

马来西亚华文独立中学校长与董事关系研究

Relations between the Principals and Board of Directors of Chinese Independent Secondary Schools in Malaysia

林敏萍*

(LIM Men Peng)

摘要

本研究通过访谈14位现任资深独中校长，揭示独中校长与董事的关系模式及其如何经营与董事的关系，供独中办校与办学者参考与审思。本研究归纳分析资深独中校长处理与董事关系的策略可分为“同盟共进”、“依附配合”、“自谋出路”三种类型，并发现董事与校长的关系是一场权力的博弈。

关键词：马来西亚、华文独立中学、校长与董事关系、博弈论

Abstract

This study is based on interviews with 14 senior principals of Chinese Independent Secondary Schools in Peninsular Malaysia. The principals basically adopt three types of strategies in managing their relations with the school board: alliance, cooperation, and self-reliance. It is found that the relations between the principals and the board of directors are in reality a power game.

Keywords: Malaysia, Chinese Independent Secondary Schools, relationship between principals and board of directors, game theory

一、前言

马来西亚（以下简称“大马”）华文独立中学（以下简称“独中”）因拒绝接受《1961年马来亚教育法令》改制（改变教学媒介语为英文）建议，而失去政府经济资助，也因此不再受到国家教育部管制，获得办学的“独立自主权”。自此，董事会成为独中最高决策单位，由董事会全权负责聘请校长管理学校。而分别作为独中办校主体和办学主体的董事会和校长，他们的关系模式对独中的发展和方向起着关键性的影

* 林敏萍 南京师范大学教育科学院在读博士生。电邮地址：menpenglim@qq.com

响，而他们在实际相处时确实存在一些问题，因此笔者觉得有必要对这两者的关系进行研究探讨。

西方有一句谚语如是说：“有怎样的校长，就有怎样的学校”（As is the principal, so is the school），再加上独中校长具有体制内学校校长所没有的办学自主权，可想而知其所思所言所行，对独中教育的经营与发展的作用与影响。然而就目前独中的实际运作情况来看，董事会与校长之间权力和义务的不平衡，导致的董教冲突事件常有所闻。而在这两个决策主体的冲突当中，独中校长普遍被认为是处于弱势者，甚至连话语权都没有。有鉴于此，笔者选择了现任资深独中校长为本研究的访谈对象，从校长视角来了解其处理与董事关系的策略。本研究主要有以下三个目的：

- （一）揭示现任资深独中校长处理与董事关系的策略；
- （二）了解现任资深独中校长如何经营与董事的关系；
- （三）透过现任资深独中校长的经验分享，供独中办校与办学者参考与审思。

二、研究方法

本研究属于质性研究，主要运用访谈法收集材料，其具体情况如下：

（一）抽样方法

本研究主要抽取现任西马资深独中校长，即担任校长年资至少5年及以上，并愿意接受访谈者。笔者选择资深独中校长为研究对象的原因，主要是希望透过他们何以能成为“资深”的经验分享中，从正面角度分析他们和董事的关系模式。

其次，笔者只抽取西马独中校长是因为：1.东马23所独中多是当地华人社会于大马1957年独立之后才创办的，其办校目的多数是为了收容超龄生与政府考试落第生（郑良树，2003）。而西马37所独中则早在大马独立之前创校，历史悠久，且位处大马政经文教中心地区，更具独中办学经历的普遍性；2.东马独中分布广散，陆路交通不发达，个人经费与时间不足以为之。

其三，根据最近独中调查统计结果显示，有44.6%的独中校长在现任学校年资未满5年（锺伟前 2017：8），相信由此数据大家就可以“感觉”到独中校长流动率之高。在独中教育界，一般会把服务满5年者，列为长期服务奖的第一阶段得主，甚至有些独中将之降为满3年者，希望能藉此降低新任教师的“夭折率”。为免访谈样本太少，所以笔者把本研究“资深”校长的服务年资设定为5年及以上。而在西马37所独中之中，符合5年及以上服务年资的校长有19位，其中5位拒绝受访，故本研究最终获得14位独中校长参与，详见“附录：访谈对象资料表”。

出于保密原则，所有人名与校名均由“附录：访谈对象资料表”所列代码取而代之。例如，校长名字代码为A，而其所服务学校之校名则直接取名为“A学校”，以免过多代码造成混乱。这14位独中校长的基本资料如下：

- 1. 性别：9位男性（64.3%），5位女性（35.7%），与全国独中校长性别比例（男性62.5%、女性37.5%）差距不大（锺伟前 2017：8）；
- 2. 服务年资：5年有3位，8-10年4位，14-18年5位，33年与37年各一位；

3. 年龄：46-48岁有4位，50-59岁有6位，60岁有2位，68岁与72岁各一位；
4. 所在区域：北马区（吉兰丹、吉打、檳城、霹靂）7所；中马区（雪兰莪、吉隆坡、森美兰、马六甲）：5所；C：南马区（柔佛）：2所；
5. 学生人数：150-499人：3所；500-999人：2所；1,000-1,999人：5所；≥2,000人：4所。西马没有150人及以下规模的独中。

笔者没把性别、年资、年龄、所在区域与学生人数列入访谈对象资料表中，主要是因为独中教育圈子太小，若将以上基本资料并列，即可猜到访谈者的身份，失去保密作用。

（二）收集材料的方法与过程

本研究收集材料的方法为开放式访谈，主要围绕独中校长在办学上各方面的实践经验分享：

1. 请问在您担任校长的众多经验中，您想要和大家分享的是什么？（不限好坏，不限多少）；
2. 如果排除一切限制或障碍，请问您心目中理想的独中是怎样的？

本研究不采取结构式访谈，主要是因为董总已在《2016全国华文独中调查报告》特别针对全国独中校长进行问卷调查，校长们也踊跃针对各项独中教育问题，例如教育管理、课程设置、学生养成、考试评量、教师教学等等，正式给予书面回馈与建议，资讯丰富且全面（锺伟前 2017：30-40），所以笔者觉得不需再进行会得到类似结果的结构式访谈。

陈向明（2000）曾提出由于社会科学研究牵涉人的理念、意义建构和语言表达，因此访谈研究之相关人员便成为很有用与有价值的研究方法。而笔者本身曾是一名独中校长，再加上当年在董总服务期间走访全国独中时，也认识了大部分独中校长。在本研究14位受访校长当中，只有一位校长是笔者素未谋面的之外，其余13位都是旧相识，希望透过这股“熟悉”的感觉，可以让校长们自由且不设限地分享他们的经验与感受。为了让受访校长可以畅所欲言，尽诉自己心里的真正想法，笔者也不断提醒与克制自己在访谈过程中尽量不要发言，不要表达意见，除非有不明白或听不清楚的词句需要发问。

本研究从2018年5月14日起开始安排访谈独中校长的行程，直到7月31日结束，往返车程与航程将近2,000公里，一共访谈了14位独中校长，来自西马8个州属，得访谈录音1,410分钟（23.5小时），逐字稿转录近15万字。

（三）材料分析与编码

为了保护受访者的隐私，再加上口音问题，笔者无法请他人一起协助处理本研究访谈录音的逐字稿转录工作，只能自己一人为之。此转录工作耗费了笔者很多时间，前后超过两个月时间才完成。笔者从大量访谈材料内容中摘取与董事（D）相关的内容，并按顺序编号之。举例说明：“A-D-3”代码表示这段访谈内容是摘自A校长在“董事”第3栏所述的内容。

此外，为了避免不必要的曲解，笔者选择保留受访者有时会出现中英参杂的用词，不进行中译。故此，同时也保留受访者原话，包括他们有时会使用大马华人民间惯用的口头华语。

三、同盟共进、依附配合、自谋出路：独中校长处理与董事关系的策略

独中是大马华人社会的公共事业，属于民办的非营利教育机构，其董事会则是由该校赞助人大会议选出若干名董事成立的。董事会接受赞助人大会议的委托，对有关独中负起监督统管之责，由董事会全权负责聘请校长管理学校。一般上，董事会筹募经费、校长管理学校的“董事办校，校长办学”模式已普遍成为独中办学的一种共识，而且这样的“同盟伙伴”也是被公认为董事与校长的理想关系。

本研究所有受访独中校长一致认同，董事能否与校长精诚合作、两者之间关系是否和谐，对独中办学与发展起着关键性的作用。而为了能赢得这份合作与和谐，校长们也是费尽心思、倾其全力，才能在同一所独中成为资深的校长。从这批资深独中校长与董事“交手”的经验与心路历程的描述当中，揭示独中校长处理与董事关系的策略及其如何经营与董事的关系，大致可分为以下三种类型：

（一）同盟共进

我发现很多独中难做在于跟董事会的关系。其实我们应该是同盟伙伴关系，一起的嘛！我们大家不会只在意说，我怎么说、我怎么想、我要这样、我要那样，毕竟这是一个团队，不是你一个人的，有问题的时候，大家一起扛的。（B-D-2）

B校长在访谈过程中，精神愉悦，纵然年龄已届六十，但样子看上去只有五十岁左右，全身上下依然充满活力，中气十足，笑声满场。他的学校在2003年最低潮时，学生人数只剩100余名。后来董事会改组换新血，经过前两任校长的救亡整治，到他2007年上任时，学生人数回升至500人左右。接下来经过他十年掌校，和董事会紧密合作之下，目前该校学生人数为1,111人，为该州学生人数最多的独中，也是该区域热门学校之一。他回忆刚到任的情形：

“我来的时候有看到问题，看到不对，赶快改，所以那个时候我是很有勇气，也不会想太多。我只问一句话：‘董事会，你会支持我吗？你会不会每样事情都干涉我？’他们说：‘校长，我们交给你办学。’”（B-D-1）

我走过这十年，我感恩有这样的董事会。（B-D-2）

B董事会以实际行动支持校长，只要经过董事会批准的预算案，就会全权交由B校长与其行政团队去落实，仅从旁提供经费与所需的专业或技术支援。该校办学经费主要由董事会去筹措，且B校长平常也不需跟随董事出去“应酬”，他只需在校内接待到

校来访者。不过有鉴于独中是民办学校，他偶而还是会陪同董事出去“露脸”一下，以维持学校与社区的良好关系。

在访谈过程中，B校长不断重申自己很幸运，和董事的关系像家人一样，甚至董事长还会煮东西给他吃，董事长夫人也对他很好。他直言道：

“做校长重视的是什​​么？第一个，跟董事会的​​关系。我认为这个要经营的。”（B-D-2）

在与董事的关系经营上，B校长主动去了解董事们，例如他们的行业、专长、兴趣等等，然后尊重他们，甚至善用与发挥他们的专长，为学校贡献力量。他以学校两位老董事为例，他们多年来为学校花园的布置出钱出力，身为校长的他也乐得轻松，对此从来不提意见，也交待学校校工不可随意剪除花园内的花草，除非得到他们的指示。而他自己偶而也会在周末抽空到校，陪他们拔草、喝茶聊天，有时还会一起去吃个饭，联络感情。另有一位董事很乐于协助学校交通安全指挥，B校长就安排他负责这项工作，并称他为“大队长”，那位董事也很乐。除此之外，B校长也花时间和心思去了解董事们的个性与人际网络，碰到有学校课题需要董事会的资源或支援时，心里就比较有谱，他打趣说道：“这个事情谁跟谁的关系会比有较好？碰到这样的问题，你问这个人就对了；你问错人，你也死。”

和B校长同样在现任学校有10年年资的K校长，也同样觉得自己很幸运，不过他是因为董事长夫人曾担任过独中校长，对独中校长的处境很了解且能同理，所以董事长上任后也因而不干预校政，再加上刚好彼此的理念相符，让K校长这些年来在学校办学上甚为得心应手，任意发挥。

董事会和校长走的路是否相同，这个很重要。这10年，我会跑到今天，我跟我的董事会的理念是蛮符合的。（K-D-1）

董事长说教育的专业就让你去处理，学校的发展就让我带着董事部去处理。凡事对老师、学生、职员有利的东西，你尽管放心去做，计划呈上来。董事部只看这个项目如果对学生、老师有利，就去做吧！对我来说就不会绑手绑脚，所以很多创新的东西就可带进来做。（K-D-5）

在这段“同盟共进”的伙伴关系中，校长们认为能够彼此互相尊重是很重要的。另一所独中的S校长甚至直接把S独中能够顺利发展归因为董事尊重学校，不干涉校政，这是该校董事会多年以来所秉持的管理原则。不过，校长们不是不劳而获、坐享其成这份尊重，那是他们经过多年持续不断沟通得来的，更多时候是努力说服，甚至需要进行教育工作，以便让彼此的教育理念可以更趋同步与一致。

我们独中这种华人机构，很多时候是有规则，但是都没有遵守，一朝天子一朝臣。所以久不久董事会开会，我就要念一下学校的办学宗旨、办学

方针。要不然很多董事，不是教育专家，他们是企业的成功人士，有自己的社会网络，很多人有很多意见，每个董事都不一样，有的人说要加强英文，有的人要加强数学，到底我们要办什么样的学校？（S-D-1）

这是由于独中是大马华社民办的学校，面对社会群众、董事、家长、教师、学生等等对独中各种不同的期望与需求，如何从中综合并做出正确、适当的抉择，然后再加以协调、说服，甚至需要进行教育宣导，S校长认为这是独中校长不可不备的能力之一。尤其是面对不同董事的各种需求和期望，是最考验校长的统整能耐与教育专业素养之时。

每个人站在他的经验，他的角度是没有错的。你不能跟他辩论太多，也不能说他是错的，你只能听听。你要怎样综合他的一些看法，你要用怎样的教育理念或学校办学方针来融合他的看法？也要在董事会里面反映这些意见，不然让人以为你不听他的，也是很麻烦。（S-D-1）

S校长是此次受访校长当中，在现任学校服务年资最长的，也是追平该校历任校长服务年资最长记录之人。十多年与董事相处下来，他颇有心得与感触地说道：“独中校长说难做也不是很难做，但是要看那个环境。如果我们可以说服这些董事，可以更接近大家的思想和理念，就比较容易，要不然我们就真的自己走。真的不容易。”不过，对于有一些独中不断换校长，并持着“不适合换到适合为止”的说法，他就无法苟同，因为这是一个见仁见智的问题。所以，当他听说有一位董事长换了8位校长，他笑称也许这所学校应该要考虑是否换董事长。

当然，董事部respect我们，我们也不能骑上头去。校长也要懂得衡量董事哪一方面是需要尊重他们的，你觉得事情要大到需要他们做决定的，就交他们吧！（K-D-6）

不是说要做到很圆滑，应该坚持的坚持，应该让步的让步。（K-D-13）

我们做校长的，也不要太执着我决定就是对的，因为我站校长的立场，我是办学，董事会是站在办校的立场。所以有时候我觉得我们要站在比较高的位置来看，有时候也站在他们的立场尝试去替他们想一想。可能在开始的时候，我可以有自己的风格，但是到了一定的level以后，我觉得大家要圆融。（B-D-2）

从以上校长们的言谈当中，不难发现校长们如履薄冰、小心翼翼地，努力寻求与董事彼此之间尊重的动态平衡，这可用一个“度”字来概括之，或者套一句现代人爱用的词——“底线”。每个人心中都有一个度，有自己不可逾越或不能忍受的底线，谁

超过了这个度或底线，必然影响董教之间的关系，而在这场权力博弈当中，选择或被迫离开的往往是校长。不过，不论谁是谁非，只要董教风波一起，多多少少都会对学校教育与发展造成影响。

J校长第一次掌校时，就曾因坚守校长的权力阵地，在办学决策权上抗拒董事的随意越线，例如学生录取的人情拜托等，结果和董事之间产生很多冲突，最后导致他自己身心疲累，请辞离开。不过多年以后，他回头反思，如果当时能够多一点站在对方的立场与角度来思考与理解，而不是一味想把校长权力的那条线往董事那里扩展过去，反而应该是要善用与发挥自己的教育解释力量，向董事进行理念的沟通，相信如此一来，当时彼此的关系就不会持续恶化到那种地步去。

如果再重新思考和董事会的关系，可能我不会那么倔强。当时我的想法很简单，那边有一条线，我要不断的吃过去吃过去，我没有考虑到对方，我不够温暖，应该是这个问题。（J-D-9）

最后，对于以“同盟共进”策略，有效维持与董事们伙伴关系的秘诀，校长们不约而同提到要善用组织结构与决策运作程序的制度建立。例如若有教育硬体设施要做，校长不能直接贸然提呈董事会，而是需要根据有关项目的性质和提呈董事会讨论的行政程序，即先和董事会相关工作小组成员进行详细讨论，达成共识后，再由有关工作小组负责董事于董事会提出，成功率往往事半功倍。

综合以上所述，从资深校长们的回馈得知，就算是校长目前已成功以“同盟共进”策略，与董事维持着理想的同盟伙伴关系，然而这不是一件一劳永逸的事，何况董事会成员会因任期而有所更迭，所以这理想的同盟伙伴关系是需要校长们在任期内持续用心经营的。

（二）依附配合

有些董事会很强势，但校长可以配合也是OK。（J-D-3）

在受访校长当中，唯有M校长与P校长一直会提起该校董事长，且对其赞不绝口，然而该校董事长在独中教育界，是传说中“强势”或“干预校政”的董事代表人物之一。但从他们的语气与神情，我可以感受到他们对董事长的称赞及彼此相处的愉悦，是真情实意的，也许这就是所谓的“人结人缘”，套句大马华人常用的话来说，就是两个人刚好很“啱Key”¹。

P校长说：“我和董事长的理解没有距离，我们很交心，他要的东西正好也是我要做的。”对于董事长拿着藤鞭巡堂、直接与行政主任对话、列席行政会议等行径，这些在一般人眼中认为严重干预校政的做法，P校长说：“看你怎么看咯！看你的气度、胸怀、格局有多大？”。

¹ 粤语，投缘之意。

董事长背着这个黑锅背了很多年，但是他也不多说，做就对了，他用他的方式帮助学校。大家都知道董事长对这个学校的影响。有时董事长直接进入教务处，跟教务处主任谈话，如果我经过，我就进去聊一聊，就像一家人一样。（P-D-7）

我们学校董事长不一样，因为他常年在学校，他虽然没有教育专业的背景，但他长期跟学校的老师和学生接触，加上他个人的成长经历和勤于学习，真的是投入其中。有些地方是有效的。（P-D-3）

学校这几年大型硬体建设都是董事长带头去筹回来的。（P-D-5）

面对坊间传出有关他们不和的消息，P校长认为那是有心人要搞破坏，其实以董事长一个人的能力也很难干涉学校每一件事情，但他有他的影响力，所以P校长曾主动向董事长表明心意：

“今天你在P镇，你是永久居民，P学校好不好，跟你是命运共同体。可是校长是可来可去，我校长应该要跟你们一起合作，所以你讲出一句话，我一定支持到底到底；我如果讲出来的话，你也要给我支持。董事长，如果你讲错的话，我还是要维护到底，我们两个是一致的。所以你不可能听到我和董事长意见不合，绝对听不到的，哪怕是错误的决定，也是一样的、一致的。我跟董事长感情是很好的，我们从神交到现在的相交，十多年，我们互相了解，所以没有问题，而且我们现在还有更大的志向，想做很多事。”（P-D-5）

对于校长与董事会的关系，M校长也认为“互相配合”很重要。在学校硬体设备上，M校长欣喜表达：“完全不需要我操心，完全由董事会去处理。”在学校办学的教育理念与行政实施上，由于他觉得董事长很有智慧，所以很多时候，他会选择采纳董事长的看法。例如该校现正在全面推行的M教育²，也是经过董事长推荐的。

董事长去上了觉得很好，就要我去上看看。我就和副校长一起去上，他问我们这个可以在学校实施吗？我说可以啊！然后我们就这样开始做了。（M-D-1）

除此之外，在教师教学绩效、学生录取方式、家长反应等方面，M董事长皆给予关注，且有自己的看法，偶而还会反过来鼓励M校长。

² 化名，为一项国外知名教育课程。

我们没有走精英路线，什么学生都有。我们董事长很好，他知道我们招收的学生是哪一些，所以他不会要求我们要在数学比赛拿第一，不会给我们压力，他只要求高过全国的及格率就好了，老师就很努力了。（M-C-1）

为了请家长来听M教育说明会，出动家协送礼物，出席者的孩子有奖赏。结果出席率才58%，董事长反而说有58%已经很不容易了。（M-P-1）

我们不考试，按照小学成绩来录取，到现在也是这样。但有一些边缘的说要进来，董事长说考，那些不符合我们录取标准的就让他们考。你考得上就上，你考不上就对不起。了。（M-S-1）

以上所述显示了M董事长对于校长教育实施的密切关注或实际参与的程度，一般人通常会之视为“董事干预校政”的举动。然而对于以上两位校长而言，他们不仅欣然接受，并同样将之理解为能互相配合的“同盟伙伴”。尤其是M学校，在校长和董事长紧密配合之下，学生人数从十年前的800人跃升至目前的2,800人。

由此可见，在很热心或有自己一套教育看法的董事长或董事会强势领导之下，若遇上愿意依附，并能够给予充分配合的校长，对于学校和谐稳定发展，也起着积极的作用。

（三）自谋出路

我常讲董事不管你，有好跟不好。他不管你，你要做什么，自己去处理。同样的，你要去发展，你就很苦。（D-D-6）

在本次访谈中发现，其实大部分受访独中校长处理和董事关系的策略属于“自谋出路”型，即在教育各项具体措施的落实上，得不到董事会经费上的完全支援，校长就得自己想办法寻求各种资源与支援落实之。在那些有能力自筹经费办学的校长们，纵然面对校内校外事务两头烧的疲累与无奈，但为了实现自己的教育想法或理想，只要董事会不阻挠或反对，他们还是愿意支撑下去，与董事会一直相安无事地共存着，直到他们“有心无力、体力不支”为止。

直接的感受就是，要按教育的原理原则来办教育，很难，不过很有意义，所以我到今天没有放弃。（H-I-1）

H校长曾担任过三所独中校长，累积年资超过30年，一生为自己的教育理想奋斗而不言悔，是独中校长们公认“最会找钱”的校长。他在教育改革实践过程中，软硬体设备的经费几乎都是由他自己带头去筹措，因为只有这样做，董事会就没理由反对，有关教育改革实践才得以有机会落地实施。

有一次要做教学用厨房，董事会就问，要花多少钱？我说大概20万就够了，我会想办法去找，所以他们就没有反对咯！其实真正算起来大概要整百万，但是我知道我一讲整百万，他们一定会“蛤？！”，就不要做了，哈哈！所以我就一点一滴去找，其实到今天（有关厨房已设置好了），一百万都还没有找够的。我们是在这样没有全面条件具备的情况，我们就开车了。但我想说，要等全面条件都具备的时候，才来开车，就根本不用开了。（H-C-2）

I校长也有类似的经验，他第一次担任校长是临危受命的，当时全校留任教师只剩10人、学生只剩177人。为了提升士气，他就发动筹款粉刷学校，没想到请求他出任校长的董事会竟然无动于衷、不愿伸出援手，反而是教师自己掏钱，校友反应也不错，不过最后还是只筹到马币8千，距离2万预算尚差一大截。I校长记忆犹新回忆道：

“我就跟董事会提，是否可以拨钱补不足，结果大家都静静。到现在我还记得，其中一位董事回答说：‘既然只筹到8千，那我们就油8千就好咯！油前面的行政大楼。’真是气到我，很火！我那时候还很年轻，我说我不管，我已经立志要做2万，我希望董事可以出，希望大家支持。如果真的不够，我还是会去找钱，我一定要完成这个，我很硬！后来真的完成，董事只是有多出一些，其他都是我自己再去筹。”（I-D-1）

有了以上这样的第一次经验之后，虽然钱不是万能，但没有钱万万不能，既然董事会难以再提供年度例常开销之外的经费，让I校长明白若要加速改善学校眼前所面对的惨况，必须自己设法解决经费问题，因此他决定改变筹款策略。他选择透过家教协会的名义主办学校义卖会，让所筹获的款项进入家教协会户口，不进账董事会户口，以便让校方得以灵活运用有关款项，建设教育教学上所需的硬体设备。经过十多年来的努力，义卖会不但成功为该校完善很多硬体设备，并成为该校重要的校本教育活动，由师生共同经营，也是该校师生校友的共同回忆。对于这段经历，I校长有所感触道：

“在漫长的十三年，最重要的是捉住重点，坚持去做，不然熬不过就没有了，放弃就没有了。”（I-M-1）

无独有偶，D校长的遭遇也差不多，在得不到董事会在办学经费上更多的支持，且不想再和董事因此而起太大的冲突之下，教师、学生与家长就成为他最大的后盾。例如最近D董事会为国中筹建新的教学楼，国中因此才想到归还借了多年的十多间课室予独中。然而有关课室的维修装潢、功能与发展方向等问题，董事会无暇顾及，也不过问，D校长只好自己思考、规划与筹措。

我刚才就在忙着拟一个缘起，要筹60万。我们发出去，给那些关心独中的人。我自己筹，我发动我的家长、我的学生的力量，我们可以筹多少，我

们就这样做，然后我们就去规划要怎样去发展。（D-D-2）

另一边厢，E董事会则因要兼顾其属下的另外两所国中，虽然E学校是独中，但董事会“一视同仁”，每所学校同样获得董事会每年补助马币15万，作为学校基本维修费。对于E学校每年不敷的100多万元，扣除州政府部分拨款之外，其他还是得由E校长自己想办法解决。

后来我们每一年差不多花掉200万，因为还要发展。还好因为得到很多人的支持。背后很多护法，只要call他们捐捐捐，就能解决。我自己去筹，也不是自己啦！因为他们看到学校，所以就会支持。课外活动筹款，我一年搞一次班歌比赛，基本上我要筹50万。学生有分卡去筹20万，另外30万我要想办法解决。有了这50万，课外活动我整年不用烦恼，不用动不动就跟人家拿钱。如果是什么设备要发展，我就会找人帮忙出钱。这十年，我们很多地方是比较快的成长。（E-D-1）

总的来说，从本次受访者的经验总结显示，无法对办学经费负起全责的董事会，但会放手让校长去做他想做的事，只要校长有能力、也愿意自谋出路，两者则可以在一起办校、办学。但只要有一天校长撑不住而离开，学校如果没有同样能力的校长续任，该校通常会逐渐走向没落，除非有关董事会觉醒或改组换人，重新振作。这样的情况在独中教育发展历史上屡见不鲜，且不断上演着。

四、一场权力的博弈：董事与校长的关系

能够活着，就是本事。（S-I-4）

以上这句话是本研究受访独中校长当中，于现任学校服务年资最长的S校长，在访谈总结时的感叹。根据《2016全国华文独中调查报告》统计结果显示，仅有51.8%的独中校长于现任学校服务年资满6年及以上，而能像S校长年资满16年及以上者只占10.7%（锺伟前 2017：8）。综合以上受访校长们所述，独中校长的确需要有安内（与董事会合作）攘外（体制外生存）的本事或能耐，才有办法长期在独中服务。这不是一件容易的事，所以让很多独中校长心存不安全感。

我其实觉得我们校长工作是没有保障的，很多独中校长都是这样子认为。你有合约又能怎么样？只要跟董事关系不好，某独中公认不错的校长，也是换掉。因为董事长后来要办英文教学的国际班，校长不肯，所以故意处处为难，例如花马币500都要董事一层一层去批，马币500能做什么呢？他最后只好离开。办学方针与董事会不同，一是附合，二是离开。（A-D-11）

由此不难发现，其实董事与校长的关系是一场权力的博弈。从博弈论（Game Theory）³的观点来看，本研究所归纳出的校长处理与董事理想关系的策略——“同盟共进”，可视为一种“合作博弈（Cooperative Game）”的关系，即各参与方在进行博弈过程中，都遵守某项具有约束力的协议，并强调集体主义或团体理性（Collective Rationality），博弈结果是有效率、公正和公平的（林荣日 2007：62）。换句话说，即董事会完全按照董事会规章行事，而校长得到董事会聘用后，也全权负起办学责任，两者各司其职，各尽本分，对有关学校教育的发展具有正面积极作用。但在现实情况中，“合作博弈”和“同盟共进”同样是相对较为少见的。

而校长处理与董事关系的另外两个策略：“依附配合”与“自谋出路”，则可以视为达到“纳什均衡（Nash Equilibrium）”⁴的关系状态或模式。举例来说，对于董事长列席行政会议，此乃一般人认为干预校政之举，是一般独中很少见的情况，但对P校长来说，他理解董事长的苦心与用意，并发现它的好处，当行政需要花钱时，董事长在有关会议上立马可以代表董事会拍板决定，这样的满意感觉让P校长与董事长之间的关系形成纳什均衡。但若有一天，只要某一方不再满意时，两者就会回到非合作博弈的状态，纳什均衡不复存在，两者之间的冲突就会随之而来。同样的，面对董事会不尽全责筹措办学经费，但只要校长有能力且顺利找到钱，得以实践其教育理想，那“自谋出路”的校长依然可以持续和董事会维持纳什均衡的关系状态，直到有关校长放弃或无能为力为止。

五、结语

纵观独中发展历史，在独中董事会与校长权力博弈的过程中，凡两者权责不清、权限模糊者，造成董教纷争不断，最后皆两头不到岸，彼此伤害，连累独中师生，也牺牲了独中教育的健康发展，这是独中董事会与校长不得不慎，并应竭尽所能避免的。

奥曼（R.J. Aumann）提出“博弈论”就是研究“互动决策（interactive decision）”的理论，也就是指人们在行为相互依存、相互作用、影响的情形下所做的决策。在这样的前提之下，中国博弈论学者董志强提出，无论在人际交往或做决策时，如果行为或决策主体可以换位思考，很多误会和冲突，大多数可以避免，甚至达致双赢或多赢的局面（董志强 2018：XI-XV）。此观点值得独中董事会与校长参考，在往后的互动沟通、政策制定、决策过程之中，能设身处地地考虑彼此之间的立场、情感和需求。

³ 博弈论（Game Theory）——也常被称为对策学、策略论——根据一般的说法是，博弈论是专门研究在一定规则之下，各决策主体的行为发生直接相互作用时的决策以及这种决策的结果的均衡问题（林荣日 2007：61）。

⁴ 纳什指出合作博弈与非合作博弈之间的区别在于合作博弈中可订立具有约束力的合同，而在非合作博弈则不可行。因此，纳什提出了非合作博弈的一种均衡概念，这一概念后来被称为“纳什均衡”。亦即在非合作博弈的组合中，每个人的策略都是对其他人的策略的最优反应。再换言之，是指在一定的规则下，无论对手采取什么策略，各方对自己的选择感到满意或比较满意，才算达到纳什均衡，但只要有一方感到不满意，就不能称之为纳什均衡。以上注释综合来自哈罗德W. 库恩（Harold W. Kuhn）与西尔维娅·纳萨尔（Sylvia Nasar）编（2018）、米勒（2006）、董志强（2018：90）及南旭光（2012）。

因此，独中董事会与校长应并肩携手合作，共同努力让“董事办校，校长办学”的理想关系模式落地实践，彼此成为独中办学路上的“同盟伙伴”。就如《马来西亚华文独中教育蓝图》所提出的，董事会应在学校的办学路线及使命上，扮演好掌舵及监督的角色；学校应实行校长责任制，校长对学校教育负成败责任；在权责相等的原则下，校长享有足以有效及稳定执行校政的权力，并有明确的制度化规定（《马来西亚华文独中教育蓝图》专案小组，2018）。总而言之，唯有在董事会与校长两者分工合作、携手同进之下，共创独中教育乐园的理想才能早日实现。

附录

表1：访谈对象资料表

序	访谈对象代码	访谈日期（星期）	访谈时间	分钟	字数
1.	A	2018年5月14日（一）	1445-1616	91	6,190
2.	B	2018年7月16日（一）	1010-1210	120	11,836
3.	C	2018年7月16日（一）	1400-1450	50	6,085
4.	D	2018年7月18日（三）	1030-1110	40	5,670
5.	E	2018年7月18日（三）	1400-1537	97	13,973
6.	G	2018年7月19日（四）	0906-1025	79	9,665
7.	H	2018年7月31日（二）	0920-1139	139	21,611
8.	I	2018年7月3日（二）	1035-1313	158	7,510
9.	J	2018年7月5日（四）	0935-1149	134	12,584
10.	K	2018年7月5日（四）	1435-1605	90	7,584
11.	L	2018年7月10日（二）	1445-1659	134	11,532
12.	M	2018年7月11日（三）	1000-1100	60	5,297
13.	P	2018年7月25日（三）	1030-1206	96	13,774
14.	S	2018年7月26日（四）	0800-1002	122	16,277
1,410分钟（23.5小时）					149,588

参考文献

- 陈向明，2000，《质的研究方法与社会科学研究》，北京：教育科学出版社，页169-171。
- 董志强，2018，《身边的博弈（第3版）》，北京：机械工业出版社。
- 哈罗德W.库恩（Harold W. Kuhn）与西尔维娅·纳萨尔（Sylvia Nasar）编、彭剑译，2018，《纳什精要》，北京：机械工业出版社，页2。
- 林荣日，2007，《制度变迁中的权力博弈——以转型期中国高等教育制度为研究重点》，上海：复旦大学出版社。
- 《马来西亚华文独中教育蓝图》专案小组，2018，《马来西亚华文独中教育蓝图》，加影：马来西亚华校董事会联合总会（董总），页148-149。

米勒、李绍荣译，2006，《活学活用博弈论》，北京：中国财政经济出版社，页75。

南旭光，2012，《博弈与决策》，北京：外语教学与研究出版社，页62。

郑良树，2003，《马来西亚华文教育发展史：第四分册》，吉隆坡：马来西亚华校教师会总会，页158-159。

锺伟前编，2017，《2016全国华文独中调查报告之校长问卷》，加影：马来西亚华校董事会联合总会（董总）。