

## 【淡江學術圈】潘慧玲 深耕學校效能與革新 打造創生系統

書香聊天室

「在21世紀，『學習領導』儼然成為新一波教育領導的典範。學校經營若能以學習領導作貫串，將改變學校生態，激發教師動能，形成生生不息的創生系統。」

文／卓琦、攝影／吳國禎

### 研究緣起

教育政策與領導研究所教授潘慧玲自任教職以來，長期參與教育部政策的規劃、諮詢、研究與推動，研究領域主要以學校效能與革新為主。而近年，日本教育大師東京大學榮譽教授佐藤學在日本推動的教育改革「學習共同體（learning community）」翻轉教室課堂教學，撼動了臺灣教育界人士，潘慧玲亦深受其影響；她提及，2012年6月，自己因國科會計畫至日本一趟，瞭解筑波大學實施授業研究、佐藤學教授推動學習共同體情形，從此更加深對教育的熱忱。

潘慧玲分享，在日本觀摩教學，課堂上即便有孩子回答不出問題，但是老師可以等、也願意等，其他小朋友更樂於等待，彼此互助互惠並尊重別人的情形，縱使是投身杏壇數十載的她也深受感動。「佐藤學教授花了數十年，幫助從學習中逃離的孩子再回來課堂，臺灣的老師們亦復如是，臺灣的孩子在課堂中全是客人，如何讓他們都變成主人？」

回國後，她與一群願意嘗試幫助學校進行改變的夥伴，以「學習共同體」作為學習領導（leadership for learning）的具體操作形式，在2013年開始推動「學習領導下的學習共同體計畫」。自2014年11月起，結合本校淡海區學習共同體發展中心的成立，進一步含納與新北市淡海區學校的合作。心中的反問，隨著計畫運行盼能一步步得到解答。

「過去2、30年間，我專心投入心力在中央教育政策工作，研究、規劃到執行都是。在過程中卻發現學術落差，無法產生原先預期的效應。」這樣的落差，讓她開始思考，一條政策如何真正深耕發芽？既然「由上而下」行不通，反其道而行，「由下而上」開始推動「學習領導下的學習共同體」，也許是一個方法。

潘慧玲認為，在21世紀，「學習領導」儼然成為新一波教育領導的典範。強調學生學習、教師專業學習、學校組織學習以及組織系統學習，且背後蘊涵權力分享及民主參

與的精神。因此，學校經營若能以學習領導作貫串，將改變學校生態，激發教師動能，形成生生不息的創生系統（creation system）。

## 研究歷程與成果

潘慧玲長期以來專注研究教育領導、教育政策、學校效能與革新、教育評鑑等領域，在科技部、教育部等專案報告中，對於九年一貫課程發展、高等教育、教師專業發展評鑑等領域皆貢獻卓著。除了將研究心力放於中央教育政策，她更將研究成果出版數本教育研究叢書，如：《教師專業發展評鑑田野經驗》，並擔任國立教育廣播電臺「一週教育論壇」節目主持人，十餘年之久。以其豐富的專業背景，針對教育問題、學術活動及發展加以評析，提供教育興革意見並提出解決途徑。

潘慧玲曾擔任國立臺灣師範大學教育研究中心主任，協助中央推動政策時累積之人脈與經驗，正好援引成為教育部和地方縣市資源，幫助中小學轉型，以「學習共同體」為學習領導的具體操作形式，在原本的教學精進、教師專業學習社群、教師專業發展評鑑與分組合作學習政策下，抓緊新世代學生「學會如何學習」勝於「知識內容學習」的緊迫性，進行政府、大學與中小學的三角合作關係。

「在教育部經費支持下，合作縣市包括臺北市、基隆市、新竹縣及臺東縣等四個縣市，學校自願參與，由政府、大學、中小學攜手，也代表政策、理論、實踐三者的平衡。」除了本校師資，亦延攬國立清華大學、國立臺東大學、國立海洋大學等校數十位教授作為研究夥伴，結合大學優渥資源幫助中小學作轉型。

為進行大學與中小學的協作，主要採四類運作模式，一是「長期陪伴，發展基地學校」，潘慧玲表示：「就像若要觀摩日本的學習共同體一定得去哪裡？濱之鄉小學！我希望臺灣也可以有這樣的環境。」二是「中心委員定期入校，共築策略聯盟」—老師必須先備課，再讓各科的諮詢委員進到教學現場觀課，後由委員針對該課堂議課。乍看之下是簡單的步驟，但其實這項策略推動起來很吃力，她說明：「老師之間同僚性的建構，日本已有逾百年之久，稱之為授業研究；在中國大陸，打開門讓其他人觀課，也是習以為常；唯獨臺灣教育界以前較少有此觀念，每個老師在教室裡就是King or Queen。」她強調，並非只有老師在課堂上幫助孩子學習才叫做學習共同體，老師本身也得打開心胸，相互成長浸潤。「這就是概念的翻轉，畢竟若連老師自己都不願意學習，如何教導學生？」

潘慧玲分析，不同授課領域的老師互相觀課，總會觀察到孩子有趣的現象，「比方說這孩子上你的課怎麼這麼認真？他上我的課都在混！」也許老師應自我反思，看到孩

子更多面向；同授課領域的老師則會著力於「這裡該如何教會更好」，但多數老師不願被批判，「到後來變成只看學生的學習狀況，不是看老師教得好不好，是看學生學得好不好。」另兩種運作模式是提供諮詢委員名單，由學校端邀請委員入校諮詢共學、為增進實施學習共同體的知能，以及針對淡海區中小學辦理增能工作坊，共享各類資源。

## 未來展望

潘慧玲透過此計畫觀察到臺灣教育界的危機，是缺乏自我文化的教育理論。「國內教育發展談西方理論為主，事實上東西方是有文化疆界的，反觀在地古老文化並沒有被正視，現今在學術殿堂談論的哪些是中華文化的理論呢？」她舉例，雖然學習共同體是從日本傳過來的，但日本的經驗並不能完全移植到臺灣，必須培養本土脈絡，也另外吸取西方目前較為關鍵性的概念，多年來的教改經驗更能作為實驗基礎。

「學習領導下的學習共同體計畫」自2013年起實行，第一年先由大學承擔，第二年則要慢慢分擔責任，藉由策略聯盟，深化各級學校實施學習共同體的意識，到了第三年地方政府必須扛起責任，因此今年6月底舉辦共識營、縣市分享會，令潘慧玲欣慰的是各縣市政府都有提出教學精進計畫，國教輔導團的團員也開始有了學習共同體的精神，已逐漸達成角色易位的效果。最終目的是期盼各級學校透過「以課堂改變作出發、以教師合作為後盾」的學校轉型途徑，啟動新式學習，讓每位學生在課堂中都能真正參與，養成自主學習的能力。

## 促進學校成為「創生系統」之研究發展歷程 潘慧玲

對於學校改進、變革與發展的關注，源頭可追溯到1992年。當時參與了一項「國際學校效能研究計畫」（International School Effectiveness Research Programme），來自美國、英國、荷蘭、挪威、加拿大、澳洲、香港及臺灣等不同國家（地區）的學者，聚在一起想要探索為何有些國家的學生學習成就高，有些國家則低？於是，我走進了學校效能與改進的學術領域。之後，又結合教育評鑑，開展了運用評鑑促進學校發展之研究。只是因為長期參與教育部政策的規劃、諮詢、研究與推動，使得心力多放在中央教育政策甚於促進學校現場的實踐。

近年在全球重視學生成就的國際評比，以及因應社會快速的變遷下，翻轉教師課堂教學，並進一步發展學校成為一個互惠共學的社群，已成為學校經營的新方向。於是，在我的學術生涯中，以「學習領導」（leadership for learning）作為訴求的努力開始成形。號召與聚集數十位大學及中小學實務工作者，以「學習共同體」

(learning community) 作為「學習領導」的具體操作形式，從2013年起開始在臺灣脈絡推動「學習領導下的學習共同體計畫」，期冀改善學校與課堂生態，促使學校發展成為創生系統 (creation system)。

我們的合作縣市，包括臺北市、基隆市、新竹縣與臺東縣，去(2014)年11月起配合「淡江大學淡海區學習共同體發展中心」的成立，將合作的範圍擴及新北市淡海區的學校。此舉透過政府、大學與學校 (schools) 的協作，以學習共同體為媒介，蒐集、記錄與探究教育實踐經驗，期能帶動淡海區教育的發展。服務之對象除淡水區，尚擴及林口區、金山區、萬里區學校。所採取的運作模式有四種：「長期陪伴，發展基地學校」、「定期入校，共築策略聯盟」、「受邀入校，提供諮詢服務」、「辦理研習，分享中心資源」，冀以建立地方政府、大學及中小學的協作關係，促進淡海區中小學營造以學習者為中心的教育環境，以及提升淡海區教育人員實踐以學習者為中心的知能。

上述推動的計畫，與一些行政導向、未能涵育改變的政策有所不同。這項計畫雖然飽含可以讓學校有所變革的能量，尤其可以讓教師改變課堂教學，可以讓教師致力於共同學習提升專業，但對學校而言，仍是一項外來的「介入」(intervention)。如果學校不具備可以納入教育變革的初始條件，改變不容易在學校發生。故而，探討「學校場域的變與不變」成為我下一波的研究主題。想要探討的是：一項計畫介入學校場域後，所產生的是「變」或「不變」？學校的「變」或「不變」如何形成？學校在「變」的過程中如何建立能力 (capacity building)，而我們又可如何協助學校建立能力。點滴的實踐軌跡，加上系統的分析，將有助於我們透視教育現場打造成為創生系統的可能性與可為性。

## 研究聚焦

### 近期期刊論文

潘慧玲 (2014)。中小學教師專業發展評鑑方案之影響評估。當代教育研究，22 (1)，47-86。

潘慧玲 (付梓中)。學習領導概念的發展。載於教育行政與教育發展--黃昆輝教授祝壽論文集。臺北市：五南。

潘慧玲、吳俊憲、張素貞、鄭淑惠、陳文彥 (2015)。教師專業發展評鑑的田野經驗。臺北市：高等教育。

潘慧玲、李麗君、黃淑馨、余霖、薛雅慈（2014）。學習領導下的學習共同體1.1版。  
。新北市：學習領導與學習共同體計畫辦公室。

潘慧玲、張淑涵（2014）。策劃學校發展的資料運用：一所高中個案研究。教育科學  
研究，59（1），171-195。

Pan, H. L. (2007). Best practices in school effectiveness and improvement: The case of Taiwan. In T. Townsend (Ed.), The international handbook on school effectiveness and improvement (pp. 269-286). The Netherlands: Springer.

Pan, H. L. (2008). School leadership for organizational learning and empowerment: The Taiwan perspective. In J. MacBeath. & Y. C. Cheng (Eds.), Leadership for learning: International perspectives (pp. 289-303). Rotterdam, the Netherlands: Sense Publishers.

Pan, H. L. W. (2014). School practices of leading learning in Taiwan. Leading and Managing, 20(2), 27-42.

更多學術研究內容，請見本校教師歷程系統，以「潘慧玲」查詢。（網址：教師歷程系統<http://teacher.tku.edu.tw/>）

2015/10/11

潘慧玲小檔案

學歷：美國賓州州立大學哲學博士

經歷：

◎淡江大學學習與教學中心執行長

◎淡江大學教育政策與領導研究所教授兼所長

◎國立臺灣師範大學教育學系教授

◎國立臺灣師範大學教育政策與行政研究所教授兼所長

◎國立臺灣師範大學教育研究中心主任

◎國立臺灣師大教育評鑑與發展中心（五年五百億頂尖中心）副主任

◎國立臺灣師大技職教育一般科目課程發展中心主任

◎中華民國學校行政研究學會理事長

◎臺灣地方教育發展學會理事長

◎Research Fellow, Asia Pacific Centre for Leadership and Change, Hong Kong Institute of Education

◎美國南加大教育行政與政策系訪問學者

◎美國哈佛大學行政、計畫與社會政策系訪問學者



◎美國賓州州立大學教育學院訪問學者  
(攝影／吳國禎)