



عقلية الانماء للمدرسين وفقاً لتوقعات الادارة المدرسية

سكينة علي راضي الموسوي

العلوم التربوية والنفسية، جامعة بغداد، كلية التربية للبنات، بغداد ، العراق

sakina.ali2106p@coeduw.uobaghdad.edu.iq

أ.د.خلود رحيم عصفور

العلوم التربوية والنفسية، جامعة بغداد، كلية التربية للبنات، بغداد ، العراق

Khuludraheem@coeduw.uobaghdad.edu.iq

عقلية الانماء للمدرسين وفقاً لتوقعات الادارة المدرسية

سكينة علي راضي الموسوي

أ.د. خلود رحيم عصفور

ملخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف تأثير الادارة المدرسية على عقلية الإنماء لدى المدرسين، وقامت الباحثة بإجراء مجموعة من التجارب للتأكد من هذا التأثير ومن أجل تحقيق هدف البحث تم استعمال المنهجين الوصفي والتجريبي، وتم بناء مقياس عقلية الإنماء على وفق النظرية الضمنية للذكاء لـ (Dweck,2006)، وتألف مجتمع البحث من مدرسي الرياضيات للمرحلة الإعدادية في المديرية العامة لتربية واسط للدراسة الصباحية للعام الدراسي (2023-2024) والبالغ عددهم (350) موزعين على (5) مديريات، إذ بلغت عينة البحث الأساسية (88) من مدرسي المرحلة الإعدادية وتم استبعاد مدارس المتميزين كونهم يدرسون باللغة الانكليزية، في هذا البحث سيقوم مدراء المدارس الإعدادية والطلبة بتقييم ما يمتلكه مدرسي الرياضيات من عقلية الإنماء لأنهم يتماس مباشر معهم لذلك فأن أدوات البحث سيجيب عنها مدراء المدارس الإعدادية والطلبة، وتوصل البحث إلى الاستنتاج التالي: يميل مدرسي الرياضيات بشكل عام لأن يكونوا ضمن فئة عقلية الإنماء بدرجة متوسطة وفقاً لتوقعات الإدارة المدرسية وتعمل هذه التوقعات كحافز للمدرس يؤثر على ادائه وتطوير ما يمتلكه من عقلية الإنماء.

الكلمات المفتاحية: عقلية الإنماء، توقعات الإدارة المدرسية، المدرسين، الذكاء النامي، الذكاء الثابت

**Growth Mindset of Teachers According to School
Administration Expectations**

Sakeena Ali Al-Moussawi

Educational and Psychological Sciences in College of Education for
women - University of Baghdad,Iraq

sakina.ali2106p@coeduw.uobaghdad.edu.iq

Prof. Dr. Khulood Raheem Asfoor

Educational and Psychological Sciences in College of Education for
women - University of Baghdad,Iraq
Khuludraheem@coeduw.uobaghdad.edu.iq

Abstract:

The aim of the research is to identify the impact of school administration on the growth mindset of teachers. The researcher conducted a series of experiments to confirm this impact. To achieve the research goal, both descriptive and experimental methods were used. The growth mindset scale was developed according to Dweck's implicit theory of intelligence (2006). The research community consisted of 350 high school mathematics teachers from the General Directorate of Education in Wasit for the morning study of the academic year (2023-2024) distributed across 5 directorates. The main research sample included 88 high school teachers, with exceptional schools being excluded as they teach in English. In this research, high school principals and students will evaluate the growth mindset of mathematics teachers because they are in direct contact with them. Therefore, the research tools will be answered by high school principals and students. The research concluded the following: Mathematics teachers generally tend to have a medium level growth mindset according to the expectations of school administration. These expectations act as a motivator that affects the teacher's performance and development of their growth mindset.

Keywords: Growth Mindset, School Administration Expectations, teachers, developing intelligence, fixed intelligence.

مشكلة البحث:

يُعد المدرس ركيزة أساسية في أي نظام تعليمي، وبدون مدرس يدرك دوره بشكل واضح ولا يمكن لأي نظام تعليمي تحقيق أهدافه بالشكل المطلوب، والمدير الجيد هو من يسهم بشكل كبير في تطوير وتوجيه أداء المدرسين وتحفيزهم على التعليم الإبداعي وهو عنصر مؤثر بشكل غير مباشر على تعلم الطلبة وتحصيلهم عن طريق تأثيره على أداء المدرسين (Cuban & David 1995.p,6).

كما تؤثر إنطباعات المدير عن المدرس على توقعاته على أداء المدرس مما قد يؤدي إلى التأثير سلباً أو إيجاباً على سلوك ذلك المدرس وفاعليته في أداء مهام عمله (احمد، 2010: ص9). (Ahmed, 2010: p.9). وقد لاحظت الباحثة من خلال خبرتها في مجال التدريس، إن هناك تبايناً في سلوكيات بعض مدراء المدارس، مما يؤدي

إلى خلق مناخ مدرسي سلبي وبيئة عمل غيرمريحة تنعكس سلباً على أداء المدرسين وبالتالي على تعلم الطلبة.

وترى (Dweck,2015) إن معتقدات الطلبة حول قدراتهم تؤثر على طريقة تفكيرهم وتعلمهم، وتتأثر هذه المعتقدات بالقواعد التي أرساها المدرسون في اذهانهم (Dweck,2015,p.38). مما يجعل الحاجة ملحة لهذا البحث الذي يسعى إلى الإجابة عن السؤال التالي " هل تختلف عقلية الإنماء لدى المدرسين باختلاف توقعات الإدارة المدرسية لهم؟"
أهمية البحث:

تعود أهمية البحث إلى إلقاء الضوء على موضوع توقعات الإدارة المدرسية ومدى تأثيرها على أداء المدرسين ودورها في بناء البيئة الإيجابية، إذ ان نجاح أي عمل يتوقف على الطريقة التي يدار بها، ولتوقعات الإدارة المدرسية وفعاليتها وقدرتها أثرها على توجيه نشاط وأداء المدرسين لتحقيق الأهداف المنشودة، وإنطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للإدارة وتوقعاتها للإرتقاء بالمدرسة والنهوض بها في مختلف مستوياتها ومجالات عملها فمن الضروري أن تسعى لتطوير وتحديث فلسفتها إذ لا يمكن أن يحدث التفاعل السليم بين عناصر المؤسسة إلا في ظل وجود بيئة ايجابية، فهي من الضرورات الحتمية كما لا يكفي أن يكون الفرد إيجابياً بذاته حتى تتحقق البيئة المطلوبة، وبما إن التدريس في أي مجتمع هو عمليات جماعية فأن وجود إدارة غير موضوعية ستخلق روحاً سلبية وتشكل عنصر هدم لطاقات وميول العاملين معها.

فعلى مدير المدرسة معرفة الجوانب الإيجابية للمدرس مثل الرغبة في الإنجاز، والسعي للتعلم، التفاعل الواقعي و العمل بإجتهد، وعلى عكس ذلك عليه معرفة الجوانب السلبية في الحياة مثل عدم تقدير الذات، التركيز على النتيجة أكثر من الطريقة وقلة الثقة بالنفس، إذ ان معرفته لهذه الجوانب ستساعده على التفهم والوعي بظروف المدرسين بشكل أفضل وتزيد من رغبته بتقديم المساعدة التي تسهم في تطوير المدرس وبالتالي يؤدي إلى تعاونه مع الإدارة المدرسية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتشير (Dweck, 2007) إن الشيء الملحوظ الذي توصلت إليه عن طريق أبحاثها في عقلية الإنماء، إنه في عقلية الإنماء ليس من الضروري أن تكون بحاجة إلى الشعور بالثقة حتى عندما ترى أنك لست جيداً في أمر ما إلا إنه من الممكن أن تظل متفانياً فيه بكل إخلاص وتلتزم به فأحياناً قد تتفانى في أمر ما لأنك لست جيداً في فعله وهي ميزة رائعة في عقلية الإنماء كما ليس عليك أن تعتقد أنك بارعاً في فعل أمراً لكي تستطيع فعله وتستمتع بالقيام به (Dweck, 2012, p.29).

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى:

- التعرف على عقلية الإنماء لدى المدرسين وفقاً لتوقعات الإدارة المدرسية.

وسيتم القيام بثلاث تجارب في هذا البحث للتحقق من الفرضيات التالية :-

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عقلية الإنماء لدى المدرسين بين القياسين القبلي والبعدي في حالة معرفة المدرسين بوجود توقعات للإدارة المدرسية بهذا الخصوص ويتم اعلامهم بنتيجة هذه التوقعات (التجربة الأولى) .

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عقلية الإنماء لدى المدرسين بين القياسين القبلي والبعدي في حالة معرفة المدرسين بوجود توقعات للإدارة المدرسية بهذا الخصوص ولكن لا يتم اعلامهم بنتيجة هذه التوقعات (التجربة الثانية).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عقلية الإنماء لدى المدرسين بين القياسين القبلي والبعدي في حالة عدم معرفتهم بوجود توقعات للإدارة المدرسية بهذا الخصوص ولا يتم اعلامهم بنتيجة هذه التوقعات (التجربة الثالثة) .

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات عقلية الإنماء لدى المدرسين في القياس البعدي بين المجموعات الثلاث.

منهجية البحث Research Methodology

نظراً لتعدد المناهج في إجراء البحوث في العلوم الإنسانية فان طبيعة وموضوع الدراسة والهدف منه هو الذي يحدد نوع البيانات المراد جمعها وطبيعة المنهج المستعمل في إجراء

الدراسة إستعملت الباحثة لتحقيق أهداف هذا البحث كلاً من المنهج الوصفي والمنهج التجريبي.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على مدرسي الإعدادية للصفين الرابع والخامس (العلمي، الأدبي) لمادة الرياضيات في محافظة واسط لكلا الجنسين للعام الدراسي (2023-2024).

الإطار النظري:

النظرية الضمنية للذكاء The implicit theory of intelligence (Dweck, 2006)

تعود جذور هذه النظرية إلى عام (1955) عندما قام العالم النفسي (Kelly) بوضع نظريته حول التصورات الفردية، وإلى أعمال العالم النفسي الاجتماعي (Heider, 1958) في نظريته حول الفردية الاجتماعية (ايوب وعبد المجيد، 2011: ص 41) Ayyoub (and Abdul Majeed, 2011: p. 41).

ترجم مصطلح "Growth Mindset" إلى "عقلية الإنماء" و"طريقة التفكير المتطورة"، وعلى الرغم من أن الترجمة الحرفية للمصطلح هي "عقلية النمو"، إلا أن الباحثة ستعتمد ترجمة "عقلية الإنماء" وذلك بعد الرجوع إلى العديد من الأساتذة المتخصصين، كون هذه الترجمة تعد معبرة بحيادية وموضوعية عن جوهر المصطلح وما يتضمنه من محاولات وجهود الفرد في سعيه لتحسين وتطوير وتنمية قدراته ومهاراته بالرغم من مواجهته للكثير من الصعوبات والتحديات.

والمصطلحات "عقلية الإنماء" و "العقلية الثابتة" ترجع إلى عالمة (Carol Dweck) عندما عرضت منظورها المعرفي الاجتماعي الذي يفترض أن العمليات العقلية لها دوراً رئيساً في أداء ودافعية الأفراد، إذ تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد ذوو عقلية الإنماء يظهرون دافعية أكبر في بيئة العمل ويحصلون على تقدير أفضل في المهام التي يكلفون بها مقارنةً بالأفراد ذوو العقلية الثابتة (Wolf, 2017, p.11).

أن الفارق الأساسي بإعتقاد Dweck بين الذكاء كمكون ثابت والذكاء كمكون نامٍ يكمن بالدرجة الأولى في الإعتقاد بالقدرة على التغيير، إذ يعتقد ذوو النظرة النامية للذكاء بأنهم قادرون على التغيير، بينما لا يدعم ذوو النظرة الثابتة للذكاء هذا الإعتقاد (محمد وصالح، 2020، ص: 1465). (Muhammad and Saleh, 2020, p. 1465)). يؤيد علماء النفس مثل (Robert Sternberg) التوجه الذي يشير إلى أن الذكاء يمكن أن يكون قابلاً للتغيير على الرغم من تأثره الكبير بالعوامل الوراثية وأن الإعتقاد بتغيير الذات يعد مؤشراً إلى خصائص مهمة للشخصية (Grigorenko, 2000, p. 53).

كما ان (Dweck, 2008) قسمت الأفراد إلى مجموعات تضم الأولى افراد يمتلكون عقلية الإنماء وتبلغ نسبتهم 40% ، والثانية تضم أفراد العقلية الثابتة بنسبة 40% ، اما الثالثة تضم الـ 20% المتبقية غير المصنفين، إذ تعد هذه النسب مرتفعة وتحتاج إلى التقليل منها، وبالتالي هناك حاجة إلى غرس وتكوين عقلية الإنماء لدى الأفراد قدر الإمكان، ليتحقق المفهوم الذي يؤمن بأن الجميع قادرون على التطور النجاح (Richie & Lee, 2018, p. 13).

افتترضت (Dweck, 1988) أن تصورات الفرد للذكاء توجه الأسلوب الذي يستعمله الفرد في مواجهة مختلف المواقف الحياتية، فالأفراد الذين يصورون الذكاء كطبيعة فطرية ثابتة يعتقدون أنهم يفتقرون إلى القدرات اللازمة للتغلب على التحديات والفشل وبالتالي، فإنهم يتوقعون الفشل وتكون نتائجهم ضعيفة بينما الأفراد الذين يرون الذكاء على أنه شيء قابل للنمو والتطور فأنهم يعملون باتجاه تنمية قدراتهم وتحسينها عن طريق التحديات، ويستجيبون للفشل بمرونة ويعتبرونه فرصة لهم وحافزاً لتعلم مهارات جديدة (نمر وعصفور، 2015: 349- 350). (Nmar & Aeusfur, 2015: 349- 350). وعليه قسمت (Dweck, 1988) الأفراد بحسب ذكائهم إلى نوعين:-

- ذوو الذكاء النامي (Intelligence Incremental) :

وفقاً لهذه النظرة (التطورية) النمائية فإن الفرد يعتقد أن مستوى الذكاء الذي يملكه يكون قابلاً للتعديل والتطوير وبالتالي ممن الممكن التحكم فيه وزيادته عن طريق عملية

التعلم وتجربة خبرات مختلفة، ويعتقد أيضاً إن ما يبذله من جهد ومثابرة ستسهم في تغيير وتطوير مستوى ذكائه (Dweck & Leggett, 1988,P.263).

كما ان الأفراد ذو عقلية الإنماء يحافظون على احترام الذات في المقام الأول، فهم يربطون الفشل بقلة الجهد وهم على وعي إن هذا الأمر قابل للتغيير وبذلك تنشأ لديهم رغبة قوية في التعلم وحاجة ملحة لتحقيق أقصى الدرجات من الرضا عن النفس، كما انهم يسعون لفهم كل ما يحتاجون إليه من معلومات واكتساب الخبرات والمهارات اللازمة حتى يتمكنوا من الوصول للإستيعاب العميق للمواضيع المهمة بالنسبة لهم، ولديهم إعتقاد بأن نجاح الآخرين هو مصدر إلهام لهم، مما يجعلهم أكثر استعداداً وتقبلاً لإستقبال النقد وأكثر رغبة لبذل المزيد من الجهد، لغرض تحقيق التفوق في المهام المطلوبة، تلك العوامل تدفعهم نحو الإستمرار في التطور والنمو، وتزيد إيمانهم بقدرتهم على تحقيق النجاحات في مختلف المجالات (Dweck,Leggett,1988,p.263).

- ذوو الذكاء الثابت (Intelligence Entity):

يؤمن هؤلاء الأفراد بثبات الذكاء ويتسمون بالعديد من الصفات السلبية، فقد يكونوا غير متفائلين ويرون الذكاء شيء ثابت وغير قابل للتطور، وإن قدراتهم العقلية ثابتة وغير قابلة للتغيير، ويكونوا غير مقدرين للجهود والقدرات التي يمتلكونها، وقد يصل الأمر بهم إلى الإعتقاد بأن ليس لديهم اي مهارة تساعد على تحقيق أية إنجازات مهمة عند مشاركتهم في المهام، كما انهم يعززون فشلهم عند مواجهة تحديات صعبة إلى قدراتهم المحدودة أو عدم امتلاكهم للمهارات والقدرات اللازمة، ويتملكهم الشعور باليأس مما يجعلهم يتجنبون مواقف التحدي والمواجهة التي تتطلب إستعمال قدراتهم وكثيراً ما يميلون إلى الإنسحاب من الموقف عندما يجدون فرصة مناسبة لذلك (6): (Bernstein,2006).

وبالتالي تؤثر هذه المعتقدات المتعلقة بأسباب النجاح والفشل في المهام التي تتطلب جهد معرفي، ولحسن الحظ توجد أدلة تشير إلى ان طبيعة الذكاء من الممكن تغييرها عن طريق التجارب والتنوع بإستعمال الإستراتيجيات التي من الممكن أن تحسن الأداء (دليل

جامعة كمبريدج، (Cambridge University Handbook, 2017: 167-168).
(167-168: 2017).

مجالات عقلية الإنماء للمدرس:

تعد مجالات عقلية الإنماء للمدرس القوة الدافعة الرئيسية وراء إستجابته لمختلف المواقف، لا سيما عند مواجهة التحديات والعقبات والمشكلات، إذ تلعب هذه المجالات دوراً مهماً في دفع الطلاب نحو النمو والتحسين، وتشمل هذه المجالات بحسب دراسة (Ronkainen et al, 2019) ما يلي:

- 1- **دعم عمليات التعلم الفردية للطالب :** وتعني معرفة المعلم بكيفية تعلم كل طالب والعقبات التي يواجهها كل طالب من أجل التغلب عليها أي أن المدرس يستغرق وقتاً للتفاعل الفردي مع الطلبة لدعم عمليات التعلم الفردية.
- 2- **تعزيز توجيه الإتقان :** إذ يميل المدرسون ذوي عقلية الإنماء إلى تعزيز أهداف الإتقان في التعلم من أجل تحفيز طلابهم ودعم مشاركة الطلبة في التعلم.
- 3- **تحفيز الطلبة على المثابرة في التعلم :** ويتمثل بتقديم ملاحظات موجهة للطلبة تدعمهم في أوقات الفشل أي إن المعلم لن يتخلى عن طلبته مثلاً بدل إعطائهم درجة فشل عند إنجاز عمل ما كتابة ملاحظة (حاول من جديد) أو (لم تصل إلى الإجابة الصحيحة حتى الان) أو (ستصل إلى الإجابة الصحيحة فيما بعد) وهكذا.
- 4- **تعزيز عملية التفكير المركز لدى الطالب :** ويتمثل بتقديم المدح لتفكير الطالب والجهد المبذول وتعليمه الدور الإيجابي وتفسير الإخفاقات والأخطاء والتحديات في التعلم بدلاً من التركيز على السمات الشخصية للطالب.

ثانياً: توقعات الإدارة المدرسية **school administration expectations :**

- **النبوة تحقق (R. K. Merton, 1948) The prophecy is self-fulfilling**

ذاتها

باختصار، Pygmalion هو نحات إغريقي أسطوري مشهور، قام بنحت تمثال لإمرأة جميلة أسماها Galatea ، عندما أكمل نحتها ورآها لأول مرة إنبهر بجمالها ووقع في حبها حتى كاد أن يصاب بالجنون تأثرت الهة الحب والجمال Aphrodite بقصته

فمنحت التمثال الحجري روح الحياة، ليتزوجها ويعيش معها ومع حبها إلى الأبد، هذه القصة الخرافية تم تناولها من قبل الأدباء والفلاسفة وإستلهم منها جورج برنارد شو وهو كاتب مسرحي شهير قصة Pygmalion لكتابة مسرحية رائعة تسلط الضوء على مفهوم النبوءة التي تحقق ذاتها وتعبيرها الفلسفي التربوي، وبالمثل قد قام الكاتب توفيق الحكيم بعرض قصة Pygmalion بطريقة جديدة تعكس فلسفته التربوية (الكندري، 2012: ص5-6). (Al-Kandari, 2012: pp. 5-6).

هذه الفكرة الأسطورية أثارت إهتمام العالم والمفكر الإجتماعي (Merton, 1948) وقد جاءت هذه النبوءة في مقاله المعروف بعنوان "التوقعات الذاتية للواقع الإجتماعي" (The Self-Fulfilling Prophecy) وهو مصطلح يستعمل لوصف آلية تحقيق توقع معين أو إعتقاد بسبب الأفعال والسلوكيات التي تنتج عنه، وفقاً لـ (Merton) ، يحدث التوقع الذاتي للواقع الإجتماعي عندما يؤدي إعتقاد معين إلى سلوك محدد، ويتحقق هذا الإعتقاد بشكل نهائي بفضل السلوك الذي ينتج عنه وبهذه الطريقة يصبح التوقع الأولي حقيقة ملموسة ويؤثر على الواقع الإجتماعي وسلوك الأفراد والمجتمعات مثال على ذلك ، إذا توقع بعض من الناس أن بنكاً ما سيفلس، فماذا سيحدث ؟ سيسرع الأفراد المودعون في هذا البنك إلى سحب أموالهم، بما سيؤدي إلى إفلاس هذا البنك بالفعل وبهذا حققت النبوءة نفسها بنفسها، كما يقول عالم الاجتماع (Merton) تتعلق التعريفات بالنسبة له بظاهرة معينة (توقعات او نبؤات) تكون جزءاً لا يتجزأ من هذه الظاهرة بعد فترة فمن المتفق عليه أن المصطلح يتضمن كلاً من التوقعات الإيجابية والسلبية (ابو دلي، 2016: 325). (Abu Dali, 2016: 325).

فعندما يجتمع شخصان في سياق إجتماعي، فمن المحتمل جداً أن يكون لديهما توقعات بشأن سلوك بعضهما البعض، يتم تشكيل هذه التوقعات السلوكية بناءً على العديد من العوامل مثل المظهر، والمواقف، والتفضيلات، والقدرات، والمهارات، والحالة المزاجية، والصفات والمميزات البارزة الأخرى، يمكن أن تنشأ هذه التوقعات من تجارب سابقة مع الفرد نفسه، وقد تكون مرتبطة أيضاً بالصور النمطية المرتبطة بالفئات الإجتماعية التي ينتمي إليها الفرد، مثل العمر، الجنس، والمهنة وغيرها من الفئات الأخرى، إذ ان هذه

التوقعات ستؤثر على كيفية تصرف الناس تجاه بعضهم البعض، وبالتالي ستؤثر على سلوك الأفراد الآخرين مثلاً، إذا كان هناك توقع بأن أحد ما ذكي فحتى لو كان هذا التوقع غير صحيح سيتم إيجاد حالة تجعل الفرد يتصرف وفقاً للسلوك المتوقع منه، ومن الممكن أن يظهر الفرد الذي يُعتقد أنه سيكون ناجحاً بشكل كبير أداءً رائعاً عندما يسمع عبارات مثل "أعلم أنك ستبذل قصارى جهدك" أو "قد يكون هذا صعباً عليك" تلك الإشارات تُعد مؤشرات تمهد الطريق للسلوك المتوقع، لذا فإن توقعات وأفكار فرداً ما تجاه فرد آخر قد تؤثر على سلوكيات هذا الفرد على المدى الطويل، اما عند الاعتقاد أن الفرد أقل ذكاءً، فسيتم اختيار مواضيع أقل تعقيداً وبالتالي سيتحدث الفرد عن الأشياء البسيطة، فعندما تؤثر المعتقدات على تصرف الأفراد فإنها تنشأ دلالات أولية عن سلوكياتهم وعليه يتحقق التوقع أو النبوءة من تلقاء نفسها ويكون تأثير Pygmalion هو نتيجة لتحقيق النبوءة أساساً، هذا التأثير ليس رد فعل يحدث فوراً بل هو عملية تتكون من: (الإكتفاء الذاتي (Self-sufficiency) والدافع (motivation) والمرجع (reference) Snyder). (Stukas, 2013 & فعندما نتوقع حدوث شيء ما بطريقة معينة، فإن توقعاتنا تؤثر في سلوك الأفراد وأفكارهم مما ينتج عنه حدوث سلوك مطابق للتوقع (Loftus, 1995,p.18)

أشارت الغلاييني (2007) إن العالمين التربويين (Rosental & Jackobsen, 1968) اقتبسوا هذا المصطلح في تسمية نظريتهما التربوية المعروفة حالياً في مجال التعليم وعلم النفس التربوي بأسم "Pygmalion Effect"، إذ تتمثل الدلالة التربوية لمعادلة Pygmalion في تحقيق نتائج تربوية تستند إلى توقعات وتكهنات تتعلق بالمستقبل التربوي للطلبة، إذ يتحول الافتراض إلى حقيقة فارضة لنفسها في الواقع التربوي، إذ يحاول الإنسان دائماً أن يظهر على نحو يتوافق مع الصورة التي رسمها الآخرون له، إذ ان هذه التصورات تؤثر في نفوسنا وعقولنا، كما يمكن لآراء الآخرين حولنا أن تؤذي قلوبنا وتنعشنا (الكندري، 2012: ص6). (Al-Kandari, 2012: p. 6).

وظائف الإدارة المدرسية :

1- التخطيط والتطوير المؤسسي:

- وضع رؤية وإستراتيجيات للمدرسة وتحديد الأهداف التعليمية والإدارية.
- تطوير السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة.
- تنسيق وتوجيه الجهود المختلفة داخل المدرسة لضمان التنفيذ الفعال للخطة والبرامج.

2- القيادة والتوجيه:

- توفير الرؤية والقيادة الإستراتيجية للمدرسة.
- تحفيز وتوجيه المدرسين والموظفين وتطوير ثقافة تعليمية منتجة.
- توجيه الجهود نحو تحقيق النقوق التعليمي وتطوير الطلبة (عوض، 2008: ص202) (Awad, 2008, p 202).

3- إدارة الأزمات والمشكلات:

- التعامل مع الأزمات والتحديات التي تواجه المدرسة.
- حل المشكلات وإتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة.
- التنسيق مع الجهات الخارجية للتعامل مع المشكلات الخارجية (مصطفى، 2005: ص31). (Mustafa, 2005, p. 31).

أهداف متابعة أداء المدرسين من قبل الإدارة المدرسية:

- 1- يساعد في كشف مدى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المحددة مسبقاً وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تعديل أو تغيير في هذه الأهداف.
- 2- يساعد في كشف نقاط القوة والضعف في المدرس والمنهج المدرسين وطرائق التدريس والوسائل المستعملة في عملية التعليم والتعلم أو الاستفادة منها (الشريف، 2004: ص178).
- 3- يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمدرسين (دعمس، 2010: ص34-35). (Damas, 2010: pp. 34-35).

تأثير التواصل أو التفاعل بين الإدارة المدرسية والمدرس على أداء المدرس:

أن ضعف العلاقة بين مدير المدرسة والمدرس أو إذا لم تكن جيدة ينعكس تأثيرها على سلوكيات المدرسين، مثل (عدم الاهتمام بخطة إحضار الدروس، عدم الإلتزام بالمهام المكلفين بها إذ يقوم عدد قليل فقط من المدرسين بذلك، الإستمرار بإستعمال طرائق تقليدية عند التدريس، ضعف القدرة على نقل المعلومات، قلة التفاعل مع الطلبة مما يجعل أجواء التعلم اقل حيوية وأكثر ملأً وبالتالي، فإن أداء المدرسين يشكل مصدر قلق حقيقي سواء للإدارة المدرسية أو الطلبة أو أولياء الأمور على حد سواء إذ ان الأداء العالي للمدرس يعد عاملاً مهماً يدعم أداء المتعلمين (Rina, 2020,pp. 40-44).

الدليل على ذلك، احتلت إندونيسيا وفقاً للمنتدى الاقتصادي العالمي الذي نشر عام 2017، المرتبة 65 من بين 130 دولة في تقرير رأس المال البشري العالمي لعام 2017 في مجال التعليم والمرتبة 72 من بين 79 دولة لعام 2018 في برنامج التقييم الدولي للطلبة (PISA) "بحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) "، بسبب قلة اهتمام الطلبة بالدراسة، وعدم اهتمامهم بالقراءة اي ان جودة التعليم في إندونيسيا متخلفة كثيراً عن الدول المجاورة وبالتالي، لا يمكن فصل انخفاض نتائج التعليم في إندونيسيا عن دور مدراء المدارس (Wahyudi et al., 2022:19: 22).

وعليه تستخلص الباحثة بعض الاستنتاجات لتطور أداء المدرسين وفقاً لعقلية الإنماء والتفكير البناء عندما يعلمون ان هناك تقييمات من قبل الإدارة المدرسية منها:

ان اعطاء مساحة للمدرس والسماح له بأداء دوره بحرية كافية يساعده على تنمية وجهة نظره حول التدريس عن طريق تبادل الخبرات مع الإدارة المدرسية او المدرسين الآخرين مما يخلق لديه متعة بعمله ووعياً بدوره للوصول إلى تحقيق أهدافه، فعندما يشعر بأنه مسؤول عن طلابه من الناحية العلمية وما يواجههم من مشكلات من المتوقع منه أن يكون أكثر سعياً لمعرفة الطرائق والوسائل اللازمة للتصدي لتلك المشكلات ومعالجتها، ومن هنا ينطلق المدرس نحو البحث والفهم الذي يمكن عن طريقه أن يقوم بفحص أدائه بهدف تحسينه وتطويره بإستعمال منهجية علمية كإسلوب للتطوير والتحسين التربوي والتجريب المتصل بالممارسات المدرسية والتوجيهات الإدارية لغرض تحسينها،

فعندما يُقيم المدرس من قبل الإدارة المدرسية قد يشعر بالحاجة لتحسين وتطوير أساليبه التعليمية، خاصة إذا كانت هناك نقاط يمكن تحسينها وتطويرها مثل إستعمال الأساليب المتجددة في إدارة الصف وتفاعل الطلبة، إذ ان توجيه المدرس نحو الأهداف والمعايير التي يجب عليه تحقيقها تساهم في تطوير أساليبه في التدريس.

فالإنسان يتعلم بشكل أفضل وأكثر عن طريق تطبيق ما تعلمه، فعندما يدرس نفس المادة لفترة من الزمن تكون لديه القدرة على التعامل الواعي والبناء المبني على الخبرة، والتي يتمكن عن طريقها تحقيق الأهداف التعليمية التي يسعى إليها، فالتعرف على نقاط القوة والضعف في أساليب التدريس يمكن أن يساهم في تحسين أداء المدرس والإبتعاد عن الأساليب التي لا تؤدي إلى النتائج المرجوة، ومن المهم ان يتعرف المدرس على نتائج تقييمه كونه يعزز رغبته في التعلم المستمر وتطوير مهاراته التعليمية وتحديد المجالات التي يحتاج إلى تحسينها ويعمل على تطويرها بشكل دائم.

يقول Smith "لا يعني ماذا يعملون أولادي، ولا يعني ماذا يدرسون، إن ما يعني حقاً هو ان يتعلموا كيف يفكرون؟ إذ يجب أن يتعلموا كيف يتخذون قراراتهم بأنفسهم" (Smith,1993,p.9).

وعليه فان المدرسين الذين يساهموا في صنع العقلية الثابتة لدى الطلبة يسمحون بفسح المجال للأفكار السلبية الهدامة بالتأثير على جهود الطلبة ونشاطاتهم وبالتالي ضعف قدرتهم على مواجهة التحديات إن وجود العقلية الثابتة والتفكير الهدام بين المدرسين يؤدي إلى شعور الطلبة بالإحباط والعجز والتشاؤم وضعف الثقة مما يجعل أفكارهم مألوفة وخياراتهم محدودة وتقليدية، وبذلك تبرز التوجهات السلبية نحو الدراسة وتجعلها سلسلة من المتاعب والسلوكيات السلبية فضلاً عن ظهور الأمراض النفسية والعضوية لكل من المدرسين والطلبة على حد سواء. اما وجود عقلية الإنماء والتفكير البناء سيحفزهم ويوجههم نحو منع حدوث تلك الأزمات والسلوكيات غير المرغوبة، كما يساهم أيضاً بتوفير الطرائق الملائمة لصنع القرارات التي تساعد على معرفة أهمية النجاح وطرائق الوصول الصحيحة إليه ووضع الأهداف وإبتكار الوسائل لبلوغه.

-المنهج الوصفي Descriptive Method:

- مجتمع البحث Research population

يتمثل مجتمع البحث الحالي بمدرسي الرياضيات للمرحلة الإعدادية في المديرية العامة لتربية واسط للدراسة الصباحية للعام الدراسي (2023-2024) والبالغ عددهم (350) موزعين على (5) مديريات، وتم إستبعاد مدارس المتميزين كونهم يدرسون باللغة الإنكليزية، والجدول (1) يوضح ذلك:

الجدول (1)

أعداد وخصائص مجتمع البحث الحالي

المديرية	عدد المدارس		مدرسي الرياضيات		نسبة تمثيل الفئة في المجتمع	
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
المركز	26	37	71	87	0.20	0.25
الحي	11	10	27	23	0.08	0.07
النعمانية	6	6	17	16	0.05	0.05
العزيفية	11	15	22	36	0.06	0.10
الصويرة	10	14	19	32	0.05	0.09
المجموع	64	82	156	194	0.44	0.56
	146		350		1	

عينة البحث Research sample :

تم اتباع الطريقة الطبقيّة العشوائية التناسبية لإختيار عينة البحث الحالي من مدرسي الرياضيات في مديرية تربية واسط لتحقيق الهدف الأول من هذا البحث والجدول (2) يوضح ذلك:

الجدول (2)

أعداد وخصائص عينة البحث الأساسية

المجموع	مدرسين الرياضيات		القضاء
	إناث	ذكور	
40	22	18	المركز
13	6	7	الحي
9	4	5	النعمانية
14	9	5	العزيرية
12	8	4	الصويرة
88			المجموع

-مقياس عقلية الإنماء Scale Growth Mindset:

وصف المقياس:

قامت الباحثة ببناء مقياس عقلية الإنماء ليناسب أهداف البحث الحالي وفيما يأتي عرض للخطوات التي إتبعتها الباحثة في بناء المقياس:

1- قامت الباحثة بالإطلاع على عدد من النظريات والدراسات السابقة التي تناولت مفهوم عقلية الإنماء وقد تم تحديد نظرية (Dweck , 2006) إطاراً نظرياً للبحث الحالي.

2- إطلعت الباحثة على عدد من الإختبارات والمقاييس التي صممت لقياس عقلية الإنماء مثل (Dweck, 2000) و (Dweck,2006)، ولكنها وجدت ان هذه المقاييس لا تتناسب أهداف البحث الحالي.

3- في ضوء التعريف النظري المعتمد في هذا البحث قامت الباحثة بصياغة بعض الأسئلة المفتوحة ضمن إستبانة إستطلاعية تم توجيهها إلى (6) من مدراء المدارس و(65) من الطلبة.

4- بعد الحصول على إجابات مدراء المدارس والطلبة قامت الباحثة بصياغة (6) مواقف ولكل موقف تم صياغة (4) فقرات ذات طرفين متضادين في الخاصية يمثل أحدهما عقلية الإنماء والآخر العقلية الثابتة، بينهما ميزان خماسي (1,2,3,4,5) ، اذ تمثل النقطة (5) أقصى قياس لعقلية الإنماء والنقطة (1) أقصى قياس للعقلية الثابتة وبذلك فإن المقياس بشكله الأولي تكون من (24) فقرة.

الدراسة الإستطلاعية:

بهدف التعرف على مدى وضوح تعليمات وفقرات المقياس والوقت الذي قد يستغرقه مدراء المدارس والطلبة للإجابة عن فقرات المقياس طبق المقياس بصيغته الأولية على مجموعة من مدراء وطلبة في مجتمع البحث بلغ عددهم (69) فرد، وقد أشارت النتائج إلى وضوح الفقرات والتعليمات وأن الوقت المستغرق للإجابة حوالي (20-25).
صلاحية فقرات مقياس عقلية الانماء:

للتحقق من صلاحية الفقرات لقياس ما وضعت من اجله تم عرض الفقرات مع التعريف المعتمد لعقلية الانماء على مجموعة من المحكمين في العلوم التربوية والنفسية وقد إتفق المحكمون على صلاحية الفقرات لقياس أهداف البحث وكانت هناك تعديلات لغوية فقط.

المنهج التجريبي Experimental Method:

نظرا لأنه من ضمن أهداف البحث الحالي اجراء ثلاث تجارب لتعرف أثر توقعات الإدارة المدرسية على عقلية الإنماء للمدرسين فان ذلك يستلزم إستعمال تصميم تجريبي يناسب أهداف البحث والتصميم التجريبي الذي سيتم إستعماله في البحث الحالي هو تصميم المجموعة الواحدة ذات الاختبار القبلي - البعدي - لأنه بشكل عام، يعتبر تصميمًا فعالاً لقياس التأثير الناتج عن التغيرات في الظروف البحثية، ويسمح بتقدير وتقديم دليل علمي قوي للتأثيرات المتوقعة.

التجارب الثلاث التي سيتم اجراؤها في هذا البحث:

الغرض الرئيس من هذه التجارب هو تعرف أثر توقعات الإدارة المدرسية على عقلية الانماء للمدرسين وقد ارتأت الباحثة القيام بهذه التجارب لغرض تعميق الفهم لموضوع توقعات الإدارة المدرسية وتأثيرها على أداء المدرسين ويمكن ان تكون هذه التجارب مفتاحاً لدراسات تجريبية في هذا المجال (توقعات الإدارة المدرسية) اذ ان الباحثة وجدت ندرة في الدراسات التي تناولت هذا المتغير سواء كانت دراسات وصفية او تجريبية وسيتم توضيح فكرة التجارب الثلاث فيما يلي علماً ان العينة من المدرسين الذين تم تحديدهم للمشاركة بهذه التجارب تم إختيارهم بالطريقة العشوائية:

❖ **التجربة الاولى:** سيشترك بها (7) مدرسين ومدرسات في مدرستين تابعة لمديرية تربية الحي مدرسة ذكور وبلغ عدد مدرسيها (3) والثانية مدرسة إناث بلغ عدد مدرساتها (4) في هذه التجربة سيتم إعلام المدرسين بوجود توقعات للإدارة المدرسية بما يمتلكونه من تفكير بناء ويتم إعلامهم بنتيجة هذه التوقعات وسيكون موعد القياس القبلي (2023/11/14) وموعد القياس البعدي هو (2024/1/14).

❖ **التجربة الثانية:** سيشترك بها (8) مدرسين ومدرسات في مدرستين تابعة لمديرية تربية المركز الاولى مدرسة ذكور وبلغ عدد مدرسيها (4) والثانية مدرسة إناث بلغ عدد مدرساتها (4) في هذه التجربة سيتم إعلام المدرسين بوجود توقعات للإدارة المدرسية بما يمتلكونه من تفكير بناء ولكن لا يتم إعلامهم بنتيجة هذه التوقعات وسيكون موعد القياس القبلي (2023 /11/15) وموعد القياس البعدي هو (2024 /1/15).

❖ **التجربة الثالثة:** سيشترك بها (8) مدرسين ومدرسات في ثلاث مدارس الأولى مدرسة إناث تابعة لمديرية تربية الصويرة وبلغ عدد مدرساتها (4) والثانية مدرسة ذكور تابعة لمديرية تربية الصويرة وبلغ عدد مدرسيها (2) والثالثة مدرسة ذكور تابعة لمديرية تربية النعمانية وبلغ عدد مدرسيها (2) في هذه التجربة لن يتم إعلام المدرسين بوجود توقعات للإدارة المدرسية بما يمتلكونه من تفكير بناء ولن يتم

إعلامهم بنتيجة هذه التوقعات وسيكون موعد القياس القبلي (2023/11/16) والقياس البعدي بتاريخ (2024 /1/17).

- تكافؤ المجموعات الثلاث المشاركة في التجارب:

على الرغم من ان التجارب الثلاث منفصلة عن بعضها البعض الا ان الباحثة ارتأت التأكد من تكافؤ المجموعات المشاركة في التجارب بكل من عقلية الإنماء ام لا لذلك فقد إستعملت اختبار كروسكال واليز لتحليل التباين اللامعلمي والجدول (3) يوضح ذلك:

الجدول (3)

نتائج اختبار كروسكال واليز (Kruskal–Wallis Test) للتأكد من تكافؤ المجموعات الثلاث

المشاركة في التجارب

التفكير البناء					
المجموعات	العدد	متوسط الرتب	درجة الحرية	قيمة مربع كاي المحسوبة	قيمة مربع كاي الجدولية
المجموعة الاولى	7	10.64	2	2.32	5.99
المجموعة الثانية	8	14.94			
المجموعة الثالثة	8	10.25			

من ملاحظة الجدول (9) وبعد مقارنة قيم مربع كاي المحسوبة مع القيمة الجدولية لمربع كاي البالغة (5.99) بدرجة حرية (2) عند مستوى (0.05) يتضح انه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين هذه المجاميع وهذا يشير إلى تكافؤ المجموعات في عقلية الإنماء.

- الاستنتاجات Conclusion:

يميل مدرسي الرياضيات بشكل عام لأن يكونوا ضمن فئة عقلية الانماء بدرجة متوسطة وفقاً لتوقعات الإدارة المدرسية وتعمل هذه التوقعات كحافز للمدرس يؤثر على ادائه وتطوير ما يمتلكه من عقلية الانماء.

- التوصيات The Recommendation :

- إستناداً إلى نتائج البحث الحالي، توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات، وهي:
- 1- توفير برامج تدريبية تستهدف تعزيز عقلية الإنماء للمدرسين بشكل أكبر وتوضيح تأثيرها على سلوك الطلبة وعقلياتهم.
 - 2- إشراك إدارات المدارس بورش عمل وتدريبات لتوضيح أثر توقعات الإدارة المدرسية على أداء المدرسين واهمية تقديم تغذية راجعة مستمرة للمدرسين لتعزيز سلوك المدرس وتطويره.

الخاتمة: Conclusion

هدف البحث إلى التعرف تأثير الادارة المدرسية على عقلية الانماء لدى المدرسين، وقامت الباحثة بإجراء مجموعة من التجارب للتأكد من هذا التأثير ومن أجل تحقيق هدف البحث تم استعمال المنهجين الوصفي والتجريبي، وتم بناء مقياس عقلية الانماء على وفق النظرية الضمنية للذكاء لـ (Dweck,2006)، وتألف مجتمع البحث من مدرسي الرياضيات للمرحلة الاعدادية في المديرية العامة لتربية واسط للدراسة الصباحية للعام الدراسي (2023-2024) والبالغ عددهم (350) موزعين على (5) مديريات، إذ بلغت عينة البحث الاساسية (88) من مدرسي المرحلة الإعدادية وتم استبعاد مدارس المتميزين كونهم يدرسون باللغة الانكليزية، في هذا البحث سيقوم مدراء المدارس الاعدادية والطلبة بتقييم ما يمتلكه مدرسي الرياضيات من عقلية الانماء لأنهم بتماس مباشر معهم لذلك فأن أداة البحث سيجيب عنها مدراء المدارس الإعدادية والطلبة، وتوصل البحث إلى الاستنتاج التالي: يميل مدرسي الرياضيات بشكل عام لان يكونوا ضمن فئة عقلية الانماء بدرجة متوسطة وفقاً لتوقعات الإدارة المدرسية وتعمل هذه التوقعات كحافز للمدرس يؤثر على ادائه وتطوير ما يمتلكه من عقلية الانماء.

المصادر باللغة العربية:

- احمد، ابراهيم إبراهيم، (2010): أثر توقعات المعلم للإنجاز الأكاديمي على إدراك كل من الكفاءة الأكاديمية وسلوك التعزيز من المعلم لدى تلاميذ المرحلة الاعدادية، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة مصر، العدد(73) الجزء (1).

- ابو دلي، عادل سعد عبد الله، (2016): توقعات المعلم عن المتعلمين: مفهومها وأهميتها وتأثيرها في التحصيل الدراسي، مجلة كلية التربية بالزقازيق، المجلد (29)، العدد (83).
- أيوب، علاء الدين، عبد المجيد، إبراهيم (2011): المعتقدات الضمنية كمنبئات لتحيز المعلمين في ترشيح الطلاب لبرامج الموهوبين، جامعة الملك فيصل، المركز الوطني لأبحاث الموهبة والإبداع.
- دعمس، مصطفى ، (2010): استراتيجيات التقويم التربوي الحديث وأدواته، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- دليل كيميردج ، (2017): [The Cambridge Handbook of Service Learning and Community Engagement](#) (Cambridge) (Cambridge).
- عوض، عامر، (2008): السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مصطفى، هاني محمود، (2005): بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية، دار جرير، عمان.
- الكندري، لطيفة، (2012): اثر بيجمالون في التحصيل الدراسي للطفل، مجلة نقد وتنوير - مقاربات نقدية في التربية والمجتمع.
- نمر، سهام كاظم وعصفور، خلود رحيم، (2015): الافكار اللاشعورية وعلاقتها بمشروع الحياة لدى طلبة الجامعة، مجلة الأستاذ، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الثالث لسنة 2015 م 1436هـ.

المصادر باللغة الانكليزية:

Ahmed, Ibrahim Ibrahim, (2010): **The effect of teacher expectations for academic achievement on the perception of both academic competence and teacher reinforcement**

- behavior among middle school students**, Journal of the Faculty of Education, Mansoura University, Egypt, Issue (73), Part (1).
- Abu Dali, Adel Saad Abdullah, (2016): **Teacher expectations about learners: their concept, importance and impact on academic achievement**, Journal of the Faculty of Education, Zagazig, Volume (29), Issue (83).
 - Al-Kandari, Latifa, (2012): **The Pygmalion Effect on the Child's Academic Achievement**, Naqd and Tanweer Magazine - Critical Approaches to Education and Society.
 - Awad, Amer, (2008): **Administrative Organizational Behavior**, Osama Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
 - Ayoub, Alaa El-Din, Abdel Majeed, Ibrahim (2011): **Implicit beliefs as predictors of teachers' bias in nominating students for gifted programs**, King Faisal University, National Center for Giftedness and Creativity Research.
 - Bernstein, D. (2006): **The Impact of Implicit theories of Intelligence on The Motivation of Students with Learning Challenges**, Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in the Department of Psychology and Neuroscience in the Graduate School of Fordham University.
 - Cambridge Handbook, (2017): **The Cambridge Handbook of Service Learning and Community Engagement** (Cambridge) (Cambridge).
 - Cambridge Handbook, (2017): **The Cambridge Handbook of Service Learning and Community Engagement** (Cambridge) (Cambridge).
 - Cuban, Larry & Tyack, David, (1995): **Tinkering Toward Utopia: A Century of Public-School Reform**, Harvard University Press.
 - Damas, Mustafa, (2010): **Modern educational evaluation strategies and its tools**, Ghaida Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
 - Dweck, C. S. (2015): **Self-theories: Their role in motivation, personality, and development**, (2nd ed.), Psychology Press. New York.

- Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988): **A social cognitive approach to motivation and personality**, Psychological Review, vol (95), no (2), pp (256 - 273).
- Dweck, C.S, Yeager, D.S. (2012): **Mindsets that promote resilience: When students believe that personal characteristics can be developed**, Educational Psychologist, vol (47), no (4), pp (302 - 314).
- Ebel, R. L, (1972): **Essentials of Educational Measurement**, 2nd Ed. Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Grigorenko, E. (2000): **Heritability and Intelligence**, In R. J. Stenberg (Ed) Handbook of Intelligence, Cambridge, UK: Cambridge University Press, vol (1), no (2), pp (53 - 91).
- Loftus, P. (1995): **The Pygmalion effect. Industrial and Commercial Training**, vol (27), no (4), pp (17–20).
- Merton, R. K. (1948): **The self-fulfilling prophecy**. Antioch Review, vol (8), no
- Mustafa, Hani Mahmoud, (2005): **Building a Training Program for Secondary School Principals to Develop Their Administrative Competencies in Light of Their Training Needs**, Jarir House, Amman.
- Nimr, Suhaam Kazim and Asfour, Kholoud Rahim, (2015): **Unconscious Thoughts and Their Relationship to the Life Project of University Students**, Al-Ustadh Magazine, Special Issue of the Third Scientific Conference for the Year 2015 AD 1436 AH.
- Rina, H., Saputra, R. R., & Darmanto, R, (2020): **Pengaruh Motivasi dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah terhadap Kinerja Guru, nizāmulilmi: Journal Manajemen Pendidikan Islam**, vol (5), no (1), pp (31 – 44).
- Wahyudi, L. E., Mulyana, A., Dhiaz, A., Ghandari, D., Dinata, Z. P., Fitoriq, M., & Hasyim, M. N, (2022): **Mengukur kualitas pendidikan di Indonesia**, Ma'arif Journal of Education, Madrasah Innovation and Aswaja Studies, vol (1), no (1), pp (18 - 22).

- Wolf, V. (2017): **The Benefits of a Whole School Approach to Growth Mindset on Both Staff and Students**, Master Thesis, University of Toronto.