

马来西亚华文小学董事会工作手册样本

(1998年6月第1次修订, 2006年6月第2次修订)

(这份华小董事会工作手册样本只供参考。各校董事会应根据各自的具体情况, 拟定本身的董事会工作手册。)

前言

马来西亚的华校董事会是我国华校的保姆。当我们的祖先南来在此定居以后, 随着办学的需要, 董事会也跟着成立起来。从1819年在檳城所建立的第一间私塾——五福书院算起, 董事会的组织已有约180多年的历史。董事会的成立, 不仅在资助及管理学校方面扮演重要的角色, 也是一般捍卫民族教育的力量。董事会的组织就这样一代一代延续下来, 由初具规模而日益健全地发展起来。

华校董事会所经历的路程是崎岖不平的。在不同的历史时期面对各种不同的冲击和挑战, 其中包括英殖民政府的管制, 日治时期的动乱及破坏, 近而面对教育政策和教育法令的压力。但在广大社会人士的支持下, 通过群策群力, 华校董事会, 为我国华教千秋大业作出卓越的贡献。我国独立后, 华小成为国家教育之一环, 其董事会须依据有关教育法令而成立。华文独中则因未接受改制, 保有独立自主的董事会。

长期以来, 在教育部的各种条例和行政措施的蚕吞下, 华小董事会的地位和职权便逐步被削弱。但是, 华小董事会迄今依然是华小的合法管理机构。

在《1961年教育法令》下, 小学董事的英文名称是“manager”, 中学董事的英文名称是“governor”。董事是“一位积极参与管理学校收入或财产的人士, 或是积极参与管理学校的人士”。《1996年教育法令》将所有学校董事的名称统一为“governor”, 董事则是“在学校管理证状(董事会章程)下获得授权以管理或经营学校或教育机构的人士”。总而言之, 董事就是一位负责管理学校的人士。

据了解, 政府在制定《1996年教育法令》后, 教育部也继续通过各种行政措施, 企图进一步削弱董事会的主权和力量。此外, 教育部在颁布《1996年教育法令》近10年后至今还不公布学校董事会新条例草案, 令人担心有关条例将对华小带来十分不利及严重的冲击。这是全体华社必须时刻提高警惕的!

全国各地华小的条件有差异, 各地区的经济、文化和教育发展水平也不尽相同。因此, 本手册只能作为一份参考资料, 希望对华小董事有所帮助。

1. 董事会的使命

- 1.1 捍卫和发展华文教育；
- 1.2 凝集社会各族各阶层人士的力量，捍卫和发展母语教育，促进全民团结；
- 1.3 争取华小在宪法保障下的地位；
- 1.4 捍卫、管理和发展华小，以及确保华小不被变质；
- 1.5 解决华小面对的各种问题，改善华小的教学及设备，以提高其学术水平。

2. 董事会的成员

华小董事会是由以下人士组成：

- 2.1 学校赞助人代表3名。由学校赞助人自其成员中选出3位代表；
- 2.2 学校产业受托人代表3名。由学校产业信托人自其成员中委任3位代表；
- 2.3 学校校友代表3名。由校友会自现有成年校友中委任3位代表。如果尚未成立校友会，则由学校董事会自现有成年校友中委任3位代表；
- 2.4 学生家长代表3名。由家教协会自学生家长中选出3位代表；
- 2.5 教育部长推荐3名代表。

3. 董事会的职责

- 3.1 积极参与各州董联会及全国董总有关捍卫和发展华教的工作；
- 3.2 关注教育法令、政策和各种行政措施对华小的影响，并且采取必要的对策；
- 3.3 捍卫华小和董事会主权，以及管理和发展华小
 - 3.3.1 捍卫华小的特征（即华小董事会拥有管理华小的主权，华语为华小的主要教学和考试媒介语，华语也是华小的行政用语），并且确保华小不被变质；
 - 3.3.2 管理学校食堂、贩卖部、礼堂、运动场、校产、租金及签署支票等各种主权；
 - 3.3.3 提升董事会的运作
 - 3.3.3.1 召开学校董事会会议，以进行讨论和作出决策；
 - 3.3.3.2 召开学校赞助人大会；
 - 3.3.3.3 与作为董事会当然秘书的校长讨论董事会事务的处理；
 - 3.3.3.4 可以设立董事会办公室和购置相关设备；
 - 3.3.3.5 可以聘请董事会职员；
 - 3.3.3.6 确保学校注册证获得良好的保管；
 - 3.3.3.7 确保学校地契获得良好的保管；
 - 3.3.3.8 确保各个学校董事有良好保管其董事注册证；
 - 3.3.3.9 拟定和编印学校发展计划书和财政预算案；
 - 3.3.3.10 拟定和编印董事会年度工作报告和财政报告；
 - 3.3.3.11 设立资料库，收集、整理和分析学校的各种资料包括学生、校长、教师、非教师职工、学校设备和政府拨款等资料，以及董事会资料包括信件、会议记录、工作报告、财政报告、

学校发展计划书和财政预算案、建校或建筑蓝图和文件、董事注册证副本、学校注册证、学校地契等档案，并且确保这些资料获得良好的保管。

3.3.4 开设董事会的银行账户，并且制定透明化及良好的财务管理制度；

3.3.5 积极研究、策划和进行华小的发展工作

3.3.5.1 拟定每 5 年和每年的学校发展计划书和预算案，呈予教育部以申请“资本拨款”（capital grant; sumbangan modal），作为下列用途：

- 设置建筑物；
- 翻修或扩建现有校舍；
- 为新建、翻修或扩建的校舍购置桌椅板凳或配备；或
- 其他指定用途。

3.3.5.2 把学校发展计划书呈予教育部，副本致人民代议士和州董联合会，并且不断跟进事情的进展，以促使政府拨出足够的“资本拨款”给学校，以及把学校的发展计划和经费纳入国家 5 年发展计划（即大马计划）和政府的每年财政预算案里；

3.3.5.3 争取政府的拨款，筹措经费，以利学校发展。

3.4 董事会必须关注的法律事项

3.4.1 积极处理学校董事注册事宜

3.4.1.1 确保学校的所有董事向州教育局的注册官申请注册，以及获得注册官发出的董事注册证；

3.4.1.2 没有注册的学校董事可以被罚款不超过三万令吉或监禁不超过二年或两者兼施。其他合法的学校董事也可以因为这位学校董事没有正式注册而受到同样的惩罚。

3.4.2 当某一位学校董事已停止出任或辞去学校董事职位时，董事长必须在 21 天内向注册官呈报该事，否则可以被罚款不超过五千令吉；

3.4.3 学校董事长要负责把学校注册证展示在学校的某个明显的地方（一般来说，就是学校的办公室），否则可以被罚款不超过五千令吉；

3.4.4 学校董事会必须遵照本身的董事会章程来办事，否则教育部长可以委任额外的董事；

3.4.5 学校董事会必须确保学校的财产或基金得到恰当的管理，否则教育部长可以委任额外的董事；

3.4.6 学校董事会必须确保学校的纪律得到充分的维持，否则教育部长可以委任额外的董事；

3.4.7 根据《1996年教育法令》第59条，教育部长可以解散董事会。

3.5 积极向州政府申请减轻学校地税；

3.6 监督华小办学，确保华小不变质以及符合家长的共同意愿与要求；

3.7 推动社区各阶层人士，积极参与捍卫和发展华教的工作，以壮大队伍；

3.8 发掘与动员各方面的人才，特别是对教育具有专业知识与训练的人才参与董事会工作，以培养接班人；

3.9 凝集社会各族各阶层人士的力量，捍卫和发展母语教育，促进全民团结；

3.10 推动关心子女教育运动，通过家庭教育、社会教育与学校教育的互相配合，营造社区的良好风气，提升教育素质；

- 3.11 支持华文独中的发展，鼓励华小毕业生就读独中，以接受12年完整的母语教育；
- 3.12 支持建设从小学、中学到大学的完整华文教育体系。

4. 董事会的运作原则

- 4.1 董事之间应有良好的沟通，促进了解，建立共识；
- 4.2 董事会的主要领导核心应精诚合作，同时也应依据工作需要，设立各类工作小组，负责研究、策划和进行各有关事项，贯彻分工合作精神，以利工作的推展；
- 4.3 发挥集体领导精神，使成员对工作具有参与感和投入感；
- 4.4 定期召集会议，讨论和检讨工作，确保各项计划能顺畅推展；
- 4.5 董事会内部若对问题或计划有不同意见，应通过民主协商加以解决；
- 4.6 协调家教协会、校友会之间的合作，促进团结，共同负起推动学校的各项计划；
- 4.7 超党派利益，团结社区内一切可团结的力量，共同捍卫和发展学校。

5. 董事会的内部组织

我国华文小学的特征是拥有董事会作为管理学校的合法机构，以及华小的主要教学、考试和行政媒介语文是华语华文。在现行的法令下，华小董事会虽然没有聘请与辞退校长和教师的权力以及直接参与拟定学生的教学安排，但是董事会在捍卫华小特征，确保华小不变质，发展和管理学校、争取拨款、筹措经费、与社区的联系等方面仍肩负重任。这些都是长期性的工作，它需要一个组织健全，职责分明的董事会，以便有效地发挥其功能。

董事会可根据实际需求，设立以下各类小组并拟定其工作范围。各小组把相关资料和建议呈予董事会，以进行讨论和作出决定。

5.1 会务组

促进学校与社区各党团的联系。主办活动和开展宣教工作，广招赞助人。

具体方法：

- 1. 通过各种方式与社区党团负责人保持良好关系；
- 2. 加强与独中董事会的密切联系；
- 3. 通过主办或与党团联办座谈会，如关心子女教育座谈会、小学生升中学辅导讲座会、专题演讲、各种学术和体育竞赛等，促使社会人士和家长与学校保持密切联系；
- 4. 定期出版校刊、毕业刊、校讯、小册子等。促进社区各阶层人士对学校的办学内容和具体工作有深层了解，以促进沟通与谅解。

5.2 校务组

配合家教协会与校长和教师保持密切联系，关注学生学业进展、学术和体育活动。维护校长和教师的专业及社会形象，给予他们精神与物质上的支持，从整体上提高校誉，以加强社区对学校的认识和支持。

具体方法：

1. 与校长和教师磋商按实际情况需求，开办补习班、辅导班或增添教学设备、教材、教具，以提升学生学术水平；
2. 拟定具体办法，奖赏学业优秀或校外比赛成绩特出的学生，或协助家境贫苦的学生；
3. 拟定赞助学校学生参加校外学术或体育竞赛的方法；
4. 通过举办或赞助活动激励校长和教师的士气，如举办教师节庆典，赞助教师康乐活动、专题讲座等；对离职、调职、深造、退休或有特殊贡献的校长和教师给予精神及物质上的鼓励等；
5. 拟定具体步骤如举办恳亲会、游艺会，颁奖礼或其他集会，促进家长与校长及教师之间的沟通与谅解，使学校教育、家庭教育与社会教育互相配合，达致更好的教育效果。

5.3 建设组

积极向政府争取拨款。策划与推动学校的硬体发展计划、校舍的维修及校园美化工作。

具体方法：

1. 根据本身学校需求和地方发展情况，拟定每 5 年和每年的学校发展计划书和预算案，由董事会呈予教育部以申请“资助拨款”(capital grant; sumbangan modal)，副本致人民代议士和州董联合会。学校发展计划书须列出各类建校和改善设备的计划，包括预算案、平面图和开办的班数等资料。这些学校发展计划可以是扩建、重建或维修校舍，兴建、提升或维修电脑教室、草场、篮球场、电脑室、食堂、礼堂、厕所、篱笆和围墙，粉刷校舍，添购桌椅、电脑和器材等，同时列出有关发展计划的预算案和执行年份等具体详情；
2. 根据实际需求和经济能力，按部就班完成各项学校发展计划；
3. 拟定办法，定期维修或增添基本设备和器具，如课室、食堂、图书馆、办公室、教具室、贮藏室、运动场所、桌椅、黑板、柜、卫生、日常电器设备等，使各项基本设备及器具保持良好状况；
4. 美化校园，改善学习环境。

5.4 财务组

配合建设组的工作，积极向政府争取拨款。策划和筹措学校经费，负责和督促招募各项捐款。拟定财政预算和完善的财务管理制度。

具体方法：

1. 根据学校发展的需求，拟定具体及可行的筹款计划(包括向教育部、国、州议员申请拨款)。安排人手负责征求社区内各项捐款及鸠收各类款项；
2. 拟定财政预算案；
3. 拟定完善的财务管理制度，并且妥善安排存款生息；
4. 定期编制财务报告和征信录，使社区公众人士了解学校财务状况，增强社会人士信心，以利筹款工作的进行。

6. 建立良好的董教关系

华小是我国教育制度里的重要一环，是华族母语教育的根，它的地位是受到联邦宪法保障，同时也符合联合国人权宣言及国际公约的精神。捍卫华教，发展母语教育，是华社的共同愿望，是任何力量所不能阻挠的。

在现行的法令下，董事会不再有聘请或辞退校长和教师的权力，但在捍卫和发展华教的大前提下，双方面的关系仍然非常密切。尤其在华教面对风风雨雨的时刻，更需要董教双方的通力合作，才能克服重重困难。

要建立良好的董教关系，应注意以下一些事项：

- 6.1 董教对华教的基本问题、学校的发展策略与工作方法要取得共识；
- 6.2 董教双方应互相尊重，认清各自的职责，通过良好沟通，促进谅解，建立牢固的伙伴关系；
- 6.3 董事会与校长、教师在处理学校的问题或事务上若有不同的意见或分歧，应依民主与法治精神，通过协商解决；
- 6.4 董事会要维护校长和教师的专业及社会形象，使教育工作者的积极性与献身精神能充分发挥；
- 6.5 董事会要主动关心学校的发展，给予校长和教师精神与物质上的支持；校长作为学校的教学行政首长，也应主动配合董事会，共同策划与推动学校发展计划，提升学术水平。

7. 华小三机构的联系与合作

华小三机构 — 董事会、家教协会和校友会的成立历史背景、组织和任务虽然不尽相同，但在捍卫华教，发展母语教育的使命与任务上是一致的。

华校董事会是华校的创办者。百多年来华社通过董事会的组织，创办、维持与发展华校。华校经历了各个历史时期的冲击与抗战，仍然屹立不倒，董事会功不可抹。家教协会的成立，使更多的家长与教师投入华教运动的行列，壮大队伍。校友会的组织，由于校友分布在社会各个阶层，同时对母校怀有深厚感情，是华教运动源源不绝的生力军。华校上述三机构是捍卫和发展华小的基层组织，它们具有广大的社会影响力。因此，加强华小三机构的联系与合作将能发挥更大的力量。一些具体的建议如下：

- 7.1 三机构的成员尤其是主要负责人对华教的基本问题，学校的发展策略与工作方法要取得共识；
- 7.2 三机构应互相尊重，认清各自任务与所扮演的角色；
- 7.3 三机构应定期召开联席会议，针对学校事务，共同探讨，使工作协调，步伐一致；
- 7.4 三机构对涉及有关学校事务的重要议决和行动应互相照会，避免产生误会，引起对抗局面；
- 7.5 三机构的主要负责人应不时通过各种管道沟通，促进谅解，以利工作进行。

8. 董事会与政党的关系

回顾我国华教运动的发展，它和国内政治的演变或发展息息相关。华校董事会作为一个民间组织，百多年来在捍卫华教的具体实践中，树立了崇高的形象。我国华教的问题，尤其是政策性的问题，它最终必然会涉及政治性的决策。因此，董事会必须关注时局发展，并与社会的各类组织如政党、社团互相配合，才能使争取工作发挥力量并取得更好的效果。

目前我国的政党，政见不同，矛盾重重。政党与华团之间关系也复杂。董事会要搞好与政党之间关系，应该注意以下一些原则：

- 8.1 董事会在处理华教的问题上，应坚持捍卫和发展母语教育的立场，保持其独立性；
- 8.2 董事会应设法促使各政党成员在华教基本问题上取得共识，求大同存小异，一切以华教的利益为依归；
- 8.3 董事会在处理有关华教的具体问题上，争取各政党的协助与支持，使各方面均能发挥其影响力；
- 8.4 董事会应不时通过各种管道与各政党领导层与基层进行沟通，促进谅解；
- 8.5 董事会成员若有属于不同政党，应互相尊重对方的政治立场，不要把政治或个人恩怨带进董事会。

9. 董事会与社团的关系

我国的华团在支持华教方面一向不落人后，许多华团的成员，也是学校董事会的重要成员。因此，董事会应主动与社区内的各类华团如乡团、商会以及各类联谊性或宗教性团体保持联系。这样对学校发展，争取社会人士的支援方面将能取得事半功倍的效果。一些具体的建议如下：

- 9.1 董事会应不时通过各种管道与社团负责人沟通，使他们对学校的办学内容，具体工作有深一层了解，从而取得他们的认同与共鸣；
- 9.2 争取社团联办或赞助一些学校的活动，促进彼此之间的良好合作关系，在社区内营造关心学校，热心教育的良好社会风气；
- 9.3 争取社团对学业优秀的学生颁发奖励金或助学金，协助提升社区的学习风气与学术水平；
- 9.4 争取社团成员成为学校赞助人或积极参与学校三机构的活动，使学校与社区各阶层人士打成一片。

10. 华小与独中的关系

我国的小学教育主要分为三个源流，即国民小学、华文小学和淡米尔文小学。当华小学生小学毕业后，要进入中学受教育，一般上他们有两种选择：进入以马来西亚文为主要教学媒介语的国民中学，或进入由华社创办，主要教学媒介语为华语华文

的独立中学。华文独中是华小教育的延续。华小毕业生进入独中，面对语文障碍少，一般上学习较能顺畅进行；大多数的学生都能发挥其最高潜能，既能继承中华文化的传统，又能接受世界先进的文明科技，无论在品德或学术上均能有良好的表现。对一个民族而言，只接受小学阶段的母语教育是不足的。

为了有效地保存民族的文化特征及提升民族的整体素质，有必要把母语教育延续下去，这方面独中扮演极其重要的角色。因此，华小董事会对鼓励和协助华小毕业生进入独中是义不容辞的。一些具体的建议如下：

- 10.1 董事会扮演协调角色，安排华小三机构成员、教师、家长、华小毕业生参观邻近的独中，了解独中办学的实质内容，使大家增强对独中的信心；
- 10.2 为华小毕业生主办升学辅导讲座或为家长举办关心子女教育座谈会，以促使家长关注子女教育前途，并作出明智选择；
- 10.3 董事会成员或华教工作者应以身作则，带动更多家长把子女送入独中求学；
- 10.4 董事会对那些欲进入独中求学的学生及其家长应给予必要的辅导与协助；
- 10.5 争取及鼓励社区内的社团颁发就读独中奖励金或辅助金。

11. 董事会成员的素质

董事会成员对推动董事会的各项工作与计划，并完成其任务起着决定性的作用。因此董事会成员的素质是非常重要的。

有关人的素质，它该包括先天的潜能和后天习得的才能。董事会成员负起艰巨的时代任务，他们应该坚持学习并在实际的工作中，不断充实和提升自己。

董事会成员应加强以下各项对领导素质的要求：

11.1 使命感

华教工作者的使命感体现在对民族语文、文化、教育的感情、义务和责任；反对一切不利于母语教育发展的政策与行政措施，并以实际的行动捍卫母语教育。

11.2 道德素质

董事会受托于华社，负起管理与发展学校的重任。华教的事业关系到整个华社以及国家的利益。董事会要取得社会人士的理解和信任才能使学校建立信誉，树立形象。因此，董事会成员为人应忠诚老实，办事公正无私，言行守法纪。

11.3 学识能力

董事会要处理的工作与事务涉及社会生活的多方面，同时要和许多组织与个人发生种种复杂关系。董事会成员必须不断增广见闻，善于从多个角度思考问题，同时对华教的过去历史、现在状况、未来前景及董事会的组织与工作方针有明确和深入的了解。这样在拟定计划，进行分析，下判断，作决定时才能有足够的实践与理论根据。

11.4 工作才能

1. 组织能力

董事会成员的职责是领导及管理学校。他们负责制定计划，安排或主持活动等工作，必须具备一定的组织能力。

2. 交往能力

董事会成员是组织和宣传者。他们需要与会上的许多组织与个人进行复杂的交往，为确保能与各方面沟通感情，保持和谐关系，交往能力与技巧的提升是非常重要的。

3. 宣教能力

董事会所推动的各项工作要顺畅进行，就必须进行激励、说服、宣传、教育的工作。董事会成员能掌握这方面的技巧和方法，就有利于使工作取得预期的效果。

4. 语文能力

董事会成员须有一定华语华文的语文能力以利表达意见，沟通感情。若能掌握一定程度的国语能力，有利于与各有关当局进行交涉或与友族沟通。

结语

我国的华文教育，从第一间私塾——檳城的五福书院开始，从播种、扎根、成长，一直到今天，其过程虽然经历过各种压制、摧残及钳制，但它仍然屹立不倒，充分地体现了华教的坚韧生命力。

总的来说，华教的奋斗过程是极其复杂的。回顾过去，它经历过不利于华教的《1951年巴恩报告书》和《1954年教育白皮书》的压力；《1956年拉萨报告书》要以国语（即马来语）作为各源流学校之主要教学媒介语的“最终目标”的冲击；《1960年拉曼达立教育报告书》及《1961年教育法令》的摧残；《1971年大学及大专院校法令》的限制及八十年代“独大案件”的败诉；1982年“三M制事件”使华小面对变质的危机；1985年“综合学校计划”、1987年“华小高职事件”、1995年和2000年“宏愿学校计划”的创伤；以及2003年至今的华小数理英化突破华小最后纺线使华小变质的严重危机。这些重大事件在华教历史上都产生深远影响。

当前，华教仍然面对单元化教育政策和各种问题的考验。因而，华教队伍必须提升素质，加强力量，作好思想准备，提高警惕，以应付这项严峻挑战。

我国的华教运动是整个社会运动的一个组成部份。捍卫和发展母语教育是我国宪法赋予华裔公民的一项基本人权。尽管有关当局致力于制定一个朝向“一种语文，一个教育源流”的单元教育制度，但事实上超过90多巴仙华裔学童都在华小就读，充分体现了华裔公民对母语教育的意愿。此外，华校一路走来在为国家培育人才方面所作出的重大贡献，更有力地证明了它存在的价值，甚至连友族同胞也对华校充满信心，在华校就读的友族学生逐年在增加。

近年来，随着国际局势的迅速变化，多元开放和民主人权呼声日益壮大，再加上中国的迅速发展，世界各国包括我国都加紧与中国建立密切关系。因此，华语华文无论在政治、经济、外交、学术、科技和文化等方面的国际地位和价值也相继提升。这对捍卫和发展我国的华文教育更具多方面的意义。此外，作为华教工作兼社会工作者，我们也必须克服国内各种不利于母语教育的挑战，同时不断提升本身的素质，有信心和立场坚稳地负起时代赋予我们这个捍卫和发展母语教育的艰巨使命和任务！