

In This Issue/Dans Cette Édition

Not quite four years ago, *Plan to learn* was released—a unique collection of case studies examining the critical partnership between teaching and learning and project management. Gary Woodill (my co-editor) and I published this collection of case studies to start dialogues across campuses on the importance of e-Learning project management. Since then, many voices have started conversations of their own, focusing on a multitude of topics, questions and constituents not addressed at that point. This special edition of the *Journal of Distance Education* is intended to further those conversations by presenting detailed examinations of a range of issues that readers might encounter at their own institutions. I'd like to briefly introduce each of them.

Teamwork is a critical theme, and one addressed by two papers in this special issue. In *Managing complex distance education projects in a telework environment*, Ally, Cleveland-Innes and Wiseman explore the demands of teleworking in this era of advanced communications technologies. For the project manager working offsite, the challenges can be especially demanding when trying to manage the different project dimensions of scope, quality and time. These authors offer insight into how teleworking projects can be successful under these conditions.

Fostering teamwork and collegiality between academic and non-academic staff is a key goal for all e-Learning project management efforts. The University of Sydney is an example of a university that has applied significant effort to this partnership to develop a sustainable framework for ongoing support of educational change and innovation. Ward, West, Peat and Atkinson examine the accompanying issues in *Making it real: Project managing strategic e-Learning development processes in a large, campus-based university*.

Learners within many eLearning project environments can, ironically, be ignored by implementers. Successful completion of the project plan is often the only yardstick used to measure success by project managers. As many readers of this journal know, however, ignoring the end-user—in this case, the learner—will not contribute to the success of the project. Janet Bartz, in *The learner's place in e-Learning project management*, presents a new case study to share, demonstrating the value of learner engagement at each stage of project management.

In *Putting ourselves in the big picture: A sustainable approach to project management for e-Learning*, Janet Buchan addresses the goals and challenges faced by virtually all academic institutions that aim to marry

strategy with actual project implementation. In her case study of a large Australian university, she adopts the metaphor of panarchy to describe and understand the complex interrelationships of multi-scale projects and the influence of various factors on the success of these e-Learning initiatives. She further builds on this contribution by adding best practice guidelines.

The real or perceived tension amongst or between the triad of faculty, instructional designers and educational technologists has been evident on campus for some time. Even now, reluctance still surfaces over the issues of release time and academic freedom. There has been progress, though, with greater involvement of faculty in project management processes and the more creative elements such as 'showcase meetings' where brainstorming is encouraged within the digital environment. Peter Cowie and Mark Nichols explore these growing partnerships in *The clash of cultures: Hybrid learning course development as management of tension*.

Applying formal project management techniques within an academic environment and its accompanying challenges is the topics examined by Iain Doherty, in *Agile project management for e-Learning developments*. Using real-life praxis, key project management factors are examined that have contributed to the successful implementation of e-Learning projects. Of particular importance is the continued focus on the educational dimension, and meshing project management processes with cultural factors.

In *Management and evaluation of a pan-Canadian graduate training program in health informatics*, Marilynne Hebert and Francis Lau offer a different perspective on e-Learning project management. Using health informatics to establish a pan-Canadian Graduate Training Program, they document how increasing a research capacity partly through online research learning experiences can augment more traditional methods. Data collection templates, success measures and grant proposal techniques are all explored here.

Frequently, upon completion of many project types, the team members depart. Ruth Laxton and Ann Applebee have a different story to tell in *Developing communities of practice around e-Learning and project management*—their description of a project designed to develop training and support resources for staff and students. A multidisciplinary team formed across six campuses and used an institutional project management methodology for the project. Upon completion, communities of practice were nurtured at the institution by focusing on both e-Learning and project management. This article explains how that was accomplished.

In the world of project management, 'maturity' has been rooted in a process-dominant orientation. In order for a project management

capability to be considered 'mature', it must have processes that are repeatable, definable and manageable. This is challenging for e-Learning projects where many elements are undefined—which raises the issue of repeatability. Having said that, the management of e-Learning projects has reached a level of sophistication that attempts to assess the quality of their management capability. Stephen Marshall explores this issue in *A quality framework for continuous improvement of e-Learning: The e-Learning maturity model*.

In *Harnessing the power of technologies to manage collaborative e-Learning projects in dispersed environments*, Gosper, McNeil and Woo explore the impact of web-based lecture technologies on current and future practice learning and teaching in a collaborative project at four Australian universities. The project was exploratory, developmental, and successful: it achieved its aims to explore the integration of technology with curriculum in different contexts, and the educational implications of their use for various academic policies. This article draws on elements of existing project management frameworks to discuss the critical factors contributing to the project's success.

Often, references are made to a project management 'approach' or 'methodology,' leading interested parties to think that only one exists. If this special issue does nothing but dispel that notion, it will be a success. Belinda Tynan and her colleagues (Rachael Adlington, Cherry Stewart, Deborah Vale, Rod Sims and Peter Shanahan) conducted three projects at business, education and health faculties and explored how different project management approaches were used to embed innovation and ownership with faculty and students. In *Managing projects for change: Contextualised project management*, Tynan et al. demonstrate that the outcomes and observations are considerable, offering further support to the argument that a variety of project-based models can (and should?) be disseminated to respond to contextual needs and issues.

Just a quick note in closing ... I'd like to thank all who participated in this special issue. As you can see, the challenges of managing e-Learning projects are being matched by our colleagues around the world collaboratively and creatively. I look forward to seeing the further application of both in this journal and other channels.

Beverly L. Pasian, Special Guest Editor, *JDE*
emailme@beverlypasian.com
Doctoral Candidate, University of Technology, Sydney (AUS)

Dans Cette Édition/In This Issue/

.Il y a près de quatre ans, « Plan to Learn » – une collection originale d'études de cas qui se penchaient sur le partenariat essentiel entre l'enseignement and l'apprentissage et la gestion de projet –a été diffusé. Mon coéditeur, Gary Woodill, et moi-même avons publié cette collection d'études de cas pour que s'amorce, à travers les campus, la discussion sur l'importance de la gestion de projet en matière d'apprentissage en ligne. Depuis, plusieurs voix ont entrepris leurs propres discussions, se centrant sur une multitude de sujets, de questions et d'éléments qui n'avaient pas été discutés jusqu'alors. Ce volume a pour objectif de poursuivre la conversation à l'aide d'analyses détaillées d'une gamme de sujets que nos lecteurs peuvent rencontrer dans leurs propres établissements. J'aimerais faire une brève introduction de chacune d'elles...

Le travail en équipe est un thème central, qui a été abordé dans le cadre de deux études dans cette édition spéciale. Ally, Cleveland-Innes et Wiseman explorent les exigences du télétravail à l'ère des technologies de communication de pointe. Pour le gestionnaire de projet qui travaille à l'extérieur du site, les défis peuvent être particulièrement exigeants lorsqu'on tente de gérer les dimensions variées de l'étendue, la qualité et l'échéance du projet. Ces auteurs nous offrent un aperçu de comment, dans ces conditions, les projets de télétravail peuvent se traduire par des réussites.

Encourager le travail en équipe et la collégialité entre le personnel enseignant et non-enseignant est un objectif clé dans toutes les initiatives de gestion de projet d'apprentissage en ligne. L'Université de Sydney est un exemple d'une université qui a déployé des efforts significatifs afin d'élaborer un cadre de gestion durable offrant un soutien continu au changement et à l'innovation en matière d'éducation. Ward, West, Peat et Atkinson examinent les enjeux s'y rattachant.

Ironiquement, les étudiants dans de nombreux projets d'apprentissage en ligne peuvent être ignorés par ceux qui mettent les projets en application. L'achèvement réussi du plan de projet est souvent le seul indicateur utilisé par les gestionnaires de projet pour mesurer la réussite. Tel que plusieurs d'entre vous le savez, ignorer l'utilisateur final—dans ce cas-ci, l'étudiant—ne contribuera pas à la réussite du projet. Janet Bartz partage avec nous une nouvelle étude de cas qui démontre la valeur de l'engagement de l'étudiant à chaque étape de la gestion de projet.

Janet Buchan aborde l'objectif et le défi rencontrés par la quasi-totalité des établissements qui visent à conjuguer la stratégie et la réalisation effective de projet. Dans son étude de cas d'une grande université australienne, elle adopte la métaphore de la panarchie pour décrire et comprendre les interrelations complexes de projets à échelles multiples et

l'influence de divers facteurs sur la réussite de ces initiatives d'apprentissage en ligne. Elle complète cette contribution en ajoutant des lignes directrices en matière de bonnes pratiques.

La tension réelle ou perçue entre les membres de la triade composée par le corps professoral, les experts en conception pédagogique et les technologues en matière d'apprentissage, fait partie du paysage sur les campus depuis un bon moment. Même aujourd'hui, des réticences font surface en lien avec les questions touchant les congés pour activités paraprofessionnelles et la liberté académique. Toutefois, des progrès sont notés là où il y a une plus grande implication du corps professoral dans les processus de gestion de projet et là où sont utilisés des éléments plus créatifs tels que des « réunions de démonstration », où le brainstorming est encouragé dans l'environnement électronique. Peter Cowie et Mark Nichols explorent ces partenariats grandissants.

L'application de techniques formelles de gestion de projet dans un environnement universitaire et les défis sous-jacents est le sujet abordé par Iain Doherty. À partir de cas réels d'application, sont étudiés les facteurs clés liés à la gestion de projet ayant contribué à la réalisation réussie de projets d'apprentissage en ligne. D'importance notable est l'attention continue portée à la dimension éducative, de même qu'au maillage des processus de gestion de projet avec les facteurs culturels. Marilynne Hebert et Francis Lau offrent un point de vue différent au sujet de la gestion de projet en matière d'apprentissage en ligne. Utilisant l'informatique de la santé pour mettre sur pied un programme d'études supérieures pancanadien, ils documentent comment le rehaussement de la capacité de recherche, en partie par l'entremise d'expériences de recherche en ligne, peut accroître la capacité de méthodes plus traditionnelles. Des grilles de cueillette de données, des indicateurs de réussite et des techniques de demande de subvention sont explorées dans le cadre de cet article.

Très souvent, et ceci vaut pour plusieurs types de projets, les membres de l'équipe quittent lorsque le projet est terminé. Ruth Laxton et Ann Applebee ont un portrait différent à présenter dans leur description d'un projet conçu pour développer des ressources de formation et de soutien pour le personnel enseignant et les étudiants. Une équipe multidisciplinaire a été formée à partir de 6 campus et a employé une méthodologie universitaire de gestion de projet pour réaliser le projet. Une fois réalisé, les communautés de pratique de l'établissement étaient alimentées, tant au niveau de l'apprentissage en ligne qu'au niveau de la gestion de projet. En lisant cet article, vous apprendrez de quelle façon. Dans le milieu de la gestion de projet, la « maturité » prend ses racines à même une orientation dominée par les processus. Pour qu'une capacité de gestion de projet puisse être considérée « mature », elle doit posséder

des processus qui peuvent être répétés, définis et gérés. Ceci pose un défi pour les projets d'apprentissage en ligne où plusieurs éléments sont indéfinis – ce qui soulève la question de la répétabilité. Ceci dit, la gestion de projets d'apprentissage en ligne a atteint un niveau de sophistication qui tente de mesurer la qualité de leur capacité de gestion. Stephen Marshall aborde cette question.

L'impact des technologies des séminaires en ligne sur la pratique actuelle et future de l'apprentissage et de l'enseignement fut un projet concerté impliquant quatre universités australiennes. Le projet était exploratoire, développemental et réussi : il a atteint son objectif qui était d'explorer l'intégration de la technologie au curriculum dans divers contextes, de même que les implications pédagogiques de leur utilisation dans le cadre de diverses politiques universitaires. L'analyse de Gosper, McNeil et Woo s'inspire d'éléments tirés de cadres de gestion existants en matière de gestion de projet pour discuter des facteurs essentiels ayant contribué à la réussite du projet.

Souvent, on fait référence à une « approche » ou à une « méthodologie » en matière de gestion de projet, laissant ainsi entendre aux parties intéressées qu'il n'en existe qu'une. Si cette édition spéciale n'avait pour seul résultat que de démentir cette notion, elle serait une réussite. Belinda Tynan et ses collègues ont mené trois projets dans des facultés des affaires, de l'éducation et de la santé, lesquels projets ont exploré comment des approches différentes en matière de gestion de projet ont été utilisées pour implanter l'innovation et l'appropriation chez les enseignants et étudiants. Les résultats et les observations sont considérables, offrant un appui additionnel à l'argument voulant qu'une variété de modèles fondés sur des projets peut (et devrait?) être diffusée afin de répondre aux besoins et aux questions contextuelles. (B.Tynan, R.Adlington, C.Stewart, D.Vale, R.Sims & P.Shanahan)

Un bref mot en terminant...J'aimerais remercier ceux et celles qui ont participé à cette édition spéciale. Tel que vous le voyez, les défis posés par la gestion de projets en ligne sont relevés par nos collègues de partout dans le monde, en faisant appel à la concertation et à la créativité. J'espère voir une plus ample application de ces dernières dans ce journal et dans d'autres voies de communication.

Beverly L. Pasian, Éditrice spéciale invitée, *RÉD*

emailme@beverlypasian.com

Candidate au Doctorat, University of Technology, Sydney (AUS)