توطئة

نشأت الفكرةُ الأولى لهذا الكتاب عندما كنتُ حديثَ عهدٍ في عملي رئيسًا لجامعة، أسعى جاهدًا إلى تخفيض النفقات في زمنٍ مضطرب. وكانت المؤسسةُ التي آلت إليَّ إدارتُها قد اعتمدت «التخفيضات العَرَضيَّة» المتاحة، وقنَّنت الوحدات الإدارية، وحاولت تطبيق منهجٍ صالحٍ سياسيًا، لكنه عقيمٌ أكاديميًا، يتمثَّل في إجراء تخفيضاتٍ شاملةٍ على مدى سنواتٍ عدة. وفيما كنتُ أجمع أجزاء خطَّةٍ لإعادة توزيع الموارد بين البرامج الأكاديمية للجامعة، من أضعفها إلى أقواها، فوجئتُ بندرة المراجع المفيدة في مجال استقصاء الأولويات بطريقةٍ راشدةٍ ومسؤولة. فآليتُ على نفسي لئن وُفِّقتُ في مسعاي هذا أن أضع النتائج التي أستخلصها في متناول المؤسسات الأخرى للاستفادة منها.

ولاحظتُ، على مدى السنوات العشر التي تلت، أن نحوًا من خمسين كلّيةً وجامعة قد طلبت نُسَخًا من سيرورة دراستنا، ومن الخطة المنبثقة عنها؛ ذلك لأنها هي أيضًا كانت في مواجهةٍ دائمةً للواقع المتمثِّل في تعذُّر تقديم كلِّ شيء إلى كلِّ الناس. ففي مساق المحاولات الرامية إلى تقليص حجم مؤسسة (أو «تعديله»، كما يروق أحدَ الزملاء تسميةَ العملية)، ليس ثمة سوى النزر اليسير من معالم التوجيه الفاعل يُستهدى بها على الطريق، إذ إن معظم المؤسسات التي تواجه مسألة إعادة توزيع موارد البرامج كأنما تخوض في تيه «حقل ألغام» أكاديمي، تنعدم فيه أية وسيلةٍ إرشاديةٍ في أغلب الأحوال.

وبصفتي مديرًا لشركةٍ استشاريةٍ للسنوات الستِّ القادمة، فقد عملتُ وزملائي مع مئات الكليات والجامعات، في مسعًى جماعيٍّ مخلص لتحقيق ما هو مستحيل أو مجاور للمستحيل: بلوغ مستوياتٍ رفيعةٍ من الجودة في بيئةٍ تضيق فيها الموارِدُ المتيسِّرة للبرامج الأكاديمية أكثر فأكثر. ووجدنا أن أول ما تحتاج إليه تلك المؤسسات درجةٌ أعلى من التركيز. وقد لقي النظامُ الذي تقدَّمتُ به، وهو مهيَّأٌ لتلبية حاجات عددٍ كبيرٍ من هذه المؤسسات، دعمًا كبيرًا وتشجيعًا إلى درجةٍ تبعث في نفسي اليوم رغبةً جامحةً في الإفادة منه بمشاركة وجوه الشخصيات المعتبرة في مضمار التعليم العالي -كعُمَدة الكليات،

والمديرين، وأعضاء مجالس الإدارة، وصنّاع السياسات العامة- المعنيِّين، أولاً وبالذات، بتحقيق التوازن المطلوب بين الكيف والكم في التعليم العالي الأمريكي.

وتبدو الحاجةُ ماسَّةً إلى رفع درجة التركيز في التعليم العالي، وكذلك إلى إعادة ثقة الناس بالتكاليف المالية. وواقع الأمر أنَّ توجُّه السياسة العامة يتحوَّل على نحوٍ ملحوظ من مسائل تتعلق بسبيل الوصول، إلى مسائل تتَّصل بالقدرة على الوصول. وقد لمستُ شخصيًا استعدادَ المسؤولين في التعليم العالي للاستجابة للنداءات الوطنية الداعية إلى ضبط التكاليف والمبادرة إلى التغيير، تعزيزًا لمصداقيَّتهم عندما يقتنعون بأن ذلك يعود بالفائدة على مؤسساتهم. ولكن تعوزهم الوسائل والأدوات. لذا فإن من المهم الدعوة إلى الإصلاح أولاً، ثم استرشاد الطريق المفضية إلى تحقيقه. وهذا الكتاب معدٌّ ليكون بمنزلة ذلك الدليل المرشد.

ولستُ أزعم أن المفاهيم الواردة في الكتاب هي من بنات فكري الشخصي وحسب؛ فقد تعاقَبَتْ على مخطَّطي المبدئي لمساتٌ خبيرةٌ رصينة أضافها آلاف الأكاديميين والمختصّين: من أعضاء هيئاتٍ تدريسية، ومديري أقسام، وعُمَدة كلّيات، ورؤساء جامعات، وأعضاء مجالس إدارة لمؤسساتٍ أكاديمية خاصةٍ وعامة في شتى أنحاء البلاد. هذا إضافةً إلى جهود زملائي في الجامعات والهيئات المؤسساتية والاستشارية والحكومية، ممَّن أعادوا صوغ المادة وأغنوها وراحوا يتعاهدونها عبر السنين صقلاً ونقدًا وتمحيصًا وتطبيقًا في بيئاتٍ مختلفة، أملاً في رفع مستوى مؤسساتهم.

وقد أشرتُ في مواضع كثيرةٍ من الكتاب إلى الخبرات والإنجازات المقدَّمة من الكلِّيات والجامعات التي اضطلعت بهذا النوع من الإصلاح الأكاديمي، فكان من شأن ذلك أن يضيف بُعدًا شخصيًا صادقًا إلى ما كان -بغير ذلك- سيقتصر على توصياتٍ فاترة لا أكثر. على أن العلاقة القائمة بين المؤسسة والخبير الاستشاري لا بدَّ من أن تحترم صفةَ السِّرية والخصوصية؛ ومن هنا جاءت الأمثلةُ الواردةُ في سياق الكتاب، التي تعبرٌ عن شخصياتٍ وأماكنَ ومواقفَ مستمدَّةٍ من واقع الحياة، غيرَ صريحة احترامًا لهذه العلاقة. أرجو من قرّائي أن يحتملوا بعضَ تعابيري الوصفية من قبيل «الكلّية الخاصة

الصغيرة» و«الجامعة الموهوبة الأرض»، وأن يستنبطوا مَنْ هو الخليق بألاّ يضيِّع المقصدَ المنشود من علَّةٍ سببية.

نظرةٌ عامةٌ في محتوى الكتاب

يمكن أن يلحظ المرءُ، لدى مطالعته محتوى هذا الكتاب، خطةَ عملٍ للكلّيات والجامعات؛ فالفصل الأول يتحرّى في جوهره دواعيَ الإصلاح الأكاديميِّ الحقيقي. وبعضُ أجزائه مفيدٌ في الوقوف على تلك الفروع الجامعية العصيَّة، بطريقةٍ أو بأخرى، على ضجيج المطالبات الخارجية بالإصلاح، أو الحقائق الداخلية المتمثِّلة برؤى القصور في التمويل. ولئن كانت أغنى الجامعاتِ وأوفرها حظًّا في استيهاب أرضها مُقِرَّةً بقصور مواردها في الحفاظ على مستوًى عالٍ في تقديم برامجها، فلا غرو أن تقرَّ سائرُ المؤسسات الأكاديمية الأخرى، البالغ عددها 3500، بعجزٍ مماثل. صحيحٌ أن كثيرًا من المؤسسات ربما تستطيع الصمود والاستمرار عن طريق الإبقاء على الوضع الراهن، غير أنها لا تستطيع الازدهار إلا بإعادة توزيع مواردها، علمًا بأن عملية إعادة التوزيع هذه تتطلَّب -إذا أريد لها أن تنجح- ترتيبًا محكمًا للأولويات.

ثم إن أرقى الأنظمة وأكثرها تطوُّرًا في تحليل البرامج الأكاديمية مآله الإخفاق ما لم يقم عليه ثلةٌ من الشخصيات المسؤولة القادرة، تعضده وتشدُّ من أزره، متسلِّحةً برسالةٍ واضحةٍ تسعى إلى تحقيقها. وهكذا يتناول الفصلان: الثاني والثالث الخطواتِ التي ينبغي أن تتَّخذها المؤسسةُ الأكاديمية لتوكيد رسالتها، وتحديد القيادة الحكيمة الجديرة بالاعتماد لاستكمال تنظيم الأولويات بنجاح.

ويوفِّر بناءُ الكتاب دليلاً تدريجيًّا للتعامل مع المناحي العديدة لترتيب أولويات برنامجٍ أكاديمي خطوةً فخطوة. والحقيقةُ أن البرامج تؤلِّف الدوافعَ الفكرية والخِدْمية للحياة المؤسساتية، وهي سببٌ لاستنفاد موارد ذات قيمة. وتقدِّم الفصولُ: 4-8 مقترحاتٍ ودروسًا محدَّدة، مستوحاةً من الأوساط الأكاديمية. وتجيب هذه الفصولُ أيضاً عن تساؤلاتٍ عمليةٍ كثيرةٍ مثل: ممَّ يتألَّف البرنامجُ الأكاديمي؟ ما هي أكثر المعايير جدوى في تقويم البرامج وضبطها؟ ما هي الطريقةُ التي يتعينَّ اعتمادُها في القياس والتحليل؟

ما هي القضايا والتساؤلات التي يمكن توقُّعها طوال العملية؟ وعند اتخاذ القرارات، كيف السبيل إلى تنفيذها؟

أما الفصل الأخير، فيعرض العمليةَ كاملةً في سياقٍ منهجي. وإذا علمنا أن ترتيب الأولويات الأكاديمية (أو أية عملية أكاديمية أخرى ذات صلة) هو حصيلةٌ لقوًى عدة، فإن إدراك طبيعة هذه القوى وآثارها النسبية يتيح للمشتغلين في التعليم العالي الأمريكي اتخاذ قراراتٍ وأحكامٍ أكثر حكمةً فيما يتعلق بالطرائق التي تتَّبعها مؤسسةٌ ما للتوفيق بين متطلَّباتها الداخلية والخارجية المتنافسة.

ويُختَتَم الكتابُ بدراساتٍ منتخَبة لحالاتٍ أكاديمية معيَّنة أُدرجت في ملاحقه المرجعية، لا يُقصد منها أن تُتَّخذ نماذج لحلولٍ مثالية (إذ يتعينَّ على كل مؤسسةٍ أن تتوصَّل إلى نتائج وقراراتٍ خاصةٍ بها ملائمةٍ لمستقبلها)، بل أن تُظهِر مواصفات الطرائق والأساليب التي تتّبعها بعضُ الكليات والجامعات في التعامل مع وقائع إعادة توزيع الموارد في الوقت الذي تستعيد فيه المصداقيةَ العامة لمسؤولياتها.

المعنيّون بهذا الكتاب

هذا الكتاب موجَّه إلى كلِّ مَنْ له صلةٌ بالتعليم العالي، ممارسةً واهتمامًا. ولا شك في أن إعادة توزيع الموارد يحتاج إلى وضع أولوياتٍ دقيقة؛ فإن تساؤلاتٍ من قبيل: «بمَ تحتفظ؟» «ماذا تترك؟» «ماذا تخفِّض؟» «ما هي الجوانب التي ينبغي تعزيزها؟» هي قضايا محيرِّة لا بدَّ أن يواجهها أصحابُ الشأن من الأكاديميين. فيستعين رؤوساءُ الجامعات وعُمداؤها، وكبار الشخصيات الأكاديمية بالمادة الواردة هاهنا في بناء الوعي والإدراك، وفي صناعة منهجهم في التغيير، واتِّخاذ قراراتهم الضرورية -على صعوبتها أحيانًا- في سبيل رفع مستوى مؤسساتهم. ويستطيع مديرو البرامج غير الأكاديمية، في إطار الخدمات الطلابية والدعم الأكاديمي والعمليات الإدارية والتقدُّم المؤسساتي، تطويعَ هذه العمليات والمعايير لتلائم مستلزمات إعادة توزيع مواردهم كذلك.

وتشمل «القيادةُ الأكاديمية» الكلّية أيضًا، ولاسيما أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية فيها؛ فإن أعقل رؤساء الأقسام مثلاً وأحكمهم مَن يستطيع إعداد برنامجٍ لإعادة التوزيع غيرِ مبتوتٍ فيه، عن طريق ابتدار الـ150 سؤالاً المتعلِّقة بمعايير ترتيب أولويات البرنامج، وحشد الخطط والوثائق اللازمة التي يمكن أن تضع برامجَ أقسامهم ضمن دائرة الضوء المثلى قدر الإمكان. وحتى في الحالات التي تكون فيها عمليةُ إعادة التوزيع بعيدةَ الاحتمال، فإن الرجوعَ إلى المعايير الواردة في الفصل الخامس من شأنه أن يساعد في أغراض الكشف عن خطَّة أكاديمية لاعتماد القسم، أو الدراسة الذاتية، أو الارتقاء المستمر بالمستوى والنوعية.

وجديرٌ بأعضاء مجالس التوجيه والإدارة في المؤسسات، الذين يملكون -وحدهم- القولَ الفصلَ في تحديد ما ينبغي إضافتهُ إلى البرنامج أو حذفهُ منه، أن يستعملوا هذا الكتاب مرجعًا دائمًا لتقدير مدى عُمق الأفكار المتضمَّنة في التوصيات التي تصلهم. ومع أن أعضاء تلك المجالس ليسوا معنيِّين بالتحكُّم في صغائر أمور الإدارة، فهم بحاجةٍ إلى ما يعرضه هذا الكتاب من معلوماتٍ تبعث على تساؤلاتٍ صعبةٍ تتصل بتكاليف البرنامج، ومستوى جودته، وترابط أجزائه، ومركزيته. إن الاستعمال الحكيم لفصول الكتاب يتيح للكلّية أو الجامعة الفرصةَ للاقتصاد في الوقت والمال، والتخفيف من المعاناة، وتعزيز الجودة.

وأخيرًا، يدخل صنّاعُ السياسة العامة ضمن الجمهور المقصود بهذا الكتاب؛ فإن مما يسعى إليه صنّاع السياسة وأولو الأمر في توزيع الموارد، على المستوى الفدرالي ومستوى الولايات، تحقيقَ المرونة في تكاليف التعليم في الكليات، وتحسين مستوى التعليم (ولاسيما للطلبة الجامعيين)، وتوطيد الروابط بين الكلّية والمجتمع، والتكيُّف مع المتطلَّبات المتغيرِّة لتقانة المعلومات الجديدة. ويقدِّم هذا الكتاب خياراتٍ بنّاءةً للتقليص غير المدروس للمخصَّصات، ويرى أن الخلل الحقيقيَّ يكمن في الانتشار غير المجدي للبرامج. وإلى جانب ذلك، يمكِّن واضعي السياسات من إدراك الآلية المعقَّدة لإدارة الجامعات، والدفع باتجاه الترشيد والتفكير المنطقي والعقلانية، إضافةً إلى احترام القيم المؤسساتية والاستقلال الذاتي في الوقت نفسه.

آمل مخلصًا أن يكون هذا الكتاب عونًا لقرّائه على إدراك أوجُهِ مسألة إعادة التوزيع، وتعزيز الإيمان بفعالية الحلِّ المتمثِّل بترتيب الأولويات، وأن يكون باعثًا لهم على استجماع الشجاعة اللازمة للنهوض بمؤسساتهم.

كلمة شكر

مع أني المسؤول الأول والأخير عن هذا الكتاب، فقد تعاهدَتْه في مراحل تأليفه أيدٍ كثيرة، بصورةٍ مباشرةٍ وغير مباشرة. ومجال القول ذو سعة: أود أن أتوجَّه بالشكر وخالص الامتنان إلى مجموعة الولايات المتحدة الأمريكية في إنديانا؛ وأخصُّ بالشكر أعضاء مجلس إدارتها، ومديرها والمسؤول التنفيذي الأول فيها James C. Lintzenich، لدعمهم المخلص لمؤسسة مجموعة الولايات المتحدة؛ فبرعايةٍ كريمةٍ من هذه المؤسسة أمكنَ تأليفُ هذا الكتاب ونشرُه. وأنوِّه بالسيدة Martha D. Lamkin، النائب التنفيذي للمدير لشؤون تقدُّم المجموعة والمشجِّعة على إنشاء المؤسسة. ولطالما ألحَّت عليَّ مارثا في تأليف هذا الكتاب، وشدَّت من أزري في كلِّ خطوةٍ على طريق تنجيزه، غير ضنينةٍ بتوظيف موهبتها في أعمالٍ نفيسةٍ تتَّصل بالتحرير والتحقيق في المراحل الأخيرة.

ولم يكن لمنهاج العمل الأصلي الذي رسمتُه لنفسي في ترتيب الأولويات ما بين عامي 1981 و1982 أن يحالفه النجاح لولا الإسهامات الخلّاقة والآراء السديدة التي قدَّمها كلٌّ من Charles W. Manning وRobert L. Heiny وJoan Richardson وJohn L. Burke وDavid J. Figuli وRobert B. Stein. ولم تكن النتائج لتنفَّذ من غير تلك الروح الجريئة من الالتزام بمستوى الجودة، التي تحلّى بها أعضاء مجلس الإدارة: Thomas C. Stokes وGail Schoettler وBetsy B. Karowsky وBeverly L. Biffle وRichard G. Trahan وShari Williams، ومن شخصيات الدولة Richard D. Lamm وLee R. Kerschner. ولا شك في أن الإعادات والتحسينات التي أُدخلت فيما بعدُ على عملية ترتيب الأولويات يعود الفضلُ الأكبر فيها إلى إسهامات أعضاء الهيئات التدريسية والإدارية في مئات المؤسسات التي تنكَّبت مهمة إعادة التوزيع. وإذ إنني لا أملك بطبيعة الحال إلا أن يكون أولئك الروّاد الأكاديميون أغفالاً لا أحيط بأسمائهم، فتقديري لهم أعظم من أن يوفيه شكرٌ أو يعدله ثناء.

وعلى مدى السنين صِيْغَت مفاهيمي الإدارية وصُقِلت بخبرات ثلةٍ محترفةٍ من أولي العلم والفضل في مختلف الميادين التربوية والحكومية والتجارية والاستشارية، وأخصُّ بالشكر منهم:

Elmer Ellis و Thomas A. Brady و Robert Callis و A. T. «Jack» Matthews و J. Lawrence Walkup و Virgil W. Gillenwater و Bruce Babbitt و Lee R. Kerschner و Robert C. Albrecht و James E. Walker و Jessica S. Kozloff و W. Clark Handley و Nancy A. Scott و Richard D. Lamm و Roy Romer و Gary H. Quehl و Lee R. Noel و Randi S. Levitz و Stanley J. Spanbauer و Thomas E. Williams.

كذلك تأثَّرتُ أيمَّا تأثُّر بالتعاليم والإرشادات والأمثلة التي وضعها كلٌّ من:

Lloyd M. Wells و Richard S. Kirkendall و Glen T. Nygreen و Ernest L. Boyer و Frank Newman و Harold Enarson.

وكم أسعدني ما تلقَّيتُه من ملاحظاتٍ ونظراتٍ تدلُّ على حكمةٍ ونفاذ بصيرة، ونقودٍ ثاقبةٍ بنّاءة من قرَّاءٍ وباحثين اقتطعوا من برامج أعمالهم الزاخرة أوقاتًا ثمينةً لإثارة تساؤلاتٍ واستفسارات، وللإشارة إلى مواطن قصورٍ أو مقاطع في النسخة المخطوطة كانت بحاجةٍ إلى تفصيلٍ أو تهذيبٍ أو إعادة نظر؛ أذكر من هؤلاء:

Russell Edgerton و Jessica S. Kozloff و Robert L. Heiny و James E. Walker و Lee R. Noel و Gray H. Quehl و John L. Nies و Tracy L. Wolff و Martha D. Lamkin.

فلهم الشكر إذ أصبح هذا الكتاب أكثر سدادًا بفضل حكمتهم المشتركة.

ولا يفوتني كذلك أن أسجِّل الشكر الجزيل للسيدة Jean Rose تقديرًا لخبرتها الواسعة في التحرير والإعداد، ولكلٍّ من:

Lisa Cole و Mary Wright و Natasha Swingley و Sara Murray - Plumer و Susan O. Conner

لما قدَّمنه من مساعدةٍ فنيّة ونصائح ولفتات رشيدة أغنت العمل، ولأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعة إنديانا – مكتبة جامعة بيردو إنديانابوليس.

وأدين بالفضل للسيدة Gale Erlandson رئيسة تحرير سلسلة التعليم العالي هذه، ولمساعدها David Brightman في دار Jossey-Bass للنشر لتشجيعهما ومساعدتهما القيّمة، وكذا إلى سائر القائمين على دار النشر، الذين أتاحوا للكتاب مزيدًا من القرّاء الأغفال، أضافوا إليه أفكارًا حصيفةً متبصِّرة.

وإن أنسَ فلا أنسى أن أتوجَّه بالشكر والعرفان ل .Stan Ikenberry، الذي زانَ كتابي بتصديره الوافي والعميق.

ولا يسعني في خاتمة المطاف إلا أن أتقدّم بتقديرٍ خاص لزوجتي Ludmila Weir Dickeson، التي ما برحت تنصح لي المشورة وتزوِّدني بمقترحاتٍ مهمةٍ كان من شأنها أن تجلوَ جوانبَ أساسيةً في مخطوطة الكتاب، بل تحيط هذا العمل بتشجيعها ودفء محبَّتها، وتحتملني على مدى خمسةٍ وثلاثين عامًا.

روبرت ديكسون

إنديانابوليس
شباط/فبراير 1999

المؤلِّف

يشغل روبرت ديكسون منصبَ نائب رئيس «مجموعة الولايات المتحدة الأمريكية المحدودة» USA Group, Inc. لشؤون التقدم المؤسساتي، ويرأس مؤسسةَ مجموعة الولايات المتحدة USA Group Foundation، وهي مؤسسةٌ خيرية وقفت نفسها للنهوض بالتعليم العالي.

اشتملت حياتُه المهنية على العمل في مضمار التعليم العالي، وفي الدولة والتجارة. مارسَ التعليمَ في جامعة ميسوري وجامعة أريزونا الشَّمالية وجامعة ولاية أريزونا وجامعة كولورادو الشمالية وجامعة كولورادو-دنفر؛ فكان عميدًا ونائبًا لوكيل الشؤون الأكاديمية، ثم نائبًا لرئيس جامعة أريزونا الشمالية (1969-1979). ثم تقلَّد رئاسة جامعة كولورادو الشمالية (1981-1991)، وتولّى قبلُ منصبَ مدير قسم الإدارة ورئيس المجلس الاستشاري لحاكم ولاية أريزونا (1979-1981). عملَ بعد ذلك مديرًا تنفيذيًا لدائرة التخطيط ووضع الميزانيات في ولاية كولورادو (1987).

عُينّ بين عامي 1991 و1997 رئيسًا ومديرًا تنفيذيًا لشركة مراكز نويل-ليفيتز المتحدة (حاليًّا مجموعة نويل ليفيتز في الولايات المتحدة الأمريكية)، وهي شركة استشارية وخدمية في مساق التعليم العالي. وإضافةً إلى ذلك، فقد كان بين عامي 1995 و1997 مديرًا لقسم الخدمات الإدارية في شركة المشروعات الأمريكية المتحدة.

ترأَّس ديكسون لجانًا وهيئاتٍ مرموقةً في ولايتين، وشغلَ مناصب مسؤولةً في نحو ثلاثين مؤسسةً نقابيةً أو حكومية أو في مجال العلاقات العامة، وتقلَّبَ في مناصب عدة لدى المجلس الأمريكي للتربية والتعليم، والرابطة الأمريكية لكليات وجامعات الولايات، ومفوَّضية الولايات المتحدة لشؤون التربية والتعليم. وهو إلى جانب ذلك عضوٌ مؤسِّسٌ للمنتدى الرئاسي للتعليم باعتباره مهنة، ومؤسسٌ مشارك للمجموعة المحدَثة للجامعات.

نال عددًا من الجوائز، منها جائزة تقدير من الرابطة الأمريكية لكليات تعليم الأساتذة، ومن الرابطة الأمريكية لكليات الولايات وجامعاتها، ومن المؤتمر الرياضي المشترك بين جامعات الشَّمال والوسط الأمريكي.

وقد أكسبه تمرُّسُه الطويلُ في التأليف في ميدان القيادة ورسم سياسات التربية والتعليم والإدارة العامة قدمًا راسخةً وخبراتٍ استشاريةً واسعةً في مختلف الكليات والمعاهد والجامعات والمؤسسات الخاصة والعامة، الربحية واللاربحية في أنحاء الولايات المتحدة. وهو عضو في هيئة التحرير الاستشارية لمجلة:

Net Results: The NASPA Leadership and Strategy Magazine

المتاحة على الخط، والمحرِّر التنفيذي لسلسلة:

USA Group Foundation New Agenda Series.