

# 2013年 全国华文独中 校长交流会

## 资料汇编



跨越甲子·迈向新章  
董总60周年纪念 DongZong 60th Anniversary

马来西亚华校董事联合会总会（董总）编印

宣教品

# 目录

<b>1</b>	<b>编辑说明 .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>照片集锦 .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>剪报 .....</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>会议简章 .....</b>	<b>23</b>
<b>5</b>	<b>日程表.....</b>	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>会议总结报告 .....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>会议议题及专题报告.....</b>	<b>37</b>
	<b>7.1 华文独中教育现况 .....</b>	<b>38</b>
	<b>7.2 董总为华文独中所做的工作 .....</b>	<b>46</b>
	<b>7.3 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（2015-2024年） .....</b>	<b>85</b>
	<b>7.4 校长如何推动校本教师培训活动 .....</b>	<b>93</b>
	<b>7.4.1 巴生兴华中学许梅韵副校长分享 .....</b>	<b>93</b>
	<b>7.4.2 沙巴吧巴中学卓玉昭校长分享 .....</b>	<b>97</b>
	<b>7.4.3 麻坡中化中学陈维武校长分享 .....</b>	<b>100</b>
	<b>7.5 如何改善华文独中教师福利问题 .....</b>	<b>101</b>
	<b>7.5.1 巴生滨华中学吴丽琪校长.....</b>	<b>101</b>
	<b>7.5.2 亚罗士打吉华独中庄琇凤校长 .....</b>	<b>107</b>
	<b>7.5.3 马六甲培风中学张永庆校长.....</b>	<b>117</b>
	<b>7.6 2013 年全国华文独中教师薪金制与福利调查 简报 .....</b>	<b>122</b>
	<b>7.7 学校教育绩效与领导.....</b>	<b>146</b>

# 编辑说明

2013 年全国华文独中校长交流会于 11 月 23 日至 25 日，在加影东方水晶酒店举行，共获得 49 所华文独中的 83 位校长和高级行政人员与会，探讨独中教育改革与发展事宜。

本次交流会的主题是华文独中师资专业化与教师福利，旨在提供一个交流与分享办学经验的平台，针对华文独中未来的发展交换意见，达成共识，共同推进华文教育工作。

配合本次的交流主题，董总邀请了巴生兴华中学许梅韵副校长、沙巴吧巴中学卓玉昭校长、麻坡中化中学陈维武校长、巴生滨华中学吴丽琪校长、亚罗士打吉华独中庄琇凤校长和马六甲培风中学张永庆校长，分别就校长如何推动校本教师培训活动及如何改善华文独中教师福利问题两项议题，分享各自的办学经验。

此外，董总也邀请国立台湾师范大学教育学系教授谭光鼎博士，为与会者主讲“学校教育绩效与领导”，让与会者获益不少。

本次交流会各项议题及专题汇报的内容，对华文独中的规划与发展，尤其是教师的培训与福利方面，具有参考价值，董总因此将相关资料整理成辑，付梓出版。



# 照片集锦



# 大合照



## 开幕仪式



董总主席叶新田致开幕词。

议题 1 汇报华文独中教育现状及董总为华文独中所做的工作



汇报人：董总副首席执行官孔婉莹

议题 1 讨论与交流



主持人：董总学务与师资局局长曾庆方



议题 2

汇报董总中、长期华文独中行政人员和教师培养培训与专业发展规划（2015-2024年）



汇报人：董教总独中工委教师教育委员会主任庄俊隆

议题 2 讨论与交流



主持人：檳城钟灵独中吴维城校长

议题3 校长如何推动校本教师培训活动



分享人：巴生兴华中学许梅韵副校长



分享人：沙巴吧巴中学卓玉昭校长



分享人：麻坡中化中学陈维武校长

议题 3 分组讨论

A组、B组



主持人：居銮中华中学廖伟强校长

C组



主持人：金宝培元独中胡苏安校长

议题 3 讨论与交流



主持人：新纪元学院教育系系主任王淑慧博士



### 议题 4 如何改善华文独中教师福利问题



分享人：马六甲培风中学张永庆校长



分享人：巴生滨华中学吴丽琪校长



分享人：亚罗士打吉华独中庄琇凤校长

2013 年全国华文独中教师薪金制与福利调查简报



汇报人：董总学务与师资局-师资组执行主任李丽珍

议题 4 讨论与交流



主持人：董教总独中工委教师教育委员会主任庄俊隆

### 专题演讲 学校教育绩效与领导

主讲人：国立台湾师范大学教育学系教授谭光鼎博士



主持人：董教总独中工委统一考试委员会主任黎海洲博士

### 综合交流



主持人：董总副首席执行官孔婉莹





## 总结报告及闭幕



报告人：董总署理主席邹寿汉



83 位来自 49 所华文独中的校长及行政人员，聚集在加影东方水晶大酒店，参与此项交流会。

# 剪报



# 媒体报导

星洲日报
國內
2013年11月24日 (星期日)

星洲日报 24 NOV 2013 第 8

## 董總：今年7萬6千人

# 獨中學生8年增42%

从2005至2013年，全国所有州属华文独中都增加学生人数。



(加影23日讯)董总副首席执行官孔婉莹指出，全国华文独中学生人数持续增加，2013年约有7万6千名学生，比2005年人数增加了42%，其中雪兰莪州学生人数增幅最大。

她说，从2005至2013年，全国所有州属华文独中都增加学生人数，尤其是柔佛、吉隆坡、雪兰莪、霹雳、砂拉越、檳城及森美兰州，皆增加了约1千100至5千300名学生。

**雪州增幅最大**

她今日出席2013年全国华文独中校长交流会时说：“有些地区独中面对学额爆满和空间不足的问题，逾万名小学毕业生望门兴叹。”

她指出，按照各州独中于2005至

2013年期间的学生增长人数，雪兰莪州增加了84.2%、霹靂州62.48%、森美兰州61.85%、吉打州61.66%、砂拉越州60.25%、檳城州55.22%、吉隆坡44.33%、柔佛州33.21%、吉兰丹州25.78%、马六甲州20.93%及沙巴州3.01%。

她说，随着学生人数大幅度增长，全国独中教职员人数从2009年的4千530人增至今年5千176人，共增加了646人。

“其中教师人数同时从3千462人增至3千936人，而具有大学学士、硕士至博士学位者的比率也同时从74.29%增至78.58%。但是，师资短缺问题加剧，今年共缺乏164名教师。”

多個科目缺至少10教師

**全國華文獨中教師教育專業資歷統計 (2009至2013年)**

專業資歷	每年人數和比率(%)				
	2009	2010	2011	2012	2013
具有教育專業資歷	1041 (30.07%)	1181 (32.36%)	1380 (36.21%)	1499 (38.61%)	1553 (39.46%)
不具教育專業資歷	2367 (68.37%)	2469 (67.64%)	2431 (63.79%)	2383 (61.39%)	2383 (60.54%)
總數	3462	3650	3811	3882	3936

孔婉莹表示，多个科目的教师，包括华文、国文、英文、数学、地理、化学、物理及电脑。

“各独中董事会努力改善教职员的培训和薪金福利待遇，教师教育专业资历无论是人数和比率上皆逐渐获得改善，即具有教育专业资历的教师从2009年只有1千零41人(30.07%)增至2013年的1千553人(39.46%)。”

另外，她说，独中生有广阔的国内外大专升学管道；从2006至2011年，全国独中高中三毕业生升学率是74.42%至79.09%之间。

“其中赴国外留学比率日益增加，从26.86%增至41.37%。”

她补充，世界排名首200所大学中有逾80所顶尖大学有独中统考毕业生就读，包括新加坡、中国、香港、台湾、澳洲、纽西兰、日本、韩国、美国、加拿大、英国、法国、荷兰、瑞士、丹麦等国家或地区的顶尖大学。

这项交流会是由董总举办，由11月23日至25日在加影东方水晶酒店举行；交流会的为提供独中校长一个交流与分享办学经验的平台，并针对独中未来的发展趋势交换意见，达成共识，共同推动华文教育工作。

全國華文獨中學生人數 (2005至2013年)

學生人數

(2005至2013年增加了2万2千521名學生，即+42%)

2013 年 11 月 24 日《星洲日报》





全國華文獨中校長交流會

讓教師能教會教願教  
董總 4 方案培養培訓提升福利



2013 年全国华文独中校长交流会获得全马49所独中的83名领导人出席，包括校长、副校长及主任。

(加影23日讯)由董总拟定的2015至2024年“董总中、长期独中行政人员和教师培养培训与专业发展规划”，现有概念是通过4个方案来达到目标。

4个方案包括进行职前培养，以协助独中纾解师资短缺问题、通过在职培训来提升独中教师职能、进行行政人员的培训与交流，以及提升独中教师福利。

董教总独中工委教师教育委员会主任庄俊隆汇报时指出，董总建议加强宣导师资培训保送计划，并开办密集式的培训学分进修班，同时设立奖学金受惠者为独中服务专案计划。

独中服务免付贷学金

“如果贷学金受惠者愿意投身独中服务，或许可以将其贷学金转为奖学金，或者，我们可以招揽学生就读国内外大学，毕业后投身独中或在董总服务1年，就能免付贷款，由服务单位代还。”

他说，董总也将推广新

纪元学院“教育专业文凭课程”，目标是让独中教师在10年后都具有教育专业资格，全面提升教师教学质量及专业水平；同时，开展教师素养系列培训，让教师能教、会教及愿教。

“为了鼓励教师进修和减轻经费负担，合格毕业教师将获董总补贴1千令吉，而此决定已在去年通过。在此方案下，我们已经培养约1千100名独中教师。”

至于行政人员的培训与交流，庄俊隆披露，董总目前已落实推广新院教育硕士学位课程，同时也在与中国校长培训中心合作，开拓高级行政人员培训班，目前已经进入探讨的尾声。

“我们也计划从今年起，每两年举办一次独中校长交流会，让校长有交流与分享经验的平台；至于间中的一年，我们将举办董事部交流会。”

无论如何，他表示董总将在搜集各校的意见后，再进一步定夺行政人员与教师专业化的方案。

莊俊隆：探討車房貸回扣

在谈及独中教师福利方面，庄俊隆披露，董总的初步概念包括设立独中教职员子女奖学金，同时探讨独中教职员汽车与房贷优惠措施的可行性。

他说，全国有超过4千名独中教师，董总或将与商家商讨，看如何以制度的方式，让独中教师也可以享有汽车与房贷回扣。

他说，董总目前只是定下目标，未来会尽量与商家商讨，他希望能获得大家的支持来达到目标。

他说，为了感谢教师对独中的贡献，董总将增加独中教师长期服务奖励，让教师们感觉到被重视及感激。

他表示，董总也会在搜集各校的教师福利和薪金资料后，再出版相关指南及分派给各校作为参考，至于如何达成，则取决于各校及董事部，然而，他相信有了指南，就能让大家有一个方向。

“在落实各种提升教师专业化后，如果教师福利仍无法提升，将会事倍功半，因为教师还是必须面对现实生活的压力与负担。但是，各校的规模及背景不同，所以这是一种挑战。”



庄俊隆：董总希望通过4项方案，来达到教师专业化及提升教师福利。

(加影23日讯)争议不断的校本评估(PBS)延烧到独中，多所独中校长对此感到忧心，而董总也将在明年举办研讨会，特别探讨此课题。

实行双轨制的独中，学生除了必须考统考文凭，也必须参与政府考试，但是，教育部决定让校本评估取代

不知如何配合校本評估  
多所獨中校長憂心

初中评估考试，却让多所独中感到担忧。

他们表示，校本评估让校方不晓得该如何配合，

也将影响独中办学课程的安排，所以希望董总给予协助，让独中有更具体的方向。

一些校方代表则质疑，如果校方不进行校本评估，学生将来是否能够报考大马教育文凭考试。

董总副首席执行官孔毓莹表示，董总行政部已有人在研究校本评估，明年也将安排会议，邀请各校校长提供意见及收集各方意见。

董总剪报

2013 年 11 月 24 日《星洲日报》





# 葉新田：加強永續穩健發展 華社須解決獨中問題

（加影24日讯）董总主席叶新田说，虽然近年华文独中教育发展趋向良好，但华社须要处理好独中教育面对的各种问题及挑战，以加强华文独中的永续和稳健发展。

“这些课题包括争取政府全面承认独中统考文凭，及批准增设华文独中。另两项重点工作是培养更多独中师资，以及提高教职员的专业发展及薪金福利待遇，造就高素质和稳健的教职员队伍，提高其社会地位和形象。”

## 董总筹备10年计划书

他指出，为此，董总正筹备一项10年计划书，即《2015至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》。

他今日出席“2013年全国华文独中校长交流会”开幕典礼致词时说：“其中包括编制华文独中教职员薪金福利指南。”

他说，有鉴于此，希望与会者针对会议设定的议题及专题演讲内容，提出积极的看法和建

议，作为董总拟订有关文件的参考。

## 与新院合作培训师资

此外，叶新田指出，董总也与新纪元学院共同合作推展资助华文独中师资培训计划，以提高全国华文独中教师教育专业发展。

“在此计划下，凡在2011年开始报读新纪元学院教育系开办的教师专业文凭课程，并通过考核获颁毕业文凭者，都获得董总资助1千令吉的费用。”

他说，希望各独中鼓励更多教师，参加董总与新纪元学院推展的各类师资培训课程，以及加强各校的校本师资研修培训，以推进华文独中教育发展。

“全国有近40%独中教师具有教育专业资历，以及约79%教师具有大学学士以上学历，这两个情况逐渐获得改善。”

他表示，配合此交流会的举行，董总于今年展开的全国华文独中教师薪金制与福利问卷调查，将会在会上汇报分析结果。

“与此同时，在交流会期



叶新田：虽然近年华文独中教育发展趋向良好，但华社须要处理好独中教育面对的各种挑战，如争取政府承认统考文凭。

间，董总也举办2013年华文独中教师长期服务奖颁奖典礼，以及进行独中统一考试评阅工作。”

2013年全国华文独中校长交流会，共有83名来自48所独中及1所分校的校长、副校长、主任及行政助理参加，加上董总常委、独中工委委员、嘉宾及董总行政部人员等，共约120人出席。

出席者包括沈象扬教育基金负责人沈依蓝女士、董总副主席许海明、秘书长傅振荃、副秘书长陈纹达、财政林国才、首席执行官孔婉莹、董教总独中工委教师教育委员会主任庄俊隆及新纪元学院院长莫顺宗等。

董总剪报

2013年11月25日《星洲日报》



# 70%独中教师拥学士学位 新进教师基薪平均2千

## 全国华文独中校长交流会

(加影 24 日讯) 根据董总公布的 2013 年度全国华文独中教师薪金制与福利调查报告显示, 学士学位新进教师基薪主要集中在 1501 至 2000 令吉和 2001 至 2500 令吉两个范围。不过, 一些独中的新进教师基薪最高可达 3000 令吉。

此间调查于 2013 年 9 月 23 日开始至 10 月 20 日截止收件, 共发出 61 份问卷给全国 61 所华文独中, 其中有 53 所回复。该调查报告分析显示, 所有接受调查的 53 所独中都有为教师设置顶薪, 而定在 2800 令吉、4410 令吉和 4500 令吉。

同时, 52 所独中有设定专科文凭教师新进薪金, 只有东马的一所独中没有设定该薪金, 此类教师的基本薪金集中在 1500 令吉以下和 1501 至 2000 令吉两个范围。另外, 据调查问卷分析显示, 40 所独中有为教师设置顶薪, 其中 3 所独中顶薪设定一律, 即个别学校定在 2800 令吉、4410 令吉和 4500 令吉。

其余 13 所独中并没有为教师设置顶薪, 原因包括基本薪金和年功加俸每 3 年调整, 鼓励有经验的教师留任、董事部未有明确规定等等。校长最高基薪 6 千与此同时, 不论博

士、硕士或学士学位, 独中付予新进校长的基本薪金, 最低 2500 令吉以下, 最高可 6001 令吉以上。尽管如此, 有 21 所至 31 所独中没有设定学士、硕士、博士学历新进校长的基本薪金, 原因包括这交由董事部及董事长决定、需视新进校长人选的经验、学历、背景及办事能力而定。

## 各独中为教师提供奖励金

除了薪金与津贴之外, 各独中也为教师提供福利, 包括年终奖金、奖励金、退休金、恩俸金、豁免教师子女学费、豁免教师子女学费与杂费等。个别独中设置的教

师其他福利包括奖励金、工作表现评估奖金 (KPI)、教师长期服务奖励金、医药保险、住院保险、医药卡津贴 150 令吉、生活津贴 100 令吉 (已婚)

及 60 令吉 (未婚)、早餐津贴每月 24 令吉、每教完 3 年有 1000 令吉奖励金、每年教师节有电器礼物及红包、购买手提电脑津贴 1000 令吉 (年资满 3 年者)。

## 35 独中规定教师退休年龄 60 岁

针对教师的退休年龄, 有 35 所独中规定为 60 岁, 而没有规定的有 11 所。

尽管如此, 有 21 所至 31 所独中没有设定学士、硕士、博士学历新进校长的基本薪金, 原因包括这交由董事部及董事长决定、需视新进校长人选的经验、学历、背景及办事能力而定。

不勇聘请教师 学校没有规定教师退休年龄的原因包括不容易聘请教师、师资长期不稳、资深教师较难聘请, 又或者共有教师退休年龄, 只要担心健康者都会继续聘用, 因为好老师不易找。

## 叶新田: 规划培训独中教职员 董总筹备十年计划书

董总主席叶新田指出, 董总正筹备一项十年计划书, 即《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》。

董总主席叶新田指出, 董总正筹备一项十年计划书, 即《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》。

董总主席叶新田指出, 董总正筹备一项十年计划书, 即《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》。



华人教士董总讨论独中师资福利问题。左起为莫顺宗、庄俊隆、林国财、许高明、叶新田、傅振基、陈纹达、沈依蓝和孔婉莹。

## 教职员津贴 根据类型而定

在津贴方面, 独中根据教职员的不同类别, 包括行政人员、班主任、师范大专院校毕业生、教育专业课程毕业生而给予不同的津贴幅度。

中设定的班主任津贴, 最低津贴为 40 令吉, 最高津贴为 290 令吉。同时, 有 36 所独中为师范大专院校毕业生提供津贴, 最低津贴为 50 令吉, 最高津贴为 200 令吉。

还有 42 所独中为教育专业课程毕业生提供津贴, 最低津贴为 50 令吉, 最高津贴为 200 令吉。各独中所提供的其他津贴包括生活导师 (500-300 令吉)、科主任组长 (150 令吉)、联谊活动 (90-120 令吉)、学会导师 (80-130 令吉)、科召集人 (80-100 令吉)。

行政人员津贴多数介于 300 令吉至 600 令吉之间不等。有 51 所独中有为班主任提供津贴, 各独

### 相同学历新进教师的最低、多数和最高的顶薪分布

学历	最低顶薪	多数顶薪	最高顶薪
博士学位	2001-2500 令吉 (1 所)	4001-4500 令吉 (4 所)	5001 令吉以上 (4 所)
硕士学位	2001-2500 令吉 (1 所)	3001-3500 令吉 (8 所)	5001 令吉以上 (2 所)
学士学位	2001-2500 令吉 (3 所)	3001-3500 令吉 (9 所)	5001 令吉以上 (2 所)
专科文凭	1500-2000 令吉 (3 所)	2501-3000 令吉 (10 所)	5001 令吉以上 (1 所)
高中统考文凭	1500 令吉以下 (2 所)	2501-3000 令吉 (12 所)	5001 令吉以上 (1 所)
STPM/A-level 文凭	1500 令吉以下 (1 所)	2501-3000 令吉 (11 所)	5001 令吉以上 (1 所)
SPM 文凭	1500 令吉以下 (2 所)	2501-3000 令吉 (7 所)	3001-3500 令吉 (4 所)

### 相同学历新进教师的最低、多数和最高的基本薪金分布

学历	最低基本薪金	多数基本薪金	最高基本薪金
博士学位	1500 令吉以下 (1 所)	2001-2500 令吉 (8 所)	4501-5000 令吉 (1 所)
硕士学位	1500 令吉以下 (1 所)	2501-3000 令吉 (8 所)	2501-3000 令吉 (11 所)
学士学位	1500 令吉以下 (1 所)	2001-2500 令吉 (14 所)	2501-3000 令吉 (2 所)
专科文凭	1500 令吉以下 (6 所)	1501-2000 令吉 (20 所)	2501-3000 令吉 (2 所)
高中统考文凭	1500 令吉以下 (20 所)	2001-2500 令吉 (25 所)	2001-2500 令吉 (7 所)
SPM 文凭	1500 令吉以下 (35 所)	1500 令吉以下 (20 所)	2001-2500 令吉 (1 所)
STPM/A-level 文凭	1500 令吉以下 (31 所)	1501-2000 令吉 (12 所)	2001-2500 令吉 (2 所)
SPM 文凭	1500 令吉以下 (30 所)	1501-2000 令吉 (13 所)	1501-2000 令吉 (5 所)

### 2009-2013 年全国华文独立中学 教师学历人数

最高学历	2009	2010	2011	2012	2013
博士学位	10	10	13	18	17
硕士学位	169	187	224	287	325
学士学位	2393	2585	2626	2655	2751
专科文凭	548	529	623	648	579
高中统考文凭	54	65	61	48	55
HSC/STPM/A-level 文凭	219	226	200	180	169
SPM 文凭	63	43	52	34	35
其他	6	5	12	12	5
总数	3462	3650	3811	3882	3936

2013年11月25日《南洋商报》





# 独中教师底薪低 博士获2千至3千

东方日报 25 NOV 2013 星A5  
(吉隆坡24日讯) 据董总务与师资组调查组的调查报告, 全国华文独中教师的基本薪水普遍介于1500令吉至2500令吉之间, 其中一所独中持博士及硕士生文凭的教师, 仅有1500令吉以下的月薪。

与此同时, 无论持博士、硕士或学士学位, 独中付给新进校长的基本薪金, 最低为2500令吉以下, 最高则达6001令吉以上。

调查报告显示, 尽管越来越多持有博士及硕士学位的毕业生成为独中教师, 但并非每所独中都为博硕士毕业生另设底薪。

持有博士文凭的新进独中教师, 一般持2001至3000令吉月薪, 只有一所独中提供4501至5000令吉的月薪。

此外, 持有硕士文凭的新进独中教师, 一般持1501至2500令吉月薪, 只有11所独中提供2501至3000令吉月薪。

## 调查内容分3部分

董总务与师资组是在今年9月向全国60所独中及一所分校发出调查问卷, 以作为各校拟定教职员薪金福利待遇的参考资料。

此次的调查内容分有3个部分, 第一为教师部分、第二为校长部分及第三为学校经费部分。

他们在发出的61份调查问卷中, 一回收到53份, 回收率达86.88%。

调查显示, 中马区的博士、硕士学位的新进教师月薪较其他区域为高, 接下来依序是南马、北马及东马区。

「在回覆问卷的53所独中皆设立学士学位新进教师的底薪, 持学士学位的新进教师月薪集中在1500至2500令吉, 其中以大型独中给予的薪金优于中大、中型及小型独中, 最高的月薪达2501至3000令吉。」

## 40独中设顶薪标准

调查显示, 据53份调查问卷分析显示, 40所独中有设置顶薪标准, 只有4所独中将博士学位教师的顶薪设置在这5000令吉以上, 另有2所独中将硕士及学士学位教师的顶薪设置在5000令吉以上。

除了底薪外, 全国独中都依据行政人员的职务发出津贴, 在回覆问卷的53所独中当中, 有51所独中设立班主任津贴, 最低津贴为每月40令吉, 最高津贴为每月290令吉。

另有36所独中设立师范大学大专校毕业生津贴, 另17所独中没有设立津贴; 各独中设立的师范大学毕业生津贴当中, 最低为50令吉, 最高为200令吉。

学历	2009年	2013年
● 博士	10 (0.29%)	17 (0.43%)
● 硕士	169 (4.88%)	325 (8.26%)
● 学士	2393 (69.12%)	2751 (69.89%)
● 专科文凭	549 (15.83%)	579 (14.71%)
● 高中统考文凭	54 (1.56%)	55 (1.4%)
● HSC/STPM/A-level	219 (6.33%)	169 (4.29%)
● 大马教育文凭	63 (1.82%)	35 (0.89%)
● 其他	6 (0.17%)	5 (0.13%)
总数	3462 (100%)	3936 (100%)

2013年尚缺一所独中师资数据。

## 2013年相同学历新进教师月薪分布 (以「令吉」为单位)

学历	最低	普及	最高
● 博士	1500以下(1所)	2000至2500(8所), 2501至3000(8所)	4501至5000(1所)
● 硕士	1500以下(1所)	1501至2000(14所), 2001至2500(21所)	2501至3000(11所)
● 学士	1500以下(6所)	1501至2000(20所), 2001至2500(25所)	2501至3000(2所)
● 专科文凭	1500以下(20所)	1501至2000(25所)	2001至2500(7所)
● 高中统考文凭	1500以下(35所)	1501至2000(12所)	2001至2500(1所)
● 大马教育文凭	1500以下(31所)	1501至2000(13所)	2001至2500(2所)
● 其他	1500以下(30所)	---	1501至2000(5所)

备注: 尚缺一所独中师资数据。



出席2013年全国华文独中校长交流会的与会者与董总领导人合影。前排右7为叶新田。

## 独中学额爆满 逾万学生拒门外

(加影24日讯) 据董总统计, 我国有7个州属及直辖区的独中, 在8年内增加1000至5300名新生; 有些地区的华文独中面对学额爆满及空间不足的问题, 逾万名小学毕业生望门兴叹。

## 赴国外留学生增加

在这8年时间内, 增长超过1000名学生的州属及直辖区, 为: 柔佛、吉隆坡、雪兰莪、霹靂、砂拉越、檳城及森兰州; 其中柔佛在这段时间, 激增5275名独中生。

董总首席执行官孔婉莹在全国校长交流会上汇报, 华文独中有广阔的国内外大专升管道; 在2006至2011年期间, 高三毕业生的升学率为74.42%至79.09%, 赴国外留学生的比率日益增加, 从26.86%增至41.37%。

她说, 董总于2011年在执行与管理华文独中统考业务方面, 取得ISO9001:2008质量管理体系认证, 并获得国外考试专业机构提供学术谘询, 以持续改进和提高统考的质量和价值, 增强社会人士和国内外大专对统考文凭的肯定。



南洋商报 2013年11月26日 星期二

南洋商报  
26 NOV 2013  
A.110

### 邹寿汉：学生恐无法报考政府考试

# “校本评估”冲击独中

## 独中校长交流会总结

(加影 25 日讯) 董总管理主席邹寿汉认为，教育部已在国民中学及国民型小学实施的“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。

他说，其中一项疑虑就是没有经过校本评估的独中是否能参加政府考试。

他说，董总明年将深入探讨“校本评估”制度，邀请独中校长座谈交流，研拟对策。

邹寿汉今天为 2013 年华文独中校长交流会作总结报告，并主持闭幕礼后向新闻界说，董总曾与教育官员讨论

过此事，但却没有获得答案。

目前国内一些独中采取双轨制，学生同时参加统考及政府考试。

除“校本评估”课题，华文独中校长交流会提的其中一项议题是呼吁董总关注教育部不再允许独中招收外国学生志发展，必要时协调解决有关问题。

### 拟定独中师训规划

另两项议题包括 (1) 独中初中一明年即将全面实施“综合科学”课程，认为有关教师培训、教学参考手册、考试规划等



邹寿汉(右二)颁发奖状予专题讲座主讲人谭光鼎(左二)，右为沈家阳教育基金会负责人沈依蓝，左为董总独中工委会统一考试委员会主席黎海洲博士。

部宣部署到位；(2) 促进华文独中行政管理

希望试行“成功教育”的学校分享经验。邹寿汉说，为了系统规划各类教职员培训课程，提升华文独中教育教学素质，以及有效组织相关活动，

其主要内容涵盖四大方案：(一) 职前培养：协助独中疏解师资短缺问题；(二) 在职培训：提升独中教师职业能力；(三) 校长与行政人员的培训与交流；(四) 提升独中教师福利。

### 华文独中校长交流会对《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》相关意见或建议：

#### (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. 开办初任教师提供 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. 独中更重视学校行政领导人员的素质问题；培训内容须侧重行政管理能力、团队领导艺术方面，培训模式以互动为主，勿偏重强调理论讲授。
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. 小型独中更应该重视教师福利问题，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总与华社的支持，这可能导致董总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“地区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、提供住院医药中、常年医药津贴及教研奖金等。
4. 吁请董总与有关方面洽商设立“独中校长长期服务协议”。
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。

### 综合出席者交流“如何改善华文独中教师福利问题”看法

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制订不同的方案，同区域独中之薪酬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福利调查报告和交流会议报告传递给各独中董委会，并对华文独中与国中的教师薪金福利作出比较分析，以制订独中教职员薪金福利标准供各校参考，并以此作为基础与独中董委会联系及交流。
3. 须审慎思考与处理教师评估制，以避分化教师，影响教师队伍建设和团结，提供团队精神，让每个人都进步的方式去替代校本评估制度。
4. 设定一些活动让董总与教职员一起参与，增进感情，让董总请自了解学校面对的困难，进而提供适当支持。
5. 教职员人事开编应占学校日常开编一定的合理比率。
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理念，以利调整学费。
7. 为微型独中寻求外校支援，改善教职员薪金福利。
8. 各独中应多元化资金来源，从董委会扩大到校友、家长至企业界等。
9. 可邀请在改善教职员薪金福利方面有经验的校长到微型独中分享交流。
10. 争取政府拨款支持独中发展。

## 不同区域独中教职员薪金福利差异应缩小

邹寿汉说，针对“如何改善华文独中教师福利问题”的议题，与会者建议应制度化独中教职员薪金与福利，同区域独中之薪金福利不应有太大差异。

他说，本案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。不过，近年来各校董委会皆致力于调

整教师薪金和改善福利条件，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，各校董委会仍努力力为独中教师提供相对合理的薪金福利和生活保障。”董总劳祺

### 交流会的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，有关课程应于开学前进行，切勿董总提供“担任教师指南”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. 各校中推行的校本教师培训呈现多样化，包括：师徒制(资深教师带初任教师)、年度主题培训、课堂听课观摩等。
6. 各校中开展校本教师培训普遍面对的困难，包括：缺乏课程资源，经费来源匮乏，培训讲师不足，学校董委会认知与支援力度不足，培训的连续性与成效问题，等等。这些难点尤以东马小型独中为甚。

2013年11月26日《南洋商报》



2013年11月26日 星期二

中国报

# 校本評估獨中難辦到

## 鄒壽漢：能否豁免沒答案

中國報 26 NOV 2013 (加彭25日訊) 董總署理主席鄒壽漢指出，“校本評估”對於獨中是一項非常艰巨及不容有失的事。

他指出，教育部目前並沒有正式指出，取消初中評估考試(PSM)并由“校本評估”替代，而獲考核的獨中是否能夠豁免“校本評估”，就可參加大馬教育文凭(SPM)考試，相關單位則不敢保證。

“取消初中評估考試不見得是好事，執行‘校本評估’也不見得是件好事，而是學校時候能辦到才是問題的關鍵，若其他的學校都不能辦到，何況是獨中？”

鄒壽漢說，國民型中學及其他小學的行政人員都曾投訴，實施“校本評估”的難題。他並與相關單位談話，他們也不敢保證若獨中沒有經過“校本評估”就可參加大馬教育文凭考試，意即各校還是要經過校本評估，所以問題在於你是否能做到？

### 獨中學費不會起價

他今日總結“2013年獨中校長交流會”後，面對記者提問時，這點指出。

另外，詢及我國物價上漲，獨中學校的學費是否也會漲價時，鄒壽漢則說，

獨中學費比較平民化，但是基於學校的經費不足，被中依慣例要依董事會會幫忙才能度過難關。

他指出，獨中的學費不是不曾起價，但必須考量到學生家庭負擔，因為獨中收入來源是學費。

他續說，中、小型獨中的學生人數與大型獨中差距很大，因此，他們經常面對資金不足問題，但同時也為生存不得不斷學生的學費。

他說，董總也考慮到東馬獨中的學生人數，並會更加努力探討東馬獨中所面對的課題。

## 擬福利方案供參考 董總：收集意見



■進入最後一天的交流會，各校校長及副校長耐心聆聽議題。

鄒壽漢指出，董總將匯整“2013年獨中校長交流會”中所收集的意思作出數據分析，并研擬一套華文獨中教師薪金與福利實施方案，讓全國獨中董事會提供參考。

他指出，“2013年獨中校長交流會”中聚焦於中教師的培訓和教師薪酬福利兩大領域。

“我們應理解華文獨中是非商業獲利機構，沒有人或團體的經濟利益關係，董事會以分

享的態度和精神，共同管理學校。”

### 兼顧教師薪金福利

鄒壽漢也說，董總會深思，如何在平穩化學費收入的前提下，兼顧教師薪金福利問題的改善。

他透露，此次交流會的成果將提交董總會議討論，並作為明年全國華文獨中董事會交流會的議題之一。

### “如何改善華文獨中教師福利”的議題

1. 應制定化驗中教職員薪金與福利，為不同類型及區域的獨中訂行不同方案，同區域中之間的薪金福利不應有太大差距。
2. 將2013年全國華文獨中教師薪金福利調查報告和交流會報告件送給各級中董事部，以訂行中教職員薪金福利指南供各校參考。
3. 應考慮思考與處理教師評核制度，以避分化教師，讓每個人都進步的方式來替代教師評核制度。
4. 設定一些活動讓董事與教職員一起參與，讓董事親自了解學校面對的困難，進而提供更多支持。
5. 教職員人事福利佔學校日常開支一定的合理比率。
6. 建議已有穩健發展的獨中可向家長宣導所費所費及教育也是一項重要投資的觀念，以利調整學費。
7. 為小型獨中尋找外源見解，改善教職員薪金福利。
8. 各級中應多充化資金來源，從董事會擴大到校友、家長及企業界等。
9. 可邀請在改善教職員薪金福利方面有經驗的校長到小型獨中分享交流。
10. 爭取政府撥款支持發展中。

鄒壽漢周一(25日)為《2013年至2024年董總中、長期華文獨中行政人員和教師培訓與專業發展規劃》作總結時指出，針對獨中教職員的培訓計劃，董總可考慮助有志者任教，并提供獎學金及2個月的人職培訓課程。

## 考慮助有志者任教 提供獎學金及培訓

總結報告也指出，執教員也關注“教育專業文憑課程”，并于10年內達成90%獨中教師具備教育專業學歷目標的可行性。

“除了書面的問卷調查，

董總也會到各地獨中实地考察，得通訊及了解情況。

鄒壽漢說，該方案也為獨中教師提供“應用教學”和“應用科技”等學科知識培訓課程，以迎合發展需要。

董總署理

## 明年改革獨中教育方式 孔婉瑩：走訪砂州5獨中

董總署理執行長孔婉瑩指出，董總將在明年改革獨中教育方式，并將“走進獨中”及“量身打造”也會在明年走訪砂拉越州獨中。

### 辦董事校長交流會

她說，董總會在明年舉辦董事校長交流會，讓校方進一步了解學校要什麼，并明確的傳達董總的下一步行動。

另外，記者詢問鄒壽漢在交流會上，有人提出董事部與校長缺乏交流的問題時，他說，這是長久以來的問題，董總將深入討論及尋求解決方案。

### 交流會中所綜合的獨中未來發展事項

1. 董總和行政部將深入探討“校本評估”事宜，讓董總與獨中利益對“校本評估”所帶來的冲击。
2. 規劃相關單位的部署以配合獨中明年初中一學生所實施“綜合科學”課程。
3. 進行“成功教育”分享經驗，以協助提高小型獨中教學效率。
4. 呼吁董總關注教育部不再允許華文獨中招收外國學生事發展，並適時協調解決有關問題。

2013年11月26日《中国报》





# 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、 **主题：**华文独中师资专业化与教师福利。
- 三、 **目的：**
  1. 提供华文独中校长一个交流与分享办学经验的平台；
  2. 针对华文独中未来的发展趋势交换意见，达成共识，相互激励，共同推进华文教育工作。
- 四、 **对象：**全国华文独中校长、副校长及教务主任。
- 五、 **日期：**2013年11月23日（星期六）、24日（星期日）及25日（星期一）。
- 六、 **时间：**
  1. 报到：11月23日 时间：1300-1400
  2. 结束：11月25日 时间：1300
- 七、 **地点：**雪兰莪加影东方水晶酒店（Oriental Crystal Hotel, Kajang, Selangor）。
- 八、 **形式：**主题汇报、议题讨论与交流及专题演讲。
- 九、 **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. 主办单位将提供交流会期间的膳食和讲义。
- 十、 **截止日期：**2013年10月22日（星期二）。
- 十一、 **联络人：**董总学务与师资局（师资组-林思维；学生事务组-高燕敏）  
电话：603-87362337 分机 218（林思维）或 261（高燕敏）  
电邮：shuwei\_lim@djz.edu.my; yinmeng\_kow@djz.edu.my
- 十二、 本简章如有未尽善之处，主办单位有权增删之。

# 日程表

日期	时间	活动	
2013 年 11 月 23 日 (星期六)	1300-1400	报到、缴交报名费、领取会议资料	
	1400-1440	议题 1: 汇报华文独中教育现况及董总为华文独中所做的工作 汇报人: 董总副首席执行官孔婉莹	
	1440-1530	讨论与交流 主持人: 董总学务与师资局局长曾庆方	
	1530-1550	茶点	
	1550-1640	议题 2: 汇报董总中、长期华文独中行政人员和教师培养培训与专业发展规划 (2015 - 2024 年) 汇报人: 董教总独中工委教师教育委员会主任庄俊隆	
	1640-1830	讨论与交流 主持人: 檳城钟灵独中吴维城校长	
	1830-2000	晚餐 (自助餐)	
2013 年 11 月 24 日 (星期日)	0800-0830	报到	
	0830-1030	议题 3: 校长如何推动校本教师培训活动 分享人: 巴生兴华中学许梅韵副校长 分享人: 沙巴吧巴中学卓玉昭校长 分享人: 麻坡中化中学陈维武校长	
		分 组 讨 论	A 组 主持人: 新纪元学院教育系主任王淑慧博士
			B 组 主持人: 居銮中华中学廖伟强校长
C 组 主持人: 金宝培元独中胡苏安校长			

	1030-1040	茶点
	1040-1140	讨论与交流 主持人：王淑慧博士
	1140-1200	开幕仪式
	1200-1220	大合照
	1220-1310	午餐（自助餐）
	1310-1510	议题 4：如何改善华文独中教师福利问题 分享人：巴生滨华中学 吴丽琪校长 分享人：亚罗士打吉华独中 庄琇凤校长 分享人：马六甲培风中学 张永庆校长
	1510-1520	茶点
	1520-1540	2013 年全国华文独中教师薪金制与福利调查简报
	1540-1740	讨论与交流 主持人：庄俊隆
	1740-1800	与会者陆续步行到新纪元学院
	1800-1850	晚餐（自助餐）
	1830-1900	嘉宾陆续入场
	1900-2200	出席 2013 年华文独中教师长期服务奖颁奖典礼
2013 年 11 月 25 日 (星期一)	0800-0830	报到
	0830-1030	专题演讲：学校教育绩效与领导 主讲人：国立台湾师范大学教育学系教授谭光鼎博士 主持人：董教总独中工委统一考试委员会主任黎海洲博士
	1030-1050	茶点
	1050-1150	综合交流 主持人：孔婉莹
	1150-1220	总结报告及闭幕 报告人：董总署理主席邹寿汉
	1220-1320	午餐（自助餐）、散会

# 会议总结 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 位校长和高级行政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。

古语说：“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订了《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：协助独中舒缓师资短缺问题；
- (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。

## 2013 年全国华文独中校长交流会

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理念，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。



## 2013 年全国华文独中校长交流会

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、潘崇莲、李岳通、曾庆方、林纪松、沈天奇、李丽珍、林国安

# 会议议题 及 专题报告

## 华文独中教育现况

◎ 董总副首席执行官孔婉莹 汇报

近年来，我国华文独中教育发展整体上趋向良好，但是仍需要处理好华文独中教育面对的各种问题和挑战。

全国华文独中学生人数持续增加，2013 年约有 7 万 6 千名学生，比 2005 年人数增加了 42%（见表 1 和图 1）。有些地区华文独中面对学额爆满和空间不足问题，逾万名小学毕业生望门兴叹。

2005 年至 2013 年，全国所有州属华文独中都增加学生，尤其是柔佛、吉隆坡、雪兰莪、霹雳、砂拉越、檳城、森美兰州，皆增加了约 1100 至 5300 名学生。（见表 2）

在各州独中生增长率方面，雪兰莪增加了 84.2%，霹雳州 62.48%，森美兰州 61.85%，吉打州 61.66%，砂拉越州 60.25%，檳城州 55.22%，吉隆坡 44.33%，柔佛州 33.21%，吉兰丹州 25.78%，马六甲州 20.93%，沙巴州 3.01%。（见表 2）

华文独中学生有广阔的国内外大专升学管道。2006 年至 2011 年，全国华文独中高中三毕业生升学率是 74.42% 至 79.09% 之间，其中赴国外留学者比率日益增加，从 26.86% 增至 41.37%（见表 3 和表 4）。世界排名首 200 所大学中有逾 80 所顶尖大学有华文独中统考毕业生就读，包括新加坡、中国大陆、香港、台湾、澳洲、纽西兰、日本、韩国、美国、加拿大、英国、法国、荷兰、瑞士、丹麦等国家或地区的顶尖大学。

2011 年，董总在执行与管理华文独中统考业务方面，取得 ISO9001:2008 质量管理体系认证，并获得国外考试专业机构提供学术咨询，以持续改进和提高统考的质量和价值，增强社会人士和国内外大专对统考文凭的肯定。

董总不断作出各种努力促进华文独中教育发展，包括争取政府全面承认华文独中统考文凭，批准增设华文独中。



随着学生人数大幅度增长，全国华文独中教职员总人数从 2009 年 4530 人增至今年 5176 人，增加了 646 人或 14.26%，其中教师人数同时从 3462 人增至 3936 人，而具有大学学士、硕士至博士学历者的比率也同时从 74.29% 增至 78.58%（见表 5、表 7 和表 8）。但是，师资短缺问题加剧，今年共缺乏 164 名教师。（见表 9）

各华文独中董事会努力改善教职员的培训和薪金福利待遇。此外，全国华文独中教师教育专业资历无论是在人数和比率上皆逐渐获得改善，即从 2009 年只有 1141 人（30.07%）增至 2013 年 1553 人（39.46%）具有教育专业资历。（见表 6）

表 1: 全国华文独立中学学生人数（1973 - 2013 年）

年份	学生人数	年份	学生人数
1973	28318	2001	53635
1978	35930	2002	54048
1983	45890	2003	52850
1988	49567	2004	53005
1992	58365	2005	53402
1993	59383	2006	54755
1994	59773	2007	55818
1995	58948	2008	58212
1996	57092	2009	60490
1997	55143	2010	63765
1998	54002	2011	66968
1999	54152	2012	70266
2000	53258	2013	75923
2005-2013 年增加了 22521 名学生（+42%）			

图 1: 全国华文独立中学学生人数 (1973 - 2013 年)

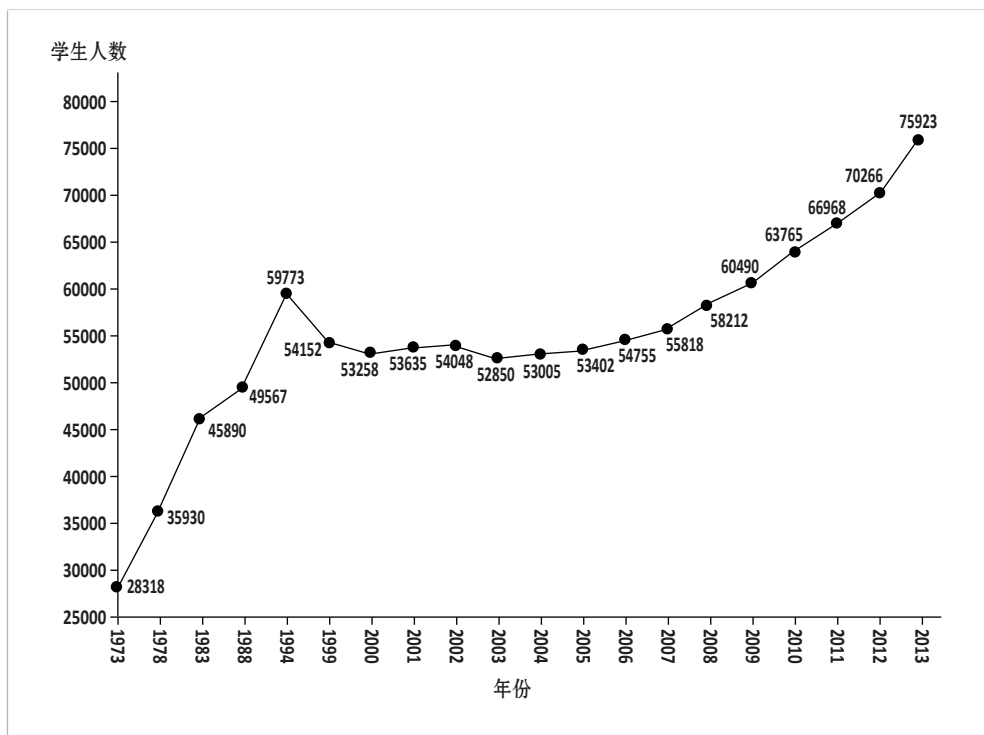


表 2: 全国各州华文独中学生人数增长趋势 (2005 - 2013 年)

州属	学校数量	每年学生人数									2005-2013 年学生增长率及人数
		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
柔佛	8	16377	16622	16823	17647	18163	19015	19508	20355	21652	+5275 (+32.21%)
马六甲	1	1830	1862	1911	2031	2083	2088	2165	2146	2213	+383 (+20.93%)
森美兰	2	1853	2002	2171	2240	2366	2574	2802	2798	2999	+1146 (+61.85%)
吉隆坡	4	9372	9288	9485	10121	10567	11378	12294	12859	13527	+4155 (+44.33%)
雪兰莪	4	4102	4284	4472	4922	5316	5777	6371	6962	7556	+3454 (+84.20%)
霹靂	9	4411	4426	4346	4552	4892	5231	5570	6017	7167	+2756 (+62.48%)
吉兰丹	1	450	462	409	394	367	386	469	542	566	+116 (+25.78%)
吉打	3	1098	1073	1111	1139	1185	1241	1344	1509	1775	+677 (+61.66%)
檳城	5	2941	3170	3514	3796	3894	3796	3804	4131	4565	+1624 (+55.22%)
砂拉越	14	4551	5132	5149	5125	5367	5880	6143	6543	7293	+2742 (+60.25%)
沙巴	9	6417	6434	6427	6245	6290	6399	6498	6404	6610	+193 (+3.01%)
<b>总数</b>	<b>60</b>	<b>53402</b>	<b>54755</b>	<b>55818</b>	<b>58212</b>	<b>60490</b>	<b>63765</b>	<b>66968</b>	<b>70266</b>	<b>75923</b>	<b>+22521 (+42.17%)</b>

表 3: 全国华文独中高中三毕业生升学率与就业率 (2006 - 2011 年)

年度	升学与就业率 (%)		
	升学率	就业率	不详
2006	76.50	16.82	3.02
2007	77.39	16.47	6.14
2008	77.10	16.84	6.05
2009	79.09	15.63	5.27
2010	75.53	15.35	8.92
2011	74.42	15.79	9.79

表 4: 全国华文独中高中三毕业生国内外升学比率 (2006 - 2011 年)

年度	国内外升学比率 (%)		
	国内升学	国外升学	不详
2006	64.89	26.86	8.25
2007	65.62	29.78	4.59
2008	58.58	35.78	5.64
2009	58.72	35.34	5.94
2010	54.88	40.57	4.55
2011	57.88	41.37	0.74



表 5: 全国华文独中各级教职员人数 (2009 - 2013 年)

职称	年份	每年人数和比率 (%)				
		2009	2010	2011	2012	2013
校长		61 (1.35)	62 (1.31)	61 (1.25)	63 (1.22)	60 (1.16)
署理校长		0 (0)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	1 (0.02)
副校长		45 (0.99)	48 (1.02)	40 (0.82)	46 (0.89)	50 (0.97)
行政主任		482 (10.64)	467 (9.88)	523 (10.69)	561 (10.90)	587 (11.34)
各科主任		438 (9.67)	456 (9.64)	489 (9.99)	477 (9.27)	484 (9.35)
普通教师		2436 (53.77)	2617 (55.35)	2698 (55.13)	2735 (53.13)	2754 (53.21)
非教学行政主任		-	-	-	131 (2.54)	94 (1.82)
宿舍管理人员		130 (2.87)	118 (2.50)	127 (2.60)	133 (2.58)	136 (2.63)
职工		938 (20.71)	960 (20.30)	956 (19.53)	1002 (19.46)	1010 (19.51)
<b>总数</b>		<b>4530</b> <b>(100)</b>	<b>4728</b> <b>(100)</b>	<b>4894</b> <b>(100)</b>	<b>5148</b> <b>(100)</b>	<b>5176</b> <b>(100)</b>

备注：2013 年统计尚缺一所独中师资数据。

表 6: 全国华文独中教师教育专业资历统计 (2009 - 2013 年)

专业资历	年份	每年人数和比率 (%)				
		2009	2010	2011	2012	2013
具有教育专业资历		1041 (30.07)	1181 (32.36)	1380 (36.21)	1499 (38.61)	1553 (39.46)
不具教育专业资历		2367 (68.37)	2469 (67.64)	2431 (63.79)	2383 (61.39)	2383 (60.54)
未填写		54 (1.56)	-	-	-	-
<b>总数</b>		<b>3462</b> <b>(100)</b>	<b>3650</b> <b>(100)</b>	<b>3811</b> <b>(100)</b>	<b>3882</b> <b>(100)</b>	<b>3936</b> <b>(100)</b>

备注: 2013 年统计尚缺一所独中师资数据。

表 7: 全国华文独立中学教师学历统计 (2009 - 2013 年)

最高学历	年份	每年人数和比率 (%)				
		2009	2010	2011	2012	2013
博士学位		10 (0.29)	10 (0.27)	13 (0.34)	18 (0.46)	17 (0.43)
硕士学位		169 (4.88)	187 (5.12)	224 (5.88)	287 (7.39)	325 (8.26)
学士学位		2393 (69.12)	2585 (70.82)	2626 (68.91)	2655 (68.39)	2751 (69.89)
专科文凭		548 (15.83)	529 (14.49)	623 (16.35)	648 (16.69)	579 (14.71)
高中统考文凭		54 (1.56)	65 (1.78)	61 (1.60)	48 (1.24)	55 (1.40)
HSC/STPM/A-level 文凭		219 (6.33)	226 (6.19)	200 (5.25)	180 (4.64)	169 (4.29)
SPM 文凭		63 (1.82)	43 (1.18)	52 (1.36)	34 (0.88)	35 (0.89)
其他		6 (0.17)	5 (0.14)	12 (0.31)	12 (0.31)	5 (0.13)
<b>总数</b>		<b>3462</b> <b>(100)</b>	<b>3650</b> <b>(100)</b>	<b>3811</b> <b>(100)</b>	<b>3882</b> <b>(100)</b>	<b>3936</b> <b>(100)</b>

备注: 2013 年统计尚缺一所独中师资数据。

表 8: 全国华文独中博、硕、学士学历者占教师总数比率 (2009 - 2013 年)

最高学历	2009	2010	2011	2012	2013
博士	10	10	13	18	17
硕士	169	187	224	287	325
本科/学士	2393	2585	2626	2655	2751
博、硕、学士	2572	2782	2863	2960	3093
教师总数	3462	3650	3811	3882	3936
博、硕、学士学历者占教师总数比率 (%)	74.29	76.22	75.12	76.25	78.58

备注：2013 年统计尚缺一所独中师资数据。

表 9: 全国华文独中每年上半年各学科教师短缺人数 (2009 - 2013 年)

科目 \ 年份	教师短缺人数				
	2009	2010	2011	2012	2013
华文	10	8	6	11	15
国文	7	10	8	8	11
英文	17	22	18	15	15
数学	13	18	11	19	18
历史	2	3	4	3	8
地理	6	16	10	9	11
科学	8	7	6	4	6
生物	6	6	5	12	7
化学	5	11	7	11	15
物理	6	11	11	12	10
商业概论	2	1	0	3	1
商业学	1	0	0	4	4
簿计	2	2	1	4	6
会计学	0	0	1	2	1
经济学	0	1	0	3	1
电脑	7	2	3	1	4
体育	2	8	6	9	10



音乐	2	4	2	2	4
辅导活动	5	7	5	2	5
生活技能	3	5	4	1	3
美术	2	5	1	6	4
工业英文	0	2	0	0	0
电学原理	1	1	0	0	1
电子学	1	0	0	0	1
数位逻辑	1	0	0	0	1
电机学	1	0	0	0	1
汽车维修	0	0	0	0	0
美工	0	0	0	0	1
美工实习	0	0	0	1	0
餐饮管理	1	0	1	5	0
服装设计	0	1	1	0	0
其他	0	0	1	0	0
<b>总数</b>	<b>111</b>	<b>151</b>	<b>112</b>	<b>147</b>	<b>164</b>

备注：2013 年统计尚缺一所独中师资数据。

# 董总为华文独中所做的工作

◎ 董总副首席执行官孔婉莹 汇报

## 一 考试局华文独中统考考纲修订工作简报（2009 - 2013 年）

董总考试局作为一个考试机构，主要负责办理统考的业务，每年除了定期举行初中统考与高中统考之外，近年来也专注于学术研究的方面，其中考试纲要的修订便是重要的一环。

除了我国的国立大专以外，本地私立大专院校和外国大学都接受华文独中高中统考文凭为入学资格之一。华文独中高中统考文凭的水准已获得教育界的广泛承认。而考纲是考试机构与考生和学校之间的契约，是考试机构向学生和学校传递有关考试的重要信息的工具。随着时代的进步，人们对于考纲的要求也有了转变。因此，让统考考纲与时俱进，追上世界考试机构的先进水平，是一项当急之务。

以前的考纲只是列出大范围，没有详细列明考试要求。相对来说，以前人们对于考纲的要求是比较简单的。自布鲁姆等人于 1956 年提出认知领域教育目标分类以来，该分类系统一直广被国内外教育界所采用，之后还有 2001 年的布鲁姆认知领域的修订版，这些评估理论的出现，迎来了新的转折时期，也影响了人们对于考纲的要求。

从 1996 年起，高初中统考各科考纲参照布卢姆的认知领域教育目标分类系统，以及六个能力层次的学习水平（知识、理解、应用、分析、综合、评监）出题。1998 年，建立各科考题内部审核制度，同时引进试题评量方法，对所有科目的考题进行效能分析，以鉴定和改进评量及教学的质量。

为了完成修订考纲的任务，本局分别于 2010 年 3 月及 2011 年 9 月两度访问中国上海市教育考试院，2013 年 8 月也访问了香港考试及评核局，借此机会了解两国在考纲修订方面的进展等。接下来，本局也将会前往其他地区的考试院取经，务求考纲的修订能臻更完善的面貌。

近几年来，董总举办了多场的考纲培训班，并邀请了雷新勇教授前来作指导。雷新勇教授是上海市教育考试院命题与研究办公室主任，他对于大规模教育考试命题管理、命题研究和考试评价有深入的研究。除此之外，通过雷教授的介绍，也获得了上海市教育考试院其他专家学者的协助与指导，这对考纲的修订有很大的帮助。

本局各学科的考纲修订，主要由有关讲师、学者和专家以本国教育部考试局的考纲为最低要求，并参考英国、新加坡、中港台以及其他英联邦国家的相关考纲而拟订的。这是为了确保华文独中统考符合当前世界中等教育的评量标准，使得华文独中毕业生得以到各地的大专去深造。

新考纲除了列出考试范围外，也明确列出考试要求，让教师及学生更明确各科的考试范围及要求。

考纲修订方面，已完成的科目包括有：高中华文，高初中英文，初中数学，高中数学，高中高级数学，高中高级数学 I，高中高级数学 II，初中历史，高中经济学，高中会计学，高中簿记与会计。其他的科目已在修订中，估计在两年内可以完成所有考纲的修订工作。

除了考纲的修订，考试局也将建立完善的试题库，以及试卷库作为重点工作，确保考卷的素质和每年各科考试都能顺利完成。试题库的电子系统正在建立中，各科的试题也在陆续的收集中。

新考纲的呈现方式和试题库的建立，虽然还不是很完美，但我们会持续的改进，努力做得更好。



## 二 课程局工作简报（2009 - 2013 年）

### （一）近年举办的新课程与新教材说明会、讲习会或工作坊

为配合推出新课程与新编教材之使用，以及让独中老师了解新课程的教材设计与重点，掌握新教材的教学而特地举办以下说明会、讲习会或工作坊：

1. 初中历史新课程与新教材工作坊（2008，两场、2009，三场）。
2. 初中英文新课程与新教材工作坊（2008，三场）。
3. 规划华文独中新课程结构工作营（2009）。
4. 初、高中电脑与资讯工艺新课程研习会（2009）。
5. 新编商业学（下册）课程说明与教案分享会（2009）。
6. 新编《经济学》下册讲习会（2009）。
7. 初中综合科学课程标准（草案）工作营（2010）。
8. 天文学识教学工作坊（2010）。
9. 美术教师培训营（2010）。
10. 第四届全国华文独中教师美术作品联展（2010）。
11. 商业创意与知识产权研习班（2011，两场）。
12. 高中历史教科书修订工作营（2011，两场）。
13. 经济学讲座（2011，两场）。
14. 商业学教材修订工作营（2011）。
15. 高中英文课标与英文课本及教师手册使用说明会（2011）。
16. 华文书法教育工作坊（2011）。
17. 初中美术课程标准工作营（2012）。
18. 高中地理课程标准、课本编写与地理教材教法讲习会（2012）。
19. 高中英文阅读与书写教学法和评估工作坊（2012，四场）。
20. 历史科教师哥打峇鲁人文历史考察（2012）。
21. 商科课程研习及实地考察（2012）。
22. Sage UBS电脑理账系统研习班（2012）。
23. 历史科新手教师培训班（2013）。



24. 太平、十八丁户外教学实地考察与地理多媒体教学制作培训（2013）。
25. 初中科学新课程说明与新教材使用培训（2013）。
26. 簿记与会计、会计学研习班（2013）。
27. 历史科教师吉隆坡印度庙宇考察（2013）。
28. 水墨画教学与创作研习班（2013）。
29. 商业学（第一册）教案工作营（2013）。

## （二）拟定新课程标准

课程标准是教材编写、教学、评估和考试命题的依据。各学科根据自身的特点，具体阐述要达到的基本教学目标，使具体目标得到具体落实。以下为近年完成的各科新课程标准：

1. 高中华文课程标准（2009）。
2. 初中英文课程标准（2009）。
3. 高中数学课程标准（2010）。
4. 初中科学课程标准（2012）。
5. 高中地理课程标准（2012）。
6. 高中英文课程标准（2012）。
7. 高中历史课程标准（2013）。
8. 初中音乐课程标准（2013）。
9. 初中美术课程标准（2013）。
10. 初中数学课程标准（2013）。
11. 高中物理课程标准（2013）。
12. 高中化学课程标准（2013）。
13. 高中生物课程标准（2013）。

## （三）推行初中科学课程

为了更具体、更客观地了解于2006年至2008年出版的初中《综合科学》试教本教材与高中理科教材的衔接问题，特请有关老师对现有教材内容进行对比。



## 2013 年全国华文独中校长交流会

因此于 2009 年 4 月 20 日开始陆续发出“初中《综合科学》试教本与现行高中理科教材内容衔接对比表”。所得结果供综合科学学科委员会参考，以对高初中理科的衔接问题进行探讨并拟出解决方案。参与内容对比的学校有 25 所，回收的对比表有 38 份。对比结果经整理后，于 7 月 4 日召开“初中综合科学课程内容检讨会议”，针对内容对比结果进行讨论。出席者共 30 人，包括雪隆森 7 所独中的生物、化学、物理老师和学科委员。同时于隔天 7 月 5 日召开“初中综合科学学科委员会会议”，根据 7 月 4 日的会议结果进行探讨。讨论结果，初中《综合科学》试教本与高中理科课程内容不存衔接问题，惟需强化或增添少数概念。

2010 年 4 月 10 日至 11 日在加影董总 A401 会议室进行“初中综合科学课程标准（草案）”工作营。工作营的目的是为完善“初中综合科学课程标准（草案）”，以符合独中学生学习的需求。工作营于 4 月 10 日早上 9 时正开始，4 月 11 日下午 3 时 30 分结束。参与工作营的老师们来自全国北、中、南马及东马的 22 所独中。出席老师共 36 位，皆为任教于独中高初中的理科老师。工作营进行得相当顺利，老师们在 2 次的交流及 6 次的讨论中都积极地提出意见，对完善综合科学课程标准（草案）的工作给予莫大的协助。经各方参与和努力付出，初中科学课程标准终于在 2012 年定稿，并积极开展教材的编写工作。

2011 年 3 月 17 日至 3 月 22 日赴中国拜访浙江教育出版社、上海教育出版社和华东师范大学出版社。拜访的目的是物色协助编写初中《科学》教材的出版机构，以及了解高中物理和化学教材的出版情况。出访的团员有统一课程委员会主任丘琼润博士、统一课程委员会委员兼综合科学学科委员会主任黄召仁博士、以及学科人员郭慧花（生物科）和王亮宇（综合科学）。于 4 月下旬正式委托中国浙江教育出版社编写初中《科学》课本和教师用书共六册，预计将在 2014 年 6 月完成全部编写工作。

初中《科学》上下册已于 2013 年中旬出版，为加强老师对有关教材的认识和掌握，特于同年 8 月分别在加影董总和诗巫举办“初中科学新课程说明与新教材使用培训”，共有来自 48 所独中的 144 位老师报名参与。

早在 2010 年 12 月 5 日召开的统一课程委员会会议上，议决通过从 2014 年至 2016 年起，逐年以初中《科学》课程取代现有的初中物理、化学和生物分科课程。

#### （四）规划华文独中新课程结构工作营

2009 年 8 月 8 日和 9 日顺利举办“规划华文独中新课程结构工作营”，工作营的目的有二：

- 1、回顾 1992 年“面向 21 世纪华文独中课程规划”总结报告；
- 2、研制华文独中新课程结构方案。

为了解当前全国独中开设课程门类及每周教学的实际情况，于 3 月 12 日发函全国独中，要求提供“高初中各年级课程设置总表”，除了一所独中，其他 59+1 所独中都提供了有关资料，以供独中进行课程改革参照。

受邀出席工作营的学务委员、学科委员，学术顾问和校长等共 36 人，内部职员 18 人，共 54 人出席。

工作营设有四项专题报告和两项汇报。专题报告一“课程规划设计与独中学制”由杨泉博士主讲；专题报告二“独中新课程总目标规划”由丘琼润博士报告；专题报告三“独中课程结构调整的基本理念”和专题报告四“独中新课程结构规划建议方案”由林国安报告。两项汇报即回顾 1992 年“面向 21 世纪华文独中课程规划工作营”总结报告和“当前全国独中课程设置概况”。

“规划华文独中新课程结构工作营”的后续工作包括有探讨选修、综合、活动和校本的课程设置，以便加深对上述课题的了解。

#### （五）初中国文课本比较调查表

2010 年 5 月 20 日向全国独中发出《初中国文课本比较调查表》，以了解本局编撰的初中国文课本，与国家语文出版社出版的初中国文课本的内容和程度比较。截至 8 月底，收到 58 所独中的回馈。回馈意见归纳如下：

1. 从这次的回馈意见中，证明了董总出版的初中国文课本教材适合独中生学习也足够让学生应付统考。即使独中国文课本每学年分为两册及每册有七个单元，不过内容的安排是足够在规定的学年里完成学习。



## 2013 年全国华文独中校长交流会

2. 此外，调查结果显示 80% 以上的回馈者认为学生使用董总的初中国文课本后所掌握的程度是尚可、好及非常好。不过，董总的初中国文课本语法及书写部分不足够让学生应付政府初中评估考试。有关问题可以通过补助教学加强。除此之外，这次的调查资料也可供我们作为编撰高中课本的部分参考。
3. 独中高初中国文课纲已在 2002 年拟定。2006 年至 2009 年完成出版初一上册至初三下册（共六册）。独中国文课程纲要设定的目标是编写一套适合独中生学习以及应对统考要求的国文课本。

### （六）课程局与古晋、诗巫地区独中教师交流

董教总全国华文独中工委属下课程局学科委员和学科人员分别于 2012 年 9 月 9 日和 2013 年 7 月 20 日，前往砂拉越古晋中华第一中学和诗巫公教中学与当地附近地区独中教师交流。

交流的目的地是实地了解教师对教材的使用情况及意见；促进各独中有关学科教师的经验交流；以及物色各学科人材，以加强教材的编写、修订及回馈工作。

交流会在统一课程委员会主任丘琼润博士简介课程局编写教材的业务后，进行学科分科交流。交流的学科包括有华文、马来文、英文、地理、历史、美术、物理、化学、生物、数学、商业学、经济学、簿记和会计学。

古晋地区出席交流的五所独中教师共 71 人和课程局委员和学科人员共 14 人。诗巫地区出席交流的七所独中教师共 77 人和课程局委员和学科人员共 15 人。

### （七）拜访中国人民教育出版社

随着时代的变迁、知识的累积和学生学习的需求，积极开展重编或修订相关教材是当前重要的任务之一。

因此在 2013 年 9 月 23 日至 26 日课程局一行七人，包括统一课程委员会主任丘琼润博士、物理科学科委员谢玉成、数学科学科委员张锦发、课程局局长李岳

通、课程局历史学科编辑何玉万、地理助理编辑陈文丰和化学助理编辑王英波，前往拜访中国人民教育出版社，商谈合作编写教材事宜。

## （八）近五年出版的教材

### 2009年

1. 初中《华文》作业簿（第一册）。
2. 初中《华文》作业簿（第二册）。
3. 《马来西亚文》初三下册（附光碟）。
4. 《马来西亚文》初三下册教师手册。
5. 初中《英文》第二册（附光碟）。
6. 初中《英文》第二册教师手册（附光碟）。
7. 初中《历史》第二册。
8. 初中《历史》第二册教师手册（附光碟）。
9. 初中《历史》第一册作业簿。
10. 初中《历史》第二册作业簿。
11. 初中《地理》第二册。
12. 初中《地理》第二册作业簿。
13. 高中《电脑与资讯工艺》上下册教师手册（附光碟）。
14. 《独中簿记英文参考书①》。
15. 《经济学》下册。

### 2010年

1. 初中《华文》作业簿（第三册）。
2. 《马来西亚文》初一上、下册教师手册。
3. 《马来西亚文》初二上、下册教师手册。
4. 初中《英文》第三册（附光碟）。
5. 初中《英文》第三册教师手册（附光碟）。
6. 初中《历史》第三册。
7. 初中《历史》第三册教师手册（附光碟）。

## 2013 年全国华文独中校长交流会

8. 初中《历史》第一册作业簿修订本。
9. 初中《地理》第三册。
10. 初中《地理》第三册作业簿。
11. 《独中簿记英文参考书②》。

### 2011 年

1. 高中《华文》一上。
2. 高中《华文》一上教师手册。
3. 初中《马来西亚文》第一册作业簿。
4. 高中《英文》第一册。
5. 高中《英文》第一册教师手册。
6. 初中《英文》第一册作业簿。
7. 初中《历史》第三册作业簿。
8. 高中《物理实验》(甲部分)。
9. 《独中簿记英文参考书③》。
10. 高中《美术》(全一册)。

### 2012 年

1. 高中《华文》一下。
2. 高中《华文》一下教师手册。
3. 高中《华文》二上。
4. 高中《华文》二上教师手册。
5. 初中《马来西亚文》第二册作业簿。
6. 高中《英文》第一册修订本。
7. 高中《英文》第二册。
8. 高中《英文》第二册教师手册。
9. 初中《英文》第一册作业簿修订本。
10. 初中《英文》第二册作业簿。
11. 初中《英文》第三册作业簿。
12. 高中《生物实验》修订本。



13. 中学华文语文知识。
14. 音乐启蒙参考书。

### 2013 年

1. 《华文》高二下册。
2. 《华文》高二下册教师手册。
3. 《华文》高三上册。
4. 《华文》高三上册教师手册。
5. 初中《马来西亚文》第三册作业簿。
6. 初三《英文》作业簿修订本。
7. 高中《英文》第三册。
8. 高中《英文》第三册教师手册。
9. 高中《英文》作业簿第一册。
10. 高中《英文》作业簿第二册。
11. 高中《英文》作业簿第三册。
12. 高一《数学》上册。
13. 高一《数学》下册。
14. 《科学》初一上册。
15. 《科学》初一下册。
16. 初中《历史》第一册修订本。
17. 初中《历史》第一册教师手册修订本。
18. 《商业学》第一册。
19. 高中《物理实验》。
20. 初中华文书法学习（第一册）。



### 三 学务与师资局工作简报（2009 - 2013 年）

#### （一）奖贷学金组

##### 1. 奖贷学金组的工作重点及未来发展方向

##### （1）奖贷学金组的业务发展概况

董教总独中工委会奖贷学金组成立于 1977 年。

1986 年，本地私立学院开始提供奖学金供独中生申请，并委托奖贷学金组委员负责处理遴选工作。

1996 年黑狗啤（Guinness Stout）及虎标啤酒（Tiger Beer）厂商联合独中工委会设立“火炬基金”，提供独中生申请贷学金和助学金。另外，许多热心华教的单位机构和善心人士，也陆续捐献款项作为贷学金，包括：许祥椒大学贷学金、林朝梅大学贷学金、黄崧嵘大学贷学金、丹斯里李莱生教育基金贷学金、陈金发大专院校中文系 / 教育系教育基金贷学金、霹雳反辐射抗毒委员会（PARC）教育基金贷学金、谢龙勋教育基金贷学金、Facon Exhibition & Trade Fairs (M) Sdn. Bhd. 大学贷学金、善心人大学贷学金、拿督刘会干大学贷学金、詹鎔鎧大学贷学金、中国暨南大学马来西亚校友会大学贷学金、净宗学会贫寒学生贷学金、ACSON INTERNATIONAL 教育基金贷学金、白小保校工委会大学贷学金、爱康教育基金贷学金及 Hair Attitude Group 大学贷学金等等。

除了提供免息的大学贷学金，奖贷学金组也提供助学金供独中生申请。除了以上提到的火炬基金助学金项目，还包括在 1996 年，已故拿督周瑞标先生的遗产信托人依照遗嘱指示成立的“拿督周瑞标教育基金”，从中设立大专奖学金、独中助学金及小学助学金。

1999 年，日本、香港、中国、台湾等各大学为鼓励独中高中毕业生到大学修读各类专业课程，陆续通过奖贷学金组提供奖学金资助。2003 年，大东方人寿保险（马来

西亚)有限公司开始提供“大东方卓越区域大学奖学金”，开放予前往中国重点大学深造之独中生申请。

至于研究院硕、博士贷学金之申请业务，则开始于 2002 年林晃昇高等教育基金设立的“林晃昇贷学金”。此外，2005 年独中发展基金设立的“独中教师教育专业助学金”，提供在职独中教师及董教总职员申请，鼓励继续攻读硕士与博士学位。

至此，上述所提到奖贷学金的业务，涵盖了小学、中学、大学及研究院。

为让作业程序有所公平，奖贷学金组委员会是由董教总独中工委邀请马来西亚南洋大学校友会、马来西亚留台校友会联合总会、马来西亚留华同学会，以及马来西亚留中同学会各派三位代表，同时另委任两位委员筹组而成，主要负责各类奖、贷、助学金的遴选与审核工作，如此方能赢得社会人士的公信力。

## (2) 奖贷学金组未来的工作发展方向

- (a) 独中多年来都面对师资不足的问题，为鼓励贷学金受惠者投身独中服务，未来或可通过奖贷学金组设立机制，负责处理审核和追踪工作，将其贷学金转换成奖学金，不需再摊还。独中教师的缺乏以数理科教师最多，在此的机制下，独中和奖贷学金组能有所合作，栽培相关领域教师。
- (b) 独中教职员师的薪金待遇并不高，为提升福利，能吸引更多人愿意加入独中服务，奖贷学金组可提高和保留贷学金名额，或是另行设立独中教职员子女贷学金供他们孩子申请，以克服在经济上可能面对的问题。

## (二) 学生事务组

### 1. 升学工作小组的工作重点及未来发展方向

#### (1) 升学工作小组的工作内容

- (a) 推动独中统考价值的宣导工作，以让更多的国外大学承认华文独立中学统一考试文凭 (UEC)。
- (b) 每年对全国独中进行《全国华文独中毕业生升学概况》调查。依据 2010 年的分析结果，独中生到海外英文源流国家留学人数有上升的趋势，包含新加坡、澳洲、纽西兰、英国、瑞士、爱尔兰、美国、加拿大、俄罗斯及法国等，约占了前往国外升学独中生总人数的 30%。
- (c) 2003 年，董总开始成为中国各高校在马来西亚的推荐单位，迄今已推荐超过 1,400 名大马学子至中国高校就读，升学管道越显通畅。2012 年，马来西亚与中国签署学位互相认可备忘录，其中共有 820 所中国高校受到马来西亚国家学术资格鉴定机构 (MQA) 认可，进一步推动了留华的升学工作。
- (d) 在本组的争取下，如今多所中国境内大学愿意提供多项奖学金予独中生，包括有北京大学、清华大学、上海复旦大学及上海交通大学。此外，这些学校也提供免考试的入学方式予符合资格的学生直接进入大学学习。

#### (2) 2009 年至 2013 年工作项目

序	项目	对象
1.	留华推荐专案作业	学生
2.	向大学争取奖学金及豁免申请者报名费	大学
3.	编印《升学讯息》及《留华推荐专案手册》	学生、升学辅导老师

4.	参与教育单位及华文独中举办的教育展	学生、升学辅导老师
5.	举办中国高等教育展	学生、升学辅导老师、大学、家长
6.	留华升学与奖贷学金说明会	学生、升学辅导老师
7.	留学新加坡升学说明会	学生、升学辅导老师、留新独中生联谊会
8.	北京大学面试活动及招生说明会	学生、升学辅导老师、大学
9.	安排相关大学到华文独中进行招生说明会或交流	学生、升学辅导老师、大学
10.	提供学生升学咨询服务并推荐学生进入中国大学	学生、家长
11.	毕业生动向调查与分析	升学辅导老师
12.	办理中国高校入学考试（上海复旦大学、上海交通大学）	学生
13.	参加独中主办的教育展，推动独中生升学咨询工作。	学生、升学辅导老师、大学、家长

### (3) 升学工作小组的未来重点工作

- (a) 为华文独中毕业生开拓更多到海外大学升学的管道。
- (b) 推动独中统考价值的宣导工作，开拓更多英文源流国家承认统考文凭。
- (c) 架构升学与生涯规划网页，以提升原有升学资讯网页的功能，让辅导老师及学生能更完善的浏览及搜集相关资讯。
- (d) 建立“独中生升学调查与统计”系统，以更有效的掌握独中生毕业动向。
- (e) 争取中国重点大学的奖学金，和豁免申请者的报名费与手续费，以减轻独中生的负担。



## 2013 年全国华文独中校长交流会

- (f) 主办区域性升学讲座和交流会，加强本组与升学辅导老师之间的联系，让辅导老师能有效掌握升学讯息，特别是留学中国的相关资讯。
- (g) 全面推展“中国高等教育展”活动，吸引更多中国高校前来参展，以让学校辅导老师、学生和家長了解留学中国升学资讯。

请参阅：

附件 1：2011 年全国华文独中毕业生升学概况调查报告。

附件 2：统考文凭升学路。

## 2. 训导工作小组的工作重点及未来发展方向

对独中而言，训导工作是把关校风极重要的一环。在育人方面，训导同样起着举足轻重的角色，若在推动教育改革时忽略了训导的内涵，也将难让成学生达致“成人成才”的教育目标。

学生事务组于 2009 年成立了训导教育工作小组，邀请独中资深训导教师担任委员，在当时也产出了第一个《训导教育五年计划（2009-2014）》，以协助开展独中的训导工作。

以下为《训导教育五年计划（2009-2014）》的方案项目：

### (1) 提升独中教师的活动教学知能

- (a) 筹办各类有关组织管理与活动领导培训课程，鼓励老师教学情理化。
- (b) 建立全国独中训导处的区域性支援网络，如：定期举办“训导活动交流会”，促进推广学校训导活动。
- (c) 鼓励独中毕业生修读“教育系”等相近专业学位课程，培养独中师资。

### (2) 建构与推广训导教育理论和资料库

- (a) 收集管理与训导教育相关的书籍与教育部训导有关的条规。
- (b) 掌握独中训导处行政运作与推展概况，鼓励训导老师总结与文字化其经验。

- (c) 透过各种媒介，如训导教育网站等，定期输送各校最新的训导活动资讯与相关文献予全国独中师生。
- (d) 定期召开训导委员会议，广集意见，推动独中训导教育的发展。

### (3) 协助推动学长团培训活动以提升学长协助训导处维持校园秩序

- (a) 定期主催全国性或区域性的学长团、班长团活动与培训，如：全国或区域性学长团、班长团训练营等。
- (b) 到校支援学长团培训活动，提供师资与课程资源。

### (4) 宣导与落实训导教育理念

- (a) 透过各种管道，如媒体、刊物、汇报及讲座等，提升全国独中董家教职员生对训导教育的重新认识与重视。
- (b) 推动各校建立训导评鉴制度及常年筹办训导成果发表会。

学校的德育工作，训导和辅导都举足轻重。一般而言，训导具备规范性、惩罚性和主动性，但因为训导教师容易突显惩罚性的角色，导致学生对训导教师敬而远之，也让训导的主动性影响因学生的抗拒而相对减低。相反的，辅导因少了惩罚性，对学生的主动性影响相对增加。

其实，训导需融入辅导精神，辅导的过程也需要有规范精神。因此，若学校的训导和辅导工作能够相辅相成，则学校德育工作将事半功倍，才有可能达到育人的目标。总的来说，我们期待学校里的训导老师能尝试亲近学生，一般教师能主动去关心学生的心理状态，辅导老师能让学生明辨是非和对行为负责。

学生事务组每年都会主办训导教育工作坊，以培训训导教师的专业知能和提供相互交流的机会。另外，也办理了两节的《全国中学生学务干部工作坊》，以协助校方培训学长团、班长团、学警团及宿舍自治会。未来，仍将持续进行以下工作：

- (1) 加强训导老师的辅导认知，也让辅导老师了解行为规范的重要性。
- (2) 提供训导及辅导老师交流的平台，以分享彼此的工作心得，和探讨一个较为理想的行政互动关系，提高德育的推行成效。

### 3. 辅导工作小组的工作重点及未来发展方向

#### (1) 2009 年至 2013 年工作重点与计划

从 2009 年至 2013 年这五年间，本局辅导工作小组委员会决议本组朝向以下几个方向推展独中的辅导工作：

- (a) 提升学校辅导工作的系统化与专业化。本局除了推动独中去落实系统化的辅导工作与设立评鉴机制，另外也提升行政人员对危机的概念与意识，鼓吹成立危机组织系统，以应对层出不穷的校园危机事件。
- (b) 普及化辅导知能。“学校辅导工作是全校教师的责任”，在一个概念下，本局特为一般教师设计基础辅导技巧课程架构，办理工作坊提升教师对基础辅导技巧的掌握。课程融入班级管理与学生常见问题的处理主题，期许能促进良好的师生互动。
- (c) 专业化辅导知能。针对有经验或资深的辅导教师，本局邀请国外专家学者，前来开设较具专业化的辅导培训课程，例如焦点短期心理谘商技术，于 2010 年至 2011 年连续两年分别开设初阶班与进阶班，让有经验的辅导教师获得不同层次的学习。
- (d) 推广主题培训。为了让培训课程更具层次和深化，本局辅导工作小组在会议中选取主题，运用数年的时间以多元形式开展。以性教育主题为例，本组提供独中教师在校落实主题课程之概念与架构、办理工作坊和交流会、编辑与出版学生性教育手册、协办相关学生活动、开设专业认证课程以建立本土师资团队等。而本局在性教育的推展告一段落后，于 2013 年开始推展生命教育主题。
- (e) 开展独中辅导工作之研究。本局于 2013 年进行全国独中辅导工作调查，并完成报告。针对独中辅导工作的发展概况，来年将展开历程性的记录与探讨。

#### (2) 2009 年至 2013 年工作检讨与未来展望

对于以上提到的推展方向，本会策划和开展了系列的工作坊、演讲、营队，以及到辅导处直接提供支持与援助。在这一过程，本组多寄重辅导工作小组委员的直接协

助，邀请他们以讲师身份前往授课，如此委员身份得以专业化、课程内容能符合国情并有本土经验的传送，也间接在栽培和推介本土讲师，减少对国外讲师的依赖。

另外，本会所主办的培训课程极大部分在加影进行，虽然场地居中，交通方便，但独中在经费的限制下，往往只能派出数位老师前来参加。这些教师在完成课程回校后，有些人面临同事缺乏概念的熟悉或不认同，落实遇到困难。针对这部分，本组区分普及性与专业性两种辅导课程的办理方式，试图改善问题。基于普及辅导课程参加对象的开放性，以及让独中能减少成本的考量下（特别是小型独中），本组优先考虑区域性方式主办（分为北马、中马、南马、东马四区域），以让学校里更多教师可以受惠。因专业性辅导课程只开放有经验之辅导教师参加，在开班人数的需求下，则依然会选择在加影办理。这几年下来，如此的运作模式，影响的人数更为广泛。

主题式推广，是本组看到极有成效的一种模式，也会继续沿用在未来的培训中。主题式推广运用多元的方式来达到目的，针对教师、学生、家长、行政人员群会有不同的推广教育方式，内容上也有一般和专业之分。在专业的层次上，办理证书课程或者认证课程，是本会看到独中老师的另一项新需求。就以性教育的推广为例，本会于2008年至2009年和台湾树德科技大学人类性学研究所合作，办理“性教育师专业认证课程”，结果共有34位来自不同独中的教师完成课程，获得专业认证。之后，这些教师集合力量成立一支专业性教育服务社团——台湾性学会（马来西亚分会），到不同学校进行继续推广，影响范围更是扩大至独中之外。于是，本会从2013年开始运用同样的模式，推展的生命教育主题。

学校辅导工作的落实需要各处室的分工和合作，然而许多独中的辅导教师在校往往都在孤军作战，或是陷入只有分工没有合作的局面。于是，透过主办交流会的方式，将可以让各校相互了解彼此在校的运作方式，相互学习所长。未来除了会在各区域定期主办交流会，也会主办训导和辅导两处室的交流，以更完善学校辅导工作系统。

### （三）师资组

华文独中教师的专业培养与教师队伍建设，是华文独中教育的重要一环，董总视为重点工作之一。为有效及全力执行各项培训计划，董总学务与师资局属下师资组为主要行政工作单位。





## 1. 华文独中教师在职培训

师资组负责策划和办理华文独中教师的在职培训活动，主要提供以下 4 类在职专业培训，全方位提升独中教职员职能。有关培训是：

第一类：教师教育教学技能培训；

第二类：教师学科知识培训；

第三类：班主任专业化培训；

第四类：高级行政人员管理培训。

## 2. 巩固师资，提升教育专业水平

董总与新纪元大学学院共同合作订下师资培训计划，以期达到全国华文独中 90% 在职教师具备教育专业文凭资历的目标。

为了鼓励教师进修和减轻经费负担，凡在 2011 年开始报读由新纪元学院教育系开办的以中、英、巫文为媒介语的“教育专业文凭课程”，并通过考核获颁毕业文凭者，都可获得董总资助马币 (RM)1000 令吉的款项。对独中和教师来说，有实质作用及令人感到鼓舞！



2013 年 9 月 13 日，新纪元学院与吉打州华校董事联合会在双溪大年 Cinta Sayang Resort 联办《第一届教育专业文凭课程 (吉打)》举行毕业典礼。



2013 年 9 月 7 日，新纪元学院与宽柔中学在新山宽柔中学联办第二届教专班举行毕业典礼。



2012 年 12 月 9 日至 14 日，新纪元学院与吉隆坡中华独立中学联办第三届校本教专班，由邱世明副教授负责讲授“教学原理与实践”课程。

### 3. 关心华文独中教师福利

发扬尊师重道的精神、表扬独中老师的付出与奉献精神。每年配合评阅工作期间，举办由台湾侨务委员会赞助的“独中教师长期服务奖颁奖典礼”，奖励方式：

- (1) 任教届满 50 年者，颁发奖座乙座、贺函及美金 400 元。
- (2) 任教届满 40 年者，颁发奖座乙座、贺函及美金 300 元。
- (3) 任教届满 30 年者，颁发金质侨教荣誉章一枚、奖章证书一纸、贺函及美金 200 元。
- (4) 任教届满 20 年者，颁发银质侨教荣誉章一枚、奖章证书一纸、贺函及美金 150 元。
- (5) 任教届满 10 年者，颁发奖状一纸、贺函及美金100元。



2012 年居銮中华中学的苏文娇（左三起）和蔡碧华荣获 40 年服务奖。左起该校副董事长陈诗圣、署理董事长戴国光、罗由中代表、董事长王成宗和校长廖伟强。



#### 4. 拟订和落实“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（2015 – 2024年）”

规划的任务，包含以下 6 项：

- (1) 协助独中舒解师资短缺问题（职前培训）。
- (2) 提供在职专业培训，全方位提升独中教职员职能（在职培训）。
- (3) 高级行政人员的培训与交流。
- (4) 提高独中教师福利。
- (5) 建构董总师资网及全国华文独中教职员资料库电脑化。
- (6) 编制教职员行政管理条例、入职教师指南、薪金与福利指南和教师专业守则等。

请参阅：

附件 3：2011-2013 年全国华文独中教职员在职培训人数统计表。

### （四）技职教育组

#### 1. 技职教育组的主要工作方向

- (1) 完善技职教育的发展；
- (2) 加强技职科课程建设；
- (3) 协助独中培训技职科师资提高专业知识；
- (4) 开拓技职科毕业生的升学管道。

#### 2. 2009 年至 2013 年工作项目

- (1) 2D 数位影像 3D 商品快速设计研讨会（2009）。
- (2) 华文独中餐饮管理视访（2009）。
- (3) 签署华文独中餐饮管理技术证书考试协议书（2009）。
- (4) 受邀赴台树德科技大学（2009）。
- (5) 美工课程结构调整编委会议（2009）。
- (6) 基本电学教学研讨与题库试题解析讲习会（2009）。



## 2013 年全国华文独中校长交流会

- (7) 赴台参与环球技术学院主办的“台、马技职教育暨设计人才培育”国院研讨会(2009)。
- (8) 举办校内汽车资讯常识比赛(2009-2011)。
- (9) 调查独中技职班毕业生升学与就业统计报告(2009-2013)。
- (10) 举办环球技术学院餐饮管理技术证书考试(2009-2013)。
- (11) 协助各独中发展技职教育:(开办美工科:韩江中学 2010 年、钟灵独中、吉打吉华独中 2011 年)。
- (12) 上海青少年科技博览会(2010)。
- (13) TQC-IP 影像处理(台湾)训练营(2010)。
- (14) 调查技职教育活动和学艺竞赛概况(2010-2013)。
- (15) 协办圆缘创意与行动大赛(2011-2013)。
- (16) 举办修订电机电子科考试大纲与课程纲要工作营(2012)。
- (17) 举办电机电子科题库审核工作营(2012-2013)。
- (18) 举办修订美术与设计科考试大纲与课程纲要工作营(2013)。
- (19) 举办全国华文独中电脑平面设计大赛(2013)。

### 3. 技职教育组的未来工作发展方向

- (1) 完善技职科目的课程纲要和考试纲要;
- (2) 开拓技职老师的培训管道,增加老师的专业水平;
- (3) 更有组织性的巩固独中技职教育,举办独中技职教育研讨工作营及巡访独中;
- (4) 为技职班毕业生开拓台湾、中国重点学校的升学管道;
- (5) 为技职科学生提供比赛平台,促进各校学生相互切磋交流,达到增进友谊,共同提升的目的。

## 四

推展“课堂教学改革——成功教育教学模式”工作简报  
(2009-2013年)

如何使不想学习的孩子热爱学习？如何帮助学习困难的孩子？如何协助后进生学习？如何做好班级管理？如何全面贯彻德育？如何在教学资历浅薄的条件下把一堂课上好？如何在非本科背景的基础条件之下把学科知识传授得当？种种的问号，原来是全球教师共有的问题，华文独中教师也不例外。

华文独中教师多堂多科且兼顾多项教学以外的工作，繁杂的文书工作常让教师们疲于应付，加上在林林种种的学生行为问题的执教上劳心劳力。因此，往往在备课、教学反思、反思等提升教学质量的环节上兼顾不暇。

2009年始，董总从探究、引进、试行、推展上海市闸北第八中学刘京海校长的“成功教育”教学模式至今，已获得23所独中认同且正着手落实中。我们走进一所一所的独中，贴近教师、贴近校长，把学校里教师们长年积累的问题一一彰显，并逐步地在协助教师改善教学质量中搭建阶梯，一步一步地研究问题，设想方法为加强华文独中教育的内涵建设而努力。

在华文独中教育的内涵建设中，主要以改革课堂教学为核心切入点，扭转传统单向式知识传授、束缚学生手脚的教学方式，贯彻德育，寻找孩子的长处，使孩子得以发光发热，在不断创造机会让孩子尝试参与、尝试思考、体验学习，使他们走出反复失败的困境，建立自信敢于接受学习上的挑战。鉴于此教学模式不仅仅有扎实的理论基础，亦本着优秀教师经验的细节化、过程化、显性化成为具有操作性强的实践方案（教案与课件），可模仿、学习及采用。它强调课堂教学必须从规范化开始，以模仿优秀教师的教学方式为先。教师必须依据学生的实际水平，以低起点、循序渐进地依据优秀教师的课堂教学设计及桥段，引导思考、引导学习、挖掘并解决学生在学习上的困难。

参与的独中一线教师在模仿、学习的阶段中表示“在落实的过程中，须不断地在教材中修订、创新、并让教材本土化，最后变成本身的一套教材”。另外，教师亦在听课与示范教学的观摩中体认到“课堂中注重知识点的反复陈述、加深记忆，设计



问题引导学生思考参与学习，学生在上课时已把知识点熟记，教师自己应注意尽量精简、突出重点，枝节太多会使学生对知识点模糊。”从讲练结合的教学法当中，教师必须压缩“讲”的方面，以教师少讲，学生多练为主要方式，抓紧学生为学习的主体的原则，发挥教师的最佳作用。更重要的是让每一个学生尝试着获得成功，在成功中树立信心，在信心中再次走向成功，让一次次的成功激发学生持久的学习兴趣，形成一种良性循环的发展成长模式。

透过上海闸北教师进修学院教研员等优秀教师持续的培训、听课与示范教学后的反馈交流，以及董总人员多次与一线教师交流与琢磨之下，归纳了教师实际面对的问题。我们了解到要真正有效的提高教学质量，必须从实际需要出发，解决实践工作者（一线教师）所处的情境和遇到的问题。在行动研究的理论基础之下，以“为行动而研究、在行动中做研究，由行动者研究”，在行动中发现问题，并依据实际面对的小课题开始着手，一边实践、一边研究、一边解决问题，追踪保温的工作，丝毫不能马虎。因此，除了持续每年 6 月下旬至 7 月中旬的培训（以教师培训需求为主并持续深化）以外，董总已从区域性开始推动教学研究，以教师个人教学反思为起始点，以课堂摄录、自我检测的方法，使教师自我察觉在教学上的缺失，以更多元的角度去了解学生在学习上的问题，寻求如何更有效的帮助学生，解决学习上的困难。

除此之外，由于社会性评价的冲击，家长对教师的期待今非昔比，孩子的成长与发展全依赖学校教育，孩子好坏的重担全落在教师身上，教师的社会责任日益增大，但矛盾的是，教师职业的社会价值却不尽人意。价值观的矛盾让独中教师在职业的自我认知上相对的薄弱，随着工作压力的增加，工资微薄的事实始终与热心奉献的本质激烈拉扯，各种矛盾和冲突在教师的心里不断的冲撞，使得教师无所适从。倘若在教学上亦无法获得相应的成就感，就更容易产生无力感与倦怠感，随之浮现消极的心态。教师产生倦怠的因素很多，但无论是什么样的因素，都需通过内心起作用。

因此，除了在提供先进教学法的培训外，董总亦将加强重视心理建设的方面，运用认知心理学改革教师教学能力，解决教学上的瓶颈与困境，使教与学的角色都可以得到正面的冲击及成就。倘若教育工作者都坚持着三个基本信念——相信每一个孩子都有成功的愿望、相信每一个孩子都有成功的潜能、相信每一个孩子都能多方面取得成功，在积极的信念、积极地寻找方法、把积极思考落实与行动中成全学生，更

成全教师。记得在一次拜访学校时，一位校长说道：“若推行的学校都认真落实成功教育课堂教学改革的模式，我们将会会有突破性的成长。”一线教师则在报告中表示，“老师是主导、学生是主体。希望教师团队能将学生导上他们未来的人生路，除了学生有差异之外，老师也有所差异，善用各位老师的长处来弥补各自的短处，通力合作才能发挥最大的效益。”

综合所言，正面的信念是需要坚持的、涵养是需要灌溉的。虽然全面落实课堂教学改革路遥坎坷，但我们仍会坚持、寻找正确的方向、发现问题、研究问题、解决问题。一步一脚印、朝着自主发展、优质课堂的目标前进！



# 附件 1

## 2011 年全国华文独中毕业生 升学概况调查报告

(董总学务与师资局 2013 年 10 月整理)

### 前言

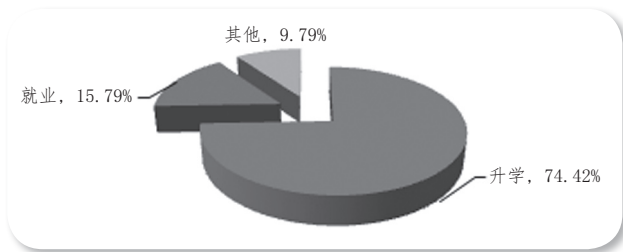
董总于 2012 年 12 月向全国独中发出《2011 年全国华文独中毕业生升学概况》调查问卷，以了解该年毕业生的升学率、就业率、国内外大专院校就读的分布情况和该年高二 SPM 考生离校概况等。调查问卷共发出 61 份，直到 2013 年 10 月上旬问卷回收 61 份，回收率达 100%。

在回收的 61 份问卷中，有 6 所独中没有提供有关数据。因此，只有 55 所独中参与本次的统计。此外，由于多所学校无法提供 SPM 学生的离校统计数据，故无法分析。

### 2011 年独中毕业生总体升学与就业概况

在 55 所独中的 6518 名毕业生中，有 4851 名选择升学 (74.42%)，1029 名选择就业 (15.79%)，还有 638 名 (9.79%) 没有明确显示毕业动向。若排除该部分，我们能追踪 5880 名毕业生的升学与就业的动向。(见表一及图一)

	学生人数(名)	百分比
升学	4851	74.42%
就业	1029	15.79%
其他	638	9.79%
合计	6518	100%

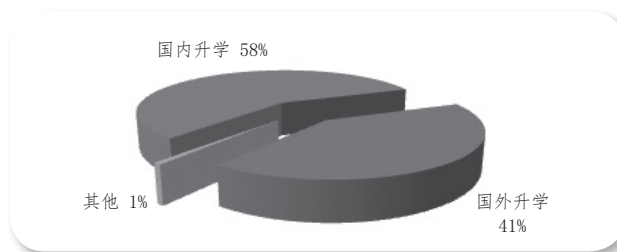


图一：2011 年独中毕业生升学与就业情况

在 4851 名选择升学的人数中，有 2808 名 (58%) 选择在国内升学；2007 名 (41.8%) 在国外留学，但另有 36 名 (1%) 的升学去向不明。(见表二及图二)

## 2011 年独中毕业生国内外升学概况

	学生人数（名）	百分比
国内升学	2808	58%
国外升学	2007	41%
其他	36	1%
合计	4851	100%



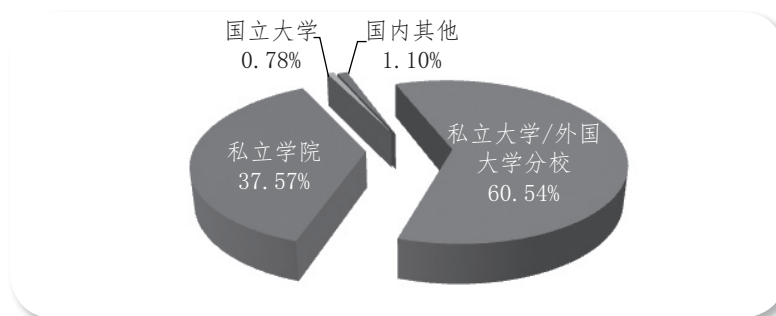
图二：2011年独中毕业生国内外升学情况

## 国内升学概况

从 4815 名升学人数调查中，排除国外升学的 2007 名，独中生在国内的主要升学管道主要是私立大学或外国大学分校，共有1700名（35.31%，占国内升学率的60.54%），其次是私立学院，共有 1055 名（21.91%，占升学率的 37.57%），之后是国立大学，主要以考获 STPM 文凭后进入国立大学共有22名（0.46%，升学率的 0.78%）。另有 31 名（0.64%。升学率的 1.10%）是因无法明确掌握升学去向而列为升学于国内其他的毕业生。（见表三及图三）

	人数	占升学人数的% (4815人)	占国内升学人数的% (2808人)
国内升学	2808	58.32%	
私立学院	1055	21.91%	37.57%
私立大学-外国大学分校	1700	35.31%	60.54%
国立大学	22	0.46%	0.78%
国内其他	31	0.64	1.10%
国外升学	2007	41.68%	

升学总人数: 4815 人



图三：2011年独中毕业生国内升学率（2808人）

## 国外升学概况

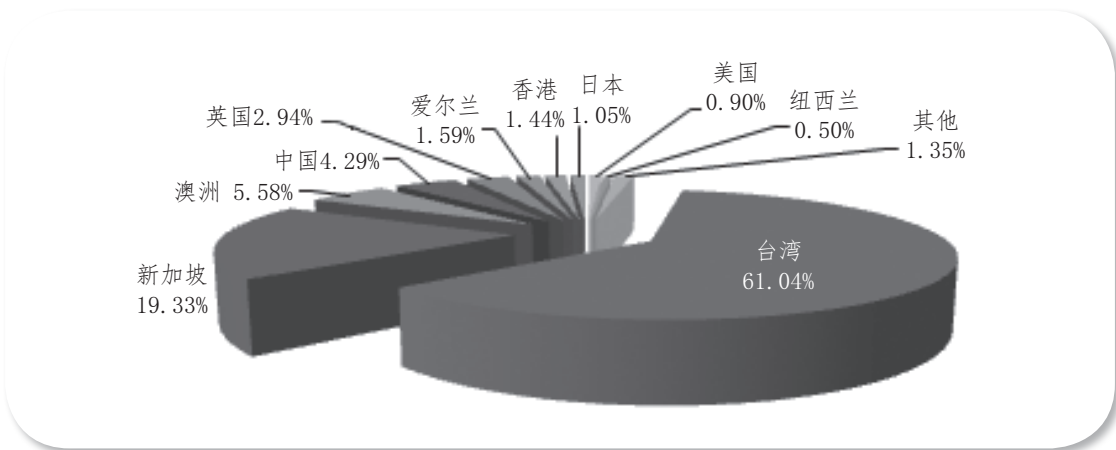
根据 2011 年毕业生到国外留学的统计数据显示，国外的升学管道主要是台湾，1225 名 (25.44%)、新加坡 388 名 (8.06%)、澳洲 112 名 (2.33%)、中国 86 名 (1.79%)、英国 59 名 (1.23%)、爱尔兰 32 名 (0.66%)、香港 29 名 (0.60%)、日本 21 名 (0.44%)、美国 18 名 (0.37%)、纽西兰 10 名 (0.21%)、其他国家加拿大 5 名、印度 5 名、俄罗斯 3 名、韩国 3 名、瑞士 3 名、印尼 3 名，这些国家的升学率占国外升学的 1.25%，列为其他项。

独中生在选择留学海外主要集中在几个国家中，以台湾为首选，主要原因为台湾各大学接受统考文凭、学费合理及有提供奖学金等因素；排名第二则是新加坡，该国的高等学府普遍接受独中生，再加上地理环境的优势，向来广受独中生的欢迎。澳洲向来都是独中生到英语源流国家留学的主要选择，排名第三位。近年来中国的高等院校逐渐为独中生所熟悉，学生有增加的趋势，占居第四位。

从调查结果来看，独中生普遍都倾向于到中文源流的国家（中国和台湾合计 65.33%），英文源流方面的主要选择，依然还是以邻国新加坡、澳洲和英国为主。前往爱尔兰的升学人数由 2010 年的 12 名提升至 32 名，可见留学爱尔兰已受独中生日趋关注。（见表四及图四）

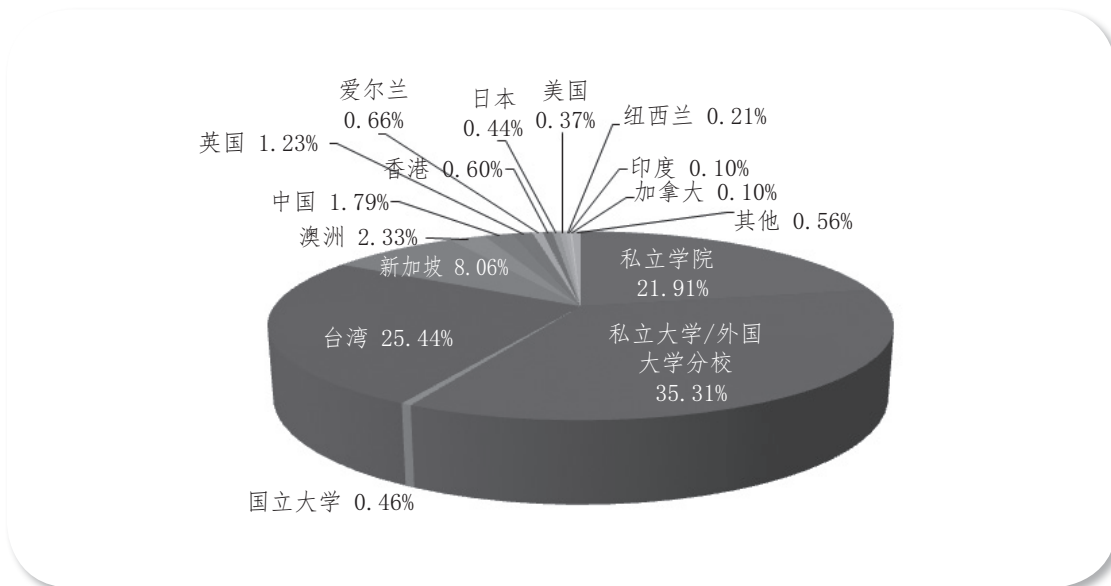
表四：2011年独中毕业生国外升学分布人数及百分比

序	国外升学	人数		占升学人数的%		占国外升学人数的%	
		2007	4815 人	(4815 人)	(2007 人)		
1	台湾	1225	25.44%	61.04%			
2	新加坡	388	8.06%	19.33%			
3	澳洲	112	2.33%	5.58%			
4	中国	86	1.79%	4.29%			
5	英国	59	1.23%	2.94%			
6	爱尔兰	32	0.66%	1.59%			
7	香港	29	0.60%	1.44%			
8	日本	21	0.44%	1.05%			
9	美国	18	0.37%	0.90%			
10	纽西兰	10	0.21%	0.50%			



图四：2011 年独中毕业生主要国外升学分布百分比

总结 2011 年独中毕业生的升学方向，主要还是以国内私立大学或外国分校学升学为主，其次是国外的台湾，国内私立学院占第三，其他升学方向如新加坡、澳洲、中国、英国等国家也占一部份，本地的国立大学只占 0.46%。（见图五）



图五：2011 年独中毕业生国内外升学分布百分比



## 附件 2

## 统考文凭升学路

(董总学务与师资局 2013 年 10 月整理)

由于马来西亚政府未承认独中统考文凭，促使很多家长对于独中生的出路有很多误解，甚至担心把孩子送入独中就读，日后毕业也不知该何去何从。在传统的固有印象中，很多独中生毕业后，不外乎就是到中国、香港、台湾或新加坡去继续深造，但随着时代改变，其他国家包括美国、英国、澳洲、纽西兰等大学，也先后承认独中统考文凭，目前全球有超过 800 所的大学门槛都为独中生而开，只要符合资格，就可以直接进入大学学习。

以下为 2013 年英国《泰晤士报》公布的全球大学 200 强名单，通过各种方式（包括已有独中生就读以及电邮询问等）已经确认榜上的大学中，逾 80 所大学是可以接受统考学生进入该大学学习。（注：其他大学多数是尚未收过独中生的申请文件，所以没有相应的处理和相关的纪录）

（★ 为直接接受独中统考生；♣ 通过电邮确认得知接受，但在学校招生简章中没有明文列出；▶ 则是间接接受，可通过国内大学学院 2+2 双联课程或其他方式入学；● 为 12 年教育）

序		大学名称	国家
1	♣	California Institute of Technology	United States
2	★	University of Oxford	United Kingdom
2		Stanford University	United States
4		Harvard University	United States
5	●	Massachusetts Institute of Technology	United States
6		Princeton University	United States
7		University of Cambridge	United Kingdom
8	●	Imperial College London	United Kingdom
9		University of California, Berkeley	United States
10		University of Chicago	United States
11	♣	Yale University	United States
12		ETH Zürich – Swiss Federal Institute of Technology Zürich	Switzerland

序		大学名称	国家
13	●	University of California, Los Angeles	United States
14		Columbia University	United States
15		University of Pennsylvania	United States
16		Johns Hopkins University	United States
17	♣	University College London	United Kingdom
18	▶	Cornell University	United States
19		Northwestern University	United States
20	▶	University of Michigan	United States
21	★	University of Toronto	Canada
22		Carnegie Mellon University	United States
23		Duke University	United States
24		University of Washington	United States
25		University of Texas at Austin	United States
25		Georgia Institute of Technology	United States
27	★	University of Tokyo	Japan
28	★	University of Melbourne	Australia
29	★	National University of Singapore	Singapore
30	♣	University of British Columbia	Canada
31	▶	University of Wisconsin-Madison	United States
32	★	University of Edinburgh	United Kingdom
33	●	University of Illinois at Urbana Champaign	United States
34	●	McGill University	Canada
35	★	University of California, Santa Barbara	United States
35	★	The University of Hong Kong	Hong Kong
37	★	Australian National University	Australia
38		University of California, San Diego	United States
39	●	London School of Economics and Political Science	United Kingdom
40		École Polytechnique Fédérale de Lausanne	Switzerland
41		New York University	United States
42		University of North Carolina at Chapel Hill	United States
42		Karolinska Institute	Sweden
44		University of California, Davis	United States
44	▶	Washington University in St Louis	United States
46	★	Peking University	China
47	▶	University of Minnesota	United States
48		Ludwig-Maximilians-Universität München	Germany

2013 年全国华文独中校长交流会

序		大学名称	国家
49	▶	University of Manchester	United Kingdom
50	★	Pohang University of Science and Technology	Republic of Korea
51		Brown University	United States
52	★	Tsinghua University	China
53	▶	Ohio State University	United States
54	★	Kyoto University	Japan
54	●	Boston University	United States
56		University of Southern California	United States
57	●	King's College London	United Kingdom
58		KU Leuven	Belgium
59	★	Seoul National University	Republic of Korea
59	★	École Normale Supérieure	France
61	●	Pennsylvania State University	United States
62	★	École Polytechnique	France
62	▶	University of Sydney	Australia
64		Leiden University	Netherlands
65	★	Hong Kong University of Science and Technology	Hong Kong
65	★	University of Queensland Australia	Australia
67		Utrecht University	Netherlands
68	★	Korea Advanced Institute of Science and Technology	Republic of Korea
69	★	Purdue University	United States
70		Wageningen University and Research Center	Netherlands
70		Georg-August-Universität Göttingen	Germany
72		University of Massachusetts	United States
72	●	Erasmus University Rotterdam	Netherlands
74	★	University of Bristol	United Kingdom
75		Rice University	United States
76		University of Pittsburgh	United States
77		Delft University of Technology	Netherlands
78		Universität Heidelberg	Germany
79		Emory University	United States
80	●	Durham University	United Kingdom
81	★	Université Pierre et Marie Curie	France
82		Lund University	Sweden
83		University of Amsterdam	Netherlands
84	●	University of Montreal	Canada

序		大学名称	国家
85	▶	University of New South Wales	Australia
86	★	Nanyang Technological University	Singapore
87		Tufts University	United States
88	★	McMaster University	Canada
89		University of Groningen	Netherlands
89	●	University of Zürich	Switzerland
91		University of Colorado Boulder	United States
92		Université Paris-Sud	France
93		Ghent University	Belgium
94		University of Notre Dame	United States
94		Michigan State University	United States
96		University of California, Irvine	United States
97		University of Maryland, College Park	United States
98	★	University of Arizona	United States
99	★	Monash University	Australia
99		Rutgers, The State University of New Jersey	United States
99		Humboldt-Universität zu Berlin	Germany
102		University of Rochester	United States
103	♣	University of York	United Kingdom
104		Case Western Reserve University	United States
105		Technische Universität München	Germany
106		Vanderbilt University	United States
106		Uppsala University	Sweden
108	★	University of St Andrews	United Kingdom
109		University of Helsinki	Finland
110	♣	University of Sussex	United Kingdom
110	★	University of Sheffield	United Kingdom
110		Trinity College Dublin	Republic of Ireland
113		University of Cape Town	South Africa
114		Eindhoven University of Technology	Netherlands
115		Maastricht University	Netherlands
116		Aarhus University	Denmark
117		Stockholm University	Sweden
118		University of Virginia	United States
119	●	Royal Holloway, University of London	United Kingdom
120	★	University of Nottingham	United Kingdom



2013 年全国华文独中校长交流会

序		大学名称	国家
121	★	University of Alberta	Canada
122		University of Florida	United States
122		University of California, Santa Cruz	United States
124	▶	University of Warwick	United Kingdom
124		Dartmouth College	United States
124	★	Chinese University of Hong Kong	Hong Kong
127		Radboud University Nijmegen	Netherlands
128		Freie Universität Berlin	Germany
128	★	Tokyo Institute of Technology	Japan
130	●	Université de Lausanne	Switzerland
130	★	University of Southampton	United Kingdom
130		University of Copenhagen	Denmark
133		University of Geneva	Switzerland
134	▶	Indiana University	United States
134	★	National Taiwan University	Taiwan
134		University of Utah	United States
137		Hebrew University of Jerusalem	Israel
137	★	Tohoku University	Japan
139	★	University of Glasgow	United Kingdom
140		KTH Royal Institute of Technology	Sweden
140		VU University Amsterdam	Netherlands
142		Universität Basel	Switzerland
142	★	University of Leeds	United Kingdom
144		Albert-Ludwigs-Universität Freiburg	Germany
145	●	Queen Mary, University of London	United Kingdom
145	★	Lancaster University	United Kingdom
147	★	Osaka University	Japan
148		Arizona State University	United States
149	●	Technical University of Denmark	Denmark
150		Boston College	United States
151		Karlsruhe Institute of Technology	Germany
151		University of Bern	Switzerland
153		University of Exeter	United Kingdom
154		RWTH Aachen University	Germany
154	●	University of California, Riverside	United States
156		Yeshiva University	United States

序		大学名称	国家
156	▶	Texas A&M University	United States
158		Tel Aviv University	Israel
158		University of São Paulo	Brazil
158	▶	University of Birmingham	United Kingdom
161	★	University of Auckland	New Zealand
162		University of Vienna	Austria
162		Stony Brook University	United States
164		Université Catholique de Louvain	Belgium
165		University of Delaware	United States
166		Université Paris Diderot - Paris 7	France
167		The University of Texas at Dallas	United States
168		George Washington University	United States
169	●	University of Iowa	United States
170		École Normale Supérieure de Lyon	France
171		University of Ottawa	Canada
171		Universität Bonn	Germany
171	★	University of Liverpool	United Kingdom
174		Georgetown University	United States
174		Rensselaer Polytechnic Institute	United States
176	★	University of Reading	United Kingdom
176		University of Aberdeen	United Kingdom
176	★	University of Adelaide	Australia
176	★	University of East Anglia	United Kingdom
180	★	Newcastle University	United Kingdom
180		Université Joseph Fourier, Grenoble	France
182	★	City University of Hong Kong	Hong Kong
183		Yonsei University	Republic of Korea
184		University of Illinois at Chicago	United States
184		William & Mary	United States
184		Colorado School of Mines	United States
187		University College Dublin	Republic of Ireland
187		University of Twente	Netherlands
189		Medical University of South Carolina	United States
190	★	University of Western Australia	Australia
190		Wake Forest University	United States
192		University of Antwerp	Belgium

2013 年全国华文独中校长交流会

序		大学名称	国家
193		Technion Israel Institute of Technology	Israel
193		Iowa State University	United States
193		University of Miami	United States
196		University of Victoria	Canada
196	★	University of Leicester	United Kingdom
198		University at Buffalo	United States
199		Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main	Germany
200		Birkbeck, University of London	United Kingdom

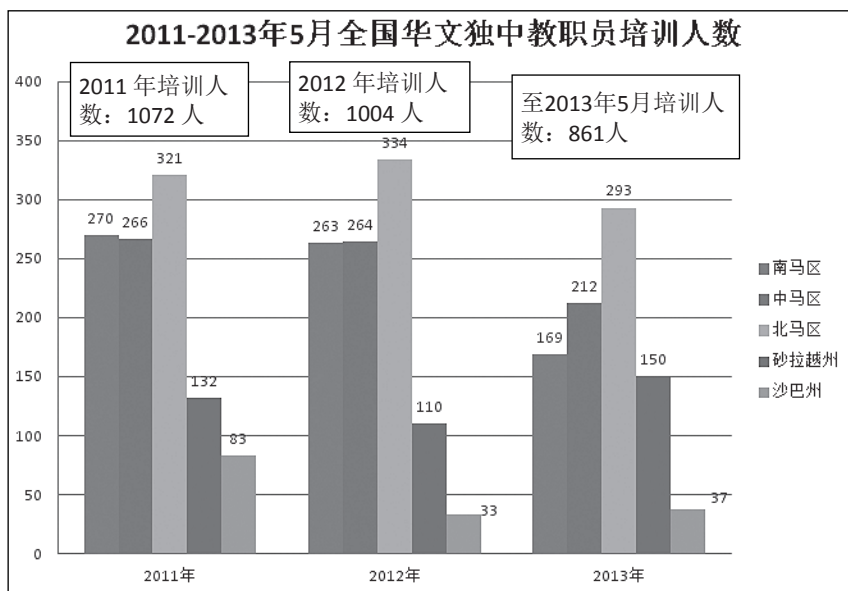
更新日期: 2013 年 10 月 30 日

# 附件 3

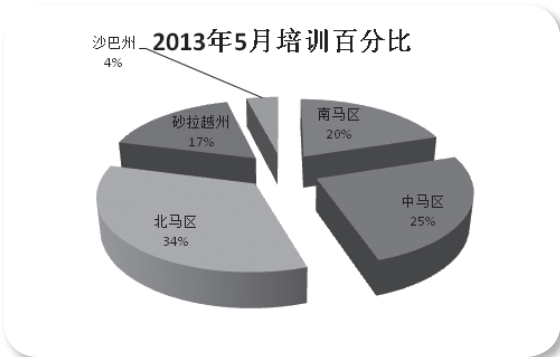
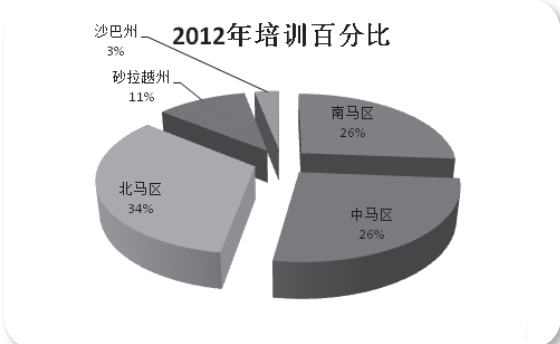
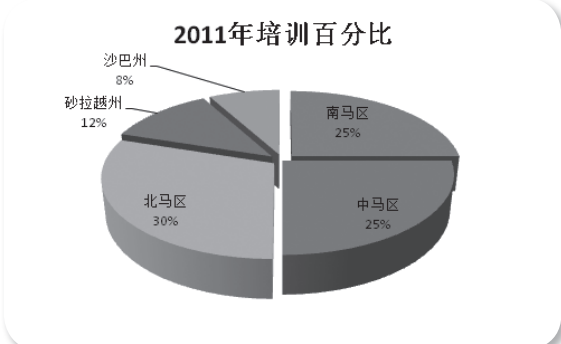
## 2011 年至 2013 年 5 月全国华文独立中学教职员培训人数统计

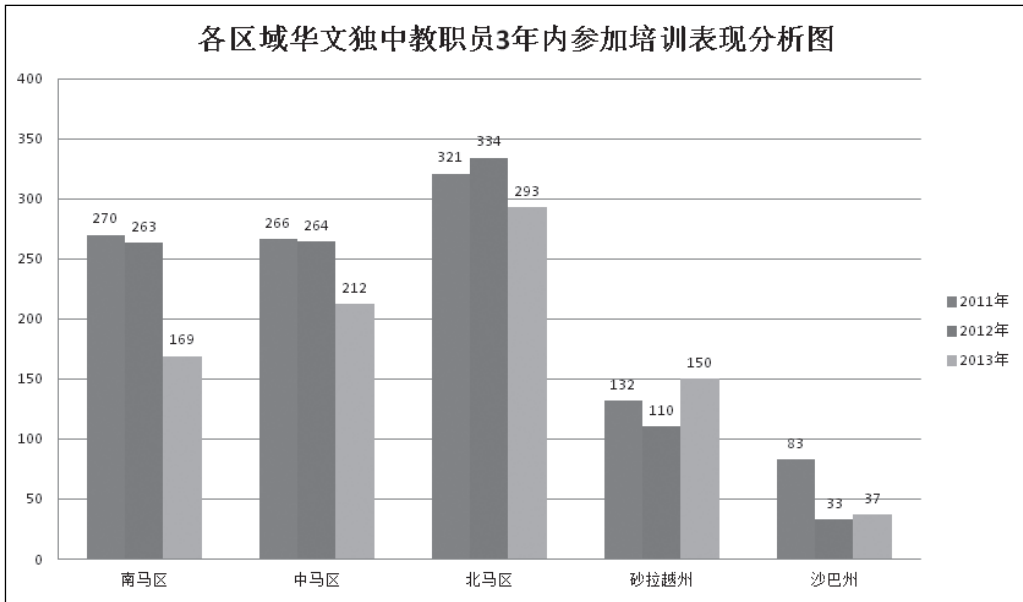
(董总学务与师资局师资组 2013 年 6 月整理)

南马区: 9 + 1 所 中马区: 10 所 北马区: 18 所 砂拉越州: 14 所 沙巴州: 9 所



**董总**  
主办年度培训活动  
2011 年: 28 项  
2012 年: 21 项  
2013 年 5 月: 19 项





### 培训项目基本分为四类：

#### 一、教师教育教学技能培训：

对象：初任/新手教师。

内容：包括备课与教学设计、课堂交流艺术、课堂问题分析与解决、教师教育教  
学专业理念、教育心理学、语文学等。

#### 二、教师学科知识培训：

对象：学科教师在职培训。

内容：教学技能与方法、教学设计与教学示范、教案编写等。

#### 三、班主任专业培训：

对象：在职班主任。

内容：班主任工作的基本规范要求、班级如何经营与运控、如何形成班级凝聚  
力、如何调控班级差异、如何有效掌握个别辅导的技能，以及如何自我提  
升。

#### 四、国外研习：

对象：校长、行政人员及教师。

内容：学校管理、学科教师研习。

#### 五、其他：考察、教学观摩交流等。



# 董总中、长期独中行政人员和教师 培养培训与专业发展规划 (2015 年—2024 年)

学务与师资局师资组

## 目录

第一部分 宗旨

第二部分 发展任务与行动方案

方案 1: 职前培养 (协助独中纾解师资短缺问题)

- (一) 加强规划与宣导现有的师资培养保送计划
- (二) 开办密集式教育学分进修班
- (三) 设立贷学金受惠者为华文独中服务专案计划

方案 2: 在职培训 (提供在职专业培训, 提升独中教师职能)

- (一) 推广《教育专业文凭课程》
- (二) 开展教师素养系列培训
  1. 所教学科的知识
  2. 教育专业技能
  3. 教育专业精神

方案 3: 行政人员的培训与交流

- (一) 行政人员管理培训
  1. 推广新纪元学院教育硕士学位课程
  2. 与中国教育部中学校长培训中心联办华文独中高级行政管理  
人员培训班
- (二) 定期举办独中校长交流会及教育研讨会

方案 4: 提升独中教师福利

- (一) 丰富独中教师长期服务奖励
- (二) 设立独中教职员子女奖贷学金
- (三) 编制独中教师福利和薪金指南
- (四) 探讨独中教职员汽车与房贷优惠措施的可行性



## 第一部分 宗旨

宗旨：

1. 举办各类教职员培训课程，提升华文独中教育教学素质；
2. 组织相关活动，促进华文独中行政管理人员与教师的成长发展。

## 第二部分 发展方向与行动方案

### 方案 1: 职前培养（协助独中纾解师资短缺问题）

#### （一）加强宣导保送计划

1. 鼓励独中申请《董教总全国华文独中工委师资培养专项奖学金》保送应届毕业生到中国升学，为校储备师资。
2. 鼓励应届毕业生向赞助社团或单位申请全免奖学金。毕业后，择一独中履行服务责任。
3. 推动师资培育保送计划。（例如：英中师资培育保送计划）
4. 协助小型独中规划与进行师资培育保送计划。

#### （二）开办密集式教育学分进修班

建议方式：

董总委托新院开办密集式教育学分进修班，供国内外非师范院校的大专毕业生向董总申请及签约，一年 30 个学额。

合格者：

- (一) 免缴学费，建议由董总管辖的奖助学金优先提供给此项课程的申请者，此外，董总拨出款项，每个月提供学员生活津贴；
- (二) 学费由州董联会或学校承担，此外，董总拨出款项，每个月提供学员生活津贴；

毕业后，有关学员规定必须到独中服务至少 3 年。如毕业时无法分发，可延 1 至 5 年之内分发。学员的招收和分发的行政作业由董总行政部主理。

### (三) 设立贷学金受惠者为华文独中服务专案计划

建议方式：

- (一) 独中多年来都面对师资不足的问题，为鼓励贷学金受惠者投身独中服务，未来可通过奖贷学金组设立机制，负责处理审核和追踪工作，将其贷学金转换成奖学金，不需再摊还。独中教师的缺乏以数理科教师最多，在此的机制下，独中和奖贷学金组能有所合作，栽培相关领域教师。
- (二) 通过委托董总办理的奖贷学金招揽中学优秀及理科毕业生申请就读国内外大学。毕业后，投身任何一所华文独中或华文教育机构（董总）服务一定年限后期满，贷款者免缴贷款，由服务之单位代还。如服务期间半途离职者，其剩余之贷款，将由贷款者承担剩余的贷款。

## 方案 2：在职培训（提升独中教师职能）

### (一) 鼓励独中教师参加“教育专业文凭课程”

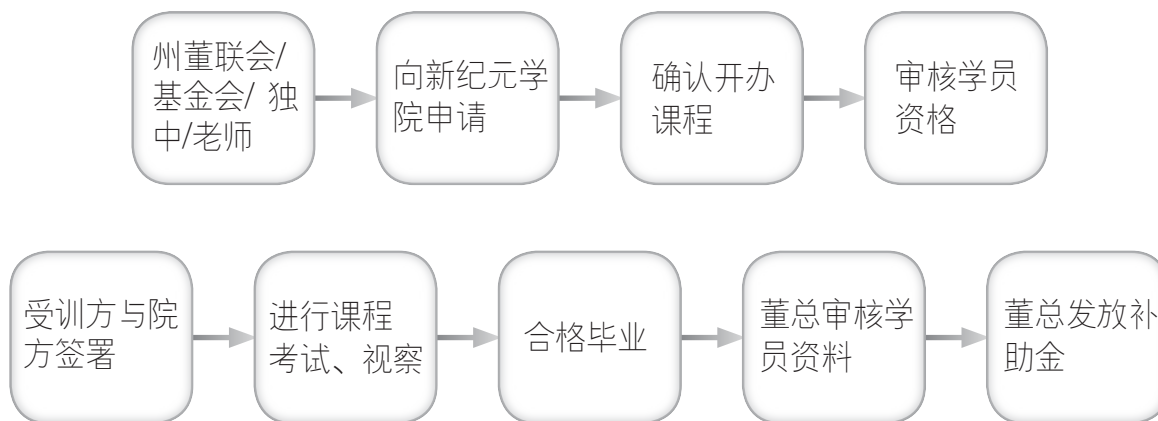
董总通过新纪元学院为非师范体系毕业或不具教育专业学历的独中教师，提供教育专业培训课程，十年后期待所有教师都具有教育专业资格。这是一项有效提升教师专业、培养华文独中师资的终极目标。



## 2013 年全国华文独中校长交流会

为了鼓励教师进修和减轻经费负担，合格毕业的独中在职教师，将获得董总补助 RM1000。

☀ 董总补助独中教师教育专业培训计划的流程：



☀ 新纪元大学学院教育系主办“教育专业文凭课程”详情：

项目	说明
费用	马币 5,050
教学媒介语	华、巫、英
修业年限	2 年至 2 年 8 个月
师资	马来西亚、国立台湾师范大学为主及其他台湾大学
课程评量方式	期末考试、作业、教学实习
上课地点	全马各地
上课时间	每逢学校假期
已培养人数	约 1100 名独中教师

新纪元大学学院教育系提供

全国 90% 的教师具备教育专业资格目标培训计划表:

	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	2018 年
调查间数	60+1所	59+1所					
教师总人数	3882人	3933人	4033人	4133人	4233人	4333人	4433人
具教育专业	1499人 38.61%	1552人 39.46%	1986人 49.24%	2481人 60.03%	2976人 70.30%	3471人 80.11%	3966人 89.47%
不具教育专业	2383人	2381人	2047人	1652人	1257人	862人	467人
2012年 南马区 (总1025 人, 不具611 人, 59.6%)	培风26	居銮、 峇株49 古来 30+30	130	130	130	130	130
中马区 (总1233 人, 不具813 人, 65.94%)	隆中华 28+35+35 滨华41	隆中华 30	170	170	170	170	170
北马区 (总853人, 不具548 人, 64.24%)	育才21 钟灵54	日新46	110	110	110	110	110
砂拉越州 (411 人, 264 人, 64.23%)			55	55	55	55	55
沙巴州 (360人, 147 人, 40.83%)	建国32		30	30	30	30	30
<b>培训人数</b>	<b>272 人</b>	<b>185 人</b>	<b>495</b>	<b>495</b>	<b>495</b>	<b>495</b>	<b>495</b>

假设全国独中教师人数每年增长 100 人, 5 年后, 500 人 + 3933 人 = 4433 人。全国 90% 的教师人数 = 4433 人 X 90% = 3990 人。

即 90% 的目标 = 3990 人具教育专业资格。

新纪元大学学院教育系有把握每年开班人数如下:

每年开 2 班 X 50 人 = 100 人	5 年后, 培训 500 人
每年开 4 班 X 50 人 = 200 人	5 年后, 培训 1000 人

离目标的差距: 3990 人 - 1552 人 (已具备) - 500 人 (5 年培训) = 1938 (待培训)  
990 人 - 1552 人 (已具备) - 1000 人 (5 年培训) = 1438 (待培训)



## （二）开展教师素养系列培训

系统化教师专业培养，发展教育内涵。从课程设置到培训，直至培训后皆追踪保温，以有效地帮助教师提升专业素质。教师的素质结构主要有三方面：① 所教学科的知识（能教）、② 教育专业技能（会教）、③ 教育专业精神（愿教）。

培训计划将着重教师三个方面的素质结构：

### ① 培养教师对学科知识的整体把握：

1. 知识的内涵与多重表示
2. 知识的发生与发展过程
3. 知识之间的联系
4. 知识所隐含的思想与思维方式

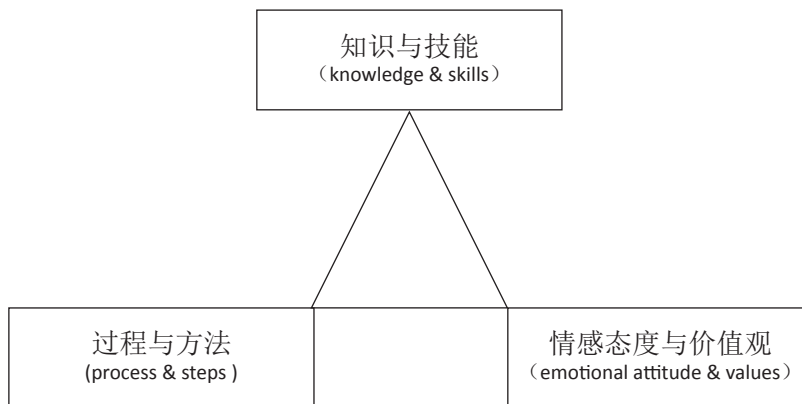
### ② 培养教师的七项教学能力：

1. 教学内容的处理能力
2. 运用各种教学方法和手段的能力
3. 教学组织与管理能力
4. 语言表达能力
5. 教学科研能力
6. 教育机智
7. 与学生互动的能力

### ③ 加强教师德育意识的培养：

1. 增进师生关系的和谐
2. 加强职业道德修养教育
3. 在学科教研中，挖掘教学内容和教学情境的德育价值

加强德育的实效性是一个世界性的问题，教师教育改革中应加强教师德育意识的培养。有了德育意识，教师就可以在自己的教学实践中有意识地对学生进行德育教育，逐步提高德育能力。在教学中，既不能离开情感态度与价值观、过程与方法的知识与技能的学习，也不能离开知识与、过程与方法的学习。



参考资料：教育部师范教育司编：《教师专业化的理论与实践》、教育部《基础教育课程改革纲要》

☉ 独中师资师范课程短期培训计划表

区域	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年	第六年	第七年	第八年	第九年	第十年
南马区	◆	○	◆	◆	○	◆	○	◆	◆	○
中马区	○	◆	◆	○	◆	○	◆	◆	○	◆
北马区	◆	◆	○	◆	○	◆	◆	○	◆	○
砂拉越州	◆	○	◆	○	◆	◆	○	◆	○	◆
沙巴州	○	◆	○	◆	◆	○	◆	○	◆	◆

- 注：1. 一年至少 2 项教师教育教学技能培训 (○)  
 2. 一年至少 3 项教师学科专业培训(◆)  
 3. 班主任培训，视国外讲师及申请情况作安排。  
 4. 高级行政人员管理培训连续办 3 年，一年一期，每期 7 天。地点：董总。

☉ 创新培训模式的好处：

1. 一视同仁，资源均享
2. 促使各区域均衡发展
3. 引导学校建立专业化的教师队伍

方案 3：行政人员的培训与交流

(一) 行政人员管理培训

- 1. 为鼓励教职员自我增值，推广新纪元学院与国外师范大学合办的教育硕士学位课程。

学位课程	合作单位	备注
1. 学校行政硕士	台湾国立彰化师范大学	计划 2013 年开办第 3 届
2. 教育学硕士	-中国华中师范大学	常年招生
	-台湾国立新竹教育大学	计划 2014 年开办第 1 届
3. 教育学博士	中国华中师范大学	常年招生

新纪元大学学院教育系提供

- 2. 与中国教育部中学校长培训中心合作举办华文独中高级行政管理人员培训班。

(二) 为校长、学校行政人员提供交流平台，相互激励，共同推进华文教育工作

- 定期举办独中校长交流会及教育论坛。

方案 4：提升独中教师福利

(一) 丰富华文独中教师长期服务奖励

台湾侨务委员会为奖励华文独中教师长期从事华文教育，特设奖励制度。董总因此协助处理，负责收集合格申请教师名单，交由有关单位审核及主办颁发奖励金典礼等行政业务。

(二) 设立独中教职员子女奖贷学金

(三) 编制华文独中教师福利和薪金指南

(四) 探讨独中教职员汽车与房贷优惠措施的可行性

结语

积极建设 稳健发展



# 校长如何推动校本教师培训活动

## 教师培训经验分享

巴生兴华中学许梅韵副校长分享



兴华中学校本教师培训规划与推动

报告：许梅韵





面试时，最有趣的问题：

提示：校本培训的起点

- 你为甚麽要到独中来教书？
- 你认为独中老师一天的工作是怎样的？
- 教学观



## 校本培训

教学设计  
考试与评量  
心灵蓝图  
网上教学  
领导力教育  
ISO . . .



- 新手老师培训
- 教师专业培训文凭班
- 雪隆森教师交流培训（资源共享、符合国情、学理+实作）
- 其他国、内外教师培训课程

### 教学

科组长/年级召集人：

- ❖ 集体备课
- ❖ 课堂教学观摩、交流
- ❖ 作业抽查

### 班级经营

级联班导师（召集人）：

- ❖ What to focus
- ❖ How to do
- ❖ When / Where to do
- ❖ Who involve?

运用团体动力  
支援、协作



## 从 Input ....到 output (对培训规划的起点)

- 阅读文献
- 校外培训
- 教育研讨会 (观察所得、现在状况)
- 顾客满意度的回馈



- 内化进而分享
- 形成办法、措施
- 取得共识、不断改善



学位、文凭都拿到了，下一步？  
能教、会教，但愿教？  
永续的推动？

- 推动教育行动研究：教享悦
- 实际解决课堂教学的问题，探究、发现符合校本的做法
- 提供成功的平台、成功经验的取得

迈向 **学习型组织**  
**研究型组织**



# 沙巴吧巴中学卓玉昭校长分享

## 一 背景

吧巴中学是坐落于沙巴州四所小型独中之一。目前全校学生人数 180 人，校长及教师 10 人，没有书记和校工。从初中一到高中三每个年级各开一班，高中以文商合班，没有理科班。教师当中，男老师两位，女老师八位，皆为全职老师。其中华族老师七位，卡达山族老师三位。除了校长及训导主任，其他八位老师都要身兼二职。除了校长，每位老师都要负责担任一个联课活动社团的顾问老师。由于每个年级只有一班，除了校长任教一个科目，其它老师至少要任教两个科目。每周上课节数方面，校长 13 节，教务 22 节，其他老师 25 或 26 节，每节为时 45 分钟。

小型独中办学的困难，除了经费和生源，也常常面对找不到老师的问题。从学校的地理位置看，吧巴中学地处郊区，对城市的年轻人没有吸引力，就算很幸运找到乐意体验乡区生活的也无法待久，在城市找到适合的工作就离开了。本区年轻的大学毕业生也不会要待在家乡，希望到外面的世界去寻求发展。

从教师的薪资福利看，虽然在学校的开销中教师费用庞大，但并不表示教师的待遇高福利好。如果与政府办的中学与一般的私立中学相比，吧巴中学教师的待遇是远远不能及的。一个拥有本地大学毕业学历的人，吧巴中学的起薪是 1,700.00 令吉，如果他获得申请进入政府中学，其起薪是 2,300.00 令吉，此外还享有一般公务人员低利率房贷、低利率车贷、医疗及退休金等福利。此外，小型独中和大型独中的薪金也有不小的差距，这也造成吧巴中学在聘请教师方面的困难。在离本校约一小时车程距离的城市亚庇，就有两间大型独中，薪金的优渥远在吧巴中学之上。所以学校在聘请老师方面，不但面对政府中学的压力，地处郊区，也面对城市大型独中的挑战。近年来，教师的流动率在百分之三十。

从社会环境来说，老师的社会地位不高，既没有前途也没有“钱途”，升迁机会低，在功利思想的影响下，有能力的都不会选择当老师。以前父母督促子女要努力用功以免日后高不成低不就的时候会这样说：“你以后什么都不会，就只有去做扫街

的工作了！”，随着时代的变迁，现代的父母是这样说了：“你以后什么都不会，就只有去当老师了！” 在一般人的观念中，老师这份职业似乎已成了走投无路的最后选择。对经费短缺的小型独中来说，要在这样的环境下找到老师极不容易，有时征聘广告出去，来应聘的华族是凤毛麟角，大部分是不谙华语的土著，有时在别无选择之下，也只好选用。有的来应聘的各项条件都很好，可是一般也带着骑驴找马的心态，有更好的机会就另谋高就了。

## 二 教师培训，促进专业发展

独中的教师都是以招聘的方式录取，除了一些从中国、台湾师范大学毕业的，一般都没有经过教师专业培训，老师没有教师专业培训也是家长对小型独中教育不信任的原因之一。所以，除了物质需要的满足，也要鼓励老师进行在职培训，促进教师的专业发展。小型独中的老师在没有经过专业训练的情况下，要掌握繁杂的课程教学，又要面对林林总总的学生问题及行政工作，出现无法消受而辞职是可以理解的。鼓励老师参加培训，追求专业化，一来可以协助新手老师适应工作环境，二来也可以让资深的老师结合自己的教学经验，追求专业发展，让教学工作可以更上一层楼。目前，吧巴中学也透过以下方式，积极提升教师团队的专业化：

### (1) 在职培训

第一，近年来，本国的新纪元学院以区域开课方式协助各州独中老师开展教育专业课程，课程配合老师的假期开展，为期三年。此外，来自台湾及中国也有教育专业课程的开设。学校趁此良机，积极鼓励老师进行专业培训，实现教师的专业发展。目前学校有 30% 老师参加由新纪元学院开发的教师专业文凭课程，30% 老师以在职进修方式修读教育硕士课程。

第二，邀请友校资深的老师或校长到学校进行专业培训。

第三，所谓“他山之石，可以攻玉”，学校也组织老师前往中国南京及上海的中学参观访问，实地考察别人的办学方式，开阔视野。

第四，校长带领老师到其他小型独中分享教学经验，促进教师的成长。

第五，开展校本培训。在资深老师的带领下，让老师分享彼此的教学经验，不但可以培养教师情谊，也促进教师的专业成长。

## (2) 新手教师的培训

小型独中的教师繁重的工作量使新手教师适应不良也是造成教师流动率高的原因之一。以吧巴中学为例，大部分来应聘的教师，其中学教育都是在政府中学完成，对独中的体制和课程，甚至独中学生的出路可说是毫无认识。所以，常常会在工作中形成很多不满和误解。因此对新手老师在入职的时候，首先要对他们讲述学校的历史背景，让他们了解学校的办学方针及处事方式。此外，在适应期中，要以师徒制的方式，安排一位共同学科的资深老师，在教学与工作方面给予引领或辅导，让新手老师可以早日适应并掌握教学工作。

### 三 自我造血，培养校友成为未来的老师

师生关系融洽是小型独中的优势之一。所谓“亲其师，信其道。”除了在课堂的教学活动，在众多的校园活动中老师也有很多与学生互动的机会，老师除了透过自身积极健康的情感来感染、影响学生，让学生得到健康发展外，也可以透过老师的言传身教，人格魅力的感染，培养学生对老师职业的向往，鼓励学生完成大学教育后回到母校执教，为学校建立自我造血的功能。目前，中国一些知名大学都有进行为独中培育师资的计划，学校可以利用这个机会推荐适合的学生前往中国深造，为学校培养合格的老师。

### 四 结语

百年大计，教育为本；教育大计，教师为本。学校的生存与发展，教师是根本。小型独中的老师人数少，长年的教师流动不但影响学生的学习质量，也影响家长对学校的信心。所以，进行教师培训活动，让老师追求专业化，找到教书育人的成就感，进而把老师留住，解决师资流动问题是迫切需要的。



## 麻坡中化中学陈维武校长分享

教师是一个教育系统成功的最重要因素，教育改革唯有从教师的教学着手，才能见效。2007 年，由经济合作发展组织（OECD）主催的教育改革调研结果以麦肯锡报告（The McKinsey Report）的形式出炉了。这个调查旨在探讨为什么处世界顶尖地位的教育系统把众多其他系统远远的抛在后面？而为什么有些教育改革成果辉煌，另一些则以失败告终？调查的结论是高效的系统贯彻落实了三件看起来毫不起眼的的事情：

1. 请“对”了人（一个教育系统的素质不可能超过系统内老师的素质）
2. 成功的把这些人培训成有效的教学者（改变教学成果的唯一方法就是改进教学）
3. 设立各种支持系统，确保每一个孩子都能从优质教学中受惠（想让教育系统达到最佳的表现，唯有提高每一位学生的水平）

这三个因素与上海“成功教育”模式的底蕴极其相似。2010 年底，经济合作与发展组织公布了国际学生评估项目 PISA 测试的结果，在这项考查义务教育阶段学生学习能力为宗旨的评估中，上海在阅读、数学和科学三项指标得分中均在全球 65 个国家和地区中名列第一。最引人注目的是，上海学生之间差异较小，学生表现相对均衡。由刘京海校长提出的“成功教育”模式，以托管的方式扭转了许多学校长期积弱的表现，是上海 PISA 测试结果表现出色而又相对均衡的重要因素。

如果深入了解“成功教育”在上海的实施经验，我们会发现，它之所以成功，在于确保每位孩子都能获得最优质的教育，而这又取决于优秀教师团队的培养。让学习不得力的学生得到“成功”的体验，绝不是以降低水平为手段，而是不断通过教学方法的改善，让学生成功的学习。那是我们所值得借鉴的。

中化中学虽然重视教师培训，每年都会主办培训课程，但目前为止，仍然缺乏以学校教学发展大方向为主导的系统培训。除了开办教专班，教师培训课程多以个别主题（例如班级经营、创意教学、三级预防辅导等）来呈现。虽然这些主题皆与教学的专业需求相应，却缺乏长期的战略考量，也还未能与学校的长期教务发展结合。

我们期待中化的教师培训在参考教育理论、教改模式及借鉴他校经验的同时，能以校本的需要出发，找到长期的战略及发展方向。



# 如何改善华文独中教师福利问题

巴生滨华中学吴丽琪校长分享



分享人：滨华中学 吴丽琪



连续4年调薪



## 薪资结构

1+2+3+4

基薪+年资加薪+生活津贴+第13个月薪金

+ 行政津贴

## 薪资结构

年度	基薪	生活津贴	大学资格 第一年薪金	年功加俸
2009	1550	300	1850	1-5年 RM60 6-10年 RM70 依此类推
2010	1700	300	2000	
2011	1850	300	2150	
2012	2000	300	2300	
2013	2150	300	2450	
2014			2500	1-10年RM100 11年以上RM120
🌸 第6年、11年加RM200; 第16年、21年加RM240。				



**董總**  
DONG ZONG

# 吸收人才

- 高级学位津贴：硕士
- 师训专业：教专、语言专业文凭
- 特殊薪金



# 教师福利

- 1+2+3  
医药 + 教师子女福利 + 教师奖励金





## 教师福利

- 医药方面  
教师医药基金、医药费补贴、住院保险
- 教育考察、国内旅游



## 潘健成教师子女教育基金贷学金

每年马币六千令吉，最高贷款额为马币三万令吉。





## 教师服务奖励金

2005年开始，通过教师服务评估制，发予奖励金。

- 奖励金分三等
  - 一等奖：1个月薪金
  - 二等奖：0.75个月薪金
  - 三等奖：0.5个月薪金

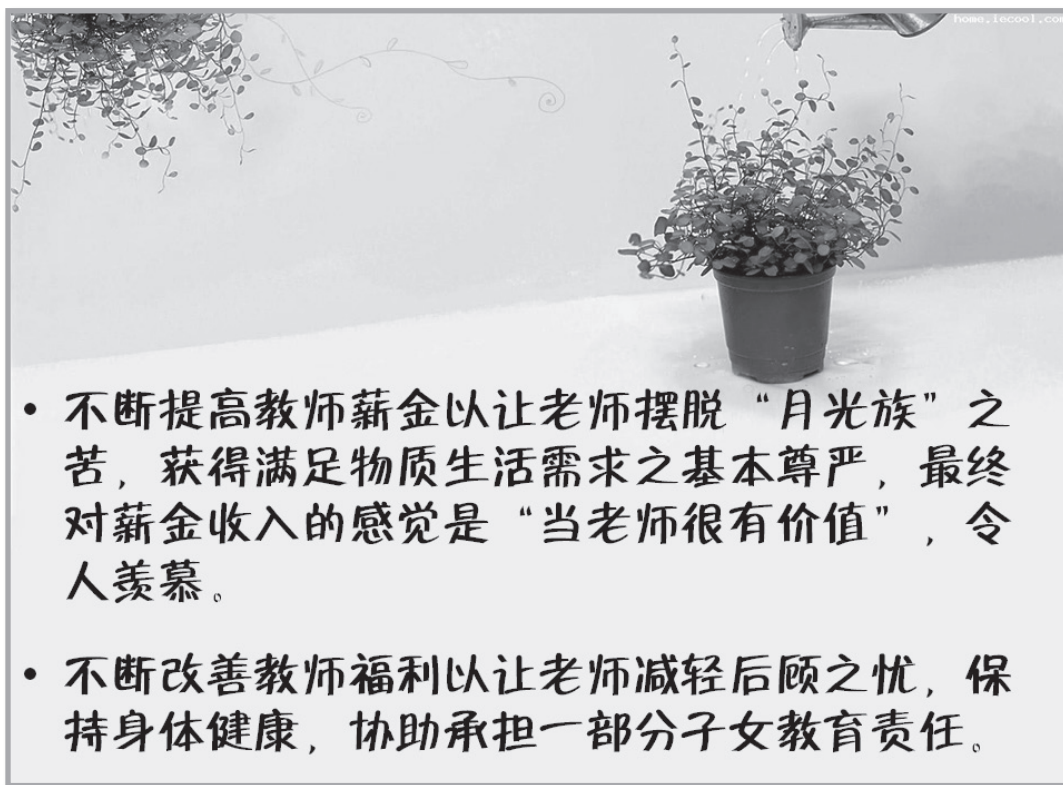
## 教师服务奖励金

2011年

- 学校行政管理：2个月薪金
- 教师服务卓越、特优与优秀奖  
奖励金：3个月、2个月、1个月薪金

滨中董事会教师奖励金及潘健成教师奖励金  
联合颁发





## 亚罗士打吉华独中庄琇凤校长分享



# 如何改善华文独中教师福利问题

分享者：吉华独中庄琇凤  
2013.11.24

## 永续经营的理念

决心：危机即转机

定位、差异化

人才观

开源节流：财力结构  
(经济预算)

## 时过境迁 重遇困境

生源短缺

财务陷困

危机也是转机

❖ 倡议改革

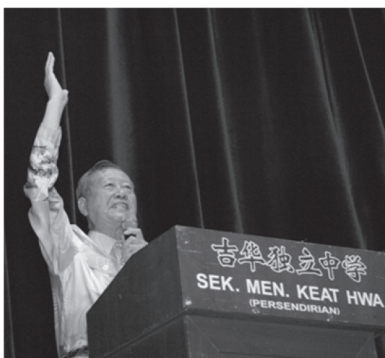
❖ 赋予转生

page3

## 落实改革 力挽狂澜

- **修改董事会章程：**  
强化赞助人大会的角色。
- **整顿学校行政架构：**  
董事部办校，校长办学。
- **确认办校方针：**  
坚持以统考文凭为主的办学理念。





董事长李斯仁

❖ 2003年，校友李斯仁膺选为新董事长。

❖ 新董事长以身作则，大力支持与激励多项筹款活动，收效良好，稳定学校基础。

## 改革火车头 掀开新局面

钱并非万能，但没有钱却万万不能。

系列义演筹款活动，董事长李斯仁以一元对一元方式筹款，自2003年开始，个人捐献马币408万令吉。





- ❖ 2003李斯仁首次一元对一元，捐 RM78万，筹获RM157万；
- ❖ 2004 年筹募建设：图书馆、电脑室、行政电脑化基金
- ❖ 一元对一元：捐RM60万，筹获RM120万
- ❖ 2007 年筹募宿舍楼基金，李斯仁捐RM50万、启顺纸业有限公司捐RM20万，共近RM300万



## 筹款系列活动：

2010 年义演筹募学校教育基金：  
李斯仁以一元对一元，捐RM200万，  
筹获RM400万。



## 贯彻独中路线

聘请深黯独中理念校长：



黄祥胜



谭福海



庄琇凤



## 教师奖励金：授权校长决策运用

- ❖ 2011年，  
董事长李斯仁以个人名义发放教师  
奖励金2万令吉。
- ❖ 2012年起，  
教师奖励金提升到3万令吉。
- ❖ 2013年，教师奖励金提升至5万零吉

## 2013吉华独中预算检讨及2014预算

## 2011年台湾慈济人文之旅



# 调整学费

## 2012年之前

年级	学费	英语费
初一	RM80	RM50
初二	RM90	RM50
初三	RM100	RM50
高一	RM110	RM50
高二	RM120	RM50
高三	RM130	RM50

# 调整学费

## 2012年-2013年

年级	学费	英语费
初一	RM150	RM50
初二	RM130	RM50
初三	RM130	RM50
高中部	RM160	RM50

# 调整学费

2014年开始

年级	学费	英语费
初中部	RM180	RM50
高中部	RM200	RM50

# 整顿行政结构薪资福利

2013年

	职位	职薪
1	副校长	RM1,200
2	教务主任	RM850
3	训导主任	RM850
4	辅导主任	RM850
5	联课主任	RM850
6	资讯中心主任	RM600
7	创意与文化推广中心主任	RM600



# 整顿行政结构薪资福利

## 2013年

	职位	职薪
8	宿舍主任	RM600
9	英语中心主任	RM450
10	各行政副主任	RM450
11	各行政助理	RM300
12	科主任	RM150
13	班导师	RM150
8	宿舍主任	RM600

## 教师薪资调整

- 2010年大学资格起薪RM1, 650, 调整150
- 2012年大学资格起薪RM1, 850, 调整20
- 2014年大学资格起薪RM2, 100, 调整250

## 2014年推展教师绩效评估制

- 与年终发放奖励金制挂钩。（半个月，一个月，1.5个月，1.8个月）
- 作为年功加俸之依据。

20/11/2013

## 十年改革之路

稳定期

发展期

转型期

## 马六甲培风中学张永庆校长分享

# 独中教师专业薪金方案

“独中自主办学，专业薪金、教师专业、专业培训三位一体”

马六甲培风中学：张永庆

## 1. 专业薪金思维要素

- 1.1 参照官方薪金：RM2200—RM2700或采用独中“比较法”
- 1.2 第十三个月薪金为薪金之组成部分，不可剥夺
- 1.3 年资加薪：以稳固资深教师为目的
- 1.4 三年或五年要达到的薪金水平：以稳定年轻教师为目的
- 1.5 特别薪金吸引稀缺人才
- 1.6 顶薪：满足心理期望

- 1.7 每三年进行结构性调薪
- 1.8 调薪年不可取消年资加薪
- 1.9 谨慎使用评估体系对教师薪资的奖惩作用
- 1.10 津贴：师训专业/语文专业文凭/高级学位
- 1.11 职薪津贴：行政主任与助理/科主任/特级教师/班导师的合理化调整
- 1.12 职能部门薪资水平稍低于教师/照顾弱势员工/食堂和合作社职员也是教育人员

## 2. 专业薪金如何支持教师专业发展?

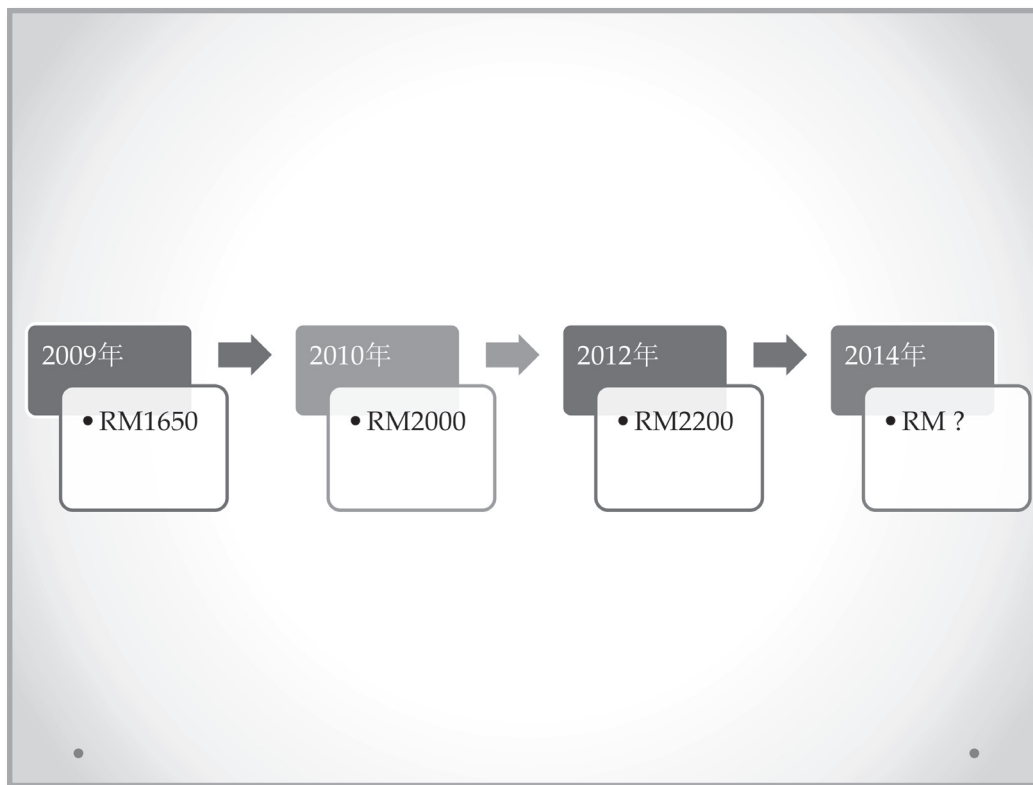
### 2.1 加薪能降低教师流动率在可接受水平

	离职老师	续约老师
2009年	16	6
2010年	19	2
2011年	21	2
2012年	8	8
2013年	12	2

### 2.2 有条件进行筛选

### 2.3 发展教师自治

### 2.4 独中教育自主



### 3: 专业培训

- 3.1 一般常年性培训学校全费支付，董总可为各独中设培训基金，RM2000内无需签约
- 3.2 教专：一年以上三年以内100%付费，签约两年。
- 3.3 高级学位：五年内拨款40万元培训二十位硕士学位教师，以学费津贴为主，每五千元签约一年。
- 3.4 培训营，国内外教育考察，举办分科老师研讨营
- 3.5 发展在职培训：督导制/听课制度/集体备课
- 3.6 发展具有连续性的校本培训，如教师伦理/教师形象/网络素养/班级经营等



## 4: 激励诱因

- 4.1 统考奖
- 4.2 教师评估奖励
- 4.3 卓越教师奖
- 4.4 张雅山服务精神奖

## 5. 教职员福利

- 5.1 医药津贴
- 5.2 45岁及10年以上教职员两年一次身体检查
- 5.3 恩俸金
- 5.4 教职员子女免费
- 5.5 大学贷学金和师资培训奖励金
- 5.6 特殊津贴：送书/买电脑贷款
- 5.7 关怀基金：退休恩俸金1+1，住院手术费和药品补贴。

## 6. 小结：

- **教师专业尊严：**薪资福利是建构心理安全感和专业自尊，是鼓励教师进修，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。
- **专业薪金领导：**人道关怀、体恤、公平、照顾弱势

# 2013 年度全国华文独中教师 薪金制与福利调查报告

董总学务与师资局师资组整理

## 前言

本问卷调查于 2013 年 9 月 23 日开始至 10 月 20 日截止收件。调查对象为全国 60+1 所华文独中，共发出问卷 61 份，回收 53 份，回收率达 86.88%。此次调查内容有 3 个部分：（一）教师部分；（二）校长部分；（三）学校经费部分。本调查报告可作为各校拟订教职员薪金福利待遇的参考资料。

表 1：全国 60+1 所华文独中学校类型（按学生人数规模区分）

学校类型	北马区	中马区	南马区	东马区	总数
大型独中	0	6	5 + 1	1	12 + 1
中大型独中	6	3	1	6	16
中型独中	10	1	3	4	18
小型独中	2	0	0	12	14
<b>总数</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>9 + 1</b>	<b>23</b>	<b>60 + 1</b>

备注：小型独中（300 人以下）、中型独中（301-1000 人）、中大型独中（1001-2000 人）、大型独中（2001 人以上）。

表 2：有回答问卷调查的 52+1 所华文独中的学校类型（按学生人数规模区分）

学校类型	北马区	中马区	南马区	东马区	总数
大型独中	0	5	5 + 1	1	11 + 1
中大型独中	5	3	0	4	12
中型独中	8	1	3	4	16
小型独中	1	0	0	12	13
<b>总数</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>8 + 1</b>	<b>21</b>	<b>52 + 1</b>

## （一）教师部分

### 1.1 新进教师基本薪金

#### 1.1.1 新进教师学历与基本薪金设置

据收回的 53 份调查问卷分析显示：

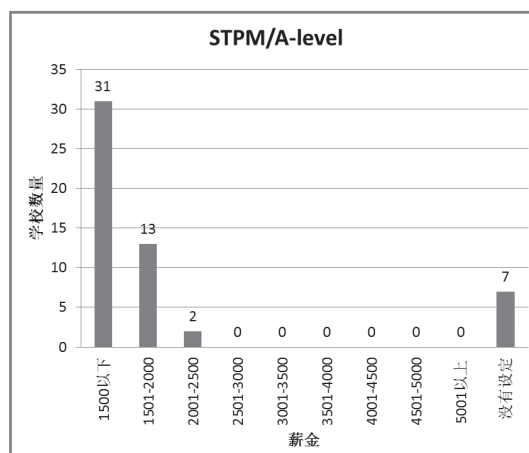
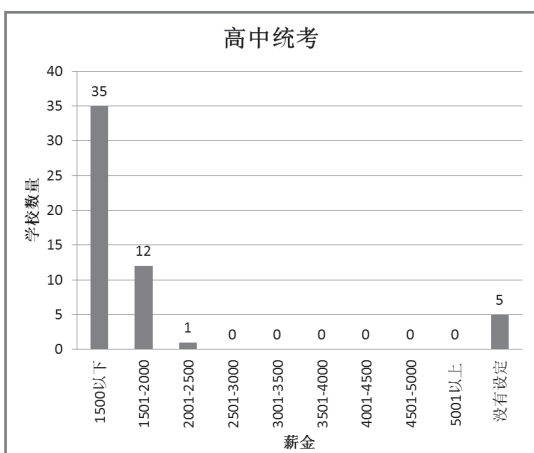
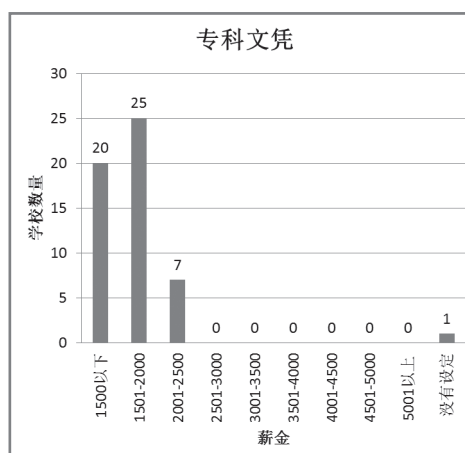
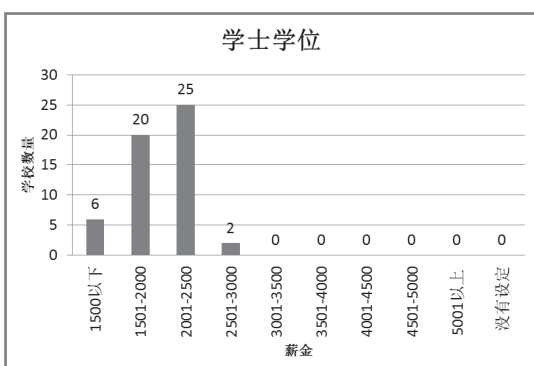
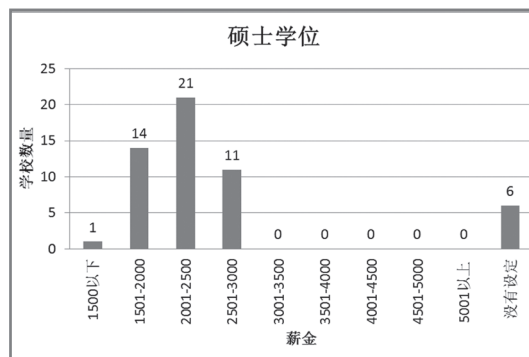
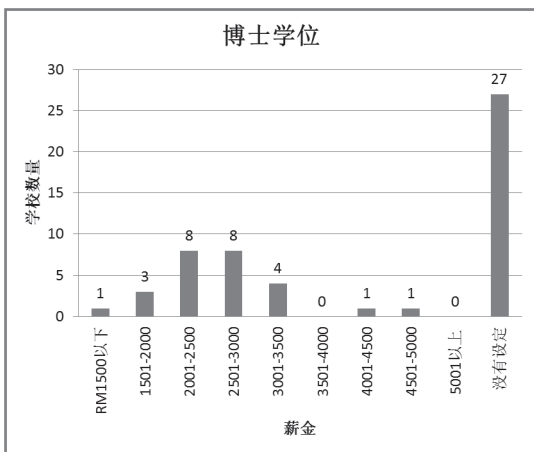
- （1）所有 53 所独中（52+1）整体上有设定新进教师基本薪金制，按照不同学历给予不同薪金，但一些独中没有对某些学历等级设定该薪金。（见表 3）
- （2）所有 53 所独中有设定学士学位新进教师基本薪金。据董总 2009—2013 年年度调查显示，全国 60+1 所独中的教师学历以学士学位资格为主，约达 70%。（见表 4）
- （3）有设定硕士学位新进教师基本薪金的独中有 47 所（88.68%）；其余 6 所没有设定该薪金，主要是东马区 5 所独中。
- （4）27 所独中（50.94%）没有设定博士学位及 18 所独中（33.96%）没有设定 SPM 文凭的新进教师基本薪金。

表 3：华文独中新进教师学历与基本薪金分布

新进基薪 学历	1500 以下	1501- 2000	2001- 2500	2501- 3000	3001- 3500	3501- 4000	4001- 4500	4501- 5000	5001 以上	没有 设定
博士学位	1	3	8	8	4	0	1	1	0	27
硕士学位	1	14	21	11	0	0	0	0	0	6
学士学位	6	20	25	2	0	0	0	0	0	0
专科文凭	20	25	7	0	0	0	0	0	0	1
高中统考	35	12	1	0	0	0	0	0	0	5
STPM/A-level	31	13	2	0	0	0	0	0	0	7
SPM	30	5	0	0	0	0	0	0	0	18

单位：学校数量（所）

## 2013 年全国华文独中校长交流会





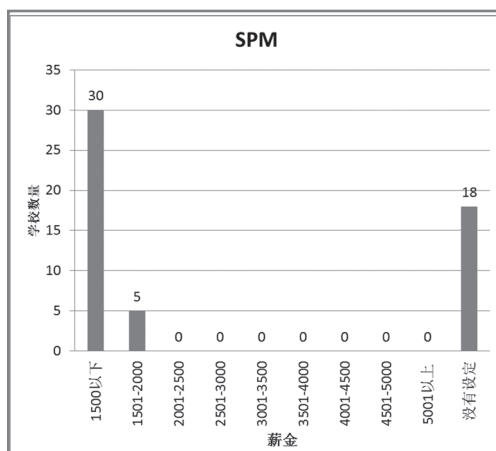


表 4: 全国华文独立中学教师学历统计 (2009—2013 年)

最高学历	年份	每年人数和比率 (%)				
		2009	2010	2011	2012	2013
博士学位		10 (0.29)	10 (0.27)	13 (0.34)	18 (0.46)	17 (0.43)
硕士学位		169 (4.88)	187 (5.12)	224 (5.88)	287 (7.39)	325 (8.26)
学士学位		2393 (69.12)	2585 (70.82)	2626 (68.91)	2655 (68.39)	2751 (69.89)
专科文凭		548 (15.83)	529 (14.49)	623 (16.35)	648 (16.69)	579 (14.71)
高中统考文凭		54 (1.56)	65 (1.78)	61 (1.60)	48 (1.24)	55 (1.40)
HSC/STPM/A-level 文凭		219 (6.33)	226 (6.19)	200 (5.25)	180 (4.64)	169 (4.29)
SPM文凭		63 (1.82)	43 (1.18)	52 (1.36)	34 (0.88)	35 (0.89)
其他		6 (0.17)	5 (0.14)	12 (0.31)	12 (0.31)	5 (0.13)
<b>总数</b>		<b>3462</b> <b>(100)</b>	<b>3650</b> <b>(100)</b>	<b>3811</b> <b>(100)</b>	<b>3882</b> <b>(100)</b>	<b>3936</b> <b>(100)</b>

备注：2013 年统计尚缺一所独中师资数据。

### 1.1.2 相同学历新进教师的最低、多数和最高的基本薪金分布

调查显示，各独中之间对持有相同学历的新进教师给予不同的薪金待遇，以下是有关最低、多数和最高的基本薪金分布。

学历	最低基本薪金	多数基本薪金	最高基本薪金
博士学位	RM 1500 以下 (1 所)	RM 2001-2500 (8 所) RM 2501-3000 (8 所)	RM 4501-5000 (1 所)
硕士学位	RM 1500 以下 (1 所)	RM 1501-2000 (14 所) RM 2001-2500 (21 所)	RM 2501-3000 (11 所)
学士学位	RM 1500 以下 (6 所)	RM 1501-2000 (20 所) RM 2001-2500 (25 所)	RM 2501-3000 (2 所)
专科文凭	RM 1500 以下 (20 所)	RM 1501-2000 (25 所) RM 1500 以下 (20 所)	RM 2001-2500 (7 所)
高中统考文凭	RM 1500 以下 (35 所)	RM 1500 以下 (35 所) RM 1501-2000 (12 所)	RM 2001-2500 (1 所)
STPM/A-level 文凭	RM 1500 以下 (31 所)	RM 1500 以下 (31 所) RM 1501-2000 (13 所)	RM 2001-2500 (2 所)
SPM 文凭	RM 1500 以下 (30 所)	RM 1500 以下 (30 所)	RM 1501-2000 (5 所)

注：请参阅表 3

### 1.1.3 依据学校类型（学生人数规模）和区域的新进教师基本薪金分布

据收回的 53 份调查问卷分析显示：

- (1) 26 所独中 (40.06%) 有设定博士学位新进教师基本薪金；其余 27 所独中 (50.94%) 没有设定该薪金，主要分布在东马区 12 所和北马区 8 所独中，而南马区有 5 所、中马区 2 所。博士学位新进教师基本薪金集中在 RM2001-2500 和 RM2501-3000 两个范围，最高基本薪金是 RM4501-5000。中马区的博士学位新进教师基本薪金较其他区域为高。(见表 3、表 5、表 7)
- (2) 47 所独中 (88.68%) 有设定硕士学位新进教师基本薪金；其余 6 所独中 (11.32%) 没有设定该薪金，东马区就占了 5 所。硕士学位新进教师基本薪金集中在 RM1501-2000 和 RM2001-2500 两个范围，最高基本薪金是 RM2501-3000。中马区的硕士学位新进教师基本薪金较其他区域为高，其次是南马区，下来依序是北马区和东马区。
- (3) 所有 53 所独中 (100%) 有设定学士学位新进教师基本薪金。学士学位新进教师基本薪金集中在 RM1501-2000 和 RM2001-2500 两个范围，其中以大型独中付予的薪金优于中大型、中型、小型的独中。最高基本薪金是 RM2501-3000。

新进教师基本薪金 RM1501-2000 集中在东马区，而 RM2001-2500 平均分布在北、南和中马区。

- (4) 52 所独中 (98.11%) 有设定专科文凭教师新进薪金，东马的 1 所独中没有设定该薪金。专科文凭新进教师基本薪金集中在 RM1500 以下和 RM1501-2000 两个范围，其中以中大型、中型、小型的独中为多。新进教师基本薪金 RM1500 以下大部分集中在东马区 (16 所)，其余 4 所在北马区，而 RM1501-2000 依序最多分布在北马 (9 所)、南马 (7 所)、中马 (5 所) 和东马 (4 所) 地区。最高新进教师基本薪金 RM2001-2500 有 7 所学校，占 13.21%。
- (5) 48 所独中 (90.57%) 有设定高中统考文凭新进教师基本薪金，其余 5 所独中 (9.43%) 没有设定该薪金。高中统考文凭新进教师基本薪金集中在 RM1500 以下和 RM1501-2000 两个范围，其中 RM1500 以下薪金以中、小型独中为多，多数学校分布在东马区 19 所，其次是北马区 10 所。
- (6) 46 所独中 (86.79%) 有设定 STPM/A-Level 文凭新进教师基本薪金，其余 7 所独中 (13.21%) 没有设定该薪金。STPM/A-Level 文凭新进教师基本薪金集中在 RM1500 以下，以中、小型独中为多，各有 11 所和 10 所。其次是中大型独中有 7 所，大型独中只有 3 所。新进教师基本薪金 RM1500 以下的学校主要分布在东马区 19 所，其次是北马区 9 所，中马区 2 所，南马区 1 所，共 31 所，占 58.49%。新进教师基本薪金 RM1501-2000 有 13 所学校，占 24.53%，分布在南马区 6 所，北马区 4 所，中马区 3 所。
- (7) 35 所独中 (66.04%) 有设定 SPM 文凭新进教师基本薪金；其余 18 所独中 (33.96%) 没有设定该薪金，分布在北马区 4 所，中马区 6 所，南马区 3 所，东马区 5 所。SPM 文凭新进教师基本薪金大部分集中在 RM1500 以下，小型独中 9 所，中型独中 10 所，中大型独中 7 所，大型独中 4 所，共 30 所，占 56.6%。，主要分布在东马区 16 所，其次是北马区 9 所，以及南马区 3 所，中马区 2 所。

表 6: 华文独中的学校类型与新进教师基本薪金分布

学历	学校类型	薪金									
		1500 以下	1501- 2000	2001- 2500	2501- 3000	3001- 3500	3501- 4000	4001- 4500	4501- 5000	5001 以上	没有 设定
博士学位	大型独中	0	0	1	4	2	0	0	1	0	4
	中大型独中	1	1	2	2	2	0	1	0	0	3
	中型独中	0	0	2	2	0	0	0	0	0	12
	小型独中	0	2	3	0	0	0	0	0	0	8
硕士学位	大型独中	0	1	5	6	0	0	0	0	0	0
	中大型独中	1	3	4	4	0	0	0	0	0	0
	中型独中	0	3	10	1	0	0	0	0	0	2
	小型独中	0	7	2	0	0	0	0	0	0	4
学士学位	大型独中	0	1	10	1	0	0	0	0	0	0
	中大型独中	1	4	6	1	0	0	0	0	0	0
	中型独中	1	7	8	0	0	0	0	0	0	0
	小型独中	4	8	1	0	0	0	0	0	0	0
专科文凭	大型独中	1	7	4	0	0	0	0	0	0	0
	中大型独中	5	4	3	0	0	0	0	0	0	0
	中型独中	4	12	0	0	0	0	0	0	0	0
	小型独中	10	2	0	0	0	0	0	0	0	1
高中统考	大型独中	4	4	1	0	0	0	0	0	0	3
	中大型独中	7	5	0	0	0	0	0	0	0	0
	中型独中	14	2	0	0	0	0	0	0	0	1
	小型独中	10	1	0	0	0	0	0	0	0	1
STPM/ A-level	大型独中	3	5	1	0	0	0	0	0	0	3
	中大型独中	7	4	1	0	0	0	0	0	0	0
	中型独中	11	3	0	0	0	0	0	0	0	2
	小型独中	10	1	0	0	0	0	0	0	0	2
SPM	大型独中	4	2	0	0	0	0	0	0	0	6
	中大型独中	7	1	0	0	0	0	0	0	0	4
	中型独中	10	1	0	0	0	0	0	0	0	5
	小型独中	9	1	0	0	0	0	0	0	0	3

单位: 学校数量(所)

表 7: 华文独中的区域与新进教师基本薪金分布

	学校类型	薪金									
		1500 以下	1501- 2000	2001- 2500	2501- 3000	3001- 3500	3501- 4000	4001- 4500	4501- 5000	5001 以上	没有 设定
博士学位	北马区	1	0	3	2	0	0	0	0	0	8
	中马区	0	0	0	3	3	0	0	1	0	2
	南马区	0	0	1	2	1	0	0	0	0	5
	东马区	0	3	4	1	0	0	1	0	0	12

硕士学位	北马区	1	1	11	1	0	0	0	0	0	0
	中马区	0	0	3	5	0	0	0	0	0	1
	南马区	0	0	5	4	0	0	0	0	0	0
	东马区	0	13	2	1	0	0	0	0	0	5
学士学位	北马区	1	4	9	0	0	0	0	0	0	0
	中马区	0	0	7	2	0	0	0	0	0	0
	南马区	0	1	8	0	0	0	0	0	0	0
	东马区	5	15	1	0	0	0	0	0	0	0
专科文凭	北马区	4	9	1	0	0	0	0	0	0	0
	中马区	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0
	南马区	0	7	2	0	0	0	0	0	0	0
	东马区	16	4	0	0	0	0	0	0	0	1
高中统考	北马区	10	4	0	0	0	0	0	0	0	0
	中马区	2	4	1	0	0	0	0	0	0	2
	南马区	4	4	0	0	0	0	0	0	0	1
	东马区	19	0	0	0	0	0	0	0	0	2
STPM /A-level	北马区	9	4	0	0	0	0	0	0	0	1
	中马区	2	3	2	0	0	0	0	0	0	2
	南马区	1	6	0	0	0	0	0	0	0	2
	东马区	19	0	0	0	0	0	0	0	0	2
SPM	北马区	9	1	0	0	0	0	0	0	0	4
	中马区	2	1	0	0	0	0	0	0	0	6
	南马区	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3
	东马区	16	0	0	0	0	0	0	0	0	5

单位：学校数量（所）

## 1.2 顶薪

### 1.2.1 顶薪设置

据收回的 53 份调查问卷分析显示，40 所独中有设置顶薪，其中 3 所独中顶薪一律即个别学校设定在 RM2800、RM4410 和 RM4500。其余 13 所独中没有设置顶薪，其原因是：

- (1) 每3年调整基本薪金和年功加俸。
- (2) 董事部决定。
- (3) 鼓励有经验教师留任。
- (4) 董事部暂时未明确规定。
- (5) 根据规定的加幅，即使老师年资久，薪金不会太高。



表 8: 设置顶薪的华文独中数量

顶薪设置	学校数量	比率 (%)
有设置顶薪	37	69.81
有设置顶薪 (顶薪一律)	3	5.66
没设置顶薪	13	24.53
<b>合计</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

## 1.2.2 华文独中教师学历与顶薪分布

据收回的 53 份调查问卷分析显示:

- (1) 有相当多所独中没有为持有博士学位和 SPM 文凭学历的教师设定顶薪, 即分别有 20 所和 14 所独中。
- (2) 表 10 显示各独中对相同学历教师所设定的最低、多数和最高的顶薪分布。

表 9: 华文独中教师学历与顶薪分布

顶薪 学历	1500 以下	1501- 2000	2001- 2500	2501- 3000	3001- 3500	3501- 4000	4001- 4500	4501- 5000	5001 以上	没有 设定
博士学位	0	0	1	0	2	3	4	3	4	20
硕士学位	0	0	1	3	8	8	5	6	2	4
学士学位	0	0	3	7	9	5	7	4	2	0
专科文凭	0	3	5	10	5	8	3	1	1	1
高中统考文凭	2	5	5	12	6	1	1	0	1	4
STPM/A-level	1	5	5	11	5	3	1	0	1	5
SPM文凭	2	6	4	7	4	0	0	0	0	14

单位: 学校数量 (所)

表 10: 相同学历教师的最低、多数和最高的顶薪分布

学历	最低顶薪	多数顶薪	最高顶薪
博士学位	RM 2001-2500 (1所)	RM 4001-4500 (4所)	RM 5001以上 (4所)
硕士学位	RM 2001-2500 (1所)	RM 3001-3500 (8所) RM 3501-4000 (8所)	RM 5001以上 (2所)
学士学位	RM 2001-2500 (3所)	RM 3001-3500 (9所)	RM 5001以上 (2所)
专科文凭	RM 1501-2000 (3所)	RM 2501-3000 (10所)	RM 5001以上 (1所)
高中统考文凭	RM 1500以下 (2所)	RM 2501-3000 (12所)	RM 5001以上 (1所)
STPM/A-level	RM 1500以下 (1所)	RM 2501-3000 (11所)	RM 5001以上 (1所)
SPM文凭	RM 1500以下 (2所)	RM 2501-3000 (7所)	RM 3001-3500 (4所)

注: 请参阅表 9

## 1.3 津贴

### 1.3.1 行政人员津贴

据收回的 53 份调查问卷分析显示：

- (1) 各校设置的行政人员职务名称不一，而且职务的配置因学校发展的大小和需求因应而生。例如，新职称有：校长室主任秘书、培训主任、人力资源处主任、文宣组长等。
- (2) 视职务不同，行政人员所得津贴，其数额有别。同样职务，各校支付的津贴依不同学校类型或区域，出现差异，其中主因与学校制定的基本薪金有关。表 11 为华文独中行政人员的最高、多数和最低津贴一览表。

表 11：行政人员的最高、多数和最低的津贴分布

职务	最低津贴 (RM)	多数津贴 (RM)	最高津贴 (RM)
副校长/署理校长	200	500 (5 所)	2580
正主任	100	500 (3 所)	1100
副主任	100	400 (3 所)	800
助理主任	90	300 (5 所)	650
教务主任	100	400 (4 所) 550 (4 所)	2000
总务主任	50	-	2000
训导主任	100	400 (4 所) 500 (4 所)	1500
联课主任	50	400 (3 所)	1500
学生事务主任	150	550 (2 所) 600 (2 所)	1300
体育主任	80	-	1300
资讯中心主任	100	600 (3 所)	1300
图书馆主任	80	400 (2 所)	1100
辅导主任	250	400 (3 所)	1000
学务主任	400	-	700
宿舍主任	80	-	650
科学馆主任	300	-	600

### 1.3.2 班主任津贴

据收回的 53 份调查问卷分析显示：

- (1) 51 所独中有设定班主任津贴，其余 2 所独中则没有。各独中设定的班主任津贴，最低津贴为 RM40，最高津贴 RM290。
- (2) 其中 4 所独中设定的班主任津贴介于 RM200-300 或加节薪 3 节课计算。

表 12: 各独中设定的班主任津贴

津贴 (RM)	学校数量 (所)	津贴 (RM)	学校数量 (所)
50 或以下	4	200	6
51-100	13	220	2
100	6	250	2
110	2	280	2
120	2	290	1
150	5	津贴介于 RM200-300; 或加节薪 3 节课计算	4
160	1	没有设定班主任津贴	2
180	1	<b>合计</b>	<b>53</b>

### 1.3.3 师范大专院校毕业生津贴

据收回的 53 份调查问卷分析显示：

- (1) 36 所独中有设定师范大专院校毕业生津贴，其余 17 所独中则没有。各独中设定的师范大专院校毕业生津贴，最低津贴为 RM50，最高津贴 RM200。
- (2) 其中 4 所独中的津贴办法是跳级 1 至 2 级。

表 13: 各独中设定的师范大专院校毕业生津贴

津贴办法	学校数量 (所)
RM 100 以下	2
RM 100	16
RM 115	1
RM 140	1
RM 150	5
RM 180	5
RM 200	2
跳级1至2级	4
没有设定津贴	17
<b>合计</b>	<b>53</b>

### 1.3.4 教育专业课程毕业生津贴

据收回的 53 份调查问卷分析显示：

- (1) 42 所独中有设定教育专业课程毕业生津贴，其余 11 所独中则没有。各独中设定的教育专业课程毕业津贴，最低津贴为 RM50，最高津贴 RM200。
- (2) 其中 3 所独中的津贴办法是跳级 1 至 2 级。

表 14：各独中设定的教育专业课程毕业生津贴

津贴办法	学校数量 (所)
100以下	3
100	19
120	2
130	1
140	1
150	6
154	1
180	3
200	3
跳级1至2级	3
没有设定津贴	11
<b>合计</b>	<b>53</b>

### 1.3.5 其他津贴

各独中的其他津贴包括：

- (1) 生活导师 RM500
- (2) 科主任 RM200-300
- (3) 小组组长 RM150
- (4) 联课活动 RM90-120
- (5) 学会导师 RM80-130
- (6) 科召集人 RM80-100

## 1.4 教师福利

除了薪金与津贴之外，各校尚设置以下的教师福利：（可复选）

表 15: 各独中设置的教师福利

项目	学校数量（所）	百分比（%）	备注
年终奖金（花红）	47	88.68	其中 9 所独中的花红介于半个月至 1 个半月。
奖励金	26	49.06	
退休金	9	16.98	
恩俸金	18	33.96	
豁免教师子女学费	20	37.74	
豁免教师子女学费与杂费	31	58.49	
以上福利都没有	4	7.55	

个别独中设置的教师其他福利项目包括：

- (1) 全勤奖励
- (2) 工作表现评估奖励金 (KPI)
- (3) 教师长期服务奖励金
- (4) 医药保险、住院保险、医药卡值 RM13000
- (5) 医药津贴 RM150
- (6) 生活津贴 RM100 (已婚)、RM60 (未婚)
- (7) 早餐津贴每月 RM24
- (8) 每教完 3 年有 RM1000 奖励金
- (9) 每年教师节有电器礼物及红包
- (10) 购买手提电脑津贴 RM1000 (年资满三年者)

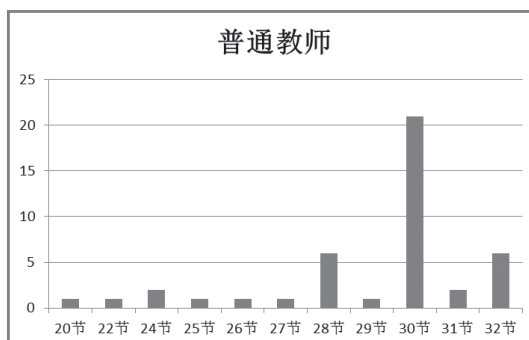
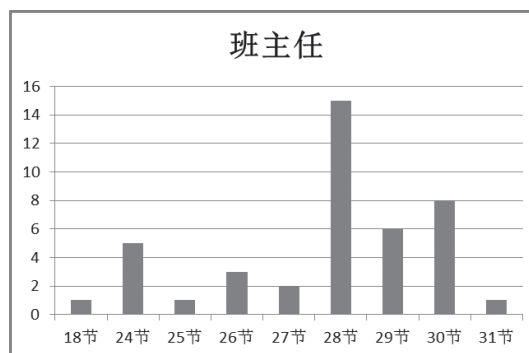
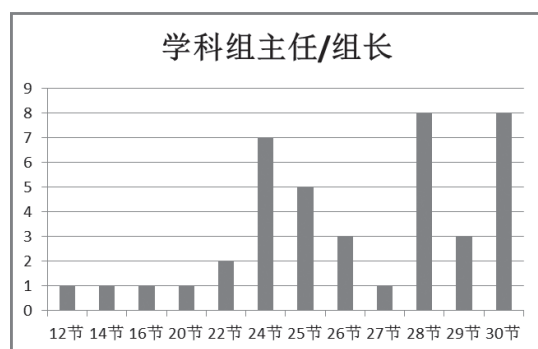


## 1.5 各校授课节数

各校依职务不同分配教学节数如下：

表 16：各独中教师的最低、多数、最高教学节数分布

职务		最低节数	多数节数	最高节数
行政主任（包括教务、训导、联课、辅导等）	正主任	6	16（3所） 18（3所）	27
	副主任	8	18（3所）	28
	助理主任	10	20（5所） 24（5所）	28
学科组主任/组长（包括华文、物理、体育等）		12	28（8所） 30（8所）	30
班主任		18	28（15所）	31
普通教师		20	30（21所）	32



## 1.6 各校授课节时

### 1.6.1 独中节时分布

各独中每一节课的教学时间设定各有不同，如下：

表 17：独中授课节时分类

节时	学校数量（所）
35 分钟	13
40 分钟	32
45 分钟	4
35 分兼 40 分钟两者	4
<b>合计</b>	<b>53</b>

### 1.6.2 独中每节 35 分钟课时的最低、最高节数分布

有 13 所独中实行每节课35分钟教学时间的措施，各校之间初、高中每周最低、最高节数分布如下：

表 18：独中每节 35 分钟课时的最低、最高节数分布

教育阶段分流	班级	最低节数	最高节数
初中部	初一	39	60
	初二	39	60
	初三	39	56
高中理科	高一理	36	56
	高二理	36	56
	高三理	36	56
高中文/文商科	高一文/文商	34	56
	高二文/文商	34	56
	高三文/文商	34	56
高中技职	高一	48	55
	高二	48	55
	高三	49	55

### 1.6.3 独中每节 40 分钟课时的最低、最高节数分布

有 32 所独中实行每节课 40 分钟教学时间的措施，各校之间初、高中每周最低、最高节数分布如下：

表 19：独中每节40分钟课时的最低、最高节数分布

教育阶段分流	班级	最低节数	最高节数
初中部	初一	39	58
	初二	39	58
	初三	39	58
高中理科	高一理	46	58
	高二理	46	58
	高三理	46	58
高中文/文商科	高一文/文商	39	58
	高二文/文商	39	58
	高三文/文商	39	58
高中技职	高一	46	51
	高二	46	54
	高三	47	54

### 1.6.4 独中每节 45 分钟课时的最低、最高节数分布

有 4 所独中实行每节课 45 分钟教学时间的措施，各校之间初、高中每周最低、最高节数分布如下：

表 20：独中每节 45 分钟课时的最低、最高节数分布

教育阶段分流	班级	最低节数	最高节数
初中部	初一	40	47
	初二	40	47
	初三	40	47
高中理科	高一理	40	50
	高二理	40	50
	高三理	40	49
高中文/文商科	高一文/文商	40	48
	高二文/文商	40	48
	高三文/文商	40	47
高中技职	高一	40	48
	高二	40	48
	高三	40	47

### 1.6.5 独中每节35分钟兼40分钟课时的最低、最高节数分布

有4所独中实行每节课35分兼40分钟教学时间的措施，各校之间初、高中每周最低、最高节数分布如下：

表 21：独中每节35分钟兼40分钟课时的最低、最高节数分布

教育阶段分流	班级	最低节数	最高节数
初中部	初一	44	51
	初二	44	51
	初三	44	51
高中理科	高一理	49	52
	高二理	49	52
	高三理	49	52
高中文/文商科	高一文/文商	44	51
	高二文/文商	44	51
	高三文/文商	44	51
高中技职	高一	-	51
	高二	-	51
	高三	-	51

## 1.7 独中对教师每年培训时数的规定

在有回答问卷调查的53所（52+1）独中里，10所独中有规定教师每年培训时数（参加校本及外部培训课程），其余43所独中则没有作出规定。

表 22：有规定教师每年培训时数的独中数量

规定教师每年培训时数	学校数量（所）	比率（%）
有规定	10	18.87
没规定	43	81.13
<b>合计</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

表 23: 独中规定的教师每年培训时数分布

教师每年培训时数	学校数量 (所)
4小时	1
12小时	1
16小时	1
20小时	4
24小时	1
40小时	1
有规定培训数数, 但在问卷没有注明	1
<b>合计</b>	<b>10</b>

## 1.8 退休年龄

### 1.8.1 独中规定的教师退休年龄

表 24: 独中规定的教师退休年龄

退休年龄	学校数量 (所)	比率 (%)
55岁	6	11.32
58岁	1	1.89
60岁	35	66.04
没有规定	11	20.75
<b>合计</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

学校没有规定教师退休年龄的原因:

- (1) 不容易聘请老师。
- (2) 师资长期不稳。
- (3) 资深老师难请。
- (4) 尚未有老师达退休年龄, 只要其身心健康者, 会继续聘用, 因好老师不易找。



### 1.8.2 续聘教师薪金处理办法

表 25: 续聘教师薪金处理办法

续聘薪金处理办法	学校数量 (所)	比率 (%)
延续原有薪金	19	35.85
另行协商	19	35.85
没有回答问卷调查	15	28.30
<b>合计</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

## (二) 校长部分

### 2.1 新进校长基本薪金

#### 2.1.1 新进校长学历与基本薪金设置

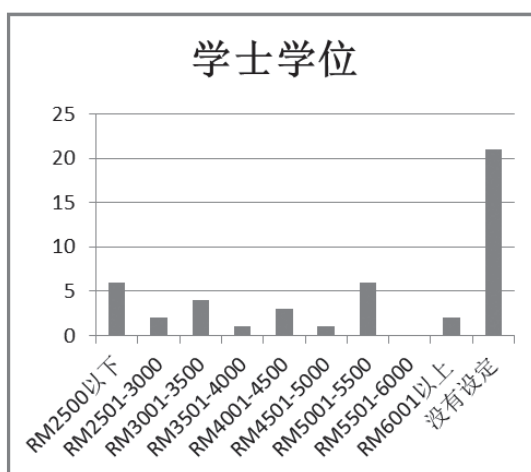
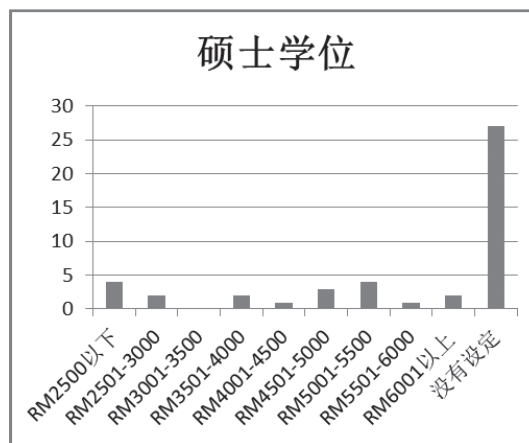
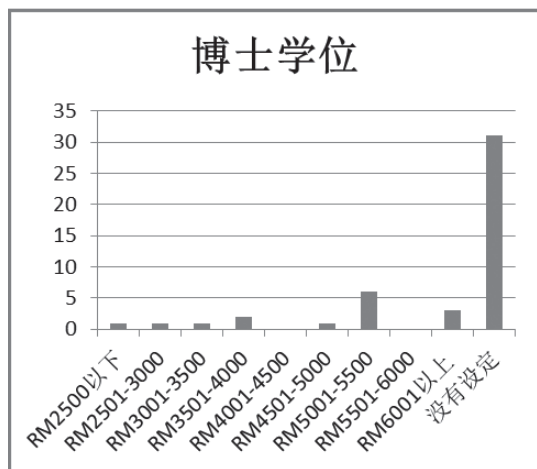
据收回的 53 份调查问卷分析如下:

- (1) 21 所至 31 所独中没有设定学、硕、博士学位新进校长基本薪本, 原因如下:
  - (a) 由董事部、董事长决定。
  - (b) 协商决定。
  - (c) 视新进校长人选的经验、学历、背景及办事能力。
- (2) 不论博士、硕士或学士学位, 独中付予新进校长的基本薪金, 最低 RM2500 以下, 最高可达 RM6001 以上。

表 26: 华文独中新进校长学历与基本薪金分布

新进基薪 学历	2500 以下	2501- 3000	3001- 3500	3501- 4000	4001- 4500	4501- 5000	5001- 5500	5501- 6000	6001 以上	没有 设定
博士学位	1	1	1	2	0	1	6	0	3	31
硕士学位	4	2	0	2	1	3	4	1	2	27
学士学位	6	2	4	1	3	1	6	0	2	21

单位: 学校数量 (所)



除了上述 46 所独中，另有 7 所独中不按学历等级而设定不同的新进校长基本薪金，如下：

表 27：不按学历区分的新进校长基本薪金

新进校长基本薪金	学校数量（所）
RM2500	1
RM3000	1
RM3200	1
RM5000	2
RM5500	1
RM6000以上	1
合计	7

## 2.2 校长福利

除了薪金之外，校长享有的福利如下：（可复选）

表 28：各独中设置的校长福利

项目	学校数量（所）	百分比（%）	备注
年终奖金（花红）	45	84.91	其中 13 所独中的花红介于半个月至 1 个半月。
奖励金	15	28.30	
退休金	10	18.87	
恩俸金	13	24.53	
豁免教师子女学费	18	33.96	
豁免教师子女学费与杂费	28	52.83	
以上福利都没有	4	7.55	

个别独中设置的校长其他福利项目包括：

- （1）职务津贴。
- （2）生活津贴。
- （3）汽油津贴。
- （4）宿舍/房屋津贴。
- （5）医药保险、住院保险。
- （6）奖励金（长期服务）。
- （7）应酬/交谊津贴。

## 2.3 校长授课节数

除了学校行政业务之外，部分校长尚负责教学工作，教学节数调查结果如下：

表 29：独中校长授课节数

校长授课节数	学校数量（所）	比率（%）
0	36	67.92
1-5	3	5.66
6-10	8	15.09
11-15	6	11.32
合计	53	100

### (三) 学校经费部分 (经费划一, 以年计算)

#### 3.1 学校向学士收取的每年学杂费

独中各校依年级向每位学生收取一年的学杂费统计如下:

表 30: 独中依年级向学士收取的每年学杂费

令吉RM 班级	免费	500 以下	501- 1000	1001- 1500	1501- 2000	2001- 2500	2501- 3000	3001- 3500	3501- 4000	4001- 4500	4501 以上	学校 数量
初一	1	7	6	7	14	8	4	3	2	1	0	53 所
初二	0	7	6	7	14	9	4	3	2	1	0	53 所
初三	0	6	7	7	12	11	4	3	2	1	0	53 所
高一理	0	1	2	3	10	11	4	4	3	2	0	40 所
高二理	0	1	1	3	10	12	5	3	3	2	0	40 所
高三理	0	1	1	3	9	13	5	3	3	2	0	40 所
高一商/文商	0	4	8	4	13	12	4	2	3	3	0	53 所
高二商/文商	0	4	7	4	12	13	5	2	3	3	0	53 所
高三商/文商	0	4	7	4	12	14	4	2	3	3	0	53 所
高中技职一	0	0	0	1	0	4	2	0	0	0	1	8 所
高中技职二	0	0	0	1	0	4	2	0	0	0	1	8 所
高中技职三	0	0	0	1	0	4	2	0	0	0	1	8 所

#### 3.2 学生宿舍

表 32: 有提供学生住宿的独中数量

	学校数量 (所)	比率 (%)
有住宿生	37	69.81
没有宿舍	16	30.19
<b>合计</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

备注: 据董总 2012 年度调查, 全国有 39 所独中有提供学生宿舍。

独中各校向每位住宿生收取的全年膳宿费如下：

表 33：独中每位宿舍生全年膳食费和宿舍费

收费 (RM)	收取膳宿费的学校数量	
	膳食费	宿舍费
免费	0	2
100 以下	0	1
101-500	1	0
501-1000	3	12
1001-1500	8	12
1501-2000	6	2
2001-2500	6	2
2501-3000	3	1
3001-3500	2	1
合计	29	33

续表 33

膳宿费 (RM)	学校数量
3001-4000	2
4001-5000	1
5001-6000	1
合计	4

备注：1. 膳食费与宿舍费合为膳宿费。  
2. 部分学校的膳宿费含洗衣服务费。

个别独中向学生收取的宿舍其他收费项目包括：

- (1) 寐具租金
- (2) 宿舍发展基金

### 3.3 其他收费

个别独中向学生收取的其他收费项目包括：

- (1) 建校基金
- (2) 电脑费



- (3) 建校/教育发展基金
- (4) 英文班
- (5) PMR/SPM 辅导班
- (6) 视听中心/语言实验费
- (7) 冷气费
- (8) 毕业袍租金
- (9) 生活技能科费

### 3.4 其他经费来源

据收回的 53 份调查问卷分析显示，43 所独中有其他经费来源；其余 10 所独中则表示学校的经费没有来自一些单位的拨款或慈善活动捐助，或者没有在问卷中作出回答。

除了学杂费、膳宿费和其他收费之外，独中各校还有其他经费来源如下：

表 34：独中各校其他经费来源

项目	学校数量	项目	学校数量
筹款/慈善/义卖/礼卷/表演	24	州政府资助清寒子弟助学金	1
个人/社团/议员捐款	20	赞助学生助学金	1
州政府/机构拨款	14	领养计划	1
喜丧事	13	宴会	1
赞助人	6	以地养校	1
采青/拜年红包	5	品味小站	1
礼堂租借	4	舍务处承包寄宿生膳食余额	1
学会团体表演费	3	停车场	1
食堂租金/自营食堂盈利	2	自营便利店盈利	1
店屋出租/学校资产	2	特别捐款	1
董事部/校友会/董联会	2	资源回收	1

# 专题演讲－学校教育绩效与领导

谭光鼎

台湾师范大学教育学系兼任教授

## 学习型组织的时代背景

### 一、社会变迁趋势

1. 全球化经济、顾客群多元化、产业竞争升高、产业知识半衰期变短、市场的质量要求提高、客制化需求。
2. 企业需要因应改变、提高效率而得以生存发展。

### 二、知识经济时代

1. 劳动力型态改变，知识、信息、创造力的重要性提高。
2. 人力资本概念的转变 (know-how)。

### 三、新的管理典范

1. 1980 后期“学习型组织”一词提出后，获得极大回响，企业界纷纷朝此方向转型，并延伸至社会各界。
2. 组织成为学习系统，促进个人发展、提高组织效能。

## 为什么要组织学习(综合)

- 一、 促进创新。
- 二、 应变。
- 三、 提升问题解决能力。
- 四、 增进个人成长。
- 五、 利于组织发展(提高组织效能)。



$L > C$  (L=Learning C=Change)

$L > C$  的简易公式说明了学习的重要性。L 代表学习的速度，C 是改变的速度。个人与组织学习的速度必须不落后于环境改变的速度。组织若无法成为学习型组织，将遭到淘汰；个人若非学习型个体，则将被排除，处于不利以及容易产生不满意。

## 组织学习 (Organizational learning)

由组织成员藉由体验、观察、分析等方式，获取知识、分享理解并采取行动，期能适应外在环境的变化或开创一个令人渴望的未来。焦点在于” How”，即组织如何进行组织发展的能力、工具与过程。

## 学习型组织 (Learning organization)

### 一、Senge (1990)

1. 学习型组织的真谛在于真正的学习，涉及人之所以为人此一意义的核心。
2. 透过学习，我们重新创造自我；透过学习我们能真正做到从未能做到的事情，重新认知这个世界及其与我们的关系，以及扩展创造未来的能量。
3. 在其中大家得以不断突破自己的能力上限，创造真心向往的结果，培养全心、前瞻而开阔的思考方式，全力实现共同的抱负，以及不断一起学习如何共同学习。
4. Metanoia (希腊文)，心灵意念的根本转变；afterthought, change of mind, repentance, 字义“悔改、改变、转离”，译词“悔改、心意回转”。

### 二、Watkins & Marsick 1993

1. 学习型组织是一种不断在学习与转化的组织，而学习是一种策略性的且与工作相结合的过程，从成员个人、工作团队、一直到组织全体学习的结果，将引进知识、信念与行为的改变，强化组织成长与创新能力。

### 三、Bennett 1998

1. 学习型组织是一种能将学习调适及变革等能力深植为组织文化的组织，因此组织文化所涵盖的价值、政策、实践、体制、结构均能支持人员进行学习。



## 综合概念\*

- 一、学习型组织是一种组织型态或组织结构：是建立一个鼓励成员持续学习之环境与气氛的组织，藉众人力量的互补与配合，结合个人与团队的学习，转换为组织全体的知识。
- 二、学习型组织的核心概念为创新与改变：个人需要敞开心胸，以客观审慎的态度来检视，并且适时改变自己的心智模式，获取并产生知识、信念和行为的改变。
- 三、学习型组织首重知行合一：要创造知识获取知识，更要转化知识产生改变，亦即组织成员学习的结果必须转变成为组织的行为。
- 四、学习型组织讲求持续进行的学习、转化与改变，是一种持续发展的过程，而不是停滞的状态。
- 五、学习型组织是个人目标与组织共同愿景结合的组织，促使成员潜能不断获得发展，创造个人与组织真心向往的成果。

## Peter, M. Senge, 1990, 第五项修练

### 1. 自我超越 (personal mastery)：实现心灵深处的热望

自我超越的修练，是学习不断厘清并加深个人的愿望，集中精力，培养耐心，并客观的观察事实。自我超越是学习型组织的精神基础，也是一种真正的终生学习。

### 2. 改善心智模式 (improving mental models)：新眼睛看世界

心智模式是根深柢固于心中，影响人们如何了解这个世界，以及如何采取行动的许多假设、成见或甚至图象、印象。把镜子转向自己，是心智模式修练的起步；藉此，我们学习挖掘内心世界的图象，使这些图象浮上表面，并严加审视。外尚可藉此有效的表达自己的想法，并以开放的心灵接纳别人的意见。

### 3. 建立共同愿景 (building shared vision)：生命共同体

在传统的组织中所欠缺者乃是将“个人愿景”整合为“共同愿景”的修练。共同愿景的整合，涉及发觉共有“未来景象”的技术，帮助组织培养成员主动而真诚的奉献与投入，而非被动的遵从。

### 4. 团队学习 (team learning)：激发群体智能

在现代组织中，学习的基本单位是团队而非个人。团队的学习方能促进组织的学习。

当团队真正在学习时，不仅团队整体显现出色的成果，个体成长的速度亦远较其他的学习方式为快。

### 5. 系统思考 (systems thinking)：见树又见林的艺术

系统思考强化其他每一项修练，帮助组织认清整个变化型态，并了解如何有效的掌握变化，开创新局。系统思考以一种新的方式使人们重新认识自己与其所处的世界，是一种心灵的转变，从将自己看做与世界分开，转变为与世界连结。

## 组织学习的层次

### 一、单环学习 (single-loop learning)

1. 适应性学习。
2. 强调在既定的组织目标、政策、规范下，寻求采取最适当的行动方式，来达到组织目标，实现组织价值。
3. 主要学习重点：检视组织整体环境，发现错误，调整后能符合组织规范与标准，提升组织适应能力。
4. 着重解决现存问题，以维持组织的生存能力。因此不怀疑组织既有目标、政策、规范是否合宜。

### 二、双环学习 (Double-loop learning)

1. 着重对外在环境的适应（提高竞争力、客户需求、科技发展、全球化趋势），重新修正目标、政策、规范，拟定因应作为。
2. 此一层次的学习，除了检讨原有行动方案外，更需进一步对组织现有规范、标准或价值来进行诊断与改革，经由组织的结构化变革，使其具备对外在环境变动的适应能力。

## 学习型组织的特征

### 一、Watkins & Mwsick (1993)—7Cs

1. 持续学习 (continuous)
2. 合作关系 (collaborative)
3. 联系网络 (connected)
4. 集体分享 (collective)





5. 创造发展 (creative)
6. 系统存取 (captured & codified)
7. 建立能力 (capacity building)

## 二、迈向学习型组织的障碍

1. 科层体制：政策、规章、形式僵化，难于改变。
2. 竞争：个体间的竞争激烈，阻碍团队工作与合作。
3. 控制：高度控制力的组织，会呈现低度的组织学习。
4. 沟通不良：共识与愿景无法建立。
5. 领导者不佳：仅关注职位，不学习亦不鼓励人学习。

## 三、为何无法成就组织学习？

1. 单打独斗、缺乏统整。
2. 缺乏领导（这种领导不一定要来自领导者身上）。
3. 成员对组织规范的无条件接受。
4. 自我防卫的心态与行为。
5. 缺乏共同的认知图像与共享愿景。

# 学习型学校的特性

## 一、G. Southworth(1994): The Learning School

1. 重视学生的学习活动。
2. 个别教师应是不间断的学习者。
3. 鼓励教师和其他同共同合作或相互学习。
4. 学校为一学习系统的组织。
5. 校长应为学习的领导者。

## 二、林新发 (1998)

1. 重视学生自我导向学习能力的锻炼。
2. 学校领导者应为学习的领导者。
3. 蕴含丰富的校园学习文化。
4. 学校为一学习系统的组织。

### 三、吴晓青(2001)

1. 学生能达成全人发展与完全学习。
2. 教师形成团队学习的风气。
3. 学校领导者具备学习的热忱。
4. 鼓励学习的学校文化。

## 教师专业成长与专业社群

### 一、教育专业的规准

1. 独特的知识体系
2. 高度的专业自主
3. 持续的进修发展
4. 重要的社会服务
5. 组织的自律规范
6. 完善的证照制度

### 二、教师专业发展途径

1. Robb (2000)
2. 学习小组 (Study group)
3. 同侪教学辅导方案 (Peer-mentoring program)
4. 教师组织的学习小组 (Peer-organized study group)
5. 同侪指导或校外顾问指导 (Peer coaching or coaching by an outside consultant)
6. 研究所或继续教育班 (A graduate or continuing-education class)
7. 后续网络 (Following-up network)
8. 同侪评鉴 (Peer evaluation)
9. Montgomery County Public School: Professional Growth System (Teacher level) Handbook, 2004-2005
10. 同侪反思对话 (Peer reflective conversation)
11. 同侪访视 (Peer visit with reflection)
12. 专业访视 (Professional visits)
13. 行动研究 (Action research)



14. 研究小组 (Study group)(与教育学者合作)
15. 录音录像 (Audio/Videotaping)
16. 开设工作坊或课程 (Delivery of workshop/courses)
17. 研发教学媒材 (Develop instructional materials)
18. 撰写札记 (Journal writing)
19. 参与专业网络 (Networking)
20. 研发新课程 (New curriculum development)
21. 实际参与课程 (Participation in a course)
22. 交换教师方案 (Teacher exchange program)
23. 协同教学 (Team teaching)
24. 其他教师成长活动
25. 专业发展教师支持小组协助 (PDP support team)

### 三、教师专业学习社群

1. 学习社群
  - a) 成员：由一群具有共同学习兴趣或学习目标之成员所组成。
  - b) 历程：经由持续性分享、参与学习、相互激励。
  - c) 结果：提升彼此的知识、技能或态度。
2. 各学科（领域）小组合作学习、读书会、协同教学、研发新课程与教学方法
3. 专业学习社群 (professional learning community, PLC)
  - a) 成员：由一群专业工作者所组成的学习与成长团体
  - b) 目的：基于对专业的共同信念、愿景与目标，对促进服务对象的最大福祉或专业效能的极大化
  - c) 历程：透过协同探究的方式，致力于精进本身的专业素养
  - d) 结果：以持续达成专业服务质量的提升与卓越
4. 教师专业学习社群
  - a) 成员：由一群志同道合的教育工作者所组成，持有共同的信念、愿景或目标
  - b) 目的：为致力于促进学生获得更佳的学习成效
  - c) 历程：努力不懈地以合作方式共同进行探究和问题解决
  - d) 结果：提升学生学习成效、促进教师专业知能成长

### 四、教师 PLC 特征

1. 共同愿景、价值观与目标 (Shared vision, values and goals)

2. 协同合作：聚焦于学习 (A collaborative culture with focus on learning)
3. 共同探究 (Collective inquiry)
4. 分享实务 (Shared personal practice)
5. 实践检验：有行动力，从做中学 (Action orientation: Learning by doing)
6. 持续改进 (Continuous improvement)
7. 检视结果 (Results orientation)

### 五、教师 PLC 运作成功的条件

1. 实施校长民主领导，教师参与决策
2. 召集人领头羊特质，发挥教师领导
3. 良好社群成员关系，同侪专业合作
4. 建立制度导引支持，提供充分资源

### 六、教师 PLC 的功能

1. 减少孤立与隔阂，交流彼此的教学理念与实践，扩展专业知识
2. 激发教师进行自我反思，更有效解决教学实务问题
3. 增加更多理念，研发教材与教法，促进教师专业成长
4. 更有系统地帮助新进教师
5. 提升学生学习成效
6. 增加学校成员间的信任与尊重
7. 彼此提供鼓励和精神支持，使教师勇于尝试与创新，提高教师集体效能
8. 教师担任领头羊角色，分享领导权，提高决策质量
9. 促进学校文化的改变与创新

### 七、教师 PLC 的组成型态

1. 年级形式  
各年级教师共同组成（适用于小学），以教学议题、教学策略、班级经营、解决教学问题为内涵。
2. 学科（领域）形式  
社会领域、自然领域、语文领域等，共同备课，精进教学内涵、改进命题、办理研习活动。
3. 学校任务形式  
承接行政主管机关委托或参与校外机构计划、未来学校计划、整体学校发展计划、家长成长与支持计划。



4. 专业发展主题形式  
打破年级、学科/领域之限制，依据共同关注的议题，组成不同主题之 PLC。班级经营、融合教育、品德教育、阅读教学、创新教学、应用电子白板教学、新进教师导入(增能)。
5. 跨校专业学习社群
6. 虚拟专业学习社群(网络PLC)

## 八、教师 PLC 的运作方式

1. 协同备课
2. 教学观察回馈
3. 同侪省思对话(学生作品、班级经营问题、教学观摩)
4. 建立专业档案
5. 案例分析(成功/失败、已完成/进行中、他人/个人)
6. 主题经验分享
7. 主题探讨(专书、影片)
8. 研发新课程或教材

## 建立学习型学校的可能困境

### 一、内部问题

1. 科层体制的行政运作，影响学校文化
2. 教师缺乏需求与认同感
3. 教师工作负荷较重，课余时间分散难运用
4. 教师教学孤立，缺乏团队合作与学习观念
5. 教师专业自主能力尚须培养
6. 经费设备有限，缺少诱因与支持

### 二、外部问题

1. 缺少完备之教师专业成长制度与运作机制
2. 教师进修缺少以学校为本位之系统化设计
3. 传统社会价值观念之限制
4. 缺少推动教师专业成长之资源(制度、经费)



## 教师面对教育变革的心态

### 一、Thompson & Gregg (1997)

学校组织内教师多想维持现状，排斥参与强制型态的变革。

### 二、Wolf & McIver (1999)

教师抗拒参与他们认为不会持久进行的变革，大部分教师害怕尝试变革幅度太大的作法。

### 三、Dinock (1992)

教师变革的态度多取决于变革如何影响他个人的生活，而非以学生成长作考虑。

### 四、Scott & Jaffe (1989)

### 五、人类面对变革时的反应模式：

拒绝 (denial)、抵抗 (resistance)、探索 (exploration)、承诺 (commitment)。

### 六、Rogers (1995)

### 七、教师参与变革之心态的理想型态：

1. 创新者：冒险 (innovators: venturesome)
2. 早期加入者：尊敬 (early adopters: respect)
3. 早期多数参与者：谨慎 (early majority: deliberate)
4. 晚期多数参与者：怀疑 (late majority: skeptical)
5. 落后者：传统 (laggard: traditional)

## 学校文化与变革领导

### 一、变革领导的认知

1. 平衡即是死亡的前兆
2. 挑战将引起组织混乱
3. 生命体系能自我统整
4. 变革结果将难以预期



## 二、Hammer & Champy (1993)、Champy (1995):

1. 每一个成功的企业组织都有明确的价值和信念。
2. 先重建组织的价值观，才有可能促进组织改造。
3. 组织再造亦即消除现有的组织文化，扬弃旧的组织行为、管理程序和成员心态，并且建立一套新的思考方式、管理程序和组织行为。

## 三、Chaplin (1996)

组织再造不仅是一种结构的重新组合或改变而已，它更包括了潜藏在组织运作历程里隐而不彰的价值观、信念、态度。

## 四、Fullan (1996, 2000)

1. 组织的效能和组织文化有密切关系。领导者如欲改善组织效能，必须先从组织文化的提升着手。
2. 文化改造：发展新价值、新信念、新规范的历程。
3. 学校系统化的改革，必须建立新的教学观念和教师专业规范。

## 五、Morgan (1997)

1. 学校文化改造是一种挑战。
2. 改变教师心态，描绘新的愿景，建立新的典范、新的形象、新的隐喻、新的信念和共享的意义。
3. 创造一套新的行为符号和语言，研发一套新的生活方式。

# 变革领导

## 一、变革领导 (change leadership)

1. 现代与未来企业领袖必备核心职能之一。
2. 内涵：策略性思考、创新求进、拥抱变革、具影响力沟通。

## 二、学校变革领导

1. 学校领导者引导学校成员进行学校组织更新之历程。
2. 建立新组织文化，激励成员共同实践，使学校组织转变为另一种运作程序。

### 三、成功的学校变革领导者：

1. 展现变革决心
2. 率先改变领导模式，以身作则
3. 以变革结果为导向
4. 营造气氛以鼓励成员创新与尝试
5. 与成员保持良好的互动关系
6. 注意变革对个别成员带来的冲击

## 文化革新的舵手—校长

### 一、林清江 (1981)

学校文化是可以经过设计而改变的，适当的领导可以改变学校文化。

### 二、Schein (1985)

校长最重要的任务，是创造学校文化并管理学校文化。

### 三、Peterson (1997)

学校革新的枢纽是校长领导，没有强而有力的领导，任何革新要求都将失败。

### 四、Schweiker-Marra (1995)

课程改革的前提是学校文化革新，学校文化的革新系于校长领导。无论扮演倡导者 (promoter) 或是支持者 (facilitator) 的角色，校长积极介入都可以改变学校文化。

### 五、Schein (1985)

成功的校长都有一套改变学校文化的系统计划。学校文化宣示学校的任务，反映学校独特的形象。

### 六、McLaughlin & Hyle (2001)

学校改革是一个团队共同努力的历程，其中校长是“促进对话的触媒（或促进者）(facilitator)”，教师角色是沟通的参与者。“校长”是改革的关键人物。校长在推动改革时，应“率先创造一个改革的脉络”（共同的信念、态度和规范），作为学校文化的基础结构 (infra-structure)。



## 七、校长在变革领导中的角色与功能

1. 最重要的工作  
改造学校文化(共同价值信念、各种人际关系、工作团队)。
2. 扮演改革催化剂  
和有影响力人物合作，建立行为标杆模式，协助教师改变其旧文化，发展出新的学校行为历程。
3. 发展新的学校文化  
态度(价值观、信念)、行为模式(行政管理程序)。

## 八、校长塑造学校文化的一般性作法 (Alkire, 1995) :

1. 建立新行为模式、教导并训练团队
2. 管理沟通网络
3. (合理) 分配资源、时间和奖励
4. 认知(学习)(recognition)
5. 集中注意
6. 建立连续的目标 (stretch goals)
7. 创新典章仪式
8. 雇用新人、转换工作、拔擢升迁、大胆解雇 (hiring, transfer, promoting and dismiss)
9. 对英雄人物给予激励(确认英雄、建立典范)
10. 善于使用各种“故事、英勇传奇、传说、神话”

## 九、E=MCA2

E (efficacy): 组织效能

M (motivation): 改革动机(意愿、目标、承诺)

C (capacity): 改革能力(技巧、诀窍、有用的资源)

A2 (assistance, accountability): 援助 × 绩效责任

1. 组织变革，首先须有足够的内在动机，构成为改革的能量(energy for reform) (M) (心理文化)。
2. 组织内必须有充分的支持度(A) (心理文化)，以凝聚为变革的内在压力。
3. 组织必须提高它的绩效责任(A) (心理文化、制度文化) 并增加它的能力(C) (技术文化、物质文化)。
4. 四项条件具备，组织效能(E) 才能提高，达到成功的组织变革。

## 推动学习型学校的作为

### 一、建立教师专业发展体系架构(张德锐、郭淑芳, 2011)

1. 建立教师专业标准
  - a) 建立教师专业标准
  - b) 订定教师专业评鉴规准
2. 提供教师在职进修机会
  - a) 教师生涯发展进修系统
  - b) 学校本位在职进修
  - c) 教师进修标杆学校
  - d) 教师数字进修学院
3. 建构实践本位的教师学习与支持系统
  - a) 教学实践省思对话
  - b) 教学研究
  - c) 教材教法研发
  - d) 教师专业发展评鉴
  - e) 教学辅导教师与同侪辅导
  - f) 教师专业学习社群
  - g) 教师领导
  - h) 大学与中小学伙伴协作
  - i) “学校--地方--中央”三级教学辅导体制
  - j) 教师专业发展资源整合
4. 建立教师专业发展激励与绩效责任系统
  - a) 教师生涯进阶制度
  - b) 教师证照制度
  - c) 教师绩效评鉴
  - d) 不适任教师处理机制

### SWOTS 分析

- 一、 优势 ( Strength )
- 二、 劣势 ( Weakness )
- 三、 机会 ( Opportunity )
- 四、 威胁 ( Threat )
- 五、 策略 ( Strategy )





## 推动学习型学校的策略

- 一、 推动转型领导与组织革新
- 二、 形塑学校愿景与学校特色
- 三、 诊断组织学习障碍与问题
- 四、 加强沟通以建立成员互信
- 五、 建构人性自主的学习环境
- 六、 订定组织学习计划与配套
- 七、 培养学习型领导精进人才
- 八、 发展专业学习社群与团队
- 九、 实施绩效评估以激励成效
- 十、 建立知识管理与运作机制
- 十一、 持续创新并维持发展动能

## 结语

- 一、 观摩他人、他校
- 二、 真实畅通沟通管道
- 三、 建立知识管理的信息系统
- 四、 审慎「引进冲突」，鼓励志愿者，避免一滩死水
- 五、 订定计划，累积经验，建立制度
- 六、 “点—线—面”，由少至多，循序渐进
- 七、 给校长的话
  1. 行动 (Acting)
  2. 承接重责 (Burdening)
  3. 关怀 (Caring)
  4. 决心 (Deciding)
  5. 鼓励 (Encouraging)
  6. 先见之明 (Foreseeing)

