DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

خطط التحسين المدرسي في الأدبيات التربوية (مراجعة منهجية في ضوء السياق التعليمي السعودي)

أ. فيصل بن غزاي المقاطي
مشرف تربوي، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني:Sggo123@hotmail.com

د. عمر بن حامد السليماني
مشرف تربوي، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني:osulaymani@gmail.com

د. عواض بن محمد القرشي
مشرف تربوي، الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية
البريد الالكتروني: alqorashiawad@gmail.com

الملخص

هدفَت هذه الدراسة إلى تحليل المعرفة العلمية المتعلقة بخطط التحسين المدرسي والكشف عن العوامل المؤثرة في فاعلية تصميمها وتنفيذها في ضوء الأدبيات التربوية العالمية، وذلك من خلال مراجعة منهجية تجمع بين التحليل الببليومتري وتحليل المحتوى النوعي. واعتمدت الدراسة على استرجاع (78) دراسة منشورة خلال الفترة (2000–2025) من قاعدة بيانات Scopus وفق معايير اشتمال واستبعاد محددة، حيث استُخدمت جميع الدراسات في التحليل الببليومتري للكلمات المفتاحية باستخدام برنامج VOSviewer، في حين اقتصر تحليل المحتوى النوعي على (26) دراسة متاحة بالنص الكامل. وتوصلت النتائج إلى أن فاعلية خطط التحسين المدرسي ترتبط بدرجة الاتساق البنيوي بين مكوّناتها الأساسية، وبالاعتماد المنهجي على تحليل فجوات الأداء، وصياغة أهداف قابلة للقياس، وربطها بمؤشرات أداء واضحة، إلى جانب وجود آليات متابعة منتظمة. كما أظهرت النتائج أن جودة التنفيذ تتأثر بعدد من العوامل المحورية، من أبرزها القيادة المدرسية التشاركية، والجاهزية التنظيمية، والاستخدام الفاعل للبيانات التعليمية، والتطوير المهني المرتبط بالخطة، وأطر المساءلة. وكشف التحليل الببليومتري عن خمس مجموعات مفاهيمية رئيسة تمثلت في البيانات والتقويم، والقيادة المدرسية، والتطوير المهني، والتنظيم المدرسي، والسياسات والمساءلة. وخلصت الدراسة إلى أن التحسين المدرسي الفعّال يتطلب خطط تحسين محكمة البنية، مبنية على البيانات، قابلة للقياس، وخاضعة للمراجعة المستمرة بما يدعم استدامة التحسين داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: الدعم الإشرافي، التحليل الببليومتري، الاتساق البنيوي، تحليل المحتوى النوعي.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

School Improvement Plans in Educational Literature
(A Systematic Review in the Saudi Educational Context)

Faisal G. AL-Maqate
Educational Supervisor, General Administration of Education in Makkah Region, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia
Email: Sggo123@hotmail.com

Dr. Omar Sulaymani
Educational Supervisor, General Administration of Education in Makkah Region, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia
Email: osulaymani@gmail.com

Dr. Awad Mohammed Al Qurashi
Educational Supervisor, General Administration of Education in Makkah Region, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia
Email: osulaymani@gmail.com

ABSTRACT
This study aimed to analyze the scientific knowledge related to school improvement plans and to identify the factors influencing the effectiveness of their design and implementation, based on the international educational literature. A systematic review methodology was adopted, combining bibliometric analysis and qualitative content analysis. A total of 78 studies published between 2000 and 2025 were retrieved from the Scopus database according to predefined inclusion and exclusion criteria. All studies were included in the bibliometric analysis of keywords using VOSviewer, while qualitative content analysis was conducted on 26 full-text studies. The findings indicated that the effectiveness of school improvement plans is closely associated with the structural coherence of their core components, reliance on performance gap analysis, formulation of measurable objectives linked to clear performance indicators, and the presence of systematic monitoring mechanisms. The results also revealed that implementation quality is influenced by several key factors, most notably collaborative school leadership, organizational readiness, systematic use of educational data, plan-aligned professional development, and accountability frameworks. The bibliometric analysis identified five main conceptual clusters: data and assessment, school leadership, professional development, school organization, and policy and accountability. The study concludes that effective school improvement depends on well-structured, data-informed, measurable plans that are subject to continuous review, thereby supporting sustainable improvement within schools.
Keywords: Supervisory Support, Bibliometric Analysis, Structural Coherence, Qualitative Content Analysis.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

مقدمة

تُعدّ خطط التحسين المدرسي إطارًا تنظيميًا موجّهًا لعمليات التطوير داخل المدرسة، إذ تقوم على تحويل البيانات المتعلقة بالأداء التعليمي إلى إجراءات تطويرية ممنهجة. ويستند بناء هذه الخطط إلى تشخيص دقيق لواقع المدرسة، وتحديد أولويات واضحة، وصياغة تدخلات تربوية قابلة للقياس والمتابعة، مما يجعلها أداة مركزية لرفع جودة التعليم وتحسين الممارسات المهنية. وتشير الأدبيات التربوية إلى أن فاعلية خطط التحسين ترتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة تحليل البيانات، وكفاءة القيادة المدرسية، وجاهزية الفرق المهنية، إلى جانب توفر ثقافة مدرسية قائمة على التعلم والتعاون المستمر (Harris et al., 2015؛ Hattie, 2021). وتوضح البحوث أن الخطط الأكثر نجاحًا هي تلك التي تُبنى على تحليل منهجي للبيانات، وتستند إلى مؤشرات أداء واضحة، وتُشرك المعلمين في عمليات التشخيص والتخطيط، وتوظف التغذية الراجعة بصورة مستمرة لتحسين التنفيذ (Datnow & Hubbard, 2016؛ Schildkamp, 2019). وقد أظهرت دراسات واسعة أن التخطيط المستند إلى الأدلة أسهم في تحسين جودة التدريس ورفع نواتج التعلم مقارنة بالخطط الشكلية أو النمطية التي تُعد بمعزل عن سياق المدرسة واحتياجاتها الفعلية (Leithwood et al., 2020). كما تؤكد تقارير المنظمات الدولية، مثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (UNESCO)، أن التحسين المدرسي الفعّال يقوم على ثلاث ركائز رئيسة، هي: تشخيص قائم على البيانات، وتدخلات تربوية مبنية على الأدلة، وتقييم مستمر بالاعتماد على مؤشرات معيارية، بما يسهم في تحويل المدرسة إلى «منظمة متعلمة» قادرة على التكيف والتحسين المستمر من خلال تراكم المعرفة المؤسسية وتعزيز ممارسات التعلّم المهني (UNESCO, 2021؛ OECD, 2023).

وفي السياق السعودي، يشهد النظام التعليمي تحولًا نوعيًا يعزز دور المدرسة في قيادة التطوير وفق رؤية تقوم على التمكين والاعتماد على الأدلة. فقد جاء «النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة» (وزارة التعليم، 2024) ليؤكد مسؤولية المدرسة عن تشخيص واقعها، وتحليل نواتج تعلم طلابها، وتصميم خطط تحسين تستجيب لاحتياجاتها الفعلية، مع توفير دعم مهني موجّه يعزز جودة التنفيذ. كما تدعم هيئة تقويم التعليم والتدريب هذا التوجه من خلال منظومة الاعتماد المدرسي، وتوفير تقارير تشخيصية تتضمن مؤشرات أداء وتوصيات تطوير، مما يسهم في رفع قدرة المدارس على صياغة خطط تحسين ذات جودة عالية ومتسقة مع المعايير الوطنية (ETEC, 2023). ورغم توفر هذا الإطار الداعم، تكشف الخبرات المهنية للباحثين، بحكم عملهم في دعم المدارس والإشراف التربوي، أن بعض المدارس لا تزال تواجه صعوبات في توظيف البيانات المتاحة بصورة فاعلة، مما يؤدي في بعض الحالات إلى إعداد خطط تحسين ذات طابع شكلي أو متكرر، تفتقر إلى التحليل المعمّق والمشاركة المهنية الحقيقية، إضافة إلى محدودية المتابعة وضعف ثقافة التغذية الراجعة، وهو ما يحدّ من الأثر الفعلي لهذه الخطط على الأداء المدرسي ونواتج التعلم. وانطلاقًا من الأهمية التي تمثلها خطط التحسين المدرسي في توجيه جهود التطوير داخل المدرسة، ومع اعتمادها على نطاق واسع ضمن النظم التعليمية المعاصرة، يلاحظ محدودية المعالجات البحثية التي تناولت هذا الموضوع بصورة تحليلية منهجية تكشف بنيته المعرفية وتفسّر العوامل المؤثرة في فاعليته. وقد أسهم ذلك في تباين الرؤى حول جدوى هذه الخطط وأثرها الفعلي على الأداء المدرسي. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى سد جزء من هذا النقص المعرفي من خلال مراجعة منهجية تجمع بين التحليل الببليومتري والتحليل النوعي، بما يسهم في تنظيم المعرفة المتراكمة وتقديم فهم أكثر دقة وواقعية لخطط التحسين المدرسي.

مشكلة الدراسة

شهدت المنظومة التعليمية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولًا نوعيًا يستهدف تمكين المدرسة بوصفها وحدة أساسية لقيادة التطوير والتحسين، وذلك انسجامًا مع التوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب. وفي هذا الإطار، برزت خطط التحسين المدرسي بوصفها أداة محورية يُعوَّل عليها في رفع جودة الأداء وتحقيق نواتج تعلم مستدامة. ورغم توفر هذا الإطار الداعم، تُشير الممارسات الميدانية في عدد من مدارس التعليم العام بمكة المكرمة استنادًا إلى عمل الباحثين كمشرفي دعم للتميّز المدرسي إلى وجود فجوة واضحة بين توافر البيانات التعليمية وبين القدرة على توظيفها بفعالية في عمليات التشخيص والتخطيط. فقد لوحظ أن بعض الخطط تُعد بصورة شكلية أو تُبنى على نماذج موحدة ومتكررة لا تعكس

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

الخصوصية السياقية لكل مدرسة، ولا تستند إلى تحليل منهجي للبيانات المتعلقة بالأداء الأكاديمي أو المهني أو السلوكي.

كما أظهرت الممارسات أن التحسين يُوجَّه في بعض المدارس إلى جميع المؤشرات الواردة في تقارير التقويم الخارجي دون تمييز بين المجالات التي تحتاج إلى تدخل فعلي وتلك التي تحقق مستويات أداء جيدة، مما يشير إلى ضعف في تحديد الأولويات ويؤدي إلى تشتت الجهود وإضعاف أثر الخطة. ويتزامن ذلك مع محدودية المشاركة المهنية للمعلمين والطلاب في عملية التحليل، إضافة إلى قصور في المتابعة الدورية وغياب آليات منظمة للتغذية الراجعة، الأمر الذي يحدّ من فاعلية التنفيذ.

وتتفق الأدبيات التربوية الحديثة (UNESCO, 2021؛ OECD, 2023؛ Hattie, 2021؛ Fullan, 2020) على أن خطط التحسين لا تحقق أثرًا فعّالًا ما لم تُبنَ على بيانات دقيقة، وما لم تُدار ضمن إطار إشرافي تشاركي يعزز دور القيادة المدرسية والمعلمين في جميع مراحل التحليل والتخطيط والتنفيذ والتقويم. وتشير هذه الأدبيات كذلك إلى أن ضعف الاتساق بين عناصر الخطة وعدم وضوح الأولويات يعدّان من أبرز العوامل التي تعوق فاعلية خطط التحسين في البيئات المدرسية. وبناء على هذا التباين بين التطور التنظيمي وبين واقع التطبيق، تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية تتجاوز الوصف المباشر للممارسات نحو بناء فهم معرفي ممنهج يستند إلى الأدبيات العالمية. ويشمل ذلك الكشف عن الموضوعات المركزية، والنماذج النظرية، والممارسات الأكثر ارتباطًا بفاعلية خطط التحسين، ومدى مواءمتها للسياق السعودي.

وبناءً على ما تقدم، جاءت هذه الدراسة لتقديم مراجعة منهجية تجمع بين التحليل الببليومتري وتحليل المحتوى النوعي للأدبيات المنشورة حول خطط تحسين المدارس خلال الفترة (2000–2025)، بهدف الكشف عن بنيتها المعرفية واتجاهاتها البحثية، وتحليل الكيفية التي تناولت بها الدراسات أبعاد التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يوفّر قاعدة معرفية يمكن الإفادة منها في تطوير الممارسات الإشرافية ودعم تطبيق النموذج الإشرافي في سياق تمكين المدارس داخل المملكة العربية السعودية. وذلك من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس الآتي: ما طبيعة المعرفة العلمية المتعلقة بخطط التحسين المدرسي، وما العوامل التي تؤثر في فاعليتها؟ ويتفرع منه تساؤلات فرعية إجرائية هي على النحو التالي:

- كيف تناولت الدراسات خطط التحسين المدرسي؟
- ما العوامل الأكثر تأثيرًا في فاعليتها؟
- كيف يمكن الاستفادة من نتائج الدراسات في تحسين بناء وتنفيذ خطط التحسين؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى بناء فهم معرفي معمّق حول خطط تحسين المدارس في الأدبيات الدولية خلال الفترة (2000–2025)، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل البنية المعرفية لحقل خطط تحسين المدارس من خلال فحص الأنماط الشبكية للعلاقات بين الكلمات المفتاحية والمفاهيم المتكررة باستخدام أدوات التحليل الببليومتري، بهدف الكشف عن الهيكل العام واتساع نطاق المعرفة وتوزعها عبر الدراسات
2. تحديد الموضوعات المركزية داخل البنية المعرفية وذلك باستخلاص المجموعات البحثية التي تنتظم حولها المفاهيم، وتفسير طبيعة كل مجموعة واتجاهاتها البحثية، وتحليل العلاقات البينية بين هذه المجموعات داخل الشبكات الببليومترية.
3. إجراء تحليل نوعي معمّق للدراسات المتاحة بالنص الكامل للكشف عن المفاهيم الجوهرية، والعوامل المرتبطة بفاعلية خطط التحسين، والنماذج النظرية والإدارية التي تستند إليها الأدبيات، مع تحليل ما تتيحه هذه الدراسات من ممارسات عملية.
4. تقديم تصور معرفي يساعد الباحثين وصناع القرار وقادة المدارس على فهم الاتجاهات البحثية الرئيسة والعوامل المرتبطة بفاعلية خطط تحسين المدارس، بما يسهم في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحسين جودة التعليم ورفع نواتج التعلم.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

أهمية الدراسة

تشكل خطط تحسين المدارس إحدى الأدوات الجوهرية في تطوير الأداء المدرسي وتعزيز جودة التعليم، إلا أن الأدبيات العربية والدولية تُظهر تشتتًا واضحًا في تناول هذا المجال، سواء من حيث طبيعة المفاهيم المستخدمة أو من حيث الأطر النظرية والموضوعات التي ترتكز عليها هذه الخطط. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل البنية المعرفية لخطط تحسين المدارس من خلال منهجية تجمع بين التحليل الببليومتري وتحليل المحتوى النوعي، بما يسمح بتكوين صورة شمولية ومتكاملة حول الاتجاهات البحثية الرئيسة التي شكّلت هذا الحقل خلال الفترة (2000–2025).

تتمثل أهمية هذه الدراسة في كونها أول دراسة عربية بحسب علم الباحثين تتناول خطط تحسين المدارس بهذا العمق عبر تحليل شبكات التشارك في الظهور للكلمات المفتاحية، بما يمكّن من الكشف عن الموضوعات المركزية والعلاقات البنيوية التي تنظّم المعرفة في هذا المجال. كما تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بقلة الدراسات التحليلية التي تستند إلى قواعد بيانات عالمية مثل(Scopus) لتفسير كيفية تشكّل هذا الحقل واتجاهاته البحثية.

أما الأهمية التطبيقية للدراسة فتتمثل في قدرتها على ربط الأدبيات الدولية بالسياق التعليمي السعودي، من خلال مقارنة نتائج التحليل بالأطر التنظيمية المعتمدة في وزارة التعليم (2024) وهيئة تقويم التعليم والتدريب (2023). ويساعد هذا الربط في تقديم أساس معرفي يمكن البناء عليه لتحسين تصميم خطط تحسين فاعلة، وتعزيز الممارسات المرتبطة بالقيادة المدرسية واستخدام البيانات والتطوير المهني وقياس الأداء. ويُسهم هذا التكامل بين المعرفة العلمية والتطبيقات المحلية في دعم جهود تطوير السياسات التعليمية وتحقيق المستهدفات الوطنية في جودة التعليم ورفع نواتج التعلم.

الإطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: مفهوم خطط التحسين المدرسي (School Improvement Plans)

تُعرّف الأدبيات خطط التحسين المدرسي (SIPs) بأنها وثائق منهجية تستند إلى تحليل بيانات الأداء بهدف تشخيص الفجوات، وتحديد الأولويات، وصياغة أهداف قابلة للقياس، وتصميم تدخلات تعليمية وإدارية قائمة على الأدلة (Harris et al., 2015; Schildkamp et al., 2020). وتشير الدراسات الحديثة إلى أن فعالية هذه الخطط تعتمد على جودة البيانات، وفاعلية أدوات التحليل، والمشاركة المهنية للمعلمين وفرق العمل (Hattie, 2021; Fullan, 2023). كما تؤكد تقارير المنظمات الدولية مثل OECD وUNESCO أن خطط التحسين تُعدّ أداة استراتيجية تربط بين الممارسات الصفّية والأهداف المؤسسية ضمن دورة متكاملة من التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم (OECD, 2023; UNESCO, 2022).

ثانياً: خطط التحسين المدرسي في ضوء النموذج الإشرافي لتمكين المدرسة في المملكة العربية السعودية

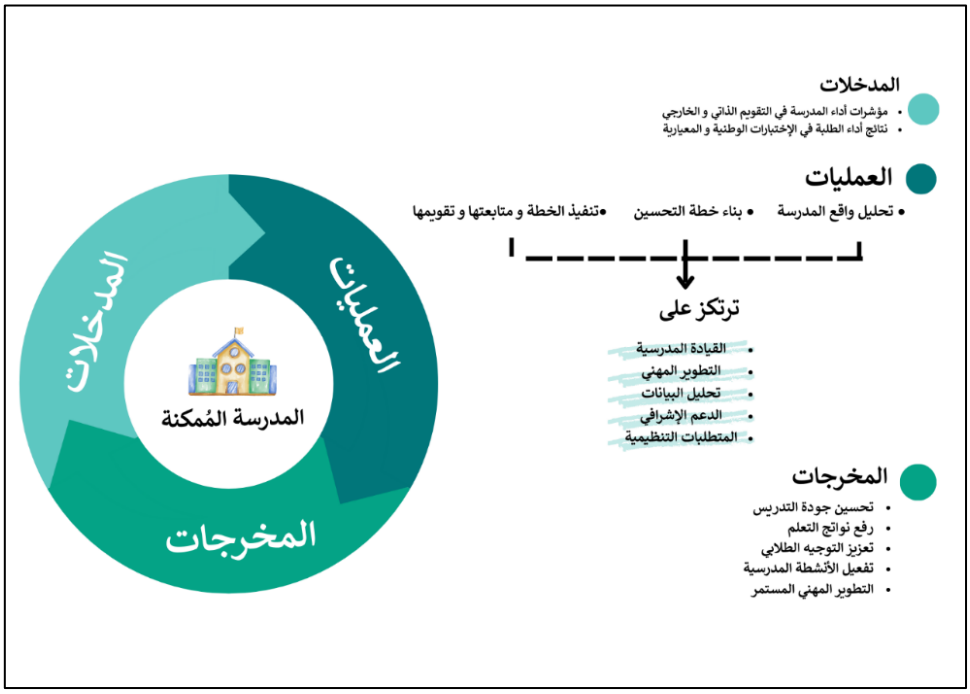
تُعرَّف خطة التحسين المدرسي وفق وثيقة النموذج الإشرافي (وزارة التعليم، 2024) بأنها وثيقة تخطيطية إجرائية تُعدّها المدرسة بالتشارك مع المعلمين والمجتمع المدرسي، استنادًا إلى الأولويات التي تكشفها عمليات التشخيص في المجالات الأساسية للعمليات الإشرافية، بهدف تحسين الأداء المدرسي وتطويره. وتمثل الخطة إطارًا موجّهًا لقراءة البيانات، وتحديد الفجوات، وصياغة أهداف قابلة للقياس، وتطبيق تدخلات تطويرية محكمة. وتتسق هذه الرؤية مع الأدبيات الدولية التي تنظر إلى خطط التحسين بوصفها أداة تنظيمية لاستثمار الأدلة في اتخاذ القرار، وتمكين القيادة المدرسية من تهيئة بيئة داعمة للعمل التعاوني (Harris et al., 2015; Leithwood et al., 2020). وتشير الدراسات إلى أن الخطط الفعّالة هي التي تعتمد على بيانات دقيقة، وتدمج الأدلة الكمية والنوعية، وتستند إلى قيادة قادرة على بناء ثقافة مهنية تحفّز المشاركة والتعلم المستمر (Schildkamp & Kuiper, 2010; Mandinach & Gummer, 2016). وفي السياق السعودي، تُعدّ خطط التحسين المدرسي متطلبًا تنظيميًا ملزمًا لجميع المدارس، بغضّ النظر عن مستوى أدائها، حيث تُخطَّط وتُنفَّذ في ضوء نتائج التقويم المدرسي التي تشرف عليها هيئة تقويم التعليم والتدريب. ويختلف مستوى الخطة وعمق تدخلاتها تبعًا لتصنيف المدرسة، إلا أن الالتزام بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة يظل قائمًا بوصفه ممارسة مستمرة تهدف إلى تحسين جودة الأداء المدرسي ودعم التطوير المستند إلى البيانات.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

ثالثاً: الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة

يستند الإطار المفاهيمي المقترح في هذه الدراسة إلى مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تفسّر فاعلية خطط التحسين المدرسي المبنية على البيانات، وذلك في ضوء الأدبيات الدولية وبما يتلاءم مع خصوصية السياق التعليمي في المملكة العربية السعودية، كما يوضحه الشكل 1. وينطلق هذا الإطار من افتراض مفاده أن التحسين المدرسي الفعّال لا يتحقق من خلال عنصر منفرد أو ممارسة معزولة، بل من خلال تفاعل مستمر ومتبادل بين أبعاد قيادية ومهنية وتنظيمية وإشرافية تسهم مجتمعة في توجيه عمليات التحليل والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقويم. فإذا كانت القيادة التعليمية تُعد المحرّك الأساس لجميع عمليات التحسين، بما تسهم به في ترسيخ رؤية تطويرية مشتركة، وبناء بيئة مهنية تشاركية، وتنظيم عمليات المتابعة الداعمة للممارسات المبنية على الأدلة (Hallinger & Heck, 2011؛ Leithwood et al., 2020)، فإن التطوير المهني يضطلع بدور محوري في رفع كفاءة التنفيذ من خلال مواءمة التدريب مع نتائج التشخيص، وبناء مجتمعات تعلم مهنية فاعلة، وتوفير دعم تطبيقي مستمر يضمن انتقال المعرفة إلى الممارسة (Hattie, 2021؛ Opfer & Pedder, 2011). ويحتل تحليل البيانات موقعًا مركزيًا في هذه المنظومة، إذ تُبنى عليه عمليات التشخيص، وصياغة الأهداف الإجرائية القابلة للقياس، والمتابعة القائمة على التغذية الراجعة، بما يمكّن المدرسة من تعديل خطتها وتحسينها بصورة مستمرة (Datnow & Park, 2018؛ Schildkamp & Poortman, 2015). كما يُعد بناء كفاءة القيادات والمعلمين في محو الأمية البيانية عنصرًا حاسمًا في تعزيز جودة القرارات التربوية وقدرة المدرسة على قيادة عمليات التحسين ذاتيًا. ولا تعمل هذه الأبعاد بمعزل عن إطار نظامي وتنظيمي ضابط يوجّه بناء خطط التحسين ويضمن جودتها واتساقها، كما تحدده وثائق وزارة التعليم ومعايير هيئة تقويم التعليم والتدريب، والنماذج التنظيمية الداعمة لمبادئ المدرسة الممكنة والنموذج الإشرافي المعتمد (وزارة التعليم، 2024؛ هيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023). ويُضاف إلى هذه الأبعاد الأربعة بعدُ الدعم الإشرافي بوصفه عنصراً داعمًا يعكس خصوصية النظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، حيث يضطلع الإشراف التربوي بدور محوري في تمكين المدارس من تفعيل خطط التحسين المدرسي المبنية على البيانات، من خلال دعم القيادات المدرسية في تحليل البيانات وتفسيرها، وبناء القدرات التخطيطية والتنفيذية، ومتابعة تنفيذ الخطة وتقويمها بصورة دورية، بما يسهم في تقليص الفجوة بين جودة تصميم الخطط ومستوى تفعيلها ميدانيًا. ولا يُقدَّم هذا البعد بوصفه بديلًا عن القيادة التعليمية أو التطوير المهني، بل كآلية دعم تكاملية تعزز فاعلية الأبعاد الأخرى وتدعم استدامة عمليات التحسين، وذلك اتساقًا مع النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة المعتمد في وزارة التعليم. وبناءً على ذلك، يعكس الإطار المفاهيمي المقترح العلاقات التفاعلية بين هذه الأبعاد، ويقدّم عدسة تحليلية تفسّر نتائج المراجعة المنهجية، وتوضح الكيفية التي تتكامل بها القيادة التعليمية، والتطوير المهني، وتحليل البيانات، والمتطلبات النظامية والتنظيمية، والدعم الإشرافي في بناء خطط تحسين مدرسية فاعلة في الأدبيات العالمية والسياق السعودي.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026



شكل 1: النموذج المفاهيمي المقترح لعمل المدرسة الممكنة. والذي يوضح العلاقة بين المدخلات والعمليات والمخرجات في ضوء تمكين المدرسة. (المصدر: إعداد الباحثين استنادًا إلى وزارة التعليم، 2024؛ وهيئة تقويم التعليم والتدريب، 2023؛ والدراسات السابقة)

منهجية الدراسة

أولًا: نوع الدراسة وتصميمها

هذه الدراسة "مراجعة منهجية"، استخدمت مزيج من الأساليب الببليومترية وتحليل المحتوى النوعي لمراجعة الأدبيات المتعلقة بخطط تحسين المدارس والممارسات المبنية على البيانات. وتُعد الأساليب الببليومترية من الأدوات الفاعلة في الكشف عن الاتجاهات العامة التي تُشكّل البنية الفكرية لحقول معرفية محددة، من خلال تحليل الروابط بين المفاهيم الرئيسة وتحديد الموضوعات الأكثر حضورًا في قاعدة المعرفة (الدكر & متولي، 2023). أما تحليل المحتوى فيسهم في تقديم فهم أعمق لطبيعة الدراسات، من حيث تركيزها الموضوعي، وأطرها النظرية، والاتجاهات البحثية التي تتبناها، مما يساعد في تفسير الأنماط التي يكشفها التحليل الكمي وتحويلها إلى دلالات معرفية واضحة (الرشيدي، 2021). بدمج هذين النهجين، تُرسخ هذه المراجعة صورة شاملة لقاعدة المعرفة الحالية المتعلقة بخطط تحسين المدارس.

ثانياً: تحديد المصادر وإجراءات البحث

اعتمدت الدراسة على قاعدة بيانات Scopus بوصفها المصدر الرئيس لاستخراج الدراسات، نظرًا لكونها تغطي الإنتاج العلمي في مجالات القيادة المدرسية، تحسين المدارس، والممارسات المبنية على البيانات بدرجة أوسع مقارنة بقاعدة Web of Science (Mongeon & Paul, 2016). واستُرشدت الدراسة بإرشادات PRISMA (Moher et al., 2009) في تحديد مصادر البحث، وفرزها، وتوثيق إجراءات التضمين والاستبعاد (الشكل. 2). وبعد تحديد Scopus باعتبارها قاعدة البيانات الأنسب للدراسة الحالية، تم وضع نطاق زمني محدد للبحث يشمل جميع الدراسات المنشورة خلال الفترة من 2000 إلى 2025، وتم اتباع معايير الاشتمال والاستبعاد الآتية:

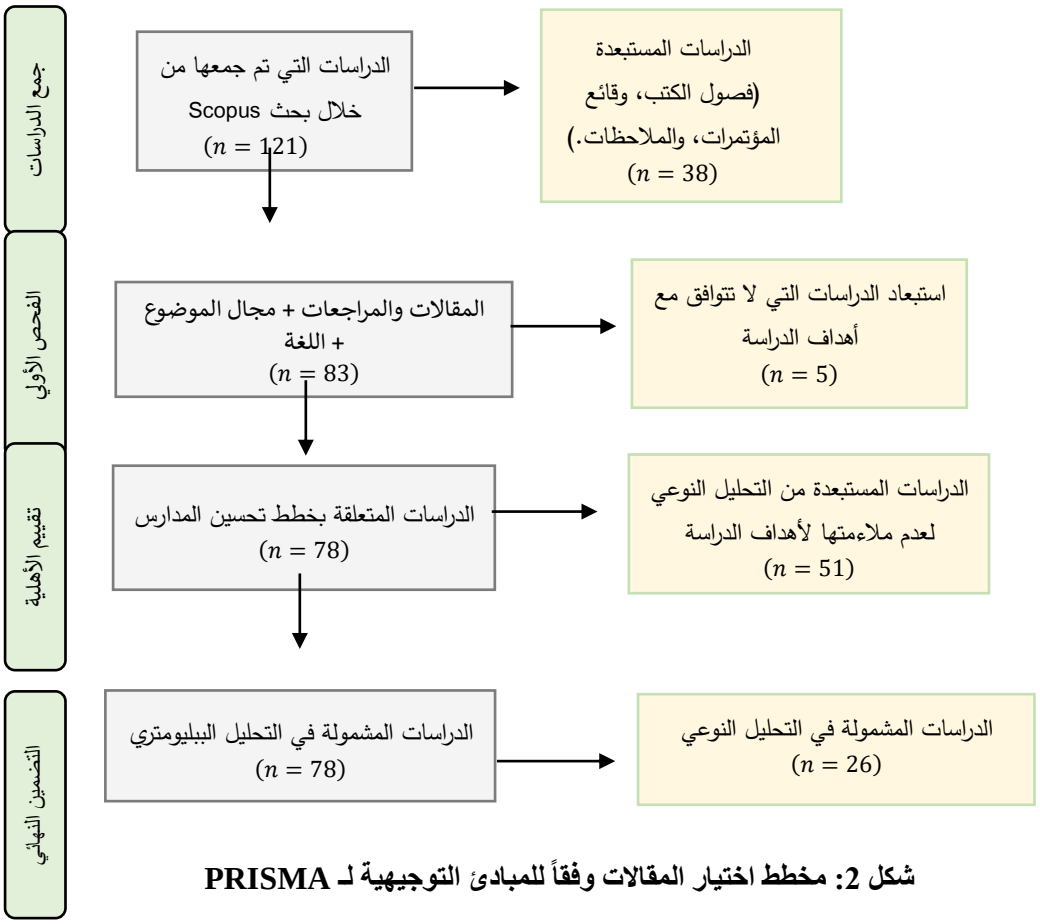
DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

1. تحديد الفترة الزمنية من 2000 إلى 2025 لجميع الدراسات المسترجعة.
2. تم تضمين المقالات المحكمة والمراجعات العلمية، واستبعاد الكتب، الفصول، التقارير، الرسائل، ووقائع المؤتمرات.
3. تضمين الدراسات التي تتناول خطط تحسين المدارس.
4. قصر تحليل المحتوى النوعي على الدراسات ذات النص الكامل المكتوب باللغة الإنجليزية.
5. إضافة الوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم وهيئة تقويم التعليم والتدريب في تحليل المحتوى، نظرًا لكونها المرجع التنظيمي والتطبيقي المعتمد لخطط تحسين المدارس في السياق السعودي.

ولأجل ذلك، تم استخدام سلسلة الكلمات المفتاحية الآتية في Scopus:

TITLE-ABS-KEY ("school improvement plan" OR "school improvement plans" OR "school enhancement plan" OR "school development plan")

أسفر البحث الأولي عن 121 وثيقة. وبعد استبعاد الكتب، الفصول، التقارير، الرسائل الجامعية، ووقائع المؤتمرات، واقتصار الإدراج على المقالات المحكمة والمراجعات المنشورة باللغة الإنجليزية، بلغ العدد النهائي 78 دراسة استخدمت في التحليل الببليومتري. أما التحليل النوعي فقد اقتصر على 26 دراسة متاحة بالنص الكامل، إضافة إلى الوثائق الرسمية لوزارة التعليم (2024) وهيئة تقويم التعليم والتدريب (2023)، نظرًا لأهميتها التنظيمية في تفسير ممارسات التحسين في السياق السعودي.



شكل 2: مخطط اختيار المقالات وفقاً للمبادئ التوجيهية لـ PRISMA

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

ثالثاً: تحليل البيانات

ارتكز التحليل على منهجين:

1.**التحليل الببليومتري**

تم تنزيل البيانات الببليوغرافية للدراسات الـ(78) مباشرة من قاعدة بيانات Scopus بعد تطبيق معايير الاشتمال والاستبعاد المعتمدة، وذلك باستخدام خيار التصدير (Export) المتاح في القاعدة. شملت البيانات المصدَّرة معلومات ببليوغرافية أساسية، مثل: عنوان الدراسة، أسماء المؤلفين، سنة النشر، المجلة، الملخص، والكلمات المفتاحية. جرى حفظ هذه البيانات بصيغة CSV المتوافقة مع برامج التحليل الببليومتري. بعد ذلك، تم استيراد الملف إلى برنامج Microsoft Excel بغرض المراجعة الأولية للبيانات وتنقيتها، حيث جرى التأكد من سلامة السجلات، وإزالة أي تكرار محتمل، ومراجعة الكلمات المفتاحية لتوحيد المصطلحات المتقاربة لغويًا أو دلاليًا. وعقب الانتهاء من هذه المعالجة الأولية، أُعيد حفظ الملف بصيغة CSV مع الحفاظ على البنية التي يتطلبها برنامج VOSviewer. في المرحلة اللاحقة، تم استيراد الملف النهائي إلى برنامج VOSviewer (الإصدار 1.6.20) باستخدام خيار Create a map based on bibliographic data، ثم اختيار تحليل التشارك في الظهور للكلمات المفتاحية (Keyword Co-occurrence). جرى تحديد الكلمات المفتاحية بوصفها وحدة التحليل، مع ضبط الحد الأدنى لعدد مرات الظهور عند مرتين، وذلك بهدف استبعاد الكلمات منخفضة التكرار والتركيز على المفاهيم الأكثر حضورًا في الأدبيات. وقد أسفر هذا الإجراء عن إنتاج خرائط ببليومترية توضّح العلاقات المفاهيمية بين الكلمات المفتاحية، وتكشف عن المجموعات الدلالية الرئيسة التي شكّلت البنية المعرفية لأبحاث خطط التحسين المدرسي.

2. **التحليل النوعي**

تم إجراء تحليل المحتوى النوعي على النصوص الكاملة لـ (26) دراسة مختارة. وقد شملت عينة التحليل النوعي (26) دراسة)، تنوّعت من حيث التصميم المنهجي والسياق الجغرافي وأدوات جمع البيانات. وبدأت عملية التحليل بقراءة متعمقة ومتكررة للدراسات بهدف التعرف على كيفية تناول خطط التحسين المدرسي من حيث التصميم والتنفيذ والعوامل المؤثرة في فاعليتها. وفي هذه المرحلة، جرى استخراج عبارات ومقاطع نصية ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة، ولا سيما ما يتعلق بمكونات الخطة، وآليات التنفيذ، والأدوار القيادية والتنظيمية. بعد ذلك، تم تنظيم هذه المقاطع في فئات تحليلية أولية تمثل أنماطًا متكررة في تناول خطط التحسين المدرسي عبر الدراسات، ثم جرى مراجعة هذه الفئات ومقارنتها فيما بينها بهدف دمج المتقارب منها، واستبعاد غير المرتبط مباشرة بسؤال الدراسة. وأسفر هذا الإجراء عن تحديد مجموعة من المحاور التحليلية الرئيسة التي تعكس الأبعاد الأكثر حضورًا في الأدبيات، مثل: تحليل البيانات، والقيادة المدرسية، والتطوير المهني، والتنظيم المدرسي، وآليات المتابعة والمساءلة. وفي المرحلة الأخيرة، استُخدمت نتائج التحليل النوعي لتفسير العلاقات والأنماط التي كشفت عنها الخرائط الببليومترية، وربطها بالسياق التطبيقي لخطط التحسين المدرسي، بما أسهم في بلورة الإطار المفاهيمي المقترح للدراسة.

رابعاً: الموثوقية والصرامة المنهجية

لضمان الموثوقية والصرامة المنهجية للتحليل النوعي، اعتمدت الدراسة عددًا من الإجراءات، من أبرزها المراجعة المتكررة للفئات التحليلية، والتحقق من اتساقها مع الإطار المفاهيمي، والرجوع المستمر إلى الأدبيات ذات الصلة عند تفسير النتائج. كما جرى الربط بين نتائج التحليل الببليومتري والتحليل النوعي بوصفهما مسارين تكميليين، بما أسهم في تعزيز موثوقية التفسيرات المقدّمة وتقليل أثر التحيز التفسيري.

عرض ومناقشة النتائج

يتناول هذا الجزء عرضًا تحليليًا لنتائج الدراسة من خلال دمج نتائج التحليل الببليومتري للكلمات المفتاحية المستخرجة من (78) دراسة مع نتائج تحليل المحتوى النوعي للنصوص الكاملة لـ(26) دراسة مختارة. وقد جرى تنظيم عرض النتائج ومناقشتها استقرائيًا وفق المجموعات المفاهيمية الخمس التي كشفت عنها خريطة التشارك في الظهور باستخدام برنامج VOSviewer (انظر الشكل 3)، وذلك استنادًا إلى تكرار الكلمات

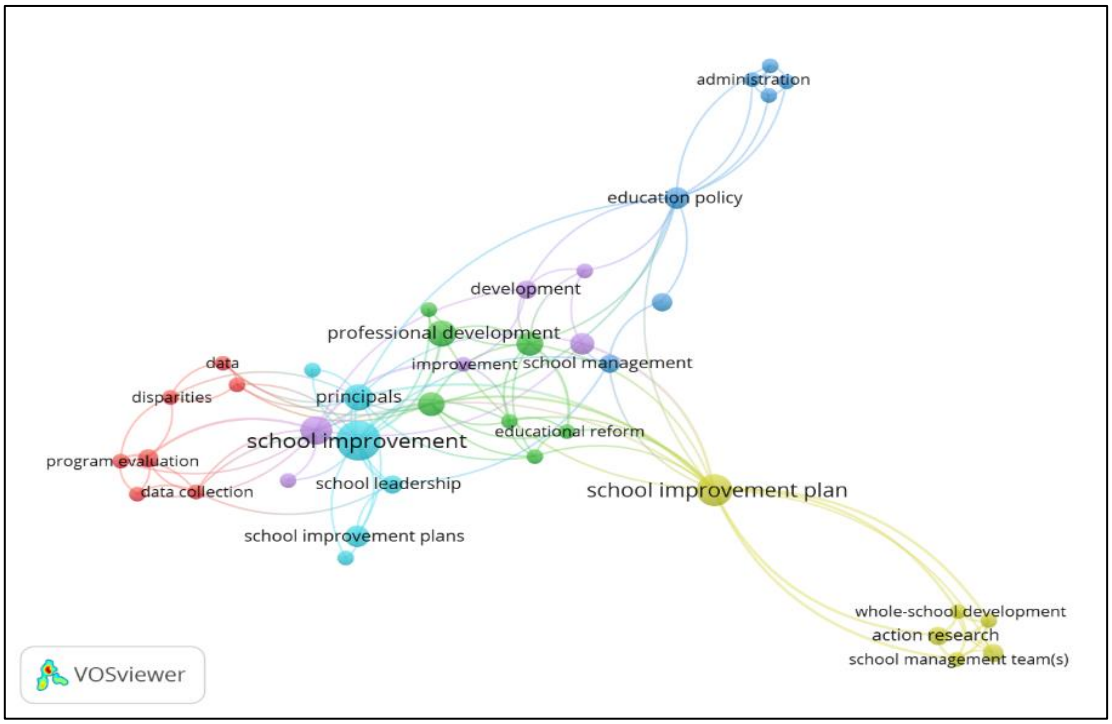
DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

المفتاحية وقوة الروابط بينها كما هو موضح في جدول الكلمات المفتاحية 1. ويهدف هذا التنظيم إلى تفسير طبيعة المعرفة العلمية المتعلقة بخطط التحسين المدرسي، والكشف عن العوامل البنيوية والمهنية والتنظيمية التي تؤثر في فاعلية تصميمها وتنفيذها داخل المدرسة. وفي هذا السياق، تُستخدم نتائج تحليل المحتوى النوعي بوصفها أداة تفسيرية لشرح الأنماط التي أظهرتها الخريطة الببليومترية وربطها بالممارسات الفعلية التي تناولتها الدراسات.

جدول 1
ملخصًا للكلمات المفتاحية المتشاركة في الظهور وقوة الروابط بينها في الدراسات المتعلقة بخطط تحسين المدرسة.

الكلمات المفتاحية (Keywords)	عدد التكرارات	قوة الارتباط
تحسين المدرسة (school improvement)	14	18
خطة تحسين المدرسة (school improvement plan)	9	23
خطط تحسين المدارس (school improvement plans)	4	6
القيادة المدرسية (school leadership)	11	8
التطوير المهني (professional development)	6	5
البحث الإجرائي (action research)	3	9
لجان المدرسة ((school management team(s))	2	9
تقييم البرامج (program evaluation)	2	35
جمع البيانات (data collection)	2	21

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026



شكل 3: خريطة التشارُك الموضوعي للكلمات المفتاحية باستخدام برنامج VOSviewer

المحور الأول: البيانات والتقويم

تشير نتائج التحليل الببليومتري للكلمات المفتاحية إلى حضور مفاهيم مرتبطة بالبيانات والتقويم ضمن إحدى المجموعات الدلالية الرئيسة في أدبيات خطط التحسين المدرسي. ويُظهر جدول الكلمات المفتاحية أن مفاهيم مثل data collection وprogram evaluation، ورغم عدم تصدرها من حيث عدد التكرارات، فقد سجلت مستويات مرتفعة من قوة الارتباط مع مفاهيم أخرى محورية، وهو ما يعكس دورها الوظيفي في ربط التخطيط بعمليات التنفيذ والمتابعة، لا هامشيتها في الحقل البحثي. ويشير هذا النمط إلى أن البيانات والتقويم يعملان بوصفهما عناصر وصل بين مراحل الخطة، أكثر من كونهما موضوعين مستقلين في الأدبيات.

وتتسق هذه النتيجة مع ما كشفه تحليل المحتوى النوعي للدراسات المشمولة، حيث أظهرت الأدبيات أن فاعلية خطط التحسين المدرسي لا ترتبط بتوافر البيانات في حد ذاتها، بل بكيفية توظيفها في تشخيص فجوات الأداء وتحويلها إلى قرارات تخطيطية واضحة. فقد أوضحت دراسة (Schildkamp, 2019) أن أحد أبرز التحديات في تخطيط التحسين يتمثل في الاكتفاء بعرض البيانات دون إخضاعها لتحليل منهجي يُوجّه صياغة الأهداف والإجراءات. كما بيّنت دراسات أخرى أن هذا الاستخدام الوصفي للبيانات يؤدي غالبًا إلى إنتاج أهداف عامة أو غير قابلة للقياس، مما يحدّ من قدرة الخطة على توجيه التحسين بصورة عملية (Meyers & VanGronigen, 2019؛ Escobar, 2019).

وفيما يتعلق بالتقويم، أظهرت نتائج التحليل النوعي أن المتابعة المرحلية القائمة على مؤشرات أداء واضحة تمثل عاملًا حاسمًا في ضبط مسار التنفيذ. فقد أكدت دراسة (Olafsdóttir et al, 2022) أن غياب التقويم الدوري

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

يؤدي إلى انحراف التنفيذ عن الأهداف المعلنة، في حين تسهم آليات التقويم المستمرة في تعديل الخطة أثناء التطبيق. كما أوضحت دراسة (Dunaway et al, 2012) أن المدارس التي توظف التقويم بوصفه أداة للتعلم التنظيمي تكون أكثر قدرة على تحقيق تحسن تدريجي ومستدام.

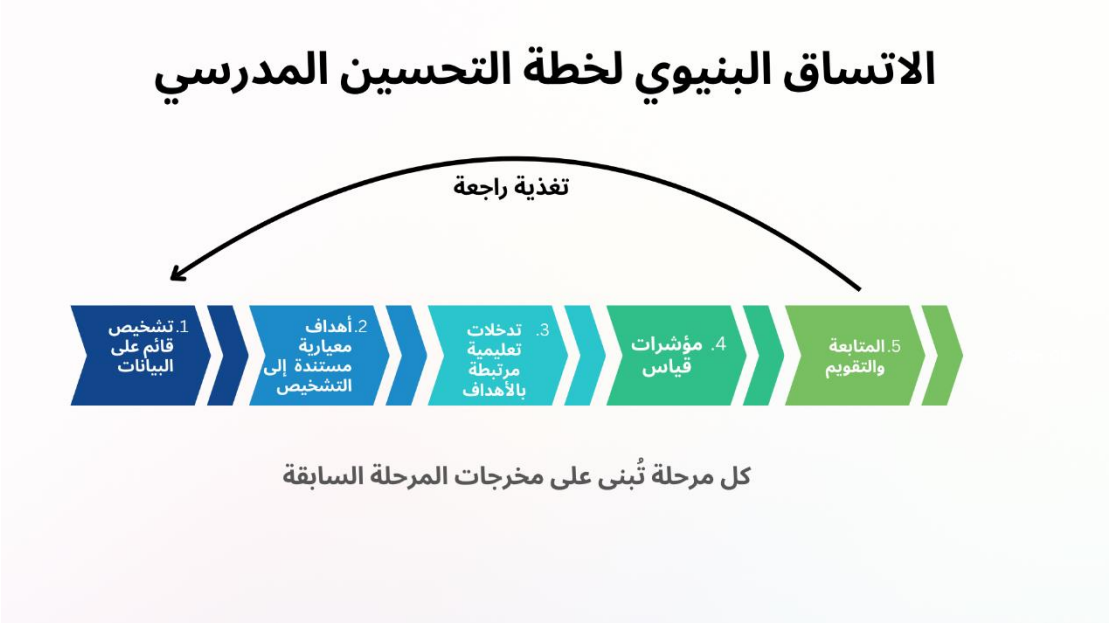
ويكشف هذا التلاقي بين نتائج التحليل الببليومتري والتحليل النوعي أن البيانات والتقويم يمثلان نقطة البداية في بناء خطط التحسين المدرسي، غير أن ضعف التحليل في هذه المرحلة ينعكس مباشرة على بقية مكونات الخطة. ويمكن تفسير هذا الاختلال في ضوء نموذج تصميم خطة التحسين المدرسي المقترح في هذه الدراسة شكل 4، الذي يوضح أن أي قصور في مرحلة التشخيص القائم على البيانات يؤدي إلى ضعف الاتساق بين الأهداف، والتدخلات، ومؤشرات المتابعة في المراحل اللاحقة.

وتتيح قراءة هذه النتائج من منظور الأمية البيانية (Data Literacy) فهمًا أعمق لطبيعة هذا القصور. فالأمية البيانية لا تشير إلى غياب البيانات أو ضعف أنظمة التقويم، بل إلى محدودية قدرة القيادات والمعلمين على قراءة البيانات قراءة تحليلية، وتأويلها في سياق الممارسة المدرسية، وتحويلها إلى قرارات تعليمية ذات معنى (Mandinach & Gummer, 2016). وتكشف نتائج هذا المحور أن العديد من خطط التحسين تتعامل مع البيانات بوصفها متطلبًا إجرائيًا أو أداة توصيفية، لا بوصفها مدخلًا لبناء أسئلة تحليلية تقود التخطيط والتنفيذ.

ومن هذا المنطلق، يمكن النظر إلى الاستخدام الوصفي للبيانات الذي أظهرتْه الأدبيات بوصفه انعكاسًا لنمط من الأمية البيانية المؤسسية، حيث تُدرج البيانات في الخطط استجابة لمتطلبات تنظيمية أو رقابية، دون أن تتحول إلى لغة مشتركة للتفكير المهني داخل المدرسة. ويؤدي هذا النمط إلى اختزال التخطيط في تحويل النتائج إلى أهداف نمطية أو تدخلات عامة، دون مساءلة الافتراضات الكامنة خلف فجوات الأداء. وتشير الأدبيات إلى أن غياب محو الأمية البيانية يحول دون الانتقال من مرحلة "عرض البيانات" إلى مرحلة "بناء التفسيرات"، وهي المرحلة التي تمثل جوهر التخطيط الفعّال للتحسين المدرسي (Schildkamp et al., 2017).

وبذلك، لا يمكن فهم ضعف الاتساق بين البيانات، والأهداف، والتقويم – كما أظهرته نتائج هذا المحور – بمعزل عن مستوى الوعي البياني داخل المدرسة. فكلما انخفضت قدرة المدرسة على توظيف البيانات بوصفها أداة للتعلم التنظيمي، زادت احتمالية أن تتحول خطط التحسين إلى وثائق منفصلة المراحل، وهو ما يفسر استمرار الفجوة بين التخطيط والتنفيذ رغم توافر البيانات وآليات المتابعة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026



شكل 4: الاتساق البنيوي لخطة التحسين المدرسي

المحور الثاني: القيادة المدرسية

تُظهر نتائج التحليل الببليومتري أن مفاهيم مثل school leadership وprincipals و school improvement جاءت ضمن أكثر المفاهيم تكرارًا وارتباطًا في جدول الكلمات المفتاحية، وهو ما يعكس المركزية البالغة للقيادة المدرسية في أدبيات خطط التحسين. ولا يقتصر ارتفاع التكرار هنا على شيوع المصطلح، بل يشير إلى أن القيادة تُقدَّم في الأدبيات بوصفها المدخل الرئيس لفهم كيفية انتقال خطط التحسين من مستوى التخطيط إلى مستوى التنفيذ داخل المدرسة، وما إذا كانت هذه الخطط ستظل حبيسة الوثيقة أم تتحول إلى ممارسة مؤسسية فعلية.

وتدعم نتائج التحليل النوعي هذا الاتجاه، إذ أظهرت الدراسات أن نمط القيادة المدرسية ومستوى انخراطها في متابعة الخطة يمثلان عاملين حاسمين في نجاح التنفيذ. فقد بيّنت دراسة (Schildkamp & Visscher, 2019) أن القيادات التي تمارس دورًا داعمًا قائمًا على المتابعة المنتظمة، واستخدام البيانات في اتخاذ القرار، تسهم في رفع مستوى الالتزام بالخطة وتعزيز ثقافة المساءلة المهنية داخل المدرسة. في المقابل، أظهرت دراسات أخرى أن غياب المتابعة القيادية يؤدي إلى تراجع فاعلية الخطة وتحولها إلى وثيقة شكلية، حتى وإن كانت متقنة التصميم من الناحية الفنية (Dunaway et al., 2012؛ Dunaway et al., 2014). ويكشف هذا التباين أن جودة الخطة لا تضمن نجاحها ما لم تُسنَد بقيادة قادرة على إدارة التنفيذ وضبط مساره.

كما أبرزت نتائج عدد من الدراسات أهمية القيادة التشاركية في ردم الفجوة بين التخطيط والتنفيذ. فقد أوضحت دراسة (O'Brien et al, 2022) أن إشراك فرق العمل المدرسية في اتخاذ القرار يسهم في تعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة، ويزيد من فرص نجاح التطبيق. ويتقاطع هذا الطرح مع ما توصلت إليه (Smith & Goodwin, 2014) ، حيث بيّنت أن القرارات الفوقية تقلل من دافعية المعلمين لتفعيل الخطة، وتضعف إحساسهم بملكيتها، مما ينعكس سلبًا على جودة التنفيذ.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

ويمكن قراءة هذه النتائج في ضوء فهم أعمق لدور القيادة المدرسية بوصفها عامل اتساق بين مكونات خطة التحسين، لا مجرد جهة إشرافية أو إدارية. إذ تشير الأدبيات إلى أن القيادة الفاعلة لا تقتصر على متابعة تنفيذ الأنشطة، بل تتمثل في قدرتها على ربط التشخيص بالأهداف، والأهداف بالتدخلات، والتدخلات بمؤشرات التقويم، بما يضمن انسجام الخطة وعملها كنسق متكامل. وفي هذا السياق، لا يُعد ضعف القيادة إخفاقًا في التنفيذ فحسب، بل مؤشرًا على اختلال الاتساق البنيوي للخطة، حيث تُمارس المراحل المختلفة بصورة منفصلة دون توجيه قيادي يربطها ضمن رؤية واحدة.

وبذلك، تكشف نتائج هذا المحور أن القيادة المدرسية تمثل العامل الوسيط الحاسم الذي يترجم خطط التحسين من وثائق تنظيمية إلى ممارسات فعلية داخل المدرسة. ويُفسَّر تعثر العديد من خطط التحسين – كما تشير الأدبيات – ليس بضعف محتواها، بل بغياب قيادة قادرة على تفعيلها بوصفها عملية مؤسسية تشاركية قائمة على المتابعة، والمساءلة، وبناء المعنى المهني المشترك. ويُبرز هذا الدور القيادي بوصفه شرطًا بنيويًا لفاعلية خطط التحسين، لا متغيرًا ثانويًا يمكن تعويضه بجودة التصميم وحدها.

المحور الثالث: التطوير المهني

وتؤكد نتائج التحليل النوعي أن التطوير المهني يكون أكثر فاعلية عندما يُبنى على نتائج التشخيص ويرتبط مباشرة بأولويات خطة التحسين. فقد أوضحت دراسة (Lopez et al, 2012) أن التدريب القائم على البيانات يسهم في تحسين الممارسات التعليمية بدرجة أعلى مقارنة بأنماط التدريب العام، لكونه يستجيب لحاجات تعليمية محددة بدلًا من تقديم محتوى تدريبي نمطي. كما بيّنت دراسة (Tahir et al, 2021) أن التطوير المهني المصاحب لمرحلة التنفيذ يعزز قدرة المعلمين على تطبيق الإجراءات التحسينية بصورة أكثر اتساقًا، ويحد من الفجوة بين ما يُخطَّط له وما يُمارَس فعليًا داخل الصف.

وفي المقابل، كشفت بعض الدراسات أن الفصل بين التخطيط والتطوير المهني يؤدي إلى تدريب لا ينعكس على الممارسة الصفية، حتى وإن اتسم بالجودة من حيث المحتوى أو التنظيم (Higham & Booth, 2016؛ Carvalho et al., 2022). ويشير هذا النمط إلى أن التطوير المهني عندما يُقدَّم بوصفه نشاطًا منفصلًا عن الخطة، يفقد وظيفته التنفيذية ويتحول إلى ممارسة شكلية لا تسهم في تحقيق أهداف التحسين. ومن ثم، لا تكمن الإشكالية في ضعف التدريب ذاته، بل في غياب ربطه البنيوي بمراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ويمكن تفسير هذه النتائج في ضوء فهم التطوير المهني بوصفه آلية تنفيذية داخل منظومة خطة التحسين، لا عنصرًا داعمًا مستقلًا. فالتطوير المهني الفاعل هو ذلك الذي يُصمَّم في ضوء فجوات الأداء التي كشفها التشخيص، ويُنفَّذ بالتزامن مع تطبيق التدخلات، ويُراجع أثره من خلال مؤشرات التقويم والمتابعة. وفي غياب هذا الترابط، يضعف الاتساق بين مكونات الخطة، ويصبح التطوير المهني نشاطًا موازيًا لا يندمج في دورة التحسين المؤسسية.

وبذلك، تكشف نتائج هذا المحور أن التطوير المهني يمثل حلقة محورية في سلسلة الاتساق البنيوي لخطة التحسين المدرسي، وأن فاعليته لا تُقاس بعدد البرامج التدريبية أو كثافتها، بل بدرجة اندماجه في منطق الخطة وعلاقته المباشرة بالتنفيذ والمتابعة. ويُسهم هذا الفهم في تفسير التباين في أثر برامج التطوير المهني بين المدارس، حيث ينجح التطوير المهني عندما يُوظَّف كأداة تنفيذية متسقة مع الخطة، ويتعثر عندما يُقدَّم بوصفه تدخلًا منفصلًا عن سياق التحسين.

المحور الرابع: التنظيم المدرسي والعمل التشاركي

تكشف مفاهيم هذا المحور عن بُعد تنظيمي تشغيلي محوري في فاعلية التحسين المدرسي، حيث تُبرز الكلمات المفتاحية مفاهيم مثل school improvement plan وwhole-school development و action research وschool management teams. ويُظهر جدول الكلمات المفتاحية أن هذه المفاهيم، على الرغم من محدودية تكرارها مقارنة بمحاور القيادة أو البيانات، تتمتع بقوة ارتباط مرتفعة، وهو ما يشير إلى دورها

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

العملي في تفعيل خطط التحسين وربطها بالبنية التنظيمية للمدرسة. ويعكس هذا النمط أن التنظيم المدرسي لا يُتناول في الأدبيات بوصفه إطارًا إداريًا عامًا، بل كشرط تشغيلي يحدد قدرة المدرسة على تنفيذ الخطة بصورة متسقة.

وتتسق هذه النتائج مع ما كشفه التحليل النوعي من أن الجاهزية التنظيمية تمثل شرطًا أساسًا لنجاح تنفيذ خطط التحسين. فقد بيّنت دراسة (Van der Voort & Wood, 2016) أن ضعف التنظيم الداخلي، وضيق الوقت المخصص للعمل التعاوني، يؤديان إلى تنفيذ جزئي أو متقطع لمبادرات التحسين، حتى في حال وضوح الأهداف. كما أوضحت دراسة (Coke,2022) أن نقص الموارد البشرية أو التنظيمية يحدّ من قدرة المدارس على الالتزام بالجدول الزمني للخطة، ويؤدي إلى تآكل الزخم التنفيذي بمرور الوقت. وتشير هذه النتائج إلى أن فاعلية الخطة لا تتوقف على جودة تصميمها، بل على مدى ملاءمة البنية التنظيمية الحاضنة لها.

كما أبرزت نتائج عدد من الدراسات دور فرق العمل المدرسية والبحث الإجرائي في تعزيز الاتساق بين التخطيط والتنفيذ. فقد أوضحت دراسات
(Tichnor-Wagner et al.,2017) (VanGronigen et al.,2023) أن العمل التشاركي المنظم، القائم على فرق متعددة التخصصات، يسهم في توزيع المسؤوليات، وتعزيز المتابعة المشتركة، وتحويل الخطة إلى ممارسة جماعية بدلًا من كونها مهمة إدارية مركزية. ويُسهم البحث الإجرائي في هذا السياق في ربط التخطيط بالتعلم من الممارسة، بما يعزز الطابع الديناميكي للتحسين المدرسي.

ويمتد هذا البعد التشاركي ليشمل مشاركة الطلاب بوصفها عنصرًا تنظيميًا فاعلًا في بعض نماذج التحسين المدرسي. فقد أشارت الأدبيات إلى أن إشراك الطلاب في عمليات التشخيص، أو في تقديم التغذية الراجعة حول الممارسات التعليمية، يعزز واقعية خطط التحسين ويزيد من ارتباطها بسياق التعلم الفعلي داخل المدرسة (Tichnor-Wagner et al., 2017). كما بيّنت دراسات حديثة أن المدارس التي تنظر إلى الطلاب بوصفهم شركاء في التحسين، لا مجرد متلقين للتدخلات، تكون أكثر قدرة على بناء ثقافة مدرسية داعمة للتغيير وتحقيق قدر أعلى من الاتساق بين الأهداف والممارسات (VanGronigen et al., 2023).

وبذلك، تكشف نتائج هذا المحور أن التنظيم المدرسي والعمل التشاركي – بما في ذلك فرق العمل والبحث الإجرائي ومشاركة الطلاب – يمثلان البنية الحاضنة التي تُفعَّل من خلالها خطط التحسين المدرسي. ولا يُنظر إلى التحسين في هذا الإطار بوصفه جهدًا فرديًا أو قرارًا إداريًا مركزيًا، بل كعملية تنظيمية جماعية تتطلب تنسيق الأدوار، وتوزيع المسؤوليات، وإشراك الفاعلين الرئيسين في المدرسة. ويؤدي غياب هذا البعد التنظيمي التشاركي إلى إضعاف الاتساق البنيوي للخطة، حتى في حال توافر القيادة والبيانات والتطوير المهني.

المحور الخامس: السياسات والمساءلة والدعم الإشرافي

تبرز هذه المجموعة البعد النظامي الذي يربط خطط التحسين المدرسي بالسياسات التعليمية، والأنظمة الإدارية، ومعايير المساءلة والتنظيم، حيث تُشكّل هذه العناصر الإطار المرجعي الذي يوجّه المدارس في كيفية إعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها. وتُظهر المفاهيم الواردة في هذه المجموعة، مثل accountability و education policy وadministration، أن فاعلية خطط التحسين لا تعتمد فقط على المبادرات الداخلية داخل المدرسة، بل تتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة البيئة النظامية التي تعمل ضمنها، وبكيفية ترجمة السياسات إلى ممارسات إشرافية وتنفيذية على مستوى المدرسة.

وتؤكد نتائج التحليل النوعي أن هيمنة منطق الامتثال التنظيمي قد تؤدي إلى إفراغ خطط التحسين من بعدها التطويري، وتحويلها إلى وثائق إجرائية تستجيب لمتطلبات المساءلة أكثر من استجابتها لحاجات المدرسة الفعلية (Narayanan & McCluskey, 2025 ؛Meyers & Hitt, 2018). ففي هذه الحالات، تُمارس المساءلة

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

بوصفها أداة رقابية تُقيَّم من خلالها درجة الالتزام بالشكل والإجراءات، لا بوصفها آلية لدعم التعلم المؤسسي وتحسين الممارسة، مما يضعف دافعية المدارس للتجديد ويحدّ من مرونة التنفيذ.

في المقابل، أظهرت دراسات أخرى أن السياسات المرنة والدعم الإشرافي القائم على الإرشاد والمتابعة المهنية يسهمان في تقليص الفجوة بين جودة تصميم خطط التحسين ومستوى تفعيلها ميدانيًا. فقد بيّنت دراسة Nicdao & Ancho (2020) أن الإشراف الداعم، الذي يركّز على بناء القدرات وتقديم التغذية الراجعة المهنية، يعزز قدرة المدارس على مواءمة الخطط مع سياقاتها الخاصة. كما أوضحت دراسة Schildkamp & Visscher (2019) أن توظيف المساءلة بوصفها أداة تعلم، لا أداة محاسبة فقط، يسهم في تعزيز استخدام البيانات، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين الاتساق بين التخطيط والتنفيذ.

ويكشف هذا التباين أن أثر السياسات والمساءلة في التحسين المدرسي لا يُحدَّد بطبيعة النصوص التنظيمية وحدها، بل بكيفية تفعيلها إشرافيًا على مستوى المدرسة. فحين تُمارَس السياسات بوصفها إطارًا مرنًا داعمًا، وتُترجم إلى إشراف مهني يوازن بين المتابعة والمساندة، فإنها تسهم في تعزيز الاتساق البنيوي لخطة التحسين. أما حين تُفعَّل بوصفها منظومة ضبط صارمة قائمة على الامتثال، فإنها تُنتج خططًا متقنة شكليًا، ضعيفة الأثر تطبيقيًا.

الخاتمة

تنسجم نتائج هذه الدراسة مع الإطار المفاهيمي المقترح. إذ تُظهر المجموعات المفاهيمية الخمس التي كشفت عنها الخريطة البيليومترية تماثلًا واضحًا مع الأبعاد التي يقوم عليها هذا الإطار، بما يعكس اتساقًا بين البناء النظري والتحليل المستند إلى الأدبيات. ويشير هذا التوافق إلى أن فاعلية خطط التحسين المدرسي لا تنبع من توافر عناصرها بصورة منفصلة، بل من درجة ترابطها البنيوي وعملها كوحدة تنظيمية متكاملة، الأمر الذي يعزز موثوقية الإطار المفاهيمي بوصفه أداة تفسيرية لفهم التباين في فاعلية الخطط بين المدارس والسياقات التعليمية المختلفة. ويؤكد هذا الفهم أن خطط التحسين تُمارَس بوصفها عملية مؤسسية مستمرة تتطلب اتساقًا واعيًا بين مراحل التحليل، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة.

ومن هذا المنطلق، تتقاطع نتائج الدراسة مع ما تشير إليه الأدبيات الدولية من أن الفجوة بين صياغة خطط التحسين وتنفيذها تُعدّ أحد أكثر التحديات استمرارية في جهود إصلاح التعليم. فقد أوضحت دراسات متعددة أن الخطط، حتى عندما تُبنى على أسس معرفية ومنهجية متينة، لا تحقق أثرها المتوقع ما لم تُترجم إلى ممارسات تعليمية فعلية داخل المدرسة، مدعومة بآليات متابعة منتظمة وتطوير مهني مرتبط بالتنفيذ (Fullan, 2016؛ Hargreaves & Ainscow, 2015؛ Hallinger & Heck, 2011). ويشير ذلك إلى أن جودة التصميم، على أهميتها، لا تكفي وحدها لضمان فاعلية التحسين في غياب شروط التنفيذ المؤسسي.

كما تُظهر تحليلات القيادة المدرسية الحديثة أن جزءًا جوهريًا من هذه الفجوة يرتبط بقدرة المدرسة على استثمار البيانات التعليمية في اتخاذ القرار، وبوجود قيادة قادرة على تحويل الرؤية التخطيطية إلى أفعال واقعية قابلة للتنفيذ (Leithwood et al., 2020). وفي هذا السياق، يصف Mintrop (2021) هذه الإشكالية بما يُعرف بـ«متلازمة الخطة الورقية»، حيث تُنتَج خطط محكمة الصياغة لكنها تتعثر عند الانتقال من مستوى الوثيقة إلى مستوى الممارسة، نتيجة ضعف الاتساق بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

وفي ضوء هذا التحليل، يتضح أن الإشكالات المرتبطة ببناء وتنفيذ خطط التحسين المدرسي لا تمثل خصوصية لسياق تعليمي بعينه، بل تُعدّ ظاهرة عالمية تتفاوت حدّتها باختلاف الأنظمة التعليمية. ومن ثم، تسهم نتائج هذه الدراسة في تقريب الفهم من السياق السعودي، حيث تتوافر البيانات، والنماذج التنظيمية، والسياسات الداعمة للتحسين، غير أن التحدي الرئيس يتمثل في كيفية تفعيل هذه الموارد على مستوى المدرسة في إطار يتسم بالاتساق البنيوي بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة. ويجعل هذا التحدي السياق السعودي متقاطعًا، في جوهره، مع ما تواجهه نظم تعليمية أخرى حول العالم، رغم اختلاف البيئات التنظيمية والسياسات العامة.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

وبذلك، تسهم هذه الدراسة في نقل النقاش من سؤال (ما الذي ينبغي أن تتضمنه خطط التحسين المدرسي؟) إلى سؤال أكثر عمقًا يتمثل في (كيف ولماذا تنجح هذه الخطط في سياقات معينة وتتعثر في أخرى؟). ومن هذا المنطلق، لا تكتفي الدراسة بتلخيص ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، بل تعيد تأطير خطط التحسين المدرسي بوصفها عملية مؤسسية ديناميكية تتأثر بالسياق، والثقافة المهنية، وأنماط القيادة، ومنطق المساءلة والدعم الإشرافي، وهو ما يمثل إضافة معرفية يمكن الإفادة منها في تطوير البحث العلمي والممارسات الإشرافية والتطبيقات المدرسية على حد سواء.

حدود الدراسة

على الرغم من إسهام هذه الدراسة في رسم البنية المعرفية للأبحاث المتعلقة بخطط التحسين المدرسي، فإن نتائجها تُفسَّر في ضوء عدد من الحدود المنهجية. فقد اقتصر التحليل على الدراسات المفهرسة في قاعدة بيانات Scopus، وهو اختيار منهجي يهدف إلى ضمان جودة المصادر واتساقها، إلا أنه قد يؤدي إلى استبعاد بعض الأدبيات ذات الصلة المنشورة في قواعد بيانات أخرى أو بلغات غير الإنجليزية.

كما أن نتائج التحليل الببليومتري اعتمدت على الكلمات المفتاحية كما وردت في الدراسات المشمولة، مما يجعل تمثيل المفاهيم مرتبطًا بدقة اختيار هذه الكلمات من قبل الباحثين. وعلى الرغم من إجراء عمليات تنقية ودمج للكلمات المتقاربة لغويًا ودلاليًا بهدف تحسين وضوح الخريطة المفاهيمية، فإن هذه الإجراءات قد تسهم في تقليص ظهور بعض المفاهيم الفرعية الدقيقة.

إضافة إلى ذلك، اقتصر تحليل المحتوى النوعي على الدراسات المتاحة بالنص الكامل باللغة الإنجليزية، إلى جانب الوثائق التنظيمية الوطنية ذات الصلة، وهو ما قد يحدّ من تمثيل بعض السياقات التعليمية المختلفة. ومع ذلك، فإن هذه الحدود لا تنتقص من قيمة النتائج، بل تضع إطارًا واقعيًا لتفسيرها، وتفتح المجال أمام دراسات لاحقة يمكن أن توسّع نطاق التحليل ليشمل قواعد بيانات إضافية، ومقاربات منهجية متنوعة، وسياقات تعليمية أوسع.

التوصيات

وفقاً لنتائج البحث، تم اقتراح بعض التوصيات الموجهة للمدارس وصناع القرار وللباحثين.

أولًا: التوصيات التطبيقية (للمدارس وصنّاع القرار)

1. بناء خطط التحسين على تحليل دقيق لفجوات الأداء داخل المدرسة.
2. تقليص عدد المبادرات والتركيز على 4–6 إجراءات سنوية عالية التأثير.
3. تشكيل فرق عمل مهنية تتشارك في التخطيط والتنفيذ والمتابعة مع وضوح المسؤوليات.
4. تفعيل البحث الإجرائي لتحسين الممارسات التعليمية وتطوير التدخلات.
5. إجراء مراجعات دورية للخطة وتحديثها بناءً على نتائج المتابعة المستمرة.
6. تحسين جودة الأهداف والمؤشرات لتكون محددة، قابلة للقياس، ومرتبطة بالزمن والبيانات.
7. بناء قدرات القيادات والمعلمين في تحليل البيانات وإدارة التحسين المدرسي.
8. اعتماد إطار وطني إرشادي لمعايير جودة خطط التحسين المدرسية.
9. تحويل المساءلة نحو الأثر بدل التركيز على اكتمال الوثائق.

ثانياً: التوصيات البحثية

1. إجراء دراسات تطبيقية تقيس أثر خطط التحسين على نواتج التعلم.
2. دراسة جاهزية المدارس للتحسين من حيث الثقافة المهنية والبنية التنظيمية واستخدام البيانات.
3. التوسع في التحليل الببليومتري لرصد تطور المفاهيم واتجاهات البحث في المجال.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

المراجع

1. الدكر ومتولي (2023). برمجيات رسم الخرائط الببليومترية والسيانتومترية والتصور العلمي: دراسة تقويمية مقارنة. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، 5(13.1)، 6–62.
2. . الرشيدي، غازي عنيزان. (2021). أسلوب تحليل المحتوى النوعي: رؤية تحليلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، 45(1)، 79–114.
3. هيئة تقويم التعليم والتدريب. (2023). منظومة الاعتماد المدرسي في التعليم العام. الرياض.
4. وزارة التعليم. (2024). النموذج الإشرافي في ضوء تمكين المدرسة. الرياض: وزارة التعليم، وكالة التعليم العام.
5. Hattie, J. (2021). Visible learning. A synthesis of over 800 metaanaly.
6. Harris, A., Adams, D., Jones, M. S., & Muniandy, V. (2015). System effectiveness and improvement: The importance of theory and context. School Effectiveness and School Improvement, 26(1), 1-3.
7. Datnow, A., & Hubbard, L. (2016). Teacher capacity for and beliefs about data-driven decision making: A literature review of international research. Journal of Educational Change, 17(1), 7-28.
8. Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. Educational research, 61(3), 257-273.
9. Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. School leadership & management, 40(1), 5-22.
10. Indicators, O. E. C. D. (2023). Education at a Glance 2022. link]. Acesso em março de.
11. Carney, S. (2022). Reimagining our futures together: a new social contract for education: by UNESCO, Paris, UNESCO, 2021, 186 pages, ISBN 978-92-3-100478-0.
12. Fullan, M. (2020). The nature of leadership is changing. European Journal of Education, 55(2), 139-142.
13. Schildkamp, K., & Kuiper, W. (2010). Data-informed curriculum reform: Which data, what purposes, and promoting and hindering factors. Teaching and teacher education, 26(3), 482-496.
14. Mandinach, E. B., & Gummer, E. S. (2016). Data literacy for educators: Making it count in teacher preparation and practice. Teachers College Press.
15. Fullan, M. (2023). The principal 2.0: Three keys to maximizing impact. John Wiley & Sons.
16. Hallinger, P., & Heck, R. H. (2011). Exploring the journey of school improvement: Classifying and analyzing patterns of change in school improvement processes and learning outcomes. School effectiveness and school improvement, 22(1), 1-27.
17. Opfer, V. D., & Pedder, D. (2011). Conceptualizing teacher professional learning. Review of educational research, 81(3), 376-407.
18. Datnow, A., & Park, V. (2018). Professional collaboration with purpose: Teacher learning towards equitable and excellent schools. Routledge.
19. Schildkamp, K., & Poortman, C. (2015). Factors influencing the functioning of data teams. Teachers college record, 117(4), 1-42.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

20. Hallinger, P., & Kovačević, J. (2019). A bibliometric review of research on educational administration: Science mapping the literature, 1960 to 2018. Review of Educational Research, 89(3), 335-369.
21. Van Eck, N., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. scientometrics, 84(2), 523-538.
22. Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis. Scientometrics, 106(1), 213-228.
23. Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. Bmj, 339.
24. Chigarev, B. (2024). Keyword Co-Occurrence Analysis Using the FPGrowth Algorithm. An Example of Energies Journal Bibliometric Data for 2023-2024.
25. Schildkamp, K., & Visscher, A. (2010). The use of performance feedback in school improvement in Louisiana. Teaching and Teacher Education, 26(7), 1389-1403.
26. López, V., Ahumada, L., Galdames, S., & Madrid, R. (2012). School principals at their lonely work: Recording workday practices through ESM logs. Computers & Education, 58(1), 413-422.
27. Dunaway, D. M., Bird, J. J., Wang, C., & Hancock, D. (2014).Superintendents' perceptions of the school improvement planning process in the southeastern USA. Educational Management Administration & Leadership, 42(4), 460-473.
28. Van Der Voort, G., & Wood, L. (2016). An action-learning model to assist circuit teams to support school management teams towards whole-school development. South African Journal of Education, 36(4), 1-11.
29. Higham, R., & Booth, T. (2018). Reinterpreting the authority of heads: Making space for values-led school improvement with the Index for Inclusion. Educational Management Administration & Leadership, 46(1), 140-157.
30. Tahir, L. M., Ping, C. S., Atan, N., Ali, M., & Yusof, S. M. (2021). Evaluating the practice of ICT-based e-leadership: The experiences of private-based secondary teachers. International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET), 16(23), 74-85.
31. O'Brien, S., McNamara, G., O'Hara, J., Brown, M., & Skerritt, C. (2022). Students as co-researchers in a school self-evaluation process. Improving Schools, 25(1), 83-96.
32. Ólafsdóttir, B., Jónasson, J. T., & Sigurðardóttir, A. K. (2022). Use and impact of external evaluation feedback in schools. Studies in Educational Evaluation, 74, 101181.
33. VanGronigen, B. A., Meyers, C. V., Adjei, R. A., Marianno, L., & Charris, L. (2023). The design and characteristics of school improvement plan templates. AERA Open, 9, 23328584231168378.
34. Hasbi, S., Hanim, Z., & Husain, S. B. (2023). The implementation optimization of school development plan in flood disaster mitigation policy in tropical rainforest (Case study at state junior high school 5 Samarinda). Social sciences & humanities open, 7(1), 100440.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

35. Viano, S., Shahrokhi, F., & Hunter, S. B. (2024, October). Improvement science and school leadership: the precarious path to dynamic school improvement. In Frontiers in Education (Vol. 9, p. 1371664). Frontiers Media SA.
36. Abbas, M., Sarwar, M., Amjad, A. I., Hamedani, S. S., & Aslam, S. (2025). Enhancing school improvement competencies through In-Service training: The impact on educational managers in Punjab. Environment and Social Psychology, 10(7), 3862.
37. Nezhad, P. M., & Stolz, S. A. (2025). The interplay of context and need: unravelling the interwoven threads of teachers' professional learning/development. The Australian Educational Researcher, 52(2), 1315-1343.
38. Athanatou, M., Prendes Espinosa, M. P., & Gutierrez Porlan, I. (2023). Data-Driven Decision Making as a Model to Improve in Primary Education. Journal of Education and e-Learning Research, 10(1), 36-42.
39. Schildkamp, K. (2019). Data-based decision-making for school improvement: Research insights and gaps. Educational research, 61(3), 257-273.
40. Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, J., & Alves, J. (2022). Strategic action plans for school improvement: An exploratory study about quality indicators for schools' plan evaluation. Journal of Social Studies Education Research, 13(1), 143-163.
41. Narayanan, M., & McCluskey, M. S. (2025). Signifying improvement: Reform symbols as discursive practice in school improvement plans. Educational Administration Quarterly, 0013161X251319215.
42. Phebeni, N. M. Exploring the influence of collaborative leadership on the effectiveness of school improvement initiatives in Eswatini high schools. International Journal of Educational Management and Development Studies, 6(2), 125-142.
43. Coker, D. C. (2022). Playing Charades: Failures, Fads, and Follies of School Improvement Plans. Education Leadership Review, 23(1), 75-104.
44. Brown, C., Schildkamp, K., & Hubers, M. D. (2017). Combining the best of two worlds: A conceptual proposal for evidence-informed school improvement. Educational research, 59(2), 154-172.
45. Gayonhay, B. J. A. (2025). School heads and teachers' practices on school performance. International Journal for Multidisciplinary Research, 7(3).
46. Escobar, I. H. G. (2019). School improvement plans, a tool to improve the quality of education. New trends and issues proceedings on humanities and social sciences, 6(1), 440-450.
47. Dunaway, D. M., Kim, D. H., & Szad, E. R. (2012, April). Perceptions of the purpose and value of the school improvement plan process. In The Educational Forum (Vol. 76, No. 2, pp. 158-173). Taylor & Francis Group.
48. Meyers, C. V., & Hitt, D. H. (2018). Planning for school turnaround in the United States: an analysis of the quality of principal-developed quick wins. School Effectiveness and School Improvement, 29(3), 362-382.
49. Meyers, C. V., & VanGronigen, B. A. (2019). A lack of authentic school improvement plan development: Evidence of principal satisficing behavior. Journal of Educational Administration, 57(3), 261-278.

DOI: https://doi.org/10.33193/JALHSS.128.2026.1618
ISSN Online: 2414-3383
ISSN Print: 2616-3810
مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع
Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com
editor@jalhss.com
Volume (128) January 2026
العدد (128) يناير 2026

50. Nicdao, M. F., & Ancho, I. V. (2020). Practices of the stakeholders' involvement in the formulation of school improvement plan. Humanities, Arts and Social Sciences Studies, 219-246.
51. Fullan, M. (2016). The new meaning of educational change (5th ed.). Teachers College Press.
52. Hargreaves, A., & Ainscow, M. (2015). The top and bottom of leadership and change. Phi Delta Kappan, 97(3), 42-48.