Aynı çalışmada (Birol vd., 2018) tesislerin talebe göre hizmete açılması süreci ile ilgili soruya Spor Şube Müdürü “Spor şube müdürü olarak Karaman’daki potansiyeli, coğrafi durumu, talep sayısının ne kadar olduğunu ve burada bu sporu yapabilecek örnek veriyorum bu branşı yapabilecek ne kadar kapasite olduğuna bakıyoruz genelde ve ben genel olarak ona bakarım.” şeklinde cevap vermektedir. İfadeden de anlaşıldığı gibi, her ne kadar çoklu karar verme süreci işliyor gibi görünse de kararın Şube Müdürünce verildiği ve SEU` larından araştırma, değerlendirme gibi çalışmalar yapmalarının istenmediği görülmektedir. Oysa kurumun yapısı ve bu meslek grubunun bulunma amacı ilgili konularla alakalı araştırmalar yapmak, raporlar hazırlamak ve değerlendirme süreçlerine katkı sağlamaktır.

Devamında; bir SEU` nın verdiği cevap olduğu anlaşılan ifade şu şekildedir: “Bu süreçte şube müdürlüklerimiz ve il müdürlüklerimiz gerekli görüşmeleri ve değerlendirmeleri yaparak talep edilen tesisin ilimiz için ihtiyaç olup, olmadığını belirlemektedirler. Biz de, bize sorulması durumunda, Karamandaki mevcut potansiyel göz önünde bulundurularak tesisin gerekliliği ile ilgili fikir beyan etmekteyiz” K2- (22.03.2018)”. Bariz bir şekilde görülmektedir ki; kurum

idarecileri tarafından işin içinden çıkılmadığı zaman SEU'ları başvuru personelleridir ve katılımcılığın da ifadesinden anlaşılacağı gibi nadiren “sorulan” kişilerdir. Ancak; kendini ispat etmiş, çalışkan ve başarılı SEU'ları bu süreçlerde daha aktif yer alabilmektedir. Buna rağmen; zorunlu olarak bu süreçlerde yer aldıkları, karar vericiler arasında bulunmasından ziyade “ihtiyaç halinde” danışılan kişiler olarak görüldüklerini söylemek mümkün. Dolayısıyla sürekli ve etkin bir biçimde yararlanılmayan personellerin mesleki gelişimine devam etmesinden ziyade zamanla yararsız bir memura dönüşmesi kaçınılmazdır.

Altınışık ve Onağ (2021); Ege bölgesinde bulunan Gençlik ve Spor İl müdürlüklerinde görev yapan spor çalışanlarının örgütsel yabancılaşma davranışlarının azaltılabilmesi için; çalışanların iş tatminlerinin artırılması ve sanal kaytarma davranışlarının azaltılması gerektiği sonucuna varmışlardır. Yukarıdaki bahsi geçen süreçte; karar alma aşamasında yer almayan SEU'larının örgütsel yabancılaşmalarının ve sanal kaytarma davranışlarının artacağını iddia etmek hatalı olmayacaktır. Büro işlerinin dışında, bu tür süreçlerin içerisinde aktif yer almayan SEU'ların hem kurumlarına yabancılaşması hem de zamanla sistem üzerinde yük haline gelmeleri kaçınılmazdır.

Görev yaptığım il konumu itibarıyla pek çok ulusal ve uluslararası müsabakalara ev sahipliği yapmaktadır. Bilindiği gibi, bu organizasyonlar İl Müdürlükleri ve Federasyonların iş birliği ile yapılmakta ve kapasiteleri ve organizasyona ilgilerine göre katkı büyüklükleri değişiklik göstermektedir. Bu organizasyonların kalitesinin artırılması konusunda SEU'ları fark yaratabilecek potansiyele sahip bir meslek kuruluşudur. Bu ifade kişilerin yetenekleri ve kapasitesinin dışında algılanmalıdır. Ancak yukarıda bahsedilen sebeplerden dolayı, bir uzman personel ve kilit oyuncu olmak yerine zamanla “memurlaşan” SEU'ları bu faaliyetlerin içerisinde sadece sıradan görevleri yerine getirmek durumunda kalmaktadır. Bu durum müdürlükler tarafından da büyük oranda kabullenilmektedir. Aktif olarak görev aldığım Görme Engelliler Türkiye Şampiyonası, Atletizm Balkan Şampiyonası bu genel durumun dışarısında kalan faaliyetlerdendir. Görev ve sorumluluk aldığım bu iki faaliyette de alışlagelmişin dışında yaratıcı ve yenilikçi faaliyetler yapma gayretinde bulundum, ancak önümüzde bulunan örnekler sınırlı olduğu için bunu gerçekleştirmek oldukça zorlu ve büyük bir enerji ve zamana mal olmuştur. Daha da önemlisi bu tür gayretler hem meslektaşlarımız hem de kurumca da çok

olumlu karşılanmamıştır. En az maliyetle ve personelle asgari düzeyde görevin yerine getirilmesi daha çok olumlu karşılanmaktadır.

### **(5) Yaşanan Sorunlar**

Yaşanan Sorunların en temel sebebi SEU'larının bakanlığın gündeminde olmamasıdır. Bakanlık tarafından 2015-2019 yılları için yayınlanan stratejik planda “SEU” kelimesi tek bir defa dahi geçmemektedir. Sözleşmeli Spor Uzmanları ile ilgili olarak ise: özlük haklarına ilişkin düzenleme yapılarak tamamının kadroya geçişinin yapıldığı ifade edilmektedir. Anlaşılacağı üzere Bakanlığın stratejik planlaması SEU'larına verilen değeri ortaya koymaktadır. Bunun yansıması da yıllardır bizler tarafından hissedilmektedir. Türkiye şartlarında SEU'lığının mesleki tatmin potansiyeli yüksek olmasına rağmen, kendim de dahil olmak üzere Türkiye çapında pek çok SEU memnuniyetten oldukça uzaktır.

Dünya genelinde Gençlik ve Spor Bakanlığı, Spor Genel Müdürlüğü gibi ulusal kamu spor kuruluşlarına bakıldığında bizim kurumlarımızda yer alan “SEU'lığı” gibi bir unvan bulunmamaktadır. Hatta, literatür dikkatle incelendiğinde; ülkemizdeki bu unvanın nev-i şahsına münhasır olduğu söylenebilir. Öğretmen, mühendis, doktor ve buna benzer pek çok meslek grupları dünya genelinde büyük benzerlikler gösterirken, bu durum “SEU'lığı” için geçerli değildir. Aslında tam da bu nedenle, “tamamlanmamış” bir meslek grubudur. Elbette ülkemizde bulunan bir meslek grubu dünyanın diğer ülkelerinde de olacak diye bir zorunluluk olmamakla birlikte, kendi ihtiyaçlarımıza göre meslek grupları oluşturma hakkımız bulunmaktadır. Yapılan şey de budur ancak bunun devamı getirilememiş ve kapsamı belirlenmemiş bir meslek grubu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla SEU'larının yaşadığı ilk ve en önemli sorun “Kimlik” sorunudur.

Çözüm ise – SEU'larının da arzuladığı- tam manasıyla bu kadroyu bir kariyer mesleği haline getirmektir. A kadro uzmanlık statüsüne getirilecek olan SEU'lığı mesleğinin tanınması, personellerin kimlik sorununun giderilmesi, diğer personellerle hiyerarşileri, örgütsel bağlılık gibi sorunları büyük oranda çözecektir. Bununla birlikte, ekonomik değerler meslek tanımlarında, insanların tercihinde ve hatta performans ölçümünde sıklıkla referans edilen hususlardır. SEU'ları bu konuda da ciddi sorunlar yaşamaktadır. Genel İdare Hizmetlerine tabi memurlardan çok az fazla maaş almaktadır. 4 yıllık ihtisas mezunu bir personel için bu rakam

oldukça rahatsızlık vericidir. Ayrıca bu mesleği icra edenlerin uzun yıllar sporculuk yaptığı da göz önünde bulundurulduğunda, bunca emekten sonra herhangi bir memur kadar ücret alması, özellikle performans konusunda olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

### **Mesleki Gelişim (MG)**

Türkiye'de hizmet içi eğitim faaliyetlerine, daha genel ifadeyle personele yönelik MG faaliyetlerine yönelik uygulama ve yasal çalışmalar 1960'dan sonra yoğunlaşmaya başlamıştır (Erden, 1991). Erden (1991)'in de belirttiği gibi, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu bir çok kamu kurum ve kuruluşlarında bu kapsamda birimlerin oluşturulmasına, düzenli faaliyetler yapılmasına yasal zemin oluşturmuştur. Ancak, bu sürecin ne kadar verimli, bilimsel ve sistematik olduğuna dair olumlu şeyler söylemek oldukça zordur. Gençlik ve Spor Bakanlığı bünyesindeki personellere yönelik MG üzerine akademik çalışmalar yada kurum içerisinden veya TÜİK gibi ulusal kurumlar tarafından yapılmış sağlıklı bilgiler de bulunmamaktadır.

Hage ve Aiken (1967a) mesleki uzmanlıkların sayısının, personelin mesleki eğitiminin ve personel tarafından sergilenen mesleki faaliyet miktarının bir kuruluş içindeki uzmanlık düzeyinin gelişmişlik göstergeleri arasında olduğunu ileri sürmektedir. Konu özelinde söylecek olursak, özellikle hızlı bir şekilde değişen günümüz dünyasında kurumlar personellerine sağladıkları MG faaliyetleri kadar güçlüdürler. Ancak ne Bakanlık ne de bulunduğumuz il müdürlükleri bu konuda sonuçlar üretmek şurada da dursun ciddi planlamalar bile yapmamaktadırlar. 10 yıl civarı bir iş hayatı boyunca aday memurluk sonrasında zorunlu olan hizmet içi eğitim dışında herhangi bir MG faaliyetine katılma imkanı olmamıştır. Bununla birlikte belirtmekte fayda var ki; yürütülmesi planlanan belli projeler kapsamında proje başlangıcı öncesinde veya esnasında çeşitli MG faaliyetleri yapılmaktadır. Örneğin bir personel yetenek taraması projesinde görev alacak ise, bunun öncesinde tüm illerden ilgili personellere gerekli eğitimler verilmektedir. Ancak bu eğitimler de proje özelinde kalmaktadır. Projelerin de dönemlik olduğu, değişen bakanlar veya hükümetlerle sık sık rafa kaldırıldığı düşünüldüğünde, bu MG faaliyetleri de sınırlı kalmaktadır.

Son on yılda, farklı iş alanlarında mesleki gelişimin giderek daha fazla dijital hale geldiği bilinmektedir (Griffiths vd., 2021). Ancak, Gençlik ve Spor Bakanlığı hem tüm personellerine yönelik hem de özelde SEU'larına yönelik böyle bir çalışmayı henüz başlatmadı.

Pandemi döneminde çevrim içi çeşitli etkinlikler yapılmış olsa da, sistemli bir çevrim içi MG programı bulunmamaktadır. Öneğin, Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenler için; “Öğretmen Bilişim Ağı” platformu aracılığıyla bu faaliyetleri yürütürken, GSB'nin böyle bir altyapısı bulunmamaktadır. GSB'nin SEU'larına yönelik bir MG programı hazırlama ihtiyacı duymamasının en önemli sebebi – bu çalışma boyunca da vurgulanmaya çalışıldığı gibi – hem SEU'larının bir kariyer uzmanından ziyade genel idare hizmetlerine tabi memurlar olarak görülmesi hem de neler yapabileceği, ne tür faaliyetlerde görevlendirilmeleri gerektiği, diğer personellerden onları ayıran özelliklerinin neler olduğuna dair sistemli bir bilgiye sahip olmamalarından gelmektedir.

İlk defa devlet memurluğuna atanacaklar için uygulanacak merkezi sınavı kazanarak temel, hazırlayıcı eğitim ve staja tabi tutulmak üzere herhangi bir kurum veya kuruluşa atanana aday memur denmektedir (MEB Mevzuat Bankası, 2011). Aday memurluk sırasındaki etki konusu, araştırılması gereken önemli bir konudur ve yeni başlayanların yalnızca iyi uygulamalardan etkilenmelerini değil, aynı zamanda kötü uygulamaların olduğu yerde değişimi etkileme güvenine sahip olmaları söz konusudur. Böylece asil memurluk sürecine geçilmeden ihtiyaç duyulan iyileştirmeler yapılabilir. Bununla birlikte, aday personele yönelik mesleğinin gereği olan mesleki ve yönetsel becerilerin kazandırılmaması ise, ileride büyük sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir (Ekinci, 2010). Ancak bu rağmen, yönetmeliklerle de desteklendiği halde; kişisel tecrübelerimiz adaylık sürecinin yeterince ciddiye alınmadığını, içeriğinin güncel olmadığı, bu süreçte aday memurları göreve hazırlayacak uzman kadroların olmadığı, kurumların elinde istatistiki veya literatur bilgisi olmadığı görülmektedir.

Spor gibi uluslararası etkileşimi oldukça yüksek olan bir alanda yabancı dil bilgisi ve buna yönelik MG çalışmaları önem arz etmektedir. Ancak SEU'ları ve GSB bünyesindeki diğer spor çalışanları arasında yabancı dil bilgisi de oldukça düşük olmakla birlikte, buna yönelik herhangi sistemli bir MG faaliyeti de bulunmamaktadır. “Kamu Personelinin Yabancı Dil Bilgisi Seviyesinin Tespitine Dair Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik ” sayesinde Kamu kurum ve kuruluşlarının yabancı dil talepleri ve koşulları açık olmakla birlikte (Genç, 2012), yeterli yabancı dil seviyesine sahip kamu personellerine dair herhangi bir istatistiki bir bilgi bulunmamaktadır. Dil tazminatı alan SEU ya hiç yada yok denecek kadar az bulunmaktadır.

Ancak, formal olarak tanımlanmış bir dil seviyesi olmadığı halde İngilizce dil becerisine sahip personeller bulunmaktadır. İyimser bir tahminle, GSB bünyesinde dil bilen personel sayısının %5 civarında olduğu söylenebilir. Bu oran aşağı yukarı SEU'ları için de geçerlidir. Bunun bir sonucu olarak gençlik ve spor hizmetlerinin üretimi, uluslararası gelişmelerin kurumlarca takip edilmesi ve hatta uluslararası literatüre katkılarda bulunulması oldukça zor ve düşük seviyelerde kalmaktadır.

28477 Sayılı Resmî Gazete`De Yayınlanan “Gençlik Ve Spor Bakanlığı Personelinin Yetiştirilmesi Amacıyla Yurt Dışına gönderilmesi Hakkında Yönetmelik” kurum personellerine yönelik MG imkanları sağlamaktadır. Ancak ilgili yönetmelikle yurtdışı eğitimi sadece bakanlıkta görev yapan kariyer uzmanlarına sağlanmaktadır. Yani özetle bakanlığın sunduğu bu imkanlar SEU'larını kapsamamaktadır. Daha verimli SEU kadroları için bu imkanların onlara da sağlanması şarttır.

### **TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER**

SEU` lığı mesleği, görev süresi açısından olmasa bile, tanınabilirliği ve akademik çalışmalara konu olması açısından görece yeni bir meslek grubu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum kısmen anlaşılır olsa da, Türk Spor Yönetim sisteminin eksiklikleri sebebiyle tamamlanmamış bir meslek grubu ile karşı karşıyayız. Özellikle taşra teşkilatlarında duyulan kalifiye spor çalışanları ihtiyacının karşılanması hususunda hali hazırda eldeki en iyi grup SEU'larıdır. Bu meslek grubunun çalışanlarının kalitesi ve kapasitesi tartışılabilir ancak mevcut şartlarda bu personellerden azami miktarda yararlanılması kamu açısından bir zorunluluktur. Ayrıca günümüzde mesleki eğitimin lisans eğitimi kadar, hatta ondan daha önemli hale geldiği şu günlerde, mevcut personellerin ihtiyaç duyulan silahlarla donatılması zaruridir. Bunun için ciddi mesleki gelişim planlamaları ve eğitimler üretim kalitesini tartışmasız arttıracaktır. Teknolojik gelişmeler de mesleki gelişim imkanlarını kolaylaştırmaktadır. Özet olarak, SEU'larının daha üretken hale getirilmesi için ön plana çıkan hususlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

1. Çözülmesi gereken ilk ve en önemli sorun kimlik sorunudur. Bu kapsamda; mesleğin net bir şekilde tanımlanması, görev, yetki ve sorumluluklarının detaylandırılması,

çalışanların özlük haklarının ve maaşlarının iyileştirilmesi gerekmektedir. Böylece SEU`lığı diğer saygın meslek grupları arasındaki yerini alacaktır.

2. Etkin ve kaliteli staj imkanları sağlanmalıdır. Merkez ve taşra teşkilatlarının bu konuda stratejik planlar üretmesi ve bu konuyu öncelikli hale getirmesi gerekir

3. Etkin, yenilikçi, sürekli ve sürdürülebilir mesleki gelişim(MG) faaliyetleri aracılığıyla SEU`ları sürekli üretken hale getirilmelidir. Bu MG faaliyetleri kurumsal politika haline getirilmelidir. Bunun için sürdürülebilir MG faaliyetleri planlanmalıdır. Katılımcıların fayda gördüğü ve isteyerek katıldığı faaliyetler olmalıdır. Doğru yöntemlerle ve ehil kişilerce sağlanmalıdır.

4. Yabancı dil becerisi SEU`lığı gibi bir mesleği icra etmek için olmazsa olmaz hale getirilmelidir. Alım süreçlerine dil puanı getirilebileceği gibi mesleğe giriş ile birlikte dil desteği de sağlanmalıdır.

5. Tüm SEU`ları bir şekilde yurtdışı tecrübesi kazanmalıdır. Bu spor federasyonlarının uluslararası müsabakalara katılımı aracılığıyla ve yurtdışı eğitim, staj, işbaşı eğitimi, gözlem gibi faaliyetlerle karşılanabilir.

6. Görece yeni ve tamamlanmamış olan bir meslek olduğu için, bir çok meslek grubunun çok uzun zaman önce çözüme kavuşturduğu temel sorunlar hala bu meslek grubu çalışanlarını tehdit etmektedir. Bu sorunlar akademik ve kurum içi çalışmalarla tespit edilmeli ve hızlıca çözüme kavuşturulmalıdır.

7. Bakanlık kendi araştırmalarını yapabileceği gibi üniversiteleri de bu meslek grubu ile alakalı akademik çalışmalar yapma hususunda teşvik edebilir, süreçlerin kolaylaştırılması, prosedürlerin azaltılmasını sağlayabilir. Böylece mesleğin boyutları, kapasitesi, sorunları daha net bir şekilde ortaya koyulabilir ve kamu yararına daha çok katkı sağlayacak bir meslek grubu haline getirilebilir.

8. Spor ve fiziksel aktivite alanında kullanılmak üzere geliştirilen digital teknolojiler hızla yaygınlaşmaktadır (Ahraz vd., 2021). Yönetim alanından, antrenman bilimlerine, istatistikten fiziksel aktivitenin teşvik edilmesine kadar pek çok farklı alanda teknoloji gelişmektedir. Spor profesyonellerinin bu teknolojileri aktif olarak kullanması gerekmektedir. Benzer şekilde Sportif eğitim uzmanları da bu konuda okur yazar olmalı, bu

teknolojileri aktif bir şekilde kullanarak günlük iş ve işlemlerine dahil edebilmelidir. Sportif Eğitim uzmanlarının bu konuda yapacakları bireysel araştırmaların yanısıra, Bakanlık tarafından da bu konuda kaliteli eğitimler sağlanmalıdır.

## KAYNAKLAR

- Ahraz, A. O. , Çar, B. ve Cengiz, C. (2021). Fiziksel aktivitenin arttırılmasına yönelik dijital teknolojiler hakkında literatür taraması: 2010-2020 . Spormetre Beden Eğitimi Ve Spor Bilimleri Dergisi , 19(3) , 218-232 . Doi: 10.33689/Spormetre.905970
- Aksoy, D., N. (2003). Eylem Araştırması: Eğitimsel uygulamaları iyileştirme ve değiştirmede kullanılacak bir yöntem. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi , 36 (36) , 474-489 . Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/Tr/Pub/Kuey/Issue/10361/126837>
- Altınışık, F., ve Onağ, Z. (2021). Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüklerinde Çalışan Personelin İş Tatmini Ve Sanal Kaytarma Davranışının Örgütsel Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ege Bölgesi Örneği. Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi. <https://doi.org/10.25307/jssr.910809>
- Beverly, J .(1993). Teacher As Researcher. ERIC Digest. ERIC Clearinhouse On Teacher Education, Washington DC, No: ED355205.
- Biröl, S. ř. , Aydın, E. ve Karaküçük, S. (2018). Gençlik Hizmetleri Ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanlarının Kent Merkezlerinde Halka Sunulan Sportif Rekreasyon Tesis Ve Hizmetlerin Belirlenmesine İlişkin Görüş Ve Önerileri . Gazi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi , 23 (4) , 251-267 . Retrieved From <https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Gbesbd/Issue/39519/451269>
- Campbell, A., ve Mcnamara, O. (2009). Mapping The Field Of Practitioner Research, Inquiry And Professional Learning In Educational Contexts: A Review. A. Campbell & S. Groundwater-Smith (Eds.), Connecting Inquiry And Professional Learning In Education: International Perspectives And Practical Solutions İçinde (S. 10-25). London: Routledge.
- Ekinci, A. (2010). Aday Öğretmenlerin İşbaşında Yetiştirilmesinde Okul Müdürlerinin Rolü. Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 15, 65– 66.



- Elliot, J. (1991). Action Research For Educational Change. Milton Keynes: Open University Press.
- Frost, P. (2002) 'Principles Of The Action Research Cycle', In Ritchie, R., Pollard, A., Frost, P. And Eaude, T. (Eds) Action Research: A Guide For Teachers . Burning Issues In Primary Education , 3, Birmingham: National Primary Trust, Pp. 24– 32.
- Genc A. (2012) Turk Is Dunyasinin Yabancı Dil Talebi, Hacettepe Üniversitesi Dergisi.
- Griffiths, M.A., Goodyear, V.A. ve Armour, K.M.(2021) Massive Open Online Courses (Moocs) For Professional Development: Meeting The Needs And Expectations Of Physical Education Teachers And Youth Sport Coaches. Physical Education And Sport Pedagogy. DOI: 10.1080/17408989.2021.1874901
- Hage, J. ve Aiken, M. (1967) "Relationship Of Centralization To Other Structural Properties." Administrative Science Quarterly 12: 72-92.
- Hall, R. (1968) "Professionalization And Bureaucratization." American Sociological Review 33, 92-104.
- İlker G. E ve Hunuk D. (2018) Eylem Araştırması: Beden Eğitiminde Araştıran Öğretmen Isbn 978-605-241-529-0 Doi 10.14527/9786052415290 Pegem Akademi
- Kaptan, S. (1991). Bilimsel Arastırma Ve İstatistik Teknikleri. Tekisik Web Ofset. Ankara.
- Karacabey, K. (2011). Spor Çalışma Grubu Raporu, Gaziantep Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu, Gaziantep.
- Karaşar, N. (1999). Bilimsel Araştırma Yöntemi (9. Basım). Nobel Yayın Dagitim. Ankara
- Larson, M., S. (1977). The Rise Of Professionalism: A Sociological A.Nalysis Berkeley: University Of California Press.
- Mcniff, J. (2002). Action Research For Professional Development: Concise Advice For New Action Researchers (3rd Ed.). Retrieved January 10, 2011, From [Http://Jeanmcniff.Com/Ar-Booklet.Asp](http://Jeanmcniff.Com/Ar-Booklet.Asp)
- MEB Mevzuat Bankası (2011). Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelik. Retrieved 2011 (De İndirildi) From The World Wide Web: [Http://Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/116.Html](http://Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/116.Html).

- O'Brien, R. (2003). An Overview Of The Methodological Approach Of Action Resaerch. (On-Line). [Http://Www.Wb.Nevrobrien/Papers/Artinal.Hum](http://Www.Wb.Nevrobrien/Papers/Artinal.Hum)
- Şahin, B. (2016). Kamu Personel Sisteminde İşe Girme Ve Yükselmeye Çağdaş Liyakat Kavramları . Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 25 (1) , 231-242 . Retrieved From [Https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Cusosbil/Issue/32036/350107](https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Cusosbil/Issue/32036/350107)
- Sezgin, F. ve Duran, E. (2011). Kamu Personeli Seçme Sınavı'nın (KPSS) Öğretmen Adaylarının Akademik Ve Sosyal Yaşantılarına Yansımaları . Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi , 153 (153) , . Retrieved From [Https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Tsadergisi/Issue/21488/230331](https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Tsadergisi/Issue/21488/230331)
- Stratta, T.M. (2004). The Needs And Concerns Of Students During The Sport Management Internship Experience. Journal Of Physical Education, Recreation, And Dance, 75(2), 25-34.
- Weber, M. (1947) The Theory Of Social And Economic O.Rganization New York: The Free Press.
- Whitehead, J., ve Mcniff, J. (2006). Action Research Living Theory. London, England: Sage.
- Yıldız, G. (2016). Türk Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi . Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 3(8) , 140-180 . Retrieved From [Https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Gusbd/Issue/28250/301305](https://Dergipark.Org.Tr/En/Pub/Gusbd/Issue/28250/301305)