

理念學校之家長圖像：以公辦民營人文國民中小學為例

楊文貴 人文適性教育基金會創辦人
林怡伶 財團法人人文適性教育基金會顧問
游琇雯 人文國民中小學教師

壹、緒論

隨著政治民主及社會開放的腳步，臺灣教育萌發出多元化的價值觀點，創新化的學校經營理念，適性化的教學方式，造就了多樣化的學校教育態樣，也進一步開展了學習者的潛能，落實教育的真正本質。

人文國中小是臺灣公辦民營的第一所學校之一，是連接體制內教育概念與體制外教育理念作為的一所公立理念學校，也是國內第一所倡議「家長合夥人」，積極實踐家長教育選擇權的學校。建校至今八年，經營逐漸穩定。曾獲教育部標竿一百、教學卓越金質獎及銀質獎、學校創新經營獎優等InnoSchool2006、教學創新獎GreaTeach2006特優等，體制內優良教育指標的肯定，也取得日本、英國、加拿大、德國等外籍學生，彰化、臺南、新竹、桃園、臺北等許多國內縣市家長的認同，遷居至宜蘭入籍。

本計畫擬以人文國中小為研究標的，探究人文國中小家長在人文設校後扮演的重要角色及發展意涵，八年間組成變化及組成特性，以及家長進入人文適性教育系統之後，對此理念學校教育理念的理解實況，希望本研究案能夠對於全國各級學校開放家長參與學校事務，提供一個另類思考之家長成為教育合夥人的創新成功模式。

本研究意圖以宜蘭縣立公辦民營人文國中小為例，探究人文家長在人文教育中的角色，達成以下目的：

1. 透過歷程分析，探討人文家長在過去八年辦學組織及功能之演化、成員組成、變化狀況、變化促動因素及對學校發展之影響。
2. 透過現況調查，探討現今人文家長的組成、人文家長組織方式、人文家長成長系統、人文家長在人文的角色。
3. 透過訪問分析，探討人文家長選擇成為人文家長的考量因素、人文家長理解人文合夥人角色的程度、人文家長認識及理解人文教育的途徑、人文家長看待人文教育的態度及投射到其角色相對應的覺知與行為樣本。

貳、文獻探討

一、公辦民營人文國中小發展簡史

人文國民中小學於民國91年以首波公辦民營小學的身分，在宜蘭縣頭城鎮成立，當初名為宜蘭縣人文國民小學。宜蘭縣政府以其獨有之公辦民營模式一特許模式，將坐落於原頭城國小拔雅分校新校舍的人文國小經營權委託給佛光山文教基金會承辦。依據「宜蘭縣屬國民中小學委託私人辦理自治條例」對特許模式之規定，人文國小在縣府提供之校地、校舍之外，亦得享有等同於同規模公立學校之經費補助，這使得人文國小經營團隊可以在治學經費無虞下，專心辦學。再輔以佛光山文教基金會每年兩三百萬的經費補助，人文國小的學童享受了比其他學校更優惠的教育資源。由於學校同時具有實驗教育與民間參與經營的身分，因而享有廣於一般公立學校的經營空間，得以嘗試不同的學校經營模式。在此雙重優勢與教育期許下，人文國小的新經營團隊將學校之角色定位為教改示範者。期望在公立學校的九年一貫課程實施中，落實合乎教育本質的專業教育，讓每一位學子都受到良好的專業教育照顧。

家長結合學校向教育局提出了人文國小轉型為九年制國民中小學的提議，經由將近兩年的努力，民國95年8月1日，人文國小確定改制為九年制人文國民中小學，七年級一班，學生主要來源為直升自國小部。民國95年佛光山文教基金會輔導人文之教師與家長成立財團法人人文適性教育基金會，為延續適性教育提請申請依據「宜蘭縣屬國民中小學委託私人辦理自治條例」之特許模式，經營宜蘭縣立人文國民中小學校務，於民國97年提出之人文國民中小學校發展計畫書，經宜蘭縣政府審查通過後，簽定第二階段委辦契約，由縣政府提供同等學校相當之人事費、建築設備費及業務費等，委託本基金會聘請有實務經驗的專業教育團隊（以下簡稱人文團隊）規劃課程、經營學校事務。學生學費比照公立學校標準，必要時得經學校主管單位及家長同意，對外募款。

學校以結合全校教職員工，經由精緻專業的分工與合作，共同照顧全校孩子，回歸教育的本質：「照顧好每一個孩子」為施教的中心目標，用博物館化豐富的學習環境，配合自主專題的學習；以多元化的社團，啟發每一個孩子的潛能；以「溫和而堅定、合理自然的結果」，為教師教學的態度、原則；以九年一貫課程目標「帶好每一個孩子，培養孩子帶得走的能力」，為學校願景與學校教育目標，在尊重每一位學生個殊性的人文精神基礎上，運用捕捉個個學生不同需求的適性教育專業，徹底引導學生充分發揮多元智能的潛質，學校特色請見圖1。

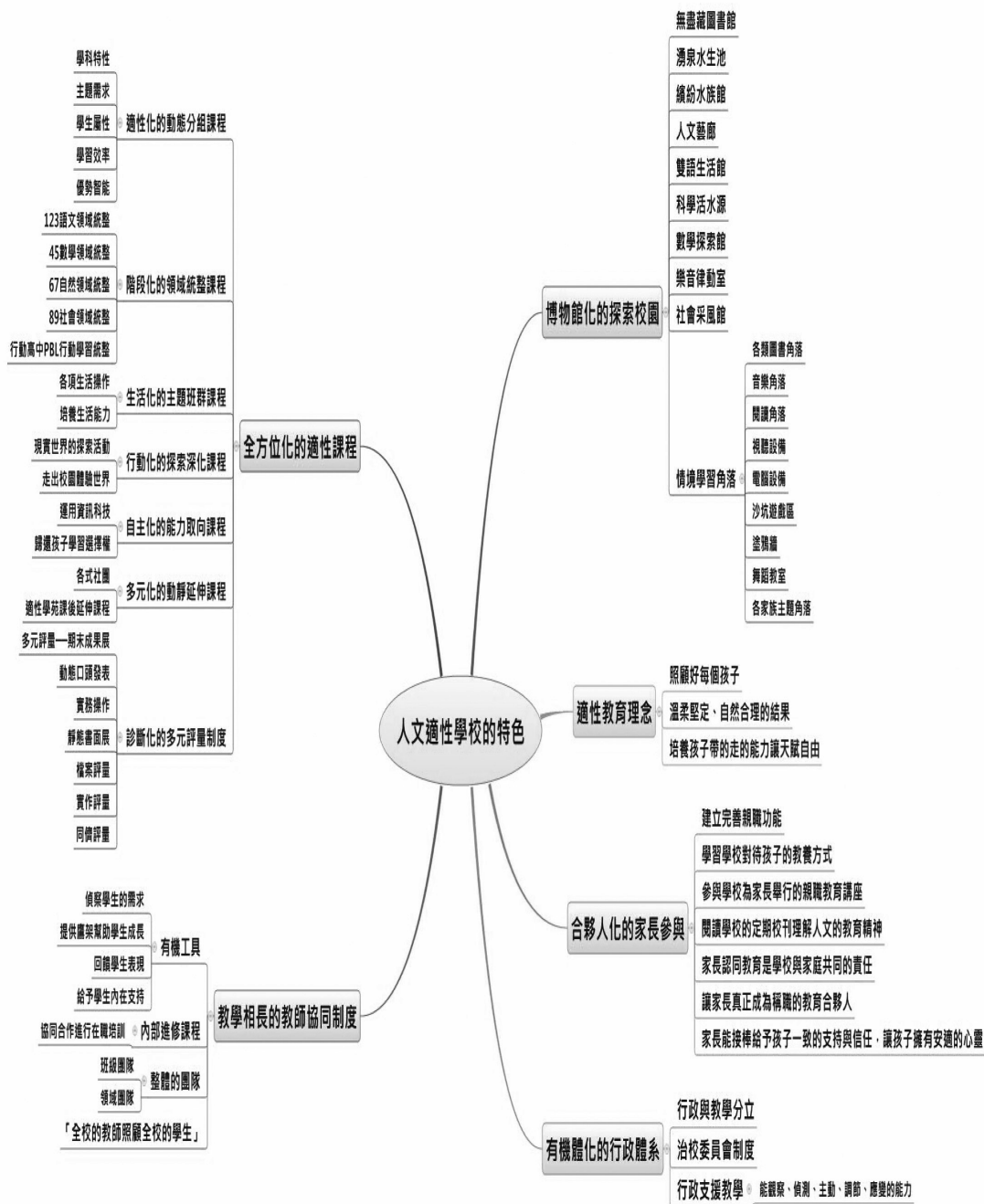


圖1 公辦民營人文國中小的特色（適性教育）：文獻資料整

二、人文家長合夥人倡議經過

（一）創辦初期人文之學生與家長社群的變動

人文最初的學生來源，百分之九十五以上來自頭城本地。據訪談者表示「願意到人文國小就讀的學生，其家長主要是期待新的校舍，有新的設備以及年輕的老師，但在內心對學校教育的期許，和其他學校家長並無太大差異，多數仍然在意傳統的升學考試能力。」可惜，辦學後第一年，因為屬性確立為公立，教師變動甚大，加上研究者（楊文貴）上任校長後，重視「生活經驗」課程的安排，停止例行的月考期考，以及部分領域不使用一般教科書，教師更以尊重接納、溫和堅定的態度領導學生。整體學校課程所呈現出來的，給家長的印象似乎是「學生自由放任，缺少考試的競爭力。」部分家長們「擔心老師太過於尊重小朋友，會寵壞了孩子」，而事實上也的確有一些孩子因為在學校得到老師的尊重與接納，建立了自信而較敢於表達自己，甚至面對父母的規範，也出現了「回嘴」的現象。同時，由於上課時間延長，相較一般學校，學生在小學階段所應該學習的，大部分都在校內完成。因此，放學後，學校鼓勵家長多安排「親子生活經驗」。然而，對頭城地區的部分家長而言，也許因為忙於生計，無法挪出時間與孩子互動，同時又十分相信「考試能力是孩子未來成就的保證」。自然而然，開始不喜歡校長換人後的新的教學方式。

這樣的課程氛圍，更使得部分家長開始懷念起曾經教過其子女，但因為學校定位為公立而無法續任的代課老師。這些家長似乎感覺到這一切負面的結果，都因為「研究者」的接任後所帶來的。因此，孕育了新校長上任半年後的「轉學潮」。92學年第一學期結束後，全校二百四十位小朋友當中，有三十一位小朋友於寒假期間，轉出本校，同時，兩家主要報紙以相當的篇幅，報導了這個「轉學潮」。

是危機也是轉機，任何一所公立小學面對在同一時間有三十人轉出的現象，必定會面臨相關單位的重視，甚或改組學校人事。但因為人文國小本來就是宜蘭縣政府勇於進行教育改革，率先將公立小學委託私人經營的作為，「轉學潮」公諸媒體對人文國小經營方向的指控，卻是教育當局所接受的教育改革的可能途徑，再加上留於原校的家長也表明支持學校的改革措施。因此，當人文國小的辦學模式以「轉學潮」被公開討論時，反而吸引了不少尋求類似本校教學作為的家長的注意。結果，寒假結束後的第二學期開學，從其他鄉鎮轉入了四十多位的學生，有許多家長表示是「看到媒體的報導及朋友的推薦，吸引他們而來人文」。

本研究針對家長為何來人文就讀的關鍵整理如下圖所示：

家長選擇就讀人文的關鍵

- 以孩子為主的教育—適性教育。 淑貞。 外澳。 第八年
- 家距離學校近，接送簡單，沒有煩惱。 玉蘭。 頭城。 第八年
- 為了追求更優質的教育環境，PBL行動學習增廣孩子視野及獨立思考能力。 怡伶。 台北。 第六年
- 人文是具備培養孩子多元能力的學校。 中玉。 宜蘭。 第七年
- 老師會賞識、包容孩子，以溫柔而堅定的態度，耐心溝通嘗試引導孩子逐步修正行為及發展優勢能力。 美玲。 頭城。 第七年
- 對傳統學校的失望，人文老師的關注與包容與家長的溝通是暢通的。 修毅。 宜蘭。 第七年
台中
高雄
- 人文沒有定期的評量，就是所謂的段考。 琇華。 彰化。 第五年
- 人文是一所公辦民營學校且喜歡宜蘭的好山好水。 瓊玲。 新竹。 第五年
- 人文的老師很好且文化與家庭的風格比較相近。 立麗。 台北縣三峽鎮。 第二年
- 希望幫孩子在國中階段選擇一所友善的校園。 荔風。 台北市。 第四年
- 落實教育的選擇權，孩子也可以有選擇權。 櫻嬌。 台南。 第四年
- 公辦民營學校、老師的建議適合我的孩子。 建智。 頭城。 台北。 第四年
- 想跳脫現在傳統的教育模式，讓孩子的教育有一個新出路。 欣欣。 台北。 第二年
- 人文的師生比較低，親師關係及對待學生的方式也比較好。 尚斌。 台北縣新店市。 第三年
- 選擇一個開放式、豐富、友善及比較符合我的教育思維的環境，喜歡宜蘭環境。 學位。 台北縣。 第二年
- 傳統教育不符合時代的脈絡，孩子需要適性的環境。 瓊文。 台北。 第二年
- 人文是開放的學校，可以接受孩子特別能力的發展，不會強迫孩子學習。 淑萍。 台北。 第二年
- 以孩子為本位、天賦自由的理念，合乎人性發展。 文妮。 台北。 第二年
- 對現在都市的教育生態失望，認識人文就像找到新的希望。 垂麟。 宜蘭。 台北。 第二年
- 讓孩子真正的做自己，人文不規範孩子的學習。 秀枝。 台北縣樹林鎮。 第一年
- 為了逃離國中無止盡的考試、掙脫學校教育的框架，重新建立親子關係、學習如何為人父母。 淑惠。 台北。 第一年
- 尊重孩子的學校，重視教育本質照顧好每個孩子的理念。 史恬。 台北縣新店市。 第一年
- 一個快樂而且能讓孩子盡情發揮自己潛能的學習環境。 美霞。 台北。 第一年
- 人文是一個可以讓孩子好好玩，孩子將來至少是個懂得生活的人。 萬菁。 台北。 第一年

圖2 家長選擇就讀人文的關鍵：訪談資料整理

這樣的發展，除了穩定學生人數之外，另外一個更可貴的是「洗牌」作用。過去教師需要花相當多的時間，向家長解釋為何學校沒有月考，或是讓小朋友在學校校園種菜的教育功能等等諸如此類和傳統教育有別的措施。現在這方面需求則大量減少，反而是家長進入校園擔任義工，協助老師處理雜務的機會增加，老師因此更可以投入較多的時間，專心從事教學與研究。

雖然鎮內及縣內民眾所獲得人文國小的形象，是混雜著多面的資訊，而形成「保守」的現象。有趣的是，由於人文國小的轉折太快，從第一年的政府要求改善的困境，經過第二批的新團隊，以一人當三人用，一天當三天的工作努力下，竟在短短的一年間，獲得教育部「標竿一百」及「校務評鑑特優」的獎勵，再加上學校不斷推出的教學創新作為，都能受到媒體的報導。反而，引起了外縣市部分家長的關注，這些家長們向來用心於尋找「理想的校園」，當他們發現人文國小的存在後，立刻展開實地了解行動。然後，配合學校推出的寒暑假體驗營的活動，又轉入二十幾位經由家長深思熟慮後「移民」到頭城的孩子。當然，因為移民所需要的投入更大，所以，在短期內並無造成學校急速膨脹的現象。

接受訪談者有一半在頭城已經購置房地產、另一半是採租賃房屋的形式但有機會置產，大部分都已經是全家移民，爸爸改變成長距離通勤的方式上班，或轉成為自由彈性工作者，媽媽大多是全職或彈性工作者居多，因重視教育所以全力陪伴孩子，多半家庭經濟條件為小康。

(二) 倡議人文家長合夥人緣起

經歷過這樣的轉學潮後，研究者有感而發，於民國92年人文知音第11期之內文以「人文家長圖像」一文對家長呼籲，提出「親師是教育工程的合夥人」的倡議觀點，研究者感受到當政府財力有限時，家長力量應全面建置與應用，變成是可以擴充學校能量的主要依賴，而當時第二屆人文家長委員大會的遴選及其組織也順利建置完畢，人文國小家長的圖像，似乎已經有別於多數一般的學校的發展。

(三) 「公辦民營」的「民」至少有一半是「家長」

人文國小是一所公辦民營的學校，但是人文的家長對於這所學校「民營」的認知仍然非常的薄弱，帶著過去公、私立學校概念的認知來參與這所公辦民營的學校事務，就像是為學校套上了一件非常不適合的衣裝，因此不但穿不出風格，反而產生許多發展的限制與框架，覺察到此現象，研究者於民國94年7月15日出版之人文知音第103期又提出了「公辦民營」的「民」至少有一半是「家長」，對人文家長做出第二階段的呼籲；亦即「公辦民營」學校的任務之一，其實就是在喚醒「家長參與教育」的信念，家長們要透過「有錢出錢，有力出力」或是「使用者付費」的管道，來充實政府短時間所無力充實的學校教

育，成爲學校合夥人，同舟共濟共同努力給予孩子成長學習期間充分的養分。

（四）學校面對家長消費者觀念的困境

感受到人文新進家長將孩子送進學校心態像是個消費者，研究者於民國95年3月10日出版之人文知音第137期「賣場？農場？顧客？合夥人？」一文中指出這樣的買賣關係，未來會造成人文逐漸轉變成爲貴族學校，孩子教育不應該是這樣發展的，呼籲家長要不斷學習覺察改變，提出面對此種困境的唯一解決之道，便是將「合夥人」理念的落實。

從民國92年提倡人文家長合夥人，歷經三年的努力落實，到民國95年已經有三、四成的家長真正扮演起合夥人的角色了。而這群人在未來不但成爲人文家長會促動變革發展主力，且將會是人文教學團隊實現適性教育理念的最大支持伙伴，爲人文學校新增一股強大的辦學力量。

（五）人文家長合夥人的組成分析

人文國中小爲大學區制的學校，只要是宜蘭縣民皆可以進入人文就讀，外縣市的學生轉入前需先設籍於宜蘭縣才得以轉入學校，99學年度班級數統計共一十八班，國中有135人，人文國小有199人，全校學生數334人，外縣設籍本縣市國中有89人（佔國中部人數比例爲66%），國小有106人（佔國小部人數比例爲53%），共195人（佔全校人數比例爲58.3%）。教師人數亦擴增至五十多人。

表1 人文國中小歷年班級數及總人數表：學籍資料整理

學年度／ 年級	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	班級 總數	總人數	外縣市 設籍比例
91學年	2	2	2	2						8	189	4.7%
92學年	2	2	2	2	2					10	240	
93學年	2	2	2	2	2	2				12	260	
94學年	2	2	2	2	2	2				12	268	
95學年	2	2	2	2	2	2	1			13	293	
96學年	2	2	2	2	2	2	2	1		15	309	
97學年	2	2	2	2	2	2	2	2	1	17	321	
98學年	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	338	
99學年	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	334	58.3%

依據表1統計，外縣市家庭從初創時期不到5%之比例，經過幾次轉學潮的洗牌效應，99學年統計聚合近六成爲人文適性教育而來學生。我們從研究歷程，瞭解到此一族群的特質—

是一群不畏主流社會價值限制之具高度教育覺知勇者（先驅者）；是一群對於一般教育體制產生質疑、不滿，甚至想要跳脫考試制度限制性的覺察者；是一群為了探尋超越自我發展與跳脫慣性的經驗之路而來尋求解決之道者；是一群當孩子遇到困難時，不惜移民來強力守護孩子的偉大父母；總而言之，這是一群比較具有突破性、開創性特質，願意挑戰傳統教育體制想法的人。

他們的參與學校目標焦點大多關注在於—如何建構優質的教育環境，如何支持學校理念發展及教育理想的實現，而非關注在於個人的事業利益上，因此讓人文家長會及各個合夥人組織，朝向積極正向發展，人文家長的無私性及公益性，一直都是家長組織經營的主流意識及特色。人文國民中小學的意識神經是「友直、友諒、友多聞」、「聞過則喜」等精神標竿。這些精神標竿是促使學校有機體偵測系統，能夠且願意將偵測所得回饋出來的關鍵。學校向全校教職員工乃至家長及關心學校發展的人士宣達這樣的理念，期望大家爲了讓學校有機體更健康也更茁壯，勇於且致力於找出學校系統運作的盲點、壞細胞，改善它、修正它、治癒它。這些精神標竿使人文的偵測系統健全，勇於找到可改善之處，勇於提出來，勇於面對，勇於改善。

以林貴芬（2008）於家長參與學校事務探討一文中，綜合詹志禹、侯世昌、劉信雄等學者意見指出之五種負向的現象爲例：1.家長對教育的認知不足，參與過程易干擾行政運作及教師教學。2.部分家長存有私心、特權觀念，且產生派系，引發衝突。3.部分社經低階家長，囿於觀念，怯於踏入學校。4.教師對家長參與觀念不正確，不願意家長參與決策。5.家長與學校、教師，常因溝通不良，產生困擾。一直會有新家長加入的人文多少也有上述現象發生，但在人文善意無所不在的文化氛圍的情境中，你總會發現有一群信任學校的人，採積極正面的態度在各個角落，透過不斷的溝通互動，發揮熱誠的協助及影響力，有機的解決、消除負面的現象，這對人文國中小未來發展而言，產生更具正向循環的影響，人文合夥人的發展圖像是否越來越鮮明了。

本研究針對人文家長動能持續及消退的原因做訪談的整理：



圖3 影響人文家長動能消退關鍵分析：訪談研究整理

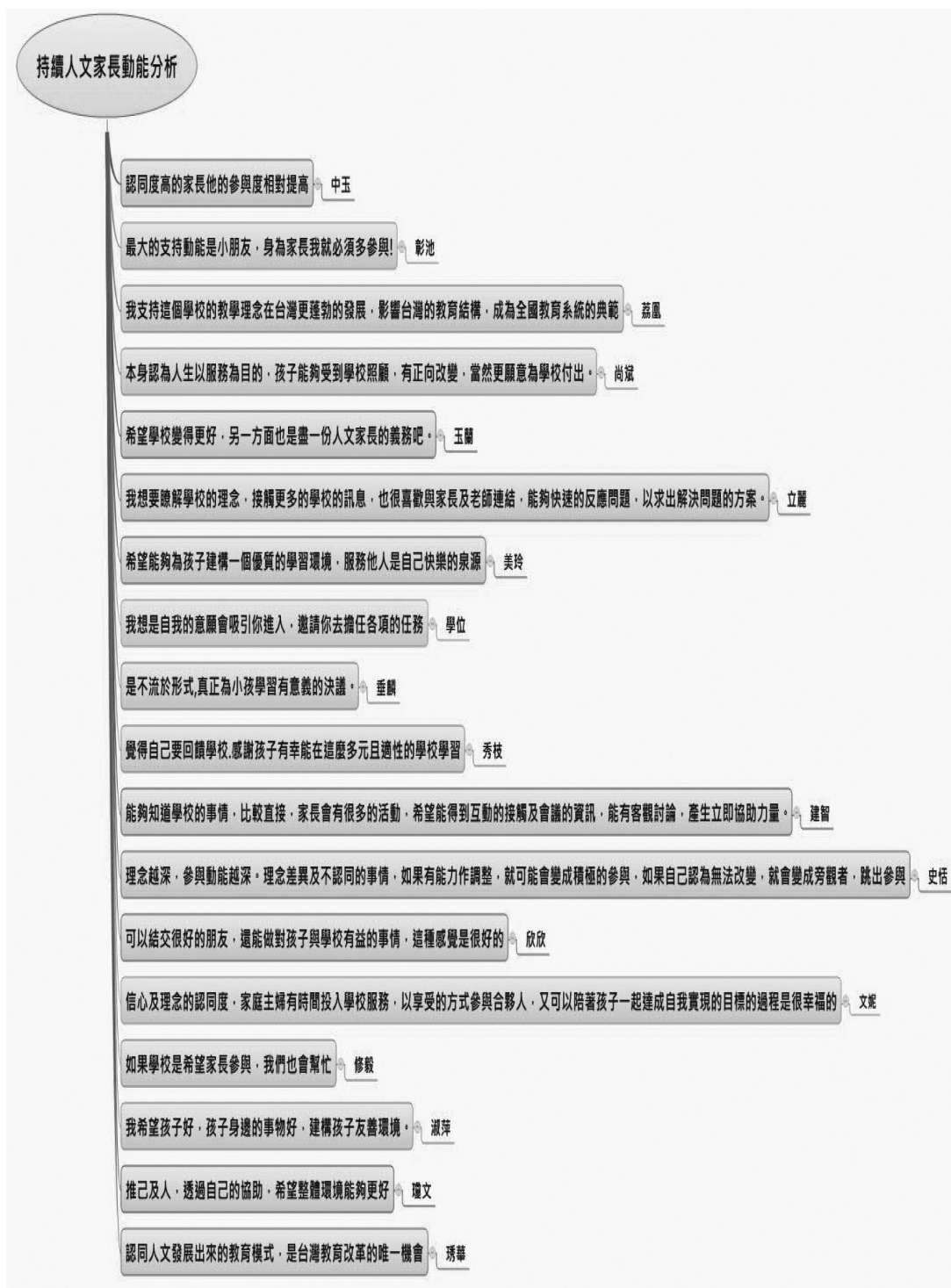


圖4 持續人文家長動能分析：訪談研究整理

人文家庭的現況

- 大部分移民家庭是租賃頭城或礁溪房子
- 受訪者有半數已經購買頭城、礁溪、宜蘭房屋
- 部分台北縣市及宜蘭、羅東、礁溪學生採通學方式
- 部分國高中孩子，寄宿在人文之家
- 部分家庭單親帶孩子租賃房屋，假日全家才相聚，家長形成互助團體
- 未轉學移民後之換工作或改成彈性工作者居多
- 全職媽媽的家庭居多，參與學校事務時間超過1/2者居多
- 父親選擇通勤往返頭城上班者居多
- 有數個國際移民家庭回台灣進行長期或短期就讀
- 有老師請辭原來教職為孩子移民，或到人文任教
- 頭城本地家長受到當地人反對就讀人文的負面聲浪很大，理念認同度不高者會選擇轉出
- 人文家庭在孩子放學後都會陪伴孩子互動，假日經常出遊，長假出國或島內旅遊
- 人文家長很喜歡參與各式成長課程及講座
- 人文家庭經常偕同其他家庭出遊，喜歡帶孩子去旅行
- 人文家庭覺得來人文可以結交共同理念的家庭，很幸福
- 部分具專業能力的人文家長會進班帶課程或支援教學活動
- 超過五成以上人文家長盡心盡力協助學校事務，出錢出力
- 人文家長有六成來宜蘭縣以外的縣市鄉鎮
- 人文家庭比較尊重孩子，能夠陪伴賞識孩子，給孩子更多的自由與空間成長
- 部分上班族的家長，也會盡量抽空到校開會或參加講座或在家協助非現場執行的學校事務
- 部分家長會提供其關係資源來協助學校或幫學校募款
- 很少數的家長參與基金會董事或顧問或在學校任職
- 人文大型活動的家長參與度很高超過7成

圖5 人文家長的現況：訪談整理

(六) 人文教師眼中的優質合夥人

至於人文的教師是否懼怕家長進入校園參與呢？從訪談的過程中家長表示：「人文是一個開放性的教學環境，家長及參訪者可以隨時進入校園觀摩教師上課，相對的教師所承受的壓力遠大於一般學校，但在人文多年來已經形塑出開放自在的氛圍，學生及老師在上課的過程中，心情並不受行動中的參訪者或家長所影響，大家的態度是自然而專注的，師生有時甚至能夠隨機整合行動中的資源，邀請來賓成為課程的新知提供者，或者當教室需要協助時，邀請家長從觀察者成為協助者的角色，增添課程互動的豐富性、趣味性及多元性。」這就是人文親師與來賓互動的另一種圖像。

三、家長參與的模式

西方學者就家長參與的方式，曾做一系列的研究，其中最具代表性並且被廣泛認可的是Gordon的三種模式說和Epstein的六種模式說。

(一) Gordon三種家長參與模式

1. 家庭影響模式，學校透過家訪及多樣的交流技巧，深入家庭，瞭解家長的需要。
2. 學校影響模式，家長以自願者或家長委員會成員的身分，參與學校各種事務，努力改變學校，讓它更滿足家長的要求。
3. 社區影響模式，利用社區主要的資源，加強學校和社區的合作。

(二) Epstein (1987) 六種類型

Epstein將家長參與學校教育歸納為六種類型：

1. 親職教育，參與學校提供的各樣親職教育活動。
2. 家庭基本職能，如家長照顧子女的健康並提供好的學習環境。
3. 家庭與學校雙向溝通，如學校提供學生合宜的學習環境，通知家長學生的在校表現。
4. 家長義務工作，如家長幫助學校籌集資金。
5. 家長參與學校決策管理，如家長參與學校的管理和運作
6. 學校與社區建立合作關係，將家庭和學校的關係延伸到整個社區。

Epstein的分類，獲得許多研究者的認同，並進一步歸納為校外和校內參與兩種範疇。

(三) 人文家長合夥人的參與模式

人文家長的參與模式分成三大範疇，與上述有相當的觀點差異，研究者曾提出過孩子的教育，有七成是來自家庭的功能，三成才是學校功能，因此唯有發揮家庭功能給予孩子充分的愛與支持，才能夠建構出優質的教育情境；在人文的家長合夥人的圖像中，有一部分是鼓勵家庭發揮功能。而學校合夥的部分，前面已經有過論述，至於資源合夥的部分，人文教師自編課程及執行PBL

(Project Base Learning) 行動學習時，需整合家長的資源以降低成本、增加學習的多元性。

表2 人文家長參與的模式 (本研究整理)

合夥的重心	合夥的內涵
家庭合夥	<ol style="list-style-type: none"> 1. 充分愛的陪伴與支持：善盡家庭責任，給予孩子有品質的愛與陪伴支持。 2. 引導傳承家庭功能：父母將自己的經驗透過家庭的互動及親子關係的經營，傳承給孩子。
學校合夥	<ol style="list-style-type: none"> 3. 家庭與學校溝通：定期舉辦家庭與學校的溝通班親會、親師有約、校導（長）有約、不定期之雙向溝通平臺等。 4. 家長成長訓練：培訓家長增進教養及諮商溝通能力，達成人文適性教育家校一致的教養態度，共同協助孩子發展天賦。 5. 合夥是一種權利也是義務：家長及孩子具有教育選擇權，鼓勵家長參與學校事務，他們的支持和協助是一種義務。 6. 參與及支持學校決策經營：邀請家長成為影響孩子學習的夥伴及決策者，以及學校教育共同的投資人，有錢出錢、有力出力，以達親師生共營、共贏目標，發揮公辦「民營」的實力。
資源合夥	<ol style="list-style-type: none"> 7. 整合家長資源：整合家長之全球資源系統，提供行動學習及學校創新經營變革之資源。

人文親師團隊將推動家長合夥人的概念，要幫助臺灣社會把親職功能建立得更完善。本研究進行深度訪談並對家長對於「人文教育合夥人」的認知圖像做一整理，訪談者因進入人文的時間點不同，有剛移民進入學校的家長，也有在人文8年的資深家長，每個人體認到的重點有不同差異。

人文持續開放的態度，積極邀請家長進入學校校園參與學校，為家長舉行許多的生命、親職講座及志工訓練課程，並開設眾多類型之專業成長課程，教導家長學習適性教育，以溫柔而堅定的態度來對待孩子，鼓勵定期閱讀學校的人文知音校刊，來理解人文的教育精神與內容，在精神上讓家長認同教育是學校與家庭共同的責任，在能力上讓家長真正成為稱職的教育合夥人。一旦孩子回到家庭，家長能接棒給予孩子一致的支持與信任，讓孩子擁有安適的心靈，讓學校教育在家庭教育的配合之下，獲得加乘的教育效果。

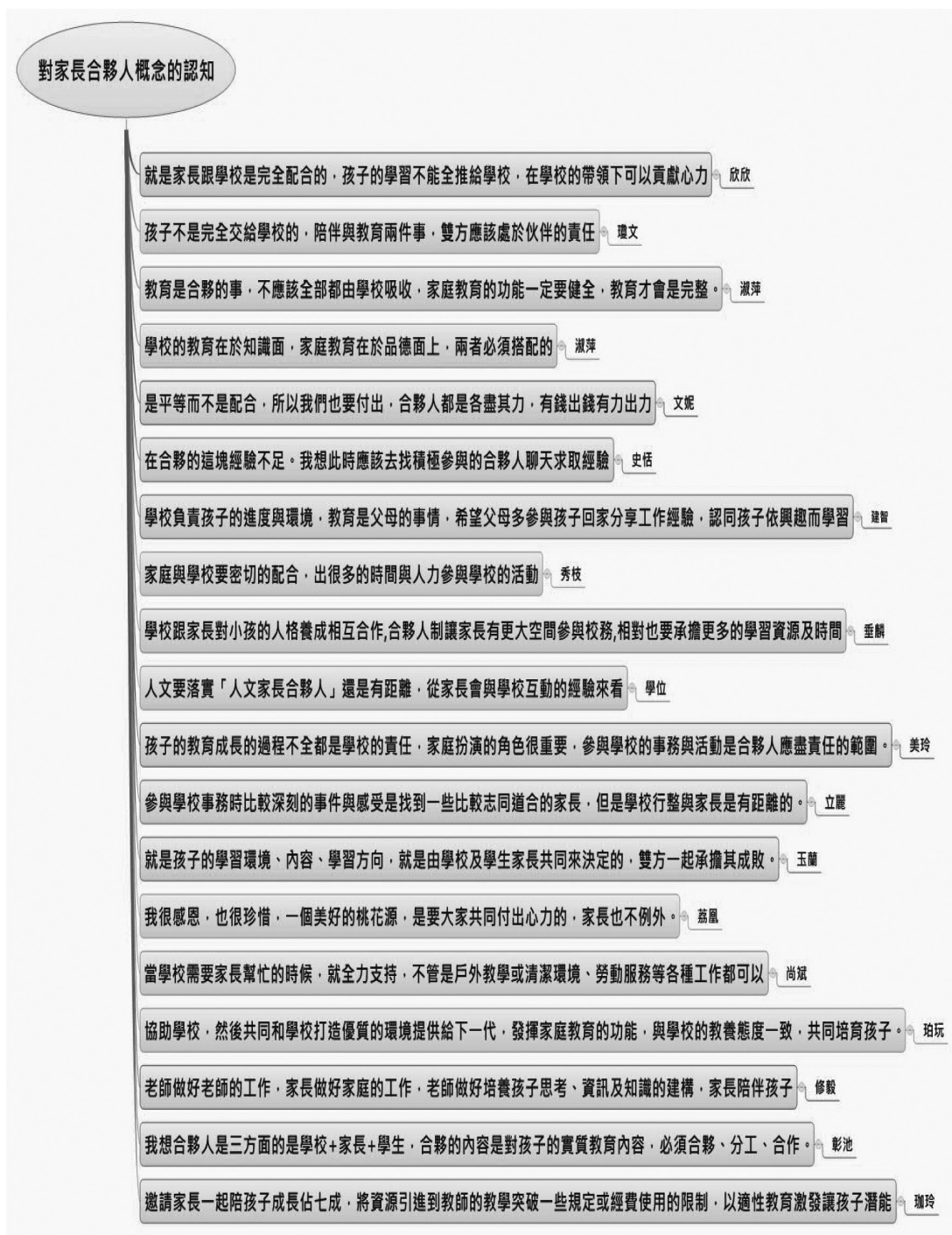


圖6 人文家長對合夥人的認知

參、研究方法

本研究關切的焦點鎖定在人文國中小這所理念學校建構出來的家長圖像，以及家長觀念在教育實踐中的重要性。因此，本計畫擬採用以下研究方法蒐集與探究人文家長的圖像。

一、文件分析法

本計畫擬進入現場進行第一手資料的蒐集，包括歷年學生學籍資料、歷年校刊、家長會會議紀錄、人文適性教育基金會統計資料、報章報導等文件，以進行閱讀與分析，作為本研究之基礎。希望藉由此第一手資料的分析，綜觀目前人文國中小推展適性教育對家長之影響、歷程、發展情形、實踐情況及面臨的困境與挑戰等，以作為本研究論述建構的起點。所引述之文章，請見附件：引述文章篇。

二、參與觀察法

觀察亦是一種蒐集資料的方式，係令研究者在現場，透過親身參與的、半參與的、旁觀的看與聽，來了解現場實際情況。亦屬第一手資料的蒐集。本計畫主持人研究者美國肯塔基大學教育與諮商心理學博士，曾任臺北教育大學國民教育學系教授、過去擔任過公辦民營人文國中小校長&校務視導、財團法人人文適性教育基金會董事&執行長、人文適性教育基金會顧問等職位；另一位研究助理林怡伶曾擔任人文國小研究發展處資源整合組組長、財團法人人文適性教育基金會董事、人文家長會常委及幹部、人文幼兒共學部落創辦人、人文無學籍行動高中籌備處秘書等，任務是整合人文家長資源以協助家長會各式組織的發展，投入人文的志職工服務長達6年，還有一位研究助理是游琇雯是人文國中教師，因此得以近身無結構地觀察現場家長平日參與人文教育的實際情況合作完成本論，但為客觀論述，本研究多採用家長的角度觀察。

三、深度訪談法

為避免觀察者的主觀論述，本計畫亦將採取個別訪談法進行。邀請人文家長團體抽樣出20位幹部及志工來成為受訪對象，由於家長會幹部是大量參與人文教育活動的家長們，將有助本研究深入地理解人文家長與人文教育的互動歷程、情形與效應。訪談的問題內容設計請見附件一，訪談內容表述很多高達8萬多字，因此我們將以XIMD知識地圖圖表整理出訪談重點放入本文圖示，至於其故事情境，請見附件：深度訪談篇。

肆、人文家長會的歷史研究整理

一、初期家長圖像—深受研究者「因人設事」善用人才的領導風格影響

民國92年本文研究者楊文貴校長開始倡議「人文合夥人」概念，人文家長

會的圖像發展歷程深受其特殊領導風格之影響；人文國民中小學有機體的調節機制有一大特色，是能夠針對內部人才，外部資源的專長，靈活運用。研究者本人具有國小教學現場多年的實務經驗以及學生輔導的專長，於是專心學校教學事務的指導；副校長陳清枝有寫作的專長，便負責人文知音的編輯工作，在校刊上為學校留下每週的詳實紀錄；……等等不一而足。若說早期人文國民中小學是「因人設事」，當學校有這樣的人才，就盡量讓他們發展這方面的功能，缺乏某方面人才，就維持該功能的基本運作正常；極需某方面人才，則積極向外尋找家長或社會資源。就像不同的有機體都有不同的特長一樣，有機體要做的是充分運用這些專長，是長頸鹿就盡量去吃樹頂上的嫩葉，是食蟻獸就用長舌頭盡情享受蟻穴中的美味。鞋子是做來給腳穿的，那就做出適合腳的鞋來；工作是規劃來給人做的，那就規劃出更符合成員特質的工作劃分來。這是學校有機體很機動的特質。

在家長之人力資源的運用也是如此，例如：民國92年邀請人文家長會長鄭境輝協同建構出有別於一般學校之人文家長會圖像，並整合人力資源，協助人文學校博物館化的有機校園的建置；民國93年邀請人文家長李宜諶，協助家長會的新組織章程修訂與議事規劃，協助「九年一貫促進會」催生人文國中，完備了家長會未來的變革機會及發展藍圖；民國94年宜蘭縣教育局對人文進行校務評鑑，評定為特優，同時准許本校國中部之申請計畫。為協助學校順利籌措為數可觀的二期工程校舍經費，人文特於課程研發處下，設置資源整合組，邀請人文家長林怡伶擔任無給職（志工）組長二年，整合各方資源促使人文國中二期工程順利進行，設計規劃各式專案及企劃，協助家長會組織規劃運作催生家長動能，解決人文變動中內外部問題，請見附件第138、140、148、161期人文知音「資源整合的力量一、二、三、四」；同年邀請人文家長豆娘（黃亦均）成立自然創意工作坊，開設課後親子社團，推動「健康經營小組」整合社區資源及各式生命講座、生態課程、讀書會等組織，協助人文成為優質的健康校園典範；又於民國96年催生荒野炫蜂團宜一團，提供假日親近自然親子教育活動；民國94年邀請人文家長鄭琇華催生「人文書店」，與大華書局合作，並邀請十位家長組成志工經營小組，提供人文親師生即時新知書籍的新書供應及借閱平臺、推動深耕閱讀的各項主題活動，持續經營達四年促進成長貢獻良多；民國94年邀請人文家長江惠鈴擔任之「人文進修推廣部主任」（半志職工）二年，後期成立全民適性學苑辦理親子進修及各式社團活動及假日親子營隊，以促進人文家庭互動聯誼的動能；民國95年邀請人文家長淡江大學唐耀宗教授，協同義務為家長開設成長課程「挑戰你的孩子讀書會」，後續唐教授成立人文身心靈成長社團「大樹社」讀書會，現在已經持續經營邁入第六年，對於人文家長的成長蛻變有很大的影響，讀書會的成員都是歷年來家長會的重要

幹部及人文教育理念的深度支持者；民國95年陸續邀請人文家長鄭太郎、鄭素玲、鄭素華三兄妹及黃玉芬、余聯芬、曾尙珠、劉建智夫婦等人之烹飪長才，組成健康餐飲小組來協助經營學校早餐、下午茶及晚餐為期二年，提供給人文親師生健康飲食的機制，協助下午茶課程的推動及照顧到不眠不休的老師及外來的移民家庭；善用這些家長志工人才資源，形成長期目標經營機制與動力，以有機體自主的精神，長期輔助人文家長會的運作功能，對人文家長會的未來發展具有關鍵性的影響。人文家長會的組織功能逐步健康的被建構起來。民國96年邀請人文家長郭色棉擔任有幾職校護為期二年，為學校建立醫療救護機制，並做保健課程宣導，民國98年邀請人文家長吳學位擔任無幾職人文行政副校長為期一年，協助建立校園安全防災應變小組，新流感的對策小組以及永續校園的專案推動等；民國95年人文適性教育基金會成立後，研究者成為第一任之執行長後，邀請人文家長李麗玲成為有幾職基金會秘書為期四年以上；民國97年邀請人文家長林怡伶擔任人文行動高中籌備處秘書（半志職工）為期二年，負責籌設高中相關事務，並於民國98年8月正式成立人文無學籍行動高中，民國97年邀請人文家長謝靜凱成為基金會之無幾職（志工）副執行長一年，及接任民國98年後之執行長之職務，任期三年以協助管理人文並解決財務問題；民國100年邀請人文家長蔡珀玩擔任人文公辦民營高中無幾職（志工）籌備委員長，從以上的用才歷程，可以看出人文國民中小學及人文家長組織「因人設事」的行政組織架構，邀請有能力之熱心志工家長擔任重要職務，此舉深具以配合內外部環境進行發展與調適之有機體學校之特色。

二、93、94學年度人文家長會變革促動因素分析

以召開「九年一貫國民學校促進會」催生人文國中事件為例：

從李宜謙先生於民國94年在九年一貫國民學校促進會籌備會會議資料中（附件）發表之「〈教育基本法〉看「家長教育權」的參與——以「人文」為例」之論述，可見人文家長參與促動改革之動機，後又促動人文家長會之新組織章程修訂，準備因應九年一貫人文家長會的轉型。他指出家長會組織變革的原因與困境，我們整理如下：

（一）初期之家長組成頭城居多，其社會經濟條件不高，子女教養觀念較為傳統，教育參與意識相對保守，對需要相當時間驗證的非主流教育作為及其價值，在期待中也有疑懼。

（二）傳統全校性家長會的工具性角色與形式功能明顯，其階層組織型態、少數參與原則和由上而下的決策模式等運作機制，非但與資訊、知識、民主等社會發展趨勢脫節，亦使班級家長會組織斷裂，與一般家長疏離。而「人文」在校務與教學的發展混齡分組動態分能，勢須透過有效的組織溝通來凝聚共識，並整合資源，獲得支撐力量。對此需求，傳統家長會實感無力負荷。

(三) 「人文」辦學摒棄教師權威，並實施多元智能發展與評量的政策，主動放下學生學業與操行成績的操控權柄；家長從傳統升學主義建構的親師生功利關係中解放出來，參與教育的誘因頓失，短期勢必衝擊學校和家長會的參與力道。

(四) 在家長對〈教育基本法〉賦予的教育權尚未及清楚認知，對理想教育中，家長與學校教育合夥人的正常關係尚待重新建構的過渡階段，家長會無疑地要扮演推昇的角色。傳統家長會由全校性家長會和班級家長會以角色分工，各行其政，班級教育事務與全校性教育事務幾無牽扯，涇渭分明。「人文」這種變革創新模式，旨在尊重學生學習基礎與學習風格上的個別差異，以每一位學生為主體，照顧好每一個孩子；由於運作複雜，遷涉太廣，家族老師和家長要面對的幾乎是學校整體教育事務。班級家長會的角色功能失靈，經營不易。

但學校與家長更需要一個與一般家長關係密切的家長組織，有系統、有方向、有效能地整合全校家長參與，提供相關資訊，引導家長參與公共事務，甚或提供生活上的必要服務。

為突破「人文」發展困境的做法——家長教育權的參與。提出以下短、中、長期的作法，因此促動了人文家長會的變革：

(一) 短期：成立「轉型為九年制國民學校促進會」任務型組織。積極與佛光山文教基金會、縣教育局及教育審議委員會溝通，表達「人文」家長們的願望——多麼盼望子女能在一貫的理念和良好的教育環境下，享有九到十二年的教育路徑，健康、快樂地成長！

(二) 中長期：推動家長會轉型的奠基工作。回應民國88年頒布的〈教育基本法〉，以及尋求立法中的〈家長參與教育法〉，在教育權的權力結構和權力運作關係中，尋找自己的適當位置，扮演稱職的角色。

我們又從楊孟哲會長發表在人文知音89期出刊之「促進召集人反思」一文中簡述當時事件的歷程：人文家長會經民國94年3月9日的促進會籌備會議請求，在3月18日召開了會員大會，人文國小轉型為九年制國民學校促進會正式成立，歷經拜訪佛光文教基金會執行長妙圓法師、家長向縣長遞交「家長請願連署書」、縣教育審議委員會旋於6月3日召開會議，決議「原則同意人文國小與慈心華德福設立國中部，請教育局就兩校籌備情形做最後把關，再核定具體的設立時間。」經過這些歷程，人文國中終於民國95年8月獲准正式設立。

三、家長會組織變革的策略

依據李宜諶先生(2006)所草擬之新組織章程(附件二：組織章程篇)，經林怡伶女士進一步以新家長會之組織架構為發展藍圖，對照編修完成後(如下組織規劃表及組織架構表所示)，在人文95學年第一學期之會員代表大會逐

條宣讀通過，並於民國95年9月5日於家長會網站公告一個月後修訂，於95學年度開始正式實施，並進行全校家長之人力資源的普查（如附件二），邀請人文家長認養各組工作，以最後認養之結果，修正成立當年度之家長會幹部組織，規劃年度計畫執行學校事務。以下為人文家長會修訂新家長會組織章程策略方向與方法。

表4 新組織章程修訂策略與方向

方 向	方 法	備 註
(一) 將〈教育基本法〉中家長教育權行使的有關條文轉化為組織章程	<ul style="list-style-type: none"> ●組織章程第三條明訂家長會的宗旨有「組織並規範家長參與學校教育事務，積極行使家長教育權」及「參與有利校務發展的教育環境總體營造，建構優質的教育與學習環境」 	<p>〈教育基本法〉第二條「人民為教育權之主體……為實現前項教育目的，國家、教育機構、教師、父母應負協助之責任」；第八條「……國民教育階段內，家長負有輔導子女之責任；並得為其子女之最佳福祉，依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利」；第十五條「……學生學習權遭受學校或主管教育行政機關不當或違法之侵害時，政府應依法令提供當事人或其法定代理人有效及公平救濟之管道」</p>
(二) 擴大直接參與層面	<ul style="list-style-type: none"> ●增加會員代表名額為全體會員四分之一數； ●廢除常務委員會和家長委員會，由會員代表大會做日常會務決策； ●家長有主動請求參與會務工作計劃與執行的權利；並得自我組織為「家庭社團」，認領會務工作 	<p>讓更多家長直接參與，分享決策權，有助形成共識。</p> <p>鼓勵有心家長得主動選擇所關懷的公共事務面向來參與，並從「家庭社團」獲得支援團隊。</p>

<p>(三) 重整基層組織，活化通路系統</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●在親師家校夥伴關係的經營外，另闢一條發展家庭與家庭夥伴關係的主軸。 ●基層以「小而美」的家庭社團與家族班級家長會雙軌並行，重新建構有生機的組織系統。 	<p>家長參與教育是階段性生活的一部分，而家庭與家庭的夥伴關係可永續經營。</p> <p>將家長與家庭結構化為凝聚力強、便於組織、便於經營、便於溝通、便於補位，有主體性、能自我滿足的小部落。</p> <p>家庭社團成員以生活上及子女教養上的相互支持(援)為基本功能。</p> <p>家庭社團可將有能力、未被組織的家長適時轉化為組織參與力量。</p>
<p>(四) 將階層組織轉型為網路型組織</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●扁平化決策系統和行政系統，基層組織與行政組織平行運作 ●由家庭社團領導者與家族班級代表組成會員代表大會，推選常務委員。 	<p>廢除家長委員會決策階層，由三級制改成為二級制；會長、副會長居行政組織核心，行政系統重溝通、協調、整合、計畫與服務。</p> <p>決策系統與組織基石間關係緊密，溝通順暢；行政組織中亦不乏隨時加入的家庭社團，活力充沛。</p>

資料來源：人文家長會新組織章程修訂公告

四、新家長會組織設計與功能分工

(一) 新家長會之組織體系與運作規劃

新家長會之組織結構分為基層核心組織、上層決策系統，以及軸心行政系統三部分。

基層為兩大類型的核心組織。一為按學校家族班級編制組成的學生家長會，二為由全校家長自我組織的家庭社團。上層為會務決策系統，有常設的會員代表大會和非常設的會員大會。會員代表大會由家庭社團與家族班級學生家長會之會員代表共同組成，為主要決策機構；會員大會由全體家長組成，為最終決策機構。軸心為會務行政系統，由會長、副會長及所領導的各常設與專案工作組織運作會務，貫穿決策系統與基層組織，聯結家長與學校。以下表對家長會組織類型與功能設計做說明。

表5 新家長會組織規劃表列說明（本研究整理）

家長會組織類型	說 明	備 註
<p>決策組織</p> <p>1.會員大會</p> <p>2.會員代表大會</p> <p>3.常務委員會</p>	<p>會員代表大會由家庭社團與家族班級學生家長會之會員代表共同組成；總名額為全校家長六分之一數，每一家庭社團一名會員代表，其餘額之平均數，為各班級學生家長會之會員代表名額。</p> <p>常務委員會設置九人，因應國中部設立，學校每增設一班增設常委1人，由家長代表互選組成之，負責執行家長代表大會經常性會務，會長及副會長應為當然常務委員。常務委員會開會時由會長擔任主席，可否同數時取決於會長。</p> <p>常務委員出缺時，得由常務委員會另行就家長代表中敦聘適當人員遞補至原任期屆滿為止。</p> <p>會長由會員代表互選之。</p> <p>志工團團長、秘書處秘書長、任務處任務長為當然副會長，志工團團長由志工團會議推選之，秘書長和任務長由會長提名，經會員代表大會同意後任命之。副會長之提名不限會員代表，應兼顧國中、國小及地區等家長結構特性之平衡。會長、副會長任期一年，會長連選得連任一次。</p>	<p>人文一年採四學期制。</p> <p>每學年第一次家族班級家長會由家族班級導師協助於開學前、後一個月內召開，召開時由出席家長公推一人擔任主席，並推選出家族年級家長會之會員代表。</p> <p>每學期定期開會員代表大會二次、常務委員會一～二次。</p> <p>必要時可召開臨時會議。</p> <p>各處之幹部會議則視工作需求召開。</p> <p>會員代表大會的任務有</p> <p>(一)審議各項發展親師家校與家戶夥伴關係的方案</p> <p>(二)審議家長參與學校教育事務之制度規範</p> <p>(三)審議家長會組織章程之增修條文</p> <p>(四)審議年度計畫、專案計畫，及其執行績效</p> <p>(五)審議經費收支與工作預、決算</p> <p>(六)選舉及罷免會長、副會長</p> <p>(七)審議各種專案組織之設置</p> <p>(八)建立危機處理機制，因應偶發重大事件</p> <p>(九)審議其他有關家長教育權及整體會務發展之議案</p>

<p> 決策組織 會長 副會長 專案執行組織 任務處 協力造校 健康經營 書店小組 校園安檢 實習商店 創意工坊 等專案小組 志工服務組織 志工團 幼兒關懷 交通導護 教學119 心裡輔導 圖書經營 綠色校園 社團服務 等各組 行政執行組織 秘書處 行政組 財務組 活動組 公關組 教育組 資訊組 </p>	<p>各會務行政組織與職掌如下：</p> <ul style="list-style-type: none"> ●會長：綜理會務，對內領導會務行政系統運作會務，對外代表本會；副會長襄理會務，為會長法定代理人。會長、副會長下設秘書處、任務處、志工團。 ●任務處設正副任務長，係針對特定議題或任務設置的臨時組織，工作完成即解散。分設協力造校、健康經營、家庭關懷等小組因應特別任務之專案組織。 ●志工團設正、副團長，負責招募、組訓志工，規劃人力，支援學校完成必要之庶務工作。分設幼兒關懷、交通導護、教學119、心理輔導、圖書經營、綠色校園、社團服務等各組。 ●秘書處設正副秘書長，綜理行政組織之各組會務及家長人力資源管理。分設財務組、行政組、活動組、公關組、教育組、資訊組等常設組織。 <p>一、行政組：掌理年度計劃之彙整與進度追蹤、行事曆與大事記之編訂、各項會議之行政作業、會員權利與義務事項、會員服務與會籍管理……等會務行政綜合業務。</p>	<p>各組之組織及功能設計，得依據當年度學校需要支援的工作任務得以彈性編設之。</p>
--	---	---

	<p><u>二、財務組</u>：負責本會之財務管理，年度財務預算計畫擬定，經費收支與財務報表等。</p> <p><u>三、活動組</u>：策劃全校型親子活動，增進親子互動、學校參與、旅遊、體驗之機會。</p> <p><u>四、公關組</u>：擬訂本會公關策略，推動相關計畫，以促進校園融洽、社區友善及社會支持。負責校內外公關服務、家長聯誼、學校導覽、媒體活動、外賓招待等事務。</p> <p><u>五、教育組</u>：策劃親子成長之課程活動、支援行動學校。法制化家長參與學校教育事務機制，規劃並推動親師家校合作方案，建立本會、學校及家長間教育事務之溝通對話窗口。</p> <p><u>六、資訊組</u>：負責家長會網站經營及家長會媒體經營。按家長教育參與及會務發展需求規劃網站內容與空間，並訂定相關規範。</p> <p>各組名稱及功能以實際業務執行情形可做彈性修正。</p>	<p>各組之組織及功能設計，得依據當年度學校需要支援的工作任務得以彈性編設之。</p>
--	---	---

(二) 本校家長會組織體系圖說

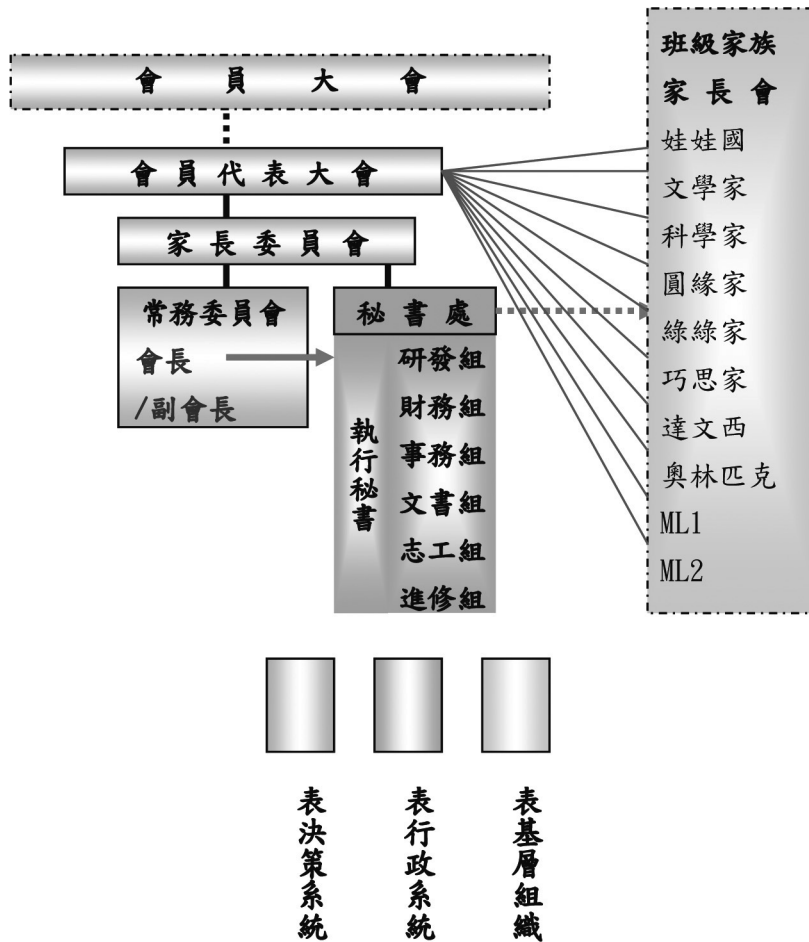
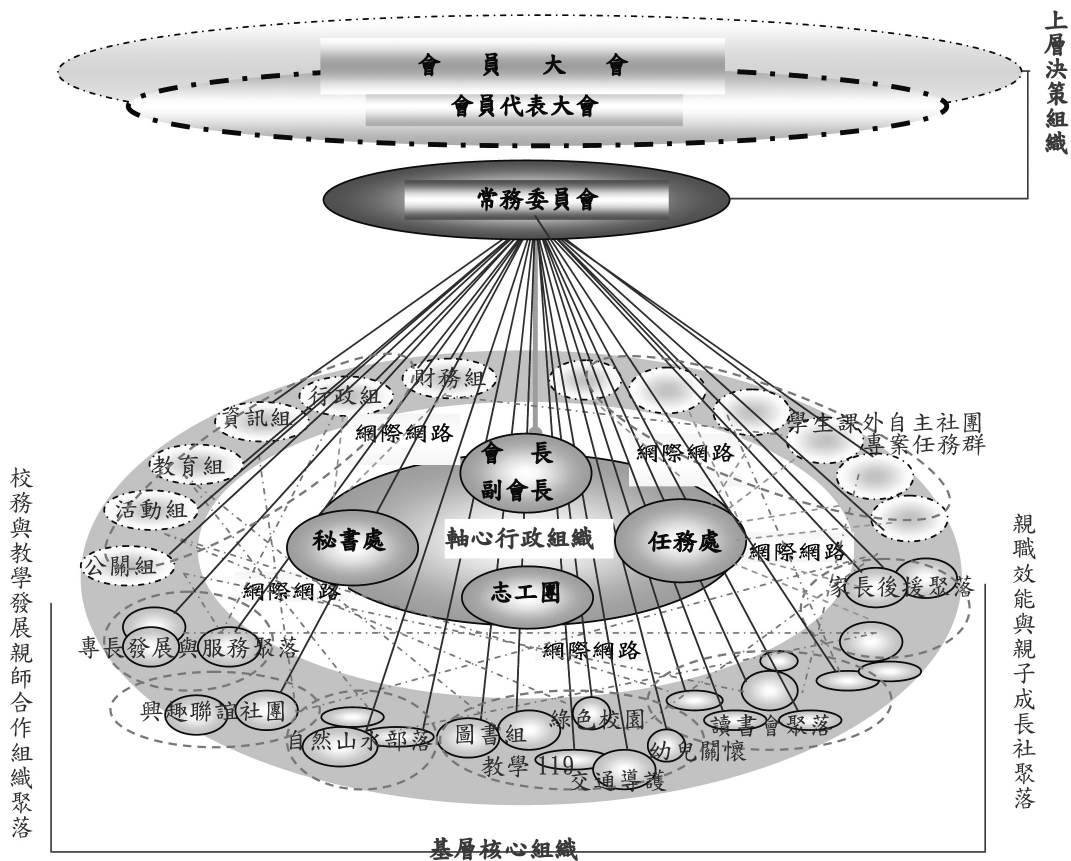


圖7 新組織章程增修之舊家長會組織模型



- 表會務決策系統 ————— 指各基層組織的代表組成會員代表大會，形成整合共識集體決策機制。
- 表會務行政系統
- 表基層核心組織 - - - - - 指互動過程中自然發展出的人際網絡
- 指家族班級家長會
- 指五~七個在生活、親子成長或教育參與上有共同目標的家庭自我組織的社團

指因需求與目標相近，若干家庭社團逐漸發展出結盟合作關係，而形成的聚落組合。如以促進國家教育政策更張為使命的議題與行動聯盟；以策動校務與教學發展為目標的親師校夥伴合作組織；以提昇親職效能、增進親子關係為目標的成長團體；以知性與性靈發展為目標的各類讀書會；以子女興趣培養與全人格發展為目標，由家長後援支持的各種學生課外自主社團；以組織化行動分享專長，提供服務為目標的多元專長服務社團；以倡導親子同儕綠色休閒活動為目標的多元社團；以子女行動學習與生活能力發展為目標的社團組合……。

圖8 新組織章程增修後家長會模型

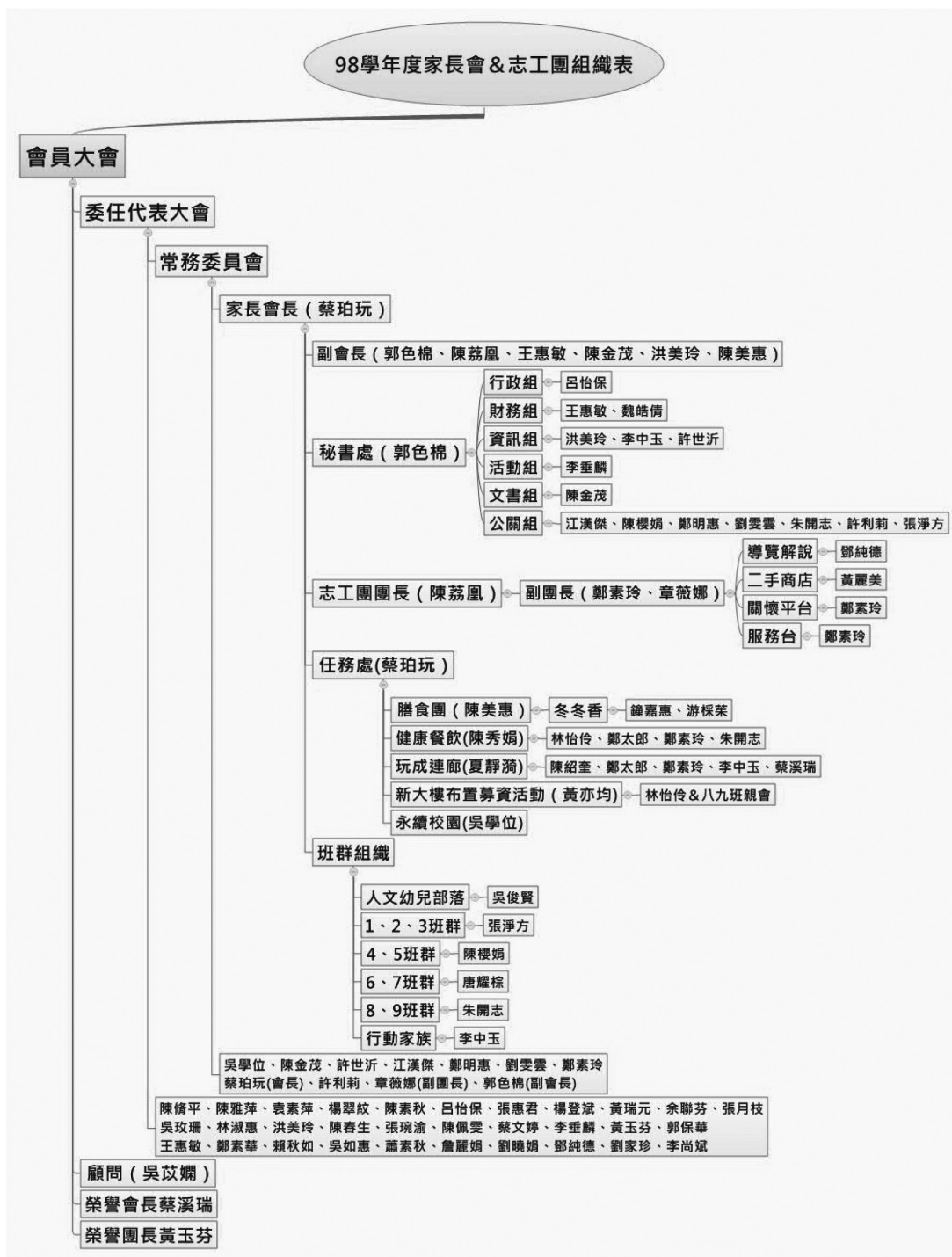


圖9 人文98學年度調整後之家長會的組織發展圖範例



圖10 人文家長會每學期進行之議事系統：本研究整理

(三) 人文的班親會之班群組織創新發展

人文於93學年度開始採取四學期的學制，每學期十週，暑假縮短為四週，其餘的四週拆為各二週的春假與秋假。其目的在縮短課程改革的時間距，讓老師備課的壓力分散，同時可以利用春、秋假參與進修課程。課程實施則正式推出「雙軌動態學習型組織課程」，家族課程及領域課程都採取混齡、動態分組的方式運行。

「家族班級」，以混齡的方式，結合老師及學生的專長興趣，將不同年級的學生編在同一個家族。混齡家族的名稱依據當學期之主題教學為主，每學期都不同，例如藝術家、數學家、探索家、文學家、ML1、ML2；ICE家等，或者如98年以之娃娃國，2、3班群之語言家族，4、5班群數學家族，6、7班群社會家族，8、9班群自然家、高中前導班行動家族等等。

一般人文家族班親會組織規劃為財務組、總務組、環佈組、聯絡組、教學支援組、活動組、資訊組七組，學年初會從班親會中遴選出一位總召及副總召，代表家族來參加人文家長會支各種會議，透過班親會綿密的聯絡網來傳遞家長會及學校的各項資訊，成為班群雙向意見溝通的主要通道，請見下圖。

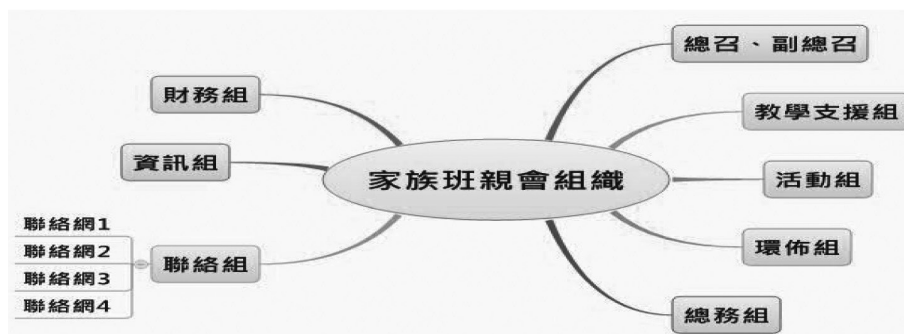


圖11 一般人文家族班親會之組織架構

98學年度人文無學籍行動高中成立實驗行動PBL課程，半年對學生就產生很棒的轉變，之後擴大實驗對象範圍，結合人文國中混齡G7、8、9前導班成

為「行動家族」，展開執行為期半年之混齡行動PBL教學研究計畫；因應行動家族的教學模式，需要啟動多功能之家長班群組織及大量的家長專業能力及資源，行動教學的計畫才得以執行達成行動學習的目標。我們以98學年度第三、四學期之行動家族班親組織為例（如圖十二所示），除了原來設立的六個組別外，另外還有新設資源整合組、專案組、媒體組成為班親會因應教學之創新經營之實驗典範。在人文每學期都在實驗創新課程，人人都處在不斷的調整變動過程，唯一不變的就是「變」了。因此，人文家長及家長組織及學生都要跟著學校的步調也要不斷調整，不斷的精進能力，才能夠成為真正的合夥人。

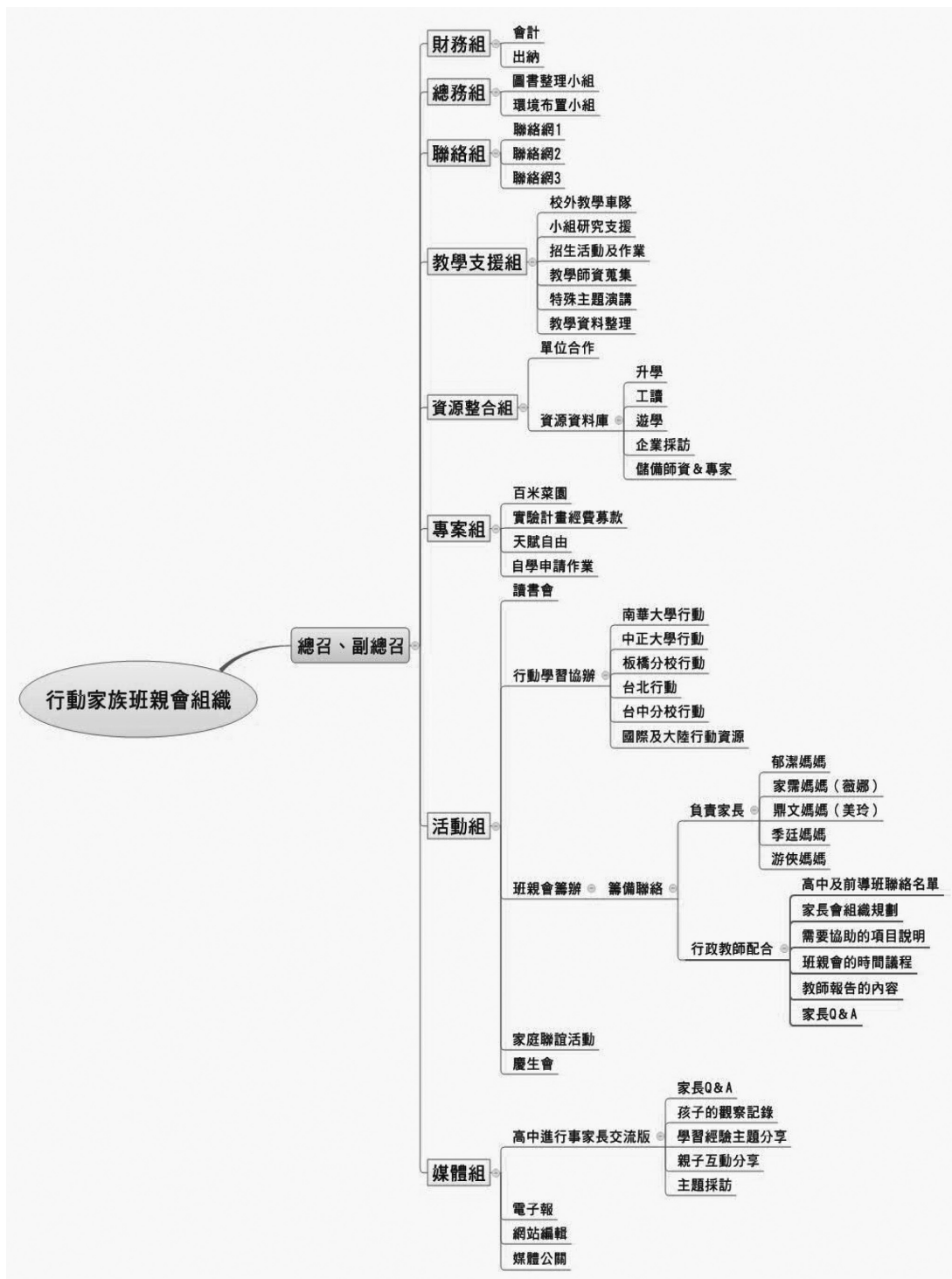


圖12 行動家族之創新班親會組織

伍、人文圖像分析與討論

一、人文家長會發展的生命週期分析

每個組織的發展都有其生命的週期性，一般可分成創辦期、成長期、成熟期、衰退期，本研究將人文家長會91~100學年度細分成七個階段—創辦期（91、92）、變革期（93、94）、過渡期（95）、穩定期（96、97）、發展期（98）、成熟期（99）、合夥轉型期（100）；過去八年歷經了五任家長會長，每一任的會長擔負了不同的歷史傳承使命，帶給每一個階段的人文都有重大的影響。未來兩年又有不同階段的期許發展階段。以下制表做簡單的說明：

表5 人文家長會發展階段

時期分類 (學年)	內容說明	事件備註
91、92創辦期	人文家長會組織章程、組織、議事規劃與執行，建構出有別於一般學校不同的家長會。	91/6月佛光山文教基金會承辦人文國中小
93、94變革期	現行家長會組織章程與擬增修條文、新組織規劃、議事規劃與執行，規劃了人文家長會未來的發展藍圖，新組織章程對人文家長會的發展影響十分深遠。	94/3月成立九年制國民學校促進會，94年/6月轉型為九年一貫中小學
95變動期	新章程公告實施後，歷經嘗試及醞釀變動期；執行面向呈現新舊觀念交替的過渡現象，家長會成員對過於複雜之新組織章程規劃一時之間無法立即掌握並落實其精神。	95/9月公告新組織章程實施 95年募資創辦人文適性教育基金會
96、97穩定期	經過一年的揣摩、試行與修正，逐步落實新組織章程之精神與功能。穩定家長各項議事發展及規劃出多元化之服務組織及功能。辦理各式活動強化家庭互動組織建立相互扶持的力量。	97/6月人文適性教育基金會承辦人文國中小

98發展期	整合家長資源，家長會之組織團隊越來越具規模，並具有良好的支援學校機制與功能，同時開設各式專業成長課程，以提升家長專業參與學校事務及孩子的教養能力。	
99成熟期	各項議事操作圓熟穩定發展，發展公共論述之能力提升，並能有效率的規劃家長參與學校事務及適才適任，提供家長參與的學校事務的管道，達成親師合作的目標。	
100合夥轉型期	未來因應家長全面承擔基金會財務時代來臨，發展轉型規劃機制，讓家長會、學校、基金會產生更適切「平衡」權利義務之分工合夥機制。	

二、具關鍵影響力的人物分析

歷屆的家長會長也是重要的關鍵人物，家長會長的領導風格亦是影響家長會發展的關鍵因素之一，我們所見人文歷屆會長之共同特色都是能悅納建言、積極無私奉獻服務、全力協助學校突破困境，解決問題。

93學年鄭境輝會長從事理財工作，具有人際互動的公關長才，善於整合家長人力，協助人文初期大量的參訪活動及博物館環境的建置的事務，積極為家長會初期發展規劃運作模式，參與人文教育委員會提供建議；94、95上半學年之楊孟哲會長為九股山礦泉水公司老闆，溫文熱心但略帶強勢作風，積極熱誠照顧外來家庭協助安頓生活，又歷經了爭取人文國中部的請願及申設過程，悅納建言，號召成立「九年一貫促進會」，進行家長會的組織變革，奠定了日後家長會發展的基石，95學年雖然連任家長會長，但因公司經營遭遇問題，因此請辭會長任務，於95下半學年由蔡溪瑞副會長代理會長職務，並於隔年當選96學年度會長，蔡會長為壓克力工廠老闆，為人誠懇敦厚、親切熱心、做事盡責的風格可以從他每日早晨7：30就在人文車站為家長招呼服務可見，他擅長辦理大型的親子活動，例如：龜山島戶外教學、頭城親子鐵馬遊、跑馬地步道健行活動等，積極促進家庭彼此認識及互動，他廣納建言尊重家長意見，像僕人

一般盡力支持每位幹部發揮願心及能力。

97、98學年之蔡珀玩會長是來自彰化縣唯一外來移民會長，過去曾為彰化苗圃另類學校之家長領導及合夥人，曾擔任荒野炫蜂團宜一團第二任團長，現人文適性教育基金會第二任董事，也是第一位人文全職投入的家長會長，她具有超強的溝通協調能力及管理的長才，具大姊般令人信賴的氣質與風格，她廣納建言、積極傾聽，以促進團體和諧，發展家長動能完整組織功能為使命，關注家長的心聲及心情，並為其解決問題獲得信賴與支持，在任內兩年期間積極協助學校推展各項專案任務及建立暢通之溝通平臺，建構家校親師間良好的橋樑，包括玩成連廊、新大樓的布置、新大樓公益餐廳的經營、促成家長會及基金會財務透明公告取得捐助人信賴、三鄉鎮志工大會的主辦、以及積極協助辦理家長成長活動，例如：人文教育交流道、父母成長溝通效能、家長調育師訓練、志工團志工訓練、生命講座等，並受邀參加人文學校之校務會議參與校務決策，在任期間奠定了人文家長會穩定中求發展的基礎，並為在民國九十八年人文適性教育基金會募資到三年三百萬的資金協助，與基金會協同解決未來三年之財務問題，她成功的統合家長人力資源，將家長會的功能發光發熱，是一位非常優秀具開創領導能力的會長。人文家長會在此階段才真正的落實完備新的組織功能，聚合大量的家長力量成為家長會經營主人，化被動為主動以人文合夥人的角色主動擔負起許多專案經營及募款的責任，多角度協助學校事務發展及基金會財務支持。

99、100學年之李中玉會長，來人文八年是人文資深家長及家長會幹部，個性隨和、溫文儒雅、做事穩健、親和力佳，因此受到家長的喜愛與支持，長期擔任家長會資訊組的網站管理及數位記錄保存工作，有如家長會史官角色般的重要，曾經擔任過荒野炫蜂團宜一團第一任團長，擅長戶外活動的規劃及帶領，他廣納建言，因對家長會的發展歷程十分熟悉，未來得以在成熟期維運家長會的各項發展，及為100學年度的家長團體做好人才培訓，準備合夥轉型期的藍圖及規劃的工作。

三、人文家長的成長系統

被訪問的人文家長，除了上班的家長有時間之外，幾乎都很喜歡參與人文開設的各式成長課程與活動，在人文提供成長學習系統，本研究大致上分為讀書會、講座、專業課程、親師分享、座談會、說明會等類型。我們發現在人文的全職媽媽，在生活上安排大致為1/3家庭時間陪伴孩子、1/3時間參與學校事務服務、1/3時間到校上成長課程。

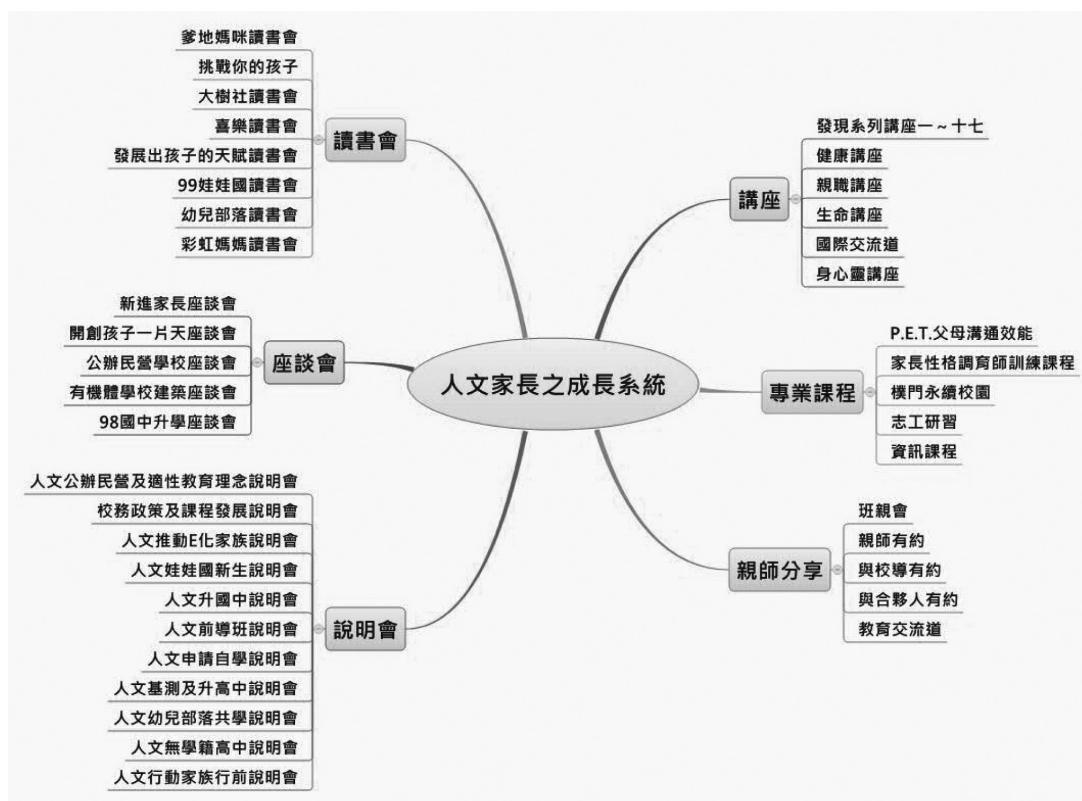


圖13 人文家長之成長系統：本研究整理

四、「開放」「有機」「合夥」「成長」「改變」的觀念產出不可思議的人文家長會

曾經參加過一般傳統學校家長會的人，對人文家長會總會產出不可思議的感受及驚嘆，怎麼會有這樣的清流無私的家長會？是真的嗎？沒有騙我們？進入人文後，就會感動立刻投入在人文服務的現場，並展開第二次生命的回顧學習之旅。本研究分析能夠產出的主因是來自人文是一個真正以孩子為本位的「開放」教育系統，在「有機」的組織環境中，以親師生「合夥」的機制下，不斷學習「成長」，促使參與者不斷的自覺「改變」，最後這五者共構出不可思議的健康有機體質，育成人文家長組織之無私與公益的特質；舉例來說，人文家長會是很窮的家長會，家長會在早期前幾年的收支，幾乎都在十萬元以下，大部分是志工的服務，直到97、98學年才突破六位數成長到六十幾萬，一般人會問這樣窮的家長會能做什麼？但是MONEY IS NOT KING, 本研究從觀察訪談過程中，發現人文家長組織最大的資產是在於大量的專業人力用心與大量的時間投入，這是人文有別於一般學校最大的珍寶，我們初步推估近幾年家

長投入的人力資源，若換算成一般勞工的工時薪資，就已經接近3000萬的人力價值/年，再加上家長每年的捐助金額及無形的資源協助，估算99學年之後家長投入之價值，已經超過政府投資的3300萬/年，公辦民營的「民」在人文，八年來儼然已經發展成爲政府對等投資的教育合夥人了。

人文的孩子真的很幸福，在其他公立學校有限的政府資源下，宜蘭縣的公辦民營的制度爲這群孩子開創的一片天，人文的孩子多了一倍以上的「民營」資源及好的家庭的功能，與學校共構優質的教育學習環境，當然別忘了還有一個成功因素，就是公辦民營的制度下，人文得以不受體制規範，自由的徵選出一群具有教育理念及熱誠的人文老師，他們爲了實現適性教育理想，任勞任怨的付出愛心，不斷精進成長、創新學習模式，以達成以孩子爲本位，照顧好每一個孩子的理想，提供給孩子在快樂適性的情境中有充分時間、空間自由的去探索世界，發展天賦。但是反問歷年來出錢人文家長的捐款何處去了？開創初期是直接捐入學校基金，民國95年之後捐進財團法人人文適性教育基金會。

五、人文家長合夥人發起及參與之組織

人文家長合夥人有機的參與學校事務，在不同的階段因應環境及事件的變動，陸陸續續發起或參與過許多組織及機制來協助學校，例如：結合人文教師、家長及支持人文之佛光人士的力量，募款籌設財團法人人文適性教育基金會來承辦公辦民營人文國中小，參與學校、基金會合作之人文跨組織之專案小組，或由家長發起之各式自主社團，以及前述介紹之人文家長會、志工團及各專案任務小組等。如圖十四所示，其組織與發展限於論述之篇幅，將會以附件：人文合夥人組織篇中詳細的描述：

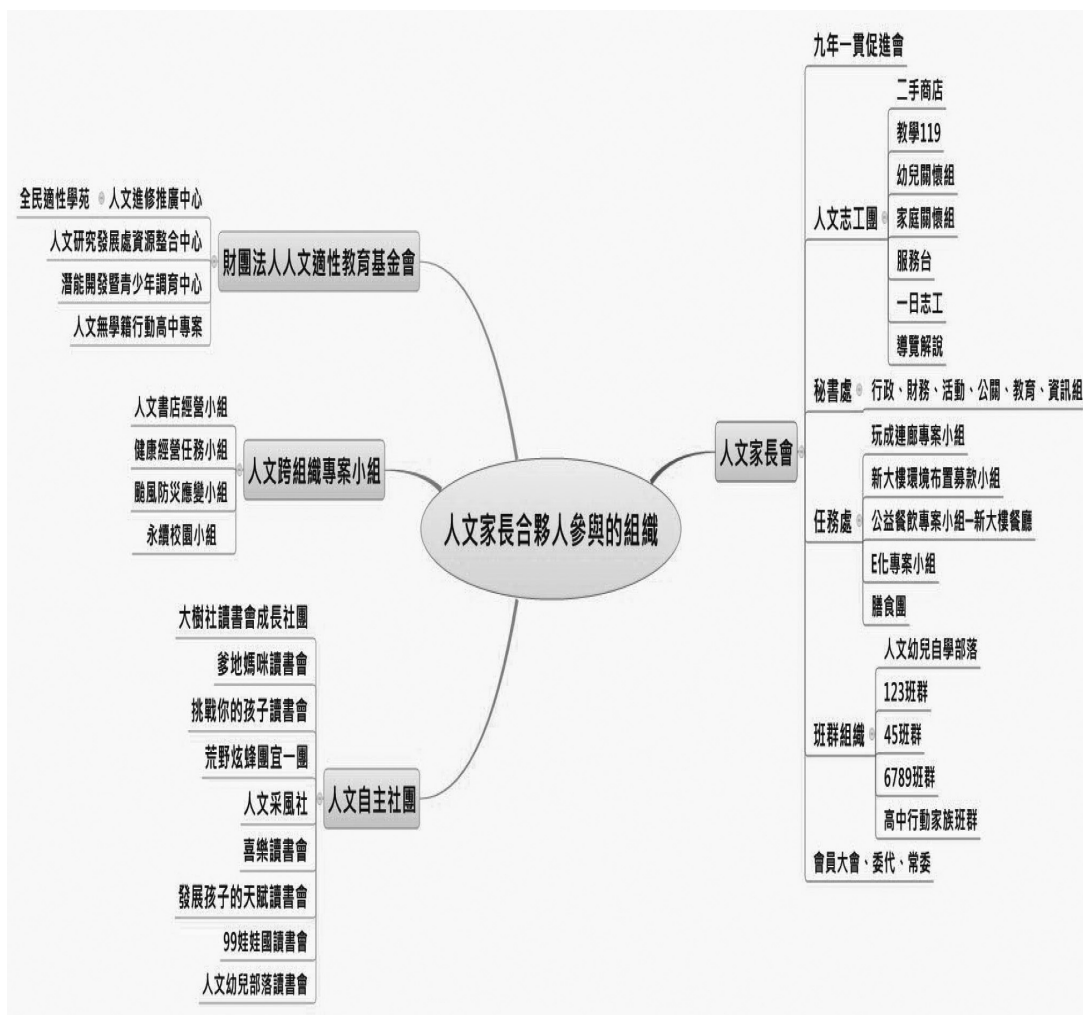


圖14 人文家長合夥人參與組織

陸、人文家長未來挑戰——代結語

99、100學年度對新家長會長的期許，人文是公辦民營的學校，民間的力量在人文學校不同階段的扮演角色十分的重要，而人文家長合夥的組織機制，八年來運作出來有人文適性教育基金會、人文家長會、人文志工團、專案及教學支援團隊等。在混亂中略有著秩序，做模糊的角色分工，但是依據目前的觀察，只有人文家長會及志工團已經做好系統的規劃及統整作業。

透過觀察訪談的過程，發現人文家長志工群中臥虎藏龍，有充沛的專業人才，在一個對等教育投資人的立場，應該開放家長參與各項決策的權利，建構親師親密分工的合夥的機制，因此建議人文學校之各方領導人，應該無私的

思考，如何為人文合夥人建構一個健康的平衡系統？如何做好最佳之經營合夥機制的規劃？如何做好新跨系統組織之分工？如何平衡各系統之權責？如何規劃好合夥人參與學校決策的機制？如何在企業化經營的同時，也能保有人文「開放」、「有機」、「人本關懷」、「照顧好每個孩子」等人文的特質，為此時期最重要的使命及目標。

101學年度為期許迎接全體家長承擔基金會財務責任的時期到來，全體家長是否對此新的轉型機制做好準備？得以有勇氣及能力承擔基金會經營的實務呢？這是一個轉型維運的課題，留待給99、100學年度的家長會會長、基金會執行長及家長董事，考驗其轉型維運及變革管理的能力。人文適性教育基金會承辦管理人文國中小，深度影響學校行政及教學發展，如果沒有支持合夥人精進，及開放參與平臺，那麼人文適性教育基金會及學校將走向集權領導及回歸傳統教育模式之路，「封閉」系統會導致家長動能下降，家長資源會很快流失，走向組織生命週期中衰退的命運？若失去家長合夥動能與支持，人文要繼續維持「適性教育的理念」想必不易，在封閉而有限的資源的情境下，劃地自限的教育，恐走向回頭之路。但是，如果人文保持開放參與的領導風格，人文家長會有機會做好組織統整及準備，轉型成功的機率就大大提高。因此，99、100學年度的學校及基金會之決策人，以及家長會長人選之領導風格，面對學校開放與否，及是否有積極承擔責任的態度等，是此階段重要的轉圜關鍵。公辦民營之「民」的力量的演變與因果，在人文的歷史演進中揭然可見，請持續關注其發展。

參考文獻

- 人文知音1-380期。宜蘭縣公辦民營人文國中小週報。
- 人文家長會歷年會議紀錄，宜蘭縣公辦民營人文國中小人文家長會。
- 「人文國小轉型為九年制國民學校促進會」工作檔案，宜蘭縣公辦民營人文國中小人文家長會。
- 李誼諶、林怡伶（2006）。現行家長會組織章程與擬增修條文對照說明公告，宜蘭縣頭城鎮人文國小學生家長會組織轉型工作專刊。
- 林貴芬（2008）。家長參與學校事務探討。教育行政專題研究。
- 許士軍（2001）。迎接經營管理新思潮。哈佛商業評論中文版，1，30-31。
- 楊文貴（2005）。為後現代精神具象化的一個嘗試——宜蘭縣公辦民營人文國小四學期制課程的實施與評鑑。後現代課程實踐與評鑑研討會論文手冊。國立臺北教育大學。

- 楊文貴、楊嵐智、游琇雯（2006）。公辦民營學校的可能與困境—宜蘭縣人文國中小四年生命小史中的一些經歷。民國95年學校行政論壇研討會。
- 楊文貴、陳清枝、黃友勇、陳孟璋、楊嵐智、樊琦、簡忠妹、江惠鈴。捕捉每一個孩子發展需求的有機體學校。宜蘭縣人文國民小學，2006 InnoSchool 學校創新經營獎。
- 蕭愛思（2010），孩子，你可以不上幼稚園：牧羊之家陪孩子走社區自學之路，聯合文學。
- Epstein, J. L. (1987). Toward a theory of family-school connections: Teacher practices and parent involvement. In K. Hurrelmann, F. X. Kaufmann & F. Lasel (Eds.). *Social intervention: Potential and constraints*. New York, 121-136.
- Gordon, I. (1977). Parent education and Parent involvement: Retrospect and prospect. *Childhood Education*, 54, 71-77.