

华教人物口述历史

华教巨人郭全强



整理：林玉娟、谢春美*

郭全强先生领导董总16年（担任副主席2年、署理主席2年和主席12年），是位非常杰出的华教领导人。他周身散发出来的魄力和影响力，是经过岁月的沉淀和经验的累积而聚成的人格魅力。在位董总主席期间，他为华教付出的努力和取得的成果，赢得广大华社对董总的信任和赞扬。他的功绩，令他光芒四射，是位令人敬仰而又亲和力十足的领袖。

2005年，郭全强先生卸下董总主席的重担，回归家庭，过着平淡的退休生活。对于这一位充满领袖魅力的华教前辈，

他的事迹、经验总结及一些体会和感悟，对华

教工作者而言都是弥足珍贵的，同时应为后辈们所应谨记和学习。为了记录郭主席经历过和参与华教的过程，补充和验证文献上具有参考价值的材料，董总资料与档案局分别于2005年和2007年与郭主席进行了数次口述采访。相对于档案、文献等资料，口述历史在构建历史的完整性方面，具有无法替代的价值。为此，在整理本文的同时，本局口述历史团队于2021年顺应采访了在不同领域和岗位上曾与郭主席并肩的战友¹，他们是居銮中华中学廖伟强校长、柔佛州华校董教联合会前财政林国才和董总前副主席许海明局绅。

* 马来西亚华校董事联合会总会（董总）资料与档案局高级执行员 林玉娟
马来西亚华校董事联合会总会（董总）资料与档案局执行员 谢春美

¹ 因为冠病疫情关系，2021年4月2日，资料与档案局口述历史团队通过线上会议平台Zoom分别采访了郭全强的三位战友。





2007年1月20日，資料與檔案局口述歷史團隊在董總A座行政樓中委室第二次專訪郭主席。

2019年11月28日，郭主席與世長辭，享年90歲。消息傳來，令人為之悲痛惋惜，嘆一代華教巨人隕落，歸入黃土。12月8日，董總在雪州加影董教總教育中心行政樓舉辦一場追思會，昔日華教同道紛紛出席緬懷。追思會特別安排曾與郭主席并肩作戰的親密戰友及同道們發表追思感言。本文擇其重譽錄了數位華教前輩在追思會發表的感言，依序為：居銓中華中學廖偉強校長、柔佛州華校董教聯合會前任主席黃循積、董總前任首席行政主任莫泰熙和董教總華文獨中工委會前任教育主任吳建成。

一、童年與成長， 走進華教之路

郭全強先生自1993年獲選為董總主席，至2005年卸下領導棒子，這期間他各地奔波，任勞任怨，為的是民族教育的永續發展，顧全的是後代子孫的前程！當時我國政治氣候轉變，政府在教育政策上略作小開放，華文教育的發展也因而看俏。在他領導下的董總，遵循超越政黨、不超越政治，團結一切可以團結的力量原則，聯合各黨團，集聚全國華社力量，策動一系列活動如：“1219華教盛會”、“1214千萬心願”萬人宴、“飲水思源運

动”、“征求新纪元学院赞助人”运动、“筹募新院建设与发展基金”运动等。

如此一位有魄力的领导人，在面对各种打压和威迫时，他从来没想过退缩，而是全副身心的投入。这跟他在年少时的成长经历、求学时大环境的影响、甚至太平洋战争逃难期间的经历，不无关系。年少时期，他深受郭氏家族中的长辈，尤其是祖父和父亲汲汲营营勤奋打拼的生活态度影响，以至于对他来说，努力，再努力，不断地努力，就是成功的最佳方法，也是他对待生活的态度。

“在我小的时候，祖父他们的奋斗精神，努力去开垦种植业，不讲究享受的生活态度给我很大的影响。另一个灌输到我们脑海的思想呢，是那时候正在进行的战争，日本侵略中国，有八路军，我们小学的时候就听说了，所以这些影响我们。我就两种思想，一个就是父亲、祖父很努力去开垦，去开采，整天不在家，是吗？母亲她们……我母亲咧就是一个很能干的妇女，我上

小学的衣服都是她自己做的，车（剪裁）的裤子啊、衣服啊，我母亲自己车的，又养鸡又洗衣服又什么，很能干的，所以我们就是从从一个普通的家庭奋斗起来的，但是我们不讲究享受。另外一个就是抗战，逃难，逃回中国……对我终身影响最大是到中国以后。”

“我读初中、高中的时候，很辛苦的，很辛苦的。我穿过草鞋，吃饭呢，没有油的，就是红色的米饭煮了一大箩，那么就加一点那个包菜，放一点盐水煮的，就这样吃。所以这个时候很艰苦的……冬天的时候我的手都生冻疮，穿的草鞋是用稻米秸秆织的，那时候物质条件很差，因为挨过这些，才会有要为社会做一点事情的思想，这是大时代产生的，我后来搞华文教育也是一样，所以……我是商人喔，应该是努力去赚钱嘛，我花了百分之七十、八十的时间去搞华文教育，所以你看那个重心受到影响。”

家庭背景

1930年，郭主席出生于柔佛州昔加末，祖籍海南文昌。从他的曾祖父郭始发南渡马来亚算起，郭主席已是马来西亚第四代华裔。小学念的是马六甲培风小学和英华小学，直到1941年11岁时，太平洋战争爆发，日军入侵马来亚，导致民不聊生，生命惨遭践踏与蹂躏，迫于无奈之下，郭主席全家随曾祖父郭始发逃难到中国。所以，郭主席初中是在桂林念书，1945年至1948年则是在四川的重庆读高中。

“1948年就考上北京大学，1952年毕业啦！我回来马来西亚呢，不是日本一投降我就回来，我家在1945年日本一投降就搬回来（马来亚）了，但是因为那时候我在读高中，所以我就继续在读就没有跟着家人走，我是什么时候回来呢，1957年我就离开中国，那时候我父亲在1956年的时候去世，我是家里的长子，家人就要求我回马来西亚去，我也申请很多年，所以1957年就到香港，住了几年……直到1960年以后（编按：口述历史团

队跟郭主席多次的访谈中，他反复提起于1959年回马，当时他29岁）就申请回到马来西亚（编按：应该是马来亚）。”

就像许许多多南来的华族同胞一样，曾祖父郭始发在树胶园丘当工人，勤奋工作几年后升为工头，就这样慢慢地、一点一滴的购置了数百英亩的橡胶园。这数百英亩的橡胶园由他的两位儿子继承，开启了家族垦殖事业。家族事业发展起来后，曾祖父的两位儿子分家各自发展。郭主席的祖父郭巨川在分家后，选择将橡胶园分给了下一代。

“我父亲就把树胶园卖了拿来做生意，我家里面其他的都是种植，我父亲就是做生意，最初是开忠德洋行，用胶园的钱开忠德，那时候我记得德国的那个照相机Leica是我们做代理的。后来就开巨昌，现在我的店还是叫巨昌，就做各种的生意，我父亲做过很多生意，昔加末这个区里面，开过cold storage，开过杂货店卖米什么，也有旅店，昔加末卖吃的巴刹是我们的……”

郭主席的父亲郭开基非常热衷于做生意，他将大部分的时间都用来拓展事业。童年时，郭主席跟父亲相处的时间不多，为了让孩子们获得更好的小学教育，父亲将他和姐姐、弟妹送到马六甲念书，住在祖父家里。可以说，他和姐姐、弟妹是由祖父母和母亲养育长大的。直到11岁那年，他们全家逃难到中国。在回想起逃难的日子时，郭主席感慨万千，最后以一句：“不就是你过去那边你就要面对咯”概述了当时困苦的生活。

入读北大政治系

高中毕业后，学校本来计划保送他进入南开大学。但在当时的学生总认为报考北京大学和清华大学最为理想，郭主席也受这种想法影响，因而报考了北京大学政治系。在北大读书期间，他与北京籍的女同学梁丽明相爱，毕业后和她一起到了韶关，在梁丽明父亲办的碾米厂里帮工。也就是在这段时间里，他与梁丽明结成夫妻。

回马继承家族事业

1956年，父亲郭开基先生因病在马来亚逝世。郭主席遵从父亲遗愿，与妻子梁丽明一起申请回马继

承和管理家族事业。申请的过程费事又耗时，郭主席与妻儿先迁移到香港生活了两年，在香港等待批准的那段时间，两夫妻在旺角租了一层楼住，依靠家里寄来的生活费支撑生计。

直至1959年，郭主席才获得批准回到马来亚，那年他29岁，回到阔别18年的地方，感觉既陌生又亲切，他在最短的时间内适应了当时的局势和环境变化，并且正式接管了家族中的全部生意。他秉承了父辈的开拓精神，经过多年的艰苦努力，逐渐将家族的生意拓展到了锡矿业、油棕业、木材业、餐馆业和建筑业等。

“回来的条件是怎样？不准参加政治，不准参加任何政党，我回来的时候条件是这样，所以我没有参加政治，也没有参加什么党，我是无党派的，后来只参加华教啦！呵呵呵……”

投入社会活动，参与华教工作

经历多年的风风雨雨，吃尽苦头总算迎来朝阳。郭主席感怀社会赋予他的一切，而他认为回馈社会的最好方式是参与社会活动，为华

人社会的发展尽心尽力。他积极投身社会活动，活跃于乡团、商会，而他卓越的领导才能和非凡的领袖魅力，也逐渐显现出来。

“回到马来西亚，过了一两年，我就参加社会活动……海南会馆的活动，我已经有参加海南会馆，作为会员，后来有做董事，那么真正参加华教事业是因为我的孩子，两个孩子进了华文小学，在居銮中华三小读书，后来就作为这个家教协会的主席，1973年到1976年是中华三小家教协会的主席，那么在这个过程中，当然，因为我比较活跃啦，所以在1974年的时候，中华三小都是一个銮中董事部管辖的，居銮中华中学董事部属下有这间小学，中华一小、二小、三小，那我做三小的家教协会……他们就认为最好也把我吸纳到中学的董事部那边，所以1974年我就成为居銮中华中学的董事。”

“我最初回来对华教也不是认识的，在中国没有种族的教育争斗问题，我回来之后

就是说哎呀，那么大惊小怪，整天要搞华教做什么，我不知道尖锐的斗争嘛，也是慢慢认识的……慢慢就知道办独立中学是很辛苦的，后来才慢慢知道单元化的教育法令，我以前不认识的，不是我对华文的认识低，因为马来西亚的情况我不熟悉，做了銮中的董事，慢慢知道这个斗争很尖锐，政府这个不准，什么都要靠自己筹钱，才慢慢认识的。”

郭主席将他大半辈子的时间奉献给了华教，他相信作为一个关心社会、热爱国家的公民，这是他能做到也必须尽力而为的事。他曾说过，这一生，影响他最为深远的经历是在高中和大学念书时期。他说，他是那个时代的产物。流离的生活，年轻学子对理想的执著和理念，经历过这一切，总会对身边的人、物、事，对社会多一些关心，总想着能为社会做点有意义的事。正如物理学家爱因斯坦有一句名言：对一个人来说，所期望的不是别的，而仅仅是他能全力以赴和献身于一种美好事业。郭主席就是这样一个人。

“……对社会比较关心，对国家比较关心，因为这个是抗战的时候就有这种对政府不满啦，要改革啦什么这些，对社会比较关心，所以呢就有这种思想，回来以后做生意，一当了学校的一些职务了，家教协会，那么就开始了，第一个我一去不久就筹款建乒乓室了，我到了奎中，奎中从我做了董事长以后，建了五栋大楼，你知道吗？筹了两千多万，就带头来搞这些，自己也投入进去，也开始认识到这个单元化的，以前我不知道这么一个马来西亚这样一个单元化教育政策，后来就越做越清楚……”

成功男人的背后那个坚定的支柱

人生难得一知己，郭主席很幸运遇到了，还结成了连理。当他在华教这条路上越走越颠簸，责任越担越重大的时候，妻儿始终是他最坚强的后盾力量。一直到他75岁时从董总主席的位子上退下来，他所做的决定，都得到家人的支持。

“反正我就是这样过咯！没什么了，已经习惯了。一年不习惯，两年十几年还会怎么样，是吗！不过肯定，怎么样负面情绪、怎么样失掉我们的家庭聚会机会、怎么样使我工作上压力都好，可以肯定的一句，就是我们，以我为首的，我们全家人对他全力支持。这一点一定要肯定，如果我们不支持，他是寸步难走。”

有时候他走得太过了，我也会提出一点意见啦！说你有些可以推的就推咯！你走的太累了啦！但是，这些只是一时半时的，那个争吵啊是有的。我一边生他的气，就一边跟他收衣服，只有这样啦！是嘛！因为想到他不是去做什么，他是去做好事不是去做坏事，那么自己又压下来咯！最多的表现就是，关门大声一点。

我想最主要是两个点，第一就是，我跟全强，我们的人生观，价值观念，基本上是相同的，是一致的。因为我们生在战乱时期，就是我们

的价值观基本上是相同的，所以我们感情比较稳固。还有一点就是，一个家庭啊我体会到，求同存异是非常重要的！以前孩子小不觉得怎么样。孩子长大了，他们又带了媳妇回来，人口增加了，又有孙噢！我13个孙，那么人口增加了，每个人都应该有一点他的自我空间。不可能每个人都是好像印好像做饼一样都一样的。所以，他的出生不同，家庭环境不同，他的经历也不同。孩子同一个父母生，他也不同，他的性格也不同。所以慢慢体会到每个人需要有一定的自我，有一定的空间。那么全强他要去，我要做这个，所以这个家庭共同负责，各自区分他的责任，各人有各人的定位。”——妻子梁丽明口述

“从事华教工作，当然我们大家全家人都很认同这个工作的重要性。尤其是我看我们本身也是这个华文教育的背景，所以在这个工作方面当然是非常非常认同。我好像是理所当然的啦！因为从

小就是这样，而且我们也看到，这是他的一个事业，他如果认为这个是他要做的事情，那我们当然都要支持他在做的事业，这个是应该的啦！

他的时间多不在这边，在整个生活上的需要，比如说我母亲的确她是花了很多的精神要看家里，要看生意，所以对我们来讲有一定的激励（作用），也不是说激励啦！就是很多时候父亲告诉我们说：我的责任就是把你们教育念完（书），你们就是自己啊！自己要靠自己了，所以这个一路走来我们都很明白这一点。所以就是说都知道是要靠自己的努力去把自己的工作搞好”——儿子郭家伦口述

如果说人生就像品一杯茶、读一本百科全书，茶的苦和甜、清和涩，书中诠释的成功和失败、幸福和快乐，身边一知己相伴，无话不谈，无话不说，这样的人生足矣，夫复何求？

领导人的责任与担当

郭主席总结他参与教育事业到社团事业，坦荡数语：

“我看啊，搞社团工作，好像乡会这些，作为领导人，最重要的就是关心会员。同乡有困难的时候呢，我们要想办法帮忙，要解决他的问题。作为教育工作，董总或者州董联合会的工作，最大的困难就是政府的政策不利华教的时候。另外就是我们的华教不论是小学、中学都有经济困难的，每一间小学，每一间独中都有经济困难，随时我们都要向华社大众筹款……不好的就是他把你们这些都当作是极端分子，你要背这个东西的喔，所以要面对这些，精神上的苦恼是有的。那么一个总结是什么呢？参加做乡团的也好，做商会也好，也是商会会员福利的问题，或者是搞教育也是为传承我们中华文化都是很有意义的。花的时间多，付出多，人生才更有意义。如果认识这一点，就会有一种满足感。”

二、披荆斩棘，走向华教之巅

郭全强先生最为令人乐道的贡献是，在他的领导下，创建了新纪元学院，完成兴建饮水思源楼和教学楼。当两座大楼终于耸立在雪兰莪州加影华侨山岗，不但圆了全国华社长久以来的梦想，更展现华社热爱母语教育的心是多么强大！当郭主席于2002年在721华教盛会上带头喊出：奋斗、奋斗、再奋斗，建设、建设、再建设……的口号时，其震撼力感染了全场的人。在他带领下的董总，就如那一声声口号般，不断争取、奋斗、建设，勇往直前，没有退缩。

郭全强参与社团和华教事业的部分历程包括：

社团：

- 居銮中华工商总会会长
(1983-1991)
- 居銮海南会馆会长
(1983-1996)
- 马来西亚工商联合会总会中央委员（年份不详）
- 马来西亚商联控股有限公司
(UNICO) 董事 (1985-2000)
- 马来西亚海南会馆联合会总会
长 (1989-1994)

华教事业：

- 居銓中华三小家教协会主席
(1973-1976)
- 居銓中华中学董事
(1974-1977)
- 居銓中华中学总务 (1977-1987)
- 居銓中华中学董事长 (1987-2005)
- 柔佛州华校董教联合会主席
(1988-2005)
- 董总副主席 (1989-1991)
- 董总署理主席 (1991-1993)
- 董总主席 (1993-2005)

初识华教

郭主席回国的最初几年，他的言行都非常谨慎。当时的马来西亚联邦刚独立不久，对从中国回来的人士都监视得比较紧。郭主席为了避嫌，将家里最大的三名孩子送往英校就读，还请了家教为这三名孩子补习华文。一直到第四个孩子要读小学了，当时的局势也趋向平稳，便让孩子报读华小，他最小的两个儿子在居銓中华三小完成小学教育。

“我的孩子进了华文小学，那么我自己又做生意的，是吗？经济上还可以。学校的

老师有家庭访问或者是要发成绩单，家长要见老师，我都要去学校的，那么我们也关心学校的情形，跟老师交流，那么多交流了几次，学校就邀请我去参加家教协会，所以我就去家教协会，1973年就开始担任这个居銓中华第三小学家教协会的主席了，这个是开始担任要职，第一次当家协主席，73年。”

他顺理成章进入家教协会，很是活跃，发动筹款建乒乓室，协助学校完善各种硬体设施。他积极及无私的付出得到大家的肯定，于1974年被引荐担任居銓中华中学董事。对他来说，无论身处何种领域，他都会负责任地担起重担，做到最好。

“74年成为董事，那么经过三年，77年他们就认为我要负责更重要的职务，是总务咯！不是董事，是董事里面的总务，那么这个做了总务呢就做了很多年，以后就升做副董事长。那么1987年就正式成为居銓中华中学的董事长。”

“因每年都不敷，那我做了董事长跟总务，我看有几个重要的角色，釜中开始是一个建设时期，1985年我们就建成了一座五百尺长，四层楼高的科学大楼，我做总务，筹几年款，那么这个就完成。后来1991年又成立学生宿舍大楼，四层楼的宿舍，可以容纳几百个学生住的，那么1991年这个完成，那么1998年还是董事长，又一个四层的教学大楼成立在釜中，那么1998年又把行政大楼建起来，四层的，那么这里面前前后后光是硬体建设就差不多两千多万，就那么多年来陆续发动，软体建设上呢，1996年的时候推动学校行政电脑化，规划釜中未来的发展蓝图，我们有商量将来会怎样发展，另外就是这个教职员的评估制，那在1996年我们才开始，那么另外呢就是2002年我们就加强软体建设，就是展开素质教育，配合董总的整个素质教育，那么加强这个行政管理的效率，今年到去年要开始推动这个ISO品质管理，我们大概希望在2005年6、7

月中可以拿到ISO，一种国际水准的行政管理证书，那就把这个学校的行政管理拿上国际的……能够跟国际上一般的学校管理、企业管理接轨，有一套很严密的制度。”

1970年代后期，正是独中复兴蓬勃发展的时期。那时候的居釜中华中学，经历了二战后学校复办、60年代拒绝改制后重新奠基扎根，正是处于发展扩充关键时期。自1974年郭主席进入釜中董事会，并于三年后担任总务，到后来成为董事长，这十多年间首要的重任就是筹款，学校办活动需要经费，学校的硬体建设更是需要筹大笔的经费，筹款似乎成了学校董事会的重担。他深刻体会到，釜中需要获得社区的支持，才能发展得更稳健，走得更长远。根扎得深了，扎得稳了，就经得起任何的风吹雨打。釜中，是属于居釜人的独中。

“我做了董事长以后跟校长的配合，我们成立了釜中董事会领导的各地区的县委员会，帮助釜中在那个地方，一个村里面或者一个乡镇里面，每个地方都有县委员

会，有十几个县的委员会，每个县都会有十到二十几个的委员，他们就负责代表那个地方，代表銓中董事部来负责銓中讯息的传达，为銓中筹款，那么我们这种赞助人发动了每个月捐钱，一定捐钱给銓中的赞助人，那时候我们达到三千多人，经常地捐钱的，那么就在县的委员会去召赞助人，就好像一颗大树，很多树根一样，所以我们有强烈的各地区、县的，他不但帮我们找钱，鼓励学生到銓中来，这个是我们一个很大的特点，所以我们銓中的生存靠华社，靠群众，县委员会就是靠群众的，各地方的一个组织来联系，我们的根，群众。这个是銓中很大的成就，一直到现在都发挥很大的作用。”

郭主席担任銓中董事长的次年，就获选为柔佛州华校董教联合会主席。从此，他有了更宽广的空间可以一展抱负。他是一位社会责任感很重的人，既已担上责任，他总是竭尽所能，临近60的年纪，为了巩固各区域的联系而奔走，出席各种大大小小的学校活动，参加在

不同地方举办的会议。当时的柔佛州共有8所华文独中，他就轮流在这8所华文独中召开会议，就算会议地点再偏僻也好，他从不缺席。如此劳师动众，不辞劳苦的奔走，他自有一翻考量：

“有些地方不够积极，但是去到他那个地方开会，他就一定要出席了，是吗？你在别的地方开，他不一定来，但去到他那个地方，……他就一定要出席主持，……”

他以柔佛州华校董教联合会的名义，举办州级的比赛、运动会、表演等等，由柔州华文独中轮流承办，除了借此加强各校与州董联会的紧密配合关系，也间接加强各校之间的互动与联系，同时带起华文独中的一股繁荣新气象！

“所以我看那个时候做州董联合会的时候，我最大的成绩一个是经常开会，加强这些联系，另外一个就是我们以前的州董联合会是没有办事处的，也没有专职人员，那我做以后呢，那时候就筹款，两次筹款，买我们的会所，一次是筹了五十多万，再一

次是六十多万啦，就买了会所，有点存款，他们就推举在居銮也请专职秘书，以前没有，是哪一个董事长做州董联合会主席，那个中学的秘书就当董联合会的秘书，所以你文件也没有办法保管，没有这个长久的打算，那以后有了个会所以后，你就记录什么东西都会存下来，也出过特刊了，就有一个历史的记载，有一个中心，我看这是一个会所，加上一个秘书处成立就是我做州董联合会里面两样建设，另外就是跟各地方的独中，我们轮流去开会的，那么就跟大家的关系比较熟。”

深耕华教

郭全强担任董总主席时已达63岁，已是一位身经百战和有威望的华教领导了。他基本上稳住了柔佛州华教局势发展，为銮中的未来规划了发展蓝图，为柔佛州董教联合会的发展打下稳固的根基，更为日后董教联合会的接班人铺好道路。

“他能够到董总来主要（是）他把居銮的社会团结

起来了，所以当他1987年担任董事长的时候就发动了全国运动、扎根运动，銮中从两百多个赞助人一下子飚升到一千三百个赞助人。所以整个根非常的稳，然后第二件事情，他就把学校的组织建立起来，所以把学校的这些行政制度全部白纸黑字定下来，所以我记得当时我也叫了行政组织天天晚上要开小组会议编立这些各单位的组织规章，所以整个行政组织可以说是也建立了起来。第三，他也非常重视老师的福利，把老师的福利、评估、制度等等都不断的提升。”——居銮中华中学廖伟强校长口述（2019年12月8日，追念华教巨人郭全强主席追思会——战友及同道的追思感言）

“他去什么组织，他最关心就是那个组织的财务情况。他在居銮做董事长，整天发动筹钱改善学校的软硬體啊、建设啊，他都是这样做。当他接手董联合会的时候，柔州没有钱。但是他有办法，他以培训老师的办

法筹到很多钱。当我去接手柔州董联会主席，我一看啊已经有一百多万在里面，结果我做这个主席很轻松啊！我相信林国才他是那时的财政，可以证明我这个话是真的。他就使到我们的组织财务状况好起来，就好像最后你看董总做了大楼啊，做了建设啊，但是财政还是很充裕来让接手的人不要有烦恼。”——柔佛州华校董教联合会前任主席黄循积口述（2019年12月8日，追念华教巨人郭全强主席追思会——战友及同道的追思感言）

身兼多职并没有让郭主席顾此失彼，反之，在他领导董总期间可说是建树良多。他秉持一贯的务实和中庸的态度，捍卫小学母语教育，积极协助及参与发展独中和新纪元学院的建设工作。1990年代，国内政治气候处于“小开放”状态，表面上华教的前景是乐观的，可是实际上华小的发展却是暗潮汹涌，如1995年“宏愿学校计划”、2001年白小事件和2002年“数理英化政策”，足以把华教的最后防线打开一道缺口。在华教面临危机的

紧要关头，郭主席领导董总与教总等团体并肩作战，力保华小继续生存。他认为随着局势的演变，争取华教权益的工作最重要的就是要团结一切可以团结的力量，尤其是结合全国各主要华团，以建立对华教的共识。

“但是能够在这十几年来，华小基本上没有关掉，还是顶住啦，没有把教育法令取消掉，我们做不到，但最少华小都顶住，还维持着，不过现在也是在斗啊，还是维持住，这个就很大成就。我看，没有把教育法令改掉，我们做不到，但是呢，独中还维持住，华小还顶住，对吗？又办了一个大专嘛，新纪元学院、南方学院，后来也起来了韩江学院，这个就是我们的大成绩了。有些人看不到，我们董总里面也有些人看不到，说教育法令你都改不来，华小你都没有办法增加，我们都是不成功嘛，他不知道你不死亡就是成功，你顶住了嘛，如果没有董教总，我看早就完了。我们不顶住，早就完了，已经变质了，你说这个是成绩

吗？当然，大家要……能够维持住，我们就还是算成就（功）啦！”

作为华教最高领导人，郭主席具有高瞻远瞩的战略目光、处事进退有度。自接任董总主席重担以来，他已作好长期为华教奋斗的思想了。捍卫与发展从来都是并行不悖、相辅相成的，所以郭全强在获选为董总主席时即提出三个主要目标与工作方向：一、维护与发展母语教育，反对不利华教的政策；二、提升独中教育素质，推动独中教育改革；三、申办高等教育学府。

“最深刻的就是跟政府的关系，矛盾的关系，既要得到他们的批准，又要很客气对他，但是政策不对的又要严格批评，又要求他，这个就是要很多耐力啦！你看，我们本身内部都有一些意见。董总这个大楼，这个行政楼最初有放“董教总行政大楼”，挂在上面，建好了要挂上去，市议会不批准，不给出证书。我们是最后决定拆下来。有些华教工作者说，你为什么要拆下来，自己的招牌都拆下来，

应该斗，跟他斗到底，他不批准你搬进来，你就不要搬进来。你看两种，那时我们想，你跟他斗是没有意思的。拆下来，要求他批准，好了，我现在没有挂了。批准了以后，我现在又挂上去了。退一步，你才进一步。你不退，僵局可能还闹到现在，你还不能够搬进来。有些人就说，你妥协了，是不是要站稳立场，为什么把招牌都拆下来？你会怎样决策咧？拆还是不拆？但是我们要实行的时候就要考虑，你是要成功搬进去嘛，不是要那个招牌，暂时退下来，建好了进来了什么，好，现在挂上去，你又怎样？所以我们还是拆了。所以有时候，一些策略上的问题，我们的看法一致，有时队伍里面有不同的意见。”

教育改革、开创华教新纪元

1980年南洋大学遭关闭、1982年独立大学申办失败后，华社仍没放弃实现从小学、中学到大学的完整母语教育体系的决心。1989年，华侨学校产业受托会（由加影八大

注册团体组成) 将加影一块8.5英亩地段“华侨岗”捐献给独立大学有限公司, 目的是作为日后发展华教的基地。

1991年董教总发动筹款, 以“建设董教总教育中心, 开创华文教育新纪元”为号召, 至1999年共筹获2600万元。这期间, 许多筹款活动接踵举办, 义款纷沓而至, 包括了“华教火炬行”、“百万松柏献华教”、“1219华教盛会”、“千万心愿”万人宴、“饮水思源”运动及征求赞助人。1993年12月19日, 坐落于加影华侨岗的董教总教育中心第一期工程“独大独中加影行政楼”落成。行政楼的落成只是一个起点, 2001年9月, 7层楼高的教学大楼及13层的饮水思源宿舍楼竣工, 并于2002年举行“721华教盛会”大楼落成开幕典礼。

“建设新纪元要筹两三千万, 这么多年来, 我们是做了很多工作, 硬体建设, 把这一栋一栋地建起来, 然后老师请到来, 到现在维持到一千多个学生, 基本上还能够平衡, 这个就是很大的成绩了。筹款不容易, 筹了三

千多万, 是吗? 那时候我们做的时候是比较紧张, 因为不是有三千万在手才建喔, 那时候才有……董总这边才有几百万, 那人家捐了也大概七、八百万, 我们就动工了。动工了, 你看, 如果一做完, 两年, 你就要给他两千多万, 你哪里有这么多的钱来做? 一路发动, 那个时候就紧张。到最后的时候, 还差两三百多万工程就完成了, 那时候就到处去想办法, 告诉大家, 我们真的是没有钱出粮了啦, 大家帮忙啦! 所以在霹雳州又筹了一两百万, 两百多万, 檳城发动也筹了两百多万, 补了这个, 所以才有钱交货完成, 这个是比较紧张, 不过靠群众工作, 群众运动。对群众要有一些了解和信心, 如果你没有把握人家会捐钱的话, 你实在不敢的, 不过我们就觉得我们的道理很大, 能够说服人家, 人家会支持, 是有这个信心咯! 对群众有信心。”

“维护华小, 做出杰出贡献的林连玉老师。支持独



四机构代表主持纪念铜牌揭幕仪式，左起为加影产业受托会主席吕兴、独大有限公司主席胡万铎、董总主席郭全强和教总主席沈慕羽。

中，林老总；发展民族高等教育，中间经过了独大的败诉，到新纪元学院的成立，这个关键领导人出现了，那就是郭全强主席。如果在那个年代没有郭全强主席出现，新纪元学院不可能这么顺利。当然，当年的形势对民办教育有利，不过要筹款，第一栋楼五百多万，第二第三栋楼，三栋楼加起来是三千六百多万，领导这个筹款运动的人，就是郭主席。所以呢，我跟郭主席很

多经历是筹款的经验。他刚开始不太会讲话，要看稿，到后来呢，是不断学习，接近群众，他的语言是非常有魅力，而且是得到响应的。所以刚才你看的短片，他讲那个狗的尾巴切掉还是狗，这样的一个很形象的群众语言，深得人心。所以他的筹款呢，热烈响应、亲自亲为，所以新纪元的建设，用10年建设三栋大楼，最大的功臣就是郭主席的领导。郭主席用了10年时间带领大

家募款，募款的时候是我跟他在一起的。我们去到怡保不是住Hotel的，是住在那个兴安会馆，所以你看那个精神面貌哦，群众是看得到的。”——董总前任首席行政主任莫泰熙口述（2019年12月8日，追念华教巨人郭全强主席追思会——战友及同道的追思感言）

1994年，本着创办独立大学的精神，董总、教总和独立大学有限公司正式申办新纪元学院，以贯彻“开拓学前教育、维护华小、发展独中、创办华文高等教育学府”的总方针。经过重重波折，新纪元学院终于在1997年获准开办。

“独大不批准，就不能再申请办大学，政府不会批，就办学院咯！学院是大专大学的头一两年的课程，是准备将来慢慢提升大学，这个目标是这样。”

2016年12月30日，新纪元学院获得高等教育部批准升格为新纪元大学学院。终于，郭全强在他有生之年，看到了“铁树开花”，他的心愿、全国华社的心愿终于达成了！

“五十年，一百年后，未来将频频回首，我们的子子孙孙，也将倾听我们以母亲的语言，纵情的歌唱，歌唱民族教育的理想，歌唱中华文化的辉煌，倾听这来自二十一世纪门槛，来自新纪元台阶上的，我们不灭的歌声……”——吴岸，1999年撰

作为董总主席，郭全强谨记董总创办的宗旨与初衷，他立下了三个目标，并且很努力也很坚定地朝向目标前进。除了各地奔走筹募董教总教育中心建设基金，组织力量应对各种不合理的教育政策，郭主席也兼顾提升独中教育素质，推动独中教育改革的目标。他领导董教总华文独中工委，组织代表团多次到大陆两地考察，举办研讨会探讨独中教育发展的的问题。在参考了中国湖南、盘锦、台湾等地的教育改革经验，吸收了教育理念以及汇整研讨会的各项意见之后，1990年代后期独中工委提出“素质教育”作为独中教育改革的方向。

“有一天，郭主席就问我：‘吴建成，你可以告诉我什么叫素质教育吗？’我



1997年董教总教育考察团赴中国湖南访问与学习“素质教育”的经验。

就把我能够理解的告诉他，我跟他解释，什么叫做主动学习、想像批判，创新……这些，我发现到他很用心，他那个时候有七十多岁了（编按：90年代郭主席六十多岁），当这个运动来到一个关键时刻，作为领导，他有这个意志力想要去学，真的很难得！跟郭主席谈了之后，他说那我们就应该去中国、台湾看看咯！看教育改革是怎么一回事？所以97年董教总就组织了一个教育考察团，我就是其中一个，我们就去了湖南，然后再去台

湾。我的意思是说，他是一个愿意承担责任、敢于去行动的一个主席。所以郭主席他有这种意愿要推教改，那么97年去了回来，我们成立一个小组，就开始去整理出一份教改纲领。”——董教总华文独中工委前任教育主任吴建成校长口述（2019年12月8日，追念华教巨人郭全强主席追思会——战友及同道的追思感言）

2003年7月，独中工委举办了以教育改革为主题的第四届独中行政人员研讨会，会上正式发布

《独中教育改革纲领（草案）》，尔后于2005年1月9日推出《独中教育改革纲领》这份继1973年《独中建议书》之后，另一份对独中教育有指导意义的历史性文件。

故不积跬步，无以至千里；不积小流，无以成江海。人的知识才能，是需要时间的沉淀与经验的积累，才能逐渐丰富起来的。郭主席不仅亲身参与办校的前线工作，在后期甚至成为马来西亚华文教育的领航者，在经过多年的实践，在不断地与当局交涉博弈中，他深深体会到华教的困境是“困”在哪个点，处在何种“境”况？对独中教育未来的发展因而有更深层的理解和领悟。

“我们品尝数十年奋斗所结的果实时，我们绝不能满足于现状。所谓‘流水不腐’，我们的华文独中也必须不断运动，不断求变，不断求新，才能追得上当今世界教育趋向‘多元主义与民主开放’的步伐。因此，今后华文独中，有必要从‘应试教育’的重重束缚中解放出来，推行‘素质教育’，注

重‘人文与人本思想’，把学生培养成为‘人格健全并有所专精的人才’。这是教育理念的大革新。”

“独中教育要突出它具有独立性、灵活性及优越性的母语教育‘品牌’，同时以现代化的‘包装’，突出它的形象，那就是要求学生都能承传中华文化，即成人又成才。”

“独中教改要关注学生发展，不论在课程、教材、教学方法、校园文化、学校结构等方面，都要注意培养学生的思想品德、文化修养、民族情操、人文关怀、自学能力、创造才华、适应能力等优良素质。”

三、千帆过尽，追求生命之光

人的一生是有限的，人类也有极限，但是一代一代人的努力却是无限、无极限的。郭主席相信，只要贯彻始终，初心不变，华教终有一日会得到平等对待的一天。

“从独立到现在，独立前到现在几十年了，那么这种一路走来地强调马来人至上，马来种族主义，就是以前一个国家、一个民族、一种语言的那时候一直贯彻下来到这代，已经根深蒂固了，所以你现在不容易让他改变。我相信可能要一代、两代人，二十年一个年代来讲啦，可能要两代人，老一批的去了，再一批，再过一些时候才可能会整个把过去这些消除，接受新的多元开放的思想，所以这个会长期，还有几十年，不要想马上就改变……世界在变，所以我相信世界潮流之下开放。我们的政府现在不能一下过去这么久来的单元化思想，不能一下改变，都要有一代两代，这样时间慢慢地受到整个潮流的影响，他会慢慢地改变，我是信心在这里啦！但是不能是一下改变，要求不要过高，所以我们要坚持住，要顶住。”

“我们华教工作者好像接力赛一样，你接力不要等到你真的跑不动了，你跑了一百

米，你还是可以再跑，就让别人又再跑一百米，这样接上去就够力了，是吗？不要跑不动了，好了，你来接啦，那个不叫接力赛了。”

2005年7月17日，郭主席将领导棒子交给新的班子，而他荣升为董总会务顾问。8月7日，董总在加影董教总教育中心为退休的郭主席举办一场欢送会，他在欢送会上接受主持人询问退休后的人生规划时表示，他虽退休了，但还有“剩余价值”，他要善用他的“剩余价值”为社会工作尽一份力。“我本身的观念是相信为别人做事、为社会贡献，生活才有意义”。根据廖伟强校长的说法，郭主席早在2003年时就萌生退休的想法了，当中的纷纷扰扰，廖校长的体会是非常深刻的。

“2003年左右的时候，也就是我担任校长之后的几年，他也开始说他应该也要逐步的退下来了。可是我们觉得他正在巅峰的时候，而且在他带领之下，我们觉得我们还需要他，所以我们一直挽留他。因为我们觉得他对我们华教，不只是对銮

中而已，对董总呢，还有很大的贡献的余地的。所以我时常有跟他讲，我借用这个马克思主义的说，剩余价值，我跟他谈剩余价值，我说主席，你虽然退下了，你还有剩余价值的，就是用尽为止。所以虽然你退下来在家里面，有重要的事情，我们还是去请教你的，所以他是先退下柔佛州董教联合会，然后再退下董总。那2006年6月才退下我们居銮中华中学董事长位子。不过呢，我们每年重要的活动，甚至我们有时时间允许，他和家人能够接受，我们都会到他的府上去拜会，因为毕竟他都很关心，他非常关心学校，也非常关心董总。所以有时候我们在他的府上再聊起的时候，他也希望说，整个华教啊，都能够永续的经营，能够顺畅的走下去。所以他寄望我们这些后辈啊，大家不要放弃。所以他的退下，我们虽然万般的不舍，但是真的没有办法，因为他的身体开始退化了，他真的开始退化了，身体不好了。所以有时我们讲

不好听，有时还是要留点后面的一些晚年的生活，回归给他的家人，这个我们觉得是我们应该要做的一些事情啊！”

口述历史团队在与郭主席的其中一次专访曾问他“退休后计划做些什么？”他回答说：“想多看点书，书籍的资料，沙巴州（有人）准备请我去讲一个讲座，中国的和平发展崛起对华文教育的影响到底有什么看法，这个我就很有兴趣，我也有一些资料，啊，就准备去讲讲，能够在这方面多看点书，比别人多看一点，收集资料来传达这个看法给他们。就做一些对这个……目前的局势有一个正确的看法，传达一种看法。好像我们董总，我倒希望有一天我跟大家职员再讲一下”。

“我告诉你啦，我没有享清福的这种概念的，没有啦！我就到70岁……我相信我到80岁，我还是要有一种要干一些事情的欲望的，我告诉你，我不会停止的。当然，不一定是搞董总主席的，总是一定要搞一些东西，要研究一些东西，你看我现在已

经开始想明年，我跟我太太讲中国的火车路从青海通到西藏，我们就坐火车去，来去看一下这一条世界最高的火车。

参加董总搞社会工作几十年，（关键是）价值观问题。我总是觉得要生活得有意义，应该为别人、为社会多做一些工作，我是这么想的。所以我才能够把我的百分之七十的时间搞社会工作。我太太也了解我的，我说退休，她不相信我会完全退休。所谓‘剩余价值’这个倒是真的，我现在不做董总主席，但是有‘剩余价值’。”

郭全强，人如其名，强节逆风赛竹松。古人赋予竹松“不畏严霜、意志刚强、坚贞不屈”的品格，而一代华教巨人郭全强先生，他所体现的正是竹松的高尚品格。董总同仁在赠予郭全强先生的牌匾刻上“全心建教奔星月，强节逆风赛竹松”，代表的是全董总同仁对郭主席的最崇高敬意与肯定！

后记： 华教战友眼里的郭全强先生

2021年4月2日，资料与档案局口述历史团队在线上分别与以下三位华教前辈进行访谈，让这三位在不同岗位、不同时期，却在相同的华教事业上并肩作战的战友，从侧面的角度谈他们眼中的郭主席，以及曾经患难与共的点滴。

董总前财政林国才： 伯乐与千里马

“郭主席，他不管在哪里，第一要先把家建起来，就把这个小家建起来。你看在釜中也好，他已经把所有硬体建起来，董联会他也是要把这个硬体建起来，包括董总，他都把全部这个硬体要先建起来，才能够推动所有这些行政工作。我看他去每个地方，第一的工作就是募款建设。这个是大家应该有目共睹的。”

郭生是众人的伯乐，他对这些晚辈啊，就是很会提升这些人才上来。所以在他的领导的时候，很多人就能够因为他的慧眼，在华教方面都是很好的表现。我对他的确

是很尊重，因为其实坦白讲，我本身学历不高，那么他对我那种欣赏，跟那种肯定，所以我讲他是我的伯乐，他也是众人的伯乐。

另外就是郭主席，他就是很亲和力，尤其在，你不管是谁在华教方面，你各区的那种协理区也好，你只要在这方面有一些贡献，你即使帮他搬一张桌椅也好，他都会过来跟你拍拍肩膀，谢谢你，谢谢你。所以你看郭主席，他尤其你在外面和他一起共餐的时候，有时候谁跟他买单，他也不知道，吃完后有人跟他买单了，谁，不知道？哈！不知道谁帮他买单，你看从这种点点滴滴，你看到这个主席这个人，受到大家的这种尊重。

郭主席参与整个工作方面呢，我们可以从他身上学到很多东西。每次开会他一定有带一个很多新的信息给你，他不会来开会问你要喝茶喝咖啡，绝对不会的。他重要的是说，现在我们整个时代走到什么方向，那么新的什么信息啊！资讯啊！科技呀！他会一一跟你分享，因为他这个他整个就是一种很懂国际关注的领导，所以他会来，就是说每次都会最新的东西，他让你了解，现在整个时代是发生什么事情

啊。这个是我们从他身上学到很多东西。”

董总前副主席许海明： 至亲至善至知己， 亦师亦友亦比邻

“郭全强啊，就是我非常尊重的一个人。他为人善良，很善良的人，而且他和蔼可亲。见到他常常笑口常开的。他就是让你微笑。但是我觉得他具有深厚的文化内涵的底蕴。他有这种气质，所以我认为他是一个非常了不起的华教领袖。

我跟郭全强先生呢，一直以来我是当他长辈领袖或者是领导来看待。我跟他的互动是非常频密的。他时常跟我谈话跟我交流，有时候也给我一些意见，给我一些指导，所以我们之间保持着非常良好的关系。老实讲他对我非常好，他去北京的时候，他还特地买了一本书送给我。我很珍惜这本书，这个是相当好的一本书。

他每一次去董总开会的时候啊，他都会做一些开会前的功课。所以他对这些要讨论的议题啊，有深入的自己的思考。然后对一些议题的看法，他是胸有成竹的，所以

在开会的时候，他就开放给大家发表意见。他听取各方面的意见之后，他是综合他自己的那种看法之后，然后他会想出方案来。往往这些方案是我们都可以接受的。所以我觉得他是一个非常难得的领导人。我也很赏识他主持会议的那种方式和态度。

1980年代，我们的华人社会对教育、华教的意见是有一些分歧的。因为本身有参加政治，所以我就看得很清楚，那个时候。郭全强先生是93年接任（董总）主席，他接任主席过后呢，他就大力的去凝聚华裔社会对董总的信心，还有华教凝聚的力量。所以在这方面，我觉得对于董总，对于整个华教，贡献是非常的大。这个时候别人看不清楚，但是我觉得我看得很清楚，有他有这样的一个作用，就是到90年代结束过后，他很努力的，每次檳城有什么活动，他几乎都尽量的出席。任何的地方请到他，他都是尽量的去出席这些活动，他在继续他的那种演讲的那种方式，每个人都称赞。”

居銮中华中学廖伟强校长： 望之俨然，即之也温， 听其言也厉

“因为92年我们成功举办这个万人宴，可以说马来西亚华校里面最盛大的一次宴会，我可以说甚至也是马来西亚华社能够达到万人的一个盛宴啊！銮中可以说是数一数二，我们大家都非常的兴奋。所以第二年呢，就（有）很多人陆陆续续加入了学校。因为既然我们已经公告示人，我们是一所得群众支持的学校，所以93年我刚好又升为训导主任之后，那郭主席领导之下就成立了行政改革委员会，就是把学校跟它组织起来，有系统的办学，所以当时我是负责训导处的这些章程拟订小组。当时我们晚上可以说分很多小组一直开会，我只负责训导处这一组。因为之前，学校就是大家……就是一股热诚去办，这些教育（是）没有非常行政规划完整的一套规则在里面。所以就是从93年开始，郭主席带头要求，希望我们的学校能够走上每一个行政规划的方向去发展。所以那个时候，我就跟郭主席接触比较多了，所以也慢慢了解到他这个人办事是非常有力道的，要做什么就要去做，不要等待，就是往前走就对

了。这个是初步的认识他，初步的认识的他。

我们也很敬畏他，刚开始是有点怕他，可是那种怕又不是那种怎么小老鼠怕大老虎这样的，它就是一种敬畏之心。那有时候我们聊起来呢，大家又很开心，好像朋友这样。就好像把他当成我们华教路上的一个父亲，他带领我们走进华教，亦步亦趋的把华教走向成之路。

我觉得郭主席啊，每次跟他出去的时候，我们压力很大咯！因为他讲8点，他7点30分在那边等你。每一次我们要到集合地点的时候，他已经在那边了，我们觉得他好像不用睡觉这样子的，可是他出来，他就精神奕奕。有时候我们出去交流的时候，我们发现有些团员在那边打盹了，可是他越讲越爽。他讲话不用打稿的。不管你跟他讲什么，他都可以聊。他不只是教育而已，他社会、政治、经济，他什么他都可以畅谈。当然面面俱到，这个是我觉得很佩服他的，所以这个也就是，他使到我们不得不努力，使到我们真的不可以太慢，不可以偷懒，一定要努力。

我相信在董总的同仁里面，也跟我一样的，大家绝对不敢怠慢的，因为大家可以看到他那种气势冲过来的时候，就是要不达目标不低头那种人，那种气势来的时候，你自然就会机器要赶快产生，因为能量来了，整个机器就要运作，这是我个人的一些看法啦！虽然好像很忙、很辛苦，不过我相信真的是一个华教运动最强盛的一个动力的时期，大家都感到很自豪，为什么？因为郭主席他不管在任何一个场合，他在发表言论的时候都滔滔不绝，言之有理，非常的吸引人，那我们在身边的人，可能包括一些写稿的人，你可能大家都觉得你写给他稿，他可以把你淋漓尽致的发挥的非常的生动，而且超越了写稿人可能要表达的一些精神。因为有时候写的文稿不是你写就可以讲啊！有些人讲不出那种韵味来的，可是郭主席他就有这种高超的语言的能力，所以我相信董总里面的同事啊！在他的引领之下，大家都精神奕奕的，做得非常的开心。”