

永续的尊孔： 立足素质教育，锻炼一代公民

/ 潘永强

1. 前言

- 1.1 中学是基础教育，既不是专业教育，更不是精英教育，而是培养社会公民的基本能力。台湾教育部长蒋伟宁说：“我们要思考的是，不是把精英聚在一起，而是怎么教出更多精英。”

但是初中与高中是两个不同阶段的教育，应有不同重点。初中主要在建立基础能力，而高中则是发展兴趣，自我认识，并为升学作准备。所以初中课程宜中间偏易，而高中课程则以难易适中为准。

- 1.2 随着经济结构的改变，传统的教育模式随之失灵。以教科书和黑板的传统教学模式，是十九世纪工业革命时代的产物，学校强调纪律、考试和背诵，目的是培养有规律的工业生产力，但削弱了学习的体验。不过，在传统工业时代，学习能力低落的人，还可以找一份工厂工作。

但经济型态改变后，传统的工作慢慢消失，未来的工作有六成还没有被发明。但创意和服务人才难求，导致全球都面临青年失业恶化。芬兰很早就觉察到，传统教育模式失灵，也不能靠传统经济支持，若转向知识经济，就需要高质量的教育，素质整齐的国民才能有健全社会。因此，教育的核心就是公平，而非有等级的精英教育。

独中面对统考和课程的拘束，无法作全面的教育模式大调整，只能运用局部的灵活和自主，在教学设计、教学方法、教材运用和教学评量上进行渐进实验与改革。

- 1.3 我们现今面对的是一个学习大崩坏的时代，学生普遍对学习丧失意愿。因此欧美国家都放弃了以黑板来灌输知识的传统教学模式，转而注重学习的动力与意愿，以快乐学习和游戏学习，增进每一个孩子的学习兴趣。近年教育界一再强调，学校要激发好奇，兴趣，快乐，才能让学生找回自信。但过于强调考试，会忽略学生能力的提升，学生二十年后最需要的能力，是提问，统整，思考，沟通，而不是考试技巧。OECD(经济合作及发展组织)推行的国际学生素养测量(PISA, The Programme for International Student Assessment)，就是评估十五岁学生，能否在生活中灵

活应用在学校习得的知识，而非复制学校课程的内容，它对教改提出两个关键词：生活化与应用力。

独中教改需要的是，学习有利于生活应用力的知识，以及多元创意的软实力，而不是因过度学习而习得的课本知识／无用知识。

1.4 中学生要学习的，除了有生活应用力的基本学科智能外，就是多元的软实力，如沟通，团队，思辩，品格。未来不能只靠个人，而是发挥团队合作的软实力，至于品格，则是人生最大的竞争力。

一所学校成绩好，只代表办学只办好一半，另一半是多元的软实力，也得兼顾。我国华人社会面对少子化现象，所以未来不能只有考试精英，而无多元软实力的创意人才，否则华社没有竞争力。

但注重创造力，不是提倡增加科目和课程，而是期待换一种方式来学。少一点教，多一点学，呵护每个学生的好奇心，想象力，挫折复原力与团队合作态度，这些能力是考试不能评量。目前学生不乏好奇心，但课程有太多要教，太多进度要赶。学生带着好奇心进入学校，但我们只教他标准答案，不要有好奇。

1.5 从宏观的教改回到微观的教改，要从宏大理论回到教学现场。要着重有现场感、现实感的教改，例如备课，评课，作业，课堂、教学，考题等等。

教改要转移到微观层面，就要将教育的第一现场回归到教室，教师，教材，教学。这就要从“小事”做起，包括课堂改造、课程改造、教材改造、教师转型。落实在操作层次，就是学生第一，教学优先，包括少写黑板，不再单向教学；掌握课程重点，不再填塞知识；改变评量方式，重视学生表达；增进学生提问，鼓励课堂互动。

独中是民办教育，故经常要满足各种社会的活动和校内外俗务要求，干扰教学。在微观教改看来，应以学生第一，教学优先为宜，教学无小事，把小事做好才能提升学习效率与兴趣。

1.6 全球都强调教改，但成功的教改不多。台湾清华大学退休教授彭明辉(剑桥大学控制工程博士)曾说：教改不是乱改，必需要有一些社会科学基础。“教育改革是庞大的社会改造工程，不能一厢情愿或是当成个人抱负。”

任何致力于教改的学校，必须了解教改不能脱离现实。要有实验精神，也要有认输精神，以及改善精神。我们强调，教改必须踏实与务实，先把微观和细致部分做好，**如果家常菜都煮不好，就不要搞满汉全席**。同时，我们要还原学校的本质，减少跟教学行政和培训无关的杂事。

2. 基本理念

2.1 从优秀到卓越

根据世界银行的报告，马来西亚国民虽然普遍接受完整的教育，但与享有高素质的教育仍有一段距离。因此，如何为社会提供有较高附加价值的教育品质，依然是国人普遍渴望的要求。

马来西亚华文教育经历近两百年艰苦卓越的奋进发展，目前华文独中来到了一个时代的新局面。国内外形势为独中发展创造了机遇，一方面是中国的崛起和大中华经济圈的成形，使华文跃升为区域重要语文，另一方面，马来西亚国内也处在政经社会转型的重要阶段，种族霸权濒临崩塌，语言人权论述兴起，公立教育体制的破败散涣，在为华文教育和华文独中的发展创造了条件。

如今，华文独中已经进入 2.0 时代。在独中 1.0 时代，它是传承中华文化和维护华文教育的堡垒，带有颇强烈的民族自救自强的悲情色彩。但是，在独中 2.0 时代，它除了本来就具有的母语教育传承功能外，也出现了新的内容与面貌，就是必须回应社会对高素质、专业化、人性化的现代教育要求，独中逐渐告别悲情，反而转变为以健康，进取，积极，认真的姿态，成为社会人士的优先选择。

然则，华文独中虽然取得不少办学成效，它也如同世界银行对大马教育素质的评价，尽管满足了社会人士对华文中高等教育的需求，但独中的办学与教育，仍然在教学与观念等方方面面，存在着极大的改善空间。

尊孔独中经历了近十年的教改努力后，目前是一所有进步教育理念，有稳定管理制度，有创新教改实践的华文独中，在马来西亚国内可说是一所优秀的大型独中。但是，在既有的基础上，未来的尊孔独中仍有许多未竟的改善空间，包括教学育人与行政上的体系改革、制度优化、观念创新的工作，以进一步发展成为一所现代化的卓越中学。从优秀到卓越，将成为尊孔下一个百年的努力目标。与此同时，今后华文独中前景的另一挑战，是董事会的治理角色，如何从现有的传统运作模式，学习转型成为具有现代治理内涵的非营利组织(nonprofit organizations)，构建永

续的学校治理文化，提升华校董事会的卓越治理能力。总括而言，期许目标乃学生自信、教师精良、家长首选、社会口碑。

2.2 教改与社会进步

华文独中向来具有自主办学的优越性，尊孔独中更有一股自主探索的实验精神，在教育改革上经常做出大胆尝试，甚至在某些教改措施上领先全国。尊孔从优秀到卓越的过程中，更加不能放慢教育改革的步伐。

事实上，教育是推动社会进步，传播前沿观念的最重要一环，因此教育必须不断与时俱进，甚至要走在社会各领域的前端，因为教育的最终目标是要改变社会，让社会更美好，而不是仅仅满足于适应社会的需求。如果教改停步不前，学校充其量只是维持现状的体制，无助于社会发展。若要保持社会的进步性，教育改革就必须长期与持续的走下去，没有止境。

在2005年的《独中教育改革纲领》中提到，独中教育应依循中等教育目标的指引，因应我国国情，培养出具备以下能力与素质之个人，即了解(一)自我与个体，(二)家庭与群落，(三)民族与社会，(四)国家与世界。

尊孔独中的教改理念，应依据上述目标，力求独中教育能让学生透过学习，成长一位人格健全的现代公民。

2.3 中等教育的目标

尊孔独中从事的是中等教育，中等教育是基础教育的重要环节，是以全体13岁以上的国民为对象，不分种族、性别、阶级、社经条件、地区等，教育机会一律均等。面对不同智能、性向及兴趣的学生，设置不同性质与类型的学校课程，透过不同的分组选修方式施教。

中等教育既然处在基础教育阶段，就不应强调精英教学，也不能经营贵族学校。事实上，现代中等教育的目标，主要着重两大重点，一是提升国民基本知能，二是培养现代公民素养。

中等教育不是为了培养专才和灌输纸笔知识。它的首要任务是要让国民都具备基本能力，在此基础上才有条件厚植国家经济竞争力。此外，培育现代公民意识，也是中等教育的重要任务。现代社会不是依赖少数精英就能运转，它需要由无数个有品格的现代公民来维系，惟有如此，现代社会所需的规范与秩序才能得以守护。

值得申明的是，尊孔独立中学从事的是中等教育，我们必须认清本身的定位和责任，以提供优质的中等教育为工作重点。一所民办中学所承担的职能与任务，必须依据自身的体制和条件去加以设定，中等教育范畴以外的事项，若非我们的服务范围，或者我们不具备竞争优势的话，应采取审慎的态度，避免工作注意力有所分散。

2.4 培养有品格有知识的现代公民

独中教育要为社会培养怎样的人？这是华文民办教育要解答的问题。一个现代进步的社会，不能只看到精英，而忽略公民的角色。特别是在一个正在走向民主自由的转型中社会，如果只有少数的精英，而没有广大具有平均教育水准之公民，少数精英如何有足够力量去带领国家朝向进步与发展？因此，培养出有知识有品格的现代公民，应成为独中教育的时代任务。

事实上，当一个社会或一所学校，用大量的资源，去关注少数的资优生，而把剩下来的少量资源，去照顾其余占相当大部份的弱势学生，这将为社会造成“马太效应”，即本来占优势的群体，所获资源越来越多，而欠缺资源的群体，所获永远不足，其结果肯定有违社会的公平与正义原则。

现代的社会若要保持持续的进步，不能依靠少数的所谓社会精英，其理甚明。相反的，若要建设一个稳定的、文明的与和谐的现代社会，其实是需要仰赖许多有品格的优质公民，他们才是支撑我们社会长期进步的最重要与最核心的力量。

所谓现代公民，应该是热爱国家社会、尊重普世价值、爱好民主自由、关怀平等正义、崇尚法治科学的自主个体。教育是培育现代公民的最佳途径，中学是国民基础教育，正是培植现代公民意识的重要阶段。此目标应透过适当的引导和培育才能落实，也必须从西方的现代公共治理和中国的传统经典文化中汲取资源。

尊孔独立中学是民办的华文中学，向来依循平民化教育的办学方针。它从社会募集资源，就需符合社会发展和国家前进的需要，以培养“有品格有知识的现代公民”为办学理想，厚植社会力，协助创造一个优质、进步和有活力的社会力量，成为国家的中流砥柱。

2.5 优质的有教无类

有教无类出自《论语》。在春秋时代，由于知识和教育是士族和宫廷的权利，知识被上层社会和贵族精英所垄断，因此孔子基于知识的解放和教育平民化的理念，主张有教无类，以达到教育的平等。有教无类的“类”，指的是“族类”之意，与非我族类的“类”等同。这与现代西方社会主张的教育机会均等的理论，其实不谋而合，保障不同阶层的受教权利。

每个人都有受教育的权利，不分贫富、阶级和资质，受教育的权利也是基本人权。尊孔独中不办精英教育，因为精英向来只占社会的少数，而大部份人群都来自中下阶层。从社会学的角度而言，让弱势和中下阶层学生享有受教育机会，除了符合社会正义，也有助于在日后缩短阶级分化、贫富差距，以及减缓社会矛盾与对立。也就是说，有教无类带来的社会效应，就是避免出现贫富两极的M型社会。

但是，“有教无类”不等于低素质的教育，或是不重视学生课业。按孔子关于有教无类的原意，实际指的是教育的普及化，以及打破知识的垄断，不是一般所理解的在收生上的标准宽松，或是对学生毫无要求的浮滥接纳。

有教无类的理念，不是沦为社会和家长的末选学校，或是问题家庭的首选学府。其本意只是要提供各阶层教育均等的机会，保障学生向上向善的求学机会，但是仍然对学习表现持一定要求，对学校纪律和学生操行也采取高标准和高要求。尽管在招生政策上不分贫富、阶级和资质，但不等于降低对学生素质的要求。

尊孔虽然愿意接纳部分学术基础和学习能力上居于弱势学生，但只适用于有学习意愿，有认真态度，有良好操行学生，学校不会以校风和学风为代价，降低教育标准。有教无类的精神同样追求有素质、有绩效、有要求的教育品质。

为改善校风学风，在延续有教无类的精神下，同时注入入学从宽，纪律从紧，毕业从严的原则，同时更加注重因材施教的具体落实。

2.6 因材施教重于有教无类

马来西亚是教育普及，但素质低落的国家，我们有大量后进和弱势学生没有得到适当的关注，长远而言，肯定会削弱国家的人力素质和经济竞

争力。未来，尊孔独中应该把因材施教的重要性，置于有教无类之上，即因材施教优先于有教无类。有教无类固然保障了不同背景学生的受教育权利，但如何有目标，有步骤和有方法的，为不同学术能力和资质条件者，调整教学内容和辅助管道，提供适性和针对性的教导，才是落实因材施教的关键所在。

在这个前提下，可以根据适性教育的原则，深化各学科的分组教学。例如针对不同特质的高中生，发展出各自所需要的教材与教学法，针对每个科目各自进行学科能力分组教学，给予不同学生所需要的关注。

事实上，因材施教所关注的学生，应该是全范围，不应局限在弱势学生，资优学生同样需要因材施教，才能让他们学习得更有效率，更有意愿。未来可探讨对(一)学习速度较快的学生，开设各种选修课，譬如艺术欣赏、人生哲学导论、社会科学入门、科学新发现等等。(二)对学习力较慢的学生，提供补救教学的课程。(三)而对其他处于正常学习能力的学生，则按照既有进度教学，同时避免过度和不必要的学习。

因材施教的其他步骤，还包括课后辅助，补救教学、特殊培训，以至依据不同学生背景，建立家长支持系统、亲子互动网络，师资专业培训，学习品质控管等等。

2.7 有特色的课程发展

学校教育的对象是学生，学校教育的服务产品是“课程”，学校正是通过课程的安排与设计，为学生服务。甚么是名校？真正的名校应理解为形成本校课程体系的学校。一所学校应该形成有自己鲜明特色的课程，学校跟学校的竞争，不应该是学生成绩之间的竞争，而是课程之间的竞争。

过去我们的学校重视教学，却不那么重视课程，或课程意识澹薄。我们对名校的认识，往往是考试成绩，而忽视精品课程的开发。此外，我们往往重视应考的课程，却忽略校本课程，不重视开发有特色的课程。校本课程是根据学校和教师的培养目标，以及根据社会发展需要而自主开发或探索出来的课程。

2.8 公民课程：现代社会的基石

华文教育的目标究竟是什么？是要改变国家的语言政策，还是技术性的教学，如周而复始的考试、上课、教学的运作？这是目前华教运动，特

别是独中教育要思考的问题。独中教育如果只是技术性的教学，或是日常性的操作，有些学校甚至把重点放在应试教学、精英教育，这是否符合独中作为民办教育的目标？

事实上，中学教育除了是知识提供之外，也是培养公民意识的阶段。我国的投票年龄是21岁，有些国家甚至降低至20岁或18岁，几乎是在他们完成中学教育后，国家即赋予他们投票权利，具有公民的资格可以决定国家的未来。由此一来，教育体制就要确保每一个公民在拥有投票权之前，就应该接受过完整的、系统的公民教育，或是具备基本的公民意识。这个教育的过程显然不是只在大学进行，而应在中学阶段就要展开，否则，我们无法培养出一群有公民意识、有自主性格的现代公民。

在先进国家，学校非常重视公民教育，而在战前我国的华校，也已经有公民课程，但是近四十年来，独中反而在公民教育出现空白，极需填补。目前少数独中根据本身条件，以自己的方式进行公民教育，但名称有异，如尊孔称为时事教育，有些独中称为社会科学课，不过大体上缺乏系统的课程和规范性的教材，同时在教学法和评量方面也有待改善。

公民教育不是在课堂单向灌输即能完成，我们应引进和推介国外前沿进行的公民教育教材，通过游戏、讨论、团体互动，来体验和领悟一些普世的价值，如平等、权成、自由、隐私。同时，公民教育也不能理解为只是单一的学科，它的精神应融入学校的训辅、德育、联课、体育、行政管理等各层面工作。

未来独中开发的公民课程内容，教材内容应该考虑社会脉动，配合现代生活，发展民主与多元观点，增进理性思辨能力，并宜顾及不同群体的需求，避免偏见、歧视与威权内容。其次，教材内容宜考虑纳入生命教育、人权教育、法治教育、性别平等教育、环境教育、消费者保护教育、多元文化、永续发展、族群平等等相关议题与价值的探讨。

2.9 匡正技职教育的误解

在技职教育还没有成为社会“流行课题”前，尊孔已开办技职课程，即目前的美术设计班与餐饮管理班，开办技职科的其中一个考虑，是为特辅班学生提供升高中的延伸教育，为非学术取向者创造学习技能的空间。

在国内对技职教育认知不足下，技职科并非学生的首选，甚至被视为成绩不好、不爱读书、没有出路的印象。在本校，这个印象因选读技职科的学生多来自特辅班的情况下，还不幸的得到强化，进而深化对技职教育的误解和污名化。若经常强调只需“动手能力，不必读太多书”，其实会加深这种曲解和偏见，也使技职科的相关师生常感沮丧和欠缺自信。

在先进国家，高中是为升大学作准备，而高中技职教育则以培训一般技术人才为重点，都是培养人才的两条并行道路，甚少优劣之分。但要建立优质的技职教育，需要有制度配套，一是提供技术人才考取认证资格的渠道，二要有完善的成人教育机制，让技术人才有深造和进修的衔接管道，三是社会经济结构对精良技术有所需求。在马来西亚，我们缺乏全方位的技职教育机制，导致技职学科沦为次等和没有前景的选择，单靠鼓吹和“觉醒”是没有用的。

未来尊孔在经营技职课程时，除了课程设计要更加精良，师资阵容更加完善，设备教材更加新颖，更重要是匡正对技职教育长期存在的误解和偏见。必须还技职教育应有的认识，它原本就是一门专业学科，不是成绩不好、不爱读书的次要选择，它有专业的理论知识，有职场的伦理操守，更要兼顾技能和学理的两者并重。

根据2012年11月大马16个华团响应《教育发展大蓝图》的研究报告，“今日职场不仅要求专业技术，也需要更广泛的技能与知识，以便能顺利进行职业转换或继续自我进修。在学术科目当中，识读与运算（literacy and numeracy）能力在职场中尤其重要。因此，技职教育不仅要提供学生技术上的知识与技巧，亦须兼顾学生在学术领域的成长，两者需平衡。高中技职课程更不该忽略学术课程。”

唯有解除人们的错误认识，我国的技职教育才有出路和前途。选读技职科不应限于特辅班学生，也要根据能力与兴趣招收不同背景的学生，让生源更加多元，学习更具创意。

2.10 师资培育：效益和品质

随着独中学生人数增加，教师队伍也日益庞大，但是独中师资来源的背景杂陈，缺乏正规职前培育，正对独中师资素质形成挑战。马来西亚华教机构长期以来没有发展出有系统的职前与在职培育的机制，妨碍独中教师的专业化发展，以及削弱了独中教师应有的专业地位。为此，许多独中必须自行探索师资培训的可行模式。

本校向来重视师资的专业化发展，并设立修研处规划教师培训工作，往后也将继续投入资源，强化教师培育的规划与发展，以建设一支有教学热诚，有专业素养的师资队伍。然而，由于客观条件和专业能力局限，教师培训机制仍处于草创阶段，尚缺乏系统的、进阶的、长期性的设计，许多时候培训工作还存在着内容上的相对零散，课程上的缺乏连贯，培训品质上的参差不齐，以及过度依赖外来资源等诸多弊病，而且经常还存有专业培训与辅导解压两者界限模糊的现象。

未来本校的师资培育应更加注重于提升教师专业职能，增进教师专业视野，以及培养教师专业意识为目标。同时，也强调有效益和高质量的培训，减少低效能、重复性和素质单薄的培训活动，规划进阶性、系统性、连贯性的培训。培训是教师的任务和责任，但要避免低质量的培训成为教师的负担和压力，从而影响教师培训的良善动机。

2.11 建立自主学习的意愿与能力

现代世界由于变化速度加快，加上科学知识和技术的进步，迫使人们更新自己的知识技能，只要人还活着，就应该继续学习，保证教育的连续性以防知识过时。中学阶段只是学生吸取基础知识的时期，更扎实更宽广的知识领域是要长期累积的，如果在中学阶段就能养成对知识具有好奇和兴趣，从而建立起自学的习惯和方法，并且培育出自主学习的意愿和能力，就是享受教育的成果。

现行教育把教育限制在人生某一时期，而终身教育则是通过人的全部生涯来进行。现行教育将教育视为学习者传授文化遗产的手段，而终身教育则是学习者个人持续不断的发展过程。

要培育学生的终身学习意愿与能力，不能没有基础知识的铺垫，一个缺乏基本知识的人，以及一个不从吸取知识过程中感受愉悦和享受的人，是很难体会到学习的乐趣。其次，建立起持续的阅读习惯和阅读偏好的人，就很容易培养起终身学习的能力，并具备长期学习的技能。这些基本知能，习惯和方法，应该在中学阶段就逐渐建立起来，作为未来终身学习的支撑力量。

2.12 减少考试，增加学习

现代教育强调开发多元智慧，而评量方式也相对多元，不限于考试和测验。过多和太过频密的考试，除了带来应试教育的后果，也不见得对正常的学习有利，学生为了应付考试，甚至干扰到学习的效率与兴趣。

未来本校会朝减少考试，增加学习的方向探索，例如把一年四次的考试，减少至三次，而把减少考试之后的时间，转为增进更有效的学习，包括阅读，实验，户外教学，习作，创作等等。减少考试也有助于舒缓压力，以及降低对常态教学之干扰。

减少考试也将减轻教师在教学与行政上的负担，这包括出题，审题，评阅，统计分数的作业，可以把时间更加集中在备课和教学育人等层面，反而增加有效学习的品质。一般上，每进行一次期中或期末考题，会使全校有两个星期时间投入到考试行政上。考试尽量减少，但要提升教师的出题水平，教师的专业在出题能力，考题需减少记诵，增加判断，避免按照参考书和题库，或一两套题目通吃到底。减少考试后，也期望能让学生有时间培养兴趣，这是一种解放学生、松绑老师的做法，希望师生都能从日常的考试和行政中稍为解脱，有时间进行思考、沉淀或是创作，因为没有宽裕的时间，任何创意的思考就无从说起。

2.13 未被服务的领域：补救教育

根据不同的研究显示，许多国家的教育体系中，都有大约百分之二十的弱势学生。弱势学生的成因复杂，大体上包括社会因素(教育资源偏差、城乡差距)，家庭因素(中低收入、问题家庭、移民家庭、少数民族、隔代教养)，个人条件(学习能力，学习态度)。

为了协助弱势学生的学习，有些国家开始重视补救教育(compensatory education)的工作，美国政府甚至推动一项大型的教育政策，称为不让孩子落后的计划(No child left behind)，要让所有孩子的学习程度提高起来。

尊孔独中的特辅教育就是一种补救教育措施，它是为了照顾一群被主流教育边缘化的小学六年级学生而设置的特别班级，这群学生若进入普通的中学教育系统，将无法适应而最终面对被遗弃和受淘汰的命运，成为教育体制中的失败者。尊孔的特辅教育就是为这群未被主流社会重视，以及未被现有教育体制所服务的群体，提供一个合理和人性化的中学教育环境，并协助弱势学生脱离恶势循环的枷锁。

事实上，随着民主与自由的社会发展趋势，让教育机会均等已是民主国家保障基本人权的主要途径，也是实现社会公平正义的重要途径，而对于弱势学生的补救教育，则是落实社会平等的重要步骤。在教育机会均等和保障弱势学生就学权益的情况下，先进国家的教育体制纷纷按照有教无类——因材施教——积极性差别待遇(positive discrimination)的途

径进行，为不同学习特性或成就的学生安排相应的教育内容，进行积极的补偿性教育。要在差异中重视机会平等，就需要以积极性的补救措施来落实机会的均等。不过，特辅教育要做得有效，除了热情和诚意，主要条件就是师资的专业能力，否则事倍功半。未来从事特辅教育，应该强化师资专业，建设更有经验和能力的教师队伍，以及优化训辅机制的回应能力，加强小班教学，才能发展出有素质和有效能的补救教育亚系统。

2.14 增加非华裔学生比率

华文独中在资源共享方面，除了空间的共享，如场地、礼堂，或是经验的分享以外，也应该包括精神与价值层面上的共享。华文教育的资源虽然来自于华社，但是，如果华文教育的价值、精神能够和非华人族群分享，将有助于华文教育在马来西亚的巩固和发展。

目前大部分独中的非华裔学生人数不多，基本上还是以华裔学生为主。一些国外贵宾来访时听说我们是在多元社会下经营华文独中，通常都会好奇地询问独中有多少非华人学生，还是纯华人的学府？因此，独中如果要把华文教育的理念或优越的价值让全民分享的话，应该想方设法增加非华裔学生的比例。

这样一来，华校的资源就显得更加开放，可以让校园内华裔学生有机会学习、理解非华裔学生的风俗习惯、宗教、文化，以后进入社会将对友族的敏感问题有所掌握。增加非华裔学生，除了可以让彼等认识中华文化，谅解华社发展华文教育的用意，也扩大非华族社群对华教认同和支持。

由于中马和南马的独中都通过入学考试录取新生，如果非华裔学生也是根据同样的考试分数来录取的话，以他们的华文程度恐怕不容易。所以，如果要扩大非华裔学生的比例，应该允许他们以比较低的分数入学，让出一些学额让非华裔学生能在独中就读。

目前尊孔独中的非华裔学生人数只有个位数，未来可尝试增加至 1%，即大约二十人。不过，增加非华裔学生也将面对一些新的问题，可能有人会质疑华校的资源已经不足，为何还要增加非华裔生源，其次，则如学校食堂是否要卖 Halal 的食物，是否要增设祈祷室等等。不过，这些技术问题都可以透过适当方式加以解决。

2.15 联课活动：放手才会学更多

如果教育只是在于学习课本知识，学生就不一定需到学校上课，因为现代许多知识已不必在校学习，某些学生甚至是带着知识来学校。学生来到校园，应该是学习群体生活，以及上述前言提及的多元软实力，如沟通，团队，思辩，品格，最终厚植好公民的理想人格。

校园的联课活动，就是培养学生多元的软实力和综合能力的最佳场所。美国有研究指出，学生未来是否有成就，不关乎是不是读名校或考取好成绩，而是在校时社会参与或社团活跃的程度，所累积的气质、能力和人脉。

独中的联课活动是课程的组成部份，也列入学业分数，不外可有可无的“课外”活动。欧美一流大学选择学生，只有好成绩不一定被录取，还重视联课表现和社区服务经验。相对于国中，独中对联课的安排和管理更加细致和全面，投入更多的关注和资源。与此同时，学校行政的介入也更为明显和直接，教师的参与角色较为鲜明。

联课活动应该是发展学生综合能力的机会，包括学习合作妥协，团队建立，解决冲突，开发领导气质。然则，独中联课活动如果行政和老师的管理过于明显，反而无法达到培养学生多元能力的目标。因此，未来联课活动的管理，应进一步松绑和放手，在不违反校规和行为准则下，适度的放手，让学生进行更大程度的自主、自治和自我管理的生活，也容许学生犯错和挫折，从过程中成长和解决问题。风筝拉得紧，就飞不起来，适度的放手孩子才能学更多。

2.16 公平正义，从体育开始

学校教育需培植学生正确人生观和价值观。为创造一个自由民主社会，理解公平正义的原则十分重要，而公平正义的信念应该从学校就开始养成，尤其是通过体育教育。

东方的教育，向来注重学生的知识训练，文人大都是坐而论道。直到民国初期，中国学人为了反击东亚病夫的侮辱，才意识到体育健身的意义，但目的只是强国强种，体育反而带有强烈的民族忧患。相反的，西方的教育重视人格的发展，而体育正是培养人格的重要手段，包括建立公平、民主的公共品格。

注重体育是西方教育的传统。在古希腊的城邦中，城邦的公民才可以成为战士，而身为战士必须有强壮的体魄，才能捍卫城邦的荣誉，因此注重体育的传统就成为磨练精英的主课。其次，古代的城邦战争基本阵法是方阵，这样的阵法需要大家严格配合，讲究平等和团队合作，亦是塑造希腊民主的核心力量。柏拉图曾形容：希腊的体育，是建筑在平等和自由的基础上的。

放在现代的教育中，体育正可以体现出，每个平等的个人，如何凭着坚毅意志和公正的规则，追求荣誉。同时，在体育竞赛中，还可以最大程度地彰显出公平和正义的教育意义，因为无论任何出身，只有在平等条件下，依照公正规则进行竞争，最后的胜利才最令人信服。这种 fair play 精神的强调，正是培养完整人格的过程。

在西方教育精神中，体育过程中刻苦的训练，不只可以培养出公民坚韧不拔的品格和忍受巨大痛苦的能力，也可以透过体育竞技培养学生的忠诚，勇气，合作精神和男子气概。在竞争中，也要求参与者献身精神，为团队作出牺牲，这些元素都是为未来进入社会参与公共生活，作好教育准备。

因此，在学校教育中，发展体育不只是锻炼体魄，或是为校争光争奖牌的手段，也是培养现代公民品格的重要过程，从体育开始，强化公平正义观念。

2.17 把“勤朴勇毅”带回来

尊孔独中向来在教改理念上不断追求创新，在教学与育人上充满尝试和突破的热情，在许多观念和理论上都注入与时俱进的进步价值。

但在过去一段时期，本校对固有的校训“勤朴勇毅”，却有阐释和宏扬不足的情况。一校校训乃立校之本，先贤创校办学之基石，本校校训还体现华校强调敦厚纯朴、坚苦卓越的治学传统，并且符合儒家关于人格教育的道德价值。

未来，本校在申明有教无类，因材施教的方针之余，必须坚持在办学过程中，体现校训之“勤朴勇毅”的人文精神与朴实信念，让尊孔校训的精神，能与《礼运大同篇》的思想精义，加上塑造有品格有知识的现代公民之理念相契合，三者能有机地连结起来，从个人到社群，从传

统到现代，让本校办学兴教的理想目标，成为品格教育的核心内容、尊孔学子的精神家园，在校园生活中回荡不绝，永记学子心坎。

2.18 建立共同管理精神

一所卓越的学校应该导入共同管理精神。共同管理精神体现在四种具体行为中。首先，教师一起谈论教学，这种交谈具有经常性，连续性，明确性，针对性。第二，教师相互观摩学习，从而促进思考和讨论。第三，教师通过教学计划，教学设计，教学研究和教学评估一起规划课程安排。第四，教师相互传授各自在教学，学习和领导方面的知识。这样，专业知识才能被反映出来，传播开来得到共享。

对于学校较大的校政决策，也应该扩大向教职员谘询，增加教职员在校务政策上的参与角色，进而让重大的校务决策增加正当性和认可程度。增加教职员在决策中的参与，也是塑造民主校风，民主办学的特色，增进教职员对学校的认同与配合，以及行政运作上的顺畅和沟通；最终追求学校以教师为本，教师以学生为本的以人为本信念。

2.19 校务行政改革

要把一所学校从优秀提升到卓越的发展，学校的理念和领导是重中之重，同时也需要行政团队的配合，增进各部门之间的沟通协调。尊孔独中在多年教改的过程中，已发展出一个专业分工，体制稳定的校务行政系统，也在相当程度上体现了权力下放、民主治理的校风。然而，在行政上仍然存在的问题，尚需进行细致化的改善和优化，包括(一)减少科层体制的组织僵化，(二)权责不清的角色地位，(三)行政流程的琐碎重复，(四)山头主义的自我本位，(五)援例办理的形式主义。

学校行政乃是一个整体的系统体制，在校务发展过程中，为因应各种内外情势和教育思潮的发展，加上学校内各部门的互动日益频密而衍生的流弊，因此每隔一个阶段，都需要重新检视组织的运作机能，以及职能调整的需要，以期组织不断再造，基业保持长青，维持竞争优势。

校务行政改革必须把握的重点，将强调以法为主，以理为先，以情为重的原则，这分别指向制度、理性与情感。规章与制度是行政管理的起点，但规章与制度并非停滞不前，必须配合实际运作与理论创新要求，追求合理化和理性化。同时，学校是人性化的学习型组织，在顾及制度与理性之余，也要重视人本、理念、合作、感恩、奉献等原则，关注组织内人的个性发挥和个体意志的能动性。

未来校务运作的进一步精进，则需要以下层面改善与加强：(一)行政运作法制化，(二)决策过程民主化，(三)预算执行绩效化，(四)行政资讯透明化，(五)操作流程精简化，(六)工作效率指标化，(七)管理机制人性化。

中短期工作重点

5 个指标，2 个减少，3 个增加

- 1.减少教师流动率
- 2.减少学生留级率
- 3.增加教师拥有教专资格的比率
- 4.增加学生的升学率
- 5.增加非华裔学生的人数比率

两年(2013—2014):

1. 争取 ISO 认证工作
完成品质手册与各处室程序与文件，组织教职员培训与内审工作，通过外审取得认证。
2. 落实课程五日规划，教职员隔周休假两天
2013 年调整全校教学与联课活动时间，集中五天完成，教职员隔周休假两天，以增加学生和教师自主运用的时间，改善教与学的总体质量。
3. 致力班级经营
投入更多心力关注班级经营，重视班主任能力提升，辅助新手班主任，建立班主任互助机制，培养资深班主任，奖励优秀班主任，以及改善行政工作流程。
4. 提高剑桥英语考试中心的考生至四百人
逐步推动 ESOL 的课程升级，增加考点的报考人数，增加本校具口试资格教师人数，开放校外报考人数。
5. 拓宽技职教育渠道
拓宽与本地技术院校的建教合作，加强产学合作研发教材，透过技艺竞赛加强技能和自信。争取与中国、台湾技职学校建立姐妹校关系，开办技职夏(冬)令营，探讨联办成人培训工作坊。
6. 开展公民教育课程改造
时事教育转型为公民教育，公民教育逐步从初中开始落实，编订公民教育课纲和内容，引进优良教材，培养校内种子教师，建构全校性的公民教育推展工作，举办独中生公民教育生活营。
7. 建构新型教师评鉴制度，设置教师升等准则

制订更完整的教师评鉴制度，建构更透明，客观和有效益的评鉴体系，同时研究和建立资深教师升级标准，提供教师专业成长和职业生涯的发展目标。

8. 预算执行绩效化，环保校园少纸化

执行预算宜更有绩效，每年非人力资源开支，设定节约 5% 为指标，即可节省约 10 万令吉。从环保出发，减少用纸、用电和用水的具体步骤，首先从会议少纸化开始，共同推动环境教育。

四年(2013-2016):

1. 恢复数理科的优势

华文独中需保持在数理科方面的传统优势，因此需加强本校在数学和理科的师资和教学的素质，注重科学教育与科学实验，并增加理科生人数，从目前增至两班。

2. 强化商科教学，建立教学品牌

本校高中分流，以文商班人数最多，高中修习商科的人数占大宗，宜强化商科的创意教学，开发商科周边的教学活动，推广青少年理财教育，建立商科教学品牌。

3. 检讨政府考试与双轨制课程

独中双轨制是早年因时制宜的权宜方针，实不符教育理念，在 PMR 取消后，应检讨落实 PBS 校本评估的意义，同时也研究独中重回单轨制，注重统考，追求素质教育和人格发展的理念。

4. 特辅教育体系：从并立到自立

特辅教育应从现存与本校主流体系并立的亚系统地位，逐步发展成更自主自立的位阶，完善目前的教学和行政，拥有更独立的资源、空间、师资和决策，以形塑更鲜明的办学特色和特辅理念。

5 保持信息化的领先优势

信息化教学是未来趋势，必须持续掌握信息科技，建构更完整校园网络、争取更优秀信息人才、完善课室多媒体教学系统，推进 eclass 教学平台运用，探讨平台计算机的教学实验，在全国独中保持优势。

6. 迎接 110 年校庆

2016 年为本校 110 年校庆，为尊孔下一个百年奠基与出发，将规划系列活动，包括进一步整理校史出版与研究、强化校史馆功能和建立更广泛校友网络。

六年(2013—2018)

1. 微观教改：整体改善学风与校风

规划与开展一系统以教学现场为中心的微观教改工作，如备课，评课，作业，课堂改造、课程改造、考题改造等，整体重塑学风、教学与校风。

2. 建构专家型教师

在校内外营造条件，建构一群有资深经验、有专业知识、有研究能力、能指导后进的专家型教师，在教学和教改上扮演领导和带头作用。同时，增加硕士学历以上师资，强化教师的专业地位和形象。

3. 规划篮球场与旧楼的空间运用

在等待国中搬迁之前，宜对篮球场与旧楼的运用，提出方案和思考，以改善校园空间局促的问题，包括教师办公室不足、欠缺学生活动空间、艺文表演场所、教职员宿舍等等。短期目标是建设有盖篮球场，长期目标重建旧楼校舍。

若以目前每年招收 400 名学生为准，至 2014—2015 左右，学生人数将达 2200 人，教师约 135 人，职员与校工约 45-48 人，师生比 1:16。