

2013年全国华文独中校长 交流会总结报告

董总署理主席邹寿汉报告

一 / 复兴40年，华文独中宜自强不息

上世纪六七十年代间，华文中学面对改制风暴。我们不能忘记族魂林连玉老师等华教领导人引领华文中学力拒改制的贡献。林连玉老师说：“华文中学是华人文化的堡垒，津贴金可以被剥夺，独立中学不能不办。”

1973年底，董总与教总联合热爱民族教育社群，推动华文独中复兴运动，力挽狂澜，救亡民族教育事业于既倒。华文独中复兴运动期间发布《华文独立中学建议书》，筹办华文独中统一考试，建制华文独中统一课程体系，不仅为华文独中办学确立方针与使命，引领民族教育发展原则与方向，更为健全华文独中教育体制奠定坚实根基，也是日后华文独中能走自己的路、稳健发展的原动力。

世纪之交，世界范围内掀起教育改革大潮，我国华文独中也致力探索新一轮教育改革。1997年组团湖南汨罗、台湾台北取经，1998年诗巫全国华文独中教改交流会厘

定素质教育教改方向，1999年考察辽宁盘锦教学改革模式、邀请教育名家魏书生莅马讲学，2003年第四届全国华文独中行政人员研讨会初议华文独中教改纲领，2005年华文独中教育改革纲领正式发布，2007年华文独中董事交流会探讨研制学校发展规划事宜，2008年全国华文独中校长研讨会总结与前瞻全国独中工委课程、考试、师资与学生业务，2009年部分独中试行上海“成功教育”模式，改进课堂教学，2012年全国独中董事与校长交流会进一步探讨学校发展规划与完善学校行政管理机制的问题。今年，49所华文独中的83位校长和高级管理人员再次会聚加影东方水晶旅店，探讨独中教育改革与发展事宜。

际此华文独中复兴40年，董总召开全国华文独中校长交流会，意义是非常深刻的。

当前，我国政府固守以马来民族中心主义为主导思想的一元化教育政策，强行以落实一种源流学校“最终目标”为宗旨的《2013-2025年教育大蓝图》，各民族语文教育再一次

活动 / 专题

事件 / 专题

文献

图表与数据

编后语

编委会名单

遭遇劫难：华文小学面临同化、甚而消亡的危机；华文独中教育贡献不获肯定，申办新校遭遇诸多阻难，更有被迫二次改制之虞！

半个世纪前华文中学改制风暴催生了华文独中，历史始终赋予华文独中不平凡的际遇。然而，华文独中，民族教育中流砥柱，坚定信念，春风化雨，作育英才，弦歌不绝。

华文独中虽然被国家教育发展边缘化，但是，历史发展显现其坚韧的生命力，她当自强不息，不负民族所托。这些年来，华文独中坚持民族教育办学特性，放眼世界教育发展趋势，锐意改革，追求行政管理现代化与标准化、课程教学优质化与效率化、教师队伍成长专业化、学生发展全面化与个性化、教育教学环境信息化，因应现代社会发展对学校教育的新要求，满足现代教育培养人的质量和规格要求。

古话说：“天行健，君子以自强不息”；“笃学尚行，止于至善”。推进教育改革，寻求办学质的飞跃，是近年华文独中教育发展的主旋律。因此，“自强不息，止于至善”，是当前华文独中面对国内外形势，寻求发展，应该秉持的个性。

二 / 华文独中教育发展现况与董总独中教育业务概况

2013年华文独中校长交流会于11月23日下午2时正掀开序幕。董总副首席执行官孔婉莹女士向大会作了华文独中教育发展现况与董总独中教育业务概况的汇报。汇报内容着重介绍了近年华文独中学生与教师发展态势，以及

董总课程、考试、师资与学生业务及推动“成功教育”等部门工作概况。

针对上述汇报内容，与会者提出或提询涉及独中教育发展事项如下：

- （一）我国教育部已在国民中学及国民型小学实施“校本评估”，势必影响独中课程教学与考试评价，尤其对有学生报考政府考试的华文独中带来冲击。董总和独中将如何应对？孔婉莹副首席执行官透露，明年董总行政部将深入探讨“校本评估”事宜，届时也将邀请独中校长座谈交流，研拟对策。
- （二）明年独中初中一即将全面实施“综合科学”课程，有关教师培训、教学参考手册、考试规划等都宜部署到位。
- （三）希望试行“成功教育”的学校分享经验。金宝培元独中胡苏安校长和育才独中苏民胜副校长分别简述学校实施“成功教育”的一些成果：课件与教案适应本土课堂教学需要，提高了课堂教学效率。
- （四）有与会者吁请董总关注教育部不再允许华文独中招收外国学生事态发展，必要时协调解决有关问题。

三 / 系统规划，构建独中教师培养培训体系

1983年，董教总独中工委成立师资教育委员会，以有系统、有步骤地开展独中教师培养培训工作，具体工作包括举办各类在职教师培训课程、区域教学研讨会、独中行政管理研

习班；组织独中教师参加中国大陆和台湾地区侨务机构主办的学科教师研习班、辅导教育培训课程；保送独中高中毕业生赴国外师范院校深造，等等。近年，更积极开拓国内外教师教育资源，为独中教师职前培养创造条件；举办初任教师和班主任专项培训课程及学科教师教育教学技能培训班，强化独中教师在职培训力度；也发展教师教育专业课程，提高独中教师教育专业学历。

为了系统规划各类教职员培训课程的举办，提升华文独中教育教学素质，以及有效组织相关活动，促进华文独中行政管理人员和教师的专业发展，董总在既有工作基础上拟定了《2015-2024年董总中、长期华文独中行政人员和教师培养培训与专业发展规划》，由独中工委教师教育委员会主任庄俊隆先生提交本次交流会讨论，征询意见与建议。这项事关华文独中教师队伍建设与专业发展的十年发展计划书的主要内容涵盖四大方案：（一）职前培养：协助独中舒解师资短缺问题；（二）在职培训：提升独中教师职能；（三）校长与行政人员的培训与交流；（四）提升独中教师福利。

与会者对《2015-2024年董总中、长期华文独中行政人员和教师培养培训与专业发展规划》进行了热烈、深入的讨论。相关意见或建议综合归纳如下：

（一）关于“职前培养”各项具体计划

1. 密集式教育学分进修班，设定3年服务协议，略嫌过长；开班学员来源、开课时间、毕业学员分配

是否符合学校的需求，是须要考虑的因素。密集上课有其效率局限性，可辅以远程教育模式。

2. 可为初任教师提供2个月的入职培训课程。
3. 建议董总招募有志从教者，提供全额师范奖学金，毕业后服务独中；有关经费可由参与计划学校共同分担。

（二）关于加强“在职培训”具体方案

1. 当前有79%华文独中教师具有大学学士以上学历，40%教师具有教育专业资历。与会者关注“教育专业文凭课程”于10年内达成90%独中教师具备教育专业学历目标的可行性。
2. 为独中学科教师提供“应用数学”和“应用科技”等学科知识培训课程，以应合时代发展需要。
3. 学校开展“校本教师培训”活动，与董总主办教师培训课程，在时间上有所冲突；希望董总学年前提供全年教师培训活动时间表，方便学校安排活动参考。

（三）关于为校长与行政人员提供培训课程的问题

1. 独中要重视学校行政领导人员的素质问题；培训内容须要侧重行政管理能力、团队领导艺术方面，培训模式以互动为主，勿偏重强调理论传授。

2. 举办校长与行政人员培训课程需要经费保障，也应注意时机适当的问题。

（四）关于提升独中教师福利的途径与方法

1. 小型独中也应该要重视教师福利问题，以稳住教师队伍。小型独中普遍面对资源与经费不足问题，尤其是东马有一些小型独中没有向学生收取学费，学校的生存完全依靠董事部与华社的支持。这可能也造成董事部对小型独中师资福利力所未逮的主因。
2. 学校除了提供教师物质福利条件之外，还可以包含“柔性”福利（如旅游、休闲活动等）。此外，也应让教师认识到“培训也是一种教师福利形式”。
3. 与会者分享目前独中提供教师的种种福利，包括：设立教师福利基金以办理教师联谊活动，提供住院医药卡，常年医药津贴，教研奖励金等。
4. 吁请董总与有关方面洽商设立“独中校长长期服务奖”。
5. 除了书面问卷调查，董总也应到各地独中实地考察，沟通信息，了解情况。

四 / 推动校本培训，提高独中教师培训质量

长期以来，独中教师培训活动的组织形

式，主要是教师参与一些教育机构（如董总、新纪元学院、南方大学学院、留华同学会等）主办的教师在职培训课程和短期国外研习班。近年，一些独中基于学校的实际情况及其教师专业发展的需求，开始组织“以学校为本位”的教师培训活动（即“校本教师培训”）。本次华文独中校长交流会邀请了巴生兴华中学许梅韵副校长、沙巴巴吧中学卓玉昭校长、麻坡中化中学陈维武校长前来分享各自学校推行校本教师培训的经验。

（一）独中推动“校本教师培训”经验分享

1. 许梅韵副校长介绍了巴生兴华中学校本教师培训规划与推动的整体思路，凸显校本培训与校本研修相结合的教师专业成长途径。该校是通过初任教师培训、教师专业培训文凭班、区域教师交流培训、国内外教师研习课程等平台，组织教学设计、教学评价、心灵蓝图应用、网络教学、领导力教育等培训内容，运用团体动力支援、协作模式，进行文献阅读、教研分享内化，形成办法与措施，达成共识，建设一支能教、会教、愿教的教师队伍，迈向学习型、研究型新学校。
2. 卓玉昭校长说明沙巴小型独中教师流动性大、缺欠教育专业资历的特点，教师培训的主要目的在于解决师资流动性问题、提升学科教学与班级管理能力和培养学校内部事务处理实力。培训模式注意结合沙巴小型独中招生宣教的需要，如组织感恩华小教师周活动，委派教师担任小六生活营讲师等。

3. 陈维武校长阐述麻坡中化中学依据2007年经济合作发展组织（OECD）《麦肯锡报告》关于“培训高效教师”的理论，规划校本教师培训四领域：新进教师培训；在职教师培训；教专班；期末教师交流与分享会。强调学校作为教育系统，要请“对”人，把这些人培养成有效的教学者，确保每一个孩子都能从优质教学中受惠。

（二）关于“校长如何推动校本教师培训活动”的讨论

与会者针对“校长如何推动校本教师培训活动”的议题，进行了交流讨论，相关看法或建议综合归纳如下：

1. 希望交流会厘清“校本教师培训”的本质与内涵；期待董总整理相关课程资源（如培训内容、培训者），提供各校开展校本教师培训活动参考。
2. 建议董总完善初任教师培训课程，调查了解各校需要，协助各校进行初任教师培训工作，有关课程适于开学前进行。切盼董总提供“初任教师指南”之类文件资料。
3. 建议推动区域独中教师培训交流平台，促成校际资源共享。
4. 一些独中已实行上课五天制，教师可利用周六时间研修或培训。
5. 各独中推行的校本教师培训呈现多样化，包括：师徒制（资深教师帮带初任教师），年度主题培

训，课堂听课观摩等。

6. 各独中开展校本教师培训普遍面对的难处，包括：缺乏课程资源，经费来源匮乏，培训讲师不足，学校董事部认知与支援力度不足，培训的连续性与成效问题，等等。这些难处尤以东马小型独中为甚。

五 / 改善薪金与福利，保障独中教师队伍建设

华文独中教师的薪金和福利，相对于隶属政府公务员的国民中学教师，是有差距的。所幸独中教师忠诚勤谨、任劳任怨，树立从事民族教育事业的光荣感与责任心，肩负教书育人、维护民族教育发展的重任。

独中教师薪金与福利条件，受各校行政措施与经济实力，以及地方生活水平等因素的影响，向来难以划一。尽管如此，近年来各校董事部皆致力于调整教师薪金和改善福利条件，而董总所做全国华文独中教师薪金与福利情况调查结果显示，各校董事部仍需努力为独中教师提供相对合理的薪金福利和生活保障。本次独中校长交流会就在这样的基础上，集思广益，探讨如何制度化独中教师薪金与福利，为独中教师队伍建设提供物质保障。马六甲培风中学张永庆校长、巴生滨华中学吴丽琪校长和亚罗士打吉华独中庄琇凤校长，应邀前来分享各自学校改善教师薪金和福利的经验。

（一）独中改善教师薪金与福利经验分享

1. 张永庆校长指出华文独中自主办

学，专业薪金、教师专业和专业培训三位一体的方向。薪金福利是建构教师心理安全感和专业自尊，鼓励教师进修，达致教师专业的物质基础，必须先解决这一块，才能实现全面性的独中教育专业发展。专业薪金也应兼顾人道关怀、体恤、公平、照顾弱势者。专业薪金的要素包括薪金的制定可参照政府教师薪金或华文独中教师薪金比较，第13个月薪金和年资加薪必须纳入，以特别薪金吸引稀缺人才，每三年进行结构性调薪，有规划性地提高学费，教师评估方式以奖励为主而不用来控制调薪，合理化调整各类职务津贴，照顾各类弱势员工并视为教育人员，等等。在促进教师专业发展方面，加薪能减低教师流动率，同时可让学校更有条件进行筛选；由教师通过管理规章、原则来从教育专业角度处理学生入学、升班及毕业事务等。为推进教师专业培训，建议董总设置独中教师培训基金，各校也可从校园文化促进教师对教育的热诚及对学生的关心，从制度、金钱、理念及各类服务协议鼓励教师参加各类培训、教专课程或高级学位深造课程，举办教育考察、学科教师研讨营等，

发展具有连续性的校本培训以及在职培训的督导、听课和备课制度。最后，张校长也提醒，对教师施予的激励诱因，可能造成功利心态，应谨慎运用。

2. 吴丽琪校长指出独中在发展硬体建设，也需要照顾教师薪金福利等软体建设，并分享了该校连续4年调薪的经验，涵盖基薪、年资加薪、生活津贴、第13个月薪金及行政津贴等，在吸引人才方面实施了专业职能人才特殊薪金和师训专业及高级学位者津贴，设立各类基金以照顾教师及其子女教育，福利措施包括医药津贴、住院保险、教育考察、国内旅游、教师服务奖励金、行政人员服务奖励金等。通过不断改善薪金福利让老师减轻后顾之忧，保持身体健康，协助教师承担子女的一部分教育经费，摆脱“月光族”之苦，获得满足物质生活需求之基本尊严，最终感觉“当老师很有价值”，令人羡慕。吴丽琪校长希望董总协助培训师资、解决师资短缺问题，而各校校长之间可做柔性的联谊交流。
3. 庄琇凤校长阐述吉华独中早期面对的生源短缺和财务困境，把危机变为转机，经过10年改革，学校进入稳定期、发展期，现在是

转型期。该校决心落实改革的步骤包括修改董事部章程，加强赞助人大会角色，整顿行政结构，确认董事部办校、校长办学并以华文独中统考文凭为主要的理念。建立良好董教关系，尊重董事部方针，对学校的强势、弱势、机会及威胁点进行分析（SWOT），巩固学校资金及开源节流，了解资金的运用，做好学校财政预算与检讨，拟订策略和计划加以实行，才能有效改善教职员薪金福利待遇。有规划地调整学费和薪金福利，包括实施上课5天制和第13个月薪金等；推行教师绩效评估制以发放年终奖励金及作为年功加俸依据；推广校园人文，设立教师奖励金授权校长决策使用供特定用途。

（二）关于如何改善教师薪金和福利的讨论

与会者针对“如何改善华文独中教师福利问题”的议题，进行了交流讨论，相关看法或建议综合归纳如下：

1. 应制度化独中教职员薪金与福利，为不同类型和区域的独中拟订不同的方案。同区域独中之间的薪金福利不应有太大差异。
2. 建议董总把2013年全国华文独中教师薪金福利调查报告和交流会报告传达给各独中董事部，并对华文独中与国中的教师薪金福利

作出比较分析，以拟订独中教职员薪金福利指南供各校参考，并以此作为基础与独中董事部联系及交流。

3. 有与会者提出须审慎思考与处理教师评估制度，以避免分化教师，影响教师队伍建设及团结。提倡团队精神，让每个人都进步的方式来替代教师评估制度。
4. 设定一些活动让董事与教职员一起参与，增进感情，让董事亲自了解学校面对的困难，进而提供适当支持。
5. 教职员人事开销应占学校日常开销一定的合理比率。
6. 建议已有稳健发展的独中可向家长宣导使用者付费以及教育也是一项重要投资的观念，以利调整学费。
7. 为小型独中寻找外界支援，改善教职员薪金福利。
8. 各独中应多元化资金来源，从董事部扩大到校友、家长至企业界等。
9. 可邀请在改善教职员薪金福利待遇有经验的校长到小型独中分享交流。
10. 争取政府拨款支持独中发展。

六 / 结语

百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。教师是学校教育重要因素之一，教师素质

的水平决定教育改革的成败。本次全国华文独中校长交流会聚焦独中教师问题，涵盖教师培养培训和教师薪金福利两大领域，进行深入讨论与广泛交流，这是十分及时和有意义的。

独中教育发展，不仅不可忽视教师的培养培训与教师队伍建设问题，而且要以独中教育改革的推进为契机，倡导独中教师教育新理念，改革教师教育课程，探索教师培训新模式，以建立符合新时代独中教育改革发展需要的教师培养培训体系与机制，从而促进教师的专业发展，进而提高独中教育质量。

董总将深入探讨与完善提交本次独中校长交流会的《2015-2024年董总中、长期华文独中行政人员和教师培养培训与专业发展规划》。我们特别感谢与会独中同道对这项发展规划提出了宝贵的意见和建议。

独中教师薪金与福利条件，涉及教师专业尊严与物质生活保障问题，攸关独中教师队伍建设、教师幸福、快乐育人、学校稳健发展，独中办校办学者须要高度重视，调度各方面资源，做系统制度规划，以期妥善解决这个老问题。

本次独中校长交流会从校长与行政教师的视角，对如何改善独中教师薪金福利问题，进行了广泛的交流与讨论，董总将汇整相关意见和建议，结合交流会前所做问卷调查的数据分

析，研拟一套华文独中教师薪金与福利实施方案，提供各独中董事部参考。

本次交流会成果将提交董总会议谈论，并作为来年全国华文独中董事校长交流会的议题之一。

我们应理解华文独中是非商业营利机构，没有个人或团体的经济利益关系，董事皆以奉献的态度和精神，与教职员共同管理学校。我们也考虑到孔子的“有教无类”、“因材施教”理念，学费平民化，体现华文独中教育为中华文化与民族教育的传承与发展所做贡献。如何在平民化学费收入的条件下，兼顾教师薪金福利问题的改善，是值得深思的。

最后，我们万分感谢国立台湾师范大学教育学系教授谭光鼎博士，前来为本次校长交流会做专题演讲，丰富与会者收获。我们也感谢6位华文独中校长和副校长应邀分享推动校本教师培训以及改善教师薪金福利待遇的经验。

议题与总结组：

庄俊隆、胡苏安、吴维城、王淑慧、孔婉莹、
锺伟前、邝其芳、潘棠莲、李岳通、曾庆方、
林纪松、沈天奇、李丽珍、林国安