

متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت

إعداد

الطالب/ اسماعيل قبيل رزيق براك الرشيدى

رئيس قسم بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت

إشراف

د / حنان عبدالستار محمود

مدرس التربية المقارنة

والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة أسوان

أ. د / راضى عبدالمجيد طه

أستاذ أصول التربية وعميد كلية

التربية - جامعة أسوان

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة ماجستير لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية

متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت أ.د/ راضي عبدالمجيد طه د/ حنان عبدالستار محمود أ/ اسماعيل قبيل رزيق

مستخلص

هدف البحث إلى التعرف على متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، وتقديم مجموعة التوصيات المقترحة لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، وقد تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي، وتوصل البحث إلى مجموعة من المتطلبات منها: متطلبات متعلقة بالإدارة المدرسية، منها مراعاة إدارة المدرسة في وضع خطتها السنوية احتياجات العاملين، وضرورة إستفادة إدارة المدرسة من خبرات العاملين لتطوير العمل المدرسي، متطلبات متعلقة بالعاملين بالمدرسة، منها أهمية إشراك العاملين في الأنشطة والفعاليات المدرسية، وضرورة تواصل إدارة المدرسة مع العاملين بشكل مستمر، متطلبات متعلقة بالمشاركة المجتمعية منها، دعم العلاقة مع المجتمع المحلي ومؤسساته في التنمية العلمية والإبداعية للطلبة.

Abstract

The aim of the research is to identify the requirements for applying the Excellence Management entrance in middle education schools in the State of Kuwait, and to present a set of suggested recommendations for the requirements for applying the Excellence Management entrance in middle education schools in the State of Kuwait. Related to school administration, including the school administration taking into account in developing its annual plan the needs of the staff, the need for the school administration to benefit from the expertise of the staff to develop school work, requirements related to school staff, including the importance of involving staff in school activities and events, and the need for the school administration to communicate with the staff on an ongoing basis, requirements Related to community participation, including supporting the relationship with the local community and its institutions in the scientific and creative development of students.

الإطار العام للبحث

مقدمة:

إن التعليم فى ضوء الاتجاهات المعاصرة يسعى إلى تحقيق الجودة والأداء المتميز فى ظل التنافسية العالمية فى مجال تطوير التعليم، وقد سعت العديد من الدول إلى تطوير إدارتها وجعلها متميزة فى الأداء والممارسة على أرض الواقع فى ضوء المعايير العالمية للجودة والتميز .

وعليه فإن الأداء المتميز هو بمثابة القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المؤسسة وتشغيلها فى تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات التى تحقق رغبات ومنافع وتوقعات المستفيدين، وأصبح ينادى به المتخصصون والمهتمون بالتميز المؤسسي باعتباره من الافاق المتقدمة لإدارة الجودة الشاملة، فالتميز أمر حتمي للمؤسسات التى تريد النجاح والمنافسة مع غيرها وامتلاك صفة التفوق على أقرانها واحتلال مراكز متقدمة فى التصنيفات المحلية والعالمية(إيهاب عبد ربه سهود ، ٢٠١٩ ، ص٤٣)..

ونتيجة للجهود التى بذلت لتحقيق التميز وإدارته فى ،المؤسسات المختلفة فقد ظهرت نماذج عالمية ومحلية لتعبر عن فكر وفلسفة إدارة التميز ومبادئها الأساسية، وهى أدوات تشخيص وتقييم وتحفيز للمؤسسات والعاملين بها لدفعهم نحو اتباع الأساليب الإدارية الناجحة، وارشادهم لصنع التميز، حيث تتضمن النماذج مجموعة من المجالات أو المعايير الشاملة لجميع عناصر المؤسسات التعليمية مع التوضيح لطبيعة العلاقات بينها وطرح طرق إحداث التميز تبعاً لكل نموذج(رولا على عبدالله الضامن ، ٢٠٠٦).

مشكلة البحث:

إن مدير المدرسة هو الشخص الذى يمارس مهنة الإدارة ويطبق عناصرها (صنع القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم) داخل مدرسته، وهو المرجع المهني الأول فى المدرسة وهو المسئول أمام الإدارة التعليمية عن توفير الرؤية والقيادة لمدرسته وضمان البقاء والاستمرارية لها ، وتأتي أهمية دور مدير المدرسة باعتباره قائد وهو المسئول عن مواجهة المشكلات المدرسية وتوفير المناخ التعليمي المناسب وهو الدافع والقائد إلى تحقيق التطوير الإداري المأمول والتميز .

ورغم هذه الجهود التي بذلتها وزارة التربية بالكويت إلا أن هذه الجهود لم تسهم بشكل فعال فى عملية التطوير المأمول حيث توجد العديد من المشكلات بالمرحلة المتوسطة، وقد أظهرت نتائج دراسة عبد العزيز شمس الدين(عبد العزيز شمس الدين ، ٢٠١١) وجود مشاكل إدارية تتعلق بنمط القيادة السائد في بعض المدارس المتوسطة منها : تمسك بعض المديرين بالأساليب السلطوية الديكتاتورية في التعامل مع سائر العاملين بالمدرسة ، الأمر الذي ينتج عنه إعاقة هذه المدارس في تحقيق أهدافها بكفاءة .

أسئلة البحث:

سعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما الأطر النظرية لمدخل إدارة التميز فى ضوء الفكر الإداري المعاصر ؟
٢. ما متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت ؟
٣. ما التوصيات المقترحة لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت ؟

أهداف البحث:

هدفت البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي :

1. التعرف على الأطر النظرية لمدخل إدارة التميز في ضوء الفكر الإداري المعاصر
2. التعرف على متطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت.
3. تقديم مجموعة التوصيات المقترحة لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت

أهمية البحث :

تتضح أهمية البحث الحالي فيما يلي :

1. تأتي أهمية هذا البحث من أهمية مدخل إدارة التميز حيث أنه بمثابة الأساس الإداري لكافة العمليات الإدارية الأخرى وهو المسئول عن تحقيق التطوير الإداري المنشود .
2. قد يزود هذا البحث الحالي المكتبة الوطنية بالكويت والباحثين والدارسين لمجال القيادة المدرسية بنسق من النتائج والتوصيات، التي توضح أهمية مدخل إدارة التميز، من حيث المفهوم والأهمية والأهداف، والمعايير المطلوبة للتميز .

منهج البحث:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي ، وقد يعد هذا أنسب المناهج العلمية ملائمة لهذه الدراسة ، حيث يستهدف المنهج تقييم وتحليل وتفسير الظاهرة في وضعها الراهن ، بعد جمع البيانات اللازمة والكافية عنها. فالمنهج

الوصفي يقوم بتصوير الوضع الراهن وتحديد العلاقات والاتجاهات، ووضع تنبؤات على الأوضاع المقبلة التي ستكون عليها الظاهرة المرصودة.

مصطلحات البحث :

أ- مدخل إدارة التميز Excellence Management Approach

يعتبر مدخل إدارة التميز إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي أثبتت قدرتها الفائقة على تحويل المؤسسات من شكلها التقليدي إلى مؤسسات حية تعيش عصرها وتواكب متغيراته المتسارعة، وتسعى إلى تحديث نفسها ذاتياً من خلال استغلالها الأمثل لقدراتها وإمكاناتها البشرية والمادية والتقنية، ومن خلال نظرتها إلى المؤسسات على أنها وحدة عضوية متكاملة (خيفة محمود مسلم ، ٢٠١٣م، ص٢٧٦).

وعرف الهاللي الشربيني وأمانى السيد(الهاللي الشربيني الهاللي و أمانى السيد غبور ، ٢٠١٢، ص ١٩) مدخل إدارة التميز بأنه " تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة التعليمية مميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً و متميزاً بشكل يجعلها متفوقة ومتفردة عن باقي المنافسين وينعكس ذلك على كيفية التعامل مع العملاء، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية"

ويعرف مدخل إدارة التميز اجرائياً بأنه: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يقوم بها مديري المدارس المتوسطة بالكويت لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بمستوى المخرجات إلى حد عالٍ من التفرد والتميز الذي يحقق رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمدرسة من عاملين ومجتمع وأولياء أمور ويسهم في رفع قدرة المدرسة على التنافسية وعلو مكانتها مقارنة بمنيلاتها

الإطار النظري للبحث

أولاً: أهمية مدخل إدارة التميز :

تتمثل أهمية مدخل إدارة التميز في القوى البشرية، والثقافة التنظيمية، والعمليات الداخلية، والهيكل التنظيمي، والخطط الاستراتيجية في ضوء الأهداف، وإدارة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة. (طارق رضوان محمد رضوان، ٢٠١٤، ص ٩) كما يدعم مدخل إدارة التميز تبني أفضل الممارسات والأدوات التي تسمح بتبني استراتيجيات الجودة لقياس أفضل الممارسات والتقييم الذاتي والتحسين المستمر. كما يتضمن التميز التنظيمي مجموعة من المبادئ والمعايير والطرق التي تسهل تحقيق أفضل النتائج على المدى الطويل في المؤسسة، ومن ثم توفر الدعم للتنمية المستدامة. (Alpana Agarwal and Prem Vrat., 2016, pp.130-131)

وفي ضوء ماسبق يتضح أن أهمية مدخل إدارة التميز تأتي من تطبيق استراتيجيات للتميز بالمدارس والتي ينتج عنها مخرجات عالية الجودة بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية. ومن هنا تبرز أهمية مدخل إدارة التميز الذي أصبح مدخلاً من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستوى الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع العاملين في المؤسسات التعليمية التي تسعى لتحقيق التميز.

ثانياً: متطلبات تحقيق التميز المدرسي :

لا يمكن أن نصل إلى أعلى درجات التميز في كل ما سبق بالمدرسة إلا إذا توفرت قيادة وإدارة مدرسية واعية بدورها الأساسي في تهيئة الظروف المادية والمعنوية، وبفهمها لأهداف المرحلة التعليمية وأهميتها، والقدرة على تهيئة جو مناسب للعمل المدرسي من أجل أداء المهمات والواجبات المطلوبة أدائها لتحقيق الأهداف المرجوة. فهي إدارة تعمل على مشاركة كل من له علاقة بالعملية التعليمية

من أجل تحقيق التميز من خلال الوصول إلى أعلى درجات الجودة في العمل(رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١١م، ص ٢٨).

ولكي يتحقق ذلك يتطلب الأمر توافر المقومات التالية: (Thomas oestreich & Frank Buytendijk, 2012, pp 8- 10).

١. الإحاطة والفهم الصحيح لمفهوم "إدارة التميز".
٢. إعداد بناء استراتيجي للمؤسسة وتفعيله بشكل يعبر عن توجهاتها الرئيسية ورؤيتها المستقبلية.
٣. بناء منظومة متكاملة من السياسات تحكم عمل المؤسسة وتوفر الأسس والقواعد التي يمكن اتخاذ القرارات في ضوءها.
٤. استحداث هياكل تنظيمية تتناسب مع متطلبات الأداء وتقبل التعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
٥. بناء نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة وتفعيله بكل مستويات المؤسسة ومكوناتها.
٦. بناء شبكة متكاملة للاتصالات ونظم المعلومات تضم آليات لرصد المعلومات وتوظيفها لدعم اتخاذ القرار.
٧. بناء نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يضم آليات وقواعد تخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتميئتها وتوجيه أدائها.
٨. بناء نظام لإدارة الأداء المؤسسي المتكامل وتشغيله، يتضمن قواعد وآليات تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وتحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذه وتقويمه.

ويمكن إجمال أهم متطلبات تحقيق التميز بالمدارس في ثلاثة متطلبات رئيسية، هي:
١- تميز القيادة المدرسية: تسهم القيادة القوية بطريقة غير مباشرة في تحقيق نتائج ومخرجات تعليمية مرضية لدى الطلاب، فهي تساعد في دعم مناخ مدرسي تزدهر فيه عملية التعلم وتشجع الطلاب على تحقيق أقصى ما لديهم، كما تساهم في إرساء التعلم التنظيمي، والذي بدوره يؤثر على عملية التعليم والتعلم التي تتم داخل المدرسة) (Raquel R at el: July 2015, p. 5).

٢- تميز المعلمين: تعتبر جودة وتميز المعلمين أكثر المدخلات التعليمية تأثيراً على نتائج ومخرجات الطلاب داخل المدرسة، لذلك فمن الضروري أن يعمل نظام التعليم على توظيف وتدريب وتنمية أفضل المعلمين والاحتفاظ بهم للإسهام في تحسين عملية التعليم والتعلم، وتحقيق التميز في أداء المدرسة ككل Department of Education (England): March 2016, p.11)

وإدراك المعلمين للسعي لتحقيق التميز التنظيمي غالباً ما يعزز أوضاع العاملين وتجعلهم يتفاعلون إيجابياً ليس فقط في كيفية الإجراءات بل أيضاً في تنمية القيادات الإدارية الدنيا في صفوف العاملين وتشعرهم بأهميتهم كعناصر فعالة في التنظيم، مما يشجعهم على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل المسائل التي تهمهم، كل ذلك يعزز التزام العاملين أخلاقياً وشخصياً وأدبياً نحو قيم وأهداف المؤسسة مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهداف المدرسة. (ياسين كاسب الخرشة واخرون، ٢٠١٣، ص ٢٣٥)

٣- تميز المشاركة المجتمعية: تعد المشاركة المجتمعية إحدى صيغ الربط بين المدرسة والمجتمع، حيث تسقط منها الحواجز التقليدية للعملية التعليمية الرسمية المحدودة بالمناهج والفصول الدراسية والأطر الزمنية إلى عالم أوسع وأرحب للحصول المستمر للمعرفة بجميع الوسائل، ومن جميع المصادر في كل وقت ومدى الحياة، فهي علاقة تتواصل وتتكامل فيها مسئولية الدولة عن التعليم مع مسئولية

أولياء الأمور وغيرهم من أفراد ومؤسسات ومنظمات المجتمع المدني وأجهزة الإعلام من أجل تحقيق الجودة والتميز في المدرسة. (عادل محمود رفاعى ، ٢٠١٨، ص ١٨)

وتؤدى مشاركة أولياء الأمور وأفراد المجتمع المهتمين بالتعليم إلى تحسين إنجازات المدرسة من خلال: (Ministry of Education, 2014, P.12).

- زيادة التطلعات التعليمية لأولياء الأمور.
- الشعور بالانتماء إلى المدرسة.
- عدم وجود حاجة لمساعدة الأطفال عند أداء الواجبات المنزلية.
- المشاركة في انتخابات مجلس المدرسة.
- توفير مناخ ملائم للدراسة في المنزل.
- المشاركة في الأنشطة والاجتماعات المدرسية.

ويتضح مما سبق أهمية تطوير أداء مدرء المدارس بصورة مستمرة لقيادة دفة المدرسة إلى التطوير والتحسين، وكذلك تنمية وتمكين المعلمين ومنحهم بعض الصلاحيات التي تؤهلهم لأداء عملهم على أكمل وجه، مع تفعيل الشراكة مع أولياء الأمور وأصحاب المصلحة فى المجتمع المحلى، والأخذ بآرائهم ومشورتهم فى تحقيق جودة التعليم، ومن ثم تحقيق التميز فى أداء المدرسة ككل، وتحقيق جودة عالية فى مخرجاتها.

رابعاً: التحديات التي تواجه تطبيق مدخل إدارة التميز :

يتميز عصر المعرفة الذي نعيشه الآن بخصائص كثيرة تجعله يختلف اختلافا جذريا عن كافة العصور التي سبقتة، وقد أصبحت هذه الخصائص تمثل تحديات لمؤسسات التعليم العالي في معظم دول العالم ، حتى التي تتمتع منها بظروف

اقتصادية جيدة، ويمكن إجمال التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي وتجعلها في حاجة إلى تطبيق مدخل إدارة التميز، فيما يلي: (رضا إبراهيم المليجي، مرجع سابق ، ص ١٥٦)

- زيادة معدلات التغير؛ حيث شهدت السنوات القليلة الماضية تغييراً جوهرياً وسريعاً نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات، والتطورات الهائلة في مجال الهندسة الوراثية، وعولمة الفكر الإداري والاقتصادي، والانفتاح الإعلامي، وثورات الشعوب في المنطقة العربية، وغير ذلك وقد انعكست هذه التحديات على النظم التعليمية في معظم دول العالم.
- شدة المنافسة؛ حيث أصبحت المعاملات الدولية والعولمة بما لها من مدلول ومفهوم تمثل عوامل ضغط يجب أن يراعيها قادة التعليم من خلال صياغة استراتيجية للمؤسسة تمكنها من التعامل بنجاح مع سوق العمل ومراعاة.
- عولمة الإدارة فكراً وتطبيقاً؛ حيث أدت زيادة التحالفات الدولية، واعتماد كثير من المؤسسات على المستحدثات التكنولوجية إلى ضرورة البحث عن التميز الإداري لمواجهة هذه التحالفات، وكذلك التغيرات التكنولوجية السريعة وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي.
- عجز الموارد المتاحة؛ حيث أصبح هناك ندرة في بعض الموارد المطلوبة في بعض الدول سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك بشدة في بعض الدول في نقص الموارد المالية التي لا تكفي لتوفير المتطلبات الأساسية من مواد وأدوات ووسائل تكنولوجية حديثة لإجراء البحوث العلمية المتطورة.

توصيات البحث

فيما يلي يقدم البحث مجموعة من التوصيات لمتطلبات تطبيق مدخل إدارة التميز بمدارس التعليم المتوسط بدولة الكويت، وذلك على النحو التالي:

البعد الأول: متطلبات متعلقة بالإدارة المدرسية

1. مراعاة إدارة المدرسة في وضع خطتها السنوية احتياجات العاملين.
2. ضرورة إستفادة إدارة المدرسة من خبرات العاملين لتطوير العمل المدرسي.
3. خلق مناخ اجتماعي في مواقع العمل ييسر التفاعل بين العاملين.
4. تعزيز ثقافة التميز لدى العاملين.
5. تقدير انجازات المعلمين وجوانب التميز لديهم.
6. دعم العلاقات الإنسانية بين العاملين بالمدرسة.
7. اهتمام إدارة المدرسة بتوظيف التكنولوجيا الحديثة فى العملية التعليمية.

البعد الثاني: متطلبات متعلقة بالعاملين بالمدرسة

1. أهمية إشراك العاملين في الأنشطة والفعاليات المدرسية.
2. ضرورة تواصل إدارة المدرسة مع العاملين بشكل مستمر.
3. تقييم أداء العاملين تقييماً موضوعياً.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.
5. دعم الأفكار الإبداعية لدى العاملين.
6. مكافئة إدارة المدرسة العاملين المجتهدين تقديراً لأدائهم المتميز.
7. توفير إدارة المدرسة قاعدة بيانات محدثة خاصة بالعاملين.

البعد الثالث: متطلبات متعلقة بالمشاركة المجتمعية

١. دعم العلاقة مع المجتمع المحلي ومؤسساته في التنمية العلمية والإبداعية للطلبة.
٢. حرص إدارة المدرسة على تبادل الخبرات مع المدارس المتميزة.
٣. تطوير الإجراءات الإدارية بناء على احتياجات وتوقعات المجتمع.
٤. إشراك إدارة المدرسة ممثلين عن المجتمع المحلي في وضع الخطة السنوية.
٥. مشاركة الأسرة في الأنشطة والاجتماعات المدرسية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. إيهاب عبد ربه سهمود ، "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM."، عزة : أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. ٢٠١٩ .
٢. رولا على عبدالله الضامن ، "تطوير نموذج تقييم الاداء المؤسسي في الأعمال الإدارية"، رسالة دكتوراه ، جامعة عمان العربية ، كلية التربية ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٦ .
٣. عبد العزيز شمس الدين ، "تطوير أداء المديرين بوزارة التربية في دولة الكويت في ضوء فلسفة القيادة التحويلية" ، رسالة دكتوراه ، جامعة القاهرة ، معهد البحوث التربوية ، ٢٠١١

٤. خيفة محمود مسلم غريب العنزي ، "تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسات التعليمية في ضوء إدارة التميز "رؤية مقترحة"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ٥٦، الجزء ٢، ديسمبر، ٢٠١٣م.
٥. الهلالي الشربيني الهلالي و أماني السيد غبور ، "مدخل إدارة التميز ومتطلبات تطبيقه في جامعة المنصور". مجلة مستقبل التربية العربية. عدد ٨٢، مجلد ٢٠، ٢٠١٢.
٦. طارق رضوان محمد رضوان، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية على التميز التنظيمي ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة، جامعة طنطا، عدد ٣، مجلد ١، ٢٠١٤.
٧. رضا إبراهيم المليجي، نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين- رؤى استراتيجية ومداخل إصلاحية، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١١م.
٨. ياسين كاسب الخرشة واخرون، أثر عوامل التغيير على تحقيق التميز التنظيمي ، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، عدد ٤٠، مجلد ٢، ٢٠١٣.
٩. عادل محمود رفاعي ، سيجما ٦ افاق جديدة في جودة التعليم وإدارة التميز ، القاهرة: دار الفكر العربي، ٢٠١٨.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alpana Agarwal and Prem Vrat: "A bio-inspired model of organizational excellence", **Journal of Advances in Management Research**, Vol. 13, Issue 2, 2016.
2. Thomas oestreich& Frank Buytendijk: **management excellence: How tomorrow's leaders will get ahead** oracle corporation, an oracle Thought leadership white paper September 2012.

3. Raquel R at el: The importance of School Factors for Student Success in Unfavourable Circumstances, **A Paper presented for the Satellite conference of the International Association for Statistical Education (IASE)**, Rio de Janeiro, Brazil, July 2015.
4. Department of Education (England): Educational Excellence everywhere, **Presented to Parliament by the Secretary of State for Education by Command of Her Majesty**, March 2016.
5. Ministry of Education, **Culture and Sport Spanish National Education Council: Family participation in school education**. Looking ahead, General Technical Secretarial, 2014.
