

2012年全国华文独中董事校长交流会总结报告

2012年全国华文独中董事校长交流会筹委会主席邹寿汉报告

继2007年董总组织召开“华文独中董事交流会”、2008年主催“全国独中校长及行政人员研讨会”，董总再一次聚集全国独中董事和校长于雪兰莪加影东方水晶大酒店，探讨华文独中办学问题。今天举办的“2012年全国华文独中董事校长交流会”的宗旨是：提升华文独中教育管理绩效和迈向世界教育先进水平；核心主题涵盖三个方面，即“ISO与独中”、“学校发展规划的制订与运用”、“智慧教室到云端未来学校的理念、规划与创新应用”。我们邀请了管理学顾问林昌平讲师、中国华东师范大学戚业国教授、台湾科技领导与教学科技发展协会吴宗哲校长前来发表主题演讲。

本次独中董事校长交流会与会者来自39所独中，包含董事31人，校长、教师69人。全体与会者聆听了主题报告之后，围绕主题报告的相关课题进行分组交流与讨论。

现在就本次独中董事校长交流会的核心主题内容和与会者对相关课题讨论的看法与意见，综述如下，作为大会总结。

一 / 寻求ISO认证，提升教育管理绩效

林昌平老师以“ISO与华文独中”为研讨主题，针对“国际规格的发展方向”、“学校改善管理”及“思考华文独中”进行讨论，让大家对ISO体系有一个基本概念，并进而思考ISO体系如何协助独中改善学校管理。

【一】ISO国际规格发展方向与持续发展概念

可持续发展教育是上世纪90年代出现的一种国际理念。其基本涵义是，以培养可持续发展价值观为核心，是为解决可持续发展一系列实际问题而实施的教育。其目标是，帮助受教育者形成可持续发展需要的科学知识、价值观念、行为习惯与生活方式，进而促进社会、环境与经济的可持续发展。

林老师认为学校应善用ISO 9001、ISO 14000和ISO 26000国际标准，以积极推展可持续发展教育。他首先从ISO国际规格发展的方向，说明ISO持续发展的概念。他认为采用

持续发展概念进行经济、环境和社会三个层面整体改善，地球与人类才会有未来。

【二】持续发展概念学校改善管理

把“可持续发展”概念应用在学校改善管理上，林老师认为可得三种类型的学校规格供参考：

第一种规格是ISO 9001品质型学校。品质型学校的意义在于学校整体组织和运作与品质相呼应。

第二种ISO14000合作型学校。合作型学校的意义在分工合作，解决问题，不断改善。林老师认为合作型学校分工合作项目包括：ISO 14000环境管理体系及ISO 18000健康与安全管理体系。

第三种ISO26000学习型学校。学习型学校注重的是ISO26000社会责任。学校同仁平等地一起思考，一起学习，一起创造。

【三】独中要如何才可持续发展？

中华教育体系主要的意义应表现在其传承中华古代文明的智慧和开拓人类的可持续发展之方面。构建中华教育体系可采用三种模式：1) 大教育论；2) 学校办学模式；和3) 教学模式。办学依据“可持续发展”概念应用在教育理念上，思考独中持续发展的方向。

中华教育是可持续的，因为它是中华文明的载体（WIPO世界知识产权局的讲法），而中华文明是仅存的古文明，所以它是要受到保护的世界文化遗产（UNESCO的讲法）。在大教育论模式下，中华教育的特征是“成人成

才”。林老师认为中华教育的愿景是：在家庭里推行“师道”，在学校里推行“孝道”，在社会里推行“仁道”，以落实一个和谐世界。

林老师认为学校办学模式应该以大自然为师，天圆地圆，学校管理体系方可持续，自强不息。通过PDSA概念，不断改善；做到老师爱教，学生爱学，才算是成功的教学模式。

最后的结论是中华教育的建构须靠三个层面的策略：

- (1) 中华价值贯通终生（大教育论）；
- (2) 学校管理体系可持续以及自强不息；
- (3) 老师爱教，能教，会教；学生爱学，能学，会学。

与会者聆听了林昌平老师的专题演讲之后，分成5组，进行交流讨论。综合各组讨论结果如下：

(1) 学校管理需要规格化、标准化吗？哪些方面可以规格化、标准化？

- (a) 认同学校管理需要规格化和标准化，老师才有遵循的依据，共同朝向目标，提升教学与行政品质。
- (b) 规格化和标准化包括学校的硬体和软体设备，如：行政、课程、考试等。
- (c) ISO是一个把学校制度文字化的载体，提供学校一个可实行的有效系统。
- (d) ISO强调PDCA模式，它的可持续性发展表现在此模式里。其实ISO是为了确保大家都跟着流程做，提供证据，供日后参考并加以改进。
- (e) ISO有它存在的意义，它强调全员参与并让大家达到共识，而其共识在于

学校的愿景与使命，以及学校要怎样才能达到愿景与完成使命。

- (f) 也有出席者认为，学校不一定要实施ISO 9001质量体系，只要本身定出一套有效的品质管理方法，皆视为规格化、标准化。他们认为ISO是硬性规定，缺乏弹性，执行起来较为死板。另外，ISO无法完全把教育的内涵体现出来，虽然ISO有其好处，但是学校注重的是培养以及激发学生个人本质，而非只是提供硬性的训练。制度可以规格化，但是教育并不能规格化。学校一定要有制度化管管理，却不一定需要实行ISO质量管理。

(2) 对于品质型学校、合作型学校、学习型学校,你们如何理解?

- (a) 品质型学校：运作有规格，能设定目标、朝向目标、达到目标，基本行政管理已系统化。
- (b) 合作型学校：学校团队达成共识，共同解决在追求品质的过程中所产生的问题。
- (c) 学习型学校：学生、老师、校长和董事具备思考、学习和创造的能力，使学校能持续进步、发展。

理想的流程会提高学校的管理绩效，小型独中越早实行越好，因为有利于小型独中的发展。ISO可协助它们厘清办学方针、制定学校发展目标，进而达成学校永续发展的愿景。

- 2.1 推行ISO是否有助于提升学生的品德与素质?

- 学生的成绩不一定可提升，不过透过ISO可反映学生的操行成绩、记功过的次数等量化数据，有利于学校进行检讨。
- 通过ISO的PDCA模式，发挥潜移默化的作用，有助于学生的成长。

2.2 如何使学校朝向品质型学校发展?

- 学校依据本身的需求，订下品质目标和规格，加以落实，并达成目标，以满足社会对学校的期许。
- 在落实目标的过程中，学校行政管理应系统化。
- 应把现行的工作文字化，然后再根据ISO管理系统进行审查。

2.3 学校如何成为合作型学校

- 学校师生、家长、董事，包括与学校有关的社会人士，目标一致，达成共识，发挥团队精神，有效解决学校的各种问题，改善现况。

2.4 学校如何才能成为学习型学校?

- 与学校有关的各方，皆有正确的、正面的思考模式及具备社会责任感。
- 从个人到团体，互相影响、激励，朝向目标，创造更理想的未来。
- 应思考如何营造环境，创造校园文化，方能使学校成为学习型学校。

二 / 妥善规划学校发展，提高办学品位

中国华东师范大学戚业国教授主讲《学校

发展规划的编制与运用》，首先提出两个核心问题：“什么是学校发展”和“如何实现学校发展”。戚教授认为，学校管理者有必要认真看待学校发展的问题，因为当前学校面临内外部环境变化的挑战，学校的发展就是要适应这种发展变化而调整变革的过程，其根本目的在于学校的进步与提高。

从办学者的立场来看，学校为适应内外环境变化而追求生存与发展，是很自然的事，这也是学校发展的内在需求和动机。不过，学校发展还必须明确满足学校发展的利益关系人的需要，以获得他们对办学资源的支持，从而推动学校发展。这些学校利益关系人包括政府、学校董事会、学生、家长和社区等。

关于如何实现学校发展的问题，戚教授表示，学校外部和内部的矛盾都能促成学校发展。学校发展除了要协调各种利益主体之间的价值取向冲突，并从中找到学校需要的结合点作为学校发展的基础；还要坚持“教育以学生为中心，办学以教师为中心”，建立教师、学校和学校发展的利益共同体，实现教师、学生和学校的共同发展。

至于“如何具体规划一所学校的发展”，以及“如何运用学校发展规划推动学校改进发展”的问题，戚教授在报告中详尽介绍了学校发展规划的技术与方法。主要包括以下八个方面：

- 一 是对学校发展规划的内涵和基本要求要有个比较全面的理解。
- 二 是掌握制订学校发展规划的时机，包括洞察教育发展形势、学校任务和使命发生变

化对学校提出的新要求；寻求学校与社区的合作，共同承担改善教育的责任顺应学校内部的重大变迁形成新规划，以改变处境和状况。

- 三 是结合各方力量与资源，共同制订学校发展规划。具体包括与教育行政官员充分沟通；处理好董事会与校长的分工关系；整合教职员员工的发展目标；听取家长和学生的意见；广泛征询社区的意见和建议，发动社区参与；借助校外专家，分析诊断学校问题。
- 四 是坚持制订学校发展规划的基本原则：“自下而上”；“社区参与”；“与教育行政部门（或学校董事会）沟通交流”。
- 五 是预先做好学校发展规划的背景分析，包括竞争性背景分析，发展性背景分析，SWOT分析，社会需要、历史条件、学生状况、条件资源分析等。
- 六 是基于社会发展需要、家长期望、学生实际和学校办学条件等因素确立学校发展目标；注意目标的内涵界定。
- 七 是部署实施学校发展规划的具体措施，以求落实学校发展战略目标：创新育人模式；积极推动课程教学改革，提高教育教学效益；优化学校组织体系，提高运行成效；推动教师专业发展，实现有效教学；注重学生激励，实现有效学习；加强学校教育科研，用智慧创造成绩；推动政府、社区、家长合作，建立立体的育人环境。
- 八 是建立学校发展规划实施的保障体系，内含资源保障、制度保障、机制保障、组织

保障、文化保障等。

最后，戚教授说明学校发展规划完整的文本格式。

与会者聆听了戚业国教授的专题报告之后，分成5组就“要进行学校发展规划,必须考虑那些因素”、“制订学校发展规划有那些步骤”、“董事会和校长及主任应如何合作制订学校发展规划”三个课题进行交流讨论。综合各组讨论结果如下：

(1) 要进行学校发展规划,必须考虑那些因素?

- (a) 董事部：董事要确定办学理念，在做决策时必须照顾合理性与评估性，否则会影响办学的公信力；家长与学生的权益要被照顾。
- (b) 社区区域性：学生来源不同对学校发展有一定的影响，此外，也必须了解社区的状况与需求再制定学校发展方针。
- (c) 家长的要求考量：家长的需求要被照顾的同时，家长对学校的办学认知也必须要了解，学校有责任向家长说明，让他们安心把孩子送进校学习。
- (d) 以学生为本：学生最终权益为考量因素，即其毕业后能否适应社会，协助国家发展。
- (e) 学校发展权益：各校有不同的特色，办学理念不同，必须根据学校的能力与条件（如：学校的经济情况、人力资源等），以及客观的需求（如：学校实际运作的现况）来考量学校质与量方面的发展。

- (f) 政府的政策、社会发展趋势和未来的需求。
- (g) 独中的发展规划应避免受政治人物的分化，混淆独中的办学方针，弱化独中的支持力量。
- (h) 学校的财务状况。

(2) 制订学校发展规划有那些步骤

- (a) 建立共识，决定发展大蓝图。组织专业团队，探讨如何落实。
- (b) 学校整体的发展规划：
 - 结合董事、专业人士、学校行政人员，一起规划学校的未来发展，制定短期计划（年度）、中期计划（三五年）、长期计划（未来的发展），呈现完整的发展计划。

(3) 董事会和校长及主任应如何合作制订学校发展规划?

- (a) 先对学校发展大方向达成共识，方能比较理想地制订出学校发展规划。
- (b) 董事与校长关系的两种模式：
 - 办学方针由董事会做决策，校长只是执行，不能改变其方针。
 - 董事会给予校方较大的空间，尊重及接受校方所提的意见。
- (c) 董事会与校方应互相尊重、充分沟通，合作制订学校发展规划。
- (d) 校长是学校发展的关键人物，最了解学校状况，应对上与董事沟通，向董事会清楚报告校务状况；对下带领老

师，推动学校的发展。

- (e) 董事部与校长及教师一同参与，达成共识，如可通过举办共识营达到此目的。
- (f) 校方在行政会议提呈的任何学校发展计划，可写成报告呈给董事会，询问董事意见。校长必须把董事会所表达的意见下达老师，同时把老师的意见上传到董事会，让董事会与校方达到良好的沟通。
- (g) 分清责任：董事办校，校长办学。即校长与老师共同讨论办学方针，然后向董事部反映，双方取得共识再落实。

三 / 搭上信息时代列车，创新教育教学

台湾科技领导与教学科技发展协会常务理事吴宗哲校长主讲《“智慧教室”到“云端未来学校”的理念、规划与创新应用》，首先引导与会者思考未来学校教育的模式、可能面对的问题与挑战及其应对策略；强调E化教学乃当今世界教育趋势，特别是教育科技（包含教学科技和学习科技）的发展，将对教学模式和学习方式产生革命性的影响作用，而学校管理者和办学者应有效整合各方面资源，肩负“科技领导”的教育新使命。

吴校长结合实际案例，简要介绍了“智慧教室”和“云端未来学校”的基本概念、特点与运作模式，强调了教师培训的重要性、教学组织与学习方式的变革、对学生学习能力的新

要求、学习环境的数码化等。

最后，吴校长重点讲述了信息科技在教育教学领域的创新应用，具体包括造句教学、数学教学结合智慧教室的应用，作文教学结合云端书城的应用，电子书包在班级教学的应用，虚拟实境的情境教学应用，以及点读笔结合英语情境教学应用。

四 / 结语

大家都知道，人类社会已经进入21世纪，科技进步和社会发展对教育教学提出了新的要求。提高教育质量和加强质量管理，以绩效凸显学校教育的社会功能，以质量树立学校教育成功品牌，是当前学校教育普遍关注的重要课题。

我们独中为求永续发展，提高教育教学质量是核心任务。全体独中办学者实有必要主动了解世界教育发展前沿，更新教育思想观念，积极采纳新科技以优化教育教学工作。

所谓“发展才是硬道理”，而有规划的学校发展才能凸显其价值内涵。学校发展规划的内在价值，体现于学生发展、教师专业成长、学校教育系统整体变革的内在价值。华文独中制订学校发展规划，要坚持民族语言文化教育发展的原则和方向，要以发展的眼光、规划的思路、切合实际的改革实践，不断将学校发展推向新的高度。

审查及总结小组：

王瑞国、李岳通、林国安、苏华仁、林玉娟