

# 校本管理政策專責小組

## 徵詢意見

### 目的

1. 「校本管理政策專責小組」檢視了資助學校<sup>1</sup>推行校本管理政策的現況，以及就檢視結果，為優化校本管理提出改善建議。本文件就專責小組提出的主要建議諮詢持分者。

### 背景

2. 在 1997 年，教育統籌委員會（教統會）發表了有關「優質學校教育」的《第七號報告書》，其中一項主要建議是政府向學校下放更多權責，讓學校有更大的自主權和靈活性，以發展學校特色，照顧學生的不同學習需要及提升學習成果。與此同時，學校亦須提高運作的透明度，讓更多持分者參與校政管理並加強問責性。事實上，持分者參與學校管治是世界趨勢。

3. 為了確保所有資助學校的主要持分者能直接參與學校管治，政府要求所有資助學校均須按照《教育條例》的規定，成立由不同持分者組成的法團校董會，並透過權責下放，讓學校有更大的自主權，可以更靈活地管理校務、運用資源和計劃學校的發展。

4. 為實踐優質教育，行政長官積極聆聽教育界及各持分者的意見。除在 2017/18 學年落實一系列優先措施外，亦承諾會進一步檢視和跟進其他範疇，其中包括落實「校本管理」，為教育界「拆牆鬆綁」，騰出更多教育政策研究和交流的空間。

5. 教統會接受教育局的邀請，於 2017 年 11 月成立「校本管理政策專責小組」，以研究校本管理政策在資助學校的推行現況，並就研究結果，為優化校本管理提出改善建議。專責小組主席由教統會主席雷添良先生擔任，成員包括來自辦學團體、學校議會、

---

<sup>1</sup> 在 2005 年 1 月 1 日實施的《二零零四年教育(修訂)條例》，規定所有資助學校須成立法團校董會，並由法團校董會管理。因此，是次檢視工作主要涵蓋資助學校。惟政府會視乎情況，考慮在其他公營及直接資助計劃學校實施「校本管理政策專責小組」的建議。

家長團體與教師團體的代表，以及資深教育工作者。

6. 專責小組在過去半年舉行了多次會議，並分別與各區中小學校長會代表會晤。專責小組詳細審視校本管理政策的推行現況，並提出了初步建議，以優化校本管理的推行。

7. 為了進一步完善檢討工作，專責小組現邀請持分者以意見書形式，就下文提出的改善措施提供意見。收集的意見將為檢討工作提供重要的參考資料，有助專責小組制訂最後建議。

## 現況

8. 校本管理的目標是透過向學校下放更多權責，讓學校能更靈活地管理校務、運用資源和計劃學校的發展，從而制訂更切合學生及學校需要的校本政策、發展學校特色及提升學習成果。然而，學校仍須在政府所定的管治架構內運作，成立由不同持分者組成的法團校董會管理學校，並遵循《教育條例》、《教育規例》、《資助則例》、其他相關法例、教育局不時發出的指示及通告，以及辦學團體的指引和法團校董會章程。

9. 校本管理架構是一個共同參與、具透明度及富問責性的管治架構，由辦學團體代表、校長、教師、家長、校友和獨立社會人士組成法團校董會共同管治學校。透過不同持分者參與制定學校政策，有助提高學校管治方面的透明度和問責性，並且能集思廣益，使校政更臻完善，同時亦能產生有效的制衡作用，以免發生不利學校發展的事情。

10. 經審視校本管理政策的推行現況後，專責小組認為校本管理推行多年以來，大體上大部分學校在運作上均協調得當、井然有序。專責小組對於資助學校界別在這方面所作的努力十分欣賞。然而，校本管理仍有改善空間，例如個別學校的校董欠缺管理學校所需的知識與技能，以致學校管治質素未如理想；甚至有校監未能有效履行《教育條例》訂明的職能。當法團校董會未能有效履行管理職能時，會影響到學校的有效運作和學生學習。

11. 專責小組建議在三個廣泛層面探討如何優化校本管理的推行—(i)改善管治質素；(ii)加強學校行政效能並釋放教師和校長空

間；以及(iii)促進主要持分者參與學校管治。再者，專責小組認為除教育局外，辦學團體亦擔當重要角色，使校本管理發揮成效，因此，改善建議亦涵蓋有關團體。

## 改善管治質素

12. 資助學校由其法團校董會管理。法團校董會的表現，視乎校董是否有能力和作好履行職責的準備。要改善管治質素，所涉各方必須正確認識其職能和責任，以及提升主要持分者的能力。

13. 辦學團體、法團校董會和教育局的職能和責任概述如下：

- (a) 辦學團體負責訂定學校的抱負和辦學使命，亦須向法團校董會發出一般指示，以制訂學校的教育政策。辦學團體有責任監察法團校董會的表現，並通過辦學團體校董，確保辦學使命得以實踐。
- (b) 法團校董會負責管理學校，並須就學校表現問責，而學校在運作方面必須遵循相關條例和規例所訂的細則和規定、教育局不時發出的指示和通告、辦學團體的指引，以及法團校董會章程。
- (c) 教育局擔當監管者角色，確保法團校董會／學校符合《教育條例》、《資助則例》及教育局通告和指示所定的規定；亦負責向學校提供資源和專業支援。

教育局、辦學團體及法團校董會的相互關係示意圖見附錄一。

14. 專責小組認為《教育條例》中有關辦學團體及法團校董會的職能和責任的條文(見附錄二)清晰及充分。此外，辦學團體和法團校董會一般能維持充分及適切的交流和協作，從而履行法定職能和責任，例如法團校董會按既定抱負和使命制訂學校政策時，兩者藉著適切交流，確保使命得以實踐，最終令學生受惠。而教育局則透過監管及支援措施，包括進行校外評核及其他視學，確保學校教育質素。教育局亦與辦學團體保持伙伴關係，共同協作支援學校。專責小組認為除教育局目前提供的支援外，有關各方應通過加強培訓和支援措施，提升校董的能力及改善學校管治質素。

## 初步建議 (i) - (x)

## 協助持分者加深了解各方的職能和責任

### 15.1 就教育局而言——

- (i) 教育局應加強為法團校董會校董<sup>2</sup>和辦學團體<sup>3</sup>提供的培訓<sup>4</sup>，包括加強現有培訓內容及模式，以助校董和辦學團體加深了解辦學團體、法團校董會和教育局的職能和責任，並促進其持續專業發展，令校董和辦學團體更有效地履行職責。
- (ii) 專責小組認為教育局和辦學團體均有需要提供培訓，而且兩者的培訓可相輔相成。教育局的培訓課程可讓參加者掌握最新教育政策和優良做法，而法團校董會／辦學團體則可安排專為校董而設的培訓活動，確保他們詳悉辦學團體的抱負和辦學使命，以及能配合個別辦學團體的特定需要等。就此，教育局可為法團校董會提供額外資源。
- (iii) 對學校管治來說，物色合適人選擔任校董十分重要，因此應就校董的職責、價值觀、特質、才能和能力等，擬備一覽表，以供辦學團體和法團校董會參考，並協助擬任校董人士充分認識校董的職能和責任。此外，教育局可加強現時的有意出任校董人士資料庫<sup>5</sup>，涵蓋更多相關範疇的專業人士（例如退休校長），並向法團校董會／辦學團體推廣資料庫，協助他們選賢擇能擔任校董之職。

### 提升法團校董會校董的能力

- (iv) 專責小組大致上同意，培訓課程有助提升法團校董會校董履行職責的能力。惟校董大都有全職工作，可能難以抽空參加培訓課程，因此教育局應進一步優化校本管理網站，例如製作培訓短片、建立教育局通告／指引的連結等，便利校董取得培訓資料。另外，教育局可提供網上自學課程，讓法團校董會校董自行安排時間修讀。就此，教育局已表示將製作電子自學教材套，提供有關校本管理的基本須知、簡便提示和網上短片。
- (v) 為協助法團校董會校董(特別是新任／新當選校董)管理學校及評估學校表現，教育局應設計一套方便易用的網上工具，

<sup>2</sup> 包括校董培訓課程、複修課程、講座和簡介會。

<sup>3</sup> 包括以辦學團體為本並涵蓋特定學習主題(例如校董職能和責任、危機管理等)的專設課程，以及個案研究。

<sup>4</sup> 包括優化校本管理網站，例如加強培訓資料／短片和最新與校本管理相關的資訊。

<sup>5</sup> 資料庫於二零一七年年中由教育局建立，現時載有數百名來自法律、會計、工程、建築及測量等不同界別而有意出任法團校董會校董的專業人士資料。

涵蓋有關學校行政和管治的重要範疇，以供校董隨時參閱。

- (vi) 至於管治較弱的資助學校，教育局應加強現時的法團校董會探訪／視學，連同相關組別人員與校董及相關人士的直接接觸，就學校管治、財務和人事管理等要務提供更深入的建議，以支援法團校董會的運作；教育局亦可及早發現並藉此介入處理潛在的管理不善個案。

### 15.2 就辦學團體而言——

- (vii) 與建立「學習圈」的理念相若，專責小組鼓勵辦學團體(特別是開辦多所學校者)採取以下措施：
  - 加強屬校校監與校董之間的內部分享，以促進相互支援，並齊心協力推動有效管治；而教育局則可為營辦一所或其他有需要的辦學團體舉辦分區或地區為本的專題討論會／分享會，以牽頭推廣分享文化。
  - 如情況合適，開放培訓課程供其他辦學團體的學校參加。
- (viii) 辦學團體在學校管治方面擔當關鍵角色，因而最能支援屬校法團校董會籌劃特定的培訓活動，讓校董詳悉辦學團體的抱負和辦學使命，並能配合個別辦學團體／法團校董會的特定需要。

### 15.3 就法團校董會／學校而言——

- (ix) 為確保法團校董會的延續及校董的順利過渡，法團校董會應更重視繼任的規劃，及早物色合適的校董人選作好繼任安排，並按校本情況培訓準校董，例如因應所需邀請有關人士加入法團校董會／學校所成立的委員會。至於新任校董，則可透過校本迎新培訓，讓他們了解學校行政和運作的要點，助其履行校董職責並掌握學校管治所需的才能和知識。
- (x) 有意見認為，法團校董會為獨立的法定團體並獲教育局下放權力處理學校行政及管理，其校董應具所需的知識及技能以履行有關的管治職責，因此須訂定基本培訓要求；但亦有意見認為，設立培訓門檻可能令招募校董更為困難，包括阻礙一些現有的校董繼續服務法團校董會及有意出任校董的人士加入相關服務。另外，培訓需要會隨校董資歷和經驗及有關學校的校情而有所不同，而個別的辦學團體或會有各自的校董培訓政策／安排，故難以訂定合適和可適用於不同法團校董會校董的基本培訓要求。

16. 就上述初步建議 (i) - (x)，特別是就以下問題，專責小組歡迎持分者提供意見：

- (a) 對專責小組就改善管治質素的初步建議，有甚麼意見或其他建議？
- (b) 應否為法團校董會全體校董(包括校監)訂定基本培訓要求？如應該的話，則須否強制校董符合有關要求？基本培訓內容為何？在實行上會否有困難？

## 加強學校行政效能並釋放教師和校長空間

17. 為協助教師和校長應付行政工作，教育局在過去二十年推行了多項措施，包括：精簡行政程序；授權學校處理人事和行政事宜；為學校提供更多資源以聘用額外支援人員／購買所需服務；審慎檢討學校參與計劃／項目及運用教育局津貼／撥款的安排，減省學校須呈報的數據及報告等。不過，學校界別普遍關注到，隨着實施校本管理及執行相關工作（例如法團校董會負責直接處理人事和財務事宜、支援法團校董會工作等），校長和教師須為日益繁重的行政工作付出更多時間和精力，例如學校需根據其發展及／或學生學習的需要，籌劃相關校本措施，以提供優質教育。行政工作量有增無減的同時，為配合提升透明度和問責，學校行政也愈趨複雜，以致學校耗用大量人手和時間處理不同工作，例如與持分者聯繫、處理投訴、就危機管理與家長保持良好溝通等。

18. 除以上所述，專責小組認為內部行政安排和規定是學校行政／管理不可或缺的部分。這些安排和規定屬校本性質，通常由辦學團體及／或法團校董會自訂。據觀察所得，部分辦學團體除遵從教育局規定外，更在採購、財務管理等方面為學校定下更嚴緊要求。

19. 專責小組認為有需要撤銷繁瑣規條、精簡程序並為學校加強行政支援，以提升學校行政及管理效能，從而釋放教師和校長的空間，讓其專注於核心的教育工作，相關建議臚列如下。

### 初步建議(xi) - (xv)

#### 20.1 就教育局而言——

- (xi) 為減輕學校的行政工作量，教育局應繼續定期／按需要檢討為學校所訂的規定／要求，讓學校能更順暢地處理行政工作。舉例說，局方可參考其他相關機構的安排，視乎情況增加資助學校在進行採購／商業活動方面的靈活性，例如放寬合約期規限、招標／報價金額上限、書面報價數目等。

- (xii) 為學校／法團校董會提供額外人手／資源，支援學校行政工作。由於學校行政和管理愈趨複雜，行政支援應由較為幹練的人員提供，例如持有大學學位者。

## 20.2 就辦學團體而言——

- (xiii) 專責小組鼓勵辦學團體檢視其在監督／監察屬校的表現及管理等方面的行政程序及安排，以精簡學校的行政工作。專責小組亦鼓勵辦學團體在合適的行政範疇擔當統籌角色，例如協助屬校統一進行採購各類共同需要的物品／服務，以達到規模經濟效益及減輕學校工作量。

## 20.3 就法團校董會而言——

- (xiv) 猶如教育局和辦學團體，法團校董會可與學校人員磋商，因應情況定期／按需要檢視／精簡學校行政與日常運作及法團校董會運作的內部安排和程序。法團校董會亦可審視各類學校文件在內容方面的要求，尤其是學校發展計劃、學校周年計劃及學校報告。因應學校發展與問責架構及校本管理的推行，學校須擬備上述文件，而文件的內容要求備受教師關注。無論學校是否採用教育局提供的範本，文件均應扼要精簡。此外，法團校董會亦可鼓勵學校多採用資訊科技輔助執行學校行政，例如處理採購等，以減輕工作量。
- (xv) 法團校董會宜基於所得經驗和配合當前情況，審視章程，並視乎需要修訂條款及程序，舉例說，法團校董會可檢視需選舉產生的校董的任期，以減輕因舉行選舉所涉及的工作；按法定程序作出所需的授權安排。此外，法團校董會可探討委任校長、教師或教員校董以外的人士擔任法團校董會／委員會秘書，藉此減輕教學人員的行政工作量。

21. 與此同時，專責小組會繼續研究進一步為教師和校長釋放空間，以利教學、專業發展及就教育政策作交流等，包括檢視現時教育局要求學校提交的報告和資料，探討進一步精簡的可行性。就上述初步建議 (xi) - (xv) 及以下問題，專責小組特別希望持分者提供意見：

- (a) 如何可進一步釋放教師和校長空間？
- (b) 就加強學校行政效能以釋放教師和校長空間所建議的措施，例如精簡教育局的規定、放寬採購規限(包括合約期規限及相關招標程序的金額上限)等，有何意見？

- (c) 對初步建議提出辦學團體及／或法團校董會宜檢視校內的行政規定和程序(例如財務和人力資源管理方面)，有何看法？教育局、辦學團體或法團校董會還可採取什麼進一步措施？

## 促進主要持分者參與學校管治

22. 在校本管理下，資助學校應設立共同參與、具透明度及富問責性的管治架構，並成立由不同背景的主要持分者所組成的法團校董會。此管治架構的要素之一，是教師、家長和校友等主要學校持分者適度參與學校的管理、發展規劃、評估和決策。主要持分者的參與有助提高學校運作的透明度，使學校在管治上加強問責，以及確保行政管理更為公正持平。

23. 對於有意見指部分學校應強化其溝通和諮詢機制，確保持分者可充分參與學校管治，專責小組認同法團校董會和學校應在持分者之間建立參與文化。為此，法團校董會應不時檢視和加強為持分者而設的正式與非正式的溝通機制，就學校事宜進行有效溝通。

## 初步建議 (xvi) - (xvii)

- (xvi) 法團校董會宜加強機制，確保與教師保持緊密有效的溝通，例如定期舉辦校方與教師諮議會、成立小組討論特定課題，以及安排教師與校董聚會。此外，應加強與家長、校友等持分者的溝通，並設立各類正式與非正式溝通途徑，使參與文化在持分者當中扎根，確保他們適度參與學校管理和決策。
- (xvii) 專責小組鼓勵法團校董會審慎考量需否成立委員會，邀請具備所需專業知識的校董和相關學校人員加入，以處理有關學校運作的要務，例如人力資源、財務管理和審核、處理投訴或上訴、學校發展規劃等。成立這些委員會，令相關事務得以充分討論，亦從而提高法團校董會的透明度及會議的效率。

24. 就上述初步建議 (xvi) - (xvii)，特別是就以下問題，專責小組歡迎持分者提供意見：

- (a) 有什麼其他途徑可加強法團校董會與不同持分者的溝通？
- (b) 對專責小組鼓勵法團校董會審慎考量需否成立委員會，邀請具備所需專業知識的校董和相關學校人員加入，以處理有關學校運作的要務，有何意見？

## 徵詢意見

25. 歡迎教育界人士和持分者就本諮詢文件內有關專責小組的初步建議發表意見，並請於二零一八年九月十日(星期一)或之前把書面意見以郵寄、電郵或傳真方式提交專責小組秘書處：

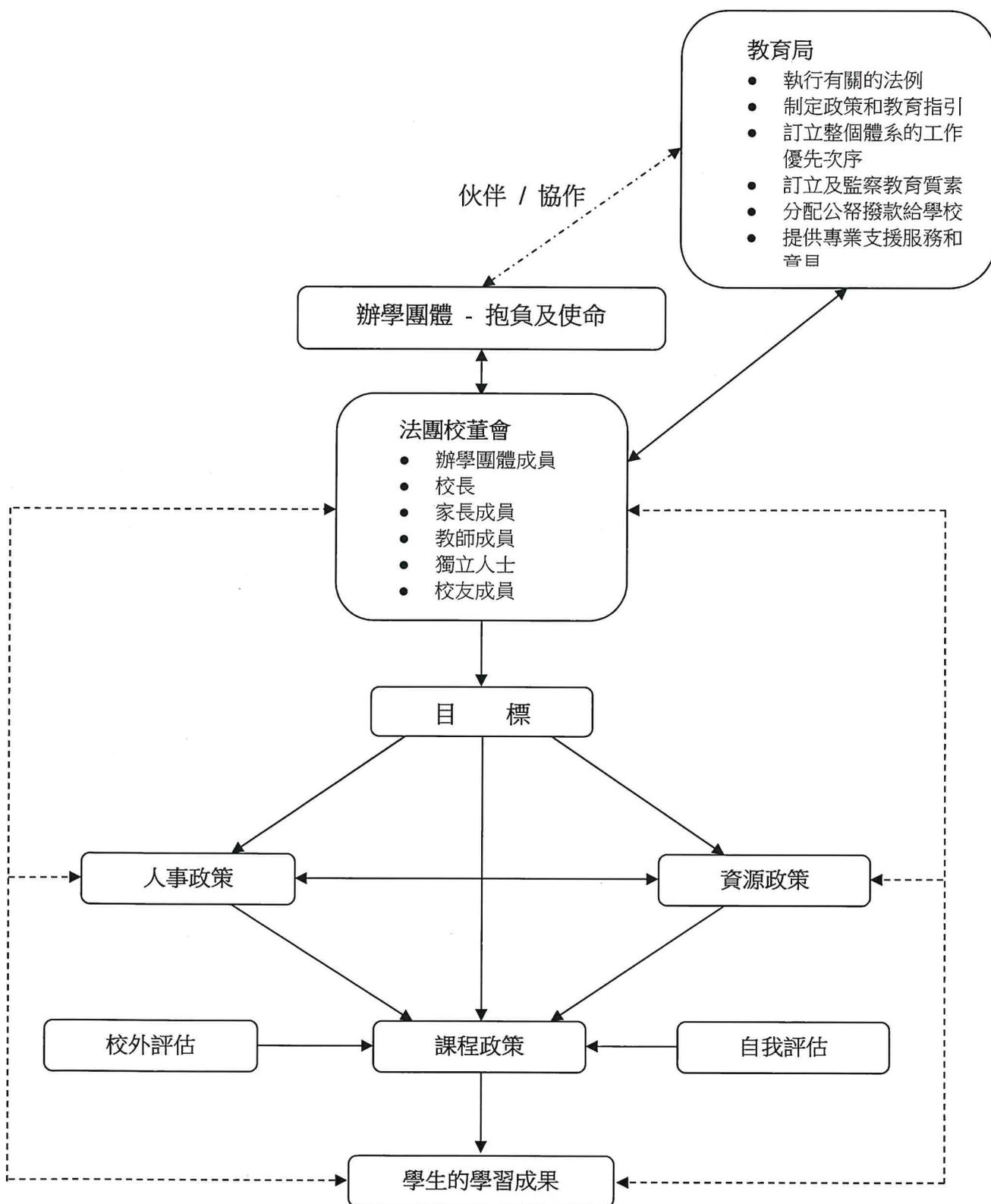
郵寄地址：香港添馬添美道 2 號政府總部東翼 5 樓  
學校發展分部中央 2 組  
「校本管理政策專責小組」秘書處  
電郵地址：sd\_centralteam2@edb.gov.hk  
傳真號碼：(852) 2891 2593

26. 任何人士就本諮詢文件提交意見書時所附上的個人資料，純屬自願提供，有關資料亦只會用於是次諮詢工作上。資料經分析後會被銷毀。

27. 專責小組會視乎情況，以任何形式及為任何用途，複製、引述、撮述或發表所收到的意見書的全部或部分內容，而無須事先徵求提出意見者的准許。惟局方在引用相關內容時不會透露提出意見者的個人資料。

校本管理政策專責小組  
二零一八年七月二十三日

教育局、辦學團體及法團校董會的相互關係示意圖



**40AE. 辦學團體及法團校董會的職能**

**(1) 學校的辦學團體須負責——**

- (a) 承擔為該校的新校舍裝修及提供裝備以達致(如適用的話)常任秘書長建議的標準的成本；
- (b) 訂定學校的抱負及辦學使命；
- (c) 對辦學團體所擁有的資金及資產的使用，保持全面控制；
- (d) 決定接受政府資助的模式；
- (e) 透過辦學團體校董而確保學校實踐其辦學使命；
- (f) 在制訂學校的教育政策方面，向法團校董會作出一般指示；
- (g) 監察法團校董會的表現；及
- (h) 草擬法團校董會的章程。

**(2) 學校的法團校董會須負責——**

- (a) 按照辦學團體所訂定的抱負及辦學使命而制訂學校的教育政策；
- (b) 計劃和管理可供學校運用的財政及人力資源；
- (c) 為學校的表現而向常任秘書長及辦學團體負責；
- (d) 確保學校實踐其辦學使命；
- (e) 確保以恰當方式促進學校的學生教育；及
- (f) 學校的規劃及自我完善。

*(第 IIIB 部由 2004 年第 27 號第 16 條增補)*