

Görüş Yazısı / Opinion Article

**SPORDA EŞ ZAMANLI (PARALEL) VE ÇİFT (DUAL) KARIYER SORUNU: BELİREN YETİŞKİNLİK
DÖNEMİNDEKİ ÖĞRENCİ SPORCULARIN OKUL-İŞ-YAŞAM ARABAĞLAMINA YÖNELİK
GÖRÜŞLER**

Tuna USLU¹

ÖZET

Sporda çift kariyer kavramı, genç bir sporcunun atlet ve öğrenci olarak gelişimini koordineli ve eşzamanlı olarak sürdürmesine karşılık gelmektedir. Elit sporcuları çocukluk yaşlarından itibaren yetiştirmek ve onlara özgün bir kariyer yolu sunmak uzun ve karmaşık bir süreçtir. Bu bağlamda çift kariyer olgusu, uzun vadeli bireysel gelişime odaklanan, hem yönetsel hem de psikolojik yönleri olan katmanlı bir yapıdır. Bu nedenle yönetsel açıdan ulusal düzeyde farklı spor branşlarında başarılı olabilmek ve başarıyı sürdürülebilir kılmak için, sporun ülkenin öncelikli politikalarından biri olması gerekir. Özellikle spor-okul dengesi, uluslararası niteliklere uygunluk, ulusal ve uluslararası düzeyde başarılı ve nitelikli sporcuların teşvik edilmesi, alanda teorik ve pratik olarak ihtisaslaşma, eğitimde fırsat eşitliği, sosyal adalet, çocuk koruma, bireysel farklılıklar ve özgünlükler açısından kurumsal olarak yapılandırılmalıdır. Uygulamada, bu denge bütünsel ve boylamsal olarak operasyonel hale getirilmelidir. Branşa özgü farklılıklar, yaş kategorileri, amatörlük-profesyonellik ayrımı, bireysel ve takım sporları gibi değişkenler sporda çift kariyer olgusunu, okul-ış-yaşam bağlamında vakaya özgü modellerin geliştirilmesi gereken bir süreç haline getirmektedir. Örgün spor eğitim programlarında ve/veya spor liselerinde öğrenim gören öğrenciler, elit sporcular ve milli atletler temel eğitimden başlayarak yükseköğrenime kadar eğitimlerini eşzamanlı olarak sürdürmeli ve kariyer gelişimleri devlet işbirliği ile stratejik olarak planlanmalı ve paydaş katılımıyla yönetilmelidir. Ayrıca sporcuların, spor yaşamlarının ve kariyerlerinin erken aşamalarından başlayarak, yaşamları boyunca içsel olarak motive olmuş ileri düzeyde atletler olmaları için eğitsel yaklaşımlarla ve destekleyici uygulamalarla psikolojik olarak güçlendirilmesi gerekmektedir. Çift kariyere yönelik düzenlemeler ve müdahaleler, sporcuların atletik kariyerine katkıda bulunmalı, aldıkları genel eğitimin seviyesini ve kalitesini artırmalı, esnek bir şekilde antrenman yapmalarına ve çalışmalarına izin vermeli, spor kariyerinden sonra yeni bir kariyer arayışını teşvik etmeli, sportif düzeylerini korumalı ve güvence altına almalıdır.

Anahtar Kelimeler: çift kariyer, okul-ış-yaşam çatışması, okul-spor dengesi, çok kariyerlilik, spor yönetimi

**CONCURRENT (PARALLEL) AND DUAL CAREER PROBLEM IN SPORTS: OPINIONS ON
SCHOOL-WORK-LIFE INTERFACE OF STUDENT ATHLETES IN THE EMERGING ADULTHOOD
PERIOD**

ABSTRACT

The concept of dual career in sports corresponds to the coordinated development of a sportsperson as an athlete and a student. Raising elite athletes from childhood and offering them a unique career path is a long and complex process. In this context, the dual career phenomenon is a layered structure that focuses on long-term individual development and has both managerial and psychological aspects. For this reason, in order to be successful in different sports branches and to make the success sustainable from a managerial point of view, sports should be one of the primary state policies. Especially sports-school balance should be institutionally structured in terms of compliance with international qualifications, encouraging successful and qualified athletes at national and international level, specialization in theory and practice, equal opportunities in education, social justice, individual

¹Fenerbahçe Üniversitesi Spor Araştırmaları Uygulama ve Araştırma Merkezi, İstanbul/TÜRKİYE.
tuna.uslu@fbu.edu.tr, tunauslu@gmail.com, ORCID iD: 0000-0001-5616-2987

differences and originalities. In practice, this balance should be operationalized holistically and longitudinally. Variables such as branch-specific differences, age categories, amateurism-professionalism, individual and team sports make dual career in sports a process in which case-specific models should be developed in the interface of school-work-life. Students, elite athletes and national athletes studying in formal sports education programs and/or sports high schools should continue their education starting from basic to higher education, and their career development should be strategically planned and managed with a participatory approach in cooperation with the state. In addition, sportspeople need to be psychologically empowered with educational approaches and supportive practices, starting from the early stages of their sports lives and careers, in order to become internally motivated advanced athletes throughout their lives. Dual career regulations and interventions should contribute to the athletic career of athletes, improve the level and quality of their general education, allow them to train or work flexibly, encourage the pursuit of a new career after the sports career, and protect and secure their athletic level.

Keywords: dual career, school-work-life conflict, school-sport balance, multi-career, sports management

1. GİRİŞ

Atletler kendi spor kariyerlerini, eğitim veya iş ile birleştirmeye çalışırken genellikle zorluklarla karşılaşır. Bir spor branşında zirveye ulaşma hedefi, yurtiçinde ve yurtdışında, eğitim sistemi ve işgücü piyasasının zorlukları ve kısıtlamaları ile uzlaştırılması zor ve karmaşık olabilecek yoğun bir rekabet, eğitim ve performans gerektirir. Bu hedefe yönelik olarak sporcuların sadece yüksek düzeyde motivasyona, bağlılığa, dayanıklılığa ve sorumluluğa sahip olmasına yönelik değil, aynı zamanda yetenekli ve elit sporcuların eğitim ve spor arasında veya iş ve spor arasında karar vermek zorunda kaldığı ikilemlerden kaçınması için özel düzenlemelere ihtiyaç vardır. Bu bağlamda çift kariyer yoluna yönelik yapılan düzenlemeler, sporcuların atletik kariyerlerine katkıda bulunmalı, esnek bir şekilde eğitim almalarına ve çalışmalarına izin vermeli, spor kariyerinden sonra yeni bir kariyer arayışını teşvik etmeli, atletlerin konumunu korumalı ve güvence altına almalıdır (European Commission, 2014).

18 Ekim 1982 tarih ve 2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın "Gençliğin Korunması" başlıklı 58. maddesi "Devlet, istiklâl ve Cumhuriyetimizin emanet edildiği gençlerin müsbet ilmin ışığında, Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda ve Devletin ülkesi ve milletiyle bölünmez bütünlüğünü ortadan kaldırmayı amaç edinen görüşlere karşı yetişme ve gelişmelerini sağlayıcı tedbirleri alır. "Devlet, gençleri alkol düşkünlüğünden, uyuşturucu maddelerden, suçluluk, kumar ve benzeri kötü alışkanlıklardan ve cehaletten korumak için gerekli tedbirleri alır." şeklinde devletin gençliği koruma, yetiştirme ve geliştirme görevinin altını çizmektedir. Anayasa'nın takip eden "Sporun Geliştirilmesi ve Tahkim" başlıklı 59. madde ise "Devlet, her yaştaki Türk vatandaşlarının beden ve ruh sağlığını geliştirecek tedbirleri alır, sporun kitlelere yayılmasını teşvik eder. Devlet başarılı sporcuyu korur." şeklinde herkes için beden ve ruh sağlığının geliştirilmesini, sporun yaygınlaşmasını, sporcunun korunmasını ve her açıdan sağlamaştırılmasını devlet güvencesine almıştır, bu bağlamda sporcuların kariyer gelişiminin planlanması ve yönetilmesi öncelikle merkezi idarenin sorumluluğundadır.

Kariyer planlaması, farklı kariyer yolları hakkında yeterli farkındalığı olmayan öğrencilerin veya genç kalifiye personelin çeşitli kariyer fırsatlarını gerçekleştirebilmeleri için önemlidir. Kariyer planlamasının ilk adımı bireyin kendini tanıması ve kendisi hakkında daha fazla şey öğrenmesi ile başlar (Chambers, 2005). Son yıllarda yönetim ve insan kaynakları anlayışındaki değişimler, kariyer kavramının da değişmesine neden olmuştur. Bu süreçte geleneksel kariyer olgusundan çok yönlü kariyer yaklaşımına geçişle birlikte, günümüzde bireyler farklı pozisyonlarda ve alanlarda çalışma imkânı bularak kendi becerilerini artırma ve geliştirme şansına sahip olmaktadır (Karakaş vd., 2021). Bu eşzamanlı kariyer gelişimi süreçlerine karşılık gelen çift kariyer kavramı, mevcut kariyere ayrılmayı ifade eden ikinci bir kariyeri değil, mevcut kariyerle eşgüdümlü olarak devam eden bir eş kariyere karşılık gelmektedir (Drucker, 2004: 100). Çift kariyer, her iki çalışma alanında da özel uzmanlık ve deneyim gerektirir, bu kariyer yürüyüşünün kişiye farklı her iş alanında da bir statü, unvan ve kariyer yolu sunduğu belirtilmektedir. Ancak aynı anda iki kariyer alanında yükselmeyi hedefleyen bireyin, tüm gücünü ve yetkinliklerini tek bir alanda kullanmak yerine bu enerjiyi daha yüksek performans göstererek iki alana dağıtmasının başarısını da olumsuz etkilediği belirtilmektedir (Şimşek ve Öge, 2014: 290). Diğer taraftan, nitelikli çalışanlara yaşam boyu gelişim ve iyileştirme sağlamak için çağdaş yönetim yaklaşımlarına ve insan kaynakları uygulamalarına, alternatif kariyer yollarına ve hatta çalışanlarla zamana ve mekâna, karmaşık çevreye ve esnek çalışma koşullarına uygun psikolojik sözleşmelere ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak günümüzde bu yöntemlerin hiçbiri her çalışan için geçerli bir formül olarak kabul edilmemektedir, çünkü bireyler arasındaki farklılıklar ve içinde bulunulan karmaşıklıklar "her bedene uyan" yaklaşımları geçersiz kılmakta (Uslu, 2021: 28-29), diğer taraftan özyönetim gibi bireyi merkeze alan yaklaşımları daha işlevsel hale getirmektedir (Uslu ve Çubuk, 2015).

Sanayi sonrası toplumun üyesi gençlerin içinde buldukları ertelenmiş yetişkinlik rolleri nedeniyle, endüstriyelleşmiş toplumlarda ergenlikten yetişkinliğe geçişte kişisel gelişim sürecinin 18-25 yaş aralığı gibi uzun bir dönem haline gelmesi ile birlikte, bu yaşam dönemi kendi özelliklerini ve çatışmalarını da beraberinde getirmiştir. Bu dönemde bireyler artık ergen değildirler, ancak dünya görüşleri, yaşam alanları, iş ve eş seçme süreçleri henüz netleşmediği için kendilerini yetişkinliğe ulaşmış olarak da tanımlayamazlar. Bu dönemin en önemli özelliği, bireylerin kendi eylemlerinin sorumluluğunu kabul etmeye, bağımsız kararlar almaya ve yaşamlarına yönelik verdikleri kararlarda daha özerk hale gelmeye çalıştıkları psikolojik kimliğin keşfidir. Gençler bu süreçte bilişsel, sosyal ve duygusal değişimlerden geçerken, stresli bir dönem yaşarlar. Tüm bu gelişimsel değişiklikler nedeniyle beliren yetişkinlik, birçok üniversite öğrencisi için kendilerini farklı yaşam alanları arasında kalmış hissetmeleri nedeniyle stresli bir dönem olabilir (Arnett, 2000). Beliren yetişkinlik süreci, rekabetçi sporlarda performans göstermesi gereken ve ailelerinin desteğine daha az güvenmeye başlayan genç için, daha da zorlayıcı olabilir (Wylleman vd., 2013), farklı yaşam alanlarında bir denge kurmak sporcu olmayan akranlarına göre üniversite öğrencisi sporcular için daha zor bir görev haline gelir (Britse ve Varga Karlsson, 2017). Akranlarına göre öğrenci-sporcular, öğrencilik ve sporculuk rollerini sürekli olarak uzlaştırmak zorunda

kalmaları gibi, daha karmaşık yüklerle, çatışmalarla ve streslerle karşı karşıyadırlar (Wilson ve Pritchard, 2005). Bu nedenlerle elit atletlerin eğitimsel gelişimleri ile sportif performansları gibi farklı iki alanı uzlaştırmak, bu rollerin birbirleriyle çakışmaları yerine birbirlerini kolaylaştıracakları ve tamamlayacakları bir optimal dengeyi bulmayı gerektirebilir (Aquilina, 2013).

Öğrenci olan çoğu sporcunun hayatında, okul ile sporun bir arada yürütülmesi temel bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek öğrenime devam eden pek çok elit atlet, üst düzey performans sergilemek için kendilerinden önemli beklentilerle, baskı ve stres kaynaklarıyla karşılaşmaktadır (Cosh ve Tully, 2015). Geçtiğimiz yıllarda bütüncül bir bakış açısıyla, atlet öğrencilerin çift kariyerli bu durumları daha iyi betimlenmeye; bu öğrenciler yalnızca sporcu olarak değil, aynı zamanda çok boyutlu atletik, psikolojik, sosyal ve akademik süreçlerini uyumlandırması gereken bireyler olarak tanımlanmaya çalışılmaktadır (Stambulova ve Wylleman, 2015). Sporcuyu farklı rollere ve boyutlara sahip bütün bir vücut olarak görmek, çift kariyer sorununu anlamak için özellikle faydalı olacaktır (Debois vd., 2015; Stambulova vd., 2015). Ayrıca branşa özgü farklılıklar, yaş kategorileri, amatörlük-profesyonellik ayrımı, bireysel ve takım sporları gibi değişkenler, okul-iş-yaşam arabağlamında sporda çift kariyer olgusunu, duruma özgü modeller geliştirmesi gereken geniş spektrumlu bir süreç haline getirmektedir.

2. SPORDA ÇİFT KARIYER KAVRAMI VE BÜTÜNSELLİK

2.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Okul-Spor Uyumunu

Elit sporcuları yönlendirmek ve zirveye çıkartmak, diğer taraftan spora katılımı yaygınlaştırmak uzun ve karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle spor alanında başarılı olabilmek için, sporun ülkenin öncelikli politikalarından biri olması gerekir. Amerika Birleşik Devletleri'nde, ilkokuldan üniversite eğitiminin sonuna kadar devlet politikası olarak belirlenmiş ve tüm eğitim sürecini içeren sporla ilgili sistematik bir yapı vardır. Eğitim ve spor beraber ve koordineli bir şekilde yürütülmektedir. Esasen okullar, kitle sporlarının ve elit sporcu eğitiminin merkezidir. Üniversiteler de sporcuların elit atletlere dönüşmesi için en ideal fırsatları sunarlar. Aslında, sadece ülke sporcuları değil, diğer ülkelerden birçok sporcu da bu üniversitelere spor yaşamını sürdürmek için başvurabilmektedir. Bu aynı zamanda, üniversiteler arasında rekabetin artmasına ve küreselleşmesine de yol açmaktadır. Üniversiteler sadece sporcu öğrencilerin atletik gelişimini değil, aynı zamanda eğitimlerinin çok yönlü gelişimini de hedeflemek zorundadır. Bu sistemde profesyonel sporcular, tabandan itibaren başlayan bir eğitim pırmadinin en üst basamağındaki son çıktıdır ve bu sporcular sistem içinde aynı zamanda alternatif kariyerlere hazırlanarak yetişmişlerdir.

Ulusal Kolej Atletizm Birliği (NCAA), Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversiteler arası atletizmi yöneten üye eyaletler topluluğudur. NCAA öncelikle tüm öğrenci sporcular için eğitim, esenlik ve yaşam boyu refah düzeyi sağlamaya yönelik çalışmaktadır. Böylece, sportif rekabette adalet ve üniversite sporcularının da eğitimde, sahada ve yaşamda başarılı olmasına yönelik uyum sağlanmaktadır.

Üniversite sporcularının başarısı ders dereceleri, yılda minimum kredi saati ve lisans derecesini kazanma yönündeki ilerlemeleri olmak üzere üç parametrede takip edilir. Spor tarafında öğrenci sporcular akademik bir düzeye geldikleri takdirde üniversite sporlarına amatör olarak katılabilirler. Her spor branşı için amatör spor kuralları NCAA tarafından belirlenir. İşleyişte de öncelikle akademik başarı, fiziksel, zihinsel ve sosyal gelişim yeterli düzeyde olduğunda, sporcunun müsabakalara katılması mümkündür. NCAA'nın temel felsefesi, "öğrenci sporcunun yaşam için hazırlığı akademik başarı ve gelişme olmadan mümkün değildir" şeklindedir. Çünkü öğrenci sporcuların sadece %5'i kariyerlerine profesyonel sporcu olarak devam edebilmektedir. Esasen bu nedenle, öğrenci sporcuların üniversite eğitiminde çok yönlü bir gelişme desteğine ihtiyacı vardır. NCAA'nın öğrencilerin kariyerine yönelik yaptığı bir anket çalışmasının sonucunda, ankete katılan sporcu-öğrencilerin ailelerinin yaklaşık %70'nin çocuklarının bir üniversite sporcusu olmasını bekledikleri, diğer taraftan ailelerin sadece %30 kadarının çocuklarının profesyonel veya bir olimpiyat sporcusu olmasını istediği görülmektedir (NCAA, 2021).

Bu eğitim sistemde sporcular yükseköğrenime kabul edildikten sonra, üniversite sporlarına gönüllü olarak katılırlar. Öğrenci sporcular üniversite öğrencisi olduğu sürece, sporcu lisansları başka spor kulüpleri ve organizasyonlar tarafından verilemez. Bu amatörlük yaklaşımı, öğrenci sporcuları profesyonel ve ticari işletmeler tarafından sömürülmekten de korur (NCAA Bölüm I, 2021; NCAA Bölüm II, 2021; NCAA Bölümü III, 2021).

2.2. Avrupa Birliği'nde Çift Kariyer Yaklaşımı

Avrupa Birliği ise meseleyi eşgüdümlü (paralel) ve çok katılımlı bir yapı olarak değerlendirmektedir. Sporun mesleki eğitim-öğretim ve istihdama yönelik özgün katkısı ve çift kariyer kavramı Avrupa Birliği stratejisinin bir parçası olarak vurgulanmaktadır. Avrupa'da bir eğitim ekosistemi kurulmasına yönelik Eğitim ve Öğretimde Avrupa İşbirliği (2021-2030) çerçevesinde, ortak hedeflere ulaşmak ve ulusal politikaları yakınlaştırmak için açık koordinasyon yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemle, eğitim, spor ve kültür alanlarında ortak hedef ve göstergeler belirlenmekte, ulusal eylem planlarının bu doğrultuda hazırlanması tavsiye edilmektedir. Bu yaklaşım 2009 yılında yürürlüğe giren Lizbon Antlaşması'nın 165. maddesinde (Lisbon Treaty, 2020), Avrupa Birliği'nin sporun kendine özgü doğasını, gönüllü faaliyete dayalı yapısını, ayrıca sosyal ve eğitim işlevini dikkate alarak spor meselelerini ele almasından da anlaşılmaktadır.

Eğitim bir insan hakkı olduğu için, sadece maddi gücü olan ailelerin çocuklarının değil, herkesin eğitime erişimi sağlanmalı ve bu hak güvence altına alınmalıdır. Bu kapsamda üniversite yaşamının ayrılmaz bir parçası spordur ve her üniversite öğrencisi fiziksel aktivite yapmaya, spor etkinliklerine katılmaya ve aktif olmaya teşvik edilmelidir. Ayrıca bu meseleye yönelik farkındalığı artırmak, dünya çapında öğrenci çeşitliliğini takdir etmek, eğitime herkesin erişebilmesine yönelik destek ve kaynak sağlamak, öğrencilerin kariyer beklentilerini, refahlarını ve esenliklerini iyileştirmek için her sene 17 Kasım'da Uluslararası Öğrenci Günü düzenlenmektedir (European University Sports Association, 2020).

Avrupa Birliği'nin yürütme organı olan Avrupa Komisyonu'nun 18 Ocak 2011 tarihli Sporda Avrupa Boyutunun Geliştirilmesi Tebliği'nde özellikle spor, (Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi aracılığıyla) eğitim-öğretim ve Avrupa yönergeleri aracılığıyla fiziksel aktiviteyi ve sosyal içermeyi teşvik eden eylemler yoluyla geliştirerek, AB eyleminin istihdam edilebilirliğe ve hareketliliğe, Avrupa Stratejisinin genel hedeflerine katkısı belirtilmiştir. Bu tebliğin "2.2. Sporda Eğitim, Öğretim ve Nitelikler" başlığı altında; spor organizasyonları ve eğitim kurumları arasındaki işbirliğinin hem spor hem de eğitim sektörleri için faydalı olduğu ve özellikle üniversiteler tarafından bu işbirliğinin desteklenmesine vurgu yapılmaktadır. Tebliğin "2.4. Sporda Eğitim, Öğretim ve Nitelikler" başlığı altında; fiziksel aktivitenin ulusal eğitim sistemlerinde erken yaşlardan itibaren daha da teşvik edilmesi gerektiği belirtilmektedir. AB, komisyon ve üye devletlerin, spor eğitimi ve genel eğitimin birleşimi (çift kariyer) hakkında Avrupa yönergeleri geliştirilmesini, Avrupa Yeterlilikler Çerçevesini uygularken sporla ilgili yeterliliklerin dahil edilmesini talep etmektedir. Bu bağlamda, sporda gönüllü faaliyetler gibi faaliyetler yoluyla kazanılan yetkinliklerin kariyer gelişiminin bir parçası olduğu kabul edilmektedir. Geçtiğimiz dönemde Avrupa Komisyonu, sporda işgücü geliştirme ile adil eşleşme ve beceri olmak üzere iki başlık altında alanında uzman üyelerden çalışma grupları oluşturmuş, bu grupların işleyişi için küme toplantısı yöntemini belirlemiştir. Komisyon bu yüksek seviyede ihtisaslaşmış gruplara, spor diplomasisi ve Grassroots (taban) sporlarına odaklanmasını tavsiye etmektedir (European University Sports Association, 2017).

Avrupa Birliği Konseyi 21 Mayıs 2015 tarihli AB Spor İş Planı 2017-2020'de "sporda bütünlük" bağlamında iyi yönetişime ve "spor ve toplum" bağlamında sporda eğitim-öğretim ve istihdam ile, sağlıklı geliştiren fiziksel aktivitenin (HEPA) ve herkes için spora eşit erişimin önemi konusunda farkındalık yaratılması için gönüllü faaliyetlerin, sosyal içermenin ve eşit fırsatların teşvik edilmesine özellikle vurgu yapmıştır (Council of the European Union, 2017). İş planının sonuç kısmında, sporun akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyümeye ve yeni işlere katkıda bulunma konusundaki güçlü potansiyeli ve sosyal içermeye, eğitim ve öğretim üzerindeki olumlu etkileri göz önüne alındığında, Avrupa Stratejisinin genel hedeflerine katkısının daha iyi anlaşılmasının gerektiği belirtilmiştir. AB tarafından sporun bireysel ve toplumsal faydalarıyla ilgili farkındalık yaratılması son yıllarda daha fazla vurgulanmaktadır. Bu bağlamda Erasmus+ Programı yükseköğretimi, örgün ve mesleki eğitimi, yetişkin eğitimini, gençlik ve spor sektörlerini desteklemektedir. Erasmus+ Programı üyesi olan Türkiye de 2020 yılında itibaren, sporun toplumsal katkısına farkındalık yaratmaya yönelik Eylül ayının sonunda düzenlenen "Avrupa Spor Haftası" etkinliklerine katılım sağlamaktadır (Dışişleri Bakanlığı, 2021). Avrupa Komisyonu'nun 2020 Türkiye raporuna göre, AB Spor İş Planı'nda tanımlanan iyi yönetim, spor alanında yenilik, spor ve sağlık, sosyal içermeye ve eğitim gibi kilit konulara Türkiye aktif katılım göstermektedir (European Commission, 2020: 99). Erasmus+ Programı, değişim ve hareketlilik bazında sunduğu gönüllülük, spor, staj, eğitim ve öğretim olanakları sayesinde bireylere farklı deneyimler ve kültürel çeşitlilik içinde yer alma fırsatı sunarak, gençlere kendi farkındalıkları ve içsel motivasyonları aracılığıyla kişisel gelişim sağlamaktadır.

2.2. Dışişleri Bakanlığı'nın AB Yükseköğretim Hareketliliği İle Uyumlu Mevzuatı

Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı yükseköğretim hareketliliğinde AB ile uyumlu bir usul belirlemiştir. Bu kapsamda Ulusal Ajans (2021) üniversitelere yönelik; "yükseköğretim kurumları, öğrenci ve personel hareketliliğine erişimi mümkün olduğunca kolaylaştırmak için, Yükseköğretim Erasmus Beynamesi (ECHE) ilkeleri doğrultusunda, farklı kültürel, sosyal ve ekonomik geçmişlerden kişilere programa eşit erişim ve eşit fırsatlar sağlamalıdır. Buna imkânları kısıtlı ve dezavantajlı durumdaki -zihinsel, fiziksel ve sağlık sorunları gibi sebeplerden dolayı ulusötesi faaliyetlere katılımları sınırlanan kişiler, çocuklu öğrenciler, çalışan öğrenciler, profesyonel sporcular, hareketlilikte yeterince temsil edilmeyen çalışma alanlarından öğrenciler gibi- kesimler dahildir. Seçim kriterlerinin eşitlik ve kapsayıcılık prensibi dikkate alınarak hazırlanması ve adayların akademik başarısı/performansı ve motivasyonu ile birlikte bir bütün olarak değerlendirilmesi esastır. Buna ek olarak yükseköğretim kurumları, her çalışma alanından öğrencilerin programa katılımını kolaylaştırmak amacıyla, hareketlilik dönemleri (mobility windows) içeren müfredatlar oluşturmaya teşvik edilmektedir. Bu bakımdan karma hareketlilik modeli, bazı kesimlere ve öğrenci gruplarına uygun ek hareketlilik fırsatları sunulmasına; yükseköğretim kurumlarında kapsayıcılık görevlisi "inclusion officers" olarak kişilerin istihdam edilmesine, içerme ve çeşitlilik hedefine ulaşılmasına yardımcı olacaktır. Yükseköğretim kurumlarında "inclusion officers" olarak istihdam edilen kişilerden farkındalığın artırılmasında rol alması, iletişim ve sosyal yardım konularında strateji geliştirmesi, ilgili paydaşlarla/meslektaşlarıyla işbirliği içinde hareketlilik süresince katılımcılara gerekli desteği sunması, kurum içinde içerme ve çeşitlilik alanında ilgili uzmanlar arasındaki işbirliği içinde olması beklenmektedir." şeklinde yükseköğretim usulünü tanımlamıştır.

2.2. Milli Eğitimde Öğrenci Sporcuların Durumu

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) da örgün eğitimde sporcuları ve sportif faaliyetlere katılımı desteklemek için, temel eğitimden itibaren tüm kademelerde, okullara öğrenci yerleştirmelerinde bütünleşik puanlama ve yetenek sınavı uygulamaktadır. Küçük yaşta itibaren spora yönelen çocukların üniversiteye kadar, akademik başarılarını ve sportif performanslarının birlikte değerlendiren okul geçişlerine yönelik bir usul oluşturmaya çalışmaktadır. Nisan 2016 tarihli T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı ile T.C. Milli Eğitim Bakanlığı İşbirliği Protokolü'nün 5.7. maddesi ile, ulusal ve uluslararası sportif faaliyetlerde öğrencilerin başarıları göz önüne alınarak oluşturulacak kriterler doğrultusunda temel eğitimden ortaöğretime geçiş sisteminde ek puan verilmesi için altyapı hazırlanmıştır.

MEB Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü'nün 21.05.2019 tarihli genelgesine göre, spor liselerine öğrenci kabulü de, ortaokul başarı puanı ile bir sınav komisyon tarafından düzenlenen yetenek sınavının birlikte değerlendirildiği bir puan sıralaması ile yapılmaktadır. Aynı genelgeye göre, özel eğitime ihtiyacı olan ve kaynaştırma yoluyla eğitim alacak öğrenciler, komisyon tarafından genelgede belirtilen usul ve esaslara göre kendi aralarında beceri/yetenek sınavına alınmaktadır.

3.3. Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın Öğrenci Sporculara Sağladığı Destekler

Gençlik ve Spor Bakanlığı özellikle olimpik branşlardaki milli sporcuların yükseköğrenime girmelerini ve devam etmelerini desteklemektedir. 2013 tarihli T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı ile Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı Arasında Gençlik, Spor Hizmet ve Faaliyetlerinde İşbirliği Protokolü'nün "YÖK'ü İlgilendiren Konular" başlığı altındaki ilk iki maddesinde; YÖK tarafından, aktif spor hayatı devam eden ve yükseköğretim kurumlarında öğrenci olan olimpik branşlardaki milli sporcular ile TOHM'a seçilen öğrencilere Bakanlıkça hazırlanan listeler doğrultusunda mahallinde bulunan yükseköğretim kurumlarında eğitimine devam etme imkanı verilmesine, ülke sporunun gelişmesi için eğitim-öğretim, araştırma ve geliştirme başta olmak üzere her türlü bilimsel çalışma ile spor bilimlerinin teşvik edilmesine karar verilmiştir.

2020 yılında Gençlik ve Spor Bakanlığı ile vakıf üniversitesi arasında imzalanan ve belirli kriterlere göre son 4 yıl içerisinde başarıları belgelendirilen milli sporcuların 2020 yılından itibaren vakıf üniversitelerine yerleşmeleri halinde bu sporcuların ilgili üniversitelerde tam burslu olarak eğitim görmelerine olanak sağlayan mutabakat metni de Yükseköğretim Yürütme Kurulu toplantısında görüşülmüş ve uygun görülmüştür. Halihazırdaki bu destekler eğitim-öğretime ve üniversiteye girmek isteyen sporcuların ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli, ancak eğitim usulünün düzenlenmesi açısından yeterli değildir.

Diğer taraftan, öğrenci sporcuların kariyeri sadece ilgili mevzuat ile belirlenebilecek bir durumdan da daha karmaşık ve sporcunun kendi kariyerini geliştirmesine yönelik özyönetim gerektiren bir konudur. Özyönetim stratejileri, genel, alana özgü ve kariyere özgü olmak üzere üç düzeyde analiz edilmektedir (Abele ve Wiese, 2008). Bu yaklaşım, bireyin kendi hedeflerini belirlemesi, bu hedeflere yönelik davranışları takip etmesi ve hedeflere ulaşmak için kendisi ve çevresi üzerinde düzenleme yapmasını gerektiren üç pratik gerektirir (Renn vd., 2011). Bu nedenle sadece makro düzeyde düzenlemeler okul-ış-yaşam arabağlamını çözümlmek için yeterli değildir, aynı zamanda sporcunun mikro düzeyde zihinsel ve psikolojik olarak sürece aşamalı olarak dahil olmasını ve yön vermesini gerektiren bütüncül ve boylamsal bir yaklaşıma ihtiyaç duyar.

3. SPOR PSİKOLOJİSİ VE KARIYER KAVRAMI

Spor psikolojinde bütüncül yaklaşım, atletik kariyer gelişimini yalnızca ilgili branşa özgü niteliklerle ilişkilendirmek yerine, sporcuları gelişim dönemlerine karşılık gelen yaşam geçişleri ve değişik alanlar içinde farklı düzeylerde değerlendirmeye yönelik, çok katmanlı ve etkileşimsel daha rafine bir bakış açısına doğru kaymaktadır (Wylleman vd., 2004, 2013). Bu bakış açısıyla geliştirilen bütünsel atletik kariyer modelinin önemli bir özelliği, atletik kariyer gelişimini çok düzeyli olarak ele almasıdır. Bu modeldeki etkileşimli düzeyler atletik, psikolojik, psikososyal, akademik/mesleki ve finansal düzeylerden oluşur. Bu model, sporcuların yalnız atletik düzeyde gelişmeleri yerine, aynı zamanda farklı gelişim evrelerinden ve birlikte var olan farklı yaşam alanlarından etkilendiği kuramsal çerçevesine

dayanmaktadır (Wylleman vd., 2013). Bu yaklaşım, enerjinin bölünmesi yerine akademik ve sportif çalışmanın sinerjik bir etki yaratarak, öğrenci sporcuların her iki alandaki performansını ve iyi oluş halini artırmayı hedeflemektedir.

Günümüz sanayi sonrası toplumunda, özellikle entelektüel sermayeye dayalı ve katma değer üreten iş alanlarında çalışan nitelikli işgörenler için mesleki etkileşimlerin, iletişim ağlarının, sosyal alışverişlerin, stratejik ortaklıkların, geçişkenliğin ve bağlantısallığın içinde varlık gösterilen yaşam alanlarını, çalışma pratiklerini ve iş yapma biçimlerini şekillendirdiği görülmektedir (Uslu, 2021: 48). Değişik alanlar arasındaki etkileşim sonucu farklı nedenlerle motive olan ve kendi kaderlerini tayin eden bireylerin, özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik yoluyla kendilerini içsel olarak güdüleyerek olumlu tutumlara sahip oldukları görülmektedir. Öz belirleme kuramı, bahsedilen bu motive olma davranışını motivasyonsuzluk, dış düzenleme, içe dönük düzenleme, tanımlanmış düzenleme, entegre düzenleme ve içsel güdüleme olmak üzere altı aşamada gruplayarak devamlılık gösteren bir düzleme oturtmuştur. Bu altı motivasyon kategorisi, kontrollü (kendi kaderini tayin etmeyen) ve otonom (özerk şekilde özünü kendi belirleyen) güdüler olmak üzere iki motivasyon boyutu altında toplanabilir. Otonom güdüler, faaliyete kişisel tatmin ve atfedilen önemi için gönüllü katılımı içerirken, kontrollü güdüler ise dışsal bir ödül veya yargı ve cezadan kaçınmak gibi benliğin dışındaki nedenlerle faaliyete katılım ile karakterize edilmektedir. Bu kuramın araştırmacıları otonom güdülerin olumlu sonuçlarla, diğer taraftan kontrollü güdülerin ise düşük seviyede psikolojik işleyiş içerdiğini ve bireylerin kendi benlikleri ile yeterince özdeşleşmediğini, daha olumsuz ve zararlı çıktılarla ilişkilendirilebileceğini öne sürmektedirler (Ryan ve Deci, 2000, 2017; Healy vd., 2014; Vallerand, 1997).

Öz belirleme kuramına göre, kontrollü güdüler aracılığıyla faaliyetler tamamlandığında, bu etkinlikler bireyler ile tam olarak bütünselleşmez ve bu nedenle bireyler eşzamanlı faaliyetleri arasında daha fazla çatışma algırlar. Diğer taraftan, bireyler kendi seçimleri dışında olan okula devam etmek ve antrenmanlara katılmak gibi farklı etkinliklere yönelik ne kadar otonom motivasyon geliştirebilirlerse, bu akış o kadar fazla içselleştirilebilir ve eş zamanlı etkinlikler arasında çatışma da o seviyede daha az yaşanır (Ryan ve Deci, 2000, 2002, 2017). Bu kuram, sporunun alanlar arasındaki çatışmaları bağlamsal olarak kendi iradesiyle idare etmesini sağlayan öncelleri inceleyen çalışmalarda kullanılmıştır.

3.1. Beliren Yetişkinlikte Kişilik Özellikleri ve Kariyer Yolu İlişkisi

Kişilik özellikleri, bireylerin sosyal hayatlarını, geleceğe yönelik düşüncelerini ve tercihlerini etkileyen, kariyerlerine yön veren önemli bir faktördür (Karakaş vd., 2021). Çevresel faktörler yerine çalışanın kendini nasıl tanımladığı gibi psikolojik faktörler, işin özellikleri ile duygusal ve motive edici sonuçlar arasında aracılık rolü oynamaktadır (Uslu, 2010: 464). Pozitif kişilik özelliklerini destekleyen bir örgüt iklimi, psikolojik güçlendirme yoluyla çalışanların mesleki kimliğini güçlendirmektedir. Geleceğe yönelik kişisel beklentileri içeren ve olumlu bir kişilik özelliği olan umut değişkeninin tutum ve davranışlar

üzerinde güçlü ve doğrudan bir rolü olduğu görülmektedir (Uslu vd., 2012a: 110). Örgütsel desteğin ve kişilik özelliklerinin ayrı ayrı psikolojik güçlenme sağlayarak, çalışanların umutlarını artırdığı ve bu aracılık yoluyla mesleki özdeşleşme üzerinde olumlu etkiye sahip oldukları belirlenmiştir. Örgütsel davranışlar ile kişilik özelliklerinin birbiriyle etkileşim içinde olduğu, bu etkileşimin güçlenme ve ve mesleki özdeşleşme üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Uslu vd., 2014: 431). Spor lisesinde okuyan öğrencilerin kişilik özellikleri arasından sorumluluk ve dışa dönüklük özelliklerinin diğer liselerdeki öğrencilere göre daha yüksek, nevrotiklik özelliğinin ise daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca öğrencilerin kişilik özellikleri ile aile etkisinden ve meslek seçiminden kaynaklanan kariyer kaygıları arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Öğrencilerin kariyer kaygıları ile nevrotiklik arasında pozitif, sorumluluk ve dışa dönüklük ile negatif, diğer liselerden farklı olarak spor lisesinde okuyan öğrenciler için uyumluluk ve yeni deneyimlere açıklık ile kişilik özellikleri arasında da negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Karakaş vd., 2021). Üniversitedeki öğrenci sporcular için de esnek ve şevkli kişilik özelliklerinin psikolojik güçlenme üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kişiliğin hem güçlendirme yoluyla dolaylı olarak hem de performans algısı üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğu görülmektedir (Uslu, 2021: 49).

İş ve okul alanındaki bir başka mesele, öğrenci sporcuların farklı yaşam alanlarına ne kadar anlam kattıkları ile ilgilidir. Bu anlam aynı zamanda, bireylerin neye dönüştüklerinin ve kendilerini nasıl ifade etmeyi tercih ettiklerini de belirleyecektir (Uslu, 2016: 115). Çalışanlar, yaşam alanlarındaki belirsizliklere göre içsel bir dönüşümden geçerler. Yapısal önceller, kişilik özellikleri ile etkileşime girerek çalışanları güçlendirirken aynı zamanda duruma karşı tutum geliştirmelerini de sağlar. Bu dönüşümün bir sonucu olarak, bu belirsiz atmosferde veya yeni kurulan dengede bireyler kendilerini ifade edebilecekleri ve temsil edebilecekleri entegre bir rol kazanabilirler. Bu etkiler, bireylerin sosyal kimlik oluşumuna yol açar ve dışsal bir temsil süreci aracılığıyla gözlemlenebilir (Uslu, 2014). Özetle, sürecin öznesi olan bireyler önce içsel bir dönüşüm yaşayıp yeniden konumlanmakta, ardından bu yeni kimlikle kendilerini dışsal olarak tanımlamakta ve davranışlarını ortaya koymaktadır (Uslu, 2016: 114-115).

3.2. Lisans Eğitimi Sürecinde Sportif Kariyerin Yönetilmesi

Akademik başarı, öğrencilerin kariyer seçimlerini etkileyen önemli bir unsurdur. Üniversiteye giriş sınavı, bireylerin akademik bilgilerini ölçen ve üniversiteye giriş için gerekli kriterleri belirleyen bir sınavdır. Bunun farkında olan ebeveynler, çocuklarının akademik başarısızlıklarından endişe duymakta ve çocuklarını üniversite sınavında yüksek puan almaları yönünde zorlamaktadır. Eğitim seviyesinin yükseldiği, hatta üniversite diplomasının bile meslek sahibi olmak için yetersiz kaldığı Türkiye'de lisans ve lisansüstü eğitimin önemi her geçen gün artmaktadır. Okunan bölümün niteliği ve üniversitenin kalitesi, günümüzde meslek sahibi olmanın bir etiketi haline gelmiştir. Bunun farkında olan ebeveynlerin çocuklarından beklentileri de artmaktadır. Zor bir süreç olan kariyer seçiminde, gençler kişisel

yönelimleri ile aile büyüklerinin ve sosyal çevrelerinin istekleri arasında sıkışık kalırlar (Karakaş vd., 2021).

Yapılan bir araştırmada, diğer lise türlerinde okuyanlara göre spor liselerinde okuyan öğrencilerin kariyer kaygılarının daha düşük olduğu görülmektedir. İş istihdamının her geçen gün arttığı bir sektör haline gelen spor, nitelikli ara elemanlara ve yetişmiş eğitmenlere ihtiyaç duymaktadır. Son yıllarda toplumda sağlıklı yaşam felsefesinin artmasıyla birlikte spor ve egzersizin yaşamsal bir ihtiyaç olduğunun anlaşılması sonucu, spor merkezlerine olan talep önemli ölçüde artmıştır. Spor lisesi mezunlarının yönedikleri bir spor dalından antrenörlük belgesi alabilmeleri, özel yetenek sınavı ile öğrenci alan spor bilimleri fakültesi sayısının son yıllarda artması ve üniversite kontenjanlarının eğitim-öğretim açısından talepleri karşılayacak düzeyde olması nedeniyle, spor lisesi öğrencilerinin kariyer kaygılarının düşük olduğu anlaşılmaktadır (Karakaş vd., 2021). Diğer taraftan spor lisesinde okuyan öğrencilerden okul başarısı ortalamasının altında olanların, aile etkisi ve meslek seçimi ile ilgili daha yüksek düzeyde kariyer kaygısına sahip oldukları da belirlenmiştir. Yine spor lisesinde okuyan öğrenciler arasında anne ve babalarının eğitim durumu ilkökul seviyesinde olanların, daha yüksek eğitim düzeyine sahip ebeveynlere göre aile etkisi ve meslek seçimiyle ilgili daha yüksek düzeyde kariyer kaygısına sahip oldukları görülmektedir (Karakaş vd., 2021).

Diğer taraftan, lise öğrencilerine göre üniversitede okuyan sporcular farklı tecrübe alanlarına adım atmışlardır. Üniversite öğrencileri çok daha fazla özgürlüğe sahiptirler ve dolayısıyla daha bağımsız seçimler yapabilirler, yasal olarak yetişkindirler, finansal olarak kısmen veya tamamen bağımsızdırlar (Arnett, 2004). Bu nedenle lise öğrencilerine göre, üniversite öğrencilerinin daha fazla kendi kaderlerini tayin etme sorumluluğuna sahiptir. Diğer taraftan lisans öğrencisi sporcuların üzerindeki sorumluluğun üniversitenin ilk yıllarında artması ve yaşam alanlarındaki değişimler nedeniyle, bu dönem daha stresli olarak algılanmaktadır (Deal ve Camiré, 2016), ancak iş, okul ve özel yaşam arasındaki çatışmalar lisansüstü seviyede dahi strese neden olmaktadır (Nicklin vd., 2018).

3.3. Üniversite Düzeyinde Çift Kariyerin Yarattığı Stres

Lisans öğrencilerinin üniversite yaşamları ile iş tempoları arasındaki çatışmalar nedeniyle, yaşam alanları arasında kalan gençlerin psikolojik sağlıklarının bozulabileceği düşünülmektedir (Creed vd., 2015; McNall ve Michel, 2017; Park ve Sprung, 2013). Spor yaşamları ile özel hayatları arasında daha fazla arabağlam olduğunu ve bu kimliklerin çatıştığını belirten yetişkinlerde, esenliğin olumsuz etkilendiği ve daha yüksek depresif belirtiler görülmektedir (Jowett ve Cramer, 2009, Settles vd., 2002). Üniversite öğrencisi sporcularda belirlenen önemli ruh sağlığı sorunları arasında, kaygı ve depresyon göze çarpmaktadır (Edwards, 2018).

Üniversite öğrencilerinin okul-iş-yaşam arabağlamını inceleyen çalışmalar iş-okul çatışmasının psikolojik sağlığın zayıflamasıyla bağlantılı olduğunu göstermektedir (Choo vd., 2019). Son dönemde yapılan

çalışmalar, okul ve spor bağlamındaki akademik ve atletik talepler ile genç yaştaki üniversite öğrencisi sporcuların yaşamlarındaki stresin ilişkili olduğunu, bu faktörlerin gençlerin zihin sağlığını ve esenliğini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (van Rens vd., 2016, van Slingerland vd., 2018).

4. TARTIŞMA

Öz belirleme kuramına göre, bireyler dış baskı (kontrollü motivasyon) nedeniyle belli aktiviteleri gerçekleştirdiklerinde, farklı alanlardaki etkinlikler bireyin benliğinde özgün bir şekilde bütünleşmez ve bunun sonucunda birlikte var olan aktiviteler arasında katılımcılar psikolojik olarak daha fazla çatışma algılarlar (Ryan ve Deci, 2002). Bu nedenle beliren yetişkinlik döneminde spor ile okul dengesini kuramayan, her iki alanda da varlık göstermeyen, eşzamanlılığı yönetemeyen ve antrenman programı, müsabakalara katılım, derse devam, telafi programı ve ödev yükümlülükleri gibi alanlara özgü aktiviteleri dış motivasyonlarla sürdüren sporcular, zihinsel olarak daha karmaşık ve kümülatif yüklerle karşı karşıya kalmaktadırlar.

Bu bağlamda okul-spor dengesi, atletin öğrenim gördüğü okulun ve profesyonel olarak yaptığı sporun taleplerini ve sorumluluklarını eş zamanlı olarak algıladığı ve birlikte işlediği, süreçte çakışan ve kolaylaştıran faktörlerin etkileşim içinde olduğu çok boyutlu bir yapı olarak tanımlanabilir. Literatürde okul-spor dengesi sağlandığında atletlerin ruh sağlığının ve durumsal tutumlarının daha iyi olacağına değinilmekle birlikte, spor faaliyetlerinin önünde okul bir engel oluşturmaya başladığında ortaya çıkabilecek psikolojik sorunlara yeterince değinilmediği görülmektedir (Stambulova ve Wylleman, 2015).

Güncel yönetim ve psikoloji uygulamaları bağlamında koçluk yaklaşımı, gelişim, motivasyon, öğrenme ve yönlendirme aracı olarak bireylerin ihtiyaçlarını belirleme, özgünlükleri yoluyla kişisel gelişim, öz farkındalık yaratma, deneyim kazanma ve performansı artırmaya odaklanır. Sporcuları da bir koçluk kariyerine yönlendirmek için, bu gençler eğitici ve antrenörlük eğitimlerine yönlendirilebilir ve performans gösterdikleri spor branşında koçluk yapmaya teşvik eden insan kaynakları uygulamaları geliştirilebilir (Uslu, 2021: 49). Bu yetkinliğin kazanılması için, öğrenci sporcuların koçluk davranışları geliştirmesi ve alternatif kariyerlerini bu yönde de planlamak için mesai harcaması gerekmektedir.

4.1. Çok Kariyerlilik ve Öğrenci Sporculara Üst Düzey Yetkinliklerin Kazandırılması

Günümüzde kariyer planlamasında özgün, yaratıcı ve proaktif yöntemlere ihtiyaç duyulmaktadır (Blackford, 2013: 1). Spor Bilimleri Fakültesi öğrencileri üzerinde yapılan ve 6-12 yaş aralığındaki çocuklara bu öğrencilerin koçluk yapmaları istenen bir çalışmada, rehber rolünde olan öğrencilerin olumlu liderlik yoluyla güçlendikleri ve kendi performanslarını bu yolla daha yüksek algılamalarına neden olduğu görülmüştür. Üniversitede verilen teorik ve uygulamalı eğitim, öğrencilerin yapacakları işlere hazırlanmalarına yardımcı olur, ancak sahada iş başında sürdürülen liderlik yaklaşımı ve güçlendirme, çalışanların işe yeni başladıklarında bireysel performanslarını önemli ölçüde artırır. Koçluğa hazırlanan öğrenciler için süreci olumlu bir liderlik yaklaşımıyla yönetmenin, koç adaylarının

performans algıları üzerinde olumlu ve sürdürülebilir bir etkiye sahip olacağı gözlemlenmiştir (Ünlü vd., 2018). Aynı zamanda koçluk davranışı, farklı yaşam alanlarının koordine edilebilmesi için de gerekli olan üst seviye mesleki bir yetkinliktir.

Yaşam koçluğu da, mesleki yeterlilikler kapsamında üst düzey teorik ve uygulamalı bir meslek olarak tanımlansa da Türkiye'de bu yetkinliğin çalışanlara nasıl kazandırılacağı konusunda henüz örgün bir eğitim, lisans veya lisansüstü diploma programı bulunmamaktadır (Uslu, 2021: 29). Spor alanındaki farklı kariyer yollarında, bireysel ve durumsal faktörler arasında kurulan çeşitli bağlantılarla koçluk davranışları gibi üst düzey mesleki yeterliliklerin ortaya çıkması ve gelişmesi nedeniyle, süreçte eğitmenlerin teorik bilgi aktarmaları yerine, yetkinliğin deneyimli liderler ve rol modeller tarafından, alana özel ve kısmen yapılandırılmış uygulamalı eğitimleri içeren, aktif katılımı ödüllendiren ve pozitif yönde ödüllendirici faaliyetler ve süreçlerle sağlanmasının daha sağlıklı olacağı söylenebilir (Uslu, 2021: 49). Bu iklimin yaratılması için, spor ve eğitim alanındaki yöneticilerin, antrenörlerin ve görevlilerin pozitif bir liderlik tarzını benimsemesi ve bu yönde davranışlar geliştirmesi gerekmektedir.

4.2. İçsel Motivasyona Yönelik Kurumsal Destek ve Liderlik Yaklaşımları

Literatürde kurumsal destek çalışanların birebir ilişki içinde olduğu üstleri aracılığıyla algılanmaktadır, bu nedenle yönetimin sporda antrenörlerin kilit önemine dikkat etmesi gerektiği görülmektedir, çünkü pozitif liderlik tarzını benimseyen antrenörler, sporcuların psikolojik olarak güçlendirilmesi ve örgüt içinde sporcuların da koçluk özelliklerini geliştirme yetenekleri üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Sporcularda koçluk davranışları, çalışanların pozitif liderlikle güçlendirilmesiyle ortaya çıkar (Uslu, 2021: 49).

Çevresel uyarıların kişilik özellikleri ile etkileşimi, çalışanların bağlama yönelik tutumlar geliştirmesini ve davranışlarına yön vermesini etkiler. Çalışanların yaşam doyumu üzerinde, özellikle bir liderin oynadığı yapıcı rolün, iş doyumu ve olumlu tutumları kademeli bir süreçte etkili bulunmaktadır (Uslu, 2010: 464). Dönüştürücü ve ilişki odaklı liderliğin çalışanları güçlendirmede ve olumlu örgütsel davranışlar geliştirmede etkili olduğu (Uslu vd., 2012b), çalışanların güçlenmesinin ise dönüştürücü, otantik ve açık liderlik tarzlarının olumlu örgütsel davranışlar üzerindeki etkisine aracılık ettiği bulunmuştur (Uslu & Rodoplu Şahin, 2017). Buradan hareketle, öğrenci sporculara yönelik geliştirilen güçlendirici bir kurum ikliminin ve liderlik yaklaşımının, bireylerin içsel motivasyonları ve kendilerine özgün yetkinleşmeleri üzerinde etkili olacağı anlaşılmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sporda çift kariyere yönelik bir strateji, merkezi idareyi, spor yönetim organlarını, federasyonları, eğitim kurumlarını ve işverenleri, spor ortamını ve antrenörleri, uygun bir yasal ve finansal çerçeve oluşturmuş, güvenli spor ortamını sağlamış, branşlar arasındaki farklılıklara saygı duyan, kişiye özel bir yaklaşıma duyarlı hale getirmelidir. Bu yaklaşım, öncelikle ulusal düzeyde farkındalığı artırmayı, çocuk koruma,

sporcuların çift kariyerleri için doğru ortamı yaratma, atletlerin kişisel özgünlükleri ve hakları konusunda duyarlı olmayı hedeflemelidir.

Uluslararası yeterliklere uyum, ulusal ve uluslararası düzeyde başarılı ve nitelikli sporcuların teşvik edilmesi ve ihtisaslaşması, eğitimde fırsat eşitliği, sosyal adalet, çocuk koruma, sporcu sağlığı ve güvencesi, bireysel farklılıklar ve özgünlükler açısından, temel eğitimden itibaren örgün spor eğitimi programlarında ve/veya spor lisesinde eğitim gören öğrencilerin, elit sporcuların ve milli atletlerin yükseköğrenime devam etmelerinin ve kariyer gelişimlerinin, bütünsel bir yaklaşımla stratejik olarak planlanması ve devlet politikası ile yönetilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda bireyin tercihi dışında çeşitli nedenlerle spor kariyerleri sekteye uğrayan veya erken sonlanan atletlerin halihazırdaki durumlarını ve geleceklerini güvence altına alan bir sağlık ve sigorta sistemi yapılandırılmalıdır.

Kurumsal yönetim açısından, ilgili merkezi idare organlarının ve yerel paydaşların AB stratejisi ve spor planları ile entegre bir sistem geliştirmesi, bütünsel olarak genel mevzuat, usul ve esaslar ile, tesisleşme, eğitim içeriği, yaş gruplarına ve branşlara özgü sportif uygulamaların koordineli çalışması sağlanmalıdır. Ayrıca okullar ve spor tesisleri hem eğitimlerin hem de sportif etkinliklerin, aynı zamanda serbest zaman faaliyetlerinin yürütülmesini sağlayacak şekilde tasarlanabilir. Böylece çift kariyere sahip sporcuların ve koçlarının içinde bulunduğu koşullar iyileştirilerek, zorluklar etkin bir şekilde çözümlenebilir. Bu kurumlar, birlikte çalıştıkları sporcuların beslenme, fizyoterapi, rehabilitasyon, spor psikolojisi ve tıbbi hizmetler gibi destek ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalı ve bu desteğe erişim veya yönlendirme için akışlar belirlemelidir. Bu strateji aynı zamanda bu altyapıyı tasarlayan spor okullarına orta vadede katma değer yaratarak, kurumsal sosyal sorumluluk perspektifinin ve marka bilinirliğinin gelişmesine de katkı sağlayacaktır.

Türkiye'de en önemli politika alanlarından biri, mevcut işgücünün niteliklerini yükseltmek ve faaliyet alanının ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikli işgücünün yetiştirilmesi için eğitim müfredatlarının yenilenmesi, eğitim hizmeti veren kurumlar arasında işbirliğinin sağlanması, örgün ve yaygın eğitim faaliyetlerini kapsamlı ve bütüncül bir şekilde yaşam boyu öğrenme yaklaşımıyla ele alınmasıdır. Türkiye'de mesleki eğitime yönelik ön lisans programlarının da içerik ve materyallerinin öğrenciler ve eğitmenler açısından yeterli olmadığı görülmektedir. Farklı eğitim programlarında, alana özgü bilgi, beceri ve yetenekler için yapı ve içerik tasarımına ihtiyaç vardır (Uslu, 2013). Alternatif eğitim tasarımları arasında eğitmen ağırlıklı eğitim yerine, üniversite birinci sınıftan son sınıfa kadar danışmanlar gözetiminde koçluk sistemi ile öğrencilerin gelişimi de yer almaktadır (Uslu ve Çubuk, 2014). Çift kariyer ortamının asgari şartı da, sporcular için spor ve eğitimi koordine etmekten sorumlu bir danışmanın (akademik ve sportif süreçlere haiz uzman bir personel veya ekip) olmasıdır. Bu danışman, öğrenci atletlerin spor uygulayıcıları ve eğitim sağlayıcılarla ayrı ayrı iletişim kurmak zorunda kalması yerine, çift kariyerli sporcular için merkezi bir iletişim noktası görevi görebilir. Bu danışmanlar aynı zamanda, öğrenci sporculara düzenli olarak geri bildirim ve değerlendirmeler sağlayabilir.

Uzun vadeli kurumsal bir eğitim modeli önerisi olarak, farklı rollerin birbirlerini kolaylaştırması için eğitim kurumu, spor örgütü veya federasyon gibi ilgili taraflar bir araya gelerek, spor alanında okul yükünün bir kısmının yürütülebileceği ve okuldaki sorumlulukların spor faaliyetleri ile entegre edildiği çapraz etkinliklerle çakışan alanların dengelenmesine (sportif branşlara özgü üniversite-spor kulübü koordinasyonu gibi) imkân sağlanmalıdır. Böylece atletler farklı alanlardaki faaliyetlerini, ortak bir paydada düzenleyerek koordine edebilirler. Bunun için Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın, Millî Eğitim Bakanlığı'nın, Yükseköğretim Kurumu'nun bir araya gelerek, çift kariyere yönelik bütüncül bir düzenleme ve iş planları yapmasına da ihtiyaç vardır. Spor ve eğitim alanlarındaki uzman personelin çift kariyer ortamında birbirleriyle iletişim halinde olması ve öğrenci sporculara sağlanan desteğin bu yetkililer tarafından koordineli bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Kurumlar arasında düzenli ve çift yönlü iletişim sayesinde gençlerin üzerindeki yüklenme rasyonel ve dengeli bir şekilde düzenlenebilir, çelişen taleplerin ve aşırı baskının önüne geçilebilir. Ayrıca sezon içinde bu yük okula veya spora dönemsel olarak dağıtılacak şekilde kurumlar arasında önceden planlanabilir.

Sporcu perspektiften ise psikolojik güçlendirme, özellikle spor endüstrisinde bir köprü rolü oynamaktadır. Sporda pozitif kişilik ve liderlik özellikleri çalışanları güçlendirir. Çalışanların koçluk gibi farklı mesleki düzeylere hazır olmaları ancak bu şekilde mümkündür. Yine spor endüstrisinde esnek ve şevkli kişiliğin performans algısı üzerindeki etkisi ancak psikolojik güçlendirme yoluyla gerçekleşmektedir (Uslu, 2021: 50). Bu bağlamda eleştirel düşünme ve analiz etme becerisinin yanı sıra problem çözme ve aktif öğrenme, stres toleransı, psikolojik dayanıklılık ve esneklik gibi özyönetim kabiliyetleri psikolojik olarak güçlendirilmesi gereken beceriler olarak karşımıza çıkmaktadır (World Economic Forum, 2020:35). Ancak sporda, eğitimde ve kişisel yaşamda her bireyin kendi hedefleri olması nedeniyle, sporcuların çift kariyer yolunda kendi rotalarını çizmelerinin ve kendi kazanımlarına karar vermelerinin sağlanması önemlidir. Kariyer yönetimi ve kişisel gelişime yönelik olarak çift ve hatta çok kariyerli sporcuların güçlendirilmesi için, genel bir çerçevede yapılandırılmış ama aynı zamanda esnek üç aşamalı bir kariyer koçluğu ile öğrenci sporcuların süreçleri ve kariyer yolları daha net ve gürbüz (robust) hale getirilebilir.

İlk aşamada, 18 yaşın altındaki çocukların sporla ilişkilerinin teknik antrenmanlar yerine olimpik kültür ve eğitsel oyunlarla kurulması, alternatif kariyer yollarında yürüyen rol modellerden ilham almaları, yaşlı büyük çift kariyerli sporcuları yaşam alanları içinde gözlemleyerek öğrenmeleri, spor ve okul hayatındaki farklı yaşam alanları hakkında farkındalık sağlanması, değişik örneklerle beslenerek öncelikle kendilerine uygun motivasyonları bulmak için dışsal olarak güdülenmeleri hazır bulunuşluklarının ortaya çıkması için daha uygundur.

İkinci aşamada ise özellikle lisans eğitiminin ilk yıllarındaki gençler, yapılandırılmış bir program dahilinde üniversite ve iş hayatı arasında ilişki kurabilen (koç, mentör veya temsilci) rehberlere, ilgili alanlardaki eş zamanlı süreçlere danışanlarını dahil edebilen yönlendiricilere ihtiyaç duymaktadır. Bu rehberler,

gençlerin üzerlerindeki stres ve baskı ile bilişsel ve duygusal olarak baş etme stratejileri geliştirmesine, öğrenci sporcuların yaşam alanlarını kendilerinin düzenlemesine ve uyumlandırmasına, bu şekilde arabağlamların kurulmasına ve güçlenmesine destek sağlayabilir. Kişisel gelişim açısından, kişiselleştirilmiş öğrenme yöntemleri ve öz doyumaya yönelik yetişkin eğitimleri bu aşamada devreye girmeye başlar. Karar verme üzerinde aşırı merkezi kontrol ve sporcuların kontrollü katılımı yerine, sporcuları psikolojik olarak güçlendiren bir iklim onlara kendi kariyerlerini yönetme ve kararlarını verme fırsatı sağlar. Bu yaklaşım, sporcuların öz sorumluluk, rol yetkinliği, öğrenilmiş iyimserlik, durumsal umut, psikolojik dayanıklılık ve muhakeme gibi aktarılabılır ve geliştirilebilir becerileri destekler ve psikolojik sermayelerini artırır.

Olgunlaşma sürecine girmiş genç profesyonel atletler ise, farklı rollerini benliklerine entegre etmeye yönelik içsel güçlenmeye ve kendi özgünlüklerini gerçekleştirmeye ihtiyaç duyarlar. Üçüncü aşamada, benzer alanlarda değişik tecrübeler yaşamış ve bu deneyimlerden kendi edinimlerini paylaşan akranlar ve danışmanlar kolaylaştırıcı bir rol üstlenebilir. Bunun için, örgütte sporcuların deneyimlerini paylaşmaya isteksiz olacakları bir rekabet kültürü yerine, birbirlerine yardım etmelerinin ve destek olmalarının takdir edildiği bir iklim yaratılabilir. Deneyimi kişiye özgü aktarabilen mikro öğrenme, oyunlaştırma ve özyönetim gibi araçlar da, sporcunun kendine özgü ve/veya tercih ettiği bilgi kazanımı kısa yolunu seçmesini sağlayabilir. Adım adım derinleşmeye ihtiyaç duyulan süreçlerde mikro öğrenme, fiziksel, zihinsel ve psikolojik olarak farklı seviyelerdeki sporcuların konuya ilişkin tüm içeriği tekrarlamak zorunda kalmadan öğrenmesini sağlar. Bu yöntem, olguya kısmen hâkim olan ve konunun sadece belirli noktalarındaki eksiklerini tamamlaması gereken yetişkinler için etkili ve hızlı bir öğrenme aracıdır. Bu yöntemler, sporcuların çalışma sürecini sindirme, işi benimseme, kaynakları paylaşma ve kendini adama boyutlarından oluşan psikolojik sahiplenmeyi geliştirir, bireylerin kişisel tercihlerini ve otonom davranışlarını destekler.

KAYNAKLAR

- Abele, A.E. ve Wiese, B.S. (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 81(4), 733-749.
- 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. <https://doi.org/10.1080/09523367.2013.765723>
- Arnett, J.J. (2000). Emerging adulthood: A theory of development from the late teens through the twenties. *American Psychologist*, 55(5), 469-480. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.5.469>
- Arnett, J.J. (2004). *Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties*. Oxford University Press.
- Blackford, S. (2013) *Career Planning for Research Bioscientists*. Wiley-Blackwell.
- Britse, J. ve Varga Karlsson, A. (2017). Entering higher education: Dual career transition experiences of Swedish student-athletes. Academy of Health and Welfare: Halmstad University. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1079199/FULLTEXT02.pdf>
- Chambers, R. (2005) *Career Planning for Everyone in The NHS The Toolkit*. Oxford Seattle: Radcliffe Publishing.

- Choo, C.E.K., Kan, Z.X. ve Cho, E. (2019). A Review of the literature on the school-work-life interface. *Journal of Career Development*, 1-16. <https://doi.org/10.1177/0894845319841170>
- Council of the European Union (2017). Resolution of the Council and of the Representatives of the Governments of the Member States, meeting within the Council, on the European Union Work Plan for Sport, General Secretariat of the Council, Brussels. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9639-2017-INIT/en/pdf>
- Cosh, S. ve Tully, P.J. (2015). Stressors, coping, and support mechanisms for student athletes combining elite sport and tertiary education: Implications for practice. *The Sport Psychologist*, 29(2), 120-133. <https://doi.org/10.1123/tsp.2014-0102>
- Creed, P. A., French, J. ve Hood, M. (2015). Working while studying at university: The relationship between work benefits and demands and engagement and well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 48-57. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.11.002>
- Deal, C. ve Camiré, M. (2016). University Student-Athletes' Experiences of Facilitators and Barriers to Contribution: A Narrative Account. *Qualitative Report*, 21(11), 2087-2101.
- Debois, N., Ledon, A. ve Wylleman, P. (2015). A lifespan perspective on the dual career of elite male athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 15-26. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.07.011>
- Dışişleri Bakanlığı (2021). Fasil 26-Eğitim ve Kültür, Dışişleri Bakanlığı Avrupa Birliği Başkanlığı, Ekonomik, Mali ve Sosyal Politikalar Daire Başkanlığı. https://www.ab.gov.tr/fasil-26-egitim-ve-kultur_91.html
- Drucker, P.F. (2003). *Geleceğin Toplumunda Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Edwards, B. (2018). Trends in Reporting Mental Health Concerns among College Student Athletes based on the National College Health Assessment, Doktora Tezi, University of Cincinnati. <http://search.proquest.com/docview/2149970352/abstract/81169F74B9DB4DE3PQ/2>
- European Commission (2014). EU guidelines on dual careers of athletes: recommended policy actions in support of dual careers in high-performance sport: approved by the EU Expert Group "Education & Training in Sport" at its meeting in Poznań on 28 September 2012, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2766/52683>
- European Commission (2020). Turkey 2020 Report, Commission Staff Working Document, 2020 Communication on EU Enlargement Policy, Brussels. https://ec.europa.eu/neighbourhood-enlargement/system/files/2020-10/turkey_report_2020.pdf
- European University Sports Association (2017). New EU Work Plan for Sport 2017-2020. <https://www.eusa.eu/news?new-eu-work-plan-for-sport-2017-2020>
- European University Sports Association (2020). EUSA commemorates International Students' Day 2020. <https://www.eusa.eu/eusa-commemorates-international-students-day-2020>
- Healy, L.C., Ntoumanis, N., Veldhuijzen van Zanten, J.J. ve Paine, N. (2014). Goal Striving and Well-Being in Sport: The Role of Contextual and Personal Motivation. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 36(5), 446-459. <http://dx.doi.org/10.1123/jsep.2013-0261>
- Jowett, S. ve Cramer, D. (2009). The role of romantic relationships on athletes' performance and well-being. *Journal of Clinical Sports Psychology*, 3(1), 58-72.
- Karakaş, U., Esen, S. ve Uslu, T. (2021). Spor Lisesi Öğrencilerinin Demografik Özellikleri ve Okul Türü Bağlamında Karakteristik Özelliklerinin ve Kariyer Kaygılarının Farklılaşması, *19th International Sport Sciences Congress Book of Abstracts*, Spor Bilimleri Derneği, 11-14 November 2020, ISBN: 978-605-74924-3-2, 188-189
- Lisbon Treaty (2020). Article 165. <https://www.icsspe.org/system/files/EU%20-%20Lisbon%20Treaty%20%28Art%20165%29.pdf>
- McNall, L.A. ve Michel, J.S. (2017). The relationship between student core self-evaluations, support for school, and the work-school interface. *Community, Work & Family*, 20(3), 253-272. <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1249827>
- NCAA (2021). Your Journey. <https://www.ncaa.org/sports/2021/7/9/your-journey.aspx>
- NCAA Bölüm I (2021) NCAA 2021-2022 Division I Manual. <https://web3.ncaa.org/lsdbi/reports/getReport/90008>

- NCAA Bölüm II (2021) NCAA 2021-2022 Division II Manual.
<https://web3.ncaa.org/lstdbi/reports/getReport/90010>
- NCAA Bölüm III (2021) NCAA 2021-2022 Division III Manual.
<https://web3.ncaa.org/lstdbi/reports/getReport/90011>
- Nicklin, J.M., Meachon, E.J. ve McNall, L.A. (2018). Balancing work, school, and personal life among graduate students: A positive psychology approach. *Applied Research in Quality of Life*, 14, 1265-1286. <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9650-z>
- Park, Y. ve Sprung, J.M. (2013). Work–school conflict and health outcomes: Beneficial resources for working college students. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(4), 384-394. <https://doi.org/10.1037/a0033614>
- Renn, R.W., Allen, D.G. ve Huning, T.M. (2011). Empirical examination of the individual-level personality-based theory of self-management failure. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 25-43.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), ss. 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. *Handbook of Self-Determination Research*, (ed. E.L. Deci ve R.M. Ryan). University of Rochester Press, 3-33.
- Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Settles, I.H., Sellers, R.M. ve Damas, A. (2002). One role or two? The function of psychological separation in role conflict. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 574-582. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.574>
- Stambulova, N.B. ve Wylleman, P. (2015). Dual career development and transitions. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.05.003>
- Stambulova, N. B., Engström, C., Franck, A., Linnér, L. ve Lindahl, K. (2015). Searching for an optimal balance: Dual career experiences of Swedish adolescent athletes. *Psychology of Sport and Exercise*, 21, 4-14. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.08.009>
- Stambulova, N. B. ve Wylleman, P. (2019). Psychology of athletes' dual careers: A state-of-the-art critical review of the European discourse. *Psychology of Sport and Exercise*, 42, 74-88. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2018.11.013>
- Şimşek, M.Ş. ve Öge, H.S. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Ulusal Ajans (2021). Program Ülkeleri ve Ortak Ülkeler Arasında Yükseköğretimde Öğrenci ve Personel Hareketliliği, *2021 Sözleşme Dönemi Yükseköğretim Kurumları için El Kitabı*, Türkiye Ulusal Ajansı
- Uslu, T. (2010) Çalışan Niteliklerinin, Psikolojik ve Ortamsal Faktörlerin İşgörenlerin Tatmin ve Performanslarına Etkileri, *9. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Yayını, Ankara: Gazi Kitabevi, 459-466.
- Uslu, T., Gündoğdu, Z. ve Rodoplu Şahin, D. (2012a). Pozitif Psikoloji Çerçevesinden Örgüt İklimi ve Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Güçlenmesi Aracılığıyla Mesleki Özdeşleşmeye Etkileri. *20. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, Kardeşler Cilt Evi, 106-111.
- Uslu, T., Kaygısız, E.G. ve Acar, Ö. (2012b). Individual and Organizational Outputs of the Transformational and Relationship-Oriented Leadership: The Effects on Personnel Empowerment, Organizational Communication and Psychological Capital. *I. International Interdisciplinary Social Inquiry Conference Proceeding Book*, Bursa: Uludağ University, 1827-1832.
- Uslu, T. (2013) Uzaktan Eğitim Eğilimlerini Yerel Okul ve Üniversitelerin İhtiyaçlarına Uyarlamak, *İnet-Tr'13, XVIII. Türkiye'de İnternet Konferansı*, 9-11 Aralık 2013, İstanbul Üniversitesi, 141-146
- Uslu, T. (2014). Perception of organizational commitment, job satisfaction and turnover intention in M&A process: a multivariate positive psychology model, Doktora Tezi, Marmara University, İstanbul.

- Uslu, T. ve Çubuk, D. (2014) Mesleki Eğitim ve Yaşam Boyu Öğrenme İhtiyaçlarını Yerel Okul ve Üniversitelere Uyarlamak, *International EJER Congress 2014 Abstracts of Papers*, Ankara: Anı Yayıncılık, ISSN: 978-605-5213-71-8, 775-776
- Uslu, T., Çetin, M., Çubuk, D., & İşbilen, E. (2014) Pandora'nın Kutusu: Örgüt Desteği ve Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Umut Düzeyleri Aracılığıyla Mesleki Özdeşleşmeye Etkileri. 2. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kayseri: Doğu Ofset, 423-434.
- Uslu, T. ve Çubuk, D. (2015) The effects of knowledge management and self-organization on organizational creativity: The mediating roles of corporate innovativeness and organizational communication, *International Journal of Organizational Leadership*, 4(4), 403-413
- Uslu, T. (2016) Human Side of Strategic Alliances, Cooperations and Manoeuvres During Recession and Crisis, *Global Business Strategies in Crisis: Strategic Thinking and Development*, Springer Contributions to Management Science Series, Springer International Publishing AG, Switzerland, ISBN: 978-3-319-44590-8, 109-125, https://doi.org/10.1007/978-3-319-44591-5_8
- Uslu, T. ve Rodoplu Şahin, D. (2017) The Mediating Role of Employee Empowerment Between Psychological Capital of Employees and Transformational, Authentic or Open Leadership. *15th European Congress of Psychology Abstract Book*, Amsterdam, 35.
- Uslu, T. (2021) Coaching in the context of positive psychology: Enhancement of performance perception and coaching behaviours with positive leadership through employee empowerment in organizational processes, *Fenerbahçe University Journal of Sport Science (FBU-JSS)*, 1(2), 27-55, e-ISSN: 2791-7096
- Ünlü, H., Esen, S., Hacısoftaoğlu, İ., Eroğlu, Y., Tuna, U. ve Uslu, T. (2018) Training Of Trainers In Grassroots Voluntary Leadership Course According to Positive Leadership Approach, *Journal of Health and Sport Sciences (JHSS)*, Vol:1, Issue:1/2/3, ISSN: 2651-5202, 13-21.
- Vallerand, R.J. (1997). Toward a hierarchical model of intrinsic and extrinsic motivation. *Advances in Experimental Social Psychology* (ed. M.P. Zanna) 29, Academic Press, 271–360. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60019-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60019-2)
- van Rens, F.E., Borkoles, E., Farrow, D., Curran, T. ve Polman, R.C.J. (2016). Development and initial validation of the Role Strain Questionnaire for junior athletes (RSQ-JA). *Psychology of Sport and Exercise*, 24, 168-178. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2016.02.004>
- van Slingerland, K.J., Durand-Bush, N. ve Rathwell, S. (2018). Levels and prevalence of mental health functioning in canadian university student-athletes. *Canadian Journal of Higher Education*, 48(2), 149-168. <https://doi.org/10.7202/1057108ar>
- Wilson, G. ve Pritchard, M. (2005). Comparing Sources of stress in college student athletes and non-athletes. *Athletic Insight: The Online Journal of Sport Psychology*, 7(1), 1-8.
- World Economic Forum (2020). The Future of Jobs Report. Geneva: World Economic Forum.
- Wylleman, P., Alfermann, D. ve Lavallee, D. (2004). Career transitions in sport: European perspectives. *Psychology of Sport and Exercise*, 5(1), 7-20. [https://doi.org/10.1016/S1469-0292\(02\)00049-3](https://doi.org/10.1016/S1469-0292(02)00049-3)
- Wylleman, P., Reints, A. ve De Knop, P. (2013). A developmental and holistic perspective on athletic career development. *Managing high performance sport* (ed. P. Sotiariadou ve V. De Bosscher), Routledge, 159-182.