

## **الفصل الخامس**

**الخطة المقترحة لتطوير مشروع ضمان الجودة**

**فى التعليم العالى المصرى**



## الفصل الخامس

### الخطة المقترحة لتطوير مشروع ضمان الجودة

#### فى التعليم العالى المصرى

#### ١- توجهات الخطة المقترحة لتطوير الأداء فى مشروع ضمان الجودة فى التعليم العالى

##### المرحلة الأولى للخطة:

قامت المنهجية فى المرحلة الأولى فى مشروع ضمان الجودة فى التعليم العالى فى مصر (QAAP) على مكونات الفحص الفنى للجودة التى اعتمدت على ما يلى:

- التقييم الذاتى.
- ملء استمارات البيانات بناء على هذا التقييم.
- زيارات المتابعة.
- التقارير العامة.

رغم أن هذه المنهجية تزيد المعرفة بالواقع إلا أنها تفتقر التأكيد الكامل من دقة البيانات وعدم وجود رؤية للهدف العام لغياب المعايير المعرفية التى تمت الجهود وصولاً إلى الجودة فى ضوءها. وبالتالي يمكن أن تدخل هذه الجهود فى دائرة مفرغة من الاعتماد على الروتين والبيروقراطية فى الحصول على النتائج والبيروقراطية أيضاً فى استخلاص النتائج وتقييمها.

ومن هذا المنطلق يقترح أن تعتمد المرحلة الثانية من المشروع، استناداً إلى الدروس المستفادة من المرحلة الأولى، على منهجية مغايرة تقوم بما يلى:

- تحديد المعايير القومية للاعتماد والجودة على المستويين المؤسسى والتخصصى.
- وضع برنامج العمل وخطواته فى ضوء القياسات الوصفية والكمية المطلوبة ونماذجها.

- تحديد الشركاء ومهامهم وفقا للأولويات والقضايا الملحة واحتياجات المجتمع.
- آليات المتابعة والمحاسبة وقياس الأداء.

#### أولاً: تقييم المرحلة السابقة من المشروع وتعديل الخطة وفقاً لذلك:

- الإطلاع على الأعمال السابقة ومخرجاتها.
- التعرف على الأعمال الجارية والمرحلة التي وصلت إليها.
- الدروس المستفادة من الفترة السابقة، وتحديد أوجه القوة والضعف.
- وضع الخطة المعدلة في ضوء ما سبق واعتمادها بعد مناقشتها في وحدة تنفيذ المشروعات.

#### ثانياً: الملامح الأولية للخطة المعدلة المقترحة

رغم اعتماد الصورة النهائية للخطة المعدلة التفصيلية على الخطوة السابقة، وقراءة وثائق المشروع والمعلومات المتاحة عنه بموقع وزارة التعليم العالي، تسمح بتقديم ملامح أولية لتوجهات الخطة المعدلة، يمكن إيجازها فيما يلي:

- مشاركة أكبر من الكليات، تأخذ في الاعتبار تباين مستويات استعدادها وتنوع مجالاتها (Bottom → Up) دون الاكتفاء بمطالبتها بملاء استثمارات نمطية معدة سلفاً من إدارة المشروعات (Up → Down).
- وضع دليل واضح بين الخطوط العامة لخطوات الاعتماد من الألف إلى الياء، ومناقشة ذلك في لقاءات توجيهية Orientation meeting في كل جامعة يحضرها مديرها وحدات تنفيذ المشروعات ووحدات الجودة للتوصل إلى ملف للاعتماد والجودة ينبع من واقع الجامعة المعنية ويستهدف النجاح في الوصول إلى خطة نهائية متفق عليها بالنسبة لكل الجامعات، وفقاً لجدول زمنية مناسبة.
- وضع آليات أكثر كفاءة للمتابعة والمحاسبة، باعتبارها من نقاط الضعف المعروفة في الوضع الحالي. هذه الآليات تتم عن طريق اختيار أفضل لجانها وتدريبهم على العمل فيها.

- اعتبار تحليل SWOT (لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر) على مستوى الكلية والجامعة نقطة انطلاق موضوعية للتخطيط الاستراتيجي من أجل الاعتماد والجودة، ومناقشة مفهومه بتوسع في اللقاءات التوجيهية الأولى.
- إعادة النظر في تمويل مشروعات الجودة في ضوء التجربة السابقة وتحديد إيجابياتها وسلبياتها، مع ربط واقعية الأهداف بمستويات التمويل.
- تصنيف الجامعات والكليات إلى مجموعات وفقاً لما تم في المرحلة السابقة، ووضع الخطط اللازمة لاستكمال أهداف المشروع بالنسبة لكل مجموعة.
- وضع آلية لتبادل الخبرات بين الجامعات وبين الكليات المتناظرة في اجتماعات موسعة، والعمل على أن يعكس ذلك في تطوير الأداء بالمشروع.
- وضع آلية لتبادل المعلومات بين مشروع الجودة والمشروعات الأخرى؛ لأنها جميعاً تستهدف الجودة الشاملة في منظومة التعليم العالي، مع وضع إمكانيات التعاون بينها في الاعتبار (تنمية أعضاء هيئة التدريس، ICTP، ومشروعات الصندوق ذات الصلة، كأوضح النماذج على ذلك).
- اعتبار التوافق مع سوق العمل المستقبلي محلياً وإقليمياً وعالمياً أحد المعايير الرئيسية للجودة، التي يجب أن تنعكس في نوعية المهارات المكتسبة والتخصصات الجديدة المقترحة والبرامج التدريبية المنظمة وأنشطة خدمة البيئة وتنمية المجتمع والتعاون الدولي.
- الاستفادة من تطور الفكر العالمي وتجاربه في مجال الجودة والاعتماد في وضع النظام الملائم للسياق المصري.

### ثالثاً: الخطوط العامة للخطة المقترحة:

- البدء بتحديد علمي شامل لواقع SWOT (لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر) في الجامعات والكليات عن طريق مناقشة كافة الأمور المتعلقة بالعملية التعليمية والعلمية على مستوى الجامعات، ثم الكليات بكل جامعة، وبعد ذلك على مستوى القطاعات التخصصية.

- تحليل النتائج واستخلاص بروفييل Profile للجامعات والكليات بناء على هذه النتائج.
- تصميم خطط عمل في التدريب والتأهيل للاعتماد الأكاديمي والجودة في وضع الخصائص العامة والخاصة التي أبقاها التحليل بالنسبة للجامعات والمجالات المختلفة.
- وضع معايير الاعتماد الأكاديمي والجودة المطلوب التوصل إليها على المستوى القومي، استنادا إلى الدراسة التفصيلية السابقة عن الواقع والدراسات المقارنة مع نماذج من الدول الأخرى مختلفة المستوى التنموي والعلمي كشرط لازم للتنافسية.
- تدعيم القدرات الإدارية للمشروع من خلال:
  - ١- تدعيم الهيكل التنظيمي وضمان تدفق المعلومات.
  - ٢- وضع خطط إدارية ملائمة قصيرة أو بعيدة المدى.
  - ٣- التعاون والتنسيق بين الجامعات والكليات والقطاعات المتناظرة.
  - ٤- التدريب بشكل مستمر من أجل رفع كفاءة العاملين بالمشروع.
  - ٥- تطوير شبكة المعلومات بالمشروع وربطها بشبكة معلومات الجامعات المصرية.

#### رابعاً: الخطة التنفيذية المقترحة

- اعتماد مدخل الـ SWOT لتحليل مخرجات المرحلة السابقة من المشروع عن طريق التعاون مع وحدات الجودة والاعتماد بالجامعات والكليات.
- استكمال عمل الـ SWOT لتحديد بروفييل الجامعات والقطاعات (انظر الفصل الرابع الذي يبين أحد برامج تحليل الـ SWOT على مستوى أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية).
- تحديد المعايير القومية للجودة على المستويين المؤسسي والتخصصي كما يلي:
  - تحليل نتائج الـ SWOT السابقة باستخدام النماذج الرياضية المختلفة (انظر الفصل الرابع).

- وضع معايير قومية للاعتماد المؤسسى فى ضوء الدراسة المقارنة مع التجارب العالمية، ونتائج التحليل السابق، وطرحه للمناقشة فى ورش عمل موسعة، واعتماد هذه المعايير من خلال وزارة التعليم العالى. (يتم ذلك بدراسة الحزم المختلفة للوصول إلى جودة المؤسسة التى وصفها خبراء الجودة Quality Gurus عالميا واختيار العناصر الأكثر ملاءمة للتوصل إلى المعايير المطلوبة للجامعات المصرية.

- الانتقال إلى الاعتماد على المستوى التخصصى باتباع الخطوات التالية:

١- تبنى مدخل تشكيل الوحدات الأكاديمية (المجالات) فى الأقسام المختلفة، وذلك لتقييم أوضاعها من حيث: الكوادر البشرية - المقررات الدراسية وملاءمتها للبرامج المقررة والمطنوب تطويرها واعتمادها - التخصصات الجديدة المطلوب الاهتمام بها توافقا مع سوق العمل المستقبلى - البحوث والمشروعات - المعاملة الطلابية - الامتحانات والتقييم الطلابى - الشركاء والجهات المستفيدة - تقييم المخرجات - تحديد المسئولية الأكاديمية والإدارية.

٢- وضع آلية للتنسيق بين الوحدات الأكاديمية المتناظرة فى الجامعات المختلفة لتحديد معايير الاعتماد والجودة فى المجال وفقا لمحتوى الساعات المعتمدة لكل مقرر وعلى المستوى القومى.

٣- تحديد المتطلبات والإمكانيات المطلوبة لكل مجال لتحقيق المعايير المستهدفة والمدى الزمنى المطلوب للقيام بتطويره بناء على توفر الإمكانيات (تستهدف هذه الخطوة الوصول إلى الاتفاق على نظام الساعة الاعتمادية المصرية Egyptian Credit System (ESC).

٤- قيام المشروع بتنسيق المتابعة والمحاسبة عن طريق تلقى تقارير التقييم الذاتى وتكليف متابعين من خارج الجامعة للتقييم

الخارجى، بما فى ذلك الاستعانة بالخبرة الدولية، وذلك لمتابعة منهجية وكفاءة العمل فى التطوير.

٥- قيام المشروع بالإعلان عن الجامعات والكليات والوحدات الأكاديمية المؤهلة للاعتماد وفقا للآليات القانونية المحددة.

#### خامسا: الهيكل الإدارى للخطة

يتكون المشروع من فريقين هما:

##### أولاً: الفريق الاستراتيجى:

يتكون من لجنة استشارية من الخبراء يحضر اجتماعاتها مديرو وحدات الفريق التنفيذى، بالإضافة إلى إمكانية الاستعانة بخبراتهم بشكل منفرد ووفقا لحاجات المشروع، ويتفق على تشكيل هذه اللجنة مع وحدة تنفيذ المشروعات بوزارة التعليم العالى لضمان تمثيل الخبرات والجهات ذات الصلة.

##### ثانياً: الفريق التنفيذى:

يتكون من الوحدات الآتية:

**وحدة تخطيط ونمذجة:** تقوم هذه الوحدات بتحليل نتائج الـ SWOT فى كل مرحلة وصياغة بروفيل الجامعات باستخدام الطرق الإحصائية والأدوات الرياضية الخاصة بالنمذجة، وتقديم مقترحات الخطوات التنفيذية لخطة المشروع.

**وحدة قياس الجودة:** تقوم الوحدة بالإشراف على مخرجات المشروع فى ضوء المعايير المعتمدة على المستويين المؤسسى والتخصصى وتقديم المقترحات الخاصة بتصحيح المسار بناء على تحليل الفجوات الملاحظة فى العمل ومخرجاته.

**وحدة بحث وتطوير:** تقوم الوحدة بإمداد المشاركين فى المشروع بأهم الأدبيات والبحوث اللازمة واستخراج الدراسات بناء على مجريات العمل فى المشروع من واقع السياق المصرى ونشرها فى المجالات العالمية المتخصصة.

**وحدة متابعة وتقييم:** تضم الوحدة خبراء تم تدريبهم على المتابعة وتقييم الأداء بالمنهج العلمى المستفيد من الخبرات الدولية فى مجال تطوير جودة التعليم العالى واعتماد مؤسساته وتخصصاته.

**وحدة تدريب:** تضم الوحدة خبراء فى إعداد الحزم التدريبية المختلفة المناسبة لأنشطة المشروع أو الاستعانة بالحزم المعروفة عالمياً وتتبع أسلوب تدريب المتدربين (TOT) لإكساب الجامعات القدرة على التوسع فى البرامج التدريبية وتأهيل كوادرها العاملة فى تطوير التعليم.

**وحدة العلاقات الخارجية:** تكون الوحدة مسؤولة عن الاتصال بالمؤسسات الخارجية العاملة فى المجالات المناظرة واستقدام الخبراء اللازمين لإعطاء الاستشارات والتدريب والمشاركة فى برامج التقييم الخارجى وفقاً لمتطلبات المشروع.

**وحدة الشؤون المالية والإدارية:** تكون الوحدة مسؤولة عن متابعة الدورة المستندية وأعمال المشروع وصرف مستحقات المشاركين فيه وكل ما يخص التوريدات والمعاملات المالية مع الغير وفقاً لقواعد المتابعة للجهات المانحة محلياً وخارجياً.



## المراجع

## المراجع العربية:

- ١- محمد زكى عويس، الاتجاهات العالمية لتطوير التعليم العالى "رؤية عربية" سلسلة كراسات مستقبلية، مكتبة الأكاديمية ٢٠٠٧م.
- ٢- عدنان بدرى الإبراهيم "دور القرارات الاستراتيجية فى إدارة التعليم الجامعى فى الأردن"، مجلة البحث فى التربية وعلم النفس، م١٨، ع٢٤، أكتوبر ٢٠٠٤م، جامعة المنيا: كلية التربية، ص ١٩٤ - ٢٢٥.
- ٣- سالم الجمهورى " التعليم العالى يستوعب ثلث خريجي الشهادة العامة" جريدة عمان، ع: ٨٤٦٤، ١ (أغسطس، ٢٠٠٤م).
- ٤- على حسين حسن، (١٩٩٩م)، قضية التحديث فى التعليم العالى فى جمهورية مصر العربية: <http://www/khayma.com/education-technology/s1.htm>
- ٥- عبد الرحمن سليمان الطرطيرى، "الأولويات التربوية فى عصر العولمة" دراسة ميدانية مقدمة لندوة العولمة وأولويات التربية، ج١، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، كلية التربية، ١ - ٣ / ٢٥/٣هـ الموافق ٢٠ - ٢٢/٤/٢٠٠٤م، ص ٢٢٩ - ٢٥٧.
- ٦- محمد سعيد عبد المجيد" قانون تنظيم الجامعات وجودة التعليم" دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر الدولى الثانى لقسم علم النفس - سلوك الإنسان وتحديات العصر، ١٨ - ٢٠/٤/٢٠٠٦م، جمهورية مصر العربية، جامعة المنيا، كلية الآداب.
- ٧- عبد المنعم محمد عبد الله ومحمود مصطفى محمود الشال "تمويل التعليم الجامعى - واقعة وسبل تطويره فى ضوء بعض الخبرات العالمية الحديثة" مجلة دراسات تربوية واجتماعية، م: ١٣، ع: ٢، كلية التربية، جامعة حلوان، ص: ١٩٣ - ٢٨١، (٢٠٠٦م).
- ٨- صالحه عبد الله يوسف عيسان " رؤية مستقبلية للتعليم العالى الممتد فى سلطة عمان فى ضوء تطبيقاته العالمية". مجلة دراسات تربوية واجتماعية، م: ١١، ع: ٤ أكتوبر ٢٠٠٥م، كلية التربية، جامعة حلوان.

- ٩- رشدى أحمد طعيمة، ومحمد سليمان البندري، التعليم الجامعى بين رصد الواقع ورؤى التطوير، ط١، القاهرة: دار الفكر العربى (٢٠٠٤م).
- ١٠- غازى بن عبيد مدنى، (٢٠٠٢م)، تطوير التعليم العالى كأحد روافد التنمية البشرية فى المملكة، ورقة علمية مقدمة لندوة الرؤية المستقبلية للاقتصاد السعودى حتى (٢٠٢٠م)، وزارة التخطيط - الرياض، ١٢ - ١٧ شعبان ١٤٢٣هـ الموافق ١٩ - ٢٣ أكتوبر ٢٠٠٢م.
- ١١- السيد محمد ناس، وموسى سيد سالم، "مصادر إضافية لتمويل التعليم العالى فى مصر فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة". مجلة كلية التربية بالزقازيق، ع: ٤٦، يناير ٢٠٠٤م.
- ١٢- وثيقة المؤتمر التاسع للوزراء المسئولين عن التعليم العالى، والبحث العلمى فى الوطن العربى مقدمة من المدير العام إلى المجلس. دمشق للفترة من ١٥ - ١٨ ديسمبر ٢٠٠٣ تحت شعار " التعليم العالى والبحث العلمى فى مجتمع المعرفة".

## International References:

- 1- Altbach, P. G. "Globalization and the University: Myths and Realities in an Unequal World," in National Education Association (ed.) *The NEA 2005 Almanac of Higher Education*. Washington, DC: National Education Association, 2004, 63 – 74.
- 2- Altbach, P. G. Knowledge and Education as International Commodities. *International Higher Education* 28 (Summer 2002): 2- 5.
- 3- Bhalla, V. "International Students in Indian Universities" *International Higher Education* # 41 (Fall, 2005), 8 – 9. Castells, M. *The Rise of the Network Society*. Oxford, UK: Blackwells, 2000.
- 4- Enders, J. and O. Fulton (eds.). *Higher Education in a Globalizing world: International Trends and Mutual Observations*. Dordrecht, the Netherlands: Kluwer, 2002.
- 5- Davis, T.M. *Atlas of Student Mobility*. New York: Institute of International Education, 2003.
- 6- DeWit, H. *Internationalization of Higher Education in the United States of America and Europ: A Historical, Comparative, and Conceptual Analysis*. Westport, CT: Greenwood, 2002.
- 7- Friedman, T. L. *The world is Flat: A Brief History of the Twenty – First Century*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2005.
- 8- Garrett, R. " The Global Education Index, 2004 Report. "Observatory on Borderless Higher Education. London: Association of Commonwealth Universities, 2004.
- 9- Hahn, C. and U. Hanzehdorf, (eds.) *Wegweiser Globalisierung – Hochschulsektoren in Bewegung. Landeranalysen aus vier Kontinenten zu Marktchancen fur Landeranalysen aus vier Kontinenten zu Marktchancen fur deutsche Studienangebote. (Guide to Globalization: The Higher Education sector in Transition: Analyses from Countries on Four Continents of Market Opportunities for German Higher Education)* Kassel, Germany: Verlag Winifried Junior, 2005.
- 10- Huisman, J. and M. van der Wende (eds.) *On Cooperation and Competition II: Institutional Responses to Internationalization Europeanization, and Globalization*. Bonn, Germany: Lemmens Verlag, 2005.
- 11- Kirp, D. *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2003.
- 12- Knight, J. "Crossborder Education: An Analytical Framework for Program and Provider Mobility." In John Smart and William

- Tierney (eds.) Higher Education: Handbook of Theory and Practice Dordrecht, the Netherlands: Springer, 2005.
- 13- Knight, J. "Crossborder Education: The Complexities of Globalization, Internationalization and Trade". Chapter in Internationalization and Quality Assurance. Pretoria, South Africa: South Africa University Vice – Chancellors" Association, 2004.
- 14- National Education Association. Higher Education and International Trade Agreements: An Examination of the Threats and Promises of Globalization. Washington, DC: National Education Association, 2004.
- 15- National Education Association. Higher Education and International Trade Agreements: An Examination of the Threats and Promises of Globalization. Washington, DC: National Education Association, 2004.
- 16- Observatory on Borderless Higher Education, ed., Breaking News Service 2002- 2004, London: Association of Commonwealth Universities, 2004a.
- 17- Observatory on Borderless Higher Education, ed., Mapping Borderless Higher Education: Policy, Markets, and Competition. London: Association of Commonwealth Universities, 2004b.
- 18- Odin, J. K. and P. T. Mancias (eds). Globalization and Higher Education. Honolulu: University of Hawaii Press, 2004.
- 19- Organization for Economic Cooperation and Development E-Learning in Tertiary Education: Where Do We Stand? Paris: OECD, 2005.
- 20- Organization for Economic Cooperation and Development. Internationalization and Trade in Higher Education: Opportunities and Challenges. Paris: OECD, 2004a.
- 21- Organization for Economic Cooperation and Development. Quality and Recognition in Higher Education: The Cross Border Challenge. Paris: OECD, 2004b.
- 22- Siaya, L. and F. M. Hayward. Mapping Internationalization on U.S. Campuses. Washington, D.C: American Council on Education, 2003.
- 23- Uvalic – Trumbic, S. (ed). Globalization and the Market in Higher Education: Quality Accreditation, and Qualifications. Paris: UNESCO Publishing 2006.
- 24- Karola Hhn Towards a SADC Area of Higher Education March 2005, NEPRU RESEARCH REPORT NO. 30.
- 25- Bohm, A., Davis, D., Meares, D., Pearce, D. "Global Student Mobility 2025- Forecasts of the Global Demand for International Higher Education", (IDP Research Publication 2002). Sydney: IDP Education Australia.

- 26- Cloete, N (2002): Transformation in Higher Education. Global Pressures and Local Realities in South Africa. Synnyside: CHET, Department of Education Headcount Enrolments at South African Universities and Technikons by Nationality. (Statistics of the Government of the Republic of South Africa, (2004). (<http://www.doe.gov.za>).
- 27- Essy, Amara, "The Role of Higher Education Institutions in the Building of African Union", English Version of keynote address by his Excellency, Dr. Amara Essy, the interim President of the Commission of the African Union. COREVIP (17 – 21 March 2003).
- 28- European Commission & Europe Aid ACP-EU Co-Operation Programme in Higher Education. Networking Institutions for Capacity Building and Regional Integration (2003).. ([http://europa.eu.int/comm/europeaid/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/europeaid/index_en.htm)).
- 29- Hahn, Karola (2003). Die Globalisierung des Hochschulsektors und das, General Agreement on Trade in Services". In: Kehm, B. M. (Hg): Grenzüberschreitungen. Internationalisierung Im Hochschulbereich. (die hochschule. Journal für wissenschaft und bildung 1/03), 48-73. (The Globalisation of the Higher Education Sector and the General Agreement on Trade in Services).
- 30- Hahn, Karola The Changing, Zeitgeist, in German Higher Education and the Role of GATS. Higher Education in Europe (UNESCO/CEPES) Vol. XXVIII, No. 2, July 2003, 199-215, (2003).
- 31- Hahn, Karola (2004). Germany. In: Huisman, J. & M. Van der Wende (eds.), "On Cooperation and Competition" National European Policies for the internationalization of Higher Education. (ACA Papers on International Cooperation in Education). Bonn: Lemmens, 51 – 79, (2004).
- 32- Hahn, Karola Die Internationalisierung der deutschen Hochschulen. Wiesbaden: Verlag Für Sozialwissenschaften (2004). (The internationalization of Higher Education in Germany).
- 33- Huisman, J. & M. Van der Wende (eds.), "On Cooperation and Competition. National European Policies for the Internationalization of Higher Education. (ACA Papers on International Cooperation in Education, (2004).
- 34- Bonn: Lemmens. International Association of Universities (IAU) & Association of African Universities (AAU) (2002). Guide to Higher Education in Africa. 2<sup>nd</sup> Edition. N.P.: Palgrave MacMillan.
- 35- Maja, Globalization Apartheid: The Role of Higher Education in Development. In: Breton, G., Lambert, M. (Hg.): Universities and Globalization. Private Linkages, Public Trust. Paris: UNESCO, S. 163-175, (2003).

- 36- Ngwira, Timothy Quality Management Initiatives in Higher Education Institutions of SADC Countries, (2003).. (<http://www.tropentag.de/2003/abstracts/full/362.pdf>).
- 37- SADC (2004). Regional Indicative Strategic Development Plan. Gabarone. (<http://www.sadc.int>).
- 38- South African Qualifications Authority (SAQA), "Qualifications and Standards. Harmonization and Articulation Initiatives. Seminar 25<sup>th</sup> – 27<sup>th</sup> November 2002, Leriba Lodge, Centurion, South Africa. (<http://www.saqa.co.za>).
- 39- Teferra, D. & Altbach, P.G.: African Higher Education: An International Reference Handbook. N.P: Indiana University Press. (2003).
- 40- Teferra, D. & Altbach, P.G. African Higher Education: Challenges for the 21<sup>st</sup> Century, Higher Education 47: 21 – 50, (2004).
- 41- Teichler, U.: Internationalisation as a Challenge for Higher Education in Europe, Tertiary Education and Management 5, S. 5 – 23, (1999).
- 42- UNESCO (2003): Internationalisation of Higher Education: Trends and Developments since 1998. Background paper prepared by the International Association of Universities. Paris: UNESCO. (<http://www.unesco.org>).
- 43- UNESCO INSTITUTE FOR STATISTICS (2004). Global Education Digest 2004. Comparing Education Statistics Across the World. Montreal. (<http://www.uis.unesco.org>).
- 44- UNESCO/UNEVOC (INTERNATIONAL CENTRE FOR TECHNICAL AND VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING) & ILO (2002). Draft Terms of Reference for a
- 45- Feasibility Study on the Development of a Regional Qualifications Framework for SADC Countries. (<http://www.unevoc.unesco.org/southernafrica>).
- 46- UNESCO/UNEVOC (INTERNATIONAL CENTRE FOR TECHNICAL AND VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING) (2003). Stimulating Reform in Southern Africa. Bonn: UNESCO-UNEVOC.
- 47- Vught, F. Van/ Wende, M. van der/ Westerheijden, D. (2002): Globalisation and Internationalisation: Policy Agenda Compared. In: ENDERS, J. & FULTON, O. (ed.). (2002). Higher Education in a Globalising World- International.
- 48- Trends and Mutual Observations. A Festschrift in Honour of Ulrich Teichler. Dordrecht, 103 – 120.
- 49- World Bank (2002): Constructing Knowledge Societies: New Challenges for Tertiary Education. Washington, D.C.: The

- International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank.
- 50- Ulrich Schule, Joint and Double Degrees within the European Higher Education Area Towards Further Internationalisation of Business Degrees, CIDD Papers on International Business Education, No 1 (2006).
- 51- Rani, Geetha, "Financing Higher Education in Indi". NIEPA Working Paper. 2002.
- 52- Sidel, Mark, Review Article on Philanthropy in South Asia, Voluntas, 2002.
- 53- Sundar, Pushpa. 2000. Beyond Business: From Merchant Charity to Corporate Citizenship (New Delhi: Tata MaCGraw Hill).
- 54- "Higher Education in Developing Countries, "Minerva. Vol 38, p.. 233- 240, 2000.
- 55- "Public Expenditure on Education in India, "in Financing Education in India, 2003. (New Delhi: NIEPA: Ravi Books).
- 56- EFQM Excellence Model – Public and Voluntary Sector. Published by EFQM, Brussels 2007. Introducing Excellence. Published by EFQM, Brussels.
- 57- Method for Improving the Quality of Higher Education based on the EFQM Model. Expertgroup HBO, 2007.
- 58- Adam, Stephen, Using Learning Outcomes. United Kingdom Bologna Seminar. Edinburgh, July 2004; [http://www.bolognabergen2005.no/EN/BoI\\_sem/Seminars/040701\\_02Edinburgh/040620LEARNING\\_OUTCOMES- Adams. Pdf](http://www.bolognabergen2005.no/EN/BoI_sem/Seminars/040701_02Edinburgh/040620LEARNING_OUTCOMES- Adams. Pdf).
- 59- Dyczkowska, Joanna and Tomasz Dyczkowski, Master of Corporate Finance Project in Relation to the Bologna Process, in: Tomasz Dyczkowski and Andrzej Kardasz (Ed.), European Master of Corporate Finance Project in the European Area of Higher Education. Wroclaw 2005.
- 60- COIMBRA Group (Ed.), Joint Degrees: Glossary, 2003; <http://www.coimbragroup.be/DOCUMENTS/CG-JointDegrees-Glossary.doc>
- 61- EC Commission: Proposal for Recommendation of the European Parliament and of the Council on mobility within the Community for students, persons undergoing training, young volunteers, teachers and trainers, COM (1999) 708 final; [http://europa.eu.int/eur-lex/lex/lexUriisrv/site/en/com/1999/com1999\\_0708en01.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/lexUriisrv/site/en/com/1999/com1999_0708en01.pdf)
- 62- ENIC and NARIC networks, Draft Explanatory Memorandum to the Draft Recommendation on the Recognition of Joint Degrees, Vaduz (Liechtenstein), 18 – 20 May 2003;

- [http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/9847/item7\\_draft\\_memorandum.pdf](http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/9847/item7_draft_memorandum.pdf)
- 63- ENQA, Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. Helsinki 2005; <http://www.enqa.net>.
- 64- EUA, Developing Joint Master Programmes for Europe. Results of the EUA Joint Masters Project, Brussels 2004, (March 2002 – Jan 2004).
- 65- European Ministers in charge of Higher Education: "Towards the European Higher Education Area". Communiqué of the meeting in Prague on May 19<sup>th</sup>, 2001.  
[http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/6818/prag\\_com\\_en.doc](http://www.bmbwk.gv.at/medienpool/6818/prag_com_en.doc)
- 66- European Ministers Responsible for Higher Education: "Realising the European Higher Education Area". Communiqué of the Conference in Berlin on September 19<sup>th</sup>, 2003; [http://www.bologna\\_berline2003.de/pdf/Communique1.pdf](http://www.bologna_berline2003.de/pdf/Communique1.pdf)
- 67- Joint Quality Initiative, Amsterdam Workshop "Quality Assurance and Joint Degrees" (No.5). September 2004;  
[http://www.jointquality.org/content/nederland/workshop\\_5\\_draft\\_1\\_5\\_september.com](http://www.jointquality.org/content/nederland/workshop_5_draft_1_5_september.com)
- 68- Ministry of Education (Finland), Development of International Joint Degree and Double: Recommendations of the Ministry of Education. May 11<sup>th</sup>, 2004;  
[http://www.minedu.fi/opm/koulutus/yliopistokoulutus/bologna/JointDegrees\\_recommendations.pdf](http://www.minedu.fi/opm/koulutus/yliopistokoulutus/bologna/JointDegrees_recommendations.pdf)
- 69- Ministry of Education, Research and Culture (Sweden), Press release 14 June 2005;  
<http://www.Sweden.gov.se/sb/d/5032/a/46425;jsessionId=a5k2JbUHIBDb>.
- 70- Phillipson, Robert, Linguistic Imperialism. Oxford University Press, 1992.
- 7 - Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA); Guidance on Joint Awards. 2005;  
<http://www.kel.ac.uk/content/1/c4/63/70/appendixQ0506.pdf>
- 72- Rauhvargers, Andreijs, Sjur Bergan and Jindra Divis, How to Improve the Recognition of Joint Degrees. 2003;  
[www.aic.lv/ace/ace\\_disk/Recognition/exp\\_text/jd\\_artic.pdf](http://www.aic.lv/ace/ace_disk/Recognition/exp_text/jd_artic.pdf)
- 73- Reichert, Sybille and Christian Tauch, Trends IV: European Universities Implementing Bologna. European University Association, Brussels 2005.

- 74- Tauch, Christian and Andrejs Rauhvargers, Survey on Master Degrees and Joint Degrees in Europe. European University Association, Brussels 2002.
- 75- Timm, Christian, Why just English? Ten Short Sections on this lines, unavailability and reconciliation, in: Michael Woolf (ed.), I gotta use words when I talk to you: English and International education. EAIE occasional paper 17. European Association for International Education, Amsterdam 2005.
- Stated in Acknowledgments – C.M. Creveling, J. L. Slutsky, and D. Antis, Jr. Design for Six Sigma: In Technology and Product Development, Prentice Hall, 2003. ISBN 0-13 0092231.
  - Mikel Harry & Richard Schroeder. Six Sigma, Random House, Inc, 2000. ISBN 0-385-49437-8.
  - Six Sigma Dictionary. Retrieved on 1 July, 2007.
  - Tonner, Craig; Patra, Pradeep (2003 – 09-03). Six Sigma (English). Retrieved on 2006-11-26.
  - Wheeler, Donald J., Phd, The Six Sigma Practitioner's Guide to Data Analysis, p307, <http://www.spcpress.com>
  - Harry, Mikel (1988). The Nature of six sigma quality. Rolling Meadows, IL: Motorola University Press, 25. nature. ISBN 9781569460092.
  - Scott Paton (2002-08). Juran: A Lifetime of Quality. Quality Digest. Retrieved on 2007-07-01.
  - Betsy Morris (2006-07-11). Old rule: be lean and mean Fortune. Retrieved on 2006 – 11-26.
  - KAPEN RICHARDSON (2007 – 01-07). The Six Sigma' Factor for Home Depot. Wall Street Journal Online. Retrieved on 2007-10-16.
  - Joe Ficalora & Joe Costello. Wall Street Journal SBTI Rebuttal. Sigma Breakthrough Technologies, Inc. . Retrieved on 2007-10-15.
  - Hindo, Brian (6). At 3 M, a struggle between efficiency and creativity. Business Week. Retrieved on 2007-06-06.
- 76- Issan, Salah Abdullah, (2006). Education in the Arab Gulf States and The Sultanate Of Oman. Sultanate of Oman: Sultan Qaboos University: Scientific Publication Board.
- 77- Johnston, B., "Higher Education Finance and accessibility Tuition Fees and Student Loans in Sub- Saharan Africa, A Case Study " A paper presented at The Regional Training Conference on Improving Tertiary Education in Sub-Saharan Africa – Things that Work. September 23-25/2003.

- 78- Shin Jung- Cheo & Milton, S. (2004). "The Effects of Performance Budgeting and Funding Programs on Graduation Rate in Public Four Year Colleges and Universities". Education Policy Analysis Archives, No22 May, 2004.
- 79- [http://en.wikipedia.org/wiki/six\\_Sigma#References](http://en.wikipedia.org/wiki/six_Sigma#References):
- Motorola University – What is Six Sigma?. Retrieved on 29 January, 2006.
  - The Inventors of Six Sigma. Retrieved on 29 January, 2006.
  - Motorola University Six Sigma Dictionary. Retrieved on 29 January, 2006.
  - Motorola Inc. -- Motorola University. Retrieved on 29 January, 2006.
  - About Motorola University. Retrieved on 29 January, 2006.
  - Averboukh, Elena A.. Six Sigma Trends: Six Sigma Leadership And Innovation Using TRIZ. Retrieved on 13 November, 2006.
  - Joseph. A. De Feo & William W Barnard. JURAN Institute's Six Sigma Breakthrough and Beyond – Quality Performance Breakthrough Methods, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2006. ISBN0-07- 059881-9.