

2007年华文独中董事交流会 交流课题归纳报告

2007年马来西亚华文独中董事交流会筹委会主席 邹寿汉报告

一 / 前言

董教总全国华文独中工委会于2007年9月22日至23日假吉隆坡联邦酒店举办“2007年马来西亚华文独中董事交流会”。来自全国49所华文独中的董事、校长、州董联会、董总及独中工委常委会、董事交流会筹委会成员一共178人出席了这一次的交流会。在这两天一夜的交流中，出席者针对各项议题积极、认真和严肃的提供许多宝贵意见，进行频密的经验分享，展开直率的争辩批评，共同为全国华文独中寻求更合适和有效的发展模式，以开创独中教育在新时代的高峰。

这一次交流会的主题是：“与时俱进、永续发展”。在“与时俱进”的部分，首先是由大会针对独中教育的发展过程提供了背景介绍和数据呈现。大会也将自《独中教育改革纲领》（以下简称《教改纲领》）发布以来，本会进行的各类活动和课程一一向与会者汇报，让与会者对独中教育近年来的整体发展和现况有着总体性的认识。

接着，交流会正式进入报告及讨论本次的三项议题。议题一主要针对我国教育部今年发布的《2006-2010年五年教育发展蓝图》（以下简称《五年教育蓝图》）对独中教育的挑战和启发。通过对独中教育背景和数据的掌握和国内教育环境和现况的认识，与会者针对“强化独中办学优势”这一课题，进行讨论与交流，以期独中办学能够与时俱进，而不至于落后于形势。

为了使董事们对于规划独中教育的发展更具主动性及前瞻性，以达到“永续发展”的成效，交流会安排了议题二“研制独中‘学校发展规划’的理念与实践”及议题三“构建与学校发展相适应的财务体系”，以使各独中董事们对于教育规划、发展有清楚的认识，同时能了解及掌握其具体的落实步骤。

以下就交流会所触及的各个议题作一归纳总结。

二／独中教育的现况与发展

为了使与会的董事们对独中教育的过去、现况与发展有全面和概括性的了解，大会特别安排了赖兴祥校长向与会者汇报了独中教育从复兴到改革、从纲领的发布迄今为止所进行的种种措施及现今全国独中的概况。

在独中教育从复兴到改革的部分，赖校长带领与会者对独中教育30年来的发展过程进行回顾。回顾内容包括了讲述华文独中在《1961年教育法令》发布后面对将近10年的发展危机，当时独中面临生源和经济的困境，苟延残喘，濒临关闭。随后1973“独中复兴运动”燃起了办好独中的决心，同年发布了《独中建议书》提出四项使命和六项办学方针，带领全国独中走出困境，迈入稳健发展期，并取得丰硕成果。

1994年，全国独中生人数达到前所未有的高峰。独中生人数在1994年之后就开始下降，这时候独中办学者开始思考提高独中教育素质的问题。1996年，独中工委会举办了三项全国性的活动，初步探讨独中进行教育改革的课题。随着在1998年10月于诗巫举办的“全国独中教育改革交流会”中，与会者一致认同独中将推展教改。经过多次的国内外教育考察、交流和探讨，独中工委会终于在2003年7月的“第四届全国独中行政人员研讨会”上，公布了《教改纲领（草案）》，并于会上进行研讨。随后经历了将近两年的意见收集和修订，《教改纲领》终于在2005年1月9日正式发布。

《教改纲领》发布后两年有余，独中工委

会行政部和个别学校，结合国内外资源，对于课程教学、教师发展、教学评鉴、学生发展和学校发展等项目进行了大量的工作。虽然这些努力在提高独中教育素质不能立竿见影，但是其影响却是潜移默化，逐渐在改变办学者的理念和改善独中的学习氛围。

这两年来，宽柔古来分校的设立形成全国独中60+1的新局面，此外课程教材的更新、教学评鉴的改善、师资培训课程的增加、教师具备教育专业的百分比持续增长、越来越多州属的董联会重视开办教育专业课程、独中毕业生升学率持续提高、全国独中生人数逐步回升等等说明了独中教改列车已经启动。但是无可否认的，独中尚存在许多问题有待解决，比如优化课程教学、母语教学和第二语言的学习问题、多元评鉴的落实、教师专业的提升等等。

与会者也在交流阶段对独中教育现况和发展提供了许多宝贵意见，归纳如下：

- (一) 独中教改：独中教育改革是承先启后的工程，并非始于近几年。独中一路来都因应时代变迁、教育趋势等而进行学校教育改革，在延续过去独中教育的基础上，进一步提升办学的素质和内涵。学校可以根据各校具体情况，进行教育改革，现今一些独中正在进行着网上教学、多媒体教学、英语教学、小班制教学等改革的项目。独中工委会可设计问卷调查个别独中进行教改的进度和项目的状况；
- (二) 独中生源：独中近10年的学生人数统计并没有太大增长，独中教改应

朝“素质教育”的方向办学，以改善生源。此外，独中工委会应为全国独中拟定一个办学大方向，使各校有统一的办学方针，树立家长对独中的信心，送子女来独中就学。如果独中人數的增加是因为竞争对手办学不理想或国际的利好因素，这并不能体现独中的办学素质，也不是我们乐见的情况；

- (三) 独中师资：重视独中教师在物资与精神两方面的需要，以解决独中“师资流动率高”的问题。办学者应从老师流失的问题中检讨，参照政府与私人教育界的待遇，改善教师待遇；
- (四) 资源运用：董事们应关注奖学金乏人申请和教师出国培训课程未获积极响应的问题。

三／《2006-2010年教育发展大蓝图》对独中教育发展的挑战与启发

2007年1月16日，教育部长拿督斯里希山慕丁陪同首相拿督斯里阿都拉主持推介并发布《五年教育蓝图》。《五年教育蓝图》只以国语版发布，分十个章节，以三大部分呈现，即：(甲)第一章至第三章：《五年教育蓝图》的定位、使命、任务与总体策略；(乙)第四章至第九章：《五年教育蓝图》的六个核心策略，以及(丙)第十章：落实《五年教育蓝图》的相关配套及机制。

首相及教育部长在《五年教育蓝图》的献

词中皆表达了发展人力资本方能提高我国的生产力、竞争力和巩固国家在国际舞台的地位。而国家教育制度的素质乃是达成人力资本发展议程的关键。因此我国教育制度培养的人力资本不仅需要具备足以在全球人力市场竞争所需的知识与技能，同时也须具备全面发展、进步、有崇高道德和伦理观的素养。

由此可见，政府非常重视《五年教育蓝图》在于达成2020年宏愿的作用与功能。这份文献未来将引领我国教育各领域的发展与改革，对我国教育发展影响深远。董教总作为维护及发展华文母语教育的领导机构，对《五年教育蓝图》进行了客观与实事求是的分析与研究，并提出意见与建言。2007年6月12日，董教总对《五年教育蓝图》提出总体意见书。

鉴于《五年教育蓝图》对我国各领域的教育，包括华文独立中学将产生深远影响，本次交流会安排了邓日才校长为大会发表了题为“自辟蓝海 另创品牌 立足大马 放眼世界：因应《五年教育蓝图》对独中的挑战”的专题报告。邓校长在报告中直接指出《五年教育蓝图》对独中及华小冲击大，华教斗争不可松懈。邓校长除了简析《五年教育蓝图》的内容、落实配套、指导思想和教育理念外，也重点讨论了独中应如何回应《五年教育蓝图》的种种措施和策略。

在因应《五年教育蓝图》挑战的部分，邓校长提出了六个对策，既强调多元化；厚植人力资本，回馈社会；提升语文、纪律、管教；缩小独中发展差距，关注小型独中；提升专业及发展特色性母语教育。接着，邓校长在报告

中强调独中应自辟蹊径，办出特色，创造新的价值。邓校长提出独中应着重教育特色，学有特点，习有特长，同时也应该善用资源，摒弃红海，打造独中的教育品牌。各个独中都应该是要突出闪光点，办出绩效，建立制度化、专业化的管理。独中工委会应领导独中的发展，董事会在配合更是扮演任重道远的角色。最后，邓日才校长以“前瞻未来，力争上游”与大家共勉。邓日才校长的报告让与会的董事们充分理解当前独中教育所处的环境面对的挑战和启发。

在分组交流的时段，各组分别对“独中应如何强化母语母文及民族文化教育”、“如何拉近独中之间的差距”及“如何提升独中师资专业”这三项课题进行深入的讨论和交流。

在祝家华博士主持的“独中应如何强化母语母文及民族文化教育”这项课题里，与会者的意见可归纳为以下几点：

- (一) 对母语母文与民族文化理论的认识：好的文化需要加以推动。语文可以透过多加学习就能掌握，但是文化需要多年的累积才能培养。学校需要加强人文教育以解决社会问题，并对国家建设做出贡献；
- (二) 现有民族教育的反省与挑战：家长还是有希望孩子多学习英语的心态，因此独中工委会在推动母语母文教育应有数据说明母语教育的优越性。除此以外，越来越少学生能写出好的华文作文，这与学生阅读兴趣的下降有直

接的关系，因此，独中图书馆管理应加以改善；

(三) 强化民族文化教育建议：把华教的发展史，包括林连玉的精神、儒家思想、国内外华人成功例子编入课程教材里面。课程内容可强化本土文化、文学、德育、美育（人文教育）。学生应该多看书，并要求学生写图书报告来加强母语教育，从中鼓励表现优秀的学生。落实德育需要长期、耐心、潜移默化的实践；

(四) 具体实践的方法与步骤：可与中国学校联系，如结成姐妹学校；校园人文景观可以作为教育，比如孔子塑像。强化母语教育首先是端正思想，其次是坚持民族文化。具体的做法包括成立文史馆、记载学校的历史、展示学校文物，让学生更了解学校。此外，也可提供华教小册子内容让学生多了解母语母文，同时也可以从音乐课程推广中华文化。

小组引用“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同”来结束这一小题的讨论。

吴建成校长在主持“如何拉近独中之间的差距”这一议题时，提到独中之间的差距可分为大、小型独中之间的差距、现代化设备之间的差异（如：软、硬体设备或ICT计划）及教育理念的差异。与会者的意见归纳如下：

- (一) 优势及机会点：
 - a 开拓生源：学校课程应进行多元

化发展，比如开办技职科（电机电子科、餐饮科等），宽柔古来分校是开办技职科的成功例子。小型独中如能自强不息，也可以光荣的生存。

b 独中之间资源共享：相同类型独中之间可自建网络或集群学校，大校领养小校或结为姐妹校，独中工委会在这项工作上可扮演穿针引线的角色。此外，通过ICT和远程教学，小型独中可享有友校资源。网上教学与课件的分享是拉近独中之间差距的可行途径。教师必须对分享知识产权有共识，必须乐意分享。同时也可以参考马来西亚国民型中学校长理事会的经验，其群体合作经营涵盖全国78所成员学校的SMJK PORTAL，即“华中网”，并透过它分享教学资源与相关资讯。

c 董联会可促进州内各独中合作：各州董联会可效仿柔州九所独中联合主办全州独中教师培训，雪隆也办过八独中师资培训并资助学员。霹雳州九所独中的校长每年定期3次交流，商议其共同问题。同时独中之间也可派教师到友校进行蹲点教学，观察友校发展情况，藉此进行对本校的反思、比较。学校本身须坦诚开放。董总诸局人员有限，有者也极需职务上的培训；有条

件独中可支援，让董总人员到学校学习。

- (二) 劣势及威胁点
- a 学生来源：城市独中在生源方面有优势，学生也较有素质，乡村独中可能没有选择，被迫来者不拒。
 - b 国民型中学的竞争：比如吉打有3所中学（新民、吉华一、吉华二）对州内独中招生形成巨大竞争，槟城10所国民型中学也是州内独中最大的挑战。
 - c 在缩小独中董事会成员的素质差距方面，各州董联会可以扮演建设性角色。

李家宏副校长主持“如何提升独中师资专业”，归纳意见如下：

- (一) 首先，独中董事、校长、教师要肯定教师专业和培训的重要性和必要性。
- (二) 教师专业资格认证：有完善的制度，重视教师的教育专业，给予合理的薪金和福利，还要配合学校的教师评鉴制度，对接受培训的教师及进修教育专业的教师给予加薪和肯定。完整的薪制既要确定起薪点，也要确保每年加薪点及提供其它福利，同时还要考虑教师的学历与办学经验。与区域的董联会配合，开办区域教专课程，经费方面由教师、学校、及董联会分别承担，并和教师签署服务合约。
- (三) 完善化在职培训：推展校本培训，让

培训取得实际的效果，让教师能够有更多交流，鼓励校内教学观摩，办区域性的培训，减少负担，增加教师受训机会。校长在教师培训上扮演最重要的角色，包括鼓励教师参与培训，关注培训后的效果，协助教师分享和运用培训结果等。实际环境中，要减少教师工作量，如减少教学节数，以解放教师，让教师有时间和空间进修。另外，特别关注新教师的教学心态和成长。

- (四) 设立教师培训基金：董事部要设立教师培训基金，同时，寻求社区资源，有心人士的赞助等。
- (五) 提供奖学金让教师进修，进修模式要考虑适合教师的需求，如在职的进修，可善用中台两方所提供的培训。
- (六) 鼓励学生成为教师的生力军，具备专职的生涯辅导及升学辅导的教师，多鼓励学生修读教育专业课程。在校进行宣教工作，让教师表现出教育工作的希望。争取国内外、个人、社区资源赞助及推荐学生到国外进修教育相关的科系。

丘琼润博士在总结与会者综合交流的意见时认为中华文化能维持五千多年不中断必有其优势，因此独中应强化母语母文的优势，办好民族教育，相信独中还有许多发展空间。对于拉近独中之差距，同区域学校应发挥守望相助精神；独中的校长董事应跳出旧有的思考框框，并进行教育改革。校长、董事应尽量让教

师对学校有归属感、满足感与成就感。独中办学有各项挑战，然而千里之行，始于跬步，各校应认清本身的特点，拟出发展策略，创出学校品牌，为民族下一代创造幸福的未来。

四／研制独中“学校发展规划”的理念与实践

华文独中经过30余年的复兴与发展，各校依据各自的条件结合客观形势的发展，不断地进行各种尝试与摸索，以期办出自己的特色。因此，全国60所华文独中在办学上目前仍然存有某些差异，尽管在努力办好母语教育的大方向上可说是一致的。当前，随着经济全球化、资讯网络化、文化多元化、教育终身化的形势发展之到来，华文独中在面对时代要求，须适应知识经济、时代所引发的高效率竞赛及人才竞争的同时，又须面对国家教育政策变更带来的冲击与不利母语教育发展的各项挑战。针对这些新形势和新挑战，独中教育要能够永续发展，就必须研制长远的学校发展规划。目前已有关别华文独中教育工作者认识到、并着手尝试制定和实施“学校发展规划”。

“学校发展规划”（SDP）是一项教育规划。它建立在学校发展状况分析的基础上，综合校内外相关人员的意见后，对学校在一定期限内所确认的明确发展目标、需要克服的问题，以及相应的措施和实施方案。当前学校发展规划之所以能在世界各先进国家教育领域被重视且广泛应用，是因为它体现了学校管理的一种重要思想，即要从被动管理转向主动发展。这样的特点，充分表现在制定学校发展

规划过程中，主动地分析诊断学校的特色与问题、提供有益于学校不同群体成长需要、把零散的想法凝聚成共识、最终可以确立学校发展目标与方向，并据此目标及方向形成学校发展的各项行动方案。因此，学校发展规划明确来说就是为改进学校管理、提高学校教育教学质量的重要途径与手段。

为了确保所拟制的学校发展规划能发挥应有的效能，就必须遵循一定的原则、程序与内容来行事。大会为此特别参考相关的材料，草拟了有关学校发展规划的原则、程序与内容的指南，供学校在拟制学校发展规划时作为指引及参考。

大会特别邀请吴建成校长就这项议题发表了“研制独中‘学校发展规划’的理念与实践”的专题报告。吴校长在30分钟的专题报告向与会者提出了他对独中研制学校发展规划时应注意的事项及应遵循的原则，也分享了尊孔独中、深斋中学、吉兰丹中华独中等及国外一些中等学校在这方面的珍贵经验，同时也汇报了独中工委会今年7月向全国独中针对各别独中研制学校发展规划的调查与分析，最后并提出数项建言。括而言之，即（一）华文独中须研制本身的学校发展规划，在加强自主发展的同时，各校在这方面也应结成并肩作战的战略伙伴，多分享与交流经验。（二）独中工委会有需考虑设“学校发展规划专案小组”，以协助及统合各华文独中研制及落实有关学校发展规划。（三）各校可比照《教改纲领》的内容，结合实际条件研制各自的学校发展规划。（四）财力与人力两方面的是学校发展规划中

的关键项目。

在分组交流的时段，为了适应不同类型独中的发展需要，大会分成三组（研制“大型独中发展规划”的思考与实践组、研制“中型独中发展规划”的思考与实践组及研制“小型独中发展规划”的思考与实践组）进行交流，同时在三个小组中各分别邀请了两所历经不同发展阶段的独中校长来做学校发展规划的分享。三个小组在小组交流的时段，都进行了深入且热烈的讨论和交流。有关的分组及综合交流意见归纳如下：

由陈大锦先生主持“研制‘大型独中发展规划’的思考与实践组”里，循人中学曾贤瑞校长及宽中古来分校颜光辉校长分别向与会者分享了学校发展规划的实践经验，综合与会者的看法后，归纳这组的意见如下：

- (一) 拟制学校发展规划所涉及的并不是需要不需要，而是允不允许的问题。有一些先决条件必须能配合才能竟其功，其中关键的条件就是学校的稳定与和谐，董事会要有共识，董教关系要融洽。董事会也要保持与时俱进的学习精神，对学校教育与管理给予更多的关注和协助；
- (二) 进行学校发展规划必须以循序渐进的方式进行为宜，切忌在短期内进行急速的规划，以免队伍在凝聚力及步伐上都难以跟进；
- (三) 进行学校发展规划要先确立一项主干思想，且能紧守贯彻，不会随着各种新教育理念的引入，或人事的更替而

动摇或全盘否定原有的规划；

- (四) 进行学校发展规划必须要充份权衡学校的财力负担，按计划逐步予以落实，同时要让董事会在筹措经费方面能以较从容应付的情况下进行，方能对学校发展给予更大的支持力度。

由罗绍英校长在主持“研制‘中型独中发展规划’的思考与实践组”，拿笃中学林良华校长及钟灵独中吴维成校长分别向与会者分享了学校发展规划的实践经验，现归纳意见如下：

- (一) 两所学校的发展前景，包括四方面：
 - a 数年的奋斗与实战，学生人数与学术水平都有所提高；
 - b 教师人数与教学质量都有所提升；
 - c 学校的硬体设备不断得到改善；
 - d 两位校长对学校的发展前景都展现雄心与魄力。
- (二) 拿笃中学林良华校长先定下学校的愿景，然后在这项愿景下进行三个层次的规划：
 - a 董事方面：建立校长与董事会之间的合作默契，形成同盟的关系；
 - b 教师方面：建立教师团队精神与教师专业；
 - c 学生方面：发展校本课程，同时推行赏识教育。
- 林校长最后以有声有色、有质有量作为办学的总结。
- (三) 钟灵独中吴维成校长与大家分享了该校的发展规划，在他接手校务后就

着手恢复独中统考，这是学校发展规划重要转变，其后推动一系列的发展规划，如强化校本课程、华乐列为正课、致力于建立学校品牌（深化宣教及强化师生、亲师的活动）。吴校长也致力要消除北马家长对独中教育错误的观念，进而推动学校改革，以建立学校品牌。

由陈正华先生主持“研制‘小型独中发展规划’的思考与实践组”，三民独中吴明槟校长及吧巴中学卓玉昭校长分别向与会者分享了学校发展规划的实践经验，综合与会者的看法后，归纳这组的意见如下：

- (一) 小型独中所面对的最大问题是在于生源的问题，有关学校的财务负担相对而言还较为次要。
- (二) 有些小型独中是因环境的制约，是自然而正常的现象，如吧巴中学在办学上有特色及活力。因此一些在城市或靠近城市边缘的小型独中，应极思如何进行学校发展规划，以增加学校的竞争力。
- (三) 在总体的宣传上，董总应宣传独中的办学优势与成果，使家长深一层的认识独中教育外，小型独中也应加强自身办学优点的宣扬，如表扬学生的杰出表现。
- (四) 小型独中应加强与社区交流与联系，尤其是华小校长及教师的联系，加强对独中教育的认识，以提升学校品牌。

(五) 小型独中更易落实素质教育里强调的面向每一位学生的教育理念，因人数少而能全面照顾。

由吴建成校长所主持的大组综合交流会议上，与会者听取了三个小组代表汇报该组的看法后，提出许多宝贵意见，现归纳如下：

- (一) 听取了各校在发展规划上的宝贵经验，值得学习与借鉴，希望由独中工委会统筹向各校收集这方面的材料，分发给各校参考。
- (二) 华文独中必须有规划，建立自己的品牌，这样学校才能发展。同时，独中工委会应多办这类的学校经验交流的会议，使独中之间能多做横向交流。
- (三) 在独中教育的宣教方面，要注意及避免反效果的情况出现。
- (四) 独中工委会拟定的《教改纲领》应与独中发展紧密结合，建议独中工委会在人力上加大力度，对《教改纲领》进行定期检讨，以逐步改进，适应发展形势，同时协助各校依据学校的条件进行教育改革。

五／建构与学校发展相适应的财务体系

学校发展规划作为转变管理思想、凝聚各方共识、分析诊断学校问题及帮助学校持续发展的有效平台，绝对不可以仅是天马行空的空中楼阁。所谓“工欲善其事，必先利其器”，全国独中在根据各自现实条件开展学校发展规划的同时，亦必须建构与学校发展相适

应的财务体系，也就是本次大会的最后一个重大议题。

学校的财务体系必然有别于一般盈利机构的财务体系，而马来西亚华文独立中学作为全球独特的中等教育体制，我们更需要研制符合本身条件的财务体系，才能务实地推展及落实各校的学校发展规划。大会特此邀请了英迪国际大学首席财务长莫文翔先生为与会者进行专题汇报，莫先生根据其多年来在教育与学校财务管理方面的经验，认为各校需要通过董事会、学校预算管理委员会及学校各运作小组共同协作，在遵循学校财务规划的原则下，制定有机的学校财务规划机制与流程，以便让有限的教育资源得到合理、科学、有效且最大的善用，进而达到永续经营且持久发展的目标。

此外，莫先生的汇报里也提到，面对新世纪的挑战，一个健全的学校财务体系，不应仅仅关注如何“求存”的运作预算，否则将很快地被新时代的发展需求所淘汰。独中在想方设法巩固学校的运作预算的同时，亦绝对不可忽略把学校从旧格局推向新格局的发展预算，这种“求成”的财务管理思维才能让学校发展规划展现其实质的发展意义。除此之外，全国独中宜积极制定与各自学校发展规划相适应的融资预算，开创独中教育的新资源，以期“稳固运作、迈步发展”。当上述提及的运作预算、发展预算及融资预算能够逐步落实并构成成熟的财务体系，我们自然有足够的信心迎接独中教育新格局的来临。

在分组交流的时段，大会依然分成三组，分别对“探讨独中长远且稳定的融资/开源计

划”、“学校财务管理工具”及“学校发展与独中教改应遵循的财务支配原则”这三项课题进行深入的讨论和交流。

由莫文翔先生主持的“探讨独中长远且稳定的融资/开源计划”里，与会者提出以下看法：

- (一) 征求稳定的资助经费，包括向各级政府争取拨款及土地，同时向华商及社团征求常年捐款，例如有关机构常年捐出其营利的某个比例。
- (二) 合理地上调学费，我们建议各独中可按照实际情况将学费分阶段上调50%左右，并附带相应配套，例如奖贷助学金等以关照中下家庭的子弟。
- (三) 在营运收入方面，独中可更好的规划校园空间，透过出租校园设备如礼堂、讲堂、课室、停车场、宿舍等来增加收入。此外，开办符合市场需求的校外进修及举办义卖会也是一种能促进与社区关系的开源方式。
- (四) 与会者亦提出了其他多元的融资建议，包括房产信托、发展校外地皮、成立基金会或合作社、与银行开展信用卡合作计划、成立校友献金联络网及进行投资等等。

由黄循积先生主持的“学校财务管理工具”中，与会者提出以下看法：

- (一) 各校宜采用统一的会计科目及账目格式来呈现财务报告，并将每年稽查的账目交给董总，以方便未来各校的参考和董总的分析工作。

(二) 各校宜交流资源和数据，作为各校的内部参考。

(三) 学校的盈余概念应该是学校的例常开支和收入的差额，不宜将年度筹获得项目列入当年的收入。

由张永庆先生主持的“学校发展与独中教改应遵循的财务支配原则”中，与会者提出以下看法：

- (一) 建设可提高教学素质的软硬体设施，包括引入教育软件、多媒体课室、英语中心等。
- (二) 独中也应将一笔可观的财务资源投入在师资培训的项目上，以提高教师的教育专业。
- (三) 学生的发展是学校发展的核心部分，因此，学校应投入资金在加强学生的活动上，如进行国际学生交换计划。

最后大会的第三项议题，也就是最后一项议题：“建构与学校发展相适应的财务体系”由黄循积先生主持综合交流环节，与会者听取了分别由三个小组所选派代表汇报该组的看法后，进一步积极交流，最后归纳如下：

- (一) 融资方面，学校要未雨绸缪，要计划未来收入。
- (二) 各独中将年度财政报告交给董总以便进行分析。
- (三) 独中应结合区域华社力量以更好地发展独中。
- (四) 独中也可考虑进行适度的投资，以丰富财务资源。

六 / 结语

独中教育正酝酿着另一次的飞跃，也必须完成这样一次的飞跃。

上个世纪70年代，《独中建议书》引领独中办学者走出了改制后困难重重、惨淡经营、面临关闭的危机。30年来的实践，独中教育发展出具有完整课程、考试，基本上解决经济、师资、学生来源与出路的教育管道。独中教育的存在，不单纯是个别学校的兴衰荣辱，同时更是民族教育存亡关键。独中运动持续，确保华社力量得以在维护母语教育和民族文化的大前提下凝聚，同时进一步增加了我们民族的自信和尊严，为争取民族平等和基本人权的努力奠定基础。

今天，随着《教改纲领》在2005年1月9日发布以后，独中运动正迈向另一个里程碑。过去，独中办学者群策群力为了建立一个完整的独中教育体制，以回应及落实《独中建议书》中“为什么办独中”和“办什么样的独中”这两大议题；今天，《教改纲领》要实现的是“独中要培养什么样的人才”和“如何培养出这些人才”的议题。从体制的建立到人才的培养实际上并不存在冲突，也不意味着过去独中不重视人才培养。这项改变和差异主要取决于时代背景的不同和办学着力点的改变。

虽然独中教育改革是在《独中建议书》所取得的基础上持续发展，可是这并不表示前进的步伐能有任何松懈。反之，在提高教育素质、优化教学质量、培养优秀人才的努力上，所需的行政与教学专业、财力的投入、独中教育工作者的携手同心和广大群众的全面支持，

比较70年代的独中复兴运动是有过之而无不及的。

因此，独中董事与校长必须改变思维，从过去处于被动、等待和维持独中生存的思维模式中转向主动、积极创造条件和寻求发展，并力求突破困境。独中工委会和董联会在推动独中教改的角色应更明确，两者应加强组织运作，壮大各自的行政队伍。过去，独中工委会引领独中，稳定了独中的发展；未来，独中工委会更应扮演角色，引领全国独中，走向素质教育，迈向教育改革的康庄大道。为使教育改革工作取得成功，我们应该采用共存共荣的多赢策略，整合、团结及运用国内一切的教育资源；同时也引进国外东西方国家先进的教育理念和实施方案，以弥补独中在推行教育改革工作上的种种不足。惟有在各个单位、各个方面、各个参与者，同步实践与成长，独中教改才有希望取得显著的功效。

这一次董事交流会在推动独中教育质量的飞跃只是一个开始，一个起点。必须严正指出的是董事会作为全国60所华文独中的“管理人”、“监护人”、也是“褓姆”的角色尤其关键。相信透过所有董事、校长的努力和发挥“独中一家亲”的团队精神，独中教育要攀登另一个高峰将是指日可待的。

总结小组：

邹寿汉、陈大锦、陈正华、吴建成、丘琼润、赖兴祥、李岳通、潘棠莲、张喜崇、锺伟前、梁胜义