



## إنشاء ميزانية مُحكّمة لبرامج

### تربية الموهوبين وخدماتهم

• كارولين كوبر Carolyn R. Cooper

"المال سيّد سيء، لكنّه خادم رائع". - فينياس سيكور بارنوم، بطل سيرك أمريكي (1810-1891).

باستثناء الإداريين، فإنّ قلة من المربين حسّاسون حيال وضع الموازنة المدرسية، حالهم في ذلك حال العاملين في حقل تعليم الموهوبين. والسبب في هذه الحساسية معروف. ففي ولايات أمريكية عديدة، تخضع برامج تربية الموهوبين والقائمين عليها لوضع اقتصاد الدولة والولاية. فهناك أكثر قليلاً من نصف عدد الولايات الأمريكية (٥٨٪) التي تُخصّص أموالاً لتربية الموهوبين (مجلس مديري الولاية، والجمعية الوطنية للأطفال الموهوبين، ٢٠٠٣). وفي الولايات المتبقية، تُموّل برامج تربية الموهوبين على المستوى المحلي؛ لأنّ المجتمع التربوي والمواطنين القاطنين فيها يُتمنّون هذه الخدمات.

وعليه، فإنّ عملية إنشاء موازنة، وتحمل مسؤولية مصادرها تصبح عظيمة الأهمية. وللمحافظة على مستوى الخدمات الحالية، فإنّ على المعلّمين ومُنسّقي برامج الموهوبين المشاركة في جميع مراحل عملية تخصيص الموازنة وتفهمها. تشمل عملية تخصيص الموازنة إنشاء ميزانية، وإقناع الآخرين بوجوه الصّرف الخاصة بالبرنامج. وعندما يبيّن العاملون أنّ دولارات الضرائب قد صُرِفَتْ بحكمة، وأنها أثمرت في نمو الطلاب، فإنّهم يكونون في موقف أكثر قوة للدفاع عنها نيابة عن برنامج تربية الموهوبين، وعن الطلاب الذين يقومون بخدمتهم. يمكن للموازنة وعملية تخصيصها أن تكون خادمة لنا من نواح عدّة، تماماً كما قالها بحقّ مخرج السيرك فينياس بارنوم قبل أكثر من قرن مضى. فبدلاً من أن يتحكّم المال في حياتنا، نستطيع أن نستخدمه في عملية تخصيص الميزانية لتوفير الدعم لبرامجنا وخدماتنا.

ومن الواضح أنّ هذا الفصل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفصول أخرى كثيرة في هذا الدليل؛ إيضاح غايات برنامج تربية الموهوبين (الفصل السادس)، وتصميم برنامج شامل (الفصل السابع)، ومنهاج تصميم

برنامج شامل للطلاب في برنامج تربية الموهوبين (الفصل الثامن)، واختيار مصادر التعلّم في برامج تربية الموهوبين (الفصل الحادي عشر)، والأدوار، والمسؤوليات والسمات المهنية للموظفين الرئيسيين في خدمات تربية الموهوبين (الفصل الثالث عشر)، وتصميم خطة للنمو المهني (الفصل الرابع عشر)، وتطوير خطة لتقويم برنامج في تربية الموهوبين (الفصل الخامس عشر).

تماثل العلاقات بين هذه الفصول ما هو موجود في بيوتنا من نواحٍ عديدة. فنحن ندرك أنّ الميزانيات تتصل اتصالاً وثيقاً بجميع الأنشطة التي تمارسها عائلتنا.

كارولين كوبر، هي المنسّقة لبرامج الموهوبين في مقاطعات تعليمية كبيرة منذ زمن طويل، وهي مديرة سابقة في ولاية ميرلاند الأمريكية، وكان لها باع طويل من التجارب في عمل الميزانيات، والدفاع عن البرامج. وهي في هذا الفصل تُشركنا معها في وضع العديد من الاستراتيجيات العملية التي يستطيع المعلمون استعمالها لكي يجعلوا عملية وضع الميزانية شفافة، ويمكن الدفاع عنها أو تبريرها.

## التعريف

يوجد، وسط العراقيل ودونها تعقيدات عملية تنظيم البرنامج وتفعيله، مكوّنات عدّة لا يُمكن للبرنامج دونها أن يعمل. وأحد هذه المكوّنات هو ميزانية البرنامج.

إنّ ميزانية برنامج تربية الموهوبين والناغبين، هي البناء الذي يدعم نفقات البرنامج. ولا تحتاج ميزانية البرنامج إلى أن تكون ضخمة، ولكن يجب أن تحوي مبالغ مخصّصة لنفقات معيّنة للوصول إلى أهداف البرنامج المنصوص عليها، وإلى نتائج أعمال الطلاب وإنجازاتهم. وهي تتصل اتصالاً وثيقاً بأهداف البرنامج، وغاياته، وأنشطته، والبرنامج الزمني، وخطة التقويم، والموظفين اللّازمين لتنفيذ هذه المكوّنات. وباختصار، تُعدّ الميزانية أداة إدارية مهمة جدّاً من أجل تحقيق النتائج المرجوة للبرنامج، وفي الوقت نفسه، يُمكن استعمالها لإظهار المسؤولية المالية.

## الأساس المنطقي

تُعدّ ميزانية تربية الموهوبين واحداً من أهمّ مكوّنات البرنامج. فهي تُعيّن قيمة كلّ غاية بالدولار، وتصف الأهداف والأنشطة التي تُحقّق الغاية. أمّا دورها الرئيس، فيتمثّل في التنظيم، وترتيب جميع عناصر البرنامج للمساءلة المنطقية، والمساعدة على تخطيط البرنامج. وكأداة للاتصال، تنقل الموازنة -لمن راهنوا عليها- كيفية تخصيص المبالغ بكفاءة وفعالية، ومن ثمّ أوجه صرفها؛ تحقيقاً لكلّ هدف من أهداف المنهاج.

يجب توفير المصادر والمواد الضرورية لمساندة الجهود المبذولة في برامج الطلاب الموهوبين، كما هي موضّحة في مستويات البرنامج المنشور من قبل "الجمعية الوطنية للأطفال الموهوبين" (The National Association for Gifted Children) (Landrum, Cox, & Evans, 2001) وكما يعمل الفرد على إدارة أمواله الشخصية، أو إدارة نظام محاسبة إلكتروني، توضّح الميزانية كذلك القرارات المالية التي يجب أن يتّخذها مدير البرنامج بخصوص تنفيذ مكوّنات البرنامج (Pan, Rudo, Schneider, & Smith, 2003). والغاية هي ذاتها في كلا النظامين؛ التمويل الشخصي، أو البرنامجي: اتخاذ قرارات لخطط مستقبلية.

وبالفعل، فالموازنة هي أداة لتقويم البرنامج، ويجب مراعاتها عندما يُخطَط مدير البرنامج لاستراتيجيات التعرّف إلى الطلاب، والخدمات التعليمية، وكيفية الحصول على المعلومات التقويمية اللازمة (Davis & Rimm , 1989). وكأداة تقويم، فإنها تعكس أولويات البرنامج، ومدى معالجة هذه الأولويات خلال فترة الميزانية، والظروف التي تعترض استمرار تحقيق الأولوية، وقرارات البرنامج فيما يخص تعديل الخطط الأصلية. وبصفتها مقياساً لفاعلية البرنامج، تُوفّر ميزانية تربية الموهوبين توجّهاً مستمراً للبرنامج في عملية اتخاذ القرارات، وهو الغرض من أيّة أداة تقويمية.

## المبادئ الإرشادية

- تُعدّ الميزانية من قبل المُنسّقين، و/أو الإداريين العاملين في تربية الموهوبين، والتميّزين لتوفير الخدمات الضرورية للطلاب الموهوبين.
- ستختلف الميزانية وعملية تخصيصها من مقاطعة إلى أخرى، ومن ولاية إلى ولاية.
- وبالاعتماد على توقعات الولاية والمقاطعة، يكون لمُنسّقِي وإداريي الموهوبين والتميّزين مستويات متفاوتة من حيث الانخراط في العمل، والمسؤولية الخاصة بالموازنة ووضعها.
- على جميع المُنسّقين في تعليم الموهوبين والتميّزين أن يكونوا على معرفة بجميع نواحي عملية وضع الميزانية؛ لكي يستطيعوا الدفاع عنها كما يجب.
- تُصرف جميع النفقات الواردة في الميزانية من أجل تحقيق غايات البرنامج وأهدافه.
- تُبنى ميزانيات تربية الموهوبين، التي هي جزء من ميزانية الوكالة الحاكمة (أو الهيئة)، المُلكيّة الإدارية للبرنامج (Cooper, 1995).
- تُظهر بنود موازنة المدرسة المُخصّصة لتخطيط تربية الموهوبين دمج البرنامج في منهاج المدرسة كاملاً، الأمر الذي يُسهم في تعزيز العلاقات العامة، وحق امتلاك هيئة تدريسية وجهود إدارية لدعم البرنامج (Cooper , 2000).
- تُؤدّي دقّة الموازنة إلى المساءلة المالية التي يجب الحفاظ عليها باستمرار.

## سمات الميزانية عالية الجودة

### الشمولية

- تشمل الميزانية كلّ نوع من النفقات اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية للبرنامج.
- يجب إدراج أيّة نفقات - مهما كانت صغيرة - في الميزانية، وكلّ سنت تُدرجه (تخصّصه) المقاطعة أو الولاية يجب أن يُبرّر في ميزانية البرنامج.

### الثبات الداخلي (التناغم)

- تتسق الميزانية كلياً مع غايات المنهاج المقرّر، وأهدافه، وخدماته.
- ينتمي كل بند في سطر إلى فئة من سلسلة متطابقة مع الميزانية العمومية للبرنامج المُسمّى الأستاذ.

## الاتساق

- يجب أن تكون جميع البنود في الموازنة واقعية، وتعكس أسعاراً محلية، أو فدرالية، أو تابعة للولاية، وأسعار البائعين الحالية.

## الوضوح

- كل بنود الموازنة وما يرافقها من تعريف أثمانها يجب أن تُفهم بسهولة.
- البنود التي تتصل مباشرة بغايات المنهاج هي التي تُضمّن فقط في الموازنة.
- كل بند يُعدّ عملاً من أعمال تخطيط البرنامج، أو تنفيذه، أو إدارته.

## الدقة

- يجب أن تكون الميزانية دقيقة وصحيحة منذ تصوّرها كفكرة إلى إدارتها بصورة يومية.
- يجب حساب كل نفقات عينية بدقة ومسؤولية بصفتها عنصراً مهماً جداً في الميزانية الكلية للبرنامج.
- يجب أن تكون النفقات الثابتة في حساب جارٍ مثبت بدقة على النماذج المطلوبة من الوكالة أو الهيئة.
- يجب تبرير البنود البديلة لتلك المُدرجة في الموازنة، وتعديل التكلفة في الميزانية الكلية من أولها إلى آخرها؛ حفاظاً على المجموع الأصلي للموازنة.
- فئات الموازنة التي عليها قيود بخصوص نقل مبالغ إلى / أو من فئات أخرى، يجب احترامها ومراقبتها بانتظام للتأكد من دقتها.
- دقة الموازنة تعني محاسبة أكثر شفافية وقبولاً.

## مثال يحتاج إلى تعديل

يوضّح المثال التالي الأخطاء التي تُرتكب في بناء الميزانية، في كل من سماتها الخمس: الشمولية، والثبات الداخلي (التناغم)، والاتساق، والوضوح، والدقة. انظر جدول (١٠:١).

جدول (١٠٠١): موازنة تحتاج إلى تعديل.

الفئة	الحساب	تكلفة البرنامج	النوع	مجموع التكلفة الكلية
<b>الرواتب والأجور</b>				
مدير البرنامج	\$35,000			\$35,000
السكرتير	\$4,10 / في الساعة	40 ساعة		\$8,200
المقيم	\$70,000	7 شهور	تجهيزات	\$70,000
<b>الخدمات المتعاقد عليها</b>				
مستشار في التفاضل	في اليوم \$1,500	\$4,500	التنقل	\$4,500
المؤتمر: "المتعلم البطيء"	10 معلمين \$2,500 للواحد تقريباً	\$23,800	\$1,200	\$25,000
<b>التجهيزات والمواد</b>				
كتب المعلمين	\$300	\$10,000	\$5,000	\$16,000
حافلات الرحلات المدرسية	\$125 في الساعة	\$1,500	\$1,500	\$1,500
تجهيزات المقيم	الكلفة المقدرة	\$250		\$250
مواد مكتبية، قرطاسية، أقراص ممغنطة، ورق طباعة، مبراة أقلام كهربائية، دفاتر مسودة، منظمة بطاقات/ ملفات ذات غطاء لفائف (Rolodex)، مخطط متشابك،....، إلخ).	الكلفة المقدرة	\$250	\$100	\$350
<b>نفقات أخرى</b>				
التأمين الاجتماعي	5 أشخاص	20%		\$50,000
<b>معدات</b>				
طابعة جديدة	\$400	\$400		\$400
مكتب وكرسي	\$1,400	\$1,000	\$400	\$1,400
<b>المجموع</b>				\$179,410

## إجراءات التعديل

تستطيع العمليات التصحيحية المقدّمة هنا أن تساعد على إزالة الأخطاء، وأن تُقوّي على نحو فاعل ميزانية برنامج تربية الموهوبين. انظر جدول (١٠:٢).

جدول (١٠:٢): أخطاء الموازنة، والتصحيحات المقترحة.

الإجراء التصحيحي المقترح	الخطأ في الموازنة	السمة
أضف مختصاً أو مختصين للتعزير والإثراء، ومواد المُقوّم، والتأمين المطلوب لفقدان الوظيفة، وتعويض العامل.	قائمة النفقات ناقصة.	الشمولية
استبدل "المؤتمر السنوي للجمعية الوطنية للأطفال الموهوبين" (NAGC) به. حدّد غايات البرنامج وأهدافه وأنشطته التي تتسّق بها موازنة برنامج تربية الموهوبين.	مؤتمر "المتعلّم البطيء" لا يتّسق مع غايات البرنامج. غايات البرنامج وأهدافه وأنشطته غير مبيّنة بوضوح كمقدّمة للميزانية. عدم وضوح اتساق الميزانية مع أهداف البرنامج.	الإتساق
زدّ (راتب) السكرتير ليصبح 14.10 دولار في الساعة. عدّل راتب المُقوّم ليصبح 35.000 دولار لمدة 7 شهور، أو زدّ مدّة العقد الحالي. أعدّ حساب التأمين الاجتماعي، والتأمين ضد فقدان الوظيفة ليعكس النسبة المئوية من تكلفة الموظفين الكلية: • التأمين الاجتماعي: 7.41%. • التأمين ضد فقدان الوظيفة: 0.0023%.	تكلفة بعض البنود قديمة وغير محدّثة • راتب السكرتير مُتدنّ جداً. • راتب المُقوّم مبالغ فيه. • التأمين الاجتماعي لا يتوافق مع المعدّل الفدرالي. • التأمين ضد فقدان الوظيفة، وتعويض العامل غير مُدرجين.	الإنسجام
استبدل تعبير "مبلغ الموازنة" حدّد (300) كتاب عن التمايز بتكلفة 50 دولار لكل كتاب. حدّد مدّة العمل: 14.10 دولار في الساعة × 40 ساعة × أسبوع × 50 أسبوعاً. حدّد الشروط: (3) أيام بتكلفة 1.500 دولار في اليوم الواحد. احسب كل فنّة رئيسة مع بيان المجاميع الفرعية في كل عمود.	استعمال "تكلفة البرنامج" كعنوان للعمود غير واضح. توصيف بعض البنود مُبهم، مثل كتب المعلم. حساب راتب السكرتير ناقص. مدّة عقد المستشار غير واضحة. المبالغ الكلية موضّحة فقط للموازنة بكاملها، وليس لكل بند على حدة.	الوضوح

(يتبع)

تتمة / جدول (١٠:٢)

الإجراء التصحيحي المقترح	الخطأ في الموازنة	السمة
<p>صَحَّح البنود، ثمَّ وضعها في فئاتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المَقْوَم، كمتعاقد خاص، يُدرج في بند "الخدمات المتعاقد عليها".</li> <li>• الحافلات يُتعاقد بشأنها لأجل؛ يجب إدراجها تحت بند "الخدمات المتعاقد عليها".</li> <li>• كلَّ بند من هذا النوع يدخل في الميزانية مرّة واحدة فقط.</li> <li>• ضع التجهيزات جميعها في بند "التجهيزات والمواد".</li> <li>• أورد القيمة بالدولار لكلَّ بند تسهم فيه المقاطعة أو المدرسة، و/أو آخرون في العمود الخاص "بالنوع".</li> <li>• رتبّ مصفوفة الأرقام لجعل عملية الجمع أكثر دقة.</li> <li>• سجّل المجموع الفرعي لكلّ فئة.</li> <li>• أعد التدقيق مرّة أخرى؛ بجمع مجموع المبلغ الكلي تحت العمودين: "المبلغ المرصود"، و"النوع"، بحيث يكون هذا المجموع مساوياً "للمجموع الكلي في عمود "تكلفة البند".</li> </ul>	<p>البنود مدرجة في فئات و/ أو أعمدة غير صحيحة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المَقْوَم مُدرج في بند "الرواتب والأجور".</li> <li>• حافلات الرحلات المدرسية مُدرجة في بند "التجهيزات والمواد".</li> <li>• تجهيزات المقيّم مُدرجة في عمود "النوع"، تحت بند "الرواتب والأجور"، وبند "التجهيزات والمواد".</li> <li>• المال أو النقود ومعلومات أخرى مُدرجة تحت بند "النوع".</li> <li>• العمود الخاص بالتكلفة الكلية للبنود يحوي أخطاء عديدة في شكل والإضافات.</li> </ul>	<p>الدقة</p>

## المثال المعدّل

جدول (١٠:٣): الميزانية المعدّلة.

البند	الحساب	المبلغ المرصود	النوع	تكلفة البند الكلية
<b>الرواتب والأجور</b>				
مدير البرنامج	/ \$35,000 12 شهرًا	\$35,000		\$35,000
السكرتير	/ \$14,10 الساعة × 40 ساعة في الأسبوع × 50 أسبوعًا.	\$28,200		\$28,200
مختص للإثراء أو للتعزيز	اثنان من الأخصائيين براتب \$45,000 / 10 أشهر.	\$90,000		\$90,000
<b>المجموع الفرعي</b>		\$153,200		\$153,200
<b>الخدمات المتعاقد عليها</b>				
مُقَوِّم	/ \$70,000 10 أشهر	\$50,000	\$20,000	\$70,000
مستشار في التفاضل	في اليوم 3 × \$1,500 أيام.	\$3,000	\$1,500	\$4,500
المؤتمّر: "المتعلّم البيئي"	حافلتان. مقابل / 125 د/ س × 6 ساعات.	\$750	\$750	\$1,500
<b>المجموع الفرعي</b>		\$53,750	\$250	\$76,000
<b>التجهيزات والمواد</b>				
كتب للمعلّم عن المفاضلة أو التمايز	300 × 50\$	\$10,000	\$5,000	\$15,000

(يتبع)

تتمة / جدول (١٠:٣)

\$1,000	\$400	\$600	12 شهرًا / \$1000	تجهيزات المكتب
\$250		\$250	10 أشهر / \$250	تجهيزات المقيم
\$16,250		\$10,850		<b>المجموع الفرعي</b>
<b>نفقات أخرى</b>				
\$11,436		\$11,436	× 7,41% التكلفة الكلية للموظفين.	التأمين الاجتماعي
\$355		\$355	× .0023% التكلفة الكلية للموظفين.	التأمين ضد فقدان الوظيفة
\$1,764		\$1,764	4 أشخاص. بمعدل 441 دولارًا للشخص الواحد	التعويض
\$13,555		\$13,555		<b>المجموع الفرعي</b>
<b>المعدات</b>				
\$400		\$400	\$400	طابعة جديدة
\$1,400	\$400	\$1,000	مكتب واحد \$1,000 كرسي واحد \$400	مكتب وكرسي
\$1,800	\$400	\$1,400		<b>المجموع الفرعي</b>
\$260,805	\$28,050	\$232,755		<b>المجموع الكلي</b>

## خطة استراتيجية لصياغة ميزانية مثالية لبرنامج تربية الموهوبين

- الهدف:** إنشاء ميزانية لبرنامج تربية الموهوبين تكون فاعلة، كفؤة، اقتصادية.
- شكل:** يحوي شكل الوارد في جدول المستخدم في المثال المعدل الموصوف أعلاه، فئات أو أبواباً في نفقات البرنامج، تُعدّ معياراً لمعظم ميزانيات الوكالات التربوية، التي يمكن استخدامها بنجاح في تطوير ميزانية جديدة، أو تعديل ميزانية غير فاعلة. وحين تتخذ قرارات حول كيفية تلبية أهداف البرنامج، يُمكن إضافة بنود مهمة إلى أبواب الموازنة لتحقيق غايات البرنامج.
- الدليل:** ميزانية شاملة، ومتسقة مع البرنامج، وتُحقق أهدافاً واضحة دقيقة.
- اعتبارات أساسية:** يتطلّب وضع ميزانية فاعلة لبرنامج تربية الموهوبين ثلاثة اعتبارات مهمة، هي: الوقت اللازم لوضعها، ومعلومات تنفيذها، وخطة منطوقية في تنظيم المعلومات لتسهيل إدارة الميزانية على قاعدة يومية.
- يجب على الشخص المسؤول عن تخطيط ميزانية البرنامج التركيز على كلّ فئة فيها، مُوضّحاً كيفية اتساق الميزانية مع غايات البرنامج، وأهدافه، وأنشطته، ومكوّنات كلّ فئة تُسهم في تحقيق هذه الغايات، وتكلفة هذه المكوّنات، واحتمال استلام إسهامات عينية من المقاطعة المدرسية، أو المدارس، أو أية مصادر أخرى تساعد على خفض التكلفة الكلية في برنامج تربية الموهوبين.

### الخطوة الأولى: التحضير

- قبل وضع الأرقام على مسودة الميزانية، يجب على الشخص الذي يضع الميزانية أن:
- يجمع جميع المعلومات المطلوبة لكلّ فئة في الميزانية. وتضمّ هذه المعلومات وثائق وصفية للبرنامج، وتصوّرات حول عدد الملتحقين بالبرنامج، والميزانيات السابقة للبرنامج، وميزان المدفوعات/ المكاسب المتفق عليها لموظفي المقاطعة المهنية والمصنّفين.
  - يجمع النماذج كلّها بما فيها المواعيد الزمنية لعملية إنشاء الميزانية التي تحتاج إليها المدرسة و/أو المقاطعة لوضع الميزانية الكاملة، على أن تُدوّن أسماء الموظفين مع تهجئة أسمائهم بدقّة، وعناوين الذين يجب أن تُرسل إليهم نسخ من الميزانية.
  - يُدرك أنّ كلّ بند في ميزانية برنامج تربية الموهوبين يجب أن يكون مُبرّراً للمشرّفين و/أو مجلس إدارة المدرسة في أثناء عملية وضع الميزانية.
  - يصبح محيطاً بميزانية البرنامج في صورتها النهائية؛ لتقديم المساعدة في حالة تدقيق البرنامج، أو فحص الميزانية.
- إنّ التحضير المنظم في بناء الميزانية يُوفّر مبالغ مالية كبيرة طوال مدّة البرنامج؛ إذ ليس هناك بديل عن الاستعداد.

## الخطوة الثانية: جدول الزمني للتطوير

يُطوّر الشخص الذي يضع ميزانية البرنامج جدولاً زمنياً سهلاً لمهام وضع الميزانية، وتصوّر تاريخ إتمامها. والخطة المرفقة هي النموذج الأصلي الموصى به للأشهر الأولى في عملية تحضير الميزانية.

بعد تقديم الميزانية المقترحة لبرنامج تربية الموهوبين للإداريين المعنيين، غالباً ما يحدث نوع من الفجوة القصيرة (أو الفراغ) للعاملين على الميزانية قبل أن يُنهي المكتب الرئيس الميزانية المقترحة الكاملة للمقاطعة لدراستها من قبل مجلس التربية، فعموم المجتمع. وهكذا، فإن الخطوات المحددة في المخطط الزمني هي فقط بداية عملية طويلة، تستمر حتى يُقرّ المجلس نشر الميزانية الموافق عليها للسنة الأكاديمية التالية.

جدول (١٠:٤): الجدول الزمني لإنشاء الميزانية.

التاريخ	المهمة
مطلع أكتوبر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انظر الخطوة الأولى: التحضير (أعلاه).</li> <li>• اجمع المعلومات الضرورية عن تكلفة الاستشاريين الموجودين في خطة البرنامج (المياومة، السفر، ...، إلخ)، وأثمان الأدوات المطلوبة، والأثمان الحالية للمواد التعليمية والمهنية، والمواد الإعلامية لإطلاع الأغسطساء وأعضاء المجتمع عليها (مثل مجلة Parenting for High Potential).</li> </ul>
منتصف أكتوبر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اطلب الاجتماع إلى الإداريين في المدرسة لبحث عملية الميزانية القادمة، وأوجه اختلافها عن السنة السابقة، والمسائل والقضايا التي قد تؤثر في وضع الميزانية، مثل المبلغ الكلي الذي خصّصته المقاطعة لميزانية تربية الموهوبين في السنة القادمة.</li> <li>• ابحث أولويات الميزانية مع جماعة صغيرة من ممثلي الهيئة التدريسية؛ أي: ما المرغوب فيه والممكن ضمن القيود المالية؟</li> <li>• افتح ملفاً لكل فئة في الموازنة، وضمّنه كل معلومة، أو سؤال، أو قضية لها صلة بتلك الفئة.</li> <li>• ضع مسودة لكل فئة في الميزانية على نموذج ورقة عمل لهذه الفئة، مُستعملاً النموذج أدناه لإرشادك.</li> </ul>
مطلع ديسمبر	<ul style="list-style-type: none"> <li>• حضّر مسودة لكل فئة في الميزانية على ورقة عمل تلك الفئة.</li> <li>• اجمع أوراق العمل كلها للحصول على فكرة عامة عن المجموع الكلي لمسودة - ميزانية برنامج تربية الموهوبين حتى تاريخه.</li> </ul>
منتصف يناير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نَقِّح مسودة ميزانية البرنامج؛ استعدداً لمناقشتها مع المشرف للحصول على أية اقتراحات.</li> <li>• راجع المسودة مع المشرف لإدخال تعديلات، إذا كان هناك حاجة إلى ذلك.</li> </ul>
نهاية يناير / مطلع فبراير	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدّل مسودة ميزانية البرنامج، ثم أرسل المسودة المعدلة للمشرف، وأحفظها بالمسودة الأصلية التي كان قد راجعها سابقاً. (هذا يُوفّر وقته، كما أنّ هذه الإيماءة في مراعاة حاجات الآخرين ستكون موضع تقدير).</li> <li>• أدخّل تعديلات أخرى بناء على طلب المشرف، ثم أرسل إليه - شخصياً - النسخة الأخيرة من مشروع ميزانية البرنامج للحصول على توقيعه بالحروف الأولى من اسمه؛ دلالة على إقراره بتقديم مشروع الميزانية النهائي هذه المرة. (هذه الخطوة تجعل موافقته رسمية، وقد تبرهن على فائدتها فيما بعد).</li> </ul>

## نموذج للتخطيط

يعكس هذا النموذج فئات النفقات المقبولة بشكل واضح، والمقدمة بطريقة منمّمة. والمقصود بها إثارة انتباه القراء لما يخصّ الفئات العديدة المُنوّعة في بناء الموازنة، حتى لا يُغفل بند ما على نحو غير مقصود. لقد صُمّم هذا النموذج من أجل المعلم في الولايات الأمريكية الخمسين، مع الاعتراف بأنّ هذه الفئات كلّها لا يمكن تطبيقها في البيئات جميعها بالنظر إلى المصادر المتوافرة والتشريعات.

جدول (١٠:٥): النموذج.

١- الرواتب والأجور	
١:١	مدير البرنامج.
٢:١	كاتب مساعد (سكرتير).
٣:١	مختصون بتربية الموهوبين والتميّزين (معلّمون، إذا لم يُدرجوا في ميزانية العاملين في
٤:١	الوكالة).
	مختصون بتربية الموهوبين والتميّزين (المكتب الرئيسي، إذا لم يُدرجوا في ميزانية العاملين في
	الوكالة).
٢- ميزات مضافة إلى الأجور (نفقات ثابتة)	
١:٢	التأمين الاجتماعي (7.41% من تكلفة العاملين).
٢:٢	التأمين ضد فقدان الوظيفة (0.0023% من تكلفة العاملين).
٣:٢	تعويض العمال (\$441 × عدد الموظفين).
٤:٢	التأمين الصحي (عادة ما يكون ضمن الميزانية العمومية للوكالة).
٣- خدمات مُتعاقد عليها	
١:٣	مقيّم البرنامج.
٢:٣	المستشارون الوطنيون (أفراد، أو مجموعات).
٣:٣	الاستشاريون الآخرون.
٤:٣	مجلس الكلية (للإدخال المتقدم أو المبكر، وقبل تدريب المعلمين).
٥:٣	مجلس الكلية (تقارير تتضمّن معلومات عن الطلاب).
٦:٣	مساقات على الإنترنت.
٧:٣	دائرة الخدمات التربوية للمقاطعة (Regional Education Service Center) (مصادر المنهاج الثلاثة: الإنساني، والمطبوع، وغير المطبوع).

(يتبع)

تتمّة / جدول (١٠:٥)

<b>٤- التجهيزات والمواد</b> (يحوي نفقات الشحن والمناولة)	
١:٤	مكتب نقطة الانطلاق: التجهيزات العامة للعملية (بضائع ورقية أو قرطاسية، برامج إلكترونية باسم الوكالة).
٢:٤	مكتب (قائم): قد يشمل نفقات النسخ، والهاتف، وأجور الأجهزة السمعية - البصرية، والبريد (دقق في التفاصيل مع المسؤول المالي في الوكالة).
٣:٤	مصادر مهنية (تجهيزات المكتبة). ١، ٣، ٤ تقارير عن الأبحاث الصادرة عن "المركز الوطني للأبحاث للموهوبين والناخبين" (National Research Center for the Gifted and Talented (NRC/G/T)). ٢، ٣، ٤ الاشتراك في عضوية الجمعية الوطنية للطلاب الموهوبين (NAGC)، وفي مجلة (Gifted Child Quarterly). ٣، ٣، ٤ تقرير حالة الولايات (State of the States Report).
٤، ٣، ٤	اشتراكات في الصحف والمجلات، مثل: ( Education Leadership, Gifted Child Today, Journal of the Education of the Gifted, Journal of Secondary Gifted Education , Roeper Review, Teaching Exceptional Children, Understanding Our Gifted).
٥، ٣، ٤	كتب ضرورية جداً للمكتبة الخاصة بتربية الموهوبين، والمواد غير المطبوعة، وتشمل: التقييم، والمنهاج، ونماذج من البرامج، والأطر النظرية، ومعلومات عن مجموعات خاصة من الطلاب الموهوبين والمتميزين ( انظر الفصول الواردة في هذا الكتاب بعنوان "المصادر الواجب قراءتها" ).
٤:٤	مواد لتجميع المعلومات الخاصة بالتعرف إلى الطلاب الموهوبين، بما فيها الوسائل، والأدوات، والكتيبات التدريبية.
٥:٤	مواد متخصصة في تدريب المعلمين (مثل: كتيبات، تقنية، فيديو، ...، إلخ).
٦:٤	مصادر للأغسطساء والمجتمع (مثل مجلة Parenting for High Potential)، وكتب إرشادية في التخطيط لدخول الجامعة، وغير ذلك.
٧:٤	مصادر للطلاب (أجهزة تعليمية، تشمل: مساقات إلكترونية عالية المستوى، لكنها غير مقتصرة عليها، وكتب أدلة "كيف تعمل"، وأدلة خاصة بالتخطيط للتعليم الجامعي، ومسابقات محلية، ووطنية ورسومها، ورسوم دخول المتاحف، والمراكز العلمية، والأعمال الفنية، وتجهيزات خاصة ومتنوعة لأعمال الطلاب ومنتجاتهم).
٨:٤	أجهزة وأدوات للمقوم.
<b>٥- التنقل (السفر)</b>	
١:٥	داخل الولاية: المسافة بالأميال، ورسوم عبور الطرق، وعمليات روتينية، والموظف الذي يستعمل وسيلة نقل شخصية.
٢:٥	مؤتمرات داخل الولاية، وحلقات بحث وتدريب، وقيادة الموظف سيارته الشخصية.
٣:٥	مؤتمرات خارج الولاية، وحلقات بحث وتدريب، واستقلال الموظف طائرة أو قطاراً، أو استئجاره سيارة، أو ركوبه حافلة المطار من الفندق وإليه، أو سيارة عمومية (تكسي)، أو سيارته الشخصية (إذا كان ذلك معقولاً).

(يتبع)

٦- الأدوات	
١:٦	جديدة: شراء هذا النوع أول مرة باستعمال ميزانية السنة الحالية. ١,١,٦ حاسوب لكل من: مدير البرنامج، والسكرتير، وهيئة الموظفين، والمُقوم. ٢,١,٦ آلة طباعة.
٣,١,٦	اشتراكات أو تحالفات مع وكالات خارجية فيما يخص استعمال التكنولوجيا.
٤,١,٦	جهاز عرض، أو (LCD projector).
٥,١,٦	ملفات مكتبية، وأثاث، وأدراج، وكراسي، وطاولة، ...، إلخ.
٢:٦	تجديد أو استبدال أداة مشتراة بالميزانية الحالية لتحل محل أداة قديمة أو معطلة.
٣:٦	استئجار.
٤:٦	أدوات تستعمل باليد لأعمال الطلاب (آلة تصوير رقمية، آلة تصوير مع مسجّل، أدوات مختبر).
٧- نفقات أخرى	
١:٧	مكافآت شرفية (للمتحدثين من غير المتعاقدين معهم، ...، إلخ).
٢:٧	الاستعانة بأعمال كتابية مدّة قصيرة (إضافية، أو بديلة).
٣:٧	استئجار معدّات وأدوات (للاجتماعات، أو التدريب، ...، إلخ).
٤:٧	جوائز (لوحات، هدايا للمتحدثين، شهادات، ...، إلخ).
٥:٧	هاتف سيارة (تكلفة الاتصالات المتعلقة بالعمل؛ راجع المدير المالي للوكالة بخصوص السياسة المتبعة للتأكد من ذلك).
٦:٧	نسخ / طباعة (لعمليات خاصة من خارج الوكالة).
٧:٧	البريد (ربما لخدمة توصيل طرد خاص من خارج الوكالة، فقط إذا كانت الوكالة تُغطّي تكلفة البريد العادي).
٨:٧	طعام للاجتماعات (قد يكون غير مسموح به؛ راجع المدير المالي للوكالة بخصوص السياسة المتبعة للتأكد من ذلك).

### نصيحة للممارس المنفرد

يُعدّ إنشاء ميزانية أول مرة مهمة شاقّة جدًّا، خاصّة إذا كنت تعمل وحدك. فالمعلّم المنفرد يجب أن يدرك أولاً أنّ وضع الميزانية يُشكّل قضية محلية، وتعتمد قراراته على المحيط الذي يعمل فيه. لذلك، من المهم أن تلتقي بمسؤول الميزانية في المدرسة، أو المقاطعة، وتحدث معه بشأن التوقعات الإدارية، والحدود المشتركة بين ميزانية الموهوبين والتميّزين، وميزانية المدرسة كلّها. كما يجب عليك النظر إلى مشروع بناء الميزانية مثل عملية تركيب أحجية أو لغز. فكلّ فئة من الميزانية بعد التي تليها تُعطي صفة مميزة، وكما في الأحجية، فإنّها تلتقي معاً في إبداع مدهش. وأنت تقوم ببناء أحجيتك، فكّر في كيفية تلبية حاجات طلابك أولاً، وإذا كنت قادراً، احتفظ ببعض المال للتطوير المهني، وللالتقاء بمعلّمين آخرين في المقاطعات التعليمية المجاورة، مع إبقاء عينيك نحو بناء دعم أكبر لنفسك ولبرنامجك.

## REFERENCES

- Cooper, C. R. (1995). Integrating gifted education into the total school curriculum. *The School Administrator*, 52(4), 8-9, 12-15.
- Cooper, C. R. (2000). Gifted and talented education. In S. Tomnsen (Ed.), *What principals should know about*. (pp. 27-50). Springfield, PL: Charles C Thomas.
- Council of State Directors and the National Association for Gifted Children. (2003). *State of the states: Giftedand Talented Education Report, 2001-2002*. Washington. DC: National Association for Gifted Children.
- Davis. G. A & Rimm, S. B. (1989). *Education of the gifted and talented (2nd ed.)*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall.
- Landrum. M. S., Cox. G. L. & Evans, M. (2001). Program administration and management. In M. S. Landrum. C. M. Callahan. & B. D. Shaklee (Eds.), *Aiming for excellence: Gifted program standards* (pp. 15-26). Washington, DC: National Association for Gifted Children.
- Pan. D., Rudo, Z. H., Schneider, C. L & Smith-Hanen. L. (2003). *Examination of resource allocation in education: Connecting spending to student performance* (Southwest Educational Development Laboratory Research Report). Retrieved on September 14, 2004. from <http://sedl.org/rel/policydocs/Examination.pdf>.