

مسئوليات العاملين بإدارة المدرسة الابتدائية في مصر

إعداد

أ.د/ فتحي عبد الرسول محمد / د / أحمد خيرى محمد
قسم أصول التربية / قسم أصول التربية
كلية التربية بقنا / كلية التربية بقنا
جامعة جنوب الوادي / جامعة جنوب الوادي

أ/ اماتل محمد حفني محمود
باحثة ماجستير - قسم أصول التربية
كلية التربية بقنا
جامعة جنوب الوادي

المستخلص :

لقد اتفقت معظم الآراء على أن الإدارة المدرسية ليست غاية في ذاتها ولكنها وسيلة إلى غاية أسمى ، وهى تحقيق أهداف عملية التعليم بالمدرسة ، ويشترك في هذه العملية جميع العاملين في المدرسة من طلاب ومعلمين وإداريين وموظفين . حيث التعاون فيما بينهم داخل المدرسة أساس نجاح الإدارة المدرسية ، وأن الإدارة داخل المدرسة ماهى إلا عمليات مترابطة من تخطيط وتنظيم ورقابة داخل المدرسة ، للعمل على تحقيق أهدافها، بأقل التكلفة وأقل جهد علماً بأن الإدارة المدرسية ذات وجهين أحدهما التعليم والآخر التربية . إن نجاح الإدارة المدرسية بوجه عام يستند إلى العاملين فيها ، ولاسيما المديرين، لكونهم يشكلون العنصر القيادي فى العملية الادارية ، فمسئولياتهم لم تعد مقتصرة على تسيير شئون المدرسة تسييراً روتينياً مجرد المحافظة على النظام فيها ، أو حصر حضور الطلاب وغيابهم ، بل أصبح دورهم يتعدى ذلك إلى الاسهام فى قيادة مكونات العملية التربوية فى مدارسهم تخطيطاً وتوجيهاً وتنسيقاً ومراقبة ، فضلاً عن إحكام العلاقات المنظمة لهذه المكونات إذ يعمل الجميع من خلال ذلك بتعاون وانسجام وتكامل . وتعمل الإدارة المدرسية الناجحة على الاستفادة الكاملة من طاقات وقدرات كل العاملين معها بالمدرسة وتوجيهها بشكل إيجابي منتج ، كما تعمل أيضاً على أن يكون العمل داخل المدرسة متناسباً متكاملأ ، وأن يكون كل عضو من أعضاء المدرسة يقظاً لإيجاد الطرق الفعالة للتعاون مع زملائهم وتنسيق عملهم مع البرنامج العام للمدرسة . أصبحت الإدارة المدرسية من الأولويات التي تتركز عليها الدراسات والأبحاث وذلك لما لها من دور في تربية وتعليم النشء، وأضحت من أولويات الدول العمل الجاد لتحسين نوعية التعليم، وهو شعار لا يمكن تحقيقه إلا من خلال المدرسة والطريقة الناجحة التي تدار بها

الكلمات المفتاحية : مسئوليات العاملين ، إدارة المدرسة الابتدائية ، مدير المدرسة

The responsibilities of the personnel engaged in the administration of primary school in Egypt

Prof.Dr. Fathy Abd-Elrasol Mohamed
Department Foundations of Education
Faculty of Education, Qena
South Valley University

Dr. Ahmed Khery Mohamed
Department Foundations of Education
Faculty of Education, Qena
South Valley University

Amasel Mohamed Hefny Mhmoud
Department Foundations of Education
Faculty of Education, Qena
South Valley University

Abstract:

Most of the views have agreed that school management is not an end in itself but a means to a higher ideal, which is to achieve practical goals school education, all school staff, teachers, administrators and employees participate in the process. Cooperation within school is the basis for the success of school management, and in-school management is only linked to the planning, organization and oversight of the school to work towards its goals, at the lowest cost and less effort, the school administration has two faces, one being education and the other education. The overall success of school management is based on its staff, especially managers, as they constitute the leading component of the process, their responsibilities are no longer limited to the routine conduct of the school, just to maintain order, or to restrict the presence and absence of students, but their role is also to contribute to the planning, mentoring and coordination of the components of the educational process in their schools and control, as well as the provisions governing the relations of these components, through which all work in cooperation, harmony and integration. The successful school administration is working to make full use of the energies and abilities of all its staff in the school and to channel it in a productive and positive manner, and also to ensure that work in the school is fully proportional, and every member of the school must be vigilant to find effective ways to collaborate with colleagues and coordinate their work with the general programme of the school. School administration has become a priority focus of studies and research because of its role in educating and educating young people and becoming one of the priorities of States is to work hard to improve the quality of education, a slogan that can only be achieved through school and the successful way in which it is managed.

Keywords :

Responsibilities of employees, primary school administration, school Director .

مقدمه:

يقوم على إدارة المدرسة في مصر كل من : مدير المدرسة (قد يكون بدرجة مدير عام، أو مدير إدارة) الناظر ، الوكيل ، المعلم الأول. وحيث أن مدير المدرسة هو المسئول الأول عن إدارة المدرسة فقد تطور دوره "ليتوافق" مع متغيرات العصر وحاجات التربية الحديثة التي تنتظر إلى مدير المدرسة كقائد فعال يتصف سلوكه القيادي بالديمقراطية والحيوية والمرونة ، ويركز على اتباع الديمقراطية في الإدارة وتطبيق اللامركزية في اتخاذ القرارات ، وكذلك مساعدة الموظفين في اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية ، هذا بجانب تركيزه على الانتاجية ، والعمل على زيادتها " لذلك لم يعد دور مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام والروتين اليومي بل قيادة التطوير والتغيير المدرسي الشامل والمستمر لمواجهة حاجات المجتمع ومتطلبات العصر(نبيل محمود ، ٢٠١١ ، ١٢٩)

ومدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة ، والدينامو المحرك لطاقتها وامكاناتها البشرية والمادية ، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والامكانات لتحقيق الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها (عمر محمد التومي، ١٩٩٢ ، ٧٥)

وهو الإداري الاول في مدرسته ، وهو المسئول عن توجيه المدرسين في النواحي الفنية بالتعاون مع موجه القسم ويقوم بالمشاركة في متابعة تنفيذ توجيهات موجهي المواد ، وهو المسئول الاول امام التربية والتعليم عن حسن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة ، واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التي تنشرها الوزارة ، والمدير يمثل السلطة التنفيذية في نطاق اختصاصاته (طارق عبد الحميد ، ٢٠٠٨ ، ٥٣)

الأسس التي تقوم عليها الواجبات الإشرافية لمدير المدرسة :

- القيادة : تتمثل على التأثير على المعلمين والطلبة وغيرهم من ذوى العلاقة بالعملية التعليمية في المدرسة لتنسيق جهودهم من أجل تحسين هذه العملية وتطويرها .

- الديمقراطية : وتقوم على أساس احترام المعلمين والطلبة وغيرهم من المتأثرين بالعمل الإشرافي والمؤثرين فيه ، وتسعى لتهيئة فرص متكافئة لنمو كل فئة من هذه الفئات وتشجيعها على الابتكار والابداع لتحقيق ذاتها

- التعاون : ويقوم على تفاعل جميع ذوى العلاقة بالعملية من مديريين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور ومشاركتهم في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم .

- الشمول : أي يعنى بجميع العوامل المؤثرة في تحسين التعليم وتطويره ابتداء من الفلسفة التي تقوم عليها التربية والتعليم وانتهاء وبالمنتجات النهائية التي تم إحداثها في سلوك المتعلمين .

- العملية : أي يعتمد على البحث والتجريب وتوظيف نتائجها لتحسين التعليم(حسن مختار ،
٢٠٠٨ ، ١٩٢)

مهام ومسئوليات مدير المدرسة :

- ان أهم المسئوليات التي يقوم بها مدير المدرسة والتي تتمثل فيما يلي :
- إدارة العمليات اليومية بالمدرسة أو الضرورية لاستمرار العمل .
- أن يكون مسؤولاً من الناحيتين المهنية والتنظيمية عن دعم وتحسين الأهداف التعليمية للمدرسة والأنشطة المرتبطة بها .
- أن يعمل خلال التفاعلات الشخصية المباشرة وغير المباشرة مع الآخرين في المدرسة .
- أن يتم تطوير استخدام السلطة بهدف التأثير على تحقيق الموارد والمصالح الخاصة للمشاركين في المدرسة (Roldan,1995,31-23)
- مدير المدرسة هو الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية ، والأنشطة المدرسية، والشئون الفنية والإدارية والمالية ، ويتولى مدير المدرسة بعض المهام والمسئوليات التالية :

- التنظيم والإشراف على العملية التربوية والتعليمية بالمدرسة وتطبيق المناهج .
- المقررات الدراسية ، وطرق أساليب التدريس للمواد النظرية والمجالات العلمية بما في ذلك توزيع الحصص ، وتحديد اعضاء هيئة التدريس في مختلف الأنشطة بالمدرسة
- التنظيم والإشراف على اعمال الوكلاء بالمدرسة والمتعلقة بمختلف اوجه النشاط المدرسى والتعليمي والتربوي بما في ذلك الإشراف على انتظام الدراسة لصفوف وفصول المدرسة ، والإشراف على الأنشطة التربوية (الفنية ، الثقافية ، الرياضية ، الاجتماعية) .
- اعداد التقديرات لأعداد التلاميذ المنتظر تقديمهم للالتحاق بالمدرسة في العام التالي ، واحتياجاته للالتحاق بالمدرسة في العام التالي ، واحتياجاته البشرية من اعضاء هيئة التدريس ، ومن الفنيين والإداريين ، وعرض هذه التغييرات على مجال ادارة المدرسة لمناقشتها والموافقة عليها تمهيداً لتقديمها إلى الدارة التعليمية كمقترحات توصى بها المدرسة

- اعداد الخطط والبرامج التنفيذية لمختلف الأنشطة المدرسية (احمد حجي ، ٢٠٠٠ ، ٣٦٥)
- ويتضح من ذلك مدى تعدد الواجبات والادوار التي يجب على مدير المدرسة القيام بها ، وهو في قيامه بها يحتاج إلى مساعدة من جانب نائبه او وكيله كما يحتاج إلى مساعدة وتعاون وتكاتف الآخرين معه ، وقد يفوض بعض سلطاته تيسيراً أو تخفيفاً لسير العمل أو لأعبائه من جانب ويتيح لنفسه وقتاً أكثر من جانب آخر اكثر أهمية وقد يواجه في قيامه بهذه

الواجبات والادوار تعارضاً او تناقضاً ومشكلات وعليه أن يتصدى لكل ذلك (محمد منير مرسى،
١٩٩٨، ٥٩)

وتتضح مسئوليات واختصاصات مدير المدرسة كما حددها القرار الوزاري رقم ١٢٠ لسنة ١٩٨٩، في مادته الثالثة فيما يلي :

أ- الشئون الفنية : وتتضمن :

- توزيع المسئوليات ، وتحديد اختصاصات جميع العاملين بالمدرسة ، والاشراف على أعمالهم
- تشكيل لجنة الجدول المدرسى واعتماده والاشراف على وضع خطة الجدول وتغييرها أثناء العام الدراسي .

- اعتماد المناهج المختلفة لكل المواد الدراسية على شهور السنة ومتابعة التنفيذ بالفصول
- المتابعة المستمرة لجميع العاملين بالمدرسة بهدف رفع مستوى الاداء بينهم وعلاج السلبيات.
- متابعة تنفيذ جميع التعليمات والقرارات التى ترد للمدرسة مع مراعاة اطلاع المختصين عليها
- اعتماد توزيع خطة الانشطة المختلفة والتنسيق بينها - رئاسة مجلس إدارة المدرسة .

- رئاسة مجلس الآباء والمعلمين (مجلس الامناء حالياً)
- الإشراف على مجموعات التقوية .

- تمثيل المدرسة فى الاجتماعات الخارجية .
ب - الشئون الادارية وتتضمن :

- توجيه البريد الوارد إلى جهات الاختصاص .
- اعتماد البريد الصادر إلى الجهات الأخرى .
- تشكيل لجنة القبول بالمدرسة والاشراف على اعمالها واعتماد قراراتها .
- تشكيل لجنة تحويلات الطلاب من المدرسة إليها ، والاشراف على أعمالها واعتماد قراراتها
- تقييم العاملين بالمدرسة بمساعدة عدد من المناصب الأخرى على ضوء تقارير الكفاية والمتابعة من الادارة المدرسية والتوجيه .

- الاقتراح على السلطة المختصة بإحالة العاملين إلى التحقيق فى حالات المخالفة .
ج- الشئون المالية والمخزنية وتتضمن :

- اعتماد تشكيل لجان جرد ادوات المدرسة ومحاضرها .
- اعتماد كشوف الاجور المرسله للادارة او المديرية للمصرف بعد مراجعتها والتأكد من إعادة الكشوف بعد الصرف ، وتوريد الأجور التى لم تصرف .
- اعتماد مستندات الصرف من نقود السلفة المستديمة والسلف المؤقتة ومقابل الخدمة الاضافية

(وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري ١٢٠ ، ١٩٨٩)

مسئوليات واختصاصات مدر المدرسة كما جاء بالقرار الوزاري رقم ٢٦٢ في
٢٠١٣/١١/٤ م
اختصاصات مدر المدرسة :

هوالرئيس التنفيذي المسئول عن كافة أنشطة المدرسة للمجالات التربوية والتعليمية
والأنشطة المدرسية والشئون المالية والفنية والخدمية، ويتولي مدير المدرسة تحقيق ذلك من
خلال الأهداف الرئيسية للوزارة .

- مسئول عن تحديد رؤية ورسالة المدرسة وفقا لما تقضيه المعايير القومية للتعليم وكذلك تحديد
اللائحة الداخلية للمدرسة المحددة لأنشطة الوحدة المنتجة للمدرسة التي تترجم في شكل برنامج
ويتحدد بها نظام العمل لا يتعارض مع القوانين والقرارات الوزارية المعمول بها في إطار
النموذج المعتمد من المديرية التعليمية
- رئاسة مجلس إدارة المدرسة وتفعيل دوره.

- رئاسة مجلس إدارة المدرسة وتفعيل دوره وكذا مجلس الآباء والمعلمين والأنظمة المحلية و
رجال الأعمال والمؤسسات الإنتاجية والخدمية بالبيئة المحيطة ووحدة الأمن ولجنة إدارة الأزمات
وتأمين الأفراد والمنشأة ومجموعات التقوية.

- تطبيق المعايير القومية للتعليم علي مستوي المدرسة وتدريب أعضاء هيئة التدريس علي أسس
تطبيق المعايير القومية وإجراء دورات التقويم الذاتي في مستوي المعايير .

- التخطيط لتحقيق الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة (البشرية - المالية - المكانية -
المعلوماتية)

- التعامل مع الإدارة التعليمية ومديرية التربية والتعليم .

- إعداد تقارير قياس الكفاية السنوية للعاملين بالمشاركة مع أجهزة التوجيه الفني المختصة

- توقيع الجزاء علي المخالفين بالأمر المباشر أو تحويلهم للشئون القانونية

- اعتماد قبول الطلاب المستجدين (وزارة التربية والتعليم ، قرار وزاري ٢٦٢ ، ٢٠١٣)

نلاحظ مما سبق ما يلي :

١ - كثرة الاعمال الادارية التي تؤثر على سير العملية التعليمية ومعرفة المستحدثات الادارية
وتوظيفها بشكل يخدم المدرسة .

٢ - ازدواجية الاختصاصات والتداخل بين اختصاصات مدير المدرسة والناظر والوكيل مما
يؤدى إلى عدم الالتزام بأصول العمل ومسئوليته .

- ٣- ان القرار مضى عليه اكثر من عشرون عاماً ولايساير المستجدات الحديثة فى الادارة التربوية ومازال التعليم يعمل بهذا القرار حتى الآن .
- ٤- بصدر قانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ مادة ٨٩ بإلغاء وظيفة ناظر وشغل وظيفة مدير ووكيل مدرسة من بين معلم اول (أ) على الاقل للمدير ومعلم أول للوكيل دون القدرة على تطبيق القانون بطريقة صحيحة وتفعيله وتطبيق مجالات ومعايير ومؤشرات الادارة المتميزة
- الكفايات الفنية لمدير المدرسة :**
أولاً : في مجال الاشراف الفني .
- الاخذ بمفهوم الجودة وفلسفتها اثناء ممارسة الاشراف الفني .
 - التركيز على اشباع حاجات المعلم ومتطلباته من الاشراف .
 - التركيز على تطوير العملية التعليمية بعامة والمعلم بخاصة .
 - كيفية اتباع النمط الديمقراطي اثناء القيام بالإشراف .
 - كيفية التركيز على تعزيز الجوانب الايجابية فى المعلمين وايجاد الحلول للجوانب السلبية
 - كيفية استخدام الاساليب الإشرافية الحديثة التي تؤدي الى تنمية المعلمين مهنيًا .
 - مشاركة المعلمين في تحديد اهداف الاساليب الاشرافية والتخطيط لها .
 - مشاركة المعلمين في تحديد النقاط التي ستناقش خلال استخدام هذه الاساليب .
 - استخدام الاساليب المختلفة في تقويم المعلمين وعدم الاقتصار على اسلوب التقارير الفنية.
 - تنوع الاساليب الإشرافية المستخدمة مع المعلمين .
 - التركيز على المفاهيم الجديدة ومحاولة تطبيقها في الميدان التربوي .
 - الاهتمام بعقد دورات تدريبية وبصفة مستمرة للمعلمين مع تنوع هذه الدورات .
 - ادخال التكنولوجيا الحديثة في العملية الإشرافية ومحاولة الاستفادة منها .
 - تبصير المعلمين بالطرق التدريسية الحديثة وكيفية استخدامها .
 - تحديد الاحتياجات التدريسية للمعلمين باعتبارها المدخل الذى تبنى عليه الدورات التدريبية
- ثانياً : في مجال المناهج الدراسية :
- التركيز على تحديد الاخطاء المتضمنة بها .
 - حث المعلمين على توزيع المقرر الدراسي على مدار الفصل الدراسي .
 - محاولة ربط محتويات المقرر الدراسي بما يحدث في البيئة المحلية .

- تحديد التكنولوجيا التعليمية المستخدمة لتحقيق اهداف هذه المناهج .
- التأكيد على ممارسة الانشطة المختلفة والمتنوعة بالتدريسية .
- الاعتماد بإدخال التكنولوجيا الحديثة بالمدرسة فالحاسوب مثلاً ، والاهتمام بتدريب العاملين بالمدرسة على كيفية استخدامه .

ثالثاً : في مجال العلاقات الانسانية :

- الاحترام المتبادل بين المدير والمعلمين .
- خلق مناخ مرضى في المدرسة .
- ايجاد قنوات اتصال يمكن من خلالها سماع اراء التلاميذ .
- توفير الثقة بين المدير وبين العاملين في المدرسة .
- اشتراك اعضاء هيئة التدريس في القرارات التى تقع في حدود السلطة الممنوحة .
- تشجيع كل عضو من اعضاء هيئة التدريس على الاحساس بانتمائه لهذه الهيئة

(حسن مختار ، ٢٠٠٨ ، ٢٠٠٠-٢٠١٠)

الفرق بين النجاح والفاعلية في الإدارة المدرسية:

هناك فرق بين النجاح والفاعلية، فالنجاح يقاس بمدى الانجاز للمهام المخولة للفرد، بينما تقاس الفاعلية بمدى حسن الاستثمار الأمثل لقدرات العاملين في المدرسة لأداء مهامهم، ولهذا فإن القيادة المدرسية الناجحة تتمثل في ما يلي:

- قدرة القائد الإداري (مدير المدرسة) على إحداث التفاعل بين متطلبات العمل والعاملين (المعلمون التلاميذ، السلطات التعليمية، أولياء الأمور، المجتمع المحلى) وإتباع النمط القيادي الذي يتناسب مع أهداف العملية التعليمية.
- مدير المدرسة الناجح هو الذي يكون واعيا ومدركا لدوره ومركزه، فيحاول التجديد والتطوير في إطار عمله دون التسليم بالتنفيذ الرتيب.
- قدرة مدير المدرسة على ترجمة العلاقة وتوجيهها بصورة هادفة إلى أعمال وأفعال ، بدلا من الأقوال والشعارات، وهذا لا يتأتى ما لم يمتلك مدير المدرسة الخصائص والصفات الشخصية، بالإضافة إلى المهارات الإنسانية والمهنية والفنية والإدارية التي تساعد على

ذلك

(عبد الصمد الاغرى ، ٢٠٠٨ ، ١٤٢)

معايير الارتقاء بالإدارة المدرسية في عملها :

المعيار الأول: تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للصلاحيات وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها .

المعيار الثاني: أن الإدارة تخدم التعليم، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة .

المعيار الثالث: يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة وأن تعكس أيضاً خصائص المعلمين الذين يقومون بهذه العمل.

المعيار الرابع: يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلاً مناسباً.

ولعل من أبرز المعايير للإدارة المدرسية الناجحة ما يلي:

- ١- القدوة وهي أن يكون مدير المدرسة قدوة حسنة في مظهره وسلوكه وتصرفاته.
- ٢- القدرة على تكوين علاقات إنسانية قائمة على روح الأخوة.
- ٣- العدالة في التصرفات والأحكام بين زملائه وطلابه.
- ٤- الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقه.
- ٥- الإخلاص والأمانة في العمل.
- ٦- المرونة في تسيير أعمال المدرسة.
- ٧- البحث عن آراء الآخرين وأفكارهم.
- ٨- مواجهة المواقف والأزمات بهدوء وثبات.
- ٩- التعرف على الأخطاء وتفاذي تكرارها.
- ١٠- العمل على تحقيق المصلحة العامة.
- ١١- التواصل مع أولياء الأمور والطلاب والمجتمع المحلي (مضاوى على ، ٢٠١٣ ، ٥٠ ،

(

المراجع

- أحمد اسماعيل حجي (٢٠٠٠). " الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية " القاهرة ، دار الفكر العربى.
- نبيل محمود الصالحى (٢٠١١). " استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة "، ط ١ ، عمان ، الجنادرية للنشر.
- حسن مختار حسين سليم (٢٠٠٨). " الإشراف الفنى في التعليم من منظور الجودة الشاملة " القاهرة، مكتبة بيروت.
- عمر محمد التومي الشيبانى (١٩٩٢). دراسات في الإدارة التعليمية والتخطيط التربوى ، ط١، الهيئة القومية للبحث العلمى ، بنغازى ، دار الكتب الوطنية .

طارق عبد الحميد الكردى (٢٠٠٨). " الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية في تنمية القيادة التدريسية " ط ١ ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الإصدار الثانى .
محمد منير مرسى (١٩٩٨). المدرسة والتدريس " القاهرة ، عالم الكتب .
عبد الصمد الأغبى (٢٠٠٨). الإدارة المدرسية البعد التخطيطى والتنظيمى المعاصر ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان.
مضاوى على محمد السبيل (٢٠١٣). الإبداع في الإدارة المدرسية والإشراف التربوى ، ط ١ ، جدة ، دار المجتمع للنشر والتوزيع .
طلعت محمد محمد آدم ، موسى حسن موسى (٢٠١٤). نحو إدارة مدرسية متطورة ، ط ١ ، الاسكندرية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر .
حسن احمد الطعانى (٢٠٠٤). فاعلية تطوير الإدارة المدرسية فى الأردن من وجهة نظر المديرين المشاركين فى البرنامج ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مج ٥ ، عدد ٤ ، كلية العلوم التربوية ، جامعة مؤنه ، الاردن .
وزارة التربية والتعليم (١٩٨٩). قرار وزارى رقم (١٢٠) الخاص بمسئوليات مديرى ونظار ووكلاء المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة ، القاهرة ، مكتب الوزير .
وزارة التربية والتعليم (٢٠١٣). قرار وزارى رقم (٢٦٢) الخاص باختصاصات مدير المدرسة ، القاهرة ، مكتب الوزير .

Roldan ,Vandenberghe 1995," Creative , management Of School "
Journal Of Educational Administration , Vol 33 , NO 2 ,