

一、前言

董总，全称“马来西亚华校董事联合会总会”，是一个致力于维护和发展马来西亚华文教育的非政府组织。董总由各州董联会组成，各校董事会为了凝聚力量，共同捍卫华校的生存与发展，首先成立了州董联会，随后成立全国总会即董总，以凝聚维护华文教育的力量。

董总自1954年成立以来，就联同1951年成立的教总（马来西亚华校教师会总会），共同捍卫和维护华文教育的地位。为了适应发展的需要，分别于1973年联合教总成立“董教总全国发展华文独中工委”，1976年成立“董教总全国发展华文小学工作委员会”。同时，设立秘书处（后改组为行政部），聘请全职人员以推动各项华教业务。

二、董总成立的背景

在《1952年教育法令》的公布，华文教育面临生死存亡的紧要关头，不利华校的条文包括：（一）建立国民学校为准则，华文与淡米尔文为第二语文

且至少有十五名学生的要求才可教授。（二）英文是国民学校的必修科目，而马来文则是英文教学学校的必修科目。（三）政府应逐步鼓励各语文学学校接受改为多元种族的国民学校。（四）只有国民学校才能获得政府的全面津贴。

雪兰莪华校董事联合会在1952年11月9日至10日，在雪兰莪中华大会堂（简称“雪华堂”）召开马来亚华校董、教代表及马华公会代表（当时华人的政治代表）联席会议。此会议的其中一项决议是“由秘书处发函促请各地华校董事会尽速组织州内的董事会统一机构”。组织州董联会的目的是为成立董总铺路。

1953年4月19日至20日，第二次联席会议在雪华堂举行，会议决定筹组“马来亚联合邦华校董事联合会总会”。董总章程由雪兰莪华校董联会负责起草。

1954年8月22日，董总成立大会在雪华堂举行，与会者为马来亚半岛各州华校董事联合会的代表。会议选出雪兰莪、霹雳、檳威、森美兰和马六甲五州为董总第一届常务委员。

董总于1954年成立时称为“马来亚联合邦华校董事联合会总会”，1973年改名为“马来西亚联合邦华校董事联合

会总会”。1979年4月26日，董总经注册官批准后，名称改为“马来西亚华校董事联合会总会”。

三、董总组织结构概述

组织架构与运作是一个组织成功的关键，合理的架构能够提升效率、增强协调、确保决策的科学性和执行的有效性。

1. 组织结构

董总的整体组织结构包括总会、各属会和行政部。总会是最高决策机构，各属会在总会的领导下开展具体工作。行政部则贯彻与落实董总会议议决和负责日常运营。

2. 领导层级和职责

董总的领导层级包括会员代表大会、

中央委员会、中央常务委员会、各工作委员会和行政部门。会员代表大会是最高权力机构。中央委员会则是最高领导机构，负责总体战略和重大决策。各工作委员会在中央委员会的指导下负责具体领域的工作。行政部门负责贯彻与落实会议议决和日常管理。

1987年，董总共有九个属会，包括柔佛州华校董教联合会、马六甲华人教育协会、森美兰华校董联合会、雪兰莪·吉隆坡华校董联合会、霹靂州华校董联合会、檳城华校董联合会、吉打州华校董联合会、吉兰丹华校董教联合会及沙巴华文独中董事会联合总会，由于砂拉越、彭亨、登嘉楼和玻璃市四州当时还没有董联合会组织，因此董总的会员不包括这四州。这四州后来在当地热心华教人士的筹组下，陆续成立了董联合会，并随即加入董总。

以下是董总各属会的创会年份：

序	各属会	创会年份
1.	柔佛州华校董教联合会	1949年
2.	霹靂华校董事会联合会	1952年
3.	檳城华校董事会联合会	1952年
4.	马六甲州华校董事会联合会（前称“马六甲华人教育协会”）	1953年
5.	森美兰华校董事联合会	1953年
6.	雪兰莪暨吉隆坡联邦直辖区华校董事会联合会（前称“雪兰莪华校董事会联合会”）	1953年
7.	吉兰丹华校董事教师联合会	1954年
8.	玻璃市华校董事联合会	1995年
9.	吉打华校董事联合会	1957年
10.	沙巴华文独立中学董事会联合总会（沙巴独中董总）	1979年
11.	砂拉越华文独立中学董事会联合总会（作为董总会员至2000年止）*	1988年
12.	砂拉越津贴华文小学董事联合会总会（作为董总会员至2000年止）*	1989年
13.	彭亨华校董事联合会	1989年
14.	砂拉越华校董事联合会总会	2000年
15.	登嘉楼华校董事联合会	2001年

备注：砂拉越津贴华文小学董事会联合总会和砂拉越华文独立中学董事会联合总会于2000年组成砂拉越华校董事联合会总会，并以此组织加入董总。

董总历任主席

序	董总主席
1.	郑则民（1953年2月）
2.	洪启读（1953年4月）， 1955至1957年不详
3.	陈济谋（1958年 - 1964年）， 1962年不详
4.	杜志昌（1965年 - 1966年）
5.	叶鸿恩（1967年 - 1968年）
6.	杨诚财（1969年 - 1972年）
7.	林晃昇（1973年 - 1991年），1987年 林晃昇在内安法令下被扣留，由林玉静 先生任代主席职。
8.	胡万铎（1991年 - 1992年）
9.	郭全强（1993年 - 2005年8月6日）
10.	叶新田 （2005年8月7日 - 2015年6月9日）
11.	陈大锦 （2015年6月10日 - 2015年8月22日）
12.	刘利民 （2015年8月23日 - 2018年7月6日）
13.	陈大锦 （2018年7月7日至2024年7月5日）

州董联会以华文小学董事会和华文独中董事会为主要成员，有些州也包括了国民型中学（改制的华文中学）的董事会。董教联合会除董事会外，还包括华校教师为会员。各州华校董联会及全国华校董总是注册社团，而各校董事会则是根据教育法令下设立的组织。董事会成员包括了产业受托人、赞助人、校友会、家长和地方上关心民族教育的各阶层，以及各行业人士（由赞助人中选出）。由此可见，董总具有广泛的社会基础，是维护和发展民族教育的重要团体。

在董总草创初期，董总的组织结构相对比较简单，仅设有三个重要职位，

即主席、财政和总务，且皆由一个州董联会担任。从创会到1989年董总章程修改之前的三十六年内，这些职位一直由雪兰莪董联会的主席、财政和总务出任。因此，在此期间，董总的许多重要决策通常会事先在雪兰莪董联会的会议上讨论，然后再提交董总会议上议决。

由于组织的发展需要，董总于1989年3月9日实施了新章程。该章程于1988年11月27日在董总特别会员代表大会上通过。原先的“由常务委员互选某一州之三位代表为主席、财政及总务”的条文，改为“由常务委员会委员之间互选出委员担任以下职务：(a) 主席一位，(b) 署理主席一位，(c) 副主席一位，(d) 总务一位，(e) 副总务一位，(f) 财政一位和(g) 副财政一位”。随着章程的修订，董总的组织结构也相应发生了变化。

由此，董总常务委员会的阵容扩大，不再由单一州属的董联会领导董总，而是由中选的五个州属每州派出代表三人，组成十五人的常委会。原有的三个要职也增加至七个，即增设了“署理主席、副主席、副总务和副财政”。具有明确的分工，并由副手协助执行其职务，以应付日常日渐增加的会务工作。

鉴于各州董联会提出，需要更多热心人士推动华教的工作，然而章程规定常委会由中选的五个州常委代表担任，而非常委州却没有同等的权利——选举及被选权，因此建议非常委州各选一人，担任董总常委。为此，董总章程于1996年修订后，由“本总会得由代表大会中选出五州，每州代表三人组织常务委员会，执行本总会议决之事项及处理本总会经常事务”，改为“本总会得由代表大会中选出五州为常委州，常委州

组织

董总历届
理事名表华教简史
与大事纪要

专题

教育数据

董总属会
简介

编后语

编委会名单

各委派三名代表，其他州属会委派一名代表组成常务委员会，全体委员享有同等权利，常委会执行本总会议决之事项及处理本总会经常事务”。自此，董总的组织结构也从当年的一般社团性质，发展为兼具教育专业与社会运动功能的机构。

1997年至2010年期间，董总的组织规章虽然经历了几次修订，但修订幅度都不大。直到2010年，为厘清领导层组织结构含糊之处，董总于2010年成立“检讨与修订董总章程小组”。该小组经过一年余的研讨，最终于2011年6月11日向董总会员代表大会提呈了董总章程修订草案并获得大会接纳。修章对原有章程中董总领导层的组织结构进行了明确厘清。具体调整如下：

- 1) 将现有的“常委州”改称为“中委州”；“非常委州”改称为“非中委州”。代表人数保持不变，“中委州”和“非中委州”所派出的代表称为“中央委员”，组成“中央委员会”；再由“中央委员会”产生“中央常务委员会”。
- 2) 将原董总常务委员会中的“总务”职称改为“秘书长”。
- 3) 在六个中委州中，保留一个中委州名额给砂拉越或沙巴二个会员轮流担任。
- 4) 在中央委员方面，主席有权委任的七名“委任中委”，其中一位必须来自“非中委州”的砂拉越或沙巴属会。
- 5) 在中央常务委员方面，五位副主席中必须保留其中的一名给砂拉越或沙巴，由二者轮流担任。

此次修章还明确了董总主席的任期。主席的任期最高为两届，每届四年。延长每届任期是为了方便政策和工作的执行；

同时规定主席最高任期为两届，以便为董总中央委员会注入新鲜血液。这一规定是必要的，且已被许多社团组织实行。

董总于2013年进行选举后，开始实施2012年经社团注册局批准的新章程，第29届中央委员会正式实行四年一届制。由于章程条款存在灰色地带，使得从2013年底出现的董总领导层的纠纷，利用章程的灰暗不明确作为借口，纠纷遂逐渐升级，演变成了“董总风波”，其中还一度被一方告上社团注册局，差点导致注册证被撤销。

在经历了这次领导层纷争之后，为确保董总的组织运作更为完善，适应时代的需求，制定更完善的《董总章程》势在必行。于是，董总第30届中央委员会于2015年9月17日的会议上成立“董总章程修订小组”。小组经过多次深入研究和讨论，并结合法律顾问的反馈意见，历经九个月的密集会议，修订后的董总章程草案终于在2016年6月26日的董总特别会员代表大会上获得通过。其主要修订内容包括：

- 1) 组织的修改：
 - 一任四年改为三年，惟不受任期之保障，可提前解任。
 - 主席可连任三届共九年。
- 2) 职位的修改：
 - 将二位副秘书长职位改为一位。
 - 保留给东马的“中委州”和“副主席”职，将轮流制改为由会员代表大会和中央委员会竞选出任。
- 3) 会议法定人数的修改：
 - 会议法定人数为各级会议成员之半数（ $\frac{1}{2}$ ）加一，方为有效。
- 4) 丧失资格 / 冻结为新增的条文：
 - 会员、中委或常委将本会事务诉

诸法庭将丧失资格或被冻结职务。

5) 会议的修改:

- 会员代表大会: 每年6月30日或之前修改为每年6月份期间或经中央委员会通过展延不超过六十天之内召开。
- 特别会员代表大会: 主席认为需要时, 得随时召开或主席在接到至少五个会员联名要求召开, 则必须 (Shall be held) 于三十天内召开。修改为主席可依章认为需要时, 同时获得中央委员会接纳通过才可召开; 若经五个会员或以上联名要求召开特别会员代表大会, 主席必须三十天内召开。扩增为若主席在限期内不召开, 联署者可在四十天内召开。
- 中央委员会: 中央委员会会议由主席召开。扩增为十三人或以上中央委员可联署要求主席十四天内召开紧急会议, 若主席不召开, 联署者可召开。
- 中央常务委员会: 中央常务委员会会议由主席召开。扩增为六人或以上常务委员可联署要求主席在七天内召开紧急会议, 若主席不召开, 联署者可召开。

6) 会议通知为新增的条文:

- 任何会议通知必须由主席及或秘书长签名。
- 会议通知必须志明日期、时间、地点和会议议程方为有效。

7) 财务与产业为新增的条文:

- 明确银行户口签署者及稽查的程序。
- 对产业进行明文规定和处理。

8) 诠释: 本章程未有说明或出现争

议, 中委会为最后决定。修改为如果对本章程或任何根据章程下所制定的条规、条例、指示和程序于诠释上或文字上有任何争论, 中央委员会之决定将是最后之决定, 不能在法庭提出诉讼。

章程是任何社会团体的组织规范, 活动准则和行事依据。它阐明了会员的权利和义务, 并界定了委员的责任和利益。通过民主程序选出的领袖应以身作则, 维护规章的尊严, 执行所赋予的职权, 促进组织的发展。

四、董总愿景、使命、价值观和会徽

愿景 : 引领马来西亚华文教育的永续发展

使命 : 维护与发展华文教育, 坚持与争取平等地位

价值观 : 忠诚、团结、负责、奋进

会徽 :



2012年11月29日至12月1日, 举办董总策略规划工作营, 出席者包括董总6位主要领导、22位行政部主管及行政人员, 共同探讨建立组织的文化与定位。经过三天两夜的研讨后, 最终确立了董总的组织愿景、使命和价值观, 并呈交2012年12月23日召开的董总第28届常务委员会第10次会议上讨论及接纳。

2012年7月15日, 董总第28届常务委员会第7次会议, 基于董总没有自身标

志，同时考虑到2013年是庆祝60周年会庆，遂议决设立董总标志工作小组，举办董总标志竞赛，以选出董总标志。经过公开甄选，遴选员从众多设计图案中选定张子琛设计的图案作为董总标志设计的基础。经设计加工而成的董总标志初稿，提呈至2013年8月18日召开的董总第29届中央常务委员会第1次会议中讨论并接纳。接着于2013年11月17日召开的董总特别会员代表大会中，也顺利通过并接纳，成为董总会徽。

董总会徽的说明如下：

1. 董总会徽是由标志和标准字组成。标志以火把形象设计，代表民族象征、传承意义、和平希望、和谐合作和团结精神。最终的意义是董总之薪火相传。标准字以“董总”繁体华文和英文字样组成，代表董总稳定发展、超越现代，迈向未来。
2. 会徽颜色是由组合色构成，即紫红橘黄。色彩代表了董总展望未来的精神、愿景领航、绝对使命和实现价值观。
3. 会徽释义如下：
 - 3.1 火焰：倾右边动力之设计和火焰是一直往上烧。它象征董总精神至上，向未来前进；
 - 3.2 火把：稳重的火把。它象征董总迈向未来前进，拥有厚实的根基鼎力着董总。紫红色彩则代表扎实稳重又有威严；

3.3 动感S字曲线象征生命力、动力；和

3.4 整体火把的设计是一个人拿着火把奔跑前进，象征董总精神不断奔驰前进，让一代一代传承下去搭配生命力色彩。

五、工作委员会概况

董总根据组织和工作的需要，不时设立工作单位或专案小组，以执行特定任务。这些工作单位或专案小组通常在任务完成后解散。随着董总业务规模扩大，董总行政部人员数量也从一人增加至上百人，对组织管理的要求也随之提高。

2005年，为加强董总领导层对行政部的监督，董总第25届常务委员会在11月19日召开的第3次会议上，议决设立审阅工作计划小组、财务审阅小组和人力审批小组。从这一届开始，董总常务委员会开始设立了常设工作小组。甚至在董总于2011年修订章程后，明文规定了工作委员会或专案小组的成立，这些条款包括“中央委员会可随时成立它认为适合之工作委员会或专案小组，以处理特定事务，进而推动及协助会务的进行”以及“委托该委员会或专案小组其认为适合之管理细则，以及制定所需要之条例，以推行任务。惟有关指南、细则或条例须由中央委员会核准之”。

1. 董总于2005年至2024年所成立的工作小组 / 工作委员会

年届	董总工作小组 / 工作委员会
董总第25届（2005年-2007年） 常务委员会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作计划小组 2. 财务审阅小组 3. 人力审批小组

年届	董总工作小组 / 工作委员会
董总第26届 (2007年-2009年) 常务委员会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作计划审阅小组 2. 人力审核小组 3. 财务审计小组 4. 产业管理小组
董总第27届 (2009年-2011年) 常务委员会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作计划审阅小组 2. 人力审核小组 3. 财务审计小组 4. 国民型中学工作小组 (于2010年成立) 5. 提案小组 (于2010年成立) 6. 网站小组 (于2010年成立)
董总第28届 (2011年-2013年) 常务委员会	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作计划审阅小组 2. 人力审核小组 3. 财务审计小组 4. 产业管理小组 5. 宣教与联络组 (2011年12月5日前称为“时局与华教发展策略小组”) 6. 国民型中学工作小组 7. 提案小组 8. 网站小组 9. ISO督导委员会 10. 强化华小董事会运动小组
董总第29届 (2013年-2015年) 中央委员会	常设小组: <ol style="list-style-type: none"> 1. 会务规划与策略委员会 2. 华小教育委员会 3. 独中教育委员会 4. 国民型中学工作委员会 5. 华教策略与研究委员会 6. ISO督导委员 非常设小组: <ol style="list-style-type: none"> 1. 董总60周年会庆工作小组 2. 董总标志工作小组 3. 行政部空间规划与设计小组
董总第30届 (2015年-2018年) 中央委员会	常设小组: <ol style="list-style-type: none"> 1. 会务规划与策略委员会 2. 政府事务委员会 3. 国民型中学委员会 4. ISO督导委员会 5. 资产投资与管理委员会 非常设小组: <ol style="list-style-type: none"> 1. 行政部空间规划与设计小组 2. 《马来西亚华文独中教育蓝图》教育发展基金筹募小组 (解散于2017年12月9日) 3. 董总章程修订小组 (解散于2016年12月17日)

组织

董总历届
理事名表华教简史
与大事纪要

专题

教育数据

董总属会
简介

编后语

编委会名单

年屆	董總工作小組 / 工作委員會
董總第31屆 (2018年-2021年) 中央委員會各工作委員會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 會務規劃與策略委員會 2. 國民型中學委員會 3. 合規管理委員會 4. 財務、資產投資與管理委員會 5. 獨中教育改革委員會 (原名為“《馬來西亞華文獨中教育藍圖》委員會”) 6. 董教總教育中心事務委員會 7. 多元族群與文化發展委員會 (原名為“國民融合與多語言文化中心委員會”) 8. 董總章程研究委員會 9. 5人專案小組 (成立於2018年8月12日; 解散於2018年11月4日) 10. 修平事件專案小組 (於2018年11月4日成立; 於2018年12月16日解散) 11. 董總華教綜合大廈建委會 (於2019年12月8日成立)
董總第32屆 (2021年-2024年) 中央委員會各工作委員會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 會務規劃與策略委員會 2. 財務、資產投資與管理委員會 3. 董總華教綜合大廈建委會 4. 董總章程研究委員會 5. 多元族群與文化發展委員會 6. 董教總教育中心事務委員會 7. 國民型中學委員會 8. 合規管理委員會 9. 強化華小董事會功能委員會

2. 董總第32屆 (2021年 - 2024年) 中央委員會所設立的工作委員會共有九個, 包括:

- 1) 會務規劃與策略委員會: 負責策劃與推動會務的發展; 加強與政府機構的聯繫。必要時, 傳達董總中央委員會對華教課題的看法和立場; 督導行政部的業務, 評估行政部職員的工作績效; 以及審核董總年度工作計劃和財務預算, 並提呈至董總中央委員會會議接納與通過。
- 2) 財務、資產投資與管理委員會: 負責督導董總的財務管理; 策劃與擬定董總資產的投資方案; 統

籌與管理本會資產和規劃董總行政部的空間。

- 3) 董總華教綜合大廈建委會: 負責策劃與推動董總華教綜合大廈的建設; 籌募建築與設備經費; 負責處理施工期間的各項問題。
- 4) 董總章程研究委員會: 負責研究與檢討董總現行章程, 以符合適宜性。
- 5) 多元族群與文化發展委員會: 負責加強與非政府組織的聯繫, 特別是跨族群的交流; 統籌策略及推行實施。
- 6) 董教總教育中心事務委員會: 負責探討董總與董教總教育中心

(非营利)有限公司的关系和相关事务;与独大和教总协调,并达成共同共识与行动。

- 7) 国民型中学委员会:负责掌握国民型中学的办学现况,并且关注国民型中学在办学上面对的问题;以及加强与其他关心国民型中学发展的团体的联系,代表本会出席相关活动。必要时,传达董总对国民型中学课题的看法和立场。
- 8) 合规管理委员会:负责统筹与规划本会相关管理体系,如质量管理体系及资讯安全管理体系的建立与管理;督导本会相关管理体系的推行实施与认证工作。
- 9) 强化华小董事会功能委员会:负责推动华小董事会对本身使命、职责和权力的理解,进而加强华小董事会的运作;提升华小董事会熟悉董事会运作原则和了解学校的行政;促进州内华小董事会的联系和交流;以及凝聚华小董事会、华团、及社会人士对维护华小董事会主权与地位的共识,共同维护与发展华文小学。

六、外派代表业务概述

1. 外派代表的设置及目的

董总委派外派代表的目的是扩展影响力,加强与其他团体和教育机构的合作。外派代表在推动华文教育的普及和提升、争取资源和政策支持方面发挥重要作用。

2. 外派项目

董总曾经和正在进行的外派项目包括参与国际教育交流项目、在国内外举办华文教育推广活动、与其他教育机构建立合作关系等。这些项目有助于提升董总的知名度和影响力,促进华文教育的发展。

3. 董总第32届(2021年-2024年)中央委员会有外派代表到其他华教组织担任职务的,共有六个组织,包括:

- 1) 董教总全国发展华文独立中学工作委员会:十三位代表
- 2) 董教总华小事务委员会(前称“董教总全国发展华小工委”) :八位代表
- 3) 董教总教育中心(非营利)有限公司董事部*:二位代表(搁置)
- 4) 华社研究中心董事部代表:一位代表
- 5) 林连玉基金(非营利)有限公司董事会:一位代表
- 6) 全国教育改革行动委员会:一位代表

备注:董教总教育中心(非营利)有限公司是由董总、教总与独大于1994年联合创办的组织,旨在实现申办民族高等教育学府的愿望。然而,此公司于2013年及2015年两次的修订章程后,个人董事大幅度增加,而董总、教总与独大各自的代表权,由每个组织的五人削减至两位董事,导致个人董事的人数远远超越三机构的代表人数,使三机构完全丧失主导权,这一举动违背了创办初衷。因此,自2015年起,董总搁置了向董教总教育中心(非营利)公司委派代表。

七、小结

通过对董总组织架构和运作的分析，可以看出合理的组织结构和高效的运作机制对于推动事业的发展具有至关重要作用。

为应对不断变化的教育环境和挑战，董总应持续优化组织架构和运作方式。可采取的策略，如下：

1. 加强共识与专业决策

通过民主程序，巩固组织成员的共识；以科学精神作出各类决策，形成精诚团结及高效、精确的组织文化。

2. 加强团队培训和人才引进

通过定期的培训和交流，提高团队的专业素质和协作能力。同时，也要吸纳专业人才，充实团队力量。

3. 建设信息化系统

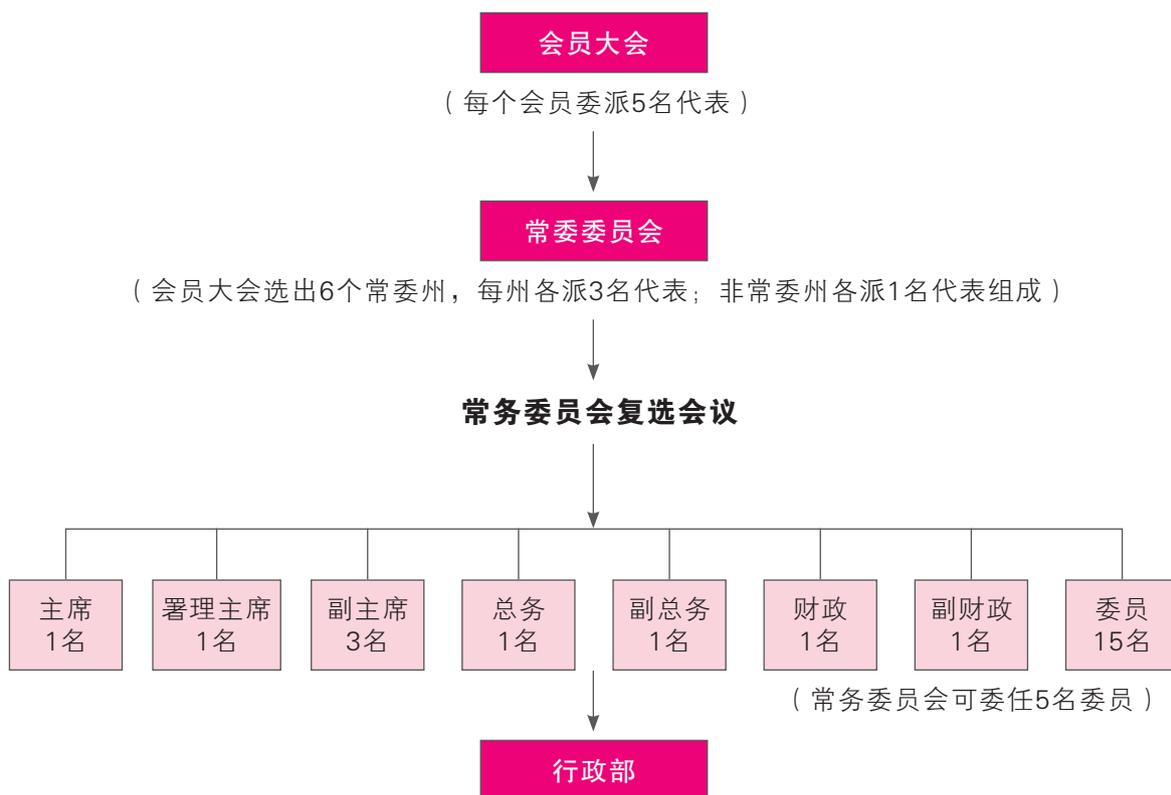
推进信息化建设，提升管理和运营效率。

未来，董总将朝着数字化转型、人才培养、国际化合作等方向发展。通过引进先进的管理和教育理念，进一步提升组织的综合实力。

参考文献

1. 马来西亚华校董事联合会总会（1987），《董总卅年》，吉隆坡：马来西亚华校董事联合会总会。
2. 马来西亚华校董事联合会总会（2004），《董总50年特刊》，吉隆坡：马来西亚华校董事联合会总会。
3. 马来西亚华校董事联合会总会（1990），《1989年工作报告书》，吉隆坡：马来西亚华校董事联合会总会。
4. 马来西亚华校董事联合会总会（1997），《1996年工作报告书》，吉隆坡：马来西亚华校董事联合会总会。
5. 马来西亚华校董事联合会总会（2012），《2011年工作报告书》，吉隆坡：马来西亚华校董事联合会总会。
6. 马来西亚华校董事联合会总会（2016），《2015年工作报告书》，吉隆坡：马来西亚华校董事联合会总会。
7. 马来西亚华校董事联合会总会（2017），《2016年工作报告书》，吉隆坡：马来西亚华校董事联合会总会。

1. 2004年组织结构图



2. 2013年至今的组织结构图



3. 现行的董总结构（根据董总章程）

