

目录

1	编辑说明	2
2	会议简章	3
3	筹备委员会名单	4
4	日程表	5
5	议程表	6
6	出席者名单	9
7	交流课题归纳报告	15
8	教改汇报及交流记录摘要	29
9	三项议题的报告与交流记录摘要	41
9.1	自辟蓝海 另创品牌 立足大马 放眼世界 —— 因应《2006-2010年教育发展大蓝图》 对独中教育发展的挑战与启发	
9.2	研制独中“学校发展规划”的思考与实践	
9.3	建构与学校发展相适应的财务体系	
10	独中“学校发展规划”及其财务体系构建问卷调查、 统计与分析	75
11	研制独中“学校与发展规划”的理念与实践	93
12	媒体报导	105
13	照片集锦	111
14	参考资料	117

编辑说明

2007年9月22日至23日，董教总独中工委会假吉隆坡联邦酒店举办“2007年马来西亚华文独中董事交流会”。相类似的交流会在1992年，同样的地点，相隔15年后再次召开，特别是在当前本会正积极推动华校董事觉醒运动的时刻，可说深具意义，这也昭示了独中董事肩负了推动华文独中教育发展的重任。

大会主题为“与时俱进、永续发展”。研讨会获得全国49所华文独中董事和校长、州董联合会代表、董总常委、董教总独中工委会常委及董事交流会筹委会成员一共177人的热烈出席、参与。与会人员以积极、认真和严肃态度，分享各自的经验，展开直率交流，为华文独中寻求更合适和有效的发展模式。

大会在第一阶段即针对独中教育的发展过程提供了背景介绍和数据呈现，让与会者对独中教育近年来的整体发展和现况有着总体性的认识。紧接着研讨会围绕三项议题进行研讨，即（1）针对我国教育部今年发布的“《2006-2010年五年教育发展蓝图》对独中教育的挑战和启发”，让与会者针对“强化独中办学优势”这项课题，进行讨论与交流；（2）通过“研制独中‘学校发展规划’的理念与实践”的交流，使独中董事们对规划学校发展更具主动性及前瞻性，以达到“永续发展”的成效；（3）通过“构建与学校发展相适应的财务体系”的交流，使独中董事们对于教育规划、发展有清楚的认识，同时能了解及掌握其具体的落实步骤。

为使广大的华教工作者和热心教育的社会大众了解及关注华文独中教育的发展，本会特将上述有关研讨会的相关资料，加以整理成册，以大会主题“与时俱进、永续发展——2007年华文独中董事交流会”为书名，付梓出版。

会议简章

- 一、 主办单位 : 董教总全国华文独中工委
- 二、 宗旨 : 认清职责、掌握趋势、引领独中、开创新局
- 三、 目的 : ① 提供独中董事交流独中教育的平台
② 研讨发展华文独中的方案与策略
- 四、 主题 : 与时俱进、永续发展
- 五、 交流内容 : a) 《2006-2010年教育发展大蓝图》对独中教育发展的挑战与启发
b) 研制独中学校发展规划 (School Development Planning) 的思考与实践
c) 建构与学校发展相适应的财务体系
- 六、 对象 : 全国华文独中董事及校长
- 七、 日期 : 2007年9月22日至23日
- 八、 时间 : 1. 报到: 9月22日 (星期六) 时间: 1200-1330
2. 结束: 9月23日 (星期日) 时间: 1630
- 九、 地点 : 吉隆坡联邦酒店
- 十、 形式 : 专题报告及小组交流
- 十一、 报名方式 : 通过学校报名
- 十二、 建议报名名额 : 4位董事+校长 (可按各校情况增减)
- 十三、 费用 : ① 有住宿者: 每人RM200 (包括膳食、住宿、讲义)
② 无住宿者: 每人RM120 (包含茶点、午餐及晚餐、讲义)
- 十四、 报名截止日期 : 2007年8月15日
- 十五、 联络人 : 董总课程局独中事务组廖燕玲 (分机249)、徐秀梅 (分机291) ,
电话03-87362337。

本简章如有未尽善处, 主办单位有权增删之。



筹备委员会名单

职务	负责人员
主席	邹寿汉
副主席	陈大锦、陈正华、吴建成
总协调	张喜崇
议题组	组长：（正）丘琼润（副）陈亚才 组员：吴建成、郑瑞玉、赖兴祥、曾桂安、杨国瑞、杨泉、黄循积、罗绍英、邓日才、王增文、张联成、张永庆、祝家华、陈国华、李岳通、张喜崇、李蕙姮、梁胜义、林美燕、张基兴、钟伟前、陈利群、潘棠莲、曾庆方
接待组	组长：李岳通 组员：张基兴、陈利群、李蕙姮、林美燕、梁胜义、潘棠莲、钟伟前、曾庆方
资料组	组长：钟伟前 组员：林玉娟、谢春美、林国安、沈天奇
秘书组	组长：廖燕玲 组员：庄淑媚、徐秀梅、梁君仪
记录组	组长：林美燕 组员：郑惠蓉、李美娟、何玉万、陈翠菁、李蕙姮、廖苏妤
财务组	组长：潘棠莲 组员：蒋乙凤、黄金凤
文宣组	组长：曾庆方 组员：聂婉钻、王淑娟、张志超
交通组	组长：张基兴 组员：汤民安、陈钰胜、陈金福、曾紫红
场地布置组	组长：陈逸飞 组员：张厚耀、吴秀菲、何瑞焕、陈文佳
膳宿组	组长：陈利群 组员：陈培花、何瑞芬、陈爱凤
摄录组	组长：詹庆薇 组员：谢春美、林玉娟
医护组	组长：庄淑媚 组员：林文钦
音响器材组	组长：吴伟康 组员：古文彬、吴培强

日程表

日期	时间	时数	活动	地点
2007年 9月 22日	1200-1300	1h	报到、领取会议资料	联邦酒店2楼Banquet
	1300-1330	30m	开幕	活动会场
	1330-1430	1h	汇报独中教育现况与发展	
	1430-1500	30m	交流、询问	
	1500-1530	30m	交流会流程及场地简报	
	1530-1600	30m	茶点, 入宿	底楼泳池边
	1600-1700	1h	议题①专题报告: 主题: 《2006-2010年教育发展大 蓝图》对独中教育发展的挑战与 启发	联邦酒店2楼Banquet 活动会场
	1700-1800	1h	议题①分组讨论: 课题: 强化独中办学优势	Banquet活动会场 Pahang Suite / Selangor Suite
	1800-1930	1h30m	休息、晚餐	3楼Ballroom
	1930-2100	1h30m	议题①交流	Banquet活动会场
	2100-		第一天活动结束, 自由活动	
2007年 9月 23日	0700-0800	1h	早餐	联邦酒店咖啡厅
	0800-0830	30m	议题②专题报告: 主题: 研制独中“学校发展规划” 的思考与实践	联邦酒店2楼Banquet 活动会场
	0830-0940	1h10m	议题②分组讨论	Banquet活动会场 Pahang Suite / Selangor Suite
	0940-0950	10m	休息	
	0950-1100	1h10m	议题②交流	Banquet活动会场
	1100-1130	30m	茶点	底楼泳池边
	1130-1230	1h	议题③专题报告: 主题: 建构与学校发展相适应的 财务体系	Banquet活动会场
	1230-1330	1h	午餐	3楼Ballroom
	1330-1415	45m	议题③分组讨论	Banquet活动会场 Pahang Suite / Selangor Suite
	1415-1530	1h15m	议题③交流	Banquet活动会场
	1530-1600	30m	茶点	底楼泳池边
	1600-1630	30m	总结、闭幕	Banquet活动会场
	1630-		再会	

议程表

2007年9月22日

时间	活动	内容	地点
1200	报到及领取会议资料		
1300	开幕	1. 大会主席叶新田致词 2. 筹委会主席邹寿汉致词 3. 开幕仪式 4. 颁发纪念品	
1330	汇报独中教育 现况与发展	汇报者：赖兴祥 主持人：李蕙妘	联邦酒店2楼Banquet 活动会场
1430	交流与询问	主持人：梁胜义 答复：各局主任委员及行政主任	
1500	交流会流程 及场地简报	流程简报：张喜崇 场地简报：陈逸飞	
1530	茶点		底楼泳池边
1600	议题①专题报告	《2006-2010年教育发展大蓝图》 对独中教育发展的挑战与启发 专题报告者：邓日才 主持人：丘琼润	联邦酒店2楼Banquet 活动会场
1700	议题①分组讨论	讨论主题：强化独中办学优势	讨论场地
		1. 独中应如何强化母语母文 及民族文化教育 主持人：祝家华	Banquet活动会场
		2. 如何提升独中师资专业 主持人：李家宏	讨论场地 Selangor Suite
		3. 如何拉近独中之间的发展差距 主持人：吴建成	讨论场地 Pahang Suite
1800	休息、晚餐		3楼Ballroom
1930	议题①交流：	各组报告（30'） 综合交流（55'） 归纳（5'） 主持与归纳：丘琼润	联邦酒店2楼Banquet 活动会场
2100-		第一天活动结束，自由活动。	

2007年9月23日

时间	活动	内容	地点
0700	早餐		联邦酒店咖啡厅
0800	议题②专题报告	研制独中“学校发展规划”的思考与实践 专题报告者：吴建成 主持人：邹寿汉	联邦酒店2楼Banquet活动会场
0830	议题②分组讨论	1. 实践经验分享报告 (30') 拿笃中学与钟灵独中分享报告 主持人：罗绍英	讨论场地① Banquet活动会场
		三民独中与吧巴中学分享报告 主持人：陈正华	讨论场地② Selangor Suite
		循人中学与宽柔古来分校分享报告 主持人：陈大锦	讨论场地③ Pahang Suite
		2. 交流 (30') 3. 归纳小组意见 (10')	在各个讨论场地进行
0940		休息	
0950	议题②交流	各组报告 (30') 综合交流 (35') 归纳 (5') 主持与归纳：吴建成	联邦酒店2楼Banquet活动会场
1100	茶点		底楼泳池边
1130	议题③专题报告	建构与学校发展相适应的财务体系 专题报告者：莫文翔 主持人：黄循积	联邦酒店2楼Banquet活动会场
1230	午餐		3楼Ballroom

2007年华文独中董事交流会资料汇编

7 与时俱进 永续发展



2007年9月23日

时间	活动	内容	地点
1330	议题③分组讨论	1. 探讨独中长远且稳定的融资计划	讨论场地① Banquet活动会场
		2. 独中财务管理工具（建议版本）	讨论场地② Selangor Suite
		3. 学校发展与独中教改应遵循的财务支配原则	讨论场地③ Pahang Suite
1430	议题③交流	各组报告（30'） 综合交流（30'） 归纳（5'） 主持与归纳：黄循积	联邦酒店2楼Banquet 活动会场
1530	茶点		底楼泳池边
1600	总结及闭幕	总结及闭幕人：邹寿汉	联邦酒店2楼Banquet 活动会场
1630	再会		

出席者名单

董总

序	姓名	职务
1	张雅山	顾问
2	叶新田	主席
3	许海明	副主席
4	高铭良	总务
5	傅振荃	副总务
6	张 华	副财政
7	陆南炳	常委
8	黄国鸿	常委
9	黄仲贤	常委
10	苏祖池	常委
11	钟添克	常委
12	张志开	常委
13	杨应俊	常委
14	庄其川	常委
15	李添霖	常委
16	陈志成	常委
17	李耀华	雪隆董联会
18	辜燕华	雪隆董联会

独中工委

序	姓名	职务
1	蔡亚汉	委员
2	翁诗侗	委员
3	黄华民	委员
4	李宽荣	委员
5	郑有义	委员
6	庄琇凤	委员
7	吴明楦	委员
8	柯嘉逊	委员

特邀嘉宾

序	姓名	单位
1	吴安顺	赞助人
2	莫文翔	英迪国际大学总营运长

筹委会

序	姓名	职务
1	邹寿汉	筹委会主席
2	陈大锦	副主席
3	陈正华	副主席
4	吴建成	副主席
5	黄循积	议题组
6	邓日才	议题组
7	罗绍英	议题组
8	祝家华	议题组
9	张永庆	议题组
10	王增文	议题组
11	陈国华	议题组
12	赖兴祥	议题组
13	丘琼润	议题组
14	郑瑞玉	议题组

董教总教育中心行政部

序	姓名	职务
1	邝其芳	主任

南马区独中

序	代表单位	姓名	职务
1	麻坡中化中学	吴天赐	副董事长
2		刘文智	总务
3		蒋冲江	董事会校务主任
4		陈苏弟	校长
5	利丰港培华独中	黄礼尚	董事长
6		杨六棣	总务
7		吴恩	财政
8		李亚谚	交际
9		黄金贵	校长
10	居銮中华中学	吴盾	副董事长
11		林吉泉	副财政
12		罗梓怀	董事
13		廖伟强	校长
14		辜昇鹏	副校长

出席者名单

15	永平中学	王振现	署理董事长
16		黄德胜	副董事长
17		何宗荣	董事会教育主任
18		苏文忠	2008年接任校长
19	峇株华仁中学	庄克辉	副董事长
20		谢忠诚	副总务
21		孙浩生	董事
22		何星富	董事
23		林钰耀	董事
24		张经招	董事
25		李家宏	第一副校长
26	新文龙中华中学	萧庆璋	副董事长
27		庄宝福	董事
28		郑兴标	董事
29		李国志	教育主任
30		黄集初	校长
31	笨珍培群独中	黄信淙	校长
32	新山宽柔中学及古来分校	韩庆祥	常务董事
33		朱培兴	董事
34		彭志伦	校长
35		颜光辉	署理校长
36		彭进财	副校长兼教务主任
37	芙蓉中华中学	李贵超	副董事长
38		何永钊	家长会主席
39	波德申中华中学	萧正生	董事
40		黄培才	董事
41		陈金麟	董事
42		蔡常思	校长

中马区独中

序	代表单位	姓名	职务
1	吉隆坡循人中学	曾贤瑞	校长
2		林明义	副校长
3	吉隆坡坤成女中	魏瑞玉	校长
4		杨慧吟	副校长

5	吉隆坡尊孔独中	骆清忠	副董事长
6		沈德和	董事
7		黄荣庆	副总务
8		黄位寅	财政
9		萧昕年	副财政
10		黄祥胜	董事
11		郑金凤	副校长
12		张发财	教务主任
13		陆素芬	资源中心主任
14	吉隆坡中华独中	童玉锦	董事长
15		何木生	总务
16		王志强	副总务
17		方成	校长
18	巴生光华独中	陈纹达	财政
19	巴生滨华中学	颜来发	总务
20		颜觥峻	副总务
21		苏宝珠	联络
22		杨炳德	副联络
23		吴丽琪	校长
24	巴生兴华中学	苏顺昌	总务
25		颜振聪	署理董事长
26		林顺康	查账
27		钟如兰	联络
28		黄秀玉	副校长
29	巴生中华独中	黄国荣	总务

北马区独中

序	代表单位	姓名	职务
1	怡保深斋中学	叶金兴	副董事长
2		何家珍	校长
3	霹雳育才独中	陈汉水	董事长
4		麦翔	董事
5		王瑞国	校庆工委执行主任
6		梁炳初	校长
7	怡保培南中学	曹美彩	代校长
8		郭花姝	行政主任

9	江沙崇华独中	陈友平	董事长
10		潘秀莉	教师
11		周月明	教务主任
12		张有康	校长
13	曼绒南华独中	雷贤秀	总务
14	金宝培元独中	胡苏安	校长
15	安顺三民独中	陈鸿清	董事长
16		欧钦均	副董事长
17		陈成木	征求董事
18	太平华联独中	谢金车	董事
19	亚罗士打新民独中	罗忠华	董事长
20		许锦秋	署理董事长
21		蒋锦珠	董事
22		林亚华	校长
23	亚罗士打吉华独中	李斯仁	董事长
24		徐华俊	总务
25		洪光才	副总务
26		余兆铮	董事
27		谭福海	校长
28	大山脚日新独中	陈帝铨	董事
29	槟城韩江中学	林成材	董事会执行秘书
30		江美璦	校长
31	槟城钟灵独中	吴维城	校长
32	槟城菩提独中	李小平	代校长

砂拉越区独中

序	代表单位	姓名	职务
1	古晋一中	郑佑上	校董会副秘书长
2		叶宗元	校长
3	古晋三中	陈华敏	校董会秘书长
4		沈燕梅	校长
5	古晋四中	陈健民	校董
6		池洛愨	教务主任
7	石角民立中学	张德祥	校长
8	西连民众中学	李易明	秘书长
9		蔡明忠	学务长

10	诗巫建兴中学	张锦兴	董事长
11	诗巫公教中学	黄平心	董事
12		刘阳光	董事
13		郑文牍	校长
14	诗巫公民中学	陈训初	校长
15	美里培民中学	王克灿	董事长
16		林忠庆	副董事长
17		黄兴铭	老师
18		黎玉凤	代校长

沙巴区独中

序	代表单位	姓名	职务
1	沙巴吧巴中学	徐满和	副董事长
2		卓玉昭	校长
3	沙巴保佛中学	余金胜	校长
4	丹南崇正中学	杨春仪	董事长
5		张天仕	副董事长
6		黄伟初	策划主任
7		王彩珍	校长
8	斗湖巴华中学	蔡德强	第一副董事长兼 教育小组主任
9		戴育南	秘书
10	古达培正中学	张碧玉	校长
11	沙巴拿笃中学	陈金鼎	董事长
12		林良华	校长
13	山打根育源中学	何思姗	校长

交流课题归纳报告



2007年华文独中董事交流会 交流课题归纳报告

2007年马来西亚华文独中董事交流会
筹委会主席 邹寿汉报告

一、前言

董教总全国华文独中工委于2007年9月22日至23日假吉隆坡联邦酒店举办“2007年马来西亚华文独中董事交流会”。来自全国49所华文独中的董事、校长、州董联会、董总及独中工委常委、董事交流会筹委会成员一共178人出席了这一次的交流会。在这两天一夜的交流中，出席者针对各项议题积极、认真和严肃的提供许多宝贵意见，进行频密的经验分享，展开直率的争辩批评，共同为全国华文独中寻求更合适和有效的发展模式，以开创独中教育在新时代的高峰。

这一次交流会的主题是：“与时俱进、永续发展”。在“与时俱进”的部分，首先是由大会针对独中教育的发展过程提供了背景介绍和数据呈现。大会也将自《独中教育改革纲领》（以下简称《教改纲领》）发布以来，本会进行各类活动和课程一向与会者汇报，让与会者对独中教育近年来的整体发展和现况有着总体性的认识。

接着，交流会正式进入报告及讨论本次的三项议题。议题一主要针对我国教育部今年发布的《2006-2010年五年教育发展蓝图》（以下简称《五年教育蓝图》）对独中教育的挑战和启发。透过对独中教育背景和数据的掌握和国内教育环境和现况的认识，与会者针对“强化独中办学优势”这一课题，进行讨论与交流，以期独中办学能够与时俱进，而不至于落后于形势。

为了使董事们对于规划独中教育的发展更具主动性及前瞻性，以达到“永续发展”的成效，交流会安排了议题二“研制独中‘学校发展规划’的理念与实践”及议题三“构建与学校发展相适应的财务体系”，以使各独中董事们对于教育规划、发展有清楚的认识，同时能了解及掌握其具体的落实步骤。

以下就交流会所触及的各个议题作一归纳总结。



二、独中教育的现况与发展

为了使与会的董事们对独中教育的过去、现况与发展有全面和概括性的了解，大会特别安排了赖兴祥校长向与会者汇报了独中教育从复兴到改革、从纲领的发布迄今为止所进行的种种措施及现今全国独中的概况。

在独中教育从复兴到改革的部分，赖校长带领与会者对独中教育30年来的发展过程进行回顾。回顾内容包括了讲述华文独中在《1961年教育法令》发布后面对将近10年的发展危机，当时独中面临生源和经济的困境，苟延残喘，濒临关闭。随后1973“独中复兴运动”燃起了办好独中的决心，同年发布了《独中建议书》提出四项使命和六项办学方针，带领全国独中走出困境，迈入稳健发展期，并取得丰硕成果。

1994年，全国独中生人数达到前所未有的高峰。独中生人数在1994年之后就开始下降，这时候独中办学者开始思考提高独中教育素质的问题。1996年，独中工委会举办了三项全国性的活动，初步探讨独中进行教育改革的课题。随着在1998年10月于诗巫举办的“全国独中教育改革交流会”中，与会者一致认同独中将推展教改。经过多次的国内外教育考察、交流和探讨，独中工委会终于在2003年7月的“第四届全国独中行政人员研讨会”上，公布了《教改纲领（草案）》，并于会上进行研讨。随后经历了将近两年的意见收集和修订，《教改纲领》终于在2005年1月9日正式发布。

《教改纲领》发布后两年有余，独中工委会行政部和个别学校，结合国内外资源，对于课程教学、教师发展、教学评鉴、学生发展和学校发展等项目进行了大量的工作。虽然这些努力在提高独中教育素质不能立竿见影，但是其影响却是潜移默化，逐渐在改变办学者理念和改善独中的学习氛围。

这两年来，宽柔古来分校的设立形成全国独中60+1的新局面，此外课程教材的更新、教学评鉴的改善、师资培训课程的增加、教师具备教育专业的百分比持续增长、越来越多州属的董联会重视开办教育专业课程、独中毕业生升学率持续提高、全国独中生人数逐步回升等等说明了独中教改列车已经启动。但是无可否认的，独中尚存在许多问题有待解决，比如优化课程教学、母语教学和第二语言的学习问题、多元评鉴的落实、教师专业的提升等等。

与会者也在交流阶段对独中教育现况和发展提供了许多宝贵意见，归纳如下：

- (一) 独中教改：独中教育改革是承先启后的工程，并非始于近几年。独中一路走来都因应时代变迁、教育趋势等而进行学校教育改革，在延续过去独中教育的基础上，进一步提升办学的素质和内涵。学校可以根据各校具体情况

进行教育改革，现今一些独中正在进行着网上教学、多媒体教学、英语教学、小班制教学等改革的项目。独中工委可设计问卷调查各别独中进行教改的进度和项目的状况；

- (二) 独中生源：独中近10年的学生人数统计并没有太大增长，独中教改应朝“素质教育”的方向办学，以改善生源。此外，独中工委应为全国独中拟定一个办学大方向，使各校有统一的办学方针，树立家长对独中的信心，送子女来独中就学。如果独中人数的增加是因为竞争对手办学不理想或国际的利好因素，这并不能体现独中的办学素质，也不是我们乐见的情况；
- (三) 独中师资：重视独中教师在物资与精神两方面的需要，以解决独中“师资流动率高”的问题。办学者应从老师流失的问题中检讨，参照政府与私人教育界的待遇，改善教师待遇；
- (四) 资源运用：董事们应关注奖学金乏人申请和教师出国培训课程未获积极响应的的问题。

三、《2006-2010年教育发展大蓝图》对独中教育发展的挑战与启发

2007年1月16日，教育部长拿督斯里希山慕丁陪同首相拿督斯里阿都拉主持推介并发布《五年教育蓝图》。《五年教育蓝图》只以国语版发布，分十个章节，以三大部分呈现，即：（甲）第一章至第三章：《五年教育蓝图》的定位、使命、任务与总体策略；（乙）第四章至第九章：《五年教育蓝图》的六个核心策略，以及（丙）第十章：落实《五年教育蓝图》的相关配套及机制。

首相及教育部长在《五年教育蓝图》的献词中皆表达了发展人力资本方能提高我国的生产力、竞争力和巩固国家在国际舞台的地位。而国家教育制度的素质乃是达成人力资本发展议程的关键。因此我国教育制度培养的人力资本不仅需要具备足以在全球人力市场竞争所需的知识与技能，同时也须具备全面发展、进步、有崇高道德和伦理观的素养。

由此可见，政府非常重视《五年教育蓝图》在于达成2020年宏愿的作用与功能。这份文献未来将引领我国教育各领域的发展与改革，对我国教育发展影响深远。董教总作为维护及发展华文母语教育的领导机构，对《五年教育蓝图》进行了客观与实事求是的分析与研究，并提出意见与建言。2007年6月12日，董教总对《五年教育蓝图》提出总体意见书。

鉴于《五年教育蓝图》对我国各领域的教育，包括华文独立中学将产生深远影响，本次交流会安排了邓日才校长为大会发表了题为“自辟蓝海 另创品牌 立足大马 放眼世界：因应《五年教育蓝图》对独中的挑战”的专题报告。邓校长在报告中直接指出



《五年教育蓝图》对独中及华小冲击大，华教斗争不可松懈。邓校长除了简析《五年教育蓝图》的内容、落实配套、指导思想和教育理念外，也重点讨论了独中应如何回应《五年教育蓝图》的种种措施和策略。

在因应《五年教育蓝图》挑战的部分，邓校长提出了六个对策，既强调多元化；厚植人力资本，回馈社会；提升语文、纪律、管教；缩小独中发展差距，关注小型独中；提升专业及发展特色性母语教育。接着，邓校长在报告中强调独中应自辟蹊径，办出特色，创造新的价值。邓校长提出独中应着重教育特色，学有特点，习有特长，同时也应该善用资源，摒弃红海，打造独中的教育品牌。各个独中都应该要突出闪光点，办出绩效，建立制度化、专业化的管理。独中工委应领导独中的发展，董事会在配合更是扮演任重道远的角色。最后，邓日才校长以“前瞻未来，力争上游”与大家共勉。邓日才校长的报告让与会的董事们充分理解当前独中教育所处的环境面对的挑战和启发。

在分组交流的时段，各组分别对“独中应如何强化母语母文及民族文化教育”、“如何拉近独中之间的发展差距”及“如何提升独中师资专业”这三项课题进行深入的讨论和交流。

在祝家华博士主持的“独中应如何强化母语母文及民族文化教育”这项课题里，与会者的意见可归纳为以下几点：

- (一) 对母语母文与民族文化理论的认识：好的文化需要加以推动。语文可以透过多加学习就能掌握，但是文化需要多年的累积才能培养。学校需要加强人文教育以解决社会问题，并对国家建设做出贡献；
- (二) 现有民族教育的反省与挑战：家长还是有希望孩子多学习英语的心态，因此独中工委在推动母语母文教育应有数据说明母语教育的优越性。除此以外，越来越少学生能写出好的华文作文，这与学生阅读兴趣的下降有直接的关系，因此，独中图书馆管理应加以改善；
- (三) 强化民族文化教育建议：把华教的发展史，包括林连玉的精神、儒家思想、国内外华人成功例子编入课程教材里面。课程内容可强化本土文化、文学、德育、美育（人文教育）。学生应该多看书，并要求学生写图书报告来加强母语教育，从中鼓励表现优秀的学生。落实德育需要长期、耐心、潜移默化的实践；
- (四) 具体实践的方法与步骤：可与中国学校联系，如结成姐妹学校；校园人文景观可以作为教育，比如孔子塑像。强化母语教育首先是端正思想，其次是坚持民族文化。具体的做法包括成立文史馆、记载学校的历史、展示学校文物，让学生更了解学校。此外，也可提供华教小册子内容让学生多了解母语母文，同时也可以从音乐课程推广中华文化。

小组引用“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同”来结束这一小题的讨论。

吴建成校长在主持“如何拉近独中之间的发展差距”这一议题时，提到独中之间的发展差距可分为大、小型独中之间的差距、现代化设备之间的差异（如：软、硬体设备或ICT计划）及教育理念的差异。与会者的意见归纳如下：

（一）优势及机会点：

- a) 开拓生源：学校课程应进行多元化发展，比如开办技职科（电机电子科、餐饮科等），宽柔古来分校是开办技职科的成功例子。小型独中如能自强不息，也可以光荣的生存。
- b) 独中之间资源共享：相同类型独中之间可自建网络或集群学校，大校领养小校或结为姐妹校，独中工委会在该项工作上可扮演穿针引线的角色。此外，通过ICT和远程教学，小型独中可享有友校资源。网上教学与课件的分享是拉近独中之间差距的可行途径。教师必须对分享知识产权有共识，必须乐意分享。同时也可以参考马来西亚国民型中学校长理事会的经验，其群体合作经营涵盖全国78所成员学校的SMJK PORTAL，即“华中网”，并透过它分享教学资源与相关资讯。
- c) 董联会可促进州内各独中合作：各州董联会可效仿柔州九所独中联合主办全州独中教师培训，雪隆也办过八独中师资培训并资助学员。霹雳州九所独中的校长每年定期3次交流，商议其共同问题。同时独中之间也可派教师到友校进行蹲点教学，观察友校发展情况，藉此进行对本校的反思、比较。学校本身须坦诚开放。董总诸局人员有限，有者也极需职务上的培训；有条件独中可支援，让董总人员到学校学习。

（二）劣势及威胁点

- a) 学生来源：城市独中在生源方面有优势，学生也较有素质，乡村独中可能没有选择，被迫来者不拒。
- b) 国民型中学的竞争：比如吉打有3所中学（新民、吉华一、吉华二）对州内独中招生形成巨大竞争，槟城10所国民型中学也是州内独中最大的挑战。
- c) 在缩小独中董事会成员的素质差距方面，各州董联会可以扮演建设性角色。

李家宏副校长主持“如何提升独中师资专业”，归纳意见如下：

- （一）首先，独中董事、校长、教师要肯定教师专业和培训的重要性和必要性。教师专业资格认证：有完善的制度，重视教师的教育专业，给予合理的薪



金和福利，还要配合学校的教师评鉴制度，对接受培训的教师及进修教育专业的教师给予加薪和肯定。完整的薪制既要确定起薪点，也要确保每年加薪点及提供其它福利，同时还要考虑教师的学历与办学经验。与区域的董联会配合，开办区域教专课程，经费方面由教师、学校、及董联会分别承担，并和教师签署服务合约。

- (三) 完善化在职培训：推展校本培训，让培训取得实际的效果，让教师能够有更多交流，鼓励校内教学观摩，办区域性的培训，减少负担，增加教师受训机会。校长在教师培训上扮演最重要的角色，包括鼓励教师参与培训，关注培训后的效果，协助教师分享和运用培训结果等。实际环境中，要减少教师工作量，如减少教学节数，以解放教师，让教师有时间和空间进修。另外，特别关注新教师的教学心态和成长。
- (四) 设立教师培训基金：董事部要设立教师培训基金，同时，寻求社区资源，有心人士的赞助等。
- (五) 提供奖学金让教师进修， 进修模式要考虑适合教师的需求，如在职的进修，可善用中台两方所提供的培训。
- (六) 鼓励学生成为教师的生力军，具备专职的生涯辅导及升学辅导的教师，多鼓励学生修读教育专业课程。在校进行宣教工作，让教师表现出教育工作的希望。争取国内外、个人、社区资源赞助及推荐学生到国外进修教育相关的科系。

丘琼润博士在总结与会者综合交流的意见时认为中华文化能维持五千多年不中断必有其优势，因此独中应强化母语母文的优势，办好民族教育，相信独中还有许多发展空间。对于拉近独中之差距，同区域学校应发挥守望相助精神；独中的校长董事应跳出旧有的思考框框，并进行教育改革。校长、董事应尽量让教师对学校有归宿感、满足感与成就感。独中办学有各项挑战，然而千里之行，始于跬步，各校应认清本身的特点，拟出发展策略，创出学校品牌，为民族下一代创造幸福的未来。

四、 研制独中“学校发展规划”的理念与实践

华文独中经过30余年的复兴与发展，各校依据各自的条件结合客观形势的发展，不断地进行各种尝试与摸索，以期办出自己的特色。因此，全国60所华文独中在办学上目前仍然存有某些差异，尽管在努力办好母语教育的大方向上可说是一致的。当前，随着经济全球化、资讯网络化、文化多元化、教育终身化的形势发展之到来，华文独中在面临时代要求，须适应知识经济、时代所引发的高效率竞赛及人才竞争的同时，又须面对国家教育政策变更带来的冲击与不利母语教育发展的各项挑战。针对这些新形势和新挑战，独中教育要能够永续发展，就必须研制长远的学校发展规划。目前已有各别华文独中教育工作者认识到、并着手尝试制定和实施“学校发展规划”。

“学校发展规划”（SDP）是一项教育规划。它建立在学校发展状况分析的基础上，综合校内外相关人员的意见后，对学校在一定期限内所确认的明确发展目标、需要克服的问题，以及相应的措施和实施方案。当前学校发展规划之所以能在世界各先进国家教育领域被重视且广泛应用，是因为它体现了学校管理的一种重要思想，即要从被动管理转向主动发展。这样的特点，充份表现在制定学校发展规划过程中，主动地分析诊断学校的特色与问题、提供有益于学校不同群体成长需要、把零散的想法凝聚成共识、最终可以确立学校发展目标与方向，并据此目标及方向形成学校发展的各项行动方案。因此，学校发展规划明确来说就是为改进学校管理、提高学校教育教学质量的重要途径与手段。

为了确保所拟制的学校发展规划能发挥应有的效能，就必须遵循一定的原则、程序与内容来行事。大会为此特别参考相关的材料，草拟了有关学校发展规划的原则、程序与内容的指南，供学校在拟制学校发展规划时作为指引及参考。

大会特别邀请吴建成校长就这项议题发表了“研制独中‘学校发展规划’的理念与实践”的专题报告。吴校长在30分钟的专题报告向与会者提出了他对独中研制学校发展规划时应注意的事项及应遵循的原则，也分享了尊孔独中、深斋中学、吉兰丹中华独中等及国外一些中等学校在这方面的珍贵经验，同时也汇报了独中工委今年7月向全国独中针对各别独中研制学校发展规划的调查与分析，最后并提出数项建言。括而言之，即（一）华文独中须研制本身的学校发展规划，在加强自主发展的同时，各校在这方面也应结成并肩作战的战略伙伴，多分享与交流经验。（二）独中工委会有需考虑设“学校发展规划专案小组”，以协助及统合各华文独中研制及落实有关学校发展规划。（三）各校可比照《教改纲领》的内容，结合实际条件研制各自的学校发展规划。（四）财力与人力两方面的是学校发展规划中的关键项目。

在分组交流的时段，为了适应不同类型独中的发展需要，大会分成三组（研制“大型独中发展规划”的思考与实践组、研制“中型独中发展规划”的思考与实践组及研制“小型独中发展规划”的思考与实践组）进行交流，同时在三个小组中各分别邀请了两所历经不同发展阶段的独中校长来做学校发展规划的分享。三个小组在小组交流的时段，都进行了深入且热烈的讨论和交流。有关的分组及综合交流意见归纳如下：

由陈大锦先生主持“研制‘大型独中发展规划’的思考与实践组”里，循人中学曾贤瑞校长及宽中古来分校颜光辉校长分别向与会者分享了学校发展规划的实践经验，综合与会者的看法后，归纳这组的意见如下：

（一）拟制学校发展规划所涉及的并不是需要不需要，而是允不允许的问题。有一些先决条件必须能配合才能竟其功，其中关键的条件就是学校的稳定与



和谐，董事会要有共识，董教关系要融洽。董事会也要保持与时俱进的学习精神，对学校教育与管理给予更多的关注和协助；

- (二) 进行学校发展规划必须以循序渐进的方式进行为宜，切忌在短期内进行急速的规划，以免队伍在凝聚力及步伐上都难以跟进；
- (三) 进行学校发展规划要先确立一项主干思想，且能紧守贯彻，不会随着各种新教育理念的引入，或人事的更替而动摇或全盘否定原有的规划；
- (四) 进行学校发展规划必须要充份权衡学校的财力负担，按计划逐步予以落实，同时要让董事会在筹措经费方面能以较从容应付的情况下进行，方能对学校发展给予更大的支持力度。

由罗绍英校长在主持“研制‘中型独中发展规划’的思考与实践组”，拿笃中学林良华校长及钟灵独中吴维成校长分别向与会者分享了学校发展规划的实践经验，现归纳意见如下：

(一) 两所学校的发展前景，包括四方面：

- a) 数年的奋斗与实战，学生人数与学术水平都有所提高；
- b) 教师人数与教学质量都有所提升；
- c) 学校的硬体设备不断得到改善；
- d) 两位校长对学校的发展前景都展现雄心与魄力。

(二) 拿笃中学林良华校长先定下学校的愿景，然后在这项愿景下进行三个层次的规划：

- a) 董事方面：建立校长与董事会之间的合作默契，形成同盟的关系；
- b) 教师方面：建立教师团队精神与教师专业；
- c) 学生方面：发展校本课程，同时推行赏识教育。

林校长最后以有声有色、有质有量作为办学的总结。

(三) 钟灵独中吴维成校长与大家分享了该校的发展规划，在他接手校务后就着手恢复独中统考，这是学校发展规划重要转变，其后推动一系列的发展规划，如强化校本课程、华乐列为正课、致力于建立学校品牌（深化宣教及强化师生、亲师的活动）。吴校长也致力要消除北马家长对独中教育错误的观念，进而推动学校改革，以建立学校品牌。

由陈正华先生主持“研制‘小型独中发展规划’的思考与实践组”，三民独中吴

明槟校长及吧巴中学卓玉昭校长分别向与会者分享了学校发展规划的实践经验，综合与会者的看法后，归纳这组的意见如下：

- (一) 小型独中所面对的最大问题是在于生源的问题，有关学校的财务负担相对而言还较为次要。
- (二) 有些小型独中是因环境的制约，是自然而正常的现象，如吧巴中学在办学上有特色及活力。因此一些在城市或靠近城市边缘的小型独中，应极思如何进行学校发展规划，以增加学校的竞争力。
- (三) 在总体的宣传上，董总应宣传独中的办学优势与成果，使家长深一层的认识独中教育外，小型独中也应加强自身办学优点的宣扬，如表扬学生的杰出表现。
- (四) 小型独中应加强与社区交流与联系，尤其是华小校长及教师的联系，加强他们对独中教育的认识，以提升学校品牌。
- (五) 小型独中更易落实素质教育里强调的面向每一位学生的教育理念，因人数量少而能全面照顾。

由吴建成校长所主持的大组综合交流会议上，与会者听取了三个小组代表汇报该组的看法后，提出许多宝贵意见，现归纳如下：

- (一) 听取了各校在发展规划上的宝贵经验，值得学习与借鉴，希望由独中工委会统筹向各校收集这方面的材料，分发给各校参考。
- (二) 华文独中必须有规划，建立自己的品牌，这样学校才能发展。同时，独中工委会应多办这类的学校经验交流的会议，使独中之间能多做横向交流。
- (三) 在独中教育的宣教方面，要注意及避免反效果的情况出现。
- (四) 独中工委会拟定的《教改纲领》应与独中发展紧密结合，建议独中工委会在人力上加大力度，对《教改纲领》进行定期检讨，以逐步改进，适应发展形势，同时协助各校依据学校的条件进行教育改革。

五、建构与学校发展相适应的财务体系

学校发展规划作为转变管理思想、凝聚各方共识、分析诊断学校问题及帮助学校持续发展的有效平台，绝对不可以仅是天马行空的空中楼阁。所谓“工欲善其事，必先利其器”，全国独中在根据各自现实条件开展学校发展规划的同时，亦必须建构与学校发展相适应的财务体系，也就是本次大会的最后一个重大议题。

学校的财务体系必然有别于一般盈利机构的财务体系，而马来西亚华文独立中学作为全球独特的中等教育体制，我们更需要研制符合本身条件的财务体系，才能务实地推展及落实各校的学校发展规划。大会特此邀请了英迪国际大学首席财务长莫文翔先生为与会者进行专题汇报，莫先生根据其多年来在教育与学校财务管理方面的经验，认为各校需要通过董事会、学校预算管理委员会及学校各运作小组共同协作，在遵循学校财务规划的原则下，制定有机的学校财务规划机制与流程，以便让有限的教育资源得到合理、科学、有效且最大的善用，进而达到永续经营且持久发展的目标。

此外，莫先生的汇报里也提到，面对新世纪的挑战，一个健全的学校财务体系，不应仅仅关注如何“求存”的运作预算，否则将很快地被新时代的发展需求所淘汰。独中在想方设法巩固学校的运作预算的同时，亦绝对不可忽略把学校从旧格局推往新格局的发展预算，这种“求成”的财务管理思维才能让学校发展规划展现其实质的发展意义。除此之外，全国独中宜积极制定与各自学校发展规划相适应的融资预算，开创独中教育的新资源，以期“稳固运作、迈步发展”。当上述提及的运作预算、发展预算及融资预算能够逐步落实并构成成熟的财务体系，我们自然有足够的信心迎接独中教育新格局的来临。

在分组交流的时段，大会依然分成三组，分别对“探讨独中长远且稳定的融资/开源计划”、“学校财务管理工具”及“学校发展与独中教改应遵循的财务支配原则”这三项课题进行深入的讨论和交流。

由莫文翔先生主持的“探讨独中长远且稳定的融资/开源计划”里，与会者提出以下看法：

- (一) 征求稳定的资助经费，包括向各级政府争取拨款及土地，同时向华商及华团征求常年捐款，例如有关机构常年捐出其营利的某个比例。
- (二) 合理地上调学费，我们建议各独中可按照实际情况将学费分阶段上调50%左右，并附带相应配套，例如奖贷助学金等以关照中下家庭的子弟。
- (三) 在营运收入方面，独中可更好的规划校园空间，透过出租校园设备如礼堂、讲堂、课室、停车场、宿舍等来增加收入。此外，开办符合市场需求的校外进修及举办义卖会也是一种能促进与社区关系的开源方式。
- (四) 与会者亦提出了其他多元的融资建议，包括房产信托、发展校外地皮、成立基金会或合作社、与银行开展信用卡合作计划、成立校友献金联络网及进行投资等等。

由黄循积先生主持的“学校财务管理工具”中，与会者提出以下看法：

- (一) 各校宜采用统一的会计科目及账目格式来呈现财务报告，并将每年稽查的账目交给董总，以方便未来各校的参考和董总的分析工作。
- (二) 各校宜交流资源和数据，作为各校的内部参考。
- (三) 学校的盈余概念应该是学校的例常开支和收入的差额，不宜将年度筹获得项目列入当年的收入。

由张永庆先生主持的“学校发展与独中教改应遵循的财务支配原则”中，与会者提出以下看法：

- (一) 建设可提高教学素质的软硬体设施，包括引入教育软件、多媒体课室、英语中心等。
- (二) 独中也应将一笔可观的财务资源投入在师资培训的项目上，以提高教师的教育专业。
- (三) 学生的发展是学校发展的核心部分，因此，学校应投入资金在加强学生的活动上，如进行国际学生交换计划。

最后大会的第三项议题，也就是最后一项议题：“建构与学校发展相适应的财务体系”由黄循积先生主持综合交流环节，与会者听取了分别由三个小组所选派代表汇报该组的看法后，进一步积极交流，最后归纳如下：

- (一) 融资方面，学校要未雨绸缪，要计划未来收入。
- (二) 各独中将年度财政报告交给董总以便进行分析。
- (三) 独中应结合区域华社力量以更好地发展独中。
- (四) 独中也可考虑进行适度的投资，以丰富财务资源。

六、结语

独中教育正酝酿看另一次的飞跃，也必须完成这样一次的飞跃。

上个世纪70年代，《独中建议书》引领独中办学者走出了改制后困难重重、惨淡经营、面临关闭的危机。30年来的实践，独中教育发展出具有完整课程、考试，基本上解决经济、师资、学生来源与出路的教育管道。独中教育的存在，不单纯是个别学校的兴衰荣辱，同时更是民族教育存亡关键。独中运动持续，确保华社力量得以在维护母语教育和民族文化的大前提下凝聚，同时进一步增加了我们民族的自信和尊严，为争取

民族平等和基本人权的努力奠定基础。

今天，随着《教改纲领》在2005年1月9日发布以后，独中运动正迈向另一个里程碑。过去，独中办学者群策群力为了建立一个完整的独中教育体制，以回应及落实《独中建议书》中“为什么办独中”和“办什么样的独中”这两大议题；今天，《教改纲领》要实现的是“独中要培养什么样的人才”和“如何培养出这些人才”的议题。从体制的建立到人才的培养实际上并不存在冲突，也不意味着过去独中不重视人才培养。这项改变和差异主要取决于时代背景的不同和办学着力点的改变。

虽然独中教育改革是在《独中建议书》所取得的基础上持续发展，可是这并不表示前进的步伐能有任何松懈。反之，在提高教育素质、优化教学质量、培养优秀人才的努力上，所需的行政与教学专业、财力的投入、独中教育工作者的携手同心和广大群众的全面支持，比较70年代的独中复兴运动是有过之而无不及的。

因此，独中董事与校长必须必须改变思维，从过去处于被动、等待和维持独中生存的思维模式中转向主动、积极创造条件和寻求发展，并力求突破困境。独中工委会和董联会在推动独中教改的角色应更明确，两者应加强组织运作，壮大各自的行政队伍。过去，独中工委会引领独中，稳定了独中的发展；未来，独中工委会更应扮演角色，引领全国独中，走向素质教育，迈向教育改革的康庄大道。为使教育改革工作取得成功，我们应该采用共存共荣的多赢策略，整合、团结及运用国内一切的教育资源；同时也引进国外东西方国家先进的教育理念和实施方案，以弥补独中在推行教育改革工作上的种种不足。惟有在各个单位、各个方面、各个参与者，同步实践与成长，独中教改才有希望取得显著的成效。

这一次董事交流会在推动独中教育质量的飞跃只是一个开始，一个起点。必须严正指出的是董事会作为全国60所华文独中的“管理人”、“监护人”、也是“裸姆”的角色尤其关键。相信透过所有董事、校长的努力和发挥“独中一家亲”的团队精神，独中教育要攀登另一个高峰将是指日可待的。

总结小组：邹寿汉、陈大锦、陈正华、吴建成、丘琼润、赖兴祥、
李岳通、潘棠莲、张喜崇、锺伟前、梁胜义

日期：2007年9月23日 下午四时



教改汇报及交流记录摘要



独中教育现况与发展

— 从2005年《独中教育改革纲领》发布迄今回顾

报告者：赖兴祥校长

主持人：李蕙婷

一、前言

配合2007年9月22-23日举办的“2007年马来西亚华文独中董事交流会”，负责独中事务各个部门特整理了《独中教育改革纲领》（简称《纲领》）在落实两年后的初步总结。

“独中教育进行改革”议题的提出到《纲领》的定稿并正式发布，历时九年。1996年，独中工委举办了三项全国性的活动，初步探讨独中进行教育改革的课题。随着在1998年10月于诗巫举办的“全国独中教育改革交流会”中，与会者一致认同独中将推展教改。经过多次的国内外教育考察、交流和探讨，独中工委终于在2003年7月的“第四届全国独中行政人员研讨会”上，公布了《独中教育改革纲领（草案）》，并于会上进行研讨。随后经历了将近两年的意见收集和修订，《独中教育改革纲领》终于在2005年1月9日正式发布¹。

《纲领》内容主要涵盖独中教育改革的背景、独中教育的理念、目标和策略、课程与教学改革、德育与学生发展、教学评鉴与管理、教师发展、学校发展、独中教改的支持体系和结语这几项内容。《纲领》除了贯彻《独中建议书》²的精神外，也更明确的回应了“独中要培养出怎样的人”这一问题。在“培养人”的议题上，《纲领》提出了15项，涵盖四个领域“成人成才”的教育目标，同时也提出了“教师会教、乐教”，“学生会学、爱学”之“教育乐园”作为独中教育工作者的共同愿景³。

《纲领》对于全国独中和州董联合会而言是一份具有教育理想和引领发展的指导性文件⁴，虽然不具约束力，但是对于优化独中教育素质与强化独中办学优势必然有一定

¹ 更多有关《独中教育改革纲领》诞生的资料，请见纲领附录二，第42-46页。

² 发布于1973年12月16日，请见纲领附录一，第31-41页。

³ 纲领第9页。

⁴ 纲领第30页。



的作用。《纲领》对于独中工委来说，则是在推展独中教育发展的工作上必须依据的文献。虽然“教育改革行动方案”还在草拟的阶段，但是独中工委各部门在推展业务时也已经逐步贯彻《纲领》的各项措施。以下针对《纲领》的各个项目，对其实施的现况和未来发展做逐一的说明。

二、课程与教学发展

课程与教学改革是独中教改的核心环节，独中统一课程将根据成人成才的教育目标，着眼于学生的全面发展⁵。为了达到推动独中课程的改革，独中工委各局积极配合，以逐步并有效的推动各个教改的项目。具体的作业有以下数项：

- (一) 课程局从行政到学科都做出了相应的调整，增加部门任务的重点，从过去偏重编制统一课本及辅助教材的作业模式，增加了研究、设计与发展统一课程，建构独中课程体系，推广使用统一教材及督促落实统一课程的任务⁶。
- (二) 于2004年7月举办了“课程发展工作营”，探讨《教育改革纲领（草案）》对独中课程发展的影响。
- (三) 加强学科委员会阵容，并在2005年举办了“学科委员会统一会议”，肯定学科委员会的贡献和加强彼此联系⁷。
- (四) 于2005年始，推动部门学科人员进行学科研究和工作经验总结，并在2006年6月9-10日举办“第一届独中教育研讨会”，出席人数多达200余人，发表论文及报告共16篇⁸。
- (五) 学生事务局于2005年联合沙巴崇正中学在沙巴神山松林度假村举办“2005年全国独中联课行政研讨会”，共有来自24所独中的53名独中教育工作者出席，并编订了《2005年全国独中联课行政研讨会资料汇编》。为进一步加强联课工作的推动，学生事务局于2006年成立了联课委员会，同年也进行了全国独中联课活动概况调查，并建立了联课教育网站⁹。

⁵ 纲领第11页。

⁶ 纲领第27页：不断完善本身的行政体系，强化管理，提高工作效率。

⁷ 纲领第27页：组织学科委员会。

⁸ 纲领第24页：开展教学研究。

⁹ 纲领第14页：联课活动。

- (六) 为加强独中联课教育的工作，学生事务局于2006至2007年间举办多场学生领袖训练营、开展联课行政新手老师关怀计划（包括独中联课行政知能培训营、到校支援活动等），并邀请国立台湾师范大学颜妙桂副教授及台北市立天母国中蔡月美老师联合主讲“有效的团队引导工作坊”。
- (七) 各学科积极草拟学科《课程标准》，并邀请学者专家前来指导，朝建构独中新课程和完善化现有《课程标准》的方向努力。
- (八) 完成《独中体育课程标准与教学大纲（草案）》¹⁰。
- (九) 完成了《初中科学课程标准》，并开始拟定初中一《科学》教材¹¹。此外，为进一步强化第二语言的教学效果，于2006年开始进行《初中马来西亚文》的教材测试。
- (十) 2007年配合国家教育行政学院，率团参加“东南亚华校高层管理人员研习班”。
- (十一) 于2005-2007年连续三年举办《独中科学营》，落实跨学科的学习活动¹²。同时也和马来西亚物理学会配合，遴选学员前往台湾参加“吴健雄科学营”，连续三年独中生在国际竞赛的表现令人鼓舞。
- (十二) 课程局更进一步在2007年举办《第一届艺术营》，参加师生多达300余人，此项活动不仅结合了跨学科的理念，也延伸到社区教育，让推动美育的工作跨前一步¹³。
- (十三) 2005年，学生事务局于砂拉越日月星农场举办“户外教学研习营”，2006年则联同尊孔独中举办“户外教学工作坊”¹⁴。
- (十四) 体育局于2005年主催“第五届全国华文独中球类赛”，实验性以校为竞赛单位，成功吸引37所独中，超过一千名选手出席有关竞赛¹⁵。此外，在2006年主催“第八届全国华文独中田径赛”，同样的以实验性以校为竞赛单位的方式，吸引703名选手参与。2007年则在居銮中华中学的努力下，举办了“第一届全国独中足球锦标赛”。
- (十五) 2005年，独中事务组（当时学务处）举办了“网上教学讲座与交流

¹⁰ 纲领第13页。

¹¹ 纲领第11页：课程内容打破学科局限。

¹² 纲领第12页：课程实施强调横向交流与平衡。

¹³ 纲领第11页：课程内容打破学科局限；纲领第12页：课程实施强调横向交流与平衡；纲领第13页：重视非学术课程。

¹⁴ 纲领第11-12页。

¹⁵ 纲领第28页。



会¹⁶”及“技职教育研讨会”，2006年技职教育局举办了“探索技职教育未来路”研讨会¹⁷，皆吸引将近100名独中办学者参与。

(十六) 自2003起，课程局贯彻了《纲领》中提到新编课程须经试点教学或教材测试阶段，整体评估其绩效，方推动全国实行¹⁸。截止2007年，课程局新编教材投入测试的有《初中华文》、《高中生物》、《初中马来西亚文》、《初中历史》、《初中科学》、《高中经济》和《高中商业学》。

三、 教师发展

师资专业化对独中教育改革的成败扮演关键性的角色。作为一个民办教育机构，独中工委会正积极寻求提升师资专业的各项努力，其中包括了建立本土完善的师资培训体系¹⁹，改革教师教育课程内容与形式²⁰，提倡教师自主学习²¹及开展教学研究²²。总结这两年的业务重点有以下数项：

- (一) 配合新纪元学院的教育专业文凭课程，积极推动本土师资培训的课程，提高教师专业比例²³。
- (二) 向独中教师推介教育研究所课程，鼓励教师往更高学历进修。配合华中师大培训计划于2005年招收第二届学员，经过面试，共有6位教师和老师被录取²⁴。
- (三) 培养及储备独中师资，师资教育局连续两年一共走访了13所独中，并在每一所独中进行教育讲座，鼓励学生修读相关教育科系²⁵。体育局自2002年起进行同样的宣导活动，截至2006年，一共有29名独中生在国外选读体育课程。

¹⁶ 纲领第15页：更新教学方法以提高教学效果。

¹⁷ 纲领第13页：重视非学术性课程或非考试科目课程的发展。

¹⁸ 纲领第12页：教材管理与选用要能反迎实际需要。

¹⁹ 纲领第21页

²¹ 纲领第22页

²¹ 纲领第23页

²² 纲领第24页

²³ 纲领第22页。

²⁴ 纲领第21页。

²⁵ 纲领第21-22页。

- (四) 推动各项教育培训及学科培训，两年来进行的培训包括：教育新鲜人工作坊、教育新鲜人保温计划、教育新鲜人种子老师培训、独中校长及行政主任一日营、教学评量工作坊、赏识管理工作坊、各学科师资培训课程（比如华文、马来西亚文、英文、地理、历史、经济、电脑、电脑技术、科学、物理、UBS电脑理账、音乐、美术、体育）。同时，组织教师到国外研习，如：数学科赴台研习班、生物科教师赴台研习、华文科教师赴华中师大研习以及美术教育赴台研习班。
- (五) 重视学校行政人员培训，以建构有助于教师发展的学校环境。两年来进行了独中校长及行政主任一日营、教育行政管理研习班。另外，也组织学校行政人员到国外考察学习包括了2006年南京教育考察学习团、2007年东南亚中小学汉语师资及教学管理人员培训班。
- (六) 推动区域性教师培训，如：沙巴九独中行政人员研习班、砂劳越诗巫区UBS电脑理账研习班、南马区班主任培训研习班等。
- (七) 鼓励独中进行课堂观摩、教学分享与交流。并于2007年举办了“教享悦”华文独中教师教学成果发表会，获得教师的热烈响应，吸引了约300名教师来观摩。
- (八) 于2005-2007年系统化收集教师个人资料，以掌握独中教师的基本资料，如：学历、教育专业背景、薪金、教学年资等。掌握独中教师的资料有助于了解独中教师的状况。

四、 教学评鉴

教学评鉴，一般使用的名称——“考试”。自第一届统考于1975年举办以来，考试局本着统一衡量各华文独中的学术水平，为毕业生之升学与就业制造有利之条件，让国内企业及海内外大专有一个鉴定的标准，30年来，打造了独中统考文凭的品牌，倍受海内私立大专院校及海外大学的信任。随着独中教育改革的呼声响起，独中教学评鉴将回归“为教学和教育提供改进资讯”的目的，革除应试教育的弊病²⁶。这两年来，考试作业正逐步往落实考试改革的方向迈进。

²⁶ 纲领第18页。

- (一) 进行调整统考考科组合，避免考生出现选考科目太多而影响成绩的情况出现²⁷。
- (二) 探讨将统考评鉴权利下放，完善机制，以利于达成自主评鉴的目的。统考最终将达到两种考试模式的目的，既终结性考试（以语言及数学逻辑能力为主的统考）和阶段性考试（包括人文、科学、工商、技职）²⁸。现阶段正探讨部分技职科和实验评鉴权利下放的可行性。
- (三) 配合“按学生能力和各科教学目标调整与重组各科考试纲要”的评鉴要求²⁹，正着手整合各科考纲，在现有课程范围内，滤出各科核心知识，既强调着重照顾全体学生，也兼顾各学科水平。
- (四) 探讨在各科增加“开放式题目”的可能性，以培养学生的独立思考、解决问题及创新的能力。2005年考试局发出电脑与资讯工艺及商业学两个考科的开放式题目样本，并于2007年度落实³⁰。
- (五) 开始着手规划落实理科实验及语文口试的行政作业制度与程序。于2006年进行五场区域性的“华文独中物理实验教学与评估规范研讨会”³¹。

五、德育与学生发展

进入21世纪，师生关系、学校与家庭教育的关系产生变化，传统的学校、家庭和社会的教育关系也受到冲击。更重要的是，传统家庭功能的式微，使学校教育的责任更重。因此，学校的德育工作必须重新思考积极性与整体性的问题³²。因此，协助学校建立“训辅合一”的观念是独中工委学生事务局的重点工作之一。此外，在升学辅导的工作上，学生事务局更积极的拓展中文源流的升学管道和完善独中的升学系统。

- (一) 推动留学中国推荐保送专案，自2003年起，已推荐超过500名学生赴中国40个省市的高校学习³³。

²⁷ 纲领第18页：调整高中考科结构与评鉴模式

²⁸ 纲领第19页：调整高中考科结构与评鉴模式

²⁹ 纲领第19页：确立合理的评鉴内容

³⁰ 纲领第20页：采用多元评鉴形式。

³¹ 纲领第20页：采用多元评鉴形式。

³² 纲领第16页。

³³ 纲领第18页：扩充升学辅导的功能。

- (二) 于2005年举办“第二届中国高等教育展”，吸引45所中港澳大专学府前来参展，展出地点包括吉隆坡谷中城、新山宽柔中学和古晋一中。2006年及2007年连续两年举办中国高校来马考察与参展团，获得36所高校参与，并在吉隆坡太子世界贸易中心、沙巴崇正中学、新山宽柔中学和古晋一中展览³⁴。
- (三) 为加强升学辅导与咨询服务，学生事务局自2005年起编定《升学讯息》、完善“升学网站”、接待海内外大学与同学会、提供各种升学咨询服务的管道、举办留新巡回升学讲座、持续性跟进独中毕业生升学统计和概况调查及走访各独中提供升学讲座等³⁵。
- (四) 为加强独中辅导工作，学生事务局于2004至2007年间举办了区域性主题式辅导工作交流会、国立台湾师范大学吴丽娟教授的“有效辅导模式”巡回讲学、台湾树德科技大学林燕卿教授的“性教育”巡回讲学、连续举办3届马来西亚华文独中性教育营、《青涩年华》初中性教育推介计划、《金色年华》高中性教育手册出版计划、辅导新鲜人工作坊等工作³⁶。其中为纪念独中辅导工作开展22周年而举办的“全国华文独中辅导嘉年华”更集合独中辅导工作者共同总结以往经验、检讨当前工作、凝聚未来独中辅导工作走向，同时集体探讨《全国华文独中辅导工作办法》。

六、 学校发展

独中工委会虽然在教育改革的过程中扮演促进者，也是实践者的角色，但是学校才是落实教育改革各个措施的主要舞台³⁷。独中工委会在推动统一课程改革、教师教学、教学评鉴、德育与学生发展等各项措施方案时，各个独中也在探索落实校本课程、校本师资培训、校本教学评鉴、学生发展、学校特色、社区教育等课题。因此，独中工委会除了在上述各个项目展开推动的工作外，进一步向学校及社会大众宣导教育改革的内涵也是一项重要的工作³⁸。

自《纲领》发布以来，独中工委会各个部门几乎走遍全马各个独中以解说教育改

³⁴ 纲领第18页：扩充升学辅导的功能。

³⁵ 纲领第18页：扩充升学辅导的功能。

³⁶ 纲领第18页：学科教学活动重视实践能力的培养、善用亲师活动辅助学校教育

³⁷ 纲领第27页。

³⁸ 纲领第27页。



革的内涵，同时更是不曾间断的与学校保持联系和联合推动各项教育改革项目如“科学营”、“艺术营”、“教材测试”、“性教育营”、“辅导讲座”、“教师培训”、“户外教学”、“足球赛”、“技职类学生活动”、“美术展”、“出版独中教育月讯”等项目。

此外，各个独中也按照学校本身的特点，开展各自的特色，譬如：举办校内“教师成果发表与分享”、“户外教学”、“网上教学平台”、“英语学习计划”、“校园美化”、“亲子关系”等活动，发展出各自学校的特色³⁹。

七、 总结

《纲领》在延续《华文独立中学建议书》的基础上，检测现有独中教育的弊端⁴⁰和端正独中教育理念⁴¹，同时也提出一个独中教育工作者共同向往的教育愿景。只是诚如《纲领》在结语部分写道：“独中教育改革，是一项艰巨的工程，其难度远比世界上任何一个国家，通过政府力量来进行国民教育的改革来的高，预估过程中所需的人力、物力、财力和时间也多，同时效果不容易在短期内显著。然而，独中教育的发展是不能等待的，教改无法在等待所有条件具足后才开展。⁴²”因此，虽然现阶段独中教育改革还无法显示一个具体、有规模和气势的落实景象，但是实际上许多改革措施已经在推展。教育是一个潜移默化的过程，教育改革更不可能一步到位，而是通过发现问题、检讨、改进中，优化教育的素质。

综合交流记录

答复者：陈志成、陈国华、赖兴祥、郑瑞玉、丘琼润。

主持人：李蕙婷。

³⁹ 纲领第25页。

⁴⁰ 纲领第2-5页。

⁴¹ 纲领第6页。

⁴² 纲领第30页。

经过专题报告及综合交流后，与会者针对独中教育现况和发展课题发表意见，归纳如下：

1. 独中教育改革

- (a) 华文独中的教育改革是承先启后的工程，并非始于近几年。独中一路走来都因应时代变迁和教育发展趋势，不断地进行教育改革，并在延续过去独中教育的基础上，进一步提升办学的素质和内涵。
- (b) 教育改革可令人落入陷区。因此，独中办学者必须警惕，一些基本的东西是不能够失去的，并在原有基础上，对一些不适合时代的东西进行改变，才符合独中的发展方向。教育改革必须根据具体情况作出改变。
- (c) 现今的环境与以前不一样，而且教师们在今日孩子们心目中的角色也不一样。新时代的教育改革所要求的不只是教师和课本而已，更要培养教师和学生的自主学习能力和习惯。
- (d) 在教育改革理念方面，独中办学者应致力于落实成人成才理念，跳出应试教育框框。教育改革不仅仅是为了一纸文凭作为踏入大学的敲门状。
- (e) 在教育改革项目方面，现今一些独中正在进行着网上教学、多媒体教学、英语教学、小班制教学和班级管理。
- (f) 建议独中工委设计问卷调查各独中进行的教改项目和进度的最新状况。
- (g) 教育改革是一个系统工程。它应包括学校、学生、教师和董事方面的改革。教育改革的成果不只体现在学生人数的增加，更体现在学校全体人员的士气和参与。
- (h) 各区独中的办学方针各异，也有一些独中不以独中统考为主。因此应使各校在进行教育改革时，朝向统一的办学方针。
- (i) 独中办学者应思考如何育人、如何教学以及学校行政管理现代化，了解时代教育趋势和社会需要。

2. 独中生源

- (a) 独中近10年的学生人数维持在5、6万人，没有太大增长。独中教改应朝“素质教育”方向办学，加强家长对独中的信心，把孩子送到独中就学，进而改善独中生源问题。东马和西马的一些独中办得出色，没有面对很大的学生来源问题。
- (b) 独中必须以体现本身的办学素质和成果，作为吸引学生就读独中的根本因素。如果独中人数的增加是因为竞争对手办学不理想或国际的利好因素，这



这并不能体现独中的优点。

- (c) 一些独中已提高教师待遇，加强教师培训，豁免学生学费，但仍面对学生来源问题。
- (d) 重视为独中学生提供生涯规划和升学资讯的辅导服务。

3. 独中师资

- (a) 学校的轻度师资流动是需要的，以利学校的发展。但是，过高的师资流动率则冲击学校的发展。
- (b) 重视独中教师的物质和精神需求，以解决独中师资流动率高的问题。尤其是要重视独中教师的工作负担和生活压力，使教师体会到在独中服务是有前途的一生事业，并改善教师在薪金等方面的待遇及对工作环境的满足感，珍惜和赏识具有教育使命和优秀的教师，加强师资培训，或拨奖学金供教师升学，或安排现有教师协助新进教师。
- (c) 独中办学者应检讨教师流失问题，参照政府和私人教育界的待遇，改善独中教师的待遇。

4. 资源运用

- (a) 一些独中董事会提供奖学金让教师到中国的大学升学，大学方面也提供免费住宿，但面对乏人申请的问题。
- (b) 中国大陆和台湾有提供奖学金和生活费等津贴给独中生和教师，但申请人数仍未能填满由独中工委会受托办理的名额。



三项议题的

报告与交流摘要



自辟蓝海 另创品牌 立足大马 放眼世界

— 因应《2006-2010年教育发展大蓝图》

对独中教育发展的挑战与启发

报告者：邓日才校长

主持人：丘琼润博士

一、前言

《2006-2010五年教育发展大蓝图》是一份非常重要的国家政策文献。其影响非常深远：在时间上说，不只影响当前《第九大马计划》五年的实施期，也将影响今后连续下来的几个大马计划；在空间（层面）上说，不只影响教育的整体发展，也将影响社经文教各个领域。

它是教育的筑底工程，也是社稷的建国大业。

将来，大蓝图实施过后，我国教育将出现怎样的景观？国家形象又出现怎样的面貌？华小与独中，又将受到怎样的冲击？

大蓝图牵涉面很广，我们有必要密切加以关注。

二、四大教育计划

教育部自1994年以来，先后发布了四项教育改革计划；连绵不绝，兴革不断。

- (一) 1994年：《首要工作目标》(Sasaran Kerja Utama)——罗列了14项深含教育意义的计划。有的目前尚在实施中。
- (二) 2001年：《十年教育计划》(Pembangunan Pendidikan 2001-2010)——注重《国家教育哲学》(Falsafah Pendidikan Negara)的实施、理工及英文的教学、英化数理科教学。学制改为P+12。原定实施期至2010年。
- (三) 2006年：《五年教育发展大蓝图》(Pelan Induk Pembangunan Pendidikan 2006-2010)——为配合《第9大马计划》、迎接全球化挑战，以达致2020年宏愿，并取代原有的《十年教育计划》。
- (四) 2007年：《高教战略蓝图》(Teras Pelan Strategik dan Pelan Tindakan Pengajian Tinggi 2007-2020)——赋予大专更多自主权，塑造一流大学，使大马成为世界级的高教中心。



三、《教育大蓝图》内容简析

大蓝图以国文写成，共10章，142页。首相在前言中强调，为了迎接全球化竞争，必须进行结构性调整，并透过世界水平的教育机制，来实现远大的建国目标。

教育部长希山在序文中认为，大蓝图是一精密、制度化的教改规划。它注重“全民教育”及“全人教育”理念。国人有必要立足本土、放眼全球，为教育发展重新定位，再造育人工程。

大蓝图内容，可简单概括为几个要点：依据建国目标、回教文明与教育政策；应用教育资源、公平措施与适宜的教育资源；通过均等教育机会与良好的机制；达致塑造国族、培训人力资本、强化国小、缩短教育差距、提升教师专业、优化教育机制；从而实现全民所需的优质教育理想。

作为教改指引的纲领，大蓝图的战略性很强。它订立了六大策略（Teras Strategik）来进行教改的运作手法。

- （一） **策略一：**建立民族国家(Membina Negara Bangsa)——强化国族，作为全民团结的基础；加强对文明回教（Islam Hadhari）的思想与生活的了解；注重落实国语，作为主要教学媒介的“最后目标”。
- （二） **策略二：**培养人力资本(Membangunkan Modal Insan)——国家的竞争力在于人力资本的培植，教育乃其捷径；有必要通过各种教育设施，培养学生良好素质。目前的评估制度须改善，活动课程须加强。
- （三） **策略三：**强化国民学校(Memperkasakan Sekolah Kebangsaan)——教育部的核心任务在于强化国民学校，成为全民首选，以团结各民族学生。
- （四） **策略四：**缩小教育差距(Merapatkan Jurang Pendidikan)——有5项差距（城乡、数码、教学、成绩、资质及社经）影响学生学习、国民团结及社会和谐，故应予缩小。偏远地区的基设，尤应予改善。
- （五） **策略五：**提升教师专业水平(Memartabatkan Profesion Keguruan)——教师是一门专业，要求很高。教师素质要予提升，待遇要改善。今后，在录取、培训、管理、规划方面，都要加强。2010年之前，要使临教减至少于1%。
- （六） **策略六：**提升教育机构绩效(Melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan)——为全民提供有组织的教育，并使我国成为区域卓越教育中心。中小学将分为5个“群集”（Kluster/Cluster），并甄选300所“群集学校”（特选学校）（Sekolah Kluster），松绑放权，各自发展成为有特色的学校。私立与国际学校，也予重新包装行销。

四、 落实《教育大蓝图》配套

大蓝图是教育部5年施政指南，必须具备有效的管理、行政、递送等配套，才能取得成功。教育部认为，在执行过程中，不能独断独行，各有关方面应协调合作。

五、 《教育大蓝图》的指导思想

- (一) 大蓝图是引领我国实现先进国宏愿的关键性文献，目标是通过5个“国家使命”(Misi Nasional)及6大策略，达致建国理想。也要营造一个公平团结的社会。
- (二) 但是，大蓝图要创建的，却是一个“民族国家”，强调“一个国家、一个民族”。其单元思想并不符合我国多元民族、多元文化的国情。
- (三) 在强化国民学校成为首选学校的前提下，把绝大部分教育资源，挹注到国民学校。理由：国民学校是大多数学生就读的学校。至于国民型学校（华小及淡小）就相应被忽略了。虽然它一再强调不会边缘化华淡小。大蓝图并未提到华文独中的存在。（在《第九大马计划》之下，小学发展款额共48.3亿，华小得1.7亿，占3.6%。在《教育大蓝图》之下，软硬件设施费95.6亿，全数拨予国小。另拨12.9亿，建178所新国小。）
- (四) 其基本思想是，单元“大熔炉”(Melting Pot)策略，主张支配及同化，而非融合，多元共存。

我们独中的建国理想是什么？我们的多元化观又是什么？

六、 采纳先进教育理念

大蓝图可取之处是采纳了当今先进的两大教育理念。

其一、“全民教育”(Pendidikan Untuk Semua/Education for All)：主张不分种族、宗教、贫富、性别，栽培国民成为有用的人力资本。

其二、“全人教育”(Pendidikan Holistik/Holistic Education)：主张培养左右脑全面发展的人才，提升国民素质，加强全球化竞争力。

此外，有些教育观念，也值得关注与参考：

- (a) 学术性课程及职业性课程发展，并重平衡。
- (b) 评价（测试）机制要有所改善。
- (c) 优化体育及活动课程，信息技术要加强运用。



- (d) 教育差距要缩小，教师专业要提升。
- (e) 教育机构须走向卓越化，办出绩效。

唯大蓝图未提及自2003年实施至今的英化教数理的发展。

七、 华教斗争不可松懈

反对马来中心霸权主义，争取母语教育公平合理的权益，是华社与华教数十年来的斗争目标，不能有所松懈。维护华小，发展独中，提升大专，也是不可卸下的使命。母语教育的壮大发展，更是不可忽略的任务。此次交流会，正是为今后办好独中、振兴华教，寻求共识。

八、 独中应如何因应新的挑战？

- (一) 大蓝图的一些建议和设施，对独中的发展来说，无疑是一个大冲击和大挑战。对独中办学大方向、策略、行政管理、课程编制、学生升学就业等，都有不同程度的影响。
- (二) 那些强化国语国校的单元教育思想，我们必须警惕。尤其入选“群集学校”名单的独中，更要谨慎。
- (三) 大蓝图一再强调，培植人力资本，加强竞争力，走向全球化，并使我国成为区域卓越教育中心。整个教育体系，自上而下将朝这个方向推进。独中自然无法置身事外。华小，是整个教育体系的基础工程，也必然受到国家教育全球化的影响。基建拨款大部分倾注国小，软体设备偏向国小，也相应使华小发展赶不上。
- (四) 独中要如何走向全球化？办学大方向要如何调整？有哪些可行的对策？华小又如何因应？
- (五) 独中一向来坚持二大办学目标：其一，是特殊使命，即维护华文教育，发扬中华文化；其二，是一般使命，即发挥中等教育功能，成人成才，为邦国及华教储才。
- (六) 特殊使命是无可妥协的任务，且应予强化。一般使命，却可随当前需求做出必要的调整。
- (七) 我们可参照《独中教育改革纲领》（2005）的建议，寻求对策。
- (八) 但对于第9大马计划的配合，却需另行拟定因应策略。否则，独中可能在全球化及建国洪流中被淘汰出局。

(九) 我们也不妨参考大蓝图6大策略,做些调整,拟成独中的因应对策:

- 对策一:** 独中不主张单元文化建国思想。我们强调多元文化、多元语文办学理念。这个主张要反映在独中每日管教活动之中,以培养心胸广阔、眼光远大的人才。
- 对策二:** 我们赞成强化人力资本的培植。学生的生理、心理、社会三大素质要予提升。强化基本能力,应是主要目标,而不只是准备考试。课程配套,应兼重学术及职业二方面。体育及活动要加强。评价制度有必要改革(包括统考)。如此,独中体制可能会走向多功能的“综合中学”。华社,以财力全力支持独中,数十年如一日;独中以什么回馈华社?——独中应以培植华社中小企业所需要的人力资本回馈,以振兴华社财经,壮大民族文化。能如此,才能互动互补,双赢双旺。
- 对策三:** 强化国校,不是我们的议题。但是华语文及文化的教学,却是我们应着重的工作。国英语文的教学效果,也要相应设法予以提升。接轨国际,语文是利器,独中生必须具备。严谨的纪律,优良的校风,始终是独中的优势,必须予以维持。
- 对策四:** 大蓝图提及的5项教育差距,都存在独中里。我们应设法予以缩小。小型独中与中大型独中基本设施的差距,以及学生个别之间的差距的缩小,应是我们努力的重点。但各类型独中,应有不同的办理方式,不必强求划一。大有大办,小有小办;中型学校,最易规范。
- 对策五:** 师资专业的提升,应是独中刻不容缓的首要任务。这包括校长及老师素质的提升,专业培训的加强,教育科研的进行,待遇的改善,地位的尊重等。董事、校友、家长,对独中的管理及支援,也应有一般教育专业的识见。这才能形成一个强有力的教改阵容,同心协力,声气相通。
- 对策六:** 独中办学,由于资源有限,无法做普及性的母语教育推广,只能做特色性的母语教育推展。落力办出绩效,一样可与国中争一长短,也可在国际上崭露头角。那些被选为“群集学校”的独中,宜走出自己的道路。但是,应慎防变质危机,以及管理权的丧失。

九、自辟蹊径 办出特色 创造新价值

(一) 独中资源(包括软体及硬体)既十分有限,所有捐款都来自社会各阶层,因此,每分钱都要用在刀口上。我们不能像一些中学那样,高耗低效,浪



费大量资源又办不出成绩来。我们要低耗高效，用非常有限的资源，走出不同的道路，办出自己的特色。如能发展新的空间，“教有特色，学有特点，习有特长”，则独中必大有前途！

- (二) 我们要摒弃红海策略，避免与国中血腥比拼，以致惨败下场。我们要采纳蓝海策略，开拓新领域，创造新价值、自创品牌，行销天下。打造品牌、品质与价值最重要；包装与行销是其次。办教育，切切实实做好成人成才工作才是根本。应付考试，无法创造新的价值。整体独中，若要创建一个新品牌，则须集思广益，进行整体规划。个别独中，则须按照个别情况，因时地而制宜，自辟蹊径。
- (三) 我们独中之间，也要摒弃红海策略，不做无畏比拼，互相厮杀。全国60所独中，理应如此；区域独中之间，也应如此。要不然，资源内耗，自乱阵脚，哪还有余力拼出绩效！一校之内，分帮分派内斗，连生存都有问题。
- (四) 不论大小，每所独中，都有其闪光点。这包括：创校历史、行事传统、校园文化、管教特点、校友成就、社区支援风气、管理绩效等。若能突出其中三几个优点，汇成一个耀眼的强项，就是引人注目的办学特色。这可以是学术性课程的特色，也可以是职业性课程的特色，更可以是体育与活动的特色。林林总总，总有令人侧目之处。全国60所独中，众多特色可以形成良性竞争，生存互补。区域独中，资源共享，更可避免内斗内耗，从而达致互动互补，进入蓝海境界。

平平凡凡，普普通通，只配做人尾巴。办不出特色，独中终究要没落。小型独中尤要警惕这种不上不下局面的形成。

- (五) 独中若要永续经营，就必须走向制度化及专业化。目前独中因人设事的“人治”办理方式，很难壮大发展。因此，行政管理、品质认证、雇佣体系、学习型组织、待遇福利、教育科研、管教系统等，都应一一加以专业化、制度化。重要的是，松绑放权，让拥有权及管理制划分清楚，这才能使内部健壮起来，从而航向蓝海。没有制度，不讲专业，结果，人亡政息，一落千丈，辛苦经营几十年的校誉，一朝衰败，终难翻身。

董教总独中工委可否考虑，采纳一个评鉴制度，以协助各类型独中评估及改善办学绩效。

董事会是独中办学的决策机构，具有办学的自主权。对一所独中的兴衰，扮演着决定性的角色。经年筹款营运，多劳多能。但董事会成员来自各行各业，素养不齐整，也欠缺教育专业的识见。工委可否在这方面协助董事会成员，具备一定的办学理念。

独中校长荒已十分严重；青黄不接，难觅良才。工委宜趁早设班培训校长人

才。因为校长，才是独中教改与发展的关键性人物。不设法栽培，哪来掌舵人？

独中教师只有一半受过专业培训；另一半无机会者，要如何予以协助？在职进修，教育时事及专题科研，专业成长，又如何进行？一般独中行政层，日夜忙于繁琐校务，忘了教育大潮的发展，时事的进展，知己不知彼，又如何走向全球化？

十、 前瞻未来 力争上游

教育大蓝图的公布，时代大潮的冲击，启发独中反思种种因应措施；力争上游，创造新机运，看来也非坏事。

当今之计，全国独中，或个别，或集体，都应用心研讨大蓝图的内容，并重温《独中建议书》及《独中教育改革纲领》，以便“知己知彼，百战百胜”，工程再造，另辟新蹊径。

办学，理念先行。我们得先厘清独中使命，订立策略，规划课程配套，拟好办事细则，而后因时地而制宜，采取可行的方案，进行必要的创新。但植根应在大马，立足应在华社，才能前瞻未来，放眼全世界。

大蓝图描绘的是一个教育愿景，也是一个综合性的教育发展指南。其实施期虽是5年，但要到2020年才真正落实验收。影响国家建设，十分深远。独中受其冲击，也得小心因应。但只能自力更生、发愤图强。

一村一品，一校一特色；自辟蓝海，形象独特；名牌纷陈，百花齐放：独中育人乐园，也可百鸟争鸣，花团锦簇。

独中的明天，在今天觉醒，在当下规划；我们有必要拟定一个“独中五年发展指南”，立刻上路！

各组代表报告和综合交流记录

在邓日才校长提呈专题报告后，大会接着针对“强化独中办学优势”课题，分成三个小组进行讨论。第一组讨论“独中应如何强化母语母文及民族文化教育”，由祝家华博士主持；第二组讨论“如何提升独中师资专业”，由李家宏副校长主持；第三组讨论“如何拉近独中之间的发展差距”，由吴建成校长主持。过后，廖伟强校长、庄琇凤校长和李宽荣校长依序代表各组向与会者报告讨论结果，主持人为丘琼润博士。

经过各小组代表报告和综合交流后，与会者发表的意见归纳如下：

1. 中华文化是世界文明之一，有非常多的优良价值观。华文独中办学者须认识母语



母文与民族文化教育，肯定兴办独中的意义，作为继续兴办独中的原动力。

2. 重视华文独中所具有的自主权，以扩展我国多元化教育的空间。
3. 加强独中教育的适应能力，因应教育发展趋势而作出调整和改善。
4. 华文独中应表现自身强处以及学习他人强处。鼓励独中与其他优良学校结为姐妹学校，以互相学习，加强本身优势。
5. 政府提出的英文教数理政策，以及部分家长的观念，会对中文教育体系造成冲击，例如一些独中可能会更改某些课本的媒介语。
6. 把本土的华教奋斗史和华裔在国家建设的功绩，编入独中课程里面。
7. 积极营造独中校园文化，重视学生优良价值观和文化内涵的培养。
8. 培养学生的自主学习能力，吸收有利于学生发展的知识。
9. 重视学问上的百花齐放，使学生有机会学习各派学问。
10. 华文独中的发展差距可分为：
 - (a) 根据学生人数差距而划分出来的大型、中型和小型独中之间的差距。
 - (b) 独中在现代化软硬件发展之间的差距。
 - (c) 各独中的办学理念之间的差距。
11. 独中的强点和弱点
 - (a) 师资来源多元化，有来自国内外、中文及英文源流、师训与非师训等。
 - (b) 一般上，独中老师具有使命感、教学认真、愿意付出。
 - (c) 全国独中师生比例不断改善中。
 - (d) 独中师资超过88%具备学院文凭或以上资格。
 - (e) 全国教师人数在增长中。
 - (f) 国内外有许多提升教师专业的培训课程供教师选择。
 - (g) 教师流动量大。
 - (h) 缺乏本科毕业教师。
 - (i) 教师福利有待改善。
 - (j) 许多教师未获教育专业资格。
 - (k) 同时具有本科及教育背景更少。
 - (l) 教师工作量大。
 - (m) 部分独中董事和教师对教育专业文凭欠缺重视。
 - (n) 某些地区尤其是南马的独中生源越来越多，这些独中的发展步伐很快。
 - (o) 独中的自主权让独中可快速回应大环境的变化和市场需求，例如开办餐饮科。
 - (p) 独中可以开办双轨制，学生可报考独中统考和政府考试。
 - (q) 乡区独中面对生源问题，而且所录取的学生的素质也比较差。

(r) 小型独中缺乏资源发展讯息教学设备。

12. 独中的机会点和威胁点

- (a) 参与新纪元开办的教育专业课程。
- (b) 越来越多中台大学开办硕博士课程让独中教师修读。
- (c) 宣导工作成功促使学生进修课程以在独中服务。
- (d) 若政府吸取独中生担任国小华文教师，会否影响独中的师资来源？
- (e) 新加坡政府吸纳了台湾培训的独中生，是否影响独中的师资来源？
- (f) 我国大力提高国中教师的福利、工作环境和进修机会等，会否影响独中的师资来源？
- (g) 政府给予国中许多优惠，如豁免课本费、学费和考试费，减轻家长负担，然而独中则收取各种收费。
- (h) 华社也负担国中和改制中学的部分发展费，加剧当地独中的筹款难度。

13. 改善独中师资问题的建议

- (a) 首先，独中董事、校长、教师要肯定教师专业和培训的重要性和必要性。
- (b) 教师专业资格认证
 - (i) 设立教师专业资格认证制度，重视教师的教育专业，给予合理的薪金和福利。还要配合学校的教师评鉴制度，对接受培训的教师和进修教育专业的教师给予加薪和肯定。
 - (ii) 改善起薪和每年加薪的鼓励等其他福利。
 - (iii) 与董联会配合，开办师资培训课程，经费由学校、董联会和教师分别承担。
- (c) 完善在职培训
 - (i) 推展校本培训，鼓励校内教学观摩。
 - (ii) 校长在教师培训上扮演最重要的角色，包括鼓励教师参与培训，关注培训后的效果和福利，协助教师分享和运用培训结果等。
 - (iii) 减少教师工作量，如：减少教学节数，解放教师，以提升教师专业。要关注新进教师的心态和成长。
 - (iv) 办区域性的培训，减少负担，增加教师受训机会。
- (d) 董事部设立教师培训基金，同时寻求社区资源或有心人士的赞助等。
- (e) 提供奖学金让教师进修。进修模式要考虑教师的需求，如在职进修。
- (f) 充分使用中台为独中提供的师资培训。
- (g) 设置专职的生涯规划和升学辅导教师，以鼓励学生修读教育专业课程。
- (h) 争取国内外、个人、社区资源赞助及推荐学生到国外进修教育相关的科系。
- (i) 鼓励独中教师进行教育科研，以促进教师的专业成长，并关注适应不良的教师，协助其克服问题。
- (j) 一般上，独中教师的工作是有专业性质，但不合专业规范。建议制定独中教师专业规范，让独中教师有所依循，以提升教师专业水平。



14. 改善独中发展差距的建议

(a) 州董联合会协助独中发展

- (i) 加强州内各独中合作，定期商议和解决独中的发展规划问题。
- (ii) 州内独中向董联合会呈报学校经常费差额，由董联合会从独中基金拨出一笔津贴给独中。
- (iii) 举办教师培训课程给各独中参与，资助小型独中学员。
- (iv) 董联合会协办新纪元学院的教师专业课程，鼓励独中教师受训。
- (v) 董联合会联合州内独中组织共同活动，如运动会或教师节等。

(b) 加强各独中董事会的交流与合作，并探讨互派董事进入各校董事会的可行性。

(c) 各独中应是战友关系，加强独中之间的交流、互相学习和资源分享，如分享教学资源、办学经验，或互派教师到各校学习，或建立“独中网”。

(d) 独中可与国内外学校结为姐妹学校。

15. 关注国中与独中竞争获取华社资源的问题。重视独中的宣传工作，加强家长和社会人士对教育理念、独中和国中的认识。

16. 跟进中国、台湾招收国中毕业生的最新情况，并关注其对独中的影响。

17. 客观看待国中生和独中生就读本地民办华文大专所引起的招生标准和分班争议课题，也要从孩子的角度作出考虑，确保孩子受到公平对待。

18. 关注一些到新加坡升学的独中生投诉申请不到奖助学金的问题，并设法了解获取奖助学金的评估标准。

19. 世界教育发展的其中一个趋势是小校小班，全校800名学生。其概念是“小是美”。根据国外研究，小型学校有几个优势，例如学习环境特别不同于大型学校，学生获得的照顾比大型学校学生来得更多，资金的投入收益率比大型学校高。如果我们认识到华教的价值和永续经营理念，具有照顾好每一位学生的信念，那么不管学校大小，独中都必须自强继续办下去及办出各校的特色。

意见归纳

中华文化几千年来能够不中断地传承下来，必然有其优点。华文独中应秉承这个文化优势，办好母语母文和民族文化教育，拓展发展空间。如果各独中能够发挥守望相助的精神，独中教育会发展得更好。独中董事会作为领导独中发展和管理学校的机构，也应进行改革，加强本身的素质。独中工作者应不时进行反思，跳出思想框框，为独中开拓新境界。

研制独中“学校发展规划”的思考与实践

主讲者：吴建成

主持人：邹寿汉

(依据主讲者的口头报告和PowerPoint幻灯片整理)

一、前言

目前，我国许多华文独立中学所进行的学校发展规划，属于局部性的发展规划，如在人力、财务、硬体设备或校园文化等方面的规划，缺乏全面性以及为期三、五或十年的长期性发展规划。

这次交流会提出的“学校发展规划”议题正合时宜，当前，各华文独中应思考及研拟全面和长期的学校发展规划。

政府今年发表的《2006-2010年教育发展大蓝图》，是历来发表的教育白皮书、教育报告书中，最专业、最全面及“最刺激”的一份文件。所谓“最刺激”是指，若政府认真落实《2006-2010年教育发展大蓝图》，则对华教的生存与发展将带来不利影响。

华文独中应从自身的壮大以及超越其他学校表现的角度，来看待华文独中的发展。华文独中不能把国民中学的办学弱点，当作是独中的强点。因此，各华文独中应正视学校发展规划的重要性，加强学校的发展规划。

在此将从“什么是学校发展规划”、“为什么要制定学校发展规划”以及“如何制定学校发展规划”，来谈论对学校发展规划的一般原则性要求，而具体的学校发展规划详情则不在此论及。

二、什么是学校发展规划

学校发展规划 (School Development Planning) 是一种教育规划。首先，我们要对学校的发展状况作具体分析，找出需要解决的问题，然后确定将采取的措施及分阶段实行之，以达成学校的发展目标。学校面对的一些问题，是需要一段较长时间才能获得解决的，因此必须提早作出规划。简言之，学校发展规划是一种形式和手段，以实现学校发展目标。

如果学校是通过一些对学校历史和具体状况不太了解、只凭一些表面现象和理论的校外专家学者来制定学校发展规划，那么其所制定的学校发展规划，最终会将沦为纸上谈兵，往往行不通。

学校发展规划是1980年代在英国掀起的一个群众性办校概念。它论及群众怎样办学，动用社会资源，组织学校内部成员，收集各方意见，进行民主协商，最后提出所需要的执行方案。这样的学校发展规划，能够反映实际需求，有可行性的基础，以达致学校的发展目标。

学校发展规划是学校管理思想的一种体现。我们应把学校的被动管理转为主动管理。举个例子，一些学校在几年后依然没有改善，这样的学校管理是被动的管理。在学校钱财管理方面，被动的管理体现在学校只能够根据这么多的收入做这么多的事，若情况坏的话，会做少一点，有如王小二过年，一年不如一年。这是一种被动的管理。因此，我们应把它转为主动的管理，一种积极和主动发展的思想，希望各独中都要有这样的思想观念。

主动管理强调发展，把被动管理转为主动管理，调动人力物力，把积极的学校管理思想体现在办学主体、教师和学生的自主发展三个层次上。学校发展规划的一个根本理念就在于“万物自动”，每一样东西都要它自己动起来，才能够谈到所谓的发展。

在处理办学主体与其他方面的关系上，作为办学主体的学校董事会和学校行政层，应了解并提出一些策略去满足人民群众对教育的要求。例如，一些地区的独中不得不同时兼顾独中统一考试和政府考试，以求生存和发展。此外也需了解上级教育主管部门如董联会、教师会和教育局的要求，然后规划和落实各校的教育政策法规，并谨慎处理政府的不利要求。学校应掌握自主发展的条件和运行空间，避免闭门造车。

在教师管理方面，学校应要求教师要有个人的发展计划。教师个人发展计划应结合学校的发展目标，形成行动方案，实现教师的专业能力以及专业精神、职业道德的提升和发展。办学主体单位会面对各类的教师，其中两类是比较难以处理的教师。第一类教师是一些年长或服务很久的教师，认为其教学法很好，不愿作出改变。第二类教师则是一些很个人化及自信的年轻教师。

学校的教师管理应尊重教师发展的自主权，实现教师的自主发展。但是，独中在管理教师方面，往往面对本科毕业的教师教导其他科目的错配问题。例如，由于缺乏化学科教师，一位数学本科毕业的教师受委派教导化学科。要数学教师转换学科专业，重新学习和掌握化学科，是一件不容易的事，而且这还要视他们的意愿和接受与否。若他们不接受的话，学校又强制他们，那么他们可能会离职，或是继续留下但却不能把非本科毕业的科目教好。

在学生管理和教学改革方面，学校应实行学生个人成才的计划，并在一些领域约束学生行为，明确学生的发展目标，以实现学生的自主发展。例如，确定学生的个性、

水平和适合学习的课程，以便给予协助；确定学生的行为缺点，以便给予约束、辅导和改善。这样做是要让学生们感觉到他们有自主发展的空间。

因此，对办学主体、教师和学生问题的了解，使他们体会到存在的价值，有助于实现学校三方面的自主发展。

学校所制定和落实的发展规划，需要符合三项基本要求，即争取社会的支持，调动教职员工的积极性，以及不断分析和解决问题，以实现学校的永续发展。办学主体单位的基本责任和良知，是不断追求学校的发展，在能力范围内，做最大努力，解决学校存在的问题。

一所学校的办学涉及好多方面的利益相关者，如社区、家长、学生、教职员工、董事会和政府。因此，学校在制定和落实发展规划的具体方案时，应设法满足学校利益相关者的需要，以办好令人满意的教育。

在进行学校发展规划时，必须坚持“教育以学生为中心”和“办学以教师为中心”这两个要求，以建立教师、学生和学校发展的利益共同体，让大家体会到彼此需要，实现教师、学生和学校的共同发展。我们应认识到，促进学生的发展是一切教育的终极目的。因此，我们须对任何教育策略的实施，作出一个提问，即它能为学生带来什么好处？此外，教师的专业发展是学生发展的保证。学生要能够有所成长，那么教师就要有专业的发展。另外，学校存在的现实意义在于促进学生的发展，这可从毕业生的个人素质和社会贡献作出评估。当一所学校没有获得良好规划和管理时，就会出现反教育的作用。

三、为什么要制定学校发展规划

有两个因素造成学校需要制定学校发展规划。第一个因素是因应学校发展过程中的内外环境变化。学校内外环境变化是指学校本身在面对社会变迁时，应作出相应的调整。第二个因素是为了获得各界对学校办学的支持和调动教职员工参与办学的积极性。学校若要实行学校发展规划，就需要有外界的支持和学校内部的积极参与。此外，制定学校发展规划的其他可能起因是：

1. 学校发生搬迁、合并、升格、降格等重大事件。例如，学校的学生人数从1500人降至800人，其原因是什么？在学生减少情况下，与其被动的把教室空置，学校应进行思考，是否能够重新规划，把空置教室改为发展学生团体的空间。可见某一方面的弱化不等于其他方面也要跟着弱化。
2. 教育形势发展导致学校的使命和任务发生变化。这就是华文独中今天普遍面对的问题。独中应确定教育形势发展对独中的利弊因素，例如学校是否要落实网上教学。



3. 学校希望改变自己当前的处境。例如，一些学校想要改善长期只有300多名学生的处境，吸引更多学生就读。另有其他学校如宽柔中学，基于学生人数众多而成功设立分校，改善学习环境。
4. 学校发生人事等重大变动，办学思想调整，须解决新问题。例如，一些独中的人事是从董事会、教师、家长到学生层次的彻底分裂；一些独中比较是董事会和校友会的不和，教师和家长大体上并没涉及；另一些独中只是董事会内部不和，部分人士退出董事会，以顾全大局；一些独中则是董事会内部不和，教师稍微受影响，但最后问题也获得化解。

基本上，制定学校发展规划的目的，是通过促使学校成员和社区，参与和实现学校的自主发展，如下：

1. 使社区和学校发现和解决问题，明确发展方向和目标。
2. 加强学校和社区的联系，建立学校属于社区、帮助学校就是帮助自己的观念。
3. 促使社区与学校一起承担教育责任，改善办学条件，提升办学水平。
4. 发现学校当下最突出和急切的问题，及时获得教育主管部门和社区的重视和支持。
5. 加强学校与教育主管部门之沟通，使教育资源更合理分配，更有效利用。
6. 推动学校制定个人发展计划，促进师生关系，提高学校对学生的吸引力。
7. 可突显学校内部民主管理，推动教师制定个人发展计划，提高教育效能，提升学生素质。

在谈论学校发展规划时，我们始终要理解和接受一个观念，即（1）对内——在学校实行民主，使教职员和学生都能够参与；（2）对外——争取社会的支持。

基本上，制定学校发展规划的五项任务是(a)发现问题、(b)动员力量、(c)解决问题、(d)拟定方案、(e)明确学校发展方向和目标。首先，我们要进行调研工作，以发现问题，分析和诊断环境的变化和利益相关者的需要。其二是进行动员，实行民主参与，凝聚共识，调动积极性。其三是确定要解决的问题，从中不断求进步。其四是拟定学校发展的行动方案。其五是明确学校要实现的发展方向和目标，例如学校要在未来五年内实现教师无纸教学和学生无纸作业，而这也涉及人力、设备和说服家长方面的规划和工作。

四、如何制定学校发展规划

制定学校发展规划的三个基本原则是由下而上、社区参与、与教育主管部门沟



通。其中，由下而上是最重要的原则。学校发展规划是由学校成员做起，而且不是由个人来决定，因此需要进行民主参与、联系社区，沟通主管、寻求共识，就能够明确发展方向和政策，办好令人满意的教育。

制定学校发展规划的程序如下：

1. 确定参与制定者。
2. 分析学校发展状况，征求社区意见，诊断和确认问题。
3. 确定学校发展目标、学校发展各项要素（例如学校要发展体育、发展网上教学、提升英语水平）和学校发展保障系统（例如董事会和教师的信念、同意和行动）。
4. 拟定学校发展规划的措施和落实方案。
5. 把学校的发展规划整理为一份文本，呈给学校董事会批准，加以落实。

学校发展规划文本的内容如下：

1. 制定学校发展规划的起因（缘起）。
2. 学校环境分析（包括历史、资源、竞争）。
3. 学校发展目标及其说明（总目标、目标内涵界定、阶段性目标）。
4. 实现学校发展目标的战略措施。
5. 学校发展规划的保障系统。

配合“学校发展规划”的议题，本交流会筹委会秘书处于今年7月发出问卷给全国“60+1”所独中，以调查当前各独中的学校发展规划状况，问卷回收率达54.1%（33所独中）。

问卷调查结果显示，在回答问卷调查的33所独中当中，有7所独中（21.2%）对学校发展规划很了解，23所独中（69.7%）一般的了解，3所独中（9.1%）不了解。

此外，23所独中（69.7%）有制定学校发展规划。其余10所独中（30.3%）则没有制定学校发展规划，其主要原因是没有需要或迫切性不大，或是没有单位主导制定工作。

在有制定学校发展规划的23所独中当中，10所独中（43.5%）是由董事会主导学校发展规划的制定工作，6所独中（26.1%）由校长和行政人员主导制定工作，6所独中（26.1%）由董事会、校长和行政人员主导制定工作，1所独中（4.3%）由董事会和校长主导制定工作。有鉴于学校发展规划涉及学校的发展方向和政策，因此确定制定学校发展规划的主导者是很重要的事项。



在规划期限方面，4所独中（17.4%）的学校发展规划属于年度规划，10所独中（43.5%）属短期规划（2至5年）、9所独中（39.1%）属长期规划（5年以上）。

在学校发展规划的内容倾向方面，16所独中（69.6%）的规划内容倾向软硬件建设，5所独中（21.7%）倾向学校形象和品牌规划，1所独中（4.3%）倾向软体建设，1所独中（4.3%）倾向校园文化等规划。

学校硬件建设的优先考虑项目是专门教室（实验室、语言室、电脑室）、普通教室和学生宿舍。而软体建设的优先项目则是校务管理现代化、教师队伍建设和教师培训、课程文化建设和教学改革。

在制定学校发展规划面对的主要问题是缺乏理论指导、没有相应的落实行动方案以及评估机制有待建立。

五、结语

独中工委和华文独中应重视学校发展规划，以加强华文独中在各方面的发展。在此举出以下八个要点供独中教育工作者，作进一步的思考和采取行动。

1. 学校发展规划的落实，要求作为办学核心力量的教师的努力与奉献，也要求作为办校核心力量的董事会大力提供经济支持及争取社会认同。
2. 面对人权资讯时代的严峻挑战和中华文明崛起的契机，华文独中须研制本身的学校发展规划，并在此基础上统合全国独中之发展规划。
3. 华文独中可比照《教改纲领》的内容，结合实际条件研制各自的学校发展规划。
4. 独中之间在研制及实施学校发展规划方面，应多作沟通交流，以交换意见及分享经验，应避免闭门造车或恶性竞争。
5. 独中工委会有需考虑设立“学校发展规划专案小组”，以协助各华文独中研制及落实有关学校发展规划。
6. 在众多项目中，财力与人力发展的规划是学校发展规划中的关键项目。
7. 在学校发展规划方面，独中运动必须从长期孤军作战的“自在状态”，走向寻找可并肩作战的战略伙伴，以发展自身、壮大自身的“自为状态”。
8. 华文独中长期处于“围城状态”，而国内外形势正从单元封闭走向多元开放。因此华文独中必须调整思维模式以因应形势发展之需，加强自主发展。

（备注：由于超时因素，主讲者没有继续讲解“江苏省江阴高级中学学校发展规划”的个案情况。）

各组代表报告和综合交流记录

在吴建成校长提呈口头专题报告后，大会接着针对研制和实践独中学校发展规划议题，分成三个小组进行讨论。第一组中型独中，由拿笃中学林良华校长和钟灵独中吴维城校长分享学校的办学经验，主持人为罗绍英校长。第二组小型独中，由吧巴中学卓玉昭校长和三民独中吴明辉校长分享学校的办学经验，主持人为陈正华；第三组大型独中，由循人中学曾贤瑞校长和宽柔中学颜光辉署理校长（古来分校）分享学校的办学经验，主持人为陈大锦。过后，王增文老师、陈正华先生和赖兴祥校长分别代表第一至第三组向与会者报告讨论结果，主持人为吴建成校长。

经过各小组代表报告和综合交流后，与会者发表的意见归纳如下：

（一）报告

中型独中经验分享报告（拿笃中学、钟灵独中）

（a）拿笃中学

（i）学校背景资料

- 拿笃中学于1969年创办。现有校园面积达11英亩。
- 有15位学校董事，一位学校行政顾问，28位教师（包括校长）。
- 具大学资格教师有16人（57%），非大学资格教师12人（43%）。
- 华裔教师有23人（82%），非华裔教师5人（18%）。
- 经过不断的改革，学生人数在3年内共增加128名学生（53.8%），即2004年238人、2005年267人、2006年317人、2007年366人。估计在2008年将增至400名学生。

（ii）提出学校的2020年四大宏愿，使学校发展为：

- 在学术和联课活动方面有高水准的学府；
- 领袖培养中心；
- 电脑技术和资讯技术发展中心；
- 中华文化和华文发展中心，包括吸引印尼和汶莱学生到来就读。

（iii）实现学校发展的三个层次

- 处理与办学主体的关系
 - 符合董事会的办学要求；
 - 学校发展规划必须与董事会达致共识。
- 提升教师素质
 - 加强教师团结精神；
 - 加强教师专业素质。进行教育考察，参加培训课程，提高士气。
- 提升学生素质及对学生的管理
 - 严里带爱。



- 学术和联课活动平衡发展
 - ◆ 开发校本课程；
 - ◆ 推行学生晨运、晨读和撰写心得报告，表扬学生；
 - ◆ 提高图书馆借书率；
 - ◆ 定期进行升旗礼、唱国歌和校歌、晨操；
 - ◆ 组织和加强二十四节令鼓队、华乐团、舞蹈社、扯铃队。
- 鉴定学生潜能，赏识学生的亮点
 - ◆ 使学生变好；
 - ◆ 培养学生领导能力；
 - ◆ 灌输“你能”（You Can Do It）的观念。
- 零垃圾运作。采用“之前与之后”的对比法，成功改善校园整洁，爱护公物。本校可说是当地最整洁的学校。
- 提升人文素养。
- 提高学术成绩的策略
 - ◆ 根据学术表现，把学生归类为优秀生、中等生和边沿生；
 - ◆ 在期考成绩揭晓后，校长召见每位考生，分析成绩；
 - ◆ 进行考生领养计划。董事、校长和教师也参与领养计划；
 - ◆ 举办考生激励营。

其成果是学生的学术成绩大为提升。在独中统一考试方面，初中统考成绩从2004年的七十多巴仙及格率增至2006年的91%及格率。高中统考成绩则从2004年的79.44%及格率增至2006年的95.83%及格率。

在政府考试方面，初中PMR成绩从2004年的86.14%及格率增至2006年的98%及格率。高中SPM成绩则维持在七十多巴仙及格率的范围内。

(iv) 招生策略方面：

- 与华小保持良好关系；
- 招生工作以学生为中心。训练本校学生回到母校与小學生分享经验，以学生带学生的方式，吸引小学生到本校就读；
- 招生工作必须细腻及有延续性；
- 调查当地华小的状况。小六生的资料必须齐全；
- 举办小六生激励营，并邀请各校负责人出席；
- 要善于使用宣传手法，宣传工作要做得得体，使社会人士注意和体会到学校正不断改善和发展。
- 加强学校的联课活动和校园景色，开放学校空间让社会人士使用，作为招生的宣传口碑之一。



- (v) 举办各独中经验分享交流会。
- (vi) 学校要办得有声有色、有质有量。学校成员须有信心、认真及坚持，以使学校的改革达致成功。

(b) 钟灵独中

(i) 2000年之前的学校发展规划

- 北马社区对独中教育观念模糊，认同感薄弱；
- 政府教育措施和印尼发生排华事件，是当时影响学校学生来源的两项外在因素；
- 办学经费不足、学校发展规划比较保守；
- 学生纪律问题影响招生成效；
- 学生人数流动率高。

(ii) 2001–2002年学校发展规划

- 学校的转折点。推行以独中统考和课程为主的政策。趋势显示学生对母语的掌握能力胜于国语。
- 为了学校的长远发展，学费从60令吉增至130令吉，并协助有经济困难的学生。
- 推行小班全日制教学，加强管理，使学生纪律获得改善。
- 华乐列为正课，并推行操训节。

(iii) 2003–2004年学校发展规划

- 加强六育发展，并着重学生才艺与运动素质的训练；
- 加强在华小举办说明会、举办华乐校外表演等宣教活动，制作宣传短片，并结合新闻媒体，以推销学校品牌，提升家长对独中的了解；
- 加强教师与学生、校方与家长的互动关系。

(iv) 2005–2006年学校发展规划

- 提升学校硬件设备和活动空间，美化校园；
- 扩展学校与外界的联系，建立学校的优势；
- 槟州政府聘请教练和资助在本校设立乒乓训练中心。本校成员加入乒总成为理事。这显示学校必须多做一些工作，使不可能的事情变为成功做到的事情；
- 推行学生领养计划，征求捐款，增发奖学金；
- 举办班级歌唱比赛，让家长了解学生的表现，增加对学校的信心。学校乘此机会每年筹获约二至六万令吉，以聘请教练，加强联课活动；
- 开设精英班；



- 改善家长对独中的错误观念。

(v) 提升师资培训，包括参与新纪元学院提供的课程，加强与区域性华团和学校的合作。教师人数逐年增加，96%教师具大学资格，目前着重提升教师获取教育专业文凭。

(vi) 开放学校设备给外界使用，包括让华小在本校开会、举办活动和培训课程。

(vii) 在近几年不断努力作出改善的情况下，本校成功提高了学生人数和学术水平。

(viii) 面对的问题：

- 经费问题；
- 硬设备的发展受到空间上的约束，影响学生人数的关键之一；
- 由于实行独中统考和政府考试，在教务行政上要面对师资、课程、编课程序的调整和策划上的难处，都一直在研究有效益的方针。

(ix) 学校发展规划经验

- 学校发展规划愿景要明确和实际，分阶段落实；
- 以维护华教和六育教育发展为蓝本，因材施教，推进政策；
- 妥善安排人力和财务资源；
- 跟进学校发展规划的落实，定时检讨和改善；
- 加强与外界和其他学校的联系和合作，形成双赢局面。

(c) 拿笃中学和钟灵独中在学生人数、学术水平、教师人数、教师素质和学校设备方面都获得改善。两位校长对学校的发展前景都展现雄心与魄力。学校改革的其一目的，是要建立学校的品牌。

小型独中经验分享报告（三民独中、吧巴中学）

(a) 小型独中面对的首要问题是学生人数问题，其次问题是财务负担。小型独中学校发展规划的优先重点是如何增加学生人数以及加强学校财务规划。

(b) 有些独中是因华裔人口的局限而成为小型独中，是自然和正常的现象。这些小地方的小型独中体现办学特色。反之，一些在城市或市郊的小型独中，需做更大努力，加强学校发展规划，提升学校竞争力。

(c) 小型独中可体现小而美、小而有品牌的办学特色和活力。那些坐落在人口较多地区的小型独中，可利用此优势把学校发展起来，吸引更多学生就读。

(d) 推展赏识、爱心和素质教育，照顾每一位学生，作为小型独中的优势。

- (e) 董总应加强独中的宣传工作，增进社会人士对独中教育的认识。此外，小型独中也应加强各校的宣传工作，如表扬学生杰出表现。
- (f) 加强小型独中与社区和华小的联系，加强他们对独中教育的认识，宣传学校品牌，以吸引学生就读独中。
- (g) 董事会要有和谐的气氛，发挥合作精神，把学校办好。
- (h) 除了州董联会和学校董事会给予资助外，学校也应成立教师福利基金，以进行师资培训。
- (i) 有些沙巴小型独中把学生表现、联课活动和中华文化表演，营造为学校特色。一所小型独中开办的成人电脑班，吸引许多政府公务员到来接受培训，进而打响学校的知名度。

大型独中经验分享报告（循人中学、宽柔中学古来分校）

- (a) 循人中学
 - (i) 1997年，曾贤瑞校长担任循人中学校长。在考虑学校的状况和能力后，把优化校园环境作为学校硬体建设的首要工作，以使教师、家长和学生喜欢校园环境，吸引社会支持和学生就读，促进学校发展。校园环境的改变，会使许多人在观念上也跟着改变，也令学校的发展获得改变。
 - (ii) 接着不断丰富原有的学校发展规划蓝图，推行软硬体建设，发展素质教育。学校发展规划的考虑要点：
 - 加强学校经济和人力基础，以保障学校的发展规划得以落实。因此，获取和运用有关发展学校所需要的各类资源，是十分关键的。避免使董事会对发展学校所涉及的财务负担有太大的压力。
 - 学校在各方面的和谐发展。
 - 根据学校的发展规划阶段，画出和描绘学校在不同时期的校园建设面貌，并重新规划和改善校园的使用空间和设备，以充分利用有限的3.9英亩校地。
 - 加强师资队伍的建设、课程的改革、科研的突破、设备的改善、学校内部成员的组合。
- 优质化行政人员及教师队伍，改善师资福利和授课节数，加强师资培训和科研。1990年代下旬开始选定数位教师进行个案教育研究，发展至今规定每位教师必须做研究，并举办教师研究成果发表会。



- 设置教员组长、校本课程。其校本课程的设置甚至比独中工委会还来得快。

(iii) 学生人数从1980年代学校发生纠纷时期的800名学生，增加至目前学校稳健发展时期的2500名学生。

(iv) 董事会不干涉学校行政运作。学校行政层定期向董事会报告学校的进展。董事若对校长或学校的一些事情有意见，就在董事会会议里谈论，不在会议外谈。

(b) 宽柔中学古来分校

(i) 董事会于1997年提出办分校，1999年向教育部申请建分校，2000年获教育部发出正式批准公函。2005年第一批1181名学生（初一新生778人和初二学生403人）入学。2007年初一至高三共有2677名学生。

(ii) 重新拟定学校（新山总校和古来分校）的发展规划。学校发展规划期限为三年。每三年调整教师福利和学生学费。

(iii) 预计古来分校于2008年、2009年和2010年各有3354、4056和4428名学生。

(iv) 预计古来分校于2008年、2009年和2010年各有168、194和207名教职员工。

(v) 2008-2010年学校发展规划

- 重新拟定学校愿景、使命及方针；
- 发展成一间卓越、高素质的中学；
- 培养学生体现宽柔精神；
- 培养学生成人成才；
- 推展五育兼顾的素质教育，以德育为核心；
- 培养学生学习、沟通、处世与有创意的能力；
- 提升华、国、英三语教与学的的能力；
- 提供优良的学习环境及优质师资；
- 提升行政管理素质；
- 加强与社区的联系；
- 加强师资培训；
- 走向国际，与国外学校交流和互访。

(c) 学校发展规划的拟制有赖于一些先决条件必须能配合才能成事。尤其是学校拥有一个稳定和有能力董事会是十分重要的。董事会作为学校的管理层，必须对学校的发展规划有共识，并在做出决策后，由学校行政层去执行和提



供回馈意见，共同检讨和改善学校的发展规划。

- (d) 独中的董事和教职员必须做出一些改变，以配合独中的教育改革。建议多主办独中董事培训课程。
- (e) 大型学校要做出改变是一件很不容易的事情，学校的改革不能太快和反复。
- (f) 学校的发展规划必须拥有和坚持中心思想作为指导，不能翻来覆去，并宜循序渐进落实所规划事项。
- (g) 在制定学校发展规划的过程中，学校应使用各种适当的分析方法或工具，如SWOT（优点、弱点、机会点、威胁点），来分析学校的状况。
- (h) 在学校发展规划蓝图内提出的发展计划必须附上所需要的发展预算，以便学校寻策解决相关财务问题。

（二）综合交流

1. 建议独中工委汇集各独中面对的各类问题和成败经验，分发给各校参考。
2. 在独中教育宣教方面，要注意及避免反效果的情况出现。例如有者担心有关要求政府承认独中统考的言论和新闻报道，可能会造成一些家长误解独中，进而影响招生。
3. 独中应要有规划，各小中大型独中办出各校特色，设立品牌，以促进学校的发展。独中不能合并或关闭，而复办或增办。华社不断资助独中发展，因此各独中须努力把学校办好。
4. 各独中在决定学校发展规划的期限时，应考虑董事会的任期期限，并依据学校本身条件来制定学校发展规划，而且定出每年的具体计划。
5. 独中工委制定的教改纲领应与各独中的发展结合起来。建议设置类似督学任务的人员，以进行监督、指导和协调。建议定期检讨教改纲领的落实，作出改善，以适应发展形势。
6. 建议要有一套方案以解决独中工委在落实教改工作时所面对的困难。

最后，主持人吴建成校长针对这场综合交流作出简单的小结，即加强各独中之间的横向交流，做经验分享，且建立良性竞争，使独中教改纲领更加有基础和可行，符合学校发展规划。



建构与学校发展相适应的财务体系

主讲者：莫文翔

主持人：黄循积

（依据主讲者的口头报告和PowerPoint幻灯片整理）

一、前言

长期以来，我国华文独立中学是民办非营利学校。我们今天应从不同角度，去看待独中的办学在财务上不一定是亏本的。独中的办学虽是一项公益事业，但它仍有其经济效益的层面。因此，各独中应重视学校的财务规划，对学校的资源进行规划、组织和分配，以期达到资源能充分和有效的利用，提高经济效益，以在有限的资源情况下，达致独中的办学宗旨。

二、制定学校财政预算案的机制和流程

学校董事会作为学校管理层，在建设一个健全的学校财务体系方面扮演重要的角色。学校董事会和公司董事会的职务差别不大，基本上是由董事会制定方针和运作方式，然后由行政层去执行。

但是，一些学校董事会却交由学校行政层去处理学校财务，董事会成员则出席会议对一些事情做出决定，当学校缺钱时董事会就进行筹款。如此的运作模式显示董事会没有很好的发挥其重要角色。因此，董事会应集中大家的脑力和经验，把学校财务定为一个十分重要的项目，充分了解和掌握学校的财务状况，善用资源，更好地处理学校的财务。

学校董事会应拟定一套有关制定学校财政预算案的机制和流程，由学校董事会成立学校财务管理委员会和学校各运作小组，以编制学校财政预算草案，供董事会作决策（图表1）。

首先，董事会根据学校发展蓝图，制定学校年度的软硬件发展目标和计划，然后交由学校预算管理委员会进行更具体的预算案编制工作。

其二，由几位学校董事、校长、副校长、财务主任等组成的学校预算管理委员

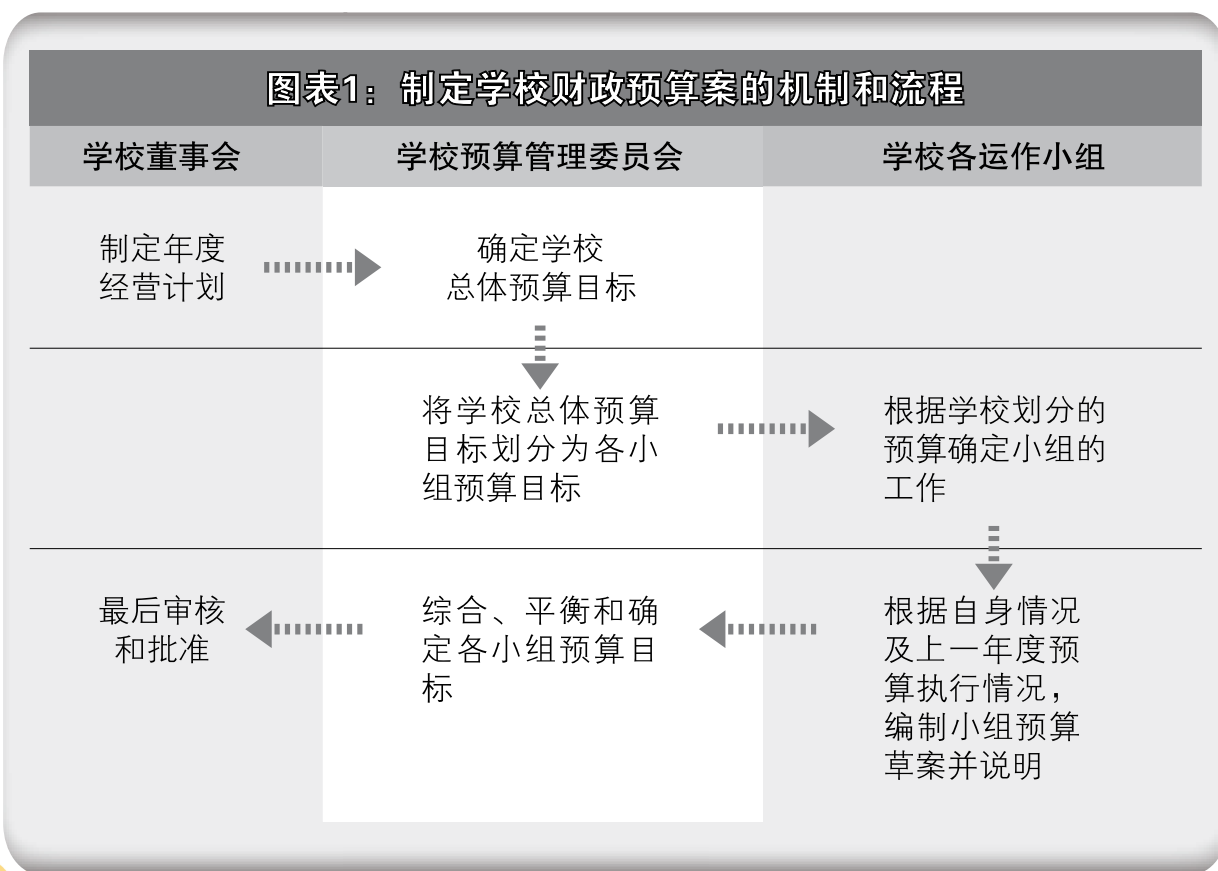
会，应根据董事会定下的方向，确定学校的总体预算目标，并把学校总体预算目标划分为各小组预算目标，交由学校各运作小组进一步处理。

其三，学校各运作小组应根据学校管理委员会划分的各小组预算目标，确定各运作小组本身的具体工作计划。在拟定工作计划时，各运作小组应根据自身情况及上一年度预算的执行情况，编制小组的预算草案须附上说明。

其四，学校各运作小组把工作计划和预算草案，呈给学校预算管理委员会，由该委员会综合、平衡和确定各小组的工作计划和预算草案。有鉴于学校资源有限，学校预算管理委员会应对各运作小组建议的工作计划和预算草案，进行评估，包括增删或调整一些工作计划或预算数额，以确保计划的可行性，达致工作目标和效应。

其五，在充分了解学校的年度工作计划和预算草案后，学校预算管理委员会把该工作计划和预算草案呈给学校董事会。董事会应谨慎讨论和审核该草案，才作出批准的决定，然后交由学校行政层去执行学校一整年的工作计划和财政预算。

图表1：制定学校财政预算案的机制和流程



三、健全的财政预算案

基本上，健全的学校财政预算案可分为三个部分，即运作预算、发展预算和融资预算（图表2）。

图表2：健全财政预算的简要概念

1. 运作预算

(a) 学校收入

i. 固定收入

- 学费
- 杂费：图书馆费、电脑费、冷气设备费、常年建校基金费

ii. 非固定收入

- 礼堂租金
- 教室租金
- 电脑室租金
- 球场租金

(b) 学校开支

- i. 人力资源开支
- ii. 日常行政开支
- iii. 活动开支
- iv. 维修和保养开支

(c) 学校收入及开支的总和：盈余、平衡或不敷

2. 发展预算

(a) 硬件建设

- i. 校舍的建设
- ii. 电脑设备
- iii. 试验室设备
- iv. 图书馆参考书
- v. 教学设备
- vi. 冷气和办公室设备

(b) 软体建设

- i. 教师在职培训
 - 短缺课程
 - 技术课程

- 软技能课程
- ii. 教师学术资格的提升
 - 硕士课程
 - 博士课程

3. 融资预算

- (a) 学费调整
- (b) 常年学校赞助人或公司
- (c) 房产信托
- (d) 教师培训基金
- (e) 筹款

学校的运作预算基本上分为两个部分，即学校收入和学校开支。

学校收入分为固定收入和非固定收入两大类。学校的固定收入是根据来年学生人数，作为计算的基础，例如向每位学生收取的学费和杂费，从而估计出学校的固定收入。有鉴于近十年独中学生人数没有显著增加，我们有必要研究和解决独中生源或学校运作上的问题。至于学校非固定收入包括学校设备的租金，如礼堂、教室、电脑室、球场等的租金。因此，各独中应充分利用学校设备以增加学校的收入，把相关学校设备开放给外界租用，尤其是吸引一些公司在酒店举办的研讨会或培训课程，改在学校举办。因此，各校可探讨及安排人力，主动去开拓租借学校设备的市场工作。

学校开支可分为几类，如人力资源开支、日常行政开支、活动开支、维修和保养开支。学校收入及开支的总和则是学校收支是否达致盈余、平衡或不敷的状况。据了解，独中每年不敷一千万元左右，但是我们必须检讨，独中在收入方面是否达不到所需要的学生人数，或是学校在各方面的开支过度庞大。根据目前的情况，独中教师比政府教师在薪金和福利方面过低。

学校的发展预算分为硬体发展和软体发展两大类。大部分学校的发展预算集中在硬体建设上，如校舍的建设、电脑设备、试验室设备、图书馆参考书、教学设备、冷气和办公室设备。但是，学校也必须重视学校的软体发展，如教师的在职培训和学术资格的提升，以加强教师 and 教学素质，吸引更多学生就读，进而增加学校收入。因此，各校应不论财务状况的好坏，每年都拨出一笔预算，以培训人力资源，作为加强独中的长期投资。独中办学者应重视师资培训，成立本身学校或区域性的教师培训基金，尤其是协助面对困难的小型独中进行师资培训，集中资源培训更多教师。一些学校可能会按自己的考量，把人力资源培训的预算，归类在学校运作开支预算内，而不归入学校软体发展预算。

学校的融资预算包括学费的调整、常年学校赞助人或公司、房产信托、教师培训基金、筹款。

相较于其他私立学校的学费，独中所收取的学费偏低。根据本人的了解，某个幼教集团每年向每位学生收取3千元学费，共有36所幼儿园和4000名学生，在适合地点设立的一所幼儿园，能够在一年内达致收支平衡。许多城市华裔家长能够负担得起3千元的幼教学费。

此外，根据对吉隆坡多所著名私立学校学费的调查显示，这些私立学校的学费比独中学费高出许多，依然吸引许多家长送孩子就读（图表3）。

图表3：吉隆坡多所著名私立学校的学费表

私立学校名称	各年级学费		
	中学一至三年级 Form 1-Form 3	中学四年级 Form 4	中学五年级 Form 5
Sri Cempaka	RM9,700	RM10,200(商科) RM11,200(理科)	RM10,200(商科) RM11,200(理科)
Sri Garden	RM10,000	RM10,600(文科) RM11,000(理科)	RM11,000(文科) RM11,460(理科)
Sri KDU	RM11,990	RM13,550(人文科) RM13,850(sub-science) RM14,250(纯理科)	RM13,550(人文科) RM13,850(sub-science) RM14,250(纯理科)
Sri Sedaya	RM7,500	RM8,600++	RM8,600++
Sri Kuala Lumpur	RM10,680(F1&2) RM11,040(F3)	RM12,060(文科) RM13740(理科) RM15180(理科兼资讯科技)	RM12,060(文科) RM13,740(理科) RM15180(理科兼资讯科技)
Sek Methodist Wesley (Sentul)	RM4,500	RM5,100	RM5,100

据了解，独中的学费不高，以照顾中下阶层的学生。但是，独中学费还是有其上调的空间。在提高独中学费时，也必须有一套照顾低下层学生的机制。

独中筹款对筹款人和捐款人来说都是一项不容易的工作。各独中应拟出一份个人、华商或公司名单作为独中的捐款人，更有规划及主动去开拓学校捐款人的市场工作。



独中把向社会筹获的大部分金额投入在兴建校舍方面。一些独中可能拥有很好的校舍，但是若缺乏素质良好的教师，独中教育就会大打折扣。各独中应成立教师培训基金，加强对学校人力资源的投资，让社会人士知道独中也拥有良好师资。

独中可采取两种方式进行房产信托，即售卖和回租原地校舍，或是售卖校舍后迁至他处兴建新校舍，从而把获得的巨额盈利充作学校基金。独中有必要反思，办学是否一定要有产业？独中可探讨第一种房产信托的可行性，即把校舍售卖出去，并以长期租约方式，回租原有校舍，进而获取数千万元的现金。另外，一些位于市中心的独中，可探讨第二种房产信托的可行性，售卖位于市中心的校舍，并迁至其他人口密集和拥有生源的市郊住宅区，兴建新校舍，进而获取数千万元的现金。独中的搬迁申请可能难获政府批准的问题，是进行第二种房产信托方式时所必须重视的关键课题。

长期以来，独中都不断向社会进行筹款。独中教育工作者和社会人士，对是否由学生出来筹款，拥有不同的看法。如果独中有能力运用不同方式生财有道，就不需要学生出来筹款了。一所健全的学校，最低限度必须做到收支平衡的程度。

与会者交流阶段

在英迪国际大学总营运长莫文翔先生，以PowerPoint幻灯片和口头报告方式，提呈专题报告后，与会者进行交流，意见归纳如下：

1. 各方面确实对独中学生参与筹款活动存有不同的看法，尤其是对学生的安全有所担忧。无可否认，学生参与筹款活动也是一项教育学生的社会工作。
2. 私立学校是以什么方式，在高学费的情况下，吸引学生就读？
 - (a) 私立学校采取品牌市场策略，吸引学生就读。私立学校的教学是以英文为主，但是它有提供学习其他语文如华文的机会。私立学校每年耗资在媒体打广告，突出英文水平高和学校设备良好的卖点。
 - (b) 据了解，一些独中的学校设备不会比私立学校差。但是独中给人的印象是学生掌握的英文水平不太好，这是独中的一个隐忧。其实，独中应不断加强自己的素质，办出“以华文为主、英文也很强”的强点。目前，世界的三大语文是英文、华文、西班牙文，掌握其中两种语文就可在世界通行。
 - (c) 学生的来源是学校的一个考虑，孩子到哪一所学校就读是家长的一个考虑。如果独中能够解决部分家长对送孩子就读独中的隐忧，独中将会有更大的发展空间。
3. 独中长久未能解决的财务问题
 - (a) 有人认为独中必须改变时常获取华社资助的依赖性思想，进而建立独中自力



更生的能力。这几十年来，华社不断捐助独中，但是依然未能解决独中的财务问题。建议各独中探讨和进行一项十年计划，使学校经济具备自力更生的能力，例如一些有条件的独中，可向社会筹集数千万元的学校基金，以长期稳健地资助独中教育的各项建设。

- (b) 建议各独中参考私立学校为何能够在没有向政府和华社拿钱的情况下，依然能够自力更生并获取盈利的经营经验，并从中获取启发，拟定一些适合独中采用的经营策略。私立学校的其一经营策略，就是要设定学生人数的目标，进行具体规划和采取行动，以在短期内达致收支平衡和获取盈利。

主持人黄循积先生在归纳与会者的意见时表示，各独中应采取积极行动加强学校的财务体系和运作方式，重视学校财政预算的重要性，对学校的运作预算、发展预算和融资预算作出更好的准备和落实。主讲人莫文翔先生提出以房产信托进行融资的看法，与独中向来的做法有很大的不同。独中的传统融资观点还是着重在筹款方面，对独中房产信托的融资方式存有不同的看法。对于第一种房产信托方式，即售卖和回租原地校舍，是各独中负责人至今不同意或是不敢作出的决定。另外，一些市区独中可以考虑第二种房产信托方式，但是仍必须关注和解决许多问题，尤其是独中搬迁申请可能难获政府批准的问题。

各组代表报告和综合交流记录

在莫文翔先生提呈口头专题报告及与会者交流后，大会接着针对独中财务课题，分成三个小组进行讨论。第一组讨论“探讨独中长远且稳定的融资计划”，由莫文翔主持；第二组讨论“独中财务管理工具”，由黄循积主持；第三组讨论“学校发展与独中教改应遵循的财务支配原则”，由张永庆主持。过后，黄祥胜先生、黄集初校长和谭福海校长依序代表各组向与会者报告讨论结果，主持人为黄循积先生。

经过各小组代表报告和综合交流后，与会者发表的意见归纳如下：

1. 以下是可供各独中考虑的融资计划项目
 - (a) 争取各级政府的常年拨款。
 - (b) 争取州政府拨地供发展，其收入用来支付独中发展。
 - (c) 发展学校校外土地或兴建店铺。
 - (d) 学校赞助人、工商业机构和社团的常年捐款。
 - (e) 合理调整学费。

- (f) 出租学校硬体设备（例如宿舍、停车场、球场、课室、礼堂、讲堂和食堂等）。
- (g) 设立夜间部为各界人士开办课程或活动。
- (h) 学校与银行的信用卡合作计划，由银行按百分比捐款给学校。
- (i) 成立基金会，例如由公众人士立遗嘱捐献财产或保险金给学校。
- (j) 成立合作社从事商业活动。
- (k) 成立校友联络网征求捐献。
- (l) 将学校多余资金进行信托投资。
- (m) 举办常年义卖会。

2. 独中财务管理工具

- (a) 各独中宜将学校会计科目表（chart of accounts）和每年财务报告副本交给独中工委会。
- (b) 建议拟定独中的统一会计科目表和账目格式，以利于未来各校和独中工委会的决策参考和研究工作，以及开展向各级政府争取独中权益的工作。
- (c) 各独中宜交流各校之间的财务资讯和数据，作为各校的内部参考和决策依据。
- (d) 学校的盈余概念应是学校的经常运作收入和开支的差额，不宜将年度筹款项目列为当年的收入。
- (e) 各校应关注学校钱财的运用效益，确保财务决策和资源分配要有合理的依据。

3. 学校发展与独中教改应遵循的财务支配原则

- (a) 学校的整体发展规划涵盖教育改革的层面。因此，独中办学者在决定及落实学校发展计划时，应对学校的教育改革作出考量和资源分配，并加强评估机制，作出改善。
- (b) 各校可按计划的轻重缓急、可行性、效果和涉及资源，以及学校所需要作出的改变，从众多发展计划选项中作出探讨和决定。
- (c) 学校发展计划应重视生源，创造学校特色，优化校园文化。
- (d) 加强沟通、资料收集和研究、参考其他学校的作法，有助于克服学校内部对某些发展计划存有的观点差异，以达致共识，作出决定。

4. 部分独中为落实教育改革计划而成立了“英语教学中心”。学校和电脑公司的不



同合作模式和具体内容，可对学校开支有不同的影响，而且师资问题有待改善。有者指出电脑器材易过时，外包可减低学校开支，但是也有者表示长期付费给电脑公司不划算。因此，建议收集相关独中落实“英语教学中心”计划的资料，以了解实际情况和分享经验，供各独中参考和作出改善。

5. 华社的支持是独中能够自力更生的关键。独中筹款活动体现了独中运动在经济、教育、社会、文化和政治方面的意义，并提醒民众关于政府仍没有平等对待各民族教育的实情。
6. 建议加强全国60所独中的凝聚力量，树立独中教育品牌，以在政策上的争取获得更大效应。
7. 建议成立全国独中教育基金会，以资助独中发展；同时邀请独中代表商讨该基金会的筹划工作。
8. 有观点认为，独中办学者在审时度势为独中发展作出努力时，也应对在筹集学校资金时是否采取冒险精神，跨出一步，进行投资的可行性，作出考量。另有观点认为，独中办学者必须考虑到有关冒险或投资行动，会否违反捐款人的意愿，在学校引起风波，使学校内部不稳定。
9. 各独中须致力确保学校的基本收支平衡，以加强独中自力更生的能力。长期以来，独中的特色是源自社会及民办的学校，不是精英学校或由信托基金资助发展的教育机构。目前，我国社会还未达到西方社会通过资金雄厚的信托基金，发展教育机构的社会文化水平。如果独中能够获得类似资助，这将有助于解决独中的办学经费不足问题。
10. 教育是人民的一项权益。政府有责任拨款予民办非营利学校或私立学校，以资助这些学校的发展，肯定其对国家建设所作出的贡献。
11. 在加强独中与社会的互动关系方面，比如可在社会人士的葬礼上主动送祭旗，以表达关怀及征求捐款，并使其成为一种社会文化，加强社会人士对独中的支持。

主持人归纳意见

各独中应加强力度，改善学校财务管理体系。在制定学校财政预算案时，对学校的运作、发展和融资预算进行规划和给予具体落实，并进行检讨和改善。此外，各独中应未雨绸缪进行学校的融资计划。

各独中宜将学校会计科目表和每年财务报告副本交给独中工委。此外，独中应紧密结合社会的各方力量和资源，以巩固独中的生存和发展基础。

调查、统计与分析

其财务体系构建问卷

独中『学校发展规划』及

独中“学校发展规划”及其财务体系构建 问卷调查

说明：董教总全国独中工委将于今年9月22日和23日召开全国独中董事交流会。这个交流会的议题包括：研制独中“学校发展规划”的思考与实践；构建与学校发展相适应的财务体系。所谓“学校发展规划”（SDP，school development planning），是近年在国际上兴起的一种改进学校管理、提高学校教育教学质量的技术方法。制订和实施学校发展规划是实现学校发展的重要途径和手段，学校发展规划为转变教育管理思想、凝聚各方共识、分析诊断学校存在问题、帮助学校持续发展提供了一个有效的平台。

为了解各校对“学校发展规划”的认识与拟制情况，以及构建相应财务体系的问题，特进行这项问卷调查。有关调查结果，将作为草拟独中董事交流会议题报告的参考。

调查对象：全国60所华文独中（由校长或董事会执行秘书填写）

问卷发出日期：2007年7月06日

问卷回收日期：2007年7月20日

【注】本问卷共有5页，填妥请寄回：
马来西亚华校董事联合会总会（董总）
“全国独中董事交流会筹委会资料组”
LOT 5, SEKSYEN 10,
JALAN BUKIT,
43000 KAJANG,
SELANGOR.

回执

填写者（正楷姓名）：

职务：

日期：

学校盖章：

附件： “学校发展规划”文本及其相应落实行动方案。

2006财政年度的财务报告。

1 请问您对“学校发展规划”概念的认识：

- A 不了解
- B 了解一般
- C 很了解

2 贵校是否拟制“学校发展规划”？

- A 是（继续答题4—题15的问题）
- B 否（接着答题3，题10—题15；无需答题4—题9的问题）

3 贵校没有拟制“学校发展规划”的原因：

- A 不了解有关理念
- B 理解理念，但不知如何拟制
- C 没有单位主导拟制工作
- D 没有需要或迫切性不大
- E 其它原因（请述：_____）

4 贵校由谁主导拟制“学校发展规划”？

- A 董事会
- B 校长和行政人员
- C 校外专家学者
- D 其他（请述：_____）

5 贵校“学校发展规划”属于：

- A 年度规划
- B 短期规划（2~5年）
- C 长期规划（5年以上）



6 贵校“学校发展规划”倾向：

- A 硬件建设规划
- B 软体建设规划
- C 硬件、软体建设规划兼备
- D 学校形象、品牌规划
- E 其它（请述：_____）

7 贵校“学校发展规划”（硬件部分）优先考虑什么项目？
（请以1、2、3....序号标示优先顺序，勿重复序号）

- 普通教室
- 专门教室（如科学实验室、语言室、电脑室等）
- 学生宿舍
- 礼堂、讲堂
- 食堂
- 运动场
- 校园环境美化
- 其它（请述：_____）

8 贵校“学校发展规划”（软体部分）优先考虑什么项目？
（请以1、2、3....序号标示优先顺序，勿重复序号）

- 校务管理现代化
- 课程文化建设与教学改革
- 道德教育与学生文化建设（包含校风、学风养成等）
- 教师队伍建设与教师培训
- 教育科研
- 充实图书、教具、多媒体音像教材
- 加强与社区联系，建立学校形象
- 加强招生工作，巩固生源
- 其它（请述：_____）

9 贵校拟制“学校发展规划”面对主要难题（可以复选）：

- A 缺乏理论指导
- B 没有相应的落实行动方案
- C 评估机制有待建立
- D 其它（请述：_____）

10 贵校2006财政年度的主要收入来源是：

（请以1、2、3…序号标示优先顺序，勿重复序号）

- （ ） 学费及杂费
- （ ） 筹款及捐款（如赞助人年捐、义卖、红白事捐款等）
- （ ） 校内及校外产业收入（如礼堂、运动场、店铺等）
- （ ） 贩卖部销售（如课本、作业簿、文具等）
- （ ） 政府拨款
- （ ） 其它（请述：_____）
- （ ） 其它（请述：_____）
- （ ） 其它（请述：_____）

11 贵校2006财政年度的主要支出项目是：

（请以1、2、3…序号标示优先顺序，勿重复序号）

- （ ） 教职员薪金
- （ ） 教职员福利（如医疗、保险等）
- （ ） 教职员培训
- （ ） 学生奖助学金
- （ ） 建筑物的增设、扩充及维修费用
- （ ） 教学器材的添购、提升及维修费用
- （ ） 水电、电话、传真、邮寄费用等
- （ ） 其它（请述：_____）
- （ ） 其它（请述：_____）
- （ ） 其它（请述：_____）



12 当贵校面对财务不敷时，主要以何种方式应对？
（请以1、2、3…序号标示优先顺序，勿重复序号）

- 提高学费
- 提高杂费
- 削减教职员薪金
- 削减教职员福利（如医疗、保险等）
- 削减教职员培训
- 向政府争取拨款
- 加大筹款力度
- 暂缓硬体建设计划（如兴建新建筑物等）
- 暂缓教学发展计划（如增聘教职员等）
- 向银行贷款
- 减少教职员
- 其它（请述：_____）
- 其它（请述：_____）
- 其它（请述：_____）

13 贵校于2006财政年度平均向每一位学生征收的学费为RM_____。

14 贵校于2006财政年度平均向每一位学生征收的杂费为RM_____。
有关杂费是：（请打“√”）

项目	有征收	没征收
图书馆费		
电脑费		
科学实验费		



15 倘若贵校有足够的财务能力，贵校最优先考虑改善的三个项目是：
(限选三项，请以1、2及3序号标示优先顺序，勿重复序号)

- () 教职员薪金
- () 教职员福利 (如医疗、保险等)
- () 教职员培训
- () 调低学费
- () 调低杂费
- () 增加学生奖助学金
- () 建筑物的增设、扩充及维修
- () 教学器材的添购、提升及维修

- () 其它 (请述: _____)
- () 其它 (请述: _____)
- () 其它 (请述: _____)

请附：1 贵校“学校发展规划”文本及其相应落实行动方案（如有）。
2 贵校2006财政年度的财务报告。



独中“学校发展规划”意向问卷调查 统计与分析

说明：本问卷调查于2007年7月中旬开始至8月31日截止收件，调查对象为全国60所华文独中，共发出问卷61份（含宽柔中学古来分校），回收问卷33份。

回收率不高（54.1%），主要原因是问卷接收者为学校董事会，没有另发副本予校长，而一些董事会执行人员未及时协同校长填写问卷。

调查结果统计：

- 1 请问您对“学校发展规划”概念的认识：

A 不了解	(9.1%)
B 了解一般	(69.7%)
C 很了解	(21.2%)

- 2 贵校是否拟制“学校发展规划”？

A 是	(69.7%)
B 否	(30.3%)

- 3 贵校没有拟制“学校发展规划”的原因：

A 不了解有关理念	(10.0%)
B 理解理念，但不知如何拟制	(10.0%)
C 没有单位主导拟制工作	(40.0%)
D 没有需要或迫切性不大	(40.0%)
E 其它原因	(0%)

- 4 贵校由谁主导拟制“学校发展规划”？

A 董事会	(43.5%)
B 校长和行政人员	(26.1%)
C 校外专家学者	(0%)
D 其他（董事会、校长与行政人员）	(26.1%)
（董事会与校长）	(4.3%)

- 5 贵校“学校发展规划”属于：

A 年度规划	(17.4%)
B 短期规划（2~5年）	(43.5%)
C 长期规划（5年以上）	(39.1%)



6 贵校“学校发展规划”倾向：

- A 硬件建设规划 (0%)
- B 软体建设规划 (4.3%)
- C 硬件、软体建设规划兼备 (69.6%)
- D 学校形象、品牌规划 (21.7%)
- E 其它(校园文化、综合规划等) (4.4%)

7 贵校“学校发展规划”(硬件部分) 优先考虑什么项目？

(请以1、2、3...序号标示优先顺序，勿重复序号)

- () 普通教室
- () 专门教室(如科学实验室、语言室、电脑室等)
- () 学生宿舍
- () 礼堂、讲堂
- () 食堂
- () 运动场
- () 校园环境美化
- () 其它(请述：_____)

统计数据：

项目 \ 优先性	1	2	3	4	5	6	7	8
普通教室	(5)	(4)	(4)	(1)	(1)		(2)	
专门教室	(10)	(5)	(1)	(1)	(1)	(1)		
学生宿舍	(1)	(3)	(5)	(2)	(1)		(4)	
礼堂、讲堂	(1)	(3)	(3)	(4)	(3)	(2)		(1)
食堂			(2)	(5)	(3)	(4)	(1)	
运动场		(3)	(1)		(5)	(5)	(3)	
校园环境	(3)	(1)	(2)	(6)	(4)	(2)	(1)	
其它 (学会活动场所)			(1)					

8 贵校“学校发展规划”（软体部分）优先考虑什么项目？

（请以1、2、3....序号标示优先顺序，勿重复序号）

- 校务管理现代化
- 课程文化建设与教学改革
- 道德教育与学生文化建设（包含校风、学风养成等）
- 教师队伍建设与教师培训
- 教育科研
- 充实图书、教具、多媒体音像教材
- 加强与社区联系，建立学校形象
- 加强招生工作，巩固生源
- 其它（请述：_____）

统计数据：

项目 \ 优先性	1	2	3	4	5	6	7	8	9
校务管理现代化	(8)		(3)	(7)	(2)		(1)	(1)	
课程教学改革	(2)	(3)	(6)	(3)	(2)	(2)	(4)		
德育建设	(2)	(4)	(5)	(6)	(4)	(1)			
教师队伍建设	(5)	(11)	(2)	(3)		(1)			
教育科研			(2)		(6)	(4)	(3)	(6)	
图书教具	(1)		(1)	(3)	(3)	(9)	(2)	(3)	
社区联系	(3)		(1)		(3)	(4)	(5)	(6)	
招生	(1)	(3)	(2)		(2)	(1)	(7)	(5)	(1)
其它									

9 贵校拟制“学校发展规划”面对主要难题（可以复选）：

- A 缺乏理论指导（7）
- B 没有相应的落实行动方案（8）
- C 评估机制有待建立（12）
- D 其它：经济问题（1）；
 学生来源问题（1）；
 校友会反对（1）；
 本位主义思想，阻碍宏观规划（1）；
 缺乏有理念和素质的校政领导者（1）。

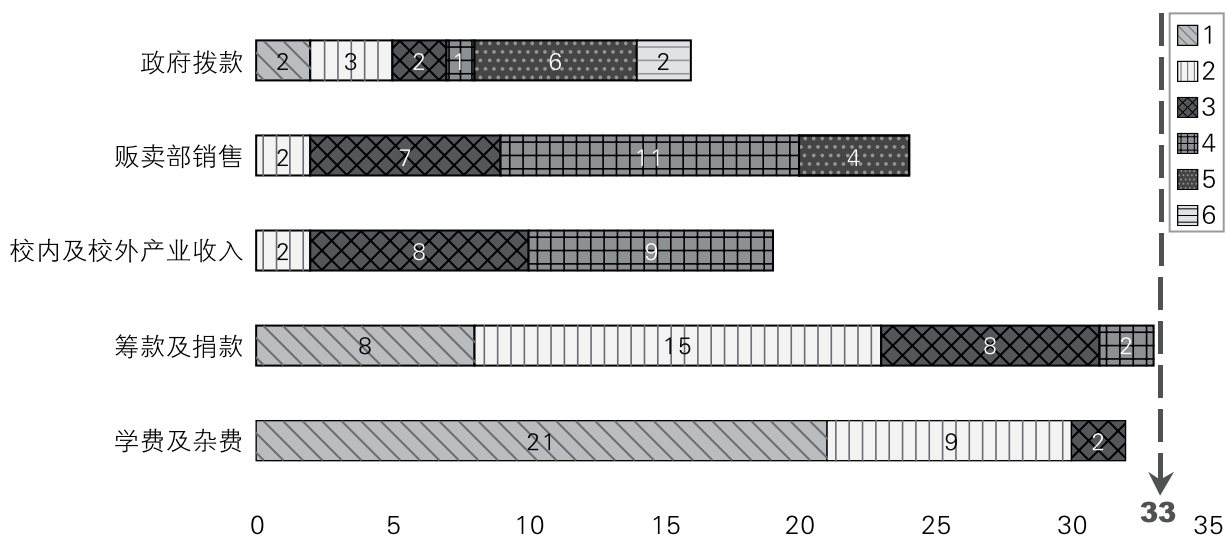
10 贵校2006年财政年度的主要收入来源是：

（请以1、2、3…序号标示优先顺序，勿重复序号）

- （ ）学费及杂费
- （ ）筹款及捐款（如赞助人年捐、义卖、红白事等）
- （ ）校内及校外产业收入（如礼堂、运动场、店铺等）
- （ ）贩卖部销售（如课本、作业簿、文具等）
- （ ）政府拨款
- （ ）其他（请述：_____）

统计数据：

项目 \ 优先性	1	2	3	4	5	6	7
学费及杂费	(21)	(9)	(2)				
筹款及捐款	(8)	(15)	(8)	(2)			
校内外产业		(2)	(8)	(9)			
贩卖部销售		(2)	(7)	(11)	(4)		
政府拨款	(2)	(3)	(2)	(1)	(6)	(2)	
其它(拨款)	(1)	(1)	(1)		(2)		
其它(宿舍)		(1)	(2)		(1)		
其它(舞狮)	(1)		(1)				
其它						(1)	(1)



11 贵校2006年财政年度的主要支出项目是：

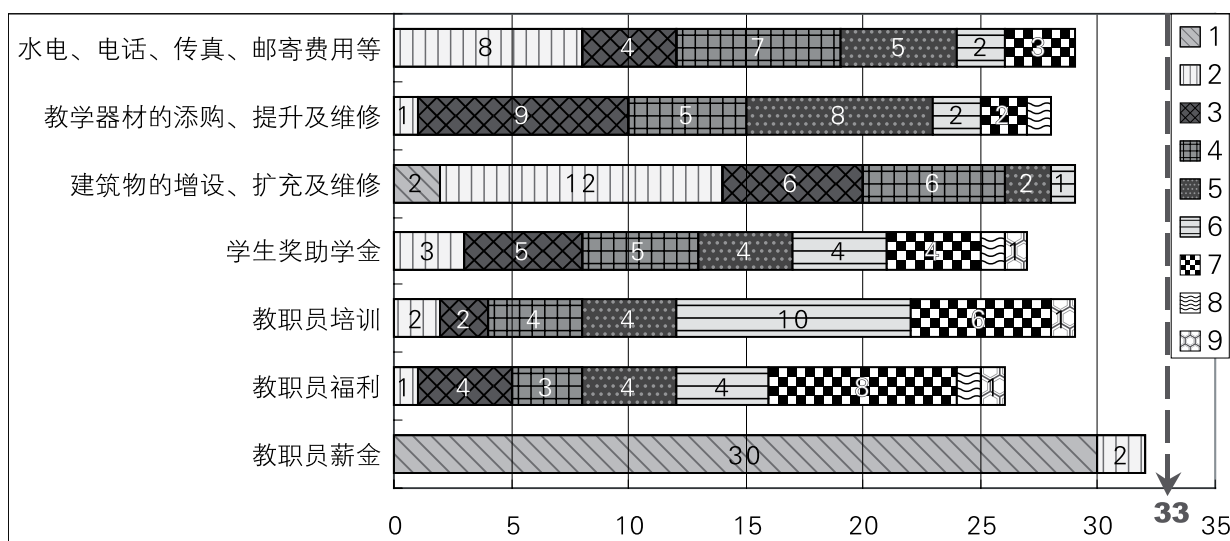
(请以1、2、3… 序号标示优先顺序，勿重复序号)

- () 教职员薪金
- () 教职员福利 (如医疗、保险等)
- () 教职员培训
- () 学生奖助学金
- () 建筑物的增设、扩充及维修
- () 教学器材的添购、提升及维修
- () 水电、电话、传真、邮寄费用等
- () 其他 (请述： _____)

统计数据：

项目 \ 优先性	1	2	3	4	5	6	7	8	9
教职员薪金	(30)	(2)							
教职员福利		(1)	(4)	(3)	(4)	(4)	(8)	(1)	(1)
教职员培训		(2)	(2)	(4)	(4)	(10)	(6)		(1)
学生奖助学金		(3)	(5)	(5)	(4)	(4)	(4)	(1)	(1)
建筑物增修	(2)	(12)	(6)	(6)	(2)	(1)			

器材添、修	(1)	(9)	(5)	(8)	(2)	(2)	(1)	
水电、传真等	(8)	(4)	(7)	(5)	(2)	(3)		
其它	(2)	(1)		(1)	(3)		(2)	



12 贵校面对财务不敷时，主要以何种方式应对？

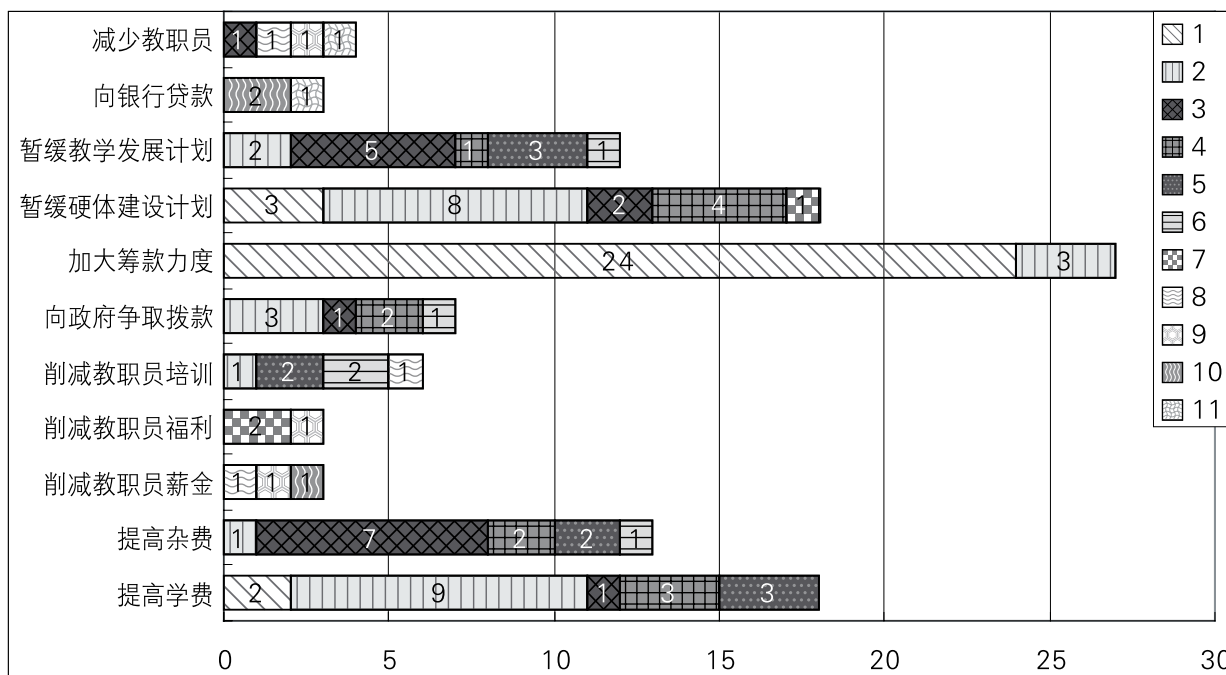
(请以1、2、3...序号标示优先顺序，勿重复序号)

- () 提高学费
- () 提高杂费
- () 削减教职员薪金
- () 削减教职员福利 (如医疗、保险等)
- () 削减教职员培训
- () 向政府争取拨款
- () 加大筹款力度
- () 暂缓硬体建设计划 (如兴建新建筑物等)
- () 暂缓教学发展计划 (如增聘教职员等)
- () 向银行贷款
- () 减少教职员
- () 其他 (请述: _____)



统计数据：

项目 \ 优先性	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
提高学费	(2)	(9)	(1)	(3)	(3)						
提高杂费		(1)	(7)	(2)	(2)	(1)					
削减薪金								(1)	(1)	(1)	
削减福利							(2)		(1)		
削减培训		(1)			(2)	(2)		(1)			
争取政府拨款		(3)	(1)	(2)		(1)					
加大筹款力度	(24)	(3)									
暂缓硬件建设	(3)	(8)	(2)	(4)			(1)				
暂缓教学发展		(2)	(5)	(1)	(3)	(1)					
向银行贷款										(2)	(1)
减少教职员			(1)					(1)	(1)		(1)
其它	(2)		(2)								



13 贵校于2006年财政年度平均向每一位学生征收的学费为RM_____。

统计数据:

- (1) 最低收费: RM 0;
- (2) 最高收费: RM 2,640;
- (3) 没有填写: 4所;
- (4) 包含杂费: 2所。

14 贵校于2006年财政年度平均向每一位学生征收的杂费为RM_____。

统计数据:

- (1) 最低收费: RM 0;
- (2) 最高收费: RM 650;
- (3) 没有填写: 10所;

有关杂费是: (请打“√”)

项目	有征收
图书馆费	(13)
电脑费	(24)
科学实验费	(13)
考试费	(3)
其他	(10)



“其他”包括：全年杂费、语言视听费、建设费、特别费、体育设备费、出版费、冷气设备费、活动费、电机班实习费、餐饮管理科实习费。

15 倘若贵校有足够的财务能力，贵校最优先考虑改善的三个项目是：

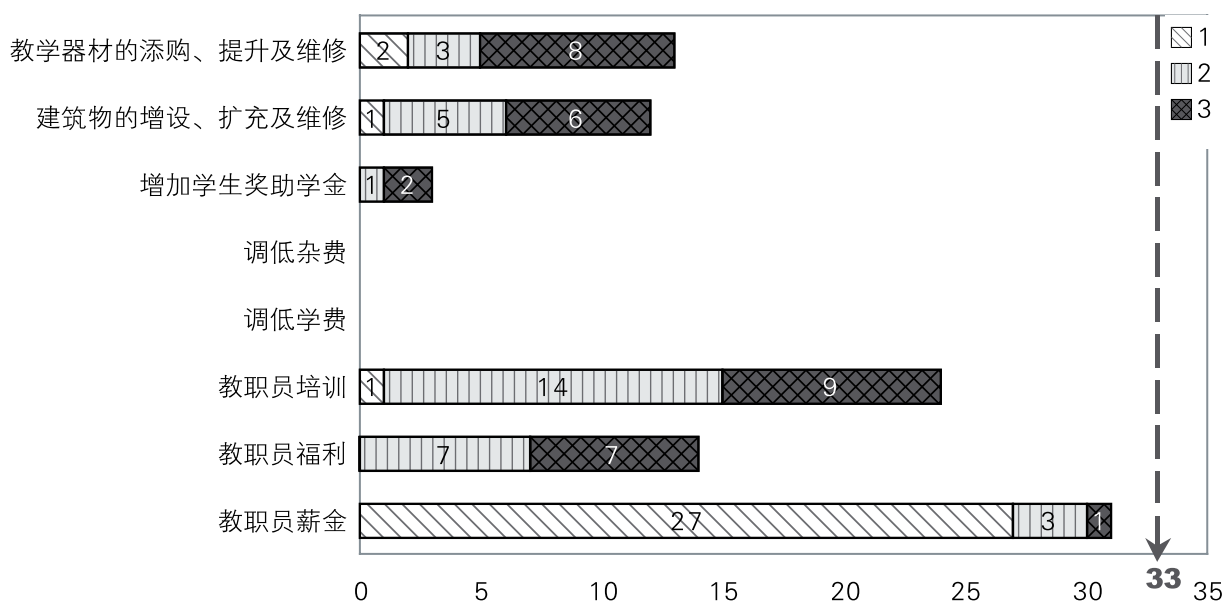
（限选三项，请以1、2及3序号标示优先顺序，勿重复序号）

- 教职员薪金
 教职员福利（如医疗、保险等）
 教职员培训
 调低学费
 调低杂费
 增加学生奖助学金
 建筑物的增设、扩充及维修
 教学器材的添购、提升及维修
 其他（请述：_____）

统计数据：

项目 \ 优先性	1	2	3
教职员薪金	(27)	(3)	(1)
教职员福利		(7)	(7)
教职员培训	(1)	(14)	(9)
调低学费			
调低杂费			
增加奖助学金		(1)	(2)
建筑物增、修	(1)	(5)	(6)
器材的添、修	(2)	(3)	(8)
其它	(1)		





调查结果简析：

1. 本问卷调查结果显示，大部分学校对“学校发展规划”概念是有所了解的，并由董事会主导（配合校长和行政人员）拟制学校发展规划。然而，本次问卷调查仅有1所独中（吉隆坡中华独立中学）提呈完整“学校发展规划”文本。
2. 根据问卷统计，计有10所独中没有拟制“学校发展规划”，主要原因包括“没有需要或迫切性不大”，“没有单位主导拟制工作”等。
3. 独中拟制“学校发展规划”的形式包括年度规划（4所），短期规划（10所），长期规划（9所）；规划内容兼顾硬体建设和软体建设，一些独中也注意到学校形象、品牌的规划。
4. 硬体建设规划优先考虑的三个项目是：专门教室（如科学实验室、语言室、电脑室）建设、普通教室建设、学生宿舍建设。
5. 软体建设规划优先考虑的三个项目包括：校务管理现代化、教师队伍建设与教师培训、课程文化建设与教学改革。
6. 本问卷调查结果也揭示了独中拟制“学校发展规划”过程面对的主要难题：“评估机制有待建立”，“没有相应的落实行动方案”，“缺乏理论指导”。

1. 学校的主要收入：

- 1.1. 所有参与统计的学校（33所）都把“筹款及捐款”列为前4项优先收入之一；



- 1.2. 32所学校列“学费及杂费”为前3项优先收入之一，其中21所列为最主要收入；
- 1.3. 24所学校将“贩卖部销售”列为重要收入之一，其余项目皆少过20所学校填写。

2. 学校的主要支出：

- 2.1. 共32所学校将“教职员薪金”列为最大开支之一，其中30所为最主要开支；
- 2.2. 共20所学校将“建筑物的增设、扩充及维修”列为前3项优先开支之一；
- 2.3. 共12所学校将“水电、电话、传真、邮寄费用等”列为前3项优先开支之一。

3. 应对财务不敷的方式：

- 3.1. 共27所学校选择以“加大筹款力度”为第一或第二主要应对方式；
- 3.2. “提高学费”及“暂缓硬体建设计划”皆有18所学校选择为应对方式之一；
- 3.3. 其余应对方式皆少过15所学校填写。

4. 学费：在参与统计的学校中，平均一年向每一位学生征收的学费最高为RM2,640，并有2所学校清楚列明不征收学费。

5. 杂费：

- 5.1. 在参与统计的学校中，平均一年向每一位学生征收的杂费最高为RM650，并有1所学校清楚列明不征收杂费。
- 5.2. 有24所学校的杂费包含“电脑费”；各有13所学校的杂费包含“图书馆费”及“科学试验费”；
- 5.3. 有2所学校没有列明所征收的杂费包含什么项目。

6. “教职员薪金”、“教职员培训”及“教职员福利”依序为大部分学校在有足够的财务能力时，优先考虑改善的3个项目。

研制独中

「学校的理念与实践
与发展规划」



研制独中“学校发展规划” 的理念与实践

报告：吴建成

(1) 什么是学校发展规划

- 1.1 学校发展规划是一种教育规划
- 1.2 学校发展规划是学校管理思想的体现
- 1.3 制定、实施学校发展规划是实现学校发展的途径和手段

(2) 为什么要制定学校发展规划?

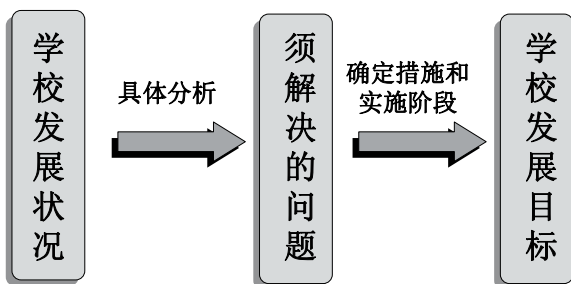
- 2.1 制定学校发展规划的5项任务
- 2.2 制定学校发展规划的目的
- 2.3 制定学校发展规划的可能起因

(3) 如何制定学校发展规划

- 3.1 制定学校发展规划的原则
- 3.2 制定学校发展规划的具体要求
- 3.3 学校发展规划的文本

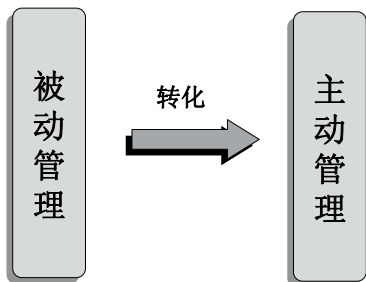
(1) 什么是学校发展规划

1.1 学校发展规划是一种教育规划



- 规划是为发展服务的，是形式，是手段追求学校发展是核心内容、是目的

1.2 学校发展规划是学校管理思想的体现

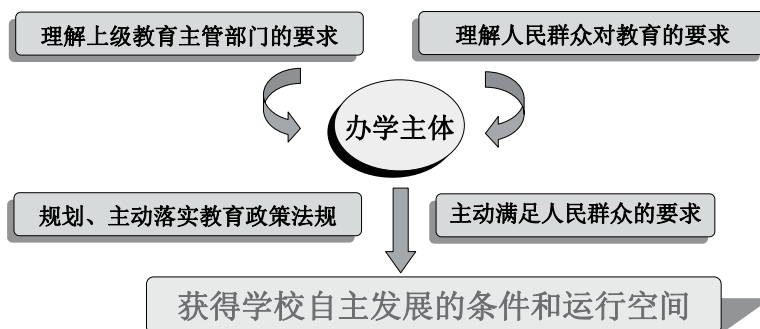


实现办学主体、教师、学生的自主发展

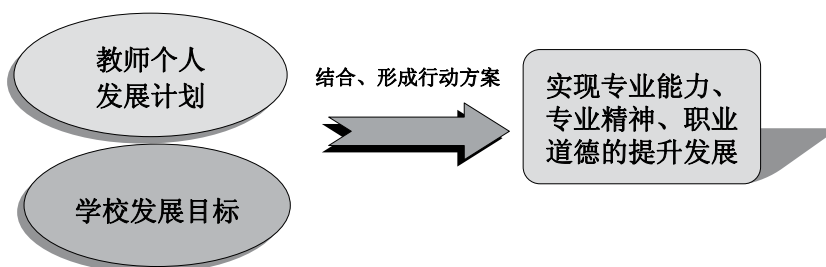


学校管理思想的三个层次

(1.2.1) 在处理与办学主体的关系上

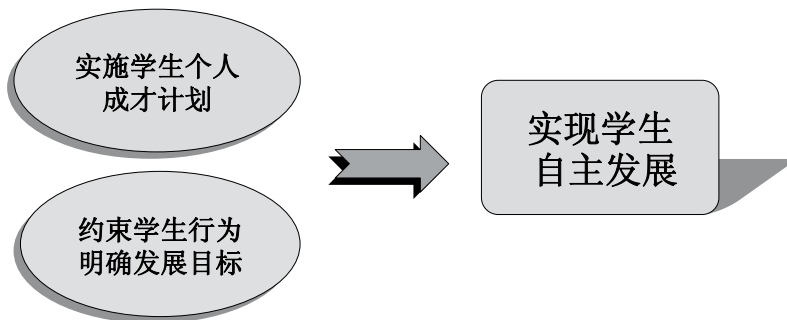


(1.2.2) 在学校对教师的管理上



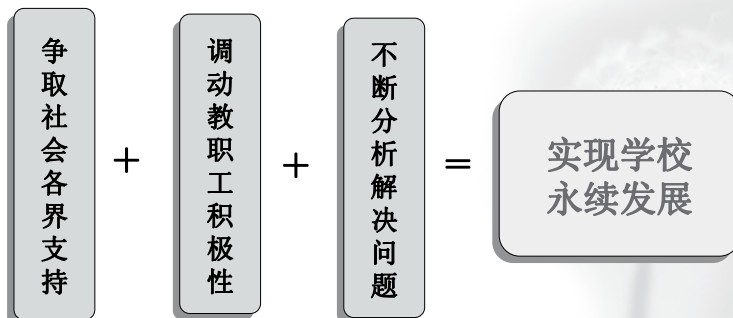
- 实现办学主体、教师、学生的自主发展

(1.2.3) 在学生管理和教学改革上



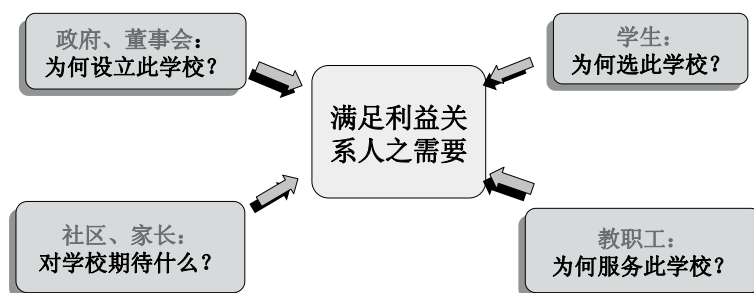
1.3 制定、实施学校发展规划是实现学校发展的途径和手段

学校发展规划 3 项基本要求：



不断追求学校发展是管理者的基本责任和良知—在自己的能力范围内最大程度解决学校的问题

(1.3.1) 学校发展须满足“学校利益关系人”的需要



- 要办好让人民满意的教育

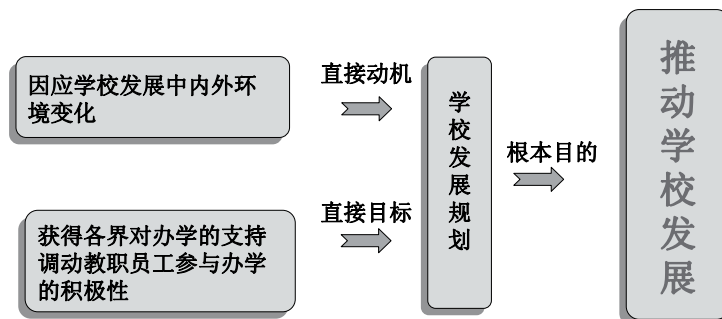
(1.3.2) 学校发展规划须坚持“教育以学生为中心，办学以教师为中心”

建立教师、学生、学校发展的利益共同体：

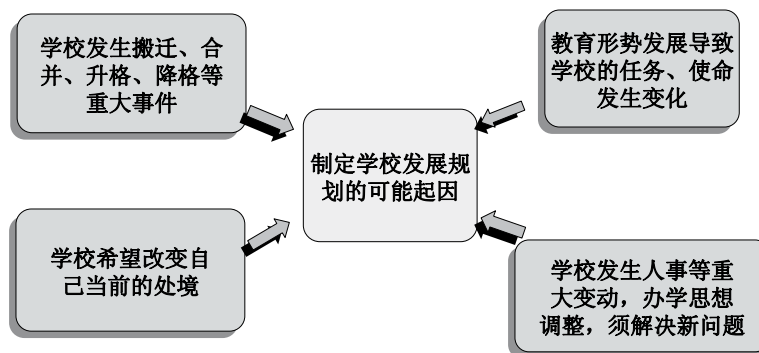
实现教师、学生、学校的共同发展

- (1) 促进学生的发展是一切教育的终极目的
- (2) 教师的专业发展是学生发展的保证
- (3) 学校存在的现实意义在于促进学生的发展

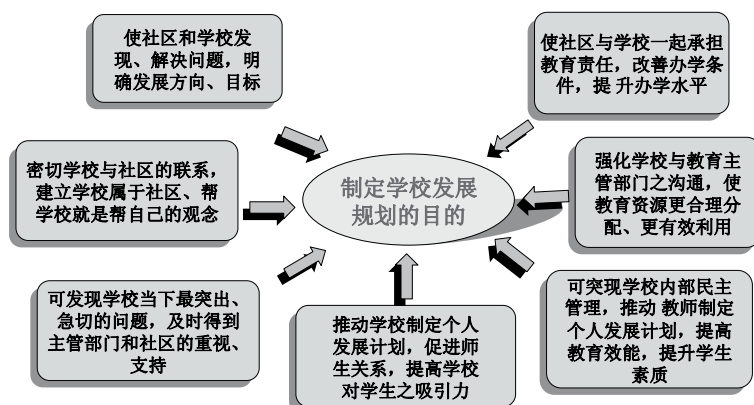
(2) 为什么要制定学校发展规划？



2.1 制定学校发展规划的可能起因

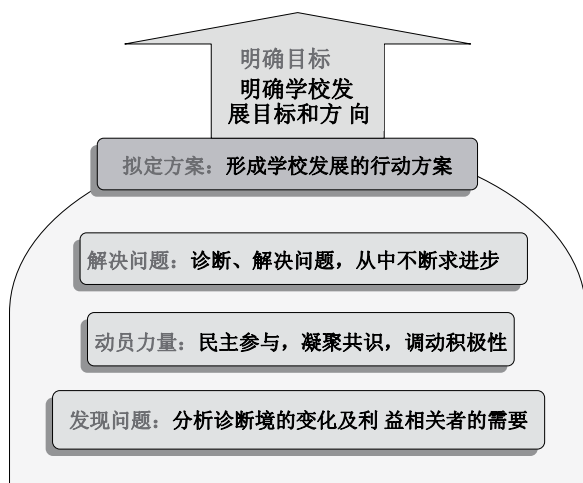


2.2 研制学校发展规划的目的



- 学校发展规划促使教职工、社区民主参与学校发展, 师生实现自主发展

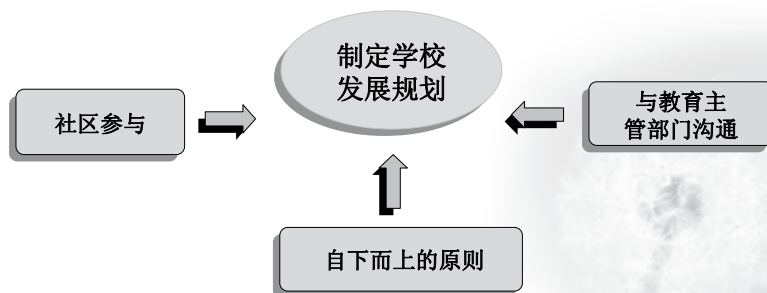
2.3 制定学校发展规划的5项任务



- 学校发展规划具有引领、规范、导向作用

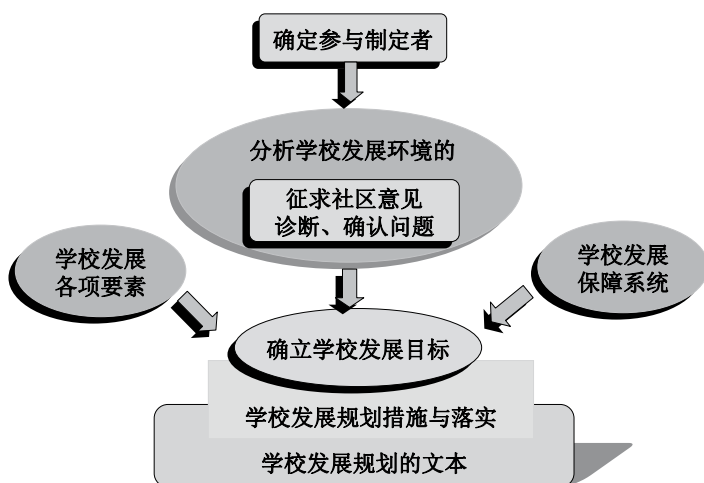
(3) 如何制定学校发展规划

3.1 制定学校发展规划的原则



- 联系社区、沟通主管、民主参与、寻求共识; 把握政策, 明确方向, 办好人民满意的教育

3.2 制定学校发展规划的具体要求



3.3 学校发展规划的文本

学校发展规划必须形成一个有确定内容的文本

- (1) 制定学校规划的起因(缘起)
- (2) 学校环境分析(包括历史、资源、竞争)
- (3) 学校发展目标及其说明(总目标、目标内涵界定、阶段目标)
- (4) 实现学校发展目标的战略措施
- (5) 学校发展规划的保障系统

调查与分析：当前华文独中发展规划

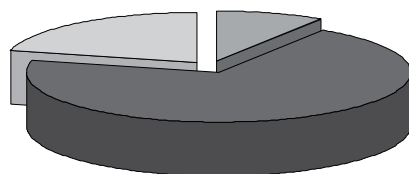
日期：2007年7月—8月

对象：61独中董事会执行人
(含宽中古来分校)

回收率：54.1%(33份)

对学校发展规划的认识

21.2% 很了解 9.1% 不了解

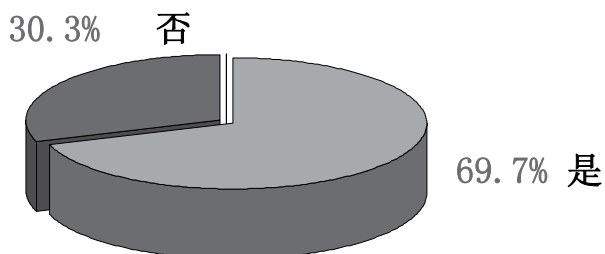


69.7% 了解一般

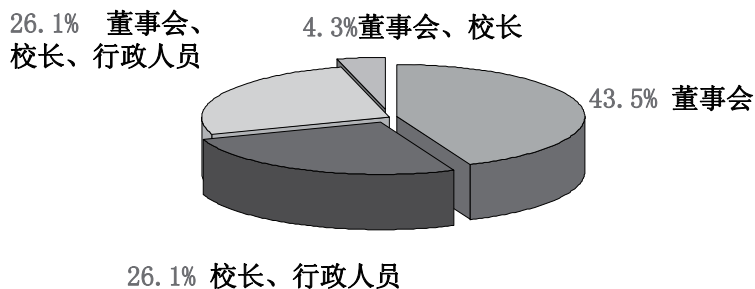


是否拟制学校发展规划

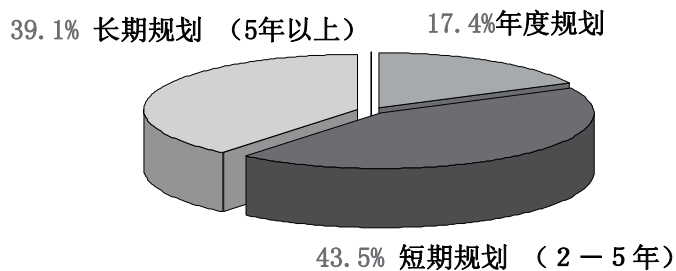
原因：没有需要或迫切性不大
没有单位主导拟制工作



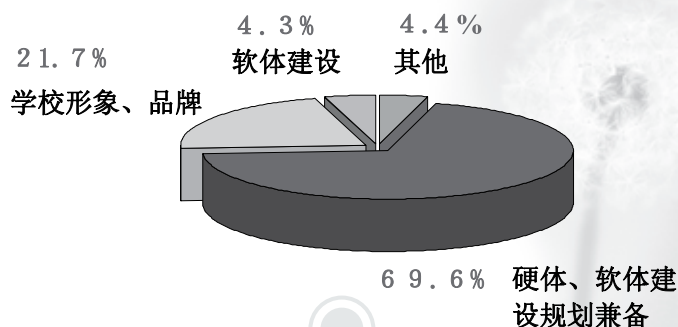
主导拟制发展规划



发展规划属于：



发展规划倾向



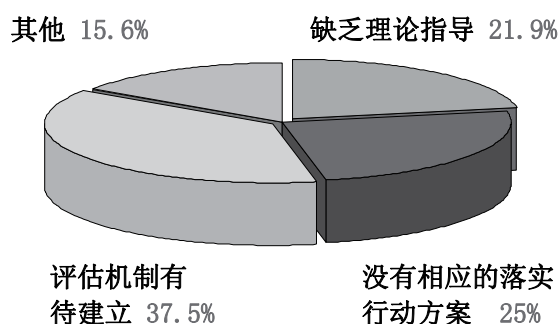
硬件建设优先考虑

- 专门教室 (实验室、语言室、电脑室)建设
- 普通教室
- 学生宿舍

软体建设优先考虑

- 校务管理现代化
- 教师队伍建设与教师培训
- 课程文化建设与教学改革

主要难题



总结

- (一) 学校发展规划的落实，要求作为办学核心力量的教师的努力与奉献，也要求作为办校核心力量的董事会大力提供经济支持及争取社会认同。
- (二) 面对人权资讯时代的严峻挑战和中华文明崛起的契机，华文独中须研制本身的学校发展规划，并在此基础上统合全国独中之发展规划。
- (三) 华文独中可比照《教改纲领》的内容，结合实际条件研制各自的学校发展规划。



- (四) 独中之间在研制及实施学校发展规划方面，应多作沟通交流，以交换意见及分享经验，应避免闭门造车或恶性竞争。
- (五) 独中工委会有需考虑设立“学校发展规划专案小组”，以协助各华文独中研制及落实有关学校发展规划。
- (六) 在众多项目中，财力与人力发展的规划是学校发展规则中的关键项目。
- (七) 在学校发展规划方面，独中运动必须从长期孤军作战的“自在状态”，走向寻找可并肩作战的战略伙伴，以发展自身、壮大自身的“自为状态”。
- (八) 华文独中长期处于“围城状态”，而国内外形势正从单元封闭走向多元开放。因此华文独中必须调整思维模式以因应形势发展之需，加强自主发展。

参考资料

江苏省江阴高级中学学校发展规划

分阶段目标要点：

	前期 (2006-2008年)	中期 (2008-2010年)	后期 (2010-2011年)
环 境 文 化 建 设	<ul style="list-style-type: none"> 完成初中教学楼二期工程。 稳定初中部、实验学校办学规模。 启动高中新校区论证、设计、招标，建设高中新校区。 稳定高中办学规模。 	<ul style="list-style-type: none"> 完成高中三区建设。 完成高、初中部搬迁。 完善新高中部校园文化设施。 完成实验学校整体改造。 	<ul style="list-style-type: none"> 进一步完善美化校园。 继续完善三校区文化环境。

制度文化建设	前期 (2006-2008年)	中期 (2008-2010年)	后期 (2010-2011年)
	<ul style="list-style-type: none"> • 修订《教职工绩效考核方案》。 • 梳理并修订学校的各项规章。 • 修订《教职工全员聘任方案》。 • 教学处和学生处建立全校本督导评估制度。 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施并完善各项制度方案。 • 校本督导全面制度化。 • 形成现代学校校本管理制度。 	<ul style="list-style-type: none"> • 在实施中完善各项制度方案。 • 以“现代学校校本管理制度”全面管理学校。

学生文化建设	前期 (2006-2008年)	中期 (2008-2010年)	后期 (2010-2011年)
	<ul style="list-style-type: none"> • 形成具有年级梯次的学生日常行为规范。 • 建立学生社团及社团活动规范。 • 形成德育常规活动系列。 	<ul style="list-style-type: none"> • 优化德育常规活动系列。 • 研究并逐步形成“校本德育品牌活动”。 • 打造“学生文化建设精品活动”。 	<ul style="list-style-type: none"> • 形成“学生文化建设精品活动系列”。 • 形成江阴高中生文化特色。

教师文化建设	前期 (2006-2008年)	中期 (2008-2010年)	后期 (2010-2011年)
	<ul style="list-style-type: none"> • 完善政党工团各项活动。 • 完善教师发展的各项平台。 • 逐步建立紧密型师徒发展对子。 • 实施教师个人发展计划。 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施师徒发展计划。 • 实施教师个人发展计划。 • 实施规划，建设教师文化。 	<ul style="list-style-type: none"> • 实施规划，建设教师文化。



课程文化建设	前期 (2006-2008年)	中期 (2008-2010年)	后期 (2010-2011年)
	<ul style="list-style-type: none"> 了解、熟悉高中新课程改革和新教材。 建立高中新课程体系。 设计、论证、开设活动(综合实践)类课程。 	<ul style="list-style-type: none"> 建立学科教学模式。 形成初、高中特色选修课及特色活动课。 完善高中活动课程体系。 	<ul style="list-style-type: none"> 形成特色选修课。 形成学科课堂教学模式。
教育科研工作	前期 (2006-2008年)	中期 (2008-2010年)	后期 (2010-2011年)
	<ul style="list-style-type: none"> 继续办好《泮池教育》 规划申报各级各类课题,建立课题研究人员网络。 筹建“江阴高中网络学校”。 筹备各特级教师教学艺术研讨会。 	<ul style="list-style-type: none"> 名特级教师教学艺术研讨会。 按规划进行课题研究。 按规划进行课题结题。 完成“江阴高中网络学校”建设并对社会开放。 	<ul style="list-style-type: none"> 完善“江阴高中网络学校”。 完成各项课题结题。 筹划“十二无”课题。



媒体报导

丘瓊潤:勿太依賴中央組織 獨中董事須守望相助

(吉隆坡22日讯)独中工委会委员丘瓊潤博士说,独中董事必须发挥守望相助的精神,协助邻近的独中,不要太过依赖中央组织的协助,以便独中能有更好的发展。

面对国内外复杂的挑战,必须有长远的计划,首先必须要厘定本身的优劣势,找机会,减低外在的威胁。

有归属感的环境,同时也必须让他们获得工作满足感。

今晚的交流会讨论3个年会议题,分别是“独中应如何强化母语、华文及民族文化教育”、“如何拉近独中之间的发展距离”及“如何提升独中师资专业”。出席的代表分组讨论,拉超由3名代表,即居查中中学校长廖伟强、独中工委会委员庄瑞凤及委员李莹发表各组的结果。

大馬華文獨中董事交流會

这56所独中的总收入为1亿2千525万6千168令吉,但总支出却是1亿3千944万3千零39令吉。

3年賬目皆赤字 56獨中不敷3千萬

(吉隆坡22日讯)在2006年,共有56所独中面对入不敷出的现象,这56所独中的总收入为1亿2千525万6千168令吉,但总支出却是1亿3千944万3千零39令吉,不敷支出的款

额高达1千418万6千871令吉。

年份	收入(令吉)	支出(令吉)	盈余/不敷(令吉)	涉及的學校數
2004	118,196,070	125,031,539	-6,835,469	58所独中
2005	121,593,409	133,995,849	-11,802,440	59所独中
2006	123,256,168	139,443,039	-14,186,871	56所独中
总数	365,045,647	397,870,427	-32,824,780	

獨中教育須長遠規劃 鄧壽漢:要永續發展



董总主席叶新田(左)联同管理主席廖伟强(右)一起为主题为“与时俱进,永续发展”的2007年马来西亚华文独中董事交流会主持开幕。

(吉隆坡22日讯)2007年马来西亚华文独中董事交流会筹委会主席鄧壽漢指出,独中教育要能永续发展,就必须要有长远的规划,只有不断的从实践的过程中累积经验,独中教育才能发展出丰硕的成果。

他说,因为广大群众对民族文化的坚持和对母语教育的热爱,方能凝聚大家的力量,群策群力的共同把独中办好。但是在踏入二十一世纪,随着资讯科技的快速发展和知识经济社会的到来,家长对独中的支持已经不纯粹是因为民族文化和母语教育而已,同时也是对素质教育的期待。

他在前负责发展中中和民族教育的使命更为重大和艰巨,独中是民办的非盈利中等教育机构,日常学杂费收入是勉强,甚至不足以支付庞大的办学经费,因此独中董事会常年要为筹措办学经费奔波劳碌,董委会更要对学校发展有一定的规划,要从被动管理转向主动发展。

他说,基于以上种种因素,筹委会便将此次会议的主题定名为“与时俱进,永续发展”,“与时俱进”是要了解我们客观的教育环境,从而能作出相应的改变。大会安排了一场关于独中教育现状的汇报和一场关于《五年教育发展大蓝图》对独中教育的挑战和启发的专题报告,借由这两个专题,希望能让大家对国家和独中教育发展有概括性的认识。

董总主席叶新田说,每次华教问题爆发时,有关当局就会用各种方法把问题压下,但是实际上,问题一直都没有获得解决。

他说,很多人认为政府对华教政策很开放,其实这是盲目乐观的态度,因为目前我国的情况就是“外弛内紧”。

9月隆聯邦酒店舉行 獨中董事交流會

(吉隆坡19日讯)董教总全国华文独中工委会将于9月22至23日,在吉隆坡联邦酒店举办“2007年马来西亚华文独中董事交流会”。

筹委会将于近日内把报名表寄至全国60所独中,有关报名截止日期为8月15日。董总署理主席兼筹委会主席鄧壽漢指出,为了使董教总对于未来独中教育的发展有更全面的理解,此次的专题报告课题有“《2006-2010年教育发展大蓝图》对独中教育发展的挑战与启发”、“研制独中独中教育发展规划”的思考与实践”及“建构与学校发展相适应的财务体系”,以使各独中董事对于独中教育的发展有清楚的了解,更能了解其实践的具体步骤。

提供独中董事交流平台
鄧壽漢在加彭董教总教育中心召开“2007年马来西亚华文独中董事交流会”新闻发布会上,作出上述呼吁。出席者包括筹委会会议组组长丘瓊潤博士,筹委会总协调兼董总课程局行政主任张喜荣,董总行政部召集人李宇通及其他行政主任。鄧壽漢指出,此次交流会的主题为“与时俱进,永续发展”,活动目的除了提供独中董事交流独中教育的平台,也研讨发展华文独中的方案与策略。除了专题报告,此次交流会也安排多个时段的交流时间,以让各独中董事能充分发表自己的想法和建议。欲知进一步详情可联络董总课程局独中事务组廖燕玲(分机249),电话03-8736 2337。

鄧日才:未納入教育大藍圖 獨中仍是“私生子”

马六甲培英独中前校长鄧日才指出,独中在我国的教育体系就如私生子,政府明明知道它的存在,但却对它视而不见,更不能把它带回家(回归教育教育发展大蓝图)。

他指出,上述大蓝图中指出的建立“民族国家”策略已反映出这是单元思想的政策。

他说,民族国家主张的是一个国家、一个民族及一种语言,这显示教育那最终还是希望以国语教授所有科目,而且有关董总也提及强化国民学校,使它成为全民首选,那么华小,谈小成了什么?

他披露,在第九大马计划下,小学发展拨款共483亿令吉,华小只得1.7亿,占3.6%;而在《教

要永續發展 獨中須採藍海策略

鄧日才表示,独中要永续发展就不要自取灭亡,两个别独中更不要内耗,出现董教不合或甚至把事件带上法庭,因为这只会导致校誉下降。

他指出,独中若要永续经营,除了必须采纳蓝海策略,开拓新领域和自创品牌,也必须走向制度化及专业化。

鄧日才:未納入教育大藍圖 獨中仍是“私生子”

他指出,上述大蓝图中指出的建立“民族国家”策略已反映出这是单元思想的政策。

他披露,在第九大马计划下,小学发展拨款共483亿令吉,华小只得1.7亿,占3.6%;而在《教



独中工委会各局主任陈志成(左起)、陈国华、魏兴祥、郑瑞玉和丘瓊潤在网茶环节,回答董事与校长的提问。

2007年华文独中董事交流会资料汇编

与时俱进 永续发展

理財投資 各有看法

獨中找錢困擾董事

東方日報 24 SEP 2007

獨·中·董·事·交·流·會 東方日報 24 SEP 2007

(吉隆坡23日訊) 獨中董事會中人數不一，全屬獨中各種籌款的方式，致力為獨中「找錢」。惟在廣納經驗之話，獨中仍找不出傳統的籌款模式。

該中的資金主要來自兩方面，即資助經費和捐款收入，但各學校的投資不同，而籌款的管道也各不相同。

董事會主席黃錦川指出，各別獨中籌款方式因校而異，也要視董事對中屬感和參與程度而定。

黃錦川表示，他每年在租屋和每年租屋車站，每年可以獲得40萬令的租金。

除了租金外，黃錦川也收租人、商人、商會、政黨的捐款以外，其他的收入來自賣保險、校內產業、加上出租物業、大裝修、管理、與銀行合作信託等等。

此外，一些中色也開辦同樂人土輪船、出租學校開辦外聘和私立會。

今日，百名各名獨中代表出席董事會交流會，重點討論學校發展和籌款問題。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

董董董

不認同提高一半學費

他指出，新山寬中每月學費為180令，雖然校方每年資助學生600令至800令，但個人并不認同。

「我們不可能提高學費，因為我們不能變成資助學校，而且此舉會被視為打壓工人。」

黃錦川表示，他每年在租屋和每年租屋車站，每年可以獲得40萬令的租金。

除了租金外，黃錦川也收租人、商人、商會、政黨的捐款以外，其他的收入來自賣保險、校內產業、加上出租物業、大裝修、管理、與銀行合作信託等等。

此外，一些中色也開辦同樂人土輪船、出租學校開辦外聘和私立會。

今日，百名各名獨中代表出席董事會交流會，重點討論學校發展和籌款問題。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

董董董

改變思維突破困境

(吉隆坡23日訊) 獨中董事會與校長交流會，從過去被動、等待和維持中生存思維，轉向主動、積極、創造條件和尋求突破。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

董董董

莫文翔：解決獨中財務問題 建議董事部賣學校

(吉隆坡23日訊) 一名教育工作者今日在2007年華文獨中董事會交流會上，建議董事部賣學校，以解決獨中財務問題。

莫文翔表示，「學校不一定要有所，反之教師的家屬才最重要，白沙華小就是很好的例子。」

莫文翔表示，他每年在租屋和每年租屋車站，每年可以獲得40萬令的租金。

除了租金外，莫文翔也收租人、商人、商會、政黨的捐款以外，其他的收入來自賣保險、校內產業、加上出租物業、大裝修、管理、與銀行合作信託等等。

此外，一些中色也開辦同樂人土輪船、出租學校開辦外聘和私立會。

今日，百名各名獨中代表出席董事會交流會，重點討論學校發展和籌款問題。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

董董董

莫文翔：解決獨中財務問題 建議董事部賣學校

(吉隆坡23日訊) 一名教育工作者今日在2007年華文獨中董事會交流會上，建議董事部賣學校，以解決獨中財務問題。

莫文翔表示，「學校不一定要有所，反之教師的家屬才最重要，白沙華小就是很好的例子。」

莫文翔表示，他每年在租屋和每年租屋車站，每年可以獲得40萬令的租金。

除了租金外，莫文翔也收租人、商人、商會、政黨的捐款以外，其他的收入來自賣保險、校內產業、加上出租物業、大裝修、管理、與銀行合作信託等等。

此外，一些中色也開辦同樂人土輪船、出租學校開辦外聘和私立會。

今日，百名各名獨中代表出席董事會交流會，重點討論學校發展和籌款問題。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

黃錦川表示，獨中董事會主席應具備的素質，包括獨中的長遠發展和開辦計劃。

2007年華文獨中董事會交流會資料匯編 109 与时俱进 永续发展

獨中董事交流會

【吉隆坡23日訊】根據2007年馬中「學校發展規劃」意向調查顯示，雖然國內約70%的獨中有擬制學校發展規劃，但有高達89.7%的獨中，對這項概念一知半解。

多數不瞭解概念 70%獨中擬制規劃



圖為粵漢(左)及吳建威在專題報告中，向各獨中董事及校長講解學校發展規劃的概念。

吳建威今日在馬來西亞華文獨立中董事交流會上，進行題為「研製獨中學校發展規劃的思考與實踐」的專題報告時，這麼指出。

他提出，大部分獨中所進行的發展規劃，都是屬於2至5年的短期規劃(43.5%)，進行5年以上的長期規劃的獨中占39.1%，而且這部分獨中的獨中則有17.4%。

另一方面，馬來西亞華文獨立中董事交流會主委鄒壽漢亦在會後，他今日總結報告時指出。

他認為，為使教育改革工作取得成功，我們應採用具有彈性的發展策略，整合、增進及運用國內一切的教育資源；也引進國外西方國家先進的教育理念和實施方案，以完善華文獨立中教育教育工作上的種種不足。

鄒壽漢

董事校長改變思維 推動獨中突破困境

【吉隆坡23日訊】董事會與校長必須改變思維，從過去處於被動、等待和維持獨中生存思維模式中轉為主動、積極創造條件和尋求突破，並力求突破困境。



爭取承認獨中文憑

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

監督發展規劃 麥翔建議委協調員

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

他認為，一所獨中所制定的發展計劃，必須根據各別學校的特點制定，例如各別學校的內在與外在因素，而不是只根據一些理論或原則進行發展。

定期檢討 麥翔今日在2007年馬來西亞華文獨立中董事交流會上，這麼指出。

他指出，董事會也應該定期進行中期檢討，研究導致一些發展計劃成功或失敗的原因，以及財政狀況。

打破互不往來局面

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

讓人誤解獨中有問題 不斷爭取承認統考文憑

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

應設老師培訓基金

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

獨中董事交流會

5大方面談獨中教育发展

【吉隆坡23日訊】為讓獨中董事擁有交流與中教育的平台，并研製及發展華文獨立中的發展策略，重慶全國華文獨立中董事會於昨日舉行了「2007年馬來西亞華文獨立中董事會交流會」。

學生人數增幅少 教師流動量大

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

鄧日才：撥款不均 華小發展落在後頭

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

在第九大馬路計劃下

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

近10年來 華中面對學生人數增加幅度和教師流動量大

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

以下為獨中生人數近10年來

Table with 2 columns: Year and Student Count. Data points: 1997年-5萬5143人, 1998年-5萬74002人, 1999年-5萬4152人, 2000年-5萬3258人, 2001年-5萬3635人, 2002年-5萬42048人, 2003年-5萬2850人, 2004年-5萬3005人, 2005年-5萬3402人, 2006年-5萬4755人, 2007年-5萬5818人.

近10年來 該中面對學生人數增加幅度和教師流動量大

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

在第九大馬路計劃下

【吉隆坡23日訊】僑務才藝中董事會建議僑務才藝一名協調員，負責督導、指導及協助各獨中發展規劃，確保大馬路中獨中與時並進。

2007年華文獨立中董事交流會資料匯編 110 与时俱进 永续发展

照片集錦

开幕仪式

董总主席叶新田与
筹委会主席邹寿汉
一起为“2007年马
来西亚华文独中董
事交流会”主持开
幕。



2007年华文独中董事交流会资料汇编



董总主席叶新田致开幕词

筹委会主席邹寿汉致欢迎词

汇报独中教育
现况与发展



交流/询问

汇报者：赖兴祥校长

112 与时俱进 永续发展



照片集锦

议题(1) 专题报告:
《2006-2010年教育发展大蓝图》
对独中教育发展的挑战与启发



主持人(左): 丘琼润博士
汇报者(右): 邓日才校长



议题(1) 分组讨论 主题: 强化独中办学优势



讨论议题: 独中应如何强化母语
母文及民族文化教育
主持人 : 祝家华院长



讨论议题: 如何拉近独中之
间的发展差距
主持人 : 吴建成校长



讨论议题: 如何提升独中师资专业
主持人 : 李家宏副校长



右起: 李宽荣校长、庄琇凤校长、
丘琼润博士、廖伟强校长

议题(1) 小组代表 报告及综合交流



2007年华文独中董事交流会资料汇编

113
与时俱进 永续发展

议题(2) 专题报告:
研制独中“学校发展规划”的思考与实践



主持人:邹寿汉
专题汇报者:吴建成校长

大型独中规划分享与交流:

- (1)循人中学曾贤瑞校长
 - (2)宽柔古来分校颜光辉校长
- 主持人:董总常委陈大锦

议题(2) 分组讨论



2007年华文独中董事交流会资料汇编

小型独中规划分享与交流:

- (1)沙巴吧巴中学卓玉昭校长
 - (2)安顺三民独中吴明楨校长
- 主持人:筹委会副主席陈正华



议题(2) 小组代表
报告及综合交流

中型独中规划分享与交流:

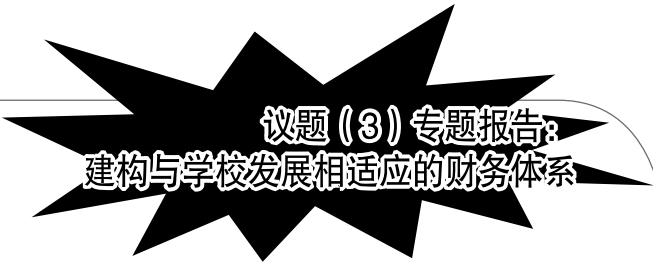
- (1)拿笃中学林良华校长
 - (2)钟灵独中吴维城校长
- 主持人:董总常委罗绍英



主持人:吴建成校长(左三)
汇报者:陈正华(左一)
赖兴祥校长(左二)
王增文老师(右一)

照片集锦

主持人: 黄循积
 专题报告者: 莫文翔



议题(3) 专题报告:
 建构与学校发展相适应的财务体系



议题(3) 分组讨论

讨论议题(1):
 探讨独中长远且稳定的融资计划
 主持人: 莫文翔(右)
 报告者: 董总学生事务局行政主任梁胜义(左)

讨论议题(2):
 独中财务管理工具
 主持人: 黄循积(左)
 报告者: 董总资讯局研究员沈天奇(右)



主持人: 黄循积(左三)
 汇报者: 黄祥胜(左一)
 黄集初校长(左二)
 谭福海校长(右)

议题(3) 小组
 代表汇报及综
 合交流



讨论议题(3):
 学校发展与独中教改应遵循的财务支配原则
 主持人: 筹委会议题组张永庆
 报告者: 董总师资教育局行政主任李惠婷

2007年华文独中董事交流会资料汇编

115
 与时俱进 永续发展

总结报告



报告者：邹寿汉



总结小组：邹寿汉、陈大锦、陈正华、丘琼润、赖兴祥、吴建成、张喜崇、李岳通、潘棠莲、锺伟前、梁胜义。



2007年华文独中董事交流会资料汇编

116 与时俱进 永续发展



2007年马来西亚华文独中董事交流会
Seminar Pengurus Sekolah Menengah Persendirian Cina Malaysia, 2007
Seminar for Governors of Malaysia Independent Chinese Secondary Schools, 2007

大合照



参 考 资 料

目录

1. 华文独立中学建议书
2. 回顾与展望
3. 董教总对《2006-2010年教育发展大蓝图》
总体意见书
4. 学校发展规划（SDP）的理念与制定
5. 学校发展规划的理论与操作
6. SCHOOL DEVELOPMENT PLANNING:
POLICY AND ADVICE TO SCHOOLS
7. 江苏省江阴高级中学学校发展规划
（2006年—2010年）
8. 江苏张家港市暨阳高级中学
2005-2015发展规划
9. 三山学校2005学年-2007学年
三年发展规划
10. 学校财政预算案
11. Getting the Best from Your Budget

开幕词

董教总全国华文独中工委主席

大会主席

叶新田

筹委会主席邹寿汉先生，各位来自全马各个独中的董事、校长、华教同道，各报记者小姐先生，董总及独中工委的常务委员，此次交流会的全体筹委，行政部同仁，大家下午好。

董教总全国华文独中工委距上一次召开类似的交流会已经是15年前的事。那时候是在1992年，也同样是在联邦酒店。相隔这么多年再次召开类似的会议深具意义，特别是在当前本会正积极推动华教董事觉醒运动，独中董事对于推动华文独中教育的发展更是任重道远。

首先，让我们环顾当今国内外时势。国外方面，中国的和平崛起，掀起全球学习汉语的热潮。2008年奥运会将在中国举行，届时中国在政经文教各个领域的表现必将进一步提升。当世界的眼光都投向中国，中文在国际社会的地位隐隐然已经和英文平起平坐，成为当今世界最重要的两种语文之一。反观国内局势，教育部于今年发布的《2006-2010年教育发展大蓝图》，通篇文献依然潜藏着马来中心主义和单元化教育思想的议程。因此，虽然国外局势对中文与中华文化的发展已经形成有利的条件，可是国内的局势却不允许每一位参与华教运动的同道松懈下来，必须继续努力，维护和发展我们的母语教育。独中的发展和时局的变化密不可分，因此在这个时候来探讨《五年教育发展大蓝图》对独中教育的挑战和启发是最适当不过的。

此外，2008年也是我国小学数理英化面临考试用语的关键时刻，董教总坚持的“还我母语教育”运动会持续，一直到政府俯顺民意，让各个源流的小学生都能用自己最熟悉的母语来学习和参加考试。

各位独中的董事、校长，



华文独中下则延续华文小学，上则衔接大专院校，是我们建立完整教育体系不可分割的一环。1973年发表的《华文独立中学建议书》确立了华文独中的办学方针，指出必须坚持以华文为主要教学媒介，同时加强对国文和英文的教学。《华文独立中学建议书》解决了华文独中所应依循的办学方针以及要办怎样类型的独中的问题。今天，我们要在《华文独立中学建议书》所定的基础上，探讨如何进行教育改革，使华文独中能把母语作为教学媒介的优越性充分发挥出来，让华文独中成为母语教育的坚强阵地。

如何进行教育改革来与时俱进，需要华文独中按照各自的主客观条件来研究和规划学校的发展。如果我们不善于规划、发展，即使形势再好，任何有利的客观因素也帮助不到我们；反之，如果我们能够充分利用客观条件，再加上主动、积极和适当的管理，则再困难的情况也难不倒我们。此次交流会有关“研制独中‘学校发展规划’的思考与实践”的议题，便是在“自我规划、自主发展”的前提下设计的。

这一次交流会的另一个议题是“构建与学校发展相适应的财务体系”。个别独中在经费的筹措上面对的问题相差甚远。部分独中的董事会人脉网络广泛，筹募工作进行起来成效显著、事半功倍；然而，一些独中却面对办学经费的困扰，为解决经费问题疲于奔命。这些都是实实在在的办学问题，也是独中在发展过程中不可避免和必须去面对的问题。如果独中董事对于教育融资、财务管理、资源分配等问题有更清楚的掌握，同时更能了解其实践的具体步骤，这对于个别独中在解决经费问题方面相信能带来一定的帮助。当然，本会认为独中作为一民办非盈利教育机构，为培养国家人才出钱出力，政府应该建立制度化的拨款，减轻独中办学者的负担。

最后，希望透过这两天一夜的交流，董事、校长之间能分享心得、相互勉励，充分发挥“独中一家亲”的精神，共同为创造卓越优秀的独中教育而努力。现在，我宣布“2007年马来西亚华文独中董事交流会”正式开幕。谢谢！

欢迎词

筹委会主席
邹寿汉

大会主席，也是董教总全国华文独中工委会主席叶新田博士，来自全马各个独中的董事、校长，各位华教同道，各位记者小姐先生，各位董总及独中工委会的常委，各位筹委会和行政部的成员，大家下午好。

首先，我仅代表大会热烈欢迎各位前来出席“2007年马来西亚华文独中董事交流会”。此次交流总共有来自全国49所独中的董事、校长，以及董总、独中工委会常委和筹委会成员一共178人前来出席参与。大会希望与会者除了参与讨论及交流各项课题外，也能够彼此之间互相认识、交流。

回顾1992年11月，也在联邦酒店这个地点，聚集了来自全马38所独中，计有165名各州董联合会代表、独中工委会委员和各地独中董教代表出席了“1992年的全马独中董事交流会”。那时候交流会的主题是“迈向公元二千年的马来西亚华文独中的办学策略、办学方针和办学目标”。当时的交流会一共讨论了四项核心主题既独中发展策略、办学方针、办学目标及课程规划，独中技职教育的定位及其发展，独中工委会、州董联合会及独中应如何发展母语教育，董教总教育中心与民族教育的发展。时隔15年再次举办董事交流会，足见独中教育事业需要董事们持续经营、永续发展。独中教育能够发展到今天，各独中董事会任重道远、任劳任怨，坚守全马各地，捍卫民族中等教育。我在此代表大会向各位董事们致于万分敬意。

众所周知，独中教育长久以来依靠华社的扶持与支柱，才能发展到今天。过去，因为广大群众对民族文化的坚持和对母语教育的热爱，方能凝聚大家的力量，群策群力的共同把独中办好。但是在踏入二十一世纪，随着资讯工艺的快速发展和知识经济社会的到来，家长对独中的支持已经不纯粹是因为民族文化和母语教育而已，同时也是对素质教育的期待。

时代的改变使独中董事会在肩负发展中等和民族教育的使命更为重大和艰巨。独



中是民办的非盈利中等教育机构，日常学杂费收入是勉强、甚至不足以支付庞大的办学经费，因此独中董事会常年要为筹措办学经费奔波劳碌。除此以外，董事会更要对学校发展有一定的规划，要从被动管理转向主动发展。独中教育要能够永续发展，就必须要有长远的规划。只有不断的从实践的过程中累积经验，独中教育才能发展出丰硕的成果。

基于以上种种因素，筹委会便将此次会议的主题定名为“与时俱进，永续发展”。“与时俱进”是要了解我们客观的教育环境，从而能作出相应的改变。大会安排了一场关于独中教育现况的汇报和一场关于《五年教育发展大蓝图》对独中教育的挑战和启发的专题报告，借由这两个专题，希望能让大家对国家和独中教育发展有概括性的认识。“永续发展”的部分则是着重在于对独中本身的长远规划，使独中可以稳健、分阶段、有步骤的发展起来。大会安排两个相关的议题是“学校规划”及“财务规划”，这也是和独中发展息息相关的课题。贯穿起这两天交流会的主要内容便是这四大课题。

在日程安排的部分，筹委会主要贯彻此次交流会的目的，既提供独中董事交流独中教育的平台及研讨发展华文独中的方案与策略。因此，大会把更多的时间留给董事们发表意见和交流。各位董事或远道而来、或百忙之中抽空到来，因此除了吸取他人宝贵意见，也希望能争取时间，积极发言，因为这一场交流会是为大家而设，主要目的就是要听取大家的意见和看法。

最后，我希望我们在座的每一位都是这两天一夜交流会的主角，能够为丰富讨论和交流的成果一起努力。我们要认真、积极，但同时也是轻松、开放、且能畅所欲言。如果大会有安排不周之处，希望大家多多包涵。在此预祝各位在这两天一夜快快乐乐，收获满满。谢谢！



华文独立中学建议书

华文中学当年不改制的，成为独立中学，经过十几年之考验，仍然生存。这一项事实表明，独中在大马的教育系统中扮演了一个重要角色。在广大的人民的热爱与支持下，许多独中欣欣向荣，当然也有一些独中仍在惨淡经营。兹为谋求完善统一步骤以克服当前之困难，积极使独中能完成巩固及发扬母语教育的地位及功能起见，乃就教学课程、考试、薪津与经济等问题提出本建议书。

华文独立中学之使命

- (一) 中小学十二年的教育是基本教育，华文独立中学即为完成此种基本教育的母语教育。
- (二) 华文独中下则延续华文小学，上则衔接大专院校，实为一必需之桥梁。
- (三) 华文小学六年不足以维护及发扬博大精深的中华文化，必须以华文独中为堡垒，方能达致目标。
- (四) 华文独中兼授三种语文，吸收国内外的文化精华，融会贯通，实为塑造马来西亚文化的重要熔炉。

受教育乃人类的基本权利

教育最重要的目的乃是培养下一代成为良好有用之公民，而母语经被世界公认为最有效率的教学媒介，通过母语，可收事半功倍之效，由此充份的掌握和发挥所学，发扬固有文化，培养人人必须具备的文化精神。

热爱母语乃是天经地义的事。马来西亚的宪法，也说明“任何人不得禁止使用（除了官方用途外）或教授和学习其他语言”，我们不能摒弃母语教育和文化遗产，否则我们将成为毫无文化根基的马来西亚人。

由于我国特殊的客观环境，我们对华文教育问题必须采取一项坚定与正确的立场，使到中华文化既能在我们的国家文化中扮演一个积极的角色，又能在一定的程度上保有自己固有之独特性。

目前，华文小学是华裔同胞学习母语的启蒙阶段，独中是承接小学教育及大学教育的重要桥梁，并且是完成基本母语的重要阶段。因此从总的华文问题来看，确保华文小学永不变质是今后第一项重要课题；维护及发展华文独中也是一项不可分隔的重要活动。没有华文小学，华文教育便没有根了，没有华文独中，华文教育便得不到健全的发展，不能培养人人具备固有的文化精神，更无法充实与丰富我国正待发展的马来西亚文化。

因此，我国华文独立中学必须采取统一的办学方针，必须及时采取统一的步骤，来完成我们维护华文教育的天职，与其他民族来共同塑造多姿多彩的马来西亚文化。



总的办学方针

- (一) 坚持以华文为主要教学媒介，传授与发扬优秀的中华文化，为创造我国多元种族社会新文化而作出贡献。
- (二) 在不妨碍母语教育的原则下，加强对国文和英文的教学，以配合国内外客观条件的需求。坚决保持华文独立中学一路走来数理科目之优越性。
- (三) 课程必须符合我国多元民族的共同利益，且应具备时代精神。
- (四) 华文独立中学不能以政府考试为主要办学目标，若某部份学生主动要求参加，可以补习方式进行辅导。
- (五) 技术和职业课程可按个别学校的需要而增设，但华文独立中学绝不应变为技术或职业学校。

统一课程

华文独立中学既有统一办学方针，课程亦须统一。

统一课程必须以华文为主要媒介，为了配合客观环境之需要，适量加强国语教学，以便能够掌握沟通各民族思想感情所须运用的共同语文；同时为了适合全世界客观环境的需要，亦须加强英文教学。

统一课程应以我国客观环境之需要为原则，更应尽量保留和发扬华族的文化遗产，配合当前国家原则的意识，进而创造多元种族新文化。同时亦应达到全世界中等教育的一般水准，并符合发展中国家的多元种族社会的共同利益，而且具备最富时代精神的知识。

至于实施方面，将由“华文独立中学统一课程编委会”负责；该编委会包括董总、教总、华文独立中学校长、校友会、热心华文教育人士等国内成员，也应广邀国内外著名大学学有专长的人士一同组成。统一课程编定完成之后，可进而编纂各科课本，安排在国内出版。

统一考试

配合统一课程，除校内定期考试外，华文独中必须有一个“统一考试制度”。其用意在于统一衡量各华文独中的学生水准，以免参差不齐。为毕业生之升学与就业制造有利之条件；为国内外大学提供一项招生的准绳；为社会人士提供一项征聘的依据。

至于实施方面：将成立一个“华文独立中学统一考试委员会”，其成员当包括国内外著名学府之专家学者。考试及格者，颁发文凭；同时与国内外各大学联络，要求承认，并呼吁国内外人士以实际行动大力支持。

经济问题

华文独立中学多年来自力更生，经济上所发生的困难，已各按自己的条件而加以解决。只要独立中学办理得好，自然有人乐意解囊捐输。过去大家之反应十分热烈，今后也坚信会一样热烈的。

不过尚须筹募一种全国性的“华文独立中学发展基金”，用以支付“统一课程编委会”“统一考试委员会”，建设华文图书馆，举办教学研讨会及促进教学之种种设备，譬如新的科学及新数学课程的新教学器材，科学室之添设与改进等等一般性的开支。

至于实施方面：将成立一个“华文独立中学发展基金工委”，连同全国各地社团，工商机构，校友会等在全国各地进行筹募款项，并可定期举行常年的文娱活动筹募基金。

各地独立中学可设独中礼券，呼吁各社会人士，宣传节约，无论个人或团体之喜庆或吊丧应酬均用独中之礼券。并应加强现有的董事部组织，进而与社会人士及校友会馆社团等加强联系，而现行之筹款办法，仍应继续进行，尽量在经济方面能自给自足。

师资问题

华文独立中学之教师待遇菲薄，应设法调整并确定一较好的薪金及服务制度，使教师生活安定，增加安全感，以免教师为自己的生活及前途，陆续离开教育界从而削弱了华文独立中学之力量，但这薪金制度仅供参考而已，若能遵循，当然更好。

至于现行的聘书制度，有优点与缺点。我们建议设立一个比聘书更完善的服务制度。例如连续两年教学良好的教师，应成为永久教师至他另谋高就、退休或其他原因不适合再执教为止。

为使教师们交流经验，互相检讨，设法改进，并且掌握最新最有效的方法，使教学效果更加良好，而按期举行各科教学研讨班。

学生的来源和出路问题

华文独立中学在六十年代曾面对学生来源的问题，如今形势已经改变。随着国民型中学逐步改为国民中学，学生在出路方面几乎都面对相同的难题，由于华文独立中学管教认真，学生之品德及学业，均有优异之表现，家长之观念逐渐改变，纷纷把子女送入华文独立中学，独中人数，遂尔逐年增加，尤以南马为甚。

然而，大家可要千万记住，这种大好形势必须有一种基础，那就是：现在的华文小学永不变质！假如华文小学变质，连根拔起，华文独立中学的学生来源才真正成为问题。因此，维护华文独立中学，先要保卫华文小学。

谈到出路，不论是华文独立中学或其他源流的学生，出路问题基本上是个社会问题。而且，政府中学的学生一经初级文凭考试落第，必须离开学校甚至于要转入华文独立中学。再经马来西亚文凭一关，及格不多，就业的难题和华文独立中学学生一样。至于升入大学的，华文独立中学学生更占优势，新、台、日、英、澳、纽、无远弗届，而在学术界取得很大成就的比比皆是，比其他源流学生一点也不逊色。

假如以为出路就是意味着就业的话，那么华文独立中学学生具有兼通三种语文的优点，比其他源流的学生更具有竞争性，更适合马来西亚的社会，并适合马来西亚的华

族工商界。

总之，学生出路问题存在于世界各国，没法局部解决，这必须和其他社会问题一并处理才可解决。

升学与就业辅导

（一）技术和职业课程：

华文独立中学不能降级为职业或技术学校，但职业或技术教育，可按个别学校的需要而增设。

（二）升学的辅导：

华文独立中学有其独特性，绝不能以政府考试为办学方针，否则是吃力而不讨好的，但若某些学生自动要求参加各项校外考试或欲进入某些高等学府，自可针对某种需要增设补习班，就命题范围，语文运用，考试技术上给予辅导。

（三）就业的辅导：

华文独中学生接受传统文化熏陶，具备固有美德，勤俭耐劳，兼晓三种语文，在就业方面更能满足雇主之需要。学校当局最好能与董事会联合组成就业辅导小组，并设法推荐介绍，或作其他协助。

结尾

虽然，目前华文独立中学还面对着多方面的困难，但是，我们坚信，经过我们积极的努力，这些困难都是可以解决的，而且前途是光明的。马来西亚经过苦斗，挣脱了殖民地的枷锁，实行民主政治，而民主政治的真谛是在法律面前，人人都给予了基本的人权，平等与自由。由于这样，人民就能自主的表现他们自己的愿望，这不是犯法的。当行政与执行发生偏差，而影响实施方针乖离宪法精神时，人民应该尽力的表现他们的需求，以便纠正实施的方针。因此我们要争取宪法赋予我们的权利，实现我们的愿望，决不可静默放弃了自己的权利和责任。

由于华文是我们的母语，我们强调母语教育和民族文化的绝对重要性；通过它来维护和发扬华族的固有文化，才能奠定根深蒂固的根基以及建立更坚强的信念，致使人人具备一种承接千年文化传统的“文化精神”，而不至沦为没有文化根基的马来西亚人。

宪法已明文规定各民族学习自己语文与文化的法定地位，最近我国政府制定的“国家原则”在有关文化的问题中，更进一步决定民族文化是我国文化的一个组成部份。在国际上，华文的地位日渐提高，这也间接的提高了华文独立中学的地位和重要性。

目前，华文独立中学虽是逆水行舟，但是却符合了人民的心愿，也符合了宪法的精神和国家的长远的利益。逆流会随时代而改观，大家必须坚定信念，统一步骤，不可随波逐流听天由命，则华文独立中学的前途是光辉灿烂的。

● 1973年12月16日董教总会议通过并发布

回顾与展望

——《华文独立中学建议书》落实25周年

1998年全国华文独中教育改革交流会
小组讨论，陆庭谕先生提呈
1998年10月

（一）前言

《1961年教育法令》导致华文中学纷纷改制。不接受改制的16所华文中学及改制后重办的华文中学都成为独立中学。

从改制至1973年的十多年间，60所华文独立中学的办学者、支持者，各自努力，惨淡经营。一般而言，办学成绩不理想，华教工作者士气低落，学校面对重重困难，有的甚至面对关闭危机。

1973年，董教总发表了《华文独立中学建议书》（简称《独中建议书》）这份历史性文献，在全国范围内统领首先由霹靂州发起的独中复兴运动。

1975年，董教总发展华文独立中学工作委员会发动筹募百万元独中发展基金，按部就班地落实《独中建议书》的建议。

1973年至1998年的25年间，独中工委从2、3个职员发展到今天的1百多位职员；华文独中学生人数从2万多人，发展到今天的近6万人；独中毕业生从当年的被人看不起到今天被许多国内外大学争着录取……

在这个世纪交替之际，董教总创办的新纪元学院，与南方学院一道为实现发展华教为一完整体系的理想与奋斗目标，奠定了基础。华教的整体发展至今无疑已经取得重大的成就。

可是在另一方面，近几年来，独中学生总人数有逐年下降的趋势，一些独中仍然面对生源、经济、师资、办学路线等问题。此外国内外教育改革思潮的冲击也使独中面对新的挑战。

基于独中持续发展及时代进步的需求，重温一下《独中建议书》提出的背景及其时代精神，总结它25年实践所取得的成绩，及认识独中办学所存在的一些问题，对掀起独中运动另一高潮的到来，相信是完全必要的。



（二）《独中建议书》的时代精神

《独中建议书》提出了以下四大使命与六大办学方针：

四大使命

1. 中小学十二年的教育是基本教育，华文独立中学即为完成此种基本教育的母语教育。
2. 华文独中下则延续华文小学，上则衔接大专院校，实为一必需之桥梁。
3. 华文小学六年不足以维护及发扬博大精深的中华文化，必须以华文独中为堡垒，方能达到目标。
4. 华文独中兼授三种语文，吸收国内外的文化精华，融会贯通，实为塑造马来西亚文化的重要熔炉。

六大办学方针

1. 坚持以华文为主要教学媒介，传授与发扬优秀的中华文化，为创造我国多元种族社会新文化而作出贡献。
2. 在不妨碍母语教育的原则下，加强对国文和英文的教学，以配合国内外客观条件的需求。
3. 坚决保持华文独立中学一路来数理科目之优越性。
4. 课程必须符合我国多元民族的共同利益，且应具备时代精神。
5. 华文独立中学不能以政府考试为主要办学目标，若某部分学生主动要求参加，可以补习方式进行辅导。
6. 技术和职业课程可按个别学校的需要而增设，但华文独立中学绝不应变为技术或职业学校。

《独中建议书》是在1973年12月16日通过。当时不但华文独中处在改制后困难重重的低潮期，民族语文、教育、文化也在经历过513事件的浩劫后处在空前危机中。

在这样的背景之下，强调母语教育和民族文化的绝对重要性，可说是《独中建议书》的精神实质。

该建议书在结论部分就明确写道：“由于华文是我们的母语，我们强调母语教育和民族文化的绝对重要性；通过它来维护和发扬华族的固有文化，才能奠定根深蒂固的根基以及建立更坚强的信念，致使人人具备一种承接千年文化传统的‘文化精神’，而不致沦为没有文化根基的马来西亚人。”

四大使命这1、2、3综合起来解读，事实上正是提出以华文独中为桥梁或堡垒，下则延续华文小学，上则衔接大专院校，来维护及发扬博大精深的中华文化。使命4兼授三种语文的建议明显的是照顾到我国多元民族与文化的国情，说明我们的出发点并不是沙文主义的。

董總
DONG ZONG

六大办学方针之1、2、4、5具体落实与贯彻了四大使命的精神实质。

如果说强调母语教育和民族文化的绝对重要性是《独中建议书》的精神实质和时代精神的话，那么，虽然经历了25年，《独中建议书》并未过时，在民族尚未平等，母语教育和民族文化的危机仍旧存在的状况下更是如此。

（三）25年实践所取得的总体成绩

《独中建议书》在董教总独中工委会的领导及全国60间独中的配合下，经过25年的实践，已经取得以下4项重大的总体成绩：

- （1）把华文独中发展为有一定规模、具有完整课程、考试，基本上解决经济、师资、学生来源与出路的教育源流；
- （2）华文独中的生存与发展，下则延续华文小学，上则衔接华文大专院校（南方学院与新纪元学院），已经初步形成由小学到大专院校的完整母语教育体系；
- （3）独中运动在全国范围内广泛动员华社，凝聚华社力量以维护母语教育和民族文化，增强了支持多元语文、教育、文化的力量，使单元同化政策不能得逞；
- （4）独中运动取得的成绩，增强了我们民族的自信和尊严，有利于今后在各领域争取民族平等与基本人权的努力。

尽管如此，由于当局的单元政策还未改弦易辙，国家教育政策的“最终目标”甚至已在《1996年教育法令》中变成现行目标，民族平等与基本人权的保障也还有待进一步争取，华教工作者仍然任重道远，引用沈慕羽老前辈的话，就是：“华教尚未平等，同道仍须努力！”

（四）独中办学所存在的一些问题

25年的实践证明了《独中建议书》的高瞻远瞩。它是一份经得起时间考验的历史性文献。

由于《独中建议书》只是一份宏观的纲领性文献，加上各独中办学者的办学理念、目标等具体情况有所差异，因此各校只能根据本校的主、客观条件制定具体的办学方案和措施。经过25年的艰苦奋斗，独中终于取得了重大的整体成绩。

与此同时，由于办学者在主观办学理念、认识与能力，及客观条件的各种局限下，独中出现一些偏差与不足之处，也是在所难免的。目前一些学校开始重视的问题包括：

1. 过于偏重语文的教学，语文科的上课时数过多，影响到其他学科的教学及六育（德、智、体、群、美、劳）并重的有效贯彻。
2. 教学工作主要是为准备学生参加考试而进行，考什么就教什么，太过注重考试



和学业成绩，忽略了学生的全面发展。

3. 以考试成绩和升学率作为衡量教育品质的主要标准。这种观念不仅存在于办学者的心目中，也广泛存在于家长和一般社会人士心目中。
4. 较侧重于数理科的教学和成绩，对人文科没有给予应有的重视。
5. 过分强调教师的主导作用，忽略了学生的主体作用。
6. 较重视少数有能力升学及学术表现优异的学生，而忽略了资质一般或较弱的学生。
7. 偏重智育，忽略学生身心、情绪等的均衡发展及正确人生观的建立。
8. 缺乏思考能力与解决问题能力的训练。

（五）踏上教改之路

正因为独中在办学上还存在一些问题，加上国内外教改思潮的冲击，1996年6月13日至15日，在沙巴神山举行的“全国独中校长研讨会”，才达致独中应踏上教改之路，全面开展“素质教育”的结论。

邓日才校长在总结报告中指出：

“独中一向来注重六育（德、智、体、群、美、劳）均衡发展，也关注‘素质教育’的理念，但在落实时，受多种考试的干扰，以致未能全面开展。”

“参照了国家教育理念，考虑到国家2020宏愿的需求，并基于独中发扬华族文化及维护母语教育的特殊使命，经过慎重考虑后，我们认为独中应全面开展‘素质教育’，作为长期努力的目标，并逐步减低‘应试教育’的影响，从而为学生做好升学及就业准备，培养跨世纪人才，提升民族素质，积极参与建设国家。”

过后，董教总规划与发展部肩负起落实独中教改的初步准备工作。于1997年5月间组团到中国湖南与台湾考察有关地区学校的教改的情况。接着，进行了一系列的教改理念及个别独中局部教改经验的分享与交流。此外，也积极筹备成立教改小组，以期在今后更加有计划、有步骤的推广独中教改工作。《华教导报》在1998年第4期还出版了‘独中教改专辑’，对当前独中教改的现状作了汇报。

总之，独中教改已经势在必行。综观以上的分析，可以得到以下的结论：如果没有《独中建议书》25年实践所取得的成就，素质教育就没有开展的基础；同样的，独中若不进行教改，推展素质教育，就会停滞不前，就不能取得今后持续的发展。

在这世纪之交，独中的办学者应以更大的热诚与气魄，积极参与跨世纪的独中教改运动，为民族教育事业作出更加卓越的贡献！

董教总对《2006-2010年教育发展大蓝图》 总体意见书

2007年06月12日

（一）前言

2007年1月16日，在教育部长拿督斯里希山慕丁的陪同下，首相拿督斯里阿都拉主持推介并发布《2006-2010年教育发展大蓝图》（简称《五年教育蓝图》、PIPP）。《五年教育蓝图》只以国语版发布，分十个章节，共142页。

早在2001年10月，教育部就已发布了《2001-2010年教育发展大蓝图》（简称《十年教育蓝图》）。当时董教总认识到《十年教育蓝图》将对我国整体教育领域的发展起重要作用，故乃成立一个专案小组进行研讨，并于2002年10月完成并公布董教总的意见书。原本《十年教育蓝图》要到2010年方结束其实施日期，现在教育部又公布一份从2006年至2010年的《五年教育蓝图》；换言之，在未来的四年这份新出炉的教育蓝图将成为我国教育领域改革与发展的指导文件。

首相在《五年教育蓝图》的“献词”中强调，我国作为一个发展中国家，面对世界各国的强大竞争压力与挑战，必须采取和以往不同的策略，特别是需要从能力和智力方面发展人力资本，方能提升国家生产力和竞争力，从而达成2020年宏愿。而国家教育制度的素质乃是达成人力资本发展议程的关键，这个世界级的教育制度所培养的人力资本，不仅具备足以在全球人力市场竞争所需的知识与技能，尚须具备全面发展、进步、有崇高道德和伦理观的素养。另一方面，首相也特别强调，有鉴于我国社会的多元性，有关的教育制度也须致力于营造一个团结与宽容的社会。

教育部长拿督斯里希山慕丁在《五年教育蓝图》的推介礼上表示，这份教育蓝图采取两点策略：一方面须继续推展上一个5年计划有待完成的项目，另一方面则须改善现有学校和教育机构，以便提升马来西亚的国际形象。他说，通过这项《五年教育蓝图》及随后另两个计划的实施，我国期望在2020年达致发达国家的宏愿。这份教育蓝图的主题是“为改革铺路：一个国家的使命”，它不是即时的改革，而是提供稳固的基础，以便落实全面的改革。

教育部长也在《五年教育蓝图》“献词”中进一步表明，这份教育蓝图主要的目的是全面和持续地强化我国的人力资本发展，以满足我国和国际的需求，进而巩固马来西亚在国际舞台的地位。为了实现培育高素质人力资本的宗旨，他吁请国人一起努力，



为现行的教育制度重新定位和重新改造。同时，“在2020年之前的首个5年内采取的最好做法，就是提供平等及有素质的教育机会给所有人民，以及提升现有教育机构的卓越性。”另一面，部长也特别强调在这教育蓝图的指引下，“如果儿童在2005年入学读一年级，他们将通过国家教育制度于2015年完成11年教育，然后再读1年先修（预科）班及4年高等教育，便于2020年踏入社会工作。届时，这一批学生便是现有人力资源、公民和领袖的接班人。目前制定的教育制度所带来的影响，只有在2020年后才能获得评估。”

鉴于《五年教育蓝图》未来将指引我国教育各领域的发展与改革，对我国教育事业影响深远，董教总作为维护与发展华文母语教育的领导机构，必须以客观、实事求是的态度，对有关的教育蓝图进行分析与研究，并提出意见与建言。为此，董教总成立了《五年教育蓝图》专案小组，针对《五年教育蓝图》进行分析、研究，并草拟董教总的总体意见书。

（二）《五年教育蓝图》内容大要

《五年教育蓝图》分十个章节，以三大部份呈现，即：（甲）第一章至三章：《五年教育蓝图》的定位、使命、任务与总体策略；（乙）第四章至第九章：《五年教育蓝图》的六个核心策略，以及（丙）第十章：落实《五年教育蓝图》的相关配套与机制。

（甲）第一章至第三章：定位、使命、任务与总体策略

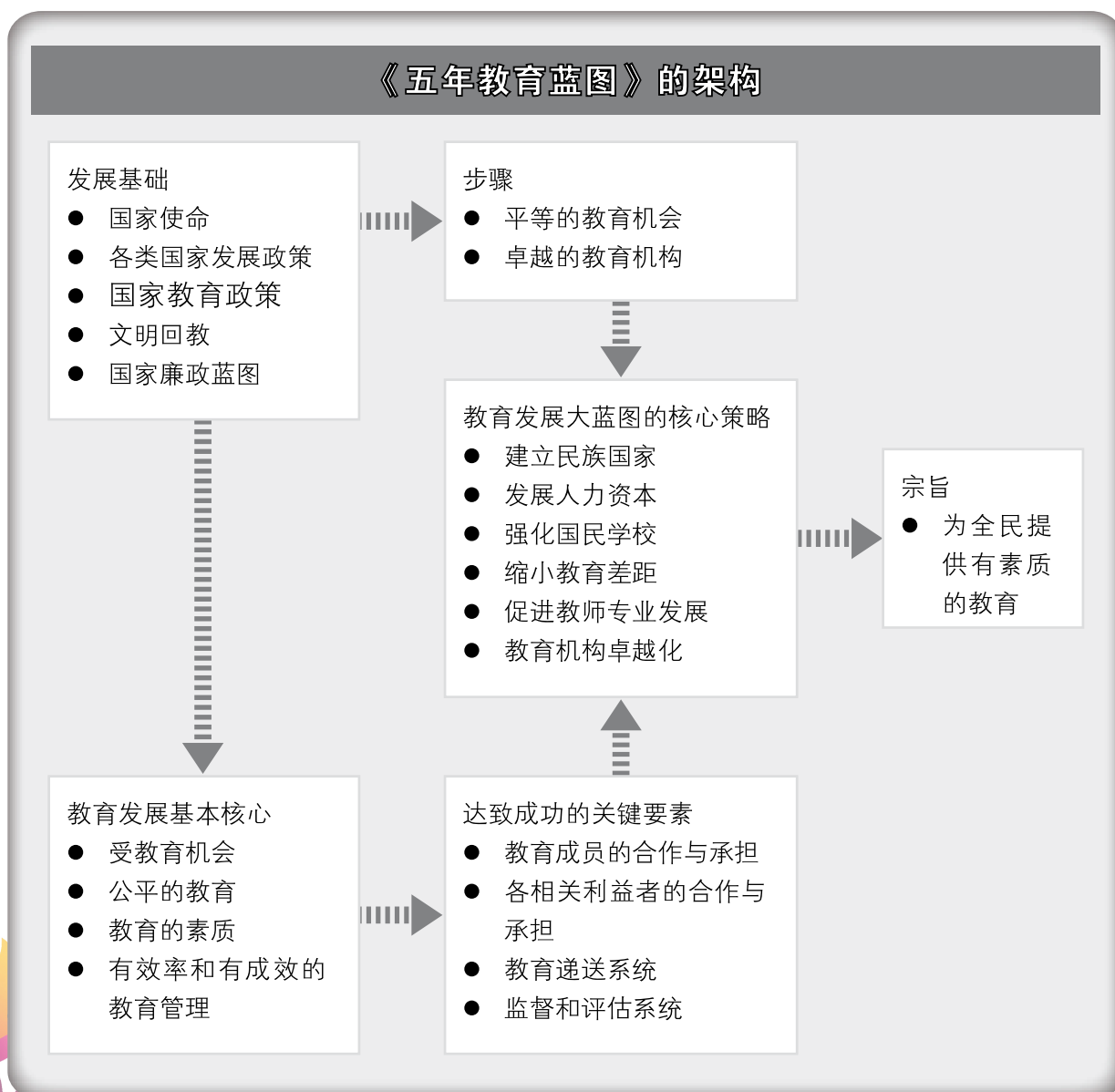
第一章，阐明由首相早前所提出的“国家使命”（Misi Nasional），是我国未来15年欲实现2020年先进国宏愿与宗旨的执行架构。“国家使命”涵盖3个5年发展计划，首个5年计划（即2006-2010年《第9大马计划》）的重要性将在于它的成功跃进，为往后第2个及第3个的5年发展计划（即2011-2015年《第10大马计划》和2016-2020年《第11大马计划》）奠定基础。国家使命高度重视培养具有“一流思维”（minda kelas pertama）与创新能力的资本。教育领域可说在达成国家使命的5项核心任务中扮演着重要的角色，尤其是其中的第2项和第3项核心任务。为了使国家使命成功落实，教育部通过《五年教育蓝图》拟定各项政策、宗旨、挑战、重点和执行策略。因此，《五年教育蓝图》是确保有关努力成功与否的主要要素。

第二章，简述从独立前至今我国教育制度的发展和演变，尤其着重概述我国1991年以后在教育上所取得的成就。在这样的背景下接着提出目前我国教育发展上所面对的各项问题和困境；并强调面对全球化时代的挑战，必须将国家教育制度提升至更高的层次。未来国家教育制度的发展将基于四个主要核心，即（1）受教育的机会；（2）公平的教育；（3）教育的素质；（4）有效率和有成效的教育管理，并根据这些核心拟定和执行各项教育措施，以达到教育的宗旨。

第三章，阐明这是一份综合性、周详及全面，不只是集中于一种学校、一个地点及单一种族的教育发展计划书。教育部最大的议程就是把国民学校发展为主流学校，因为大多数的学生在国民学校就读。不过，在加强国民学校教育素质的同时，不会边缘化华小、淡小及政府资助宗教小学。因此，强调这是一份涵盖基本设施、软体设施及人力资源三大方面，以达到面向全民素质教育宗旨的教育发展蓝图。

基于此，《五年教育蓝图》乃提出了六个核心策略，即(1) 建立民族国家；(2) 发展人力资本；(3) 强化国民学校；(4) 缩小教育差距；(5) 促进教师专业发展及(6) 教育机构卓越化。

最后附上涉及第9大马计划的有关教育发展拨款分配详表，以及《五年教育蓝图》的架构（Kerangka PIPP）。



（乙）第四章至第九章：六个核心策略

在这一部份，各以一章的篇幅阐述六大核心策略：

第四章，建立民族国家（Membina Negara Bangsa）

本章阐述民族国家的概念以及建立民族国家的策略，尤其是通过教育塑造民族国家。表明教育部的政策是支持国家的愿望，建立马来西亚民族国家（Negara Bangsa Malaysia），重点涵盖四个方面，（1）强化国家语文作为团结基础和知识语文；（2）巩固团结和国家统合；（3）培养对民族艺术、文物和文化的热爱；（4）加强对文明回教（Islam Hadhari）在营造思考及生活方面的明确了解。

四个重点中尤以第一项重点为主导，为了加强说服力，因此，援引《1956年拉萨报告书》第12节“最终目标”、《1960年拉曼达立报告书》、《1961年教育法令》以及《1996年教育法令》，表示国语是作为国家团结的语文，特别强调《1996年教育法令》规定了国语作为国家教育制度的主要教学媒介。《五年教育蓝图》第4章第4.12项和第4.26项，重申落实“最终目标”，阐明要在学前至中学阶段，建立一个以国语为教学媒介语的教育制度，并把我国其他主要民族的语文当成选修科目。因此教育部要确保马来语作为教育制度的主要教学媒介，并决心扩展马来语的使用以强化其地位。

在建立民族国家的概念下，即为了塑造团结的马来西亚民族，教育部把强化国民学校的议程作为实施第9大马计划的一项核心政策。同时，教育部也推介宏愿学校概念，以培养种族团结价值及国民融合。

第五章，发展人力资本（Membangunkan Modal Insan）

本章阐述公民是国家最重要的资产，发展人力资本是提升国家竞争力和生产力的关键；而教育在培养兼顾各方面发展的人力资本方面，扮演着重要角色。尤其将着重培养学生的资讯素养、创新意识、批判与理性思维能力、终身学习意愿、良好价值观等。教育部主要通过维系现有教育制度，提供更多教育选择机会；课程与教学改革；学生评估制度改革；鼓励学生掌握各种技能；优化活动课程和体育运动项目；改善学生纪律，反毒品运动等计划，以落实“发展人力资本”的宗旨等等。

在维系现有教育制度方面，教育部将确保各类学校、分流、学科和专科的继续存在，以提供家长和学生更多教育选择。

第六章，强化国民学校（Memperkasakan Sekolah Kebangsaan）

配合第四章建立民族国家的理念，以及为了塑造团结的马来西亚民族，教育部把强化国民学校的议程作为实施第9大马计划的一项核心任务。本章阐述的主要是强化国民学校的政策、策略和具体的发展计划。因此一开始就引述阿米努丁峇巴吉发表于1953年4月的著作《马来亚的国民学校》一书的观点：“…现有教育结构的错误是多元

语文源流的制度已经、并且正在鼓励种族隔离。”强调国民学校是团结全民的最佳管道。基于这项理由，教育部推行强化国民学校的政策，以使国民学校成为全民的首选学校。

强化国民学校的政策之宗旨是要提升和巩固各族学生的团结，政策的重点则是国小的强化，并确保所有以马来语为教学媒介语的小学 and 国民中学在各个方面皆表现卓越，成为全民的首选学校，以吸引各种族和不同宗教信仰的家长把孩子送进国民学校就读。

第七章，缩小教育差距 (Merapatkan Jurang Pendidikan)

本章阐述教育部的政策是要致力于缩小因不同的地区、社会经济与学生能力水平所出现的教育差距，以确保所有学校包括国民学校和国民型学校的学生拥有同等表现辉煌成绩的机会。其中提出早期的教育发展因地区因素而造成城市与郊区的教育发展所出现的教育差距，不仅影响学生的良好成长，同时也影响国民的团结与人力资本的培养。为此，教育部将竭尽所能，缩短有关教育差距。教育部不仅要确保所有学校，尤其是乡区学校拥有完善的基本设备与管理，同时也要确保残旧的校舍获得修葺与改善，以保证校舍的安全。

同时也阐述解决这项问题所面临的挑战和工作，如为795所中小学供应24小时电源、为1585所的中小学供应干净的水源、加强管理6821所中小学校舍使用超过30年的中小学校、解决2261所小学学生人数少过150人的微型学校长期面对拨款、设备及师资不足的问题、确保培训合格的老师派到郊区和内陆地区执教等等。

第八章，促进教师专业发展 (Memartabatkan Profesion Keguruan)

本章阐述教师是达成国家议程的其中一个重要元素，同时随着时代的发展，教师已被视为一项专业工作，社会对成为一名教师将有很高的要求。因此教育部的政策是要促进教师专业发展，主要是加强教师的素质、教师职业和福利条件，以提升教师专业地位。教育部的宗旨是要确保教师专业受到尊重，同时亦符合教师所肩负着“塑造国家未来栋梁”的责任。

通过五个方面来实施：1. 提升教师录取制度；2. 加强教师培训；3. 提升教师成就；4. 提升教师的工作环境和福利条件；5. 提升人力资源的规划和管理。

教育部将通过一系列的策略，以促进教师专业发展，如在2010年之前，把临教人数降低到少于1%，甚至达到“零临教”等等。

第九章，教育机构卓越化 (Melonjakkan Kecemerlangan Institusi Pendidikan)

本章阐述教育部的主要议程是为全民提供有素质的教育，同时将马来西亚打造成为卓越教育中心，以吸引外国学生，并且协助培训私立和国际学校的师资。



其具体的做法则在全国现有学校里通过鉴定和遴选，将300所表现卓越的学校擢升为卓越教育机构，成为其它学校的典范。鉴定与遴选标准，主要是根据学校至少连续3年，在政府考试的成绩和考获A等考生人数，以及在县、国家或国际课外活动的表现，包括获颁特别荣誉奖的纪录。这300所卓越学校将获得更大自主权，包括自行聘用管理层成员及教职员，选择性录取学生，提供选择性附加学科，报考附加考试，征收特别附加学费，向外界筹募“学校基金”以支付教职员更高薪金等。

（丙）第十章：落实《五年教育蓝图》的相关配套与机制

本章阐述教育不是专断独行就能达致成功的国家议程。它需要各方利益相关者的参与和承担（Kerjasama dan Komitmen Pihak Berkepentingan）义务。尤其面对错综复杂教育课题，有时并不在教育部的权限和专长以内能有效解决，因此必须借助各方的参与、承担和合作，才能确保教育议程成功的施展。因此，强调为了确保其所有成员清楚和深入地了解所要达致的政策、宗旨和目标，以及将要执行的策略和行动计划。各单位之间的协调、成员的团队精神和归宿感，都是十分重要的。团队精神和归宿感将让各方把所有执行的计划视为教育部的计划，而非个人或某单位的计划。

要成功落实《五年教育蓝图》，必须具备有效的管理、行政、递送、监督和评估制度，以使每一项计划能够达成目标，此外也要靠教育部成员对政策和执行策略的了解和承担。《五年教育蓝图》是所有教育部成员的一个指南，以便能够更有规划、方向和专注地执行工作。

（三）《五年教育蓝图》的指导思想与教育理念

（1）《五年教育蓝图》将作为引领我国实现先进国宏愿的基础工程

诚如首相和教育部长的献词中所阐明，《五年教育蓝图》在第一章节里被描绘成引领我国实现先进国宏愿的关键。

在第一章节第一节“2020年宏愿 - 愿景与期许”（Wawasan 2020 - Harapan Dan Aspirasi）的开场白，提出了“世界的急速变化迫使我国必须迅速改变，以进入先进的层次。这第2个15年阶段提出了要特别关注和改善的教育领域，因为这是支撑我国在这时期迈向2020年宏愿”的关键。

在第二节中，又进一步阐明，《第9大马计划》（2006-2010年）作为我国迈向先进国宏愿国家议程的第2个15年阶段的第1个5年计划，它的成功实施，将为接踵而来的两个大马计划奠定基础。而贯穿在《第九大马计划》中的五项“国家使命”（Misi Nasional）核心（1.将经济推上价值链；2.提高知识与革新能力以培养一流思维（Minda Kelas Pertama）；3.卓有成效地解决社经持续的不平衡现象；4.提升生活品质及其持续性；5.增强组织与执行力。）以在未来15年内达成国家的宏愿和宗旨，同时指出“教育

将是确保有关努力成功与否的主要要素”、“教育部作为负责的单位，准备挑起这项委托，以支持国家的新议程”。

换言之，配合着《第9大马计划》所强调的“国家使命”，《五年教育蓝图》所描绘的教育愿景，其实施的时间虽至2010年，可是它的着眼点并不只放在2006年至2010年这五年当中，而是把目光投放到2020年，成为引领我国能否“跃进”式地迈入先进国宏愿的一项关键性且具体的措施。

回顾历史，1991年2月28日，前首相马哈迪医生在马来西亚商业理事会成立典礼上发表一篇重要的文章，题目为“马来西亚：迈向前路”（Malaysia：The Way Forward）。文中明确地提出“2020年宏愿”（Wawasan 2020）的概念远景，即政府将在未来的30年内依据自身的模式全面发展马来西亚，以促使我国迈向先进的工业国的行列。所谓的先进工业国，不只是强调经济成长，同时也关注人文发展，特别是道德价值观的灌输。文章是这样描绘：“至2020年时，我国将会是一个精诚团结的国家；一个充满自信的马来西亚社会；一个具有高度道德价值观、民主、自由、相互容忍、具有爱心、经济上公平，进步及繁荣的社会；此外在经济上具有竞争力，稳健及具有较大的弹性及适应能力。”而要达致这样的先进国目标，则“必须先克服自独立以来就困扰着我们的九大挑战”。九大挑战中最关键也令人瞩目者莫过于九大挑战中的第一项挑战：“建立一个团结、具有共同目标的马来西亚。国家和平、领土完整、族群融合、生活和谐、充分合作，塑造一个忠于君国和为国献身的马来西亚民族（Bangsa Malaysia）。”这篇文章一经发布，“2020年宏愿”一时之间便成为国内外的焦点，从国家到民间各级领袖都给以积极及正面的回应。政府也在各种场合及文献上表明欲落实这项宏愿的雄心。

这篇讲稿所呈现的内容，即便今天读来都可说不仅贴近我国各族及各阶层所向往的理想境界，同时也符合我国这样一个多民族国家的国情与需要。换言之，这份宣言标示了我国在通往“2020年宏愿”先进国的进程中，政府将要从过去以狭隘的马来中心主义单元化种族性视角，改以公民及国家整体利益的观点来治理国家。

然而，实际上从1991年提出2020年我国要迈入先进国宏愿的发展目标，至今在时间历程上已迈入第2个15年阶段，“2020年宏愿”中所欲营造的国民团结、公平社会、政局稳定、政制、生活素质、社会及思想价值、民族尊严及信心等必须获得充分发展的目标，依据目前国家各方面的发展来看，要达致这来样的目标尚有极大的距离。

我国独立将迈入50年，虽然在全国人民的努力下，使国家在各领域取得一定的进展与成绩。可是我们也看到国家的一些政策和施政，特别是在民族平等、民主、人权、司法独立等方面，仍极须加以改善。我国必须推行不分肤色、出身及宗教信仰的扶弱政策（Affirmative Action）来取代过时与落伍的以特定的种族为主导的单元化国家政策。只有在平等及毫无歧视的基础上，我国方能营造有利的环境，以促进各民族团结与互助友

董總
DONG ZONG

面对当今全球经济、资讯一体化下所带来知识经济的冲击下，所表现的对人力资本的争夺与竞争，所体现的对培养人才的全面要求等等，面对这些艰巨的挑战，我国欲在2020年达致先进国的宏伟目标，当政者必须拿出革新的魄力与勇气，实事求是地拟定符合全民愿望的政策，凝聚全民的力量，全力以赴，这样“2020年宏愿”才能得以实现与成功。

（2）违背多元民族国情的“马来西亚民族国家（Negara Bangsa Malaysia）”概念

《五年教育蓝图》第一章里提出我国至2020年根据自己的模式发展成为一个先进国的同时，必须“建立一个进步和团结的马来西亚民族国家”，明确地提出极具争议性的“马来西亚民族国家（Negara Bangsa Malaysia）”概念。

“民族国家”的概念是几个世纪以前出现在欧洲的一种单元化的狭隘民族概念，它强调一个国家只存在单一民族，只允许单一民族。

自50年代末至60年代初，一股极端而狭隘的民族主义单元化思潮在独立后的马来西亚抬头，各项带有种族主义单元化色彩的政策开始通过法令或行政措施等形式广泛地、逐步地在政治、经济、文化及教育等领域加以贯彻。所以，推崇“民族国家”的概念，是要塑造一个单一民族的国家。这样就无可避免地导致单元化教育思想的出现，进而产生歧视和压制少数民族教育的政策。

我国是一个多元民族、多元语文、多元文化及多元宗教组建的国家。国家原则（Rukun Negara）也肯定了这一点：“我们的国家马来西亚，是一个多元民族社会构成的国家，具有丰富和多姿多彩的不同文化传统与风俗”。国家原则没有把多元民族的存在视为建设国家的不利因素，反而认为，我国各族人民不同的文化和语文是我国重要的资产和优势。前面我们也看到首相在其献词中明确表示“鉴于我国作为多元体制的事实，教育制度也要能致力于营造一个团结与宽容社会。”而教育部长最近也发表了类似的想法。我国自独立至今在教育领域方面的主要矛盾就是不符合国情的单元化思想与维护母语教育的多元化思想之间的对垒。

因此，任何方面若只以单一民族、语文、文化及宗教的立场与观点来看待及处理我国民族、语文、教育及文化等问题，必然会产生严重的矛盾，甚至冲突。要达致全民团结，首先必须承认及接受我国社会的多元性本质。可是令人遗憾的是，自国家独立以来，我国的语文，教育及文化政策却具有浓厚的单一种族色彩与同化他族的倾向。

早于1991年3月7日，董总、教总、雪兰莪中华大会堂、留台联总以及南大校友会五个受邀参加国家教育法案协商理事会的华团联合呈交《对教育法案的意见及修改建议》予当时的教育部长。《对〈1990年教育法案（草案）〉的意见》就对有关这项课题提出四项明确看法：

董總
DONG ZONG

1. 18至19世纪，民族国家(Nation States)在欧洲的出现，导致单一文化国家(Monocultural State)概念及文化单一性(Cultural Homogeneity)思想的产生。它们倾向于强迫少数民族接受及采用多数民族的文化及生活方式。
2. 在文化单一性认识底下，学校被视为一种非常有效的同化工具，不仅是将少数民族的孩子沉浸于多数民族的生活方式之中，还强加各种限制以消灭他们原本的文化。
3. 由于第一次世界大战后的移民活动，许多民族国家已经变成了多民族国家(Multinational State)。因此，单一文化国家的概念也已经被多元文化国家(Multicultural State)的概念所取代。支配性一元化论(Dominant Monism)的思想现在已被广泛视为违反文化民主及基本人权。它已经被文化多元性(Cultural Pluralism)思想所取代。文化多元性思想强调，在教育领域必须实施多元文化主义(Multiculturalism)，而不是支配性一元论。
4. 多元文化主义的思想在独立时已为我国所有民族所接受。”《1957年教育法令》第3条款所规定的国家教育政策是“建立一个为全体人民所接受的国家教育制度以满足他们的需求和促进他们的文化、社会、经济以及政治发展，目的是在于使马来语成为国语，同时也维护和扶持我国非马来人语文和文化的发展”。

民族国家的概念是“一个国家、一个民族”。按此类推，要建立一个马来西亚民族国家，必须塑造一个马来西亚民族，就必须有一个特定的马来西亚语文。马来中心主义者认为这个语文就是马来语。因此，必须强化马来语（即国语）。

《五年教育蓝图》根据这样的思路得出“要建立民族国家，就必须强化国语（马来语）、基于“最终目标”的理念而推行宏愿学校概念以及强化国民学校”的结论。民族国家的概念不符合我国的实际情况，也不符合我国发展的需要。当局必须坚决摒弃“民族国家”的概念，而采用符合我国实际情况和发展需要的“多民族国家”概念。只有根据“多民族国家”的概念，以照顾各民族文化和语文发展的需要来制定我国教育发展的计划，才能达至国民团结，国家兴旺的目标。正如1985年《华团宣言》所提出的，“我们深信，各民族语文与国语并存，一个国家教育制度容许不同语文源流学校的存在，各民族文化平行共存并组成国家文化的基础，不但实际可行，而且完全符合我国多元民族的国情，有助于国民团结。”

与此同时，《五年教育蓝图》所谓塑造的民族国家的概念也和上述2020年先进国宏愿九大挑战中的第一项挑战“建立一个团结、具有共同目标的马来西亚。国家和平、领土完整、族群融合、生活和谐、充分合作，塑造一个忠于君国和为国献身的马来西亚民族(Bangsa Malaysia)”所欲营造的国民团结、公平社会、政局稳定、政制、生活素质、社会及思想价值、民族尊严及信心都必须获得充分发展的目标与精神背道而驰。



当局必须放弃不符我国国情与过时的“民族国家”政策，接受我国不是单一民族国家，而是一个多民族国家的事实，并制订符合我国多元民族、多元文化、多元语文、及民族和谐的国情的政策。

（3）强化国民学校成各族人民的首选学校

《五年教育蓝图》引述阿米努丁峇巴吉在其1953年4月的著作《马来亚的国民学校》一书的观点：“…**现有教育结构的错误是多元语文源流的制度已经、并且正在鼓励种族隔离。**”基于这个观点，马来中心主义者不时煽动说，非马来民族母语学校或教育的存在不利于国民团结。这种言论在1985年期间特别嚣张，当时就遭到母语教育支持者的强烈批判。阿米努丁峇巴吉的观点是典型的支配性一元论或熔炉(Melting Pot)思想，这正是《五年教育蓝图》建立所谓“民族国家”的引申。翻开《马来亚的国民学校》一书的第一章的标题正是“熔炉(Melting Pot)”，从美国的“美国化理论(Americanisation)”引出“马来亚化(Malayanisation)”的类比概念。

因此，由这个理论出发，阿米努丁峇巴吉进一步说：“基于国民学校的多民族成分以及有意识进行的同化政策，国民学校可以成为马来亚多元化现象的熔炉。”马来中心主义者在“促进国民团结”的借口下，制定诸如“多元文化和多元语文的存在破坏或妨碍了国民团结”，鼓吹必须塑造单元文化和单元语文的环境，从而消灭其他语文的学校，来实现所谓“国民团结”。

“熔炉政策”所依据的理论基础是接触论(Contact Thesis)，然而这项理论却早已被Alvin Rabuska, Mildred Dickeman, John C. Bock等学者的研究证明是错误的。要促进不同族群的真正团结，应是社会心理学所提出的“平等地位论”(Equal Status Theory)，即要促进各族群间与同一族群的友好、亲善和团结，其首要条件是必须在公平、公正、平等及开放的前提下，同时相互尊重与容忍。若不是在公平、公正、平等及开放的前提下，单只是增加各族群之间或同一族群的接触和交流，不仅不会促进族群之间由认识、了解进而谅解及团结，反而会因不平等、不开放及不平衡的从属关系所引起的猜疑、磨擦及纠纷，加剧族群间的对立与分裂。

教育部1985年所提出的《综合学校计划》，以及1995年推出的《宏愿学校计划》其立论基础就是接触论，其真正的目的是通过此计划实现“最终目标”。《五年教育蓝图》并没有放弃《宏愿学校计划》，反而强调将采用宏愿学校概念(Konsep Sekolah Wawasan)作为培养种族团结精神及国家统合的其中一项选择。(《五年教育蓝图》第4章第4.24项)

促进国民团结这项重要社会工程，涉及的层面既宽广且复杂，绝不能单纯的或企图将这项艰巨的社会工程责任，推诿于教育领域来单独承担与解决问题，甚至将国民不能团结全归咎于教育制度。“大熔炉政策”、“最终目标”、《宏愿学校计划》都是过于简单地将国民团结这项艰巨的社会工程责任，不顾实际情况，完全推诿于教育领域；

与此同时企图转移视线，将实际有效及真正能促进国民团结的公平、公正、平等、开放相互尊重与容忍的议题，置而不论。

国民团结的基础应该是建立在公平、公正、平等及开放的原则上，它涉及政治、社会与经济等各领域的开放和平等权益方面。倘若妄想通过统一语文教育的“最终目标”来达到团结国民的目的，事实已经证明，其他民族是不可能接受这种做法的。我们认为，推行单元化的国民教育政策，反而是造成国民不能团结的最根本的原因之一。

实际上，美国在上个世纪六十年代之之前所推行的同化政策经已失败，当时不仅没有达致国民团结，种族极化的问题反而变得更加严重。今天，美国、加拿大、澳洲乃至英国的教育学者都否定了熔炉政策，而提倡多元文化教育(Multicultural Education)。

到了二十一世纪的今天，《五年教育蓝图》制定者却依然承续这样错误的理论并加以实施，制定强化国民学校的政策。结果就是优先将政府拨款（所谓“公共资源”）给予国民学校，使国民学校在各个方面皆表现卓越，从而成为全民的首选学校。教育部希望通过强化国民学校促使各族家长把孩子送进国民学校就读，我们可以想象，非国民学校最终将因这项政策而不断被边缘化，甚至最终也将因学生人数日渐减少而关闭。

虽然《五年教育蓝图》在强化国民学校的同时又声明：“**虽然政府推行强化国民学校的政策，但是教育部也一直同样关注政府资助宗教小学，华小和淡小，以便在这些学校就读的孩童不会被忽略。**”以及在第五章，发展人力资本的核心策略中明确提到“**在维系现有教育制度方面，教育部将确保各类学校、分流、学科和专科继续存在，以提供家长和学生更多教育选择**”。可是除了一般的常年行政开支拨款（grant-in-aid）外，第九大马计划在2006-2010年给予政府资助国民小学、政府资助宗教小学、华小和淡小（也都是政府资助小学）的发展拨款是1亿令吉。换句话说，这类学校在该期间每年所获得的拨款是2000万令吉。保守地估计，这类学校至少有1500所，其中华小就有1200多所。因此，这类小学，每所每年平均仅分得最多13000多令吉的发展拨款。历史证明，尽管当局在之前曾多次在不同的场合，声明或保证公平对待国民型学校，但国民型学校的处境从来没有获得改善，除了学校数量不足，仍然是拨款稀少，师资严重短缺。事实上，教育部多年来就已经在实施这样的政策，导致其他源流学校一直面对拨款不足、师资短缺等问题。在《五年教育蓝图》下，其他源流学校的需要仍将继续被忽略，拨款不足和师资短缺问题继续存在，也就在情理之中了。

1957年各族人民共同争取国家独立时，所制定的《1957年教育法令》第3条款所规定的国家教育政策是“建立一个为全体人民所接受的国家教育制度以满足他们的需求和促进他们的文化、社会、经济以及政治发展，目的是在于使马来语成为国语，同时也维护和扶持我国非马来人语文和文化的发展”。不幸地，《1960年拉曼达立报告书》和《1961年教育法令》却篡改了上述国家教育政策，而将已经被我国的领袖及《1957年教育法令》所拒绝的《1956年拉萨报告书》“最终目标”起死回生，硬将其解释为是独立时的国家教育政策。之后，官员和某些学者都一直把“最终目标”当作是我国



独立时的所谓“社会契约”和国家教育政策。《1996年教育法令》的绪论又继续将所谓“最终目标”说为是国家教育政策。

各源流学校作为国家教育体系的一环，理应受到公平、合理的对待。要解决这个问题，必须先厘清我国国家教育政策是“单元化教育政策”，还是“多元化教育政策”。要清醒的认识与理解这个问题，则必须回顾历史，从中寻回真相，并为遭歪曲的国家教育政策平反。

多元和团结是并行不悖的，问题的关键在于施政是否公平。因此我国多元教育源流的存在不但没有阻碍国民的团结，反而丰富了我国多元社会和多元文化的色彩，并成为我国宝贵及引以为荣的资产。这其实是我国各有关方面必须加以珍惜和维持的。

(4) 强化国语应用

《五年教育蓝图》提出强化国语，特别强调要确保马来语作为教育制度的主要教学媒介语。尤其特别引述《1956年拉萨报告书》第12节所说的“最终目标”，即“本邦教育政策的最终目标，必须是把各族儿童集中于一个国家教育制度，并以国语（马来语）作为主要教学媒介”。（《五年教育蓝图》第4章第4.12、4.20及4.26项）显然，其他民族的语文将不会受到重视和获得发展空间。

我国《联邦宪法》明确保证少数民族使用、保持和发展自己母语的权利。宪法第152条款规定：“国家语文必须为马来文，其字体必须由国会立法规定；惟规定（a）任何人不得受禁止或阻止使用（除官方用途外）、或教授、或学习任何其他语文；及（b）本条款不得影响联邦政府或任何州政府之权利去维护及扶助联合邦内任何其他民族语文之使用与学习。”

不过，这项条文的实质精神并没有在国家教育法令和政策中加以贯彻。基本上，就如前面所述，除了《1957年教育法令》阐明“国家教育政策在致使马来语成为国家语文的同时，也维护及扶持非马来人族群语文及文化的发展”以外，之后修订或制定的各个教育法令和政策，都是以《1956年拉萨报告书》的“最终目标”，作为基础和指导方向。这一点是非马来族群，尤其是华社最为反对的，因为这意味着除了马来文教育，其他族群的母语教育都不得存在。

马来民谚：“语文是民族的灵魂”，这句话适用于马来民族，也同样适用于所有其他的民族。回教教义也阐明所有各民族文化及语言都是由上苍所赐予，这是神的意旨（大意）。基于这样的认识，1985年10月12日发表的《全国华团宣言》在语文教育事项明确提出：

“我们接受马来西亚语为我国的国语，作为我国多元民族社会的共通语文，然而国语作为各族共通语文特殊地位，不能作为语文同化或语文歧视的根据。从这个意义出发，我国各族人民的语文地位是平等的，应具有同样的

尊严，得到同样的尊重，同时应可在各领域里自由使用。”

“任何企图限制和阻挠非马来人公民自由使用其母语的措施，都不利于促进国民团结，而只能造成种族极化。当局应该根据《1957年教育法令》第3条款所规定的国家教育政策，公平对待各族人民的母语教育，特别是在拨款和师资培训等方面公平对待各源流学校。”

从另一个角度来看，各族人民自由学习和使用其母语母文乃属基本人权和宪制权利，没有任何人或理由可以加以限制或侵犯。因此各有关方面必须承认我国这个多元民族社会存在的事实，并基于各族人民可根据本身的意愿发展其母语教育，以及家长有权为自己孩子选择其所受教育原则，推行“共同课程纲要、多种语文源流”的政策，以符合我国多元民族社会的国情。

我们深信，各族群语文与国语的并存，一个国家教育制度容许不同语文源流学校的存在，和族群文化能共存、交流与融合，不但实际可行，而且完全符合我国多元民族的国情，更有助于国民的团结。

此外，政府在《五年教育蓝图》中强调国语的应用，但是却自2003年起在各源流小学、国中和国立大专实行以英语教授数理科的政策，实是互相矛盾。

我们认为，母语教育是最直接有效的教育，应发展至尽可能高的阶段。以母语作为教学和考试媒介语的优越性早已获得联合国的认证，也是全世界的通例。从我国这几十年的经验来看，以母语教授数理科，各源流小学的数理科表现都大为提升。此外，我国学生的英语水平欠佳，主因是在英文科（语文科）出现问题，而不是数理科（知识科）造成的。

我们认同英语的重要性，支持政府提升国人掌握英语的努力，但是理应依据语文教学的原理，改善英语科的教学目标、课程、节数、教材、教学法、师资及设备，使学生掌握对英语的读、听、写、说及思维能力，才是对症下药提升英语水平，符合教育原理的正确做法。通过英化数理科来学习英语，严重违反教育原理，造成两头不到岸，即不能有效加强英语水平，反而拉低数理程度，进而引发各种严重后果，同时严重打击母语教育及国民素质。

作为一个民选政府，应俯顺民意，恢复各源流小学数理科以母语教学和考试。

（5）采纳先进教育理念作为教育整体规划的指导思想

《五年教育蓝图》以“全民教育”（Pendidikan untuk semua/ Education for all）和“全人教育”（Pendidikan holistik/ Holistic education）为理论基础，强调立足本国，放眼世界，为我国教育改革与发展重新定位，再造育人工程。



5.1 发展人力资本

根据“人力资本”基本理论，人力资源是一切资源中最主要的资源。人力资本的核心是提高人口素质，教育是提高人力资本的主要手段。人力投资基本上是教育投资；教育投资是人力投资的主要部分。人力资本体现于人的生产能力的形成机制，即对生产者进行普通教育、职业培训等支出和其在接受教育的机会成本等价值，它表现在蕴含于人身中的各种生产知识、劳动与管理技能和健康素质的存量总和。

《五年教育蓝图》认为，公民是国家最重要的资产，发展人力资本是提升国家竞争力和生产力的关键，而教育在发展具有坚强自尊心、能干、高尚品德、知识与技能兼备的人力资本方面，扮演着重要角色。因此，我国教育须要着重培养学生的信息素养、创新意识、批判与理性思维能力、终身学习意愿、良好价值观等。

概括言之，我国政府欲通过教育改革，发展人力资本，提升国民整体素质，这是顺应当前世界教育改革大潮，也是符合国家发展需要的。

作为落实发展人力资本的策略之一，教育部将确保各类学校、分流、学科和专科继续存在，以提供家长和学生更多教育选择。这涉及对华文小学的定位问题。教育部基于历史的因素，仅承认华文小学的“既有存在”，作为家长的一种教育选择，而没有提及华文小学的发展问题。

5.2 以教育发展规划规划教育教学改革

《五年教育蓝图》关注教育培养人的问题，强调国民素质的提升，以及落实个性化教育。提出的教育教学改革，是重中之重，涵盖领域也广泛。例如：

1. 课程教学内容改革，注重学生高层次思维能力培养，也不忽略学生学习技能的掌握，以及正确价值观的建立；
2. 注意到现有教学评价（考试）机制的局限性及其存在的问题，积极寻求一种替代考试的教学评价机制；
3. 课程与教学改革强调提升学科学术水平，也不忽略活动育人的功能，注意优化活动课程和体育运动项目；
4. 全面推展“精明学校”计划，强调现代信息技术在教育领域的应用。

这些都是为实现全民所需的优质教育理想的部署，也是顺应当前世界教育改革趋势。但要真正落实，却非易事。因为要培养全人的整体身心素养，必须有整体的规划。

《五年教育蓝图》提出的几项建设，也只是体制内的“小修小改”，还须要加大力度。

5.3 教育公平的理想与现实

《五年教育蓝图》强调贯彻“全民教育”理念，矢言为全民提供公平的和有素质的教育。具体措施包括普及入学教育机会，确保受教育机会平等；关注教育过程的公平，确保所有学生掌握读写算能力；普及享用现代教育技术设施；缩小各类教育差距，如城乡学校差距、数码配备与资源使用差距、学生成就差距、正常学生与特殊（残疾）学生差距、社会经济差距等。

这是政府推进教育公平的努力，但缺欠的是相应的教育政策与教育制度，导致教育资源的管理与分配失调，未能达成公平民主的社会正义。这特别体现于对少数民族群的“教育歧视”而产生的教育资源分配不公。首先可以看出的是，为强化国民学校为首选学校，势必把绝大部分资源投入到国民学校，难免有偏爱一种源流学校的失衡与倾斜现象发生。其次是历次大马计划教育拨款不按各源流学校学生人数比例和发展需求计算（参照历次大马计划各源流学校教育拨款一览表），国民小学与华文小学、淡米尔文小学所得对比悬殊，不符合公平分享资源原则。

《五年教育蓝图》应纠正失衡的教育资源管理与分配，重组教育财务结构，让全民均沾雨露，分享纳税人的贡献。这有利于消除“基于种族、肤色、语言、宗教、政治、社会出身、经济条件等差别”而产生的“教育歧视”，进而发展全民教育，构建和谐社会。

5.4 促进教师专业发展

《五年教育蓝图》揭示全国各级教师共36万名。教育部认识到教师的素质，决定教育的成败；教育部的任务是加强教师的整体素质，促进教师专业发展。为此，《五年教育蓝图》拟通过五个方面进行教师专业发展规划：严格录取制度、加强培训、提升工作绩效、改善工作环境与福利条件、重组教师人力结构，并制定了一个五年工作流程，还计划拨16亿经费以完成有关设施。

为提升教师专业水平，教育部可谓煞费苦心。但五项规划仍然是在旧有格局中进行改良，尚未有突破困境的一些新手法。

首先，教师的薪制，目前仍然捆绑在臃肿的公务员薪制之中。牵一发动全身，要变革十分困难。我国应学习先进国家，将教师的薪制另立一环，较易革新。

其次，目前教师的证照（执教准证）属永久制，很难促使教师在职进修，促使专业成长。先进国家的做法，是一分为二。师资证书由国家发；执教证照由教师专业权责团体核发，并数年复检评鉴。合格者才准予换照续任教职，加薪升级。目前实行的政府官员升职考试（Penilaian Tahap Kecekapan），并非教师专业评估，没有提升的作用，也无助于确立教师的专业和地位。

再次，目前没有完善的机制辅导适应不良教师，以及妥善策略纠正失责的教师。



第四，华小数十年来，每年短缺数千教师的问题，未见《五年教育蓝图》提及解决的办法。我们希望《五年教育蓝图》所宣称的“零临教”的策略亦可在华小实施。

第五，教育科研是教师专业成长的最主要动力；目前教师专业最弱的也在这一环节。《五年教育蓝图》虽提出有关概念，却无明确规划。希望教育理论的建设，不会落后于技术的改进。

教育工作，不同于一般行业，它具有专业性质。但目前却欠缺专业地位；专业行为模式也未确立。因此有必要加紧使知能、证照、管理及成长专业化；这才能大大提升教师的专业地位与尊严。

5.5 全面推广信息和通讯科技(ICT)的应用

《五年教育蓝图》强调信息和通讯科技的重要，因此将在教育领域全面推广信息和通讯科技的应用，以加强教学的成效和提升教育的素质。教育部在这方面推行了许多相关的计划，包括精明学校计划、学校联网计划(School Net)、我的学校网络计划(my School Net)、设立电脑室、教育电视(TV Pendidikan)、利用科技工艺进行教学、推介信息和通讯科技科目、信息和通讯科技在职教师培训和教育部行政电脑化等。为了确保这些计划顺利展开，教育部正积极为学校提供足够的电脑、研发教学软件和培训具有电脑知识的师资。

教育部全面推广信息和通讯科技的应用是非常合时宜的，这不但是迎合资讯时代的需求，而且也是顺应全球教育改革大趋势的必然发展。遗憾的是，教育部在执行过程中往往忽略了华小和淡小。例如共有6所国小获选参与精明学校试验计划，但华小和淡小却完全没有给予机会参与。同样的，在电脑的提供和教学软体的开发上，华小和淡小也是在当局一贯资源分配不公平的政策偏差下，而没有获得合理的待遇。

《五年教育蓝图》必须纠正目前政府在推广信息和通讯科技应用方面所出现的种种偏差，制定体现公平对待各源流学校大原则的教育政策，以确保各项先进的教育理念和重要的教育改革得以全面落实。

(6) 迈向教育机构卓越化

《五年教育蓝图》阐明要为全民提供有素质的教育，同时要建设一个世界级的教育制度，以培育具有竞争力的人力资本。因此，教育部要把我国现有一些表现卓越的教育机构，提升到更卓越的水平。教育部认为“一个标准测全体”(satu saiz untuk semua / one size fits all) 的作法已不再适宜，因为它可能导致那些卓越的学校难以发挥其优越性，而且希望那些未作好准备及仍面对设施不足问题的学校作出改变是不公平的。

基于此，教育部采取特别的作法以处理这些不同的学校，以确保教育的多元化，满足学生的兴趣、潜能、倾向和能力。教育部把各种教育机构分成5个“集群学校”

(sekolah kluster / cluster school) 组别, 涵盖小学、中学、特殊教育学校、非教育部管辖学校、中学后教育机构。教育部将对每个不同的“集群学校”组别采取不同的做法、标准及标杆, 以发展卓越的教育机构, 作为每个“集群学校”组别里其他教育机构学习的模范。这些卓越的教育机构将成为我国在国际上展示的实例, 以证明我国教育制度的能力, 同时打造我国成为卓越教育中心。在这项政策下, 教育部将协助培训私立学校和国际学校的师资。

在具体做法上, 教育部将根据所定的衡量标准, 从“集群学校”各组别中, 鉴定和遴选300所卓越的教育机构, 而这些受遴选的教育机构则须提升其强项。这些卓越教育机构将获得更多的自主权, 包括遴选校长、管理层、教职员和学生, 设立特别班, 提供包括国外的课程, 选择和购置教学用品, 筹集资金和征收特别附加费供各项用途。

我们认为, 教育部提出要在“集群学校”各组别中发展出300所卓越学校, 作为其他学校的学习模范, 以及打造我国成为卓越教育中心, 用心良善, 但是若处理不当则会引起不良后遗症。

卓越学校有较大的自主权, 当然可以激发更大的参与感和责任心, 有利学校的发展。但是, 教育部有必要对学校的自主权作出更多说明。基于一部分的卓越学校, 有设立学校董事会, 因此教育部必须尊重《1996年教育法令》赋予学校董事会管理学校的权力和地位, 以符合法令的规定, 不可剥夺董事会管理学校的主权。此外, “特别班”的设立, 值得商榷, 尤其是教育部早前推行的小学3年级优秀生跳班制度, 最终失败告终。因此, 教育部必须谨慎处理设立特别班的课题。此外, 我们也担心卓越学校在筹集资金和征收特别附加费的同时, 教育部是否会减少对这些学校的拨款, 进而加重学校和家长的负担。

《五年教育蓝图》强调全人教育的重要性, 认为不能过度依靠考试评估学生表现。虽然卓越学校的衡量标准有多重考量, 但首要的也是着重考试成绩, 我们认为应将这些衡量标准设置一定的百分比, 以避免卓越学校重蹈覆辙, 为争取入选卓越学校而出现只注重考试的偏差。此外, 教育部也须避免卓越学校演变成精英学校, 珍贵的教育资源被少数的学校霸占, 否则将演变成与《五年教育蓝图》其中一项核心教育目标“缩小教育的差距”背道而驰。

究其实, 教育的宗旨在于育人。育人之道, 没有固定方法, 主要是因材施教, 公平合理分享教育资源和机会。事实上, 在这项政策下, 教育部难能可贵的认识到以多元的视角看待过去的“一个标准测全体”所衍生的蔽病。然而, 为了避免卓越学校重蹈覆辙, 演变成考试导向的名校或是霸占教育资源的精英学校, 我们建议教育部应更往前将卓越学校改为重视各校办学特色的打造, 即在概念上把卓越学校改为特色学校, 同时放宽对考试成绩的要求和收生标准, 公平合理分享教育资源和机会。在特色学校的概念下, 每一所办出特色的学校, 都可以算是表现卓越的学校。与此同时, 不同需要的学生, 都能够适合他们的学校就读。如此一来, 许多学生的各种潜质都得到充分的发

挥，最终满足国家对各类人才的需求。教育部理应鼓励全国所有的学校办出各校的特色，并且从中挑选有代表性的各类特色学校，在国内外推广其办学特色和成就。

教育部在《五年教育蓝图》提出协助私立学校和国际学校的发展，以吸引国外资金和学生，同时减少我国的外汇和人才流失，是正确的做法。但是，从《五年教育蓝图》提供的私立学校统计数字来看，华文独立中学显然不在其内。事实上，我国的华文独立中学的统考文凭经广泛获得国外许多大学的承认，但是我国政府长期以来却不承认统考文凭。华文独立中学是国家教育体系的一环，为国家培育了许多有所贡献的人才，理应获得政府公平合理的对待，承认华文独立中学的贡献及协助其发展。教育部在《五年教育蓝图》强调要根据四大原则即受教育的机会、公平的教育、教育的素质、有效率和成效的教育管理，来发展国家教育制度，为全民提供有素质的教育，但是却把华文独立中学排除在外，实不明智。

（7）落实《五年教育蓝图》的策略与措施

为了贯彻《五年教育蓝图》的理念与教育目标，由第3章至第10章皆罗列了各项核心策略的具体措施。特别为此以第十章专章予以申论，强调教育作为一项重要的国家议程，并不能仅指望教育部，必须要借助各方的参与、承担和合作，才能确保有关的教育议程得以成功的施展（《五年教育蓝图》第10章第10.01项）。除此之外，为了确保每一项计划能够达成目标，则必须具备有效的管理、行政、递送、监督和评估制度。

如果教育是事关全民的事业，且作为一份在未来五年内将指引我国教育发展的教育蓝图，它必须能观照全面的教育发展以及各方面的需求。虽然教育部认识到执行教育计划时将会所面对某些问题，可是《五年教育蓝图》中列明的相关利益者，只着重官方和某些特定民间团体，对国民学校以外的其他源流学校如华文学校、淡米尔文学校、教会学校和宗教学校等相关的民间团体避而不谈；又例如，《五年教育蓝图》在第9大马计划下获得的231亿9800万令吉发展拨款，分配给各领域以进行17179项教育发展计划，这里只列出强化国民学校的具体发展计划和拨款，却没有明确列出其他源流学校的具体发展计划和拨款。由此可见教育部的所谓相关利益者，所包括的对象并不全面。

我们建议，教育部必须听取和采纳各方的民意，尊重人民的教育选择权，满足人民的教育需求和基本人权，公平合理发展各源流学校，为学生提供有素质的教育。教育部应制定明确机制，建立一个民主和开放的交流平台，重视各源流学校以及民间文教团体所提出的意见，公平合理发展各源流学校，才是达致“全民参与、公平对待、有效管理”，让各源流学校民间教育团体在“教育递送系统”及“监督和评估系统”中扮演积极角色和做出贡献。

（四）我们的建议

1997年11月1日，由董教总主办，汇集来自联合国教科文组织、律师公会、人权委

员会、人类学家以及我国各少数民族代表（包括华族、淡米尔族、卡达山族、伊班族、比达猷族、梅拉瑙族、穆鲁特族、乌鲁族与西马原住民），近100人代表参与的《马来西亚少数民族母语教育研讨会》，经过2天的热烈研讨后通过了4项议决案：

1. 不同语言及多语教育必须予以尊重，通过公平机会、保护人权及促进民主，达致民族团结的目的。
2. 在肯定国家语文（马来文）及推行国际语文（英文）的同时，不该减弱少数民族语言的重要地位及尊严，也不该减少多语教育的益处。
3. 母语教育是各民族的基本权益，它必须反映在教育的立法和政策中。
4. 少数民族的语言财产必须得到保护；少数民族的母语教育必须得到推广。

及6项呼吁：

1. 修改《1996年教育法令》，以反映《1957年教育法令》中原有阐明的国家教育政策，以确保马来西亚各民族母语的使用、教学及发展。
2. 为采用母语教学的少数民族教育机构提供充足的财务及其他形式的援助。
3. 为各少数民族（尤其是马来西亚原住民）母语教育实施正规的教育计划，师资训练、课程设计及提供教学材料。
4. 一旦学校拥有5名少数民族学生，就应于正常上课时间内为他们提供强制性的母语班。
5. 为马来西亚大专院校及其他学府里的少数民族学生提供设备，以利母语课程的研究和发展。
6. 允许及鼓励马来西亚少数民族学习母语，并且在国家资源允许的范围内，将各母语教育发展至最高层次。

在这项研讨会后的1999年8月，董教总基于国际文献对母语教育的规定与精神，结合数十年来争取母语教育运动和坚持母语办学的经验，发布了《1999年董教总母语教育宣言》，明确的强调**6点声明**：

1. 语言、教育与文化的多元主义和宽容原则已经是国际上公认的、不容置疑的基本原则；
2. 接受母语教育是各族人民不容剥夺的民族权利和基本人权，必须体现在教育法令和政策上；
3. 国语地位的肯定，国际语文的重要性，以及尊重各民族人民接受和发展母语教育的权利可以并行不悖，体现语文与教育的多元主义和宽容原则；



4. 母语是一个民族的灵魂，是承传民族文化的手段，与民族的特征、尊严和地位有着密切的关系。允许母语教育的生存与自由发展是民族平等政策在教育领域的体现；
5. 母语教育是最直接有效的教育，有助于培养具有民族自尊、自信及民主和宽容精神的公民；
6. 实践证明，语文、文化、教育的单元主义和同化政策只能导致民族的分裂；相反的只有多元主义和宽容原则才能保证各族人民的真正团结和谅解。

并基于上述的6项原则，对我国教育的改革提出**12项要求**：

1. 毫无保留地认同国际上一切有关语文、教育和文化的多元主义和宽容原则的文献并加以贯彻和实施；
2. 放弃单一语文教育政策，以体现多元主义和《宽容原则宣言》的精神实质；
3. 教育部长应引用教育法令赋予的权力，主动在华、印人口稠密地区根据需要增建华、印小学，以确保各族学生接受母语教育的权利不受剥夺；
4. 当局应拟定具体方案，确保国民小学出现过剩逾万名教师，而华小却长期不足数千教师的畸形现象能及时获得纠正和解决，以疏解家长们越来越强烈的不满情绪及维护学生正常上课的权益；
5. 政府在拨款、师资培训、课程设计、教材编汇（包括电脑软件的开发）、基本设施及硬体建设等方面，应平等对待各源流小学，避免厚此薄彼，歧视华、印小学；
6. 政府应放弃一切变质华、印小学的企图和措施，包括倡议中的宏愿小学、派遣不具华文资格的教师出任华小高职、侵犯董事会管理学校的传统主权等；
7. 政府应承认华文独中数十年来对国民教育和国家建设所作出的重大贡献，在经济、师资、课程、建校、设备等方面扶助独中的发展，并准许华文独中迁校、建立分校或新的学校。政府更应承认独中统考文凭，作为进入国立大专院校、公共服务机构以及师训学院的学术资格之一，让独中教育体系所培养的毕业生，有更多升学与就业的机会；
8. 政府在批准以外语（英语）为主要教学媒介语的海外大专学院前来我国开办分校，及允许数百间私立学院使用英语作为主要教学媒介语的同时，却不允许本地学院以本国语言之一——华语作为主要教学媒介语，这种重视外语轻视本地民族语文的语文歧视政策应立即加以纠正；

9. 政府应摒弃传统的政治、种族或其他非学术的理由或偏见，立即承认前南大、台湾、中国大陆及其他非英语体系国家的大学文凭，以示肯定对有关毕业生长期以来在政、经、文、教各领域对国家建设所作出的卓越贡献，及避免人才外流；
10. 政府应遵守改制时的协议和保证，恢复国民型中学的名称与法律地位，特别是落实1/3课时以华语作为教学媒介、一元对一元建校的拨款、校长等行政人员应具华文资格、及董事会管理学校的传统主权等；
11. 鉴于学习母语的重要性，应在各类学校中，规定只要有5名同族学生，就须于正课内编排母语班。此外，政府对母语班除在师资培训、课程设置、上课安排等方面须加改善外，更应列母语为必修和必考科，以加强学生对学习母语的重视；
12. 提供足够的财务及其他形式的援助予国内各族群的母语教育机构，鼓励任何族群学习母语至尽可能高的阶段。

基于上述两份文献，我们对《五年教育蓝图》提出以下建议：

（1）公平、合理发展各源流学校才是“达致成功的关键因素”

《五年教育蓝图》强调教育是国家议程，不能靠专断独行就能达成，它需要各方利益相关者的参与和承担。我们认为，教育作为一项关乎全民和国家利益的事业。我国由上到下的每一位国民、各个阶段的教育机构与所有的社体，都是这项国家议程的必然利益相关者。

我们建议，政府必须以开放态度听取各方的建议，对于《五年教育蓝图》中不符合我国这个多元民族、多元文化与多元语文的国情者，要实事求是地加以修正，以符合全民发展需求，这样方才能全民携手共进，使国家早日达致先进国的宏愿。

（2）比照国民学校对其他源流学校明确的罗列各项具体的发展计划及措施

《五年教育蓝图》阐明强化国民学校之际，不会边缘化其他源流学校的言论，虽然说明了我国尚存在其他源流学校的事实，但是《五年教育蓝图》在各章节中所列出的统计数据和发展计划等，明显的看到是出于发展国民学校为首选学校所需，而相对于其他源流学校则含糊其词，一语带过，可说完全没有明确列出具体发展规划。

《五年教育蓝图》作为一个提供全民素质教育，以及鼓励各方利益相关者参与的教育发展蓝图，教育部就必须加强透明度，对各个事项包括各源流学校的教育资源分配和发展加以清楚说明。同时，我国作为一个民主和法治社会，要真正具备实际的效用，都必须落实到法治的层面，形成制度、法令与政策，通过各种行政措施方能取得有效的实践。因此，我们建议，修改《1996年教育法令》废除有关落实单元化教育政策和“



最终目标”的条文。《五年教育蓝图》对于其他源流学校应比照国民学校的方式明确的罗列各项具体的发展计划及措施，以及修改《五年教育蓝图》，增加有关积极发展华小、淡小、教会学校和宗教学校的章节，增加足够的拨款和拨出学校保留地给这些学校以供各项发展用途，明确及具体地列出发展这些学校的具体政策、策略、计划、拨款、时间表等详情，才是正视和解决问题的作法。

（3） 制定民主、开放的交流机制，聆听及采纳各源流学校以及民间文教团体的宝贵意见

《五年教育蓝图》阐明，教育课题错综复杂，有时是在教育部的权限和专长以外而不能解决，因此各方的参与、承担和合作是极其重要的。同时也表示教育部没有凝聚各相关利益者的机制，但是该部会以开放态度听取各方的建议。我们认为，教育部虽然认识到执行教育计划所面对的问题，但《五年教育蓝图》所列明的相关利益者的参与对象，只注重在官方和某些特定民间团体，避而不谈其他源流学校如华文学校、淡米尔文学校、教会学校和宗教学校的民间团体，可见教育部的交流对象还不够全面。

我们建议，教育部应制定明确机制，建立一个民主和开放的交流平台，重视各源流学校以及民间文教团体，包括董教总在内的各族文教团体、教会学校团体以及宗教学校教育团体所提出的意见，进而纠正各项政策和措施偏差，公平合理发展各源流学校，解决久悬未解的教育课题，达致“全民参与、公平对待、有效管理”的程度，才能有效发挥各源流学校教育作为国家宝贵资产和优势的作用。让各源流学校民间教育团体在“教育递送系统”及“监督和评估系统”中扮演积极角色和做出贡献。

（4） 修改法令，各源流小学和中学设立学校董事会，以鼓励全国各地学校的社区居民和团体协助及参与学校的发展

根据《1996年教育法令》的规定，属于政府资助学校的国民型小学、国民小学和国民中学，以及没有获得政府资助的学校，都必须设立学校董事会；而属于政府学校的国民小学和国民中学则没有学校董事会。换言之，现今的教育法令规定某些学校必须设立学校董事会，另外也规定不在一些学校设立学校董事会。其实，之前的《1957年教育法令》和《1961年教育法令》，都规定所有学校必须设立学校董事会。我们认为，学校董事会在教育递送和监督系统中将能扮演积极角色，以确保教育计划能够透明、有效率和有成效地获得落实。从扩大社会资源的参与及建立社区学校的理念出发，学校设立董事会，将为国家的教育事业注力新的活力与助力。

我们建议，政府应该修改《1996年教育法令》，规定在所有各源流小学和中学设立学校董事会，以鼓励各地学校的社区居民和团体积极参与学校的发展。在各源流学校设立学校董事会，能有效为学校凝聚社区资源，良好地管理和发展学校。

（5） 制定和落实增建各源流学校的社区学校制度

我国近30年来的现代化和城市化发展，加上教育日渐普及，人口逐年增长，造成多个主要城市地区的人口和学生激增，人民对各源流学校的教育需求也相应增加。长期以来，政府在各个大马计划都根据发展需求大量增建国小，然而却没有根据发展需求相应地增建足够的华小和淡小。整体上，1970年至2006年，估计全国增加近2900多所国小（包括被改为国小的前英小）。这期间，华小增加近20万名学生，但却减少了58所华小；此外淡小也减少了134所。我国多个人口稠密和高度发展的城市地区，长期面对缺乏华小或没有华小的问题，进而引伸其他问题的发生，引起民怨和不满。

事实上，自我国独立以来，其他源流学校获得增建的例子不但很少，而且往往是在学校董事会和民间长期不断要求下，才获得政府批准。其实，《1996年教育法令》并没有禁止增建华小和淡小。《1996年教育法令》第28条明文规定：“在本法令条文的约束下，部长可以设立国民学校与国民型学校，并且必须维持这些学校”。但是，至今其他源流学校依然面对难以增建的状况。

在城市与乡村规划方面，政府采用一套社区学校制度，以在一个社区里设立多所学校，提供一个良好学习环境。同时也规定新住宅区都必须根据学校规划指南，保留一些地段作为建校用途，但是这些学校保留地往往只被用来兴建国小、国中和宗教学校，而华小和淡小则难以获得学校保留地。此外，由于政府没有根据地方居民的教育需求和选择，制度化的主动拨款拨地规划和增建华小和淡小，因此政府往往就没有鉴定需要增建华小和淡小的地区、数量、校地、拨款、建校计划和时间表等具体方案。

我们建议，政府应制定和落实一个增建各源流学校的社区学校制度。这个新制度包括以下要点：

1. 明确公布增建各源流学校的整个制度。这包括政策、程序、措施和计划，以及执行单位和其职责，同时协调各级政府相关机构主动增建各源流学校，使建校计划能有效落实。
2. 制定和落实一个增建各源流学校的社区学校制度，即根据社区学校原理、人口结构和居民对各源流学校的教育需求和选择，制度化的主动拨款拨地增建各源流学校。
3. 把增建各源流学校纳入政府的发展规划制度里，即国家5年发展计划（即大马计划）、每年财政预算案、教育部的教育发展蓝图和计划、全国各地的城乡发展蓝图（即结构蓝图和地方蓝图）和房屋发展计划，以及学校规划指南。
4. 修改教育部、房屋及地方政府部的学校规划指南，以把各源流学校的发展规划纳入有关指南里，作为规划和兴建各源流学校的准则，以在全国各地加以实行。



5. 促使各州政府和地方政府在《1976年城市与乡村规划法令》下制定或修订的各地城乡发展蓝图（即结构蓝图和地方蓝图），必须研究当地各源流学校面对的发展规划问题和解决方案，包括纳入各源流学校的需求与供应、学生拥挤、学校保留地分配，校舍重建、扩建和维修等课题。同时也促使各州政府和地方政府把这些研究成果对外公布并提呈给教育部和教育局，以及实行一个增建各源流学校的学校规划指南。

【参阅附录：政府应制定和落实增建各源流学校的社区学校制度】

由此可见，实行一个增建各源流学校的社区学校制度，将能有效解决华小和淡小短缺问题。但是，政府一直以来在增建学校时，往往忽视了华小和淡小，造成许多新住宅区没有华小和淡小，导致家长每日奔波劳累把孩子送到远处的学校就读。有关学校为了满足每年众多新生的需求，不得不扩建校舍，牺牲校园活动空间。事实上，这些学校已面对学生拥挤及师生比例过高问题，进而影响学生的教育质量，同时也加重教师的工作负担。

此外，教育部以迁校的方式来处理华小短缺问题，并且设下7项迁校条件，包括规定必须获得所有家长书面同意迁校、学校董事会负责建校和寻找校地、有关校地不能是政府学校保留地，实是一个取代增建华小及不公平不合理的政策。

与此同时，当一个城市里的各个社区都面对华小短缺问题时，把一个社区里的华小迁至另一个社区的做法，实不能解决华小短缺问题，反而引起迁校纠纷。例如，雪州八打灵再也的白沙罗华小，作为白沙罗社区唯一的华小，在学生爆满情况下，从原本要兴建分校，最终却被迁至丽阳镇社区，进而导致白小原有校舍被关闭及白沙罗社区没有了华小，就引起诸多纠纷。事实上，根据政府的人口统计报告和学校规划指南，估计八打灵再也需要24所华小，但目前只有8所华小而已，严重缺乏16所华小。因此，政府理应在八打灵再也的各个社区增建足够的华小，才是对症下药解决华小短缺问题的正确做法。作为一个民选政府，政府理应俯顺民意，照顾人民的生活和权益，重新启用白小原校作为华小教育用途。继续荒废白小原校，无疑是浪费珍贵的教育资源。

基于学校是社区的基本设施，人民的基本需求，政府理应实行一个增建各源流学校的社区学校制度，拨款拨地增建各源流学校，确保学生都能到社区里的学校就近上学，从而促进国家的进步、团结及和谐，避免使问题及纠纷恶性循环而加重国家的社会成本。

（6） 在第9大马计划和每年财政预算案，拨款拨地增建华小

根据第4至第8大马计划的实际经验显示，政府在每个大马计划都会增建大约200至300多所小学。从1981年至2005年，政府在这25年内所增建的小学绝大部分都是国小，漠视增建华小和谈小的发展需求。（参阅图表1）

图表1：1981-2005年第4至第8大马计划下全国各源流小学的学校增减趋势

大马计划 (年份)	国小	华小	淡小
1981	4,549	1,307	579
1986	4,809	1,290	553
1991	5,001	1,289	543
1996	5,206	1,285	531
2001	5,466	1,285	526
2006	5,774	1,288	523
第4大马计划 (1981-1985)	+ 260	- 17	- 26
第5大马计划 (1986-1990)	+ 192	- 1	- 10
第6大马计划 (1991-1995)	+ 205	- 4	- 12
第7大马计划 (1996-2000)	+ 260	0	- 5
第8大马计划 (2001-2005) 截至2006年1月	+ 308	+ 3	- 3
总数(1981-2006年初)	+ 1,225	19	56

资料来源：董总资讯局据马来西亚教育部的1981、1986、1991、1996、2001和2006年统计数字整理。

2006年3月31日，政府宣布将在第9大马计划（2006-2010年）增建180所小学。2006年4月27日，首相拿督斯里阿都拉巴达威在国会下议院表示，在第9大马计划下兴建的180所新小学，有多少所是属于华小，将由教育部根据不同时期的需求做出决定，并由教育部长在适当时提呈建议给内阁，再由内阁决定是否有需要。随后，教育部于2007年1月16日公布的《2006至2010年教育发展大蓝图》指出，教育部将拨款12亿9685万5000令吉以增建178所国小。

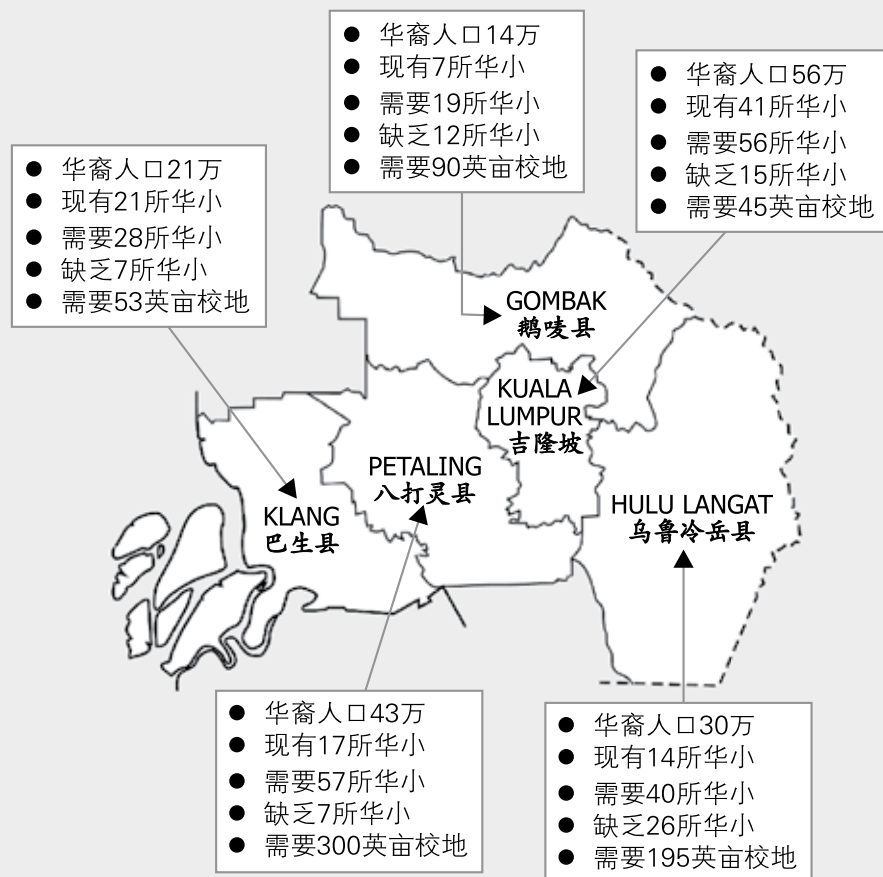
近年来，董教总根据政府的人口报告、教育统计报告、各地城乡发展蓝图和学校规划指南，展开一系列的增建华小研究工作。研究成果显示，估计单是雪隆巴生河流域、柔佛州新山县和槟州就缺乏134所华小，即雪兰莪州鹅唛县须增建12所华小，八打灵县40所，巴生县7所，乌鲁冷岳县26所，吉隆坡15所，柔佛州新山县（包括古来）21所，檳城州的檳岛5所及威省8所（参阅图表2和3）。

图表2：雪隆巴生河流域、柔州新山县和槟州的华小短缺、需求与供应

地区	华裔人口 (2000年)	华小需求 (2000年)	现有华小 (2007年)	尚欠缺的 华小数量	增建华小所需 校地面积(英亩)
雪州鹅唛县	140,639	19	7	12	90
雪州八打灵县	429,548	57	17	40	300
雪州巴生县	209,039	28	21	7	53
雪州乌鲁冷岳县	302,414	40	14	26	195
吉隆坡	560,153	56	41	15	45
柔州新山县(包括古来)	430,593	57	36	21	105
槟州(槟岛和威省)	588,693	103	90	13	52
合计	2,661,079	360	226	134	840

资料来源：董总资讯局据董总与雪隆、柔佛和槟威华校董联合会拟定的调查报告和各地城乡发展蓝图教育备忘录整理。

图表3：雪隆巴生河流域华小短缺、需求与供应概况



有鉴于此，政府必须拿出诚意，增加需要增建的小学数量、建校拨款和学校保留地分配，并且在第9大马计划（2006–2010年）、每年财政预算案、教育部的教育发展蓝图和建校计划里，采取具体行动拨款拨地先增建100所华小，解决这几十年来累积及逐年恶化的华小短缺问题。根据初步估计，在这些人口密集和高度发展的城市地区增建100所华小，约需要10亿令吉建校经费，平均每所小学建校经费为1000万令吉。因此，政府理应在即将于今年下旬提呈的2008年财政预算案，以及未来的2009年和2010年财政预算案，拨款拨地分阶段增建这100所华小，平均每年拨款3亿3000多万令吉以增建33所华小。

（7）要求政府公平合理及增加拨款予各源流学校

2006年3月31日，首相拿督斯里阿都拉巴达威在国会下议院提呈《第9大马计划（2006–2010年）》时指出，教育部获得231亿9800万令吉发展拨款；其中，小学发展拨款为48亿3730万令吉。2006年4月13日，教育部副部长拿督诺奥马在国会下议院表示，华小和淡小的发展拨款各为1亿7434万令吉和6484万令吉。

2006年7月18日，首相署公布第9大马计划下第一期发展计划招标名单，涉及880项发展计划共耗资150亿令吉；其中有497项中小学发展计划，即250项小学和247项中学发展计划（参阅图表4），但是却没有公布这些学校发展计划的种类和拨款具体详情，以及是否包括华小和淡小。

图表4：第9大马计划（2006–2010年）下第一期中小学建校招标计划数量

学 校	政府拨款的计划 (Projek RMKe-9)	从私人界融资的计划 (Projek PFI)	总 数
小学	70	180	250
中学	70	177	247
总数	140	357	497

资料来源：董总资讯局据2006年7月18日首相署公布第九大马计划下的第一期发展计划招标名单和新闻稿整理。

回顾过去，华小和淡小长期都很难获得政府的发展拨款。从过去几个大马计划的发展拨款来看，政府显然是不曾公平合理对待华小和淡小。例如，在第8大马计划（2001–2005年），华小和淡小学生人数分别占各源流小学学生总数的21%和3%，但只得到2.73%（1亿3360万令吉）和1.17%（5760万令吉）的发展拨款而已。（参阅图表5）

图表5：第6至第9大马计划下各源流小学的发展拨款（1991-2010年）

大马计划	事项	国小	华小	淡小	总数
第6大马计划 (1991-1995年)	拨款 (RM)	1,133,076,000 (89.72%)	102,726,000 (8.14%)	27,042,000 (2.14%)	1,262,844,000 (100%)
	学生人数 (1991年)	1,845,400 (72.98%)	583,218 (23.07%)	99,876 (3.95%)	2,528,494 (100%)
第7大马计划 (1996-2000年)	拨款 (RM)	1,027,167,000 (96.54%)	25,970,000 (2.44%)	10,902,000 (1.02%)	1,064,039,000 (100)
	学生人数 (1996年)	2,128,227 (75.30%)	595,451 (21.07%)	102,679 (3.63%)	2,826,357 (100%)
第8大马计划 (2001-2005年)	拨款 (RM)	4,708,800,000 (96.10%)	133,600,000 (2.73%)	57,600,000 (1.17%)	4,900,000,000 (100%)
	学生人数 (2001年)	2,236,428 (76.04%)	615,688 (20.93%)	89,040 (3.03%)	2,914,156 (100%)
第9大马计划 (2006-2010年)	拨款 (RM)	4,598,120,000 (95.06%)	174,340,000 (3.60%)	64,840,000 (1.34%)	4,837,300,000 (100%)
	学生人数 (2006年)	2,298,808 (75.74%)	636,124 (20.96%)	100,142 (3.30%)	3,035,074 (100%)

资料来源：董总资讯局整理。

早在2005年3月7日，我国7个主要华团（董总、教总、华总、七大乡团协调委员会、校友联总、留台联总、南大校友会）已针对第9大马计划联合提呈一份有关经济、教育、文化和社会领域的建议书予首相署经济策划组和相关政府部门包括教育部及财政部。在政府公布第9大马计划后，这些华团于2006年4月22日发表联合声明，指出华小的发展仍受漠视。

作为一个民选政府，理应俯顺民意，公平合理对待和积极发展各源流学校，妥善分配教育资源，这包括：

1. 按照各源流学校的学生人数和发展需求作为主要考虑因素，制定明确制度以拨出足够的发展拨款和学校保留地给各源流学校，同时废除“全津贴学校”和“半津贴学校”的分类。
2. 增加第9大马计划的小学教育发展拨款总额共20亿令吉，即从48亿3730万令吉增加至68亿3730万令吉，并且把其中的22亿3918万令吉分配给华小、淡小、教会小学和宗教小学，作为增建新学校，重建、扩建和维修校

舍，以及改善其他基础设施和校园环境的发展用途。政府理应尽快在国会提呈并获得国会批准增加有关20亿令吉的提案，并在日后向国会提呈第9大马计划中期检讨报告书时，针对第9大马计划达致的成果及面对的问题作出检讨、调整和改善。

（8）协助华文独立中学教育发展

《1961年教育法令》实施后，华文中学因不愿接受改制为国民型中学而成为民办的华文独立中学，需要自行筹措办学经费。目前我国共有60所华文独立中学，在校学生近6万人，教师约3000人。这些学校除了发展民族母语教育，承传民族文化，也基本上依照国家课程纲要的要求办学，并规定马来西亚语、华语和英语为学生必修必考科目。

近30多年来，华文独立中学肩负为国储才的教育任务，培育了约16万名通晓三种语文的高中毕业生，在国内外大专院校深造和国内就业创业，为国家政治、经济、文化、教育和科技领域的发展，做出了很大贡献。

基于此，《五年教育蓝图》应该制订政策与计划，比照发展国民中学的方式，长期为华文独立中学提供办学经费，协助华文独立中学的发展。同时，承认华文独立中学的学术资格，接受持有华文独立中学统一考试证书的高中毕业生进入官方大学和师范学院就读，以培养更多建国人才，以及缓和华文小学师资短缺问题。

（9）妥善解决华小师资短缺问题

自国家独立以来，华小就已面对合格师资不足的问题。根据教育部今年年初的数据显示，华小仍然需要聘请近千余名的临教以填补师资空缺。在我国朝向先进国发展之际，华小师资短缺问题却一直没有解决，是令人难以接受的。

教育部拨出16亿经费以在《五年教育蓝图》的各项计划中加强教师的整体素质，促进教师专业发展，这是值得欢迎的，因为合格和足够的师资是提升国家教育素质的重要因素。但遗憾的是，对于华小师资短缺问题，蓝图却不提解决方案。

我们建议政府制定和公布妥善的华小师资培训、教员遣派、续聘退休教师等制度和计划，确保华小有足够，而且真正适合教导各有关科目的合格教师，以解决华小师资短缺问题，进而达到《五年教育蓝图》的“零临教”的目标。

（五）结语

综观《五年教育蓝图》全文，我们首先必须要肯定，这份文献是我国独立建国半个世纪以来，政府针对国民教育领域迄今所发表的较为全面、深入，以及最细致化及系统化，且最具专业性、策略性及前瞻性的国民教育发展蓝图。



首先,《五年教育蓝图》指出,面对由经济全球化及资讯网络化所引发的强大国际竞争压力与挑战,我国必须从发展人力资本着手以提升国家的生产力与竞争力;而发展人力资本的关键乃在于教育素质,特别是全民基础教育素质的提升。这是一项正确的总体战略思想,可说是抓住了要害。其次,《五年教育蓝图》设置了在确保教育机会公平及平等的基础上大力提升教育素质的宏观理论框架,并具体地提出提升全民教育素质的“六大核心策略”,同时要求建立一个确保六大核心策略得以成功落实的合作与承担、递送、监督及评估机制。它既引用大量的数据以佐证其论点,亦提出具体的步骤以落实其策略及达致其目标;可谓布局完整而全面,思路严谨而专业。

然而,只要稍加留意就不难发觉,在通篇文献里,长久以来挥之不走、驱之不散的马来民族霸权主义的幽灵始终此起彼伏地游荡其间,徘徊萦绕。这,不能不说是《五年教育蓝图》之一大败笔。它讽刺性地突显了当政者一方面奢谈多元开放的高论,另一方面则固守单元封闭的阵地这一尖锐矛盾。在一个没有任何民族人口占压倒性多数的多民族国家里,正确的民族关系政策是国家和谐发展的关键,反之则后果堪虞。我国独立半世纪以来,源自马来中心主义的民族霸权主义始终是我国各民族团结的绊脚石,是我国走向和谐绚丽、兴盛繁荣的梦魇。

二战结束后,第三世界风起云涌,国家要独立、民族要解放,以及人民要革命的呼声响彻云霄。在各民族人民团结一致、努力不懈的争取下,马来亚乃至尔后的马来西亚终于摆脱英殖民主义的桎梏而宣告独立了。本来,在一个平等、尊重、互助、友爱的基础上,各民族必可携手共建一个繁荣、和谐的新兴国家。然而,在马来中心主义的主导下,马来西亚的建国历程并不平坦,特别是在上世纪70年代初,政府以土著与非土著的区分撕裂各民族人民的友好关系后,我国在政治、经济、文化、教育等领域出现了持续性的不满、紧张甚至磨擦。因此,政府有必要放弃这种民族霸权主义的立场。

二战后持续半个世纪的东西方冷战是上述民族霸权主义的国际根源。保守、封闭、单元化是这个时期国内外政治的主导意识。因此,我们看到先进、强大如美国的多元民族国家奉行的亦是以白人、盎格鲁撒格逊族、新教派(WASP)为思想主导的“大熔炉”同化政策;落后、弱小如马来西亚的多元民族国家奉行的亦是以土著、马来民族、回教为思想主导的“最终目标”同化政策。而今,面对世界范围内的民主人权思想之抬头,以及无远弗届的资讯革命之冲击,持续了约半世纪的国际冷战时期,已在上世纪90年代初紧随着苏联的分崩离析而结束。晋入21世纪的人权及资讯时代,在国际关系方面,科技竞赛、经济竞争渐次取代了意识形态、政治及军事的你死我活的斗争。世界正走进一个以民主人权、多元开放及激烈竞争、变迁急速为特征的多元共赢的新纪元,尽管奉行单边主义路线的美国还在枉然地追逐着其世界霸权的美梦。

当前,经济全球化、资讯网络化、文化多元化、教育民主化正冲击着世界各国。面对着排山倒海而来的国际竞争压力,我国政府在回应这些挑战时,显然乱了方寸,如2003年宣布在全国中小学基础教育阶段实施数理英化政策,严重侵蚀各民族的母语

基础教育。同时当局依然坚持阿米努丁·巴吉的观点，依然重申《拉萨报告书》的所谓“最终目标”，依然念念不忘实现“宏愿学校”的理想。他们看到、却不愿意接受这么一个事实：马来西亚所面对的国际竞争远非马来民族的力量可以单独应对，而是必须调动、联合其他民族的智慧与力量方能有效克服各种国际挑战。从这一层意义上看，其他民族，特别是华族事实上并非马来民族的竞争者，而是同盟者。

在处理民族教育、本土化与全球化的矛盾上，我们主张战略思想全球化与战术行动本土化相结合的“球土化”策略（glocalization），即不妄自菲薄本民族的文化教育，以让它可以自然地得到传承和发展；又可自信地立足于世界民族之林，为绚丽多姿的世界文化教育增添色彩、丰富内涵。我们热切期待政府放弃数理英化的不明智政策，放弃压制其他民族文化教育自由发展的错误政策，让华小、淡小像国小一样，得以按社区发展需要制度化地增建，师资得以充实及专业化，设备得以完善化及现代化；与此同时放弃国民学校唯我独尊、一枝独秀的错误思想，而迈向拥抱各源流学校百花齐放的宏愿。

惟有通过多元化教育与教育多元化，所培育出的各类人才，方能使我国在人权资讯时代中，在面向现代资讯社会高效能及全球多元人力资源需求竞争中，得以保持一定的优势。我国这个多元特质的社会乃由回教文明、中华文明及印度文明等各种文明构建的社会，各源流学校的教育体系在我国都拥有一定规模，如何发掘及发展这方面的资源，以提升国家在全球化人才竞争方面的综合国力，是国家今后须深入思考及积极发展多元民族社会的优势。

正如前副首相敦慕沙希淡在教育蓝图公布前两个星期接受媒体专访时所说“促请政府发动全民检讨国家教育政策，以制定一项全新以及符合现在和未来需要的教育政策，来取代已经沿用了半个世纪的教育政策”；“所有阶层人民必须提出意见，而政府也必须正视民意，才能制定出有代表性的国家教育政策。”；“我坚持这必须是一项全民运动，可能需要至少一年的时间来进行收集，为未来50年的国家教育政策重新定下方向，我们必须走出这一步”，这实是全民及政府所应予重视的建言。

此外，《五年教育蓝图》既然是从2006年开始落实，却迟至2007年1月才推介公布，如果教育是事关全民的事业，如此重大的教育蓝图，理应广征各方的意见。因此，严格来说《五年教育蓝图》并不具备真正的民意基础。为了我国各族人民的团结一致，以及国家的长远发展，正如《五年教育蓝图》中指出，教育部没有凝聚各相关利益者的机制，但是该部会以开放态度听取各方的建议，我们促请教育部真正敞开胸襟聆听各界对《五年教育蓝图》的意见，对于教育蓝图中不符合我国这个多元民族、多元文化与多元语文的国情部份，要实事求是地加以修正，以符合全民发展需求和权益，这样方能促进全民携手共进，国家早日达致先进国的宏愿。



（六）附录

政府应制定和落实增建各源流学校的社区学校制度

房屋及地方政府部城市与乡村规划局，在参照教育部的指南后，于1997年制定了一份学校规划指南。该指南规定，在一个拥有3000至7500人口，或420至1050名小学生的邻里地区，就须设立一所拥有5至10英亩校地的小学，每亩校地最多容纳210名学生，每班不超过35名学生，小学离住家0.4至0.8公里或步行10分钟路程上学（请参阅图表1、2、3）。这方便学生在其居住区就近上学和进行课外活动，有助于落实全日制教学，提升教育素质。

由此可见，政府拥有一套规划和增建社区学校的制度，以在一个社区里设立多所学校，提供一个良好的学习环境。但是在实行时，政府注重增建国小、国中和宗教学校，往往没有制度化的主动拨款拨地规划和增建华小和淡小。

政府理应公平合理发展各源流学校，制定和落实一个增建各源流学校的社区学校制度，即根据社区学校原理、人口结构和居民对各源流学校的教育需求和选择，制度化的主动拨款拨地增建各源流学校，并把其纳入大马计划、财政预算案、教育部的教育发展蓝图和计划、各地的城乡发展蓝图（即结构蓝图和地方蓝图）和房屋发展计划，以及学校规划指南里。

政府理应通过这个多元化政策的社区学校制度主动增建各源流学校。根据政府的学校规划指南，在一个拥有22500人口的社区（7500人x 3），就需要设立3所小学（图表1、4、5）。因此，政府理应把一个社区里的3所小学和学校保留地，分配给各源流学校，以设立1所国小、1所华小和1所淡小，或者是2所国小和1所华小，而实际的分配就根据当地的情况而定。同时，也在各社区推行各源流学校的学生交融团结计划和社区居民睦邻计划，促进各族学生和居民的共存共荣精神，互相了解、尊重、赏识和学习。这将有助于国家的进步、团结及和谐。

图表1：房屋及地方政府部城乡规划局的学校规划标准

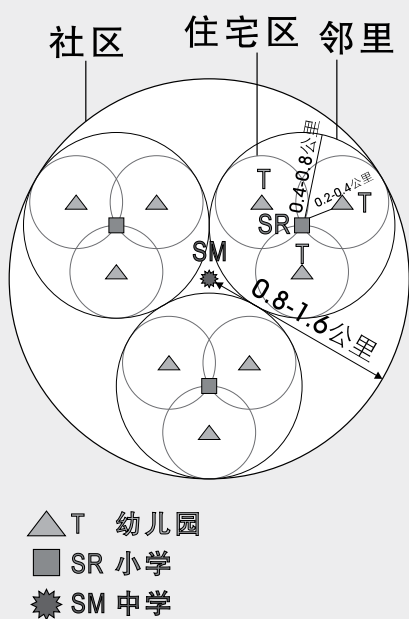
小学标准	人口标准	学生人数	班级人数	校地面积	服务区范围
12间教室	3000人	420	每班最多 35名学生	5-10英亩	0.4-0.8公里
24间教室	6000人	840		(2-4公顷)	(1/4-1/2英里)
30间教室	7500人	1050			步行10分钟上学

资料来源：董总资讯局据房屋及地方政府部城市与乡村规划局《1997年社会设备规划指南》整理。

图表3：学校与住家的距离和路程时间



图表4：社区的学校规划



图解：

1. 每个邻里（7500人）由三个住宅区（每个住宅区2500人）组成。三个邻里组成一个社区（22500人）。几个社区组成一个市镇。
2. 邻里是一个小居住区，设有小学和幼儿园，提供一般生活需要，日常必需品和服务及社会设备在步行距离内，使学生能就近上学，居民就近享用。
3. 根据邻里概念（neighbourhood concept）来规划和增建社区学校。社区内设有幼儿园、小学和中学，以便学生能就近上学。每种学校有其服务区范围。规划和增建学校的考虑因素包括人口、距离、路程时间、地形和校地面积，以及学生人数（包括班级和教室数量、班级人数）。

图表5：社区需要的学校种类和数量

事 项	数 量
社区人口	22500(7500 x 3)人
幼儿园	9 所
小学	3 所
中学	1 所



学校发展规划（SDP）的理念与制定

来源：贵州省赤水一中（网上资料）

作者：宋雪松

一、学校发展规划（SDP）的思想与理念

学校发展规划（School Development Plan）于上世纪80年代中期兴起于英国，它主要是通过制定和实施发展规划以实现学校教育的发展和提高，是一种政府间接管理学校的较好的方式。

SDP概念界定

SDP即学校发展规划，是在学校层次通过自下而上的方式所制定的规划，是由学校和社区自主进行的关于学校未来发展方向的规划。而不是别人替它制定的规划。

学校发展规划是一个学校在未来三至五年内要达到的主要目标，包括：分析学校的现状，存在的主要问题；未来三至五发展中先解决的问题；未来的主要目标；所需的投入。

SDP的特点

其目的是测量的，程序是自下而上的，制定者之间的合作是充分的。它与过去学校所制定的计划、规划，无论在目标的确定、规划的制定程序方面，还是制定者主体的参与合作方面都是相当不同的。

	SDP	学校计划
形成	自下而上	自上而下
决策	参与式民主	校长、社区精英

参与的主体：教师、校长、社区干部、居（村）民、妇女代表、知名人士（宗教界人士）、学生以及辍学和失学的青少年、政府官员。使社会各方面的力量都能参与学校管理。

二、制定SDP的目的

通过制定学校发展规划，使社区和学校共同参与发现学校面临的问题、原因和需



求，全面而集体地了解学校现状和需要优先解决的问题，并找出解决问题的办法，明确学校今后的发展方向和目标。

通过制定学校发展规划，鼓励学校和社区成员承担起改善教育的责任，社区能够发现当地可以挖掘的资源，从而实现改善学校的办学条件和水平的目的。

通过制定学校发展规划，使学校和社区之间的联系更为紧密，可以使社区成员认识到学校是属于社区的，帮助学校就是帮助自己。

通过制定学校发展规划，可以加强学校和教育行政部门之间的联系和沟通，帮助教育行政部门在分配教育资源上作出更为科学合理的决策，使有限的教育资源得到充分而有效的利用。

通过制定学校发展规划，可以发现学校现阶段最突出的问题，急迫的问题，及时得到上级主管部门的重视和社会各界的重视支持。

在学校内部，通过制定学校发展规划，实现学校内部的民主管理。推动教师个人发展计划，将教师个人的专业发展与学校的发展结合起来，通过教师的专业发展提高教学效能，促进学生素质的提高。

在教学中推进教学，制定学生个人发展计划，改进师生关系，改善学习困难和其他处境不利学生的感受，提高学校对学生的吸引力。

三、 学校发展规划包括的具体内容

通常情况下，一个完整的学校发展规划应该包括三部分和四方面的内容。

三部分是：学校的总体发展规划，课程和队伍建设规划，校园发展规划。学校发展规划的三个构成部分之间不是孤立的。相互之间存在密切关系。总体发展规划决定着课程和队伍建设规划，校园发展规划；课程和队伍建设规划要服从主题发展规划，同时又影响着总体发展规划；校园规划一般要围绕和配合总体规划，课程和队伍建设规划去进行，但又在很大程度上影响和制约总体规划，课程和队伍建设规划的制定和实施。

四方面的内容是学校现状分析、发展目标、发展要素和保障系统。

现状分析：是对自身所具有的基础进行全方面梳理，明确在同行中所处的位置，按现有的优势、劣势。学校发展目标是陈述学校在某一时段的发展方向 and 程度，也就是说，指学校要办成什么性质和类型以及什么水平的学校。发展要素是规划的主题部分，即学校选择重点发展的若干项目领域。保障系统就是指为服务于发展目标和要素需要提供的人、财、物等必要资源及其相关制度、措施。

四、 学校发展规划制定的原则

前瞻性原则

规划要从实际出发，在实事求是地分析估价现实的基础上提出的发展要求，创造发展条件，制定发展措施。

可操作性原则

规划要能够在现有的或可能的条件下付诸实施，按照可操作性要求，规划必须有相应的指标体系，有可以获得和测量的可比性数据，要有具体的，可以实施的对策、措施与行动方案。

发展规划要建立在对自身核心竞争力和比较优势的认知、培育上

麦肯锡管理咨询公司认为，核心竞争力或称核心能力，是指某一组织内部一系列互补的技能和知识的结合，它具有使一项或多项业务达到竞争领域一流水平，具有明显的优势能力。作为学校，要认知自身的核心竞争力，就必须先对学校的现状做出分析。对自身做具有的基础进行全方位的梳理，明确在同行中所处的位置，找准坐标，设计未来的努力方向和发展水平。只有进行充分的现状分析，才能认识自身核心竞争力之所在，制定学校发展战略就能抓住主要矛盾和矛盾的主要方面，处理好重点与非重点的关系，轻重缓急的关系。

讲求效益、坚持标准原则

制定学校发展规划就是为了合理配置教育资源，获取尽可能多的效益。要制定合理的编制标准，合理确定每一个教师负担的学生人数，精简机构和人员。在努力实现教育投资效益的同时，也要坚持学校必要的办学条件的基本标准。这样，制定出来的学校发展规划才能切实可行，并得到有效的贯彻和落实。

五、 学校发展规划的制定程序

在具体制定学校发展规划的过程中，应遵循以下几个基本要求和程序：

- 目标的确定必须以对现状的深入调查和综合分析为出发点。
- 确定的目标应该是由总目标围绕着，总目标的必要的分目标构成的分层目标结构。
- 目标应是单义的、明确的，力求达到最大的限度的具体化。
- 确定实现目标的途径必须以科学的预测为基础。
- 实现目标要有行动方案和必备资源作保证。



- 必须拟订两个以上的方案提供选择。
- 规划必须是可以控制的。
- 规划的确定必须遵照科学决策的程序。

六、 制定学校发展规划的程序大致可分以下六个步骤：

- 1、 确定参与制定学校发展规划的人员，不仅包括较有影响力的群众，也包括处境不利的人群，这是制定规划的出发点。
- 2、 动员相关人员参加学校发展规划的制定。
- 3、 征求社区意见，采用多种方式收集和征求社区个方面人士对学校发展的意见和建议。
- 4、 明确学校发展的目标和活动。
- 5、 在上述步骤的基础上，描画学校发展，展望。
- 6、 撰写学校发展规划，这是制定学校发展规划的终点，同时也是实施学校发展规划的起点。

七、 学校发展规划的框架

学校发展的基础

办学理念

学校发展目标

发展目标、发展内容、办学特色



学校发展规划的理论 with 操作

如何理解和制定学校发展规划是当前学校管理者普遍关心的问题。过去，许多学校制定的规划往往难以达到预期目的，正像有些人所描述的那样：“规划规划，纸上画画，墙上挂挂”；而近年传入我国的学校发展规划（SDP），则成为改进学校管理、提高学校教育教学质量的重要途径与手段。

学校发展规划（SDP）是近年在国际上兴起的一种改进学校管理、提高学校教育教学质量的技术方法，这种方法自上世纪70年代中后期从英国兴起，其后在世界范围内得到广泛推广，90年代后期随着国际教育合作项目进入我国，最近五六年西部地区改进学校管理中取得显著成效，引起国内广泛关注。

随着我国基础教育改革的不断推进，越来越多的教育行政部门和学校认识到，制定和实施学校发展规划是实现学校发展的重要途径和手段，学校发展规划为转变管理思想、凝聚各方共识、分析诊断学校存在问题、帮助学校持续发展提供了一个有效的平台。

学校发展规划以追求学校发展为核心，规划是为学校发展服务的，因而规划是形式，是实现发展的“抓手”，通过规划实现学校发展才是目的，才是学校发展规划的最终追求。

什么是学校发展规划？

首先，学校发展规划是一种教育规划，它建立在对学校发展状况分析的基础上，明确了学校发展的目标、需要解决的问题，也有确定的措施和实施阶段。但从另外的意义上讲，它又不仅仅是通常意义上的教育规划，学校发展规划以追求学校发展为核心，规划是为学校发展服务的，因而规划是形式，是实现发展的“抓手”，通过规划实现学校发展才是目的，才是学校发展规划的最终追求。

其次，学校发展规划体现了学校管理的一种思想，即要从被动管理转向主动发展。这样的思想具有三个层次的含义：一是在处理与办学主体的关系上，通过理解上级教育主管部门的要求，理解人民群众对教育的需要，通过规划，主动落实教育政策法规，主动满足人民群众的需要，将规划作为学校办学自律的“承诺”，由此换得对自身办学的支持，获得学校自主发展的条件和运行空间；第二个层次体现在学校对教师的管理上，主张通过制定和实施“教师个人发展计划”，将个人的职业发展目标与学校发展目标结合，形成结合学校发展需要的教师发展目标及其行动方案，要求教师按照个人发展计划不断实现专业能力、专业精神、职业道德的提升发展，而学校则要尊重教师个人发展的自主权，从而实现教师的自主发展；第三个层次是在学生管理和教学改革中，主张制定和实施“学生个人成才计划”，通过制定和实施成才计划，约束学生的行为，明确学生发展的目标，实现学生的自主发展。

第三，制定和实施学校发展规划是实现学校发展的途径和手段。学校发展规划有三个基本要求，一个是要不断分析诊断学校存在的问题，另一个是通过广泛的参与调动教职工的积极性，形成学校的组织凝聚力，第三个是争取社会各界对学校办学的支持。这样，扩展了学校办学资源，调动了积极性，又不断分析解决了学校存在的问题和不足，由此实现学校的不断发展。这一过程重点是建立一种新的学校发展机制，当然它体现了与以往不同的学校发展观。

学校发展规划具有独特的内涵，体现的是科学发展观。它认为实现学校的发展应当首先从分析和理解“学校发展”开始，它的“发展”是一个基于不断进步的概念，认为不断追求学校发展是学校管理者的基本责任和良知，因为每一个受教育者不能重复已经接受过的教育，如果学校管理中的缺陷不能即时解决，对这些孩子来说，将是终生不能弥补的缺憾，他们将带着这样的遗憾离开学校。

学校发展规划主张学校管理者要“放弃抱怨、立刻行动”，立足现实，不要好高骛远，能做多少算多少。首先解决那些自己能够解决的问题，对自己不能控制、无力解决的问题，无论多么有道理，抱怨也是没有实践意义的。“坐着谈不如起来行”，能进步多少就进步多少，在自己力所能及的范围内最大程度解决学校存在的问题。

在实现学校发展的途径上，学校发展规划主张通过满足“学校利益关系人”的需要，获得他们对学校办学的支持，不应抱怨得不到什么，没有什么，首先应当思考我能为别人做什么，我能为利益关系人提供什么。比如作为学校举办者的政府为什么要设立这所学校，希望通过学校得到什么？作为受教育者的学生，为什么要选择这所学校，他们想得到什么？学生家长又是出于什么样的考虑把孩子送到这所学校，他们对学校的要求和期望是什么？作为利益相关者的社区，对学校的期望和要求是什么？作为教育者的学校教职工他们的需要是什么，他们为什么要为学校教育教学贡献自己的力量？只有了解了这些利益相关者的需要，才能满足他们的需要，也才能得到他们对学校办学的理解和支持。事实上，一所学校如果得不到这些利益相关者的理解与支持，学校的办学就可能陷入困难和被动，更谈不上办人民满意的教育。

学校发展规划坚持“教育以学生为中心，办学以教师为中心”，主张建立教师、学生和学校发展的利益共同体，实现教师、学生和学校的共同发展。促进学生发展是一切教育的本意和最终目的，这是教育工作者必须时刻牢记的，学校是学生成长的场所，没有学生发展的需要，学校就失去了存在的现实意义；但学校的教育教学是由教师组织实施的，如果没有教师的专业发展，没有教师教学能力的持续提高，学生的发展将是一句空话；而学校的发展是学生发展和教师发展后的结果，一所学校，如果培养了优秀人才，满足了利益关系人的需要，教师创造了显著的教育教学成果，这样的学校自然就会发展。学生、教师、学校三者是利益共同体，如果仅仅追求学校的发展而不顾及教师的利益和学生发展的现实需要，这样的学校发展是不可能实现的。同样，教师的发展、学生的发展都需要学校这样的载体，需要学校提供相应的帮助。

应对学校发展中的内外环境变化是制定学校发展规划的直接动机，得到各方对办学的支持、调动参与办学的积极性是学校发展规划的直接目标

为什么要制定和实施学校发展规划？

其实在讨论学校发展规划内涵的时候，我们已经回答了为什么要制定和实施学校发展规划的问题。

制定和实施学校发展规划的根本目的是推动学校发展，应对学校发展中的内外环境变化是制定学校发展规划的直接动机，得到各方对办学的支持、调动参与办学的积极性是学校发展规划的直接目标。具体可以从以下几个方面讨论：

第一，通过制定学校发展规划，分析诊断学校发展环境的变化，分析利益相关者的需要，努力办人民满意的教育。现代社会是一个变革的社会，学校教育面对的社会需要越来越复杂，一方面社会对学校教育期望在不断变化，全面推进素质教育的目标，培养学生创新精神与实践能力的要求等都需要学校不断变革；另一方面青少年学生是一个不断变化的群体，教师的思想、素质、能力也在不断变化，家长的期望、学校办学的社会环境都处于变动中，这就要求学校教育不断分析、适应变化的环境，不断推动教育改革。实施学校发展规划可以建立这样一种机制，帮助学校定期分析诊断所面对的变化，不断调整自己的教育教学，推动教育改革的不断深化，努力办人民群众满意的教育。

第二，通过制定学校发展规划，凝聚共识，调动积极性。制定和实施学校发展规划，要求在学校内部坚持自下而上，要求民主参与，通过群众的广泛参与和讨论在学校内部形成学校发展的目标，有利于凝聚人心、形成共识，这样的目标和措施可以最大程度得到教职工的支持，能够增强凝聚力、调动教职工落实学校规划的积极性。国际教育研究的一条重要结论就是，任何教育改革如果没有教师的理解和积极参与都是难以达成预期目的的。同时，在学校外部，通过广泛的沟通交流，可以有效改进学校与社区的关系，增强学校与教育行政部门的相互理解与支持，为学校发展创造最好的外部条件。

第三，通过制定学校发展规划，寻找和解决学校发展中的问题，在克服问题中不断提升、进步。学校发展规划重点要分析学校发展中面临的问题与挑战，不断发动群众，群策群力提出解决问题的措施与方法，其本质是建立一种学校自我分析诊断、自我寻找和克服不足的机制，努力做到“今天做得比昨天好，明天做得比今天好，一天比一天做得更好；缺点一天比一天少，优点一天比一天多，天天都有新面貌”，由此使学校不断进步、不断提高。

第四，通过制定学校发展规划，明确学校发展目标与方向。学校发展规划以学校目标为核心，这样的目标体现了利益相关者对学校的要求，目标可以起到引领作用，同时也是学校对社会的一种承诺，对学校自身具有约束作用，这样的目标推动学校不断进步，也在约束学校的办学行为不偏离方向。



第五，通过制定学校发展规划，形成学校发展的行动方案。学校发展规划要求最终要落实到学校的行动方案上，这样的行动方案是目标的落实，也是实现学校发展的具体行动计划，是学校日常运行的主要依据，它规定了什么时候做什么、如何做、达到什么效果，因此是学校发展的“施工图”。

由于有了这样五个方面的作用和特点，学校发展规划在学校管理中具有引领、规范、导向作用，能够凝聚人心，形成合力，共同推动学校不断发展。这是制定学校发展规划的一般动机和目的，但具体到一所学校，除了这些共同的一般性目的，通常都会有自己独特的具体目的，概括起来主要有以下类型：

从外部看，制定学校发展规划通常有两种考虑，一是通过制定和实施学校发展规划，可以使社区和学校更好合作，共同发现学校面临的问题、原因和需求，共同承担起改善教育的责任；二是通过制定和实施学校发展规划，可以加强学校和教育行政部门之间的联系和沟通，尽可能多的得到上级主管部门和社会各界人士的支持。

从学校内部看，当学校发生搬迁、合并、升格、降格等重大变动的时候需要制定规划；随着教育形势发展，学校的任务和使命发生变化，对学校提出新的要求，为了应对这样的要求和变化需要制定学校发展规划；当学校不满足目前地位和处境，希望改变自己当前的处境和状况，需要系统分析学校发展的策略，需要制定学校发展规划；当学校内部发生人事等重大变动，办学思想调整的时候，面临新的问题需要解决，需要制定学校发展规划。

制定和实施学校发展规划通常出于上述一种或几种考虑，因此对一所具体的学校来讲，制定规划前应当首先明确规划的出发点，这样才能有的放矢，才能使后面的工作建立在正确的基础上。

学校发展规划作为改进学校管理、提高教育教学质量的技术方法，有自己的思想与技术要求

如何制定学校发展规划？

学校发展规划作为改进学校管理、提高教育教学质量的技术方法，有自己的思想与技术要求，与以往的教育规划有所不同，它有三个方面的基本特点：

一是要坚持自下而上的原则。我们通常的规划主要是自上而下的，制定和实施学校发展规划要求自下而上，这样的规划要坚持体现“生成性”，它是教职工共同参与、凝聚共识达成的。要求教职工全员参与，通过不同层次的分组讨论，逐步归并意见和建议，由此形成规划的具体内容。在技术措施上，包括思想发动与准备、召开教职工大会、分组讨论的意见归并、特尔斐法的运用等等。一般的方法是在一个学期结束的时候，以办学思想讨论为铺垫，总结一个学期的工作，在总结的基础上组织讨论，每个人对学校发展进行展望，对自己的工作进行分析，提出学校发展面临的形势，主要的机遇

与挑战，对学校未来的期望，分析自己的工作与学校发展的关系等，将这些讨论归并形成意见和建议。

二是要坚持社区参与。社区参与是学校发展规划的重要思想，没有社区的积极支持，学校的发展就难以实现。社区参与主要是通过社区分析诊断学校自己的问题与不足，了解社区的需要，满足社区群众的要求，同时也是得到社区支持、开发利用社区各种教育资源的主要途径和手段。社区参与的技术方法主要有绘制社区地图（社区地图是通过参与方式所绘制的、反映一个社区的基本情况的地图，应包含社区成员认为重要的信息，需要显示学校的社区交通、人口、机构、设施等环境条件，也包括学生分布、社区人力资源、社区文化等等）、组织社区调查（尤其是弱势群体的调查）、召开社区代表会议、组建学校发展委员会等，通过这些方法调查社区的情况，了解社区需求与意见，达成学校与社区的合作。学校发展规划开发了很多与社区交流的技术手段，并始终把与社区的联系作为重要的内容，因为只有了解社区的要求、满足社区的需要才可能真正办成让人民群众满意的教育。

三是要坚持与教育行政主管部门的沟通交流。学校发展规划坚持自下而上的思想，这样的思想也包括学校主动与上级主管部门的沟通与交流，作为政府办学的学校，必须了解政府的要求、满足政府的要求，做到依法办学，努力实现为人民服务。学校发展规划认为，学校和政府在办让人民满意的教育方面是一致的，学校主动与政府沟通交流，一方面可以把握政策、明确办学的方向，另一方面通过规划使主管部门相信学校在努力按要求办好人民满意的教育，得到对自主办学的认同，还可以在各个方面得到更多办学的支持。

一般而言，制定学校发展规划的具体要求包括以下方面的问题：

第一，谁参与制定学校发展规划。学校发展规划要求各方面广泛的参与，它是在校长的组织下实施的，但绝对不能由校长或学校领导班子自己制定，校长是组织者；应当从发动教职工总结自己的工作、分析状况入手；需要广泛征询社区意见、发动社区参与；还应当积极与上级行政主管部门沟通；也要听取家长和学生的意见；必要的时候请一些外部的专家帮助分析诊断也会有很好的效果。我们必须认识到，学校发展规划是需要教师和各方面的人士共同落实的，规划如果没有他们的参与，就很难得到广泛的社会支持。

第二，学校发展环境的分析。任何一所学校都是在特定的社会和自然环境里办学的，学校今天的现状是昨天发展的积淀，而今天的改革决定了明天的发展结果。从某种意义上讲，学校发展是一个不断适应内部和外部变化，调整改革自身的教育教学和学校管理的过程，因此分析学校发展的环境变化是制定学校发展规划的重要基础。分析学校发展的状况，特别要注意总结学校成功经验，哪怕过去办得不够好的学校，能够生存到今天也会有自身的优势和传统，分析和继承这些优良传统，是实现学校自我超越的条件，对过去的全盘否定会动摇推动学校不断进步的信心。分析学校的现状还要分析学校

已有的办学资源，分析可能获得的潜在办学资源，很多学校的发展规划不能落实，最根本的原因是这些学校的规划制定过程中没有充分考虑自身的资源状况，比如规划修建一栋艺术楼，但经费从哪里来没有着落，规划增加教师却不知道编制已经用完无法增加编制等等。除此之外，也要分析当地其他学校的状况，其他学校是自己办学的参照，包括了不同层次学校的衔接、同层次学校的合作交流与资源竞争等等。

第三，学校发展中的问题诊断与关键问题确认。分析学校发展中的问题，采取切实有效的措施解决这些问题，这是学校发展的现实需要，学校发展规划开发了专门的技术方法用于分析诊断学校发展中的问题，并确定问题的重要程度和解决问题的优先次序，包括学校发展问卷、问题树的运用，关键问题分析法，优化排序，对比排序等等。

第四，学校发展目标的形成。学校发展目标是规划的核心和关键，目标的形成通常是以学校发展的环境分析与问题诊断为基础展开的。通常要求通过对教师个人“学校发展展望”的概括总结形成，这种方法要求规划制定的不同参与者分别展望学校未来的情况，包括发展性展望和非发展性展望。发展性展望是对学校现在没有做到而希望在未来做到方面的描述，比如：我希望我们的学校学生的成绩更好，得到政府和家长的赞扬等。非发展性展望是对学校现在存在，但展望者希望在未来不存在方面的描述，比如我们的学校应该没有体罚、没有对学生的不尊重等。显然，发展性展望隐含了学校发展的目标，而非发展性展望隐含着学校发展需要克服和解决的重要问题。当然，学校发展目标形成后，需要分解为阶段目标，需要确定目标的优先次序，也需要概括出相应的内涵以便使目标深入人心。一般认为，学校发展的目标如果不能朗朗上口、高度概括，就难以起到凝聚作用，难以为教职工记住，但如果概括成口号化的目标，就不具有可检测、可评估性，就难以得到群众的信任，也会因为缺乏监督而难以实施。为此，学校发展目标通常包括两个层次的表述，一是口号化的总目标，二是目标内涵的具体界定，一直描述到可以监测评估的程度。

第五，学校发展规划的措施与落实。学校发展目标确定后，需要相应的措施来实现这样的目标，学校发展的措施是规划中列出的行动计划，它要求紧扣发展目标来制定，强调目标与措施的相互对应，“不能直接支持目标实现的措施不能作为学校发展的措施，没有措施支持的目标不能作为学校发展的目标”。对于那些间接而不是直接支持目标，又是必须有的措施，通常会列入学校发展计划中的“保障体系”，所谓保障指的是落实措施的条件，是指措施和目标的保障。

第六，学校发展规划的文本。学校发展规划的意义主要在过程，但规划最终需要形成一个文本，对于学校发展规划的文本一直有不同的看法，我们认为可以没有固定的文本格式，但一些确定的内容是不能缺少的，主要包括：制定学校规划的起因，这是制定规划和实施规划的起点，需要简要说明；学校环境分析（包括历史、资源与竞争），分析的具体内容根据规划的起因确定；学校发展目标及其说明（总目标、目标内涵界定、阶段目标），目标来自对学校的分析，来自教职工的集体智慧；实现学校发展目标

的战略措施，这些措施是指向目标的；学校发展规划的保障体系，那些间接支持目标的措施通常作为保障措施。这五个方面是学校发展规划正文必须回答的内容，通常学校发展规划的文本不宜过长，篇幅过长会冲淡主题，但篇幅过短就不能体现可操作性。为了解决这样的矛盾，学校发展规划建议可以采用附件的形式，列出针对某一方面的分规划，比如师资队伍发展规划等等，附件的篇幅长短都可以，主要是根据实际的需要。

至此一份完整的学校发展规划就基本完成了，接下来就是规划的分解与落实。

学校发展规划作为一种管理思想与方法，不仅体现在学校层面，还要体现在对教师的管理和教师对学生的管理上

学校发展规划如何分解与落实？

教师个人发展计划是为实现教师自主专业发展而设计的一套基于教师个人自我职业设计的自主专业发展体系，包括教师的个人发展目标、现在发展状况的分析、学校发展对教师个人的要求等方面的内容。全员实施教职工个人发展计划活动，要求所有教职工制定个人发展计划。教职工的个人发展计划应包括个人发展基础、发展目标（教师应重点关注专业发展的目标）、该目标与学校目标的相关性、为实现该目标个人的措施、以及需要学校提供的帮助等方面。

个人发展计划的修订要在认真分析自我发展计划制定以来进展的基础上进行，内容应包括个人取得的成绩、目标未能实现的方面、未能实现的主要原因、个人发展的新目标、实现目标的主要措施和需要学校提供的帮助等方面。

年级组和有关组室在收到教职工个人发展计划（或修订稿）后，应重点分析目标或新目标对教职工的挑战性，按“富有挑战”、“有一定的挑战”、“挑战性不足”和“不具有挑战性”4个等级做出评价。对后两等级的教职工要给予鼓励，帮助其提高对自身的期望，振奋其奋斗的精神。与此同时，年级组要将教职工希望学校提供的帮助归纳整理，及时上报，以便学校及时做出安排。

每一个周期结束，教职工都要对自己的个人发展计划实现情况进行自我评价，找出计划与现实的差距，提出计划调整或者进一步实施计划的打算。在个人总结基础上进行计划实施情况的评价。

教师教学自我改进计划通常是作为教师个人发展计划中的一个组成部分设计的，这样的计划通过校本培训与自我学习提高教师的教育教学理论水平，帮助教师选择指导自己教学诊断与改进的理论。在教学改革理论的指导下，教师分析诊断个人的教学情况，制定改进教学不足的目标和行动方案，将这样的方案付诸实施并经常检查目标是否有偏离，一个目标达到后总结并设计新的目标，使教师的教学效能得到持续的改进和提高。



在教师个人教学改进计划中，并不以教师教学不好为起点，它假设所有的教师都是非常优秀的，都有自己的教学长处，但同时也认为，每一位教师可能都不是最好的，都有改进的余地。在这样的认识基础上，教师个人教学改进的基本口号是“让我们做的更好，今天比昨天好，明天比今天好，一天比一天更好”。

学生个人成才计划是类似教师个人发展计划的自主发展管理模式在课堂内部的应用，课堂改进需要教师的主动努力，更需要学生的配合。课堂的问题显然是与学生密切相关的，解决课堂问题最后都要落实到学生身上，“学生个人成才计划”通过学生的变化影响课堂。

学生成才计划是推动解决课堂问题的方法，是实现学生自主发展的有效途径，这是在多年学校改进实践中总结形成的课堂改进方法。这一方法重在激发学生自我发展的责任，帮助学生确立目标，用个人发展的自我管理实现自主发展。通过系统的帮助，发掘利用学生上进心，将其转化并巩固下来，通过学生的发展解决课堂问题。学生个人成才计划充分吸收了“成功教育”、“尊重教育”等教育思想与理念，并与管理理论相结合，与学生发展的心理特点相适应，由此建立课堂管理的新方法。

学生个人成才计划重在激励，通过理想与目标的激励激发学生自主发展的动机；通过有限目标的设计与实现使学生取得成功的体验，形成新的自我激励；通过教师、家长、同学和自己四重监督系统，克服青少年学生难以自制的困难。在这里，目标是有限目标，坚持“有限目标、不断前进”，而学生的评价建立在目标实现的情况下，重在不断进步，淡化不同学生之间的相互比较。

由此可以看出，完整的学校发展规划通过三个层次的规划来落实，实施这样的规划是推动学校发展的过程，因此规划的落实应当与学校工作结合起来，通过建立领导机构、组织阶段检查，不断反馈修正，从而落实规划，推动学校的持续发展。

作者：[戚业国] 来源：[中国教育报2006年9月19日第6版]

THE EDUCATIONAL INSTITUTE OF SCOTLAND

SCHOOL DEVELOPMENT PLANNING: POLICY AND ADVICE TO SCHOOLS

1. Introduction

Development planning forms an integral part of the work of nearly every school in Scotland. Over a number of years the EIS has issued advice, in part to address development planning as a new development in the work of schools, and also to identify ways whereby the development planning process could be used as a means of limiting teacher workload in schools. A number of recent events mean that the EIS must now update its own thinking as regards the process of school development planning.

- 1.1 The Standards in Scotland's Schools Act 2000 put in place a three level planning structure – (a) at the level of the Scottish Parliament/Executive charged with developing National Priorities, (b) at a local council level, obliged now to make an annual statement of improvement objectives, (c) and at school level where school development plans are now written into legislation. This three level structure was broadly welcomed at the time by the EIS as a better planned process overall. The new structure implies a less “top down” approach than in the recent past – when changes were imposed on schools, often without any real co-ordination. The inevitable result of this approach was the increase in teacher workload burdens.
- 1.2 There is an expectation that schools make use of the Performance Indicators in the document “How Good is Our School?” and also in “A Route to Equality and Fairness”.
- 1.3 Discussions, national and local, subsequent to the McCrone agreement of January 2001 have acknowledged that school development plans are central to the process of managing teachers' working time.
- 1.4 The legal requirement that schools involve students/pupils in the planning process has had an implication for the process itself.
- 1.5 The process underway of developing performance indicators in relation to the five National Priorities identified by the Scottish Executive will also have significant implications for the way in which the planning process in schools is undertaken.
- 1.6 All these developments, taken together with an evolution in practice as regards school development planning in nearly every school, mean that, in addition to updating policy, the EIS must now issue advice to schools which is relevant to present realities. This policy paper and advice, therefore, replace all existing policy and advice issued by the EIS.



2. Current Practice in Relation to School Development Planning

Practice in relation to School Development Planning has developed in different ways within different schools. In some schools there are workload committees set up following negotiations between the EIS and the then existing local authorities in the mid-1990s. Some schools have set up school planning consultative groups either of their own volition, or following EIS advice issued in the late 1990s. In many schools and in particular large secondary schools, the process of development planning is in part devolved within the school, eg to secondary subject departments. Many schools also have put in place particular arrangements to suit their own needs and in many cases practices which have been developed will be deemed satisfactory to the need of the school as well as meeting Scottish Executive expectations. In short, it is recognised that there should no longer be any national template for school development planning within schools. Schools and communities have differing needs and management and planning mechanisms do not require to be identical. Statements by the Minister of Education on the need for flexible arrangements within schools in part acknowledges this reality. The EIS believes, however, that a number of principles should inform the planning process for all schools. The context of the McCrone agreement means that now is a good time for all schools to determine whether the planning process works as effectively as it might in bringing benefits to the educational process in the school and in particular whether the associated consultative process ensures that the views and priorities of teaching staff are properly reflected in the contents of the final approved Plan.

3. School Development Plans : General Principles

School development plans are central to the way in which the school operates and therefore should be informed by a number of agreed principles.

- 3.1 The Plans must be realistic and achievable both in terms of the timeframes for its contents to come on stream and the time resource made available for Plan-related work to be undertaken in the course of the teachers' contractual working day, week and year.
- 3.2 The Plans should have regard to the five priorities set (after consultation) by the Scottish Executive, and to the local authority service plan, but schools should not view these in a prescriptive or limiting way. Schools should also have regard to forthcoming performance indicators in relation to the five priorities, but again not in a way that restricts the scope of the school's discussions concerning its own priorities.
- 3.3 School development plans are an important factor towards addressing issues of teacher workload, in particular through the management of teachers' working time. They are, however, not the only factor (see paragraph 6 below).

- 3.4 The plans should set priorities for the work of the school but should contain fewer priorities than schools have often been required (or felt obliged) to set in the recent past themselves.
- 3.5 In larger schools the development plan could involve a certain amount of devolution of decision-making and implementation, for example, in secondary schools, subject departments should have a direct input to the process of formulating the draft Plan and a direct role in implementing specific elements within the approved Plan.
- 3.6 To be effective, the planning process in schools should embrace all aspects of the work of the school, including new developments and initiatives, ongoing maintenance and consolidation of work, resource and financial management, workload issues and staff support. Some schools have found that the establishment of a School Planning Consultative Group (dealing with School Development Planning, the School's Devolved Budget and Workload management) is the most effective approach to use. The EIS considers that EIS School Representatives have a valuable contribution to make to such Consultative Groups or similar arrangements, either directly in that capacity, or indirectly following election to the Consultative Group by colleagues.

4. School Development Planning : The Process of Formulating the Plan

Some schools may wish to set up a group or a committee to oversee the school development planning process. It is important that, where this is the case, trade union representatives as well as elected representatives of all the staff should serve on the committee in addition to any appointed members of the senior management team and any other appointed promoted post holder. Where schools decide to set up a group or committee, it is important that representatives of all staff are involved in the process.

- 4.1 The planning process should itself be the basis of both prior and continuing consultation with all teaching staff. The process chosen should be genuinely collegiate, in which the involvement of all staff is encouraged throughout and where all staff may have a sense of ownership of the Plan eventually approved.
- 4.2 The planning process itself should be planned in advance to ensure that identified collegiate time is made available for all staff to have an appropriate input at an appropriate time to the planning process.
- 4.3 All aspects of work and decision-making within the schools should be clearly related to the planning process, eg curriculum development, staff development, staff review and devolved school management. The prospect of the devolved budgets of schools being determined on a 3-year rolling basis is likely to have implications for the School Planning process, for example by allowing earlier determination of the resources which are capable of being directed towards the contents of the fol-



lowing session's School Plan.

- 4.4 Workload management should form an integral part of discussions as part of the planning process to ensure that the individual and collective work of teachers is capable of being undertaken within the 35 hour working week.
- 4.5 The School Development Plan – including rigorous costings of resource requirements (e.g. time, materials, staff development, and finance) and the clearly- identified resources to be provided for this purpose – should be made available to all staff prior to approval of the Plan. The draft Plan should include all the elements being proposed (e.g. departmental and cross-curricular inputs, staff committees), and the timeframe for overtaking the whole process should ensure approval well before the starting date for the Plan's implementation.

5. The School Development Plan : Implementation

The involvement of all staff in the school (whether or not there is a consultative group or workload committee overseeing the implementation of the plan) should be just as integral to the process of implementation of the plan as to its development. The implementation process should involve staff in a number of ways and at a number of stages.

- 5.1 There should be continuing consultation about the human, material and financial resources and support needed in order to take forward the implementation of the plan.
- 5.2 Regular information should be given and discussion should take place about progress of the plan throughout the year.
- 5.3 Staff in the school have the right to be fully involved in any discussion about any need for significant revisions to the plan (together with their practical, resource and workload implications) in the course of the year such changes should not be a common occurrence. Any individual member of staff should be encouraged to put forward his or her own proposals about revisions to the plan where he or she feels that this is necessary in the light of any issues arising in the course of implementation.
- 5.4 All staff should receive regular information about the school's progress in implementing the plan, including the financial (including staffing) implications of the implementation of the plan.
- 5.5 Workload issues, whether emanating from the plan or from any other source, should be discussed regularly and frequently, involving all staff. There must also be opportunity for direct Trade Union input into discussions on all issues relating to workload.

6. The School Development Plan and Teacher Workload

The School Development Plan is one method which offers teachers a protection against unacceptable increases in workload and School Development Planning is already the basis of some local Workload Agreements with education authorities. It offers some control over the pace of change within schools as well as the potential for staff within the school to ensure that the Plan can be implemented within the framework set by the McCrone agreement for a working day, week and year. However, the School Development Plan cannot in itself resolve all issues of workload. Teachers must have regard to the protections afforded in terms of their own contracts, and in particular the McCrone agreement. Teachers at all levels of the school must also have regard to the current climate where there is real encouragement to develop collegiality and to enhance teacher empowerment and professionalism throughout the education process. National, local authority and establishment-level McCrone frameworks allow the possibility for genuine collective bargaining to take place on issues regarding teachers' time and workload. Taken together, there is the potential to raise levels of professionalism, while at the same time managing working time and controlling workload burdens.

7. Advice to Schools

The current session 2001-2002, set against recent developments set out in paragraph 1, affords a good opportunity to review whether the development and implementation of the School Development Plan in each school are as effective as they might be. EIS members in schools should meet to discuss whether the broad principles set out in this paper are being adhered to both in terms of the nature of the School Development Plan itself, the preparation of the Plan and its implementation. The purpose of the EIS nationally is not to set a template for the way in which the school development planning process should operate, but rather to propose a framework within which the planning process can operate successfully. The key element to this success is the collegiate working of all staff within the school. This is integral to the implementation of the McCrone agreement and to the planning process which indeed lies at the heart of that agreement. Where difficulties arise in a particular school, these should be discussed at the school EIS meeting, in the first instance. The EIS Representative should convey the views of members to school management with the aim of resolving any issues in line with EIS policy. The results of these negotiations should be reported back to the school EIS membership and a decision taken on whether this should be referred by the EIS School Representative to the local association secretary. The local association secretary will take this forward at authority level, if appropriate, and should look for support from the EIS Area Officer where required. The EIS nationally will monitor the effectiveness of arrangements in particular through contact with local association secretaries. It is, therefore, important that individual EIS School Representatives should discuss with secretaries not only difficulties which have arisen within the school but also examples of good practice.



CHECK LIST

School Development Plans : General Principles

- The Plans must be realistic and achievable (3.1)
- The Plans should have regard to the five priorities set by the Scottish Executive (3.2)
- School development plans are an important factor towards addressing issues of teacher workload (3.3)
- The plans should contain fewer priorities than schools have often been required to set in the recent past (3.4)
- In larger schools the development plan could involve a certain amount of devolution of decision-making and implementation (3.5)
- The planning process in schools should embrace all aspects of the work of the school, including new developments and initiatives (3.6).

School Development Planning: The Process of Formulating the Plan

- Some schools may wish to set up a group or a committee to oversee the development planning process (4.)
- The planning process should itself be the basis of both prior and continuing consultation with all teaching staff (4.1)
- The planning process itself should be planned in advance to allow enough time for staff to have appropriate input to the process (4.2)
- All aspects of work and decision-making within schools should be clearly related to the planning process (4.3)
- Workload management should form an integral part of discussions (4.4)
- Rigorous costings of resource requirements should be made available to all staff (4.5).

The School Development Plan : Implementation

- There should be continuing consultation to take forward implementation of the plan (5.1)
- Regular information should be given about progress of the plan (5.2)
- Staff in the school have the right to be fully involved in any discussion about any need for significant revisions to the plan (5.3)
- All staff should receive regular information about the school's progress in implementing the plan (5.4)
- Workload issues should be discussed regularly and frequently (5.5).

The School Development Plan and Teacher Workload

- Teachers must have regard to the protections afforded in terms of their own contracts, and in particular the McCrone agreement (6.)
- Where difficulties arise in a particular school, these should be discussed at the school EIS meeting, in the first instance (7.).

江苏省江阴高级中学 学校发展规划

(2006年—2010年)

网上资料：征求意见稿

第一部分 十五的回顾

一、我们在“十五”的积淀

江阴高级中学是一所百年老校。一百多年的风雨，磨练了江阴高中人的意志；一个世纪的辉煌，赋予了江阴高中人智慧。

在过去的五年中，我们在继承“爱国、求实、诚朴、进取”的优良校风的基础上，提出了“为每一个学生的终身发展奠基”的办学理念。五年的改革实践，使我们在百年传统的基础上又增加了这样的积淀——

1. 办学规模大发展。 在“九五”至“十五”期间我们建成了由高中部、初中部、实验学校、时代学校（业余培训）四位一体的教育集团型单位。在校学生数由“九五”时的1300多人，发展到近8000人；教职工总数由“九五”时的130多人，发展到近600人。参加时代学校节假日培训人数每期达1500多人。

在学校规模扩大的同时，办学条件得到了较大的改善：高中部从道路到操场、从室外到室内设施几乎进行了全部的翻新；初中部三号教学楼基本完工，新操场已全部启用；实验校区老校舍改造已基本完成。

2. 管理体制大调整。 为了适应三校区相对独立的现实要求，我们在坚持集体领导的基础上，实行三校区相对独立的管理模式。“十五”末，学校提出了建设“开放、多元、民主、和谐”的学校文化建设新思路。依据学校同一年级班级数多的特点，我们在高中部和初中部开始施行“扁平化管理”——学校中层由校务办公室、教学处、学生处及高（初）一、高（初）二、高（初）三年级部等六个部门构成，年级部直接向校长室负责。

3. 分配制度大改革。 学校分配制度打破了“大锅饭”：工作量津贴的发放，初步解决了干多干少一个样的问题；教职工绩效考核制度的建立，初步解决了干好干坏一个样的问题；专业技术职务津贴的发放，鼓励了优秀教师的脱颖而出。学校分配制度的改革，充分调动了广大教职工的工作积极性。

4. 办学质量大突破。 学校办学质量稳步提升。高中部不仅在高考总平均、录取



重点院校人数上跻身无锡市前三名，而且各项竞赛成绩日见优异，体现了较强的综合竞争力；初中部“十五”期间五夺江阴市中考魁首，已连续十一年夺得江阴市中考学科总分冠军，在省市级学科竞赛中，每年有近300人获各项奖励，获奖人数占在校人数的10%；实验学校各项工作日趋正规科学，三年内中考成绩由原江阴市后五名，跻身于前五名。

在继承传统的基础上，我校德育工作正在逐步形成以“打主体德育品牌，筑人才建设高地，用责任心书写成长档案”为特色的自主德育模式。

5. 课程改革大深化。 随着新课改的深入，我校初中部和实验学校不仅顺利调整了各类课程设置，完成了教材的平稳过渡，而且教学质量优秀。“十五”末，高中新课改已顺利启动。

“十五”间，学校完成了“信息技术条件下学科课程建设”“网络环境下学生个性特长发展”等课题的研究，为新课程背景下课程设置的完善打下了坚实的基础。

二、事业发展面临的挑战

1. 教育转型要求办学目标的重新定位。 目前，由应试教育向素质教育的转型尚未彻底完成；而优质资源的放大，一方面满足了群众享受优质教育的愿望，另一方面也使一流重点中学的生源由精英更趋向于大众。由精英教育向大众教育的转型，需要学校对办学目标进行重新定位。

2. 规模扩大需要学校管理进一步科学。 四位一体的教育集团型规模，对传统的学校管理思路和模式都提出了新的挑战。扁平化管理制度的施行过程中，还有许多问题需要探索和研究。“开放、多元、民主、和谐”的学校文化建设还需进一步引向深入。

3. 生源变化期盼扎实有效的学校德育。 随着生源结构的变化，学校德育工作任务更重。探索新时期德育工作的特点，提高德育工作的针对性、有效性和主动性，将成为学校德育工作的重点，而思想政治课、学校德育要真正从知识逻辑转化为社会实践逻辑，还有很长的路要走。

4. 新教材使用呼唤素质全面的优秀教师。 我校教师虽已基本完成了新老交替，但新课程的实施，需要全体教师素质更为全面，能否拥有一支学有所长、教有特色、研有重点的师资队伍，将直接影响到高中课程改革的成败。

5. 新课程改革要求特色鲜明的课程设置。 初中新课程实施，呼唤真正意义的综合实践活动课程；“十一五”的第二个年头，高中新课程中的选修课将普遍开设，在国家课程的基础上建设特色鲜明的校本课程将进入攻坚阶段。

第二部分 学校发展目标

一、十一五期间办学指导思想与学校发展定位

(一) 办学指导思想——以文化建设引领学校各项工作，发展学生，发展教师。

以邓小平理论、“三个代表”重要思想和党的十六大精神为指针，全面贯彻落实《中共中央国务院关于深化教育改革全面推进素质教育的决定》。高举素质教育大旗，坚持全面正确的育人观点；以科学发展观引领学校工作，加快“活力学校、和谐校园、精神家园”的建设步伐；以现代学校文化建设为抓手，全面建构现代学校校本管理制度；关注学生的发展，全面建构富有鲜明校本特色的德育体系和课程体系；关注教师的发展，全面建构学校课题研究框架和科研工作体系。全力推进课程改革，全面建设“开放、多元、民主、和谐”的江阴高中学校文化，把师生培养成既符合社会发展要求，又有持续发展后劲的时代领跑者。

(二) 学校发展定位

“十一五”期间，学校发展定位是“省内领先，国内一流，国际接轨的江苏省五星级学校”。

省内领先——建立符合学校实际、在省内有一定影响的现代学校校本管理制度。建设与新课程相适应的、在省内外有一定影响的校本课程体系。

国内一流——有一流的办学条件，一流的管理体系，一流的学校文化建设体系。

国际接轨——有适应国际教育形势发展的办学理念，建立与国外学校的紧密型联系。

二、十一五期间办学目标及分阶段目标要点

(一) 办学目标

1. 环境文化建设目标

十一五期间，我校将力争把高中部稳定在20轨60班；初中部稳定在18轨54班；实验学校稳定在8轨24班；时代学校年培训总量达5000人次以上。在此基础上，学校环境文化建设的重点是：

- (1) 努力实现高中部易地重建，将学校高中部建设成规模达标、设施先进、设备一流的具有浓厚现代气息的江苏省五星级学校。
- (2) 将初中部搬迁至现高中部，依照初中的特点分阶段完成必要的改造。
- (3) 继续加快实验学校整体改造步伐。



- (4) 在环境保护、绿化和美化方面逐步形成既有传统特色，又有校本特点的校园文化氛围，使之更好地为师生的共同发展服务。

2. 制度文化建设目标

在“现代学校校本管理制度研究”这一省教科研重点课题统领下，完成现代学校校本管理制度的建构，是“十一五”期间学校制度文化建设的中心工作。这项工作的最终完成取决于：

- (1) 依据ISO9000质量管理体系梳理并修订学校的各项规章。
- (2) 形成与扁平化管理相适应的具有校本特色的督导评价制度。
- (3) 形成与扁平化管理相适应的教职工分配和奖励制度。
- (4) 形成与扁平化管理相适应的教职工全员聘任制度。
- (5) 形成具有校本特色的现代学校管理制度。

3. 学生文化建设目标

“十一五”期间，我校德育工作要在继续传统的基础上，努力探索德育生态环境建设和自主德育之路，力争闯出以“学生自主发展”为主要途径，培养基础道德观正确、时代意识强、学识水平好、适应能力强的“时代的领跑者”。

- (1) 在《中学生守则》和《中学生日常行为规范》的基础上形成并强化具有年级梯次的学生日常行为规范，为学生终身发展奠基。
- (2) 逐步形成具有年级梯次的学生文化建设目标及评价体系。
- (3) 研究具有年级特点的学生德育常规活动，并逐步形成系列。
- (4) 研究具有年级特色的学生社团及社团活动规范，关注学生身心健康发展。
- (5) 在各年级学生德育常规活动的基础上，充分发挥“渡江第一船中队”“严国和中队”“法尔胜团支部”“远望团支部”等四面旗帜的引领作用，形成具有校本特色的“品牌德育活动”。
- (6) 在品牌德育活动的基础上，形成学校“学生文化建设精品活动系列”。
- (7) 营造大德育环境，积极发挥学校、社区和家庭相结合的德育功能，充分挖掘地方德育资源，形成自主德育特色。

4. 教师文化建设目标

重视教师的物质生活和精神生活需要，关注教师的发展，形成“勤奋、博学、仁爱、合作”的江阴高级中学教师文化，是“十一五”期间学校教师文化建设的总目标，为此，我们要——

- (1) 充分发挥党委及工会的作用，通过各类活动取得教师对ISO9000质量管理体系背景下的学校规章制度的情感认同。
- (2) 探索能激发教职工自主意识和创造能力，能提升教职工全面素质的活动系列。
- (3) 通过制度规范及教职工系列活动，逐步形成江阴高中教师的共同行为习惯。
- (4) 逐步完善“青年教师培训班”“骨干教师培训班”“泮池青年之家”“教师发展学校”建设，为教师发展搭建平台。
- (5) 充分发挥名特骨干教师的引领作用，建立紧密型师徒发展对子。
- (6) 进一步优化师资结构，十一五期间，力争使我校特级教师人数增加到4至5人，江阴市教学能手级以上学科骨干教师增加50%。
- (7) 力争使高中部具有硕士学位或研究生学历的教师达30%，能独自开设选修课的教师达80%，能开设双语课的教师达5%左右。

5. 课程文化建设目标

加快课程设置的改革，加强学科教学模式的研究，形成“国家课程与校本课程结合，必修课与选修课结合”的课程文化特色，是“十一五”期间我校课程文化建设的总目标。

- (1) 总结初中部、实验学校新课程实施的经验和不足，整体设计、论证、开设活动（综合实践）类课程，并逐步形成系列。
- (2) 用最短的周期使全体高中教师了解、熟悉新课程改革和新教材。
- (3) 建立与新课程改革相适应选修课程体系 and 评价制度。
- (4) 建立与新课程相适应的活动（实践）课程体系，并逐步形成特色选修课及特色活动课。
- (5) 在新课程改革推进过程中，加强有意义的接受性学习和探究性学习方式的研究，形成各具特色的学科教学模式。
- (6) 力争形成一部分初、高中特色选修活动或选修教材。

6. 教育科研工作目标

实现“科研与教学一体化，国家课题研究与校本课题研究同步”，是“十一五”期间我校教育科研工作的愿景。

- (1) 完成江阴市级以上“十一五”课题的申报和立项工作。
- (2) 认真开展江苏省教科研重点课题“现代学校校本管理制度的建构”及各项子课题的研究。



- (3) 进行建设“江阴高级中学网络学校”的可行性论证，力争用两到三年时间开通网络学校。
- (4) 在省教科研院及地方教科所（室）的扶持下，总结名特教师教学经验，进行特色定位和理论架构分析。
- (5) 确立江阴高级中学课堂教学核心课题和子课题，招聘研究人员，展开课题研究。

（二）分阶段目标要点

阶段 项目	前期 (2006年—2008年)	中期 (2008年—2010年)	后期 (2010年—2011年)
环境 文化 建设	<ul style="list-style-type: none"> ★ 完成初中教学楼二期工程。 ★ 稳定初中部、实验学校办学规模。 ★ 启动高中新校区论证、设计、招标，建设高中新校区。 ★ 稳定高中办学规模。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 完成高中新区建设。 ★ 完成高、初中部搬迁。 ★ 完善新高中部校园文化设施。 ★ 完成实验学校整体改造。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 进一步绿化美化校园。 ★ 继续完善三校区文化环境。
制度 文化 建设	<ul style="list-style-type: none"> ★ 修订《教职工绩效考核方案》。 ★ 梳理并修订学校的各项规章制度。 ★ 修订《教职工全员聘任方案》。 ★ 教学处和学生处建立健全校本督导评估制度。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 实施并完善各项制度方案。 ★ 校本督导全面制度化。 ★ 形成现代学校校本管理制度。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 在实施中完善各项制度方案。 ★ 以“现代学校校本管理制度”全面管理学校。
学生 文化 建设	<ul style="list-style-type: none"> ★ 形成具有年级梯次的学生日常行为规范。 ★ 建立学生社团及社团活动规范。 ★ 形成德育常规活动系列。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 优化德育常规活动系列。 ★ 研究并逐步形成“校本德育品牌活动”。 ★ 打造“学生文化建设精品活动”。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 形成“学生文化建设精品活动系列”。 ★ 形成江阴高中学生文化建设特色。

<p>教师文化建设</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ 完善党政工团各项活动。 ★ 完善教师发展的各项平台。 ★ 逐步建立紧密型师徒发展对子。教师个人发展规划。 ★ 实施教师个人发展规划。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 实施师徒发展规划。 ★ 实施教师个人发展规划。 ★ 实施规划，建设教师文化。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 实施规划，建设教师文化。
<p>课程文化建设</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ 了解、熟悉高中新课程改革和新教材。 ★ 建立高中新课程体系。 ★ 设计、论证、开设活动（综合实践）类课程。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 建立学科教学模式。 ★ 形成初、高中特色选修课及特色活动课。 ★ 完善高中活动课程体系。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 形成特色选修课。 ★ 形成学科课堂教学模式。
<p>教育科研工作</p>	<ul style="list-style-type: none"> ★ 继续办好《泮池教育》。 ★ 规划申报各级各类课题，建立课题研究人员网络。 ★ 筹建“江阴高中网络学校”。筹备名特教师教学艺术研讨会。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 名特教师教学艺术研讨会。 ★ 按规划进行课题研究。 ★ 按规划进行课题结题。 ★ 完成“江阴高中网络学校”建设并对社会开放。 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 完善“江阴高中网络学校”。 ★ 完成各项课题结题。 ★ 筹划“十二五”课题。

第三部分 规划实施要点

一、放大优质办学资源，寻求办学规模模式的新发展。

放大优质办学资源的效应，真正意义上地实现教育精英化向教育平民化实现转变，以满足人民群众享受优质教育资源的需求，这是建设和谐社会的宏观背景下教育的必然选择。

江阴高中寻求办学规模和办学模式的新发展，应着重在“和谐”二字上下功夫，着重处理好以下几方面的关系——



- (一) 办学规模的急剧扩大与学校硬件设施的配套之间的关系。
- (二) 学校硬件设施建设与具有历史特色的校本文化环境的营造间的关系。
- (三) 校本文化环境营造过程中继承与创新间的关系。
- (四) 三校区的协调发展与时代学校的发展之间的关系。

二、加速制度文化建设，探索现代学校管理的新途径。

我校建构现代学校校本管理制度，重点在于探索现代学校行政制度和人力资源管理体系的建设，以探索“学习型学校”、“发展型学校”的建设，最大限度地激发学校教职工的积极性、主动性和创造性。

我校制度文化建设工作，应着重处理好以下几方面的关系——

- (一) 行之有效的历史性规章制度的继承与新形势下的规章制度的建立的关系。
- (二) 学校实行扁平化管理与确立跟这种管理模式相匹配的制度的关系。
- (三) 校党委、校行政对制度的建立与全体教职员工对制度的积极认同的关系。
- (四) 制度的确立与制度的执行的关系。

三、重视学生文化建设，架构学校德育工作的新格局。

学生文化建设必然涉及三个主要层面：思想道德、日常行为与团体服务。思想道德会通过日常行为表现出来，而日常行为又将因其是否符合团体需要和服务于社会而得到社会的检验，而检验的结果又将反作用于思想道德。

江阴高中提出的“时代的领跑者”这一培养目标及学生文化建设的三个层面，要求学校德育工作的新格局形成以下特点：

- (一) 思想道德、日常行为与团体服务三者的有机结合。
- (二) 学生日常行为规范中变中求恒、恒中有变的“恒”与“变”的结合。
- (三) 班级授课制背景下的新课程所要求的班集体建设与学生社团建设的结合。
- (四) 应时应境的临时德育活动与特色鲜明的品牌（精品）德育活动的结合。
- (五) 以学校为背景的小德育与以社会为背景的大德育的结合。

四、加强教师文化建设，注重教师师德师风的新提高。

教师文化建设主要指教师职业观和行为方式的建设，具体包括教师观念、教师精神、教师形象、教师行动的文化建设和文化活动等。

江阴高中提出的教师文化建设总目标是：形成“勤奋、博学、仁爱、合作”的教师文化，这就要求我们在教师文化建设过程中处理好五个方面的关系：

- (一) 在现代学校管理制度下的规范教师共性与发展教师个性间的关系。
- (二) 加强师德师风建设与提高师能的关系。
- (三) 名特教师个人的持续发展与带动他人共同发展的关系。
- (四) 服务于学生身心健康发展与关注自身身心健康发展的关系。
- (五) 教师精神文化发展与物质文化发展的关系。

五、推进课程文化建设，形成适应课程改革的新课程。

课程改革是一项持续不断的系统工程。在目前形势下，我校课程文化建设应以熟悉新课程、实践新课程、创造新课程为宗旨，着力构建初具校本特色、能促进学生全面发展的课程体系，注重营造一种自主、合作、探究的课程文化模式。在构建过程中，应着重处理好以下几方面的关系——

- (一) 继承与发展的关系。
- (二) 课程体系与评价体系同步协调发展关系
- (三) 国家课程与校本课程同步发展的关系。
- (四) 完善课程设置与形成并完善各学科教学模式的关系。
- (五) 建立庞大复杂的校本课程体系与创设校本精品课的关系。
- (六) 有意义的接受性学习和探究性学习的关系。

六、健全科研运行机制，高效开展学校教育科研工作。

学校教育科研不只是课题研究的代名词，它的内涵和外延都很广。“十一五”期间，我们有必要为教育科研正名，使之真正负起兴校的重任。为此，“十一五”期间我校教育科研工作要处理好以下几个方面的关系——

- (一) 课题的规划立项与扎扎实实地实施间的关系。
- (二) 课题研究与新课程背景下课堂教学模式研究的关系。



(三) 课题研究成果的总结与优秀教师教学经验的总结推广的关系。

(四) 国家课题研究与校本课题研究的关系。

第四部分 规划实施的保障

为保证规划的实施，学校在三个方面寻求机制的保障：

一、建设一支高素质的学校行政干部队伍。

行政干部队伍的质量，直接影响到学校各项工作的开展。要真正将“十一五”规划落到实处，我校的行政干部队伍必须是

——一支善于学习，勤于思考的队伍。

——一支勇于实践，乐于吃苦的队伍。

——一支在健全的考核机制监督下，不断完善，不断进取的队伍。

二、发扬民主，发挥教职工代表大会的监督职能。

“开放、多元、民主、和谐”是我校文化建设的愿景，在这种愿景的引领下，我们学校的各项工作中，应充分发扬民主，发挥教职工代表大会的监督职能，以确保“十一五”规划的顺利实施。为此，我们拟建立以下两项制度：

定期报告——党委、校长室利用一年一度的教职工代表大会，向全体代表报告“十一五”规划进展情况，以接受教职工代表大会代表的民主评议和监督。

问责制度——教代会代表有权就“十一五”规划中未能开展或没有做好的工作，向有关职能科室进行问责。

三、发挥党委的领导作用和民主党派参政作用。

校党委要以行政干部考核任用办法作为杠杆，加强班子建设，提高行政一班人的德、能；同时要采取扎实有效的措施加强师德师风建设，以保证“十一五”规划的顺利实施。

充分发挥民主党派的参政议政作用，是“十一五”规划得以胜利实施的重要保障，为此，校党委、校长室将定期通报规划实施进展，接受民主党派的监督。

江苏张家港市暨阳高级中学

2005-2015发展规划

来源：江苏省张家港市暨阳高级中学学校发展规划及论坛报告（网上资料）

2005年9月15日

为进一步加快学校的现代化进程，优化学校教育教学环境，更好地满足人民群众日益增长的对于优质教育教学资源的需求，办社会满意的学校，遵循《中国教育改革和发展纲要》、苏州市《关于推进社会事业领域企事业单位和社会团体等改革的决定》的有关精神，结合《张家港市城市总体规划2003~2020年纲要》、《张家港市2004~2010年教育发展规划》，特制定暨阳高级中学2005——2015发展规划。

一、指导思想

以党的十六大精神、“三个代表”重要思想以及“和谐社会”理念为核心，用科学发展观统领学校。遵循教育规律，秉持“志合行健”的校本理念，坚守“志以远、身以简、学以朴、言以信”的校训，善纳谏言，统筹规划。在管理机制、教育策略、培养目标等方面营造适合暨阳高级中学特点的模式和特点，实现科学与人文共生的研究型高中愿景。

二、总体目标

暨阳高级中学的总体发展目标是：积极努力完善办学条件，优化师资队伍建设，全面推行素质教育，创建江苏省四星级、五星级高中；形成“目标教育”理论体系并在江苏省内同类学校中形成独特教育个性和具备良好美誉度的教育品牌；完成“目标教育”体系在江苏省周边地区的推广，实现区域价值和高美誉度；长期致力于打造科学与人文并重，在全省有较高知名度，在长三角地区有较强辐射力的研究型高级中学。

三、主要工作

1、实施学校文化管理工程

2005年-2007年，学校会同有关方面的专家，在对本校的办学经验充分调研、提炼的基础上确定学校新一轮发展的文化管理工程战略，形成《张家港市暨阳高级中学学校文化战略纲要》，其中包括对学校的办学理念、管理理念、校训、视觉、听觉、行为系统、教育品牌战略等方面进行全方面的定位规划。从2007年起，正式启动并完善学校文化管理工程；2010年起，逐步推广具有暨阳个性的学校文化管理特色，发挥管理文化办学优势的示范辐射作用。



2、 建设现代学校制度。

基于目标教育体系下的目标管理系统是暨阳实现现代学校制度改革的基础。2007年，在学校管理中建立校长—行政职能部门负责人—学科组—教职工管理网和学校总目标—行政职能部门目标—学科组目标—教职工个人目标的目标链，形成学校目标与个人目标统一的系统化的目标体系。学校行政通过目标来动员和协调全体师生的思想与行为，齐心协力，步调一致，最终保证学校的总体目标的实现。

3、 落实学生发展目标

围绕“为社会培养基础扎实，善于思辩，勇于创新，有特长、有潜能的合格人才”的学生发展目标，实施暨阳“名生工程”。“名生工程”的主要内容包括提高生源质量、培养暨阳个性的学生等。力争从2006年开始，实现招收的新生质量上一个新的台阶；2008年，实现全校性的优质生源结构，拓宽学生的成才之路，开展特长学生培养的综合实验活动。力争到2010年，学校高考的本一达线人数、本一达线率、本科达线人数、本科达线率等多项指标在长三角地区同类同级学校中处于领先水平，使暨阳的毕业生成为社会满意、人人称道、独领风骚的优秀人才。

4、 推进德育自主创新

从思想上、工作职能和管理体制上，干部和教职工的工作行为上，将德育与课程、管理工作整合起来，以培养学生“学会做人”为宗旨，形成在“大德育观”统领下的、包括学科教学、班级管理、学生社团、校园生活、社区活动、社会实践、家庭文化等内在协调一致的德育工作体系。

学科教师注意发掘学科内部的伦理观、价值观等教育因素，关注学科教学过程中影响学生学习态度、学习习惯和学习方式的人格因素。

在班级形象设计、班级特色创建、班级制度建设、班级活动设计、班级管理模式、班级工作评价等方面，充分体现“主体德育”的原则，在自我管理、自我教育活动中促进每个学生的全面发展、主动发展和个性发展。

开发学校德育系列课程，建设活动型、主题性教育项目系列，结合学校实际组建丰富多样的自主性学生社团组织。进一步巩固、发展学校心理健康教育活动成果，开发心理健康教育课程和教材，建立心理健康教育实验基地，延伸心理健康教育范围，使学生的心理健康教育特色在苏州市乃至全省和全国形成示范性的品牌。

进一步优化学校教育的文化环境，努力形成有利于学生主动和谐发展、健康成长的学校文化教育场。举办全校性的体育节、读书节、科技节、艺术节等大型德育活动，充分发挥现有实践基地的作用，积极开发适于学生生活的社会实践基地，形成军政训练、学工、学农、学商及社会调查为主导的学生社会实践体系。组织学生参与社区建设，为社区发展服务。

5、 积极推进课程实验

根据国家新课程标准的要求，积极构建新的课程框架，在国家课程和地方课程的基础上，努力开发校本选修课程和研究性学习课程。通过三年的努力，初步形成有利于学生自主发展的符合学校实际情况的新课程结构框架，鼓励教师根据地方和学校特点开发校本课程，为学生提供德育、学科、体育、艺术、文化、科技等六大类100门以上科目的校本选修课程，编写10~20本校本教材，努力使一部分校本选修课程成为本地区乃至全省和全国的示范课程。确定研究性学习课程的课题100个以上，并使学生的社团活动与校本选修课程、研究性学习课程的开设有机结合。落实研究性学习和校本选修课程的课程和课时计划，每年有一批学生的研究性学习成果在市级以上获奖。

积极进行教学改革实验，依托并深入推广“三主一目的”和“目标设问”等目标教学法，逐步确立以“目标教学法”为中心的教學理念，探索独特的教学风格及其理论依据，努力创建具有示范性的目标教学策略。实现科学减负，体现轻负担、高质量。

积极尝试语文、外语学科的教学改革，通过转变学习方式，开设阅读课、听力训练等，强化学生的阅读、听力训练，培养学生的会话、交流等表达能力；通过营造“两语”学习环境，来提高语文、外语学科的教学质量。进一步巩固和发展学校体育、艺术、科技等教育的传统特色项目，培养特长学生。

积极改变只看学生基础知识和基本技能等考试分数的单一评价方法。尝试用目标性评价、形成性评价和总结性评价三部分构建综合评价体系。利用现代信息技术，建立学生成长档案，逐步完善有利于学生发展的综合评价体系，使得单项能手也能成为“校园明星”。改变过去高考分数见分晓的单一教师评价奖励办法，多层次、多领域进行激励教师的创造性工作。

6、 促进教师专业化发展

学校以青年教师专业发展为重点，学校鼓励每一位教师在学校的指导下自主发展，勤于学习，敢于创新，善于实践。突出发展教师的目标教学能力、目标研究能力、信息技术应用能力和外语能力，具有开发和开设校本选修课和研究性学习课程的能力。经过三年努力，建立一支适应教育发展和学校发展要求、师德高尚、业务精湛、结构合理的专业化师资队伍。

进一步提高教师应用信息技术的能力和意识，逐步做到50%以上的日常课采用信息技术，所有教师都会熟练使用计算机与其它各类信息技术设备，每门学科都有一批能够较好地将信息技术与本学科内容整合的教师。2015年，每位老师都能独立开展教育科研工作，平均每人每年有3-5篇以上论文发表。



2010年，培养1名江苏省特级教师，培养2名左右的苏州市学科（或学术）带头人，培养1名左右的苏州市名教师，培养5名左右的张家港市名教师、学科带头人。市级以上骨干教师人数达到全校专任教师总数的比例，2008年达到28%；2010年达到32%，2015年达到40%。

7、 打造目标教育品牌

以目标教学系列方法为基础，以目标教育理念为前瞻，以目标能力为抓手，以实现学校发展为目的，系统整合、特色制胜。在全省范围内提升学校知名度，塑造专家型示范性高级中学形象，在时机成熟时实现品牌化经营；在长三角地区提升学校美誉度，形成学校可持续能力保护与支持。

8、 积极推进创建工程

在更新教育理念，完善办学条件，提升品牌形象的基础上，适时实现晋星工程，通过2-3年的努力，创建成苏州市绿色学校（或江苏省绿色学校）、江苏省一级图书馆、江苏省德育先进学校、江苏省文明单位，成功创建成江苏省四星级高中；通过5-10年的奋斗，创建成全国绿色学校，全国精神文明建设先进集体，努力创建成江苏省五星级普通高中。

9、 积极开拓发展空间。

在保持学校稳定健康发展的过程中，积极扩大对外开放，加强与国内外学校的联系与交流。与国内5-10所精品高中建立固定联系的友好关系，与国外3-5所学校建立友好交流关系，并通过互派师生访问、交流、学习、培训等形式扩大学校办学的国际视野。努力寻求适合学校可持续发展的办学战略，整合资源建设海外班，积极寻求在某些专业领域形成与高校无缝对接的独特优势，寻求进入与高校专业对接的领域，形成独特的专业预科培养系统，进一步塑造学校核心竞争力。

四、保障措施

1、 加强技术装备的建设

进一步加强教育信息化的基础设施与设备建设，扩容学校信息网络中心，完善和改造校园网络和校园网站。建设学校信息公告系统、公文流转系统、教学观摩系统、图书阅览电子管理系统、课程改革管理系统，不断提高信息技术设施设备的使用效益，促进课程及教学管理、教师工作与学习信息化。形成常规管理与创新管理相结合的现代管理手段与方法体系，实行真正意义上的无纸化办公。

进一步完善学校专用教室、场馆的设施设备，落实全市普通高中改造工程中关于本校的工作。至2007，全校在实验室、图书、体育等教育教学和生活方面的装备达到

长三角地区的一流水平，并适度进行有关场馆、实验室的建设与功能开发，部分学校教育资源试行电脑化、开放式管理，为社区建设提供服务。积累课堂录像资料，为优质精品课程的形成奠定基础，进行远程教学实验。

2、 深化管理体制的改革

学校不断完善校长负责制，严格执行校务公开制度，发挥学校党组织对于重大事务的决策审议制度，发挥工会和教代会对学校行政工作的民主参与、民主监督作用；建立家长参与学校管理的组织渠道和运行机制。

修订和完善各项管理规章，如优胜劣汰的全员聘用合同制，精干高效的岗位责任制度，有激励导向机制的分配制度，工作绩效的考核评价制度，后勤服务社会化，提高学校管理效益。

结合学校的校情，按照现代管理理论和学校管理的需要，调整学校的行政组织体系和机构职能，实行“条块结合、以块为主”的管理原则，增强“校长一年级主任”的教育行政职能，实行年级管理部教育质量负责制；淡化中层机构的行政职能，强调其专业性、服务性管理职能。完善中层机构的设置，增设国际交流处、教师发展处两个职能处室，成立学校文化战略领导小组和目标管理领导小组。教务管理处应成为课程和教学的专业性管理部门，学生工作处应成为德育和心理辅导的专业性管理部门，教师发展处应成为教师专业发展的管理部门；对中层干部试行轮岗制度；建立与实施素质教育要求相适应的中层干部评价机制、质量监控和质量保障体系。

3、 实施教师研训计划

以教师发展处为依托成立学校教师专业发展研训中心，制定《暨阳高级中学教师专业发展成长计划》，负责开展校级层面的教师研训工作。建立各学科和德育研训基地，开展各学科、备课组、班主任研训活动。以教育教学改革和教育科研为抓手，引导教师在不断探究和解决教育教学问题的过程中促进自身专业的可持续发展。聘请校内外特级教师担任学术委员，成立学术委员会，具体指导学科组建设及所在教研组或备课组的研训活动，深入课堂听取教师的随堂课，指导教师的教育教学工作，组织学校青年教师的教育教学沙龙活动，指导青年教师进行教育科研工作；根据学校的总体规划和教育发展的形势，为学校的教育教学工作献计献策。

为促进教师专业技能的发展，学校每年安排并资助一定数量的中青年骨干教师接受高一层次的学历进修（硕士研究生学位或研究生课程）、境内外短期的高级研修班和学术活动、赴高等学校和科研机构跟随专家教授开展短期访学研修活动。组织学校教师论坛，开展班主任建设、学科建设、学校发展等热点问题多个主题方面的论坛活动。聘请校外各界知名人士，每学期开设2~4个有关教育改革和发展的专题讲座，拓宽教师的视野，完善教师的心身。



4、 开展教育科学研究，

根据教育改革和学校发展的需要，制订《暨阳高级中学课题指南》，完善学校课题的申报、评审、立项、经费、奖励、过程管理和成果归档的管理办法。建立学校、教研组两级课题管理网络，引导全校教师围绕学校的主课题申报各自的研究子课题，深入开展研究工作。凡具前瞻性的、有创新价值的研究课题，经学校学术委员会评审，确立为学校重点项目；凡独立主持市级和市级以上课题（或子课题）研究任务的，除政府的科研经费资助以外，都可享有校内重点课题的附加经费资助。鼓励青年教师申报江苏省专门为青年教师设立的课题研究项目。建立一定数额的科研成果奖励基金，主要用于奖励研究成果的发表和出版。

根据学科教师特点和班主任工作需要，确立学校教师继续教育的必修书目和杂志目录。聘请教育科研专家到学校开展专题辅导和培训，对教师的教育科研开展个性化指导，开展教育研究方法的普及性培训，使每一位教师都能掌握最基本的科研方法。鼓励教师每学年精读一本教育专著、参与一个教科课题、参加一个学会组织、执教一节探究性的观摩课、撰写一篇高质量的教育论文。

5、 实施整合教育品牌传播策略。

充分利用目标教育品牌和学校文化内涵资源优势，有效地导入和建立以“目标管理、目标教学法、目标能力”等为特征的学校素质教育概念和传播体系，以理念推广为手段，实现暨阳高级中学素质教育品牌的快速扩张，成功塑造高中生素质教育的专业品牌，顺利实现学校教育品牌开创性延伸。

6、 实施公共关系战略

学校以强化文明度为基础，以扩大知名度为手段，以提升美誉度为目标，实施公共关系特别策略（见下表）。

公众对象	需求	策略
教师	实现“目标教育”教学的平台；职业稳定和适当的工作条件；合理的工资与福利；培训和进修机会；对学校的知情权；人格尊严和心理满足；有效的领导；和谐的人际关系；参与的机会等。	制定目标教学制度；制定教师管理规则；策划教师在职培训；开通民主渠道；增进管理人员与教师的关系；制定纠纷处理办法；健全教代会与工会职能等。

学生	校风优良；教育教学质量有保证；合理收费；和谐的师生关系；必要的知情权；良好的校园周边环境等。	学生会等相关组织健全；校园文体活动丰富。	努力保障教育教学秩序；明确师生关系准则；畅通学生意见渠道；丰富校园生活；重大校情向家长通报，必要时请家长听证；建立面向家长的开放日。
家长		家长适度参与学校决策。	
地方政府	遵守各项法规政策；承担法律义务；保证安全等。		承诺遵守地方法规；建立定期通报制度；畅通与政府相关机构联系渠道等。
教育行政	遵守各项法规政策；保证教育教学质量；树立良好的社会形象；公平安全等。		自觉领会与执行各项法规；建立定期汇报制度；加强管理；有计划地进行媒体宣传等。
媒体	获取信息的权利；提供采访的便利条件；有机会参加学校重大或特别的活动等。		根据学校学期工作计划确定宣传内容、时间安排、媒体选择等，重点突出学校品牌形象宣传；加强与相关新闻媒体的联谊，及时提供信息等。
社区	保护社区环境和秩序；关心和支持当地政府；利用优势资源为社区服务；支持社区公益事业等。		编制社区社会学地图（包括风俗传统、人口特征、交流渠道、社团组织、经济状况、权力体系等）以了解社情；与相关单位或；适当参与社区公益活动等。
学术团体	申报和认真研究教科研课题；广泛提供论文支持；学术活动的积极参与等。		积极研制有价值的课题；积极参与各级学术组织的活动；鼓励教师向各级学术组织提交论文；聘请专家为学校的学术顾问。
竞争者	遵守竞争规则；平等的竞争机会和条件；竞争中的相互协作等。		严格执行教育行政部门的相关规定；建立横向合作机制等。

五、附则

本方案经学校第三届教代会讨论通过，从2005年9月15日起实施。本方案由校长室负责解释。



三山学校2005学年—2007学年 三年发展规划

网上资料：北仑教科网

一、学校概况

三山学校坐落于规划中的北仑区生态镇、中高档休闲旅游地、经济技术开发区东区春晓镇。学校由三山学校和昆亭完小组成。三山学校占地面积 25666平方米，建筑面积 8849平方米，绿化率 37.2 %，现有教职工66人，其中中学部14个教学班，小学部11个教学班；昆亭小学占地面积6000平方米，建筑面积2000平方米，现有教职工10人。全校共有学生1051人，是北仑区目前唯一的一所公立九年一贯制学校。

学校已有的成果

1、 共同的精神目标

三山学校以“民主加科学”的办学思想，以“脚踏实地、艰苦奋斗、团结一致、知难而上、开拓创新”的学校精神，以“诚、勤、健、进”的校训，以“真诚、求实、博学、进取”的校风，以“弘扬书法艺术”的办学特色，以“观念与行动统一，形象与信誉相连，特色与质量共荣，发展与品牌共享”的学校工作目标。在全体教职工中树立起了统一的追求目标，有了统一的明确的精神目标。

2、 稳定发展的教育质量

学校虽地处北仑区的山区，给学校发展带来诸多不便，但学校根据自身特点制订的<<合理规划、稳步发展、良性循环>>的2002~2005年三年规划经过全体教职工的共同努力取得了圆满的成功。区政府督导室对学校三年自主发展的综合督导给予了高度评价。学校也先后被评为省书法教育先进集体、市首批艺术特色(书法)项目学校、市先进书法实验学校、市第二批现代化建设达纲学校、区文化特色项目先进、区文明单位、区安全综治先进集体、区行为规范示范学校、区先进基层党组织、区德育先进集体等荣誉。学校教学质量稳步上升，各科的成绩均居全区前列。良好的形象、稳步发展的质量为学校的发展奠定了扎实的基础。

3、 办学特色已趋形成

学校营造“团队协作、人际和谐”“人人对我是德育，我为人人是示范”的校园文化氛围，树立了“专业成长、以质立校”的学校发展观。努力培养年轻教师，加快自我创造的功能，加速教师队伍的整体优化，走出了一条具有本校特色的办学之路。



学校面临的困难或挑战

根据市教育局提出的“创人民满意的教育，办人民满意的学校，做人民满意的教师”及区教育局提出的“幸福教育、实力教育、数字教育”的要求，对照学校实际，面临的压力很大。因为：

- 1、整体师资力量相对薄弱，由于缺少骨干教师、名教师的引领，青年教师业务水平提高缓慢，与要求尚有一定距离。
- 2、部分教师教育观念与教学行为的不一致导致新课程理念贯彻不够到位。
- 3、校舍布局不够合理，给管理、教育教学行为带来诸多的困难。
- 4、地方课程、校本课程与本地资源如何结合，走出一条独具特色的农村学校自主发展之路尚待更加深入地研究。
- 5、书法特色教育如何进一步拓展和创新，以此提升全体师生的的人文精神，形成富有书法艺术特色的校园文化还需加大研究。
- 6、制度的制订、实施、规范和评价依然存在较大的主观性，需要严格加以规范，以使评价成为自我诊断、自我反思、自我调控、自我完善、自我发展的过程。

二、学校发展的思路

指导思想

全面贯彻党的教育方针，以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入实施以德育为核心，以培养创新精神和实践能力为重点的素质教育。挖掘内涵，提升品位，努力创造品牌学校。

总体发展目标

根据学校实际，以“理念与行动统一，形象与信誉相连，特色与质量共荣，发展与品牌共享”作为学校的发展目标。

理念与行动统一：学校发展需要有先进的教育理念，但教师仅仅学习理念还不够，还需要把理念转化成自觉的教育教学行动才能使企业受益。

形象与信誉相连：创人民满意的教育，办人民满意的学校，做人民满意的教师的关键在于教师，良好的师德师风和精湛的业务水平是教师形象的基础，所有教师都具备了良好的个体形象，则学校的教师形象也树立起来了，学校的信誉了自然而然地有了。

董總
DONG ZONG

特色与质量共荣：学校要有个性就必须要有特色，学校将努力追求自己的办学特色，形成独具特色的办学之路。同时学校也将继续努力提高学校的教育教学质量，使学校得到全面+特色的发展，努力向品牌学校发展。

发展与品牌共享：学校今后三年的目标提升学校的品位，提高学校的知名度（以个别学科为龙头带动学校整体教学质量的提高）。这就需要全体教职工的共同努力和提高，唯有全体教职工在师德和业务上的不断发展才会有学校品位的提升。反过来，学校品位的整体提升后对教师的发展也将提供更多的机会。两者相辅相成，互相影响。

分阶段目标

2005年9月~2006年1月，发展观树立，准备和设计阶段

学校前一个三年规划的圆满完成，为学校今后的发展奠定了基础，在达到目标后，学校今后三年的发展将何去何从，需要全体教师的共同思索和追求。这个思索和追求需要一个碰撞、磨合和共识的过程，学校的发展方向只有在全任教师达成共识后才会有共同的追求。所以，学校将用一个学期的时间把提升学校品位的理念及各项工作的具体目标确定下来，使它们成为全体教师共同的追求目标。

2006年2月~2008年1月，分步实施、小结调整

学校将根据推动学校发展的具体措施，分步实施，逐个学期小结，使学校发展的目标逐个学期分解，及时调整发展方向。努力朝着既定目标方向前进。

2008年2月~2008年8月，逐项落实、全面总结

本阶段在上一阶段基础上，在学校各个领域根据预定的目标，结合新课程和小班化实验，逐项落实学校发展的各项工作，并对它们进行总结提炼，吸取教训，推广经验，为下一个规划奠定基础。

具体措施

1、管理工作

管理工作以民主与科学为宗旨，以学校发展目标为指针，以服务全体师生为指导思想，按照职责明确、分工不分家为原则，观念新、指挥灵、行动实，分步实施，提高教师的师德水平和业务水平。

学校将继续秉承敬业乐业、无私奉献的优良传统。在今后三年的管理工作中以使教师气顺、劲足、质高；以使学校工作井然有序，全面提高；以使校园整洁有序，校园文化浓厚为追求目标。把建设独具三山学校特色与现代化学校相结合，把三山学校打造成品牌学校。



在“发展内涵、提升层次、办出特色”上形成自身的思路和经验。三年内通过努力我们将形成农村九年一贯制学校的管理特色，形成良性的循环。努力探索农村九年一贯制学校有效的管理模式。

2、师资队伍

学校将继续引导教师发扬和传承学校“脚踏实地、艰苦创业、知难而上、开拓创新”的学校精神。培养“师德高尚、敬业乐业、一专多能、开拓创新、乐于山区、安于山区”的教师队伍；积极鼓励参加各级各类学校高一级学历培训，提升文化修养和业务水平，以紧跟时代步伐，不断进取，开拓创新，适应时代，超越时代。注重知识传授和实践能力的提高和教学水平的提高，学校将始终作为教师自我培训的主基地。将采取以下措施来提高教师的业务水平。

- (1) 积极引导教师树立终身学习的观念。
- (2) 创条件、搭舞台，鼓励探索。
- (3) 提倡合作双赢思维，共同提高；鼓励冒尖的教研组工作思路，使各教研组逐年进步并有骨干教师引领。
- (4) 给机会、压担子、找差距、帮提高、扶一程、树榜样，使青年教师尽快成才成名。
- (5) 内引外联，多渠道多途径提高教师理论业务水平。

根据区督导室发展性指标指南要求，我们把不同层次教师专业发展需求、创设开放式的校本格局、建立培养名师和骨干教师机制作为三年努力的方向。

3、德育工作

德育工作是学校的核心工作，全体教师务必树立“先成人后成才，不成人宁无才”的育人观。德育工作要坚持针对性、实效性、主动性原则，要有紧迫感，要坚持低重心高要求，稳步有效地推进德育工作，适应新时期社会对人才的要求。同时，要充分发挥各类教育的功能，以培养合格公民作为学校德育的主要任务。

- (1) 大力宣传，广泛发动，积极主动地把“三爱”教育和行为规范教育有机地结合在一起。通过“团校”“队校”对学生进行理论学习，使理论与实践相结合，在提升意识的基础上提高实践行为。
- (2) 继续抓好根据不同年级、不同年龄学生生理和心理特点而建立起来的德育要求，结合行为规范要求，以体验教育为基础，以班集体建设为重点，有目的有计划地对学生进行教育和行为习惯的养成。
- (3) 努力挖掘整理校园文化，选精华去糟粕，让校园内的精神文化、制度文

化、行为文化、环境文化形成传统，代代相传，为形成独具特色的校园文化而努力。

充分利用九年一贯制学校的德育教育优势，认真实施、研究九年一贯制学校的德育机制，形成九年一贯制农村学校的德育特色。

4、教学工作

学校教育离不开教学质量，全体教师必须树立教学质量是学校生命的观念。必须树立素质教育离不开教学质量的观念。必须树立“人无全才，人人有才，扬长避短，人人成才”的观念。

- (1) 当今社会知识需求越来越广，一个人不可能穷尽所有知识，所以让学生学会和掌握如何寻找和创新知识，培养学生良好的学习习惯是全体教师的首要任务。
- (2) 在目前尚未有比选拔式方式更好的情况下，必须做好各年级学生学业成绩的全面提高，形成良性的循环。
- (3) 课堂是教学主渠道，精心组织、安排课堂教学，确保课堂教学质量和效益，要在课堂教学中既重视教师作用的发挥，又重视学生主体性的发挥，要注重激发学生的内心需求，使探究成为学习的内驱力。
- (4) 因材施教和鼓励冒尖，要树立“人人有才，人人可以成才”的观念，教师要有慧眼识珠的能力，针对不同的学生实施不同的教学，充分发掘学生的潜能，发挥学生的特长，使每个学生得到最好的发展。
- (5) 要紧紧抓住小班化教育实验和第二轮新课程实施的机会，转变教学观念，深化教学理念。反思第一轮新课程实验时的经验教训，使教学工作再上一个新台阶，为学校创建品牌学校奠定教学基础。
- (6) 提倡“双赢”思维，既要充分发挥教研组的团队力量，注重典型个案的搜集整理和解剖，集众人之力，使全体教师共同进步；又要鼓励教师拔尖，以学校为基础，加强校本培训，培养青年教师，使青年教师尽快成才成名；使学校教研组有特色，教师有专长，教学有特点。
- (7) 加强现代化教学设施的使用，更新教学手段，转变教学模式，创造传统与现代化相结合的教学新模式。

根据本校实际，结合宁波市提出的中小学五四学制实验方案，我们把五四学制的实践作为教学工作的研究方向，使之初步形成在农村九年一贯制学校如何更好地实施教、研、训一体化的教学氛围。



5、科研工作

树立教科研一体的思想，注重对教育中出现的普遍现象进行分析研究，形成共识，进行针对性的教育，努力使学校教育走上规可循、有路可走的道路。

- (1) 建立健全教科研队伍，树立全体教职工都是教科研参与主体的意识。
- (2) 根据本地本校实际，确立课题作为学校的主攻方向，全体教师参与。
- (3) 要求每个教师每学期有一篇教育教学工作经验教训总结，有一篇教育教学的反思文章。
- (4) 积极推广有用的可实际操作的教科研成果，使之成为学校发展的助推器。

摸索农村九年一贯制学校的发展作为课题研究的方向。

6、学校课程和特色项目

根据上级教育部门的要求，结合学校所在的春晓镇文化底蕴，选择书法教育作为学校的特色项目和校本课程，并以每周一节的课时作为保障。主要做到：

- (1) 通过写字教育提升学生的整体书写水平，使校本课程真正为学生所用。
- (2) 通过对一部分书法尖子的辅导，争取在各级各类比赛中获奖，扩大学校写字教育的影响面。
- (3) 完成一、二年级写字教材的编写。
- (4) 通过三年的努力营造浓厚的校园书法氛围，陶冶学生的情操，发挥其育人功能。

7、学校文化

- (1) 通过校园的读书活动、艺术节和其他形式的活动丰富校园文化
- (2) 全体教师统一思想，加强学生自我管理能力的培养，创建团结、和谐、文明的校园氛围，达到环境育人的目的。

8、教育质量

教育质量是学校工作的生命线，是社会和家长关注的焦点，因此在全体教师中要树立质量为首的意识。主要工作：

- (1) 加强教学的过程管理，教学的基本环节要牢抓不放，不定期地进行教学检查，确保课堂效率的提高。
- (2) 加强教研组建设，教研活动要注重对课堂教学中发生实际问题的进行分析，讲究实效性。

- (3) 在教师整体教学水平还不均衡的情况下，加强对学生的课余辅导，以弥补课堂的不足。
- (4) 充分发挥小班的教学优势，真正做到教育面向全体，降低低分率，逐年提升优秀率。
- (5) 重视学科竞赛的辅导，培育优秀学生，改变学科竞赛得奖少的现象。
- (6) 明确质量目标：“以达区平均为本，超区平均为荣”。

9、后勤工作

学校全体后勤工作人员要树立为教育服务的思想，从学校教育大局出发，从学校实际出发，把有限经费用在最需要的地方，努力提高教育的效益。

- (1) 坚持服务一线的原则。
- (2) 加强校产管理，延长校产使用寿命，发挥校产的教育功能。
- (3) 整体考虑，分步实施，美化、优化、绿化校园。
- (4) 合理预算，节约用钱，保证教育工作的顺利运转。
- (5) 做好教师的福利工作，使教师安于山区、乐于山区、奉献山区。

适应教育发展的需求，教育设施设备合理增添，使用效率高作为九年一贯制学校办学的优势，加以研究，以达到化最少的钱办更多的事的目的。体现九年一贯制学校在“资源共享、效率优先、保证公平、学生发展、教师成长、学校跨越”上的优势。

三、学校发展的保障措施

建设高素质的师资队伍

振兴中华，教育为本；振兴教育，教师为本。为了学校更好的发展，为创建品牌学校，学校将把建设一支高素质师资队伍放在学校可持续发展的战略高度来认识。

1、骨干带年轻，新老结对

学校在安排教师时将尽力考虑学校骨干与年轻教师之间的搭配，使年轻教师在班主任工作、业务水平等方面尽快成才，为学校培养一支年富力强、富有生气的教师队伍。

2、提供舞台，鼓励冒尖

学校青年教师比例大，他们是学校发展的后备军和生力军，培养他们尽快成才是



学校工作的主要目标。学校将尽力提供各种舞台，让青年教师充分展示他们的才能，发挥他们的作用，使他们尽快成为学校教育教学的主力军。

3、创造竞争，优化结构

学校将根据教育局的有关规定，不断完善教师竞争上岗机制，建立教师流动机制。本着对学生对事业负责的态度，进一步优化教师队伍。创造条件，开展良性竞争的机会，让优秀的中青年教师脱颖而出，提高教师队伍的整体素质，积极争取向区骨干、学科带头人冲刺。鼓励教师学历进修，力争达到或超过教育局的规定，在每一学科中培养2至4名优秀教师，在教学上形成自己独特的教学风格和特色。

4、鼓励使用现代化教育技术，提高课堂效率

新的教育技术设备的大量投入需要一大批能熟练运用它们的教师，学校鼓励教师使用它们，使教师能够尽快掌握现代化技术，以此提高课堂的效率。

建立适合学校特点的管理体系

科学管理是学校开展各项工作的有力保证。在九年一贯制运行三年的情况下，学校将根据三年中存在的问题及时对各项管理工作进行修改，使学校各项管理工作更加适合九年一贯制学校的模式。

- 1、完善学校的管理体系，实行党支部监督、教代会审议学校重大事项，校长对学校各项工作负全责的管理制度。
- 2、实行分部管理，学校统一全校的教育教学目标，各部根据实际制订相应的实施细则，一级对一级负责，职责分明，分工明确。
- 3、实行全员聘任制。根据教育局有关规定，按双方自愿原则，对全体教职工实行聘任制，形成人员能进能出，岗位能上能下，待遇能高能低的激励机制。
- 4、进一步完善学校的各项管理制度，使之更加科学合理。
- 5、建立改革防范制度。对校内各项工作的改革进行风险评估和效果评估，做好防范制度，使各项改革尽量做到不影响学生的全面发展。

建立全面的发展的学生评价体系

- 1、完善学生德育评价的机制。
- 2、实行不同年级不同的德育评价体系。
- 3、完善学生的综合评价体系，使学业评价与综合评价结合，提高学生综合素质的评价，使学生更加全面地发展。

学校财政预算案

(一) 什么是“学校财政预算案”(school budget)

1. 概念：一份根据学校的实际情况和教育事业发展需要，而编制的来年财政预算文件。
2. 功能：对学校的资源进行规划、组织和分配，以充分及有效的利用资源，提高教育经济效益及教育水平。
3. 落实：学校可选择以下其中一种财政预算案模式供落实
 - (a) 只编制一年的预算案；或是
 - (b) 编制几年的预算案及一年的预算案，
例子：配合“学校六年发展蓝图”而相应地编制“学校六年财政预算案”。为分阶段落实“学校六年发展蓝图”，就须拟定“学校年度发展计划书”，因此也须相应地编制“学校年度财政预算案”。
4. 范围：学校财政预算案的架构分为三部分，即运作预算、发展预算、融资预算。

(二) “学校财政预算案”制定流程

1. 前期准备工作：
 - (a) 学校董事会成立学校预算管理委员会；
 - (b) 决定编制预算案的工作范畴，
2. 调查与研究：
 - (a) 收集资料
 - i. 学校基本状况
 - 学校现有资产；
 - 近几年财务状况；
 - 学生数据；
 - 班级数据；
 - 在职、在编、离职、退休的教职员工状况；
 - 等等，
 - ii. 参考“学校发展蓝图”；
 - iii. 校外因素
 - 法律；
 - 政府的政策、大马计划、预算案、教育发展蓝图；
 - 等等，



- (b) 审核及统计基本数据
 - i. 学生数据;
 - ii. 班级数据;
 - iii. 教职员工数据;
 - iv. 其他,
- (c) 分析预算形势
 - i. 总结过去的预算案的执行情况;
 - ii. 掌握本年度财务和业务的变化情况, 确定影响本年度预算案的各种因素;
 - iii. 确定“学校发展蓝图”对预算案编制的相关要求;
 - iv. 确定学校董事会对预算案编制的相关要求;
 - v. 分析校外因素对预算案编制的影响,
- 3. 编制来年“学校财政预算案”
 - i. 编制预算基表;
 - ii. 测算并编制学校的运作预算、发展预算、融资预算的情况;
 - iii. 汇总为预算报表并撰写预算编制说明;
 - iv. 重新审核预算案初稿;
 - v. 预算案初稿呈予学校董事会,
- 4. 学校董事会开会讨论预算案初稿
 - i. 学校董事会批准预算案; 或是
 - ii. 学校董事会要求修订预算案, 然后给予批准,
- 5. “学校财政预算案”的落实与检讨机制。

(三) “学校财政预算案”架构

- 1. 运作预算 (operational budget)
在学校的日常运作过程中所涉及的收入和开支预算。
 - (a) 学校运作收入
 - i. 固定收入
 - 学费
 - 杂费
 - 图书馆费
 - 电脑费
 - 冷气设备费
 - 建校基金费
 - 等等
 - ii. 非固定收入

- 校产租金收入
 - 礼堂租金
 - 讲堂租金
 - 课室租金
 - 电脑室租金
 - 球场租金
 - 食堂租金
- 贩卖部收入
- 学生宿舍收入
- 开办校外班收入
- 等等

(b) 学校运作开支

- i. 人力资源开支
 - 教师薪金
 - 教师公积金
 - 教师社会保险
 - 教师津贴
 - 教师奖励金
 - 非教学职员薪金
 - 非教学职员公积金
 - 非教学职员社会保险
 - 非教学职员津贴
 - 非教学职员奖励金
- ii. 日常行政开支
 - 行政用具
 - 会议
 - 保安
 - 折旧
- iii. 营运开支
 - 水费
 - 电费
 - 通讯费
 - 电话费
 - 传真费
 - 邮费
 - 互联网费



- 付费电视节目
- 排污费
- 影印费
- 教学用具
- 图书馆参考书
- 学校园艺
- 维修与保养
- 税务
 - 地税
 - 门牌税
- 学生活动
 - 学生团体活动
 - 学生领袖培训活动
- 奖助学金
- 研究与开发 (research and development, R&D)
- 师资培训
 - 教师在职培训
 - ◆ 短期课程
 - ◆ 技术课程
 - ◆ 软技能课程
 - 教师学术资格的提升
 - ◆ 硕士课程
 - ◆ 博士课程
- iv. 公关与宣传开支
 - 招生开销
 - 升学讲座
 - 教育展

(c) 学校运作收支预算 (学校运作收入与开支的总和) : 盈余、平衡或不敷

2. 发展预算 (development budget)

在学校的硬体发展过程中所涉及的开支预算。

(a) 建筑物和场所

- i. 兴建新建筑物或场所;
- ii. 翻修建筑物或场所;
- iii. 扩建建筑物或场所。

(b) 购置设备

- i. 电脑设备;

- ii. 实验室设备；
- iii. 教学设备；
- iv. 冷气与办公室设备；
- v. 等等。

(c) 其他

3. 融资预算 (financing budget) / 开源预算

学校融资是学校筹集资金的行为与过程。我国华文独立中学作为民办教育机构，若要取得稳健发展，一个重要条件是扩大与保证融资渠道畅通，有成效地筹集所需资金。学校融资来源分为校内融资和校外融资，而融资对象也分为校内融资对象和校外融资对象。学校筹集的资金可用在学校日常运作和发展的各种项目，如教师培训基金、学生奖助学金、教学研究计划。

(a) 校内融资

- i. 调整学校运作收入，如提高学费；
- ii. 房产信托；
- iii. 广招常年学校赞助人；
- iv. 创校团体、学校董事、校友会、家长联谊会、学生团体的捐献；
- v. 其他。

(b) 校外融资

- i. 社会人士捐献；
- ii. 州董联合会拨款；
- iii. 政党、政治人物拨款；
- iv. 政府拨款；
- v. 学校与其他机构的合作关系
 - 学校与企业合作关系；
 - 学校与新闻媒体合作关系；
 - 学校与社团合作关系；
 - 学校与基金会合作关系；
 - 学校与国际组织合作关系；
 - 等等。
- vi. 其他。



GETTING THE BEST FROM YOUR BUDGET

A guide to the effective management
of school resources

INTRODUCTION

Background

Governing bodies and headteachers have direct control over substantial amounts of delegated funds. They make key decisions about the allocation of financial resources and often have to decide between competing priorities. In doing this they must ensure that this public money is spent wisely and to best effect. Governing bodies and headteachers have a responsibility to target resources to maintain and improve the quality of education they provide and to raise standards.

Responsibility for delegated funding brings with it two important roles:

- deciding how financial resources should be used;
- safeguarding public money from waste or misuse.

To help schools tackle the second of these responsibilities, OFSTED and the Audit Commission produced *Keeping Your Balance*, a set of standards for financial management and control. First published in 1993, this document was widely used by schools, inspectors and auditors. It was revised in October 2000 to take into account the increased level of delegation introduced in the School Standards and Framework Act 1998.

What this guidance contains

Until now very little guidance about financial decision-making has been available to schools. *Getting the Best from Your Budget* offers a framework for determining the quality of the school's strategic approach to the allocation of resources. It contains a set of principles to support financial decision making and illustrations of effective practice in applying these principles.

The principles are grouped into five sections:

- setting the scene;
- establishing the financial context;
- making decisions;
- challenging how resources are used;
- monitoring and evaluation spending decisions;

Getting the Best from Your Budget has been developed jointly by the Audit Commission and OFSTED, following consultation with schools, local education authorities (LEAs) and professional organisations. Self-evaluation software is available on the Internet to accompany the principles. The Managing School Resources self-evaluation tool uses responses to a series of questions to identify areas for improvement and produce an action plan for the school.

The roles of governors and the headteacher

This guidance emphasises the strategic role of the governing body. The governing body, supported by information and advice provided by the headteacher, decides the strategic direction of the school. The headteacher is responsible for its implementing decisions and the operational management of the school.

In Getting the Best from Your Budget the term governing body is used to mean the full governing body or its committees, where responsibility can be delegated to a committee. Similarly, the term headteacher is used to mean the headteacher or another member of the school's staff, where responsibility has been delegated to that member of staff.

Strategic management of school finances

The governing body is accountable for the way in which the school's resources are allocated to meet the objectives set out in the school's development plan. It also needs to retain a broad picture of the financial management of the school and contribute, through the full governing body and its committees, to the decisions that need to be made. In doing so, it must be sure that:

- the allocation of resources promotes the aims and values of the school;
- resources are targeted on improving standards and the quality of provision;
- resources are used to support the varied educational needs of all pupils.

In making their decisions, governors need to ensure that they achieve value for money in their allocation of resources. This means considering the three elements of economy, efficiency and effectiveness. Value for money is about achieving the best possible outcomes for pupils, in the most efficient way, and at reasonable cost.

To carry out its strategic role effectively, a governing body also needs to set out an annual programme and timeline for its work. This is likely to include reference to:

- when the full governing body and its committees will receive key information, review reports, proposals and other documents from the headteacher;
- how it will make use of this professional input in full governing body and committee decisions and when they will be made;



- how committee decisions feed into the work of the full governing body;
- a timescale for the construction and approval of the school's development plan and budget, both in detail for one year and in outline for at least the next three years.

Governors also need to be sure that the financial decisions made have been effective in bringing about the desired improvements in standards, pupils' learning and the quality of education provided by the school. They do this by:

- monitoring the implementation of the school's development plan;
- evaluating how effective the school has been in achieving the targets set in its development plan;
- evaluating the cost-effectiveness of decisions by weighing the resource inputs against the outcomes and benefits.

The governing body needs to take a strategic approach to monitoring and evaluation. For example, governors are not expected to undertake a detailed scrutiny of the school's financial records, but to keep track of broad expenditure patterns through regular budget reports and ensure that any significant divergence from the agreed budget is explained and appropriate action taken.

One of the key features of accountability is openness. Staff, parents and other stakeholders should know why key decisions have been made and how they will benefit children's education. The governing body, therefore, needs to be sure about the educational reasons for decisions it makes and, where appropriate, inform staff, parents and, sometimes, pupils about the way it has allocated resources.

Best value

The best value framework requires local authorities to provide services and exercise their functions to clear standards and by the most economic, efficient and effective means available. Each local authority has to publish an annual best value performance plan and to review all its services every five years. In reviewing its performance each authority must show that it has applied the four principles of best value.

Schools and their governing bodies are not covered directly by legislation on best value. However, schools control a large proportion of the financial resources spent on education and their governing bodies are expected to use this public money wisely. Schemes for financing schools require governing bodies to submit to their local education authority (LEA), with their annual budget plan, a statement setting out the steps they will take to ensure that expenditure reflects the best value principles. Governing bodies, therefore, need to demonstrate that they are applying the four principles of best value in their management and allocation of

resources. Since January 2000, OFSTED has included the inspection of best value in schools in its inspection framework.

The four best value principles, as they apply to schools, are:

- **compare** – how a school’s performance compares with that of other schools;
- **challenge** – whether the school’s performance is high enough, and why and how a service is being provided;
- **compete** – how the school secures economic, efficient and effective services;
- **consult** – seeking the views of stakeholders about the services provided.

Most schools are already able to demonstrate the application of the best value principles in their work. They use performance data to **compare** attainment and other outcomes with those from all schools nationally and with similar schools. They use the information gained to **challenge** their performance and set new targets. Where financial benchmarking is available, schools use it to **compare** their expenditure with similar schools. They also **challenge** their use of resources by examining what they provide and the different ways they can make that provision.

Schools use fair competition through quotations and tenders to ensure that resources and contracts for services are secured in the most economic, efficient and effective way. Schools consult parents on the development of many policies, for example the home school contract. Less frequently they consult parents and pupils on major changes in the use of resources which may affect the teaching and learning opportunities provided.

Getting the Best from Your Budget highlights each element of the best value framework as it occurs throughout the text. The examples of effective practice often illustrate how best value can be or has been achieved.



A SETTING THE SCENE

A1 Annual comparisons should be made between the school's educational outcomes and those of similar schools to identify where the school needs to improve and target resources.

One of the key elements of planning is knowing where you stand now, so that you have a firm basis from which to move forward. Many schools are now making use of the DfEE's Autumn Package and their annual PANDA report from OFSTED to see where they stand in relation to similar schools. These analyses are designed to set schools thinking about their performance and to generate challenging questions about where improvement is needed. In very small schools, staff and governors need to take account of the fluctuations in data that result from the variations in ability and numbers in different year groups.

Most schools now have performance data for several years and are fully aware of the trends in their assessment or examination results against the national picture. Determining how well standards compare with those in similar schools and challenging whether they are high enough are also crucial in developing an understanding of where the school needs to target resources to bring about improvement. (Best value – compare and challenge)

Comparing educational performance involves analysing and interpreting data from various sources, discussing outcomes and trends with staff and governors, and setting targets for the future that guide the school's development plan and, ultimately, its budget.

Using the Autumn Package, a primary school discovered that its improved performance in English and mathematics at the end of Key Stage 1 was above the national average and above that of similar schools. At the end of Key Stage 2, the school's results in English and mathematics were still above the national average. However, the English results were below those from similar schools. When the headteacher discussed these findings with staff and analysed the results of teacher's assessments, they agreed that they needed to raise their expectations of what pupils could achieve in writing in Key Stage 2, bearing in mind the school's improved performance at the end of Key Stage 1. As a result, the school decided to use part of its professional development budget to kick-start a year-long development programme to improve the depth and the range of writing tackled in Key Stage 2.

A large, successful secondary school with aboveaverage GCSE results used its PANDA reports to identify in which subjects pupils were doing well and in which they were under-performing. Even though GCSE results in science were consistently above national figures, pupils at the school had not done as well in science as in other subjects over several years. Further analysis revealed a smaller percentage of curriculum time was spent on science than in many other schools. Evaluation of teaching showed much was of good quality but that teachers were hard pressed to complete the double science course in the time available. As a result, a proposal was put to the governing body that science should be given increased time at GCSE, and that resources should be allocated to appoint an additional science teacher.

A2 The outcomes of self-evaluation and inspection should be used to identify strengths and target resources on areas for improvement.

A school that understands itself is in a much better position to move forward and meet the challenges it faces than one which does not know, or does not face up to, its weaknesses. OFSTED inspections and monitoring by LEA link advisers or external consultants are the most familiar external evaluations experienced by most schools.

Good self-evaluation can be as rigorous as any from outside the school, although it may lack the same degree of objectivity. Self-evaluation has the potential to generate ownership of any problems identified and a commitment to make solutions work, building on good practice identified in the school.

Many schools are now using self-evaluation schemes from their LEA, elements of the OFSTED Framework for Inspection (Inspecting Schools), and other self-evaluation schemes such as Investors in People and the Business Excellence Model. Many schools have been involved in the OFSTED/DfEE training course Helping schools to carry out self-evaluation. Such schemes provide a structured approach to looking in depth at particular aspects of the school's work and comparing performance against a set of benchmarks. Whichever approach is used, the key to its success is to use the outcomes to challenge a school's performance and determine areas for improvement. These, in turn, determine the priorities for the use of the school's resources. (Best value – compare and challenge)

An infant school established a numerical link between its baseline assessments in language and number on entry to the school and the points scored in Key Stage 1 assessment results. This was done by using the Level 1 benchmark built into the baseline assessment scheme. For each pupil it calculated the increase in point score per term in school. The school was then able to determine that its overall value-added measure was very positive. It calculated averages for each class and subject and used these to identify that one class appeared to be under-performing in mathematics compared with the others. Discussion between the headteacher and the teacher of that class resulted in agreement to target additional resources on training in mathematics for that teacher.

A middle school evaluated the impact on standards of the actions which it had taken in response to the key issues from its most recent inspection. It used the evaluation to set new targets where targets had already been achieved. It also explored areas where the actions taken had been less effective in bringing about improvement. In some cases the school recognised that a change of direction might be needed and made use of specialist support from the LEA's advisory service. This external evaluation brought a new focus to these areas and helped generate modified plans. As a result the school shifted resources from areas where targets had been achieved to those where improvement had not been so rapid.

A3 The school's curriculum and its arrangements for support and care should be systematically challenged to ensure that they meet the needs of all pupils.

Once it has achieved a view of its performance through self-evaluation and external assessment, a school is well placed to challenge itself about what it offers its pupils.

The educational needs of pupils will change over the course of time and for a variety of reasons. Those in leadership and management positions at all levels need to ask themselves, and others, whether what is currently being offered has kept pace with these changes and whether it continues to meet the needs of all pupils. They should be carrying out reviews of the school's provision, applying the best value principle of challenge and asking questions such as:

- Does the way we are currently teaching information and communication technology meet the needs of the highly skilled pupils joining us next year? How do we need to improve what we do?
- Does our provision of a pre-school breakfast club support the groups of pupils for whom it was mainly intended? Are there alternatives? What do other schools do? What do parents want?
- Does our investment of time in study support best meet pupils' needs and fulfil the aims of the school? Are there better ways of providing this support? What are parents' views?
- Are we delivering the results we could expect in providing this particular GCSE or A-level course? What are pupils' views? What alternative approaches could we use?

Proposals for new initiatives, too, should be challenged to see whether they match the long-term direction the governors have determined for the school and are consistent with the future needs of all pupils. At the heart of all evaluations must be the impact on all pupils and the standards they achieve. (Best value – challenge and consult)

The introduction of the National Literacy Strategy led to a primary school challenging the way it organised its library. Teachers were asked whether the current stock was meeting the needs of current pupils, whose reading skills were significantly better than those of previous pupils. Following detailed discussion of the findings among staff, the headteacher brought a proposal to governors to make a significant investment in new and more challenging non-fiction books. The proposal also included plans to reorganise the library so that more use could be made of the Internet as an additional source of written and visual information.

The headteacher of a secondary school discussed with governors her concerns about an overlap between the integrated humanities course and the newly introduced social education course. The curriculum committee of the governing body asked the head of the humanities faculty to present a case for continuing to provide a GCSE in integrated humanities, rather than separate GCSEs in history and geography. Having heard and discussed both cases, the committee was able to make a secure decision to discontinue the integrated humanities course and to allocate resources to introduce both history and geography, giving pupils a wider choice of GCSE courses.

A4 Planning for the use of resources should support the achievement of national and local priorities as well as the school's own objectives.

Three main areas influence the way a school plans to use its resources. Firstly, national priorities, sometimes supported by specific funding and often based on legislation, drive much of a school's curriculum development. Secondly, local priorities, particularly in support of pupils from disadvantaged backgrounds, often involve schools in joint initiatives with other schools and local businesses. An Education Action Zone's development plan is an example of a set of local objectives which can influence a school's use of resources. And thirdly, each school has its own priorities.

Schools often have to make difficult choices about the balance of resources to be allocated in each of these areas. The key to success here is to have good intelligence about national and local future plans, as far as the information is available, and how they might be funded. It is also important to predict what impact they might have on the school's own plans and budget. Where earmarked funding is available, schools will naturally wish to make full use of it.

A middle school recognised the need to extend the National Numeracy Strategy from Year 6 into Year 7. Teachers and support staff discussed the implications of extending the work from Key Stage 2 into Key Stage 3 and drew up a draft plan for the introduction of the strategy, as they then saw it, to Year 7. Staff also indicated training needs and built these into the school's plans. As a result of the work it had already done, the school found that it was able to make decisions about resources and time allocations very shortly after the programme was published.

One of the main objectives in a secondary school's development plan was to reduce truancy, a key target for the Education Action Zone (EAZ) to which it belonged. It was already making use of EAZ funding to support contributions from the police and probation services. The school linked this initiative to its own objective to support the re-integration of long-term absentees. It made use of some EAZ funding and its own delegated funds to employ and train additional classroom assistants to work in conjunction with the services provided through the EAZ. In this way the resources were used to support both the school's and the EAZ's key objectives.



B ESTABLISHING THE FINANCIAL CONTEXT

B1 Strategic plans should be based on a sound analysis of the school's financial resources for at least the next three years, obtained through projected pupil numbers and estimates of income.

It is often said that the annual allocation of funds to schools means that governors and headteachers can only plan one year ahead. Quite the opposite is true. The absence of secure funding information for two, three or more years ahead means that schools need to be much more aware of the likely turn of events so they can begin to plan effectively for future years.

Before budget commitments and staffing decisions are made or the school engages in long-term projects, the headteacher and governing body need to have as full a picture as possible of the school's income for at least the next three years. As pupils are the prime source of funding, any calculation of income starts with an analysis of the most accurate estimates of pupil numbers possible. The picture is completed with an analysis of all other income the school is expected to receive. Schools in which the intake numbers fluctuate considerably will clearly find their situation difficult to predict with any degree of confidence and, here, maximum and minimum predictions may be helpful.

The detailed financial position of the school for the year ahead clearly needs to be re-calculated annually in the light of the latest available information before the budget is set. At this point, a further year's outline information can be added to roll the plan forward by one year.

A primary school with fluctuating numbers of pupils made contact with the parents of all the very young children in the area to gauge the likely take-up of places. Using this information it forecast its budget for the next four years, planned how children might be allocated to classes and the level of teaching and support staff required. The predictions were updated termly and the resulting analysis was used by the governors when forecasting expenditure across a range of headings and setting the budget.

Through its contact with local primary schools, a secondary school obtained the numbers on the roll in Years 1-6 in each contributory primary school. They assigned a percentage uptake figure for each school based on recent levels of entry, made allowances for out-of-catchment admissions and produced a spreadsheet model of the school's roll for the next six years. It produced a model for the likely income and expenditure generated, at current prices, and the number of staff needed in each subject. All the inputs to the model were updated annually just before preparing the budget plan.

B2 Steps should be taken to ensure the school receives the funding to which it is entitled so that income is maximised.

This principle is primarily about making sure that funding is not lost by default and that pupils are not deprived of resources by oversight. It is not intended that schools should see it as pressure to seek external funds through, for example, sponsorship.

Schools receive income from a variety of sources and checks should be carried out to ensure the school receives its full entitlement. Two important areas are worth particular scrutiny. Firstly, the complexity of grant arrangements outside the school's budget share means it is vital that eligibility for each grant is checked. Secondly, many schools have regular income through, for example, community use of their premises. It is important to have systems to ensure all income is recognised and collected.

Many opportunities exist for schools to bid for external grants and create additional opportunities for the school. Many schools benefit from the generosity of parents and find that fund-raising activities involving parents and local community sponsorship are a valuable way to generate support and interest in the school. Schools need to be very selective in choosing which opportunities to pursue. They need to balance the time spent by the headteacher and other staff away from their main responsibilities against the likely income and benefits for pupils from bidding for external grants or funds from other sources.

A primary school's finance administrator annually checks the school's eligibility for all standards fund and other national grants to ensure that no sources of income to which the school are entitled are overlooked. She then reports to the finance committee through a standing item on the agenda for an early spring term meeting.

A secondary school with considerable community use found that letting income was falling well below its annual target through unpaid invoices. By transferring some administrative staff hours to the evenings and accepting cash payments at the time of the letting, it found that it avoided the need to issue so many invoices or reminders, increased its letting income substantially and achieved its income target.



B3 Strategic plans should identify resource needs for at least the next three years, including ongoing expenditure and funding of new initiatives.

Schools may have a number of strategic plans for aspects of their resource management. The three most significant are curriculum, staffing and premises. The school's development plan needs to include at least a summary of the school's strategic plans in these areas to give direction to the budget.

Curriculum development plans need to be drawn up following an analysis of the school's strengths and areas where improvements are needed. They should be costed to give short-term and long-term estimates of the resources needed to bring about the required development. **Staffing plans** will usually be heavily influenced by curriculum plans and again need to estimate the resource needs of the school in providing the planned staffing levels. **Premises plans** need to record both maintenance and development costs and, again, these are likely to be influenced by the school's curriculum plans, pupil numbers and the organisation of classes.

Estimated expenditure for the year ahead clearly needs to be re-calculated annually in the light of the latest available information before decisions are made and the budget is set. At this point, a further year's outline information can be added to roll the plan forward by one year. Spreadsheets can be used to help governors and senior managers calculate the financial implications of implementing strategic plans and keep track of costs.

A primary school assessed its expected needs for interpreting, translation and bilingual support services for the next three years, based on information from its attached nursery unit. Provision for the next year was funded partly through the school's Ethnic Minority and Travelers Achievement Grant (EMTAG). Estimated costs of the planned provision were set out for the following two years, with final decisions about staffing levels and the use of other services being made once the extent of EMTAG funding for subsequent years was known.

A secondary school constructed a series of spreadsheets for its curriculum, staffing, premises and special projects strategic plans that linked directly to the school's budget planning software. For each area, the spreadsheet automatically transferred the relevant resource implications for staff time and other funding to the proposed budget (with staff time also being given a monetary value). A summary spreadsheet of the plans for each area, including estimated costs, was brought forward to form the basis of the school's development plan.

C MAKING DECISIONS

C1 A number of options should be considered when deciding on a course of action and the costs of each should be weighed against the likely benefits.

Schools need to consider a number of alternative courses of action so that they can achieve a desired outcome in the most economic, efficient and effective way possible. Option appraisal is a process carried out when a new priority has been identified and before a precise course of action has been decided on. For each option, governors need to take into account the expected costs and weigh these against the likely benefits, particularly for improvements in teaching, learning and standards. Options in the relevant areas should be presented to governors in writing, before a decision is reached, with advantages, disadvantages and the resource implications clearly outlined. It is more helpful for governors if a particular course of action is recommended, but all reasonable options should be presented.

Option appraisal is not a precise science, of course, since in many cases the professional judgement of the head teacher or other staff is required to assess the potential benefits of a proposal. Options should not be viewed in isolation, either, as there are times when one the benefits of one alternative could go hand in hand with a negative impact elsewhere.

The process of option appraisal is one of the key ways in which governors can exercise their strategic role in making decisions for the benefit of the school's pupils.

A primary school found that it was to suffer a reduction in the number of pupils during the school year because a number of families were relocated by their employer. The governing body had to decide how to reduce expenditure over in the current and next financial year. It considered a number of options presented by the headteacher:

- reducing significantly the scope of improvements to the school's buildings;
- cutting back on proposed expenditure on learning resources and staff training in history and geography;
- reducing the number of hours worked by administrative staff;
- reducing staffing in the following school year;
- seeking alternative sources of income.

It calculated the savings made under each option and then considered the likely impact on standards before reaching its decision to reduce staffing in the following year.

The governors of a secondary school intending to launch a vocational course in information technology considered a range of options before making a decision. These included:

- applying for technology college status;
- seeking other sources of funding;
- investing in its own equipment (through lease or purchase) and recruiting additional specialist staff;
- providing the course jointly with a neighbouring school, sharing staffing but using the other school's equipment;
- entering into a renewable contract with a local college to provide the course for two cohorts of pupils, using college staff and equipment.

The governors saw the opportunity for other pupils in the school to benefit from the additional computers through subjects other than ICT as an important factor in deciding to choose the more expensive third option, in conjunction with the first two.

C2 Staff, parents and others involved with the school, as appropriate, should be consulted before significant changes are made to the allocation of resources.

One of the principles of best value is that providers of a service should consult the users about the range and quality of the services provided, particularly before making any changes to provision or the introduction of a new area of provision. In its application to schools, parents and sometimes pupils should be consulted when proposals significantly affect the curriculum, teaching or the learning opportunities provided. (Best value – consult)

Staff need to be consulted more frequently about proposals for changes to resource allocations as they will be able to contribute ideas to support decision-making. Often proposals will affect the way they are asked to work and sometimes changes are unwelcome. Good leaders and managers consult with all those likely to be affected and explain the educational rationale or financial imperative for resource management decisions.

Schools are not expected to consult parents on all financial decisions. Consultation with parents should be carried out when proposed changes may significantly affect the curriculum, the way in which teaching is organised or pupils are grouped, or the options on offer to them. This may be in the form of a written communication or survey, a meeting, or consultation with a representative group.

Strategies for consulting with pupils will depend on their age. Many schools have student councils or consultative groups at which proposals can be discussed. Appropriately designed questionnaires can work with pupils across almost all age groups. Consultation with pupils can also make a positive contribution to their understanding of citizenship.

To help raise standards, an infant school wanted to increase the involvement of parents in their children's reading. This was to involve:

- a regular after-school reading club for children and their parents;
- a programme of visiting authors;
- increased book stock for each class and a library of literacy resources for loan to parents.

Funding was to be arranged partly through the school's budget and partly through a scheme in which local businesses made long-term links with schools. The headteacher wrote to parents setting out the proposals and held a meeting so that they could express their views. As a result of this consultation the parents gained a better understanding of the commitment expected from them. The active support of parents contributed significantly to the subsequent success of the reading development programme.

A secondary school wished to introduce a new subject at A-level as sixth form numbers increased. It conducted a survey of pupils in Years 9-11 and their parents to gauge likely take-up. A more detailed pack of information was sent to those who expressed an interest and a further estimate of take-up obtained. The governing body received a paper summarising the costs of setting up and running the course, the likely impact on other subjects and a summary of the feedback from the consultation. Governors decided to go ahead with the introduction of the course because it broadened the range of A-level combinations its sixth form students could take and they felt it would contribute to improved standards.

C3 Resources should be allocated across key spending areas so that high funding in one area does not compromise quality in another.

The allocation of financial resources across the budget is almost always a matter of fine judgement, since more could always be spent to good advantage under almost any budget heading. The skill is in achieving a reasonable balance between the main areas of spending, taking account of national and local priorities and the school's objectives in its development plan.

One danger of promoting one area over another is that problems could be accumulating in areas of very low funding, for example the maintenance of the school. Another is that current decisions in areas of high funding might have long term implications which will affect future budgets, as in the case of overstaffing. The key areas for consideration are whether current or proposed spending is sustainable over time, whether the quality of provision in other areas has been compromised and whether the proposed or current levels of resources have been sufficiently challenged.

Unusually high or low current or proposed spending in any area should prompt the following questions:

- Is the spending short-term or long-term? Will it change over time?
- Is the spending sustainable? How does it fit with other spending plans?
- Will the quality of provision in this area or in others be adversely affected?
- Have these spending levels been sufficiently challenged?

The headteacher and staff of a primary school were aware that the school's very low pupil:teacher ratio meant that there was too little funding for support staff and resources and that this was limiting achievement. The headteacher used the PANDA annex to confirm to governors that the school's spending on teaching staff was exceptionally high and spending on support staff and learning resources was unusually low. The governing body was prompted to re-examine its established policy of maintaining very low class sizes. It decided to reduce the number of teachers so that more funding could be allocated to support staff and learning resources. Governors were persuaded that the disadvantage of slightly increased class sizes were more than outweighed by the benefits obtained from increased support and better learning resources.

A secondary school reviewed all its spending under the headings used in the Audit Commission's Financial Benchmarking website and compared its spending with that of a group of similar schools. Where spending was very high or very low in relation to similar schools, the school investigated the reasons for this. Staff also constructed a budget proposal for each area from scratch to identify possible savings while maintaining quality. This resulted in proposals to the governors' finance committee for decreases where savings could be made and increases where additional resources were needed. Under-funded areas were to be better supported with the aim of raising standards. Some areas of relatively high or low spending remained, but governors were now aware of the reasons for this and agreed this pattern of expenditure should continue.

C4 A transparent and documented system should be used for allocating resources to devolved budget holders for ongoing commitments and agreed developments.

Documented systems for devolving resources to individual budget holders should ensure fairness and the promotion of whole-school objectives. Systems should be easy to understand and not subject to pressure from individual sections of the school to the disadvantage of others.

Budget holders usually draw up estimates of the resources required to maintain provision and make improvements. Estimates take into account the number of pupils involved, their needs and the resource demands of the subject or area, as well as any targets and agreed priorities for development.

In an infant and nursery school, year-group planning teams identified each year their needs for:

- renewable resources needs for the year;
- additional or new resources;
- additional or replacement equipment.

The proposals from each year group were put forward and discussed at a staff meeting. Staff agreed a priority weighting for each area by considering its contribution to the objectives in the school development plan. These weightings formed the basis of the allocation of the funds for learning resources approved by the governing body.

A secondary school consulted annually on its funding formula for departments. Subject leaders agreed the allocation formula itself and the proportion of the overall devolved funds to cover subject-specific initiatives. In one year, changes were agreed to reflect a decision to develop literacy skills in subjects other than English, with a similar emphasis on numeracy being deferred to the following year. Staff agreed to reduced levels of development bids in these two years so that additional resources could be built into the formula-funded element for all subjects to support the literacy development.

D CHALLENGING HOW RESOURCES ARE USED

D1 Existing patterns of expenditure should be regularly challenged to identify possible savings and alternative use of resources, making use of internal and external financial benchmarking wherever possible.

It is a good idea from time to time to take a fresh look at how financial resources are allocated. Repeating historic patterns of spending without considering changing priorities from year to year can lead to waste and slow down development.

For most schools, comparisons with national figures and those from groups of similar schools will often indicate different patterns of spending on staffing and other areas. These can be used to challenge the assumptions on which past resource allocations were based and introduce new ways of thinking. (Best value – compare and challenge)

In small primary schools, there is usually much less obvious flexibility in decision making because staffing costs are usually tied very closely to the number of classes. Headteachers and governors of the smallest schools have often found creative and flexible ways of making use of part-time and shared staff to bring, for example, specialist expertise to the school.

As part of a rolling three-year review of each budget area, the administrator in a 450-pupil primary school examined reprographic costs in detail across all year groups. She considered both the overall volume and the length of individual print runs. Costs of copying were determined and compared with the estimated costs of using a digital copy printer. It was discovered that investing in a new digital copy printer rather than extending the lease on the existing photocopier would make substantial savings of 12%.

A secondary school was concerned about the number of low-level administrative tasks undertaken by teachers. It compared its administrative costs with national figures and found that it was spending much less than the average for secondary schools and that the number of administrative staff hours was also very low. A survey was used to identify which teachers were particularly affected and the nature of the tasks they had to undertake. As a result, the governing body decided to invest in additional specialist support for finances and reprographics, two areas in which support for teachers was particularly low.

D2 The quality, cost and impact of services purchased from outside providers (including the local education authority) should be evaluated before contracts are renewed.

Increased levels of delegated funding have meant that schools now have more direct control over the use they make of services from outside providers. Alongside this flexibility goes a responsibility to obtain quality services in a cost-effective way.

Many schools have well-tried systems for evaluating the cost and quality of the services they purchase. In addition, schools need to take into account their impact on the quality of the school's provision and, ultimately, on standards. In all such situations, the key decisions to make before renewing a contract are whether or not the service was provided at competitive cost to the required quality and whether or not provision of the service has made a difference. (Best value – compete)

A primary school evaluated the service provided by the LEA's payroll service against a set of delivery targets agreed by the governors. Because few of the targets were met, the school investigated the payroll services offered by other LEAs and a number of commercial bureaux. The school moved its payroll contract to another LEA which could meet the governors' targets at lower cost.

A secondary school bought in additional time from an Education Welfare Officer (EWO) to combat high levels of absence and truancy. It evaluated the cost of this bought-in service against attendance figures, and also took into account the time spent by heads of year in preparation for their regular meetings with the EWO. It negotiated changes to the service contract to transfer a greater focus on persistent absentees to the EWO and give correspondingly less to the heads of year. As a result, heads of year were able to spend less of their time preparing for meetings about persistent absentees and more time supporting a larger number of pupils, for similar cost.

D3 Regular evaluations of what the school provides should be carried out to see whether it could be supplied to an acceptable standard at a more competitive price through another provider.

It is important to question whether the cost of any aspect of a school's provision could be reduced. This is most likely to be in schools where high-cost provision may be draining resources from other areas or where the school has concerns about whether the quality of provision is high enough. This is often a particular issue in relation to maintenance costs for equipment or school grounds. (Best value – challenge and compete)

The school has to judge whether the alternative arrangements would make better use of its resources. Entering into arrangements with other schools to share courses may enhance the range of opportunities offered. Sharing a teacher, administrator or technician with one or more other schools may give the breadth of curriculum or support required more cost-effectively than could be achieved by working alone.

A middle school in an inner city area made provision for numbers of pupils who were being left unattended well before the start of the school day. Volunteers among the teaching staff ran an early start club, providing a range of activities and breakfast. The extra demands this made on some teachers increased levels of absence through illness. The headteacher alerted the governing body, which considered two alternative approaches, partly funded by savings on supply staff. One was to employ suitably trained staff to run the early start club using materials provided by the school. The second was to enter into a contract to run the club with a local day nursery with extensive experience of early start provision. The key element in the decision to set up an annually renewable contract with the nursery was the balance of overall cost against quality.

A secondary school evaluated the way it made provision for A-level music because, although the cost per A-level point achieved was below average for the school, the cost per pupil of the course was very high. After considering a joint course with a nearby school, sharing staffing with a number of other schools and sub-contracting provision of the course to a local FE college, the school reached an agreement with a neighbouring school. By offering the A-level course with its own staffing to students at the other school, the governors were able to recoup some of the cost of the course and bring the cost per pupil closer to the average.



D4 The deployment of all staff should be periodically reviewed to ensure that their skills are used to bring the maximum benefit to pupils' learning.

The staff employed at the school are its most valuable resource and it is important that their skills and experience should be used to the full so pupils receive the best possible education. Schools need to review regularly the roles and responsibilities of teachers, learning support assistants and other support staff to ensure that the demands placed upon them match their job titles and their remuneration. It is also important to consider the effectiveness and structure of the school's management team and the responsibilities its members carry.

Increased delegation has brought additional responsibilities to schools and an increased workload for those involved in managing the school's finances. This has prompted many schools to review the levels of support contributed by administrative staff and their status. In many cases, additional administrative support has reduced the burden on headteachers and has enabled them to find more time for professional tasks, particularly those related to improving standards.

Headteachers of small primary schools have been particularly creative, sometimes jointly with other schools, in sharing the services of a bursar or finance administrator or in buying in financial services at particular times of the year. Similarly, the employment of a school business manager in a secondary school can allow senior managers to focus more effectively on educational issues and release time for evaluating the quality of the school's provision.

A primary school reviewed the way teachers planned and decided they would be more effective working in key stage teams, each led by a co-ordinator with a responsibility allowance. At the same time it moved from small-scale withdrawal of pupils to work with a part-time support teacher to in-class support using learning support assistants. Funding of the responsibility allowances involved and the increased time contributed by learning support assistants came from a reduction in the contribution made by parttime teaching staff. The consistency of approach in different classes in the key stage and the raised expectations that resulted from joint planning were key factors in the school's improved performance.

A secondary school reviewed the level of responsibility and workload associated with wholeschool responsibility allowances and found significant differences between the level of the allowance and the current expectation of the post. The governing body decided to change, as staff moved on and vacancies arose, to a core of permanent and a number of temporary allowances. The temporary allowances would be offered annually, by interview, for a specific task to match the demands of the school's current development priorities. As a result, the school was able to introduce flexible and costeffective arrangements for starting new initiatives using the skills and interest of staff who applied. At the same time, staff morale increased as more teachers became involved in key development work.

D5 All those with delegated responsibilities for managing resources should have access to training and support in forecasting, budgeting, purchasing and monitoring expenditure so that they can contribute to improving the school's efficiency and effectiveness.

It is not only governors and headteachers who have responsibility for the strategic management of a school's resources. Those who manage devolved budgets and use resources, as well as those who control the school's finances, also have a contribution to make.

Clearly the nature of their involvement will vary with the extent and purpose of the devolved budget. It would not be reasonable to expect, for example, a class teacher in a primary school with a small discretionary amount to be spent on learning resources to undertake the same planning or monitoring tasks as would be needed for a large devolved budget with a whole-school or subject focus.

Where staff have manage resources alongside other tasks or responsibilities, careful thought needs to be given to training them to carry out their resource management responsibilities effectively without compromising the other aspects of their roles. They also need support in the form of clear and realistic expectations set out in job descriptions. Good communication about the benefits of effective resource management is essential to gain the commitment of staff.

The new financial administrator in an infant school had a background in commerce but no experience in running the school's financial administration software. Rather than wait for the next LEA administrator's course in several months time, the school bought in the services of another experienced school administrator for two hours per week over an extended period to provide on-the job training.

A secondary school arranged a series of twilight sessions for heads of department and other budget holders in which the school's business manager provided a thorough briefing in the way their budgets should be managed, with a strong emphasis on the reasons behind the systems the school used. She provided the budget holders with clear strategies for determining their budget needs and a common system for setting these out for the senior management team.



D6 The allocation of funding to the continued professional development of staff should be based on national priorities, the school's priorities for development and the individual professional needs of individual staff identified through appraisal.

The key challenges in managing professional development in schools are to identify areas where training is needed and to balance the various competing national, local and individual priorities. The school's policy for performance management should set out how the individual professional development needs of staff are identified and given an appropriate level of priority. The school's policy for the continuing professional development of its staff should set out how funds will be allocated across competing priorities and take account of both personal and school needs.

Direct central funding for training for national priorities will clearly need to be spent on the activities outlined in the specific grants. Schools may also commit additional funding to in-service training or materials to ensure the school meets externally set targets. In recognition of the growing contribution to teaching and learning of learning support assistants and other support staff, the school's policy should also set out how their development needs will be identified and met.

A primary school built up a staff development plan which covered:

- access for all staff to national training to improve numeracy teaching, in line with the national numeracy strategy;
- training for the nursery staff to improve planning using early learning goals;
- in-school training for subject co-ordinators in lesson observation, a need identified by these staff during a staff development discussion with the headteacher.

All costs were identified, including course fees, the cost of training providers and release costs for participants and in-school trainers. Proposals were taken forward to the governing body for approval as part of school's budget planning.

A secondary school set out for each subject leader the national initiatives to which the school had to respond, together with its own whole-school priorities. Subject leaders identified and costed the necessary subject training which would reflect these. Individual teachers' own suggestions for training were added with a statement of how successful completion of the training would benefit the school. The senior management team then used an established set of criteria to assess the likely benefits to the school of each proposal in relation to their impact on standards, and the headteacher linked the proposals with the outcomes of each teacher's appraisal. The governing body received a clear set of proposals in priority order and used this to agree the school's training budget.

E MONITORING AND EVALUATING SPENDING DECISIONS

E1 All plans should indicate how their implementation will be monitored and how the effectiveness of the actions taken will be evaluated against success criteria or performance indicators.

The accuracy with which resource allocations can be monitored and evaluated depends on having a clear understanding at the outset of what will be achieved by a particular course of action and its associated outlay of resources. This needs to include the impact of spending on standards.

Monitoring and evaluation operate at two distinct levels. Monitoring checks that the activities set out in plans are taking place in the intended timescale and using the resources allocated. This includes deciding whether any changes to the plan are needed. Evaluation is analysing the effect the planned action has had in moving the school forward to improved standards, provision or efficiency.

When any strategic or action plan is constructed, monitoring and evaluation need to be built in alongside the other elements of the plan. As well as action points, resource needs and the personnel who will undertake the work, all plans need to include the ways that their implementation will be monitored. The key questions, which need to be asked throughout, are whether the school is doing the right thing at the right time. Plans also need to include targets and other success criteria, and the methods to be used to evaluate the extent to which the plan's objectives have been achieved.

A primary school headteacher held termly discussions with the key personnel responsible for monitoring progress in implementing the school's development plan. For each priority they prepared a summary statement indicating what had been achieved, what modifications had been made to the plan and what use had been made of financial resources. The resulting paper was to be presented to the governing body at its next meeting. Where possible, each area for improvement was linked to measurable outcomes and the head teacher was able to provide the governing body with a clear indication of the effectiveness of the action taken.

A secondary school set up an evaluation group of the senior management team and three governors to review progress made with the school development plan. In evaluating the effectiveness of the introduction of a new mathematics scheme in Years 7-9, the group worked with the head of the mathematics department to plan in detail how the evaluation strategies outlined in the development plan would be implemented. It also agreed how her evaluation of the effectiveness of the scheme would be presented to governors. The head of department successfully presented her evaluation to governors at a subsequent meeting.

E2 The school's systems for recording and monitoring expenditure should enable the headteacher and governing body to identify the costs of particular projects and initiatives.

When a new project or initiative is started, it is important to set up accurate recording systems in sufficient detail for spending and outcomes to be monitored. These need to be practical, manageable and balance the time spent on them for the outcome achieved. Budget holders need to be familiar with the school's accounting systems, code expenditure accurately and receive regular budget monitoring reports. The measures to be used in the evaluation need to be set out in the relevant plans, so that governors and senior managers can evaluate cost-effectiveness and value for money.

Identifying the cost of particular projects and initiatives is often difficult because the way in which indicative costs in action plans have been built into final budgets is not well documented. For example, an improvement in boys' reading may require outlay on more suitable literature. The sum required will probably come from the budget line for educational supplies or equipment, books and consumables. Determining the cost-effectiveness of a project can only be done by accurate identification of the overall cost of the initiative, including an estimate of staff development time, and matching this to its education outcomes.

A small primary school entered a short three-letter code into a text field in its accounting system so that it could search for and extract all items relevant to the priorities within its school development plan. This was additional to the standard coding system the school used within its finance software.

A secondary school made use of a facility in its financial software to add school-based codes to the regular cost centres used by the system. By identifying a separate code for each area on its development plan, it was able to produce for governors a printout for each initiative broken down into the same headings as the main school budget. The consistency of structure between the two sets of figures meant governors could readily interpret the data.

E3 Regular reviews of the cost effectiveness of spending decisions should be carried out by weighing the benefits of resource inputs against the expenditure outcomes and benefits.

Reviews of cost-effectiveness need to be included when the effectiveness of spending decisions is evaluated. The timing of such reviews depends on the nature of the particular decision or action taken and they need to be built into the planning cycle. Targets which involve improvements in pupils' attainment will usually be achieved over a longer period than those which relate directly to improvements in provision. For example the full effect of the introduction of a new scheme of work in Key Stage 2 would not be felt for some years. In contrast, an increase in administrative hours is likely to have an immediate effect on teachers' workload.

Where considerable sums are devolved to budget holders, such as key stage co-ordinators or subject leaders, the budget holders should be accountable for the cost-effectiveness of the expenditure. A school that does not investigate the outcomes achieved or, indeed, the reasons for any under-spends or over-spends in individual devolved budgets, is in danger of wasting valuable resources.

A large primary school temporarily increased the number of midday supervisors because of concerns about lunchtime behaviour and introduced a brief weekly training session. By analysing the number of pupils referred to the headteacher before and after the increase in staffing, the school was able to show that a 17% increase in staffing was linked to a 51% reduction in the number of referrals. When the reduced time spent by the headteacher in dealing with the referrals was taken into account, governors felt justified in making the appointments permanent and continuing with the training programme. They saw these as a cost-effective way of improving behaviour and increasing the headteacher's ability to undertake monitoring and evaluation activities.

A secondary school introduced a new GCSE course on a trial basis for two consecutive year groups before making a final decision about its permanent inclusion in the option programme for Year 10 and 11. It considered the full range of costs of putting the course on and compared these with the costs of other GCSE courses. The school identified a range of measures such as attendance rates for pupils taking the course and compared them with those from students taking other GCSE courses. Finally it considered the cost per GCSE point of the first year's results and compared this with the same pupils' results in their other subjects. With information that the course was successful on all counts, although attendance rates differed very little from the average, the governing body was able to come to a well-supported decision to continue with the new course.

SELF-EVALUATION OF RESOURCE MANAGEMENT IN SCHOOLS

Using the principles

The guidance offered in *Getting the Best from Your Budget* is designed to promote strategic approaches to financial decision making in schools. Headteachers and governors may find the principles useful in reviewing the ways in which they make decisions about the use of resources and improving the ways in which they target spending on agreed educational objectives. School managers may also find the guidance helpful in identifying the extent to which they apply the principles of best value. The guidance will be of particular interest to those preparing for the financial responsibilities of headship or those new in post. It will also be of interest to newly appointed governors.

Use of the accompanying self-evaluation software is a voluntary but useful activity for a school, especially in preparing itself for an inspection. Registered inspectors will find the outcomes particularly helpful and, if provided, the completed software printout will form part of the evidence base for the inspection.

The self-evaluation software

Managing School Resources is an interactive version of *Getting the Best from Your Budget*. It probes, in more detail, the quality of resource management in schools through a series of self-evaluation questions grouped under the principles contained in this guidance. Examples of good practice are attached to the principles to illustrate key points. Comment boxes at the end of each set of questions allow schools to type in any immediate thoughts as they go through the tool. The school's responses to the questions form the basis for an action plan, which also records the notes made by the school. In addition to this feedback on resource management, the tool produces a best value 'score'. The self-evaluation tool also includes a year planner for financial planning which illustrates typical management activities and when they might be undertaken. Schools can personalise the year planner to suit their own timescales for development planning and budget setting activities.

Managing School Resources can be found at the following website:

www.schools.audit-commission.gov.uk