

الفصل الرابع

الأكاديمية المهنية للمعلم وواقع تقويم أداء القيادة المدرسية في مصر

- (١) نبذة عن الأكاديمية المهنية للمعلم وأهميتها
- (٢) اختصاصات الأكاديمية المهنية للمعلمين وعلاقتها بملف الإنجاز (بورثفوليو)
- (٣) معايير الأكاديمية المهنية لتقويم أداء القيادات المدرسية
- (٤) واقع تقويم أداء القيادات المدرسية

الفصل الرابع

الأكاديمية المهنية للمعلم وواقع تقويم أداء القيادة المدرسية في مصر

يتناول هذا الفصل نبذة مختصرة عن الأكاديمية المهنية للمعلم في مصر من حيث: أهميتها، وأهم اختصاصاتها وعلاقاتها بملف الإنجاز (بورتفوليو)، ومعاييرها لتقويم أداء القيادات المدرسية، وواقع تقويم أداء القيادات المدرسية في مصر.

أولا نبذة عن الأكاديمية المهنية للمعلم وأهميتها

بدأت إرهاصات نشأة الأكاديمية المهنية للمعلم مع صدور وثيقة المعايير القومية للتعليم المصري، حيث أوصت بضرورة أن تنشئ وزارة التربية والتعليم أكاديمية مهنية للمعلمين، تسعى لتحقيق عدة أهداف من أهمها:

- الارتقاء بمهنية العاملين في مجال التربية والتعليم مع توفير الآليات والفرص المناسبة لتحقيق ذلك.
- تفعيل المعايير القومية لكل فئة من العاملين بالتعليم (المعلم الحديث- النامي- الكفاء- المتمكن- الخبير) مع وضع المتطلبات التدريبية لكل فئة منها.
- تقييم برامج إعداد المعلم وغيره من العاملين وإجازتها في ضوء متطلبات المعايير القومية.
- منح إجازة/ ترخيص التدريس لكل من المعلمين الجدد والموجهين والقيادات الإدارية وتجديدها دورياً في ضوء تحقيقهم للمتطلبات اللازمة.
- اعتماد الجهات التي تقدم برامج تدريبية وتعليمية للمعلمين في ضوء معايير الجودة.
- معادلة الشهادات والبرامج التي يحصل عليها المعلمون من جهات مختلفة في ضوء متطلبات كل وظيفة ومعاييرها.

وبعد ثلاثة أعوام من صدور هذه الوثيقة نشأت الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر بموجب المادة (٧٥) من القانون رقم (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ والمعروف بقانون كادر المعلمين، كجهة تتمتع بالشخصية الاعتبارية العامة وتتبع وزير التربية والتعليم وتختص بمنح شهادة الصلاحية فضلاً عن الترقية للوظائف الأعلى.

ونظراً لعدم توافر البنية الأساسية لإنشاء أكاديميات فرعية بالمحافظات المختلفة من ناحية، والحد من الازدواجية من ناحية أخرى فقد صدر القرار رقم ١٦ . لسنة ٢٠٠٨ ليحول كل مركز تدريبي تابع للإدارة المركزية للتدريب بكل محافظة إلي مقر لفرع الأكاديمية المهنية للمعلمين بالمحافظة .

ثانياً اختصاصات الأكاديمية المهنية للمعلمين

لتنظيم عمل الأكاديمية المهنية للمعلمين وفروعها المختلفة فقد صدر القرار الجمهوري (١٢٩) لسنة ٢٠٠٨ لتحديد اختصاصاتها كما يلي :

- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وتحديد متطلبات هذه التنمية .
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وفقاً للخطط والسياسات ومتطلبات التنمية المهنية .
- اقتراح سياسات ونظم تقويم الأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم وتطويرها .
- دعم البحوث والدراسات في المجالات التربوية والتعليمية وتشجيع الاستفادة بنتائجها .
- متابعة التقدم العلمي والمهني والتربوي على المستوي الدولي في مجال التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم والاستفادة منه .
- توفير الاستشارات الفنية في مجال التعليم والتدريب لوزارة التربية والتعليم والأزهر الشريف والهيئات التابعة لهما .
- دعم وحدات التدريب والتقويم بالمدارس والمعاهد الأزهرية للارتقاء بالأداء المهني لأعضاء هيئة التعليم
- التعاون مع كليات التربية والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية في كل ما يحقق أهداف الأكاديمية
- إدارة برامج تدريبية متقدمة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية والتنمية المهنية والجمعيات الأهلية ذات الصلة

هذا فضلاً عن الاختصاصات التي حددتها بعض مواد قانون كادر المعلمين كما يلي

- منح شهادة الصلاحية المنصوص عليها في قانون كادر المعلمين (١٥٥ لسنة ٢٠٠٧).
 - اعتماد مقامي برامج التنمية المهنية وكافة خدمات التدريب وإجراء الاختبارات اللازمة في هذا الشأن.
 - اقتراح اشتراطات التأهيل التربوي لكل وظيفة من وظائف هيئة التعليم ووضع الاختبارات اللازمة لشغلها.
 - تحديد أنواع التدريب اللازم لرفع مستوى عضو هيئة التعليم الذين يحصلون على تقارير تقويم أداء بمرتبة متوسطة أو ضعيف.
- وبالنظر لتلك الاختصاصات يمكن استخلاص أهمية ملف الإنجاز الوظيفي لكل عضو من أعضاء هيئة التعليم، والذي يمثل صحيفة أعماله ليس فقط بهدف تقييم أدائه بل تتبع مساراته الوظيفية، وتحديد احتياجاته التدريبية، وتقرير صلاحيته لشغل الوظيفة الحالية، ومنحه رخصة لشغل الوظيفة الأعلى.
- حدد قانون (١٥٥) لسنة ٢٠٠٧ في مادته الأولى ست مستويات للتدرج الوظيفي للمعلمين:

- معلم مساعد	- معلم
- معلم أول	- معلم أول (أ)
- معلم خبير	- كبير معلمين

- كما حددت اللائحة التنفيذية لهذا القانون أنه لا بد لشغل وظيفة مدير أو وكيل مدرسة أن يتم الاختيار من فئة معلم أول (أ) على الأقل مع ضرورة مراعاة الأسس التالية:
- الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة الي شهادة (إجازة) التأهيل التربوي، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلي.
 - قضاء مدة سنة على الأقل في وظيفة معلم أول (أ) وذلك بالنسبة لشغل وظيفة وكيل مدرسة وأربع سنوات بالنسبة لشغل وظيفة مدير مدرسة.
 - اجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقا لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.
 - توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهل لشغل الوظيفة.

وتأتي هذه الأسس لتؤكد على عدة شروط يجب مراعاتها عند اختيار القيادات المدرسية، تتمثل في شرط التأهيل التربوي والحث على الحصول على مؤهل أعلى من المؤهل الجامعي كالدبلومات التربوية والمجستير والدكتوراة.

كما تؤكد هذه الأسس على الخبرة وليس الأقدمية كمعيار للاختيار، فتحدد سنة أو أربع سنوات ليس بهدف الاعتماد على الأقدمية ولكن بهدف التدرج في الخبرة، هذا فضلاً عن أهمية اجتياز الدورات التدريبية كشرط للحصول على الوظيفة، وتؤكد المادة (٢٠) من نفس اللائحة على أنه لا يجوز تقدير مستوي أداء العامل بمرتبة كفاء (وهي أعلى مرتبة في التقويم) إذا أتحت له فرصة التدريب ولم يجتزه، وبذلك يتأكد أهمية التنمية المهنية للتقوي لأعلي وللتقويم مما يستدعي ضرورة وجود ملف للإنجاز المهني يتضمن سجل بالدورات التي يحصل عليها الفرد.

ومن زاوية أخرى يؤكد البند الأخير من هذه الأسس على ضرورة مراعاة السمات الشخصية للفرد المرشح لشغل الوظيفة من واقع الملفات، وهذا مبرر آخر يستدعي وجود ملف للإنجاز المهني للقيادات المدرسية يتم في ضوئه حصوله على مستندات وإفادات تبين جوانب شخصيته المختلفة أخلاقياً ومهنياً وثقافياً.

ثالثاً: معايير الأكاديمية المهنية لتقويم أداء القيادات المدرسية

تحددت في اللائحة التنفيذية لقانون كادر المعلمين مجموعة من المعايير لتقويم أداء كل فئة من أعضاء هيئة التعليم، ويشير الجدول التالي إلي ما حددته المادة (١١) من معايير ملزمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية (مدير ووكيل مدرسة) وهي الفئات التي يستهدفها الكتاب الحالي :

جدول (١٣)

يوضح معايير تقويم أداء القيادات المدرسية طبقاً لللائحة التنفيذية لقانون كادر المعلمين

م	المجال	المعايير
١	الثقافة	- رؤية خطط وأساليب واضحة للتعليم
	المؤسسية	- بيئة تنظيمية ميسرة للتواصل الإنساني

م	المجال	المعايير
٢	المشاركة	- الالتزام بقيم ومبادئ التشاور لدعم العمل الجماعي وتوسيع فرص ومجالات الحوار والمناقشة وتبادل الآراء والأفكار - التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع اتخاذ القرارات الرشيدة في تطوير التعليم - المشاركة المجتمعية
٣	المهنية	- التمكن المعرفي - التمكن المهاري - التنمية المهنية المستدامة - الأخلاق المهنية
٤	إدارة التغيير	- مناخ تنظيمي داعم للتغير التربوي الإبداعي . - تغيير تربوي يركز على المبادرة وتشجيع التجريب والتجديد . - تبني المداخل العلمية في تعبئة الأفراد وتحفيز الجهود وتيسير عمليات التغيير . - إعداد خطط تقويم وتطوير المدرسة والمشاركة في متابعتها وتنفيذها تمهيدا للاعتماد التربوي

تم الاستعانة باللائحة التنفيذية لقانون كادر المعلمين لبناء هذا الجدول

يلاحظ على المعايير الواردة في الجدول السابق أنها نفس معايير الإدارة المتميزة التي حددتها وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر (٣٠ . ٢)، وعلى الرغم من تنوع هذه المعايير وتعدد مجالاتها وتأكيد اللائحة التنفيذية من قانون كادر المعلمين على أهميتها واعتبارها معاييراً ملزمة للأداء الوظيفي، يلاحظ أن نموذج رقم (٣) لتقويم الأداء لشاغلي وظائف الإدارة المدرسية الذي حددته هذه اللائحة في مادتها (١٧) يكاد يخلو من هذه المعايير، حيث أنه عبارة عن صفحتين :

- الصفحة الأولى بيانات عامة تتضمن : الاسم والادارة والمؤهلات الدراسية والدرجة وتاريخها والوظيفة التي يشغلها، فضلاً عن الجزاءات التأديبية وأهم الأعمال البارزة له ونواحي التقدير المادية والأدبية للأعمال الممتازة التي قدمها .

- الصفحة الثانية عبارة عن جدول يتضمن ثلاثة عناصر للتقويم وهي :
- أداء العمل ومستواه (كمية العمل - درجة إتقانه)
- القدرات الفنية والإدارية (درجة المشاركة في تحسين مستوى العمل بالمدرسة - درجة متابعته للمعلمين - القدرة على القيادة والتوجيه - الشهادات والدرجات العلمية والدورات التدريبية)
- المهارات السلوكية (سلوكياته مع الإدارة المدرسية والتعليمية - الانضباط في العمل).

ومن ناحية أخرى بدأت الأكاديمية المهنية للمعلمين بفروعها المختلفة اعتباراً من سبتمبر ٢٠١١ (*) بإجراء أول برامج تدريبية لترقية المعلمين طبقاً لقانون الكادر ، وتحليل محتواها التدريبي لوحظ أنه يخلو من ذكر أي من تلك المعايير ، بل تم تخصيص يوم تدريبي بواقع ٤ ساعات (اجمالي البرنامج ٢٠ ساعة موزعة على خمسة أيام) للتدريب على المعايير التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مجال القدرة المؤسسية وهي مختلفة عن تلك المعايير ، فكيف يتسنى للقيادات المدرسية تطبيق هذه المعايير؟ بل وكيف سيتم تقييمهم في ضوءها؟ ولم يتدربوا عليها ولم يعلموا بها ولم تصلهم ثقافتها؟

فأين المعايير الملزمة من تلك العناصر؟ كما يحدد هذا النموذج الجهات المسؤولة عن التقويم في الرئيس المباشر والمدير المحلي والرئيس الأعلى ، بذلك يقتصر التقويم على الرؤساء فقط فأين تقويم المرؤوسين والطلاب وأولياء الأمور فضلاً عن التقويم الذاتي .

رابعاً واقع تقويم أداء القيادات المدرسية في مصر

تؤكد العديد من الدراسات السابقة تدني مستوى الأسلوب المتبع في تقويم الأداء وضعف فاعليته نظراً للعديد من العوامل ، يأتي على رأسها ضعف الأداة المستخدمة والمعروفة بتقرير الكفاية السنوي والذي يتم بشكل روتيني غير موضوعي ، كما يعتمد في بنوده على بعض جوانب الفرد وليس تقويمياً شاملاً لجميع جوانب الأداء .

(*) اشتركت الباحثة في هذه البرامج كمدرسة ، وبالاطلاع على المحتوى التدريبي للترقية الي فئة معلم (أ) وخبير بالمرحلة الاعدادية وجد انه تضمن ثلاث وحدات نفذت على خمسة أيام (القيادة والادارة وأنماطها- التغيير ومهاراته وسبل التغلب على مقاومته- العمليات الادارية الحديثة) ولم يتم التطرق الي معايير الادارة المتميزة، اما مرحلة التعليم الابتدائي فقد خصص يوم لتعرف معايير القدرة المؤسسية التي حددتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد وهي مختلفة عن معايير الإدارة المتميزة التي حددتها وثيقة المعايير القومية .

وقامت العديد من الدراسات السابقة بالتطرق لوصف تلك الأداة بالتفصيل وأشاروا إلى أن هذا النموذج يتكون من خمسة محاور

- المحور الأول عبارة عن بيانات من واقع ملف خدمة العامل (مثل الاسم والدرجة المالية وتاريخها والمؤهلات الدراسية والدورات التدريبية التي اجتازها)
- المحور الثاني عبارة عن الجزاءات التأديبية التي وقعت على المسئول خلال عام التقرير .
- المحور الثالث عبارة عن بيانات يملؤها المسئول بمعرفته وتشمل الأعمال البارزة التي قام بها خلال فترة التقرير .
- المحور الرابع عبارة عن قياس كفاية الأداء ويشتمل ثلاثة أقسام : الأول أداء العمل ومستواه ، والثاني القدرات الإدارية والفنية ، الثالث المهارات السلوكية
- المحور الخامس والأخير فإنه يتضمن عناصر التميز وعناصر الضعف في الأداء .

كما أكدت هذه الدراسات أن هذا النموذج لا يختص بوظيفة محددة ولكنه يشمل أكثر من وظيفة فهو يشمل وظائف (مدير إدارة- مدير مرحلة- رئيس قسم- مدير مدرسة- نائب مدير- وكيل) على الرغم من أن هذه الوظائف تختلف مع بعضها في طبيعتها ومسئولياتها ومهامها ، فكان أولى وأجدر أن يكون لكل وظيفة تقرير قياس كفاية الأداء الخاص بها .

فضلاً عما سبق يمكن تفصيل بعض السلبيات وأوجه القصور في نموذج تقرير الكفاية المتبع في تقويم أداء القيادات التعليمية في مصر كما حددتها الدراسات السابقة كما يلي :

- تشير إحدى الدراسات إلى أن الأداة المستخدمة في تقويم أداء القيادات المدرسية تتمثل في نموذج تقرير الكفاية السنوي وهي لا تختلف عن الأداة المستخدمة في تقويم أداء المعلمين ووظائف التوجيه الفني والخدمات المعاونة ، فلا تضع في الاعتبار طبيعة الوظيفة ، ولا يتم قياس كفاءة المديرين إلا مرة واحدة في العام قبل وضع التقرير النهائي وهذا لا يكفي لمتابعة كافة جوانب أدائه .
- كما أكدت دراسة أخرى أن عبارات هذا النموذج غير واضحة ومن الصعب قياسها ولا تتناسب مع المهام والمسئوليات التي يقوم بها القيادات المدرسية ولا يتم وضعها على أساس من الدراسة والفهم لمتطلبات ووظائفهم وطبيعتهم
- وتضيف دراسة أخرى أن أسلوب تقويم الأداء القائم على تقرير الكفاية يهمل استخدام الأساليب الحديثة في تقويم الأداء مثل التقويم الذاتي وتقويم الأقران وتقويم المعلمين للمديرين وتقويم الطلاب للمديرين ، وأوصت الدراسة بضرورة وضع معايير إجرائية

يمكن في ضوءها تقويم ومراقبة مدى ملائمة مدخلات المدرسة وأساليب تقويم الأداء ومتابعته، وكفاءة العمليات التعليمية الإدارية، ومخرجات التعليم ونواتجه.

- وأوصت إحدى الدراسات بضرورة إعادة النظر في عناصر تقويم القيادات التعليمية والتي توجد في عناصر التقويم، بقياس كفاية الأداء حتى تشمل جميع الممارسات والمهارات الإدارية، وكذلك القدرة على القيادة، مع الفصل في تقارير الكفاية حتى يكون كل تقرير مخصص لوظيفة معينة، وعدم الجمع لأكثر من وظيفة في قياس كفاية واحد، حيث إن هذه التقارير من أهم محاور الترقية والاختيار، فلا بد أن تكون صورة حقيقية عن قدرة المرشح وملاحه.

- كما أكدت إحدى الدراسات أن بنود هذا النموذج تتسم بالعمومية، ولا تفند بشكل واضح جوانب الأداء ولا المهام والمسئوليات التي يقوم بها الأفراد، ولا يوجد أية مؤشرات أو مقاييس كمية أو نوعية لقياس هذه العناصر، وبذلك لا يستند التقويم إلى حقائق أو بيانات يمكن من خلالها الحكم على أداء الأفراد، كما لا يسمح للأفراد بالتعليق أو تقديم الآراء أو وجهات نظرهم أو مناقشة الرؤساء.

ومما سبق يتأكد أن هذه الأداة مبهمة وغير واضحة ولا تفيد جوانب أداء المديرين وفقاً لمواصفات ومهام وظيفتهم، كما أنها تفتقر إلى وجود معايير واضحة للتقويم، هذا على الرغم من قيام وزارة التربية والتعليم بوضع معايير للإدارة والقيادة المدرسية عرفت بمعايير الإدارة المتميزة تتمثل في أربع مجالات هي:

- الثقافة المؤسسية
- المشاركة
- المهنية
- إدارة التغيير.

كما يتبين أيضاً أن نموذج (٣) الذي حدده قانون كادر المعلمين (١٥٥ لسنة ٢٠٠٧) ولائحته التنفيذية لتقويم أداء شاغلي الإدارة المدرسية، لا يختلف كثيراً عن نموذج تقرير الكفاية السنوي، فالنموذج الذي حددته اللائحة التنفيذية لتقويم الأداء يتشابه في كثير من بنوده مع تقرير الكفاية السنوي، ولا ينظر للفرد من جميع الجوانب، إلا أنه أكد على ضرورة حصول الفرد على دورات تدريبية وقيامه بأنشطة إضافية كشرط لانتقاله من درجة وظيفية إلى الأعلى، مما يؤكد على ضرورة وجود ملف للإنجاز المهني للقيادات المدرسية يدون فيه أهم أنشطته موثقة من جهات رسمية وتبرز جوانب تنمية شخصيته المختلفة.

يمكن مما سبق استنتاج ما يلي :

- ضعف فعالية الأساليب التقليدية في تقويم أداء مديري المدارس مثل التقارير السنوية وقوائم المراجعة
- وجود أدوار جديدة للقيادات المدرسية لا تقتصر على الأعمال الإدارية فقط ، بل أصبح المدير مسؤولاً عن تنمية العاملين لديه مهنيًا مع وضع رؤية ورسالة للمؤسسة وتحديد اللائحة الداخلية للمدرسة ، فضلاً عن التعاون مع مجلس الأمناء والآباء والمعلمين وغيرها من المهام والأدوار المتنوعة ، وهذه المسؤوليات المتنوعة المتداخلة شديدة التعقيد من الصعب تقويمها بالطرق التقليدية
- إن القيادات المدرسية (فردية أو موقفية) متنوعة ليس من السهل أن تقيم كل منها بطريقة واحدة ثابتة لا تسمح بالتفريد والتميز .

ويمكن للبورفوليو أن يتغلب على العوامل الثلاثة السابقة ، بذلك يتبين أهمية البحث عن أدوات أخرى غير تقارير الكفاية ونموذج تقويم الأداء المتبع في تقويم أداء القيادات المدرسية في مصر ، بحيث تكون أدوات متنوعة يقوم باستخدامها عدة جهات ، وتكون موثقة ومدونة في ملف خاص لكل فرد يبرز سماته وخبراته ويوضح مواهبه ومهاراته ، ويمثل ملف الإنجاز (بورفوليو) أحد أهم الأمثلة على تلك الأدوات ، ويبرز الفصل التالي فكرة عامة عن ملف الإنجاز (بورفوليو) وأنواعه ومكوناته ودوره في التنمية المهنية وتقويم الأداء .

مصادر الفصل الرابع

١. الجريدة الرسمية: القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ بتعديل بعض أحكام قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، السنة الخمسون، العدد ٢٥، ٢٠٠٧.
٢. إيمان زغلول راغب: التنمية الإدارية وتقويم أداء مديري الإدارات بالتعليم قبل الجامعي في جمهورية مصر العربية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٢.
٣. إيمان أحمد عزب: تطوير نظام تقويم الأداء الوظيفي في المدرسة الثانوية العامة في ج. م. ع في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة ٢٠٠٤.
٤. رئاسة مجلس الوزراء: القرار رقم ٢٨٤٠ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧، المادة السابعة عشر
٥. صلاح الدين عبد العزيز ومحمد فتحي قاسم: تطوير تقويم أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في مصر في ضوء التنمية المهنية المستدامة، بحث مقدم للمؤتمر العلمي للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بعنوان " التنمية المهنية للعاملين في حقل التعليم قبل الجامعي "، غير منشور، القاهرة، ٢٠٠٣.
٦. عبد الخالق فؤاد أحمد، واقع الممارسات والمهارات الإدارية للقيادات التربوية في الإدارة التعليمية في مصر: دراسة تقويمية، دراسة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ١٩٩٦.
٧. محمد فتحي محمد قاسم: تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ١٩٩٥.
٨. وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٢٥٠) بتاريخ ٦/٩/٢٠٠٥ بشأن معدلات وظائف الإدارة المدرسية بالمراحل التعليمية المختلفة بالمديريات والإدارات التعليمية، القاهرة، ٢٠٠٥.
٩. وزارة التربية والتعليم: وثيقة المعايير القومية للتعليم في مصر، القاهرة، ٢٠٠٣،