

目录

① 编辑说明	2
② 会议简章	3
③ 日程表	4
④ 出席者名单	6
⑤ 交流课题总结报告	10
⑥ 各项课题交流记录摘要	16
⑦ 媒体报导	25
⑧ 照片集锦	28
⑨ 附录	35
—— ISO 与华文独中后记	

编辑说明

董总于2012年8月11日至12日在加影东方水晶酒店，举办“2012年华文独中董事校长交流会”，这是董总继2008年“全国独中校长及行政人员研讨会”后，再次召集全国华文独中办学者，共同讨论华文独中的建设与发展。

本次交流会的宗旨为“提升华文独中行政管理，迈向世界教育先进水平”。交流会获得来自39所华文独中董事、校长和老师、各州董联合会代表、董总常委共百逾人的热烈参与。

大会针对三个核心课题进行交流，即“ISO与华文独中”、“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”。同时，大会也邀请到林昌平先生、戚业国教授和吴宗哲校长担任专题主讲人，向与会者分享宝贵经验。

本次交流会提供一个平台，让华文独中办学者参与探讨和交流，增进认识与共识。让广大华教工作者了解本次交流会的讨论内容和信息，董总特将上述交流会的相关资料整理成辑，付梓出版，广为流传。



会议简章

- 一、主办单位：马来西亚华校董事联合会总会（董总）
- 二、宗旨：提升华文独中行政管理
迈向世界教育先进水平
- 三、课题：1. ISO与华文独中
2. 探讨如何制订学校发展规划
3. 学校科技领导与智慧教室
- 四、主讲人：1. 管理顾问林昌平
2. 中国教育部中学校长培训中心副主任及上海华东师范大学戚业国教授
3. 台北资讯科技教育发展学会（TITEDA）常务理事吴宗哲校长
- 五、对象：全国华文独中董事、校长、副校长及主任
- 六、日期：2012年8月11日至12日
- 七、时间：2012年8月11日（星期六）1230 – 2100
2012年8月12日（星期日）0800 – 1600
- 八、地点：雪兰莪加影东方水晶酒店，Oriental Crystal Hotel
- 九、形式：专题主讲及分组讨论
- 十、报名截止日期：2012年7月14日
- 十一、费用：1. 报名费：RM100/人（恕不退回）
2. 交通：自理
3. 住宿：自理（董总可代为订房）
4. 董总将提供交流会期间膳食及讲义。
- 十二、联络人：董总行政办公室林思维（分机296）、陈培花（分机206）
电话：03-87362337

** 本简章如有未尽善处，主办单位有权增删之。



日程表

日期	时间	分钟	活动	地点
2012年 8月11日 (星期六)	1230 - 1300	30	报到、领取会议资料	Grand Crystal Ballroom, 二楼
	1300 - 1315	15	董总主席致词	
	1315 - 1330	15	颁发纪念品及感谢状	
	1330 - 1400	30	大合照	一楼大门
	1400 - 1530	90	讲题1: 林昌平主讲 “ISO与华文独中”	Grand Crystal Ballroom, 二楼
	1530 - 1600	30	休息、茶点	Grand Crystal Ballroom, 二楼
	1600 - 1710	70	分组讨论	第一组: Grand Crystal Ballroom, 二楼 第二组: Grand Crystal Ballroom, 二楼 第三组: Emerald room, 二楼 第四组: Opal room, 三楼 第五组: Amber room, 三楼
	1715 - 1800	45	分组讨论报告	Grand Crystal Ballroom, 二楼
	1800 - 1900	60	休息	
	1900 - 2100	120	晚宴	Oriental Crystal 一楼皇廷大酒家
	2100		第一天活动结束, 自由活动	



日期	时间	分钟	活动	地点
2012年 8月12日 (星期日)	0730 – 0800	30	签到 (注: 早餐自理)	Grand Crystal Ballroom, 二楼
	0800 – 0930	90	讲题2: 戚业国教授主讲 “学校发展规划”	Grand Crystal Ballroom, 二楼
	0930 – 1000	30	茶点	Grand Crystal Ballroom, 二楼
	1000 – 1110	70	分组讨论	第一组: Grand Crystal Ballroom, 二楼 第二组: Grand Crystal Ballroom, 二楼 第三组: Emerald room, 二楼 第四组: Opal room, 三楼 第五组: Amber room, 三楼
	1115 – 1200	45	分组讨论报告	Grand Crystal Ballroom, 二楼
	1200 – 1330	90	午餐	Citarasa Coffee House, 一楼
	1330 – 1500	90	讲题3: 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”	Grand Crystal Ballroom, 二楼
	1500 – 1530	30	茶点	Grand Crystal Ballroom, 二楼
	1530 – 1600	30	总结+闭幕	Grand Crystal Ballroom, 二楼

参加者名单

序	学校	中文		职称
		中	英	
1	麻坡中化中学	林明才	Lim Meng Sai	署理董事长
2		蒋璁江	Chionh Cheong Kang	总务
3		黄秋波	Ng Cheew Poh	校务主任
4		杜天勇	Toh Tian Yong	副总务
5		陈大成	Tan Tai Seng	副总务
6		刘文智	Low Nai Toh	副总务
7		余仁义	Er Jern Gee	董事会执行秘书
8		陈维武	Tan Wei Wu	校长
9	居銮中华中学	廖伟强	Liaw Wei Keong	校长
10		辜升鹏	Kow Sing Ping	副校长兼教务主任
11		陈来发	Chen Lay Fatt	学务主任
12	新文龙中华中学	颜光辉	Gan Kong Hwee	校长
13	永平中学	苏文忠	Soo Boon Teong	总务主任
14	利丰港培华独中	曾玉琳	Rose Chen Yeok Ling	学务处主任
15	马六甲培风中学	杨应俊	Yong Ti Kia@ Yang Yin Chong	董事会联络主任
16		王绍圣	Wang Chow Shen	董事会秘书处主任
17		张永庆	Choong Joon Kin	校长
18	芙蓉中华中学	蔡亲炆	Sua Sin Zang	校长
19	吉隆坡尊孔独中	骆清忠	Loke Ching Chong	副董事长
20	吉隆坡坤成中学	周秀芳	Chow Sow Fong	董事
21	吉隆坡中华独中	郑金德	Teh Kim Teck	董事
22		陈吉祥	Tan Kat Seong	董事
23		陈金锭	Tan Kim Tian	董事
24		李瑞安	Lee Sui Ang	副校长
25		钟志强	Chong Chee Keong	行政主任
26		陈玉丽	Chan Yoke Lee	副校长兼教务主任
27		叶天送	Yap Thian Song	第一副校长
28	巴生光华中学	陈纹达	Tan Boon Tak	董事
29		黄金贵	Ng Kim Kuee	校长
30		邱萍霞	Khu Ping Ha	副校长
31	巴生滨华中学	吴丽琪	Goh Lay Kee	校长
32		刘国寄	Low Kok Kee	副校长

序	学校	中文		职称
		中	英	
33	巴生兴华中学	黄秀玉	Ng Swee Geok	校长
34		苏进存	Soh Chin Choon	副校长兼训导主任
35		许梅韵	Koh Mei Yin	副校长兼教务主任
36		莫壮燕	Boo Chuan Yen	副校长兼英语教学中心主任
37		苏顺昌	Soh Soon Cheong	董事会总务
38		李维念	Lee Ah Yew	董事
39		卢金峰	Low Kim Hong	副董事长
40		巴生中华独中	王增文	Ong Chang Boon
41	卢顺荣		Loo Son Yong	联络(董事)
42	符永道		Foo Yong Tau	董事
43	苏耀原		Soo Yeow Guan	联课主任
44	沈丽珍		Sim Tee Chiam	副校长
45	霹雳育才独中	谭福海	Tam Hak Hooi	校长
46		梁承源	Leong Seng Nyeon	副校长
47		苏民胜	Soh Mun Sing	训导主任
48		黎镇光	Lai Chung Kong	副教务主任
49		王淑媚	Wong Sook Meey	宣教处主任
50	安顺三民独中	吴明槟	Ng Beng Pen	校长
51	曼绒南华独中	周伟忠	Chu Vee Chong	训育主任
52	怡保培南中学	魏丽丽	Qui Lee Lee	行政主任
53	怡保深斋中学	何家珍	Ho Chia Cheng	校长
54		黎志强	Lai Chee Keong	行政主任
55		刘志伟	Low Chee Wee	事务主任
56		黄宝琪	Wong Poh Chee	行政助理
57		李彩棠	Lee Choy Thong	财务主任
58		郑焯谋	Cheang Cheok Mow	事务助理
59		邹纹序	Chiew Moon Choi	老师
60		郑淑娟	Chang Shock Kuen	辅导处副主任
61		温慧玲	Wan Wei Ring	联课活动主任
62		张莉婷	Chong Lee Teng	教务处副主任
63	金宝培元独中	陆瑞玲	Loke Swee Leng	董事
64		胡苏安	Woo Soo On	校长
65	班台育青中学	林惠洲	Lim Wee Chew	校长
66	江沙崇华独中	张佑连	Chong Yew Guan	校长
67		陈友平	Chin Yau Peng	董事长
68		黄胜鸿	Wong Ah Kau	副董事长
69	檳城檳華女子 独中	黄金珠	Ooi Kim Choo	董事
70		廖静仪	Leow Ghin NGee	校长
71	檳城韓江中學	江美俐	Kung Bee Lee	校长
72		巫小澍	Bu Sheau Wei	副校长

序	学校	中文		职称
		中	英	
73		庄意添	Ch'ng Ee Thiam	教务主任
74	槟城菩提独中	柯碧娟	Quah Phaik Kin	董事会副财政
75		吴素玥	Datin Goh Suat Guat	董事会监学
76	槟城钟灵中学	吴维城	Ng Jooi Seah	校长
77		谢采杏	Seah Poh Gaik	教务处助理
78	大山脚日新独中	陈淑瑛	Tan Soh Yim	副校长
79		李宗持	Lee Chong Huat	联课主任
80	亚罗士打吉华	庄琇凤	Chang Siew Hong	校长
81	独中	许志明	Khor Chee Beng	教务主任
82		梁顺发	Leong Soon Huat	教务主任
83		罗忠华	Loo Tung Hua	董事长
84	亚罗士打新民	魏礼琨	Ngoi Laa Kon	财政
85	独中	黄明发	Ooi Beng Huat	校长
86		罗填水	Lo Thiang Chooi	行政主任
87	双溪大年新民	庄俊隆	Ch'ng Chuwn Leong	副总务
88	独中			
88	古晋中华第一	张晓红	Ng Chong Seru Horng	校董
89	中学			
89	古晋中华第三	陈喆鸿	Tan Tze Horng	教务兼训导主任
90	中学			
90	古晋中华第四	官晨阳	Kon Shing Yong	校长
91	中学			
91	民都鲁开智中学	林良华	Lim Leong Hua	校长
92	泗里奎国立中学	陈华厚	Albert Ting Hua Heu	校长
93	诗巫公教中学	郑文牍	Tay Woon Dwu	校长
94	诗巫光民中学	许忠萍	Hii Tung Phing	校长
95	沙巴崇正中学	丘和新	Hiew Hoh Shin	校长
96	丹南崇正中学	王彩珍	Wong Choi Chin	校长

序	单位	中文		职称
		中	英	
1	董总	叶新田	Yap Sin Tian	主席
2	董总	邹寿汉	Chow Siew Hon	署理主席
3	董总	许海明	Kho Hai Meng	副主席
4	董总	傅振荃	Poh Chin Chuan	秘书长
5	董总	林国才	Lim Kock Chai	财政
6	董总	张志开	Tew Say Koi	常务委员
7	董总	苏祖池	Soh Ti	常务委员
8	董总	庄其川	Ch'ng Kee Chuan	常务委员
9	董总	陈大锦	Tan Tai Kim	常务委员
10	董总	邱锦成	Khoo Gim Seng	常务委员
11	董总	谢松坤	Chia Song Kun	常务委员



交流课题总结报告

筹委会主席邹寿汉报告

2012年8月12日

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，校长及教师。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。他认为采用可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ISO 14000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ISO 26000学习型学校。学习型学校注重的是ISO 26000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。办学者依据“可持续发展”概念应用在教育理念上，思考独中可持续发展的方向。

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，皆可视为规格化、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，并达致目标，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、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、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、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、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、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、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、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、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。

各项课题交流记录摘要

讲题一：林昌平主讲“ISO与华文独中”

一. 学校管理需要规格化、标准化吗？哪些方面可能规格化、标准化？

1. 大部份出席者都认同学校管理需要规格化和标准化。
2. 全国60所华文独中里，实行ISO管理的学校不多，其中巴生中华中学（推行了8年）、居銮中华中学（推行了7年）、巴生兴华中学（推行1年）及马六甲培风中学乃少数推行ISO质量管理的学校，霹雳育才华文独中正计划进行ISO管理系统。

銮中推行ISO的情况：

可以规格化、标准化的项目如：学校的愿景、使命、方针、办学理念、学校组织图与运作图、学校组织成员的职责，以及学校各行政单位的运作程序。此外，课程标准、考纲标准、备课流程、教学流程、升留级的评准等也将之规格化及标准化。

各流程之间必须串连在一起，比如，某一个单位的流程结束就是另一个流程的开始，每一个流程都必须衔接在一起。

巴生中华推行ISO的情况：

每一年都会作审查，也经过6年的大修正与改善。若想在学校推行ISO质量管理体系，就要抱持开放的心态，不要抗拒任何的改变。刚开始写流程时，的确会感到困难及不知从何着手，但随着经验的累积及掌握相关知识后，也就逐渐克服写流程的困难了。

巴生中华中学不是为了获得ISO认证而实行ISO质量管理体系，而是要通过ISO来达到法治、人治；因为，学校的管理不可能脱离人治和法治。

3. ISO质量管理体系的优势：

- (1) ISO是一个载体，把学校制度文字化，并给学校提供一个可实行的有效系统以及一个很好的参考方针。
- (2) ISO强调PDCA（Plan, Do, Check, Action）模式，它的可持续性发展落实在此模式里，为确保执行者都能跟着流程作业，供日后参考并加以改进。
- (3) ISO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。每一个老师都有机会去监视



学校所写下来的流程，提出意见并加以改善，从而达到共识。

- (4) ISO的核心应该是“客户满意度”。学校的客户如：家长、企业的业主、大专院校、学生。
- (5) ISO质量管理体系有助于预防因人事的变动而影响学校的持续发展，如当新校长上任时，从标准化的ISO流程中就能清楚了解学校的办学理念、方针及工作流程。
- (6) ISO质量管理体系使行政工作进行顺畅，提高工作效率。
- (7) ISO质量管理体系能协助学校制订明确的理念、方针及目标，有助于达成共识，并达到持续改善的目的。
- (8) 教育部的定期评估和ISO 9001的基本要求，提供学校管理规格化和标准化的参考。

4. 与会者认为学校管理需要规格化、标准化的因素：

- (1) 情、理、法互相影响，要适当分配。基本原则必须有，每所学校的管理办法不尽相同，要适应各自的主观与客观环境。
- (2) 每所学校都有各类的书面文件，学校没有申请ISO质量管理体系认证并不代表有关学校的行政作业没有品质，但是，学校一旦取得ISO质量管理体系认证后，可以确保学校的管理达到一定的品质。
- (3) 老师（尤其是新老师）有遵循的依据，朝向目标，提升教学品质。
- (4) ISO八大管理原则的最后一条是“互惠互利”。比如，华文独中的上游是华小、下游是大专院校与企业，因此华文独中培育的学生须要符合上下游两方面的要求。换言之，学校要与这两方面建立良好关系，它们也是华文独中服务的对象。
- (5) ISO对教育行政是一个可操作性辅助工具，协助督导工作的程序，主要精神是不断改善以提升学校，不会因为改朝换代而出现状况，除此之外，也可以借由内审的程序让同事、老师了解彼此的业务，减少他们之间的摩擦，也让比较敏感的部门如：采购部、贩卖部的财务状况更透明化。

5. 学校可以规格化、标准化的项目：

- (1) 学校的硬体设备和软体（行政、课程、考试等）、招生、升学、奖助学金、与华小的联系。
- (2) 学校要先分析客户的期望与需求，然后将它们转成学校的办学愿景、使命、任务、方针，并构成一个完整的办学承诺。各处、部门也要按这些方向制订各处、部门的愿景、方针、承诺。

6. 与会者不认为学校管理需要规格化、标准化的因素

- (1) 认为ISO是硬性规定，缺乏弹性，执行起来较为死板，因为学校的对象是人，并不是产品，不能像制造业那般被动地跟着流程走。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，要知道制度可以规格化，但是教育并不能规格化。学校一定要有制度化管理，但是是否需要实行ISO质量管理却有待探讨。每所学校都会有自己的管理制度，有些学校也具备自己的管理评估系统，只要校长执行力强，老师也愿意配合，大家可以达成共识，根本不需要花钱请外审员来审查。

- (2) “认同”两字很重要，推行ISO须要得到全体的认同，并心甘情愿地去执行工作。
- (3) 只要学校本身定出一套有效的品质管理方法，皆可视为规格化、标准化。

二. 对于品质型学校、合作型学校、学习型学校，你们如何理解？

1. 与会者认为有需要从品质型学校发展到学习型学校，对学生往后的发展极有帮助。

品质型学校：

基本行政管理已系统化，运作有规格，能设定目标、朝向目标、达到目标，并向各方交待学校的目标和使命。

合作型学校：

强调环保，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。不要等问题发生才找方法解决，而是在过程中就应该解决。另外也有关系到学生与老师、老师与校长、校长与董事之间的互动与合作。有组员认为，他们之间的关系不是只有这三层，而是可以跳脱这个框框自由交流和互动。

学习型学校：

强调社会责任，学生、老师、校长和董事一起思考、学习和创造。学校相关人士具备思考、学习和创造的能力，使学校能持续进步、发展。

2. 是从品质型学校逐步提升到合作型学校、学习型学校吗？或者学校可以择一落实？与会者综合意见如下：

- (1) ISO认证只是一个阶段性的发展，最后的要求是达成永续的发展。
- (2) ISO 9001强调的是品质、ISO 14000强调的是环境、ISO 26000强调的是学习型组织，应可各别申请认证。
- (3) 应从品质型学校为基础，逐渐发展至成为合作型学校、学习型学校。

3. 是否要完成所有ISO 9001、ISO 14000、ISO 26000的认证，才算是完整的质量体系？学校可以直接申请ISO 26000的认证吗？与会者综合意见如下：

- (1) 取得ISO 9001认证并不代表该校就是“有品质的学校”，因为一般上学校



都选择最有把握的项目来认证。其中有位华文独中代表认为，其学校是认证所有流程，并不是选择性接受审核。

(2) ISO是三年一大审，每三年的第一年会全部被审。经过几年后，外审员会著重于审核工作流程是否有“预防性措施与创新”。

4. ISO是否适合在小型华文独中推行？是否会加重小型华文独中的人力、财力负担？与会者综合意见如下：

(1) 申请ISO认证无关乎学校规模的大小，重要的是根据学校的需要，以及学校各方的配合意愿。

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

(3) 实行ISO的其他好处如：毕业证书有标准ISO、学校发出的各类文件都可标注ISO，可提升学校的公信力，以及有利于学生的升学与就业。

5. 推行ISO是否有助于提升学生的品德与素质？与会者综合意见如下：

(1) 不一定可以提升学生的成绩，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，有助于学校进行检讨。

(2) 学校推行ISO有助于学生的成长，并且发挥潜移默化的作用。学生在新学年，班导师带学生应用PDCA制订个人的学习，让学生应用PDCA提升学习效率。

(3) 每年对学生进行ISO基本概念的培训，让学生对PDCA有基本认识。此外，从高三同学填写“对学校的满意度”的回馈，发现部分学生开始表现出自学、自觉、自律的学习态度。制订“ISO学生管理手册”，让学生了解学校的运作流程及懂得自我管理。

(4) 对学生的学习在某方面是有提升，例如：教师从没有“教学记录”到有，或者“教学记录不完整”到完善。

6. 学校开始推行ISO后，有些处或部门的主任由于抗拒撰写作业流程而请辞，与会者综合意见如下：

(1) 最重要是团队精神与董事会的决心，虽然大部分的工作都由老师承担，不过这些工作也是平时要执行的任务，只是有了ISO后，可把事务做得更完善。

(2) 校方可考虑让通过“ISO目标”的老师获得奖励。

(3) 推行ISO最重要的是团队精神，一开始的确有部分老师会有抗拒的心态，因此有必要为老师进行大量的心理建设，让老师了解ISO不仅不会加重工作负担，反而有助于提升工作绩效。



三. 如何使学校朝向品质型学校发展?

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

四. 学校如何成为合作型学校?

- (1) 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。

五. 学校如何才能成为学习型学校?

- (1) 与学校有关的各方, 皆有正确的、正面的思考模式, 站在社会的角度, 具备社会责任感。
- (2) 从个人到团体, 互相影响、激励, 朝向目标, 创造更理想的未来。
- (3) 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。



讲题二：戚业国教授主讲“学校发展规划”

一. 要进行学校发展规划，必须考虑那些因素？

1. 须考虑的因素有：

- (1) 学校的愿景、办学理念、方针；
- (2) 社会的需求；
- (3) 家长的需求（某些地区的家长重视政考，学校因此实施双轨制）；
- (4) 领导者的能力、魄力；
- (5) 教职员的资历和意愿；
- (6) 董事部的支持；
- (7) 历史轨迹；
- (8) 学校的地理位置与社区环境；
- (9) 社会发展的趋势和未来的需求；
- (10) 学校财务状况及董事部的财力支持；
- (11) 学校的空间与设备（若生源来自外地，可规划发展成寄宿学校）；
- (12) 学校的生源及学生的素质；
- (13) 国民型学校和国际学校的竞争；
- (14) 政府政策的应对。

2. 学校发展权益：

- (1) 决策者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，须顾及家长与学生的权益。
- (2) 学校发展规划是一种办学管理思维，无论办学者的能力与经济条件如何，只要学校有发展的需求，就必然要进行学校管理规划。
- (3) 各校有不同的特色、办学理念，再根据情况衡量如何制订发展规划。
- (4) 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）。学校发展规划可分为量与质两方面，例如：华文独中的发展必须根据教育要求与社区需求。
- (5) 华文独中的发展规划应避免受政治人物的分化，混淆华文独中的办学方针，弱化华文独中的支持力量。
- (6) 学校发展规划可使用SWOT分析法分析优点、弱点、机会及威胁；并且也可与ISO管理系统的推行相结合。

3. 社区区域性：

- (1) 学生来源不同对学校发展有一定的影响，因此必须了解社区的状况与需求再制订学校发展方针。
- (2) 学校需要顺应社会的需求以作出发展规划。然而，每所学校的条件与环境都不一样，要求与需求也直接影响到学校的发展。



4. 家长的要求考量：

- (1) 学校须重视家长的需求，同时，家长也须了解学校的办学方针，学校有责任向家长说明，让他们安心把孩子送进校学习。

5. 以学生为本：

- (1) 应以学生最终权益为制订学校发展规划的考量因素，即其毕业后能否适应社会，协助国家发展。
- (2) 以目前华文独中发展的情况看来，许多学校并没有标准的发展计划，而是针对眼前的一些问题，如校舍不足够而作出短期的发展规划。学校应从学生与老师的利益为出发点，不要只是为了建校而建校。

6. 办学者的领导与团队：

- (1) 董事会要确定办学理念。
- (2) 董校的合作是十分重要的，学校主要的硬体设备发展都是由董事会作出决策，而校长主要负责教师培训、学生教育方面的发展，但是双方对学校的使命与愿景都必须达到共识。任何决策都需要通过校方与董事会的投票，而非由一个人作出决定。
- (3) 学校发展规划经常会受人事干扰，因此华文独中要办得好，首先要凝集团队力量，建立内部共识，才易于突破困境。董事的办学理念及校长的办学思维，都需要老师的配合，因此建立教学团队是非常重要的。
- (4) 董事的素质及教师的专业都是学校发展的关键。
- (5) 华文独中的领导层应有包容心、洞察人心、对事对人，也要避免行癖而建及不可有虚荣心。领导层应包含不同阶层的支持力量，有钱出钱、有力出力。
- (6) 近几年董事会的结构趋向于年轻化、专业化、高学历，有利于华文独中的发展。
- (7) 校长是推动学校发展规划的关键人物，不过必须取得董事会的支持与配合。此外，校长也须要组织本身的教学团队。

二. 制订学校发展规划有那些步骤？

1. 服务对象需求的分析是一个很重要的步骤，董校要从分析中了解所要办的学校目标，服务对象的需求以决定学校的发展方向。

2. 以下有两个非常值得我们参考的两项学校发展规划：

- (1) 美国THE LEADER IN NEW SCHOOL，主要强调如何提升学校的层次。

VISION DAY：召集所有有关的人（包括董事、校长、老师、家长、学生）共同进行脑力激荡，从中决定要办一个怎样的学校。这项学校发展规划也包括教师培训计划和7个星期的实践期，提倡从个人的成功达到集体的成功，从而实现高效能的教学成果。



- (2) KHAZANAH的AMIR基金会，在全国挑选10所国中及国小，制订5年希望学校的发展计划。
- 学校发展计划分成四大模块：
- a) LEADERSHIP MANAGEMENT：学校的行政人员必需接受40小时的培训，主要是针对硬体与软体设施发展的培训。
 - b) QUALITY OF TEACHING AND LEARNING：注重教与学的培训，强调高层次的思考模式。
 - c) STUDENT ACHIEVEMENT AND POTENTIAL：制造让学生表现的机会与平台。
 - d) ENGAGEMENT OF COMMUNITY：注重学生的社区活动与组织的参与。
3. 华文独中一直都面对资金问题，学校必须在经费方面做出一些考量，大山脚日新华文独中提出一个可以达到自给自足的方式来维持学校的经费：
- (1) 兴建宿舍，录取宿舍生，增加学校收入。
 - (2) 重修礼堂，租借给外界人士，从而增加学校经费。
 - (3) 学生的英语课以程度来分班，每星期上10节课，每个月额外收取60元学费。
 - (4) 每年举办一次爱校募款活动，发动全员筹款，每年可筹募大约30万元。
4. 设立评估系统以提升老师和行政人员的素质。
- (1) 老师和行政人员都须进行评估，评估内容包括出席率和工作表现等，由直属上司以及高层给予评估，对于表现良好的教师和行政人员给予奖励。
5. 三机构要达成发展计划的共识，并组织专业团队，探讨如何落实和平衡再造。
- (1) 行政考量：由下而上的决策过程，即学校与董事要沟通，不是把政策直接压下来让行政人员实行。人力资源发展要被照顾与平衡使用，具体落实可持续发展和循环使用。
 - (2) 应用SWOT对学校的主客观因素做分析，以了解学校的现况。并分出轻重缓急项目，然后针对优先要处理的重要项目制订相关策略。
 - (3) 新校长或多或少会面对教职员的排斥与为难，以及董事会对其能力采取观望态度。因此校长需建立董事会对其能力的信心，以及获得老师与学生的信任。校长可通过举办区域性、全国性的活动，带动师生士气，以赢得社区对新校长能力的肯定，有助于校长向董事会与社区争取对学校发展规划项目的支持。

6. 校内行政规划：

(1) 课程的设置由下而上：

由有经验、对课程发展有见解的老师提出建议 → 行政层讨论 → 推行



(2) 行政、校园文化、学生素养等由上而下：
由行政层制订 → 讨论 → 发布 → 推行

7. 学校整体的发展规划：

(1) 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，制订短期计划（年度）、中期计划（三、五年）、长期计划（未来的发展），呈现完整书面报告。

三. 董事会和校长及主任应如何合作制订学校发展规划？

1. 董事与校长关系的两种模式：

(1) 分清责任：董事办校，校长办学。校长与老师共同讨论办学方针，后由董事会做决策，双方取得共识再落实。

(2) 互相尊重：董事与行政团队要互相尊重与沟通，董事会给予校方较大的空间，尊重及接受校方所提的意见。

2. 董校必须考量三个层面：市场的需求、学校的条件，办校方向，找出最完善的方案。

3. 董事部和校长与教师之间要有深度交流，开诚布公交换意见，对学校发展大方向达成共识，理想地制订出学校发展规划。

4. 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，把老师的意见上传到董事会，向董事会清楚报告校务状况；对下带领老师，把董事会所表达的意见下达老师，推动学校的发展。

5. 校长应以身作则，要有远见及坚持力，不仅自己主动学习，也要带动学校主任学习；学校主任也要积极去物色种子老师，共同协力规划学校的发展。

6. 为避免因人事变动影响学校的运作，通过ISO管理机制，制订流程，建立制度，可望带领华文独中转型，使学校持续稳定发展。



2012年8月12日(星期日)

華文獨中董事校長交流會

2

林昌平：邁向學習型學校 獨中應引進ISO品管

学校最基本应以品质型学校做起，将学校的流程与方针结合，带动整体运作与品质相呼应，以让顾客满意。

■林昌平

（加影11日讯）管理顾问林昌平表示，独中可把ISO国际规格的品质管理发展方向，引进至学校教育的改善方案中，让独中能够持续发展，并且迈向学习型学校的目标。

他说，学校最基本应以品质型学校做起，将学校的流程与方针结合，带动整体运作与品质相呼应，以让顾客满意。



叶新田（中）颁发纪念品给交流会主讲人并与他们合影。左起为林昌平和戚业国。右起为董总署理主席邹寿汉和吴宗哲。

他今日在2012年马来西亚华文独中董事校长交流会上主讲“ISO与华文独中”时表示：“ISO国际规格的品质管理也适用于服务业。在学校，学生就是学校的产品，而家长则是学校的客户，达到家长的需求，学校管理就具有品质。”

另外，他强调，学习型学校则是讲究思考、学习与创造，学校必须集合董事会、训辅导、家长校友、教职员、校长平等地一起思考、学习及创造。

应有教无类因材施教

“中华教育强调的是成人成才，而教育的目标则是教无类、因材施教，将不成器的孩子教好，一个都不能少，所以大家都不分彼此地思考、学习与创造，以履行社会责任。”

他补充，中华教育若要达成可持续的发展，老师必须尽量协助学生，并且培养他们，让他们依靠自己的禀赋站起来，完成成人成才的使命。

“中华教育的愿景是在学校里推行‘孝道’、在家庭里推行‘师道’、在社会里推行‘仁道’，以完成一个和谐世界。而成功教育教学模式则是教师爱教、能教及会教；学生爱学、能学及会学。”

須提升財務行政管理 葉新田：加強建設發展

董总主席叶新田说，各校董事部和行政层需要加强学校的经济基础和良好财务管理、学校发展规划、行政管理和教育教学质量，以便持续加强和扩展华文独中的建设和发展以及教育水平。

他指出，除了要持续，更要加强和扩展有利于华文独中发展的内外因素，并要处理好华文独中面对的挑战和问题，发挥华文独中的教育优势。“这需要大家集思广益并共同努力。”

争取有利独中发展政策

叶新田今日为全国华文独中董事校长交流会主持开幕致词时说，董总除了做好华文独中内部建设工作外，也将继续作出各种努力，联合其他团体，争取中央政府和州府政府，实施有利于独中发展的政策和措施。

他指出，这包括全面承认统考文凭，制度化及无条件每年拨款给独中和增建独中。

他表示，独中生有广阔升学管道，接受高等教育的升学率高达80%，在全球排名前200所顶尖大学当中的82所大学，都有华文独中学生就读。

“这包括在美国、英国、法国、中国大陆、香港和台湾，新加坡的世界级顶尖大学。”

不断加强师资培训

叶新田指出，此外，各独中也不断加强师资培训，有些独中在教职员薪金和福利待遇方面也作出较大的改善。

他说，董总希望通过这些内外建设性工作，使华文独中稳健发展，学生在各方面表现良好，广大社会人士和学生家长继续大力支持华文独中。

他表示希望，透过这项交流会，能提高参与者对交流课题有更清楚的认识，并获得的信息带回学校，作进一步的讨论和落实，为华文独中教育开创更美好的前景。

39校數百人出席交流會

来自39所全国华文独中董事、校长、副校长和主任等数百人出席这项由董总举办的交流会。

为期两天的交流会主要是为了探讨华文独中的建设与发展，并针对学校发展规划、行政管理和教育科技，包括董事部和教职员在这一方面所扮演的角色的课题进行交流。

交流会的3名主讲人分别为管理顾问林昌平、中国教育部中学校长培训中心副主任及上海华东师范大学教授戚业国博士和台北资讯科技教育发展学会常务理事吴宗哲校长。

葉新田：獨中發展趨佳 獨中生增32%破7萬人

（吉隆坡讯）董总主席叶新田指出，我国独立中学在华社的爱护和支持下，生存和发展起来，肩负传扬民族文化，延续母语教育，培养人才的使命；而我中华文独立中学的发展整体趋向良好，尤其是学生人数持续增加，2012年度的学生人数持续增加，突破7万人，比2005年人数增加约32%。

他说，华文独中从上个世纪60年代的凄风苦雨和存亡危机，经过复兴运动，持续发展到今天，已取得丰硕的办学成果，而独中生有广阔的升学管道，接受高等教育的升学率高达80%，在全球排名前200所顶尖大学中的82所大学，都有独中生就读，这包括在美国、法国、加拿大、澳洲、纽西兰、中国大陆、香港和台湾，新加坡、日本和韩国等的世界级顶尖大学。

加强师资培训

“此外，各独中不断地加强师资培训，有些独中在教职员薪金和福利待遇方面也作出较大的改善。”

他指出，为此，董总不但要持续，更要加强和扩展有利于独中发展的内外因素，同时，董总也会处理好独中面对的挑战和问题，发挥华文独中教育优势。

他是于周六出席在加影东方水晶酒店举办为期两天的2012年全国华文独中董事校长交流会上致开幕词时如是指出。交流会共吸引130名来自全国39所独中的董事、正副校长、主任、董总常



叶新田（中）与主讲人合影。左起为林昌平和戚业国。右起为董总署理主席邹寿汉和吴宗哲。

委、独中工委以及各个工作委员会主任出席。

叶新田说，交流会的宗旨是“提升华文独中行政管理，迈向世界教育先进水平”，董总将在这两天的交流会中，针对独中的ISO行政管理、学校发展规划和教育科技应用的课题进行交流，让各校董事部和教职员认识到本身扮演的角色，更了解具体的落实方案。

此外，这次交流会共邀请来自马中台3国的主讲人到来主讲相关的课题，3名主讲人包括我国知名管理顾问林昌平、中国教育部中学校长培训中心副主任及上海华东师范大学教授戚业国博士以及台北资讯科技教育发展学会常务理事吴宗哲校长。（CKL）



葉新田：讓獨中穩健發展 董總續爭取3大訴求

(加影11日訊)董總主席葉新田指出，董總將繼續聯合其他團體爭取中央政府和州政府，實施有利於華文獨中發展的政策和措施，包括全面承認華文獨中统考文憑，制度化及無條件每年撥款給華文獨中和增建華文獨中。

他說，董總希望通過這些內外部建設工作，使華文獨中穩健發展，學生在各方面表現良好，廣大社會人士和學生家長繼續支持獨中。

他說，我國華文獨中發展整體上趨

向良好，尤其是學生人數持續增加，今年學生突破7萬人，比2005年的5萬人數增加了約32%。

教職員待遇改善

“獨中生有廣闊升學管道，接受高等教育的升學率高达80%，在全球排名第200所頂尖大學當中的82所大學，都有獨中生，包括美國、英國、法國、加拿大、澳洲、紐西蘭，中國、香港和台灣，新加坡、日本和韓國等世界級頂尖大學。”

他說，各獨中也不斷加強師資培訓，有些獨中在教職員薪金和福利待遇方面也作出較大的改善。

葉新田是為2012年全國華文獨中董事校長交流會開幕致詞時指出，各校董事部和行政層需要加強本身學校經濟基礎和良好財務管理，學校發展規劃、行政管理和教育教學質量，包括把當代先進的教育管理和科技應用與華文獨中辦學結合起來。

“因此，我們不但要持續，更要加強和擴展有利於獨中發展的內外因素。同時，處理好華文獨中面對的挑戰和問題，發揮華文獨中教育優勢。這些都需要大家集思廣益和共同努力。”



■葉新田(中)頒發紀念品給主講人。左起為林昌平、戚業國、吳宗哲及董總署理主席鄒壽漢。

辦交流會提升行政管理

葉新田指出，全國華文獨中董事校長交流會旨在提升華文獨中行政管理，邁向世界教育先進水平。

他說，為期兩天的交流會，主要是交流華文獨中的ISO行政管理、學校發展規劃和教育科技應用的課題，讓各校董事部和教職員認識到本身扮演角色，更了解具體的落實辦法。

“董總希望經過交流會可了解落實具體步驟和方法，把訊息帶回到各校，作進一步的討論和落實，為華文獨中教育開創更美好前景。”

本月11日至12日舉行的全國華文獨中董事校長交流會有近130人出席，包括39所華文獨中董事、正副校長和主任，以及董總常委和獨中工委會各個工作委員會主任。

主講人包括我國知名管理顧問林昌平先生、中國教育部中學校長培訓中心副主任戚業國博士及台北資訊科技教育發展學會常務理事吳宗哲校長。

講題分別是ISO與華文獨中，學校發展規劃的編制與運用，智慧教室到雲端未來學校的理念、規劃與創新運用。

元華日報 13 AUG 2012 4A10

質量樹立學校成功品牌

鄒壽漢：制訂發展規劃

(加影12日訊)董總署理主席鄒壽漢表示，獨中的發展規劃應避免受政治人物的分化，混淆獨中的辦學方針，弱化了獨中的支持力量；董總會與校方應互相尊重、充分溝通，合作制訂學校發展規劃。

他今日為全國華文獨中董事校長交流會主持總結時，綜合與會者意見發表上述談話。

也是大會籌委會主席的鄒壽漢說，配合「提升華文獨中行政管理，邁向世界教育先進水平」宗旨，董總希望通過交流會，讓各校代表對質量管理有更進一步的概念及了解。

“我們獨中為求永續發展，提高教育教學質量是核心任務。”

他說，科技進步和社會發展對教育教學提出了新的要求，而提高教育質量和加強質量管理，以績效凸顯學校教育的社會功能，以質量樹立學校教育成功品牌，是當前學校教育普遍關注重要課題。

他表示，全體獨中辦學者有必要主動了解世界教育發展前沿，更新教育思想觀念，積極採納新科技以優化教育教學工作。

“所謂‘發展才是硬道理’，而有規劃的學校發展才能凸顯其價值內涵。學校發展規劃的內在價值，體現於學生發展、教師專業成長、學校教育系統整體變革的內在價值。”

他指出，華文獨中制訂學校發展規劃，要堅持民族語言文化教育發展的原則和方向，要以發展的眼光、規劃的思路、切實可行的改革實踐，不斷將學校發展推向新的高度。

經過兩天交流，與會者認同學校管理需要規格化和標準化，學校管理規格化、標準化後，老師有遵循的依據，共同朝向目標，提升教學與行政品質，包括學校的硬體設備和軟體，如：行政、課程、考試等。

同時，與會者也認為，在進行學校規劃的同時，董事部要確定辦學理念，在做決策時必須照顧合理性與評估性，否則會影響辦學的公信力；家長與學生的權益要被照顧。

針對雲端未來學校的理念、規劃與創新應用，主講人吳宗哲強調教師培訓的重要性、教學組織與學習方式的改革、對學生學習能力的新要求、學習環境的數字化等。

他也重點講述信息科技在教育教學領域的創新應用，具體包括造句教學、數學教學結合智慧教室的應用，作文教學結合雲端書城應用，電子書包在班級教學的應用，虛擬現實的情境教學應用，以及點讀筆結合英語情境教學應用。#

東方日報 13 AUG 2012 4A10

智慧教室先從局部推行

(加影12日訊)打造台灣第1所「雲端未來學校」的吳宗哲校長表示，校方在設立智慧教室時，應該從局部去開始推行，而非「下重本」全面推行，這是因為教員及學生對有限的資源較會珍惜。

他以自己過往的辦學經驗與現場近130位出席「2012年全國華文獨中董事校長交流會」的華文獨中董事、校長、董總及獨中工委會代表進行分享，並以智慧教室的模式與現場展開趣味性的互動。

目前任職台北市幸安學校校長的吳宗哲表示，他花了8年時間把台北蓬萊國小規劃成「雲端未來學校」，教師把教學內容傳送到雲端有助於學生無時無限學習，同時也讓家長了解孩子的學習進度。

來自上海華東師範大學教授戚業國博士認為，在進行獨中發展規劃時，校方不應只是單單召開董事會進行討論，而是將討論擴大到社區會議，因為滿足社區需要，才能得到社區對學校辦學的支持。



学生破7万 独中发展好 40

东方日报 12 AUG 2012

(加影11日讯)董总主席叶新田表示,我国华文独中发展整体趋向良好,尤其学生人数已在今年突破7万人,比起2005年增加约32%。

「独中生接受高等教育的升学率高达80%,全球200顶尖大学当中,有82所大学有我国华文独中生就读,足迹遍布欧美、亚洲甚至纽澳。」

他指出,华社必须持续加强和扩展有利独中发展的内外因素,同时好好处理独中所面对的挑战和问题,发挥华文独中教育优势。「这些都需要大家集思广益和共同努力。」

叶新田是在全国华文独中董事校长交流会上致开幕词时,如是表示。

他说,为了持续发展独中,独中董事部和行政层必须加强多项层面,包括让独中办学与现今教育管理和科技应用进行结合。

他表示,为了持续、加强和扩展华文独中的建设发展甚至教

育水平,董事部和行政层需良好财务管理、学校发展规划、行政管理和教育质量。

他说,除了做好华文独中内部建设工作,董总也将继续做出各种努力,包括联合其他团体,要求中央政府和州政府,实施有利华文独中发展的政策和措施。

为期2天的交流会今起在加影东方水晶酒店开跑,宗旨为提升华文独中行政管理,迈向世界教育先进水平。交流会共有近130人出席,包括来自39所华文独中的董事、正副校长和主任,以及董总常委和独中工委成员。

交流会也备有3项讲座,包括我国知名管理顾问林昌平主讲「ISO与华文独中」,中国教育部中学校长培训中心副主任戚业国博士主讲「学校发展规划的编制与应用」。

此外,台北资讯科技教育发展学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、规划与创新运用」。

年份	学生人数	年份	学生人数
2005	5万3402	2009	6万0490
2006	5万4755	2010	6万3765
2007	5万5818	2011	6万6968
2008	5万8212	2012	7万0366



叶新田(中)为全国华文独中董事校长交流会主持开幕后,与邹寿汉(右)和主讲人林昌平(左起)、戚业国和吴宗哲合影。

(吉隆坡12日讯)董总署理主席邹寿汉表示,为了确保独中的永续发展,提高教育教学质量是核心任务。

他认为,全体独中办学有必要主动了解世界教育发展前沿、更新教育思想观念以及积极采纳新技术以优化教育教学工

独中需提高教学质量 59

作。他总结为期2天的「2012年全国华文独中董事校长交流会」内容时,如此表示。

交流会进行3场主题演讲,包括由大马管理顾问林昌平主

讲的「ISO与华文独中」、台北市幸安学校校长吴宗哲主讲的「智能教室到云端未来学校的理想、规划与创新应用」及上海华东师范大学教授戚业国博士主讲的「学

校发展规划的编制与运用」。邹寿汉在总结主题演讲内容时指出,学校发展必须明确满足相关利益关系人的需要,以获得他们对办学资源的支持。出席这场闭幕仪式的代表还包括董总副主席许海明、财政林国才、常委张志开等。

叶新田：发挥优势 独中应善用先进管理办学 38

(加影11日讯)董总主席叶新田博士强调,独中董事部和行政层应善用当代先进教育管理和科技办学,加强和扩展华文独中的建设、发展及教育水平。

“我们不但要持续,更要加强和扩展有利独中发展的内外因素;同时,处理好独中所面对的挑战和问题,发挥独中教育优势。”

叶新田今天为“2012年全国华文独中董事校长交流会”

主持开幕仪式时这么说。

迈向世界教育先进水平

他说,举办这项交流会,便是旨在提升独中行政管理,以迈向世界教育先进水平。

在场者包括董总署理主席邹寿汉及3名主讲嘉宾,即国内知名管理顾问林昌平、中国教育部中学校长培训中心副主任及上海华东师范大学教授戚业国博士、台北资讯科技教育发展学会常务理事吴宗哲。



董总主办“2012年全国华文独中董事校长交流会”,邀3名讲师主讲管理课程。左起为林昌平、戚业国、叶新田、吴宗哲及邹寿汉。

加强财务管理

叶新田补充,各校董事部和行政层也需要加强本身学校的经济基础和良好财务管理,做好学校发展规划、行政管理和教育教学的质量。

“参与者将在为期两天的交流会中,针对华文独中的‘ISO’行政管理、学校发展规划和教育科技应用的课题进行交流。”

他说,交流会共有近130人出席,包括39所华文独中的董事、正副校长和主任,以及董总常委和独中工委各工作委员会主任。

他说,独中在华社爱护和支持下生存和发展起来,肩负传扬民族文化,延续母语教育及培养人才的使命。



各独中董事、正副校长和主任及董总常委和独中工委各工作委员会主任,出席两天一夜的交流会。



照片集锦



▲ 大合照。



▲ 董总主席叶新田(中)颁发纪念品予三位主讲人。右起为董总署理主席邹寿汉和吴宗哲;左起为林昌平和戚业国。



▲ 董总主席叶新田致开幕词。



▲ 来自39所全国独中的董事、正副校长和主任等约105人出席此项交流会。

讲题 (1) : ISO与华文独中 主讲人: 林昌平



讲题 (1) 小组讨论



讲题 (1) 小组讨论



讲题 (1) 小组讨论代表报告



讲题(2)：学校发展规划 主讲人：戚业国



讲题(2) 小组讨论



讲题（2）小组讨论



讲题（2）小组讨论代表报告



讲题 (3) :
智慧教室到云端未来学校的理念、规化与创新应用
主讲人: 吴宗哲



总结报告



▲ 报告者: 董总署理主席邹寿汉。



▲ 交流会圆满结束。左起为黎海洲、张志开、林国才、许海明、庄俊隆、戚业国、叶新田、吴宗哲、林昌平、邹寿汉、庄其川、杨应俊、陈大锦。

《ISO 与华文独中》后记

林昌平

2012年8月11及12日，我受大马董总的邀请在“全国华文独中董事校长交流会”上作专题演讲。以下是该演讲的重点记录及反思。

1) ISO是处于日内瓦的非政府组织（NGO）

它负责撰写，发行及修正国际规格，供全球其167会员国使用。关于国际规格，我们应该有以下几点认识：（1）规格的使用是非强迫性的或自愿性的。这符合“以下而上”的管理手法。（2）每份规格只提出最低的要求（minimum standard），以便它能够普遍落实。（3）每份规格都有其公开透明的运作流程，有足够的共识让人信服。这份文书能力是华人管理所缺乏的，也是华人社会所应该学习的。（4）每份规格都是与时俱进的，要定期修正。

早期的规格是供给制造业使用，故它是产品导向的。70年代后，全球经济转向服务业。产品要有品质，服务也要有品质。ISO选了“品质管理”议题作为第一份系统导向规格，既是1987发行的ISO 9000系列规格。这些年来，ISO国际规格局密切地察觉到全球经济，环境及社会之不可持续。



2) ISO 提出《可持续发展》概念：

2011年底，ISO国际规格局终于推出ISO 26000 社会责任规格，来辅助ISO 14000 环境管理体系规格及ISO 9001品质管理体系规格的不足。这三项规格的落实共同完成了《可持续发展》概念。

2.1. ISO 9001 品质管理体系规格针对经济层面的议题。主要是建立，推动及维持《体系》，《管理》及《品质》三大概念。

《体系》的建构与维持需靠方向方针与办事流程。没有方向的流程是浪费时间与力气。品质方针是办事的善念。体系团让学校同仁看到彼此的办事是如何互相影响。流程跟流程要串联，才不会脱节。受管理的流程才是有效的。方针图的串联让学校同仁起建立共识，大家才能走向同一方向，与时代接轨。

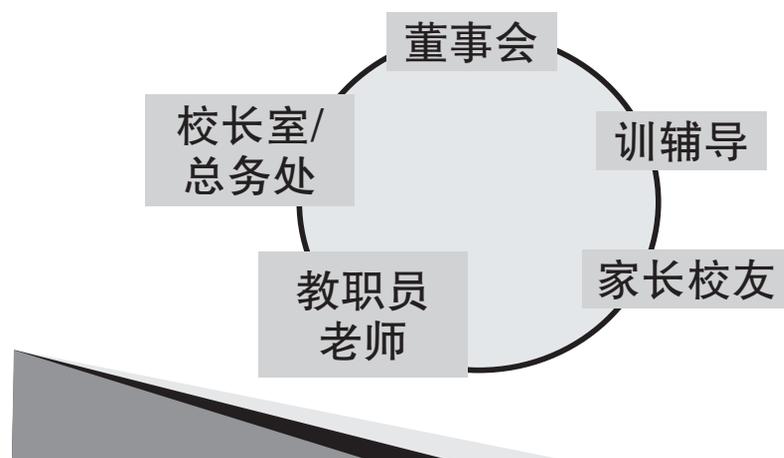
2.2. ISO14000环境管理体系规格针对环境层面的议题。主要是建立，推动及维持《品质改善》及《团队改进》的概念。

《改善》过程需要领导与团队的平等参与与合作。董事部与校方不能老是互相猜忌。

2.3. ISO 26000社会责任规格针对对社会层面的责任议题。主要是在社会责任议题上应用《思考》，《学习》与《创造》的方法，以求得到某些建树。ISO 26000国际规格指定了六个社会层面的责任承诺与担当：机构本身，社区，消费者，人权与劳工，公平运营及环境。

总的来说，《可持续发展》概念是在发问“地球还有没有未来？”以及“人类还有没有未来？”。

学校同仁平等地
一起思考，一起学习，一起创造



3) 如果大马华文独中同仁要落实以上《可持续发展》概念在学校改善管理上，可依照三个类型学校规格的梯次来进行。

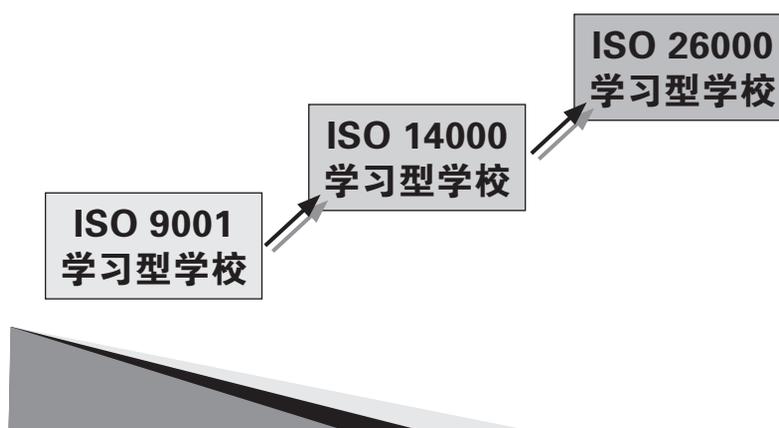
就目前的大马独中的情况来说，学校同仁尚未构成一个体系或生命共同体。我沿用五行学说来说明五组人士之间的有机关系。董事属木 / 肝，主谋虑（mind）。校长与校务处属火 / 心，主神。老师属土 / 脾胃，主运化。家长校友属金 / 肺，主气。训导与辅导属水 / 肾，主元精。

有关“董事办校”与“校方办学”（分工）还是有点对抗，不是在一个共同生命体系内合作。

更重要的是：老师是依据课程教纲（过去的知识）教（现在的）学生，面对未来的事件。在学习型学校里，除了学生要学习外，老师也要学习，董事更要学习。如果董事自认是成功人士就不用学习，这种思维并不符合“活到老，学到老”的精神了。更有者，董事老看着外面权威做事，就失去谋虑的功能。学校发展事宜又何从说起呢？

这样的梯次是让董事真正地回归到学校体系运作上，不只是挂个名而已。

(2) 学校改善规格



- 3.1. 在ISO 9001品质型学校里，学校同仁会应用PDCA管理手法在学校发展与运作课题上。“P”指的是“规划品质管理体系”。“D”指的是“执行包括文书撰写及培训”。“C”指的是“检查进度/内审”。“A”指的是“纠正与防范行动”。
- 3.2. 在ISO 14001合作型学校里，学校同仁则应用PDCI的管理手法在环境及健康安全课题上。“I”指的是“改善”。学校同仁可选择环境议题，学校安全议题和健康议题，然后依据项目管理手法来改善学校。这个阶段逐渐培养“团队分工合作”的精神。

3.3. 在ISO 2600学习型学校里，学校同仁则应用PDSA的管理手法在社会责任课题上。“S”指的是“学习”。学习过程也讲究思考过程与创造过程。为了达到“学以致用”，学校各科目的课程教纲也要与时俱进，随着时代的脉搏而改善。

如此一来，学校同仁就能够平等地一起思考，一起学习及一起创造。

4) 中华教育是可持续发展的。

如果华文独中是真真实实传承中华教育的，那么华文独中也就可持续发展了。理由很简单：依国际知识产权局WIPO的说法，中华教育里有其传统知识体系（traditional knowledge system）包括中医知识体系（traditional Chinese medicinal system）。这传统知识体系来自世界仅存的古代文明。以联合国的说法，它基本上是人类文化遗产，是要好好地保护的。

可持续发展的教育是超越空间与时间的。

4.1. 什么是中华教育呢？

孔子和儒家属于中华教育的一部份。中华教育不是属于某个国家的。如果把它说成中国教育，那么孔子和儒家不就会被打倒了两次，以及在中国历史断层了一些日子。

中华教育也不只是母语，华文。语文只是个载体，非常重要，却不是一切。它们只不过是“指向月亮的手指”吧了。

中华教育有那么的一个特征，就是强调“成人成才”。可惜，现今的中华教育却强调“成才”多于“成人”。事实上，我们把全部时间与精神都放在“成才”上面。试问：成什么样的人？答案：有用的人。“有用”是功利的讲法，是“成才”的代名词。如果最终转到“成人”，“成人”“成才”就不过是先后的选择。

因为要“成才”，学校也较讲究“培训”多于“教育”。“培训”注重“把知识尽快地输入学生的脑海里”。“教育”则注重“启发内在潜能”。太注重培训会导致“应试”思维。单轨制度或双轨制都是培训过程的无奈产物，绝不是教育的本怀。

自古以来，中华教育的愿境都是：在学校里教导传授推行《孝道》；在家庭里教导推行《师道》；在社会里推行《仁道》，以完成一个和谐世界。

同时，中华教育历来都讲求“一个（学生）都不能少”。它不放弃任何一名学生，所以它才能可持续发展。“有教无类，因材施教，各得其所”之说由此而来。

4.2. 如何建构中华教育体系？

依我的浅见，中华教育的建构需要三层面的同时落实：理念层面，策略层面及战术层面。



4.2.1. 大教育论在理念层面运作与落实。

中华教育体系包含了家庭教育，学校教育以及社会教育。一个华人生命要不断地从中吸收中华价值，以致“安身立命”。

现代华人父母很忙，把孩童托付给印尼女佣，托付给学校老师。家庭教育的功能也就慢慢失去。可靠的唯有华文学校教育。古往今来的华人父母尊师重道，也是来自这方面的考量。

在学校的快乐氛围里，老师尽量帮学生，培养他，使他依靠自己的禀赋站起来：认识他自己（成德）；成长他自己（成己）；完成他自己（成人）。如此一来，学生就会尝到学习的喜悦，让他永远懂得自学。这便是中华教育的终极目标吧。

4.2.2. 办校模式在策略层面运作与落实。

大马华文独中的办校模式是要确保学校管理体系可以持续发展乃至自强不息。最低的要求是：董事部要能自主，而不是听从外面的指令来运作。

依易经的说法，理想的办校模式应该是天圆地圆模式。目前的情况是天方地方模式。“圆”指的是圆融自在。“方”指的是规矩约束。“天”指的是学校外在环境，又有不同层次包括社区，国家及全球。“地”指的是学校内在环境。外在环境短时间内是方的，现阶段对策的策略：学校内在环境应该是圆的。台湾教育界称之为“松绑”。

一个地圆的校园环境才能是一个快乐校园的土壤。老师和学生才能快乐地教学。

4.2.3. 教学模式在战术层面运作与落实。

近年来，董教总从上海介绍和引进成功教育模式，里面就有一个教学模式。老师和学生各自都沿用PDSA手法，老师会教，学生会学。

出版者：马来西亚华校董事联合会总会（董总）

United Chinese School Committees' Association of Malaysia
(UCSCAM)

Lot 5, Seksyen 10, Jalan Bukit,
43000 Kajang, Selangor,
Malaysia.

出版日期：2013年5月

电 话：603-8736 2337

传 真：603-8736 2779

电 邮：ucscam@djz.edu.my

网 址：www.djz.edu.my

