

## Leadership and Innovative Practices in Continuing Education

*Atlanta Sloane-Seale, Editor in Chief*

Our field is replete with examples of the leadership role and innovative practices for which university continuing education units have become renowned. The three papers and five book reviews in this must-read issue of the *Journal* are excellent exemplars of the types of leadership and innovative practices that are hallmarks of our field. The papers are written by a range of scholars, academics, administrators, and practitioners and provide great material for helping us to keep current in our ever-changing and evolving field.

"Leadership in Continuing Education: Leveraging Student-Centred Narratives," by Marilyn Miller and Judith Plessis, explores deans' and directors' personal accounts or "stories" about the dynamic nature of their leadership roles. The article demonstrates through four themes the extraordinary leadership that our continuing education deans and directors have developed to lead their institutions: their dance between alignment and resistance, from the margins to the centres of their institutions, to operate effectively at intersection points within their institutions; their non-traditional career trajectories before entering the field; the issues of marginalization and identity they experience as deans and directors; and their leadership and innovation practices built over time. These continuing education leaders champion the diverse educational needs of non-traditional learners while addressing the demands of their complex institutions and constructing and balancing their own identities to achieve legitimacy; they advocate for our non-traditional learners through learner-centric stories; and they drive collaborative partnerships and educational innovation in their units, helping to perpetuate the mission of serving lifelong learners. The authors recommend that more in-depth study of "authentic conversations" in the context of the university and the wider community may better serve the diverse educational needs of our non-traditional learners.

Pia Zeni Marks, Brad Jennings, Barbara Farrell, Natalie Kennie-Kaulbach, Derek Jorgenson, Jane Pearson Sharpe, and Nancy Waite's article, entitled "'I gained a skill and a change in attitude': A Case Study Describing How an Online Continuing Professional Education Course for Pharmacists Supported Achievement of Its Transfer-to-Practice Outcomes," sheds insight on another critical question that continuing education practitioners often struggle to address: is professional development learning, be it face-to-face/classroom-based or web/online, transferable and/or applied to the workplace, and what are the conditions under which it is facilitated?

Through a case-study approach using innovative transfer-of-learning strategies in a continuing professional education course for practicing pharmacists, these authors demonstrate the extent to which the learning gained in the online course is transferred to the practice setting. They then suggest three course features as being particularly useful in facilitating practice transfer: giving learners a *vision* of targeted outcomes and skills; providing *support* for targeted outcomes and skills; and identifying *explicit preparation for action*. Further, their results concur with the literature that finds experiential learning and cognitive apprenticeship models of instruction can be effectively used in online continuing professional education courses to enhance the achievement of practice-oriented outcomes.

The paper entitled “Drawing Partners Together: A Report on the Practice of Responding to Partnership Requests for Community and University Arts Collaboration,” by Stephanie Mason, describes how the Nova Scotia College of Art and Design (NSCAD), a visual arts university in Halifax, Nova Scotia, Canada, meets its mandate for innovative partnership creation and development between the university and its communities. The university houses the NSCAD-TD Centre for Community Service Learning, and Mason’s paper outlines the centre’s innovative approaches to managing and promoting requests for community partnerships, through the strategy of fusing community service learning and community–university partnership approaches. On the basis of three criteria—(i) alignment with institutional goals and mission, (ii) timing and length of the partnership, and (iii) level of commitment and capacity to support partners—partnership requests are judged in a consistent manner that facilitates collaboration and allows growth and development of more sophisticated partnership arrangements. Further, these criteria activate partnership categories: arm’s length (e.g., a general notice circulated throughout the institution); short-term (e.g., a term internship with a defined start and end point); and long-term (e.g., gradual service learning opportunities developed collaboratively and over time). Consequently, partners can access NSCAD’s extraordinary creative and skilled artists, leading to innovative and successful arts-based community–university partnerships that educate, inform, inspire, mobilize, nurture, heal, build, and improve communities.

## Leadership et pratiques novatrices en formation continue

*Atlanta Sloane-Seale, rédactrice en chef*

Notre domaine est rempli d'exemples de leadership et de pratiques innovantes pour lesquels les facultés universitaires de formation continue sont devenues célèbres. À lire absolument, les deux articles du présent numéro du *Journal*, soit un rapport de la pratique et cinq critiques de livres, constituent d'excellents exemples des types de leadership et de pratiques innovatrices qui font la renommée de notre domaine. Les articles sont rédigés par un éventail de chercheurs, d'universitaires, d'administrateurs et de praticiens, et fournissent du matériel fabuleux pour nous aider à demeurer au fait dans notre domaine en constante évolution.

L'article « Leadership in Continuing Education: Leveraging Student-Centred Narratives », de Marilyn Miller et de Judith Plessis, analyse l'expérience personnelle et les témoignages des doyens et des directeurs au sujet du dynamisme de leurs rôles de leadership. Par le truchement de quatre thèmes, l'article démontre l'extraordinaire leadership dont ont fait preuve nos doyens et directeurs de formation continue pour gérer leurs établissements : leur chassé-croisé entre alignement et résistance, depuis les bornes de leurs établissements jusqu'à leurs noyaux, afin de fonctionner efficacement en des points d'intersection au sein de leurs établissements; leurs cheminements de carrière non traditionnels antérieurs à leur entrée dans le domaine; les problèmes de marginalisation et d'identité qu'ils éprouvent à titre de doyens et de directeurs; ainsi que leurs pratiques en matière de leadership et d'innovation, élaborées au fil du temps. Ces leaders de la formation continue ont à cœur les divers besoins en matière d'éducation des apprenants non traditionnels, et répondent aux exigences de leurs institutions complexes tout en bâtissant et en équilibrant leurs propres identités pour atteindre la légitimité; par le truchement de témoignages centrés sur nos apprenants non traditionnels ils agissent en leur faveur; et ils dirigent des partenariats collaboratifs et des activités d'innovation pédagogique dans leurs unités, en aidant à perpétuer la mission de servir des apprenants à vie. Selon les auteurs, une étude plus approfondie des « conversations authentiques » dans le contexte de l'université et de la communauté au sens large pourraient mieux répondre aux divers besoins éducatifs de nos apprenants non traditionnels.

L'article de Pia Zeni Marks, Brad Jennings, Barbara Farrell, Natalie Kennie-Kaulbach, Derek Jorgenson, Jane Pearson Sharpe et Nancy Waite intitulé « I gained a skill and a change in attitude': A Case Study Describing How an Online Continuing Professional Education Course

for Pharmacists Supported Achievement of Its Transfer-to-Practice Outcomes » fait la lumière sur une autre question cruciale que les praticiens de la formation continue peinent souvent à répondre : qu'il soit dispensé face à face, majoritairement en classe ou en ligne, le perfectionnement professionnel se transfère-t-il ou s'applique-t-il en milieu de travail et, le cas échéant, quelles sont les conditions pour en faciliter la transition? À l'aide d'une approche par étude de cas recourant aux stratégies innovatrices de transfert d'apprentissage dans un cours de formation continue professionnelle pour pharmaciens pratiquants, ces auteurs démontrent à quel point l'apprentissage reçu pendant le cours en ligne se transfère en pratique. Ils suggèrent ensuite trois caractéristiques de cours particulièrement utiles pour faciliter le transfert en pratique : donner aux apprenants une *vision* des résultats et des aptitudes recherchés; fournir un *soutien* pour atteindre les résultats et les aptitudes recherchés; et identifier une *préparation précise pour passer à l'action*. En outre, leurs résultats convergent avec ceux de travaux selon lesquels l'acquis expérimentiel et les modèles d'instruction par apprentissage cognitif peuvent être efficaces dans les cours en ligne de formation continue pour professionnels afin d'améliorer l'atteinte des résultats axés sur la pratique.

L'article intitulé « Drawing Partners Together: A Report on the Practice of Responding to Partnership Requests for Community and University Arts Collaboration », de Stephanie Mason, décrit comment le Nova Scotia College of Art and Design (NSCAD), une université d'arts visuels de Halifax, en Nouvelle-Écosse, remplit son mandat de créer et de fortifier des partenariats innovateurs entre l'université et ses communautés. L'université abrite le NSCAD-TD Centre for Community Service Learning, et dans son évaluation de la pratique, Mason souligne les approches novatrices du centre pour la gestion et la promotion des demandes de partenariats communautaires, par le truchement d'une stratégie de fusion de l'approche d'apprentissage par le service communautaire et de l'approche de partenariat communauté de service/communauté universitaire. Sur la base de trois critères, soit (i) l'alignement avec les objectifs et la mission de l'établissement, (ii) le moment et la durée du partenariat, et (iii) le niveau d'engagement et la capacité de soutenir les partenaires, les demandes de partenariats sont constamment évaluées d'une façon qui facilite la collaboration et permet la croissance et le développement d'accords de partenariats plus sophistiqués. En outre, ces critères activent les catégories de partenariat : un lien de dépendance (par exemple, un avis général distribué dans tout l'établissement); à court terme (par exemple, un stage d'une durée prédéterminée); et à long terme (par exemple, les possibilités d'apprentissage par service progressif élaborées en collaboration et au fil du temps). Par conséquent, les partenaires peuvent avoir accès aux services des artistes qualifiés et extraordinairement créateurs du NSCAD, menant ainsi à des partenariats artistiques réussis entre communauté de services et communauté universitaire qui forment, informent, inspirent, mobilisent, nourrissent, soignent et bâtissent les communautés et en améliorent l'état.