

### عبور الخط الفاصل العمل مع الجهاز الإدارى

تعد العلاقة القوية بين الاستشارى ومديرى الحضانة أساسية لنمو الشراكة الفعّالة. فالمديرة وأعضاء مجلس الإدارة لا يضعون فقط سياسات المدرسة وإنما أيضا يحددون طابع المدرسة وتوجهها وعلاقتها بالمجتمع المحيط بها. وأعضاء الجهاز الإدارى فى معرض توكيدهم للطابع العام للحضانة والتخطيط لمستقبلها يمكن أن يستفيدوا من مشاركة هذه المهام مع أخصائى آخر يتمتع بخبرة فى نمو الطفل والمهارات التنظيمية. والمديرون يمكن أيضا أن ينشدوا المشورة ويستفيدوا من الشراكة فى موضوعات أخرى تتضمن الإشراف على أعضاء الهيئة؛ تطوير المناهج؛ تدريب العاملين؛ إدارة الأزمات؛ ورش العمل مع الوالدين؛ خدمات المجتمع المحلى وهذه الأمور قد تبدو مضيعة للوقت وطويلة، وفى المرحلة الأولية من الشراكة يحتاج الاستشارى إلى وضع الأولويات مع أعضاء مجلس الإدارة. والهدف من لقاءاته معهم إعداد برنامج عمل فعال للاستشارى واستشارة التفكير مع المديرين حول أهدافهم بالنسبة للأطفال والمعلمين والبرنامج ككل. والاستشارى الذى - بدلا مما سبق - يدخل المدرسة ببرنامج عمل محدد لخدمات الصحة النفسية لا يستمد مدخلاته من البرنامج القائم لهيئة المركز جدير به أن يقصر فى تحقيق أهدافه وغالبا لن يوفق فى إشباع حاجات المركز.

#### التحالفات والصراعات داخل هيئة المركز:

يقوم الاستشارى الفعّال بتقييم نسق العلاقات المتفاعلة فى دار الحضانة وكيف يغير وجوده هذا النسق. ويعد هذا بصفة خاصة أمراً هاماً طالما أن دور الاستشارى هو دعم الجهاز الإدارى وتوجيه النصح له. ورغم أن معظم مراكز رعاية الطفولة

ليس لها هيكل إدارى رسمى أو بناء متدرج جامد إلا أنه يتعين عليها النضال من أجل معالجة الصراعات وحل مشكلات الاتصال. وغالبا ما تمتد جذور مراكز رعاية الطفولة فى المجتمع وتشكل تنظيمات تستند إلى البيئة المحلية؛ وهيئة الحضانة يمكن أن تمثل أسرة ممتدة يعتقد أعضاؤها فلسفة المساواة التى تشارك الأفكار والموارد. ومع ذلك فإذا طبقت بجمود شديد فإن مثل هذه المثل المشتركة يمكن أن تستغل لمقاومة أى حوار مفتوح وأمين حول مسائل الانضباط والهيكل التنظيمى. وإذا كان أعضاء الهيئة جميعا ملتزمين ومرتبطين مع بعضهم فى العمل فكيف يمكن أن يصبحوا منقسمين؟

بيد أن ثمة إنشاقات لا مفر من حدوثها حتى بين أكثر هيئات رعاية الطفل إنسجاما. ويتعين على الاستشارى توقع هذا منذ البداية وأن يتجنب الانحياز الوثيق إلى جماعة ما. فإذا كان إستشارى الصحة النفسية معلما سابقا أو أخصائيا من أى فئة فإنه قد يأخذ جانب مدرس الفصل فى أى خلافات. وقد يرى ما يشابه نضاله مع المديرين الذين ليس لديهم - دائما - تصور واضح حول أعباء الأخصائيين الكلينيين فى المجال. وعلى الأرجح إذا كانت لديه خبرة إدارية أكثر أو بعض المشكلات السابقة مع من كان يشرف عليهم فإنه قد يستمد دلائله من مديرة البرنامج والهيئة التى تعمل معها ويصبح أسرع فى إصدار الحكم على المعلمين.

والموقف التالى يوضح الأزمات المحتملة التى قد يواجهها الاستشارى فى هذا المجال:

كانت السيدة Andrews الاستشارية فى أحد مراكز رعاية الطفل الكبيرة - مهتمة بالمادة العلمية التى تقدمها السيدة Lazlow لتلاميذ فصلها البالغين من العمر أربع سنوات؛ حيث كان أغلب المادة العلمية يبدو مفتقدا لدى الأطفال. وقد تحدثت الاستشارية باختصار مع السيدة Lazlow بعد الانتهاء من الدرس بيد أنها كانت تعتقد أنه ليس ثمة تقدم. وقد وجدت السيدة Andrews نفسها مضطرة عند هذه النقطة إلى الذهاب إلى

مدير البرنامج السيد Morgan لكى تسجل ما شاهدته وهو ما كانت تفعله كثيرا حينما كانت تعمل كأخصائية اجتماعية للعاملين فى برنامج محلى لمرحلة الحضانه سابقا - وكانت السيدة Andrews تشعر دائما بصله قوية مع السيد Morgan وكانت تعجب بصراحته وبإخلاصه فى العمل مع الأطفال. مع ذلك لم تكن السيدة Andrews تدرك بما فيه الكفاية الأعباء الإضافية الإدارية للسيد Morgan خارج المدرسة التى أثرت فى عمل أعضاء الهيئة. وقد واصل المعلمون إمتداح ودعم السيد Morgan بينما كانوا يستهينون بجهود المنسق التربوى الذى أسند إليه مهام الإشراف على الفصول ويقاومونها. وقد كان السيد Morgan متعاطفا مع هموم السيدة Andrews بيد أنه أوضح أن الأعمال اليومية لفصول الحضانه ليست هى موضع التركيز الأساسى لديه. ومن ثم كان على السيدة Andrews أن تنقل ملاحظاتها إلى المنسق التربوى بدلا منه. وفى مناقشة جماعية لاحقة مع زملائها من الاستشاريين أدركت السيدة Andrews أنها تسرعت جدا ولم تعط السيدة Laslow الوقت الكافى لشرح فلسفتها ولم تتح لها الفرصة لاستيعاب الأفكار الجديدة التى قدمتها.

فى هذا المثال ووجهت الاستشارية بموضوع بسيط واتجهت فى البداية نحو الشخص الذى توحدت معه. ونظرا لأن الموقف لم يكن خطيرا أو يتطلب التدخل المباشر من جانب المدير فإن السيدة Andrews لقيت صدا من جانب المدير ولقنت أن توجه ملاحظاتها إلى المعلم المشرف ولم تكن السيدة Andrews مرتاحة بالضرورة لهذا الاختيار واعتبرت هذا الأسلوب ينم عن احتمال عدم الثقة فى السيدة Laslow وليس خطوة أولى منطقية صوب تحقيق الصلة وإحداث تغيير أطول أمدا. وبمجرد أن تحللت السيدة Andrews من ارتباطها الشخصى بالمدير وأعادت النظر فى خياراتها المستمدة من تاريخها كمديرة كان فى وسعها أن ترى

بصورة أكثر وضوحا المسائل المرتبطة ببناء المنهج وأخذت تلجأ إلى أسلوب أفضل للتدخل.

كذلك يمكن للتحالفات والصراعات أن تتم بطرق أكثر دهاء وحينما تقدم مادة كينيكية فى إحدى البيئات المدرسية للاستشارى يتعين عليه أن ينصت لها بأذنين؛ مثل سائر المعالجين الذين يلاحظون بدقة الأحداث الجارية فى حياة المرضى بينما يعطون إهتماما قويا للدلائل المتكررة من ماضيهم وكل مدرسة لها ماضيها الخاص وأعضاء هيئة التدريس فى برامج الطفولة المبكرة غالبا ما يرتبطون لبضع سنوات. وإلى حد ما تتضمن التقارير الوصفية المباشرة عن الأطفال المشكلين أو الوالدين الذين يصعب الاتصال بهم شذرات من الشركاء الموجودة من قبل. وثمة أوقات تكون فيها الصعاب فى الفصل الدراسى أقل كثيرا فى أهميتها من الاهتمامات المنظمة التى صارت تمثلها. وأحيانا ما يحتاج الاستشارى إلى الابتعاد عن المشكلة الراهنة ويصبح لزاما عليه أن يستهل تدخله أولا بتحديد وإيضاح دوره فى مصفوفة العلاقات داخل المدرسة. وهذه النقطة تتضح فى المثال التالى:

كانت *Janice* البالغة من العمر أربع سنوات تحدث تدميرا وخرابا فى مدرسة الحضانة فقد كانت مشاغبة فى الفصل ولا تكن إحتراما لمدرسيها وعدوانية مع زملائها وقد أعطى لها مدرسوها مهلة مدتها الأسابيع الأولى من العام الدراسى لكى تهدأ أو تعدل سلوكها ولكن فى منتصف أكتوبر أسقط فى يدهم وأصبحوا فى خوف على سلامة باقى التلاميذ بعد أن بدأت *Janice* فى إلقاء قطع الأشياء فى حجرة الدراسة. وبعد فشلهم فى محاولاتهم لوضع حدود لتصرفاتها إتجهوا إلى تحويل *Janice* إلى غيرهم من العاملين فى البرنامج ومنهم المسئولين الإداريين وبسبب اعتبارات السلامة لزملاء *Janice* فى الفصل ولأنفسهم ناشد المدرسون غيرهم أخذها عندهم لبعض الوقت. ورغم عدم ارتياحهم لهذا الإجراء إلا أن بعض أعضاء هيئة التدريس وجدوا أنفسهم مضطرين إلى تحملها لفترات قصيرة وبدا على *Janice* ترحيبها بهذا التصرف.

وبعد أسابيع قليلة نظرا لأن الموقف لم يتغير كثيرا إتجه المدرسون إلى مناقشة حالة Janice مع المدير والمنسق التربوى الجديد ومدرسى أصحاب الحاجات الخاصة واستشارى الصحة النفسية د. Simmons وقد وصل المدرسون إلى الاجتماع بحذر ونظرا لأنهم يحسون أنهم لم يتلقوا الدعم الكافى فى الماضى من مديرتهم السيدة Daniels وهم يعتقدون أن العاملين فى المكاتب الخلفية، لديهم القليل من التقدير للضغوط التى يتعرض لها المدرسون الذين يقومون بمهام يومية فى الفصول الدراسية. ورغم هذا فإن الاجتماع بدأ بداية طيبة. والسيدة Griffin المدرسة الأولى لاحظت بعض التحسن قد طرأ على سلوك Janice وأقرت بأن نقل Janice من الفصل قد يدعم السلوك السلبى وقد فكرت المجموعة مليا فى كيفية مساعدة أم Janice التى تناضل معها فى المنزل.

وقد فكر د. Simmons فى تقديم المزيد من المقترحات فى صورة بعض التوصيات حول كيفية التعامل مع سلوك Janice فى الفصل؛ وعند هذه النقطة إتاب السخط السيد Taylor المدرس المساعد وشكا من أن المدرسين لم يؤخذ رأيهم واقترح بغضب وحدة أن يحل الجهاز الإدارى محل المدرسين لمدة يوم واحد ليروا عما إذا كان فى وسعهم إدخال أساليب جديدة. وقد ردت المديرية والمنسق التربوى بأن هذه الفكرة غير مناسبة. فالأطفال الذين لا يعرفون المديرين سوف يتأبهم الاضطراب وتشيع الفوضى فى نظام حياتهم الدراسية. فضلا عن أنهم أحسوا بالغضب بسبب وضعهم فى المعمة بواسطة المدرسين.

وقد أحسَّ د. Simmons أنه مضطر إلى تأييد وجهات نظر المديرين باعتبارها أكثر معقولة ولكنه تريت من أجل تقدير الأمور التنظيمية للمناقشة وحساب مخاطر اتخاذ موقف مضاد

للمدرسين فى هذه اللحظة وقرر بدلا من ذلك أن يتعامل مع اعتراضات المدرسين وعرض أن يمضى بعض الوقت مع Janice فى الفصل فى الأسبوع التالى إذا حاز هذا قبول الحضور. وأخيرا قال د. Simmons للمدرسين أنه مما يساعده أن يحصل على الخبرة المباشرة حول المشكلة منهم ووافق على أنه من الأفضل أن يختبر أى حلول مقترحة. وقد ساهم هذا فى تخفيف التوتر إلى حد ما وقدم د. Simmons قليلا من المقترحات المختصرة حول التقدم الذى أحرزه المدرسون الذين بدا عليهم فى هذه اللحظة المزيد من الرغبة فى الاستماع.

فى المثال السابق كانت عملية إتخاذ القرار بمعرفة الاستشارى لديها القليل من المعلومات حول الطلب المقدم من المدرسين للمساعدة الممكنة فضلا عن إحساسهم بالإلحاح واليأس والانعزال عن الجهاز الإدارى وكشخص داخل الجهاز ولكن بدور أقل تحديدا ودون انحياز طبيعى ، كانت لدى الاستشارى الفرصة لأن يساند فريق المدرسين بدون أن ينضم إلى أحد الفريقين أو يتجاهل الإدارة. وفى خلال ثلاثة أسابيع طرأ الهدوء بشكل ملحوظ على الموقف المتصل بـ Janice رغم أن هذا التغيير بدا لا علاقة له بأى مقترحات أو عون من جانب د. Simmons فقد قرر المدرسون أنهم لن يدعموا سلوك Janice ولن يسمحوا لها بمغادرة غرفة الفصل وأنهم سيكونون واضحين ومباشرين مع Janice تاركين إيها تشفى وتهدأ بالتواجد فى الفصل. وفضلا عن إعطاء النصيحة عزز الاستشارى استراتيجيات المدرسين وحلولهم المكتشفة وتقبل التوجه بأن المدرسين وحدهم هم الذين فى استطاعتهم التعامل مع التلميذة. وقد سجلت السيدة Griffin بكل فخر نتائجها للدكتور Simmons ذات صباح وأجرت محادثة مع جدة Janice وقد رغبت الجدة فى معرفة كيف أنجزوا مثل هذا السحر مع Janice التى أصبحت الآن أكثر استجابة وطاعة فى المنزل أيضا.

ورغم أن Janice كانت لديها مشكلات محددة تتصل بالعدوان والاندفاعية فإن الضعف فى نظام المركز قد فاقم من مشكلاتها وحينما أحس المدرسون بالضغط

نتيجة الأعباء الجديدة التي أوجدتها Janice طلبوا المساندة من الجهاز الإدارى ولكنهم قاموا بهذا بطريقة أضعفت فرصتهم فى الحصول على العون الكافى. وعدم قدرة المدرسين على التعامل مع هذه الصعوبة أصاب السيدة Daniels بالإحباط وأثار المزيد من التساؤلات فى ذهنها حول كفاءة المدرسين؛ وجعلها بطيئة فى الاستجابة لطلب المساعدة. فليس من المستغرب أن تشرع Janice فى السلوك الشاذ بصورة أكثر تكرارا وحدة وشدة لأنها أحست أن النظام ليس فى استطاعته إحتواءها. وحينما ركز المدرسون بشكل متزايد على Janice أصبح الفصل بصورة عامة أكثر فوضى وأقل تنظيما.

وهنا قام الاستشارى بدور يشبه دور المعالج الأسرى واتجه نحو دعم التكامل البنائى التنظيمى للنظام القائم وتصحيح مسار إنجازات القوى به فالمدرسون كانت لديهم الرغبة فى الإحساس بعودة السيطرة على الموقف إليهم و Janice أصبحت تستجيب لهم ورغم أنه أصبح فى وسعهم تعلم المزيد من الوسائل الفعالة فى أن يستمدوا العون من الإدارة (وبعد ذلك حصلوا على عضو إضافى للعمل بالفصل) فقد كانوا يحتاجون أن يعرفوا كيف يسيطرون وأن هذه الطفلة لن تكون لديها القدرة على إحداث الفوضى فى فصلهم. وقد ساند الاستشارى جهودهم ليس لكى يأخذ جانبهم ضد هيئة الرئاسة وإنما لكى يلبي إحتياجات Janice فى هذا الأمر. وبالتوصل إلى هذا المنظور الكلينىكى أصبح فى وسعه خفض التوتر بين المدرسين والمديرين وساعدهم فى تحقيق ومتابعة الهدف المشترك المتصل بالطفلة وهذا المثال يوضح أهمية إحتفاظ الاستشارى باستقلاليته داخل النسق القائم. ويتعين عليه أن يتجنب - بفاعلية - النسيج المتشابك للتحالفات والانقسامات بين العاملين فى مركز رعاية الطفل. وإلا فإنه لا مناص من أن ينساق إلى أحد الجانبين أو الآخر أو الأسوأ من ذلك يصبح متورطا فى التنظيم الثلاثى الذى يخل بالتوازن القائم لصالح عضو أو أكثر من أعضاء الهيئة. ونقطة الحذر هذه لا يقصد بها أن الاستشارى ينبغى أن يمتنع عن إقامة علاقات حميمة مع أعضاء هيئة المركز. كما يجب ألا تعوق إستقلالية الاستشارى بأى طريقة قدرته على أن يصبح عضوا فعالا فى المجتمع وأن يصبح شخصا فعالا مع المدرسين والمديرين.

والمشكلة هذه يمكن تناولها بطريقة أخرى. إذا كان واضحا أن الاستشارى سوف يتناول كل موقف كلينيكى على أساس حالة حالة وينشد الحصول على المعلومات من كل الأطراف على قدم المساواة فإنه يكون فى وسعه تقليص بعض المخاوف المتصلة بإخلاصه فى العمل. والأهم من ذلك إذا شق الاستشارى طريقه بناء على هذا الأساس وبذل كل جهد فى التعامل مع كل عضو فى هيئة المركز كفرد ومختص مهنى فإنه سينأى بنفسه عن إتخاذ جانب واحد أو ينحاز لجماعة معينة. وهذا الأمر لكى يتحقق يبدأ مع أعضاء الهيئة بأن ينادى كلا منهم باسمه ويقول له هالو فى الصباح ويقدم العون حتى فى المهام الدراسية ذات الأهمية. فاللمحات الصغيرة التى تنطوى على الاحترام سريعا ما يعيها أعضاء الهيئة وغالبا ما تلقى الشكر والعرفان والإخفاقات الكبيرة فى هذا الشأن مثل التعامل فقط مع المدرسين الأوائل وليس مع المساعدين أو تسجيل الملاحظات حول العمل فى الفصل دون مراجعتها مع أعضاء الهيئة حرى بها أن تحيد بالمحاولات المستقبلية للبحث أو التدخل العلاجى مع أولئك المدرسين عن مسارها.

مرة أخرى هذا الاستقلال يتعين عدم إقامته بحيث يتكافأ مع البقاء بمعزل عن هيئة مركز الطفولة أو إتخاذ موقف علاجى محاييد إزاء الأطفال وأسرهم. فعلى النقيض من معظم الاستشاريين فى الصناعة الخاصة الذين ينشدون الموضوعية والابتعاد يمكن للاستشارى الصحة النفسية أن يندمج إندماجا حميما فى حياة مدرسة الحضانة. فليست مهمة الاستشارى مجرد الملاحظة والتعليق والتدريس وإنما معايشة هيئة العاملين وأن يصبح جزء من مجتمعهم. فيشترك فى طقوسهم اليومية ويتناول طعامه مع أعضاء الهيئة ويتعرف على عائلاتهم وميولهم ويلم بالذى يعيشون فيه ويشاركهم شعائرهم وعاداتهم وكل هذا يهىء فرصا للاستشارى لكى يصبح بدرجة أكبر عضوا مندجما فى مركز رعاية الطفل. ولا يعنى إنجاز العمل بالدفء والحماس وبإحساس بالهدف المشترك أن هذا سوف يؤثر فى موضوعية الاستشارى وإنما هو بالأحرى سوف يزيد احتمال أن تلقى اقتراحاته وملاحظاته المساندة والقبول من جانب عدد كبير من المدرسين والمديرين على حد سواء.

## الحفاظ على الحوار المستمر بين الاستشارى ومدير البرنامج :

تمثل إدارة مدرسة الحضانة تحديا حتى بالنسبة لأفضل المختصين بالطفولة المبكرة المؤهلين جيدا. إن رعاية الأطفال الصغار وتربيتهم ومراعاة نموهم تعد جهدا نبيلًا بيد أنها مهمة مازالت لا تلقى إلا القليل من التقدير فى المجتمع الأمريكى حيث يتضاءل بالمقارنة - مثلا - بالكيفية التى تعامل بها البلاد الأوروبية نظار حضاناتها (Simons 1997) وبالإضافة إلى التقدير والراتب المحدودين فإن مديرى الحضانات غالبا لا يكونون على درجة كافية من التدريب للتعامل مع المهام التى يواجهونها. فكثير منهم لا يكونون قد تلقوا تدريبًا رسميا فى الإدارة أو تسيير العمل وقد تكون لديهم خبرات محدودة نسبيا فى الإشراف على المعلمين وغيرهم من الأعضاء العاملين. ومن الوجهة الرسمية نجدهم يرقون من فئة المربين ذوى الخبرة ويتم اختيارهم بسبب التقدير الذين اكتسبوه خلال أدائهم لمهامهم فى الفصل الدراسى.

ولكى يتعرف الاستشارى على المدير يتعين أن يضع فى ذهنه أهم المهام التى يتولاها. فغالبا ما يكون المدير هو المشرف التربوى ومدير المبنى والضابط وموجه النمو ورئيس الأمن والسلامة ومنسق النقل ومخطط التغذية وممثل المجتمع ومحور الارتكاز فى الأزمات والطوارئ. وقد يكون غير معد جيدا للقيام ببعض هذه الأدوار وبعضها لا مراء فى أنه لا يتقبلها. والمهمة الأولى للاستشارى أن يتكشف المنظر وأن يحاول أن يسير بجوار المدير وأن يقيّم سلوكه التوازن الدقيق الذى يواجهه المدير كل يوم. ومن أخطر الأخطاء التى يرتكبها بعض الاستشاريين أن ينتقد المدير عفويا لعدم تركيزه على الأطفال أو فقدانه رؤية الهدف النهائى أو يدع القبة التربوية جانبا لصالح مهام إدارية أكثر. والقليل من المديرين يرحبون بهذه المهام الإدارية التى ينظرون إليها باعتبارها مشتتات، ولكن مثل أقرانهم فى سائر هيئات الخدمات الإنسانية يقرون بأنه يتعين عليهم أن يضطلعوا بمهام أعمالهم حتى يمكن لمراكزهم أن يكتب لها البقاء. وفى العديد من مراكز رعاية الطفولة خاصة فى المجتمعات المحلية ذات الموارد المالية المحدودة المخصصة لرعاية الطفولة وغير ذلك من القيود المالية لا يضمن هذا.

وفى هذا السياق يتمتع الاستشارى بميزة فريدة إذ نظرا لتحرره من المطالب المالية للموقع وخلوه من الهموم الإدارية فى وسعه أن يمضى الوقت مع الأطفال فى أوقات فراغهم على الأقل أمام أعين المدير. ويصبح لدى الاستشارى الفرصة لوضع المدير فى قلب البرنامج بطرق لا تتاح لغيره من العاملين. وغالبا ما يتعلق المديرون بحكايات الاستشاريين المتعلقة بالأطفال التى تتناول طفلا يحلم بالغيلان المرعبة وآخر يسأل عما إذا كان فى وسعه تزوج أمه حينما يكبر أو طفلة تبكى طالبة أمها وهى تتضمن لزملائها فى مائدة الشراب للمرة الأولى وهذه اللحظات يمكن أن تسهم فى غرس الإحساس بالهدف والشعور بأن كل شىء يستحق الاهتمام لدى المديرين وربما يخفف عنهم - مؤقتا - الضغوط الناتجة عن مطالب العمل الأخرى. وكذلك قد يحلو للاستشارى أن يوضح الجوانب النمائية المتضمنة فى هذه الأمثلة ولكن الخبرة توحى بأن النبذة الوجدانية هى تقريبا التى تفصح دائما عن العنصر الهام فى هذه القصص.

وبالنسبة للمدير غالبا ما يكون هناك إغراء بأن يتوسع فى هذا الدور وأن يأخذ تقرير الاستشارى بمدى أوسع من الخبرات التى يراها وهذا المطلب يمكن أن يكون غير ضار بما فيه الكفاية؛ ولكن يتعين أن يعطى للاستشارى مهلة وتعد هذه فرصة لمناقشة دور الاستشارى مع المدير وأهمية الإبقاء على استقلاليته. ومواقف أخرى تعد مدعاة أو مصدرا للغيظ. فعلى سبيل المثال طلب مدير برنامج Head Start من استشارى تحت التدريب بأن يراجع أحد المدرسين بدا كسولا وأقل إندماجا مع الأطفال مما كان فى السنوات السابقة. وعلى الرغم من أن الاستشارى غير ذى الخبرة لم يكن مرتاحا لهذا الطلب فقد إعتقد أنه يتعين عليه أن يدعن للمضى قدما فى توطيد صلته بالمدير. ولحسن الحظ - فى هذه الحالة - كان المشرف على الاستشارى موجودا بموقع العمل أيضا ومن ثم كان فى وسع المشرف أن يشرح للمدير أهمية ثقة المعلمين وإحساسهم بالأمان مع الاستشارى الجديد خاصة وأنهم فى بداية تعرفهم على بعضهم. وقد وافق المدير على مضمض على سحب هذه الفكرة وقرر أن يثير الموضوع مباشرة فى اجتماع الفريق وأن يقدم خلالها ملاحظاته. ورغم أن

الاستشارى يتعين أن يكون حريصا فى تجنب القيام بدور المراقب إلا أنه ينبغي أن يستشعر الحرية فى التركيز على الجوانب الإيجابية داخل الفصل الدراسى. فغالبا ما يسمع المدير كثيرا حول جوانب القصور لدى المدرسين أو زلاتهم ويسمع القليل حول العلاقات المتنامية مع الأطفال أو جوانب النمو الحفوية التى تحدث داخل الفصل وخبرة الاستشارى قد تجعله يبتعد عن التركيز على الجوانب السلبية ويتيح للمدير الفرصة لنظرة أكثر توازنا.

شاع عن السيدة Harris أنها مستبدة وقاسية مع الأطفال فى فصل الحضانة. وفى البداية لم يكن فى وسع الاستشارى إلا أن يتفق مع هذا الرأى بعد أن رأى أوامرها الصارخة وأسلوبها الفظ فى التعامل الذى ينطوى على التهديد. ولكن بمرور الوقت إستطاع أن يرى ما وراء المظهر الخارجى الفظ للسيدة Harris وأن يصبح فى وسعه أن يخبر ويلاحظ دفئا وكرما. وقد أورد الاستشارى مثلا لاحظ فيه السيدة Harris تشجع وتواسى طفلا من فصل آخر فى الملعب حيث أعطت اهتماما قويا لولد كانت لديه مشاكل إنفصال شديدة. فقد أمسكت السيدة Harris بيده بصبر وسارت معه حول الملعب وأكدت له أن الأمور سوف تتحسن. وحينما دهش الفريق الإدارى والمدير بالذات مسرورين بهذا الأمر بدأوا فى تخفيف تعاملهم تجاه السيدة Harris وأن يروا جوانب القوة تعمل لديها فى نطاق محدود وفى إراحة الأطفال الذين يشعرون بالأسى.

فى هذا المثال كانت لدى الاستشارى الفرصة لاستيضاح جوانب القوة لدى المدرسة التى كانت جوانب الضعف لديها أكثر وضوحا وهذا الأسلوب لا يقصد به التغافل عن حاجة هذه المدرسة إلى النمو ولكن بالأحرى يتعين تصحيح الإدراك السلبى للأمر وإعطاء الأمل فى حدوث تقدم. وفى هذه الحالة استجابت المدرسة للمساندة الإيجابية المستمرة من جانب المدير وأبدت إلى حد ما استعدادا أكبر لقبول النقد البناء.

ويواجه مديرو برامج الطفولة المبكرة المهمة الصعبة المتصلة بإدارة هيئة العاملين وتحديد هيكل فريق العاملين الفعال بينما يرعون أعضاء الهيئة الذين لا يتميزون

بالخبرة أو يحصلون على رواتب متدنية ويعانون من ضغوط العمل أو الضغوط الشخصية. ويميل المديرون أن يكونوا أقوياء فى التعامل مع أحد هذه المجالات. وقد يجدون تقديم المساندة والدعم قد صدر طواعية عنهم. بيد أنه بدون أسلوب عمل فريق يتميز بالصلابة وأدوار سلطة محددة جيدا وتوصيف واضح لأعمال المديرين والمدرسين فإن برنامج الحضانة لن يدار بصورة فعالة. وفى بعض الأمثلة قد تأتى الشكاوى من جانب المدرسين الذين يشاققون إلى هيكمل عمل منظم وتوقعات أوضح ويرغبون أن يعاملوا ويحترموا كمهنيين.

وكما شرح فى الفصل الثانى إن التقييم المبدئى للمركز بمعرفة الاستشارى يتضمن مراجعة لهيكل الفريق. فبعض مدارس الحضانة يكون لديها فرق عمل صلبة راسخة فتقوم بدور فعال فى إدارة البرنامج. وفى هذه المراكز عادة ما يستغرق تحديد استشارى الصحة النفسية لدوره فى النسق القائم وقتا أسرع ويكون فى وسعه الانضمام للجهاز الإدارى والمدرسى بأسلوب يسير. وفى برامج أخرى قد يلعب الاستشارى دوراً أكثر فعالية فى المساعدة فى بناء أو تعزيز بناء فريق العمل. وقد يبدأ بسؤال المدير أن يصف له تنظيم البرنامج وأن يوضح له مدى السلطة التى يتمتع بها الجهاز الإدارى ويشرح مسؤوليات المدرسين الأوائل ومساعدتهم. وغالبا فى هذه العملية يصبح جليا أين يكون توصيف الأعمال غامضا والمسؤوليات غير واضحة. ومن الأساسى كذلك أن نؤكد الكيفية التى تتصل بها هذه الجماعات ببعضها البعض. ورغم أن كراهية اجتماعات الهيئة أو الفريق تكون شائعة إلى حد ما فى برامج رعاية الطفولة المبكرة فإنه غالبا ما تكون هناك حاجة إلى المزيد من التواصل بين الجماعة شريطة أن يتم بجدول أعمال واضح ومحدد وبعض (صور) المقاومة قد تعزى إلى النماذج التقليدية للتربية حيث تكون للفصول الفردية قواعدها وتنظيماتها الخاصة وتمارس وظائفها - إلى حد كبير - بصورة مستقلة. ومع ذلك - بخلاف المجالات الأخرى فإن العملية التربوية تتقاطع فيها جوانب عديدة من حاجات الطفل المعرفية والاجتماعية والانفعالية فى سنوات الحضانة. والبرامج المنفتحة والشاملة والتى تتلقى مصادرها من مجموعة متنوعة من المهنيين يمكن أن تلبى بشكل أفضل مجالات النمو هذه.

ويمكن للاستشارى أن يعاون المدير بتقديم طلبات للقاء جماعات من أعضاء هيئة المركز بشكل منتظم. وفي برنامج Head Start وغيره من برامج الطفولة المبكرة التى تحفل بالعديد من أصحاب المراكز الإدارية قد يتضمن هذا بصورة مبدئية لقاءات مختصرة مع المدير والمنسق التربوى والأخصائى الاجتماعى لاستعراض أحداث الأسبوع والمسائل الضاغطة أو الملحة المرتبطة بالأطفال وعائلاتهم ويمكن للاستشارى كذلك أن يعاون هذه الجماعة لتقديم خطط العمل والتحضير للقاءات القادمة المتصلة بالتقدم فى المرحلة الانتقالية فمثلا قد يقترح الاستشارى أن يلاحظ طفلاً مشاغباً ويقابل مدرس الطفل بينما الأخصائى الاجتماعى يتحدث إلى أبويه والمنسق التربوى يراقبه داخل الفصل ويقدم أساليب بديلة للتعامل معه. وفى اللقاء التالى يمكنهم مقارنة الملاحظات وأن يدخلوا فريق العاملين بالفصل فى هذه العملية الذين فى الأسابيع التالية يمكن أن يأخذوا على عاتقهم مسئولية تعميم وتنفيذ استراتيجيات جديدة ويشركوا فيها باقى أعضاء الهيئة والاستشارى كلما كان هذا ضرورياً.

وخلال هذه العملية قد يتأتى للمدير أن يرى قيمة هيكل فريق العمل ويشعر فى تفويض أو إسناد السلطة لغيره من الأعضاء ومن الوجهة المثالية يمكن للمنسق التربوى أن يدير لقاءات فريق الفصل وفى وسع الأخصائى الاجتماعى أن يتفحص تدخلات الأسر والمرضة أو المنسق الصحى يمكنه أن يتناول الموضوعات المتصلة بالصحة. وكل من أعضاء الهيئة الإدارية هؤلاء ينبغى - من ثم - عليهم أن يقدموا تقريراً بشكل منتظم إلى المدير حتى يظل على علم بما يحدث يومياً فى البرنامج وإذا أدى هذا النظام دوره جيداً يمكن أن تتاح للمدير الفرصة أن يمضى وقتاً مع الأطفال وأن يزور الفصول ويتعرف على الوالدين. ومن الواضح أنه فى البرامج التى تفتقر إلى مثل هذا التنظيم الذى وصفناه هنا قد يستدعى المدير - بصورة مبدئية - لكى يأخذ دوراً إشرافياً أكبر بيد أنه - من ثم - سوف ينقل مسئوليات أكبر إلى أعضاء الفريق العامل فى الفصول.

والتنظيم الفعال لفريق العاملين لا يضطلع فقط بتلقى المساعدة من الأعضاء ولكن يسمح أيضاً للمدير بأن يركز بصورة أكثر فاعلية على تقديم المساعدة والدعم

لأعضاء الفريق. وإذا كان المدير أقل توترا وإحساسا بالضغط من جراء المشكلات اليومية للعمل مع الأطفال فإنه يصبح فى وسعه التركيز على تدريب الفريق ونموه وقد ينشد نصيحة الاستشارى فيما يتعلق بجلسات المناقشة والتدريب المتصلة بالعمل. وأهم من ذلك أن يميل المدير أن يكون قائما بشكل متزايد بمساعدة أعضاء الفريق الذين يحسون بالضغط أو يحتاجون المساعدة فيما يتعلق بقيامهم بمسئولياتهم. ومن الوجهة النفسية تكون هذه المهمة أيسر إذا أحس المدير أن المدرسة بها نظام عمل جيد بصورة عامة وأن فرق العمل سوف تزود الأعضاء بالمساعدة الإضافية وقد يخطط المدير للتدريب على نمو الطفل لأعضاء الهيئة الأقل خبرة ويقدم التعليم لأفراد الفريق المتصل بالتوقعات المناسبة للتقدم الدراسى والسلوك المقبول أو يقدم مساعدة فردية لأعضاء الفريق الذين يعانون من مشكلات شخصية أو أزمات حياتية.

ورغم أن مدير الحضانه لم يؤهل رسميا كـمعالج إلا أنه قد يجد أن عليه أن يقوم بدور مساند لبيئة العاملين، وإحداث قدر من التوازن بين حاجاتهم وحاجات الأطفال والبرنامج ككل. ويمكن أن يتضمن هذا دعما ملموسا - كما فى أحد برامج Head Start حيث قدم المدير الأغطية ومساعدة مادية لمدرسة وأسرتها الذين أرغموا على ترك شقتهم بسبب الحريق. وغالبا ما تتضمن مساعدة أعضاء الهيئة الذين يقعون تحت ضغوط مطالب الأطفال أو الظروف الخاصة بحياتهم. وأحيانا يكون فى وسع الاستشارى أن يساعد المدير فى رسم إطار للمناقشة مع أعضاء الهيئة وفى مقدوره أن يعرض أن يكون مصدرا للعون لعضو هيئة المركز حينما يواجه مشكلة ويتضمن هذا استشارة موجزة أو حل مشكلة مع أعضاء الهيئة أو إحالة الفرد صاحب المشكلة الشخصية أو العائلية لتلقى المزيد من العلاج.

وإذا ما نشأت رابطة سليمة يكون فى وسع استشارى الصحة النفسية والمدير أن يقوموا بتدخل قصير وأن يساعدا فى تخفيف الضغوط على المدرس بتقديم مساعدة ملموسة له أو بمقاسمته همومه والتعامل معها.

إنتاب السخط السيد Flynn المدرس الأول فى مدرسة الحضانه من إحدى أولياء الأمور التى أخذت باستمرار تلح بطلب رأيه أو حكمه المتعلق بسلامة طفلها ودخل السيد Flynn فى نزاعات

مروعة مع أم Timothy عصر كل يوم شعر معها بأنها تضعه فى موقف دفاعى. هذه العلاقة المتوترة أصابت بالإنقباض معنويات السيد Flynn خلال عامه الأول كمدرس أول فى الوقت الذى كان يتوقع أن السنة الدراسة الجديدة سوف تستهل بشىء واعد. وبالنسبة للاستشارى كانت المهمة الأولى للمقابلة أن يعيد التأكيد للسيد Flynn أنه فى الواقع يودى عملا جيدا وأنه يتمتع بالمساندة الكاملة من جانب المديرية التى سرعان ما ثبتت على هذا الرأى أو الموقف ثم تحول النقاش إلى فحص سلوك الأم فى ضوء مسائل الانفصال المتصلة بـ Timothy وقلقها بشأن العمل طوال الوقت وقد ظهر هذا خلال مقابلتها مع السيد Flynn والمديرية. ثم ناقش الاجتماع طرق إنخراط أم Timothy فى أعمال الفصل مثل دعوتها فى فترات الراحة لتناول الغداء مرة كل أسبوع مع تنظيم اجتماع آخر مع كلا الوالدين لمناقشة المسائل المتصلة بسلامة الإبن وتقديمه للمحوظ. وقد كانت المديرية واضحة فى مساندتها للسيد Flynn واعترفت بمدى ما انتاب السيد Flynn من قلق واضطراب فى الموقف ولم تقترح أى تغييرات فى نظام العمل بالفصل الدراسى.

وقد رحب السيد Flynn بالنصيحة المتصلة بأم Timothy وأصبح أكثر معاونة لها بعد ذلك ولكن الأهم أن المدرس انتابته الراحة بأنه فى وسعه أن يفصح عن همومه بدون الخوف من العقاب. والاستشارى فى هذه الحالة نقل - أساسا - اقتراحات المديرية وعاون المديرية فى أن تعبر صراحة عن مساندتها الكاملة للسيد Flynn.

وثمة تحديات تسبب الإحباط بالنسبة للمدير التى يمكنه أن يواجهها بطريقة أكثر سهولة بمساندة استشارى الصحة النفسية. وربما على رأس هذه المهام ما يقرره حينما تتداخل المهوم الشخصية الجارية لأحد الموظفين بشكل جوهرى مع قدرته على أداء وظيفته. ويؤدى المديرون هذه المسئولية بمنتهى الجدية ونادرا ما يتغون مهمة مواجهة عضو الهيئة بتقويم سلبى أو الأسوأ إنهاء خدمته.

وعلى الرغم من أن هذا ليس من السهل فى أى هيئة خدمات إنسانية فإن هذه المسائل تكون بصفة خاصة شائكة فى برامج رعاية الطفولة المبكرة التى غالباً ما تمثل مجتمعات متماسكة والتى تحولت إلى أسر ممتدة بالنسبة للعديد من المعلمين وسائر أعضاء الهيئة. وفى هذه الحالات يمكن للمديرين أن يستفيدوا من التقييم الموضوعى للمواقف بمعرفة الاستشارى مع إقرارهم بالصراعات المتضمنة فى اتخاذ القرارات الصعبة.

وفى أوقات الأزمات فى المجتمع المحلى أو دار الحضانة غالباً ما يجد المدير نفسه فى وضع يساند فيه سائر أعضاء المجتمع وقد يحتاج شخصاً يساعده فى تحمل العبء. فموت معلم أو عضو المجتمع يمكن أن يلقى بثقله على مدير مدرسة الحضانة الذى قد لا يكون متأكداً من الكيفية التى سيستجيب بها للحزن وغيره من المشاعر التى ستنتاب أعضاء هيئة الحضانة والأسرة؛ وحدث سوء المعاملة أو الإهمال يمكن - بصفة خاصة - أن يشكل أزمة للمديرين ويمكنهم أن يستفيدوا من وجود متخصص مهنى ينظر إلى الأحداث ويستكشف مشاعرهم حولها ويساند المديرين حينما يقررون الشروع فى العمل. والحرائق والبراكين وغيرها من الأحداث المدمرة يمكن أن يكون لها تأثير مستمر على الأطفال الصغار وغالباً ما تتاح لدور الحضانة الفرصة لتقديم المعونة المادية وإعادة الإحساس بالأمن للأطفال وأسرههم. ومرة أخرى يمكن للمديرين غالباً الاستفادة من شريك فى هذه المساعى وهذه الموضوعات وأمثلة غيرها تمت معالجتها بصفة خاصة فى الفصل ٨.

ومثل هذه اللحظات قد تعمل أيضاً على تذكير الاستشارى أن المرء يحتاج إلى المساندة والتشجيع فى أوقات أخرى كذلك. فالمدير قد ينغمس فى خضم المهام التى تقابله ويمكن أن يشعر بأنه غارق فى تفاصيل عمله ومن الأساسى أن يقوم الاستشارى بعملية تقييم لحاجات المدير ويوصل نتائجها إليه. وقد تتخذ المساندة أشكالاً ملموسة من قبيل: معاونة المدير فى التخطيط لاجتماعات مجلس الإدارة أو الزيارات التى ترد من الهيئات الخارجية أو مراجعة مواد المنهج الدراسى أو إعداد مواد يعرضانها معا (المدير والاستشارى) فى اجتماعات المجتمع المحلى أو

الاجتماعات المهنية ، وليس ثمة شخص يمكن أن يؤدي كل هذه الأدوار ولكنها غالبا المهمة المتاحة للاستشارى الذى غالبا ما يكون فى مواجهة المدير خاصة حينما يكون مضغوطا أو يحتاج إلى أن يتنفس الصعداء. ووجود مختص آخر فى الموقع يتقاسم مع المدير نفس الأهداف والقيم بيد أن خارج الجهاز القائم يساعد فى جعله يتحمل أوقات الأزمات فى البرنامج دون أن يحس أنه وحده.

وكذلك غالبا ما يود مديرو الحضانات أن يدخلوا برامج تدريب أعضاء هيئة المدرسة أو جماعات المساندة. والاجتماعات المستمرة مع أعضاء الهيئة والاستشارى يمكن أحيانا أن تمتص التوترات المتعلقة بالمكانة والدور فى المدرسة كما يمكنها أن تعيد توكيد الإحساس بالتواجد كعضو داخل المجتمع. ويمكن للمدرسين أن يتتابههم الشعور بأن أصحاب المراكز العليا قد حصلوا على تقدير أكبر على أعمالهم حينما تسمع المجموعة كلها عن التحديات التى يواجهها المدرسون وجهودهم لتلبية حاجات كل أطفالهم (هذا المفهوم تمت مناقشته بتفصيل أكبر فى الفصل / ٤). وبالمثل كما يوضح المثال التالى - سجل المديرون وغيرهم من رجال الإدارة شعورا بمزيد من التقبل وجزء من الفريق حينما كان فى وسعهم احتواء هموم المدرسين وشاركوهم الضغوط التى استشعروها فى هذه اللقاءات الكبيرة.

فى برنامج الباب المفتوح لرعاية الطفل كان المدير الجديد السيد Binnet مصمما على أن يضع بصمته على البرنامج؛ إذ كانت لديه خلفية متينة حول الطفولة المبكرة وأفكار واضحة حول تنمية أو تطوير المنهج الدراسى وتنظيم الفصل وكان بصفة خاصة يستثمر طاقاته فى رؤية برامج خلاقة جماعية يقوم بها الأطفال فى كل فصل. ورغم أن المدرسين كانوا يقرون بطاقته وحيويته ومعرفته إلا أنهم شعروا أن توقعاته غير واقعية ولا تقدر تماما خلفيات طلابهم فالكثير من الأسر فى البرنامج كانت تعاني من الفقر المدقع وعدد كبير من الأطفال يعانون من الصدمات.

وكان لبرنامج اليوم المفتوح علاقة تشارك طويلة الأمد مع إحدى عيادات الصحة النفسية المحلية. وثمة أخصائية اجتماعية إستشارية كانت تنظم جماعة مساندة للمعلمين على مدى ثلاث سنوات وبعد وصول السيد Binnet كان أغلب حديث الجماعة يتركز على شكاوى المدرسين المتصلة بتوكيديته وافتقاره إلى تقدير حاجاتهم والضغوط المرتبطة بأعمالهم. وعلى الرغم من دعوته لحضور اجتماعين لمناقشة هذه الهموم إلا أن السيد Binnet كان ينتابه الشك حول هذه الجماعة التدريبية وعمّا إذا كانت قد أثبتت جدواها. ومع ذلك فقد قدم بعض التنازلات للمعلمين وعلى مدار العام الدراسي أصبح أكثر تقديرا للحاجات الملحة للأفراد الذين تخدمهم.

وطوال الصيف سأل السيد Bennet الاستشارية السيدة Driscoll عما إذا كان فى الإمكان توسعة نطاق العمل فى الجماعة بحيث يشمل كل المدرسين والمديرين وهيئة المساندة. ورغم ترددتها فى البداية إلا أن السيدة Driscoll وافقت على اختبار هذه الصيغة ولدهشتها بدأت الجماعة تزدهر خلال العام الدراسي التالى. فقد كان المعلمون أكثر صراحة فى التعبير عن حاجاتهم وهمومهم وكان فى وسع السيد Bennet أن يتناول هذه الأمور بصورة أكثر مباشرة داخل الجماعة وكان مدافعا قويا عن أعضاء الهيئة بدرجة أكبر من المتوقع ورحب بالفرصة التى يثبت خلالها لهم أنه يستمع إلى وجهات نظرهم. بيد أن السيد Bennet ظل - إلى حد ما - متسلطا وأحيانا ما يقوم بدور أكثر فعالية فى الجماعة ولكن كان فى وسعه الاستماع إلى الشكاوى حول هذا من المعلمين وقد أسر إلى السيدة Driscoll خارج الجماعة أنه لن يحاول أن يسلك دور المدير فى تلك الصيغة من الجماعات.

وخلال عامة الثانية كمدير أصبح السيد Bennet يرتاح أكثر إلى إحالة الأطفال وأسرههم إلى الخدمات العلاجية وأصبح مدافعا قويا في المجتمع المحلي عن خدمات الصحة النفسية للأطفال والحضانات. كذلك كان يطلب نصيحة السيدة Driscoll على نطاق واسع حول المسائل المتصلة بالعاملين والأمور الشخصية على النقيض من مسيرة عمله في العام الأول حيث نادرا ما كان يستفيد من هذه الفرصة. وظل المعلمون أحيانا يتساءلون عن أسلوبه الشخصي في العمل ولكن مع نهاية السنة انتاب الشك القليل منهم حول ما إذا كان السيد Bennet يضع اهتماماتهم في قلبه وأنه ملتزم بقوة تجاه الأطفال والأسر في البرنامج المفتوح.

في هذا المثال كان المدير يعتقد - بشكل مبدئي - أن الجماعة قد تتحدى سلطته ووجد نفسه وحيدا ومعزولا ومع ذلك فقد أصبح عضوا مندمجا في الجماعة وشرع في تقدير الدور الذي تلعبه بالنسبة للمدرسين واستعان بها في مشاركته في التعامل مع الضغوط والإحباطات التي يتعرض لها وفي إطار العملية أصبح المدير أكثر إنسانية في نظر العاملين وفي نفس الوقت مضى في رؤية نضالهم في ضوء مختلف وبدأ يقدر أعمالهم بصراحة أكبر.

### الاستشارة والتخطيط التربوي:

بعض برامج Head Start في الطفولة المبكرة وغيرها كانت محظوظة لأن بها منسقا تربويا يشرف على تطوير المنهج وتدريب المدرسين. وفي برامج أخرى عادة ما يشغل المدير والمدرسون الأوائل هذا الدور. وفي أي من الحالات أولئك المسئولون عن الإشراف التربوي قد يرحبون بالاستشاري كشريك محتمل للقيام بما يلي:

١ - التوسع في التخطيط للمنهج ليتضمن تركيزا على النمو الاجتماعي والانفعالي.

٢ - تصميم الخطط التربوية والعلاجية للأطفال الذين شخصوا بأن لهم حاجات خاصة تعليمية وإثرائية وانفعالية.

٣ - تقديم المساندة للمدرسين وسوف يعتمد التركيز النسبى على الجهود المشتركة للاستشارى والمنسق التربوى - بالطبع - على مجالات تخصصهم واحتياجات البرنامج.

وغالبا ما يحتاج المشرفون التربويون والمدرسون الأوائل إلى المعاونة فى الإشراف على غيرهم من أعضاء هيئة التدريس خاصة إذا كانت لديهم خبرة إدارية محدودة. ومن المفيد للاستشارى أن يوضح الإيجابيات فى مجريات الأمور الملحوظة فى الفصل وأن يساعد المشرفين على فعل نفس الشئ وهذا أمر هام من جهتين: فى معاونة المشرفين على تكوين علاقة شراكة أقوى مع المدرسين وفى إعطاء المشرفين الثقة فى أن فى وسعهم تقديم النصح للمدرسين لتحسين مهاراتهم داخل الفصل الدراسى. وفى بعض برامج الطفولة المبكرة يكون لدى المشرفين التربويين تدريب وخبرة أكثر من سائر المدرسين لذا قد يواجهون تحديا بخصوص مدى معرفة المدرسين بمبادئ النمو أو مدى تدريبهم على منهج الحضانة. وإذا كان فى وسعهم فى البداية أن يروا التفاعلات الإيجابية فى الفصل وينظروا إليها باعتبارها ركائزا أو أسسا لبناء نشاطهم فإن المشرفين التربويين سيمعنون فى أن يظلوا على صلة بالمدرسين ويشعرون بأن جهودهم تستحق ما يبذل فيها.

ويكون المعلمون أكثر ميلا لإدخال استراتيجيات جديدة فى العمل بالنسبة لكل من المستوى الانفعالى أو المستوى العقلى المعرفى مع الأطفال إذا تمكنوا من رؤية شخص آخر يفعل هذا أولا. والبرامج الدراسية والحلقات النقاشية تمثل مراجعات مفيدة للمدرسين بيد أنها تبدو محدودة التأثير بالقياس إلى العروض الميدانية للفتيات الجديدة. فالاستشارى قد تكون لديه الفرصة لتقديم نموذج للمشرف التربوى بدعوته لملاحظة جهوده - مثلا - لإدخال وقت قصة العائلة أو الحديث عن الغيلان المفزعة أثناء تناول الغذاء. ويمكن أن يقوم بنفس الشئ بالتبعية حينما يرقب عرض المشرف التربوى للتمارين التمهيديّة الجماعية للرياضيات، ومن الوجهة المثالية سوف يشارك الاستشارى - من ثم - المشرف التربوى ملاحظاته حول استجابات الأطفال ومستوى حماس واهتمام المدرسين.

بدون مبالغة فى الأمر يمكن للاستشارى أن يوضح جوانب التقدم التى أحرزها المدرسون فى تجربتهم للأفكار والطرق الجديدة مثل السماح للتلاميذ بالمزيد من التعبير الانفعالى داخل الفصل الدراسى. وغالبا ما يبدأ هذا بقبول محاولة الاستشارى تجريب شىء مختلف مثل المشاركة الجماعية فى خبرات الأطفال فى عطلة نهاية الأسبوع والأجازات. وأحيانا ما يتبدى هذا فى التغييرات التى تعترى النغمة الوجدانية فى الفصل الدراسى أو فى قبول المدرس للحالات المزاجية المتباينة للأطفال وهى مكاسب يسهل إستشرافها أو قد تبدو أولية بالنسبة للمشرف صاحب التدريب الجيد أو الخبرة الطويلة. وقد يحتاج المشرف التربوى المساعدة فى تشجيع هذه الخطوات وتشجيع المدرسين على المضى قدما فى استخدام هذه الأساليب الجديدة ومن المفيد كذلك مراجعة الملاحظات الأساسية المستمدة من السنوات السابقة مع نفس المدرسين أو من بداية العام الدراسى الحالى.

وأحيانا ما يستطيع المشرف التربوى - فى معرض إقراره وإطرائه المكاسب الناتجة عن تعلم المدرسين مهارات جديدة ودعم عملية تخطيط المنهج الدراسى - أن يستفيد من القيام بعملية إشراف طويلة المدى. وغالبا ما ينتاب المديرون والاستشاريون توقعات متباينة بخصوص المعدلات المناسبة للتغير فى قبول وتنفيذ الأفكار الجديدة سواء المتعلقة بالشخصية أو المهنة. وقد تعود إستشاريو الصحة النفسية أن يتخذوا نظرة طويلة المدى يمكن خلالها توقع حدوث التغير بمقادير بسيطة. ومناقشة هذه المداخل المتباينة يمكن أن تساعد المشرف التربوى فى وضع أهداف أكثر واقعية وأكثر قابلية للتحقق بالنسبة لمدرسى الفصل الدراسى ويمكن أن تساعد فى الإقرار بجوانب التقدم المعقولة فى سياق تحقيق الهدف النهائى. وهذا لا ينطوى على قبول أن يخفض المشرف التربوى رؤاه للأمور وقبول مستوى غير كاف من الأداء من جانب المدرسين. وحتى أعضاء هيئة التدريس ذوى الخلفية المحدودة فى مجال تربية الطفولة المبكرة قد يكون لديهم الكثير الذى يمكنهم تقديمه للأطفال وأسرههم. إذ أن طاقاتهم وحماسهم وقدرتهم على الارتباط بالأطفال غالبا ما تعوض النقص فى التعليم

الرسمى. إنهم فقط المدرسون الذين يحتاجون إلى المساندة والتوجيه من جانب المشرف الذى فى ظل أفضل الأوضاع يمكن أن يساعد فى تحويل مواهبهم الخام إلى مهارات تربوية ناضجة.

وبالإضافة إلى وضع النماذج للمدرسين غالبا ما يساعدهم المشرف التربوى فى وضع الأهداف المتعلقة بتلاميذ معينين والتخطيط لنموهم فى فترة زمنية معينة. ورغم أن الاستشارى عادة ليس له دور فى تصميم هذه التدخلات والأهداف إلا أنه قد يعمل مع المرشد التربوى من أجل زيادتها وتحقيقها وتحديد زمنيها. فبالنسبة لطفل الثالثة من العمر الذى يعرف كلمات قليلة فى سبتمبر فإن هذا قد يعنى أن فى وسعه وضع مخطط شهرى يتبع المدرسون فى سياقه الكلمات الجديدة التى تعلمها. ولا يمكن أن يعمل إستشارى الصحة النفسية مع المشرف التربوى من أجل قذح الذهن بغية التوصل إلى طرق للتوسع فى هذا المخطط ليشمل الفصل بأكمله ويمتد بحيث يتضمن معرفة الأطفال بالألوان والأعداد والقدرة على الاستماع للحكاية التى تروى. وفى هذه الأمثلة من الواضح أن الاستشارى يعد ضيفا مدعوا وبالطبع يتعين عليه أن يقر بمستوى تدريب المشرف التربوى وخبرته ومسئولته الأولية فى مجالات تطور المنهج والتخطيط للدراسة فى الفصل.

وقد يطلب المشرف التربوى كذلك من الاستشارى المعاونة فى تشجيع عمل الفريق داخل الفصل الدراسى فقد يتناقشان معا حول سبل معاونة المدرسين فى تعلم الاشتراك فى المهام داخل فصلهم الدراسى مع جعل أعضاء الفريق ينمون إختصاصاتهم وميولهم. فأحد الأفراد يركز على حكاية القصص وإنشاد الأغانى؛ بينما يركز آخر على المشروعات الفنية مع جعل كل منهما يظهر مهاراته داخل أجزاء من أنشطة الفصل. والهدف هو توليد شبكة من المساندة المتبادلة بين المعلمين يشجع فى ثناياها كل منهم الآخر أو تقديم المساعدة له متى كان هذا ضروريا، وقد يكون إستشارى الصحة النفسية مسئولا عن متابعة الاستجابة لهذا التنظيم. وفى اللقاءات الجماعية يمكن أن يسأل ما إذا كان أعضاء الفريق يعتقدون أن المشرف قد تابع وراجع

وقيم عمل كل عضو. وفي فصل أقل تشاركا قد يشعر المدرسون أن عليهم أن يتنافسوا من أجل الاستحواذ على إنباه مشرفهم ؛ كما أن عدم إنبهار أحد الأعضاء أو افتقاره إلى الحماس ممكن أن يجعله يتخبط ويحد من مبادرات سائر أعضاء الفريق. وهنا يتعين على المشرف التربوى أن يعرف بسرعة عما إذا ثمة خطأ ما أو قد ينشد مساعدة الاستشارى فى دفع عجلة عمل الفريق وتهيئة وسائل فعالة لتقديم المساندة للمدرسين فى مهامهم التى يقومون بها.

وإلى جانب تكوين فرق العمل متاح للمشرف التربوى فرصة حقيقية لرفع الروح المعنوية لأعضاء الهيئة بتقديم الدعم الملموس للمدرسين، وقد يلقي الاستشارى بثقله على هذه الوظيفة حينما يطلب من المشرف تزويده بمواد وأشياء للعمل فى الفصل خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة أو خطط الزيارات الممتعة خارج الحضانة كالمكتبات المحلية والمراكز الثقافية، وقد يقترح على المشرف التربوى أن ينظم حفلات غداء للتعارف أو غير ذلك من الأحداث التى تخدم نفس الغرض. ولعل من أهم أدوار المشرف التربوى أن فى وسعه تشجيع المدرسين على الارتقاء بمستوى تعليمهم وتدريبهم بالحصول على دراسات على مستوى البكالوريوس أو الدراسات العليا أو حضور ورش عمل وحلقات نقاشية. وفى برنامج Head Start كانت لدى المنسق التربوى الفرصة لإرشاد ومساعدة إثنين من المدرسين اللذين كانا منخرطين فى دراسة على مستوى البكالوريوس كجزء من برنامج للمنح وذلك خلال الشهور الأولى لعمله. وقد مضى قدما فى طريقه لمساعدة المدرسين بالتدريس لهم وتشجيعهما ومساعدتهما بالمقالات التى تزودهما بها. ومن الواضح أنه قبل كل هذا وبعده أن المنسق التربوى قد تجاوز دوره التقليدى فى المراقبة وحظيت جهوده بالتقدير من قبل المدرسين وكثيرا ما أشار الاستشارى إلى هذه المساندة باعتبارها إحدى دعائم نجاح المنسق التربوى، وقد بدأ باقى المدرسين فى المدرسة ليس فقط فى زيادة إهتمامهم بالانتظام فى الدراسات وإنما سرعان ما نما لديهم الاحترام لهذا المشرف وتقدير جهوده الملموسة كما أنهم أصبحوا أكثر قابلية لتلقى ملاحظات المشرف واقتراحاته المتصلة بالعمل.

## الاستشارة والخدمة الاجتماعية:

تشيع مهام وواجبات الخدمة الاجتماعية وتتعدد فى مدارس الحضانه وغالبا ما يشارك فيها العديد من أعضاء هيئة الحضانه. فبرامج الطفولة المبكرة تقوم بإحالات للحصول على خدمات التربية الخاصة وتقدم خدماتها للأسر وتساعد الأسر للحصول على الرعاية الطبية وغيرها من الخدمات فى المجتمع وتعدد الصلات مع المدارس والتسهيلات الترويجية والمراكز الثقافية وبعض دور الحضانه تعين أخصائيا اجتماعيا الذى يقوم بالعديد من هذه الواجبات حينما يتواجد فى الموقع ليوم أو أكثر فى الأسبوع. ففى برنامج Head Start يستكمل الأخصائى الأسرى الطلبات المقدمة وطرق قياس حاجات الأسر وينظم ورش العمل للوالدين والمناسبات الاجتماعية ويزور الأسر فى منازلها وفى برامج أخرى يقوم المدير بمساندة أعضاء الهيئة وفى بعض الحالات تتولى فرق الفصل الدراسى هذه المسئوليات.

والكثير من أخصائى العمل مع العائلات فى برنامج Head Start وغيرهم ممن يضطلعون بواجبات أو مهام الخدمة الاجتماعية فى الحضانات ليس لديهم تدريب رسمى فى الميدان وقد يطلب المدير من الاستشارى أن يمضى المزيد من الوقت معهم لكى ينمى مهاراتهم والحس المهنى لديهم. وغالبا ما تعد مراجعة الأسئلة الأساسية للوالدين وغيرهم من أفراد الأسر نقطة بداية طيبة ومناقشة هذه الأمور قد يساعد فى تحديد وبلورة أشكال وأساليب العمل مع الأسر هذه. والاجتماعات المشتركة مع الوالدين حول الأمور العائلية غالبا ما تساعد على ذلك لأن كلا من الاستشارى والأخصائى الاجتماعى يمكن أن يراجع فيما بعد الأمور المستتارة وأسلوب المقابلة. وجهود المشاركة هذه تكون أكثر إلحاحا فى البرامج التى يناضل فيها الأخصائى العائلى من أجل رسم الحدود وبلورة دوره فى المدرسة والحي.

وفى الكثير من الحضانات يكون الأخصائى الاجتماعى ملما وذا خبرة وراسخ القدم فى أمور المجتمع المحلى كما أنه الشخص الذى يكون أكثر وعيا بالأمور والهموم العائلية التى تحتاج إلى تناول فى المدرسة. وهو غالبا ما يكون الشخص الذى غالبا ما يلجأ إليه الوالدان أو المدربون من أجل المساندة. وحينما تستثار هموم تتعلق

بأحد التلاميذ في الفصل الدراسي من الطبيعي أن يعتمد إستشارى الصحة النفسية على الأخصائى الاجتماعى من أجل الحصول على المعلومات والخلفيات المتصلة بالحالة ومن أجل معرفة خبرات الطفل السابقة فى المدرسة. وفى معرض إقامة مثل هذه العلاقة يحتاج الاستشارى أن يكون على وعى بالتداخلات المحتملة فى الواجبات والمهام مع الأخصائى الاجتماعى ويتعين عليهما أن يمضيا مبكرا فى توضيح أدوار ومسئوليات كل منهما. وهذه العملية قد تكون حرجة وحساسة حينما تكون هناك مسائل واضحة أو كافية تتصل بالوضع أو الأهلية المهنية أو إذا كان الاستشارى أخصائيا اجتماعيا له نفس التدريب والخبرة السابقة.. وفى الحضانات التى لديها برنامج جيد للعمل مع الوالدين قد يمضى الاستشارى وقتا أقل فى التخطيط للأنشطة بعيدة المدى ويركز بدلا من ذلك على تصميم ورش العمل حول الموضوعات التى تدخل ضمن تخصصه الدقيق. ومن المهم أن يشعر كل من الاستشارى وأخصائى العائلات المقيم أن لدى كل منهما وضعه المهنى المحدد فيمكن أن يعملوا سويا لكى يوصلا خدماتهما إلى العائلات التى تحتاجها وأن يدعم كل منهما الآخر كزملاء. وهذا قد يتضمن أن يقوم الأخصائى الاجتماعى باتصال مبدئى مع الأسر وترتيب لقاءات مع الاستشارى. وغالبا ما تكون الاجتماعات المشتركة أكثر نجاحا كما يوضح السيناريو التالى:

ترددت السيدة Thomas فى اللجوء إلى برنامج الحضانة التى تدرس بها ابنتها Lisa خوفا من أن يطلب من Lisa أن تترك البرنامج بسبب العدوانية والنشاط الزائد اللذين تحدثهما فى الفصل الدراسى. وقد وافقت السيدة Thomas، على مقابلة الاستشارى دكتور Wagner والأخصائية الاجتماعية المدرسية السيدة Baker لبحث سبل مساعدة Lisa. وقد كانت السيدة Thomas مهمومة بابنتها Lisa فى المنزل وبمسئولياتها كأم وحيدة كانت لتوها قد عادت إلى الدراسة. وقد قام دكتور Wagner

بمراجعة ملاحظاته على سلوك Lisa فى الفصل مركزا غالبا على ميلها للعب والمزاح وسلوك محاولة التركيز والانتباه وقد افترض أنها يمكن أن تستفيد من جلسات الإرشاد المشتركة معه وأنها سوف يحرز تقدما إذا استخدم معها نظاما للجوائز داخل الفصل وفى المنزل. ثم تحدثت السيدة Baker بعد ذلك عن خبرتها الخاصة كأم وحيدة مع ابنتين وأعربت عن احترامها وتقديرها لمحاولة السيدة Thomas لكى تجعل حياتها تسير فى الطريق الصحيح. وقد أيدت السيدة Baker تقديم الإرشاد وسائر مقترحات الاستشارى كسبل لمساندة وتقوية سبل حل مشكلة السيدة Thomas المتصلة برعاية ابنتها.

فى هذه الحالة كان الاستشارى يعتقد أن التدخلات المختصرة سوف تساعد Lisa - بشكل جوهري - ولكن الأخصائية الاجتماعية فى الموقع - بمشاركتها للأم فى خبراتها - أقنعت السيدة Thomas أن مقترحات الاستشارى تستحق أن تؤخذ فى الاعتبار وأن ثمة سبب يجعلها معينة لها فى حل مشكلتها. كما عملت الأخصائية الاجتماعية كنموذج لأم Lisa؛ كما أن تقبلها لتدخلات الصحة النفسية فى الموقع ومساندة تلك التدخلات لها جعل منها سيلا معقولا للعمل. وباشترك كل حسب تخصصه المهني بهذه الطريقة لم يقف كل من الاستشارى أو الأخصائية الاجتماعية وحده فى التعامل مع حاجات الأسرة واستطاع كلاهما الاستعانة بالآخر فى سبيل تقديم المساندة والنصيحة والتخطيط المباشر للخدمات.

ليس من المستغرب أن يجد الأخصائيون الاجتماعيون والمدرسون أنفسهم يركزون على مختلف أعضاء نفس الأسرة، وإلى حد ما هذا النوع من تقسيم العمل متوقع حيث نجد المدرسين يركزون على عملهم مع التلاميذ داخل الفصل الدراسى والأخصائيين الاجتماعيين يهتمون بسائر حاجات الأسرة مثل مساعدة الوالدين فى التسجيل بالمدرسة ومواعيد الكشف الطبى والمؤهلات؛ بيد أنه فى أوقات معينة

يمكن أن تشعر كل مجموعة أن المجموعة الأخرى لا تقدر عملها أو تحس أن أعمالهم هي الأعمال الحققة التي لها التأثير الأكبر على الأسرة. مرة أخرى على الرغم من الإحساس المشترك الشامل بالغرض بين أعضاء هيئة الحضانة فإن كل هذه الانقسامات ليست غير شائعة داخل الحضانات.

ويمكن لاستشارى الصحة النفسية أن يلعب دورا رئيسيا هنا ؛ وكما ذكر من قبل يمكنه أن يشجع إجتماعات الفريق التي فى غمارها تتاح الفرصة للأعضاء أن يشتركوا فى العمل والأهداف مع الأطفال والعائلات. ويمكن أن يقدم نموذجا لبعض هذا بوصف عمله وباحترامه واستجابته لخطط سائر أعضاء الفريق. ويمكن للاستشارى كذلك أن يعاون فى رسم الحدود المناسبة بين مهام أعضاء الهيئة المتعلقة بالحاق وتقييم الأطفال والتسكين بالفصل والتجاوزات المستمرة من جانب الأسر وطرق تقديم التقارير حول الأطفال للوالدين. والاستشارى قد يشجع كذلك المشاريع المختلفة أو يجعل الأخصائى الاجتماعى يدخل الفصل الدراسى لإلقاء درس معين مرة كل أسبوع أو يقترح مؤتمرات تعقد بين الوالدين وأعضاء فريق العمل. والهدف هو تجنب تفتيت جهود الأطفال أو الأسر إلى وحدات صغيرة مع كل عضو فى فريق العمل يحاول أن يقترح حلولا جزئية وإنما بالأحرى الإسهام فى خطة علاج تربوية شاملة. ومرة أخرى ليس ثمة بديل للإجتماعات المنتظمة لأعضاء الهيئة من أجل صياغة ومتابعة الخطط بقصد إتاحة الفرص المستمرة لهيئة العاملين للمشاركة بالأفكار ومساندة بعضهم البعض.

### **الصلات بمؤسسات المجتمع المحلى:**

ويمكن للأخصائى الاجتماعى واستشارى الصحة النفسية أن يعملوا سويا وبشكل وثيق حينما يتعهدان الأطفال خارج برنامج الطفولة المبكرة أو يبحثان عن خدمات أخرى للعائلات فى المجتمع المحلى. وغالبا ما يشتركان فى ملاحظتهما المتصلة بأطفال معينين ويعملان سويا للحصول على التدخل المبكر أو خدمات التربية الخاصة وأحيانا - خاصة فى أحياء المدارس ذات الموارد المحدودة - يعد الحصول على الخدمات الكافية للأطفال أمرا ليس سهلا. وفى هذه الحالات قد يستدعى

الاستشاريون من أجل الحصول على آرائهم المهنية أو قوة حججهم: إنهم قد يقومون بدور مساند وفعال قد لا يكون مألوفاً بيد أنه يمكن في الغالب أن يسند أو يدعم الحالة المقدمة بواسطة المعلمين والأخصائيين الاجتماعيين وأخصائيي التقويم. وهنا قد يعطى الاستشارى وزناً للخبرة المهنية في دعم طلبات المدرسة من الخدمات وحق الطفل في الحصول عليها. والاستشارى يمكن أن يخرج من دور التشارك والمساندة إلى وضع المدافع التي تتطلب استخداماً أكثر وضوحاً لوضعه المهني ومزاياه. وفي هذه الأمثلة يتعين عليه أن يعد أعضاء الهيئة العاملة والوالدين ويستخلص المعلومات منهم مذكراً إياهم أن هذا التحول هو في الواقع مؤقت لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم.

وإن الهدف الذي يتوخاه الاستشارى في هذه الأمثلة الخاصة وفي عملية تناول الحالات بصفة عامة - هو دعم الوضع المهني لبرنامج الطفولة المبكرة في المجتمع المحلي الأكبر. وغالباً ما يتم تقديم الصحة أو الصحة النفسية أو المسائل التربوية بشكل سطحي من قبل هيئة الحضانة وتميل الخدمة الاجتماعية ومقدمو الخدمات الطبية إلى التقليل من شأن أو خطورة الأعراض التي تظهر على الأطفال الصغار. ورغم أن هذا الاتجاه قد إنعكس في التسعينات فمازالت هناك بعض الهيئات والمهنيين التي تستبعد هيئة الحضانة وربما أكثر من ذلك المختصين بتقديم الرعاية للأطفال. فإذا ما تمت التحويلات بالاشتراك مع أخصائي مختص بالصحة النفسية فثمة ميل أكبر إلى تقديمها في التوقيت المناسب وأحياناً ما يكون التحويل أو التزكية نابعة من الاستشارى الذي في وسعه - من ثم - إجراء الاتصالات المستقبلية مع الأخصائي الأسرى أو المدرس وفي سياق هذه العملية يعمل على تعديل التحامل ضد هيئة الحضانة.

وبالإضافة إلى المعاونة في الحصول على الخدمات والتفاوض مع الأجهزة الخارجية في وسع الاستشارى أيضاً أن يساعد هيئة العاملين في التعامل مع الإحباط والتوتر المتولدين في العملية وغالباً ما تتضمن التحويلات والتقييمات عملية بطيئة تستغرق ما بين عدة أسابيع إلى عدة شهور لكي تصبح خطط علاج منفذة. وتأمين

الخدمات الاجتماعية والتعيينات الأسرية مسألة شاقة ويمكن أن تشكل عبئا خاصة إذا كانت العائلات فى حاجة ملحة إلى الطعام أو المأوى أو المعونة الطبية، وربما أكثر ما يسبب الأسى لأخصائى رعاية الطفولة هو الافتقار العارض إلى الاستثمار لصالح الأسر التى من الواضح أنها فى حاجة إلى الخدمات الوقائية، وكل من هذه المواقف يمكن أن تسهم فى مشاعر العجز واليأس بين هيئة العاملين وتقلص الجهود المستقبلية للحصول على الخدمات المطلوبة للأسر.

ويتمثل دور الاستشارى فى هذه العملية فى تشجيع هيئة تقديم الخدمات الاجتماعية على مواصلة جهودها بينما يحتفظ بالتوقع الواقعى فيما يتعلق بالوقت والجهد الذى يبذل مع كل حالة، ومرة ثانية يمكن للاستشارى أن يحدد النتائج الإيجابية - الطفل الذى يلهج لسانه بتقديم الت شكرات - لخدمات التدخل المبكر المطلوب من قبل المعلم أو الأسرة التى - بمساعدة الأخصائى الاجتماعى - قد حصلت على المعونة الطبية ويمكنها الآن أن تحصل على التغطية اللازمة لحالة الطفل المزمنا، ويمكن لهيئة الخدمة الاجتماعية والاستشارى أيضا أن يناقشا أى الخدمات تفاوض العائلات من أجلها ومن أين فى المجتمع المحلى يمكن أن يتلقوا الدعم من أجل الإسكان والرعاية الطبية والمسائل الأخرى التى تخرج عن نطاق اختصاص مركز رعاية الطفل، وتطوير نظام منهجى لتتبع الحالات المحالة وتقييمها يمكن أيضا أن يسر عبء هذه العملية المحبطة فى الغالب ويزود أعضاء الهيئة بإحساس محدد بمضى العملية قدما.

ويمكن أيضا استدعاء الاستشارى لمعاونة البرامج على إتخاذ القرارات الصعبة خاصة تلك المتصلة بالشكوك حول إساءة معاملة الطفل أو إهماله ورغم أنه فى ظل الشراكة السليمة يصبح الاستشارى جزء من النظام إلا أنه مازال له دور مرن يسمح له بالمزيد من الموضوعية والمسافة المهنية فى هذه المواقف الحساسة. ففى وسع الاستشارى أن يعاون المدير والمدرسين والأخصائى الاجتماعى على مراجعة مهامهم ومراجعة الوضع الراهن بطريقة شاملة فى إطار عمل الفريق. وهذا لا يعنى -

بالضرورة - أن دار الحضانة ستكون أميل إلى تحديد حالة سوء المعاملة، فبمزيد من الوقت وبالحديث بصراحة مع الوالدين أو مقدمى الرعاية للطفل قد تقل الحاجة إلى تحويل المشكلات إلى جهات أخرى.

أخبرت مديرة مدرسة حضانة الاتحاد السيدة Berry الاستشارى أنها فى مناسبتين شمت رائحة الكحول فى أنفاس جد Jimmy السيد Dunn رغم أن السيد Dunn لم يبد الإعياء فى كلتا المناسبتين، وقد ظل د. Ash الاستشارى يعمل مع Jimmy لثلاثة شهور وكان د. Ash - أيضا - قد عمل مع السيد Dunn فى الأسابيع الثلاثة الماضية لأنه كان لتوه قد تلقى مسئوليات كاملة للرعاية من ابنته التى كانت تقيم فى إحدى مصحات علاج الإدمان، وقد اقترح د. Dunn على السيدة Berry أن تنقل ملاحظاتها مباشرة إلى السيد Dunn آخذا فى الاعتبار دور المدير باعتباره الشخص المسئول فى النهاية عن الحفاظ على سلامة وصحة الأطفال. وقد ترددت السيدة Berry فى أن تخطو داخل الحلبة الكلينيكية، ولكنها قامت بها فى الفرصة التالية مع جد Jimmy الذى تتبعه د. Ash فى لقائه التالى معه. وقد أنكر الجد تعاطى الكحول فى الأيام المذكورة وكرر بشكل مضجر اهتمامه بصحة Jimmy الانفعالية والجسمية. ولم تتخذ أى خطوات أخرى عند هذه النقطة عدا إخبار السيد Dunn أن أى شكاوى من هيئة الحضانة سوف ترفع إليه مباشرة. وقد واصل كلاهما من مقابلاته الأسبوعية مع د. Ash التى تضمنت إستكشاف الكحول والمخدرات فى أسرته وزياراته المنتظمة لفصل Jimmy لكى يفحص الأمر بواسطة مدرسى الطفل.

ورغم أنه ليست ثمة كشوف كبيرة حدثت فى المثال السابق فقد تحدثت المديرية بأمانة مع ولي الأمر ونقلت بعضها أعبائها إلى

الاستشارى وبهذه الطريقة خفضت التوتر إلى حد كبير. وقد عرفت السيدة Berry أن الموقف قد أصبح الآن مكشوفاً أو واضحاً ويمكن توجيهه أو تناوله على أساس مطرد بواسطة المدرسين والاستشارى وفهمت أنه إذا كان لدى السيد *Dunn* حالة خطيرة من تعاطى الكحول فإن الدلائل كانت سوف تظهر على سلوكه أو سلوك *Jimmy* ولم تكن هناك حاجة إلى تدخلات خارجية عند هذه النقطة خاصة وقد بدا واضحاً أن *Jimmy* يستمتع بعلاقة دافئة مع جده وأصبح فى موقف أكثر أمناً واستقراراً من ذى قبل.

وهذه الحالة توضح أهمية قيام الاستشارى بنمذجة وتشجيع حوارات صريحة مع كل من الجهاز الإدارى وهيئة التدريس. وسواء كانت الحالة تعاطى الكحول أو الإساءة الجسدية فى العائلات أو المرض المزمن أو الوفاة أو الطلاق أو إساءة معاملة الطفل فإن الراشدين فى برامج الطفولة المبكرة يحتاجون إلى وجود أسلوب مريح لمناقشة هذه المسائل. ويستكشف الفصل ٧ سبل تناول الموضوعات الهامة المتصلة بالأطفال وهو مجال غالباً ما يجد مقاومة فى تناوله. فقد تبرز قضايا الخصوصية والسرية ولكن غالباً ما يوجد أيضاً رسالة ضمنية مؤداها أن الحديث سوف يجعل فقط الأمور تبدو سيئة بالنسبة لكل المرتبطين بالموضوع. ومن المفهوم أن ثمة مخاوف من الانغماس أو الانغمار فى هذه المشكلات وأنه يتعين على الجهاز الإدارى أن يضع مستوى للحدود المناسبة والتوقعات الملائمة بالنسبة للهيئة فى هذه الحالات. ومع ذلك فإن أعضاء هيئة دار الحضانة الذين يتشاركون فى هذه القصص ويتعلمون العمل كفريق مع المسائل الصعبة التى أحياناً ما يواجهونها يكون فى وسعهم المضى بدرجة أكبر فى الحفاظ على روح المرح والانتماء للعمل.