

## الفصل الثالث

### كلية المجتمع بدينفر

#### أسرة ثانية لطالب السنة الأولى

مارك كاترايت

راندي ل. سوينغ

ثمة قصة مألوفة على نطاق واسع تقول: إن العائلات ذات التحصيل التعليمي المتدني تعطي قيمة لأهداف ومرامي التعليم الجامعي الواعد لأبنائها. ومع أن العديد من هذه العائلات ترى في التعليم العالي بوابة الوصول إلى الحلم الأميركي، فمن المؤسف أن الأمر ليس هكذا بصورة دائمة.

إن ماريو (اسم مستعار) وهو طالب في السنة الأولى في كلية المجتمع بدينفر (CCO)، يصف ظروف عائلته. والداه أقدما على الطلاق ويعيشان في ولايتين مختلفتين، أمه في ولاية كولورادو، أما والده الذي أصابه الاكتئاب بسبب انهيار الزواج، فقد تدهورت حالته العاطفية إلى حد أنه صار ضئيل الدعم لابنه ماريو، وصارت طباعه انفعالية بسرعة. عاد ماريو إلى أمه، وقرر أنه بحاجة إلى الحصول على تعليم يسمح له بمستقبل مستقل، قوبل قراره بالقليل من الحماس.

قالت له الأم: "فاتورة أخرى؟ إن الذين يحصلون منا قيمة الفواتير يأتون إلينا طوال الوقت. لماذا لا تقنع بالحصول على عمل؟".

يقول ماريو: "والواقع أنها لا تثق بي أيضاً. فهي تظن أنني مغفل أو شيء من هذا القبيل". وباستثناء جدية اللذين يساعدهن، فإن الأصدقاء والأقارب الآخرين يسخرون من طموحاته للخوض في دراسة الرعاية الصحية، ربما ليصبح يوماً ما طبيباً.

ولكن لم يكن هذا رد الفعل من جانب كلية المجتمع بدينفر. "هنا، المشرفة عليّ، والجميع، يقولون لي إنني أستطيع أن أفعل ذلك". وإذ ثبّطت همته في أول الأمر من جراء ظروفه العائلية، والمتطلبات الأكاديمية الجديدة، فقد توقف ماريو عن الذهاب لحضور الدروس في الكلية. وهو يتذكر أن المشرفة عليه تعرفت على وضعه مباشرة تقريباً ثم عثرت عليه. "لقد شجعتني وقالت لي أنني أستطيع النجاح ولكنها قالت لي أيضاً: "اسمع، كان الإعفاء أمراً من الماضي، عليك أن تدفع في كل الأحوال". طلبت منه أن يقابل أساتذته. لكي يقول لهم إنه يريد العودة إلى الدراسة. وبالنسبة إليه كشخص، قالوا له: إن عليه استدراك المحاضرات والأعمال التي فاتته، وهو قادر على أن يفعل ذلك، سيساعده على تحقيق الأمر. ونتيجة لذلك، أخذ يعوّض ما فاتته، وحتى عندما كان يروي قصته، أخذ الطلاب الآخرون يرددون كلمات تشجيع ومساندة. أحدهم وضع يده القوية والمساندة على كتف ماريو وهزه على سبيل التشجيع والحض على التفاؤل.

بدأت هذه القصة شبيهة بالفلسفة التي عبرت عنها لنا مجموعة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس عندما قامت هذه المجموعة من الباحثين بزيارة الكلية في وقت سابق من ذلك اليوم بالذات. قال أحد الأعضاء نحن نأخذ بأيديهم ونفعل ذلك باعتزاز وبدون اعتذارات. أضاف آخر: "أجل، ولكننا نعرف متى نسمح لهم بالذهاب". وقال آخر: "ونحن نعرف متى نصدهم"، الأمر الذي انتزع ضحكه تقدير وموافقة.

في موضوع أكثر رصانة، تذكرت هيئة التدريس ردود فعلها على أحداث الحادي عشر من سبتمبر (أيلول) 2001، التي أُذيعت أخبارها عندما كان كثيرون

من أعضاء هيئة التدريس يصلون إليها "أريد أن أدخل الصف، أريد أن أكون مع الطلاب" هذا ما قالته إحدى عضوات هيئة التدريس وهي تتذكر رد فعلها المباشر. لقد قوبل كلامها بهز الرؤوس بالموافقة من قِبَل أعضاء هيئة التدريس الآخرين وهم صامتون، وتذكر الطلاب الراحة التي شعروا بها في ذلك اليوم بدخولهم الصف. بعبارة أخرى وجدنا أن كلية دنفر الأهلية تقدم المساندة، في ظروف متعددة، ذلك النوع من المساعدة الذي لا يمكن أن يحصل عليه الإنسان إلا من أسرة.

ربما نحصل على التسامح إذا لم نتوقع الكثير من هذه الكلية، حيث يوجد في كولورادو ثمان وعشرون كلية عامة وجامعة. وكلية دنفر التي تأسست من قبل المجلس التشريعي في ولاية كولورادو في عام 1967، توفر الآن ثلث سائر التعليم التتموي الذي يقدم على مستوى الدراسة فوق الثانوية في كولورادو، كما أن ثلث الساعات المعتمدة في هذه الكلية هي للتعليم التتموي.

المظهر الديموغرافي لهذه الكلية ليست الصورة التي ترتبط بشكل عام بمستويات عالية لنجاح الطلاب، حيث إن ثلثي الطلاب هم من أصحاب الدخل الضعيف، و72 بالمئة يحضرون دواماً جزئياً. وثلثا الطلاب هم أوائل الأفراد من عائلاتهم (أي البكر) الذين ينالون تعليماً من أي نوع بعد الدراسة الثانوية. وما يقرب من 10 بالمئة من الطلاب يعانون من عجز جسدي أو ضعف في التعلم. ونحو 10 بالمئة منهم اللغة الإنكليزية هي لغتهم الثانية. والطلاب من أبناء الأقليات - أي من الأسر اللاتينية، ومن أبناء الأميركيين من أهل البلاد الأصليين، ومن الأميركيين الأفريقيين والأميركيين الآسيويين - الذين بمجملهم يشكلون نحو 60 بالمئة من مجموع الطلاب. ومتوسط أعمار الطلاب هو ثمانية وعشرون عاماً، وثلثهم فقط دون العشرين عاماً، مما يوحي بمتطلبات المسؤولية العائلية.

ولكن بدلاً من سجل الفشل الذي يمكن التنبؤ به فإن كلية المجتمع بدينفر تتجاوز التوقعات الموجودة لدى عامة الناس لمخرجات كلية مجتمع، بالنسبة لنجاح الطلاب. تمعّن في هذه المؤشرات الجذابة. بعد التقدم الثابت نحو أهداف طموحة، في أواخر التسعينيات من القرن العشرين، لم تكن هناك تناقضات ذات بال في مؤشرات نجاح الطلاب - مثابرة، وتخرج، وانتقال، وغير ذلك - على أساس العرق، والإثنية، والعمر، أو الجندر (الجنس). مع حلول عام 1995 كان من المحتمل بالنسبة للطلاب الذين بدأوا تجربتهم في دراساتهم التنموية في هذه الكلية، أن يتخرجوا شأنهم شأن الذين لم يبدأوا هذه التجربة، ومع حلول عام 1999 كان الانتساب إلى التعليم التنموي قد أصبح مبشراً بالنجاح. وفي عام 2001 كانت نسبة الذين انتقلوا في الكلية من السنة الأولى إلى السنة الثانية أكثر من 50 بالمئة بالنسبة للطلاب الذين يداومون دواماً كاملاً ويسعون للحصول على الشهادة. إن تسعة من كل عشرة من خريجي كلية دنفر الذين ينشدون القبول في إحدى كليات كولورادو التي مدة الدراسة فيها أربع سنوات يتم قبولهم فعلاً، وهؤلاء الطلاب الذين ينتقلون إلى كليات أخرى يبلغ متوسط درجاتهم درجة B في مؤسستهم الثانية. وأكثر من 90 بالمئة من خريجي كلية دنفر يعبرون عن رضاهم عن التعليم الذي تلقوه، وأصحاب الأعمال الذين يستخدمون خريجي الكلية يظهرون ارتياحاً شبه كامل لمهاراتهم.

هنالك فلسفة مؤسسية قوية وأنواع من الهيكليات - يعود العديد منها بالدرجة الأولى بالفائدة على طلاب السنة الأولى - تحقق هذا النجاح وتدعمه. والتركيز على السنة الأولى ليس أمراً مفاجئاً، إذ إن نحو ثلاثة أرباع طلاب كلية دنفر يصنفون من قبيل الساعات المعتمدة المكتسبة طلاب سنة أولى. ولكن الخطوط الفاصلة بين السنتين الأولى والثانية غامضة، وهذا أمر يصدق في جميع كليات المجتمع، والعديد من البرامج المعدة بالدرجة الأولى للطلاب المبتدئين تعود بالفائدة على جميع الطلاب بغض النظر عن توصيفهم الرسمي.

## مفاتيح النجاح في كلية المجتمع بدنفرف

ما هي مفاتيح النجاح في كلية دنفر ذات الرصيد في إنجازات هذه الكلية؟ يعتبر هذا سؤال الدليل في زيارتنا للموقع. ونعتقد بأن الأجوبة تكمن في المقام الأول في الخصائص المؤسسية التالية:

- مجموعة من الممارسات التعليمية المبتكرة والناجحة التي تهتم بتلبية احتياجات مختلف الطلاب الذين يداومون في الكلية. ولا يعتبر نوع واحد من الممارسات ملائماً للجميع في كلية دنفر.
- قيادة صامدة ومجددة أشرفت على جانب كبير من تاريخ الكلية البالغ ثلاثة وثلاثين عاماً.
- علاقة تعاونية وثيقة مع مؤسسات الدراسة التي مدتها أربع سنوات قائمة على النطاق المحلي الواسع.
- نجاح في الحصول على تمويل خارجي لدعم مبادرات الكلية.
- التزام بالمساءلة والتحسين المستمر.
- تركيز قصدي على نجاح الطلاب كما يبدو من خلال رسالة الكلية الواضحة، وتحديد الهدف، وممارسات التخطيط.
- هذه الخصائص، التي تشمل من هم ضمن الإشراف المباشر للكلية وخارجه دعمتها الكلية من أجل مواجهة تحديات خدمة طلاب السنة الأولى.

## ممارسات تعليمية مبتكرة وناجحة

الممارسات التعليمية المطبقة في كلية دنفر هي الأسباب الأولية لتحقيق الكلية نجاحها مع الطلاب. تقدم كلية دنفر مجموعة من الخدمات لتلبية احتياجات محددة لطلاب ينتمون إلى جماعات فرعية مختلفة، كما هو مبين في الأمثلة التالية:

## تقييم الطلاب ووضعهم في الأماكن المناسبة

ليس بالأمر غير المألوف أن تستخدم الجامعات أدوات تقييم للمهارات الأساسية، ولكن مدى هذه المهمة، والحاجة إلى آليات مختلفة للتنفيذ هي أمثلة على الممارسة التعليمية الناجحة في كلية دنفر. وبما أن الكثير من الطلاب المحتمل دخولهم هذه الكلية ليسوا واثقين من مهاراتهم الأكاديمية، وينفرون من اختبارهم، ويقررون في مهلة قصيرة الالتحاق بالكلية، فمن المهم بصورة خاصة أن يكون التقييم ممكناً ويعطي النتائج بسرعة. وأحد الأمثلة على خدمة من هذا القبيل هو استعمال ما يسمى بالاختبار التراكمي Accuplacer، وهو أسلوب اختبار قياسي متوفر تجارياً، في القراءة، والكتابة، والرياضيات، مخصص لتقييم الطلاب ووضعهم في صفوف من المستوى الذي يناسبهم. وخلافاً للعديد من الاختبارات القياسية الأخرى، يتم إجراء اختبار التراكم باستخدام برامج اصطناعية لاختبار الذكاء ويعطي نتائج فورية. ومع تفهم كلية دنفر إنه ليس بالضرورة أن يمتلك كل طالب جديد مهارات في استخدام الكمبيوتر، لذلك تهيئ كلية دنفر صيغة من الاختبار مكتوبة باستعمال القلم والورقة للذين لا يرتاحون للاختبار باستعمال الكمبيوتر.

منذ أكثر من عقد من السنين، ما برحت كلية دنفر تطلب تقييماً أساسياً لمهارات جميع الطلاب ما لم يكونوا حاصلين على شهادة تخرج من كلية أو دخلوا امتحانات قبول على نمط (SAT or ACT). في عام 2001 اقتضت جامعة كولورادو سيرة كلية دنفر بإجراء تقييم إلزامي لتحديد إمكانية لجميع الطلاب الجدد الذين ينتسبون إلى مؤسسات في الولاية. وبما أن كلية دنفر متقدمة على غيرها، فإن هذه القاعدة الجديدة لها تأثير ضئيل عليها، فمنذ الآن تقوم الكلية بتقييم نحو 6500 طالب كل عام. والأعضاء المشرفون على مركز الاختبار في الكلية غير مستعدين للانتظار حتى يأتي الطلاب إليهم، بل هم يأخذون برنامج التقييم التراكمي معهم

إلى مدارس دنفر الحكومية، حيث يختبرون أكثر من 400 طالب ثانوي سنوياً لمساعدتهم على اتخاذ قراراتهم بشأن التخطيط للدخول إلى الكلية. كما تجري كلية دنفر اختبارات للمهارات الأساسية للطلاب الذين يدرسون بالمراسلة من منازلهم أو في أي موقع من المواقع البعيدة للكلية.

ويتم توثيق نتائج الاختبار وتحديد أمكنة الطلاب بوضوح بواسطة البيانات المؤسسية. والطلاب الذين ينتسبون إلى الدراسة التتموية يكملون بنجاح مناهج الدراسة بمعدل عال (إكمال بنسبة 70 بالمئة). وطلاب الدراسة التتموية الذين يدخلون الصفوف لأول مرة وينهون سنة واحدة يحصلون على معدل درجات تراكمي مقداره 2.94 مما يشير إلى أنهم ينجحون في صفوف متنوعة وصاروا مؤهلين للحصول على شهادة الكلية. ويكمل اثنان وسبعون بالمئة منهم مناهج اللغة الإنكليزية على مستوى الكلية الأول بعد أن يكملوا مناهج اللغة الإنكليزية التتموي، كما أن 76٪ يكملون مناهج مادة الجبر بعد إكمالهم مناهجاً تنموياً في الرياضيات.

### الإرشاد الأكاديمي

في حين أن الإرشاد الأكاديمي يكاد أن يكون دائم الحضور في التعليم العالي، فإن مدى وتنوع منهجيات كلية دنفر بالنسبة للإرشاد، تفصل هذه الكلية عن غيرها من المؤسسات. وهذه الكلية في موادها التي تعرضها في ملف الترشيح تقدم وصفاً لنموذج من الإرشاد على مستويات ثلاثة تشرف على إدارته نخبة الإرشاد الموحدة. ويشمل هذا النموذج الذي يهتم باحتياجات الطلاب ابتداء من نقطة الاتصال الأولى وحتى التخرج أو الانتقال إلى جامعة أخرى، مشورة في المناهج الرئيسية العامة، ويستند إلى خدمات داعمة، وتقديم الإرشاد لما قبل المناهج الرئيسية وخلالها. والذين يقدمون الإرشاد يمكن أن يكونون مهنيين يعملون في التخطيط التعليمي ومركز الإرشاد، وأساتذة أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء في جهاز تقديم الخدمات أو

مديرين لحالات دراسية في مركز أكاديمي (ECM). إن مفهوم كلية دنفر لإدارة الحالات الدراسية التعليمية موصوفة بالتفصيل في مكان لاحق من هذا الفصل).

### الإرشاد على المستوى الأول: التخطيط التعليمي ومركز الإرشاد

إن مركز التخطيط التعليمي وتقديم الإرشاد (EPAC) هو من أجل الاتصال الأول مع المرشد الأكاديمي بالنسبة لطلاب عديدين. وكثيراً ما يحدث هذا الاتصال قبل قبول الطالب رسمياً. وتحفل الكلية بما يسمى أيام السجادة الحمراء (Red Carpet Days) ما لا يقل عن خمس عشرة مرة في السنة، وفي تلك الأيام يتاح للطلاب الذين تستقبلهم الكلية أن يتجولوا فيها، وأن يشاركوا في التوجيه وأن يتلقوا النصح المتعلق بالمساعدة المالية، وأن يخضعوا لتقييم (Accuplacer)، وتقدم لهم درجاتهم، وأن يلتقوا مع المرشد من مركز (EPAC) وذلك بوضع خطة تعليمية والتسجيل لحضور المناهج الدراسية - في يوم واحد.

### الإرشاد على المستوى الثاني:

بعد أن يُقبل الطالب في الكلية، يستمر تقديم النصح، ويقدم إرشاد إضافي لمجموعات خاصة من الطلاب في برامج محددة. يشمل هذا الإرشاد برنامجاً يسمى خدمات دعم الطلاب Student Support Services (وهو جزء من برامج علماء ثلاثة) ومنهاج فدرالي يرمي إلى تحفيز ومساندة الطلاب القادمين من خلفيات محرومة، وبرنامج الجيل الأول من الطلاب الناجحين، وعنوان V لمشروع النجاح والشراكة في جامعة لنكولن الشمالية North Lincoln للمتعلمين.

يشارك أكثر من مائتي طالب يستعدون لنيل درجة المشاركة في خدمات دعم الطلاب، وهي عبارة عن مشروع من مشاريع وزارة التعليم الأميركي يجري تمويله بالمنح. ويحصل الطلاب على المساعدة من معلم خاص أو أستاذ مشرف إلى أن يحصلون على شهادتهم. ويتم تقييم برنامج خدمات مساندة الطلاب بصورة اعتيادية

بواسطة استخدام مجموعات تركيز طلابية والقيام بعملية مسح للتأكد من رضا الطلاب ومتابعة أدائهم الأكاديمي بالاستناد إلى قاعدة بيانات مخصصة للكلية. كان معدل الاحتفاظ بالطلاب المستفيدين من خدمات مساندة الطلاب في خريف عام 2000 - وخريف عام 2001، 85٪، وما يقرب من 90٪ حافظوا على معدل درجات لا تقل عن 2.0.

لقد كان برنامج نجاح الجيل الأول من الطلاب، والذي يجري تمويله حالياً من قبل المؤسسات ثمره برنامج يسمى La Familia Scholars Program الذي مولته في عام 1995 منحة من مؤسسة (Hispanic-Serving Institution- La Familia) (إن المؤسسات التي تعتبرها السلطة الفيدرالية من هذا النوع هي تلك المؤسسات التي لا يقل عدد الطلاب فيها عن 25٪ من أصل إسباني / لاتيني). لقد قبلت مؤسسة La Familia طلاباً لاتينيين من الجيل الأول حصلوا على شهادة تخرج من مدرسة ثانوية، وأعطيت أفضلية القبول في هذا البرنامج للطلاب ذوي الدخل المحدود. وقد كان البرنامج ناجحاً شعبياً إلى حد أن مداه وعنوانه تبدلا في عام 1997 لكي يعكس الخدمة الموسعة لطلاب الجيل الأول عامة كبرنامج سنة أولى في كلية تتلقى تمويلاً.

حالياً يشترك نحو 600 طالب من الجيل الأول في برنامج نجاح طلاب الجيل الأول، وهم يمثلون شريحة واسعة من الطلاب المتدني دخلهم وينتمون إلى الجيل الأول. وبرنامج نجاح طلاب الجيل الأول مخصص لطلاب يحصلون على أقل من اثنتي عشرة درجة. وعندما يحصل المشاركون في هذا البرنامج على اثنتي عشرة درجة ينقلون إلى واحد من أربعة مراكز تعليمية تابعة للكلية، حيث يتلقون الإرشاد وغيره من المساعدة.

وبرنامج مساعدة طلاب الجيل الأول يشتمل على مجموعة من الاستراتيجيات لزيادة تعلم الطلاب والاحتفاظ بهم في الكلية، بما في ذلك إدارة الحالة التعليمية،

وإشراف أساتذة مختصين، وعقد جلسات للتعلم، وإعطاء دروس في الكمبيوتر (الحاسب الآلي)، وتركيز على تطوير المهارات، والمتابعة الأكاديمية، والتفاعل.

إن المؤشرات الكمية لبرنامج مساعدة طلاب الجيل الأول رائعة. ومع أن العبء الذي يقع على مدير تنفيذ البرنامج ثقيل - مديران فقط قد عُينا لنحو 600 طالب في البرنامج - فإن معدل الاحتفاظ بالطلاب في الكلية معدل عال. إن ما يقرب من 84% من الطلاب الذين يكملون السنة الأولى في الكلية بصفة مشاركين في برنامج الجيل الأول يحتفظ بهم للانتقال إلى السنة الثانية. لقد أدت المؤشرات المبكرة لنجاح البرنامج إلى توسيعه بنسبة 45% للسنة الدراسية 2001 - 2002.

ونظراً للنجاحات التي حققتها هذا البرنامج مع طلاب الجيل الأول، فقد موّلت وزارة التعليم في الولايات المتحدة مشروعاً جديداً بعنوان V للأعوام 2000 إلى 2005، في مراكز التعليم الأربعة التابعة للكلية. ويرمي هذا المشروع إلى زيادة نجاح الطلاب في السنة الثانية لطلاب الجيل الأول في كلية دنفر، وهؤلاء يمثلون 64% من مجموع طلاب الكلية. وفي السنة الدراسية 2002 - 2003 كانت نسبة عدد الخريجين من الجيل الأول، ذوي الدخل المتدني من الفئة V، 25% من مجموع خريجي الكلية في تلك السنة الأكاديمية.

يؤدي برنامج المستقبلين على التعلم في جامعة لينكولن الشمالية خدماته إلى اليافعين الراغبين في التعلم الذين يعيشون في منطقة North Lincoln Park. وهذا المشروع، الذي يجري تنفيذه بالمشاركة مع سلطة الإسكان في دنفر، يستقبل نحو 50 طالباً كل عام ويتلقى مساندة من برنامج مساعدة طلاب الجيل الأول ومن فرق إدارة الإشراف التعليمي للفئة V. والفرق هو أن البرمجة التعليمية تؤخذ إلى الأماكن التي يعيش فيها السكان مما يتيح الفرصة لاختلاط أكبر مع أفراد الأسر ومع مجموع السكان.

وقد أنتج برنامج الراغبين في التعليم في North Lincoln معدلاً يبلغ 88% من احتفاظ الطلاب سنة واحدة، مع وجود ما يقرب من 50% على الأقل من الطلاب الذين ينتسبون إلى فصل دراسي فكري واحد.

بطبيعة الحال، لا تقبل المؤسسة مسؤولية أحادية الجانب عن تقدم أي طالب. والطلاب الذين يتم قبولهم في هذه البرامج المحددة، يوقعون، لدى قبولهم، اتفاقية برنامج. هذه الوثيقة تأخذ بيد طالب السنة الأولى عبر النقاط الحرجة في العملية التعليمية، مثل التسجيل، ومراجعة التقدم الأكاديمي، واختيار مادة التخرج. أحياناً عندما يكون الطالب مسؤولاً عن الاجتماع مع مدير الدورة الدراسية. ويوافق الطالب، بموجب هذه الوثيقة، على المشاركة في ما لا يقل، عن مجموعة تعلم واحدة ذات مقررات دراسية مشتركة، في ورشة عمل للمساعدة المالية، وفي ورشة عمل أو نشاط لتحديد مهنة المستقبل. وإذا حصل الطالب أو الطالبة على أي تقدير غير A أو B أو C فهو، أو هي، يلتزمان بمتابعة خطة تدخل أكاديمي قد ينال مزيداً من الإشراف المكثف وتقديم المشورة من قبل إدارة المؤسسة التعليمية. أخيراً، يتخلى الطالب عن حقوق السرية في ما قد يكون ضرورياً لتعزيز أو اختبار ظروفه المالية والشخصية والأكاديمية holistically (المتراجم: الكلية هي رأي فلسفي يقول ان الكل أكبر من مجموع الأجزاء، بواسطة التطور الإبداعي).

في البيئة القانونية الراهنة، يمكن اعتبار وثيقة من هذا القبيل بما تُمثله من ترتيب بأنها وثيقة تعاقدية، بمعنى أنت تفعل هذا، بالمقابل، نحن نفعل ذلك. والعلاقة التعاقدية هي حول وفاء كل طرف بالحد الأدنى من معايير الأداء الخارجي أو القصدية. والبرامج الخاصة المختلفة في كلية دنفر لها خصائص تعكس شيئاً ما، هو أكثر من ذلك - أي تعكس أسرة. الترتيب ليس خاصاً يعقد، بل بما هو ميثاق. أنت تفعل كل ما تستطيع فعله، ونحن نفعل ما نستطيع فعله. إنها ليست حول الوفاء بالحد الأدنى من المقاييس، بل حول التوصل إلى الحد الأقصى مما هو محتمل وما هو ممكن.

لقد وثقت الكلية تجارب العديد من الطلاب لتبين كيف أن مؤسسة (La Familia)، وبرنامج مساعدة الطلاب من الجيل الأول، وغيرهما من البرامج الخاصة بطلاب السنة الأولى قد أسهمت في النجاح. ثمة ضرورة لعدد كبير من القصص إذ إن ما من قصة واحدة ولا شخص فرد يعتبر نموذجاً. على سبيل المثال، بعد التخرج من المدرسة الثانوية، وإنشاء أسرة، وتمضية سنوات عديدة في قوة العمل، أرادت أنطوانيت (اسم مستعار آخر) أن تحقق المزيد من أحلامها التعليمية. لقد جابهت وتعاملت مع المخاوف المعتادة في مثل هذه الحالة - أي إقامة توازن بين مسؤوليات البيت ومسؤوليات المدرسة، أي "الخمول" الذي قد يظهر من جراء البقاء سنوات خارج المدرسة - ولكنها كانت تواجه تحديات أخرى خاصة بها. فالهجوم الذي وقع قبل سنوات في قاعة الاستراحة في مكان العمل أكسبها خوفاً شديداً من استعمال القاعة. والمشاورون في كلية دنفر تبين لهم أن ذلك الخوف كان لا يقل أهمية عن أية قضية أكاديمية فساعدها على الشعور بالراحة والتغلب على هذا الخوف، وهكذا فإن أنطوانيت لم تحقق النجاح الأكاديمي فحسب - بل إنها قد رُشحت لفريق كولورادو الأكاديمي - وساعدت أيضاً غيرها على تحقيق هذا النجاح من خلال تقديم خدمة من قبيل الخدمة التي تقدمها رئاسة منظمة طلابية تتولى تنفيذ برنامج الاستعداد للدخول للكلية بالنسبة للأمهات اللواتي في سن المراهقة. وتشتمل أهدافها على المدى البعيد الحصول على درجة الدكتوراه في التمريض. وهي تعزو إلى كلية دنفر الفضل في الكثير مما تحقق لها من ثقة بالنفس وما حققتة من إنجاز "الآن، أشعر أنني أملك كاب (جناحاً) أحمر red cape وأستطيع الطيران".

### إرشاد على المستوى الثالث: عنوان VHSI ومشروع مؤسسات تعزيز النجاح

هذا المشروع، الذي بُدئ به في العام 2000 ويتم تمويله من منحة (Title V) يهدف إلى تحسين الاحتفاظ بالطلاب ونجاح الطلاب الطامحين للحصول على الشهادة بدراسة تخصص معلنة وهم أيضاً من ذوي الدخل المتدني، ومن الجيل الأول، ومن

أبناء الأقليات. يخدم هذا البرنامج بصورة عامة الطلاب الذين أكملوا دورة تعليمية مقدارها ثلاثين ساعة معتمدة، ولكنهم طلاب سنة أولى متأكدون من اختيارهم لمادة التخصص والذين يمكن أن يقدم لهم في هذا البرنامج الإرشاد والإشراف الخاص. بالنسبة لهؤلاء الطلاب، تتركز إدارة التعليم في واحد من أربعة مراكز أكاديمية: مركز الفنون والعلوم، ومركز الأعمال والتكنولوجيا، ومركز تحسين التعليم، ومركز العلوم الصحية. والطلاب المشاركون يمكنهم أيضاً أن ينتسبوا إلى مجموعات تجربة السنة الأولى والمجموعات المرتبطة بالتعليم الجامعي.

### نظام إدارة الحالة التعليمية:

إن نظام إدارة الحالة التعليمية، الذي تستخدمه كلية دنفر منذ نحو عشرين عاماً في عدد من البرامج الخاصة، هو نموذج خدمات كلية للطلاب تستعير بكثافة من حقل العمل الاجتماعي. يحافظ مديرو التعليم على علاقات شخص إلى شخص مع تجمعات طلاب ويديرون برنامجاً شاملاً لخدمات دعم الطلاب، بما في ذلك تقديم المشورة والتخطيط الأكاديميين، واستكشاف المستقبل المهني، وتقديم الإرشاد في هذا الشأن، وتطبيق العون المالي، وتشجيع الإدارة الزمنية، والعلاقة مع الأستاذ المشرف وخدمات أكاديمية أخرى، والتدخل عند الأزمات، واللجوء بحسب ما هو مناسب إلى المساعدة وتقديم برامج محلية. والمدير المشرف لا يعتمد على الطالب لكي يكون هو المبادر بالاتصال أو طلب المساعدة بل إنه يشرف هو بالذات على تقدم الطالب بصورة منتظمة وعبر الاتصال المباشر وتوضيح نظام متابعة المعلومات عن الطالب. وكثيراً ما يقوم بالتدخل الفاعل.

بدأ نظام إدارة الحالة التعليمية بموقفين إداريين جرى تمويلهما بمنحة من العنوان الثالث HIS. هذه المنحة أتاحت أيضاً للكلية أن تختار وتدريب قادة للطلاب، أطلق عليهم اسم سفراء الطلاب، وهم يعملون جنباً إلى جنب مع مدير التعليم بغية إيصال الخدمات إلى الطلاب. منحة العنوان V.HST لقد وفّرت الفرصة لإضافة

أربعة مديرين إضافيين وتوسيع مفهوم إدارة الحالة التعليمية بواسطة إضافة أشخاص آخرين وموظفين وأعضاء هيئة تدريس (برنامج رئاسة أو إدارة المرشدين من أعضاء هيئة التدريس، ومدير مكتب) بغية تشكيل فرق لإدارة الحالة التعليمية متعددة المهام. تجتمع هذه الفرق على أساس منتظم وتبحث حالة كل طالب وتطور خطط عمل ومساندة فردية عندما يطلب منها ذلك.

### مجتمعات التعلم والتطوير المهني:

مجتمعات التعلم هي مقررات دراسية مرتبطة ببعضها البعض بواسطة انتساب مشترك إلى الكليات، بدئاً بها أيضاً في كلية دنفر كجزء من برنامج نجاح طلاب الجيل الأول. إن مجموعات التعلم قد رُبطت بواسطة أبحاث، بنتائج مرغوب فيها من قبيل زيادة الاحتفاظ بالطلاب والمزيد من تجارب التعلم، وتحقيق المزيد من الرضا، وحتى أساليب حياة أفضل (Shapira & Levine, 1990). استخدمت كلية دنفر أموال منحة فدرالية لاستثمارها في تنمية وتنفيذ مجتمعات التعلم في الكلية. وشمل ذلك الاستثمار تعويضاً مقداره 350 دولاراً لكل أستاذ متطوع مقابل مشاركته في اثنتي عشرة ساعة من برنامج إعداد هيئة التدريس وتطويرها للتعلم. وشملت ورشة عمل هيئة التدريس فحص النماذج الناجحة لمجموعات التعلم، وتقديم النصح بشأن دمج محتويات الدرس، وتعلم نظام لوحة التعليم الإلكتروني وتطوير مناهج تعليم المجموعة.

ومع أن تعويض 350 دولاراً هو تعويض ضئيل بالنسبة للوقت الذي يمضيه المتطوع إلا أنه ليس التعويض الوحيد الذي يحصل عليه الأساتذة المتطوعون. هناك أيضاً ارتياح لزيادة عدد المحتفظ بهم في الدرس (المحاضرة)، وأفضلية الدخول إلى قاعات حصة تدريس الكمبيوتر، وتعلم تقنيات جديدة للتعليم، والفرصة للعمل مع أساتذة آخرين.

في خريف عام 2002، منحت الكلية رعايتها لعشرين من مجتمعات المتعلمين في السنة الأولى، التي تشمل عادة محاضرتين وست ساعات معتمدة أكاديمياً (credit)، بعض هذه المجتمعات مرتبطة بالتعليم، على سبيل المثال، إحصاءات الأعمال التجارية ومبادئ الاقتصاد الضخم (Busniss Statistics & Principles of marco Economics). التخصصات الأخرى أقل اتصافاً بكثير بهذه الصفة، وهي: العلوم الاجتماعية، واللغة الإنكليزية، ومادة الجبر وتاريخ الفن.

إن أعضاء هيئة التدريس المشاركون كلهم حماسة حول تجاربهم في مجموعات التعلم، بالرغم من الجهد الإضافي الذي يقتضيه التنسيق مع أستاذ آخر. وتشمل تعليقات أعضاء هيئة التدريس ما يلي: "هذا ما يبقيني هنا"، و"أحب صحة الرفاق والتعاون"، "لهذا السبب عملت في التعليم"، "أمر مدهش أن تستفيد من جميع موارد هذه الكلية"، ومواطن الضعف؟ "يجب أن تدفع لنا رواتب أفضل"، "من العار أننا لا نفعل ذلك لجميع الطلاب".

إن مبادرة مجموعات التعلم هي مجرد واحد من الجهود العديدة التي يبذلها أعضاء هيئة التدريس المختصون بالتنمية مركزين على مركز التعليم والتعلم، وهذا المركز وحدة أسست في عام 1990 وأصبحت لبّ برنامج التنمية والتحسينات في الكلية. يقدم هذا المركز منحاً تصل إلى 1500 دولار من أجل التطوير الداخلي لمبادرات التعلم الجديدة مع إعطاء أولوية للاقتراحات التي تربط بين الأهداف الاستراتيجية للكلية ولها إمكانية تقديم مساندة مستمرة من خلال وسائل مالية أخرى. ويقوم المركز أكثر من (100) ورشة عمل سنوياً من أجل تطوير أعضاء هيئة التدريس، مع تركيز خاص على مساعدتها على استخدام التكنولوجيا في التعليم. وقد أسس المركز مكتبة مطبوعات وأجهزة إلكترونية وفرها للطلاب للاستفادة منها في مواضيع متعددة تعليمية وثقافية. إن أعمال المسح المتكررة التي يقوم بها المدرسون في كلية دنفر تتيح للمركز أن يطور آليات دعم جديدة من أجل

الاحتياجات الطارئة. ومركز التعليم والتعلم "يعمل بصفته نواة للتغيير ويتولى قيادة الكلية في جهودها لتصبح كلية تعلم" (Roueche, Ely & Roueche, 2001, P.61).

### الاستفادة العالية من التكنولوجيا

تستخدم كلية المجتمع بديفنر التكنولوجيا على نطاق واسع، وخاصة أجهزة الكمبيوتر الشخصية لدعم أهدافها التعليمية. إن ما تملكه من أجهزة كمبيوتر تعليمية، عددها 1700، توفر لها أعلى معدل من الآلات التي تتاح للطلاب في كليات المجتمع في كولورادو. ثمة دراسة أجريت على مستوى الولاية تبين منها أن كلية دنفر تعد الأولى في التدريب التكنولوجي لأعضاء هيئة التدريس.

إن أجهزة الكمبيوتر هي في صلب الأنشطة والممارسات في مادة الرياضيات ومختبرات الكتابة إلى جانب مهمات دعم تعليمية أخرى. وأجهزة الكمبيوتر جزء لا يتجزأ من منهجية إدارة الحالة الدراسية. ثم إن جعل قاعدة بيانات متابعة حالة الطلاب سجلاً غنياً وأكثر شمولية كان ولا يزال هدفاً دافعاً. إن مديري الحالات الدراسية يستطيعون متابعة التفاعلات المحددة لكل طالب مع مسؤولي الكلية وحتى مع أعضاء هيئة التدريس في الكلية. كما أن استخدام كلية دنفر الابتكاري للتكنولوجيا يتمثل بإيجادها برنامج كمبيوتر ثنائي اللغة، وأكاديمية الكمبيوتر المسماة La Academia de Computacion هي مركز للأعمال التجارية والتكنولوجيا يلبي احتياجات طلاب السنة الأولى من الناطقين باللغة الإسبانية والذين يبدون اهتماماً بتكنولوجيا الكمبيوتر.

ولكن الاستعمال العالي لأجهزة الكمبيوتر يمثل أيضاً أحد خيارات الموارد. يلاحظ كثيرون في كلية دنفر أن عدد العاملين قليل في بعض المناطق. ويقوم بالتدريس في أكثر الصفوف أساتذة غير متفرغين بنسبة تفوق ما تعتقد هيئة

التدريس أنه مرغوب فيه، والتعويض الذي يدفع إلى أولئك الأساتذة الذين يعملون بأوقات جزئية، ووفق الظروف الوطنية، هو تعويض ضئيل. ولذلك يمثل استعمال أجهزة الكمبيوتر قراراً اتخذ حول ما إذا كانت الكلية ستستخدم مواردها. وإذا أخذنا في الحسبان ظروف تمويل التعليم العالي الحكومي وطنياً، ولاسيما في كولورادو نجد أنه يمثل الخيارات الصعبة العديدة التي يتحتم على أية كلية مدة الدراسة فيها سنتان أو أربع سنوات أن تتخذها. إن خيار كلية دنفر باستثمار التكنولوجيا هو خيار مساند للصياغة المركزية لنتائج التعلم، ويتيح إشرافاً وتدخلأً أوثق في تجربة السنة الأولى وفي تعلم طلاب وفق جدول مرن. كما أن المنهجية تحسن تعامل الطلاب مع التكنولوجيا، وهذه مهارة مهمة في التعليم العالي وتحديد المستقبل المهني.

### قيادة صامدة ومبتكرة:

ينسب أفراد كثيرون تاريخ تأسيس تحول كلية المجتمع بدينفر إلى خطاب أُلقي في عام 1989 من قبل الرئيس السابق بايرون ماكليني Byron McClenney، فهو في ذلك الخطاب وعنوانه "وجوه دنفر" شجع هيئة التدريس والعاملين في الكلية على احتضان موقع الكلية ومهمتها.

كانت رسالته في ذلك الخطاب تقول "نحن لا نبدو مثل دنفر"، وقد تبنى اتصالاً أكثر مصداقية بمواطني دنفر الذين يمكن أن تتحول حياتهم بواسطة الدراسة في كلية دنفر. وقد طلب من هيئة التدريس أن تكون عن قصد أكثر انعكاساً للتنوع الديمغرافي في دنفر وأن تلتزم بفلسفة وإمكانيات التعليم التتموي.

وبعيداً عن استغراب المستمعين الى خطابه أو إيجاد انشقاق، بدت الكلية وكأنها تجمع الصفوف للاستجابة إلى هذه الصرخة. وقد بدا لماكليني وكأنه يستكشف أفكاراً ومحفزات كانت موجودة بوفرة في كلية دنفر ولكنها لم تجد

سابقاً من يجمعها ولم تنفذ بالكامل. لقد قال أحد الإداريين "كان لذلك صدى عندي. فهيئة التدريس والعاملون كانوا منخرطين شخصياً في الكثير من ذلك، ولكن ليس كمجموعة". وأكد مكليني على التنمية وعلى استعمال وكشف المعطيات الدقيقة لقياس تقدم كلية دنفر نحو أهدافها لتكون نموذجاً قوياً يخطط لمشاركة عالية لجعل الناس يركزون على المشكلات والفرص بتتابع طويل الأجل وذو معنى. هذه القيادة تستمر مع خليفة مكليني، الرئيسة كريستين جونسون Christine Jhonson، التي تولت المنصب في شهر آذار عام 2001 وأصبحت أول رئيسة لاتينية في تاريخ التعليم العالي في كولورادو. وقد قال أحد أعضاء هيئة التدريس "لقد كان بايرون الرئيس الذي كنا نحتاجه آنذاك، وكريستين هي الرئيسة الذي نحتاجه الآن".

قبل أن تتولى جونسون القيادة في كلية دنفر كانت نائب رئيس للشؤون التعليمية في نظام كلية المجتمع بكولورادو، وقبل ذلك كانت مديرة للمبادرات الحضرية في لجنة التعليم في الولايات ومقرها الرئيس في دنفر. وتشمل خلفيتها التعليم والإدارة في المدارس الثانوية كما عينت سابقاً من قبل وزير التعليم في الولايات المتحدة في عدة لجان وطنية مكلفة بوضع مقاييس للنتائج التعليمية. ولعل ما هو أهم من كل ذلك أنها كانت ذات مرة طالبة جامعية من الجيل الأول.

تحافظ جونسون على التزام مكليني بخدمة سكان دنفر، وبشفافية المعلومات، وبدورة سنوية لتخطيط المشاركة. وقد أضافت إلى هذا المزيج المزيد من التقرب الشخصي لسكان دنفر، وخاصة لنظام مدارسها الحكومية، مع إيمان قوي بتلبية احتياجات الطلاب من خلال منهجيات تعليمية مبتكرة. إن إحدى ميزات إدارتها هي توسيع نطاق العمليات في فرع الكلية، والمراكز الواقعة في الجوار حيث يستطيع السكان أن يبدأوا دورات على مستوى الدخول إلى الكلية وفق نظام التقويم الشهري المستمر.

ومع أن جونسون تشعر بالقلق خشية "أننا سنزعج الناس" إنها تقول أيضاً باعتزاز "نحن نتحدى أنفسنا لنكون أكثر قرباً إلى سكان دنفر وإلى المثل الأعلى بأن نكون كلية لمركزية-المتعلم". إن هذا الالتزام نحو السكان يشمل أيضاً مزيداً من توسيع وتقوية المواقع الفرعية الخمسة لكلية دنفر، واستقطاباً أوسع للطلاب في كلية دنفر، وإقامة المزيد من العلاقات مع قطاع الأعمال والصناعة. إن زيادة التركيز على تعلم الطلاب يعتمد على مراجعة ذاتية دقيقة وعلى العمل كفريق. "نحن مستعدون دائماً لتحليل البيانات حتى المستوى الأدنى التالي بغية إيجاد فرص للتحسين".

وفي حين أن قيادة الرئيسين مكليني وجونسون لا يجوز التقليل من أهمية كل منها كعامل محفز في تطوير كلية دنفر، فإنهما لا تتبثقان فقط من الصف الأعلى للإدارة المؤسسية. لقد كانت كلية دنفر مرموقة في نظرنا بسبب قيادتها الموزعة توزيعاً واسعاً التي شاهدناها في برمجة طلاب السنة الأولى، وفي الاستثمار الشخصي الذي قام به الأفراد واعتبار طلابها "قضية"، وبسبب الاستراتيجيات التي استخدمتها المؤسسة لاكتساب وتطوير قيادة من هذا القبيل.

إن إعداد قائمة أو إعداد أوصاف للأفراد الذين هم قادة ومكافحون عن تحول الكلية بواسطة طبيعة القيادة القوية والمنتشرة، من المؤكد أن يفشل بسبب الإهمال. ولكن ربما يوضح الأمر نموذجان من الأفراد، واحد استخدمته كلية دنفر والآخر قائد بحكم نشأته.

إن سندي مايلز Cindy Miles، نائب مدير لشؤون التعليم والشؤون الأكاديمية في كلية دنفر، وقد انضمت إلى العاملين في الكلية في شهر آب عام 2002، قبل مجيئها إلى دنفر كانت نائبة رئيس ومسؤولة برنامج رئيس في رابطة الابتكار في كلية المجتمع، وقد ألّفت وشاركت في تأليف اثني عشر كتاباً ومقالاً وعملت مستشارة لأكثر من خمسين كلية ومنظمة تعليم عالي. ومايلز خريجة برنامج شهير هو برنامج قيادة أسرة كلية في جامعة تكساس - أوستن. والواقع أنها أمضت

دراستها للدكتوراه في كلية دنفر في عام 1995 ، حيث عملت مع الرئيس مكليني. وأخذت على عاتقها تحدي العزل بين قبول الطلاب في الكلية وما يقدمه البرنامج ، بما في ذلك مساندة طلاب السنة الأولى ، من القمة إلى القاع في الدورة الاقتصادية والتمويل الحكومي.

لقد استعادت إلى الذاكرة المناخ الذي اجتذبها إلى دنفر: "كلية المجتمع بدينفر فريدة في صراحتها واستعدادها للنقد الذاتي". وهي تستذكر كون الكلية شديدة الاستراتيجية في عملية بحثها عن شخص ما يسهم في ثقافة تقول صراحة ، "نحن جيدون ، ولكننا لسنا جيدين إلى هذا الحد" وهي تقول "إن ذلك تجاوب مع الباحث في داخلي".

في المقابل دايان سير ، قائدة بالنشأة. عُينت عميدة لمركز امتداد التعليم في عام 1999 ، وهو منصب كانت مسؤولة بموجبه عن إدارة فرع كلية دنفر وعن برامج (كريدت) غير التقليدية ، وكانت أيضاً نائبة رئيس لشؤون التعلم في عام 2001. ولكن ما برحت في كلية دنفر منذ عام 1984 ، مبتدئة سيرتها الوظيفية كأستاذة. في عام 1993 اختارها زملاؤها في هيئة التدريس رئيسة لهم. وفي عام 2000 عُينت بالمثل مسؤولة عن الإدارة. إن مسؤولياتها تشمل إدارة مركز التعليم - التعلم - وقيادتها لذلك المركز أنتجت تسميته فائزاً بجائزة تيودور هسبرغ Theodor M. Hesburgh لعام 2000 من مؤسسة TIAA-CREF مقابل تفوق في تطوير أعضاء هيئة التدريس.

وعلى غرار آخرين كثيرين في كلية دنفر ، تعمل (سير) ساعات طويلة وتحرص دائماً على ما يمكن أن يكون هو الأفضل. خلال زيارتنا كان أحد اهتماماتها الراهنة آنذاك هو كيفية جعل معلومات انتقاء الصف الدراسي أكثر ودية للطلاب. وفي الوقت الراهن انتقاء الدرس هو تحدٍ بسبب تعدد الاختلافات في كلية دنفر حول ما يقدمه منهاج الدراسة الذي يشمل مقررات دراسية سريعة مقررات دراسية تبدأ متأخرة في الفصل الدراسي ، وأخرى مرتبطة بمجموعات التعلم. وقد كانت هي أيضاً

معنية بوسائل إيجاد تقييمات للنتائج أكثر حنكة. وخلال اجتماعاتنا كانت تشدد على حلول لتلك المسائل ومسائل أخرى قد نكون رأيناها في كليات أخرى.

ولكن الخبراء ليسوا المصدر الوحيد للمدخّل بالنسبة إليها. فهي تقول "نحن نستمد تغذية راجعة من الطلاب بقدر ما نتمكن. المرء لا يستطيع إطلاقاً أن يفترض شيئاً. إنك لا تستطيع إطلاقاً أن تفترض أنهم يعرفون الأمر التالي الذي يجب أن يفعلوه" في المناهج التعليمية والبيروقراطية. ثم تضيف قولها "إن جميع الأوصاف النمطية والاجتماعية الاقتصادية هي من دون معنى في هذه الكلية.. لقد وجدت أن الطلاب يشاهدون النور. ونحن نساعدهم لمعرفة طريقهم إليه".

### العلاقات الوثيقة مع مؤسسات مدة الدراسة فيها أربع سنوات:

#### جامعة أوراريا Auraria Campus

أحد العوامل التي أسهمت في نجاح كلية دنفر هو وجودها في موقع مشترك مع كلية عاصمة الولاية الموجودة في دنفر ومع جامعة كولورادو الموجودة في دنفر أيضاً. وبوجود أكثر من 13.000 طالب في كلية دنفر، و19.000 طالب في كلية عاصمة الولاية، ومع قبول جامعة كولورادو الموجودة في دنفر لعدد من الطلاب يبلغ 12.000 طالب، فإن واحداً من كل خمسة من سكان كولورادو الدارسين في التعليم العالي مرتبط بهذا الموقع الذي يسمى مركز أوراريا للتعليم العالي. لقد احتلت كلية دنفر أول الأمر موقعها في أوراريا في عام 1975 وكانت أول مؤسسة تفتح أبوابها في هذا الحي الجامعي الجديد. وحي أوراريا الجامعي كان يمثل تحسناً هاماً لموقع كلية دنفر الأول، وذلك بقاعة عرض تم تجديدها بالقرب من مركز دنفر المدني الذي قدم خدمات للكلية خلال سنوات عملها الأولى.

مجمع حي أوراريا الجامعي مساحته 124 فداناً. كانت أعمال البناء والتوسع فيه مستمرة عملياً منذ أواسط السبعينيات في القرن العشرين. وهذا الحي يشغل ما

كان ذات يوم منطقة مجاورة تحمل نفس الاسم، أوراريا Auraria (كلمة باللاتينية تعني الذهب)، التي كانت في البداية معسكراً للتجنيم في القرن التاسع عشر. لقد تم ترحيل أكثر من 150 عائلة بسبب أعمال البناء وبسبب مشروع التجديد الحضري قبل ثلاثين عاماً. كان معظم السكان فقراء وجاؤوا من عائلات سبق أن كانت تعيش في هذا الموقع عبر أجيال عديدة. قبل بدء عملية البناء تم شراء المنازل التي كانت قائمة في الموقع بمبلغ 15.000 دولار أو أقل من ذلك. بعد مرور عشرين عاماً على الترحيل، تلقت مجموعة من السكان السابقين يسمون أنفسهم أهل أوراريا المشردين، منحة أخرى لتمويل الدراسة للعائلات التي دمرت أماكن سكنها من أجل بناء حي الجامعة. ولم يحدث ذلك إلا بعد أن خمن خطأ مسؤولو الحي أن مظاهرة كانت قائمة خلال إعادة التوحد مع الضاحية القديمة. لم تكن تلك الحادثة بداية واعدة بالنسبة لكلية دنفر لوجودها بين المواطنين الذين تخدمهم حالياً بإخلاص.

وفي حين أن حي أوراريا الجامعي له مواصفات جيدة كثيرة ومناظر طبيعية خلابة إلا أنها ليست مركزة تركيزاً خاصاً في كلية دنفر. وتفتقر تجهيزات صفوف الدراسة فيها إلى إعطاء شعور أصيل بأن المرء موجود في كلية، وتبدو هذه المنشآت منعزلة عن الصور النمطية لجدران مكسوة باللبلاب وهندسة معمارية كلاسيكية. وكثيراً ما تكون الممرات والمناطق العامة مزدحمة ومكتظة في أوقات الذروة. والممرات التي تؤدي إلى مقدمي الخدمات كالمسجل مثلاً، كثيراً ما تمتد إلى ما وراء حدود المكتب باتجاه بوابة الخروج. ويتقاسم أعضاء هيئة التدريس مساحة محدودة لمكاتبهم. والشعور بالازدحام ينشأ عما هو أكثر من الهندسة المعمارية وتنظيم المواعيد. في عامي 2001 و2002، كانت كلية دنفر ثانية أسرع كلية مجتمع في النمو في جميع أنحاء الولايات المتحدة، من فئة كليات عدد طلابها يتراوح بين 5000 و10000 طالب، وزيادة في قبول طلاب جدد بنسبة تقرب من 22 بالمئة.

وعلى الرغم من الافتقار العام إلى المساحة، يستفيد طلاب كلية دنفر في الواقع من أن الحدود الطبيعية بين المؤسسات القائمة في حي أوراريا الجامعي هي غير متفرقة. فالمدارس تشارك في عدد هائل من المنشآت، من ضمنها مكتبة إقليمية، ومركز لدراسة الفنون، واتحاد للطلاب مع مستودع للكتب وأمكنة للطعام. إن هذه الظروف تقتضي التعاون وإظهار الكفاءة في أمور مثل مواقف السيارات، والأمن، ورعاية الأطفال، والطباعة، والتقنيات المتقدمة. يتمتع طلاب الكلية بإمكانية الوصول إلى مؤسسات انتقالية مرغوب فيها وإلى التجربة الشخصية في بيئة المؤسسات العليا.

قد نشأت بعض التحديات التي لها علاقة بالتقارب بين الكليات من منافسات يمكن التنبؤ بها بين المؤسسات ومن مصالح ذاتية. على سبيل المثال، عندما تفحص الرئيس جونسون السجلات المالية لاحظ أنه في حين كانت كلية دنفر توفر تعليماً تنموياً للمؤسسات الأخرى، لم تحصل الكلية على فوائد مالية مقابلة. هذا الغبن جرى حله من خلال اتفاقيات عُقدت مؤخراً. وعندما لوحظ أن المكتبة لا تهتم اهتماماً كافياً باحتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، كان الأمر المحتمل الذي أثاره جونسون وهو حجب التمويل عن المكتبة كافياً لإعادة النظر في الموضوع والحصول على تصميم أفضل لمنشآت المكتبة بحيث تلبى احتياجات الكلية. وعلى الرغم من هذه الأمور التي طبقتها الكلية من حين لآخر، فإن المزج بين مختلف المستويات المادية والفلسفية للتعليم العالي وفر عدداً من الميزات لطلاب كلية دنفر.

لقد سعت هذه الكلية إلى تعزيز مرحلة الانتقال بجعل الطلاب الذين ينتقلون إلى مؤسسات عليا يعودون إلى العمل كأساتذة مشرفين ومرشدين رسميين للطلاب الذين كانوا قد استفادوا أو يمكن أن يستفيدوا من رغبتهم في الانتقال. اتخذ هذا الإشراف التعليمي شكل إبلاغ طلاب كلية دنفر بما يمكن أن يتوقعوه عندما ينتقلون. والأساتذة المشرفون على الطلاب جعلوهم يعلمون أنهم هم أيضاً يمكنهم

النجاح في المستويات الأعلى. ولكن الانتقالات تتطوي على اعتراف بأن ما سيعرفه ويتوقعه الطلاب الذين يتلقون مساندة شخصية أثناء وجودهم في الكلية لن يتوفر دائماً لهم. هذه رسالة ذات حدين: أنت بحاجة إلى العمل اعتماداً على مصادرك الداخلية فيما يخص المساندة والدافع. ولكن يمكنك العودة دائماً إلى كلية دنفر لتتلقى النصح والتشجيع. وحقيقة الأمر، أن كثيرين من الأساتذة المشرفين يقولون أنهم يحصلون من زيارتهم المتكررة إلى الكلية بقدر ما يجلبون إليها.

لا تتوفر لكلية مجتمع الفرص ذاتها للاتصالات مع كليات مدة الدراسة فيها أربع سنوات بقدر توفرها في كلية دنفر. ولكن هذه الكلية لم تستغل دائماً ظروفها الموجودة على الأرض، وقربها الطبيعي قد يكون هو الطريق الوحيد لتحقيق فلسفة مؤسسية أعمق: أي استعمال كل فرصة من أجل إقامة اتصال بين الكلية وطلابها من جهة وفرص التعليم الأخرى من جهة أخرى. يجب تسهيل هذه الاتصالات بقدر الإمكان. ويمكن توقع أن لا تستفيد مؤسسات الدراسة لأربع سنوات من هذا الاتصال فحسب، بل أن تستثمر فيه أيضاً. ولا بد من بقاء تدفق الطلاب يعمل بقوة في كلا الاتجاهين، بحيث يجعل الطلاب المنتقلين بنجاح يعودون للعمل كأساتذة مشرفين، وكنماذج لهم دور، وكقادة لأولئك الذين يطمحون إلى اقتفاء خطواتهم.

### الالتزام بالمسؤولية والتحسين المستمر

التزام الكلية بتحسين مستمر أصيل يكون ممكناً فقط بسبب ما تبذله من جهد في تجميع بيانات الأداء المؤسسي وضمان مستوى عال من الشفافية في نقل هذه البيانات. علينا أن ننظر في عملية المسح السنوية لمناخ كلية دنفر. تعتقد الكلية أن الطلاب سيكونون ناجحين وسيثابرون فقط في بيئة يشعرون فيها أنهم يلقون المساندة، والتقدير، والاحترام.

لقد طُلب من الذين أرسلوا أجوبتهم على هذا المسح أن يقيّموا ، على مقياس بدايته "تأييد بقوة" ونهايته "نخالف بقوة" ، وأقوال من قبيل: الأساتذة يعاملون الطلاب باحترام ، الأساتذة لا يعاملون الرجال والنساء بنفس القدر من الاحترام، هيئة التدريس والعاملون حساسون بشأن الاختلافات في التوجيه الجنسي، أنا أعرف كيف أنشد المساعدة إذا ما عوملت معاملة سيئة بسبب جنسي (ذكراً أو أنثى)، من السهل للأفراد الذين يعانون من إعاقات جسدية أن يدخلوا الكلية، وسأوصي أصدقائي بأن ينتسبوا إلى كلية دنفر. إعطاء تقارير مفتوحة عن النتائج السنوية محرض على إجراء محادثات حول وسيلة للتحسين وتحديث المجالات المستهدفة للتحسين.

ثمة مسح مماثل يتم تنفيذه بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية من أجل تقييم انطباعاتهم عن أدائها مع الطلاب واحترامهم، وكذلك شعورهم الخاص بالمناخ والمساندة التي يتلقاها أعضاء هيئة التدريس والعاملون. ويجري أيضاً مسح بصورة منتظمة للخريجين وأصحاب الأعمال الذين يستخدمونهم، فالخريجون يتحدثون عن ظروفهم بعد التخرج من كلية دنفر ورضاهم عنها ، في حين يقدم الذين يستخدمونهم تقييماً عن مدى استعداد وأداء خريجي هذه الكلية.

تقدم الكلية بانتظام وبصراحة تقاريرها عن تقدمها وأهدافها إلى سكان دنفر من خلال وسائل مختلفة تشمل إصدار تقرير سنوي. يتضمن هذا التقرير على سبيل المثال ، معلومات وصفية أساسية: عن تسجيل طلاب جدد ، وأوضاع إحصائية عن الطلاب ، وعن المتبرعين بالأموال. و تتم مراجعة وضع أولويات التخطيط الراهنة وتوضع أهداف جديدة. ولكن كلية دنفر تذهب إلى أبعاد كبيرة في نقل البيانات التي تعكس الفعالية المؤسسية. و تتضمن هذه البيانات خلاصات لأعمال المسح المستمرة، ومعلومات عن معدلات التخرج والانتقال واعتراف كيانات خارجية وتقييماتها ومصدر الموازنة ، ومعلومات عن تخصيص أموالها. وهذا ما تسميه الكلية "التفوق من خلال الالتزام بالمسؤولية".

تكون القدرة على استعمال المعلومات لإجراء تحسينات مستمرة ممكنة إلى حد كبير بواسطة التركيز من جانب كلية دنفر على الأبحاث المؤسسية. لقد عمل غريغ سميث Greg Smith مدة عشرة أعوام نائباً للرئيس للفعالية المؤسسية والتخطيط والتكنولوجيا. عينه الرئيس السابق مكليني وطلب منه أن يأتي إلى كلية دنفر ليشغل مركز شاغر ورفع هذا المركز ومسؤولياته لجعله جذاباً لسميث. قلة من مديري الأبحاث المؤسسية الآخرين في الكلية يتمتعون بخبرة سميث وإمكانياته العلمية، فهو حاصل على درجة الدكتوراه PhD في علم النفس الاجتماعي التجريبي، وأمضى تسع سنوات في جامعة دنفر ثم ست سنوات في نظام كلية المجتمع ب كولورادو قبل أن يأتي إلى كلية المجتمع بدنفر. (مؤخراً ترك كلية دنفر ليتولى منصب نائب الرئيس في كلية المجتمع بأريزونا الوسطى).

لم يكن بايرون مكليني متردداً في استثمار هذا المنصب لكي يغري سميث بالمجيء إلى كلية دنفر، إذ إنه كان يعلم مدى أهمية المعلومات الراهنة والجيدة بالنسبة لجهود التحسين. قال سميث: "لو لم يقرر بايرون إرادته في أن يكون رئيس كلية مجتمع لكان واحداً من أفضل الباحثين في مؤسسات هذا البلد"، وكان بذلك ينوّه بقدرة الرئيس السابق على تحليل البيانات بطرق جديدة وإبداعية. وقد أعطيت هذه الوظيفة صفة نائب رئيس يقدم تقاريره مباشرة إلى الرئيس، وأضيفت إلى هذا المنصب أعمال التخطيط ومهام أخرى. قال سميث إنه إضافة إلى ذلك "طلب فقط أن يعطى مزيداً من المسؤولية مادام قد برهن أنه قادر على تحملها". ثم أضاف ضاحكاً: "تبين لي أن القيام بمزيد من العمل ليس مشكلة".

ما برحت كلية المجتمع بدنفر مبرزة في بعض التغييرات التي تقتضيها المعلومات في التعليم العالي. فقد كانت مبكرة في تكييف مشروع تحسين النوعية الأكاديمية للجنة التعليم العالي Higher Learning Commission's Academic (AQIP) Quality Improvement Project، التي تُعد بديلاً لعملية إعادة تكليف المؤسسة بدراسة

ذاتية، باعتبارها عملية تقليدية تتم كل عقد من السنين أو نحوه، وإجراء زيارة للموقع من قبل خبراء خارجيين والتعامل مع ما يلاحظ من نواقص. إن إعادة التكليف التقليدية ما برحت موضع انتقاد بصفاتها عملية ذات نظرة متخلفة، أي عملية (gotcha)، وهي عملية تستطيع فيها المؤسسة، إذا شاءت، أن تكون أقل يقظة حيال تجميع معلومات الفعالية بعد ضمان إعادة التكليف، وخلافاً لذلك فإن عملية (AQIP) هي واحدة تختار فيها المؤسسة مجالاً للتحسين وتتخبط في بذل جهود مستمرة باتجاه ذلك الهدف. وأعمال المراجعة التي تتولاها اللجنة أكثر تفصيلاً على أساس سنوي، ولا تتطلب زيارات للموقع. فالتأكيد يكون على المستقبل.

كانت كلية دنفر، شأنها شأن كل كلية أو جامعة أخرى في الولاية وشأن معظم المؤسسات العامة في البلد، تخضع للالتزام تشريعي متزايد لإثبات الفعالية. لقد تم إقرار أول تشريع من هذا النوع في ولاية كولورادو في منتصف الثمانينيات من القرن العشرين، وأدخل عليه عدد من التعديلات منذ ذلك الحين. وفي حين أن ذلك يفرض مسؤوليات جديدة على كلية دنفر بشأن تقديم التقارير إلا أنه لم يوجد شعوراً بالفزع أو تغييراً في الأساليب. لقد قال سميث "قلت للناس أننا مادمننا نقوم بدورنا وننجز مهمتنا ونجمع البيانات لدعمها فلن يكون أمامنا أية مشكلة في اللجوء إلى المراجعة الخارجية للهدف المتبدل".

لقد وصف سميث زملاءه بأنهم "أناس ينتقدون ذاتهم إلى أقصى حد. إنهم مجموعة تتسم بالإخلاص. وهم دائماً يريدون أن يفعلوا الأفضل. وثمة مجموعة حاسمة منهم في هذه الكلية تجتذب جميع الآخرين إلى جانبها. نحن نتعامل جيداً مع مفهوم كلية التعلم".

ووفقاً لموقف النقد الذاتي هذا، حرص سميث على التنويه بأن ما تفتقده كلية دنفر، من حيث تجميع بياناتها هو الهدف التالي بالتحسين من خلال التقييم. فهو يقول "لدينا معلومات جيدة جداً على المستويات المؤسسية والبرامجية، ولكننا

نحتاج لمعرفة المزيد عما يجنيه الطالب في قاعة الدراسة وعلى مستوى المقرر الدراسي.

هذا النوع من الاهتمام هو مناخي في كلية دنفر. فالأساتذة في هذه المؤسسة سوّغوا بسهولة وبانتظام وسائلهم لتفويض وكالات، ومشرعين، وسكان دنفر بصورة عامة. ولكن هؤلاء الأساتذة يشعرون أنهم في النهاية مدينون بمساءلتهم للطلاب، وخاصة للذين قلّت أمامهم أو انعدمت الخيارات للتعليم العالي في ما عدا التعليم في كلية المجتمع بدنفر.

### النجاح في الحصول على مصادر تمويل خارجية

كلية المجتمع بدنفر ليست مؤسسة غنية، وشأنها شأن العديد من مؤسسات التعليم العالي العامة في البلاد، تراوحت اتجاهات الموازنة فيها بين تشبيط المهمة والعدم. وحتى وقت متأخر أي في عام 2000، كانت الكلية تعاني من عجز يقرب من مليون دولار. لقد أصبحت التخفيضات السنوية في الأموال التي تخصصها الولاية أكثر انتظاماً. بينما التحسينات، والمبادرات الجديدة، والإشراف المكثف على الطلاب، كلها تكلف أموالاً. إذاً كيف يمكن إنجاز هذه الأعمال؟

تبدأ كلية دنفر بالاستثمار في ما تؤمن به. ودورة الموازنة لا تبدأ قبل أن تسفر دورة التخطيط عن أهداف جديدة ومتجددة. ينبغي أن يتبع تخصيص الموارد القاعدة المبدئية الخاصة بالخطة وبأهداف الكلية.

ولكن الأموال التي توفرها الولاية ورسوم التعليم وحدهما لا يكفيان لمتابعة جميع طموحات كلية دنفر. ولذلك دخلت الكلية بمزيد من الحيوية في سباق للبحث عن مصادر تمويل خارجية.

من المؤكد أن الأموال الحكومية كانت أساسية ضمن هذه المصادر ولاسيما من جهة 111 (Title 111)، ومن المنح (Title V). إن إحدى منح (Title 111) البالغة

1.3 مليون دولار، والمخصصة للطلاب اللاتينيين، أتاحت للكلية أن تطلق مشروع (La Familia). ولما تضاءل هذا التمويل، انتقلت الكلية ببرنامجهما إلى ميزانيتها العادية ووسعتها لتدخل في برنامج نجاح طلاب الجيل الأول، وهو برنامج أكثر عمومية. في حين أن منحة مقدارها 1.9 مليون دولار مقدمة من (Title V)، وممتدة من عام 2000 إلى عام 2005، قد أتاحت لكلية دنفر إطلاق برنامج إدارة الحالات الدراسية وإدخاله في الميزانية النظامية للكلية.

لقد سعت الكلية بنجاح وراء الحصول على تمويل من جهات غير رسمية أيضاً، التي كانت ذات مرة مجالاً مقتصراً على كليات مدة الدراسة فيها أربع سنوات. في العامين 2001 و2002، كان هناك أكثر من عشرين متبرعاً لكلية دنفر ساهم كل منهم بأكثر من 5000 دولار، وأربعة من هؤلاء المتبرعين قدموا ثلاثين ألف دولار أو أكثر. وفي سبيل تعزيز الحصول على تمويل حكومي وغير حكومي تقوم الكلية بمهمة قوية ومركزية للإعلان عن المنح. ولكنها توفر أيضاً التعليم لأساتذة الكلية والعاملين فيها لكي يتمكنوا من مباشرة تقديم طلبات تمويل لأفكارهم الخاصة وطموحاتهم في قاعات التدريس.

تساعد البرامج التي يتم تمويلها بالمنح الطلاب باعتبارهم المتلقين المباشرين لهذه المنح، ولكن تأثير هذه البرامج التي تحصل على التمويل بسهولة يمكن أن تكون محدودة إذا لم تكمل البرامج المدة المحددة للمنحة. وقد نهجت كلية دنفر نهج استراتيجية انتقالية لبرامج من هذا القبيل بحيث تصبح النسبة المئوية للتمويل الخارجي حوالي عشرين بالمائة خلال السنة النهائية للمنحة بدلاً من مئة بالمائة في السنة الأولى. وبهذه الوسيلة، تكون الكلية مستعدة لاستيعاب البرامج الناجحة في الموازنات النظامية دون حدوث خلل كبير في الميزانية.

نجاح كلية دنفر الأهلية في الحصول على تمويل خارجي هو في آن واحد فائدة وتحدي. يقول أحد الإداريين "أشعر بالقلق لأننا أحياناً نسير بعيداً أمام الكلية وأمام

قدرتها على تقديم ما ينبغي تقديمه، هنالك خطر الهلاك". وقال آخر "إذا سرنا بعيداً في المقدمة فإننا نفقد إبداعية الناس، والإبداعية هي أساساً ما نقدمه للطلاب". ولكن الكلية حتى الآن استطاعت الصمود وحتى تجاوز الإمكانية الموعودة في مقترحات المنحة.

## التركيز القصدي على نجاح الطلاب

رسالة كلية دنفر والتعهد الذي قطعتة هو "أن توفر: برامج انتقالية لدرجة البكالوريوس، وبرامج وظيفية لأصحاب المهارات الراغبين في إيجاد وظائف أو الارتقاء بالدورات التعليمية العامة والتوجيه الإصلاحي، والاستعداد لتطوير التعليم العام، والتعليم المستمر وخدمات المجتمع وبرامج التعاون بين المؤسسات". إن مدى هذه الرسالة قد يبدو في أول الأمر طامعياً ومجزأً. ولكننا وجدنا أن التركيز على نجاح الطالب يجلب الوحدة إلى النواحي الإيجابية لهذه الرسالة.

قد يكون لطموحات تقديم خدمة أكبر إلى الطلاب معنى ضئيل إذا لم يكن هناك إجماع على الأهداف المؤسسية، وإذا لم تحدد صيغة أهداف معقولة، وإذا لم تكن هناك وسيلة مقررّة سلفاً لقياس النجاح. إن دورة التخطيط السنوية في كلية دنفر هي إحدى الوسائل التي تتبعها المؤسسة لإيجاد إجماع حول أهدافها وحول قياسات النجاح.

يعود تاريخ عملية التخطيط إلى عام 1986 عندما طلب الرئيس السابق للكلية بايرون مكليني من هيئة التدريس والموظفين أن يحددوا معدلاً وأولويات لعدد من الأهداف المؤسسية. جرى تصنيف تلك الأجوبة وأعيد إبلاغها إلى الجميع. كان الإجماع العام الذي تحقق من دون الكثير من المباحثات الرسمية، ينصب على أن كلية دنفر يجب أن تكون أولاً وقبل كل شيء، مؤسسة تركز على الطلاب، حيث يؤدي العمل كفريق والتعاون إلى تعزيز هذه الرؤية.

لقد جرى تعزيز الممارسات السنوية اللاحقة بإنشاء مجلس تخطيط كبير وواسع التمثيل وتشغيله. ومن خلال تجميع واسع للبيانات عن النتائج الراهنة للتعليم. والمسح البيئي (مع النظر بصورة واسعة إلى بيئة كلية المجتمع وعلى مستوى الولاية وعلى المستوى الوطني بأوسع الشروط)، وتنقية مناهج جمع آراء الأفراد حول مستقبل المؤسسة، فإن مجلس التخطيط يطور بصورة روتينية مجموعة من الأولويات المؤسسية للسنة القادمة.

تركزت الأولويات في السنوات المبكرة لهذه العملية على المسائل المؤسسية والهيكلية غير المتصلة مباشرة بنتائج الطلاب، ولكن مع حلول منتصف التسعينيات من القرن العشرين كانت القضايا المركزية هي المشورة بالمصادفة، والاحتراف بالتنوع، وبناء المجموعة، وتحسين إيصال التعليم والتوجيه. وقد شملت الأهداف للعامين 2001 - 2002 المزيد من تعلم الطلاب ونجاحهم وتغيير الثقافة التنظيمية لدعم التعلم.

ميزانيات الوحدات لا تعد ولا تعرض إلا بعد أن تكون الكلية قد حددت أهدافها الأولية للعام المعني ووافق رئيس الكلية عليها. من المتوقع بعد ذلك أن تبين الميزانيات كيف ستقوم الوحدات بتحسين الخطة وتقييم نجاحها. والنتيجة هي عملية تخطيط متجذرة عميقاً ضمن حقائق الحياة في كلية دنفر. ذكر Roueche, Ely and Roueche في كتاب مختصر ولكنه يلفت النظر، عنوانه "في متابعة التميز: أسرة كلية دنفر، 2001 أن الأفراد على كل مستوى من مستويات الكلية اعتبروا دورة التخطيط بأنها "العنصر المكون الوحيد والأشد حسماً" في المنظمة، وأنها "تجاوزت كل التوقعات كنشاط تعاوني" تبقي عملية التخطيط الرائعة هذه تركيز الكلية على قيمها الجوهرية: أي خدمة الطلاب في أول سنتين من وجودهم في الكلية.

## الاعتراف بكلية أهلية نموذجية

لقد جعل نجاح كلية دنفر منها نموذجاً لكليات المجتمع الأخرى سواء منها التي مدة الدراسة فيها أربع سنوات والتي مدة الدراسة فيها سنتان. وهي إحدى اثنتي عشرة كلية مجتمع في سائر أنحاء البلاد اختيرت من بين 94 طلب لتسميتها كلية تعلم طليعية، في مبادرة خاصة من قبل رابطة تحديث كليات المجتمع. يهدف مشروع كلية التعليم الطليعي، الذي يجري تمويله من منحة خاصة الى أن تصبح كلية دنفر وغيرها من المؤسسات المنتقاة حاضنات ومحضرات لمزيد من الممارسات التي تركز على المتعلمين وعلى النتائج. يركز هذا المشروع على خمسة أهداف واسعة هي: تنمية الثقافات المؤسسية التي تساند التعلم باعتباره أولوية، وتجنييد العاملين والبرامج التنموية لمساندة التعلم أو استخدام التكنولوجيا لتحسين التعلم، وتطوير وتقييم نتائج التعلم، والتركيز على نجاح الطلاب الأقل تحضيراً. لقد شاركت الكليات في تبادل فعال للأفكار وللخبرات البرمجية وأخضعت نفسها لمراجعة مستمرة ودقيقة خارجية (شاهد موقع كلية التعلم الطليعية على الشبكة)

[www.league.org/league/projects/Icp/index/htm](http://www.league.org/league/projects/Icp/index/htm)

وذلك للحصول على المزيد من المعلومات. ومع أن هذا الجهد ليس مقتصرأً على السنة الأولى في الكلية، فإن جهوداً من هذا القبيل تستثمر بكثافة في سبيل نجاح الطلاب الجدد بواسطة طبيعة كليات المجتمع بحد ذاتها ومستوى التركيز فيها.

لقد لاحظ رويش وزملاؤه (2001) تميز كلية دنفر بحكاية توازي بقوة وتعزز الأهداف الطليعية. إن مؤلفين داخليين وخارجيين رروا قصة الكلية في مجالات عديدة أخرى. والزوار الذين رغبوا بأن يروا كلية دنفر عن كثب ارتفع عددهم إلى حد أن الكلية حددت أياماً خاصة للزيارة لكي تقلص إلى أدنى حد التأثير على رسالتها الأولى التي تركز على التعليم. مناسبات التكريم تبدو أحياناً بلا نهاية.

قد تؤدي البيئة المعترف بها على النطاق الوطني، وهي بيئة تجديدية، إلى الشعور بالرضا عن الذات، وهي حالة استرخاء نحو التحسين. ولكن ليست هي الحالة في كلية دنفر. لقد قال الرئيس جونسون "نحن دائماً جاهزون للبحث في عمق مستوى البيانات التالي لإيجاد طرق للتحسين". وقال إداري آخر "يوجد هنا موقف مفاده أننا جيدون ولكننا لسنا جيدين إلى هذا الحد، بإمكاننا أن نكون أفضل".

هذه الجهود ليست كلها مردودة إلى الذات، حسبما يوحي الاشتراك الطليعي. عندما تسمع الكلية كلاماً عن برنامج يطبق في مؤسسة أخرى، عن ابتكار قد يفيد طلابها، فإنها في الغالب تشكل فريقاً من أعضاء هيئة التدريس بها وإداريها لزيارة الكلية والعودة حاملين معهم أساليب تفيد بأن الابتكار يمكن تكييفه ليطبق في كلية دنفر. وهي تخضع نفسها لمستويات أعلى من المراجعة الخارجية كما دل على ذلك اشتراكها (ونجاحها) في مسابقات للحصول على جوائز خارجية.

لقد كانت النتيجة التراكمية لفحص الذات، والتحسين الذاتي، والتطلع خارجياً للعثور على نماذج، والخضوع لمراجعة خارجية كلها بمثابة اعتراف خارجي كبير بالكلية. والاعتراف بكلية دنفر كمؤسسة تميز هو مجرد آخر سلسلة طويلة من الجوائز ورسائل الشناء. كثيرون هم المسؤولون الحكوميون، على مستوى الولاية والمستوى الوطني، الذين أثنوا على عملها وعلى أدبياتها الخاصة بأفضل الممارسات في كليات المجتمع.

إذا كنت تبذل أقصى جهدك، وتحاول أن تتحسس، باحثاً عن طرق للتحسين، هذا يعني مستوى من الالتزام يفوق ما يمكن أن يفعله معظمنا من أجل النهوض بمهامنا، ولكن من المؤكد أنه ليس من المبالغة أن تهتم بأسرتك. وهذه هي الطريقة التي اتبعتها كلية دنفر في التقرب في علاقتها مع مدينة دنفر ومواطنيها، وخاصة أولئك الذين يملكون أقل الموارد ويحملون أكبر الأحمال.