

# TRADUCCIONES Y REPRODUCCIONES



La educación superior de Estados Unidos en transición\*

*James L. Morrison\*\**

*Fundador/Editor de The Technology Source*

---

Este manuscrito será publicado en el próximo número (11:1) de  
*On the Horizon*. La versión en Inglés está disponible en  
<http://horizon.unc.edu/courses/papers/intransition.asp>

## **Traducción Jorge Ossa L.**

Las instituciones postsecundarias están atravesando por una transición mayor que cambiará, fundamentalmente, su forma de organización y función. Este cambio es impulsado por las fuerzas combinadas de la demografía, la globalización, la reestructuración económica y la tecnología de la información, que conducirán, a lo largo de la próxima década, a la adopción de nuevas concepciones del mercado de la educación, de nuevas estructuras organizacionales, y de la forma y contenido de la enseñanza. El propósito de este artículo es describir estas fuerzas y especular sobre sus efectos sobre la educación superior en Estados Unidos y en otras sociedades industriales consolidadas.

---

\* Este artículo fue modificado de una presentación en la reunión anual de la Sociedad para el Mundo Futuro (Morrison, 2002) y de una entrevista posterior con el Futures Research Quarterly (Morrison, in press). La traducción, realizada por Jorge Ossa Londoño, fue autorizada por el autor y por "On The Horizon" exclusivamente para Uni-pluri/versidad.

\*\* James L. Morrison es profesor Emérito de liderazgo educacional en la Universidad de North Carolina, Chapel Hill. Ha publicado más de 200 libros, artículos y CDs sobre planeación educativa y el uso de tecnología de información en educación.  
<http://horizon.unc.edu/bios/info.asp?id=1&type=horizon>

## **Las fuerzas demográficas**

Cuatro cambios demográficos están afectando la educación superior.

Primero, la identificación étnica de mezclas de la población general está cambiando tanto en los Estados Unidos como en el mundo, aunque los cambios varían por áreas geográficas. Esto aparece claramente cuando se examina la proporción de población blanca en estas áreas. Entre 1970 y el 2000, la población de la ciudad de Nueva York cambió de dos tercios de blancos a un tercio. En varios Estados los niños blancos no son ya la mayoría en las escuelas elementales. Antes del fin del siglo, calculan los demógrafos, los descendientes de europeos en Estados Unidos serán menos de la mitad de la población (Nasser, 2000). Este cambio se refleja en el mundo entero en que la proporción de población blanca está disminuyendo y se proyecta que esta tendencia va a continuar.

Segundo, la demanda por acceso a alguna forma de educación postsecundaria está aumentando dramáticamente, una proporción cada vez mayor de bachilleres están ingresando al tercer nivel (67% hoy vs. 56% en 1980), y el número de bachilleres crecerá en más de un 20% entre 1996 y el 2005. El centro Nacional de Estadísticas de la Educación (2001<sup>a</sup>), reportó un 2% de aumento en las admisiones en el 2001 y proyecta que estas crecerán un 16% más en la próxima década, principalmente debido a un aumento de la población en edad universitaria. La demanda está exacerbada por la disminución general de profesores de postsecundaria; la Oficina de Estadísticas del Trabajo de Estados Unidos, estima que el número de profesores tendrá que aumentar por lo menos en un 16.6% durante la década, para atender el reemplazo y la demanda de crecimiento (Snyder, Edwards, & Folsom, 2002).

Tercero, la estructura de edad en los Estados Unidos y en los países industrializados está cambiando. El centro Nacional de Estadísticas de la Educación (2001b) estima que en los Estados Unidos el 43% de los adultos tendrán 50 años o más en el 2010 y 50% de todos los estudiantes universitarios tendrán más de 21 años. En el 2004 cien millones de estadounidenses tomarán parte en programas de educación superior. (En 1995 esta figura era de 76 millones). El “encanecimiento” de la población también se refleja en el “encanecimiento” de la fuerza de trabajo, la cual necesita educación continua para permanecer viable.

Cuarto, en la próxima década, más de un 20% de los profesores de las instituciones postsecundarias y universidades se retirarán (American Demographics 2001), lo que permitirá que nuevos talentos ingresen al rango del profesorado, talentos que seguramente serán más capaces y se sentirán más cómodos usando en su trabajo instrumentos de la tecnología de la información.

## **Globalización y economía**

La globalización incluye el movimiento internacional de capital, trabajo, productos, tecnología e información, en cantidades que crecen cada día. La economía global está orientada por el comercio regional libre, el mercado libre, las corporaciones multinacionales y la tecnología de información. De las economías más grandes del mundo 51 son corporaciones multinacionales, 49 son países. El producto doméstico bruto del supermercado Wal-Mart, es mayor que el conjunto de 12 países. (Wolf, 2002).

Las industrias de tecnología de información juegan un papel principal en la economía global. En los Estados Unidos el 60% del Producto Interno Bruto está relacionado con este tipo de industrias. Desde 1995 la tecnología de la información ha sido responsable de más de un tercio del crecimiento económico de los Estados Unidos. En cinco años, la mayoría de nuevos empleos en Estados Unidos

se darán en campos relacionados con los computadores. La citada Oficina de Estadísticas del Trabajo (2002) proyecta que el crecimiento en empleos relacionados con computadores será del 86% entre el 2000 y el 2010.

En este entorno, el comercio electrónico, de negocio a negocio, también se está expandiendo rápidamente. El grupo Gartner estima que este sector excederá los 7 millones de dólares en el 2004 (Iwate, 2000). Consecuentemente un 95% de todos los trabajadores necesitarán usar algún tipo de tecnología de información.

En respuesta a las iniciativas emergentes de libre comercio, las organizaciones de negocios están empequeñeciéndose (*down-sizing*) y reestructurándose para resolver la competitividad creciente de la economía global. Los trabajadores necesitan reentrenamiento constante si se quiere que sus empleadores se sostengan en el negocio y si quieren conservar sus empleos. La Sociedad para el Entrenamiento y el Desarrollo de Estados Unidos, ha estimado que el 75% de la fuerza de trabajo necesita ser re-entrenada para permanecer suficientemente competente en su empleo. (Marklein, 1997).

Para resumir, en los Estados Unidos y en las democracias industrializadas consolidadas en el mundo, hay una demanda creciente por el acceso a la educación superior, debido al aumento de bachilleres. Cuando se combinan estas demandas de los jóvenes por educación superior con las necesidades crecientes para el reentrenamiento de trabajadores a mitad de su vida profesional, podemos asumir, con seguridad, que las universidades existentes que requieren gran cantidad de personas y muchos edificios de adobe y argamasa, no tendrán los recursos (físicos o financieros) para cubrir la demanda.

Para poder satisfacer esta demanda sin precedentes, las instituciones universitarias necesitan aumentar el uso de la tecnología de información vía aprendizaje *on line*; lo que les permitirá enseñar a más estudiantes sin necesidad de construir más salones, más aún, para que los profesores puedan preparar a estos estudiantes para el éxito en una economía global, se requiere asegurar que los estudiantes puedan acceder, analizar, procesar y comunicar información; usar instrumentos de tecnología de información, trabajar con gente de diferentes trasfondos culturales y comprometerse con un aprendizaje continuo y autodirigido.

### **Tecnología de la información**

La tecnología de la información tiene un efecto mayor en nuestras vidas hoy y lo seguirá teniendo en el futuro. Las leyes de Moore, formuladas hace más de 20 años por Gordon Moore, cofundador de Intel, establecen, en efecto, que el poder de la tecnología de los computadores se duplica cada 18 meses, mientras que los precios de la tecnología decrecen en la misma proporción. Intel, por ejemplo, ha desarrollado recientemente transistores con elementos de 3 átomos de ancho, los chips con estos elementos minúsculos pueden contener aproximadamente 400 millones de transistores y operar a 10 Ghz con menos de 1 voltio de energía. (Los chips de Pentium IV actuales funcionan con 1.5 Ghz y contienen 42 millones de transistores). Aunque la ley todavía es válida, los investigadores han especulado acerca de cuándo las leyes de la física irán a parar todo esto. Temprano en la última década, Moore mismo estimó que esta tendencia probablemente cesaría cuando los transistores se redujeran alrededor de 0.25 micrones. Pero los chips con transistores de ese tamaño salieron desde 1997. Desde ese entonces, IBM ha desarrollado un disco duro de un Gigabyte que es del tamaño de dos monedas de 25 centavos de dólar, puestas una sobre la otra, con una capacidad suficiente para contener mil libros. En agosto de 2002 Seagate anunció que ha

sobrepasado a IBM reduciendo 50 terabits a una pulgada cuadrada e indicando que eventualmente ofrecerá un terabyte (2 a 3 millones de libros) por sólo 300 dólares (Ng, 2002).

Las implicaciones de las leyes de Moore son profundas. Podemos esperar inteligencia artificial en dispositivos cada vez más pequeños y más poderosos que podrán acercarnos a computadores que sean capaces de pensar y que puedan realizar visualizaciones, simulaciones, modelaciones y animación.

La ley de Metcalf establece que el ancho de banda disponible se doblará sin afectar el precio cada 18 meses. De paso con los avances en la tecnología inalámbrica, esta tendencia hará posible que en un futuro podamos estar conectados permanentemente a las redes en cualquier lugar y en cualquier tiempo. Cuando se combinan computadores más pequeños, más poderosos y menos costosos (y por tanto más accesible), con el poder de la Internet para conectar rápidamente a la gente alrededor del mundo vía audio, video y texto, tenemos los medios para transformar nuestra cultura. Y esto es precisamente lo que está ocurriendo ahora. Podemos anticipar que, en el futuro, los computadores serán tan fáciles de usar, tan ubicuos y tan confiables como son los teléfonos hoy. Estas máquinas equipadas con algoritmos de decisión y sistemas expertos, permitirán a las escuelas enriquecer grandemente la experiencia educativa a través de simulaciones que usan realidad virtual y a través de instrumentos para trabajo entre pares que facilitan el aprendizaje basado en equipos.

### **Signos de cambio**

Todo indica que la educación superior está orientada hacia unas transformaciones mayores, consideremos lo siguiente:

- El número de correos electrónicos enviados en promedio por día, fue de 10 billones en el 2000; 35 billones se esperan en el 2005 (Zuckerman, 2001).
- Las compañías de cables y teléfonos se están consolidando para proveer programas multimediales interactivos (Stern, 2002).
- Cursos y programas educacionales están siendo diseñados, producidos y distribuidos por corporaciones.
- El consejo para la financiación de la educación superior en el Reino Unido estima que el mercado de aprendizaje en la red global será de 70 billones de dólares (Kelly, 2002).
- Merrill Lynch calculó que el mercado de la educación superior, por fuera de los Estados Unidos vale 111 billones al año y proyectó un potencial de consumidores de 32 millones de estudiantes. Más de la mitad de ese mercado, en términos de estudiantes y de dinero, está en La China (Moe, 1998).
- El Instituto Nacional de Estándares y Tecnología estima que el mercado de aprendizaje electrónico en Estados Unidos crecerá a 46 billones de dólares y la Corporación de Datos Internacionales proyecta que el mercado del aprendizaje electrónico se expandirá a un 35% en el 2004, cuando en 1999 era sólo del 10%. (Morton, 2001)
- El ejército *on line* (eArmyU.com) empezó el año pasado y proyecta tener 85mil estudiantes *on line* en el 2005 (Lorenzo, 2002).
- El mercado de educación a distancia con completo cubrimiento de programas conducentes a título, está creciendo a un ritmo de 40%. (Gallagher.& Newman, 2002).
- El programa de Rochester, financiado por Pew, ha patrocinado proyectos de demostración en el Instituto Politécnico de Virginia y en otras instituciones para demostrar cómo los colegios y las universidades pueden usar cursos en la red para manejar más estudiantes más eficientemente y a un menor costo, sin pérdida de la calidad (Morrison & Twigg, 2001).

- Los programas de clases de Cisco cuestan alrededor de 1.800 dólares por trabajador, mientras que en las clases basadas en la red, el costo es aproximadamente de 120 dólares por trabajador (Sunday Times, 2001).
- Las universidades corporadas crecieron de 400 en el 90 a 2000 en el 2000. El número de estudiantes de estas instituciones está aumentado un 30% por año. En el 2003 las corporaciones tendrán el 96% de su entrenamiento en la red. Para el 2010 estas corporaciones universitarias de entrenamiento pueden ser más numerosas que las universidades e instituciones tradicionales (Morrison & Meister, 2001).
- El decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Chicago, predice que el entrenamiento corporativo y el aprendizaje a distancia harán desaparecer muchos de los 700 programas de master de negocios que ofrecen alrededor de 100.000 títulos cada año (Jones, 2000).
- La Universidad de los Gobernadores del Oeste, una universidad virtual financiada por 10 estados, otorga grados basados en competencias (Morrison & Mendenhall, 2001).
- En el colegio universitario de Caribou (Canadá), los universitarios pagan mensualmente hasta que completan sus cursos (Morrison & Twigg, 2001).
- En el colegio de Río Salado (Arizona), las matrículas son permanentes y se inician nuevas clases cada dos semanas (Morrison & Twigg, 2001).
- El porcentaje de colegios y universidades que ofrecían educación a distancia en el 2001 era de 72%, sólo 48% los ofrecían en 1999.
- En el 2000 el 49% de las instituciones universitarias tenían los salones de clase conectados a la Internet, en el 2002 el dato es del 64%.
- Según una encuesta de la Asociación Nacional para la Admisión y la Consejería, en el 2001 las solicitudes de admisión en línea estaban disponibles en el 77% de las instituciones universitarias, un 68% por encima con relación a 1998. Algunos colegios como el Wesleyan de Virginia del Oeste y el Instituto de Tecnología de Massachussets, exigen que todos los solicitantes presenten sus solicitudes *on line*.
- La Biblioteca del Congreso y las bibliotecas socias, están lanzando un proyecto piloto para crear un sitio de referencia global, de tal manera que la experiencia de los bibliotecólogos esté disponible para los usuarios 24 horas al día, 7 días a la semana.
- El 5% de todas las instituciones de postsecundaria, requieren que todos los estudiantes tengan un computador personal.
- En la primavera del 2001, la Universidad de Stranford graduó el primer grupo de 25 estudiantes de su programa global de Ingeniería *on line*. (Harmon, 2001).
- Universitas 21 - un consorcio internacional de alto perfil, que agrupa a 17 universidades del Asia, Australia, Europa, y Norteamérica - van a vender grados en el mundo entero. Creado en 1997 este consorcio piensa ofrecer su primer producto: un grado de maestría en el Asia en el 2003 (O'Hagen, 2002).

Finalmente, los estudiantes más jóvenes están cambiando. En general ellos se sienten más contentos que sus mayores utilizando un computador, telecomunicaciones y multimedia. A la luz de las tendencias actuales en el uso de computadores en el hogar, la mayoría de los miembros de la generación Z que llega, podría estar alfabetizada en computadores antes de su ingreso a la escuela. En la actualidad, más del 50% de los distritos escolares en los Estados Unidos, dependen, de alguna manera, de la asistencia de los estudiantes para mantener las redes de computadores y para ayudar a los instructores en el uso de herramientas de tecnología de la información. En un artículo reciente en *On the Horizon*, Prensky (2002), acuñó la frase “nativos digitales” para describir la actual generación de estudiantes jóvenes, quienes están acostumbrados al hipertexto, a los teléfonos en el

bolsillo, a una biblioteca en su computador personal y a mensajes instantáneos. Ellos tienen poca paciencia para las lecturas o modos de instrucción que requieren que la información sea posteriormente regurgitada a través de pruebas con lápiz y papel. Su trasfondo cultural también se refleja en sus formas de hablar: por ejemplo, un niño de kinder que tenía hambre, expresó sus sentimientos a la hora del almuerzo diciendo: “[www.hangry.com](http://www.hangry.com)”, mientras que a otro estudiante se le oyó decir: “cada vez que voy a la escuela tengo que desconectarme”.

## La transición

Basados en estas tendencias, ¿qué clase de cambios institucionales veremos en las próximas décadas? Yo creo que las instituciones de educación superior ya no podrán limitarse a un área de mercado geográficamente definida, si no que tendrán que ampliarlo con la única limitación del acceso a Internet y la comunicación en el idioma Inglés – aunque esta última restricción podría eventualmente desaparecer con el desarrollo de programas de lenguaje mediados por el computador-. Esta perspectiva será adoptada por un creciente número de instituciones comprensivas y también por otras instituciones públicas y privadas.

Aunque ya existen consorcios interinstitucionales, tales colaboraciones serán el lugar común en 10 años. Más y más instituciones se asociarán con vendedores y con otras instituciones para enriquecer la oferta curricular a través de Internet y para crear distinciones organizacionales y ventajas comparativas en un ambiente de competitividad. Muchos colegios y universidades serán completamente virtuales, mientras que en los campus residenciales se ofrecerán predominantemente cursos híbridos: con actividad presencial, complementados con proyectos individuales y colaborativos *on line*. La capacidad *on line* para la instrucción será sustancial y estándar en prácticamente todas las instituciones en los Estados Unidos. Más aún, estas instituciones predominantemente usarán exámenes basados en competencias para otorgar grados (a diferencia de la hora crédito) y garantizarán que los individuos que pasan estos exámenes sean de verdad competentes para realizar tareas en los niveles respectivos.

En la década que llega, los tradicionales semestres, cuatrimestres o trimestres académicos, evolucionarán para incorporar varios períodos de tiempo para los módulos de aprendizaje. Las matrículas, una vez definidas a tiempos determinados durante el año, serán continuas, por ejemplo, cada mes. Más importante es el cambio demográfico y tecnológico en el contexto de la educación superior. La mentalidad de los miembros del profesorado tendrá que cambiar también, específicamente más que ser proveedores de contenidos, los profesores tendrán que transformarse en diseñadores de experiencias de aprendizaje para una población de estudiantes crecientemente diversa. Los estudiantes, vistos hoy como esponjas cuya tarea es absorber conocimiento de sus profesores (Spector 2002), serán vistos como colegas más jóvenes, quienes adquieren el conocimiento mientras trabajan a través de cursos basados en proyectos. Los profesores ya no trabajarán en aislamiento sino en equipos de diseño instruccional, especialistas en medios y expertos en evaluación. Estos equipos prepararán cursos que pueden ser enseñados en Internet como híbridos, es decir, en Internet y en las clases tradicionales en los salones. Las clases serán manejadas predominantemente por profesores jóvenes, instructores, o en universidades por estudiantes graduados, quienes interactuarán con los estudiantes en la medida en que ellos avanzan en los cursos virtuales.

Para que los ambientes amigables puedan tener éxito, las estructuras administrativas tradicionales deben cambiar. Katz (2002) señala que los administradores deberán trabajar en un equipo organizacional mutidisciplinario, si tienen la esperanza de cubrir las demandas de acceso durante el

día y la noche (por ejemplo, materiales de cursos *on line*, reporte de notas, solicitud de préstamos y pagos, y matrículas).

Al mismo tiempo que las tecnologías de la información están transformando el mundo de los profesores y los estudiantes, también está cambiando el contexto del profesorado, específicamente el movimiento liderado por el Instituto de Tecnología de Massachussets en el 2002 para colocar profesores en línea, en conjunción con los esfuerzos de la Coalición de Recursos Académicos y Editores, más el movimiento de academia libre en Internet, establecerán la aceptabilidad de la revisión académica de pares por Internet, para efectos de créditos, permanencia y promoción.

El panorama de la educación superior será muy diferente en el 2020 en comparación con lo que existe hoy. Todavía persistirán muchos campus residenciales de adobe y argamasa, particularmente para los jóvenes, pero sus clases serán híbridas; es decir, una combinación de Internet y salón de clase. Las conferencias magistrales no serán el modo predominante de instrucción, la norma será, más bien, el aprendizaje basado en proyectos individuales y grupales. La educación se enfocará a producir graduados que puedan usar una variedad de instrumentos de tecnologías de información y técnicas para acceder, evaluar, analizar y comunicar información, y que puedan trabajar efectivamente en equipos con personas de diferentes grupos étnicos. De esta manera, las instituciones prepararán mejor a sus estudiantes para dirigir un amplio espectro de asuntos y decisiones del mundo real, las grandes respuestas que no se encuentran en la contracarátula de ningún texto.

La universidad vieja, jerárquica y anclada geográficamente, está muriendo. Pero los educadores progresistas y los renovadores innovadores pueden todavía revivir la institución usando tecnologías de información que están madurando rápidamente, y construyendo sobre los valores eternos de la academia, el colegaje, el diálogo abierto, y la integridad intelectual, para crear una universidad posindustrial que será capaz de acercarse tanto a las nuevas alturas de la excelencia académica como a las nuevas amplitudes del acceso comunitario y de la utilidad social.

**¡Larga vida a la nueva universidad!**

## Referencias

*American Demographics*. (2001, August), "Indicators: Impending Retirement", p. 24.

Gallagher, S., & Newman, A. (2002, September), "Distance Learning At the Tipping Point: Critical Success Factors to Growing Fully Online Distance-Learning Programs". Retrieved October 17, 2002, from [http://www.eduventures.com/research/industry\\_research\\_resources/distancelearning.cfm](http://www.eduventures.com/research/industry_research_resources/distancelearning.cfm)

Harmon, A. (2001, November 11), "Cyberclasses in Session", *The New York Times Education Life*.

Jones, D. (2000, May 23), "Will Business Schools Go Out of Business?", *USA Today*, p. B1.

Katz, R. N. (2002, July/August), "The ICT Infrastructure: A Driver of Change", *EDUCAUSE Review*.

Kelly, J. (2000, October 10), "UK Universities Plan Online Global College", *Financial Times*.

Lorenzo, G. (2002, May/June). "eArmyU and the Future of Distance Education". *The Technology Source*. Retrieved October 17, 2002, from <http://ts.mivu.org/default.asp?show=article&id=998>

Marklein, M. B. (1997, November 17). "Colleges Not Prepared to Serve Older Learners", *USA Today*, p. 6D.

Moe, M. T. (1998). *The Book of Knowledge*, Merrill Lynch, New York.

Morrison, J. L. (2002, July), "The University is Dead! Long Live the University!". Presentation at the annual meeting of the World Future Society, Philadelphia, PA.

Morrison, J. L. (in press), "An Interview With a Futurist", *Futures Research Quarterly*.

Morrison, J. L., & Meister, J. C. (2001, July/August), "E-learning in the Corporate University: An Interview With Jeanne Meister", *The Technology Source*. Retrieved October 17, 2002 from <http://ts.mivu.org/default.asp?show=article&id=888>

Morrison, J. L. & Mendenhall, R. W. (2001, May/June), "Renaissance at Western Governors University: An Interview With Robert W. Mendenhall", *The Technology Source*. Retrieved October 17, 2002, from <http://ts.mivu.org/default.asp?show=article&id=865>

Morrison, J. L., & Twigg, C. (2001, May/June), "The Pew Learning And Technology Program Initiative In Using Technology To Enhance Education: An Interview With Carol Twigg", *The Technology Source*. Retrieved October 17, 2002, from <http://ts.mivu.org/default.asp?show=article&id=859>

Morton, F. (2001, May 14), "The New E-Learning Thing", *Washington Post*. Retrieved October 17, 2002 from <http://www.distance-educator.com/dn/dn2.phtml?id=4072>

National Center for Educational Statistics. (2001a), "Projections Of Education Statistics To 2011. Table 10: Total Enrollment In All Degree-Granting Institutions, By Sex, Attendance Status, And Control Of Institution, With Alternative Projections: Fall 1986 To Fall 2011". Retrieved October 15, 2002 from <http://nces.ed.gov/pubs2001/proj01/tables/table10.asp>

National Center for Educational Statistics. (2001b), "Projections Of Education Statistics To 2011. Chapter 2: Enrollment In Degree-Granting Institutions". Retrieved October 15, 2002 from <http://nces.ed.gov/pubs2001/proj01/chapter2.asp>

Nasser, H. E. (2000, January 13), "Census Predicts Ethnic Face Of The Nation In 100 Years", *USA Today*, p. 3A.

Prensky, M. (2002, September/October), "Digital Natives, Digital Immigrants Part I", *On the Horizon*, Vol. 9 No. 5 pp 1, 3-6.

Ng, J. (2002, August 22), "Seagate Unveils Its Own HAMR – Fifty Terabits Of Data Per Square Inch", *The Inquirer* (Great Britain), 10, 39.

O'Hagen, C. (2002, May/June), "Global Universities: Sowing The Seeds Of The Future Or Hanging On To The Past?", *The Technology Source*. Retrieved October 17, 2002, from <http://ts.mivu.org/default.asp?show=article&id=998>

Snyder, D. P., Edwards, G., & Folsom, C. (2002), “The Strategic Context Of Education In America 2000 To 2020: Part One”, *On the Horizon*, Vol. 10 No. 2, pp. 6-12.

Spector, M. (2002, September 27), “Look At Me!”: A Teaching Primer”, *Chronicle of Higher Education*. Retrieved October 17, 2002, from <http://chronicle.com/weekly/v49/i05/05b01501.htm>

Stern, C. (2002, February 20), “Limits On Media Ownership Voided: Court Throws Out FCC Ban, Paving Way For Cable-Broadcast TV Mergers”, *The Washington Post*, pp. E1, E4.

*Sunday Times*. (2001, April 29), “Virtual Classroom Is The Future”.

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2002), “Projections”. Retrieved October 14, 2002, from <http://www.bls.gov/home.htm>

Wolf, M. (2002, February 2), “Countries Still Rule The World”, *Financial Times*.

Iwata, E. (2000, May 10), “Despite The Hype, B2B Marketplaces Struggle”, *USA Today*, pp. 27-28.

Zuckerman, M. J. (2001, May 15), “E-Mail Catches Up To Snail Mail”, *USA Today*. p. 3D.

