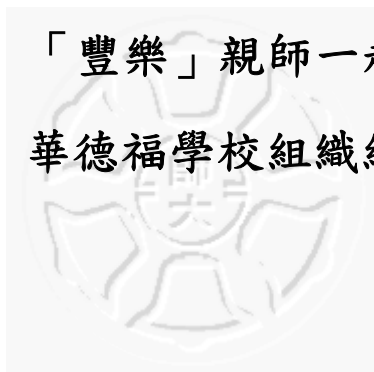


第五章 「豐樂」親師一起工作： 華德福學校組織經營與發展



如果我們要教育，
我們必須特別喜歡改變。

引發改變、伴隨改變，

使發展成為可能——這是我們的主要任務之一。

所以，對我們而言，義不容辭的是：

我們不僅要了解改變、發展和轉化的過程，還要自身參與他們。

而這種參與有一先決條件，

即是願意改變和發展自己。

～Rudolf Steiner

本章從學校組織經營與發展的角度，來探討由家長和教師通力合作創辦的「豐樂實驗學校」校務運作的概況。從學校組織開始，了解想要成為一所華德福學校的「豐樂實驗學校」是如何透過學校的三元組織來領導和決定校務，在當前有限的經費、場地和設備下，親師一起在辦學過程中尋求共識、解決衝突，以促進學校發展，達到預期的教育成效

第一節 三元組織與運作

本節就豐樂實驗學校的實驗教育計畫申請人、組織架構和組織運作等三方面，和其他兩所華德福學校：心心小學、華華小學作比較，以探討台灣華德福學校在 Steiner「三元社會秩序」的指引下，目前所發展出來的學校型態與校務運作方式。

壹、申請人

在華華小學階段，由人人學會擔任實驗教育計畫案的申請人。最早的共識是：人人學會不干涉學校運作，華華小學保有學校自主性。孰料到了轉折期，人人學會以申請人的名義，擬訂組織章程、進行學校重整、資遣教師，種種作為讓新校籌校小組以為借鏡，為避免重蹈覆轍，因此新校籌設在決定申請非學校型態實驗教育辦學後，申請人部分因考慮現有資源與團體，最初決定以個人為申請人，暫訂為三人代表，如：教師 1 人，家長 1 人，公證人 1 人。未來有足夠經費時，直接成立基金會（新校籌設小組會議 20031003）。後來則考慮兩種方案，由個人名義發起、或由大地文教基金會¹出面申請（新校籌設小組會議 20031024）。

當時家長也建議，學校背後要有支持的團體：「如果學校想要永續經營，背後一定要有一股懂得台灣生態，不管是政治的、教育的、環保的各方面的人才的團體來支持我們往前走。」（許女士手稿 20031129）

但因為前車之鑑，豐樂實驗學校籌設小組不敢冒然決定，在數次會議中反覆討論，最後決議由家長代表一人出面擔任申請人（新校籌設教師與家長聯席會議 20031101），理由是：「創校初期，一定會遇到問題，老師和家長都要學習解決，要負起責任，直接面對問題。很感謝大地文教基金會願意支持協助，日後仍需要大地的支援。自己來做，非常辛苦，但這樣的經驗非常寶貴，日後也可協助其他團體創校。要相信自己有這樣的力量，慢慢形成學校社群，大家一起為學校未來努力，這種感覺非常難得。」

豐樂實驗學校送出的實驗教育計畫書的申請人，最後是由被推為新校籌設總召集人的家長會會長黃先生代表全體發起的家長和教師出面，他的勇於擔當，解決實驗教育計畫的一項難題，激勵整個辦學團隊，也帶動其他家長投入創校的行列。在豐樂實驗學校籌備期間，發文均以申請人具名。立案之後，申請人的任務

¹ 因豐樂實驗學校創校家長之一的陳先生為大地文教基金會理事，因此出面促成大地文教基金會的支持。

告一段落，改由教師團主席綜理校務，代表學校，但校務決定仍採社團式的共識原則，集體協商溝通後決議，遵守三元組織的權責劃分。

貳、組織架構

在組織架構方面，早期在華華小學階段，實驗教育計畫書上說明：理想的執行組織需由教師會、家長會、基金會及文化中心等四部分共同組成。唯初步發展僅由教師會、家長會、與人人學會組成執行組織，並努力朝向完整的組織發展。參見圖 5-1。

辦學理念		現階段組織		完整組織
教師治校	→	教師團	→	教師團
家長參與	→	家長會	→	家長會
非營利經營	→	人人學會	→	華德福教育基金會
文化教育				文化研究中心

圖 5-1 華華小學實驗教育計畫辦學理念與執行組織

資料來源：華華小學實驗教育計畫書第 3 頁；朱歷貞（編）（2002：15）。

人人學會初期規畫的華華小學三元組織分工（華華小學實驗教育計畫書第 4 頁），如表 5-1：教師團負責教學、行政、父母成長；家長會負責財務；人人學會協助募款、文化研究和師資培育。

原來的組織架構相當符合「三元社會秩序」的分工原則，可惜的是在轉折期，學校面臨危機時，三元組織權責失衡，人人學會通過華華小學組織章程，改由計畫主持人召集校務核心小組，負責校務行政決定。

表 5-1 華華小學的組織與功能

辦學理念	完整組織	現階段組織	組織功能
教師治校	教師團	教師團	1 執行實驗計畫的教學工作。 2 落實教師治校，共同負起校長的責任。 3 提供父母成長課程，幫助父母深度瞭解、參與子女的教育工作。
家長參與	家長會	家長會	1 全權管理財務，帳目完全公開。 2 成立「華德福教育基金會」。
非營利經營	教育基金會	人人學會	與家長共同分擔募款工作，提供財務處理機制的協助。 2 協助成立「華德福教育基金會」。 3 成立本土文化研究中心，提供實驗計畫文化課程資源。 4 協助預備師資。
文化教育	文化研究中心		

豐樂實驗學校在籌設階段，就考慮到未來校務的運作原則（新校籌設創校家長會議 20031101）：未來新校三方（教師、家長、校務委員）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。

豐樂實驗學校籌設小組家長代表曾拜訪人本教育基金會台中辦公室張主任（20031112）。她建議新學校組織架構要健全，學校才會順利發展，教師與家長之間要有中介溝通的平台。另外，學校的窗口：對內協調、對外溝通、擔任親師之間的橋樑，應考慮有一代表人（如校長），理念要非常清楚，同時也知道應該為何而堅持。這個人是學校代表，但做決定時，應該要有一個共同決定的歷程。到底要不要設校長？目前的豐樂實驗學校仍由教師團主席代表學校，沒有「校長」一職。

從 2000 年至 2005 年間，在台灣的三個華德福學校：心心小學、華華小學、

和豐樂實驗學校，出現三種不同的三元組織：

第一，心心小學的三元組織是：學校（教師團隊）、家長會、人智學教育基金會（訪談-心心小學團隊 20031108）。

第二，華華小學的三元組織是：教師團、家長會、人人學會。

第三，豐樂實驗學校的三元組織是：教師團、家長會、校務委員會。

三校共同的部分是教師團和家長會。不同之處是心心小學有人智學教育基金會、華華小學有人人學會、豐樂實驗學校有校務委員會。

一、心心小學的「基金會」功能

心心小學團隊在創校初期就成立人智學教育基金會（簡稱：基金會）。基金會設董事會，被推選參與的成員有：學校教師代表、家長會家長代表、社區代表、學者專家等。目前的董事長是蔣先生，就是家長。

基金會受宜蘭縣政府委辦心心小學，目前董事 21 人，每半年開會一次，心心小學校長為基金會所聘任，有任期（兩年一聘），校長的任務在支持老師，擔任數個學校組織之間的媒介，校長必須定期（隔週、甚至每週，視情況）對董事會三人小組（董事長、財務長、執行長或會計）做校務報告。校長應該是一個具有專業、熱忱、平凡、支持華德福教育、願意擔負社會改造責任的人（訪談-心心小學團隊 20031108）。

基金會對外代表學校，和教育局等政府部門接洽。基金會基金採互助會方式，初期邀「會」籌集 200 萬元，以基金會為會頭，逐年按月將「會」錢無息還給「會」員，還錢順序與日期，排定需要的人之優先順序。基金會透過辦活動（聯結學校和社區關係）、師訓、跳蚤市場等，設法「開源」募款。基金會基金除支應學校辦學需要、也贊助家長會辦理各項活動。例如：募款所得分成三份：基金會、學校、家長會（訪談-心心團隊 20031108）。

二、華華小學的「人人學會」功能

人人學會設理事會、監事會，平日由理事長 1 人、常務理事 2 人負責會務，聘總幹事 1 人，幹事若干，執行會務工作。

人人學會章程第二條：「本會依法申請設立，非以營利為目的之社會團體，並以研究、發展人智學及其於實際層面之應用為宗旨。」(人人學會章程，2000 年 12 月 2 日會員大會通過) 其任務是：

- 1 落實人智學之學術研究。
- 2 辦理人智學之研習活動。
- 3 出版人智學之相關書籍、刊物。
- 4 發展人智學於實際層面之運用。
- 5 辦理國際交流活動。

申請辦理華華小學之實驗教育計畫，屬於人人學會的第 4 項任務「發展人智學於實際層面之運用」。在人人學會九十一年度工作計畫中列有四項工作：學術研究發展、學術推廣、考察觀摩、組織發展，其中的學術推廣，目的就是：積極推動「華華小學」實驗教育計畫，期使人智學落實於初等教育及中等教育之領域(第一屆人人學會年會手冊，2001：34)。到了 2002 年，人人學會就設立華德福實驗教育組，協助華華小學創校、出版創校記錄書籍、募集創校基金等，成員共 10 位，有 9 位現任家長，家長之中有 2 位是人人學會理事，1 位是人人學會監事；另外加入的 1 位常務理事，也成為後來的家長(學會理監事會議 20011225)。

依照原先規劃，人人學會和教師團、家長會共同組成華華小學的執行組織：「家長會」是華華小學實驗教育計畫最重要的起點，「教師團」是由教師群共同負起校長責任的組織，「人人學會」在整個計畫中應發揮「孕育」與「奠基」的功能。就落實「非營利經營」而言，人人學會在初期與家長共同分擔募款工作，提供財務處理機制的協助，並協助醞釀「華德福教育基金會」成立，為實驗計畫

預備獨立、穩定的發展基礎；家長會由所有學生家長組成，制訂家長會章程；教師團由所有實際參與學校教學與行政之教師組成，制訂教師團章程（學會公共關係策略討論會記錄 20011218）

人人學會因作為華華小學之申請人，對外代表學校出席各類會議：2003 年 5 月 28 日就由人人學會代表至台北國立編譯館參加教育部召開之非學校型態實驗教育協調會。討論《國民教育法》第四條第四項修訂之方向。2003 年 6 月 10 日人人學會代表至彰化苗圃合作小學參加理念學校聯盟。會中討論關於推動《教育實驗法》之法條內容。2003 年 6 月 24 日學會代表拜會社會局洪課長，說明人人學會和華華小學之間的關係。

人人學會除了繼續關心後續實驗教育的修法工作、通過華華小學組織章程、重整華華小學之外，平日人人學會在人智學的學術研究、研習、出版刊物、國際交流等方面，也都有其貢獻。

三、豐樂實驗學校的「校務委員會」功能

豐樂實驗學校在轉折期的籌設期間，就成立「校務委員會」，由全體教師 4 人、行政人員 1 人、家長代表 8 人組成。家長代表係由家長互相推舉（新學校未來願景討論會，20031207）。

到了陣痛期，豐樂實驗學校的校務委員會由全體 4 位教師、1 位行政人員、6 位家長代表組成。出席校務會議的 6 名家長代表由家長委員會的家長委員中推舉產生（校務會議 20040901，期初家長大會 20040924）

豐樂實驗學校的校務委員會是教師和家長之間的溝通平台，負責決定重大校務、學校發展、審查預算等。與「心心小學」的「基金會」、「華華小學」的「人人學會」相較，「豐樂實驗學校」的「校務委員會」暫時先扮演類似董事會的功能，但對外，卻不像基金會或人人學會可以單獨進行公共關係、師資培訓、教育推廣，基本上，對外以「豐樂實驗學校」的名義出現，教師團主席作為學校代表。

依研究者之見，豐樂實驗學校的校務委員會作為教師團和家長會的中介平

台，負責校務三元組織中的權利（政治）範疇，功能在溝通，建立「平等」的會議文化。和教師團、家長會各司其職，各有其負責的範疇，以「學校」為主體，三元是平等共治的組成。對於校務運作來說，可以逐漸朝向實現三元社會的理想。但從另一方面來看，因為校務委員會的人員的重疊性太高，無論是教師或家長，工作負擔加重，處理校內事務，尚能勝任，若要再承擔額外工作，如：參與修法、師資培訓、教育推廣、出版、翻譯、研究、國際交流…等，恐無法負荷。未來「豐樂實驗學校」若要兼顧這些功能，可以考慮在校務委員會中引進校外專業人士，或是另外成立「社群與教育發展」團體，或者比照成立「基金會」、「學會」或其他組織，未來需要辦學團隊思考。但是單就校務運作來看，校務委員會的確已經可以發揮其中介的功能。

四、三校的主要校務決定團體

華德福學校設教師團，負責三元組織中精神文化範疇的部分，在學校整體來看，主要就是教育事務的決定，也是校務行政的核心。歷史悠久或較有規模的華德福學校，在全體教師中，另外推舉資深教師成立教師團，設教師團主席，召開教師會議，是華德福學校的核心團體。華德福學校通常不設校長，不過視各國教育規定與各校狀況不同，有的華德福學校就設有校長一職。

心心小學因採用公辦民營方式辦學，形式上，由基金會聘任校長，校長聘任教職員（簽約，一年聘期），但實際運作則依據華德福學校模式。學校設教師團，由全體專任班級導師和科任教師組成。教師團再推選出校務小組，2002年的校務小組有4位成員：梅校長（化名）及3位資深導師，由梅校長擔任召集人（心心小學教師團隊，2003：9）。校務小組在作決定時，非常重要，尤其是影響到全體多數人的決定，應該要更加審慎。例如：校長提出行政人選至教師團校務小組，經教師團同意後簽約任用；教師人選則公開甄選，校務小組負責面談。對於校務決定，校務小組會先聽取全體教職員意見，而後開會討論、回到全體會議說明、溝通，再聽取意見…可能需要來回的溝通，才會定案。這是一種公開的、沒有隱

藏的過程，彼此要信任，是一種社會的過程（訪談-心心小學團隊 20031108）。

心心小學團隊，除了教師團、校務小組之外，有時也成立其他任務小組，負責某階段的任務：如學校建築小組。基本上人員的選擇，要考慮其：時間、能力、精力、喜愛（願意）來工作。否則，人員遲早都會疲累而罷手（訪談-心心小學團隊 20031108）。另有行政團隊支援教務、人事、總務、主計等校務（心心小學教師團隊，2003：8）。

華華小學在學校重整後，採用新的組織章程（學會臨時理監事會議 20030924）：(1)設計畫主持人，計畫實施期間，計畫主持人為原創始計畫領導人松老師（化名），負責實驗教育計畫之全盤規劃、實際實驗之執行、監督與成效的評鑑，協同校長執行校區軟硬體教學環境、設備之規劃與完成，擔任教學相關組織之召集人，執行各該相關組織之任務。(2)另設校長，由人人學會理事長提名，並徵詢核心小組意見後，經三分之二理事同意後聘任，聘期兩年，為學校代表人，負責學校公關，代表學校參與各項會議及活動，協同計畫主持人、核心小組，執行校區軟硬體教學環境設備之規劃與完成。92 學年度校長為計畫主持人松老師(化名)代理(她當時也是人人學會理事長)。(學會理監事會議 20031017)。(3)設核心小組，為校務最高決策組織，決策校務重大事項，由計畫主持人為召集人，遴聘 4 至 5 人為小組成員，聘期一年。92 學年度核心小組成員為：計畫主持人松老師、專任教師代表 2 人、教育行政代表 1 人、財務行政代表 1 人、人人學會代表 1 人、家長代表 1 人（學會臨時理監事會議 20031112）。

豐樂實驗學校在籌備期間就形成共識，因學校新設，教師只有 4 位，初期由全體教師組成教師團，設教師團主席一人，採輪流制，由教師團成員互相推選，任期半年。先後擔任過教師團主席的有黃老師、劉老師，93 學年度第 2 學期的教師團主席為洪老師，對外代表學校，對內統籌校務，透過教師團會議形成共識作成決定。全體教師團一起負責學校課程與教學、教師專業發展、兒童研究和輔

導、慶典籌畫、人事聘用、新生甄選等工作。

華德福學校講求共識的經營管理、以及一個扁平的管理結構，有時很難澄清到底誰負責處理人事相關事務。誰有權利聘用與解雇人員？法律上，是董事會或校務委員會；實務上，主要是教師團，至少在教學人事方面能夠自主。華德福學校必須確定教師團的權限，或成立「人事委員會」，在學校手冊中有必要作清楚詳細的描述與規範（Cunningham & Nicholls, 1998:7-5）。

五、行政

學校行政方面，「心心小學」團隊因採公辦民營方式，資金較充裕，人員編制有專任行政人員，如：總務、人事、主計等，教務部分則由科任教師兼任，安排隔週召開行政會議，主席和記錄輪流擔任（心心小學教師團隊，2003：9）。

華華小學在 92 學年度上學期亦設有專任行政人員 3 位，負責教務、總務、財務等工作。

豐樂實驗學校自陣痛期至目前的新生期，均只安排 1 位行政人員，初期由家長負責，自 93 學年度之後，聘任具有企業管理和網頁設計專長的李老師擔任行政工作，負責立案、教務、總務等工作（暑期臨時校務會議 20040827）。當時，因為三位資深老師暑期出國，行政人員的初步面談由校務委員會中的三位家長代表負責，在四位面談者中，排出優先順序，再請教師團進行第二階段面談後定案。家長在面談時（行政人員面談 20040826）明確表達，學校立案工作為當務之急，希望新任行政人員能積極協助。

華德福學校的行政主要任務在支持教育過程，作為老師的後盾。因此行政工作的釐清及其與教師團的關係，是豐樂實驗學校下一階段必須面對的問題。尤其是責任與授權，看於學校規模與財務現況，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，教師團主席本身也是帶班導師，一人身兼二職，要兼顧教學和行政工作，非常辛苦。因此，其他教師和家長也都一起分擔繁雜的校務工作。

五、家長會

華德福學校的「家長會」是辦學過程中不可或缺的重要角色，例如，在華華小學實驗教育計畫中，家長會是最重要的起點（學會公共關係策略討論會記錄 20011218）。

心心小學（訪談-心心小學家長 20031108）的家長會，設會長、副會長、常務委員、委員，定期開會，初期並推選校務代表進入教師團校務小組。92 學年度每班選出三位家長委員，推選其中一名為常務委員。另外，各班家長設聯絡人，組成班級聯絡網。各班另有班親會，自行運作。每個家庭繳交家長會費。家長會辦理的活動，有些是例行性的、有些是年度特別規劃的：如跳蚤市場、教師節敬師活動、中秋節做月餅義賣、配合戶外音樂會募款（音樂家贊助演出）。另外，家長會也主辦安親班、交通車等事宜。

「心心小學」的一位家長表示：家長參與非常重要，不要計較、不計付出，幾位帶頭的家長要能起示範作用。一起參與辦學、全力支持老師，這其中的「信任」非常重要，同時，在參與的過程，會產生「感動」，進而產生力量（訪談-心心小學家長 20031108）。家長會是團隊的參與模式，輪流推選下次主席，若遇特殊任務（如做月餅），則推選召集人，要考慮負責人員的能力、時間和參與度。整個團隊要學習尋求資源、或拋出需求。

豐樂實驗學校的創校家長，原先就是發起華華小學的創校家長，當然成為豐樂實驗學校的第一批家長會成員，在研究者整理的附錄五「豐樂實驗學校 2000-2005 年學校發展大事記」及附錄六「華德福學校家長自 2001 至 2003 年參與校務之回顧」中，可以看出這些家長參與層面的深度與廣度，除了課程和教學等教育事務，謹守三元組織的分工原則，不干涉教師團的教育決定，其他學校事務，如財務、總務、校務分擔與支援、輪值等方面，需要家長出錢出力的部分，家長無不盡力投入與協助完成。

豐樂實驗學校從轉折期的籌設，經陣痛期，到目前的新生期，家長參與與分

擔校務的情形非常頻繁，是學校得以正常運作的主要力量之一。

在家長會組織方面，通過家長會組織章程（家長會會員大會 20030621），建立家長會運作的基本原則：全校家長均為家長會會員，繳交家長會費，每學期召開會員大會一次。另由各班家長全體組成班親會，不定期舉辦班親聯誼活動，每一班級家長推選 2 位家長擔任各班家長委員，成立家長委員會，每月召開會議，設會長、副會長、財務組、活動組、文書組、公關組（家長會會議 20010808），後來再上聯絡組（家長委員會 20020912），除會長、副會長外，每組各 2 人。家長委員會另推派校務代表出席每月定期召開一次之校務會議。

93 學年度，豐樂實驗學校家長會會員大會（20040924）確認各班所推選之家長委員 12 位，再由家長委員互相推選會長、副會長，設公關組 1 人、事務（活動）組 5 人、財務組 2 人，另推其中 6 位家長委員為校務會議代表（家長委員會會議 20041007）。

參、組織運作

華德福學校可能會因學校組織不同，為順利運作校務而召開不同的會議，例如：全校教職員工會議、董事會會議、教師團會議、各種委員會會議、親師座談會（家長之夜）等。

公辦民營的心心小學，在 91 學年度就有 8 班，專任導師 8 人，兼任教師 5 人，專任行政 4 人，校護 1 人，臨時約僱 2 人（心心小學教師團隊，2003：13），所規劃的會議類型有：

- 1.每一週召開一次的會議：基金會及校務工作會報、校務小組會議、教學事務會議暨教師行動研究專案會議（每週交互進行）、個案研討會議、全體教師研討會議、學年教師教學研討會、教務行政執行及研究會議。

- 2.每二週召開一次的會議：行政會議、家長團隊行動研究專案會議、中學籌備會議。

3.其他會議：全校教職員聯席會議（期中、期末召開）、期刊編輯會議（不定期）、師訓籌備會議（每月師訓後一週檢討與設計）、教師評選委員會議、考績評定委員會議等。

華華小學，最早是透過校務會議，進行三元組織的溝通協調以決定校務。2002年1月起，華華小學「校務會議」開始正式運作，家長會、教師團及人人學會負責人必須固定出席，每兩週開會一次，並發展以人智學為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記錄 20011218）家長輪流派代表出席兩星期一次之校務會議。初期的校務會議成員有學校代表2位、人人學會代表2位；家長代表3位（家長會 20011227）後來人人學會制訂新的組織章程，就取消校務會議，改由核心小組會議取代。另外召開的有教師團會議、行政會議、家長會會員大會、家長委員會等。

豐樂實驗學校在轉折期的籌設期間，家長就呼籲要訂定相關制度與辦法。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（新校籌設創校家長會議 20031101）。將進入新生期，家長希望學校制度化的聲音又再度響起，希望學校儘速建立各項制度、辦法，如組織章程、架構、各項行政流程，如：用錢、簽章…等（期初家長大會 20040924；校務會議 20041110）。單單是教師聘約，就一直無法定案，因為交由教師團擬訂，後來又委由行政人員草擬（校務會議 20040602，20040707，20040901），一直未見提出討論。

在教師團、校務委員會、家長會的三元合作原則下，「豐樂」目前的會議類型有：

- 1.每週召開一次的會議：教師團暨行政會議、個案研討會議、教師讀書會。
- 2.每月召開一次的會議：校務會議。
- 3.其他會議：各班親師座談會（家長之夜）（期初、期末各一次）、各班親師會談（不定期）、家長會會員大會（每學期一次）、家長委員會（每月一次）

爲原則)、班親會(每學期至少兩次)、中學籌備會議(不定期)、

本節小結

教師會議是華德福學校的核心，但有時候會因爲時間不足、沒有效率或索然無味，使教師會議的功能無法彰顯。Schwartz(2000:59-60)建議華德福老師要學習議事技巧，如：先將議程、討論問題等寫出後再開會、學會主持會議、掌握議事進行、把握時間等；另外，學校重要決策不能拖延擱置，不能只「報喜不報憂」、劃地自限、或明哲保身。一定要維持華德福精神，以人性出發，從事文化更新，期待成長與蛻變。

華德福學校教師團的工作意指擔負學校所有教育事務責任、每日學校行政事務管理、及合作式的工作與研究。「豐樂」目前的教師人數少，人人都要分擔教師團工作，當學校發展至一定規模時，則新任教師必須等任滿一年之後才能加入教師團。未來較具規模的教師團工作應當區分爲數個委員會，清楚的授權、提供建議給教師團。像「豐樂」創校初期因學校規模小與教師人數少，因此家長參與是必然的，也很難有所謂教師團完全有能力負起學校所有行政事務(Cunningham & Nicholls, 1998: 5-12)，目前的豐樂實驗學校正是如此。

另外，Schwartz(2000: 61-63)觀察到華德福學校的校務會議，可能是校務委員會、董事會或基金會的組織，其中會有教師代表、家長代表、或社會人士，部分校外代表因其習以爲常的權力欲需求，會爭取權力，企圖掌控學校運作；同樣的情形也可能發生在教師團會議中。因爲這種世俗權力的運作與爭取，可能造成教師團與校務委員會的衝突，對老師有不好的影響。剛開始運作的「豐樂」校務委員會一定要避免這種「爭權」的會議結果，解決之道是：校務委員可以一起進行藝術活動、一起研讀華德福教育書籍；而擔任校務委員的教師代表更要發揮功能，成爲學校與外界的橋樑，努力平衡校務會議的進行。

校務委員會對教師團的授權必須清楚(Cunningham&Nicholls, 1998: 2-3)，例

如：人員的聘用或解聘、教育議題的解決、通知校務委員會的時機。要處理這些校務，教師團成員也要有足夠的法律知識來決定或執行。會計或行政人員也須有足夠參與教師團的溝通機會。校務委員會至少要知道相關校務議題、或教師團即將採取的行動。若遇特別需要可成立專案工作小組。各團體間的關係必須清楚定義並定期檢討。尤其是各團體必須相當確定它有多少權威作決定。有些事務可由小組做成決定並獲得大家的尊重，有些較大或爭議的事務則須帶回大團體討論、決定。授權各小組或委員會開始良好運作並使他人信任其決定，要花些時間。

依研究者的觀察，立案後的豐樂實驗學校辦學團隊未來要學習讓教師團會議、校務會議更上軌道，可以考慮分別召開教師團會議和行政會議，另行安排召開全校教職員工會議、專兼任教師聯席會議、財務與預算小組會議、法規小組會議、課程與教學研究團隊會議、月刊編輯會議、社群與教育發展會議等，授權不同的人員負責在不同的會議上作決定，可促進學校團隊更專業的成長。辦學團隊要學習在會議中表達與溝通等議事技巧，各類會議之間也要有橫向聯繫，最好是安排部分重疊的人員，可以轉達意見。

豐樂實驗學校未來訂定的組織章程或相關辦法，應當清楚呈現有關各團體間的責任與關係，例如：教師團、校務委員會和家長會各自扮演的角色；不同團體所應負的校務責任；這些團體彼此之間如何關連、溝通與產生代表；個別家長和這些團體的溝通管道；個別家長參與校務的責任等(Cunningham & Nicholls, 1998: 6)。

研究者曾以校務委員身份（校務會議 20041110）提出圖 5-2 的「豐樂實驗學校組織架構圖（草案）」，依照自由、平等、博愛的三元組織原則，將教師團、校務委員會、家長會的關係和相關人員標示清楚，供與會校務委員參考，希望拋磚引玉，早日促成學校組織架構和章程的訂定。研究者建議成立校務常設諮詢小組或危機管理小組，在非開會期間，可協助教師團或行政人員處理校內外緊急或重要事件，避免在未授權情況下作決定。校務會議決議：同意成立危機小組，但由於成員都為專業人士，而危機出現時通常都是緊急狀況，因此提出建議危機小組

就功能而言，應分為醫療組、法律組、公關組等。每組應請 2 至 3 人擔任，當緊急事件發生時，可依序尋求諮詢及協助（校務會議 20041110）。但有關於常設諮詢小組的定位，包括成員、名稱、授權範圍，需再討論，因此決議以後再議（校務會議 20041208）。

豐樂實驗學校的組織架構尚未定案，目前的共識是依照華德福學校三元組織分工的原則，配合學校初期創校的需求，來訂定適合「豐樂」的組織架構和章程。豐樂實驗學校三元組織中的教師團、家長會、校務委員的定位和其權利與責任，未來仍有賴全體社群繼續研商，訂定出適合豐樂實驗學校的組織架構與校務運作模式。

就像 Mitchell 和 Alsop (2000: 38) 所言，華德福學校社群是一種新的社會形式，需要一種高層次的社會理解和能力來有效運作。有時候會發現人們創造了新形式，卻仍是舊思維、舊有的行為模式。在這樣的社群中，成員一定要學習新的社會技巧，克服偏見，並且有意願去學習。

就豐樂實驗學校的誕生歷程來看，要成為一個真正能實踐「三元社會秩序」理想的社會組織，並不容易。

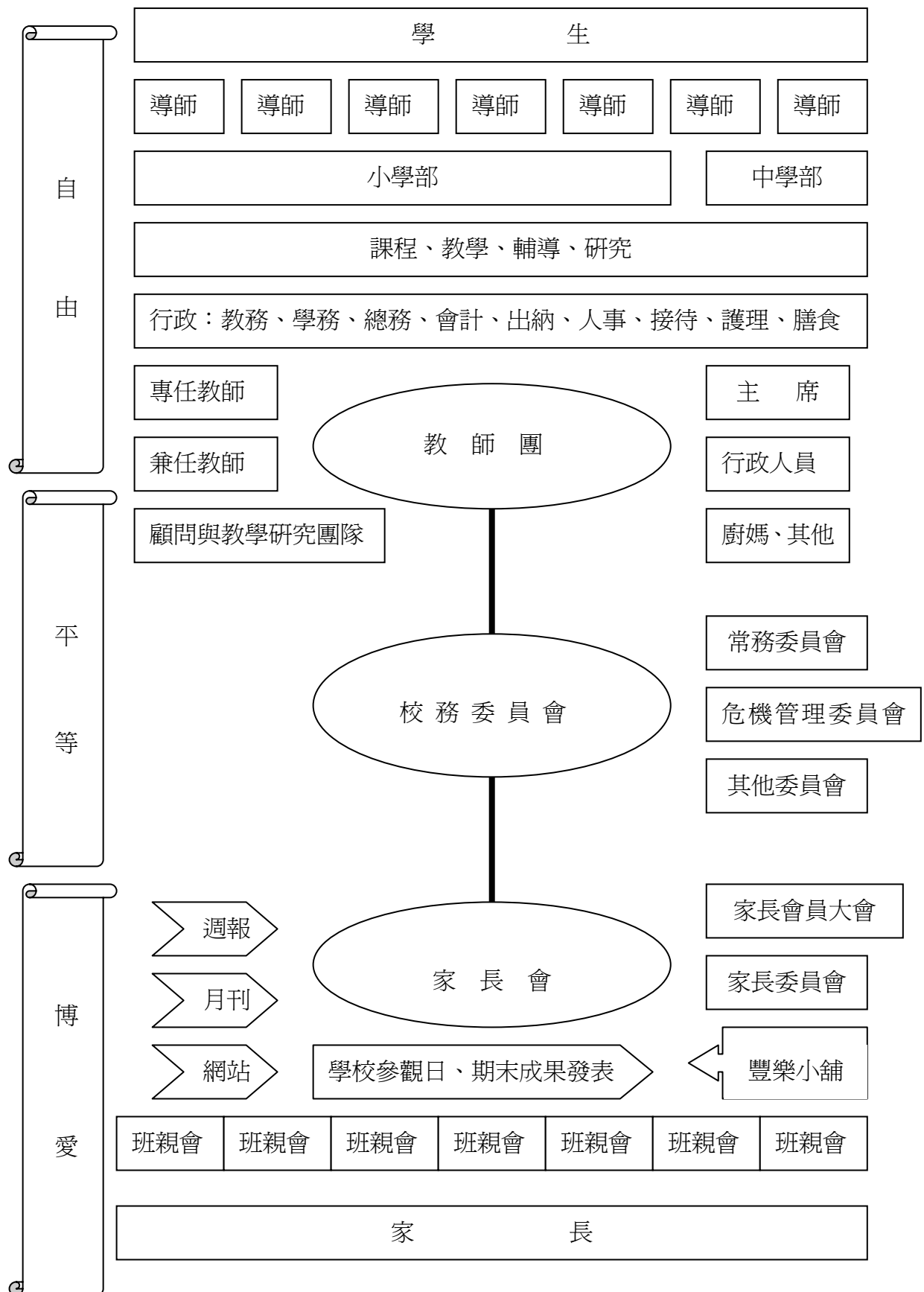


圖 5-2 豐樂實驗學校組織架構圖 (草案)

資料來源：研究者繪製，於豐樂實驗學校 2004 年 11 月 11 日校務會議提出。

第二節 經費、場地與設備

本節就豐樂實驗學校的經費、預算、場地、設備與佈置等方面，描繪學校可見的物質層面，以了解剛誕生的豐樂實驗學校當前的概況。

壹、經費來源和預算

華德福學校的經費來源有：學費、基金、借款、捐款等。另外若有其他管道也可以申請補助（Cunningham & Nicholls, 1998: 3-4）。

以豐樂實驗學校為例，自轉折期發展至新生期，辦學的主要經費來源為創校基金和學費，另有部分捐款（或捐贈）和義賣所得。

一、經費來源

由家長自力辦學的豐樂實驗學校，從無到有，在經費方面就是靠家長提供或籌措。

（一）創校基金、校務發展基金

豐樂實驗學校在創校初期，先向家長無息借款，每戶提供 10 萬元作為「創校基金」，以作為學校開辦費用，購買所需設備與物品等。考慮學校現行狀況與家長負擔，決議後續新加入的家庭只需繳交 5 萬元，作為「校務發展基金」（校務會議 20040506）。不論是創校基金或校務發展基金，只要學生轉學或畢業，一律無息歸還。

自 2003 年 11 月起，豐樂實驗學校創校基金（現金與支票共 165 萬²）和新家長校務發展基金（5 戶，每戶 5 萬，共 25 萬），合計 190 萬（創校基金收支報表 20040707）

直至 2004 年 10 月，基金剩下 49 萬多元（校務會議 20041013），扣除因申

² 17 戶家庭中，有 1 戶先繳交 5 萬元作為「創校基金」。

請建物合法使用證明之工程與立案費用等約 30 萬元，僅剩不到 20 萬元。

(二) 學費

豐樂實驗學校在籌設期間，預估第一學期招收 20 至 30 名學生（新校籌設小組會議 20031003）。以每生繳交 7 萬元來看，每學期學費收入為 140 至 210 萬元。經成本分析，豐樂實驗學校每月開支約 35 萬元，半年需要 210 萬元，只有招收 30 名學生，才能平衡開支。

2005 年 4 月，剛剛立案之後的豐樂實驗學校有 38 名學生，半年學費總收入約為 260 萬元³，為了立案及相關慶祝活動，開支較大，收支勉強平衡。

若未來學校經費充足，家長希望訂定豐樂實驗學校學費優待辦法，考慮有 2 名子女之家庭，給予第二個孩子的學雜費九折優惠，教師子女就讀，第二個孩子給予八折優惠（新校籌設教師與家長聯席會議 20031101）。

(三) 捐款（或捐贈）

有鑑於在華華小學階段的募款活動短期內太過頻繁，造成家長沈重的壓力和負擔，籌設豐樂實驗學校的家長遂決定日後學校經費仍以學費為主，不要求家長額外捐款。

但是仍有家長或老師願意在學費之外，另外捐款或捐助學校購買各種設備，例如：溜滑梯、咖啡機、電腦、櫥櫃、書櫃、光碟機與墨水匣、流理台、木桌、時鐘、圖書室三面書櫃、木地板、毛線等。

(四) 義賣

豐樂實驗學校的家長構想規劃「豐樂假日市集」，可以義賣手工作品、染布、造紙、咖啡、點心、音樂演出等，針對豐樂公園的遊客設計（校務會議 20041110），此構想仍未付諸行動。

另外家長也提議成立「豐樂小舖」，由家長經營（校務會議 20041110），販售商品以人智學理念開發的產品為主，例如德國世家，另外還有學用品及健康產

³ 因為有 2 名學生為學期中途轉入，所繳交學費不足 7 萬元。

品。如家長提供商品販賣，需至行政處填申請表，由教師團審核販售商品（校務會議 20041208）。但尚未找到願意負責經營之家長。

2005 年 4 月 24 日，豐樂實驗學校舉辦春之慶典暨校慶園遊會，家長和學生擺攤，趁機義賣各式手工成品：娃娃、木雕、餐點、飲料等，單單是六年級學生義演「荊軻刺秦王」和義賣手工染布、飲料等，就湊足了班費約 8000 元，留作購買木工課用的原木、和畢業旅行的班級基金。

二、預算

每月經常性支出由學費開支。豐樂實驗學校創校初期，由家長協助擬訂預算，主要開支在人事薪資、房租、水電郵等費用、餐費、學用品等材料費、設備費、教師進修補助、準備金、校務基金回沖等項目。

在教師薪資方面，創校初期，老師共體時艱，薪資一律是 35000 元。家長希望未來豐樂實驗學校運作上軌道，能儘量比照公立學校的教師待遇和福利（新校籌設教師與家長聯席會議 20031101）。2004 年 8 月 1 日起，豐樂實驗學校新進教師的本俸和教師研究費比照公立國民小學教師起薪 39525 元（校務會議 20040602）。

教師進修補助方面，93 學年度豐樂實驗學校編列 12 萬元之教師進修補助費用，以每位教師最多可申請補助 2 萬元為原則。93 學年度共有 3 位教師提出申請，合計補助 6 萬元。

學用品等材料費的預算，以每位學生每月 500 元估算，第一個月撥給行政人員統籌購買，其他四個月的預算由各班導師統籌。請行政控管預算，如預算使用到七成時，請行政人員提醒導師量入為出（校務會議 20040901）。

豐樂實驗學校在陣痛期前後有 3 名學生轉學，影響學費總收入，校務會議因而決議修正預算與執行的落差。另外因為台中市教育局核准招收學生人數僅為 75 名，衡量學校未來收支狀況，未來需提撥老師退輔基金及立案後面臨之招生限額，長遠考量應重新擬訂薪資結構（校務會議 20041110）。

貳、場地資源

豐樂實驗學校目前的辦學場地乃向房東郭先生承租，⁴簽訂 5 年租賃契約，租下三戶二層透天建築作為教室等主要教學場所及辦公室，另外除了前、後院，郭先生還應教師和家長之請，願意免費提供教室後方約 5 乘以 20 公尺左右空地規劃作為學校菜園及花圃，提供各班進行園藝和農耕課程。其餘空地尚有 700 多坪，在郭先生尚無其他用途之前，也一併供給豐樂實驗學校師生使用。也因為郭先生的大方出借場地，豐樂實驗學校對面即是萬坪的豐樂公園，教室後方又有大片空地，戶外空間足夠學生遊戲和活動。美中不足的是缺乏戶外遊戲和體能設備，也沒有可供遮蔭的樹木，主要是經費問題。

樂於助人的房東郭先生曾表示（訪談 20050311）：「古時候就有武訓興學。因為教育很重要，是很基本的，只要我能力可以辦得到，我就儘量幫忙。」

豐樂實驗學校平面圖可參考附錄八「**豐樂實驗學校平面圖**」。三戶相連的主要教學場所，規劃有班級教室、木工教室、藝術教室、活動室、圖書室、閱覽室、教具室、廚房、行政辦公室等。戶外則規劃為前花園、後院沙坑、花圃、菜園、水生池、溜滑梯、舞台等，另有學生在老師的指導和協助下所蓋成的工具間和堆肥區。

2003 年 11 月，剛剛承租的辦學場所，是全新的空房子，前院、後院是平坦的水泥地面，緊鄰後院的大片空地，只見礫石、泥塊，一點兒綠意都無。在全校教師、家長和學生的努力耕耘下，才慢慢有了現今的景觀。「豐樂」的黃老師說：「我站在後院看著我們原本光禿禿的後院，光禿禿的菜園，心裡想，好不容易在大家的努力下越來越有綠意。我告訴自己未來我要更努力帶孩子種下更多的希望。」（月刊-黃老師，第 9 期，2005 年 1 月）

在申請辦學場所合法使用證明的過程中，為符合消防安檢等各項規定，不得

⁴ 屋主為郭先生的親戚，請郭先生負責管理。老師和家長稱他為「房東」，學生叫他「郭叔叔」。從創校開始，常常到豐樂實驗學校義務幫忙。

已請房東郭先生幫忙來拆掉已做好的花園，所以前花園有一處缺口：「為了立案把大家辛苦經營起來的花園拆掉三分之一，大家心裡都好難過，好沉重。由最大的六年級孩子來搶救花園，搶救所有的植物、陶土作品和土。這些都是大家辛苦的成果，我們不想浪費，我們只有一個想法，把損失減至最低。」(月刊-黃老師，第9期，2005年1月)

將這種傳統相連的透天厝作為教室使用，對於豐樂實驗學校的辦學有沒有影響？教師反應，作為班級教室使用的長形空間，出入口有整面的落地門窗，可供採光，兩面牆沒有窗戶，一面安裝黑板，這樣的空間會稍微限制學生座位的安排(訪談 T3-1-21, 20050302)。另外，地板的樓板太薄，樓上的學生一活動就會干擾樓下班級或鄰居(訪談 T3-1-4, 20050302)。頂樓太熱，後來由房東郭先生和家長黃先生在頂樓拉鋼纜做棚架，嘗試種植攀藤植物隔熱，仍未見效果。

剛開學時，戶外空地尚未整好，學生無法進行種稻課程(三、四年級期初班親會 20040302)。初期缺少遊戲設備和可玩的素材，孩子也較不願到外面遊玩(三、四年級期初班親會 20040302)。後來有了溜滑梯、舞台、木製大滾輪等，孩子才逐漸到戶外空地去遊玩。

參、教學設備和空間佈置

豐樂實驗學校的四間班級教室，分散在兩戶的一、二樓，沒有走廊，要由前門或後門出入。因為申請辦學場所合法使用證明，將兩戶的一樓打通，有利於班級學生來往各教室，但也造成一樓的兩個班級有時會互相干擾。

華德福學校的教室，和一般學校的教室不同。豐樂實驗學校各班教室就有著不同顏色的牆面：一年級漆上淺粉紅、二年級漆上淺粉橘、三／四年級漆上淺粉黃、五年級漆上淺粉綠。七彩不同的顏色適合不同年紀的孩子，在「豐樂」非常重視顏色對孩子的影響。

在各班導師的整理佈置下，除了基本的黑板、課桌椅、櫥櫃、木地板、風扇、冷氣之外，豐樂實驗學校的教室會出現布簾、「玩具」、季節桌，老師會自行染布，

所用的色彩原則是粉色系、單一色，如：粉紅、粉黃、粉藍等，這些布被作為門簾、桌巾、或是學生演戲用的「戲服」，整個教室的色彩非常柔和繽紛。在鋪上桌巾的季節桌上，通常「豐樂」的老師會擺上娃娃、石頭、貝殼、和蠟燭，桌上的花瓶中常插著不同季節的花卉。各班教室也會有老師為學生準備的「玩具」：各式各樣的種子、木頭、木珠、彈珠、木球、石頭、貝殼、棉繩、藤圈…等。

新進的麥老師回憶起第一次進到豐樂實驗學校教室的感受：「我進來華德福的教室，覺得那個教室是充滿溫暖的，在其他地方就沒有這種感受。」「來到這裡，就想說：對啊！教室也可以是這個樣子。」「我覺得那是我理想的教學場所、那就是我要的教室，我要進來當老師。」「來到這邊，我就覺得整個教室給我的氣氛，還有給孩子玩的『玩具』，對！我看到這些就覺得孩子就是應該要玩這些。」(訪談 T4-1-2, 20050308)

本節小結

剛誕生的豐樂實驗學校在經費、場地和設備上都只能滿足師生基本的需求，還不是非常的完備，未來仍有待經營和發展。

2004 年開學不到三個月，來訪的心心小學顧問 Cherry 老師對「豐樂」的印象是：「看到孩子們都很快樂，學校花園很漂亮，當然，還有很多可以努力的空間，例如每間教室或辦公室看起來都還很『空』，屋子裡可以有些綠色植物、或藝術作品，讓整個生命力可以在空間中流動，充滿活力的感覺。」(月刊，第 3 期，2004 年 5 月)

一年後的「豐樂」到處懸掛或擺放各班學生的作品，行政辦公室成了學生作品展示、交換訊息、照片分享的好地方。各式綠色小盆栽或瓶花也佈置在各角落。各班教室在導師的精心佈置下，也呈現華德福式的美好氛圍。

巧婦真的是難為無米之炊！自力辦學的豐樂實驗學校在初期有限的經費、場地和設備下，努力求發展，家長很清楚經費的需求。背後沒有投資的財團、沒有

支持的基金會，有的是家長的熱忱和體諒。依研究者觀察，長期以往，學校很難在經濟拮据、一切從簡的情況下，招收到更多的學生，因為了解華德福教育的家長畢竟太少了！可是學校需要家長的支持，在有限的人力、物力、財力下，能實踐華德福教育理念，讓家長對「豐樂」有信心，良好的辦學品質就會帶來更多的學生，有更多學生才能疏解學校的財務壓力。招生之外，經營「豐樂小舖」、「豐樂假日市集」的構想不錯，未來可藉此開源。

豐樂實驗學校雖然在財務上比較困難，但實踐華德福教育是全體教師和家長的共同心願，如何邀集願意一起辦學的伙伴共渡難關，是「豐樂」必須繼續面對的課題。

第三節 一起工作：尋求共識

本節分析豐樂實驗學校家長和教師為了創校、辦學，過程中必須一起工作，一起面對問題、解決衝突、尋求共識，種種的嘗試與困難，引出發人深省的學習課題。

壹、一起工作

由於家長和教師的分工合作，才會產生「豐樂實驗學校」。在豐樂實驗學校，因為喜愛華德福教育，有一群願意一起為孩子、為學校的未來而努力的大人。

一、「豐樂」的親師合作

豐樂實驗學校自 2003 年 9 月發起籌設之後，家長優先進行計畫書的撰寫與送審、公共關係的建立、辦學地點的尋覓、創校基金的成立；稍後，密切配合教師團進行新校設備與佈置、及其他事務工作（新校籌設創校家長會議 20031101）。

新校籌設期間二十週的工作時程，自 2003 年 9 月 12 日起，至 2004 年 2 月

7 日止，應辦項目有（新校籌設工作進度表 20031101）：計畫書/撰稿、校地/辦學地點、師資/人事確認、師資/國際資源、財務/成本分析、財務/創校基金、法規/公關、法規/公關-學籍、設備/新校佈置、校務/師資健保、校務/招生、校務/人事、活動/寒假規劃、校史校訊/編輯、圖書、網站、記錄、聯絡等。

為順利完成新校各項籌備工作，新校籌設小組推舉家長會會長黃先生為總召集人，設 12 個小組，但因網站小組無人認領，故只有 11 個小組，各組人員均有重疊，教師和家長分工合作，各司其職（新校籌設工作分配表 20031101）：

- 1 法規（公關）小組：負責立案申請、稅務、公關、學籍。
- 2 計畫書小組：負責撰稿、翻譯、編輯。
- 3 校地小組：負責勘察、詢問。
- 4 財務小組：負責校務基金收取、管理、報告、成本分析。
- 5 聯絡小組：負責會議記錄、開會聯繫。
- 6 校務小組：負責制度、辦法、研商三元組織合作方式。
- 7 師資小組：負責現有師資聯繫、未來新生班老師人選之選訓、國內外資源。
- 8 設備小組：負責木工、黑板、櫥櫃、窗簾、玩具、油漆。
- 9 活動小組：負責親師生聯誼、寒暑假活動規劃。
- 10 編輯小組：負責編輯簡訊、校刊、校史。
- 11 圖書小組：負責募集、整理。

在陣痛期和新生期，「豐樂」的家長亦主動分擔校務，義務支援：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、校園整理與打掃、圖書募集、校園修繕、廚房採買、早晚值班義工、烹飪和手工教學支援等（家長會校務小組會議 20040410；校務會議 20040506；期初家長大會 20040924；臨時校務會議 20041004）。創校初期因學校規模小與教師人數少，因此家長參與是必然的，也很難有所謂教師團完全有能力負起學校所有行政事務。有位家長表示：「大家要合作。而且這種合作關係是非常親密的。…合

作不是為你，也不是為我，是為大家的孩子。」（訪談 P2-1-22，20041108）

二、一起工作的原則

華德福學校的親師一起工作，除了「三元社會秩序」的分工原則之外，另一個原則是帶著共識一起工作（Cunningham & Nicholls, 1998: 2-3）。

共識決並不代表人人都要同意所有決定，而是指人人都有機會對問題表達意見，但是如果有很清楚的大多數人同意，則少數已經表達不同看法者，可以同意協助並執行大多數人的決定。共識決的產生比較慢，但更能引導整個團隊擁有並了解此決定，最重要的是共識決能建立對此共同享有願景的深度感知、責任及目的（Cunningham & Nicholls, 1998: 5-12）。以這種方法一起工作不太容易。在學校中也更有挑戰性，特別是在小型學校或新成立的學校，人員很少，班級導師要抽空開會，時間難找，豐樂實驗學校即是一例，教師團常在放學後留下來開會。

採用共識決，並不意謂一定要所有人都參與每個決定，無法全體參與時，可以推派代表或清楚授權。共識的產生也不代表它不需要特殊智能，在這個扁平的組織結構中，每個人都同等重要，但並不是每個人都應在每一方面平等發言。討論議題或運作校務時，不管是何種事務，都應該尊重並允許有專業背景與訓練的人員計畫與執行。共識過程需要有足夠時間讓彼此溝通。因此，認真地處理何事該授權、何事該廣泛討論，也許是最大的挑戰（Cunningham & Nicholls, 1998: 5-12）。

貳、問題癥結

豐樂實驗學校自 2000 年至 2005 年，經過前奏期、孕育期、轉折期、陣痛期、新生期，期間因為家長和老師對校務若干問題的意見和期望有差異，需要一再溝通、磋商，有時能達成共識，有時則否，必須要花更長時間才能解決。研究者將問題癥結整理以下 9 個方面：

一、在學校願景方面

對於學校願景若缺乏共識，容易引起參與人員的恐慌。豐樂實驗學校在籌設階段，家長希望學校能籌辦 1 至 9 年級（新校籌設小組會議 20031003），後來和教師團達成共識。

二、在學校領導方面

在前期的華華小學階段，由計畫主持人負責、領導整個實驗教育計畫的進行，但後來教師與家長連署建議聘請新的計畫主持人，被人人學會否決，訂定新的組織章程，確認計畫主持人的定位（學會臨時理監事會議 20030924）。不滿意的教師和家長選擇離開。

不設校長的華德福學校是由教師團負責校務，設教師團主席。在豐樂實驗學校，教師團或教師團主席能不能擔負領導的工作？校務委員會的功能何在？這都有賴後續在訂定組織章程時清楚的描述與授權。

三、在行政決定方面

豐樂實驗學校的教師團和行政人員常常必須花時間達成共識。行政人員經常在這種共識過程中受挫，因其工作常有外在要求的最後完成期限，而他們必須諮詢的對象（如教師團主席）又常無法騰出時間。另外，也因他們常被要求要執行教師團決定，但卻不完全知道原因，如同教師團也常不知道行政或財務決定背後的原因般。

Cunningham 和 Nicholls (1998: 2-3)指出：行政人員常感到他們的工作不被了解或尊重，行政和教師團之間的摩擦司空見慣，也可能釀成重大災禍。因此，有必要優先發展此二者間的溝通與協同工作。在「豐樂」，也出現類似情形，在陣痛期就有負責總務的行政人員離職。

四、在權利責任方面

建立相關制度的呼籲在「豐樂」已經很清楚（校務會議 20041110）：建議訂定組織架構、擬訂組織章程及各項辦法。其實，建立學校相關辦法或規定，可以節省時間並避免誤解。有規章辦法才能授權，實際上也增進了人員的自由與參與。

先前人人學會訂定「華華小學組織章程」，並未得到全體教師與家長的共識。目前豐樂實驗學校也面臨同一問題，後續會如何發展，有待了解。尤其是有關權利和責任的分配，教師和家長要尋求共識，更需要對華德福學校的運作原則—三元社會秩序，有更深的認識。

五、在財務管理方面

華德福學校的經費大多來自家長繳納的學費，再加上基金、捐款、義賣所得。在華華小學階段，家長提出 6 項校務經營原則（臨時家長會會員大會 20030820），對財務的部分和校方達成共識，同意訂定財務監察制度。

六、在經費運用方面

豐樂實驗學校在創校初期經費拮据的情況下，每一項開支都是基本的花費。在陣痛期學生轉學後，家長建議調整預算、控管支出，得到教師團的同意。至於 94 學年度調整薪資結構的建議（校務會議 20041110），尚在磨合之中。當學校經費充足時，對於經費運用的優先順序，就要花更多時間商討，才能取得共識。

七、在學校作息方面

豐樂實驗學校教師團曾經提議在第一屆亞洲華德福教師研習會期間學校停課，未得到家長的支持，後來決議聘請代課老師（校務會議 20050309）。另外，教師團提議比照心心小學，將上課時間改為四學期制，仍和家長磋商中（校務會議 20050511）。

八、在人事聘用方面

在轉折期，華華小學於學期中資遣兩位教師，事先未告知家長，事後也未能得到家長的共識，經過調解，同意讓兩位老師回校任教至學期結束（市議會協調會 20031121）。

九、在學生輔導方面

豐樂實驗學校在陣痛期先後有 3 名學生轉學，原因在於教師團在學生行為的處理和輔導上，和家長的認知有差距，不滿意的家長選擇離開（電訪-陳女士 20040925）。

參、尋求共識

對於以上曾出現在華華小學、豐樂實驗學校的 9 個方面的問題，無論是教師或家長，都需要做開心胸，用心傾聽對方的聲音，了解對方的感受與想法，而後共同找出對學校社群全體最有利的策略。研究者歸納目前豐樂實驗學校所採行的方式：有共識才決定、增進親師溝通與對話機會、平和冷靜的處理衝突、建立關係和彼此信任。

一、有共識才決定

華德福學校在作決定時，達成共識才能有效行動。家長認為：「學校要做任何大的變動，應該要跟家長協商，最起碼要獲得大部分人的支持。…如果大家都不支持，其實這種事情是做不起來的，在任何地方都一樣，不管是不是在學校。」（訪談 P3-1-21，20050119）採用共識決，家長認為「有利有弊。有利的原因是因為不用表決，所以也必須要考慮少數人的想法；有弊的是，如果少數人非常固執或不願意配合，其實表決是有好處的！」（訪談 P3-1-21，20050119） 採共識決定，讓豐樂實驗學校社群要花

比較多的時間，安排相關的人員會談、溝通，有時顯得很沒有效率，但是有了共識之後，執行上反而比較沒有困難。

二、增進親師溝通與對話機會

在一起工作中，「要形成一個互相支持的團體，不是一蹴可幾，如何形成共識，需要時間。」（家長讀書會 20040315）問題在於：「教師團和家長會如何互相幫忙？如何溝通互動？」「沒有互動就不可能調整，要有互動，才会有回饋。」所以要多一些親師雙方互動的談話，而不是在親師座談會上只聽老師報告課程安排，最好增加彼此對話的機會（訪談 T2-1-19，20050128）。

豐樂實驗學校的老師反應親師溝通比較困難的是在處理孩子的個案時，非常不容易：「通常我覺得孩子一定都可以調整，最辛苦的真的就是跟家長溝通。…孩子都沒問題，在團體裡面一定都可以調好，可是家長要一起配合，要放下，要信任老師，可能也要一起來做一些努力，這樣才能幫助孩子。」（訪談 T3-1-16，20050302）

一位家長提到和老師溝通時，要肯定和敬重老師的專業：「我會跟老師談我想要跟孩子做的一些事，或是我想要做什麼改變的時候，我會讓老師知道，我大部分是用請教的態度去告訴他，聽一聽老師的意見，讓我做得更篤定。在那個過程中，我是慎重的，老師應該可以感受到我對他專業的肯定與敬重，那個過程就慢慢累積我們之間的關係。」（訪談 P2-2-12，20050304）

三、平和冷靜的處理衝突

如果平日能多接觸、多對話，有了基本的關係與了解，比較不會有太大的衝突。一旦有了衝突，不論是老師或家長，雙方也就比較能面對、一起解決。一般常見且無效的衝突處理方式是反擊、或讓步，較有效的處理方式是：採用成功的替代選擇，不要反擊或讓步，例如：從衝突中撤退不與對方對抗爭權、事先約法三章訂定規則、承認對方有其權力、請求對方合作（郭明德等譯，2003）等。在豐樂實實驗學校，有衝突產生，就學習面對、處理：

「有衝突，必須學會處理，找出問題原因，老師、家長都一起成長，幫助彼此看到不足的地方，給予時間，要等待。…衝突有其必要性，但社群成員必須學會面對衝突，處理衝突的方法。」(談話-洪老師 20041106)

「我覺得這樣是非常棒的事情，因為有問題，既然是跟我有關係，那我們就約一約坐下來，好好針對事情談清楚，彼此就沒有芥蒂。」「你信任我，你也相信我說得這些，脾氣不好是因為我求好心切，我們是不是...可以對事不對人。」(訪談 P2-1-20，20041108)

在上述 9 個方面的問題中，豐樂實驗學校社群在處理過程中，常會互相提醒，不要重蹈覆轍，不要傷害一起工作的伙伴，解決問題就是以學生的福祉作為全體行動的準則。目前的豐樂實驗學校正進入制訂規章辦法的階段，家長表示：「如果制度跟人衝突的話，要照顧人的感覺，不能堅持，太堅持制度，因為我們談人的教育要照顧人的感覺。是這兩個衝突的時候，是『人』擺在前面，制度是配合人來建立，而不是人去配合制度，…很多事需要去帶『心』，尤其是在對待人的部分…」(訪談 P2-1-13，20041108)

四、建立關係和彼此信任

研究者在訪談過程中，發現多位家長談到「信任」的問題。家長認為如果彼此信任程度夠，關係良好，則溝通上就比較容易；如果抱著質疑的態度，溝通過程中比較會遇到堅持的狀況：

「我覺得我們最大的問題在彼此信任度不夠，也許我跟你關係好，妳很信任我，妳很相信我說的是很誠懇的話，既便是我有一次是抓狂的，拍桌子，或是很不客氣，我想事後你都會同理我，因為我們兩個之間的關係、信任，然後妳相信我的出發點是好的，就不會造成太大的破壞性。」(訪談 P2-1-13，20041108)

對於豐樂實驗學校的人際關係，家長建議是：「定期召開會議，聽取家長及教師意見，有話當面說。不要背後批評及不當言行。」(手稿-游先生 20031104)「開放自己，然後改變態度…」「只要我們願意先去改變自己，然後放下太自以為是的堅持。」(P2-1-12, 20041108)

本節小結

親師一起工作是一種挑戰，如何在過程中學習共同面對、共同承擔，這當中要有包容、體諒、接納的雅量，更要有自我檢討與反省的能力。在面對他人的同時，我們同時也「照見」自己。

豐樂實驗學校社群當中當然會有不同的聲音，這是很好的現象，但是如何讓不同的聲音都被大家聽見，一起來思考其中的意涵，是全體家長和老師都要進一步學習的。整個團隊呈現異質組成，有各種不同的聲音，才會刺激團隊進步。因而建議要形成更良好的會議文化。要形成良好的會議文化，Cunningham 和 Nicholls (1998: 2-3)建議可改進的方向如：會議結構與流程、控制會議時間、學習授權與時間管理、分工給專案小組或工作小組、事先提供討論內容或提案、建立規章辦法等政策以授權，並避免冗長辯論與精力耗損。

在豐樂實驗學校因為沒有校長、沒有人員階層，因此要一起工作，達成共識，需要更多的時間，可是這些人員之中，教師團都是帶班導師，家長也是部分時間來義務協助，想要找到共同時間一起開會討論、討論時間又不足，都造成很大的壓力。Cunningham 和 Nicholls (1998: 2-3)建議：(1)那些共同分擔校長角色職務的人員要有時間來執行任務，並安排彼此會晤。(2)建立機制，以便在最短時間作出重要決定，特別是那些會引發學校動盪的問題，例如安全方面緊急處理、家長或教職員之間的調解等。(3)必須論及學校「**大圖像**」，包含隨時注意國家的教育動態。這需要時間。(4)允許**專業**，所安排的工作應可滿足教職員運用其知識

並負起他們的責任。這需要對工作內容進行描述與績效期望。(5)安排時間建立學校內部社會及專業的橋樑。例如：教師團常在一起研讀、靜心與工作，他們可以成爲緊密結合的團隊；另外，安排行政人員和教師團解釋和討論其工作以避免二者間的隔閡；邀請行政人員參加讀書會、藝術活動等，使其彼此在非正式活動中增進相互了解，也促成學校內部良善意志的展現。

目前的豐樂實驗學校進入逐步制度化的過程，有許多規定、辦法都需要家長和教師一起磋商、達成共識，尤其是校務委員會的運作，要能掌握「平等」原則，形塑「民主」的會議文化，在人員的權利和責任歸屬方面訂定合理的、有共識的規定。學校在制訂這些規章辦法時，Cunningham 和 Nicholls (1998: 2-3)提醒：(1)規章辦法的制訂不是一人閉門造車，而是團體行動的結晶。(2)尊重專業的意見。(3)規章辦法應精簡，有彈性的表達原則，可歷時較久。(4)一旦制訂，才有相關程序、指引與規定。(5)註明每個規章辦法決議通過的時間，及最近的修正時間。(6)指出是何團體所制訂：標示是由校務委員會、或教師團或家長會所制訂的。(7)指明相關文件與規章辦法之關連或適用。(8)一再一再的公開。家長、校務委員會或其他人未必想知道細節，但他們知道有此規章辦法會感到安心，有朝一日也可能應用。

Schaefer 和 Voors(1996: 206-207)指出，像華德福學校這類團體追求平等、相互依存，但真正一起工作時，想要達成共識、創造正向的氛圍，卻很困難，原因在於：人人都具有強大的自我中心、「反社會」的特質。這種「反社會」的特質是懷疑、批評、喜歡、討厭、分類、自我主義、自私等，會阻礙彼此關係的發展和更深的相互理解。

研究者發現，從華華小學開始、到豐樂實驗學校的誕生，參與者之間的這種自我中心或「反社會」的特質，常是阻礙學校成長與發展的關鍵。

當社群一起工作時，會有如鏡子般的兩方面「映照」的功能，可以平衡個人或團體的發展 (Schaefer & Voors, 1996: 207-208)：第一，可以幫助每個個體從工作伙伴的回應中，覺察到自我的興趣及反社會的特質，每個人必須反覆經驗它、

最終接受它，才有可能產生未來的轉化。不只是個人要反省檢討自己每日的經驗，整個團體也是要反省檢討會議和工作關係的品質，經由會議中回顧的過程，才能互相提醒、那些達成的、那些是未達成的，記起某些反社會本質，逐漸地建立忠誠和關懷，使彼此的發展成爲可能。第二，一起工作可以協助我們覺察自己未轉化的部分，即每個人「陰影」或「雙面」的特質。這些特質偶而顯現，如同惡魔的臉。我們如何承認這些特質的存在也是我們的一部分，需要進一步的轉化和內在發展。這樣「映照」的兩個平衡功能，可以讓我們覺察個人反社會的本質、尚未轉化的「雙面」特質，讓我們將自己看得更清楚、更加的發展。

最後，一起工作具有另一種「邀約」的功能，可以從中發展興趣、了解和愛。是一種社會的歷程，藉由眾人一起工作，過程中會發展出友誼，並了解眾人間的個別差異，進而能慈悲的對待他人。在工作過程中，人們學習主動傾聽、保持開放、轉化個人的思考和情感、對他人溫暖的理解。這是一種情感的滿足，在我們的情感生活中，這種對他人溫暖的、神入的了解，可以點燃意志力、轉化自我主義變成慈悲的作爲，最終就是愛的行動（Schaefer & Voors, 1996: 209）。

和他人相遇，一起工作，我們就在此二者間擺盪：反社會力（對自己保持清醒）和社會力（參與他人）。想要發展出新的社會力，我們的意識需要強大到在 一起工作中保持覺察，以傾聽和了解他人（Schaefer & Voors, 1996: 211）。

研究者從參與和訪談過程中，了解豐樂實驗學校社群中已發展出創校家長之間的「革命情感」，可說是已產生了一種社會「邀約」的功能；而需要更進一步努力的是發揮一起工作的「映照」功能，藉由工作回顧與檢討，互相提醒，覺察個人和團體的「反社會」特質和未轉化的不良習性，幫助個人和整個社群能逐漸改進、朝向更良善的方向發展。而具備這種反省能力的華德福學校社群，才有可能逐步接近自由、平等、博愛的三元理想社會境界。

豐樂實驗學校社群未來有沒有這樣的成長機會，端視社群中的每個人是否願意付出和參與，一起工作，一起成長和改變，努力成就出一個三元社會的華德福學校以實踐華德福教育。