

**「香港躍進學校計劃」  
促進家校合作的初步個案經驗  
A Case Study on Promoting Home-school Collaboration through the  
“Accelerated Schools for Quality School Project”**

李子建 張月茜 馬慶堂  
John Chi-kin LEE, Louisa Yuet-sai CHEUNG & William Hing-tong MA

香港中文大學  
The Chinese University of Hong Kong

## 摘要

本文透過優質教育基金所資助的「優質教育躍進學校計劃」一所個案學校的經驗，探討「香港躍進學校計劃」如何促進家庭與學校的合作情況。文首檢視及回顧家校合作之有關文獻，以瞭解外國及香港的家校合作趨勢。接著介紹「躍進學校計劃」在美國和香港如何促進家校之間合作，及以一本本地個案學校為例，展示「躍進學校計劃」在促進過程中所起的酵母作用。最後，討論如何從個案學校經驗中，總結出一些合適的建議，使家校的夥伴關係更緊密，從而促進學校的教學效能和支援校方不同領域，最終使學生在學習上有所獲益。

## Abstract

"Accelerated Schools for Quality Education" is a project funded by the Quality Education Fund. This paper is to study the conditions of "Accelerated Schools for Quality Education" in promoting home-school collaboration based on the experience of a participating school. The paper firstly presents an overview of relevant literature on the topic of home-school collaboration for a better understanding of its trend both in local and international contexts. The paper continues with the study brief of the status quo in the U.S. and Hong Kong, with a local case study to exemplify how the project acts as a catalyst in home-school collaboration. Finally, the paper sums up several relevant suggestions from the discussion of the participating school experience on how to strengthen home-school partnership. With closed ties between both parties, effectiveness of teaching and learning as well as support to different domains in school could be enhanced, which would ultimately benefit student learning.

## 引言

追求優質教育可說是近來教育界的一個重要議題。教育統籌委員會（1999）在本年初發表了《廿一世紀教育藍圖教育制度檢討：討論教育目標諮詢文件》（下稱《文件》），引起了社會人士的熱烈討論，對教育目標提出了「樂於學習、善於溝通、勇於承擔、敢於創新」的方向，在《文件》裡亦提出了「為提高教育質素，政府、學校、家庭、傳播媒介、以至學生本身，都有不可推卸的責任，因此應該加強夥伴關係，共同實踐教育目標。」（教育統籌委員會，1999，頁4），例如《文件》提問（頁24-25）：

學校是否應該：

- \* 堅守教育的基本信念：讓學生喜歡學習，因材施教，並積極向社會各界及家長推廣優質教育的真義；

家長是否應該：

- \* 加強與學校的溝通和合作；
- \* 多關心子女的成長及全人發展，不應過份著重子女的學業成績？

家長在學校教育的影響力日益加強，令家長在學校教育中發揮更大的作用。如家長教師會（下稱家教會）的數量增加，透過參與學校的行政和教學等不同活動，更能令家長們瞭解學校的運作。由是觀之，家教會成為學校的重要夥伴。

本文透過優質教育基金所資助的「優質教育躍進學校計劃」裡一所個案學校的經驗，探討「香港躍進學校計劃」如何促進家庭與學校的合作情況。

## 家庭與學校合作

Sammons, Hillman 及 Mortimore (1997) 在回顧學校效能研究文獻後，歸納出高效能學校( effective schools )其中一個重要特徵為家庭與學校的夥伴關係( home-school partnership )。在學校重組 ( restructuring school ) 過程中的不同取向，不少學者如 Murphy (1993) 及 Dalin (1998) 亦指出家長可成為學校的夥伴。Murphy (1993) 認為家長在學校重組過程可扮演不同角色：在選擇學校時可作出取捨；在學校管理方面有發言權 ( voice )；在子女的教育上可與學校建立夥伴關係；在學校社區 ( school community ) 進一步發揮其代表性。

而當家長成為學校的夥伴後，家長的積極參與是否對學生的學習有影響？對於這方面，Henderson (1988, p.149-153) 指出家長的支援對學生的學習成果有正面的影響。此外家長會影響學生的自我觀，令其學習態度更積極而有所成；又家長與老師交往的過程中，老師對學生的性格、愛好等加深瞭解，從而更能掌握學生的學習動機而刺激學生更願意及有興趣學習 ( Schools Council, 1995, p.9-10 & p.25-28 )，因此家長越早參與學校的活動，對學生的影響越正面，那麼家長可以甚麼形式參與學校的活動？

Marsh( 1997, p.154 )指出家長可以不同形式參與學校活動，而成為學校的一個重要夥伴，其形式可包括：

- \* 報告進展 如家庭、學校簡報、學校通訊、電話聯絡
- \* 特別活動 如旅行、音樂會、開放日、小食部運作
- \* 意念交流 研討會、觀課日、非正式討論
- \* 家長在校的支援（非教學性） 組織陸運會、準備美術/展覽材料、與商界聯絡、協助戶外考察
- \* 家長在校的教學性支援 擔任講者、教授不同技能、在學校宿營擔任領袖
- \* 學校管理 出任小組委員會主席、出任校董會成員

何瑞珠 (1999) 則建議家校合作 ( home-school collaboration ) 的模式可分為三個度向或

參與的重心：

1. 「家庭為本」 如親子教育、輔助子女學習；
2. 「學校為本」 如家長與學校溝通、參與義務工作，參與及支持學校決策；
3. 「社區為本」 社區協作。支持家校合作的論者認為家長參與能夠使學生的學習得以改進。不同家長所提供的資源（如時間、金錢）和技能也豐富了學校的學習環境，而家長的參與使他們更加明白學校的運作和支持學校的目標。更重要的是，在民主的社會裡，家長擁有參與學校決策的權利（Marsh, 1997）。雖然有不少論者提倡家校合作的價值，亦有不少觀點認為家長不應積極參與學校的決策，例如家長的參與可能導致教師自主權下降和專業責任減低；此外家長的參與亦會使教師的工作量和時間增加，而且家長可能從一位消費者——市民（consumer-citizen）的角度看學校教育，把它看作市場上的另一種商品（Marsh, 1997）。由此看來，學校的專業人士（校長和教師）與家長的關係究竟是角力場的對手（adversaries），抑或是盟友（allies）（Hargreaves, 1999）？在這一方面尚有待專家學者作進一步的探討分析。

香港在家庭與學校合作的狀況又如何呢？現時很多學校已組織了家長教師會，由印象得知其主要功能多在聯誼性質和輔助策劃學校邊緣性活動。而家長最感興趣的是瞭解老師和學生在課室的活動，不過他們通常無緣參與。Pang（1997）在家長教師會（Parent-Teacher Association）功能的研究中發現，超過 90% 的學校人員同意家長教師會的重要功能在於改善家庭與學校之間的瞭解、溝通和關係，至於家長參與教學（如提供支援）和學校政策方面則相對地放在較後次序。此外，結果亦顯示小學校長和教師較中學的同工擔心家長教師會的工作會侵犯教師的專業自主權和干預學校的政策及主要運作。有部份小學教師更認為家長的意見反映是「外行領導內行」（Pang, 1997, p.90）。在這種情況下，Pang（1997）認為本港家長和教師可透過一些活動或計劃共同工作，建立雙方的互信基礎和夥伴關係的信念（李子建，1997）。「優質教育躍進學校計劃」在家校合作上可扮演甚麼角色呢？這角色如何促進家校之間的合作？下文以一間學校作個案探討，希望從實踐裡總結出一些經驗，供學校、家長、專家學者和政府在推行家庭與學校合作時作一參考。

## 優質教育躍進學校計劃

香港躍進學校計劃源自美國史坦福大學 韓立文教授（H. Levin）在八十年代所開展的「躍進學校計劃」（Accelerated Schools Project），這個計劃具有三大原則、五個步驟，作為推進學校改革的基礎：三大原則是「目標一致」、「賦權承責」和「發揮所長」；而五個步驟是「檢討情勢」、「發展遠景」、「訂立優先次序」、「設立管理架構」和「實施探究過程」（李子建、趙志成、潘天賜、鄧薇先和譚萬鈞，1999）。「躍進學校計劃」是一個全面的學校改革計劃，把學校的課程與教學、行政、家庭和社區三方面的發展有機地結合起來。

就美國的經驗而言，「躍進學校計劃」要求家長參與下列過程：決定是否參與計劃、在檢討情勢的過程中，協助搜集資料、與學校人員共同建構遠景、訂定學校發展項目的優先次序、參與校內督導委員會以監察計劃的進展，以及參與團隊（cadres）的探究工作等，下文會詳細敘述。此外，部份美國躍進學校會使用下列方法加強家庭與學校之間的溝通和協作

(Hopfenberg, Levin & Associates, 1993, p.284-291)：

- \* 邀請家長參加躍進學校訓練活動（如工作坊）
- \* 學生訪問家長對學校遠景的看法；
- \* 熱情地邀請家長參與學校遠景的慶祝活動；
- \* 鼓勵教師和其他學校人員致電家長；
- \* 鼓勵已參與計劃活動的家長形成一個電話聯絡網；
- \* 預先致電家長，提醒他們參加會議；及
- \* 有需要時把材料內容翻譯成為家長明白的語文。

而在美國的「躍進學校計劃」，是把家長參與學校活動視為一個十分重要的過程。下文將詳盡及深入討論家長如何參與該類學校的大小「齒輪」過程：

#### 決定參與「躍進學校計劃」

當初學校在考慮是否加入「躍進學校計劃」時，已諮詢家長的意見，並以家長的意願作為參考基礎。

#### 情勢檢討

因家長對孩子的學習情況知之甚詳，且每天與之相對的時間均較校方老師為長，故家長可加入情勢檢討並提供有關資料（如填寫問卷及接受訪談），甚或一起設計問卷。

#### 共創遠景

當學校建構遠景時，家長對子女未來的殷切期望應為整體遠景之重要參考點。據美國經驗顯示，家長十分樂意出席有關之工作小組及提出其期望。當家長未能出席有關工作小組時，校方亦應廣開渠道收集家長對學校期望的意見。

#### 訂立關注事項之優次

當家長參與情勢檢討及與校方一起建構遠景時，他們順理成章地依輕重優次，參與訂定學校關注事項的先後次序。很多時候家長的角度與校方有所不同，而校方也應細心衡量作取捨。

#### 設立管理架構

學校進行改革時，須成立專責小組統籌、策劃和執行改革進程。小組盡可能加入家長成員，讓家長繼續積極參與及監察改革的進程，使進程依照原定之方向發展。

#### 探究過程

變革過程一般是會不斷碰上難題，學校須成立探究的機制去預測挑戰和解決困難，以接納和實踐新意念，推行和試行新計劃，監察和評估新措施等。在這方面，家長是可以付出時間和精力支援校方的。

除了以上的「大齒輪」活動外，家長還會參與其他「小齒輪」活動，如在課室協助老師

教學、籌備家長 學生 老師的綜合晚會、協助處理學校的收費事宜、預備食物部提供學生午餐及美化校園和改善學校設施等。

以香港的情況來說，「香港躍進學校計劃」(下稱「計劃」)，並不能把美國的計劃全盤照搬，而是按照本地的脈絡和學校條件加以調適而成，例如「檢討情勢」部份並非由校內人員和家長搜集和分析資料，而是由香港中文大學的學校發展主任和研究組成員透過問卷調查，文件分析和訪談，把資料綜合編寫成學校的「初步情勢檢討報告」。但總體來說，在不同環節，學校發展主任可促進學校引入家長參與學校活動及計劃，下文將詳述「計劃」如何促進家校合作。

在「發展學校遠景」方面，由於每間學校均有其辦學宗旨，而宗旨如何達成，則靠全校全人合力。箇中需要共同建立一個遠景才能成事；而遠景的建立應包含校內不同成員，如：辦學團體、學校教職員、學生及家長等。其中學生及家長之意見和期望往往較易被忽略，特別是小學階段的學生。事實上，兩者均是學校的主要成員。在小學階段，學生的選校意願主要操諸於家長手上。因此，瞭解家長對學校的期望，有助學校釐訂未來的方向。躍進學校計劃的發展主任，會協助學校建構遠景，步驟一般共分為三方面：

#### 學生方面

小學方面，主要搜集高小學生對學校的期望，一般來說以抽樣方式，每班隨意抽取五至十位同學在校寫下他們對學校的期望。

#### 家長方面

由學校發信予每一位家長，闡釋校方重視家長的意見和期望，並請他們以書面形式表達對學校的期望。

#### 教職人員

躍進學校計劃的學校發展主任會與學校合作舉辦「建構遠景工作坊」，藉此讓教職員把學生、家長和教職員三者的期望匯合一起，釐訂出一系列的遠景，從而對學校未來的方向，有共同而又清晰的目標。

在建構遠景的過程中，學校會首先收集學生和家長對學校期望的意見，把兩類意見歸納及分類，根據頻次多寡排列意願的先後。在老師建構遠景的工作坊中也以類似方式收集老師的意見，然後一起討論如何把三方面的期望整合，並按學校需要的迫切性訂定先後次序。訂出優次後，教師會就該學年的發展重點，詳細分析學校如何以不同行動計劃配合，達到目標，如行政措施，課程設計及財政資源等。教師工作坊應盡可能邀請家長參與，共同制訂學校遠景。一般來說，工作坊會透過家長會邀請有興趣的家長出席。

此外，「計劃」另一主力工作是與學校發展「強效學習」(powerful learning)，讓學生透過以學生為中心和具真實感的學習活動，積極培養主動學習和探究的精神。在第一年的工作裡，「計劃」中約有二十多間成員小學組織了「強效學習日」。以下為一所個案小學在家長參與「香港躍進學校計劃」的狀況。

## 個案學校的家教會背景

個案學校具十多年歷史，是一所位於新界區的小學，具有宗教背景。學校共有 19 班，校舍環境優美，學生多來自良好的家庭背景，家長十分投入參與學校活動，並願意為學校付出實質的支持，學校以家長在財力及人力上的支援為榮。校方於四年前成立家長教師會，該會在改善學校環境及學生學習方面不遺餘力，而會方的活動多由家長主導，例如在改善環境方面，家長曾發動籌款興建禮堂的新翼、擴展校園及課室內安裝冷氣機等；在關心子女學校生活方面，有由家長組成的學務組、聯誼組及分享小組，協助學校改善學生的英語能力。由此可見，家長確實是學校寶貴的資源。但從本「計劃」的「檢討情勢」訪談及觀察所知，教師對家長那份積極參與校務的行動，抱有疑慮的態度，部分教師更強烈表示家長的參與對學校行政構成一定程度的干預。另一部份教師認為在日常學校辦公時間內，學校的教學事務已十分繁重，難以抽空與家長深入傾談。而家長教師會的會議亦多在週日的晚間或星期六下午舉行，出席這類會議對教師的家庭生活構成一定的影響。校長亦瞭解老師這方面的難處，一般只編配家長教師會部份教師委員出席會議。家長因此感覺教師出席家長教師會的反應冷漠及被動。此外，筆者在參與家長教師會的執行委員會會議時，對家長在校舍改善工程所付出的努力留下十分深刻的印象。例如他們曾主動去信有關當局跟進工程的進度；反觀教師代表在會議上的表現較為沉默，當家長熱切地談及教育的理想和方向時，教師並未能即時積極作出回應和分享。部份家長感覺學校教師頗為被動，不大願意參加家長教師會所舉辦的活動，這種印象無疑削弱了學校開放及易於親近的形象。校方雖然設立了家長教師會，卻未能真正打開教師與家長間的溝通之門。因此，如何令家長及教師加強合作及瞭解夥伴關係的重要性，正是「香港躍進學校計劃」努力的方向。

## 協助個案學校建構遠景

「香港躍進學校計劃」首年（1998-1999）的工作主要是與成員學校建立互信關係。學校發展主任為學校員工安排不同的工作坊，內容以介紹躍進學校計劃的原則和理念，強調個人及團隊對轉變應持的態度，合作精神和溝通等作主題。在這個夥伴協作過程中，「計劃」實施的步驟亦包括有「檢討情勢」、「建構遠景」和「訂立工作優先次序」等。

正如前文「檢討情勢」所述，學校發展主任從訪談及觀察的資料所知，個案學校的家長及教師在參與學校事務方面持有不同的看法，而家長教師會亦未能真正加強家校的溝通。因此，學校發展主任建議學校在「建構遠景」時應多關注及參考家長對學校的期望，以加強家校溝通及瞭解。個案學校於一九九九年三月發信(附件一)邀請家長表達他們對子女教育的期望，結果收回意見表共 349 份，佔全校家長的 55%。為了增加回收資料的透明度，校方邀請十多位家長教師會的家長委員，連同數位教師及四位「計劃」成員，約 20 人，分成 5 小組，將家長的意見整理及分類。為確保各小組整理資料的一致性，各小組先嘗試將 3 份意見表的資料分類及整理，然後交由「計劃」執行總監檢視，看看各組的分類是否合理及一致；在檢定後，各小組才正式進行資料整理及分類。整理及統計後的家長意見如表一所示，家長多期望學校能提供「愉快有效的學習活動」、「促進學生「全面的體育、群育、美育的發展」、「培養學生愛閱讀及自學的能力」、「培養學生成為有禮貌、尊重他人、負責任的公民」、「學生「能掌握兩文三語及基本運算技巧」、「學校有完備的學習設施」、「學生發揮創意及潛能」，以及「教師有良好的專業態度及素質」等。一九九九年三月中旬，發展主任與全校教師舉行了「建構遠景」的工作坊。在工作坊中，教師參考了家長的意願及自己的看法，建構了學校的遠景，並以「提供學生愉快有效的學習活動」、「培養學生良好品德」、「培養學生閱讀及自學能力」

及「培養學生獨立思考及發揮他們的創意」作為學校未來發展的方向。就這些期望而言，教師及家長在培育學生方面的目標頗為一致，他們所認定的愉快有效學習，以及發揮學生創意和潛能，與「計劃」的信念頗為符合。就是所有兒童都具有學習潛能，此亦為學校舉辦「強效學習活動」釐定重要的方向。

表一：個案學校之「家長期望」統計表

序列	家長期望	人次
1.	愉快有效的學習活動	98
2.	全面的體、群、美、育發展	72
3.	培養學生愛閱讀及自學的能力	49
4.	德育—培養學生成為有禮貌、尊重、負責任的公民	45
4.	能掌握兩文三語及基本運算技巧	45
5.	學校有完備的學習設施	38
6.	能發揮學生的創意及潛能	36
6.	教師有良好的專業態度及素質	36
7.	關注學生學習的差異	27
8.	提供溫暖愉快的學習環境→提高學生的學習興趣	20
9.	讓學生獨立思考	19
10.	良好的家校合作及溝通	15
11.	良好的師生溝通	14
11.	學生學業不斷有進步	14
12.	學生有積極的態度及有自信的人生觀	10
13.	加強英文科的學習	8
14.	增加功課量	6
15.	半日制轉為全日制	5
16.	減少功課量	3
16.	減少考試次數	3
17.	調整教學節數安排	1
17.	課程與中學銜接	1

註：發信予全校小一至小六之學生家長，收回意見 349 份，約佔全校家長的 55%。

### 組織「強效學習活動」

為了提高學生的學習興趣，發揮他們的創意及潛能，推廣「強效學習活動」亦是本計劃的重點工作之一。在「強效學習活動日」舉行之之前，學校發展主任及有關工作人員多次到學校與校長及各老師開會，確定學校的意向和方針，然後選定一個主題，再以此主題設計一系列的學習活動。在商討教學設計時，學校發展主任建議老師積極考慮引入家長參與教學活動。

在這方面，學校曾詢問家長有關時間和專長的資料，以協助進行教學活動，如家長在烹飪方面有心得的，會在提供食物方面加以協助；英語流暢的家長可協助老師進行英語會話活動；家長在戲劇、音樂或美勞手工方面有較深造詣的，可協助老師共同策劃這方面的教學活動。總括而言，家長夠能在學校的教學活動中發揮所長。為了加強家長與教師間的合作，學校發展主任在「強效活動」進行前數天，舉辦了一個名為「互動也溝通」的工作坊，除透過遊戲外，學校發展主任亦詳細向家長解釋「強效活動」的意義和仔細分配工作。就觀察所得，家長和教師參與遊戲時都十分投入，正如一位家長教師會代表在工作坊散會前表達的心聲：

「這次聚會使學校與家長之間的聯繫更邁進一大步！」看來家長及教師都瞭解訂定共同目標及坦誠溝通的重要。

「強效學習活動」主題是：我愛校園，學習對象是全校三年級學生。整個活動共有四個環節，分別為：1. 以實用英語及數學為主的「Fun on the grass」；2. 以中文及常識為主的「校園樂趣多」；3. 以美勞及音樂為主的「音樂創意之旅」；及 4. 以體能與合作為主的「我愛校園集體學習」。就整項活動而言，學生和家長均十分滿意，教師的反應又如何呢？

其中一位老師寫下的感受為：

還記得當我校的合作夥伴中文大學「躍進學校計劃」的學校發展主任向校方建議舉辦「強效學習活動」，我帶著愉快的心情去迎接。但當想到還有家長參與及友校的同工也來觀摩時，便開始覺得有些不自然了。隨著日子臨近，愈覺擔憂。

為了準備那五十分鐘英文及數學課節，工作小組同工花了不少時間共同編寫教案，準備教案、工作紙及場地佈置等。

另外，家長也給予不少支持。當他們瞭解課堂的內容之後，他們便組織起來，按著需要分擔工作。有的準備食物，有的協助分組活動，有的擔當拍攝工作，更有家長為我們祈禱。無論在實際上和在精神上都給予我們無比的支持。

我認為在這次教學經驗中，結果並不是最重要的。在整個過程所經歷的更為珍貴。

從學生及家長的角度，當天是學習如此多 Fun 日。其實對我而言卻是教學如此多 Fun 日呢！

筆者也訪問了數位教師，他們基本上對家長分擔課堂工作的觀感較為正面。因在工作坊中與家長有較密切的接觸，並對不同家長對學校的期望加深了解。此外，他們較欣賞家長協助校方在籌集資源（如為課室加添空調設備），以及處理部份校方的庶務工作（如收取興趣小組活動費用）所付出的努力。受訪教師也察覺家長在「強效學習活動日」的觀課後，更瞭解老師的教學工作和學生的學習情況，從而更欣賞老師的教學專業和體會教學的複雜性和細緻性。事實上，在接觸的家長中，大多對教師所付出的努力予以高度的評價及讚賞，正如其中一位家長表達：

多謝學校的校長和老師們，他們犧牲了自己的私人空間，連下課的時間也拿了出來，為學校和下一代作出貢獻。更要多謝香港中文大學，沒有他們提供的資源和他們的專業知識，學校和家長及學生間的溝通就難以打開了。

從家長的觀感來看，他們似乎對教師態度由懷疑而轉為較信任和欣賞，不過，他們仍覺得部份教師對家長參與學校活動存有抗拒感，但人數似乎已比以前減少。

### 個案學校經驗的啟示

自九十年代開始，社會不斷開放，要求學校問責的聲音不絕於耳。不少家長遇有對學校運作質疑或對教師不滿，而未獲適當處理時，都會向教育署投訴或透過電台、報章或電視提出責難。從學校來說，當學生的學習或紀律欠佳時，許多教師亦習慣將責任歸咎於家長對子女疏於照顧。這種對立的關係對學生的學習有極負面的影響。縱使家校的關係不至惡劣如此，



大部分家長與學校的聯繫亦止於到校領取子女的成績表，而教師與家長的聯繫亦多與學生違規事宜有關。由此可見，在家庭與學校的合作上，雙方仍需付出更大的努力。

個案學校經驗是否「成功」，現階段未有定論，但已為家庭和學校的合作踏出重要的一步。根據「家庭與學校合作研究」的分析，香港學校與家庭聯繫的範圍和方式可分為八類：1. 資訊傳遞；2. 討論學生個別問題；3. 參與子女的學習；4. 培養對學校的興趣和瞭解；5. 協助學校運作；6. 提供家長發展和教育的機會；7. 徵求家長在決策和釐定政策的意見；及 8. 主動參與和支持家庭生活和社區生活（龐憶華，1994）。「香港躍進學校計劃」在個案學校所作的安排，如收集「家長期望」的資料和讓家長代表參與建構遠景，可算屬於「徵求家長在決策和釐定政策的意見」的類別；至於家長參與「強效學習活動日」則屬於「參與子女學習」及「協助學校運作」的類別；本計劃發展主任為家長舉行的工作坊，則具有間接「提供家長發展和教育的機會」之功能。個案學校的活動安排，僅為這些類別的其中一些例子，其他學校可根據自己的條件（例如家長教師的情況，家長對學校的訴求，教師對家長參與的準備度等），作出調適，發展不同的活動，以達致促進家長和學校合作的目的。

個案學校在學期開始的狀況與文獻所呈現的家庭與學校合作狀況頗為符合，例如教師較抗拒家長參與學校活動，尤其是涉及教與學的環節。Hargreaves（1999）指出教師的專業主義（professionalism）宜重新定位，從視家長為支持者或學習者（教師的專業優越感）轉為視家長作夥伴（教師與家長之間存在平等而互信的關係）。要建立這種關係，教師必須保持一種「開放」的態度，多與家長溝通，並多從家長的角度看問題。此外，學校亦應多提供機會，使家長認識教師的專業角色及其權威性。從個案學校的初步經驗看來，本計劃成員透過參與家校合作的過程，總結了以下的經驗作為日後的參考，並盼望這些經驗對香港小學的家校合作帶來一點啟示：

#### 目標一致：

個案學校在建構遠景的過程中以開放的態度收集家長對學校期望的資料，在家長教師會的會議及工作坊中亦共同探討對教育目標的看法。在這種共同信念及良好的溝通機制下，夥伴關係才有更好的進展。因此，家庭與學校間如何建立共同的目標，加強溝通的機會，以開放的態度互相接納，都是影響雙方合作的重要因素。

#### 周詳策劃：

在共同目標下，學校應部署長遠及整體的行動計劃（Epstein & Dauber, 1991），例如：舉行「強效學習活動」時，應考慮如何動員更多家長參與？家長參與的角色是甚麼？是否可考慮讓家長協助教師的教學工作，或提供觀課機會，讓家長欣賞教師的教學工作，以促進彼此的瞭解和交流？因此，在任何活動舉行前，校方宜舉辦工作坊或座談會，讓家長在活動前有更佳的情意準備。透過這些溝通機會，家長除了進一步瞭解活動的意義及他們參與的重要性，他們更可共同策劃及主動提出不同程度的支援。由此可見，事前周詳的計劃、加強溝通、技術支援及情感上的互相支持都能令家校合作更見成效（Berger, 1987）。

#### 發揮所長：

個案學校中許多家長在不同的專業領域上都有一定的專長。學校洞悉他們這些專長，經

常邀請他們就學校改善工程、校舍用地、草地維修、法律常識等方面提供專業意見。此外，部份家長亦主動組成網絡，協助學校英語會話及課外活動的安排，部分家長亦支援學校非教學性的工作，如收費等，以減輕教師的壓力。從上述各項的支援可見家長確實是學校寶貴的資源，只要學校持開放的態度，接納家長在活動上的介入，而家長亦願意付出時間及提供經驗。家長教師雙方互相欣賞，凝聚各人的力量，發揮不同的長處，對子女的教育定會起積極的作用。

#### 情意支援：

在「強效學習活動」進行後，不少家長都衷心欣賞老師為他們子女所付出的努力，並認同學生在這模式下學習獲益良多；另一方面，老師對家長在課堂的協助亦表示欣賞及感謝。事實上，這種彼此關懷、互相欣賞、坦誠友善的態度將會為日後的合作奠下良好的基礎。由此看來，一張小小的心意咭、一句由衷的多謝、一束溫馨的鮮花，不但拉近了教師與家長間的關係，更為我們的學生樹立欣賞他人的好榜樣。

#### 評估機制：

在「強效學習活動」進行後，本計劃的發展主任、教師及家長均對活動進行了檢討，作為改善日後活動的參考。因此，在每學年結束前，校方及家長應共同檢討如何改善合作的關係，並為來年合作定下方向。

從是次個案中，我們察覺到一些家校合作的絆腳石：

- \* 很多老師在接受專業訓練時，並沒有接受與家長合作的相關課程訓練；
- \* 老師引入家長參與學校活動時，對家長存有抗拒感，並感到焦慮；
- \* 教師有時會不自覺地展示其專業地位並作主導，而未能意識到與家長的角色應是平等互補的；及
- \* 家長沒有與專業老師共事的經驗，而這經驗是來自平等和互惠的信念。

在家校合作中，這些妨礙因素是需要避免的，使雙方的合作過程暢通無阻。

「香港躍進學校計劃」的家校合作，在本個案學校中擔當著一個中介者和促進者的角色，當校方和家長的關係不和諧及緊張時，學校發展主任會調停及化解雙方的膠著狀態；當校方組織活動時，學校發展主任會盡量在不同環節引入家長參與，令老師感到家長是有助整個教育活動的進行，另一方面，家長在活動中也擔當著一個重要的角色。

從本個案初步觀察所得，由於教室的開放，家長可以進一步瞭解子弟的學習情況，在家庭中作出緊密的配合，對孩子的學習起了積極及正面的作用。老師與家長的合作過程亦有助老師進一步瞭解學生的性格和嗜好，當老師設計教學活動時，會因應學生的興趣在課程中加入相應的元素以刺激學生學習，至於家長與學校的夥伴關係是否會提昇學生對學校的歸屬感，加強學習的興趣，則有待進一步探討。

## 參考書目

- 何瑞珠 (1999)《家庭與學校合作 政策及理論剖析》。香港：香港中文大學教育學院及香港教育研究所。
- 李子建、趙志成、潘天賜、鄧薇先和譚萬鈞 (1999)《香港躍進學校計劃與優質教育》，香港：香港中文大學教育學院及香港教育研究所。
- 教育統籌委員會 (1999)《廿一世紀教育藍圖教育制度檢討：教育目標諮詢文件》。香港：政府印務局。
- 龐憶華 (1994)《學校與家庭的聯繫》。《教育曙光》，第 35 期，頁 19-30。
- Berger, E.H. (1987) *Parents as partners in education* (2nd edition). Columbus, O.H.:Merrill.
- Dalin, P. (1998). *School development: Theories and strategies*. London: Cassell.
- Epstein, J.L. & Dauber, S.L. (1991) School programs and teacher practices of parent involvement in inner-city elementary and middle schools. *The Elementary School Journal*, 91 (3), 289-305.
- Hargreaves, A. (1999). Professionals and parents: Personal adversaries or public allies? Keynote address at the International Conference on New Professionalism in Teaching. Hong Kong: Hong Kong Institute of Educational Research, 15-19 January 1999.
- Henderson, A.T. (1988). Parents are a school's best friends. *Phi Delta Kappa*.
- Hopfenberg, W.S., Levin, H.M. & Associates (1993). *The accelerated schools: Resource guide*. San Francisco: Jossey-bass Publishers.
- Marsh, C.J. (1997). *Perspectives: Key concepts for understanding curriculum*. London: Falmer Press.
- Murphy, J. (1993). Restructuring: In search of a movement. In J. Murphy and P. Hallinger (Eds.) *Restructuring schooling: Learning from ongoing efforts* (pp. 1-31). Newbury Park, CA: Corwin Press, Inc.
- Pang, I.W. (1997). Functions of the Parent-teacher Association (PTA): A Hong Kong perspective. *Education Journal*, 25(1), 81-106.
- Sammons, P., Hillman, J., & Mortimore, P. (1997). Key characteristics of effective schools: A review of school effectiveness research. In J. White and M. Barber (Eds.) *Perspectives on school effectiveness and school improvement* (pp. 77-124). London: Institute of Education, University of London.
- Schools Council. (1995). *The Elements of Successful Student Outcomes: Views from Upper Primary Class room Teachers*. Commissioned Report No. 41. Canberra: Australia Government Publishing Services.

---

作者：

李子建博士，現為香港中文大學課程與教學學系副教授兼大學與學校夥伴協作中心副主任及「香港躍進學校計劃」執行總監

電話：2609-6974

電郵：jcklee@cuhk.edu.hk

張月茜女士，現為香港中文大學大學與學校夥伴協作中心「香港躍進學校計劃」學校發展主任

馬慶堂先生，現為香港中文大學大學與學校夥伴協作中心「香港躍進學校計劃」學校發展主任

作者十分感謝個案學校的梁老師及余女士所提供之資料。

## 附件一

### 邀請信

敬啟者：為推動優質學校教育，《教育統籌委員會第七號報告書》建議全港中、小學建立優質的學校文化，要達致此目標，學校需要建立一個開明的管理、策劃及評估制度，以加強問責性。此外，學校亦需要與家長上下一心，幫助學生發展潛能，培養他們成為有獨立思考、適應力強及負責任的社會公民。本校已於九八年九月開始參與香港中文大學的「香港躍進學校計劃」，與大學結成伙伴，合力推展優質教育。該計劃的發展主任將於本年三月十八日（星期四）到校為老師主持「建構學校遠景工作坊」（Vision-building Workshop），讓老師進行反思及交流。為釐定學校未來努力的方向，我們深信家長對學校的意見是重要的，我們懇切期望家長能與貴子弟傾談，表達你們與孩子的心聲與期望，以便在建構學校遠景時加入你們的意見。敬請填妥下列回條，並於三月十二日前交回學校，以作分析。

此致

貴家長

XXXXX 學校校長

一九九九年三月九日

---

回條

我們期望：

孩子在學習上能夠：

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

（ 班）學生姓名：

家長簽署：