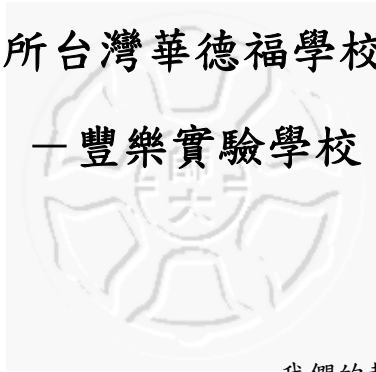


第四章 一所台灣華德福學校的誕生歷程

一 豐樂實驗學校



我們喜愛孩子，
我們的教學都是出自於對孩子的愛，
以及對人的深刻體認。
另一種圍繞著我們的愛，
源自於父母對學校本質的真實了解與認同。
只有處在這樣充滿愛的社群氛圍中，
才能使我們真正的在一起，
邁向日漸茁壯與經得起考驗的未來。

~Rudolf Steiner

本章將豐樂實驗學校自 2000 年至 2005 年間的創校過程分成五個時期：前奏期、孕育期、轉折期、陣痛期、新生期，以下各節分述。在前奏期，由於家長發起，得到人人學會的支持，創辦了豐樂實驗學校的前身—華華小學，經過了孕育期，到了轉折期，華華小學進入分裂狀態，家長和老師決定離開另創新校，豐樂實驗學校於焉而生。

第一節 前奏期（2000 年 6 月～2002 年 6 月）

爲什麼會產生這所華德福學校？原因是有一群家長受到啓發，認識華德福教育，進一步喜愛華德福教育，希望能讓自己的孩子在小學階段，也能夠繼續接受華德福教育。從以下這段文字看出：

這群辦學家長原本也素不相識，因緣際會，我們的孩子先後來到華華托兒所就讀，大家才認識，並且逐漸了解華德福教育；同時，目睹孩子在華德福教育理念的薰陶下，在各方面都有健康和諧的成長，我們非常肯定這樣的教育理念，也認為這麼好的教育，應該讓孩子有機會繼續接受教導。有鑑於國外華德福教育是幼稚園至高中的一貫教育，我們也開始思考在國內辦理華德福小學的可能性。於是，就在前年十二月，由黃先生與夫人劉老師發起，我們一群家長與老師就一起努力，開始籌辦華華小學（致耶穌會會長函 200206）。

事實上，國外華德福學校的辦學可以從幼稚園涵蓋到高中（K-12），國內在2000年前後，已有兩所華德福幼稚園（Gobel & Heuser, 2001: 33, 142-143），台中的這群華德福家長因為在華華托兒所相遇，而認識華德福教育，進一步發起往上再辦理華華小學，讓孩子可以繼續在小學階段接受華德福教育的薰陶。

壹、緣起—和「華德福」相遇

發起華德福學校辦學的家長最早是在華華托兒所相遇、認識，之所以會來到這個托兒所，有的家長是透過親人、朋友介紹，像研究者；有的家長則是看到招生廣告；有的家長則是因為剛好住在和華華托兒所同一條街…總之，在來到這裡之前，家長對於「華德福教育」可以說是一無所知、或者只是模糊的聽聞這個特別的教育理念。

聽說那裡是可以讓孩子玩土、爬樹的…（訪談 P2-2-1，20050304）、

在高雄聽到小姨子介紹台中有華德福的幼稚園…（訪談 P1-1，20050117）

當初會接觸華德福其實是非常意外的，我是在報紙上看到幼稚園的招生廣告（訪談 P3-1-1，20050119）

理由很簡單，因為當時在同一條街，接送孩子比較方便（訪談 P6-1-2，20050307）。

我～其實不是要追求華德福而來，因為我當初完全不知道什麼是華德福，我只是有一個想法，就是不想讓孩子念體制內的學校，我想要有多一點的選擇給孩子（訪談 P5-1-2，20050125）

不論家長對華德福教育了解多少，他們都是爲了孩子的教育而選擇了華華托兒所。雖然托兒所剛剛開始，設備比較樸實，加上是實踐華德福教育理念，所設計的學習環境、課程、活動和玩具等，和一般美侖美奐、設備新穎的幼稚園大異其趣，家長卻逐漸從孩子的表現中發現華德福教育的力量，也促使家長有進一步往上發展的想法。

我發現他們對小孩的態度比較真誠…因為剛創業，所以設備其實不是很好，而且比起一般的幼稚園看起來就更樸實，只是說小孩去了之後很愉快…（訪談 P3-1-1，20050119）

我本來也是不太認同，孩子每天玩得髒兮兮，費用又高，覺得好像也沒什麼意義，後來慢慢、慢慢就發現，從孩子身上可以學習到我們沒有辦法學習到的東西（訪談 P6-1-2，20050307）。

以前參加體制外學校一些分享，讓我很感動，我認為至少體制外學校都會有一些機會，所以在當時完全不知道華德福教育的教育核心是什麼的時候，我就想先帶著孩子過來試看看，…然後進到這樣的教育裡面，推翻了我很多原先的思維（訪談 P5-1-2，20050125）

家長進到華華托兒所，從孩子身上、從父母成長課程中、從親師約談中，慢慢發現華德福教育對於孩子真有一套，從陌生存疑到肯定讚許，家長也一步一步接近、了解華德福教育。

貳、邀約——一起辦學的可能

就在 2000 年 12 月，研究者在華華托兒所遇到家長劉女士，她當面邀約一起辦學，發起籌設華華小學。當然，這樣的發起得到支持，她的另一半、也是後來被家長推舉為家長會會長的黃先生回憶到：

那時候我太太覺得應該為自己的孩子辦一個這麼好的華德福學校，要為自己的孩子來努力，這跟我的教育想法不謀而合，所以就毅然投入創辦華德福學校的這個運動（訪談 P1-1-1，20050117）

另一位採取具體行動的家長廖女士，則在華華托兒所的期末親師座談會上，邀請大家加入辦學：「是不是要讓我們的寶貝繼續幸福下去？華華小學是否能在今年九月開辦，有待我們大家努力。若有空請於家長會後留下讓我們共同討論。十分謝謝各位的參與！」（通知單—廖女士 20010106）

當時，研究者首先觀察到孩子在華華托兒所就讀三個月後有顯著的進步，發現華德福教育有其動人之處；其次，也覺得社會已漸能接受民間辦學，教育政策上也支持民間興學（教育基本法，1999），所以支持家長發起華華小學的籌辦；再者，就在同年 12 月，研究者加入主要是由華華托兒所教師與家長組成的人人學會。在人人學會成立大會上，通過學會章程、九十年年度工作計畫、年度預算；並選舉第一屆理監事（學會會刊，4，20001202），被選出的理監事當中，9 位理事中有 6 位、3 位監事中有 2 位，亦即人人學會有三分之二的理監事是華華托兒所家長及後來華華小學的家長，家長比例相當高。

研究者因被選為人人學會第一屆監事，就在理監事會議中，發言響應家長的發起辦學，並呼籲學會支持辦學：「在國外，以人智學為教育基礎辦學的完整學校，是從幼稚園一路辦到高中。我對學會的期許是實踐華德福實驗小學計畫。」（學會理監

事會議 20001229)

事實上，在人人學會九十年度工作計畫（學會成立大會手冊，20001202）所列四大項：學術研究發展、研習專案、學術推展、考察觀摩等工作中，並沒有「籌設小學」的預訂項目在內。

研究者後來又再撰文「教育的新契機：人人學會的成立」（學會會刊，5，20010131），呼籲人人學會在小學階段的華德福教育實際層面應著手規劃與設計。

因為家長強力呼籲與奔走，於是人人學會也有了進一步行動。後來人人學會在相關會議與計畫書上就說明了「華德福實驗教育計畫是由學生家長主動發起的辦學計畫（學會公共關係策略討論會記錄 20011218；華華小學計畫書，2002）。」這也證明了華德福學校的辦學，源自家長的力量。因為家長的發起，得到人人學會的支持，於是就展開了華德福學校艱辛的辦學之路。

參、投入一家長發起得到人人學會支持

「如何籌辦一所華德福學校？」為了對未來華德福學校辦學有一個較清楚的輪廓與圖像，可以預先了解整個辦學的需要與過程，人人學會理監事會作成以下決議：(1)計畫 2001 年 9 月開辦小學，4 月起辦理小學課程說明會；(2)參訪宜蘭心心小學（化名）華德福教育團隊，並拜訪宜蘭縣長；(3)尋求學籍解決方案；(4)發展小學課程計畫與課程計畫書；(5)向師範學院提案辦理「華華小學教育工作坊」；(6)安排報社記者專訪小學專案進行狀況（學會核心工作會議 20010115）。

前往宜蘭，拜訪已辦理非學校型態小學實驗班兩年的心心小學華德福教育團隊（札記 20010202），研究者以家長與人人學會監事的身份，帶著孩子，與人人學會代表、教師代表等一行 5 人，於 2001 年 2 月 2 日前往心心小學，請教心心小學梅校長（化名）¹與柳老師（化名）²有關辦學事宜。梅校長表示願意支持，

¹ 梅校長（化名）於 2002 年 8 月起成爲心心小學公辦民營後的第一任校長。

² 柳老師（化名）爲心心小學創校教師，留學英國，修習人智學與華德福教育相關課程。目前爲國際組織「華德福教育之友」的台灣觀察員，定期向總部報告台灣華德福學校辦學概況。

她分享許多辦學經驗，並提出具體建議，還提供心心小學所編的「華德福教育實驗教學計劃說明書」供辦學參考。一行 5 人並於隔日在梅校長陪同下，拜訪宜蘭縣劉縣長，了解地方政府對非學校型態實驗教育辦學的相關規定，並爭取支持。

後來，梅校長受人人學會之邀到台中（札記 20010210），陪同人人學會理監事拜訪市議員張廖先生，請其關心「台中市民間辦學自治條例」之議題。稍後，梅校長再度陪同人人學會理監事拜訪台中市教育局廖局長（札記 20010212），尋求支持。從心心小學梅校長的行動中，可以感受到同樣是華德福教育工作者，她願意支持並一起實踐的心意。在豐樂實驗學校這些年的辦學過程中，梅校長與心心小學團隊一直給予支持與協助的力量。

心心小學參訪之後，研究者撰文並歸納心心小學的收穫，提出六點建議（學會會刊，6，20010307）：（1）儘早規劃成立基金會；（2）多方管道尋求台中市政府、教育局及市議會的支持；（3）結合會員和家長的力量；（4）持續研發小學實驗班課程；（5）早日尋覓小學實驗班上課地點；（6）研訂小學實驗班收費事宜。

這六點建議日後都逐步的推動與進行，是辦學過程中行動的大方向。而研究者在整個華德福學校辦學過程中，所扮演的是家長，也是人人學會監事，一直積極參與，盡一己之力，協助整個辦學團隊籌設華德福學校。其他和研究者一樣同時扮演家長和人人學會成員的參與者也有數位。總而言之，在前奏期，爲了籌辦華德福學校，家長團體和人人學會密不可分，分工合作，一起爲創校而努力。

肆、第一年學校概況

90 學年度上學期開學，華華小學成立一個班級，有 9 名學生，其中二年級學生有 3 名，一年級新生有 6 名；9 名學生中有 6 名曾就讀華華托兒所；這一班由澳洲墨爾本接受華德福師訓回國任教的桑老師（化名）擔任該班的導師（札記 20010903），到了下學期，學生增爲 12 名。因爲辦學的相關辦法、校地、經費等

尙無著落，老師和家長商量的結果，決定先借華華托兒所二樓兩間教室開始上課。本來可以招收到更多學生，但因若干家長考慮當時辦學法規尙未通過，學校未能即時立案；同時，辦學地點也尙未敲定。種種不利條件，讓部分家長望而卻步，這些家長在第二年之後，才放心加入（札記 20020601）。

草創第一年，因經費不足，華華小學真正支薪的只有一位帶班老師和一位預備老師，其餘工作則由發起辦學的家長廖女士（華華托兒所行政、人人學會理事）及人人學會其他理監事、總幹事等義務協助。

借用華華托兒所的兩間相連教室上課，約 30 坪，一間作為主要教室，一間做為遊戲、活動與午休場地，其他活動空間與托兒所師生共用，必須配合托兒所各班，整個華華托兒所的主建築是兩棟相連的別墅，互通的庭院近 200 坪，當時一年級師生借左側別墅二樓空間上課，因為是住家空間改為教室，整體的氛圍仍有「家」的感覺，比較溫馨，和家庭不同的是多出了黑板和課桌椅。午餐和點心則統一由托兒所廚房供應，作息原則上參考國外華德福學校的安排，考慮課程進行的動靜與規律節奏，上午 8 時 30 分至 10 時 30 分安排主課程，其他時間為外語和其他藝能課程。

伍、重要記事

在前奏期，創辦一所華德福學校，面臨一些基本問題，需要克服，以下就是本期的重要記事：

一、辦法催生

非學校型態辦學在台中可說是史無前例，更無相關辦學法規可以依循。為了「華華小學」在台中的合法辦學環境，人人學會全體理監事自 2001 年 2 月從心心小學參訪回來之後，就不斷地為推動《台中市教育實驗機構設置辦法》（暫定）（學會理監事會議 20010531）四處奔走。數月的過程中，幸好有台中縣市的民

間教育團體的支持，特別是台中市人本辦公室、台中縣及台中市教師會、台中市家長協會、台中縣女權會及主婦聯盟等團體。台中市政府終於在 6 月份的第七次市議大會中承諾三個月內完成《台中市教育實驗機構設置辦法》³（學會理監事會議 20010628）。

市議會方面也有議員大力支持，在市議員張廖先生的聲援下舉辦公聽會，為設校法源催生，目的在強調理念學校的創辦有別於財團的辦學，不能適用公辦民營自治條例，而另外需要非學校型態實驗教育的辦學法規：

為《台中市教育實驗機構辦法》催生，全是為了要讓實驗學校能合法化，而這也是家長們的心願。…依《公辦民營自治條例》規定，公辦學校委由民營，無論是規模或籌辦經費，都不是辦理念學校者所能夠負擔的。…為此，他們要求市府儘速訂定實驗學校設置辦法，…讓理念學校能早日合法化。（剪報-聯合報第 18 版，20010516）

正在制定的《台中市公私立中小學自治條例》中規定條件對於財務雄厚財團很有利，而對於沒有太多經費卻有教育理想的人有太多限制，因此期望爭取《實驗教育機構設置辦法》與財團劃清界限。（剪報-台灣日報第 27 版，20010516）

家長呼籲台中市政府早日訂出《教育實驗機構設置辦法》，讓文化城教育發展更多元（剪報-自由時報第 12 版，20010516）

法規制訂非一朝一夕，10 個月後，《台中市非學校型態實驗教育實施辦法》終於在 12 月 5 日通過，而後公告（學會理監事會議 20011225）。人人學會也依據此辦法送交辦學申請書與計畫書。

《台中市非學校型態實驗教育實施辦法》（2002）主要依據《國民教育法》第四條第四項⁴規定訂定，經過修正後，仍保留十四條條文，第二條定義了非學

³ 該辦法後來正名為《台中市非學校型態實驗教育實施辦法》。

⁴ 《國民教育法》第四條第四項：「為保障學生學習權，國民教育階段得辦理非學校型態之實驗

校型態實驗教育的辦學方式：「本辦法所稱非學校型態實驗教育（以下簡稱實驗教育）係指學校教育以外，非以營利為目的，依國民教育法第一條及第七條之規定，以實驗課程為主要目的、在不固定校區或其他方式所實施之教育。」第五條則規定成立「非學校型態實驗教育審查委員會」，職掌為：審核實驗教育案、受理實驗教育申訴案件、對於實驗教育有關事項提供諮詢。

學籍部分規定，接受實驗教育的學生應設於台中市政府指定之國民中小學，亦即畢業證書的核發，仍未授權實驗教育機構辦理。實驗教育機構必須在每一學年度及實驗計畫結束時，提出成果報告。而參與實驗教育之學生或家長，對於實驗教育內容不服者，得向審查委員會提出申訴。

辦法的十四條條文中並未限制實驗教育申請人的資格、場地、資金、師生比、招生人數等，對於有心辦學的民間人士或團體，的確給予相當大的彈性。

二、計畫書撰寫

爲了申請「華華小學」，必須撰寫計畫書。當時，人人學會曾對外徵求暑期研究義工，以完成「華華小學實驗教育計畫書」及「一年級教師手冊」（學會理監事會議 20010628）。

人人學會於 2002 年 1 月 22 日提出的「華華小學實驗教育計畫」（學會理監事會議 20020423）是台中市的第一個實驗教育計畫案，依據《臺中市非學校型態實驗教育實施辦法》（2001），計畫書上必須詳列十一項：申請人、實驗教育機構名稱、理念與目標、對象、辦理期程、課程與教學、師資、實驗教育機構地址及位置略圖、教學資源、經費來源及籌措方式、預期成效等。

由人人學會具名向「台中市非學校型態實驗教育審查委員會」呈送「華華小學籌設實驗教育機構申請表暨實驗教育計畫書」，請求惠予審議並同意籌設。計畫書中載明：實驗學校主要任務希望能具體發展、實踐適合本土之華德福學校教

教育，其辦法由直轄市或縣（市）政府定之。」

育；以「落實教師治校、家長參與、非營利經營與文化教育」為辦學理念；以培育學生「於文化領域中精神自由、於法律領域中民主平等、於經濟領域中社會互助」之能力為教育目標。擬設班級則規劃：自 91 學年度起招收一、二年級學生，每班 25 人，至 95 學年度可望發展為 6 班 150 人的規模。經費來源及籌措方式則載明：由家長自籌、社會捐款，並期望獲得中央或地方對民間辦學之鼓勵補助。在預期成效部分，則希望：(1)使華德福學校成為一全方位成長之社區中心，帶動學生、家長與教師共同成長，實現人文、藝術與自然的心靈社區；(2)發展出適合台灣且完整的華德福學校教育模式，提供主流教育另一教育模式之參考；(3)藉由國際學術單位的合作，發展屬於本土獨立的師資培育系統（函與附件：華華小學「設置申請書」、「計畫書」-籌備處 20020122）。

在計畫書撰寫過程中，人人學會理監事曾開會討論，因時間不夠充分，致使相關議題，並沒有先行溝通，造成日後的混淆與困擾。

首先，計畫書上的申請人由人人學會具名，權限多大？在《台中市非學校型態實驗教育實施辦法》（2001）中並未明定或限制實驗教育機構之申請人的資格與屬性，因此，人人學會以民間團體名義申請，相關人員也未就其權利義務充分溝通與討論，而在日後校務運作上出現衝突。

其次，計畫書上出現「計畫主持人」頭銜，由當時的人人學會理事長林老師（華華托兒所創辦人）具名，但是在《台中市非學校型態實驗教育實施辦法》（2001）中並未規定這一項，人人學會主動提出的「計畫主持人」之權限和責任為何？並未在計畫書送件之前或創校初期就先行溝通與討論，造成日後人人學會、計畫主持人、華德福教師、華德福家長等多方人員的爭議。

再者，計畫書中所述之理念與目標，提出「落實教師治校、家長參與、非營利經營與文化教育」的辦學理念，並無明確定義，到底在華德福學校經營中，何謂教師治校？權限為何？家長參與的程度與內容？非營利經營的模式為何？文化教育如何進行？雖然實驗教育的實踐過程與計畫書不一定完全吻合，但是這些基本理念未在創校初期先行溝通的結果，卻形成整個辦學團體極大的不安與動

盪，甚至造成了日後學校的分裂。

三、辦學組織分工

在人人學會提出的計畫書中簡述，未來的華華小學學校組織包含三部分：華德福家長會、華德福教師會及人人學會。家長會負責學校之財務管理，財務處理與人人學會各自獨立；教師會負責學校之教育計畫；人人學會作為實驗教育機構之申請人，協助學校連結社會資源與國際資源，但學校之事務尊重其自主權，人人學會僅依其校務會議章程派代表出席校務會議（學會理監事會議 20020423）。

這樣的組織分工原則將財務管理、教育計畫、資源運用分別交由家長會、教師會、人人學會等三方各自負責，初步看來的確遵照 Steiner 三元社會理想來劃分，也讓新成立的華華小學有了三元合作的組織架構。但是這樣的三元分工，並沒有解答：作為申請人的人人學會的權限、教師治校的教師會和計畫主持人的關係、家長會財務管理的角色與定位等問題。因為「華德福學校」本身就是一個實驗，這樣的三元組織如何運作，有賴學校社群充分討論與溝通，而無法完全套用國外或某校的模式。

因為創校初期，整個辦學團隊急於解決立案問題、校地問題、招生問題、經費問題等，焦點並未放在未來組織運作與校務分工的討論上，因為這樣的疏忽，日後三元發生衝突時，作為申請人的人人學會居然躍居三元之上，凌駕教師會和家長會，決定重大校務，真是始料未及！

（一）人人學會

人人學會借鏡心心小學辦學經驗，針對華華小學的籌設，在前奏期展開對內及對外的行動策略，對內則著重在師資預備、課程研發、計畫書撰寫、經費預估；對外則發展公共關係，邀請媒體報導，結合會員和家長的力量，尋求台中市政府、教育局及市議會的支持，研擬並催生辦學法規，尋覓合適辦學地點，辦理華德福教育工作坊、推廣華德福教育等。

(二) 教師團⁵

在前奏期這段時間，教師團主要由計畫主持人松老師（化名）、人人學會第一任總幹事柏老師（化名）⁶、一年級導師桑老師（化名）、預備老師梁老師（化名）等組成。

爲了研發華華小學實驗教育課程，人人學會自 2001 年 4 月至 8 月間，每隔兩週召開教育研究會議，共 7 次，邀請喜愛華德福教育的老師、家長、朋友共同蒐集、研讀、討論課程內容與教學材料，協助教師會規劃未來華華小學一年級課程（札記 20010403，20010426，20010605，20010619，20010703，20010726，20010809）。

(三) 家長會

家長部分由黃先生及廖女士（亦爲人人學會理事）統籌組織華華小學家長事宜，並定期召開華華小學家長會（學會理監事會議 20010531）。在華華小學 90 學年度上學期第一次家長會會議（家長會會議 20010706）中報告：「目前確定就讀的小朋友共有 11 位，未確定的共有 5 位，期望在九月開學前能夠邀請到 18 位小朋友加入我們的行列。」後來證明，有勇氣加入的家長並不多。會中也討論到學籍問題，暫時先以自學方案來因應。在財務部分，主要由家長會負責，建議家長開始籌措資金，由人人學會理事長、華華托兒所創辦人松老師及家長各一人共同開戶。

(四) 校務會議

自 2002 年 1 月起，華華小學「校務會議」開始運作，人人學會、教師團、家長會等代表必須固定出席，每二週開會一次，並發展以人智學爲基礎的會議方式及校務發展模式（學會公共關係策略討論會 20011218）。第一屆校務會議 7 位代表中，有人智學會代表 2 人：總幹事和藝術總監⁷，教師團代表 2 人：計畫主

⁵ 此「教師團」爲華德福學校教學與行政主體，與國內「教師會」組織不同。

⁶ 人人學會第一任總幹事柏老師（化名）爲計畫主持人（華華托兒所創辦人）松老師（化名）之女，曾赴紐西蘭 Taruna 學院研習華德福教育一年。

⁷ 人人學會藝術總監是柯老師（化名），後來和第一任總幹事柏老師（化名）結婚，成爲人人學會理事長暨計畫主持人松老師（化名）的女婿，也是繼柏老師之後的人人學會第二任總幹事。

持人（同時是人人學會理事長、教師團主席）和行政人員一位（或預備老師），家長會代表 3 人，由會長和 2 位副會長出席會議。

從第一年的校務會議代表名單中，可以發現：(1)人人學會的其他理監事沒有機會出席校務會議，只有理事長、總幹事、藝術總監等 3 人參與；(2)教師團代表中，帶班導師沒有機會出席校務會議表達意見，而計畫主持人又是人人學會理事長、又是教師團主席；(3)家長會代表有 3 人，比例上是多數。但因校務會議著重共識的決定，不用一般表決方式，所以人數多，不代表意見的壟斷。

四、辦學地點尋覓

本時期令人印象最深刻的是辦學地點的尋覓，這也是家長比較關心和能夠協助尋訪的部分。但是尋求校地，一波三折，每次快要談成的地點，到後來總因經費不足、地主不願、法令不合等而作罷，令人氣餒（張淑芳，2002）。

第一個考慮的辦學地點在台中市南屯區之南屯路與向心南路口的 200 坪空地（家長會 20010706），因為必須籌募龐大建設經費，且租金過高，活動空間仍顯不足，地主後來又改變心意不願出租等，於是轉而另尋有現成建物之辦學地點。

第二個更適當的辦學地點，離華華托兒所更近，方便附近的家長接送，位於台中市市警局斜後方、國宅正後方的一塊約五百坪的空地，空地旁有兩棟雙併別墅，可做為辦公室與教室，整個環境是鬧中取靜，附近又有林蔭步道與公園，師生將可擁有綠地、水聲、及鳥聲，非常適合辦學。校地月租金約 11 萬元，房舍及校地整理約需 200 萬元，對家長來說，真是沈重的財務負擔。當時，家長會會長黃先生在會議中表示：「這是一個甜蜜的责任及負擔，大家必須發揮團隊精神，共同為這個目標努力。如果我們只想照顧好自己的孩子，我們當然可以選擇小一點的責任；如果我們希望也能照顧其他小孩並考慮學校的未來遠景，我們就必須負擔大一些的責任，這是大家可以討論及思考的…」。

在會議中經過眾家長審慎討論與評估，作成決議：同意租地並發展學校（家長會 20011018）。

初步洽談地租部分：第一、三年租金為 150 元/坪，第四年調升為 300 元/坪，

另需補足前三年的 150 年/坪之差額，可分期於九年付清，平均每月償還 23300 元。因此換算下來地租平均第一至三年每月約 70000 元，第四年起則增為 163000 元左右。若加上兩間房子的租金，則每月高達 20 萬元左右的地租與房租。此案後來因為租金過高，雙方無法達成共識，因而作罷。

當時洽談第二案時，眾人原先引領企盼，最後希望仍落空。記得當時研究者被推為家長會副會長，深覺責任重大，而家長會會長黃先生曾就此事安慰研究者，勸研究者振作起來：「冥冥之中，上天早有安排，此事未成，只因時機未到，不必強求。」「隨緣吧！如果一切早有定數，則盡人事之外，相信我們的努力，會有上天的垂憐諦聽，也許祂在考驗我們的辦學能耐與誠意，所以這一路的辛苦是種試驗，也是學校將來成功的必經過程。」（張淑芳，2002）後來果真應驗斯言，最後終能找到更好的辦學校地。

到了 2001 年 12 月，辦學地點尚未決定，家長會開會建議在 2002 年 1 月底前先確定校地，以便因應下學期招生（家長會 20011227）。當時，家長前往看察靠近台中市環中路的一塊農地，900 多坪，需要家長合力募集第一期 600 萬元的建設經費（會議札記 20011225），這樣的目標顯然也超出家長能力，加上該地在筏子溪旁，近高速公路，家長擔心水患與噪音等問題，最後仍沒談成。

家長溫先生和李女士在當時眼見辦學地點無著落，也回家和長輩商量，費了九牛二虎之力，說服長輩，願意出借南屯區近千坪農地給學校辦學。結果卻發現該處農地為禁建中的台中市未來重劃區，無法申請辦學。

過年了！老師與家長仍在為學校的相關籌設事宜努力著，也一直在尋覓合適的校地，看過台中市區與市郊的好多地點，都無法定案，一方面是考慮學校未來的發展性與孩子的活動空間，另一方面當然是考慮家長的財務負擔（致耶穌會會長函 200206）。雖然校地無著，但是其他有關辦學的辦法通過、實驗計畫送審、辦學說明會舉辦、募款等，仍要如期進行。猶記得寒假過後，大家馬不停蹄的四處探訪可能辦學的地點，從農地、空地、廠房、別墅、停辦的幼稚園…等，只要有人提起，大家就驅車前往。

5月，新生入學甄選說明會開始舉辦，沒有人能回答：「校地在哪兒？」讓好多家長都急得不得了，如果校地再沒著落，眼看招生不成，原有的師生可能在第二年又要借華華托兒所教室上課了！想起當年，心心小學在辦學的前兩年也是借心心托兒所（化名）上課，已有前例可循，只是家長們仍一心希望孩子能有個較寬廣的小學校園可以跑跳，小學生究竟不適合和托兒所的小小孩共用空間。但此時，透過華華托兒所家長吳女士鏗而不捨的尋覓，找到了天主教會（化名）⁸所有的大專青年活動中心！

近 2000 坪的大專青年活動中心有著綠意盎然、清幽靜謐的環境，造型典雅的建築，寬敞的教室，蓊鬱的林木，讓所有的家長與老師都深深喜愛，並且熱切盼望「她」能夠成為孩子們的學校。

眾人於是積極向天主教會爭取，表達衷心辦學意願，但因為有其他團體想要承租，所以天主教會遲遲沒有回音。人人學會總幹事柏老師除了連夜趕呈辦學計畫書之外，又另外撰寫承租請願書，研究者也以家長身份寫了一封信給天主教會會長，請辦學家長連署，信中強烈表達家長們辦學的熱忱與用心，同時表明為非營利辦學，與天主教會的教育宗旨相同。經過層層聯繫與密集溝通，最後，終於獲得面談機會，由人人學會代表、教師代表、家長代表等七人北上與天主教會代表三人會談，終獲首肯（札記 20020605）。

有了理想的辦學地點，接下來要面對的就是財務問題。

五、經費來源

華華小學主要經費來源為學費、其次為募款。

（一）學費

在學費方面，華華小學家長研商學生收費暨繳費辦法，希望能發揮華德福學校中特有的博愛互助的精神。所以決議：(1)學費先以 7 萬元為原則。(2)每年八

⁸ 為顧及研究倫理，本論文僅稱「天主教會」（化名）。

月中及一月中以前預繳 2 萬元，其餘款項於開學後三個月內繳清。(3)待學校收支平衡後，再考慮可能的優惠措施（第二個孩子打九折、第三個孩子打八折、於學期結束時結算為依據退費；領有殘障手冊之孩童亦比照上述原則優惠打八折）（家長會 20020618）

90 學年度上學期開學時，華華小學實際只招到 9 名學生，每學期每人收學費 7 萬元，一年學費高達 14 萬元，但學校一學年預算總金額為 183 萬元，第一學期就不足 28.5 萬元，一年下來赤字高達 57 萬元(90 學年度預算表 20010823)。當時，家長許女士知道學校第一學期就財務困難，二話不說的就答應補足差額，令人感動！所幸第二學期學生增加，才勉強收支平衡。

原則上學費以支付房租、地租、師資及耗材為主，另外討論若須營建校舍，相關費用是由家長、人人學會及理事曾先生共同承擔（家長會 20011227）。

學費不足以支應學校日常開支，所以對整個辦學團體來說，募款是必要的行動。

（二）募款

在 2000 年 12 月 2 日成立大會上，人人學會總幹事柏老師曾說過：「集眾人的力量，集眾人的錢，做眾人平常想做卻不能做的事。」意謂著這個非營利的民間團體必須面對的挑戰就是募款！

爲了華華小學的創辦，要有開辦費、整地費等，粗估 200 萬元，必須透過募款取得，人人學會理事曾先生建議家長先製作說帖較容易募款，因此由家長李女士、張女士、劉女士負責完成說帖初稿（家長會 20011018）。說帖中，也邀請學者、理念學校代表、民間教育團體代表等簽名支持（家長會 20011109）

爲方便募款，由人人學會設立帳號，收據由學會開出，可扣抵稅額；另外也製作發票募集箱、徵求以 200 元爲單位的小額捐款、義賣、辦理募款餐會等方式（家長會 20011109）。

在 90 學年度第 1 學期期末，華華小學辦理小一成果展、義賣娃娃、書籍和學生手工水餃、募款、餐會等（20020126）。

2002年3月30日，華華小學辦理新生入學甄選說明會，同時進行義賣募款活動，爲了製作義賣品，家長、朋友和老師等在3月間連續4週共10小時的義工之夜，一起爲創校募款而努力（札記20020307，20020314，20020321，20020328），微風中，親師肩併肩，忙著染布、做娃娃，那種共同爲學校打拼的真心誠意，深深觸動每個人的心弦！

在90學年度第2學期期末，華華小學已獲准籌設，只差校地…

將尋找已興建完成的建築空間作為校舍，預定六月中旬前決定設校地點，趕在九月正式辦學。…該校最大特色是，集合家長參與辦學…首年開辦需三百萬元經費，將在六月一日舉辦義賣晚會，尋求社會的認可，協助台中市第一所民間實驗學校誕生。（剪報-自由時報第13頁，20020601）

2002年6月1日，華華小學辦理了第一次對外的大型募款餐會與義賣活動。事前的準備、連繫、邀請，成功的邀請了近百位的來賓蒞臨，募到了80多萬元，加上先前家長與老師的捐款，籌措了170萬左右的資金，作爲華華小學第一筆開辦費用。這樣的成果鼓舞了每一個參與創校的人們！

另外，爲了開源，家長會長黃先生與人人學會理事葉女士代表簽訂與代理德國世家產品之達達公司（化名）合作的合約（學會理監事會議20020116），凡透過家長購買該公司產品者，折扣之外，會有回饋金贊助華德福學校。

財務困難，是前奏期最大的惡夢！「爲了孩子、爲了辦學，那可真是巧婦難爲無米之炊！沒錢就是不能辦好學校，而我們又堅持不接受財團的介入與投資，因而財務更形困難。所幸有許多關心我們的好友與家長，大家一致認同華德福教育理念，幫助學校渡過了最艱苦的第一年。（致天主教會會長函200206）」爲了籌措足夠經費，眾人無不傾囊相授，有的孩子拿出撲滿說要「蓋學校」，有的家長變賣結婚金飾捐給學校，有才藝的家長就幫忙製作義賣娃娃或提供義賣品，有的人人學會會員忙著說服親戚朋友捐款，這些無私的作爲，在前奏期一再的出現，感動每一個人，共

同的使命感也緊緊的連結每一顆想要為孩子創辦一所華德福學校的心！

六、理念推廣

華德福創校工作必須奠基於更多人對華德福教育的認識、瞭解與信任，因此人人學會決議由所有理監事一起做「華德福理念奠基工程」，每位理監事負責一場活動，幫助更多人認識華德福教育（學會理監事會議 20010531）

研究者因身為家長、又擔任人人學會監事，支持華華小學的辦學，所以就義不容辭的協助人人學會連繫研究者服務的學校主辦，由人人學會協辦「另類的教育：華德福教育工作坊」兩梯次共 4 天的研習（2001 年 10 月 22-23、25-26 日），200 多人參加。這次的工作坊不僅讓更多人認識華德福教育，同時也讓人人學會有了與大專院校接觸的經驗，形成日後人人學會與大專院校洽談辦理華德福教育研習活動的慣例。加上人人學會也在 2001 年 11 月 2、3、4 日三天辦理第一屆年會暨研習會，100 多人參加。前後這兩個活動為人人學會的理念推廣、華德福學校的創校，做了很好的宣傳。

除了這一類大型研習活動，人人學會在平時就辦理了一些小型或定期的研習或工作坊，如：幼教師訓班、讀書會、娃娃工作坊、染布工作坊、故事的藝術、人智哲學教室、父母成長課程等。

尤其是華華小學開學後，為了讓家長了解華德福教育的課程內容與教學方法，定期舉辦父母成長課程與親師座談會（家長之夜），⁹不但讓家長大開眼界，

⁹ 國外華德福學校舉辦「家長之夜」（parents' evening），作法和國內「親師座談會」不同。「父母之夜」的目的在點燃父母對華德福教育的熱情、以華德福方式的教學來鼓舞他們。舉辦原則是：準時開始與結束，一般歷時九十分鐘左右；首先，進行三十分鐘左右的藝術活動，例如：體驗孩子在學校的部分學習內容（水彩、形線畫、故事、做娃娃等）；其次，三十分鐘介紹有關兒童發展的理念、瞭解孩子的發展階段、本學期課程安排、及科任教師的學科報告等；最後，三十分鐘的分享與座談，分享孩子的作品、和其他家長交換心得、了解孩子的行為表現、一起研討影響班級的社會議題（social issues），讓家長提問等。可以請家長在聚會前幾天將問題寫好交給老師，讓老師可先思考。回答時，先複述對方問題，主要在喚醒父母對孩子各方面發展的知覺、提醒父母如何協助孩子學習（Schwartz, 2000: 43; Cunningham & Nicholls, 1998: 5）。

並且更加支持老師與學校（札記 20010522，20010523，20010529，20010530，20011002）。

七、新生入學甄選說明會舉辦

本期爲了招生，辦理過數場新生入學甄選說明會，也製作了華華小學簡介、新生入學說明書等（說明會 20010506，20010705，20020424，20020504，20020622）。

有位懂行銷的華華托兒所家長參加華華小學爲了招生舉辦的新生入學說明會，提出一些看法（校務會議附件-李女士函 20020103），著實讓這些有著滿腔華德福教育熱情、但不懂學校經營的家長清醒過來：

各位勇敢的家長們：明年的招生，是小學是否可以穩健成長的關鍵，…我的招生建議是：(1)招生要有主持人（串場人）：建議由家長說明。(2)招生要有充分準備：時間要掌控得宜，要準備問答資料，要有親和力，用淺顯易懂的概念和說辭…、要知道家長最關心什麼（除了校地、學籍，小孩要學什麼、如何學、誰來教等問題…所以課程結構要具體，要有實例說明、和國小教學內容的差異、轉學的銜接等）、最好要有試讀（例如辦理寒暑假營）、公眾宣傳（學習過程的報導、報章、人本、其他理念學校、華德福演講或招生宣傳單）、教育成果展等。

因爲眾人都不熟悉招生過程與技巧，所以在第一年舉辦的入學說明會，顯得生澀、沒有焦點，所以這位家長建議未來的招生流程：「先以簡報說明目前小學教學情形與未來教育趨勢；其次，再點出華德福教育特點，深入淺出，避免學術專有名詞，一定要說明華德福教育和體制內教育的差異處，儘量避免批評體制內教育；然後，簡介小學課程架構和內容，將學校目前辦學狀況及未來發展方向做個介紹；最後再大家座談等。」（校務會議附件-李女士函 20020103）有了第一年的經驗，又參考了這些建議，使得往後每學期期末辦理的新生入學說明會就較爲順利，部分發起與創校的第一

批家長分別應邀在各場次說明會中分享孩子的學習經驗，也熟悉整個招生流程，面對日後因學校分裂必須重新創校、重新招生，這些參與較多的家長其實都經歷過，也比較有勇氣重新開始。

本節小結

2001年3月，發起創辦華華小學的家長齊聚在東興公園，大家坐在碧綠的草地上，仍為校地尋覓、辦學經費募款、新生入學說明等事宜努力討論著。席間，研究者提出一個關鍵的問題，因為距離9月只剩下半年，此時，沒錢、沒地、沒學生，「要不要繼續下去？有沒有人要退出？」來自9個家庭的所有家長異口同聲，達成共識，一致決定要為孩子繼續努力，而這批意志堅定的家長，在創校後面臨分裂時，也有勇氣再次創辦另一個新校，即「豐樂實驗學校」，可說是特別的一群家長！

2002年6月，校地順利取得、簽約，暑假就要進行校園整建、打掃與佈置，由人人學會、教師團、家長會組成的校園整建小組負責，需要大量義工支援，家長也推選義工小組組長，統籌分配人力（家長會20020618）。

看來一切都如期、順利的進行中……

其實早有人察覺不對勁，進而提出警告，這個警告就像預言般，可惜眾人在忙著解決創校各種難題時，無暇顧及這些隱藏的問題，造成日後整個學校的紛擾、甚至分裂。

我要說說我的隱憂…大家可能要事先防範的：

(1)各位的團體中可能有無法坦白溝通的問題。…有個名詞叫團體迷思，就是團體中由於大家的凝聚力過大，不想發生爭吵，加上其中有人有個人魅力，所以大家的想法其實只有一個想法，最後將導致團體忽略一些顯而易見的問題，我

要說一個團隊一定要有讓人暢所欲言的氣氛，如果最後都要第三者轉達，這對團隊是不利的。

(2)未來的大震盪：目前為止，各位在重大決定如校地的選擇，還未決議，明年招生來的家長，可能會有更多元化的想法，現在大家的選擇依據，將來可能會造成不同的爭議，有可能會決裂，要有心理準備，如果重大決議，不事先決定，會種下爭議的種子（校務會議附件-李女士函 20020103）。

要求制度化的聲音早就出現了（家長委員會 20020616；家長會會前會 20020618；家長會 20020618；校務會議 20020619），希望華華小學能有組織章程，釐清人人學會、教師團、家長會等三元組織互動模式與關係，並定位三方參與人員的角色、權利與義務，說明校務會議的功能等。這樣的聲音在不同的會議中發出，但卻未得到正面的答覆（家長會 20020705）所謂的「三元」是「教師治校」，「家長不得監督」嗎？這樣的疑惑在每個家長心中滋生，造成日後更大的衝突！

第二節 孕育期（2002年7月～2003年7月）

進入第二年的孕育期，華華小學已有了承租來的校地和教室，師生比較能安定的開始上課，班級數和學生人數也增加了，整個辦學團體都在學習如何運作、處理校務，主要由計畫主持人代表的教師團負責，募款的責任由家長會和人人學會共同分擔。

華華小學立案的進度緩慢，自從 2002 年 4 月 26 日經過台中市政府非學校型態實驗教育審查委員會第一次開會審查，同意籌設，籌設期間自 2002 年 5 月 21 日起一年（台中市政府函 20020521-府教學字第 0910072577 號），直到 2003 年 2 月 12 日，才准予立案（學會理監事會議 20030423），但學籍仍要寄籍在公立的國民小學。這段期間是華華小學籌設的孕育期，辦學團隊對外要獲得政府認可，

對內要熟悉校務運作。

以學校經營來看，華華小學在前奏期和孕育期，都在努力可見的物質層面：校地、建築、設備、經費、學生人數等。人員分工與組織運作是屬於領導、溝通的部分，在孕育期逐漸出現三元失衡的現象。

壹、學校概況

2002年9月，擁有承租而來的獨立校地的華華小學如期開學了！有一年級、二年級、四年級等3班45名學生，由3位帶班導師負責，另外聘有外語及藝術教師。

對於擬設班級，在前奏期招生時，有家長提議是否可以多開幾個年級，例如：一、二、四年級或國中？當時爲了回應家長需求，也比照九年一貫新課程隔年同時在一、二、四年級實施，而決議招收四年級的學生（家長會20011109）。

可惜當時未能有更多討論，了解家長對於國中的需求，因而後來爲了中學籌設的搖擺不定，造成家長的恐慌與不安。

另一相關議題是，增設班級必須有預備老師，在國內缺乏華德福師資的情況下，說服家長成爲老師，變成創校初期的一個慣例。在孕育期的3個帶班導師中，就有2位同時也是學生家長，另外協助校務的行政人員也是學生家長，這樣的安排優點是人員全力以赴，不計較付出，缺點是很難兼顧專業的要求。

近2000坪的校園中，主要的三層樓建築，在二樓和三樓規劃成6間大教室，可以提供6個班級上課使用；一樓爲大空間，作爲優律思美教室與集會場；其他若干小教室或空間，則作爲辦公室和保健室等用途。

前後校園內有椰子樹、榕樹、樟樹等各種林木，供學生攀爬玩耍、收集種子，樹下更是學生觀察昆蟲、挖建地道的好地方，二年級學生更在老師的指導下完成了一座樹屋，樹旁還有學生自製鞦韆，每逢下課，是學生最愛的去處。

另外還有籃球場地，年久失修，惜經費有限無力翻修，地面較爲不平，籃球

架也不堪使用。爲了學生學習觀察、飼養、耕作，校園內另闢有家禽飼養區、菜園等。

貳、組織發展

本時期主要發展任務是華華小學內部事務運作要逐漸上軌道。在人人學會強調「教師治校」的原則下，華華小學日常學校事務以每週召開一次的行政會議及教師團會議討論決議爲依據(校務會議 20030630)。事實上，教師團會議遲至 2003 年 6 月 26 日才第一次正式召開，在此之前，帶班導師根本從未參與校務討論(教師團會議 20030626)。

91 學年度結束前，華華小學的人員編制方面，專任有 3 位帶班導師，1 位總務，1 位教務，1 位護士，1 位廚工。另有兼任英語老師 1 位。

當時教師團全體同意由計畫主持人松老師擔任教師團主席，人人學會總幹事柏老師則協助學校教學之各項事務，爲方便學校與外界之聯繫，能有主要之負責人員，故全體同意教師團主席松老師對外名稱爲校長，柏老師爲教務長(教師團會議 20030626；校務會議 20030630)

對於計畫主持人擔任教師團主席，並兼任校長乙事，因事先並未與家長進行溝通，採取在校務會議上直接宣布的方式，讓與會的家長會代表十分錯愕與不解，因爲從華華小學計畫書中得知國外華德福學校慣例是不設校長，由教師團共同負起校長的責任。在校務會議上，突然宣布華華小學校長由計畫主持人、又是教師團主席、又是人人學會理事長的松老師擔任，讓家長會代表覺得驚訝，同時也警覺到，權力集中在同一人身上，不是正常的現象。這樣的權力集中，三元組織幾已無法平衡，因爲人人學會和教師團已實質上合而爲一，家長會又被邊緣化，無法進入學校決策核心，這樣的校務運作已出現一人決定校務的傾向，校務會議也無法發揮真正的議事功能(札記 20030630)。

另外，教務長乙職由柏老師擔任，也顯得突兀，因爲她原是人人學會第一屆

總幹事，在華華小學創校過程中，功不可沒，卸任後擔任華華小學義工，協助校務，進而擔任教務長，卻仍保持義工身份，和計畫主持人一樣，都未支薪；同時因她是計畫主持人的女兒，這樣的人事安排，令人覺得不安（札記 20030630）。

在家長會部分，除了派 3 位代表參與校務會議之外，各班班親會也推舉家長委員，成立 12 名委員的家長委員會，每月定期開會，並依委員個人專長與意願負責文書、活動、公關、財務、聯絡等各組工作（家長委員會 20020912）。

由於整個華華小學教師團在人事安排、組織運作上都未對外說明，於是家長會會員大會上就先行通過「華華小學家長會組織章程」，並建議教師團另行擬訂「華華小學組織章程」，再交校務會議討論後定案（家長會會員大會，20030621；校務會議 20030630），希望未來依據組織章程，清楚界定華華小學的各個組織與成員之間的權利與義務、角色與定位，校務運作才會上軌道。而人人學會代表也允諾：將研究最適合學校之組織模式及相關法令之適用性，期使學校早日獨立運作（校務會議 20030630）。

貳、重要記事

以下分述本期重要記事：

（一）校地整建

人人學會與天主教會簽訂五年承租合約，以供華華小學非營利辦學使用。由於此租賃行為改變天主教會依宗教用途使用本土地之免稅條件，因此人人學會於簽訂租賃契約時接受天主教會提出之條件，於租賃期間由人人學會承擔所增加之稅賦。後來得知，須繳納數十萬元的稅金（人人學會理監事會議 20031112），成為整個辦學團隊財務的另一沈重負擔！

2002 年 7 月，華華小學辦學團隊正式遷入租來的校址，開始暑期校園整建工程。既有老舊建築必須修改、強化，重新配電等，校園整建工程開始緊鑼密鼓的進行。暑期工程預算 50 萬元：室內 2 間教室 35 萬元，戶外環境整體規劃依急迫性分期施工，估算先作 15 萬元（校務會議 20020716）。

校地底定，並不代表辦學從此一路順風快意，因為校舍整建、工程款追加、使用執照的申請、學校立案…等，重重難關，接踵而至，主要關鍵正是由於校舍老舊，要依照規定重新整修，前後花了 400 多萬元的工程費用，才取得建築物使用執照（學會理監事會議 20030116），學校也直到隔年 2 月才正式立案。

因為校園整建的工程款超支太多，原先募來的 170 萬元不敷使用，出現挪用學費以支付工程款的情形，家長對於此一現象非常擔憂，提出「工程款和學費不能混用」的意見（家長委員會 20021107）；同時也因為這樣的財務壓力，促使整個辦學團隊更要積極募款。

（二）募款

華華小學計畫書中指出華華小學家長會的功能就在於全權管理財務，未來要成立「華德福教育基金會」，人人學會則要與家長共同分擔募款工作，提供財務處理機制的協助。在這樣的前提下，家長會要動員家長，人人學會要動員會員，一起來為華華小學募足辦學所需款項。

91 學年度開學日，前一年幫忙補足學校不足辦學差額的家長許女士知道學校財務困難，又慨捐 100 萬元，希望能拋磚引玉，帶動後續更多人來捐款幫助華華小學辦學。不久，家長委員會就開始討論本年度的募款計畫（家長委員會 20020912），為了募款，相關議題如：成立教育基金會、製作募款手冊、籌備募款活動、小額募款作法（家長委員會 20021107）也都提出來研商，並積極分工進行。

學校准予立案後，則轉而討論創校慶祝活動，預定募款額：170 萬元（校務會議札記 20030217）。人人學會也積極規劃，協助 4 月的創校慶祝活動與 7 月的募款音樂餐會（學會理監事會議 20030116）。

(三) 創校感恩園遊會

2003年4月19日，台中市第一所突破教育體制的非學校型態實驗教育「華華小學」舉行建校典禮…「該校從零到有，均只憑靠家長自行奔走，尋找志同道合的夥伴、尋覓校地、促成合法、校舍整建等，雖走過逾四年的時間，但終究盼到學校成功誕生（自由時報，第14版，20030420）」。

華華小學慶祝創校活動有各班學生歌唱、舞蹈、笛子吹奏、數來寶等才藝表演、師生同舞，人智學會幼教師訓班學員歌唱演出等，在學校揭牌後，隨即展開由家長會主辦的園遊會。研究者被家長委員會推舉為園遊會總召集人（家長委員會20021128），數月辛苦的籌畫，家長的賣力相挺，近10個攤位，有跳蚤市場、遊戲、造紙、染布、臉譜彩繪、娃娃與書籍義賣、天然有機化粧品、冷飲、餐點等。全校各班家長無不卯足勁，全力以赴，為學校募到了10萬左右的款項。

家長尤先生為了創校慶祝園遊會的募款，創作了「向風雨處前進」這首詩，感動了每一個人！詩中指出創校過程是多麼艱辛，大人、孩子的共同參與，促成了學校的誕生。

風雨交加，誰不憂心？微弱的燭火一旦熄滅，將加深夜的晦暗。

但誰怕？如果我們本身就是火種！

…

華德福的小朋友也不怕！相信壓歲錢及零用金能保住心愛的學校。

天上的白老師也不怕！她用盡最後的力量仍不忘鼓舞後繼者向前。

都不怕！立法、禁食禱告、募款餐會……

…

都不怕！五月的缺口、硬體持續改善的重擔、十二年一貫的理想…

讓我們彼此打氣，藉著一次次的活動參與，向風雨處前進！

讓我們點燃火種，把長夜燃盡，向風雨最深處前進！

（家長委員會函20030410，尤先生作）

(四) 募款音樂餐會

2003年7月19日的募款活動，以音樂會的形式作為募款餐會的主軸，再加上華德福教育靜態展、晚宴及藝術品義賣活動。音樂會邀請了交響樂團的音樂家表演銅管五重奏。除了這次的募款餐會之外，在先前的醞釀階段則請華華小學家長，以挨家挨戶勸募的方式，將華德福教育的理想與內涵介紹給更多朋友瞭解，進而做小額募款或是邀請對方參加募款音樂會（學會理監事會議 20030423）。

這次的募款活動，因距離創校感恩園遊會的時間太過接近，在籌備上本來就顯得較為倉促，人員調配上也顯得不足，因為參與過4月的園遊會，負責各攤位的家長已出錢出力，7月的音樂餐會則由另一批家長負責籌畫。當天出席的來賓仍舊不少，但發起創校的第一批家長出席的卻寥寥可數，似乎熱情不再。募得的款項也不若預期，只有40萬元左右（札記 20030719）。

有位家長回憶：「那場原本是家長們應該共同參與的餐會上，包括工作的家長在內，實際上只來了大約五位家長。這樣的結果，令我們幾位投入了幾個月心力的家長都難過極了，因為我看到幾乎所有家長的拒絕參與，尤其是那些之前最熱心，一直陪著這個學校成立的家長們。」（信件-姚女士 200310）

研究者訪談家長後，分析家長態度轉變原因如下（札記 20030719）：第一，募款時間過於接近，從2002年6月到2003年7月的一年之間，大型募款活動就出現三次，勞師動眾，家長不堪負荷；第二，募款對象重複，家長本身不僅捐款多次，還動用自身人際關係，邀請親朋好友蒞臨餐會並購買義賣品或捐款，「同一隻牛，剝了三次皮！」有位家長如此說道；第三，家長在屢次會議中被告知要負責為學校籌錢、募款，在出錢出力之餘，對於重大校務決定，卻無權置喙，也不能監督，沒有相對的權利，卻有如此大的責任，讓家長會主要成員對於參與活動也意興闌珊。

(五) 「台中市實驗教育的未來」座談會

華華小學以「非學校型態」實驗教育辦學，「非學校型態」是否應視為學校？定位不明，引起辦學過程中諸多困擾，人人學會因而主動邀集其他已辦理或即將

申請的「非學校型態實驗教育」辦學團體，召開「台中市非學校型態實驗教育座談會」(20030418)，與會者有台中市教育局代表、非學校型態實驗教育審查委員會委員代表、市議員、立法委員、民間教育團體、家長代表、律師、會計師等。

因未被明確定位為學校，無法比照學校享有包括房屋稅、土地稅等租稅減免優惠，華華小學代表會計師說明，學校進口一批教育器材，在海關時即被要求課關稅，對自籌經費承辦非學校型態實驗教育者形成不小壓力。

教育局許副局長表示此一實驗教育雖非傳統學校型態，也不是國民教育法規定的國中、國小，但仍屬學校教育的一環，只是型態非學校而已。是公私立學校之外，提供家長的第三種選擇，名稱問題可仿新竹市以括號方式解決眼前面臨的問題，長遠再作修法。因此他在會議中承諾，將比照新竹市作法，以註記方式，暫訂為「實驗小學」，以解決過渡期衍生的課稅等問題（自由時報第 16 版，20030419）。

另外，非學校型態實驗教育的辦學者也關心實施後的定位及學生基本權益問題，如學生平安保險、小一及小四健康檢查等基本權益，以及業務費等移交實驗小學自行處理，許玉樹均給予正面回應，未來也將比照公立學校，享受包括學生平安保險補助及健康檢查費用補助，盼鼓勵民間興學並允諾比照社區大學向教育部申請專案補助，與會的李立委表示將協助向教育部爭取專案補助款（自由時報第 16 版，20030419）。

經過這次座談會，日後台中市所有申請「非學校型態實驗教育」的辦學機構，都獲准稱為「實驗小學」或「實驗學校」。

本節小結

華華小學在孕育期結束時，已正式立案，透過媒體報導，成功的將學校介紹給社會大眾，經過創校感恩園遊會、募款音樂餐會、非學校型態實驗教育座談會、新生入學說明會等，華華小學對外獲准稱做「實驗小學」，對內強調「教師治校」，

家長參與校務的機會逐漸減少，被要求募款的機會增多。但因為財務一直入不敷出，致使家長委員在會議中開始詢問：「學校每月的資產負債表、現金流量表、預算執行等為何？」「家長既然負責財務，有沒有監督的功能？」所得到的回應是：「家長無權監督！（家長會 20020705；家長委員會 20021107）」

2003 年 5 月 21 日召開家長委員會，家長委員就建議：華華小學應公布近、中、長期財務發展計畫、建校基金預算需求、學費收支等定期財務報表。

2003 年 6 月 30 日召開華華小學校務會議，三方代表一起開會，但已無法和諧議事，家長會代表提出家長大會決議與建議事項（家長會會員大會 20030621），研究者歸納，原因如下（札記 20030630）：

原因之一是教師團單方面決議、宣布學校校長與教務長的名單，如前所述。

原因之二是教師團訂定的教職員「學費優惠辦法」，給予教職員子弟一學期學費半價的優惠是 35000 元，8 個人次，半年就優惠了 28 萬元，一年就是 56 萬元！正當學校財務困窘，家長們咬緊牙根、卯足了勁、拼命募款的同時，教師團卻訂定了如此「優惠」的辦法！讓學校財務更形惡化。

原因之三是家長會希望華華小學訂定採購辦法，讓學用品或相關用品的採購透明化，因為當時學校的學用品和笛子採購由人人學會柯老師（化名）私人經營的書店承攬，有家長反應笛子價格過高。

原因之四是家長會希望華華小學訂定教師聘用辦法，因為華華小學所錄取的教師，以華華托兒所的教師和家長為主，家長希望能對外尋求受過華德福師訓之教師。

原因之五是家長會希望華華小學訂定學生入學辦法。華華小學學生入學須經教師團會談，尤其是帶班導師的決定，但因華華小學第一屆學生中有位唐氏兒，在沒有專業特教人員輔導的情況下，造成不小的困擾，家長因而希望能訂定相關規定，對學生和家長較有保障。

後來，家長會反應奏效，笛子價格果真調降，但也因此事形成了緊張的關係。家長無法理解為何不把可以營利的書店歸為學校所有，讓學校可以有更多收入。

因為書店經營者柯老師是身兼數職的人人學會理事長、計畫主持人、教師團主席及校長松老師的女婿，在沒有考慮利益迴避的原則下，當然引起家長的反彈。

華華小學在孕育期結束時，已聞到「戰火」的煙硝味了！

第三節 轉折期（2003年8月～2004年1月）

獲准改稱「實驗小學」的華華小學，在轉折期，處於多事之秋，因為前期的組織分工和校務運作的問題逐漸浮現，教師和家長要求制度化的聲音越來越清楚、越來越迫切，學生人數從前奏期的9名學生，經過孕育期的45名，發展到轉折期，已增至74名，陡增的人數代表組織膨脹快速，更多的老師、更多的家長、更多的孩子，意謂著加倍的事務需要處理，因而更需要行政分工分權、訂定規章制度與相關辦法，以讓整個校務能順利運作。

但因為主事者的抗拒與壓制，資遣教師、約談家長、重整學校，使得原先參與發起創校、共同辦學的教師和家長萌生去意，而有另創新校的想法，豐樂實驗學校就在此種氛圍之下誕生。有了創辦華華小學的第一次經驗，第二次重新再來，這群家長胸有成竹，雖然一樣要面對前奏期和孕育期所經歷過的挑戰：尋找校地、籌措經費、撰寫計畫、邀約家長、整建新校等，這群家長毫不畏懼，加上4位離開華華小學的教師相挺，在短短5個月的籌備之後，這群家長和老師就帶著孩子離開舊校－華華小學，搬遷至新校－豐樂實驗學校，重新開始。

壹、學校概況

2003年9月開學，華華小學有一年級、二年級、三/四年級（混齡班）、五年級等4班共74名學生，專任有：4位帶班老師，3位行政人員，1位廚工。

校園因為前期多次募款活動的事前整理，加上籃球場積水排除工程、設置數組單槓、擴大菜園面積、鋪設更多草皮，學生更喜歡在下課時在校園中遊戲和活

動。但因為樹木茂密、草叢雜生，負責校園整理的兼任工友只有 1 位，在人力不足的情況下，常發現學童被蚊蟲叮咬，相當嚴重。

在紛紛擾擾的轉折期，華華小學的校園相常不平靜，尤其是在 2003 年 9 月 7 日全校臨時家長座談會之後，因為大人們的意見相左，形成校內奇特的氣氛，支持計畫主持人、和支持創校教師的兩方家長，幾乎壁壘分明，不想選邊站的家長也顯得為難不已，想要另創新校的家長和老師也開始私下籌畫；尤其是在學期中的 11 月 17 日，兩位已準備於學期末離職的帶班導師被校方資遣後，家長對外陳情與申訴，整個辦學團隊因此到了市議會的協調會上「對簿公堂」，學校分裂的局面已然形成！

貳、組織分工

華華小學辦學團隊在過去的前奏期和孕育期，所進行與完成的事務有：拜訪各地各界人士尋求支持、參與法規制定座談、多方奔走尋求校地；為立案撰寫計畫書、尋求符合法令規章整建校舍；舉辦「台中市實驗教育的未來」座談會；創校感恩園遊會、音樂募款餐會；新學期學生入學說明會等（計畫主持人函 20030907）

這些作為都由人人學會、教師團、及家長會三方成員的參與。

其他事項如：進行課程研討與兒童研究；對內、對外的師資培訓；經常性與家長個別溝通、諮商家庭與教養等議題；校務處理、校內慶典、擬定課程計畫與實施，期末感恩慶典與學生學習報告等，則主要由教師團負責。

另外，透過人人學會，安排國外華德福教師不定時來台授課、辦理華德福幼兒教育和初等教育師資培訓班、辦理年會與工作坊等（計畫主持人函 20030907）。

在這段創校過程中，家長會除了主動發起辦學之外，幾乎事事參與與配合，在上述教師團和人人學會主導的活動中，扮演協辦的角色；而家長會負責主辦的活動則是：募集和搬運物資，如課桌椅；擔任義工；辦理親師生戶外聯誼、班親

活動；製作和提供義賣品；編輯學校月刊；建置網站；聯繫德國世家的代理公司消費回饋專案簽約及代購等事宜；辦理期末結業感恩茶會；召開班親會、家長委員會、家長會會員大會；出席校務會議；編印募款手冊；辦理親子武術課程；草擬並通過家長會組織章程；成立家長會專屬之讀書會等（參見附錄六「華德福學校家長自 2001 至 2003 年參與校務之回顧」）。

從孕育期到轉折期，家長會也曾經努力討論成立華德福教育基金會、籌設中學部，但因為轉折期著重在組織重整，這兩項事務因而不了了之；直到新校—豐樂實驗學校籌設，家長又思考中學部的可能性，因而促成新校 1 至 9 年級九年一貫的辦學；基金會則因籌設金額較大，無法在短時間內募集，因而暫時延擱籌備。

參、權責劃分

華華小學雖以「教師治校」為校務運作原則，但從以下文字描述可知，校務主要決策者事實上是計畫主持人：

計畫主持人的工作摘要：綜理學校對內及對外之事宜。其工作職責：

- 1 協助帶領課程設計、個案研討、慶典活動及師訓等活動。
- 2 參與校務會議、行政會議及教師團會議。
- 3 協助召開家長會、父母成長營。
- 4 對外代表學校。
- 5 參與國內外華德福教育組織相關會議。
- 6 參與執行財務管理討論。
- 7 新進教師之遴選聘用。（管理手冊，2003：7）

而華華小學的教師主要工作描述是：學童之保育與教學工作。其職責：「(1) 課程設計與教學。(2) 保育與教學。(3) 教室及環境清潔。(4) 參與家長會、讀書會、父母

成長營。(5)教學日誌、生活記錄之撰寫。(6)參與各項會議：教師團、課程、個案、師訓、年會等。」(管理手冊，2003：11)

在轉折期，華華小學的教師和家長終於明白，所謂「教師治校、家長參與」的辦學理念，原來只是在計畫主持人主導下的參與。到了人人學會擬訂華華小學實驗教育計畫組織章程時，教師和家長則只剩下 1 名代表進入校務核心小組，最高決策組織變成人人學會，由人人學會委託計畫主持人執行華華小學的華德福實驗教育計畫，另聘請校長、教師團主席，行政部分由校務核心小組負責，教學部分由教師團負責。家長的功能則被侷限在財務方面。

研究者從前奏期的參與，到了轉折期，發現：華華小學的教師，只有行政人員 1 位能出席校務會議報告財務狀況，其他老師完全沒有機會參與；人人學會除理事長本人（也是計畫主持人、教師團主席）、總幹事、藝術總監 3 人，其餘理監事從未出席過華華小學校務會議；家長會因固定每月召開家長委員會，12 位家長委員則較常討論校務種種，由其中 3 位代表將家長的建議帶入校務會議。

肆、重要記事

本期雖然只有半年，所發生的事件卻影響深遠，促成台中市另一所華德福學校—豐樂實驗學校的誕生：

(一) 暑期班親會—家長校務溝通座談與建言

華華小學家長會為進行校務溝通座談與建言，通知各班召開班親會（暑期班親會 20030806，20030808，20030809，20030811），並辦理聯合班親會（20030813，20030816），主要進行辦學理念溝通，家長分享參與校務心得，思考關心之議題及原因，並腦力激盪提出建言或未來行動方案。經過數次班親會溝通，家長會將各班家長所提校務建言整理成 6 項學校經營原則、與 3 項建議（臨時家長會會員大會會前會 20030818；臨時家長會會員大會 20030820），向教師團、人人學會提出，希望能獲得回應。

家長會所提出的 6 項校務經營原則的建議是：

1.教師團成員，希望能聘用專任、支薪、全時之教師或行政人員，並應設「執行長」或「主席」，其職權與其他教師平等，其責任為對外學校代表、對內溝通與服務，專任、支薪、全時、有任期規定。

2.家長會負責學校財務部分，既是權利也是義務。應由家長代表出任監察人，審核預算、核簽支票等。在華德福教育基金會尚未成立前，本校專戶應加監察人核章。

3.校務運作應建立制度，相關工作人員應提出辦法，明訂標準工作流程，並公開備查。例如：學校組織章程、人事晉用辦法、教師進修辦法、預算、會計、出納、採購等辦法、場地租借辦法、代課辦法、學生事務處理辦法（如學生甄選、入學、轉學、退學等相關事宜）。

4.因家長會負責財務，有關繳費、退費、學費優待等辦法應交由家長會共同討論後訂定之。

5.有關華華小學、人人學會、華華托兒所的資源，在創校初期也許難以劃分，但是為了學校未來發展，例如人事、經費、子女學費優惠等，應區分開來。尤其是人人學會及其相關人員在未來華華小學發展過程中所扮演的角色與定位應再確認。

6.學校有關行事曆與每日作息時間安排，例：放學時間、結業式時間，影響親師生三方面的權益，若有更動或特別要求，應公開說明，取得共識。新學期的放學時間提早一小時，影響每個家長與學生甚鉅，請共商權宜之計。家長希望在不增加費用、照上學期原訂時間放學的原則下，可考慮教師輪流、或另請兼任教師等照顧學生，以利帶班教師備課。

其他建議有：籌組校務發展委員會、籌設華德福教育基金會、充實圖書室、重視特殊兒童輔導等。

上述家長會的 6 項校務建言，部分達成共識，較無異議，例如：訂定財務監察制度、組織章程等辦法、籌設基金會、中學部等（學會臨時理監事會議

20030924)；原擬訂收取學生放學逾時接回之保育費用取消（教師團會議，20030822；學會臨時理監事會議札記 20030825）；較有爭議的是教師團成員資格，當時教師團成員中，自稱義工者有計畫主持人松老師、和人人學會卸任總幹事柏老師，家長會希望兩人能專任、全時、支薪，進入華華小學一起工作，俾便保障其權利和義務。

（二）計畫主持人的去留

華華小學教師團隨即針對家長建議召開會議討論：「回覆 92 年度臨時家長會會員大會對學校經營原則之建議事項 1：教師團之教師及行政人員均為專任、支薪、全時之聘用人員。本次教師團中之主席林老師因個人因素提出辭去主席乙職，經討論過半通過，並改由教師推派 2 員代表及行政推派 1 員代表共組核心小組繼續推動並落實教師治校的理念。」（教師團會議，20030822）

該次會議決議後來經人人學會理監事會議否決。在人人學會理監事會議中，曾理事就教師團提出的 8 月 22 日會議記錄有前後二版本，內容記載不一，因此主張當天所做之記錄無效。出席理監事 10 人，贊成無效者 7 人，人數過半，提案通過（學會臨時理監事會議 20030924）。從這個決議開始，人人學會以申請人的高姿態凌駕於三元之上，在理監事會議中否決教師團決議、訂定組織章程、決定計畫主持人、教師團主席、校長、校務核心小組等。

因為計畫主持人林老師在教師團會議（20030822）中請辭教師團主席，經教師團過半教師通過。此事後來經人人學會理監事會議否決，先後於會議中再確認計畫主持人身份，並賦予其正式之權責，同意並贊成其繼續執行華華小學的華德福實驗教育計畫：「計畫主持人對外代表本計畫，對內計畫、與組織、統籌各項會議，並擔任教師團會議及校務會議之當然主席。」（學會臨時理監事會議 20030825；校務會議 20030825；學會臨時理監事會議 20030924）

人人學會此一舉動，無視於七成一的教師和家長已提出連署，建請改聘計畫主持人的呼籲：「建請人人學會理監事通過 8 月 22 日教師團會議決議：同意松老師辭

去教師團主席。」「建請另聘新任計畫主持人，改聘松老師為顧問。」(連署書 20030830)

當人人學會提出確認計畫主持人身份，並決議同意並贊成松老師為計畫主持人繼續執行計畫，同意者有 4 人：呂監事、陳監事、權理事(化名)、松理事(松老師本人)，提案通過(學會臨時理監事會議 20030924)。此案決議時，已是午夜時分，可參與表決之理監事除上述 4 人之外，僅餘主席桂理事(化名)、張理事(研究者)、陳監事，合計 7 人。松老師本人未迴避此案，仍參與表決，此案通過，令人扼腕(札記 20030924)。

研究者於該會議中，代表連署教師和家長再提出「改聘計畫主持人」乙案，同意並贊成改聘計畫主持人者只有 2 人：張理事(研究者)、陳監事(連署家長之一)，未過半數，該提案不通過(學會臨時理監事會議 20030924)。

計畫主持人對自己的剖析是：「正直、誠實、認真、負責、堅持到底是我做人、做事最重要的原則。」(計畫主持人函 20030907)

然而家長發出的聲音是：「為了讓華華小學能成為一所真正善、美、真的華德福學校，我們希望這個團體能獲得真正的自由，而不是掌控在某個人手上，我們需要一個真正能實踐華德福教育的計畫主持人！」(家長會函 20030920)

華華小學在 91 和 92 學年度，前後所聘的專任支薪的教職員工 10 人之中，只有 1 位帶班導師留下，其餘教職員：有 4 位帶班導師、1 位總務人員、3 位行政人員、1 位廚工辭職或離職。「這個學校為什麼留不住人？這些老師(有的也是家長)為什麼要離開？」(家長會函 20030920；札記 20040115) 研究者歸納原因，一是計畫主持人領導的問題，一是學校缺乏應有的章程辦法：

多位理監事…在多次參與家長聚會或和老師晤談後，發覺問題的癥結起於華華小學缺乏完整的章程、制度。兩年來大家靠著熱誠辦學，行諸文字的記錄、辦法不足，逐漸導致定位不清、程序不清、認知落差…等問題。(學會理監事會函 20031003)

但人人學會以申請人姿態出面，駁回教師和家長的連署，確認計畫主持人松老師的身份與定位，並於稍後強行通過組織章程，無視共同發起辦學之家長與教師之權益與心聲，並進行學校重整，強硬之作風，導致最後失望的家長和教師只好求去，另創新校。

(三) 組織章程的訂定

為回覆暑期家長會校務經營原則之建議，教師團和人人學會均同意訂定華德福實驗計畫組織章程（教師團會議，20030822；學會臨時理監事會議 20030825；校務會議 20030825）：「本計畫應訂組織章程，由計畫主持人召集起草，並於章程中應明訂教師團、校務委員會、家長會及人智學會等之角色與功能。另組織章程下應有人事管理、財務管理、教務、學生事務管理等辦法。…提請學會理監事會討論通過。」

原本家長會希望透過三元溝通的平台－校務會議，來訂定華華小學實驗教育計畫組織章程，確定三元組織：人人學會、教師團、家長會的定位與功能。但後來人人學會卻以申請人之勢，強行在人人學會理監事會議中通過華華小學實驗教育計畫組織章程。

甫通過之「華華小學實驗教育計畫組織章程」第四條條文，確認計畫主持人身份及權責：

本校設計畫主持人：本教育計畫施行期間，計畫主持人為原創始計畫領導人松老師，計畫主持人若因故無法執行本計畫時，學會理事會得新聘之，其辦法另訂。其職掌如下：一、實驗教育計劃之全盤規劃，實際實驗之執行、監督。二、協同校長執行校區軟、硬體教學環境、設備之規劃與完成。三、擔任教學相關組織之召集人，執行各該相關組織之任務。

另外，「華華小學實驗教育計畫組織章程」第六條設校務核心小組，取代於前奏期和孕育期所召開之校務會議的功能：

第六條：本校設核心小組：依教師治校原則，為校務最高決策組織，議決校務重大事項，由計畫主持人為召集人，遴聘四至六人為小組成員，聘期一年，其成員身分應包含專任教師、教育行政、財務行政、學會代表及家長代表等。…每月至少召開一次，必要時得召開臨時會議…（學會臨時理監事會議 20030924）

華華小學新的組織章程中，除了規定設置計畫主持人、核心小組，還有校長乙職，三方如何相輔相成，未來仍是一大挑戰；但初期決定，第一任校長由計畫主持人兼任，而計畫主持人負責召集核心小組，是教師團當然成員，同時是人人學會理事長，可說是集權力於一身：

依據華華小學組織章程第五條，本會理事長應提名校長人選，惟現任理事長同為該計畫之原創始計畫領導人，故委託常務理事提名校長人選。本會桂常務理事（化名）及權常務理事（化名）提議於現階段由計畫主持人林老師代理校長職務。（學會理監事會議 20031017）。

除了計畫主持人松老師的身份應予確認，另一個引發爭議的人物是人人學會卸任之總幹事柏老師，終能以專精於華德福教育人士身份進入華華小學一起工作：

本會接納教師團於 7 月 3 日教師團會議提案五有關教師團資格之決議：教師團組成成員為執行本計畫之所有教師、人人學會工作人員及專精於華德福教育人士。…本會建議計畫主持人為教師團之當然成員。…本會提議教師團成員之資格應於計畫組織章程中明訂（學會臨時理監事會議 20030825）

至此，大權在握的人人學會看似已解決華華小學數月來發生的所有紛爭，下

一步行動則是進行學校重整。

(四) 學校重整

爲了消弭家長和教師的不平，華華小學前後舉辦兩場家長座談會，並由人人學會授權計畫主持人著手學校重整：

1. 第一次臨時家長座談會—決裂的檯面化

計畫主持人在期初家長會舉辦讀書會與各班班親會當天，強行安排臨時家長座談會：「近來，校園內發生種種影響學校安定的建言，這是學校的重大事件，身為計畫主持人的我，有責任積極面對並維護學校發展。…先借用家長會原計畫中的班級聯誼時間，邀請全校所有家長及工作人員一起座談，同心攜手，共同營造一個善、美、真的學校環境。」邀請與會者有人人學會全體理監事、教師團全體、全校新舊家長、另有多位貴賓：兩位外籍華德福教師、心心小學梅校長（化名）、楊主任（化名）及台灣區華德福學校教育召集人柳老師（化名）、高屏區華德福學校教育召集人楚老師（化名）等人（臨時家長座談會通知 20030907）

此次臨時家長座談會讓與會的許多平時未參與校務、不明究裡的人人學會理監事、新進家長、與會貴賓等滿頭霧水，對於座談會中呈現：與會來賓勸解、計畫主持人堅持、連署之教師和家長反應激烈的火爆場面，令人難以忍受，有人高聲回應、有人哭泣以對，擦槍走火的結果，出現學校決裂的情勢（札記 20030907）。事隔數天，隨即有教師和家長另行聚會，商討對應之道，一半想要留在原校繼續努力、一半想要另創新校。最後暫時決議，兩案同時進行（親師聚會 20030912）。

2. 人人學會通過「學校重整」案

華華小學是由人人學會申請設立的實驗教育機構，基於華德福教育的辦學理念，尊重華華小學的自主權一直是學會理事會的基本立場（學會理監事會函 20031003）。但因學校內部發生眾多紛爭，人人學會竟以申請人的資格，在理監事會議中逕行通過組織章程：

張理事：「我一直覺得，我們沒有尊重在我們這個計畫裡面參與的家長跟老師，我一直有這種感覺，…我很難過。申請人是學會，當初的決議是說要尊重學校事務的自主權，可是今天，連這麼大的一個事情（註：通過組織章程），老師跟家長都看不到，而我們這群理監事要在這裡馬上就做決定，我很痛心，那一群人的權益在哪裡？」

權理事（化名）：「請問申請人是誰？還是學會。…應該由學會提出組織章程，而後交給計畫主持人去執行…」（學會臨時理監事會議錄音逐字稿 20030924-頁 14-15）

人人學會理監事更通過提案進行學校重整，授權計畫主持人約談教師和家長：「本會認為該計畫應擬定相關重整措施，並由計畫主持人和全校教職員及學生家長晤談，確認該教職員或家長在將來是否仍共同工作或繼續就讀。」（學會臨時理監事會議 20030924）

人人學會面對學校重整的結果也有了心理準備，即使家長和學生離開，可以重新招生：

去爭取支持啊！…如果他不支持，他應該離開。…如果爭取到最後的結果是，人都跑光光了，所有的家長通通走光光了，你就沒有學生了！重新招生嘛！（學會臨時理監事會議錄音逐字稿 20030924-頁 44-45）

3.第二次臨時家長座談會—晤談教職員與家長

爲了進行學校重整，計畫主持人又再度邀請家長出席座談，主要是報告：學校組織章程擬定概況、華德福學校父母的角色、和學校重整計畫（臨時家長座談會邀請函 20030926）。第二次臨時家長座談會之後不久，華華小學隨即對家長發出晤談邀請函（20031015），由人人學會理事陪同計畫主持人和全校家長分別約定時間晤談，說明學校組織章程、邀請家長簽訂入學同意書等。教職員部分則是

另外安排晤談。晤談用意確認該教職員或家長在將來是否仍共同工作或繼續就讀(學會理監事會議 20031017):「為使教職員重整晤談工作確實,並完整行政程序,擬就全體教職員於晤談確認後,完成聘約簽訂,如遇教職員不願接受聘約,則視該教職員欲終止聘任關係,校方依勞基法辦理資遣。」「為使家長重整晤談工作確實,擬就全校家長簽訂入學同意書,如遇家長拒絕參與晤談或未於期限內繳回入學同意書,校方應主動提出第二次晤談邀請,如該家長仍拒絕參與晤談及簽署入學同意書,則視該家長不同意其子女入學,校方將協助該生辦理輔導轉學。」

晤談近一個月,計畫主持人報告:「目前已晤談大多數的家庭,全校五十九個家庭中,已有三十一個家庭簽署入學同意書,將繼續晤談工作。」(學會臨時理監事會議 20031112)

在人人學會執行學校重整的同時,少部分不接受晤談而準備離開的教師和家長也已經著手新校的籌設。後來因為「資遣老師」的事件,導致更多老師和家長的反彈,學校分裂的局面更形惡化,積重難返。

其實在第一次臨時家長座談會(臨時家長座談會 20030907)和人人學會理監事會議中,曾經短暫出現勸退計畫主持人的聲音(學會臨時理監事會議錄音逐字稿 20030924-頁 52):「如果家長與教師在短期內覺得和計畫主持人會產生不舒服的狀況,那是不是建議計畫主持人暫時請假一段時間,譬如一個學期。然後讓整個情緒緩和一點,再來看可以怎麼樣再進行復合,看有沒有可能?」

但是強硬派的權理事(化名)卻主張:「我比較建議按照新的組織章程去執行重整。…我覺得在此時此刻你(計畫主持人)的肩膀不可能鬆下來,…不是放下的時候,是更大的提起。」(學會臨時理監事會議錄音逐字稿 20030924-頁 53)

因為人人學會的力挺,計畫主持人的堅持,學校重整後資遣教師,更造成華華小學內部「破鏡」難以重圓,分道揚鑣,勢在必行。

(五) 資遣教師

在學校重整過程中,華華小學桑、樊姓(化名)兩位教師拒絕晤談,也未簽訂由人智學會於 10 月份才提出的聘約,因此遭到資遣,被資遣的理由有三點:

兩位老師已提出辭職，計畫任職至本學期末…兩位老師或許在各自的班級裡盡心教學，但整體行徑卻讓學校許多工作執行困難，經核心小組提報，這些困難主要呈現在三方面：第一，兩位老師缺乏共同工作的意願，教師會議長期缺席，致使全校性的教學規劃無法推動，校方縱想支持教師也無從提供；第二，缺乏與辦公室之間的溝通，嚴重遲繳學生報告，影響學生權益及轉學行政作業，至今甚至未繳教學計畫；未告知校方即辦理校外教學活動，造成學生安全、保險等處理疏失；第三，未善盡保管學校內部文件之職責，造成家長不必要的困擾。

（學會理事會函 20031114）

2003年11月17日，人人學會推派桂常務理事與葉理事，偕同法律顧問朱律師約談二位教師，給予簽訂聘約的最後機會，二位教師仍拒絕接聘，當場被告知辦理資遣。

法律顧問解釋，依據聘約內容「六」，乙方未於期限內回聘即視為不願接受聘約，表示乙方欲主動終止勞資關係（學會臨時理監事會議 20031112）。事實上，桑姓教師（化名）於11月5日教職員聯席會議中公開辭職，計畫任職至本學期末。樊姓教師（化名）口頭向人事提出辭職，11月10日向人事表達不會與校方簽訂聘約，計畫任職至本學期末。但核心小組認為該二位教師已造成實驗教育計畫執行困擾，建議由人人學會理事會出面約談二位教師，給予簽訂聘約的最後機會，並清楚強調聘約期間內應遵守之事項，若不簽約即資遣，核心小組即馬上安排另兩位教師接班。（學會臨時理監事會議 20031112）

沒想到華華小學資遣教師事件上了報，頓時成為新聞：

華華小學爆理念戰…校方十七日…資遣其中兩名老師，內訌風暴終搬上檯面。…辭退老師一事，學校表示，兩名老師長期缺席教師會議，嚴重遲繳學生報告，甚至拒繳教學計畫等，經校方一再溝通無效，才會依法資遣（中國時報 C2 版，

20031119)

家長對於校方不顧孩子的受教權，以及對老師以資遣方式，剝奪老師的工作權，感到痛心，因而向市議會提出陳情，請求市議員、教育局及非學校型態實驗教育審查委員會派代表出面協調校方，同意讓老師及學生可以安心地回校上課至學期結束（家長陳情書 20031121）。

2003 年 11 月 21 日，在台中市議會第一會議室召開協調會，人人學會理監事代表、華華小學教師代表、家長代表、被資遣的兩位教師、支持兩位教師的家長代表等，分坐兩側，在市議會陳副議長、市議員張廖先生、非學校型態實驗教育審查委員會委員代表數人、教育局學管課蔡課長等之協調下，華華小學校方因資遣兩位教師之三點理由過於牽強，處理上有「瑕疵」，被要求取消此舉，雙方各派出代表會商因應改善之道，最後同意讓兩位教師回校任教至學期結束（市議會協調會 20031121）。

資遣教師事件上了報、進了市議會、開了協調會，嚴重打擊華華小學的形象，人人學會早知如此，必不致於做出此一魯莽的決定。經過陳情與協調，兩位教師勉強回校繼續任教，但已和校方水火不容，兩班家長心灰意冷之餘，更加緊籌設新校的腳步，但因考慮未來新校計畫審查時必定遭遇委員的提問，覺得應該就離開華華小學的原因說明清楚，於是有了進一步陳情和申訴的舉動。

（六）家長陳情和申訴

兩班家長代表，委託趙律師撰寫陳情書和申訴書，並另附申訴緣起（20031216）：「兩位老師原擬任教至本學期末，竟因拒簽聘約，於 92 年 11 月 17 日被以勞基法資遣…如此之舉，不尊重老師的工作權，更忽視學生的受教權，家長出錢出力發起辦學的一片苦心，付之東流。」說明華華小學是「由家長主動發起、學會協助成立」，但在發現「計畫主持人不適任—她身兼數職：學會理事長、實驗教育計畫主持人、兼代理校長」時，「人人學會罔顧七成一的教師與家長連署，以申請人之高姿態要求學校重整，不簽聘約的老師、拒簽入學同意書的家長必須離開…」（申訴緣起 20031216）」

當時家長決議先向台中市議會陳副議長陳情，陳情連署有教師 2 位、家長 22 位。另有 5 位家長具名向台中市政府非學校型態實驗教育審查委員會提出申訴。依據「臺中市非學校型態實驗教育實施辦法」第十條第三項規定，參與實驗教育之學生或家長，對於實驗教育內容不服者，得向審查委員會提出申訴（陳情書 20031216，申訴書 20031216）。針對家長的申訴，非學校型態實驗教育審查委員會後來開會決議請視導人員先行了解之後，提出報告；並請雙方說明後，再做決議（非學校型態實驗教育委員會議 20040310；台中市政府函，府教學字第 0930052623 號，20040408）。

代表申訴的家長說道：「有一半的家長離開了…當初發起與參與、賣首飾、捐款、募款的家長都離開了…華德福教育理念是好的，申訴是希望公部門知道，雖然理念是對的，但私心作用時，公部門是否有因應之道…」（訪談-吳先生 20031216）

「會做申訴是一種反思、反省，經過幾年的參與，把這些問題表達給公部門知道，做大方向的思考。…問題如：對非學校型態辦學團體的管理、輔導機制…申請人（人人學會）屬社會局管轄，教育實施屬教育局，如何管理？…政府監督何在？如何保障家長與學生權益？」（訪談-吳先生 20031216）

德國一位任教 31 年、自 1997 年起每年來台指導華德福教育的資深華德福教師，曾來信試圖說服教師和家長接受計畫主持人松老師（化名）和她的女兒柏老師（化名）：

親愛的父母們，請停息這個不愉快的過程，張開你的眼睛，再一次看清楚，也請幫助其他已經變盲目了的人看清楚。無論他們是什麼地位，請幫助他們能去除他們的情緒，那情緒傾倒了灰塵進入他們的心智及心靈，所以他們盲目了。（校刊，2003 年 9 月號，德國一華德福學校教師函，20030916）

可是家長感到被誤解，有位家長寫了回函：「我看到那些讓孩子們快樂學習的老師一個個陸續地離開，或準備離開時，我也不由得開始為孩子們擔心。…因為這群老師和家長們雖然難免有個人的情緒，但是他們一直努力希望可以透過制度的改善，來建立一個真正是教師團治校、家長參與的華德福學校，而不是任何決策都受到松老師個人影響的私立學校，雖然理想和現實之間是有落差的，但至少大家都為這理想在努力」(校刊，2003年9月，姚女士函)

這位家長代表全體說出了共同的心聲，但一切似乎都無可挽回：

我從來沒有否認過松老師在華德福創立過程中的奉獻和心力，她無疑的是引介華德福理念到台灣的一位先驅，但是如果那一群和她一起努力創校的老師和家長們一個個地反對她，一個個地選擇離開，您認為這是單純的情緒問題嗎？您會認為這些老師和家長都是盲目的嗎？…我想他們確實是有情緒的，從過去對松老師的尊崇和期待，到互動過程中期待的落空，甚至挫折受傷。但是我不知道，也不能確定制度方面的改善是否就能避免這類互動、以及決策問題的重複發生(校刊，2003年9月，姚女士函)

這位家長道出了她在參與華德福學校創校過程中所產生的五點疑惑(校刊，2003年9月號，姚女士函)：

1. 是否在華德福成立過程中，初期都會由少數人主導，後來才逐漸制度化的傾向？
2. 制度化是否可能避免個人的權威和個人的過度影響？
3. 什麼是真正的教師團治校？
4. 家長所扮演的角色如何界定？
5. 如何將自由、平等、博愛的精神落實到華德福學校的人際互動中？」

這五個問題可以說是切中要點，華德福學校創辦的過程中，逐漸要進入制度

化，漸漸要擺脫對創辦者英雄式的個人崇拜，轉而能授權專業人員領導、決定與執行，才能扭轉少數人主導的局面；而教師團治校的真諦，就在於學校結構採扁平組織的共和自治，尊重、開放、接納，讓三元在各自領域中發揮，即使是在人際互動的過程中，也要考慮相關事務的權責，不逾越三元組織作決定的原則，在華德福學校的教育領域中給予自由，在權利領域中講求平等，在財務領域中尋求互助。這樣高遠的與人類共通的社會理想，會是華德福學校社群永不止息的挑戰與追求。

（七）新校籌設

華華小學的一批教師和家長，在第一次臨時家長座談會後不久所辦的親師聚會中（20030912），就來了 4 位老師、17 個家庭的家長，會中劉老師、廖女士提議離開華華小學，另創新校。但也有部分家長想要留在舊校繼續努力，兩個方案都得到支持，分頭進行。

幾位想留在舊校努力的家長，透過家長會、家長委員會，試圖改變或建議，在一次一次的嘗試中遭到挫折，發覺勢不可為，第二任家長會會長在一個月後就辭職（家長會會長函 20031017）。

發起籌設新校的教師因為仍在華華小學任教，從 2003 年 9 月底開始的新校籌設工作，準備在 2004 年 1 月就序，讓新校師生得以在 2 月開學，大多數的前置作業都是由家長負責，願意加入創校的家長自動組成新校籌設小組，利用 20 週左右的時間，每週定期召開一次會議，緊鑼密鼓的進行各項工作。

第一次新校籌設小組會議有 8 人出席，有 1 位願意義務協助創校的李老師、和來自 5 個家庭的家長，其中有 4 個家庭是當初主動發起、參與華華小學第一年興學的第一批家長，後來陸陸續續有其他家長加入。這次會議決議，未來每週聚會一次，商討相關事宜。與會人員著手 7 項重要工作（新校籌設小組會議 20030924）：

第一，申請書和計畫書：是當務之急，要趕在 12 月底規定期限前送件。與會家長希望新校辦學能規劃一至九年級課程，因此須努力蒐集、整理、或翻譯國

內外華德福相關課程資料（新校籌設小組會議 20031003）。後來果真如期送件至非學校型態實驗教育審查委員會接受審查（豐樂實驗學校計畫書 20031226）。

第二，組織章程、各項校務辦法：等到年底，籌備工作告一段落時，再議。因事非緊急，一直延擱到後來新校開學以後，才又重提。

第三，辦學地點：馬上開始尋覓，與會家長同意以南屯區為目標，近公園或綠地，以利孩童將來遊戲和活動。

第四，師資：最初就有 2 位老師表達願意離開華華小學、和家長一起創立新校。後來經過家長邀約，製作邀請函，讓發起家長連署，邀請已同意之老師加入辦學（新校籌設小組會議 20031017）。最後，有 3 位老師答應專任帶班，1 位老師專任英語和藝術課程（新校籌設小組會議 20031026）。

第五，師訓：聯繫心心小學，未來新校教師可前往受訓。

第六，學生：年底計畫書出爐，再分別找家長商談，預估 20 人-30 人，每生每學期 7 萬元，若能招收 30 人，半年學費收入 210 萬元，每月預估開銷 35 萬元（新校籌設小組會議 20031017，20031024）。

第七，籌備基金：先自由認捐以支應半年籌備期之基本人事、雜項等開銷。

因為參與過第一次華華小學的創校，另創新校的這一群家長早已對過程了然於胸，雖然照舊面臨諸多難題，樣樣重來一次，卻因為曾經做過，只要按步就班，皆可迎刃而解。

後來，每週召開的新校籌設小組會議即針對以上事項報告進度。

1.確定辦學地點

在辦學地點方面，家長四處尋訪南屯區、郊區靠近綠地、公園的房舍，看過可分租之幼稚園頂樓、別墅、天主教會台中教區所屬長青大學現址、郊區渡假山莊、渡假村、新蓋二樓透天店面、大地文教基金會一樓分租等，每個地方都由新校籌設小組先行勘查、拜訪，了解整個環境，回到會議上再討論各案之優缺點（新校籌設小組會議 20031003，20031010，20031017，20031024）。

經過教師和家長會勘後，選擇豐樂公園旁新建的一、二樓透天店面，原因是該地有獨立使用空間、後院和空地，又緊鄰豐樂公園，方便師生戶外活動（新校籌設小組會議 20031026）。

2.成立創校基金、邀約創校家長

最初出席新校籌設小組會議之家庭決議：每月自由認捐之基本額度為 2000 元。創校基金請家長廖女士保管。10 月起，有 4 個家庭各交 5000 元，已有 2 萬元（新校籌設小組會議 20031003）。

後來因廖女士健康狀況不佳，創校基金另委託楊女士代管。家長關先生於會議中建議：先由發起家長籌集基金（如每人 10-20 萬），以 50 人為限，設管理人。預先告知，加入時，無息貸款給學校，未來學生離校或學校基金寬裕時，再視情況分期攤還給發起家長（新校籌設小組會議 20031010）。因此，新校籌設小組在決定辦學地點之後，就邀約有興趣之家長，商談成立創校基金乙事（新校籌設小組會議 20031026，20031031）。

在邀約創校家長的聚會上（邀約創校家長聚會 20031101），與會家長有 22 人，提出許多關鍵問題：

(1)學費優待：創校初期，財務困難，家長部分延後再執行，建請教師子女補助部分亦考慮延後再補助。

(2)創校基金和學費應作不同用途：前者為開辦費，設備成本支出，由家長出資，無息貸款給學校使用，家長獨立管理。後者為學校日常支出。

(3)教師進修補助：創校基金若要支應開學前種種開銷，又要提供教師出國進修補助，恐怕不敷使用，是否考慮在國內培訓師資，聯繫慈心支持新校教師專業成長與進修，讓教師能前往宜蘭參加心心小學所辦理之師訓課程。如果真要補助老師出國進修，建議簽訂合約。基本上，華德福老師對教育都有很深的使命感，簽約的形式，只在讓彼此有責任感，有心理準備來信守承諾。

(4)未來新校三方（教師團、家長會、校務委員會）如何運作？新校要避免重蹈覆轍，要訂定相關制度與辦法。所謂教師治校原則，應再溝通說明，教師的

定位、家長的定位也要釐清。創校初期，也許家長較多涉入與協助，一旦校務上軌道或教師團能負擔整個校務運作，則家長比重應逐漸減少，讓教師團更能全權處理校務。

(5)創立新校最重要的開辦基金：辦學地點擬於 2003 年 11 月 3 日簽約，2004 年 2 月開學，是否要設立新校，讓孩子能繼續接受華德福教育。當務之急，看每個家庭是否能無息提供 10 萬元，當做創校基金來運用。對於發起家長的權利義務，未來再繼續研商，日後學校陸續有結餘、或學生離開學校，基金應無息還給各家長。原則上，不要一直要家長到處募款。除了創校基金之外，學費部分要能支應平日開銷。希望學校能永續經營。

(6)國際認證：新校也要慎重考慮未來國際上華德福學校的認證，到底需要哪些條件，要能事先預備，能和國際接軌。

(7)學校願景：尋找創校家長的同時，要思考的原點是：學校的遠景？願景是什麼？目前應該如何規劃才能達成這樣的願景？大家要思考：為孩子找到延伸華德福教育的一條路，學校一定要永續經營。根據學校願景，建議訂定短、中、長期發展計畫，例：短期內計畫書送審通過學校立案，中期計畫籌措基金 500 萬元成立基金會，長期計畫考慮學校永續經營。

(8)工作分配：當務之急，優先進行計畫書撰寫與送審、公共關係的建立，稍後，新校設備與佈置、及其他事務工作，因此在階段性的工作告一段落之後，應再重新分工，進行新階段之工作。

此次聚會最大的成就是確定成立新校創校基金，願意一起創校的家長每戶提供 10 萬元，無息貸款給學校使用，未來學生轉學或離校時，無息歸還給各家長。

2003 年 11 月 3 日，新校創校基金開戶，由二位家長代表黃先生、李女士共同開戶，預估目標 200 萬元；有了創校基金，新校籌設小組家長代表終能與房東郭先生伉儷簽訂租賃合約，支付 19 萬 5 千元（含押金 2 個月、租金 1 個月）。（新校籌設小組會議 20031105）

3.新校整建佈置

2003年11月起，新校確定辦學地點、簽妥租賃合約，籌設小組開始分配工作，安排義工家長輪值，協助新校教師整建前花園、打通後院、建造沙坑、油漆教室、搬運課桌椅、種植花草；購製和安裝冷氣、燈具、電扇、黑板、木地板；購買辦公桌椅、櫥櫃，訂製窗簾，協助各班教師染布、製作娃娃、收集玩具（木頭、木珠、種子等）。專精營造工程的房東郭先生也熱心義務來幫忙整建新校。

元旦親師聚餐（20040101），新校各項籌備工作仍進行中：到飛牛牧場載運牛糞作為菜園、花園的有機肥，購買孩子午睡用氣墊，訂購中高年級孩子個人用的胡琴，找來竹子、稻草、木頭、草花給老師，買來戶外遮陽傘為沙坑遮陽，訂購學用品，推薦兼任教師等。

一直忙到過年前後，創校家長都還到新校協助孩子磨平課桌椅，因為課桌椅是募來的，桌面較為不平，且全是深色油漆，家長和孩子共同把課桌椅表面的舊油漆磨掉，現出原來的木頭紋路。2004年1月31日，新校全體老師、家長和學生到校大掃除，因為新校終於要開學了！

本節小結

轉折期即是一個「轉換時刻」，危機出現，但俗話說：「危機就是轉機。」華華小學在轉折期面臨到的難題，即是從草創開拓階段要轉型成長到行政分化階段所引發的兩種「現象」：「對現存的領導失去信心」、「行政實務的不恰當」等。

華華小學想要渡過轉折期的難關，主事者必須改變領導風格，行政實務也要進入分化授權的專業處理，才能漸漸帶領整個團隊進入學校發展的第二個階段，即分化階段。可惜的是，在人人學會主導下，無法建立開放、民主的領導風格，即使行政實務想要藉由相關章程、辦法的訂定而使其上軌道，但缺乏信任與授權，校務運作仍呈現開拓階段的集權傾向。

研究者曾請教心心小學梅校長當時對華華小學的印象（電訪-梅校長

20030903)：「感覺上，課程和教學非常薄弱，老師沒有被支持…」，梅校長在電話中提醒辦學團隊應如何處理華華小學內部的問題：「把事情簡單化、要留住老師、要堅定。…感覺痛的時候，就會醒覺、才有機會想通。」可惜的是人人學會與計畫主持人急著重整，沒能留住老師、留住家長。2004 年 1 月底，華華小學學期結束，有一批家長帶著孩子、和 4 位老師選擇前往新創的豐樂實驗學校，少數家長則將孩子轉到私立小學或回到體制內國小；當然，也有選擇留在原校的。華華小學的孩子們在 2004 年 1 月即將分別時，在結業典禮上低聲的唱著老師編的歌（月刊第 1 期，2004 年 3 月號）：

風～風～

傾聽在風中輕唱的歌

風兒在訴說你的消息

傾聽在風中輕唱的歌

我們把彼此放在心裡

今後別離 我的朋友

千萬珍重 我的朋友

嗚嗚嗚～

再見 朋友

在互道祝福的歌聲中，一群願意為孩子、為華德福教育努力的家長和老師勇敢的離開，昂首邁向另一個華德福學校的辦學旅程！

第四節 陣痛期（2004 年 2 月～2004 年 9 月）

在陣痛期的 8 個月之中，來自 20 個家庭的家長和 4 位教師經歷所有為了讓新創的豐樂實驗學校能夠生存、立案的艱辛過程：學校剛剛遷入新校址、一切從

零開始、計畫書送審後核准籌設、想要正式立案還要努力取得場地使用執照。

豐樂實驗學校在教師和家長的苦心經營下，有以下三方面的進展：

物質方面，著重在可見的硬體建設和設備購置，因為場地不大，主要的校園整建工程集中在前花園和後院沙坑；設備方面則重視各班師生基本所需，如黑板、課桌椅、櫥櫃、風扇、冷氣、木地板、照明燈具等。以上所需費用，原則是以前創校基金支應開辦所需工程與設備費；日常開支則以學費支應。

溝通方面，教師和家長共同組成校務委員會，尋求共識、決定重大校務。沒有前期的人智學會和計畫主持人的涉入，豐樂實驗學校的教師和家長學習共同面對挑戰，一起解決創校難題。

願景方面，豐樂實驗學校提出 1 至 9 年級的實驗教育計畫書，已初步核准籌設，接下來所要面對的是：師資培訓、課程研究、學生來源、經費籌措等問題。

在陣痛期，豐樂實驗學校辦學團隊逐漸熟悉校務運作，但本期結束前的人事異動、學生轉學，也代表其中潛藏某些問題，有待全體教師和家長進一步正視與解決。

壹、學校概況

豐樂實驗學校辦學團隊自 2003 年 11 月起，承租台中市永春東一路上、豐樂公園旁的兩戶二層透天店面，開始整理佈置，室內規劃有 4 間大教室、4 間小教室，戶外設計前花園、後院沙坑。房東郭先生更允諾免費提供屋後 40 坪左右空地，規劃為花圃、菜園，供師生進行種植、農耕等課程。

2004 年 2 月起，26 名學生在新校址開始上課。

到了 2004 年 3 月底，辦學團隊又接著租下緊鄰的第三戶店面，一樓作為豐樂實驗學校行政辦公室，從此才有正式的接待與出入空間。但每月三戶將近 10

萬的租金負荷，讓勉強平衡的財務狀況更顯捉襟見肘。

2004年9月開學時，豐樂實驗學校有一年級、二／三年級（混齡班）、四／五年級（混齡班）、六年級等各1班，共4班36名學生，4位專任導師，1位專任行政人員。科任有英語、日語、胡琴、合唱、武術、木工等。

貳、組織分工

新創豐樂實驗學校的一群教師、家長，希望能在新的學校實踐華德福學校應有的「三元社會秩序」理想，校務運作在三元平衡的分工下，得以實踐華德福教育：

新校籌設，不脫 Steiner 所歸納出來的社會三元：一是文化範疇，有關師資、課程、教學、教師進修與成長、父母成長（如讀書會、工作坊）等；二是權利範疇，有關學校經營、團隊分工、組織和社群、招生與公關等；三是經濟範疇，有關財務、經費、預算、開支、設備、場地等。（家長讀書會-蕭老師 20040315）

根據三元分工，豐樂實驗學校在陣痛期，有關文化範疇，主要交由教師團負責，家長則提供教師進修經費、參與父母成長的相關活動；有關權利範疇，成立校務委員會，作為教師和家長之間的溝通與決策平台，期使校務運作順暢；有關經濟範疇，家長會努力成立創校基金，協助經費管理、預算、採購、會計等事務。

教師團會議每週定期召開一次，全體教師和行政人員出席；校務會議每月定期召開一次，校務委員由全體教師、家長代表共同組成；家長會會員大會原則上每學期召開一次，全體家長皆為家長會會員，每學期繳納家長會費；各班另外選出家長委員，組成家長委員會，每月或不定時召開，家長委員中互推校務代表，出席每月一次之校務委員會議。

參、重要記事

陣痛期的豐樂實驗學校凡事保持低調，因為計畫書送審後核准籌設，卻卡在辦學場地使用執照遲遲無法取得，延誤了申請立案的時間。確認校名、尋求資源、教師甄選與進修、家長熱烈參與促成學校發展等也都是本期大事；至於人事異動、學生轉學則是意料之外，對於豐樂實驗學校整個辦學團隊來說，無疑是當頭棒喝！

一、計畫書審查

豐樂實驗學校於 2003 年 12 月 26 日送出計畫書（計畫書，20031226），經過 93 年度台中市非學校型態實驗教育審查委員會第一次會議審查（審查會議 20040310），一起列席審查會議的老師和家長多達 10 來位。根據該次會議記錄所附審查意見（台中市政府函，府教學字第 0930052623 號，20040408），包含：

1 本案規劃 10 學年完成兩階段計畫，迄第 5 年擬成立 5 班、招收 75 名學生，其實驗機構室內外空間及每名學生可使用空間應補充說明，方可考量核定班級數及學生數。

2 經費概算應補充說明，另對學生收費金額亦應估算出。

3 師資部分規劃聘請外籍教師協助教學，經查與「高級中等以下學校聘僱外國教師許可及管理辦法」未盡符合。

4 學生的學籍規劃設於何校，應補充說明，以便核定。

5 課程與教學及其他部分，似未違反現行規定，符合實驗教育精神。

其他，則依《臺中市非學校型態實驗教育實施辦法》第七條規定，審查意見為：實驗教育案件經核准籌設後，申請人應檢具下列文件報府核定：1 擬敦聘之教職員名冊（含學經歷證明、身分證影本）。2 實驗教育實施場所、建築物合法使用權證明書（台中市政府函，府教學字第 0930052623 號，20040408）。

該次會議記錄決議：1 附加但書，有條件予以通過。2 請將經費運用、場地

租賃日期、監督機制等相關資料補列入計畫書，並依初審表修正(台中市政府函，府教學字第 0930052623 號，20040408)。

(一) 修正計畫書

根據上述審查意見和教育局初審表，原可趕快修正計畫書送台中市教育局核定，但因實驗教育實施場所、建築物合法使用權證明書一直未能取得，故延遲至 2004 年 9 月 10 日補送修正計畫書(台中市豐樂實驗學校修正計畫書，20040910)，由研究者協助豐樂實驗學校負責行政的李老師撰寫計畫書修正說明：經費運用、經費概算、收費金額、場地租賃日期、監督機制、室內外空間及學生可使用空間說明(擬設班級數和招收學生數)、學籍規劃、外籍教師聘用等事項。對於暫時無法取得實驗教育實施場所、建築物合法使用權證明書乙事，也有補充說明並將儘速補送該項文件。

(二) 申請實驗教育實施場所、建築物合法使用權證明書(簡稱：建物合法使用證明)

豐樂實驗學校在核准籌設之後，向台中市都市發展局申請建物合法使用證明，因工務單位對於「實驗學校」仍堅持比照一般學校規格審查，所以遲遲無法送件，轉而向營建署反應，希望能有明確規定。家長關先生、黃先生與承辦人員柯先生，曾就此事拜訪市政府，請求予以協助(校務會議 20040602，20040707)。

後來接獲營建署回函：非學校型態實驗教育之教育場所，應歸屬何使用類組，涉關個案事實認定，係屬地方主管建築機關權責(內政部營建署書函 20040727，營署建管字第 0930045627 號)。

台中市政府都發局知悉營建署將非學校型態辦學交由地方主管建築機關認定，於是後續召開會議，就「台中市非學校型態實驗教育」之教育場所，其建築物用途類別組別歸列疑義進行覆核(覆核會議 20040930)。

二、確認新校校名

豐樂實驗學校最初送交審查之計畫書校名為「台中市史代納學校」(計畫書，

20031226)。但心心小學柳老師擔任台灣區華德福學校觀察員，得知新校校名，曾來電表達她與「全球華德福教育之友」(the Friends of Waldorf Education) 主席 (the managing director)Gobel 溝通後的建議：請新校先不要加上「史代納」(Steiner) 或「華德福」(Waldorf)之名（電話-柳老師 20040215）。柳老師建議在時機未成熟前，校名是否暫勿訂為「史代納」。

研究者轉達後，教師團最先的想法是：全世界的華德福學校或史代納學校皆為發展中的學校，秉其一貫精神運作而已，無所謂成熟與否，校名維持「台中史代納學校」不變（臨時校務會議 20040227，20040519）。

後來柳老師持續關心此事，另一位香港來的邵老師也建議新學校不必急著冠上「史代納」或「華德福」之名。由柳老師陪同來訪的 Cherry 老師反過來問家長：這個學校的精神是什麼？這個學校社群有什麼特質？校名除了好聽之外，其意義何在？（月刊，3：3，2004 年 5 月）

研究者認為新校校名若堅持不變，將會影響新校在國際間的形象，因此請柳老師將 Gobel 的信轉寄過來，登在月刊上讓全校教師和家長都知道這個訊息。信上表示：請新校暫不用「華德福」(Waldorf)或「史代納」(Rudolf Steiner) 的名稱，因為該名稱的使用與授權由全球「華德福教育之友」董事會(the board of the Friends of Waldorf Education)負責，透過「海牙圈」(the Hague Circle)會議的同意與允許後才能使用，希望新校在辦學滿一年後，再提出使用「華德福」或「史代納」之申請（月刊，4：5，2004 年 6 月）。屆時會由國外資深華德福教師到學校參訪評估。

為尊重該團體推動與維護華德福教育實踐之使命，新校於 2004 年 6 月份校務會議中決議：暫不使用「史代納」為校名，並發出通知單，請眾人集思廣益，另行選填喜愛之校名（校務會議 20040602；通知單 20040604）

經過問卷調查後，多數教師與家長同意以「豐樂」為校名，因與豐樂公園為鄰，該校區所在地為「豐樂里」，有地緣之便，遂將新校正式命名為「豐樂實驗學校」。

三、「創校基金」改稱「校務發展基金」

創校維艱，財務吃緊，校務委員會商議資金籌措，決議將「創校基金」改稱「校務發展基金」，新校在創辦初期仍需要家長協助提供資金以購買設備與建設學校，只要學生離校（畢業或轉學），一律無息歸還。故商請新生家長在入學時除學費之外，亦繳納「校務發展基金」。先前「創校基金」為每戶無息提供十萬元，考慮新家長負擔，未來新生家庭每戶繳納「校務發展基金」五萬元即可（校務會議 20040506）。

創校基金（現金與支票共 165 萬）和新家長所提供的校務發展基金（5 戶，每戶 5 萬，共 25 萬），合計 190 萬（創校基金收支報表 20040707）。陸續支付開辦各項開銷與添購設備後，僅剩下 46.7 萬元，而為取得建物合法使用證明相關工程費用粗估將近 30 萬元，校務發展基金屆時將所剩無幾！（臨時校務會議 20041004）

四、建立公共關係與尋求校外資源

豐樂實驗學校家長四處奔走，多方請教之後，逐漸得到相關團體與友人的關心與協助。

（一）建立公共關係

在公共關係方面，新校籌設小組先後拜訪過：師院賴校長（20040212）、市議會陳副議長（20031119，20031217）、市議員張廖先生（20031120）、市議員王先生（20040923）、人本教育基金會台中辦公室張主任（20031112，20031119）、大地文教基金會（20031013，20031017，20031022）、心心小學（20031107-8）、明明學園（化名）（20031114）等。

經過這些拜會，新校籌設小組獲得多方支持，依照所得建議調整新校籌設方向與策略，協助新校得以渡過創校初期的眾多難關。

(二) 尋求人力資源

多位喜愛華德福教育的老師對豐樂實驗學校關心有加，並奉獻心力或貢獻物資，一起投入豐樂實驗學校的創校工程，這裡面有：

師院游教授申請的國科會專案（游自達、張淑芳，2003，2004），取得豐樂實驗學校教師和家長的配合，進行研究；並同意擔任豐樂實驗學校教學研究顧問（同意書 20040909）。

師院陳教授曾經前往英國 Emerson 學院進修華德福教育一年，非常支持豐樂實驗學校辦學，亦同意擔任教學顧問（同意書 20040909）；來校與家長和教師分享有關華德福師訓心得與留學經驗（札記-陳老師分享 20040611）。

帶領家長讀書會的蕭老師（家長讀書會 20040315，20040406，20040413，20040420，20040511，20040525），他也和豐樂實驗學校家長和教師分享了紐西蘭 Taruna 華德福師訓學院的留學經驗（家長讀書會 20040518）。

自英國 Emerson 學院留學 7 年回國的張老師，在豐樂實驗學校為孩子開設華德福藝術治療課程（校務會議 20040602）。其後更辦理數次工作坊，帶領社群更進一步展開藝術的探索、心靈的成長與對話。

除上述幾位，其他個人還有：同意擔任學校顧問的 11 位專業學者、醫師和律師；協助豐樂二位教師暑期前往澳洲墨爾本史代納學校實習的許老師、協助計畫書撰寫的李老師、捐出手工原木溜滑梯的陳老師、捐贈流理台等的林老師、提供空地並協助整建校園的房東郭先生等。

教師與家長的奉獻更是不計其數，出錢出力，其中在公關部分得力於家長關先生，每月出版都讓人驚喜的校刊總編輯張女士，負責申請和號召家長的家長會會長黃先生，負責財務的廖女士、李女士等，都是豐樂實驗學校幕後不可或缺的推手。

(三) 尋求友校支援

為了籌設新的華德福學校，由研究者安排的新校籌設小組家長代表 3 人曾前往拜訪心心小學（20031107-8），尋求支持並聽取建議。其實，早在前奏期

(20010201-3)，研究者就以家長代表身份前往心心小學參訪，當時就得到心心小學團隊很多的支持與建議。第二次重來時，心心小學團隊的梅校長、柳老師等已知學校分裂狀況(20030907)，當新校籌設小組提出請求時，均得到正面的回應。

此後，豐樂實驗學校辦學團隊一直與心心小學團隊的梅校長、柳老師等人保持連繫，小事如：黑板訂製、學用品採購，大事如：計畫書參考、組織運作、國際關係的建立等，心心小學團隊都展現樂意協助、成人之美的開放胸襟。

(四) 尋求國際資源、邀請國外華德福教師來訪

全球各地華德福學校的創辦都很艱辛，若能邀請其他華德福學校資深教師到校指導，可以協助華德福師資培訓、進行課程和教學研發、兒童觀察與研究、校園規劃與設計等，讓新設的華德福學校更能真正的實踐華德福教育。

豐樂實驗學校在陣痛期，邀請了三位外國華德福教師前來參訪、提供辦學建議：

邵老師參訪豐樂實驗學校(20040419)，她在香港創辦了華德福教育基金會，致力於推動與實踐華德福教育。邵老師非常肯定豐樂實驗學校教師團及家長的努力，她可以感覺到學校整體的氛圍是真正華德福教育的實踐，她說「你們是一條心的。」她說她看到孩子們在學校裡都很快樂，前後花園設計很棒，整理得很漂亮。離去前，邵老師答應幫忙師訓課程的聯繫，她推薦英國的 Plymouth 大學，她會盡力促成。未來若有機會，她也會再來(月刊，3，2004年5月)。

澳洲墨爾本史代納學校教師團主席 Cock 老師參訪豐樂實驗學校(20040421)。她不僅進入每個班級觀察教學，和每位教師對談，下午更和家長面對面雙向溝通。家長也希望她能多了解學校草創狀況，未來能多協助學校發展。離開之前，Cock 老師提出一些寶貴的建議，同時送給學校一本《澳洲史代納學校行政手冊》《Administration Handbook for Rudolf Steiner Schools in Australia》參考。她同時允諾會盡力協助未來師訓、及暑期教師進修等相關事宜(月刊，3，2004年5月)。

擔任心心小學顧問與師訓課程講師的澳洲史代納學校資深教師 Cherry 由詹老師陪同參訪豐樂實驗學校（20040506-7）。剛從歐洲回國的柳老師提到在瑞士舉辦的華德福學校國際會議中，她就向各國代表簡介新設的豐樂實驗學校，同時也向世界人智學會總部相關人員爭取對豐樂實驗學校的了解與支持，當時她就幫忙將豐樂實驗學校兩封分別由教師團與家長撰寫請求支持的信和學校照片帶給「華德福教育之友」主席 Gobel（20040407）。她和 Cherry 老師提議並一起來參訪豐樂實驗學校。Cherry 老師參訪後要離開，告訴豐樂的教師和家長：「創辦華德福學校是個旅程，而這個旅程還很長，要繼續努力（月刊，3：3-4，2004 年 5 月）。」

五、師資甄選與進修

爲了能在 2004 年 9 月開設一年級，豐樂實驗學校教師團很早就想安排好帶班導師，但苦無適當人選，後來決定對外公開甄選，並安排暑期教師進修事宜。

（一）師資甄選

教師團擬訂的教師甄選簡章公告在全國教師會教師選聘服務網，預定甄選一年級專任教師。應徵者由教師團面談（校務會議 20040602）。當時新校尚未正式立案，有勇氣前來應徵者卻不少，教師團訂出的師資條件是：

我們需要尋找樂於與學校社群合作，有豐富的生活經驗，認同史代納博士的教育理念，並願意參與定期或不定期國內外教師進修或訓練的工作夥伴。資格（下列資格一項以上者）：1 完成華德福教育師資培訓課程者。2 大學畢業，有學校教學經驗者。3 大學畢業，想要陪伴孩子成長從事教育工作者。（教師甄選簡章 200403）

最後錄取了師院美教系畢業的麥老師。她也於暑期前往心心小學開始研修華德福師訓課程。

(二) 教師進修

因為從國外研習華德福教育回國的老師實在不多，豐樂實驗學校辦學團隊鼓勵教師多多安排華德福教育相關研習與進修活動。在陣痛期，家長補助全體教師研習優律思美課程（20040417-8）、故事創作（20040501-2）。並建議於日後預算中另編「教師進修補助」乙項（校務小組會議，20040506），校務會議中也通過「教師研習及進修補助辦法」（校務會議 20040602，20040707），鼓勵老師申請前往華德福學校見習、實習、或進修師訓課程。93 學年度即有三位老師申請，支出 6 萬元（校務會議 20040901），其中有二位於暑期前往澳洲史代納學校見習，一位前往心心小學參加每月 2 天且為期一年的華德福師訓課程。

平時，豐樂實驗學校教師團除了教師團會議之外，固定每週聚會一次，另以讀書會形式進行華德福教育相關書籍研讀、課程討論或兒童研究。

六、家長參與

豐樂實驗學校的全體家長從新校籌設開始，無論出錢或出力，都積極投入學校經營與發展。在陣痛期，家長參與主要表現在兩方面：

(一) 分擔校務

處於陣痛期的不穩定狀態，豐樂實驗學校的家長主動分擔以下各項校務（家長會校務小組會議 20040410）：財務管理、月刊編輯、招生說明、章程辦法制訂、學校立案、消防安檢工程、遊戲區規劃、計畫書修正、校園整理等。

20 多個家庭，只要有空的家長幾乎就分配到一項任務，多數家長參與兩項以上，盡力而為，可說是全體總動員。

(二) 義工支援

因為專任教職員實在很少，家長當仁不讓的擔任早晚值班義工、輪流協助看顧孩子、或辦公室輪值（校務會議 20040506；期初家長大會 20040924；臨時校務會議 20041004）。

開學前，全校安排親子返校大掃除（20040829），家長帶著孩子一起協助老

師整理環境、佈置教室。

平時有數位家長每天早上到校打掃校園與辦公室；另外有數位家長每週於週一下午的教師團會議時間，定時到校負責烹飪、手工等課程。其他尚有應教師之請協助安排教學事宜、蒐集教學材料等的家長，更不在話下。

七、人事異動

本期的振盪之一就是專任人員的離開，小小的學校，常常經不起人事的異動，牽一髮而動全身，整個學校社群要重新調整，需要一段時間才能穩定下來。豐樂實驗學校在陣痛期先後有專任教師與行政人員離職，影響校務甚鉅；但是，換個角度來看，新的人事，未嘗不是另一個可能！

（一）英語老師離職

首先讓全校家長錯愕的是專任的英語暨藝術課程教師 **Darlison**，學生非常喜歡他。他在轉折期最早開始協助新校籌設小組進行校園整建與佈置，花園和沙坑是由他所設計、帶著家長和房東一起施工的。後來也帶著三／四年級學生一起建造置放工具的小屋。他和提議另創新校的劉老師是豐樂實驗學校兩位上過完整華德福師資培訓課程的老師，可是他卻表示將於 2004 年 7 月底離職回澳洲，未來將持續給予支持。

研究者私下詢問 **Darlison** 老師有關離職的原因（20040402），他提到三點理由：想念親友、想要帶班、待遇太低。對於這三點理由，盡力慰留的家長其實也無法解決，雖然不捨，也只能歡送他。教師團只好另覓接替之兼任英語教師與木工教師。

（二）行政人員離職

豐樂實驗學校最初的兩位行政人員是由家長兼任，任職均未超過半年。在 2004 年 8 月底，聘用不是家長身份的李老師，專責學校立案、教務等工作（行政人員面談 20040826；暑期臨時校務會議 20040827），原先任職的家長則兼任半天，負責總務工作。有於學校規模與財務現況，豐樂實驗學校行政中有關教務、

學務、總務、人事、會計、出納等工作，只能聘請一位專任行政人員，另外，教師和家長也必須分擔行政工作。

開學不久，兼任總務行政工作之家長即表示 9 月底即將辭職（20040925），因為事出突然，有關行政人員離職工作交接、財務交接，包括校務基金及學費帳目、零用金、學用品費用移交等、未來行政工作分工權責制定等，都要在短時間內完成（臨時校務會議 20041004；校務會議 20041013）。

這位家長亦參與新校籌設，對學校付出極多，如此匆忙決定離開，連帶幫孩子轉學，其實情非得已！

八、學生轉學

2004 年 7 月，豐樂實驗學校有 1 名二年級學生轉學離開；9 月底，另外 2 名四年級學生於學期中途轉學離開，其中一位即是兼任學校總務行政工作的家長的孩子。

短短數月，有 3 個於創校初期貢獻良多、熱心投入的家庭先後帶著孩子離開，這樣的舉動震撼了豐樂實驗學校社群，引發不少家長的揣測與議論。研究者為了解學生轉學原因及處理結果，曾就此現象於校務會議中提出，建議訂定「學生行為管理辦法」（臨時校務會議 20041004；校務會議 20041013）。

離開的家長之一表示：「老師的言行舉止，要自律自清，做好情緒管理。」「對於學生不良行為的糾正，應如何處理較妥？要考慮『暫時隔離』的有效性。」（電訪-陳女士 20040925）她會如此建議，肇因於不滿老師處理與輔導孩子不當行為的方式。

另一位家長表達離開也很無奈：「要離開的當下，我其實是很衝突的啦！因為其實很喜歡這個教育，可是嗯……跟我自己沒辦法信任的人合作，我又合作不下去…」（訪談 P5-1-5，20050125）。「離去是因為對老師的嚴苛要求，其實那只是表象原因之一，更重要的是我對老師的距離感，那來自我的驕傲與她的驕傲之間的撞擊。」（P5 函

20050126)

家長參與豐樂實驗學校的辦學過程，種種未知與不定，現實與理想的差距，也造成家長負荷過重，影響健康：「離開…我想我都有把健康放進來考量，如果我純粹考量小孩的話，我可能是走不開。因為我自己覺得我內在衝擊那麼大、衝突那麼大，有一些東西我又覺得不是我的能力可以去做一些改變，…我真的是需要去做一些決定，所以我在這個點上我是覺得對不起我的小孩…」(訪談 P5-1-8，20050125)

學生轉學的原因有其導火線，導致後來這三個創校家庭毅然決然的離開，其實也顯現出豐樂實驗學校社群在面對孩子的行為處理與輔導時，不論是教師或家長，都需要有更開闊的心胸來傾聽、學習與成長。

本節小結

處於未知狀態的陣痛期，豐樂實驗學校承受著一次又一次的考驗，造成的挫折與痛苦，幫助整個社群更加醒覺、更有意識的面對困難。處於這個轉換時刻，豐樂實驗學校能不能安然渡過，有賴於更沈著、更堅定的這一群辦學伙伴！何況還有一群關心這個學校的好朋友在支持著！

在陣痛期，可以看到豐樂實驗學校的教師團白天勤於教學、指導學生，晚間或週末假期則進行師資甄選與新生家長面談；多位家長經常在學校出出入入的協助有關校園整理、早晚值班、行政與教學協助等工作。看到這些無私的舉動，令人非常感動！知道有這樣一群願意付出的人在呵護著這個學校，也令人感到安心！

從「史代納」改為「豐樂」，經過數月的溝通與討論，新的校名讓人覺得親近，也意謂著這個學校將與在地文化緊密結合，提到這個「豐樂」實驗學校，就會想到「豐樂」公園或「豐樂」社區。是學校也好，是公園也好，是社區也好，總之，「豐樂」一定就是「豐樂」！校名的本土化，其實也象徵著這個華德福學

校將要走的路就是：將本土文化融入華德福教育！這也是華德福學校能遍及全球、爲人所接受的重要原因！

陣痛期要結束前，豐樂實驗學校面臨了嚴苛的考驗，除了行政人員離職、學生轉學之外，更意外的事件是臺中市政府都發局、消防局、教育局會同員警到校訪查（20040901）。原因是豐樂實驗學校尚未取得建物合法使用證明，有人檢舉違規使用。看到警察配槍陪同官員臨檢的場景，讓許多家長和孩子心驚膽跳！這件事也催促著豐樂實驗學校加快立案的腳步！

第五節 新生期（2004年10月～2005年4月）

豐樂實驗學校在新生期最大的成就是核准立案，終於「誕生」了！全校舉辦春之慶典暨校慶園遊會。本期結束前，全體專任與兼任教師於2005年4月29日出席心心小學所辦理的第一屆亞洲華德福教師研習會，是豐樂實驗學校社群第一次正式面對國外華德福學校代表，在教師團努力演出、家長全力配合之下，將豐樂實驗學校一舉推上國際！

壹、學校概況

新生期的豐樂實驗學校剛剛渡過陣痛期的磨難，逐漸恢復平靜。2005年3月，台中市教育局來文通知核准立案，全校隨即進入忙碌疲累的校慶籌備。

至2005年4月底，4班的學生人數由36人增爲38人。爲了迎接4月24日的春之慶典暨校慶園遊會，4位導師安排全校學生共同演出「盤古開天」的故事，劉老師負責排戲、洪老師負責染布、麥老師負責戲服縫製、黃老師負責指導樂隊伴奏和花冠編製。

家長們爲了校慶活動，利用傍晚或週末假日來協助整理校園環境、種植草

花、借用和搬運桌椅與營帳、架設舞台、設計園遊會攤位、製作義賣品、準備餐點飲料等。整個學校呈現春天百花盛開、花團錦簇的繁榮景象。

貳、組織分工

新生期的豐樂實驗學校繼續採用三元組織的分工，來運作校務：

教育文化方面，仍由教師團負責全校課程和教學研發、兒童觀察與研究、學習評量與報告等。人事聘用與新生面談亦屬於教師團權責。

權利溝通方面由校務委員會擔任互動平台，開放的討論各方意見後取得共識，儘量做出對整個社群最好的決定。

財務管理方面，主要由家長會負責，推派代表協助行政人員核對每月帳目，提醒收支平衡，報告財務狀況等。

在二元權責劃分時，人事聘用權的歸屬較易引起爭議。豐樂實驗學校教師團在先前的陣痛期已甄選過一年級導師，在新生期則要甄選出缺的四／五年級導師。但七年級的導師人選，在教師團表明無法分身協助時，卻是由家長會出面力邀而推薦。另一方面，若教職員表現不如理想或真的不適任時，教師團是否可單獨作出人事裁決？或是得經過校務委員會決議才通過？依照授權原則，校務委員會應尊重教師團所提人事案，但如果發生意見相左時，該如何處理？況且教師團聘任或解聘教師，形同球員兼裁判，如何進行教師評鑑？這都是未來要繼續協商的部分。

國外創立已久的華德福學校由資深教師組成教師團，負責校務，其中除了各處室業務之外，也包含人事決定。豐樂實驗學校是剛剛草創的學校，缺乏資深華德福教師之餘，由全校教師組成教師團，負責校務。因人力不足，行政經驗也不夠，在新生期仍出現家長協助分擔多項校務的情形。

研究者參與觀察後發現，如新生兒般的豐樂實驗學校，教師團、校務委員會、

家長會之間的三元合作，商議校務以照顧全校學生、考慮學校整體發展為前提下，許多權責劃分仍在嘗試與調整的階段（札記 20050328）。

參、重要記事

新生期的豐樂實驗學校有兩方面重大突破：一方面是學校立案、舉辦春之慶典暨校慶園遊會，可以正式對外宣傳與招生；另一方面是學校透過第一屆亞洲華德福教師研習會，讓與會者了解學校概況，有助於未來引進國際資源。

一、學校立案

豐樂實驗學校已於陣痛期獲准籌設，但因為建物合法使用證明遲遲無法申請下來，延誤學校立案時程。原因如下：

原因之一是：台中市政府都市發展局對於非學校型態實驗教育場所尚無相關規定可循，初時解釋「實驗學校」即是「學校」，建物要求比照一般學校標準送審；後經豐樂實驗學校委託承辦人員請示，營建署授權地方主管單位認定後，才有進一步討論空間。公文往返，就花了 3 至 4 個月的時間。

原因之二是：有鑑於 2004 年 9 月 14 日最新公布之「建築物使用類組及變更使用辦法」對地方主管建築機關是否有認定歸類使用類組定義之權限，未說明清楚，台中市政府都市發展局再行文請示營建署，一去一返，又花了 2 至 3 週的時間。

原因之三是：豐樂實驗學校承租的場地與空間原是地上兩層透天店面，要更改為非學校型態實驗教育場所，變更過程中相關單位與人員必須審圖、施工、現場戳查、核對等，也需要 2 至 3 個月時間。

2004 年 9 月 30 日，台中市都市發展局終於在覆核會議中決議：非學校型態實驗教育場所，同意以 D-5 類組使用項目辦理。其他必要設施規範，請教育局訂

定。「豐樂實驗學校」屬個案辦理（台中市政府函，20041012，府都建字第0930165252號）。

經豐樂實驗學校校務會議同意，行政李老師隨即會同承辦人員辦理建物變更及相關工程（如：兩戶後窗戶拉窗改全推窗、通戶牆拆除、所有木門改為鋁門等），加上立案申請費用，全案估計需 23 萬多元（臨時校務會議 20041004；校務會議 20041013）。

經過行政人員聯繫與家長奔走關心，在台中市都市發展局、教育局、營建署等相關單位批准、消防安檢合格下，取得建物合法使用證明（台中市政府工務局建築物室內裝修合格證明，20050120，（94）府都建室字第 0017 號）。

豐樂實驗學校隨即將修正二版計畫書與建物合法使用證明等其他完整附件（台中市豐樂實驗學校修正二版計畫書，20050127）檢送台中市非學校型態實驗教育審查委員會接受審查（審查會議 20050225）。終於通過審查，核准立案（94 年 3 月 10 日府教學字第 0940041538 號），並頒給立案證書（94 中實字第零零貳號），核准實驗教育機構名稱為：「臺中市豐樂實驗學校」，可招收國民中小學階段學生，以 75 人為限。

二、呼籲訂定組織架構

早在轉折期新校籌設小組的第一次會議中，與會者就提出未來新校一定要訂定組織章程和各項校務辦法（新校籌設小組會議 20030924）。因事非緊急，經過陣痛期，陸續訂出「教師暑期進修辦法」、「教師薪資標準」、「公佈欄管理辦法」、「來賓參訪申請辦法」（校務會議 20041110）。

家長希望新校訂定相關制度與辦法，說明新校三方（教師團、家長會、校務委員會）的運作模式。所謂教師治校原則，應再溝通說明；教師的定位、家長的定位也要釐清（新校籌設創校家長會議 20031101）。

有一位喜愛華德福教育、支持豐樂實驗學校的簡老師來訪後（20041008），義務幫忙草擬組織架構，送給教師團與家長會參考。她的構想很好，但未將華德

福學校三元組織的特色融入，因而未通過。

研究者因擔任校務委員會委員，在會議中提出草案，呼籲優先訂定豐樂實驗學校組織章程，確定組織結構後，再訂定其他相關辦法（校務會議 20041110）

「制度化」的需求在豐樂實驗學校正式立案之後，更顯得迫切。

「立案後很多制度要逐漸的建立，如何建立的好、建立的完整，是在彼此感情非常融洽的前提下，這是人性」¹「但是如果只是談感情、沒有理性的部分，會偏離、會盲目，這就所謂團隊迷思」²（訪談 P1-1-6，20050117）

「要很有理性的去定出這些規章。」³「這些辦法如果可以訂定的愈是完整、愈是站在自由平等博愛的立場，這個學校的生命力量就會源源不絕的湧進來…在公平的制度裡面，為孩子、為這個學校、為這個大台中的社會去努力，這裡脫離了人的色彩，希望這個團體能進入這樣的狀況。」⁴「所以在立案過後，要逐步進入這樣的階段。」⁵（訪談 P1-1-12，20050117）

新生的豐樂實驗學校辦學團隊面對組織章程和各項辦法制度的訂定時，如何避免重蹈覆轍，作出有利學校發展的決定，在考驗身負重任的校務委員會成員。

三、財務管理

2 名學生在 2004 年 9 月底轉學，豐樂實驗學校退還 2 個家庭無息貸款給學校的校務發展基金及部份學費，讓原本勉強平衡的預算呈現缺口，校務發展基金已所剩無幾。自力辦學的理念學校真的是經不起這樣的學生流失。

（一）預算調整與支出控管

校務會議決議：除原來預算編列之人事及學校基本開銷之外，凍結其餘項目的開支（校務會議 20041208）。教師團會議決議成立財務管理小組，成員由四位導師擔任（校務會議 20041110）。關於預算，教師團財務管理小組就之前三個月

執行狀況，稍作調整，將學用品預算調成原來的三分之一，將多出來的預算放到設備預算。希望從設備費中提撥 6000 元現購買書籍（校務會議 20041208）。往後每月會提出學校收支報告，幫助校務委員了解學校營運狀況（校務會議 20041208）。每三個月修正預算與執行的落差，由教師團主席、校務委員會家長代表一人、協同行政人員，每個月討論，作好控管。

（二）建議調整薪資結構

校務委員建議：重新擬訂豐樂實驗學校教師薪資結構。事涉未來老師退輔基金及學校立案後面臨之招生限額，長遠考量應重新擬訂薪資結構。

根據預算表，93 學年度專兼任教師薪資佔總預算 61%，若招生人數固定（75 人），但老師年資持續增加，薪資跟著提升的狀況之下，還要補助全民健保費用、提撥退輔基金，能否支應，學校應做出長遠的規劃（校務會議 20041110）。

四、中學部籌設

豐樂實驗學校中學籌設小組自 93 學年度上學期成立，每個月聚會一次，由六年級班親會主動召開，家長林女士擔任召集人（訪談 P3-1-7，20050119）。

喜愛華德福教育的周老師有感於家長的誠意，答應成爲豐樂實驗學校中學第一個班的預備老師。對於教學，身爲美國愛達荷州立大學物理博士的周老師提到：

學生適性的成長是七年級課程規劃的重心。教師與家長互助合作，與學生一起成長。做中學，終生學習，溫故而知新。」「全人教育，所有的課程盡可能環環相扣。配合生命的節奏和生命的呼吸。」「善美真的教育…以藝術活動，詩歌與故事，盡可能體驗、探索、連接大自然，來進行課程。由近及遠，與生活、人文與自然環境的關連…銜接六年級，展望八、九年級與將來的高中…（月刊，9：4-8，2005 年 1 月）。

至於教師安排，初步構想，級任由周老師擔當，負責英文，數學，自然，物理，化學，社會，歷史，地理等主課程、以及形線畫，書法和水彩。科任部分，

有國文、日文、胡琴、合唱、木工、泥塑、武術等課程，將請小學部兼任教師繼續任教（月刊，9：4-8，2005年1月）。

五、春之慶典、校慶園遊會

豐樂實驗學校教師團本來在四月份就安排「春之慶典」，因為學校剛剛立案、值得慶祝，所以採用華德福學校「開放日」(Open Day)的方式，加上園遊會，整體規劃成：春之慶典、校名揭牌、園遊會、班級參觀、學生動態演出、靜態作品展等一系列活動。

園遊會當天攤位由家長負責（校務會議 20050309；春之慶典 20050424）。教師部分，則負責整個學校教學成果的呈現，動態部分，排演全校共同演出的慶典大戲「盤古開天」、各班學生音樂現場演出、學生作品義賣、六年級班級劇場「荊軻刺秦王」等；靜態部分，各班教師佈置教室，展示學生自製課本、木工、手工、水彩、泥塑等作品。當天活動安排及流程參見表 4-1「**豐樂實驗學校「春之慶典暨校慶園遊會」活動時間表**」。

表 4-1 豐樂實驗學校「春之慶典暨校慶園遊會」活動時間表

慶典、揭牌儀式 10：00~11：00	園遊會 10：30~15：00
一年級 導覽 11:00-11:20/14:00-14:20	二/三年級 導覽 11:30-11:50/14:30-14:50
四/五年級 導覽 12:00-12:20/15:00-15:20	六年級 導覽 12:30-12:50/15:30-15:50
Live 音樂秀 11:00-13:10/13:50-15:00	班級劇場(荊軻刺秦王)(一)11:00/(二)14:30
家長心得分享、學校簡介、課程簡報 13：10~13：50	

整個豐樂實驗學校社群，自3月起事前分工，家長配合教師團的慶典籌畫，主要負責場地整理與佈置、設備、園遊會攤位、簡報、招待等工作，一直忙到活動結束。另外，如：邀請豐樂里里長蒞臨、學校簡介等文宣印製、邀請卡製作與寄發、貴賓邀請與確認、園遊券製作、借用攤位帳篷、招待記者與新聞稿撰寫、園遊會場地整理與佈置、桌椅搬運、花卉種植等（春之慶典籌備會議 20050415）。

全天活動的豐樂實驗學校春之慶典暨校慶園遊會圓滿閉幕，參觀來賓絡繹不絕，達到公關、宣傳、招生、募款等目標，家長會還於活動結束後邀請全校教師、家長、學生一起聚餐聯誼（20050424）。

六、豐樂教師全體參加第一屆亞洲華德福教師研習會

因為第一屆亞洲華德福教師研習會在台灣舉辦，非常難得，豐樂實驗學校家長會希望全體教師均能前往研習，因此同意支出 24000 元的代課費用（校務會議 20050309）。

自 2005 年 4 月 29 日至 5 月 5 日的第一屆亞洲華德福教師研習會（簡稱：研習會）在宜蘭辦理，由世界華德福教育藝術之友會、亞洲華德福教育圓桌會議、人智學教育基金會和心心小學聯合主辦。研習會主要是 Steiner 對第一所華德福學校教師的培訓課程《人的研究》《Study of Man》導讀與討論，每天上午以歌唱與晨頌揭開序幕，接著安排《人的研究》演講和分組研討，下午則是分組藝術活動。講師有瑞士資深華德福學校教師、人智學會總部教育部門負責人 C. Wiechert；澳洲資深華德福學校教師、亞洲華福教育師資培訓教授 B. Cherry；資深華德福中學教師、紐西蘭人智學會主席、Taruna 學院生機互動農業系創辦人 H. Mulder；印度資深華德福學校教師、瑞士資深華德福學校教師 F. Osswald；優律詩美教師與表演者 A. Bana 等人。出席的有來自台灣、菲律賓、馬來西亞、日本、泰國、印度、尼泊爾、中國、新加坡、越南等地的華德福教師。

豐樂實驗學校有專任教師、行政人員、兼任外語教師、預備教師等一行 9 人參加研習會，研習會中提供空間展出學校簡介與照片，並由教師團主席洪老師上台簡報學校概況與學生學習情形，讓全體與會的國內外華德福教師知道豐樂實驗學校的實際辦學，「豐樂」有了第一次的國際接觸，對未來尋求國際認證與資源協助很有幫助。

本節小結

處於新生狀態的豐樂實驗學校，呼籲學校進入制度化的聲音出現，未來將三元組織的運作：教師團、校務委員會、家長會的角色與定位、權利與義務等定義在學校組織章程中，各項辦法也將陸續出現。

新生期，豐樂實驗學校家長參與更顯投入，除了承繼前期協助教師分擔：總務、學用品訂購、圖書管理、行政工作、財務和預算等校務之外（校務會議 20050309），更尤其 4 月 24 日春之慶典暨校慶園遊會的舉辦，全校團結一心，教師、學生、家長，從事前到結束，全力以赴、熱烈投入的情景，緊密的結合整個社群，有利於學校未來發展。

豐樂實驗學校在國際關係的突破，非第一屆亞洲華德福教師研習會莫屬，美好的第一印象，將為豐樂實驗學校引進國際資源，有利學校邀請資深華德福教師前來協助學校發展與師資培訓。

新生期結束前，豐樂實驗學校面臨兩位老師即將離開的情勢：四／五年級混齡班導師劉老師因家庭因素將辭職回澳洲，六年級導師將與七年級導師交接，有另外兩位新任導師加入，教師團的人事變遷會不會影響其運作，有待後續觀察與了解。

因豐樂實驗學校學生學籍寄在鄰近的南屯國小和萬和國中，立案之後，如何與兩校建立友好關係，有賴進一步經營。

未來，豐樂實驗學校在學校發展的同時，應該繼續引進華德福教育工作伙伴、努力實踐華德福教育、經營三元的學校社群；而學校一直都要面對的挑戰是：學生來源、辦學品質、學校形象、公共關係、校外資源、經費籌措、校園規劃與建設等，這些事務在在考驗與磨練著豐樂實驗學校全體辦學團隊。這一所台灣華德福學校未來成就如何，就有待日後證實了。