人智學啟迪下的另類學校—從無到有的團隊發展

張純淑／宜蘭縣慈心華德福教育實驗小學校長

《陽光下的子葉》

在夏天離去的雨後假日
青翠的嫩芽冒出泥土
在女孩的花園裡
小女孩驚喜於
雨後泥土上的小子葉
小手輕碰中
哇！嫩白細根好長好長
小女孩不由得張大嘴巴！
為什麼兩片小小葉子
長出這麼長的細白小根
是怎麼伸進泥土裡的？
媽媽說：細緻嫩白的小根
紮了好多好多的小小鬚根
是
大地母親
太陽爸爸
雨兒姊妹
風兒哥哥
來幫忙
一顆被愛滋養著的小種子
默默向下伸出細根
勇敢將嫩芽伸向天空
阿嬤說：台上十分鐘，台下十年功！

思考環境

長久以來，台灣的教育發展在特殊的升學主義與威權管理主義的長期宰制下，始終在僵化的惡性循環中打轉，個體的成長偏離了自然本質，扭曲變形；時至今日，我們都很清楚的見到，這樣的作法是如何破壞教育的原貌和意義，主體萎縮，創意消逝，群性式微。於是乎，一群對教育充滿理想與熱誠，並且有勇氣付諸行動的人士，開始了「大學改革運動」、「教師人權運動」、「人本教育運動」、及「四一〇教育改造運動」，慈心華德福教育實驗學校，便是在此時空脈絡下來自民間希望的火花之一。其單純的出發只是想為孩子排除那根深蒂固「記憶性餵養」、「成就取向」的成長形態；它的企圖為的是要撞擊那不可動搖窄化豐富生命意涵的現有教育機制。Rudolf這段話「當每個人的靈魂映照出社群整體的樣貌，而社群活出每個靈魂的力量時，健康的社會就已成形」的啟示，指向的是社會個體與群體間關係轉化的必要性，在認識華德福教育實務規劃中可以讓在台灣成長的教育工作者重新認識促進「人類心靈精神成長」的教育本質，它包括：人與人之間的理解與溝通、人與土地自然整體的關懷，而一個朝向與自然和諧共存之教育環境是可預期的。

在真誠踏實地檢視過往時代脈動和歷史的軌跡，台灣教育改革路經歷了很長一段披荊斬棘的路徑，而這一段教育改革的道路，亦正是台灣社會對民主文化之深化與生根的追求。在長期主體性未能開展的前提下，自我賦權成為教育改革歷程的詮釋，賦權的哲學即是「希望」（hope）與「轉化」（transformation）；隨著社會進步民主開放，教育改革的翻轉企圖能與教育的本質對話。在歐洲1890-1914期間對於學校改革

的共識上，已逐漸建構出一個公開性的論點，提出改革應該是朝向個別化的，即是要重視個別孩子心理性的意義。並強烈要求學校在其組織上要相應變革。華德福教育學說亦正是在這股改革浪潮中回應現代教育危機和需求而發展成形。它透過「開展人類內在自由」的教育目標，期待實現一種真實人性的共同生活方式。其設校宗旨在於希望以「促發/促進性的教育學」（Padageogik der Foerderung）來取代公立學校以「篩選原則」為中心的垂直式教育體系。近十年來，教改的浪潮風起雲湧，自國外引渡而來的教育理論充斥整個教育現場。不同於教學法及規範策略的學習，華德福教育強調人本之「身心靈」平衡的健康發展，重視人生活與自然韻律和諧的流動，並以多元整合之藝術活動，如彩繪、形線畫、泥塑、蜜蠟、童話、戲劇、優律思美、節慶、音樂等等做為認識生命、開展創化自我的教育途徑。（摘引自創意教師行動研究案：葉子長出來，要紮多久的根—尋華德福教育（Waldorfpädagogik）在台灣行動的足跡。慈心華德福教育實驗國民小學。（2003，頁21）

起心動念

慈心華德福教育實驗國民小學於2002年八月正式進入香和社區，而慈心華德福的歷史卻走過了近十多年的路程，恰似深埋在地底的細根，慢慢地扎根與破土，像剪開自母親身上的臍帶，從實踐著幼教改革的慈心托兒所，來到現在公辦民營委辦模式的慈心華德福小學。這個蛻變轉化的故事要從十年前說起。

1991年慈心在德國斯圖佳特（Stuttgart）第一次遇見華德福教育（Waldorf Education），所見學校教師對待孩子的態度及彼此間所醞釀的和諧關係，深深地觸動我們，對該所學校運作模式產生深層的興趣。

1994～1995年期間在關懷台灣孩子受教成長環境的驅力下參與台灣研究基金會、四一〇教改聯盟教育改革行動，進而組成民間社團「慈心社教機構」並於1995年6月28日促辦「世界幼教趨勢與台灣本土經驗」研討會。會中透過來自英國Emerson College的Thomson John.B教授對華德福教育的內涵有了進一步的認識，並受到Thomson教授的支持與鼓勵，自始起心動念想讓這個『世界性的教育運動』能注入台灣的這塊土地。另一方面為長期所經營的慈心托兒所找一個穩健的兒童教育理論基礎，一個重視生命本質的教育哲思情懷。

這二十七年來，慈心托兒所歷經多次轉型及不斷尋覓不同的教學模式，期待革新教育品質，然始終落入不斷學習新型教材教法的教育迷失中，唯直到改革路上與華德福教育相遇時，教師和家長們始有生命主體與教育理想追求有直接交會的感動。從一草一木到親手織製的玩具、布偶、點心食物，歌唱、繪畫、書寫、扮演，藝術性的教育活動，重新從人生命與生活的型態開始出發，它重新喚起教育工作者過往異化疏離的教育經驗，並開始啟動對自我生命的重塑。教學的視域所見從「能力成就」移轉到生命與生命「人我關係間」的流轉，其中伴隨了心靈視域的學習與成長。

經過數次的國外參訪、短期華德福師訓課程、邀約完成人智學學院學業、華德福教師培訓的教師回國。1996年宜蘭慈心托兒所全體教師形成共識轉型向華德福教育的追求，脫離制式之讀寫算教學型態。更毅然放下本已漸形成特點的自然田園主題課程教學模式，從新認識華德福教育下的幼教思維與兒童發展觀點。陌生及質疑不僅來自家長，教師也在缺乏社會範本的情況下面臨教學信念的解構，由「學科能力培養」取向往「回歸重視幼兒自然嬉戲扮演本質」遷移，而教

材方面則由結構式的玩具、教具轉換為來自大自然的材料，實質上，在這樣的轉變中伴隨的是教師教學生涯內信任與不信任的內在兩難危機。同時該實驗性歷程的堅持正逆處在幼教生態商品化的浪潮中，幼兒園的學生數從268人逐年下降，最低點的時候，學生數降至50人。這個低谷的情境，在對華德福教育的肯認與實踐，卻醞發出堅強地意念朝向小學教育的可能。在國外歸國投入的教師、國內懷抱理想與投向學習的教師、深入理解參與的家長、國外協助指導的華德福教育學者與慈心幼兒園的創辦者日以夜繼的討論、研習，謹慎地思辨辦學的艱鉅任務與準備工作。

2000年教育基本法的通過，使得畢業孩子的家長與創校教師們有機會可以尋求政府的支援，並以「華德福教育教學實驗」申請非學校型態教育模式，使得十二年一貫的華德福教育體制落實在台灣有了向小學階段推進的可能性。此模式連續耕耘了三年的時間，挹注了大量的金錢與人力、物力的小學開辦投資，45個孩子學籍暫寄在願意支持的萬富國小，每學期每生高達六萬元的學雜費用。教師團隊持續不斷的職前師資培訓、在職教師研訓、每個月講師從英、紐、澳前來協助、赴澳洲短期參觀實習教學。慈心幼兒園的深刻蛻變孕育了現今小學教育團隊持續奮鬥的信念。

而在宜蘭同樣關懷教育議題的同伴鼓舞、教育審議委員會支持，宜蘭縣教育局依教育基本法第七條及國民教育法第四條規定，突破萬難於2000年1月9日頒布之「宜蘭縣屬國民小學委託私人辦理自治條例」，使得華德福教育小學機構化即成為可能。進而與家長一起建立人智哲學（Anthroposophy）的讀書會，並以互助會的方式逐年累積基金，於2001年1月正式成立人智學教育基金會。

在歷經兩年多尋覓校地、規劃建校方案的多重困難後，於2002年4月正式獲得宜蘭縣公辦民營概念下政府委辦學校模式的機會，簽訂六年的契約，於8月底在宜蘭縣冬山鄉冬山國小香南分校設立「慈心華德福教育實驗國民小學」，展開小學階段教育實驗工作。班級數也從原來非學校形態教學實驗計畫時的三個班，擴充為六個班，以十二班的規模目標，逐年增班。

而這樣的心路歷程的感慨竟是取材於台灣過往四十年來，邁向現代化的路途中所失去的人與環境大地、自身文化的聯結。所見華德福教育所保存、珍視的歐洲文化資產遂召喚起心中對生命無限的「鄉愁」。在長期教育主體性未能開展的前提下，自我賦權成為教育改革歷程的詮釋，賦權的哲學即是「希望」（hope）與「轉化」（transformation）（馮朝霖，2001）。慈心華德福教育實驗學校自許是在此時空脈絡下來自民間力量的火花之一。有一個企圖為的是要撞擊那不可動搖窄化豐富生命意涵的現有教育機制。（摘引自慈心的歷史與華德福教育的相遇。張純淑、邱奕叡，2004。）

漸序開展

我們秉持委辦契約中立下的精神，期待所創建的「實驗學校」能在台灣教育改革浪潮中帶來教育場域中一種另類的範例。教師團隊中的成員多數皆已具有多年的教學經驗，在進入面對接受華德福教育模式之運用及轉化重新扎根的歷程中，才逐漸建構起現行學校運作的行政組織與課程教學機制[1]。

建校三年多來，它的開展除了班級數從原來非學校形態教學實驗計畫時的三個班，

[1] 摘引自《扎根與蛻變》。（宜蘭：財團法人人智學教育基金會2004）頁30。

擴充至今已十二班300位學童，教師與工作人員共30位。學校新生的過程當然，也包括校園環境及設備的從無到逐漸充填。雖然學校圖像、組織運行、課程發展是在參照德國Rudolf Steiner所主張的教育理念與實務來建置；更重要的還是，我們這群參與者仍需依循此人類教育圖像反觀自身歷史社會文化中的資產，來為重建社會意識的學校圖像而努力。

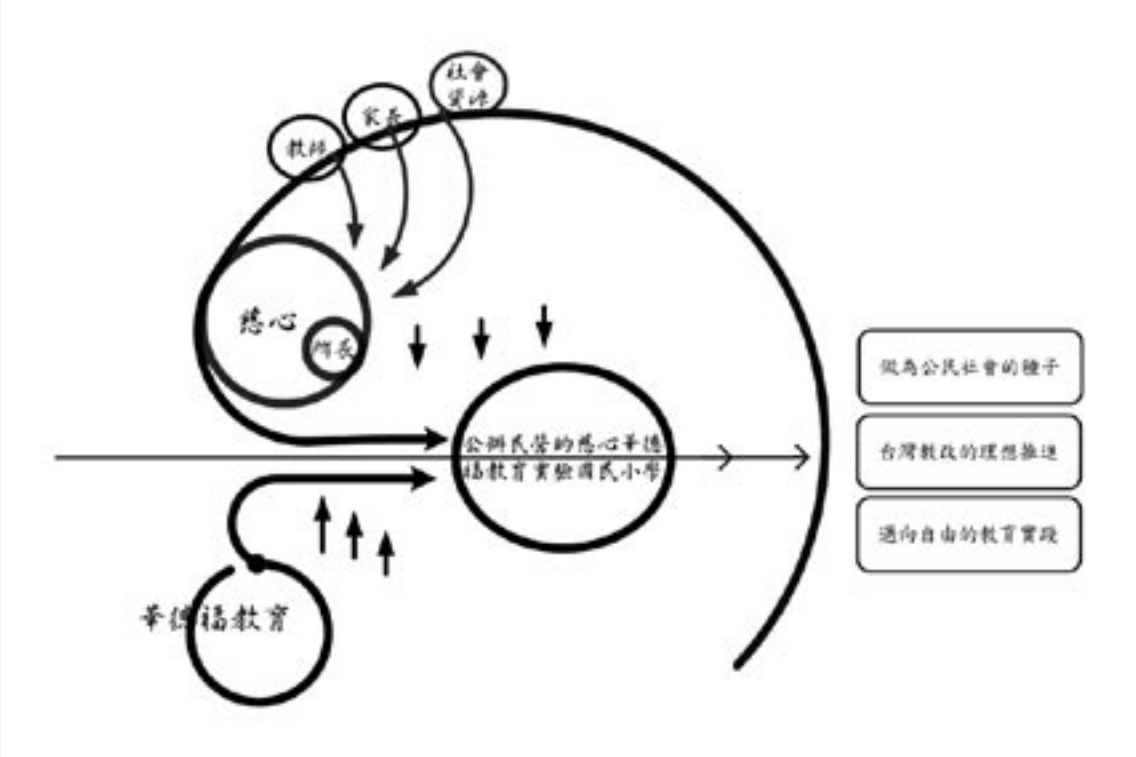
學校於2002年團隊初初成型，在緊湊的日常課程之餘，各種例行事務的纏繞，備課、學生問題處理、家長的疑問，在與縣府的互動、華德福教育文獻讀書討論，行政會議、教師會議、教師研訓、課程計畫教學報告書撰寫及學生質性評量撰寫等種種壓力下，教師團隊成員仍排除個體經驗條件上的限制，集體在多次協商調適的歷程中達成了以解決建設問題導向，持續探索反思教育行動的共識。在這樣的意念支撐下，我們獲選連續兩年的教育部顧問創意教師行動研究案、亦連續兩年獲得教育部永續校園局部改善計畫。皇天不負苦心人，在短短兩年期間，也因有這些研究案、計畫案的進行更彰顯出新興學校組織求生存的意涵。具體而言，慈心在各種客觀條件不足，師資培訓困難、規模急遽擴張、委辦模式無前例可循、監督式頻繁的評鑑制度以及創建的社會責任，皆促使慈心工作團隊必須以快速的凝聚力量來整合內部，並在專業的追尋下，加速工作成員的自我成長。（摘引自創意教師行動研究案：虛實間的對話與邂逅—華德福教育社群社會建置工程行動研究。慈心華德福教育實驗國民小學。2005，頁4）

學校為一生命體之有機發展歷程

（一）原初發展脈絡

從92年對行動研究意義與經驗尋問出發，從零星的線頭開始，為的是要尋找一個有意義的研究行動起點。

教師個體關切的命題雖然不盡相同，在敘說、討論、對話的過程中也漸漸凝聚出共同的取向，即華德福教育落實在台灣的課程究竟是怎樣的一個轉化過程？另外，從一所托兒所開始至今公辦民營小學學校，其中所累積下的生命經驗與歷史足跡脈絡，我們也欲藉此行動研究機會重新檢視，而有了圖一的脈絡雛形。藉由生命經驗訪談、口述歷史、檔案整理、焦點問題團體討論，逐漸湧現的是這個組織團隊相互收集、拼湊出投向教育教育專業追求中底層的生命原型（pattern）；一種發自本己（ownmost）的關懷。



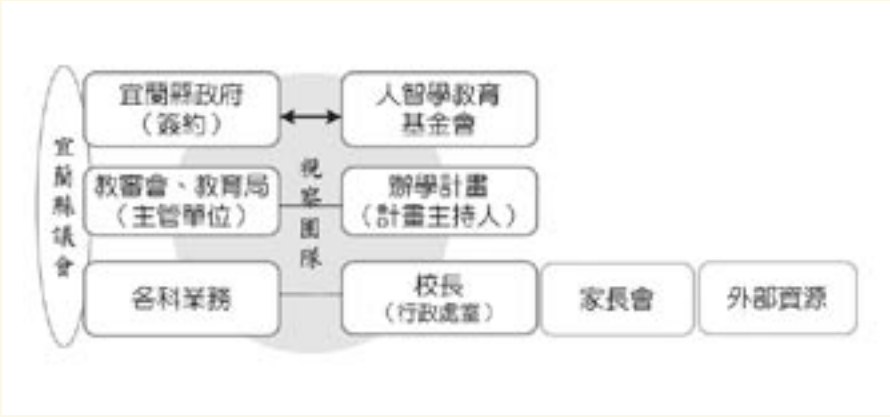
圖一 原初發展脈絡

（二）委辦契約權責關係（見表一）

學校於2002年團隊初初成型，在緊湊的日常課程之餘，各種例行事務的纏繞，備課、學生問題處理、家長的疑問，在與縣府的互動、華德福教育文獻讀書討論，行政會議、教師會議、教師研訓、課程計畫教學報告書撰寫及學生質性評量撰寫等種種壓力下，教師團隊成員仍排除個體經驗條件上的限制，集體在多次協商調適的歷程中達成了以解決建設問題導向，持續探索反思教育行動的共識。在這樣的意念支撐下，我們獲選連續兩年的教育部顧問創意教師行動研究案、亦連續兩年獲得教育部永續校園局部改善計畫。皇天不負苦心人，在短短兩年期間，也因有這些研究案、計畫案的進行更彰顯出新興學校組織求生存的意涵。具體而言，慈心在各種客觀條件不足，師資培訓困難、規模急遽擴張、委辦模式無前例可循、監督式頻繁的評鑑制度以及創建的社會責任，皆促使慈心工作團隊必須以快速的凝聚力量來整合內部，並在專業的追尋下，加速工作成員的自我成長。在台灣，以一所公辦民營經營的華德福小學，其組織結構在與縣府及人智學社群相依的脈胳下，其複雜的運作樣貌可參見圖二之校務運作外部關係的結構脈胳。（摘引自慈心小學創意教師行動研究案計畫書：虛實間的對話與邂逅—華德福教育社群社會建置工程行動研究，2004）。

表一 委辦契約權責關係

核心觀點	華德福教育華語文化詮釋課程研發
組織觀點	朝向社群發展式組織
權責歸屬	基金會董事會、計畫主持人、校長
決策管理	依〈校務運行施行準則〉由校長籌組校務小組、召集行政會議、教師會議、聯席會議
行政業務	應依契約及校務準則規定（分工、授權）



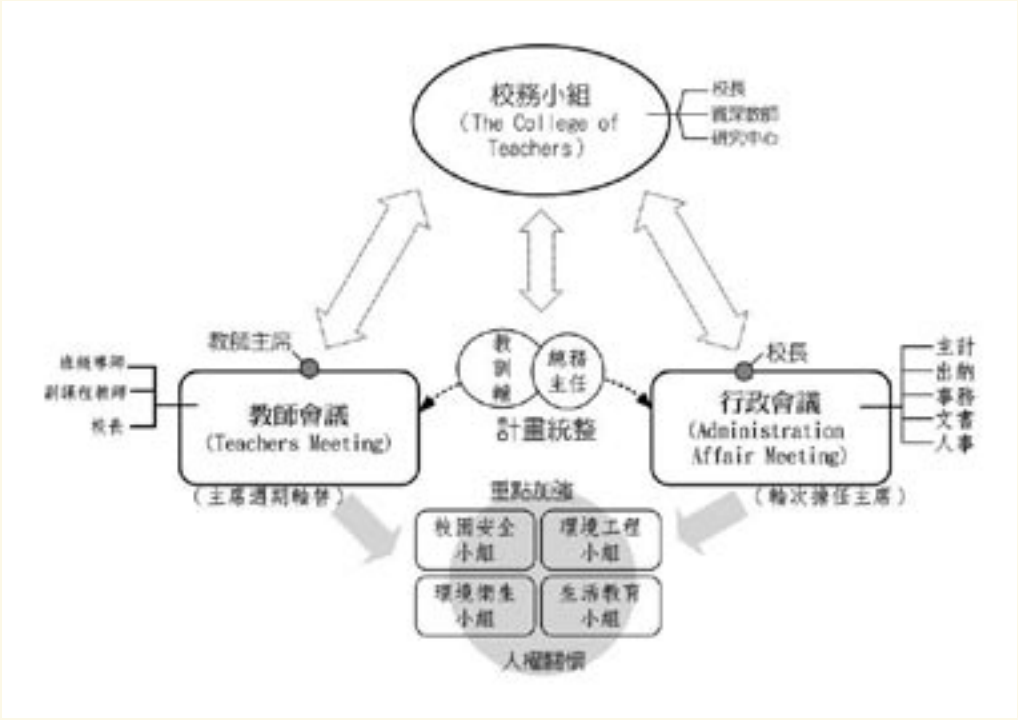
圖二 校務運作外部關係的結構脈胳

（三）校務運行

相等對應外在客觀條件，內部的運行管理亦自然形成組織變遷，而變遷的因素需考量團隊逐漸成熟的過程，而予型變的轉化過程，從圖三可見校務小組為組織核心，其成員是由校長及3-4位資深教師。此為91年初成立時的運行樣貌，近2/3的新加入成員。可說是由非學校型態實驗轉變為6班規模的組織雛形。運行的關鍵在於經由校務小組的思慮再流轉至行政主管、教師會議及行政會議（均每週一會）。透過會議與會議之間，學習討論文化、行政業務執行、協助個體認識團體、面對衝突逐步成長。

同時這亦是行動研究初初起步的階段，教師群共同參與研究的行動，推動團體敘說自我生命的開展，根本上帶來了主體信念的闡述、價值的澄清與自我感受的表述。如此的歷程不只隱約啟動了個體教育問題意識的覺醒，同時無形中也帶來團隊間地聚合重組，可以說，團隊中個人內在的理解與表達，逐漸映照在團隊的聚集及前進的步調中。當學校組織及個人關係清晰的被團體與社群所「理解」後，那學校組織依循個體意向轉化的動力方才得以誕生，這樣的內容，是為慈心華德福實驗小學社會教育改革行動之行動理論立下基石。換句話說，我們認識到學校組織生命的運轉實仰賴組織成員的個體發展，教師們對學校教育專業承諾及認同的形成，將會是學校組織健全運作的根本。

（甲）前期組織模式（91年8月～93年6月）
（如圖三）



圖三 前期組織模式

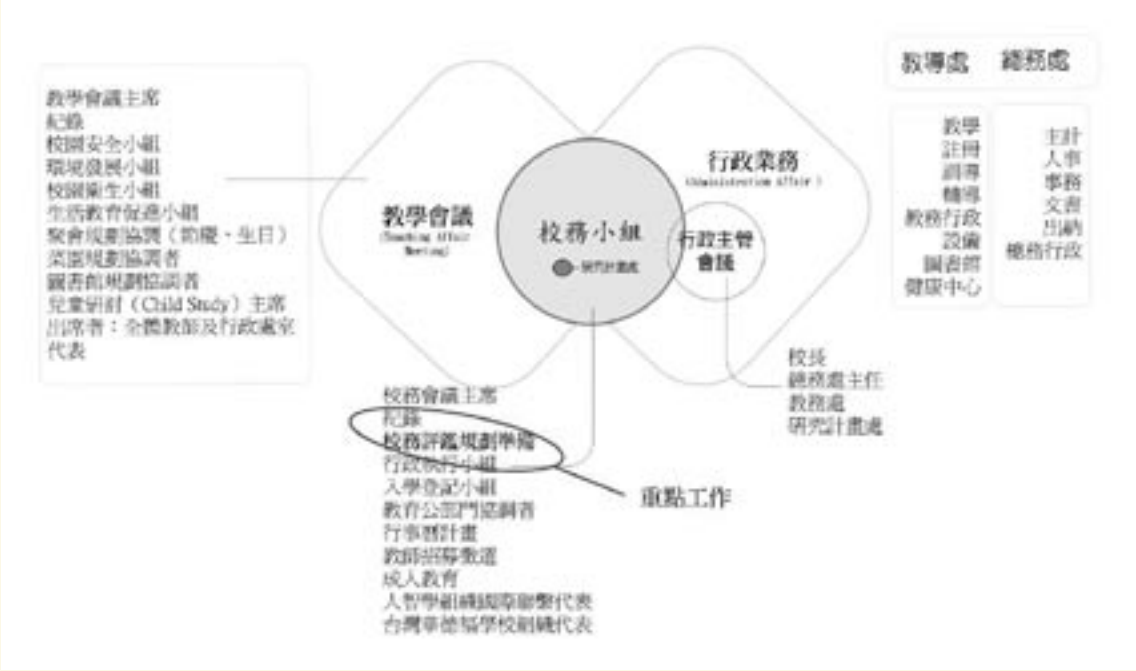
（乙）中期組織模式（93年7月～94年8月）

此階段班級數為八班，明顯的成熟可見於行政業務與教師教學信念間的磨合漸少，辦公室的移動同時也再度調整，團隊的氛圍漸漸沈穩。結束了每週一次的行政會議（維持每學期的聯席會議）。

教師會議經過暑假中重新藉由讀書會思考1919年華德福學校創校之初如何設計由教師群會議（Faculty Meeting）共同協力成為所有行政形式化的核心，一個團體如何共同發掘、研究不同的可能性在發展出適合特定學校特色和符合需求的組織架構。這永續、活躍積極的探索是所有教師會議的工作要素。然後產生了固定的會議準備者及主持人，每週一次的會議的工作包含課程發展、孩童觀察及研究、工作報告、行事曆決議、讀書會、公共活動。進行中保持對會議非常實務的檢討：如何「做決定」、如何決定委派（delegation）、會議主持人的工作。

然而，由圖四可見這個階段也增加了每週行政主管會議，主要是針對94年中的校務評鑑開始做準備，先形塑了學校本位評鑑的基礎研究、規劃。然後展開和教育局的溝通會議，也對學校所有成員討論分析評鑑的核心意義及工作方向，分配工作，真實為學校發展預備累積形成性評鑑機制。

這些高密度且謹慎的會議工作與小組工作協助了學校在93年5～7月間，先後完成亞洲教師研習會（16國近120位）、校務評鑑、申辦中學通過三項嚴密而繁複的任務。



圖四 中期組織模式

（丙）近期組織模式（94年8月至今）：

◆「校長這個角色」

有一個議題在慈心華德福已經被團隊討論近兩年：「校長這個角色」。從華德福學校發展教師群會議（Faculty Meeting）和教師會（College）的角度思考。校長和主任無法真正取代一個活躍的教師團隊，甚至我們可以說擁有一個教學政策自主的教師群是華德福學校首當其衝的需求。一個很棒的問法：「我們要怎麼做才能讓充滿活力的精神元素在學校裡成長。」

矛盾衝突的另一個角度，慈心華德福是一所公辦民營委辦模式的學校，與公部門的關係、法定代表人的角色在台灣教育文化脈絡中幾乎是個無法撼動的命運。有意義的是，純淑校長不斷地邀約團隊一起思考這個議題。這便成為組織轉化中非常重要的命題。

◆籠罩在「社群」議題下的討論

94年暑假，行動研究的安排了一個焦點團體討論，拋出「慈心教師群是團隊嗎？」、「團隊如何形成？」、「其團隊圖像為何？」這個聚會激盪出另一個關於College的讀書與討論。八月份Ben老師繼續協助團隊四次討論關於College的發展與準備。

◆關於 College（教師會議）

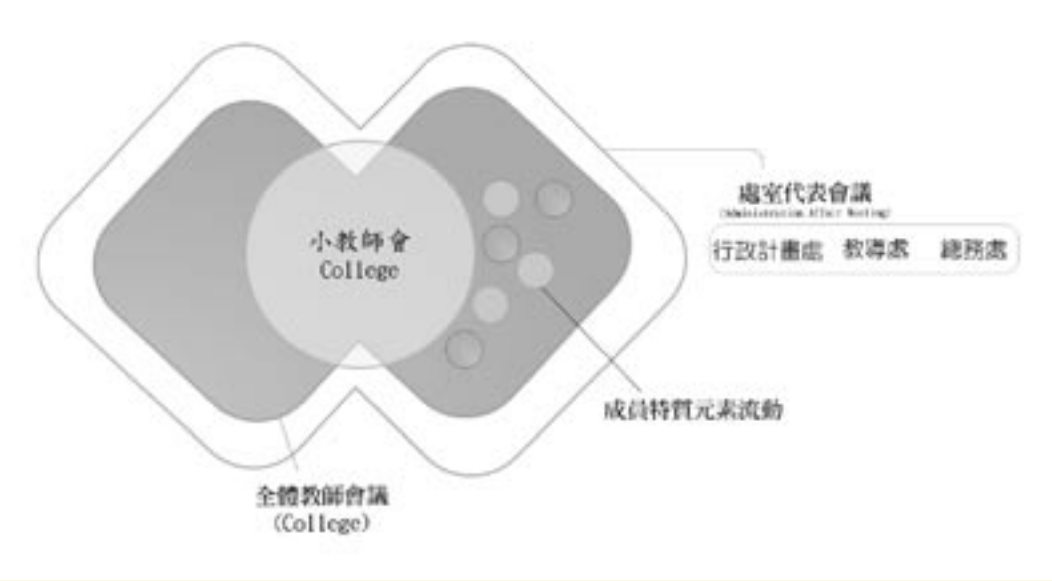
在司徒加特的第一所華德福學校，史代納鼓勵原來的教師核心透過肩負起新的工作新的方式來進入一種全新的工作模式。這樣的形式通常被稱為College of teachers。它是一個建立在關照彼此的靈性，有共識的工作下，經過教師有紀律的冥想練習，教師自身參與學校的風氣或存在（being）的覺知嘗試。

College的任務在於精神層面，這代表著需要認清靈性流入學校生活的各個層面。每一個行動影響學校的生命。它的確像學校組織的核心，就如同身體一樣，心臟不會取代所有器官的功能，而是去感受、協調「生命

的互動」依其所需地流入每一個部位。創造一個新的團隊工作典範，College不是一般所謂的權力中心，卻要負起學校完全的責任。College必須願意去做決定，但是在程序、諮詢、溝通需如同心臟般去感受、協調學校生命的脈動。這樣需要創造一個保護的空間，讓孩子、班級、同事以及學校能夠在其中被理解及作用。實務責任包含確保孩子的需求被預見、課表與理解課程與教學品質，觀照學校孩子與教職員。具體可見的工作可能包含「學校發展」、「課程研發」、「教師聘用考核」、學校的處境與困難、教學會議議程準備與檢討。

經過儘可能每個人的表達與交換觀點，再加上時間的因素。隨著新學年度的人事調整，組織的樣貌便如圖五，產生了小的College，而教師會議也開始更深地注入個人對於人智學的體悟及看待孩子與教師間緊密的關連。而如同上述的學校處境的務實環節，隨著成員特質的流動，負責行政事務的同仁在幾年的參與工作與學習中，同樣強化了整體教育思維的關照，也鼓勵非教師的同事開始進入師資養成的課程及協同教學。

在人智學啟迪下的校務運行，朝向含蓄親、師、生間更廣義的連結整體生命的關係，形塑社群的不同層面特質，如圖六。



圖五 近期組織模式

◆透過分析觀點更務實全面地看待學校所處的環境與追求

圖七是嘗試以Planetary Centered Design觀點分析，綜觀學校整體處境組織運行需能

圖六 三元圖

關照的真實外在與內在環節。而不同元素的特質仍須相互工作的聯繫。並嘗試以思考、情感、意志力於生命個體所需關照的不同層次，同樣地來看待學校整體，將之亦視為完整的有機生命。

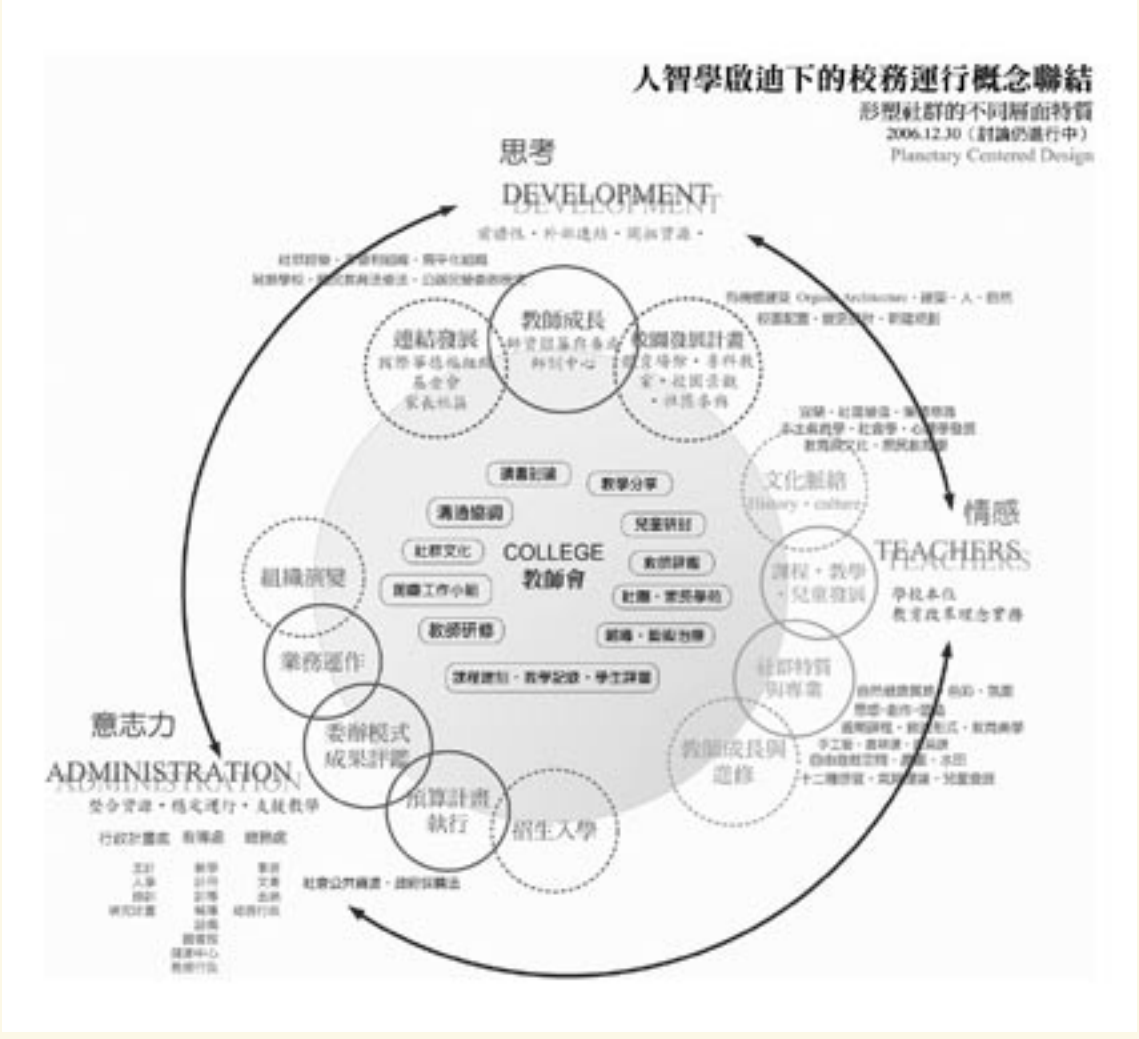
而追求教師群會議（Faculty Meeting）朝向整體教師會（College）的過程中，交互不同層面特質的對話與溝通，或者更務實地從會議與工作中學習。而漸共同分擔學校領導責任的職權，學校組織的運轉中，它即是一個共同創造的歷程。

經過三年多的運作經驗，以及去年一整年的醞釀，透過無數次討論與對話，在2006年2月14日下午的研討會中，全校教師正式轉型朝向「教師治校」組織運作模式，嘗試以任務型態或議題取向的組織領導模式，取代一般常見的行政職務領導模式。在這種運作模式中，每個成員在自己深入關注的議題之中，就是扮演校長的角色，並擔負起在該議題之中的校長責任。這是慈心團隊運作的一個里程碑。

尋華德福教育在台灣行動的足跡中，我們實際體驗了一種對教育本質的溯源，一種對文化記憶的溯源。投入華德福教育工作，思維到既存教育中哲學與教育哲學的空缺，那是思空盼問的理解與探求、是對人類圖像與教育本質的省思、含存教育中的詮釋歷程與生命流轉。在藝術與美學的空乏中，認識藝術活動要作為生命開展及自我實現的重要媒介，這乃教育與學習真正的核心關懷。從語言與文化的奧義中追索藝術的面貌，教師角色展演自我生命並在教與學的過程中交感

互動，此乃存在教育田野中的教育美學。理解人智學中除了對人意義賦予人文精神科學的探求外，社群的存在，要彰顯就是愛，教育中愛的意義，一種人我關係的交流，是要能存在能帶來生命原始呼應的教育田野，而其間人我豐厚的交疊將澆灌孕育出一片助長生命成長的沃野。（摘引自【教育部顧問室創造力教育中程計畫-第二波創意教師行動研究案結案論文發表：子長出來，要紮多久的根—尋華德福教育（Waldorfpädagogik）在台灣的足跡。】慈心華德福教育實驗國民小學，2003）

因此，追尋「能愛」與「富專業性」仍是我們的功課！



圖七 校務運作概念圖