

國立教育研究院籌備處

第 102 期國小校長儲訓班專題研究

# 校長建立學校與社區關係之可行策略

指導教授：朱麟華 教授

組 員：丁嘉琦 陳月珠 林萬男

高金山 薛明仁



# 校長建立學校與社區關係之可行策略

## 壹、緒論

### 一、研究動機與目的

學校是學生學習的園地，亦是社區居民學習活動的場所；而社區不僅是居民居住的地方，更是學校師生學習重要的資源。教育基本法第八條明確地指出教育的核心理念為：「學校應在各級政府依法監督下，配合社區發展需要，提供良好學習環境」；國民教育法第十五條：「國民小學及國民中學應配合地方需要，協助辦理社會教育，促進社區發展」。而在行政院教育改革諮議報告書（民85）中學校應建立多元參與的原則，更明定教師、家長、社區參與學校教育政策的管道，以促進多元的參與。在「學校社區化」的政策影響之下，教育已不能如往昔由學校單方面的努力就能勝任，各級學校無論是主動或被動，都應該結合學校內部成員、與外部社區人士及家長的力量一起努力，促進學校教育的改革。因此，學校與社區一直具有密不可分的關係，就學校及社區教育目標的達成來說，兩者更是相互為用。從傳統孟母三遷的故事到當代教育學中對「境教」或「潛在課程」(hidden curriculum)的倡議，都說明了學校與社區的互動影響關係。發展學校成為社區社會的學校，建立社區成為學校的社區，一方面培養師生具有社區意識，樂於參與社區服務，珍惜社區人文及自然資源；一方面提供社區居民學習需求，鼓勵社區居民樂意協助校務，促進校務健全發展，進而激發師生和社區居民「學校社區生命共同體」的觀念與行動，始終是教育努力的重要課題。

「學校社區化，社區學校化」的政策訴求在國內已被提出多年，惟在相關配套條件不足的情況下，其成效仍有待加強(王政彥，民91)。舉例言之，「學校社區化」的初衷是寄望學區制，分布較普遍的國民中小學，能縮短與其所在社區的藩籬，開放學校的教育資源，充實社區民眾的學習機會，讓學校充分與社區相融合，成為社區的一個中心組織，發揮參與社區教育及營造的重要角色扮演。惟在學校教育資源開放辦法、資源開放所得經費收支歸屬的會計制度、社區民眾的資源運用素養等條件與措施的尚未成熟，使得一般學校只開放較易管理的操場及戶外球場等設施，傾向採取較消極被動的經營心態，導致學校與社

區之間的距離及圍牆仍然顯而易見。從文建會推動社區總體營造開始，國民中小學即被期待扮演關鍵的教育角色，然至今其社區化的效益仍有所不足。當新故鄉社區營造、社區鄉土教育、在地化等紛紛成爲當前政府的重要相關政策時，義務教育階段的國民中小學，甚至其他各級學校，應思索如何突破以往的困境，強化「學校社區化」的政策實施，增進學校與社區的雙贏及社會大眾多贏的效果。

學校社區化是教育改革理念的落實，特別在國民中小學九年一貫課程中，強調學校課程與教學，應與社區目標與需求緊密結合。學校應整合社區資源，與社區機構、家長、地方人士相互合作，以培養鄉土情懷落實學校本位課程。學校應視社區爲可資利用之資源，視對方爲共同的工作夥伴，視對方爲服務的對象（林振春，民 86；黃鴻文，民 84）。學校與社區關係是學校行政工作重要的一環，基本上，校長對於學校各項校務的決定影響力大於其他成員（林明地，民 86），校長是建立學校與社區互動關係的靈魂人物，因此，本研究希望透過現況分析、找出校長建立學校與社區關係之問題所在，經由整理相關文獻後，針對問題提出可能的解決策略，以作爲校長建立學校與社區良好和諧互動關係時之參考。

## 二、學校與社區關係之相關概念分析

### （一）學校社區化與社區學校化的概念

學校與社區之間的關係如何？從社區方面來看，社區是居民生活成長的地方，社區發展目標的達成，有賴學校教育的協助，而學校教育也需要社區的合作與支持來進行，學校與社區之間是相互依賴的關係（李建興，民 83）。學校與社區彼此影響，在發展上是相輔相成，如果以社區或學校爲主體，可能因忽略另一方而使得社區與學校整體發展受到影響。李建興（民 83）指出，學校若孤立於社區外，學校的課程、教材、活動侷限在學校圍牆內，學校閉門造車，學校只接受書本教育，所造就的學生不免四體不動，五穀不分。同樣地，社區的發展如果沒有學校教育的協助，也將窒礙難行，社區生活品質與需求的滿足，是很難有效達成。因此，學校與社區之間的關係非常密切。

學校如果能充分了解社區，調整經營的理念，從封閉在圍牆內的集中教育環境，運用各種方法和外界社會產生互動，啓發社區民眾，凝聚共識，讓學校成爲社區所擁有的學校，擴大教育功能提升地方的形象與實質的建設；同時社區視學校爲公共財，社區得以分享、參與和維護學校資源，讓學校與

社區的環境空間及其社群成員間形成一個互相開放、資源互有、共享，使社區建設與學校教育相互連結形成整合的系統，學生可以在學校與社區環境中，享受成長和發現之旅的喜悅（陳其南，民 84）。然而其過程是漸進的，也符合教育當局、社區人士以及受教學生的共同需求與利益（張德永，民 84）。

學校存在於社區中，學校的學生來自於社區，學校教育的內容必須配合社區需要，學校無法孤立於社區獨自發展學校教育目標（蔡端榮，民 84）。傳統的學校教育自外於社區，產生很多的缺失，「學校是社區中孤立的教育專門機構」，現今的學校為符合新時代的需要，已轉變為「學校為社區生活的中心」。因此，學習不限於學校，學校不能與社區脫節，使得「學校社區化、社區學校化」成為教育發展的新趨勢（柯正峰，民 91）。所以，學校在辦學的時候，必須體認到社區整體環境的改變，以及有效的運用社區資源，才是學校辦學成功的最佳保證；社區也必須清楚學校是社區中最主要的成員，應該要提供學校辦學所需的資源，愛護學校的環境及設備，並支持學校的辦學方針，參與學校為社區家長及民眾所辦的活動，將是幫助個人與社區進步最有效的動力（林振春，民 85）。

## （二）學校社區化的意義：

對於學校社區化所強調的焦點不同，其詮釋的結果也就不一樣。不過，總括來說，學校社區化應包含下述之意涵：（一）學校本位的觀點；（二）強調終身教育；（三）注重服務學習；（四）結合社區參與；（五）推展公共關係（陳其南，民 85；張德永，民 84；蕭玉煌，民 85）。

就學校本位的觀點而言，學校社區化乃是學校向社區開放，是以學校為中心的教育改革活動，在此基礎下，學校充份利用社區內的人力、物力、財力及組織、機構的資源，以改善學校教育、提昇教育品質。

就強調終身教育的理念而論，學校社區化乃是指終身學習社會體制的建立，亦即，學校提供社區所有民眾學習與教育的場所，摒除以往以學齡兒童為學校教育主體的觀念，相反的，強調教育應包括正規與非正規教育，將教育的對象擴及社區的成人、老人或婦女等弱勢團體，藉以營造終身教育的情境。

就注重服務學習的角度來說，學校社區化乃是學校教育跨入社區、社區即教室的理念，以學生為基礎，將學生的學習融入社區，鼓勵學生幫助社區解決問題，促使學校學習與社區現場活動經驗相結合，進而達成教、學與社

區服務結合為一。

就結合社區參與的論點而言，學校社區化應該是學校為社區所共有、共治與共享的理念，所以學校教育目標、課程內容以及教學活動，都應允許社區人士的參與，換句話說，是以社區人士的參與為課程改革的重要參考，使得學校教育更符合社會的變遷，也更契合社區的需求。

從推展公共關係的觀念來看，學校社區化乃在促進學校與社區的互動，而從良好的互動中，增進學校與社區內外公眾之間良善關係的建立，減低學校與內外公眾間的衝突，並促進內外公眾對學校的瞭解、合作與支持。

從上述學校社區化的意義可知，實施學校社區化的目的應在於：(一)拉近學校與社區距離，以解除學校與社區間的藩籬；(二)提昇教育品質並推廣成人及終身教育的理念；(三)結合學校社區資源，做有效的整合與應用；(四)促使學習、社區服務及應用相結合，落實經驗中學習、服務中學習及做中學；(五)營造社區內外公眾與學校間良善公共關係，提昇學校辦學效能。

### (三) 社區學校化的意義：

社區學校化是指結合社區資源為手段，達成社區發展為目的(蕭玉煌，民 85)。張德永(民 84)認為社區學校化包含兩層面：一是社區參與學校教育或活動；另一是在社區問題解決過程中所具有的教育意義。後者提及社區本身成長、變遷與問題解決的過程，以及滿足社區人士的需求，所以涵蓋較為廣泛的範圍，是社區發展重要的一種方法。社區學校化是以社區為主體，有效結合、運用學校資源及社區活動具有教育性，達成社區發展的目的。邱天助(民 85)認為：社區學校化主要強調教育是終身的過程，居住在社區中的所有成員都應分擔教育社區成員的任務，社區居民有責任和全力決定社區的需求，並且結合社區資源和需求，來改善他們的社區。林振春(民 85)認為社區學校化是在有效整合、運用學校和社區資源，使其對社區具有教育的功能，並適切運用教育作法，營造出「做事有品質、生活有品味、為人有品德」的社會公民氣質。

綜合上述的說法，可以將「社區學校化」的意義界定如下：以社區為主體，結合社區與學校資源，使其對社區具有教育的功能，以達成社區發展的目的。

社區學校化是希望社區內的成員，都能參與學校教育活動，運用社區內

各種資源來獲得學習、成長；並經由彼此互動的過程，產生共同情感、凝聚社區共識，能自發自主參與社區事務，解決社區的困境，促進社區發展。

#### (四) 結語：

無論「學校社區化」或「社區學校化」，在運用上可說是一體兩面、相得益彰，都是在強調學校、社區間的相互結合，彼此透過資源互通達到成果共享的目的（李麗日，民 88）。學校是社區中的正式組織，學校教育需要社區的支持與合作，才能順利發展；社區是學校外部環境，社區發展的目標也需要學校的幫助和參與才能順利達成。學校與社區有共同的教育功能、學校是凝聚社區意識的基礎、學校與社區有相互為用的資源（吳永裕，民 86；湯梅英，民 86）。張德永（民 84）的研究亦指出學校社區化是教育改革的基點，由於學校教育跨入社區，以社區人士的參與為課程改革的重要參考，使得教育更能符應社會變遷與社區需求；而社區學校化是社區發展的一種重要工作方法，他的目的著重在啟發、教育人民，是一項「樹人」的工作，社區有效使用社區與學校資源，提升社區精神文化的層次。因此，學校和社區資源互享是實現學校社區化和社區學校化最理想的良方。

## 貳、現況分析

學校社區化的概念不是「有與無」的截然二分，而是一種漸進的、程度不同的概念，因此從學校社區化過去到現況的檢視，可以約略發現未來的趨勢走向。

根據文獻，學校社區化的理念早在推展社區發展、社會教育、社區總體營造時，就被提出（李麗日，民 88；劉仲成，民 89），但受到學校封閉傳統的影響，以及升學主義（壓力）使然，使得過去學校與外部社區生活脫節，彼此的聯繫並不多。在家長與社區居民的心目中，學校是頗為「專業的」機構，教師則為「神聖的」專業人員，只要把學生交給他們就放心了。此時期學校確實扮演提升社區文化水準的功能。

漸漸地，民主風潮盛行，加上家長與社區居民的教育程度、經濟水準提升後，公民社會漸漸形成，社區主義漸深入民心，而政府公部門能投注於教育的經費越來越拮据，必須仰賴社區資源，才能使學校有效發展，家長與社區居民乃漸漸要求要加入學校教育活動與過程。經濟、社會，以及民主發展等因素，使學校必須與外部環境有所接觸，特別是學校所在地之外圍社區。但此時的發展仍偏重單向的發展，以溝通為例，大多仍以「學校到家庭」的溝通型式較多（Epstein, et al., 1997）。

以學校與家庭、社區之聯結關係的角度加以觀察，其發展趨勢亦從學校與家庭、社區彼此「分離的」(separated)，強調彼此功能各自獨立的發揮，發展到「依序的」(sequenced)，主張影響力具前後的接續、連續關係，前者為後者發展的根基，一直發展到「功能重疊的」(overlapped)關係 (Epstein, 1992, p. 1140)，承認學校與社區具有彼此專精、可以獨自完成的部份，但亦強調彼此可以同心協力合作的部份，以真正協助小孩、學生的學習與成長發展 (Epstein, et al., 1997)，雖然其彼此的合作仍相當生疏。

從家長參與學校教育的發展來看 (林明地，民 91)，其趨勢是從學校原本僅邀請學生家長參與學校教育，漸漸地發展到家庭參與 (不限於父母)，目前「社區參與」已漸被接受，歡迎社區居民 (不一定有小孩子就讀該所學校) 進入學校，似乎漸從「客戶」、「顧客」參與與服務，發展到對公民的參與與服務，換言之，學校教育人員已漸漸能接受這樣的理念：參與學校活動與事務是社區公民 (並不限家長) 的權利與義務。但這樣的觀念仍不普遍。

再從學校與社區互為主體的角度而言 (林振春，民 85)，其發展趨勢是從「修道院式學校」、「學校與社區侷離」、「學校以圍牆隔開社區民眾」、「學校只招待學生家長」，到「學校對社區民眾開大門」，學校與社區二者均為學習之地。但目前的學校仍多停留在第三階段 (林振春，民 85)。

整體而言，學校社區化的過去與現在的發展具有下列特性。

- 一、從政府與學校完全主導，到漸進開放，但仍偏向「由學校到社區的單向傳遞方式」、「學校主導」的局面，這可從上述學校與社區之連結，以及學校與社區的主體關係發現其端倪。
- 二、學校與社區、家庭之連結關係從分離的、依序的，漸漸發展到重疊影響力。
- 三、學校從對學生家長 (顧客) 的接觸、參與與服務，漸漸發展到與社區公民的連結關係。

學校在面對教育改革的浪潮，經營的模式應站在主動的立場，積極推動家長參與校務，這個理念事實上亦有許多文獻表示支持 (林明地，民 86)。基於學校與社區屬於一體兩面相互依存的关系，學校有責任透過向學生提供學習的經驗和歷程，協助、引導他們做全人發展，以達成服務社會的使命。校長和教職員工若能積極參與社區活動，有助於增進學校與社區的關係，能為學校爭取更多可運用的教育資源。然而，學校組成的人員很多，每位教師所秉持的教育理念意識多元且不一致的，必須經由學校領導者—校長來和社區公眾及家長直接對談，讓他們在互動的過程中了

解學校教育目標和辦學的理念；相對地，社區內共同事務，需要學校來協助與配合時，也是以校長為尋求資源的主要對象，建立夥伴關係共同解決社區的困難。由此可以發現學校與社區互動時最好的代表人選就是校長。

校長若善於經營學校與社區關係，將更能促進學校的進步與發展。藉由社區關係的經營，在與公眾互動中，獲取許多關鍵、寶貴的訊息，妥善運用，更能提昇學校的效能。學校與社區建立良好的關係已經是必然的發展趨勢，猶如資訊科技應用在日常生活的重要，不但要面對，更要積極的參與和實踐。

## 參、問題探討

「學校社區化」是政府的重要教育政策之一，實施以來，在學校努力之下，就社區居民教育水準的提升、學校資源的運用以及參與學校活動等方面，已經展現許多成效。然而受到傳統文化、法令制度、社區背景、居民素質等因素的影響，難免會產生一些爭議的問題，茲說明如下：

### 一、「學校本位」與「社區本位」

近年來結合終身學習社會的理念與實際，學校必須與社區建立連結的夥伴關係，「學校必須社區化」，「社區必須學校化」的呼聲日漸強化、正式化、且有系統（陳建州，民 90），學校亦如火如荼地邀請家長參與學校校務運作，與社區結合辦理相關活動等等，但卻也出現一些不適應狀態，甚至出現了類似「是否必須將學校的辦學主導權交到社區手上？」、「學校教育的責任是否需擴大到整個社區，包括其生活層面？」、「學校社區化、社區學校化到底誰『化』誰？」等問題與迷惑，令人產生混淆（林明地，民 91）。

基本上國民中、小學學校社區化有兩種運作模式—「社區本位模式」與「學校本位模式」。

社區本位的運作模式，即在以社區為主導的力量來推動社區教育，其優點在於此種社區教育是需求導向的教育，這種需求來自於生活世界，而非源於知識結構的安排，且能符應終身學習的理念；但前提必須是居民需凝聚力量參與教育事務，且學校必須成為社區的公共財，同時承認其能力並給予社區人士教育的自主權（邱天助，民 85）。

學校本位的運作模式與前者相反，是以學校為社區教育的主體，所有的課程規劃和執行等工作，全係由學校來發起與主導（邱天助，民 85）。問題是我

國國民中、小學學校社區化早在民國四十二年時，即已確立此種模式，但實施五十多年的結果，不但幾乎沒有使學校成為社區的精神堡壘，反而因為學校教育所傳遞的思想和價值與其所在之社區文化有所差異和衝突，使學校社區化無法獲得社區的認同，無法真正落實（湯梅英，民 86）。

質言之，前者的問題在於國民中、小學學校教育人員不敢也不願意把教育自主權歸給社區人士，因為此舉將嚴厲地挑戰學校教育人員的專業；後者則在於如何重新界定社區，並且在教育的過程中，使主流價值和社區意識取得平衡點，避免重蹈以往的覆轍。

## 二、「參與決定」與「寡頭決定」

社區化的理念之一是參與社區化，其目的就是使學校教師、學生和社區家長能共同參與學校的興革事務，即「有錢出錢，有力出力」的意思。但當代家長和學生的參與，尤其是家長，根據「臺灣省各級學校家長會設置辦法」的規定，家長會的任務包括「研討協助學校教育活動之實施及提供改進建議事項」（第九條第一項）及「選舉教師評審委員會委員」（第九條第六項）及「協助學校推展教育及提供改進建議事項」（第十一條）等事項。換句話說，家長依法令可以參與校務的事項甚至包括教師選聘、教科書選用及教學活動的實施。然而問題是，有意願且有能力參與這些事務的家長，幾乎是少之又少，甚至是不可能的「神話」，結果反倒使開放參與的美意變成極少數人的寡頭決定模式，不但使教改淪為口號，甚至還會產生干預教學的情形。

當然，還有其他問題存在包括學校彼此之間仍存在著「競爭」的關係，社區化之後，恐將導致社區間的競爭，然後導致明星或模範社區的情況，恐將導致另一波遷徙和就學權益的爭霸戰。還有學校社區化的理念，目前並非全然起源於需求，幾年前學者專家受到美國「社區學院」的影響而提倡，及李前總統的登高一呼，才使此一議題重新受到重視；因為只要社區需要向學校商借場地、人力而且又借得到，學校家長會的意見能受到重視（目前大都如此），一般民眾正忙著為五斗米折腰，根本無暇理會此一議題。另外，許多致力參與學校事務的社區家長在教育和專業背景方面的訓練不足（張德永，民 84），也都是致力學校社區化之前，需先克服的問題。

## 三、家長參與學校事務的權責不明

雖然親師合作向來是我國義務教育階段所強調的課題，學校也都定期召開家長會，或委由導師進行家庭訪問，以培養學校與學生家長間的良好關係。多

數學校也由輔導室或教務處辦理類似「媽媽教室」或「家長志工培訓」等活動，提供家長參與學校的服務工作，以及獲得進修學習的機會。目前的教改訴求也在提高家長參與學校事務的權力及機會。不過，各地區及各校的實施效果多良莠不齊。不少家長仍缺乏參與學校事務與其子女教育的認知、情意或技能，將全部的教育責任委諸學校教師及其他人員，家長則「置身事外」。一旦在學子女出了事情，不少人仍「唯學校是問」，鮮少反躬自省自己是否盡責。因此，就社區家庭與學校的互動關係來說，在台灣地區多數仍顯得疏離，也影響了學校社區化的落實。

此外，在教育走向市場化，愈來愈重視家長教育參與權與教育選擇權的今日，多數學校仍對於家長參與校務運作並未訂定明確的參與規準，容易產生家長過度干涉校務運作的情形。

#### 四、學校經費不足造成校長喝酒文化

長期以來國教經費不足，且國民中小學學校預算未能獨立，學校不能僅仰賴地方政府微薄的補助，使得中小學校長必須向社區拓展公共關係，以獲得社區及家長金錢上的協助，於是許多的校長被感染或是採用了「商業界飲酒談生意、博感情」的方式，來得到社區人士及家長的財力及物力上的支援，此種教育界的飲酒文化情形相當普遍，且讓人誤認為校長必須很會喝酒才能與社區家長建立良好的公共關係。

### 肆、解決策略

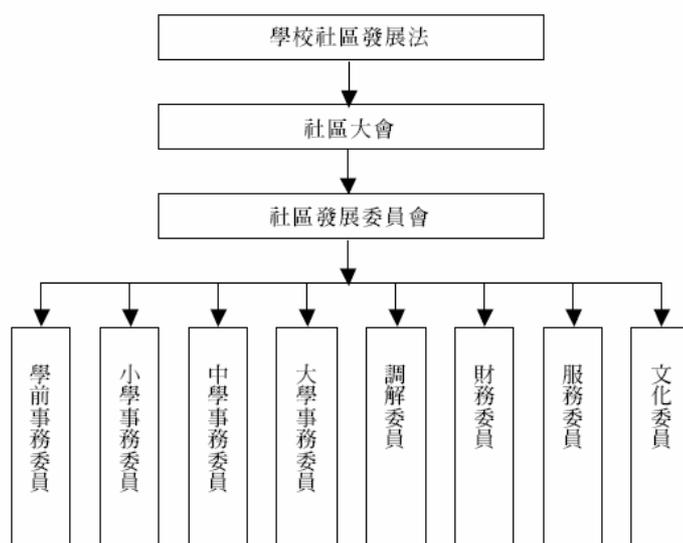
#### 一、推動非本位模式之學校社區化

學校社區化的目的在使學校和社區合一，我國實施了近五十年的學校本位模式，使學校成為獨立於社區之外的「異數」，顯然成效不彰；若採社區本位模式，則又恐社區家長和學生在教育訓練上的背景和專業不足，流於「大拜拜」的形式（林振春，民 83）。

改善前述缺失的最佳途徑，即使學校成為社區的一部分，透過事權的專業分工，彼此互信互助。為了避免重蹈以往各行其是的覆轍，可以學習美國制訂類似〈社區學校發展法〉來確保社區教育方案的推行（邱天助，民 85）。例如依法設立社區學校發展委員會，其上為社區整體的民意，即社區大會；其下設置若干委員會，以確保相關事項的推行（如圖一）。如係社區相關的教育議題

或講座與教學，則由學校負責設計、規劃和安排各類學習活動，如係社區整體的活動，則由社區其他委員來負責；文化委員負責慶典等活動、服務委員負責社區的兒童照護和傷殘老病的安養等事項，甚至可以數個委員共同執行相關的事項。

這些委員的設置，各社區可以依照社區的特性和需求自行增減，其目的旨在依事權分工，減除本位模式的缺失，達成中、小學學校社區化的目標(吳明清、蔡菁芝，民 91)。



圖一 非本位模式之學校社區化概念圖(吳清山、蔡菁芝；民 91)

說明：本圖旨在協助文字概念的澄清，設中學事務委員，係考慮到高中職社區化和完全中學的未來政策走向；學前和大學事務委員也是考慮到未來可能產生的變革，當然許多社區也許永遠不用設立大學事務委員。

其實從終身學習、協助成員學習的角度而言，學校社區化與社區學校化殊途同歸，只是強調點與重心的不同而已，站在教育工作者的角度而言，研究者認為學校社區化的強調點與重心應擺在學校，但不忽略其與社區之溝通、合作、參與、資源互惠互享，以及相互服務等策略與措施(林明地，民 91)，換言之就是以一種「學校本位的學校社區化」，達成學校與社區之連結關係。

## 二、專業參與合作，共同決策執行

如前所述，當學校和社區結合成以事權為分工基礎的生命共同體時，除了上位的法律和命令外，為了社區長久的繁榮發展著想，各社區應妥擬章程，才不致因人而廢事，而各分組負責之委員，應廣納社區具有相關領域專長的人士共同參與，並在做出決定之前，察納社區民意，等彙整出共同的意見，再呈報社區發展委員會議決，同時定期召開社區大會，以便改選委員、公開帳目、報告業務等等。如此一來，既有專業的社區人士的協助，又有眾人的共同參與，並廣徵民意，就能同時兼具專業和民意，不會流於寡頭決定。

此外，校長的心胸必須開放，唯有真正體會到開放心靈，接納各方意見，容忍批評和異議，而非本位的以為自己的尊嚴不容批評，自己的權威不容挑戰，自己的職責不容瓜分，自己的成就不容分享。如果校長能夠具有開放的心胸，則開放決策參與與開放校門，才能真正顯現出開放教育的精髓。因此，讓班級教師與班級家長會密切合作的親師合作教學，必然要讓每位教師的教學與家長有互動的機制，能否引導此一互動的機制朝向共同討論以達行建立共識、共同規劃以達協同一致、共同執行、共同評鑑以達心意相連，將直接考驗學校社區化能否順利推動的關鍵。

## 三、學術藝文休閒，親師攜手合作

以往認定學校社區化有一個重要的目的，就是希望學校教師能夠貢獻專長協助社區共同成長；但因近年來國民素質的提高，社區家長在各方面也有特殊的專長，例如插花、烹飪、土風舞、汽車修護、理容、電腦網路工程等等。所以學校教育人員所扮演的角色，剛好在不同的方面可以和社區家長產生互補，親師共同攜手成長，豐富社區的學術、藝文氣息和正當休閒活動的提倡，對社區子弟無論在身教、言教或境教上，都有正面的影響。如果學校社區化能夠深入結合當地特有的風土、民情和特色，那麼社區和社區之間，就沒有什麼好比較和競爭的了。

## 四、家庭-學校協定（home-school agreement）的訂定

校長可仿造英國「家庭-學校協定」的作法，讓家長與學校間訂定，讓家長事先瞭解其角色權責(王政彥，民 91)。

該協定解釋了學童所要就讀之學校的教育目標及價值，載明了學校及家長的責任，以及學校對學童的期望。至於「家庭-學校協定」的內容包括：學校將

要提供的教育標準、學校的特質與精神 (ethos)、平日上學的準時、紀律與行為規範、家庭作業、學校與家長間的互動資訊等。在學童入學前，家長需要理解及接受協定，並在協定上簽名；如果學童年紀較大足以瞭解內容，也要一起簽名。如果在學校學習的過程中有破壞協定的情事發生，校長會與家長聯繫並討論說明，如果情節嚴重，也有懲罰的規定。相對地，如果家長覺得學校破壞了協定，可向校長或學校經營主體提出說明。類此家庭與學校間「約法三章」簽署共同協定的作法，其意義及功能在於縮短了家庭與學校間的距離、增進彼此的互動機會、建立家長、學童與學校人員的共同願景、敦促家長參與其學童在學校的教育、培養家長與學校人員間的夥伴關係、賦予家長學童的教育責任，以及延伸學校教育與家庭功能的連結等。雖然這種類似「契約關係」的協定在學校教育上較為罕見，而其在教育上增添法律意味的作法，帶有規範的強制性意義，有賴家庭與學校兩造之間的充分溝通與信任作為基礎。但是，就義務教育而言，本來即具有強迫教育的特質，類此協定與我國「強迫入學條例」中對學齡兒童父母親的規範，可謂是一種擴充及延伸。尤其是強調家長參與其子弟在學校教育的重要性與責任，也頗能切中我國時下多數父母親置身其子弟學校教育事外的弊病。再者，「家庭-學校協定」的簽署，對於撤除學校藩籬，縮短學校、家庭及社區間的距離，以促進彼此的關係互動等，也良有裨益。因此，此協定可說是有益於國民中小學與社區互動關係發展的助長因素。

學校則可邀集家長參與學校事務，尤其是對學童的教育責任，既減輕學校負擔也擴大家庭教育的效益，具有家長、學校及學生都贏的功能，有助於為學校社區化注入活力。我國肇因於在文化上與英國的差異，以及家長參與學校事務的素養不足，或校長可以實驗或試辦的方式，嘗試援引家長與學校間互簽協定的作法，以落實家長參與學校事務及其子女教育的效益；同時學校應提供家長進修學習所需參與素養的機會。

## 五、鼓勵家長參與學校教育並制定參與規準

社區參與也是邁向學校社區化的一個重要任務，而且，由於學校一切設施皆應以全體師生與社區民眾為對象，所以，更應經常鼓勵社區民眾參與學校或社區活動。而所謂社區參與，實際上是希望營造出「家庭-學校-社區」合作關係，建立起真正的教育夥伴關係，以協助學校發揮教育的績效和目的。

有關社區成員參與學校教育的方式，則可考量與遵循下述之原則：(一)學校的目標與發展方向，應由教育專業人員與一般社區人士共同努力；(二)教育專業人員與社區民眾宜分工，學校教育的範圍與性質可由社區民眾參與決定，

而學校實際事務則由教育專業人員來負責處理；(三)所謂社區人民參與學校活動，指的是社區中各階層的人而言；(四)社區人民的參與，必須要有教育專業人員的指導和諮詢，才能發揮最大功效；(五)公共參與應擴及整個學校社區；(六)公共參與應基於謹慎的研究、審慎的討論和判斷；(七)公共參與必須採取組織的型態，以有條理的方法容納個人與團體參與事務；(八)公共參與必須是廣泛的普及於社區的人民；(九)公共參與必須能適應社區的不同需要；(十)公共參與必須不斷研究、分析、解釋、討論、規劃與實際行動，並且要持續修正改進，繼續發展(李建興，民 71)。

至於，學校在積極鼓勵家長參與學校教育，使之成為教育的夥伴關係，其具體可行的做法則有(Berns, 1997)：

- 1.提倡親師合作，發展親職教育，增加學生、家長、教師互動，其方法包括請家長擔任班級義工、辦理親職教育成長營、舉行親師生休閒活動、結合家長實施社團活動教學等。
- 2.訂定家長會設置通則，以規範家長參與學校內教育活動，其方法包括設置校務參與小組，如設置教育小組、公共關係推展小組、財務管理小組、義工招募及推動小組等，訂定開會時程與人員。
- 3.檢討改善家長會的組織定位與活動型態，開放更活潑多樣的親師互動形式，以吸納整合更多的社區人力與財力資源，並協助學校解決設施、經營、管理與教學問題。
- 4.學校設置家長諮詢委員會，成員包括教育局督學、校長、教師、社區人士，而其任務則以參與校務諮詢、申訴、考核、校長遴選、協助學校訂定教育目標，及與教育局進行溝通。

此外，學校應訂家長參與學校校務之規準，可依據下面三個規準訂定之：

- (一)重要性：依據校務事項的重要性，選擇參與的人員，愈重要的事項，參與的人員須愈廣泛，愈具代表性，參與的程度也愈高。
- (二)相關性：指校務事項與當事人權利義務的相關程度。考慮校務事項與不同人員切身相關的程度，並尊重其參與程度與想法意見。
- (三)專業性：參與人員的專業能力是選擇參與校務決定的重要參考依據，具備專業能力才能做出專業有效的決定。

## 六、校長對推展公共關係須有正確的認知

學校公共關係是指，透過有系統、有計畫、長期性的雙向溝通活動，結合社區內外公眾利益與意見，以獲取社區內外公眾對學校的支持，共同為增進學生福祉，達成教育目標而努力(陳惠玲，民 88；Bagin & Gallagher, 2001)。

基於上述，學校公共關係的目的應為：(一)增進彼此瞭解以建立和諧關係：在積極方面，學校應瞭解社區公眾對學校的期望與需要，並做適當因應，此外，學校應讓社區了解當今的教育發展趨勢、學校計畫、目標與政策，藉以取得共識，實現學校與社區的共同目標。在消極方面，則可以澄清與公眾的誤會和疑慮。(二)爭取公眾支持、完成教育目標：透過各種互動途徑，學校除應讓社區瞭解學校的計畫與成效外，並應讓公眾瞭解學校對社區的重要貢獻，以此績效來爭取公眾對學校的信心、支持與協助，以完成教育目標(楊如晶，民 82)。

學校要營造與提昇公共關係，則應仔細規劃實施步驟，以為實際運作之參照。有關學校公共關係運作的步驟，則可採取研究、計畫、傳播、評估四項步驟(Daresh, 1997)。詳而言之，在研究階段，學校可利用各種正式與非正式的調查方式，進行輿論或意見的蒐集研究，以瞭解社區內外公眾的需求及對學校看法；在計畫階段，則可依前述調查研究結果，做為設計各項公共關係方案的參考；在傳播階段，則將各公共關係方案透過文字、非文字、平面、立體媒體、活動加以傳播；最後並可於方案實施後，進行結果的評估與校正。

至於學校建立良好公共關係較具體的作法，則可採取下述五種途徑(謝文全，民 82)：

- (一)瞭解並接觸社區：其方法包括社區調查、登門拜訪、家庭訪問、鄉土教學、親師座談、參加社區活動、舉行民意調查、閱讀相關出版品資料、實地旅行社區等。
- (二)讓社區瞭解及接觸學校：其方法有大眾傳播、學校刊物、學生手冊、親師聯絡簿、諮詢專線、說明或座談會、邀請社區人士參加學校活動。
- (三)為社區提供服務：其方法包括有開放學校場地、舉辦社區文教活動、舉辦社區活動、諮詢服務等。
- (四)把學校教育辦好：如此既可獲得家長滿意，又可獲得社區的好感與信賴。
- (五)運用社區資源：其方法包括邀請社區人士擔任義工，請社區人士演講或協

助教學、請社區人士擔任顧問以供諮詢、利用社區實施校外教學等。

## 伍、結 論

學校社區化的努力，不僅有助於學校與社區的資源共享，而且更能促進「學校社區生命共同體」的實現。

基本上，學校與公園、圖書館都是屬於一般性的公共設施，然而因其屬教育系統的一部分，為社區內居民容易到達的場所，乃成為社區居民的活動和學習中心。尤其在都會地區的學校，因分布較為均勻，而且區位又較佳，更是社區居民最常使用的活動空間。而社區又能提供學校豐富的學習資源和素材，使得學校與社區形成一個生命共同體，彼此具有「互為依存」的關係。

校長為了擴大學校教育功能，建立學校與社區良好關係，以及打造「學校與社區」資源共享的環境，「學校社區化」教育政策是值得積極加以推動。未來學校社區化的實施，除了可參酌本研究前述所提策略之外，並提出下列建議與結論，以供校長建立學校與社區關係之參考。

- 一、敦促政府參酌美國「社區學校發展法」，研擬適合國情之「社區學校發展法」或訂定「學校社區化實施方案」，作為實施依據。
- 二、校長須以開放的心胸，接納各方意見，容忍批評和異議，並廣納社區具有相關領域專長的人士共同參與，並在做出決定之前，察納社區民意，待彙整出共同的意見，再呈報社區發展委員會議決，不流於寡頭決定。
- 三、可向學校社區化辦理績優學校之校長請益，作為自己學校推動時觀摩學習的對象。
- 四、結合社區組織，推動校園活動社區化的工作，以豐富社區生活。
- 五、推動校園空間設施的彈性管理與使用，使其能夠發揮最大效益，並符合社區需求。
- 六、採用英國「家庭-學校協定」的作法，讓家長事先瞭解其角色權責，落實家長參與學校事務及其子女教育的效益；同時學校應提供家長進修學習所需參與素養的機會。
- 七、學校應依校務事項的重要性、相關性、專業性訂定家長參與學校校務之規

準。

八、校長對推展公共關係須有正確的認知，透過有系統、有計畫、長期性的雙向溝通活動，結合社區內外公眾利益與意見，以獲取社區內外公眾對學校的支持，共同為增進學生福祉，達成教育目標而努力。

## 參考文獻

### 中文部份

王政彥（民 91）。英國學校與社區的互動關係及其對我國學校社區化的啓示。載於國立教育資料館編印：教育資料集刊-學校社區化 27 輯。台北：國立教育資料館。

行政院教育改革審議委員會（民 85）。教育改革總諮議報告書。台北：行政院。

吳永裕（民 86）。創造學校與社區雙蒙其利的互動關係。教育資料與研究，15，9-11。

吳明清、蔡菁芝（民 91）。國民中小學學校社區化的重要理念與實施策略。載於國立教育資料館編印：教育資料集刊-學校社區化 27 輯。台北：國立教育資料館。

李建興（民 83）。運用社會資源協助社區發展可行途徑之研究。台北：五南。

李義南（民 84）。學校公共關係的理論與實務—以美國為例。台北：五南。

李麗日（民 88）。論學校與社區結合-以「學校社區化、社區學校化」之角度觀之。國立台中師範學院社會科教育學系，社會教育研究，第四期。

林明地（民 86）。學校與社區關係：從家長參與學校活動的理念談起。教育研究。

林明地（民 91）。學校與社區關係。台北：五南。

林振春（民 83）。學校與社區結合以建立社區文化。社教雙月刊，64，20-24。

林振春（民 85）。「學校與社區結合以建立社區文化」，載於中華民國社區教育協會主編：學校社區化。台北：中華民國社區教育協會。

林振春（民 86）。從社區與學校互動談如何落實學校社區化。教師天地。

邱天助（民 85）。推展社區學校教育落實終身教育理念。載於中華民國社區教育學會主編：社區教育研討會論文集(38 - 49)，台北：中華民國社區教育學會。

- 柯正峰（民 91）。我國學校社區化政策之探討。載於國立教育資料館編印：教育資料集刊-學校社區化 27 輯。台北：國立教育資料館。
- 張德永（民 84）。學校社區化、社區學校化-創造學校社區雙營的新時代。載於中華民國社區教育學會(主編)，學校社區化(165-196)。台北：師大書苑。
- 陳其南（民 84）。學校、社區、與地方教育學習體系的改革。教師天地，86，2-6。
- 陳其南（民 85）。學校社區與地方的教育體系。教改通訊。
- 陳建州（民 90）。建構終身學習社會的第一步：學校社區化、社區學校化、「中間機構」模式。現代化研究，27，89-97。
- 湯梅英（民 86）。學校社區化：舊觀念？新口號？教育資料與研究，15，2-8。
- 黃鴻文（民 84）。社區與學校結合的模式。載於中華民國社區教育學會主編，學校社區化（頁 127-135）。台北：師大書苑。
- 楊如晶（民 82）。台北縣市國民中學公共關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 劉仲成（民 89）。學校社區化新探討。南投文教，13，76-83。
- 蔡端榮（民 84）。「學校社區化、社區學校化」的理念與作法。載於中華民國社區教育學會主編：社區教育研討會論文集(38 - 49)，台北：中華民國社區教育學會。
- 蕭玉煌（民 85）。社區學校化與社區發展。載於中華民國社區教育學主編：社區學校化。台北市：心理出版社。
- 謝文全（民 82）：學校行政。台北：五南圖書出版公司。

#### 英文部份

- Bagin, D., and Gallagher, D. R. (2001). *The school and community relations (7th ed.)*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Berns, R.M. (1997). *Child, family, school, community: Socialization and support (4th)*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers.
- Daresh, J.C. (1997). *Improving principal preparation: A review of common strategies*. NASSP, 81, 3-8.

Epstein, J. L. (1992). School and family partnerships. In: M. C. Alkin (ed.), *Encyclopedia of educational research (6th ed.)* (pp. 1139-1151). New York, NY: MacMillan.

Epstein, J. L., Coates, L., Salinas, K. C., Sanders, M. G., & Simon, B. S. (1997). *School, family, and community partnerships: Your handbook for action*. Thousand Oaks, CA:Corwin Press, Inc.