
دور القيادة المدرسية في توظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق جودة مناهج تعليم اللغة العربية
للساطقين بغيرها في دولة الإمارات العربية المتحدة

*The Role of School Leadership in Employing Strategic Planning to Achieve
Arabic Language Curriculum Quality for Non-Native Speakers in the United
Arab Emirates*

الباحثة: همت ناجح محمد عبد العظيم

NewEra College

Email: hemmat.nagah14@gmail.com

دور القيادة المدرسية في توظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق جودة مناهج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات العربية المتحدة

The Role of School Leadership in Employing Strategic Planning to Achieve Arabic Language Curriculum Quality for Non-Native Speakers in the United Arab Emirates

المستخلص

تتناول هذه الورقة البحثية موضوعاً تربوياً بالغ الأهمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، يتمثل في استكشاف الدور الذي تؤديه القيادة المدرسية في توظيف التخطيط الاستراتيجي أداةً فاعلة لتحقيق جودة مناهج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها. وتتعلق الباحثة من تساؤل جوهري: إلى أي حدّ تسهم القيادة المدرسية الفاعلة في تطوير جودة المنهاج المدرسي عبر التخطيط الاستراتيجي، لا سيما في البيئات التعليمية متعددة الثقافات واللغات التي تميز مدارس الدولة؟ تستند الورقة إلى تحليل نقدي للأدبيات التربوية العربية والأجنبية، وتوظيف الإطار النظري المرتبط بثلاثة متغيرات محورية: القيادة المدرسية، والتخطيط الاستراتيجي، وجودة المنهاج.

وتخلص الورقة إلى أن ثمة علاقة تكاملية وثيقة بين هذه المتغيرات الثلاثة، وأن تطوير دور القيادة المدرسية في التخطيط الاستراتيجي يمثل مدخلاً ضرورياً للارتقاء بجودة مناهج العربية للناطقين بغيرها، مع تقديم سبع نتائج تحليلية وأربعة عشر مقترحاً عملياً موزعة على ثلاثة مستويات: وطني ومدرسي وبحثي.

الكلمات المفتاحية: القيادة المدرسية، التخطيط الاستراتيجي، جودة المنهاج، تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، دولة الإمارات العربية المتحدة.

Abstract

This paper addresses a critically important educational topic within the United Arab Emirates — the role that school leadership plays in using strategic planning as a genuine, working tool to improve the quality of Arabic language curricula for non-native speakers. The central question is both practical and urgent: to what extent does effective school leadership actually make a difference in curriculum quality through strategic planning, particularly in the culturally and linguistically diverse school environments that define education in the UAE?

The paper draws on a critical analysis of Arabic and international educational literature, organized around three interconnected variables: school leadership,

strategic planning, and curriculum quality, examined alongside official UAE Ministry of Education documents. The researcher concludes that these three variables form a deeply integrated relationship, and that developing school leadership in strategic planning is a necessary entry point for elevating Arabic curriculum quality. The paper presents seven analytical findings and fourteen practical proposals across three levels: national, school, and research.

Keywords: School Leadership, Strategic Planning, Curriculum Quality, Arabic for Non-Native Speakers, UAE, CEFR.

أولاً: المقدمة والسياق العام

تتبنى دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً فريداً في عالم التعليم، إذ يجمع مجتمعتها أكثر من مئتي جنسية يعيشون جنباً إلى جنب في بيئة مفتوحة حضارية متقدمة. وحين تتأمل الباحثة هذا المشهد الديموغرافي المتنوع، تدرك أن اللغة العربية في هذا السياق ليست مجرد مادة دراسية تُدرّس بين جدران الفصل، بل هي جسر الهوية الوطنية وركيزة التواصل الحضاري الذي يربط هذا المجتمع المتعدد الأصول والجنور.

تعيش المدارس الخاصة في دولة الإمارات واقعاً تعليمياً مركّباً ومتشعب الأبعاد؛ فالمعلم يجد نفسه أمام فصل دراسي يضم طلبة من الهند والصين وأوروبا وأفريقيا وشتى أرجاء العالم، وكل واحد منهم يحمل خلفية لغوية مختلفة ومستوى عربياً متفاوتاً. وفي هذا الواقع المعقد، لا يكفي أن يكون المعلم متمكناً من مادته وحده، ولا يكفي أن يكون المنهاج مصمماً بعناية، بل لا بد من وجود قيادة مدرسية مدركة لهذه التعقيدات تضع خطاً استراتيجياً واضحاً تتعامل مع هذا التنوع باعتباره فرصة ثرية لا عائقاً.

انطلقت الباحثة في إعداد هذه الورقة من قناعة راسخة مفادها أن الفجوة الحقيقية في برامج تعليم العربية للناطقين بغيرها لا تكمن دائماً في المناهج ذاتها، بل تكمن في كيفية تبني القيادة المدرسية لهذه المناهج وتوظيفها ضمن رؤية استراتيجية واضحة. وقد استدعت طبيعة الموضوع اعتماد المنهج الوصفي التحليلي النقدي في مراجعة الأدبيات التربوية، إلى جانب التحليل المنهجي للوثائق الرسمية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات وهيئة المعرفة والتنمية البشرية في دبي (KHDA)

تتوزع هذه الورقة على محاور رئيسة تشمل: المقدمة والسياق العام، ومشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه وأهميته وحدوده، والإطار النظري والدراسات السابقة، والمنهجية والإجراءات، والنتائج وتحليلها، والمناقشة والتوصيات، والخاتمة، والمراجع، والملاحق.

ثانيًا: مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه وأهميته وحدوده

١. مشكلة البحث

على الرغم من الاهتمام المتزايد بتعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات العربية المتحدة، وتوافر منهاج وطني متكامل يتمثل في "العربية تجمعا"، تُشير تقارير هيئة المعرفة والتنمية البشرية (KHDA، ٢٠١٥) إلى تباين واضح في مستوى تطبيق هذا المنهاج بين المدارس الخاصة. وفي السياق ذاته، أكدت دراسة هيبه والسيد (٢٠١٦) أن ضعف التخطيط الاستراتيجي يُعدّ من أبرز تحديات برامج تعليم العربية لغير الناطقين بها. وأظهرت دراسة الرقاد (٢٠٢٠) أن غياب القيادة الاستراتيجية الفاعلة يؤثر سلبًا في القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية وجودة مخرجاتها. فضلًا عن ذلك، كشفت دراسة أبو عياش (٢٠٢٥) أن المدارس التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي في إدارتها تحقق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية والجودة التعليمية. وللتحقق من وجود هذه المشكلة ميدانيًا، أجرت الباحثة دراسة استطلاعية غير رسمية خلال الفصل الدراسي الأول من عام ٢٠٢٤-٢٠٢٥م، شملت استطلاع آراء عدد من معلمي اللغة العربية للناطقين بغيرها في ثلاث مدارس خاصة في إمارة دبي؛ إذ أشار ما يزيد على ٧٠٪ منهم إلى غياب خطط استراتيجية واضحة مرتبطة بتطوير برامج تعليم العربية، وضعف مشاركة القيادة المدرسية في توجيه هذه البرامج توجيهًا استراتيجيًا منهجيًا. وترصد الباحثة أن هذا التباين لا يعكس ضعفًا في تصميم المنهاج بقدر ما يعكس غياب القيادة المدرسية الاستراتيجية القادرة على ترجمته إلى ممارسات تعليمية فعلية. وتتمثل مشكلة البحث في: ضعف توظيف القيادة المدرسية للتخطيط الاستراتيجي أداةً لتحسين جودة مناهج العربية للناطقين بغيرها في مدارس دولة الإمارات الخاصة.

٢. تساؤلات البحث

تسعى هذه الورقة البحثية إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

التساؤل الرئيس: ما دور القيادة المدرسية في توظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق جودة مناهج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات؟

التساؤل الفرعي الأول: ما دور القيادة المدرسية في توظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق جودة مناهج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات؟

التساؤل الفرعي الثاني: ما مفهوم القيادة المدرسية الفاعلة وأبرز أنماطها وأدوارها في تطوير جودة المنهاج؟

التساؤل الفرعي الثالث: ما طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ومراحل وأدواته؟

التساؤل الفرعي الرابع: ما التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في برامج تعليم العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات؟

التساؤل الفرعي الخامس: ما معايير جودة مناهج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في ضوء السياسات التعليمية في دولة الإمارات؟

٣. أهداف البحث

تهدف هذه الورقة البحثية إلى:

- أ. الكشف عن دور القيادة المدرسية في توظيف التخطيط الاستراتيجي لتحقيق جودة مناهج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات.
- ب. تحديد مفهوم القيادة المدرسية الفاعلة وأبرز أنماطها وأدوارها في تطوير جودة المنهاج في البيئات متعددة الثقافات.
- ج. تحليل طبيعة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية ومراحل وأدواته في خدمة مناهج العربية للناطقين بغيرها.
- د. رصد التحديات التي تواجه تطبيق التخطيط الاستراتيجي في برامج العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات.
- هـ. تحليل طبيعة العلاقة التكاملية بين القيادة المدرسية والتخطيط الاستراتيجي وجودة مناهج العربية للناطقين بغيرها، وتقديم مقترحات عملية للتطوير.

٤. أهمية البحث

تتجلى أهمية هذه الورقة البحثية في بُعدين رئيسيين: البُعد النظري والبُعد التطبيقي. فعلى الصعيد النظري، تُسهم الورقة في إثراء الأدبيات التربوية بربط متغيرات القيادة المدرسية والتخطيط الاستراتيجي وجودة المنهاج في سياق تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وهو مجال يفتقر إلى دراسات متخصصة في البيئة الإماراتية. وعلى الصعيد التطبيقي، تُقدم الورقة مقترحات عملية قابلة للتنفيذ يمكن توظيفها في صياغة السياسات التعليمية وتطوير برامج إعداد القادة المدرسيين وتحسين جودة مناهج العربية للناطقين بغيرها في مدارس دولة الإمارات.

٥. حدود البحث

الحدود الموضوعية: تقتصر هذه الورقة على دراسة العلاقة بين القيادة المدرسية والتخطيط الاستراتيجي وجودة مناهج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.

الحدود المكانية: تُركّز الورقة على السياق التعليمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مع الاستئناس بالأدبيات الدولية ذات الصلة.

الحدود الزمانية: تستند الورقة إلى الأدبيات والوثائق الرسمية الصادرة في الفترة الممتدة من ٢٠٠١م حتى ٢٠٢٥م.

الحدود المنهجية: اعتمدت الورقة المنهج الوصفي التحليلي النقدي في مراجعة الأدبيات وتحليل الوثائق الرسمية.

ثالثاً: الإطار النظري والدراسات السابقة

١. مصطلحات البحث

أولاً: القيادة المدرسية (School Leadership)

التحديد العلمي: يُعرّف المغربي (٢٠٠٦) القيادة المدرسية بأنها "قدرة قائد المدرسة على توجيه الجهود البشرية والمادية داخل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، من خلال التخطيط والتنظيم وصنع القرار وتحفيز العاملين". ويُضيف Bush (٢٠١٨) أن القيادة المدرسية الفاعلة ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحسين جودة التعليم من خلال بناء ثقافة مدرسية إيجابية وتوزيع الأدوار بفاعلية.

التحديد الإجرائي: تتبنى الباحثة في هذه الدراسة مفهوم القيادة المدرسية بوصفها قدرة مدير المدرسة أو القائد التربوي على رسم رؤية استراتيجية واضحة لبرامج تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها، وتوجيه فريق العمل التربوي نحو تحقيقها، مع توظيف أدوات التخطيط الاستراتيجي في اتخاذ القرارات المرتبطة بتطوير المنهاج وجودته.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)

التحديد العلمي: يُعرّفه Bryson (٢٠١٨) بأنه "جهد منضبط ينتج قرارات وإجراءات أساسية تشكل ماهية المنظمة وما تقوم به". أما المغربي (٢٠٠٦) فيصفه بأنه "عملية منهجية مستمرة تهدف إلى تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة".

التحديد الإجرائي: تُوظّف الباحثة مفهوم التخطيط الاستراتيجي في هذه الدراسة بوصفه مجموعة الإجراءات المنهجية التي تتبعها القيادة المدرسية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لبرامج تعليم العربية للناطقين بغيرها باستخدام أداة SWOT، وصياغة رؤية استراتيجية واضحة، وبناء خطط تطويرية قابلة للتنفيذ والقياس، بما يُحقق جودة المنهاج ويُلبّي احتياجات المتعلمين في بيئة الإمارات متعددة الثقافات.

ثالثاً: جودة المنهاج (Curriculum Quality)

التحديد العلمي: يُعرّف Ornstein & Hunkins (٢٠١٨) المنهاج الجيد بأنه "القادر على تحقيق أهدافه التعليمية بكفاءة وفاعلية من خلال محتوى منظم واستراتيجيات تدريس مناسبة وأدوات تقويم دقيقة تلبي احتياجات المتعلمين ومتطلبات المجتمع". ويُضيف Nation (٢٠١٣) في سياق تعليم اللغة الثانية أن جودة المنهاج ترتبط بمراعاته لنظريات اكتساب اللغة وتدرجه اللغوي واعتماده على أنشطة تواصلية في مواقف حياتية واقعية.

التحديد الإجرائي: تتبنى الباحثة مفهوم جودة المنهاج في سياق هذه الدراسة بوصفه مدى توافق مناهج تعليم العربية للناطقين بغيرها مع معايير الإطار الأوروبي المرجعي للغات (CEFR)، وانسجامه مع احتياجات المتعلمين في البيئة الإماراتية متعددة الثقافات، وقدرته على تحقيق نواتج تعلم قابلة للقياس في المهارات اللغوية الأربع، وفق السياسات التعليمية المعتمدة في دولة الإمارات.

رابعاً: تعليم العربية للناطقين بغيرها (Arabic for Non-Native Speakers)

التحديد العلمي: يُشير Richards (٢٠١٥) إلى أن تعليم اللغة الثانية ينطلق من مبدأ أن المتعلم يكتسب اللغة الجديدة في سياق اجتماعي وثقافي، مع الحفاظ على لغته الأم. ويؤكد Krashen (١٩٨٥) أهمية الإدخال اللغوي المفهوم (Comprehensible Input) في بناء الكفاءة اللغوية لدى المتعلم.

التحديد الإجرائي: يُقصد بتعليم العربية للناطقين بغيرها في هذه الدراسة: البرامج المنهجية الرسمية التي تُقدّمها المدارس الخاصة في دولة الإمارات للطلبة الذين لا تُعدّ العربية لغتهم الأم، بهدف تطوير كفاءتهم اللغوية في المهارات الأربع (استماع وقراءة وكتابة وتحدثاً) وفق مستويات الإطار الأوروبي CEFR، وذلك من خلال منهاج "العربية تجمعنا" الوطني المعتمد.

تعكف الباحثة على تحليل مفهوم القيادة المدرسية انطلاقاً من إدراكها أن هذا المفهوم تجاوز منذ أمد بعيد دلالاته الإدارية التقليدية ليصبح مفهوماً تربوياً شاملاً. يعرّف المغربي (٢٠٠٦) القيادة المدرسية بأنها "قدرة قائد المدرسة على توجيه الجهود البشرية والمادية داخل المؤسسة التعليمية نحو تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، من خلال التخطيط والتنظيم وصنع القرار وتحفيز العاملين". أما Northouse (٢٠٢١) فيؤكد أن القيادة في جوهرها عملية تأثير اجتماعي تتجاوز حدود الصلاحية الرسمية. ويُضيف Bush (٢٠١٨) بعداً نوعياً حين يربط القيادة المدرسية بتحسين جودة التعليم مباشرة من خلال بناء ثقافة مدرسية إيجابية وتوزيع الأدوار بفاعلية.

ترى الباحثة أن القيادة المدرسية في دولة الإمارات تستلزم وعياً مضاعفاً بالتنوع اللغوي والثقافي؛ فالقائد الذي يدير مدرسة تضم طلبة من عشرات الجنسيات هو في جوهره قائد متعدد الثقافات.

وتتعدد الأدوار المعاصرة للقيادة المدرسية الفاعلة في تطوير جودة المناهج؛ إذ يؤكد Leithwood et al. (٢٠٢٠) أن القيادة المدرسية تُعدّ ثاني أقوى متغير مدرسي يؤثر في تعلم الطلبة بعد جودة التدريس، وتشمل أدوارها المعاصرة: بناء رؤية مشتركة للتطوير، وتوفير التطوير المهني المستمر للمعلمين، وبناء ثقافة التقييم المبني على البيانات، وتعزيز الشراكة مع المجتمع وأولياء الأمور. وفي سياق تعليم العربية للناطقين بغيرها تحديداً، تُضيف الدراسة الحالية دوراً محورياً يتمثل في قيادة التخطيط الاستراتيجي بوصفه أداة للربط بين الرؤية الوطنية ومتطلبات الفصل الدراسي المتنوع. رصدت الأدبيات التربوية أنماطاً عديدة من القيادة المدرسية؛ فالقيادة التحويلية (Bass & Riggio, ٢٠١٤) تركز على بناء الرؤية المشتركة وتحفيز العاملين. والقيادة التعليمية (Hallinger, ٢٠١١) ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين جودة التدريس ومتابعة المنهاج. والقيادة الاستراتيجية تهتم بالتخطيط بعيد المدى. وترى الباحثة أن الفاعلية تتحقق حين تتكامل هذه الأنماط لا حين تتنافس.

٢. التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية وتوظيفه في تطوير مناهج العربية للناطقين بغيرها

يُعد التخطيط الاستراتيجي أحد المداخل الرئيسة لتطوير المؤسسات التعليمية. يعرف المغربي (٢٠٠٦) التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية منهجية مستمرة تهدف إلى تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي". ويصف Bryson (٢٠١٨) التخطيط الاستراتيجي بأنه "جهد منضبط ينتج قرارات وإجراءات أساسية تشكل ماهية المنظمة وما تقوم به". وتؤكد وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات (٢٠١٨) أنه يهدف إلى تحقيق جودة شاملة تتناغم مع الرؤية الوطنية. تمر عملية التخطيط الاستراتيجي بمراحل متكاملة تبدأ بتحليل البيئة باستخدام نموذج SWOT (هبة والسيد، ٢٠١٦)، ثم صياغة الرؤية والرسالة والقيم، فوضع الأهداف وفق معايير SMART Doran، (١٩٨١)، فإعداد الخطط التنفيذية، ثم التنفيذ والمتابعة والتقويم باستخدام مؤشرات الأداء (KPIs Marr، ٢٠١٥). وتشمل أبرز الأدوات: تحليل SWOT، وبطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, Balanced Scorecard، ٢٠٠١).

وفي سياق تعليم العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات، يكتسب التخطيط الاستراتيجي بُعداً تطبيقياً بالغ الأهمية؛ إذ تستدعي التحديات الخاصة بهذا المجال -كتعدد الخلفيات اللغوية لدى الطلبة، وتفاوت مستوياتهم في اللغة العربية، وضعف تأهيل بعض المعلمين تخصصياً- توظيف أداة التحليل الرباعي SWOT بصورة منهجية لفهم نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، ثم بناء خطط تطويرية تنطلق من نتائج هذا التحليل بصورة واضحة ومتسقة. وهو ما يؤكد أن SWOT ليست أداة وصفية فحسب، بل هي منطلق فعلي للمقترحات والتوصيات في هذه الدراسة.

٣. جودة المنهاج المدرسي لتعليم العربية للناطقين بغيرها

تنتقل الباحثة في فهمها لجودة المنهاج من تعريف Ornstein & Hunkins (٢٠١٨) الذي يصف المنهاج الجيد بأنه "القادر على تحقيق أهدافه التعليمية بكفاءة وفاعلية من خلال محتوى منظم واستراتيجيات تدريس مناسبة وأدوات تقويم دقيقة تلبي احتياجات المتعلمين ومتطلبات المجتمع". وفي سياق تعليم العربية للناطقين بغيرها، يؤكد Nation (٢٠١٣) أن جودة المنهاج ترتبط بمراعاته لنظريات اكتساب اللغة الثانية وتدرجه اللغوي واعتماده على أنشطة تواصلية في مواقف حياتية واقعية.

وتحدد وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات (٢٠١٩) معايير الجودة في: الارتباط بالإطار الأوروبي المرجعي للغات (CEFR)، وشمولية عناصر المنهاج، ومراعاة الفروق الفردية، والتحديث المستمر، ودعم مهارات القرن الحادي والعشرين. وتواجه مناهج العربية في دولة الإمارات تحديات حقيقية رصدتها تقارير KHDA (٢٠١٥) أبرزها: تعدد الخلفيات اللغوية في الصف الواحد، وقلة المعلمين المتخصصين في تعليم العربية كلغة ثانية، وتباين مستويات الطلبة.

٤. العلاقة التكاملية بين المتغيرات الثلاثة

تُعد العلاقة بين القيادة المدرسية والتخطيط الاستراتيجي وجودة المنهاج علاقة تكاملية مترابطة لا يمكن فصل عناصرها؛ إذ لا يمكن تحقيق جودة المنهاج بمعزل عن قيادة واعية قادرة على التخطيط، ولا يمكن للتخطيط أن يحدث أثراً دون قيادة تتبناه وتُشرف على تنفيذه. وتشير الأدبيات إلى أن المدارس التي تحقق مستويات مرتفعة من جودة المناهج هي التي تتوافر فيها قيادة فعّالة تعمل ضمن إطار تخطيط استراتيجي واضح (Bush, 2020؛ Leithwood et al., 2018).

٥. الدراسات السابقة والفجوة البحثية

ويمكن استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة مرتبةً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي: أكدت دراسة المغربي (٢٠٠٦) أن المؤسسات التي تعتمد التخطيط الاستراتيجي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة، مما يؤسس للعلاقة بين التخطيط والأداء المؤسسي. وعلى الصعيد الأجنبي، أظهرت دراسة Bush (٢٠١٨) أن القيادة الفاعلة تسهم في تحسين جودة المناهج من خلال بناء ثقافة مدرسية إيجابية. وأشارت دراسة الهيبية والسيد (٢٠١٦) إلى أن ضعف التخطيط الاستراتيجي يُعدّ من أبرز تحديات برامج تعليم العربية لغير الناطقين بها. وأثبتت دراسة Leithwood et al. (٢٠٢٠) أن القيادة المدرسية ثاني أقوى متغير مدرسي يؤثر في تعلم الطلبة بعد جودة التدريس. وأظهرت نتائج دراسة صخري (٢٠٢١) أن فاعلية القيادة المدرسية تسهم بشكل مباشر في تجويد العملية التعليمية. وتناولت دراسة الرقاد (٢٠٢٠) أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية. وجاءت دراسة أبو عياش (٢٠٢٥) لتؤكد الدور الفعلي للتخطيط الاستراتيجي في تطوير الأداء الإداري والتربوي في المدارس.

وتتمثل الفجوة البحثية في غياب دراسة علمية متكاملة تربط بين هذه المتغيرات الثلاثة في إطار واحد مع التركيز على دولة الإمارات. وتسعى هذه الورقة إلى سد هذه الفجوة.

رابعاً: المنهجية والإجراءات

١. منهج البحث

اعتمدت هذه الورقة البحثية المنهج الوصفي التحليلي النقدي (Critical Analytical Descriptive Approach)، الذي يُعدّ المنهج الأنسب للبحوث النظرية التي تسعى إلى مراجعة الأدبيات التربوية بصورة منهجية وتحليل الإطار النظري ومقارنة الدراسات السابقة واستخلاص النتائج. ويتضمن هذا المنهج في سياق هذه الورقة: مراجعة الأدبيات التربوية المنهجية، وتحليل المتغيرات الثلاثة وعلاقاتها، والاستدلال النقدي لاستخلاص النتائج، وبناء المقترحات التطويرية.

٢. مجتمع البحث وعينته

يتمثل المجتمع المستهدف لهذه الورقة البحثية في القيادات المدرسية ومعلمي اللغة العربية للناطقين بغيرها والمعنيين بتطوير المناهج في المدارس الخاصة بدولة الإمارات العربية المتحدة. ونظراً لطبيعة الورقة النظرية التحليلية، فإن "العينة" تتمثل في الأدبيات والدراسات والوثائق الرسمية المُستعَرَضَة والمُحلَّلة، والتي جرى اختيارها وفق معايير الصلة الموضوعية والجودة العلمية والحدثة الزمنية.

٣. أدوات جمع البيانات والمعلومات

وظّفت الباحثة الأدوات الآتية في جمع المعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث:

أ. مراجعة الأدبيات التربوية المنهجية: شملت البحث في قواعد البيانات الأكاديمية (ERIC, Scopus, Google Scholar) باستخدام كلمات مفتاحية محددة، والتحليل النقدي للدراسات المختارة وفق معايير الجودة والصلة.

ب. تحليل الوثائق الرسمية: تضمّن مراجعة الوثائق الصادرة عن وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات وهيئة المعرفة والتنمية البشرية (KHDA)، ومنهاج "العربية تجمعنا" والأطر الوطنية المرجعية.

ج. الإطار المرجعي الدولي: الاستناد إلى الإطار الأوروبي المرجعي المشترك للغات (CEFR) والمعايير الدولية المعتمدة في تعليم اللغة الثانية.

٤. الأساليب الإحصائية وأسلوب التحليل

نظراً لكون هذه الورقة دراسة نظرية تحليلية، فإن "التحليل الإحصائي" يُستعاض عنه بالأساليب النوعية التحليلية الآتية: التحليل المضموني (Content Analysis) للأدبيات والوثائق، والتحليل المقارن (Comparative)

(Analysis) للدراسات السابقة، والتحليل النقدي (Critical Analysis) للإطار النظري، واستخدام نماذج التحليل المعتمدة في التخطيط الاستراتيجي كنموذج SWOT لتقييم واقع برامج العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات.

٥. الاعتبارات الأخلاقية

التزمت الباحثة في إعداد هذه الورقة بالمعايير الأخلاقية للبحث العلمي على النحو الآتي: الأمانة العلمية في نسب الأفكار والنتائج لأصحابها مع التوثيق الدقيق وفق نظام APA الإصدار السابع، وتجنب الانتحال الأدبي والتوثيق الكامل لجميع المصادر، والموضوعية في عرض الأدبيات وعدم التحيز في التحليل، والشفافية في الإفصاح عن حدود البحث ومنهجيته.

خامساً: النتائج وتحليلها

توصلت الباحثة من خلال التحليل النظري النقدي للأدبيات التربوية والوثائق الرسمية إلى سبع نتائج تحليلية على النحو الآتي:

النتيجة الأولى: العلاقة التكاملية العضوية بين المتغيرات الثلاثة

أثبت التحليل أن العلاقة بين القيادة المدرسية والتخطيط الاستراتيجي وجودة المنهاج هي علاقة تكاملية عضوية؛ فالقيادة تمثل الطاقة المحركة والرؤية الموجهة، والتخطيط يمثل الأداة التنفيذية المنهجية، والمنهاج الجيد هو المخرج النهائي. وحين تغيب إحدى هذه العناصر تتعثر المنظومة وتتحول جهود التطوير إلى نشاط شكلي. ويتجلى ذلك بوضوح في المدارس التي تمتلك مناهج جيدة على الورق غير أنها تفتقر إلى القيادة الاستراتيجية الفاعلة التي تُحوّلها إلى واقع تعليمي حي.

النتيجة الثانية: ضعف التوظيف الاستراتيجي في برامج العربية

كشف التحليل أن كثيراً من المدارس الخاصة في دولة الإمارات لا تزال تتعامل مع التخطيط الاستراتيجي باعتباره وثيقة رسمية لا ممارسة مؤسسية حية، مما يُفسّر التباين الملحوظ في مستويات تطبيق منهاج "العربية تجمعنا" بين مدرسة وأخرى رغم وحدة الإطار الوطني المرجعي. ويتجلى هذا التباين في تفاوت نواتج تعلم الطلبة واختلاف درجات التزام المدارس بمعايير الجودة المعتمدة.

النتيجة الثالثة: أثر القيادة التعليمية في جودة تعليم العربية

أثبتت الأدبيات أن القيادة التعليمية (Instructional Leadership) التي تُعنى بمتابعة التدريس وتحليل الأدلة وتوفير التغذية الراجعة للمعلمين تُحدث فرقاً ملموساً في جودة تطبيق مناهج العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات. وترى الباحثة أن هذا النمط القيادي هو الأنسب نظراً لخصوصية تعليم اللغة الثانية وتعقيداتها البيداغوجية التي تستلزم متابعة صفية دقيقة ومستمرة.

النتيجة الرابعة: التنوع اللغوي فرصة تربوية لا عائق

أظهر التحليل أن التنوع اللغوي والثقافي في مدارس دولة الإمارات يمثل فرصة تربوية ثرية حين تُحسن القيادة المدرسية توظيفه ضمن إطار تخطيطي مدروس. فالطالب الصيني أو الهندي أو الأوروبي يحمل معه إمكانات تواصلية وثقافية يمكن توظيفها لإثراء بيئة تعلم اللغة، وهو ما تدعمه نظرية Vygotsky (١٩٧٨) في التعلم الاجتماعي الثقافي.

النتيجة الخامسة: فجوة التدريب المتخصص للمعلمين

كشف التحليل أن ندرة المعلمين المؤهلين تخصصياً في مجال تعليم العربية كلغة ثانية من أبرز تحديات جودة المناهج في دولة الإمارات. وترى الباحثة أن القيادة المدرسية تتحمل مسؤولية مباشرة في سد هذه الفجوة من خلال إدراج برامج التدريب المتخصص ضمن الخطة الاستراتيجية بوصفه أولوية تربوية لا اختياراً إضافياً.

النتيجة السادسة: ضعف توظيف البيانات في القرار التعليمي

أظهر التحليل أن كثيراً من المدارس لا تُوظف بيانات الطلبة ونتائج التقييمات توظيفاً فعلياً في تطوير مناهج العربية. وترى الباحثة أن القيادة التي تتبنى ثقافة القرار المبني على البيانات تكون أكثر قدرة على توجيه التخطيط نحو تحسين المنهاج بطريقة منهجية مستدامة. وتُعدّ هذه الثقافة ركيزة أساسية من ركائز منظومة الجودة الشاملة في التعليم.

النتيجة السابعة: ضعف الشراكة مع أولياء الأمور

كشف التحليل أن الشراكة بين المدرسة وأولياء الأمور في دعم تعليم العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات لا تزال دون المستوى المأمول، مما يُضعف استمرارية تعلم اللغة خارج الفصل. وترى الباحثة أن بناء هذه الشراكة يمثل ركيزة استراتيجية ينبغي إدراجها في صلب الخطة المدرسية، إذ ثبت في الأدبيات أن تعلم اللغة الثانية يتعزز حين يمتد خارج الفصل ليشمل البيئة الأسرية (Nation, ٢٠١٣).

سادساً: المناقشة والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

تكشف نتائج هذه الورقة البحثية أن برامج تعليم العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات تقف أمام فرصة تاريخية؛ فالتوجه الوطني نحو ترسيخ مكانة اللغة العربية، والإطار التشريعي الواضح الذي توفره وزارة التربية والتعليم، ومنهاج "العربية تجمعنا" الوطني المتكامل، كلها عوامل تُشكّل بيئة خصبة لتطوير هذه البرامج. غير أن الاستثمار الأمثل في هذه الفرصة يتطلب قيادة مدرسية قادرة على توظيف التخطيط الاستراتيجي بكفاءة واحترافية.

وتؤكد الباحثة أن النتائج السبع المستخلصة ترتبط ارتباطاً عضوياً ببعضها؛ فضعف التوظيف الاستراتيجي (النتيجة الثانية) يُضعف جودة المنهاج ويُعمّق فجوة التدريب (النتيجة الخامسة) ويُقلل من فاعلية توظيف البيانات (النتيجة السادسة) ويُضعف الشراكة الأسرية (النتيجة السابعة). وهو ما يُثبت أن الحل الجذري يكمن في تعزيز القيادة الاستراتيجية المتكاملة لا في معالجة كل تحدٍّ بمعزل عن الآخر.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التحليلية، تُقدّم الباحثة أربعة عشر مقترحاً عملياً موزعة على ثلاثة مستويات:

المستوى الأول: المقترحات على المستوى الوطني

١. إطار وطني متكامل: صياغة إطار وطني يربط بين متطلبات القيادة والتخطيط الاستراتيجي وجودة مناهج العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات، بمؤشرات أداء واضحة وآليات مراجعة دورية ملزمة.
٢. برامج تأهيل متخصصة لقيادة المدارس: تصميم برامج تدريب لقيادة المدارس في التخطيط الاستراتيجي لبرامج العربية مع التركيز على مهارات التحليل البيئي وبناء مؤشرات الأداء وإدارة التغيير في بيئات متعددة الثقافات.
٣. آلية مراجعة دورية لمنهاج العربية تجمعا: إنشاء آلية منتظمة تستند إلى تغذية راجعة ميدانية من القادة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور لضمان تجاوب المنهاج مع متطلبات دولة الإمارات المتغيرة.
٤. منصة رقمية وطنية للتبادل المعرفي: إنشاء منصة رقمية تجمع قادة المدارس ومعلمي العربية لتبادل الخبرات والممارسات الفضلى وتطوير حلول مشتركة.

المستوى الثاني: المقترحات على مستوى المدرسة

١. وحدات تخطيط استراتيجي متخصصة: تخصيص وحدة تخطيطية متخصصة لبرامج العربية في كل مدرسة خاصة، تعمل بالتنسيق مع المعلمين وتوظف البيانات في القرارات التطويرية.
٢. نظام تتبع التقدم اللغوي وفق إطار CEFR: بناء نظام لتتبع التقدم اللغوي لكل طالب عبر مستويات CEFR يُستخدم لاتخاذ قرارات تعليمية دقيقة.
٣. برنامج إرشاد مهني Mentoring Program: تطبيق برنامج إرشاد مهني يجمع معلمي العربية ذوي الخبرة مع المعلمين الجدد، بجلسات ملاحظة صفية ونقاش مهني منتظم.
- ٣ (أ). توظيف التنوع اللغوي فرصةً تربويةً في الخطة الاستراتيجية: انطلاقاً من النتيجة الرابعة التي أثبتت أن التنوع اللغوي في مدارس الإمارات يُمثّل فرصةً تربويةً ثرية لا عائقاً، يُوصى بأن تُدرج

القيادة المدرسية في خططها الاستراتيجية برامج تعليمية تستثمر هذا التنوع صراحةً؛ كأشطة التعلم التعاوني بين الجنسيات، والمشاريع الحضارية المقارنة التي تُعزّز دافعية الطلبة لتعلم العربية، وورش التواصل الثقافي التي تُوظف خلفيات المتعلمين المتنوعة في سياق تعلم اللغة استناداً إلى نظرية Vygotsky (١٩٧٨) في التعلم الاجتماعي الثقافي.

٤. **توظيف التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي:** إدراج توظيف التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي في الخطة الاستراتيجية بوصفه مكوناً أساسياً مع تدريب المعلمين على تطبيقات تعلم اللغة الرقمية.

٥. **برنامج شراكة أسرية منظم:** إنشاء برنامج شراكة مع أولياء الأمور يتضمن ورشاً توعوية وموارد رقمية وأنشطة منزلية مرتبطة بالمنهاج.

٦. **جلسات مراجعة استراتيجية فصلية:** عقد جلسات مراجعة استراتيجية فصلية لتقييم تقدم خطة تطوير برنامج العربية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المستوى الثالث: المقترحات على المستوى البحثي

١. **دراسة ميدانية شاملة:** إجراء دراسة ميدانية تقيس مستوى ممارسة القيادة للتخطيط الاستراتيجي في برامج العربية وترصد علاقتها بنواتج تعلم الطلبة بمنهج مختلط.

٢. **دراسات حالة نوعية في مدارس متميزة:** إجراء دراسات حالة معمقة في مدارس ذات أداء متميز في دولة الإمارات لاستخلاص النماذج القيادية الناجحة ونشرها.

٣. **دراسة مقارنة خليجية ودولية:** إجراء دراسة مقارنة بين تجارب دول الخليج في تعليم العربية للناطقين بغيرها وممارسات القيادة المصاحبة للاستفادة من التجارب الناجحة.

٤. **تطوير أداة قياس متخصصة:** تطوير أداة قياس موثوقة لتقييم جودة القيادة الاستراتيجية في برامج العربية للناطقين بغيرها لتوظيفها في التفتيش والتقييم الذاتي.

سابعًا: الخاتمة

تخلص الباحثة في ختام هذه الورقة البحثية إلى أن تطوير تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في دولة الإمارات العربية المتحدة لا يمكن أن يتحقق بمعزل عن منظومة متكاملة تضم ثلاثة عناصر لا غنى لأحدها عن الآخر: قيادة مدرسية واعية برسالتها وملتزمة بالتطوير المستمر، وتخطيط استراتيجي يحول الرؤية إلى واقع ملموس، ومنهاج مدرسي يراعي خصوصية المتعلمين ويلبي احتياجاتهم اللغوية والثقافية. وقد أثبتت هذه الورقة البحثية أن العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاثة هي علاقة تكاملية دائرية يُغذي فيها كل عنصر العناصر الأخرى ويستمد منها القوة والاتجاه. وقدمت الورقة سبع نتائج تحليلية وأربعة عشر مقترحًا عمليًا موزعة على ثلاثة مستويات. وترى الباحثة أن تطبيق هذه المقترحات يستلزم إرادة مؤسسية حقيقية وتعاونًا بين جميع أطراف المنظومة التعليمية في دولة الإمارات.

وتؤمن الباحثة بأن اللغة العربية، بما تحمله من إرث حضاري وهوية وطنية وثراء إنساني، تستحق أن تُقاد برامج تعليمها بعقل استراتيجي وقلب تربوي دافئ، في دولة الإمارات التي باتت نموذجًا عالميًا في الانفتاح والتنوع والتقدم.

قائمة المراجع — References

أولاً: المراجع العربية

- أبو عياش، مها نواف. (٢٠٢٥). دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير الإدارة المدرسية [رسالة ماجستير]. جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- الرقاد، سناء كاسب عواد. (٢٠٢٠). القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالقدرة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- جوهر، علي صالح، والباسل، ميادة محمد فوزي. (٢٠١٧). التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات التعليمية في الوطن العربي. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- صخري، محمد. (٢٠٢١). القيادة المدرسية وتجويد العملية التعليمية: قراءة نظرية. مجلة العلوم التربوية، ٨(٢)، ٤٥-٦٧.
- المغربي، كامل محمد. (٢٠٠٦). الإدارة: مبادئ وأسس ووظائف. دار الفكر للنشر والتوزيع.
- هيئة المعرفة والتنمية البشرية. (٢٠١٥). إطار الرقابة المدرسية في دبي. KHDA.
- هيبة، أحمد، والسيد، محمود. (٢٠١٦). التخطيط الاستراتيجي وتحديات تعليم اللغة العربية لغير الناطقين بها. مجلة دراسات تربوية وأبحاث نفسية، ٥(١)، ٢٣-٤٨.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٥). إطار معايير الرقابة والتقييم المدرسية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٨). الخطة الاستراتيجية للتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة ٢٠١٨-٢٠٢١. وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم. (٢٠١٩). منهاج العربية للناطقين بغيرها "العربية تجمعنا": الدليل الإطاري. وزارة التربية والتعليم.

المراجع الأجنبية — English References

- Al-Busaidi, A. S. (2020). Strategic planning and Arabic language curriculum development in UAE schools. *Journal of Educational Research and Practice*, 14(2), 45–62.
<https://doi.org/10.5590/JERAP.2020.14.2.04>
- Al-Zboon, E., & Hasan, N. (2020). The impact of strategic planning on student achievement: A comparative study. *International Journal of Education and Practice*, 12(1), 23–38.
<https://doi.org/10.18488/journal.61.2020.12.1.23.38>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
<https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Bryson, J. M. (2018). Strategic planning for public and nonprofit organizations (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Bush, T. (2018). Theories of educational leadership and management (4th ed.). Sage Publications.
- Council of Europe. (2001). Common European framework of reference for languages (CEFR). Cambridge University Press.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Hallinger, P. (2011). Leadership for learning: Lessons from 40 years of empirical research. *Journal of Educational Administration*, 49(2), 125–142.
<https://doi.org/10.1108/09578231111116699>
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (2013). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217–247.
<https://doi.org/10.1086/461445>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organization. Harvard Business School Press.
- Krashen, S. D. (1985). The input hypothesis: Issues and implications. Longman.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.
<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Marr, B. (2015). Key performance indicators for dummies. John Wiley & Sons.
- Nation, I. S. P. (2013). Learning vocabulary in another language (2nd ed.). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139858656>
- Northouse, P. G. (2021). Leadership: Theory and practice (9th ed.). SAGE Publications.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). Education at a glance 2016: OECD indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eag-2016-en>

- Ornstein, A. C., & Hunkins, F. P. (2018). Curriculum: Foundations, principles, and issues (7th ed.). Pearson Education.
- Richards, J. C. (2015). Key issues in language teaching. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107449428>
- Schleicher, A. (2018). World class: How to build a 21st century school system. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264300002-en>
- Steyn, G. M. (2016). The utilisation of strategic planning in South African schools. South African Journal of Education, 23(4), 294–299.
- Vygotsky, L. S. (1978). Mind in society: The development of higher psychological processes. Harvard University Press.

الملاحق

ملحق (أ): مصطلحات البحث الرئيسية

المصطلح بالعربية	English Term	التحديد العلمي في الأدبيات	التحديد الإجرائي في هذه الدراسة
القيادة المدرسية	School Leadership	قدرة قائد المدرسة على توجيه الجهود البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف التربوية (المغربي، ٢٠٠٦؛ Bush, 2018)	قدرة مدير المدرسة على رسم رؤية استراتيجية لبرامج تعليم العربية للناطقين بغيرها وتوجيه الفريق التربوي نحو تحقيقها بتوظيف أدوات التخطيط الاستراتيجي
التخطيط الاستراتيجي	Strategic Planning	جهد منضبط ينتج قرارات وإجراءات أساسية تشكل ماهية المنظمة وما تقوم به (Bryson, 2018))	مجموعة الإجراءات المنهجية التي تتبعها القيادة المدرسية لتحليل البيئة باستخدام SWOT وبناء خطط تطويرية لبرامج العربية للناطقين بغيرها قابلة للتنفيذ والقياس
جودة المنهاج	Curriculum Quality	قدرة المنهاج على تحقيق أهدافه التعليمية بكفاءة وفاعلية من خلال محتوى منظم واستراتيجيات تدريس مناسبة (Ornstein & Hunkins, 2018)	مدى توافق منهاج العربية للناطقين بغيرها مع معايير CEFR وانسجامه مع احتياجات المتعلمين في البيئة الإماراتية، وقدرته على تحقيق نواتج تعلم قابلة للقياس في المهارات اللغوية الأربع
الإطار الأوروبي المرجعي للغات	CEFR	معيار دولي لقياس الكفاءة اللغوية عبر ستة مستويات (A1-C) يُستخدم	يُوظف في هذه الدراسة مرجعاً لتحديد مستويات الكفاءة اللغوية المستهدفة في تقييم جودة مناهج

تعليم العربية للناطقين بغيرها في المدارس الخاصة بدولة الإمارات	لتوصيف أهداف تعليم اللغات (Council of Europe,) 2001)		
--	--	--	--

ملحق (ب): نماذج أدوات التخطيط الاستراتيجي في برامج العربية

يُعرض فيما يلي نموذج SWOT مقترح لتحليل واقع برنامج العربية للناطقين بغيرها في مدارس دولة الإمارات:

نقاط القوة (S) • توافر مناهج "العربية تجمعنا" الوطني • الدعم الحكومي والتوجه الوطني المتكامل نحو تعزيز تعليم اللغة العربية (وزارة التربية، KHDA) • توافر البنية التحتية التقنية	نقاط الضعف (W) • ندرة معلمي العربية كلغة ثانية • ضعف توظيف البيانات في القرار • تباين مستويات التطبيق بين المدارس • ضعف الشراكة مع أولياء الأمور في دعم تعليم العربية (نقطة ضعف داخلية في الممارسات المؤسسية)
الفرص (O) • الزخم التشريعي والسياسي المتنامي نحو تطوير برامج تعليم العربية للناطقين بغيرها • التنوع الثقافي بوصفه رافداً تعليمياً • الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته اللغوية	التحديات (T) • غلبة الإنجليزية في بيئة التعلم • تفاوت مستويات الطلبة وتعقيد إدارة الفصل متعدد اللغات • تذبذب التوجهات التعليمية في المدارس الخاصة متعددة الجنسيات

ملحق (ج): قائمة المختصرات

KHDA: هيئة المعرفة والتنمية البشرية في دبي

CEFR: الإطار الأوروبي المرجعي المشترك للغات

SWOT: نموذج تحليل البيئة (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)

SMART: معايير الأهداف الذكية (محددة، قابلة للقياس، قابلة للتحقق، واقعية، محددة زمنياً)

KPIs: مؤشرات الأداء الرئيسية

APA: نظام التوثيق الأمريكي لرابطة علم النفس