

# Yükseköğretimde Cam Tavan Sendromuna Karşı Bir Öneri: Gelişime Açık Zihin Yapısı

Zeliha Zühal GÜVEN\* 

\*Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Dilbilimi Bölümü, Konya, Türkiye

## Makale Bilgisi

## ÖZ

### Makale Geçmişi

Geliş Tarihi: 13.08.2024

Kabul Tarihi: 09.09.2024

Yayın Tarihi: 21.09.2024

### Anahtar Kelimeler:

Kadın Çalışanlar,  
Cam Tavan Sendromu,  
Gelişime Açık Zihin Yapısı.

Çalışma hayatında sayıları artsa da, kariyer açısından ilerleme, yönetici pozisyonlarına gelme gibi durumlarda erkeklere kıyasla kadınların oranı oldukça düşük bir düzeydedir. Kadınların belirli bir noktaya kadar kariyer basamaklarını çıkabilmesi ancak daha üst pozisyonlara yükselmek için bazı engelleri aşamaması cam tavan sendromu olarak adlandırılan bir durumdur. Bu durumun ortaya çıkmasına yol açan nedenler arasında çevresel, örgütsel ve kültürel etmenlerin yanı sıra bireysel özellikler de etkilidir. Kadınların toplumun kendilerine biçtiği rolleri kanıksamaları, iş dünyasında rekabet edemeyeceklerine inanmaları, yöneticilik pozisyonlarına cesaret edememeleri ve zamanla öğrenilmiş çaresizlik çıkmasına girmeleri bireysel kişilik özellikleri arasında yer alır. Bu durumu hem genel olarak hem de Yükseköğretim özelinde inceleyen bu çalışmada, kadının iş doyumuna ulaşması ve potansiyelini kullanabilmesine engel olan bu özelliklerin değişebilmesi konusunda katkı sağlayabilecek Gelişime Açık Zihin Yapısı (Growth Mindset) ele alınmıştır. Başarıyı sadece doğuştan gelen yeteneklere değil, çaba, özveri ve sürekli öğrenme sürecine dayandıran Gelişime Açık Zihin Yapısı hakkında yapılmış çalışmalar bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerinin ve hedeflerine ulaşmalarının mümkün olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle kadın çalışanlara yönelik çeşitli eğitim programları yoluyla Gelişime Açık Zihin Yapısı hakkında hem farkındalık yaratmak hem de kadınların kariyer hayatlarında yükselmelerine katkıda bulunmak mümkün görünmektedir. Bu bağlamda, engeller ve zorluklar karşısında pes etmeme, karşılaşılan güçlükleri ve başarısızlıkları öğrenme fırsatı olarak değerlendirme, başkalarının başarılarından ilham alma, sıkı bir şekilde çalışma ve süregelen bir öğrenme kültürü oluşturma gibi kazanımlar sağlayacak öğrenme etkinlikleri ele alınmıştır.

## A Proposal Against the Glass Ceiling Syndrome in Higher Education: Growth Mindset

### Article Info

### ABSTRACT

### Article History

Received: 13.08.2024

Accepted: 09.09.2024

Published: 21.09.2024

### Keywords:

Female Employees,  
Glass Ceiling Syndrome,  
Growth Mindset.

Although the number of women in the workforce is increasing, the proportion of women in managerial positions is significantly lower compared to men. The phenomenon where women can only climb the career ladder to a certain point but cannot overcome the barriers to reach higher positions is known as the glass ceiling syndrome. The reasons for this include environmental, organizational, and cultural factors, as well as individual characteristics. Among individual traits, the internalization of societal roles, the belief that they cannot compete in the business world, the lack of courage to pursue managerial positions, and falling into learned helplessness over time are significant. In this study, which analyzes the syndrome both generally and specifically within the context of Higher Education, the Growth Mindset, which can contribute to altering the characteristics that hinder women from achieving job satisfaction and utilizing their potential, is addressed. Research on the Growth Mindset, which attributes success not only to innate talents but also to effort, dedication, and continuous learning, has demonstrated that individuals can realize their potential and achieve their goals. Therefore, it seems possible to create awareness and support women's career advancement through various training programs on the Growth Mindset. In this context, learning activities that will provide gains such as not giving up in the face of obstacles and difficulties, considering encountered challenges and failures as learning opportunities, drawing inspiration from the successes of others, working diligently, and creating a continuous learning culture have been addressed.

### To cite this article:

Güven, Z. Z. (2024). Yükseköğretimde Cam Tavan Sendromuna Karşı Bir Öneri: Gelişime Açık Zihin Yapısı. *Medeniyet ve Toplum Dergisi*, 8(Kadın Özel Sayısı), Sayfa 157-170. <https://doi.org/10.51117/metder.2024.67>

\*Corresponding Author: Zeliha Zühal GÜVEN, [zguven@erbakan.edu.tr](mailto:zguven@erbakan.edu.tr)



This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)

## GİRİŞ

Çalışma hayatına katılan kadınların sayısının artmasına rağmen, kariyer gelişimi açısından bakıldığında üst pozisyonlara gelme ya da liderlik davranışı gösterme gibi durumlarda kadınların aynı artışı gerçekleştirmediği görülmektedir. Günümüz iş dünyasında, kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarında temsil edilme oranı erkeklerle kıyaslandığında oldukça düşük düzeydedir. Birleşmiş Milletler Kadın Birimi tarafından yayımlanan bir raporda dünya genelinde kadın parlamenter oranının %26,7, çalışma hayatında yönetici pozisyonunda kadın oranının %28, 2 olduğu ve değişim hızının yavaşlığı nedeniyle kadın yönetici oranının 2050 yılına kadar sadece %30 olabileceği öngörülmektedir (UN WOMEN, 2023). Çalışma hayatı ve siyasal liderlikte cinsiyet eşitsizliği konusuna katkı sağlamak amacıyla hazırlanan bir raporda, OECD ülkelerindeki kamu sektörü karar vericilerin de üçte birinden azını kadınların oluşturduğu ortaya konmuştur (OECD, 2014). Kapsamlı araştırmaların sonuçlarını paylaşan bir diğer raporda ise, işyerlerinde cinsiyet önyargısının kadınların terfi fırsatlarını olumsuz etkilediğine, yönetim kademelerinde cinsiyet eşitsizliğini artırdığına ve yeteneklerin kullanılma stratejilerini sınırladığına dair bulgular yer almaktadır (Warren, 2009).

Gerek nicel gerekse nitel çeşitli veriler, kadınların üst düzey liderlik pozisyonlarına erişimindeki dengesizliği açıkça göstermektedir. Bu dengesizlik, cinsiyet eşitsizliği, kadınlara yönelik ön yargı, klişeleşmiş tutum ve davranışlar gibi faktörlerin iş dünyasında hala önemli bir etkiye sahip olduğunu düşündürmektedir. Cinsiyet eşitliğini teşvik etmek ve kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla temsil edilmelerini sağlamak için çaba harcanması gerektiği savına dayalı bu çalışma iki temel konuyu ele almak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu konulardan ilki kadınların iş yerlerinde belirli aşamalardan sonra ilerleyememeleri konusunda önemli bir bakış açısı sağlayan ve alanyazında cam tavan sendromu olarak adlandırılan bir sorunu kapsamaktadır. Diğer temel konu ise bu soruna yönelik bir çözüm önerisi olabilecek ve yurt dışı ile kıyaslandığında henüz ülkemizde yeni denilebilecek bir ilgi gören gelişime açık zihin yapısı kuramına dayanmaktadır. Bu çerçevede içinde alanyazına dayalı bir inceleme ve tartışma sunulmuştur.

### Cam Tavan Sendromu

Kadınlarda cam tavan sendromu, modern iş dünyasında ve toplumun diğer alanlarında cinsiyet eşitsizliğinin ve kadınların kariyer alanında ilerlemesinde karşılaştığı zorlukların önemli bir göstergesidir. Cam tavan sendromu terimi, kadınların belirli bir noktaya kadar iş dünyasındaki kariyer basamaklarını çıkabildiği ancak daha üst pozisyonlara terfi etmekte aşamadığı görünmez bir engeli ifade eder (Morrison, White, & Van Velsor, 1987). Cam tavan sendromu üzerine bilgi sağlayan en dikkat çekici kaynaklardan biri Amerika Birleşik Devletleri Çalışma Bakanlığı'na bağlı Cam Tavan Komisyonu tarafından yayımlanmıştır (US Department of Labor, 1995). Kadınlar ve azınlıkların ilerlemesinin önündeki engelleri kaldırmayı ve bu grupların iş dünyasında yönetim ve karar verme pozisyonlarına yükselmelerini teşvik etmek için fırsatları artırmayı hedefleyen bu komisyonun hazırladığı rapora göre, Fortune 500 şirketlerindeki üst düzey yönetim pozisyonlarının sadece %3 ila %5'inde kadınlar görev almaktadır. Komisyon raporunda ayrıca kadınların bu üst düzey pozisyonlarda erkek meslektaşlarından daha düşük maaş aldıkları; yükselme basamaklarını çıkarken erkeklerden farklı olarak genellikle insan kaynakları veya araştırma-geliştirme gibi alanlarda istihdam edildikleri yer almaktadır.

Cam tavan sendromunun birçok nedeni olduğu düşünülmektedir. Kadınların liderlik pozisyonlarında ilerlemesini engelleyen temel faktörler arasında cinsiyet ayrımcılığı, cinsiyete dayalı önyargılar, kısıtlayıcı beklentiler ve toplumsal meşruiyet kalıpları gibi etmenlerin yer aldığı öne sürülmüştür (Ridgeway, 2001). Ayrıca, iş ve aile hayatı arasındaki dengeyi sağlama sorumluluğu da kadınların kariyer ilerlemesini sınırlayan bir faktör olabilmektedir (Blair-Loy & DeHart, 2003). Bununla

birlikte, bazı araştırmalar, kadınların terfi etme olasılıklarının erkeklerinkinden daha düşük olmasını bazen kadınların terfi etme isteği veya terfi için kendilerini destekleyecek bir iç ağ oluşturamamalarıyla ilişkilendirmişlerdir (Ibarra, 1993). Çeşitli kaynaklara dayalı olarak yaptığı değerlendirme sonucunda, Dreher (2003) cam tavan olgusunun firma performansı üzerinde yarattığı olumsuz etkileri üç gruba ayırmıştır. İlk olarak, alt düzey kadın yöneticilerin üst düzey yönetime ulaşma fırsatının cinsiyet nedeniyle sınırlı olduğunu düşünmeleri ve çalışmalarının karşılığını alamayacağına inanmaları sonucunda rekabet etme, istek ve motivasyonlarının azalması ve bunun da kurumun tüm seviyelerinde üretkenliği olumsuz olarak etkileyeceği öne sürülmüştür. İkinci bir endişe nedeni ise üst yönetim ekipleri arasında çeşitlilik olmamasının aşırı homojenliğe, zayıf ve maliyetli kararlara yol açması olarak dile getirilmiştir. Son olarak, sıkı iş gücü piyasası koşullarında, cinsiyete dayalı engellerin gerekli yetenek ve kaynak arzını daha da azaltabileceği, önemli müşteri segmentlerinin demografik özelliklerine daha iyi uyum sağlayabilecek kadınların kilit pozisyonlara getirilmemeleri sonucunda gerekli kaynaklara erişimin sınırlı olacağına dikkat çekilmiştir.

Türkiye’de kadınların çalışma hayatlarında cam tavan sendromu konulu çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların analizi üzerine yapılan araştırmalar konunun ele alınışı hakkında ayrıntılı veriler sunmaktadır (Güven & Uçar, 2019; Kafes, 2019; Öztürk & Şimşek, 2019; Terzi & Deniz, 2020; Yavuz & Uzun, 2019). Türkiye’de yapılan çalışmalara yönelik yaptıkları kapsamlı değerlendirmeler sonucunda, Terzi ve Deniz (2020) cam tavan sendromunun nedenleri ve sonuçlarını çevresel ve bireysel etmenler olarak iki ana kategoride ele almışlardır. Çevresel etmenlerin kurumsal ve kültürel olarak iki alt başlıkta ele alındığı çalışmada, eril tabanlı yönetim yapısının erkek çalışanları tercih etmesi, kadınların iletişim ağlarına girememesi, siyasi ayrımcılık, sendikal baskı, örnek teşkil edecek kadın yönetici sayısının azlığı ve kadınlar arası rekabet örgütsel etmenler arasında yer almıştır. Kültürel etmenler alt başlığında ise toplum tarafından kadınlara öncelikli olarak annelik ve ev emekçiliği rolünün uygun görülmesi, gerek yöneticilik gerekse bazı meslek dallarında erkekler lehine ayrımcılık yapılması, medyada iletilen mesajlar, çeşitli basın ve yayın organlarında kadın rollerinin klişeleşmiş temsili önemli engeller olarak belirlenmiştir. Aynı çalışmada, kadınların cam tavan sendromu yaşamalarının bireysel sebepleri kadınların toplumun kendilerine biçtiği rolü kanıksamaları, zamanla öğrenilmiş çaresizlik çıkmazına girmeleri, yönetici pozisyonuna cesaret etmemeleri veya yöneticiliğin getirilerini yeterli görmemeleri olarak ele alınmıştır. Eğitim sektöründe görev alan kadınların cam tavan sendromu üzerine yapılan bir araştırmada (Ayrancı & Gürbüz, 2012), kadınların ev ve iş hayatları arasında bölünmeleri nedeniyle kendilerini mesleklerine adayamadıkları, bu nedenle görevlerini yönetme ve tamamlama sürecinde yetkinlik sağlayamadıkları şeklinde önyargı olduğuna dikkat çekilmiştir.

Cam tavan sendromuyla mücadele etmek için çeşitli çözüm önerileri sunulmuştur. Organizasyon politikasında değişiklik yapmak, kadınların mentörlük programlarına ve liderlik geliştirme kurslarına erişimini artırmak, kariyer ilerlemelerini teşvik etmek bu öneriler arasındadır (Ragins & Cotton, 1999). İş yerlerindeki cinsiyet eşitliği konusunda farkındalığı artırmak ve cinsiyet ayrımcılığıyla mücadele etmek için eğitim programları düzenlenmesi (Kalev, 2009), iş yerlerinde daha esnek çalışma ortamları ve aile dostu politikalar gibi destekleyici politikaların benimsenmesi tavsiye edilmiştir (Kelly & Dobbin, 1998). Ayrıca, şeffaf terfi süreçleri ve kriterlerinin uygulanmasının önyargıları azaltabileceği ve adaleti tesis edebileceği (Eagly & Carli, 2007) düşünülmektedir.

### **Yükseköğretimde Cam Tavan Sendromu**

Yükseköğretimde cam tavan sendromu, öğrencilerin, öğretim elemanlarının ve yönetim kadrosunun karşılaştığı sınırlamaları ve engelleri ifade eder. Bu sendromun yükseköğretim kurumlarında ortaya çıkış nedenleri ve sonuçları ile diğer sektörler arasında temel düzeyde farklılıklar olmasa da yükseköğretime özgü durumlar söz konusudur. Yükseköğretimde bu sendrom, hem kadın

öğretim elemanları hem de kadın öğrenciler için geçerlidir ve kurumsal yapının, politikaların ve kültürel normların bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Bain & Cummings, 2000). Uluslararası alanyazın incelendiğinde, yükseköğretimde kadınlara yönelik cam tavan sendromunun toplumsal, kişisel ve kurumsal nedenlerden kaynaklanabildiği görülmektedir. Kadına yönelik önyargılar, cinsiyet ayrımcılığı ve erkek egemen toplum anlayışının kadını konumlandırma şekli özellikle liderlik pozisyonlarına ulaşmada kadın öğretim elemanlarının karşısına çıkan engeller olarak belirlenmiştir (Kabat-Farr & Cortina, 2014). Toplumda kadına ait yerleşik rol ve görevler nedeniyle kadın öğretim elemanlarının iş ve aile sorumlulukları arasında denge kurmakta bocaladıkları; ailevi sorumlulukları nedeniyle çoğu zaman kariyerlerini ikinci plana atmak zorunda kalabildikleri görülmektedir (Mason & Goulden, 2004). Kadın öğretim elemanları için yeterli danışma ve destek sistemlerinin olmaması erkek meslektaşlarına göre daha az destek almalarına yol açmakta, akademik kariyer planlamasına yönelik engeller veya gecikmeler yaşamalarına sebep olabilmektedir (Gardiner, Tiggemann, Kearns, & Marshall, 2007). Ayrıca yükseköğretim kurumlarındaki bazı kurumsal kültür ve politikaların erkek egemen yapılar içermesi nedeniyle kadınların akademik kariyerlerinde erkeklere göre daha fazla mücadele etmek zorunda kalabildiği görülmektedir (Morley, 2013).

Kapsayıcı bir bakış açısından ele alındığında, yükseköğretim alanında yer alan kadınların yaşadıkları sorunların diğer çalışan kadınların sorunları ile benzerlikler taşıdığı görülebilir. Toplumda kadına yönelik basmakalıp tutumlar, örgüt kültürünün kadının ilerlemesine yönelik engelleyici uygulamaları ve üst düzey yönetici pozisyonuna gelmede kadınların benimsediği olumsuz tutumlar bu benzerliklere örnek olarak verilebilir (Blair-Loy & DeHart, 2003; Ridgeway, 2001; Terzi & Deniz, 2020). Ancak, özellikle kadın öğretim elemanlarının düşünsel yükünün ağırlığı, alanları gereği üst düzey düşünme becerilerini daha çok işe koşma zorunluluğu, yükselme süreçlerinde diğer çalışma alanlarına kıyasla daha yoğun aşamalardan geçmek zorunda kalmaları ve daha fazla bürokratik iş yüküne maruz kalmaları Yükseköğretime özgü durumlardır.

Türkiye’de Yükseköğretim alanında yer alan kadınların yaşadığı cam tavan sendromuna yönelik çok sayıda araştırma yer almaktadır. Bu araştırmalar üzerinde kapsayıcı bir analiz sunan Öztürk ve Şimşek (2019), akademide cam tavan etkisinin çok az bilindiği bulgusuna ulaşarak, bu soruna yol açan temel etmenleri kadınların aile ve iş hayatına dair görevleri, örgüt politikaları, güç mesafesi ve kadınların yükselmelerine engel olan örgütsel diğer faktörler olarak belirlemişlerdir. Türkiye’de kadın öğretim elemanlarının karşılaştıkları cam tavan sendromu üzerine yapılmış bir araştırmada (Atay, Gürgen & İmamoğlu, 2022), katılımcıların genel olarak yöneticilik görevlerini yerine getirirken cinsiyete bağlı ayrımcılık yaşadıkları ve akademik hayatta erkeklerden daha dezavantajlı olduklarını düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer bir çalışmada, kadın öğretim elemanlarının erkek meslektaşlarına göre daha az destek aldığı, mentörlük olanaklarından yeterince yararlanamadığı, özellikle profesörlük ve yönetici pozisyonlarına ulaşmada cinsiyet ayrımcılığı ve önyargılarla karşılaştığı ortaya konmuştur (Yıldırım, 2019). Üniversite öğrencileri üzerinde yapılan bir başka çalışmada, henüz meslek hayatına atılmayan kadın öğrencilerde cinsiyete dayalı ayrımcılığa maruz kalacakları yönünde kaygılar olduğu görülmektedir (Bozgeyikli, Görgülü & Boğazlıyan, 2024).

Yükseköğretimde kadınların yaşadığı cam tavan sendromunun sonuçları konusunda yapılan araştırmalar özellikle kadınların liderlik pozisyonlarında temsilinin azalması, cinsiyet eşitliğininin sağlanamamasına dayalı tekil temsil sorununa dikkat çekmektedirler (Carnes et al., 2008). Motivasyon ve iş doyumunu açısından bakıldığında, kariyerlerinde ilerleyemeyen kadın öğretim elemanlarının yaşadığı tükenmişlik ve performans kaybı diğer önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır (Baker, 2010). Ayrıca, kadın öğretim elemanlarının potansiyellerini tam anlamıyla gerçekleştirememesi sonucunda eğitim ve araştırma alanlarında kalitenin düşmesi, öğrencilerin eğitim deneyiminin ve akademik kurumların itibarının zedelenmesi söz konusu olmaktadır (Husu, 2001). En kaygı verici sonuçlardan bir diğeri de, cam tavan sendromu yaşayan kadın öğretim elemanlarının yurt dışı üniversitelere yönelmesi

ve yaşanacak beyin göçünün ülkenin entelektüel sermayesinin azalmasına yol açması olarak ele alınmaktadır (O'Connor, 2020).

Alanyazında Yükseköğretimde yaşanan cam tavan sendromuna yönelik çözüm önerileri (Morley, 2013; O'Connor, 2019) diğer sektörlerle benzerlik gösterse de temel bazı noktalar üzerinde durulduğu görülmektedir. Öncelikle cinsiyet eşitliği politikalarının uygulanmasına yönelik öneriler arasında Yükseköğretim kurumlarında cinsiyet eşitliğini teşvik eden politikaların uygulanması, kadın öğretim elemanlarının kariyerlerinde ilerlemelerinin desteklenmesi, ilgili politikaların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi ön plana çıkmaktadır. Bir diğer öneri olarak mentörlük ve destek programlarının geliştirilmesi dikkat çekmektedir. Kadın öğretim elemanlarının profesyonel gelişimlerini destekleyecek, liderlik pozisyonlarına yükselmesini kolaylaştırabilecek mentörlük ve kariyer destek programlarının oluşturulması ile gerek farkındalık, gerek hayata geçirme, gerekse sürdürülebilir kılma konularında akademik kariyer planları yapılmasının gerekliliği vurgulanmıştır (Sands, Parson & Duane, 1991). Ayrıca esnek çalışma düzenlemeleri özellikle kadın öğretim elemanları için elzem görünmektedir. İş ve aile hayatını dengelemek için esnek çalışma düzenlemelerinin uygulanması yoluyla özellikle üst düzey düşünme becerilerini kullanmak zorunda olmanın yanı sıra pratik hayatın gerekliliklerini yerine getirmek konusunda denge kurma ihtiyacı olan kadın öğretim elemanlarının kariyerlerinde ilerlemelerinin desteklenebileceği öne sürülmektedir (Kossek & Distelberg, 2009). Son olarak, cinsiyet önyargılarını ve ayrımcılığı azaltmak için farkındalık ve eğitim programlarının düzenlenmesi, bu programların kadın erkek tüm çalışanları kapsayacak şekilde tasarlanmasının önemi vurgulanmakta ve bu programlar yoluyla kurumsal kültürün değişmesinin ve daha kapsayıcı bir ortam yaratılmasının mümkün olabileceğine dikkat çekilmektedir (Feyerhem & Vick, 2005).

Yükseköğretimde kadınların yaşadığı cam tavan sendromu, kadın öğretim elemanlarının ve öğrencilerin potansiyellerini gerçekleştirmelerini engelleyerek hem kişisel hem de kurumsal düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu sendromun önlenmesi ve ortadan kaldırılması için, yukarıda özetlenen önerileri destekleyecek ve uygulanır kılacak somut modellere ihtiyaç vardır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kadınların yeteneklerini tam anlamıyla kullanabilecekleri bir ortam yaratılmasına katkıda bulunacak ve dolayısıyla eğitim kalitesini ve toplumsal gelişimi olumlu yönde etkileyebilecek bir yaklaşım ele alınacaktır.

### **Bir Çözüm Önerisi Olarak Gelişime Açık Zihin Yapısı (Growth Mindset)**

Kadınların toplumun yerleşik tutum ve yargılarına dayalı davranış kalıplarını benimsemelerinin yanı sıra kemikleşmiş örgüt kültürü ve işleyişleri sonucunda kariyer gelişim planlarını sınırlamaları önemli bir sorun olarak dile getirilmiştir (Barutçugil, 2002; Smith, Caputti & Crittenden, 2012; Terzi ve Deniz, 2020). Tutum ve davranışlarda değişimlerin sağlıklı ve sürdürülebilir olması için dış ve iç koşullarda kökten dönüşümler gerekebilir. Kişinin zihin yapısının değişimi iç koşullarda yaşanacak dönüşümlere örnek olarak gösterilebilir. İnsanların zihin yapıları düşünceleri, değerleri, hayata yönelik düşünceleri ve anlam arayışları gibi çeşitli bileşenlerden olur. Bu çalışmada, kadınların cam tavan sendromu yaşamalarına çözüm önerisi olarak uluslararası alanyazında *Growth Mindset* olarak yer alan ve bu çalışmada Türkçe karşılığı *Gelişime Açık Zihin* (GZ) yapısı olarak adlandırılan bir düşünme ve davranma yaklaşımı ele alınmıştır.

### **Kavram olarak Gelişime Açık Zihin Yapısı**

Carol Dweck (2006) tarafından geliştirilen Zihin Yapısı Kuramı (Mindset Theory) *sabit* ve *gelişime açık* olarak adlandırılan iki farklı düşünme biçimi olduğu savına dayanmaktadır. Bu sava göre, Sabit Zihin (Fixed Mindset) yapısına sahip bireyler, yeteneklerinin ve zekâlarının değiştirilemeyeceğini düşündükleri için zorluklarla karşılaştıklarında kolayca pes edebilir ve başarısızlıklarını kendi sınırlılıkları veya yeteneksizlikleri olarak algırlar. Mevcut durumlarını kaybetmekten korktukları için

risk ve inisiyatif almaktan, yenilikçi ve girişimci adımlar atmaktan uzak dururlar. Öte yandan, Gelişime Açık Zihin (Growth Mindset) yapısına sahip bireyler ise yeteneklerinin ve zekâlarının geliştirilebileceğine inanır ve zorlukları fırsat olarak görürler. Çaba göstermenin, öğrenmenin ve gelişmenin önemini kavrarlar. Eleştiriye açık olup, geri bildirimleri bir gelişim fırsatı olarak değerlendirirler. Başkalarının başarısından ilham alır ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmek için çaba harcarlar. GZ başarıyı sadece doğuştan gelen yeteneklere değil, çaba, özveri ve sürekli öğrenme sürecine dayandıran bir bakış açısını temsil eder. Özellikle engellerle karşılaşan öğrencilerin gösterdikleri tepkilerin farklılığından yola çıkan Dweck (2006) bazı bireylerin başarısızlık karşısında yılmadan mücadeleye devam ederken, bazılarının geri çekilme davranışı sergilemesi üzerine çalışma arkadaşları ile birlikte yaptığı çeşitli araştırmalara dayanarak Zihin Kuramını (Mindset Theory) geliştirmiştir. Başlangıçta öğrenciler ve öğrencilerin okul başarı durumları üzerine odaklanan çalışmalar zaman içinde yetişkinleri ve yetişkinlere ait farklı ortam ve bileşenleri içerecek şekilde genişlemiştir (Blackwell, Trzesniewski ve Dweck, 2007; Burnette, Russel, Hoyt, Orvidas and Widman, 2018; Good, Rattan & Dweck, 2012; McCutchen, Jones, Carbonneau & Mueller, 2016; Schmidt, Shumow, & Kackar-Cam, 2017; Sriram, 2014; Yeager & Dweck, 2012; Yeager & Dweck, 2020).

Özveri, azim, sebat, yılmazlık gibi kişilik özelliklerinin yanı sıra çalışma ve öğrenme yoluyla kişinin yeteneklerini geliştirilebileceğine inanması olarak özetlenebilecek bu zihin yapısı, bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerine ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir. Dweck'in çalışmaları, GZ'nin eğitimde ve kişisel gelişimde önemli bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Dweck (2006) GZ yapısına sahip olan bireylerin çözüm odaklı ve rekabetçi kişilik özellikleri sergileyerek hem kendilerinin hem de örgütlerinin gelişimine yaptığı katkılara dikkat çekmiştir. Çalışma hayatında GZ odaklı bireylerin sergiledikleri özellikler şöyle özetlenebilir:

- Performans ve Üretkenlik: GZ yapısına sahip çalışanlar, daha yüksek performans sergiler ve işlerine daha fazla katkı sağlarlar. Bu çalışanlar, başarısızlıkları bir öğrenme fırsatı olarak görür ve bu da uzun vadeli başarıyı destekler (Dweck, 2012).
- Motivasyon ve Bağlılık: GZ yapısı çalışanların motivasyonunu artırır. Çalışanlar, becerilerini geliştirebileceklerine inanarak işlerine daha bağlı ve motive olurlar (Blackwell, Trzesniewski, & Dweck, 2007).
- Yenilikçilik ve Uyum: GZ yapısına sahip bireyler yeniliğe açık ve değişimlere uyum becerisi yüksek kişilerdir. Benzer şekilde, GZ yapısının hâkim olduğu örgütler de yenilikçiliği ve değişime uyumu teşvik eder. Bu organizasyonlar, sürekli gelişim ve yenilik peşinde koşarak rekabet avantajı elde ederler (Heslin & Keating, 2017).

### **Cam Tavanı Kırma İçin Gelişime Açık Zihin Yapısı**

Hızla değişen dünyanın getirdiği koşullar GZ yapısına sahip olmayı her zamankinden daha da önemli hale getirmektedir. Çeşitli nedenlerden dolayı kariyerlerinde ilerlemeyi gerçekleştirilmeyen ya da geciktiren kadınlar için GZ yapısına sahip olmak özel bir önem taşımaktadır. Sıkı bir şekilde çalışma, engeller ve zorluklar karşısında pes etmeme, karşılaşılan güçlükleri ve başarısızlıkları öğrenme fırsatı olarak değerlendirme, başkalarının başarılarından ilham alma ve süreğen bir öğrenme kültürü oluşturma kadınların kariyerlerinde ilerlemelerine önemli katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle kadın çalışanlara yönelik çeşitli eğitim programları yoluyla hem farkındalık yaratmak hem de kişilere, örgütlere ve topluma katkıda bulunmak mümkündür. Bu programların temel çerçevesi şöyle oluşturulabilir:



Şekil 1. Gelişime Açık Zihin Yapısı Eğitim Programının Bileşenleri

Yukarıdaki şema yer alan bileşenler GZ yapısına sahip olabilmek için bireylerin edinmesi gereken kazanımları içermektedir (Şekil 1). Bloom (1969) tarafından geliştirilen eğitsel hedeflerin taksonomisi dikkate alınarak belirlenen bu bileşenlerin içeriği hakkında kısaca şu açıklamalar yapılabilir:

- **GZ Yapısını ve Önemi Kavrama:** Bilişsel öğrenme alanının ilk basamağını oluşturan bilgi basamağının gereği olarak GZ'nin ne olduğu, nerede, ne zaman, hangi koşullarda, ne tür ihtiyaçlara bağlı olarak ortaya çıktığı hakkında bilgi edinilmesi bu bileşenin ilk parçasıdır. Bunun ardından bilişsel öğrenme alanının ikinci basamağı olan kavramanın gereği olarak bir önceki basamakta edindiği bilgileri özümsemesi, GZ yapısına sahip olmanın önemi, özellikle kadınlarda girişimciliği ve liderliği baskılayan sabit zihin yapısı yerine gelişime açık zihin yapısına sahip olmanın gerekliliği ve ulaşılabilirliği gibi hususlarda açıklama yapabilmesi gelmektedir.
- **Öğrenme ve Gelişim Fırsatları Yaratma:** Bu bileşende kadınların GZ yapısını benimsemeleri için sistemli bir şekilde öğrenme ve gelişim fırsatlarına erişimleri yer almaktadır. Zorluklar karşısında yılmama, hatalardan ders alarak yeni öğrenmeler kazanma, doğru rol modeller ışığında hedef davranışları uygulama bu fırsatlara örnek olabilir. Hatalardan ders çıkarma ve bu deneyimi diğer çalışanlarla paylaşma öğrenmeyi çeşitlendirir ve öğreneni cesaretlendirir. Bu yaklaşım yoluyla yenilikçiliğin teşvik edilmesi ve çalışanların risk almasını sağlanabilir. Çeşitli eğitim etkinlikleri, mentorluk ve koçluk uygulamaları yoluyla GZ yapısına sahip bireylerin edinmesi gereken kazanımlar ve daha önce edinilen ve önemi kavranan beceri ve davranışların sergilenmesi yine bu bileşenin içerikleridir. Özellikle gerçek hayat hikâyelerine dayalı örnekler, kolaydan zora doğru gerçekçi, somut hedeflerin erişilebilirliğinin sağlanması yoluyla inşa edilecek özgüven, düzenli geri bildirim sağlanması bu basamağın en önemli bileşenleri arasındadır. Geribildirimlerin öğrenme ve gelişim fırsatlarına odaklanması; başarıların hem kişinin kendisi hem de başkaları tarafından takdir edilmesi çalışanın kendine güveni ve motivasyonu açısından önem taşımaktadır (Anseel, Lievens, & Schollaert, 2009).
- **Öğrenme ve İlerleme Kültürü Oluşturma:** Bir önceki bileşende yer alan bilgi, beceri ve kazanımların sürekliliği, gerektiğinde güncellenmesi, analiz, sentez ve değerlendirme basamaklarının hayatın bir gereği olarak uygulanmasıyla olur. Bu nedenle, yeni keşifler, icatlar ve yenilikler peşinde olmayı sağlayacak merak duygusu, bu duygunun araştırma, inceleme, bilgi toplama, bilgiyi ayıklama, sınıflandırma, ilişkilendirme gibi kazanımlarla desteklenmesi ve ürüne yönelik öğrenme yolculuğunun düzenli aralıklarla değerlendirme sürecinden geçmesi kalıcı bir öğrenme kültürü oluşturmada temel yapı taşlarıdır.

Yukarıda söz edilen basamakların tasarlanma aşamasında etkinlik zenginliği ve çeşitliliği dikkate alınmalıdır. Özellikle gerçek hayatta GZ yapısına sahip kadınların hikâyeleri; bu hikâyelerin geçmişten bugüne belgeleri; yüz yüze veya online etkinlikler yoluyla GZ yapısına sahip kadınlarla yapılacak başarı söyleşileri programda yer almalıdır. İnsanların zihin yapılarını değiştirmeleri ilk bakışta zor gibi görünebilir. Ancak, özellikle yetişkinlerin somut çözüm önerilerini uygulamaya koyarak sistemli bir

süreç sonunda bir ürün, kazanç, ilerleme veya başarı elde etmeleri değişimin ilk evresini başlatacaktır. Bu evrenin sürekliliğe evrilmesi için girişimcilik, yenilikçilik, teknoloji okuryazarlığı, dijital okuryazarlık ve finansal okuryazarlık gibi becerilerin kazanımını sağlayacak veya güncelleyecek eğitim etkinlikleri de programa yerleştirilmelidir.

Tüm kadın çalışanlar için uygulanabilecek bu önerilerin Yükseköğretim açısından avantajı hedef kitlenin erişilebilirlik kolaylığının yanı sıra gerek donanım gerekse deneyim açısından avantajları olmasıdır. Türkiye’de kadınların eğitim ve istihdam oranları dikkate alındığında, yükseköğretim düzeyinde eğitim ve istihdam imkânı elde kadınların zaten gelişime açık bir düşünme ve uygulama yollarına sahip oldukları kanısına varılabilir. Burada yapılması gereken bu zihin yapısını üst düzey pozisyonlara gelme ya da liderlik davranışları gösterme hedeflerine evirmek olmalıdır. Özellikle bürokratik süreçlerden yılmama, yerleşik kadın rolleri ile iş hayatı arasında denge kurma, yükseköğretimin koşullarına özgü eğitim ve mentorluk olanaklarından faydalanma üzerine yoğunlaşmak öncelikli adımlar gibi görünmektedir.

## **SONUÇ**

Kadınlarda cam tavan sendromu, cinsiyet eşitsizliğinin ve kadınların kariyer hayatında ilerlemesinde karşılaştığı zorlukların önemli bir göstergesidir. Bu sorunun üstesinden gelmek, iş yerlerinde daha adil ve kapsayıcı bir ortamın oluşturulmasına katkıda bulunabilir ve kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla temsil edilmelerini sağlayabilir. Bu nedenle, cam tavan sendromuyla mücadele etmek için çeşitli politikaların ve programların uygulanması ve cinsiyet eşitliğinin sağlanması önemlidir. İş yerinde kadınların GZ yapısına sahip olmalarına katkıda bulunacak eğitim etkinlikleri gerçekleştirmek ve GZ yapısına sahip kadınların sayısını artırmak sadece çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerine değil aynı zamanda iş yerlerine de önemli katkılar sağlar. Zekâlarının ve yeteneklerinin gelişebileceğine inanan, zorluklar ve başarısızlıklar karşısında yılmadan mücadeleye devam eden, her türlü koşulu öğrenme fırsatına çevirmeyi bilen kadınların oluşturacağı öğrenme ve gelişme kültürü birey, kurum ve toplum açısından önemli kazanımlar sağlar.



### **Etik Beyan**

Bu çalışmada etik beyana gerek yoktur.

### **Etik Kurul Onayı**

Bu çalışmada etik kurul onayı gerekmemektedir.

### **Yazar Katkıları**

Bu çalışma tek yazarlıdır.

### **Finans**

Finansal destek alınmamıştır.

### **Çıkar Çatışması**

Çıkar çatışması bulunmamaktadır.

### **Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SDG)**

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: 4 Kaliteli Eğitim

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: 5 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: 8 İnsana Yakışır İş ve Büyüme

Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri: 10 Eşitsizliklerin Azaltılması

## KAYNAKLAR

- Anseel, F., Lievens, F., & Schollaert, E. (2009). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), 23-35.
- Atay, Ö., Gürgen, N.E., & İmamoğlu, E. (2022). Türkiye’de kadın akademisyenlerde algılanan cam tavan sendromu araştırması. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 170 – 182.
- Ayrancı, E., & Gürbüz, T. (2012). Considering glass ceiling in Turkey: Ideas of executives in education sector regarding women in the workplace. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 126-151.
- Bain, O., & Cummings, W. (2000). Academe's glass ceiling: societal, professional-organizational, and institutional barriers to the career advancement of academic women. *Comparative Education Review*, 44(4), 493-514.
- Baker, M. (2010). Career confidence and gendered expectations of academic promotion. *Journal of Sociology*, 46(3), 317-334.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*. Kariyer Yayınları.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman.
- Blackwell, L. S., Trzesniewski, K. H., & Dweck, C. S. (2007). Implicit theories of intelligence predict achievement across an adolescent transition: A longitudinal study and an intervention. *Child Development*, 78(1), 246-263.
- Blair\_loy, M., & DeHart, G. (2003). Family and career trajectories among African American female attorneys. *Journal of Family*, 24(7),908-933.
- Bloom, B. S. (1969). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I, Cognitive domain*. McKay.
- Bozgeyikli, H, Görgülü, Z., & Boğazlıyan, E. E. (2024). Not joblessness but a job I dislike scares me: Exploring employment anxiety. *Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi (AKEF) Dergisi*, 6(1), 16-29.
- Burnette, J.L. Michelle V. R., Crystal L. H., Kasey O., & Widman, L. (2018), An online growth mindset intervention in a sample of rural adolescent girls . *British Journal of Educational Psychology*, 88, 428–445
- Carnes, M., Morrissey, C., & Geller, S. E. (2008). Women's health and women's leadership in academic medicine: Hitting the same glass ceiling?. *Journal of Women's Health*, 17(9), 1453-1462.
- Dreher, G.F. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5),541–562.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Dweck, C. S. (2012). *Mindset: How you can fulfill your potential*. Constable & Robinson Limited.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Feyerherm, A., & Vick, Y. H. (2005). Generation X women in high technology: Overcoming gender and generational challenges to succeed in the corporate environment. *Career Development International*, 10(3), 216–227.
- Gardiner, M., Tiggemann, M., Kearns, H., & Marshall, K. (2007). Show me the money! An empirical

- analysis of mentoring outcomes for women in academia. *Higher Education Research & Development*, 26(4), 425-442.
- Good, C., Rattan, A., ve Dweck, C. S. (2012). Why do women opt out? Sense of belonging and women's representation in mathematics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102, 700–717.
- Güven, S. ve Uçar, M. (2019). *Kariyer engelleri: Cam tavan Konusuna ilişkin 2009- 2019 Yılları Arasında Yapılan Tezlerin İncelenmesi*. Çanakkale: 14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı-2-4 Mayıs, 100-108.
- Heslin, P. A., & Keating, L. A. (2017). In learning mode? The role of mindsets in derailing and enabling experiential leadership development. *Leadership Quarterly*, 28(3), 367-384.
- Husu, L. (2001). On metaphors on the position of women in academia and science. *NORA: Nordic Journal of Women's Studies*, 9(3), 172-181.
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *The Academy of Management Review*, 18(1), 56-87.
- Kabat-Farr, D., & Cortina, L. M. (2014). Sex-based harassment in employment: New insights into gender and context. *Law and Human Behavior*, 38(1), 58-72.
- Kafes, M. (2019). Türkiye’de kadınların maruz kaldığı cam tavan davranışı üzerine sağlık kurumlarında yapılmış çalışmaların bir incelemesi. *Necmettin Erbakan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 2(1), 25-30.
- Kalev, A. (2009). Cracking the glass cages? restructuring and ascriptive inequality at work. *American Journal of Sociology*, 114 (6), 1591–1643.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961–1996. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960–984.
- Kossek, E. E., & Distelberg, B. (2009). Work and family employment policy for a transformed workforce: Trends and themes. In *Work-lifepolicies that make a real difference for individuals, families, and organizations* (N. Crouter & A. Booth, Eds.) (pp. 3-49). Emerald Group Publishing Limited.
- Mason, M. A., & Goulden, M. (2004). Marriage and Baby Blues: Redefining Gender Equity in the Academy. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 596(1), 86-103.
- McCutchen, K. L., Jones, M. H., Carbonneau, K. J., ve Mueller, C. E. (2016). Mindset and standardized testing over time, *Learning and Individual Differences*, 45, 208-213.
- Morley, L. (2013). *Women and Higher Education Leadership: Absences and Aspirations*. Leadership Foundation for Higher Education.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?*. Pearson Education.
- O'Connor, P. (2019). Gender imbalance in senior positions in higher education: What is the problem? What can be done? *Policy Reviews in Higher Education*, 3 (1):28-50.
- OECD (2014), *Women, Government and Policy Making in OECD Countries: Fostering Diversity for Inclusive Growth*, OECD Publishing, Paris. [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/women-government-and-policy-making-in-oecd-countries\\_9789264210745-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/women-government-and-policy-making-in-oecd-countries_9789264210745-en)
- Öztürk, İ., Şimşek & A. H. (2019). Systematic review of glass ceiling effect in academia: the case of Turkey. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13(19), 483-499.

- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1999). Mentor functions and outcomes: A comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 529–550.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, status and leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637–655.
- Sands, R. G., Parson, L. A., & Duane, J. (1991). Faculty Mentoring Faculty in a Public University. *The Journal of Higher Education*, 62(2), 174–193.
- Schmidt, J.A., Shumow, L., Kackar-Cam, H.Z. (2017). Does mindset intervention predict students' daily experience in classrooms: A comparison of seventh and ninth graders trajectories. *Journal of Youth Adolescence*, 46, 582-602.
- Smith, P., Caputi, P. & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success?. *Career Development International*, 17(5), 458-474.
- Terzi, G. & Deniz, L. (2020). Türkiye'de cam tavan üzerine yapılan lisansüstü tezlere yönelik bir meta-değerlendirme. *Kesit Akademi Dergisi*, 6(25), 423-452.
- UN WOMEN. (2023). *Progress on the sustainable development goals: The gender snapshot* <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2023/09/progress-on-the-sustainable-development-goals-the-gender-snapshot-2023> adresinden erişildi.
- US Department of Labor (1995). *Good for business: Making full use of the nation's human capital. the environmental scan. A Fact-Finding Report of the Federal Glass Ceiling Commission.* <https://eric.ed.gov/?id=ED407540> adresinden erişildi.
- Warren, A. K. (2009). *Cascading gender biases, compounding effects: An assessment of talent management systems.* Catalyst. [https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Cascading\\_Gender\\_Biases\\_Compounding\\_Effects\\_An\\_Assessment\\_of\\_Talent\\_Management\\_Systems.pdf](https://www.catalyst.org/wp-content/uploads/2019/01/Cascading_Gender_Biases_Compounding_Effects_An_Assessment_of_Talent_Management_Systems.pdf) adresinden erişildi.
- Yavuz, E., & Uzun, A. (2019). Türkiye'de 2000-2018 yılları arasında cam tavan kavramı ile ilgili çalışmaların incelenmesi ve yorumlanması. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 697-718.
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2012). Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed. *Educational Psychologist*, 47(4): 302-314.
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2020). What can be learned from growth mindset controversies? *American Psychologist*, 75(9), 1269–1284.
- Yıldırım, T. (2019). Türkiye'de Akademi Kadınların Karşılaştığı Engeller: Cam Tavan Sendromu. *Eğitim ve Bilim*, 44(198), 303-319.

## EXTENDED ABSTRACT

Although the number of women in the workforce is increasing, the proportion of women in managerial positions is significantly lower compared to men (OECD, 2014; UN WOMEN, 2023). This study, based on the argument that efforts should be made to promote gender equality and ensure greater representation of women in leadership positions, addresses two main issues. The first issue encompasses the concept of the "glass ceiling syndrome," which provides a critical perspective on the barriers women face in advancing beyond certain stages in the workplace, as discussed in the literature. The second issue relates to a potential solution to this problem, based on the theory of a growth mindset, which can be summarized as the belief that one can develop their abilities through hard work and learning, alongside personality traits such as dedication, determination, perseverance, and resilience. Within this framework, a literature-based review and discussion are presented.

The glass ceiling syndrome in women is a significant indicator of gender inequality and the challenges women face in advancing their careers in the modern business world and other areas of society. The term "glass ceiling syndrome" refers to an invisible barrier that allows women to climb the career ladder only up to a certain point, beyond which they struggle to be promoted to higher positions (Morrison, White, & Van Velsor, 1987). In higher education, this syndrome affects both female faculty members and female students and arises as a result of institutional structures, policies, and cultural norms (Bain & Cummings, 2000). A review of international literature reveals that the glass ceiling syndrome in higher education for women can stem from societal, personal, and institutional factors. Biases against women, gender discrimination, and the patriarchal societal understanding of women's roles are identified as significant barriers, particularly in reaching leadership positions (Kabat-Farr & Cortina, 2014). Due to the entrenched roles and responsibilities assigned to women in society, female faculty members often struggle to balance work and family obligations, and many are forced to prioritize family responsibilities over their careers (Mason & Goulden, 2004). The lack of sufficient mentoring and support systems for female faculty leads to their receiving less support than their male counterparts, resulting in career planning delays or obstacles (Gardiner, Tiggemann, Kearns, & Marshall, 2007). Moreover, certain institutional cultures and policies within higher education, which often reflect male-dominated structures, force women to contend with more challenges in their academic careers compared to men (Morley, 2013).

To prevent and eliminate glass ceiling syndrome, there is a need for radical changes in women's attitudes and mindsets towards the established structures and processes that often perpetuate traditional power dynamics, hinder innovation, and maintain the status quo. The Mindset Theory, developed by Carol Dweck (2006), might contribute to alleviate the effects of this syndrome. According to the theory, individuals with a growth mindset believe that their talents and intelligence can be developed and view challenges as opportunities. They understand the importance of effort, learning, and personal growth. They are open to criticism and see feedback as a chance for improvement. Inspired by the success of others, they work hard to realize their own potential. Dweck (2006) highlighted that individuals with a growth mindset exhibit solution-oriented and competitive characteristic, contributing to both their own development and that of their organizations. Growth Mindset can help individuals realize their potential and achieve their goals.

The glass ceiling syndrome in women is a significant indicator of gender inequality and the challenges women face in advancing their careers. Overcoming this issue can contribute to the creation of a more equitable and inclusive workplace environment and ensure greater representation of women in leadership positions. Therefore, implementing various policies and programs to combat the glass ceiling syndrome and promote gender equality is essential. Organizing training activities that help women develop a growth mindset in the workplace and increasing the number of women with a growth

mindset not only contributes to employees' personal and professional development but also brings significant benefits to the workplace. A culture of learning and development fostered by women who believe their intelligence and abilities can grow, persist through challenges and failures, and turn every circumstance into a learning opportunity offers substantial gains for individuals, institutions, and society as a whole. The rapidly changing conditions of today's world make having a growth mindset more important than ever. For women who, for various reasons, have not advanced in their careers or have experienced delays, adopting a growth mindset holds particular significance. Therefore, through various training programs aimed at female employees, it is possible not only to raise awareness but also to contribute to individuals, organizations, and society as a whole.