

校本管理政策专责小组

征询意见

目的

1. 「校本管理政策专责小组」检视了资助学校¹推行校本管理政策的现况，以及就检视结果，为优化校本管理提出改善建议。本文件就专责小组提出的主要建议咨询持分者。

背景

2. 在 1997 年，教育统筹委员会（教统会）发表了有关「优质学校教育」的《第七号报告书》，其中一项主要建议是政府向学校下放更多权责，让学校有更大的自主权和灵活性，以发展学校特色，照顾学生的学习需要及提升学习成果。与此同时，学校亦须提高运作的透明度，让更多持分者参与校政管理并加强问责性。事实上，持分者参与学校管治是世界趋势。

3. 为了确保所有资助学校的主要持分者能直接参与学校管治，政府要求所有资助学校均须按照《教育条例》的规定，成立由不同持分者组成的法团校董会，并透过权责下放，让学校有更大的自主权，可以更灵活地管理校务、运用资源和计划学校的发展。

4. 为实践优质教育，行政长官积极聆听教育界及各持分者的意见。除在 2017/18 学年落实一系列优先措施外，亦承诺会进一步检视和跟进其他范畴，其中包括落实「校本管理」，为教育界「拆墙松绑」，腾出更多教育政策研究和交流的空间。

5. 教统会接受教育局的邀请，于 2017 年 11 月成立「校本管理政策专责小组」，以研究校本管理政策在资助学校的推行现况，并就研究结果，为优化校本管理提出改善建议。专责小组主席由教统会主席雷添良先生担任，成员包括来自办学团体、学校议会、

¹ 在 2005 年 1 月 1 日实施的《二零零四年教育(修订)条例》，规定所有资助学校须成立法团校董会，并由法团校董会管理。因此，是次检视工作主要涵盖资助学校。惟政府会视乎情况，考虑在其他公营及直接资助计划学校实施「校本管理政策专责小组」的建议。

家长团体与教师团体的代表，以及资深教育工作者。

6. 专责小组在过去半年举行了多次会议，并分别与各区中小学校长会代表会晤。专责小组详细审视校本管理政策的推行现况，并提出了初步建议，以优化校本管理的推行。

7. 为了进一步完善检讨工作，专责小组现邀请持分者以意见书形式，就下文提出的改善措施提供意见。收集的意见将为检讨工作提供重要的参考资料，有助专责小组制订最后建议。

现况

8. 校本管理的目标是透过向学校下放更多权责，让学校能更灵活地管理校务、运用资源和计划学校的发展，从而制订更切合学生及学校需要的校本政策、发展学校特色及提升学习成果。然而，学校仍须在政府所定的管治架构内运作，成立由不同持分者组成的法团校董会管理学校，并遵循《教育条例》、《教育规例》、《资助则例》、其他相关法例、教育局不时发出的指示及通告，以及办学团体的指引和法团校董会章程。

9. 校本管理架构是一个共同参与、具透明度及富问责性的管治架构，由办学团体代表、校长、教师、家长、校友和独立社会人士组成法团校董会共同管治学校。透过不同持分者参与制定学校政策，有助提高学校管治方面的透明度和问责性，并且能集思广益，使校政更臻完善，同时亦能产生有效的制衡作用，以免发生不利学校发展的事情。

10. 经审视校本管理政策的推行现况后，专责小组认为校本管理推行多年以来，大体上大部分学校在运作上均协调得当、井然有效。专责小组对于资助学校界别在这方面所作的努力十分欣赏。然而，校本管理仍有改善空间，例如个别学校的校董欠缺管理学校所需的知识与技能，以致学校管治质素未如理想；甚至有校监未能有效履行《教育条例》订明的职能。当法团校董会未能有效履行管理职能时，会影响到学校的有效运作和学生学习。

11. 专责小组建议在三个广泛层面探讨如何优化校本管理的推行—(i)改善管治质素；(ii)加强学校行政效能并释放教师和校长空

间；以及(iii)促进主要持分者参与学校管治。再者，专责小组认为除教育局外，办学团体亦担当重要角色，使校本管理发挥成效，因此，改善建议亦涵盖有关团体。

改善管治质素

12. 资助学校由其法团校董会管理。法团校董会的表现，视乎校董是否有能力和作好履行职责的准备。要改善管治质素，所涉各方必须正确认识其职能和责任，以及提升主要持分者的能力。

13. 办学团体、法团校董会和教育局的职能和责任概述如下：

- (a) 办学团体负责订定学校的抱负和办学使命，亦须向法团校董会发出一般指示，以制订学校的教育政策。办学团体有责任监察法团校董会的表现，并通过办学团体校董，确保办学使命得以实践。
- (b) 法团校董会负责管理学校，并须就学校表现问责，而学校在运作方面必须遵循相关条例和规例所订的细则和规定、教育局不时发出的指示和通告、办学团体的指引，以及法团校董会章程。
- (c) 教育局担当监管者角色，确保法团校董会 / 学校符合《教育条例》、《资助则例》及教育局通告和指示所定的规定；亦负责向学校提供资源和专业支援。

教育局、办学团体及法团校董会的相互关系示意图见附录一。

14. 专责小组认为《教育条例》中有关办学团体及法团校董会的职能和责任的条文(见附录二)清晰及充分。此外，办学团体和法团校董会一般能维持充分及适切的交流和协作，从而履行法定职能和责任，例如法团校董会按既定抱负和使命制订学校政策时，两者借着适切交流，确保使命得以实践，最终令学生受惠。而教育局则透过监管及支援措施，包括进行校外评核及其他视学，确保学校教育质素。教育局亦与办学团体保持伙伴关系，共同协作支援学校。专责小组认为除教育局目前提供的支援外，有关各方应通过加强培训和支援措施，提升校董的能力及改善学校管治质素。

初步建议 (i) - (x)

协助持分者加深了解各方的职能和责任

15.1 就教育局而言——

- (i) 教育局应加强为法团校董会校董²和办学团体³提供的培训⁴，包括加强现有培训内容及模式，以助校董和办学团体加深了解办学团体、法团校董会和教育局的职能和责任，并促进其持续专业发展，令校董和办学团体更有效地履行职责。
- (ii) 专责小组认为教育局和办学团体均有需要提供培训，而且两者的培训可相辅相成。教育局的培训课程可让参加者掌握最新教育政策和优良做法，而法团校董会 / 办学团体则可安排专为校董而设的培训活动，确保他们详悉办学团体的抱负和办学使命，以及能配合个别办学团体的特定需要等。就此，教育局可为法团校董会提供额外资源。
- (iii) 对学校管治来说，物色合适人选担任校董十分重要，因此应就校董的职责、价值观、特质、才能和能力等，拟备一览表，以供办学团体和法团校董会参考，并协助拟任校董人士充分认识校董的职能和责任。此外，教育局可加强现时的有意出任校董人士资料库⁵，涵盖更多相关范畴的专业人士（例如退休校长），并向法团校董会 / 办学团体推广资料库，协助他们选贤择能担任校董之职。

提升法团校董会校董的能力

- (iv) 专责小组大致上同意，培训课程有助提升法团校董会校董履行职责的能力。惟校董大都有全职工作，可能难以抽空参加培训课程，因此教育局应进一步优化校本管理网站，例如制作培训短片、建立教育局通告 / 指引的连结等，便利校董取得培训资料。另外，教育局可提供网上自学课程，让法团校董会校董自行安排时间修读。就此，教育局已表示将制作电子自学教材套，提供有关校本管理的基本须知、简便提示和网上短片。
- (v) 为协助法团校董会校董(特别是新任 / 新当选校董)管理学校及评估学校表现，教育局应设计一套方便易用的网上工具，

² 包括校董培训课程、复修课程、讲座和简介会。

³ 包括以办学团体为本并涵盖特定学习主题(例如校董职能和责任、危机管理等)的专设课程，以及个案研究。

⁴ 包括优化校本管理网站，例如加强培训资料 / 短片和最新与校本管理相关的资讯。

⁵ 资料库于二零一七年年中由教育局建立，现时载有数百名来自法律、会计、工程、建筑及测量等不同界别而有意出任法团校董会校董的专业人士资料。

涵盖有关学校行政和管治的重要范畴，以供校董随时参阅。

- (vi) 至于管治较弱的资助学校，教育局应加强现时的法团校董会探访／视学，连同相关组别人员与校董及相关人士的直接接触，就学校管治、财务和人事管理等要务提供更深入的建议，以支援法团校董会的运作；教育局亦可及早发现并藉此介入处理潜在的管理不善个案。

15.2 就办学团体而言——

- (vii) 与建立「学习圈」的理念相若，专责小组鼓励办学团体(特别是开办多所学校者)采取以下措施：
- 加强属校校监与校董之间的内部分享，以促进相互支援，并齐心协力推动有效管治；而教育局则可为营办一所或其他有需要的办学团体举办分区或地区为本的专题讨论会／分享会，以牵头推广分享文化。
 - 如情况合适，开放培训课程供其他办学团体的学校参加。
- (viii) 办学团体在学校管治方面担当关键角色，因而最能支援属校法团校董会筹划特定的培训活动，让校董详悉办学团体的抱负和办学使命，并能配合个别办学团体／法团校董会的特定需要。

15.3 就法团校董会／学校而言——

- (ix) 为确保法团校董会的延续及校董的顺利过渡，法团校董会应更重视继任的规划，及早物色合适的校董人选作好继任安排，并按校本情况培训准校董，例如因应所需邀请有关人士加入法团校董会／学校所成立的委员会。至于新任校董，则可透过校本迎新培训，让他们了解学校行政和运作的要点，助其履行校董职责并掌握学校管治所需的才能和知识。
- (x) 有意见认为，法团校董会为独立的法定团体并获教育局下放权力处理学校行政及管理，其校董应具所需的知识及技能以履行有关的管治职责，因此须订定基本培训要求；但亦有意见认为，设立培训门坎可能令招募校董更为困难，包括阻碍一些现有的校董继续服务法团校董会及有意出任校董的人士加入相关服务。另外，培训需要会随校董资历和经验及有关学校的校情而有所不同，而个别的办学团体或会有各自的校董培训政策／安排，故难以订定合适和可适用于不同法团校董会校董的基本培训要求。

16. 就上述初步建议 (i) - (x)，特别是就以下问题，专责小组欢迎持分者提供意见：

- (a) 对专责小组就改善管治质素的初步建议，有甚么意见或其他建议？
- (b) 应否为法团校董会全体校董(包括校监)订定基本培训要求？如应该的话，则须否强制校董符合有关要求？基本培训内容为何？在实行上会否有困难？

加强学校行政效能并释放教师和校长空间

17. 为协助教师和校长应付行政工作，教育局在过去二十年推行了多项措施，包括：精简行政程序；授权学校处理人事和行政事宜；为学校提供更多资源以聘用额外支援人员 / 购买所需服务；审慎检讨学校参与计划 / 项目及运用教育局津贴 / 拨款的安排，减省学校须呈报的数据及报告等。不过，学校界别普遍关注到，随着实施校本管理及执行相关工作（例如法团校董会负责直接处理人事和财务事宜、支援法团校董会工作等），校长和教师须为日益繁重的行政工作付出更多时间和精力，例如学校需根据其发展及 / 或学生学习的需要，筹划相关校本措施，以提供优质教育。行政工作量有增无减的同时，为配合提升透明度和问责，学校行政也愈趋复杂，以致学校耗用大量人手和时间处理不同工作，例如与持分者联系、处理投诉、就危机管理与家长保持良好沟通等。

18. 除以上所述，专责小组认为内部行政安排和规定是学校行政 / 管理不可或缺的部分。这些安排和规定属校本性质，通常由办学团体及 / 或法团校董会自定。据观察所得，部分办学团体除遵从教育局规定外，更在采购、财务管理等方面为学校定下更严紧要求。

19. 专责小组认为有必要撤销繁琐规条、精简程序并为学校加强行政支援，以提升学校行政及管理效能，从而释放教师和校长的空间，让其专注于核心的教育工作，相关建议胪列如下。

初步建议(xi) - (xv)

20.1 就教育局而言——

(xi) 为减轻学校的行政工作量，教育局应继续定期 / 按需要检讨为学校所订的规定 / 要求，让学校能更顺畅地处理行政工作。举例说，局方可参考其他相关机构的安排，视乎情况增加资助学校在进行采购 / 商业活动方面的灵活性，例如放宽合同期限、招标 / 报价金额上限、书面报价数目等。

(xii) 为学校 / 法团校董会提供额外人手 / 资源，支援学校行政工作。由于学校行政和管理愈趋复杂，行政支援应由较为干练的人员提供，例如持有大学学位者。

20.2 就办学团体而言——

(xiii) 专责小组鼓励办学团体检视其在监督 / 监察属校的表现及管理等各方面的行政程序及安排，以精简学校的行政工作。专责小组亦鼓励办学团体在合适的行政范畴担当统筹角色，例如协助属校统一进行采购各类共同需要的物品 / 服务，以达到规模经济效益及减轻学校工作量。

20.3 就法团校董会而言——

(xiv) 犹如教育局和办学团体，法团校董会可与学校人员磋商，因应情况定期 / 按需要检视 / 精简学校行政与日常运作及法团校董会运作的内部安排和程序。法团校董会亦可审视各类型学校文件在内容方面的要求，尤其是学校发展计划、学校周年计划及学校报告。因应学校发展与问责架构及校本管理的推行，学校须拟备上述文件，而文件的内容要求备受教师关注。无论学校是否采用教育局提供的范本，文件均应扼要精简。此外，法团校董会亦可鼓励学校多采用资讯科技辅助执行学校行政，例如处理采购等，以减轻工作量。

(xv) 法团校董会宜基于所得经验和配合当前情况，审视章程，并视乎需要修订条款及程序，举例说，法团校董会可检视需选举产生的校董的任期，以减轻因举行选举所涉及的工作；按法定程序作出所需的授权安排。此外，法团校董会可探讨委任校长、教师或教员校董以外的人士担任法团校董会 / 委员会秘书，藉此减轻教学人员的行政工作量。

21. 与此同时，专责小组会继续研究进一步为教师和校长释放空间，以利教学、专业发展及就教育政策作交流等，包括检视现时教育局要求学校提交的报告和资料，探讨进一步精简的可行性。就上述初步建议 (xi) - (xv) 及以下问题，专责小组特别希望持分者提供意见：

- (a) 如何可进一步释放教师和校长空间？
- (b) 就加强学校行政效能以释放教师和校长空间所建议的措施，例如精简教育局的规定、放宽采购规限(包括合约期规限及相关招标程序的金额上限)等，有何意见？
- (c) 对初步建议提出办学团体及 / 或法团校董会宜检视校内的行

政规定和程序(例如财务和人力资源管理方面), 有何看法? 教育局、办学团体或法团校董会还可采取什么进一步措施?

促进主要持分者参与学校管治

22. 在校本管理下, 资助学校应设立共同参与、具透明度及富问责性的管治架构, 并成立由不同背景的主要持分者所组成的法团校董会。此管治架构的要素之一, 是教师、家长和校友等主要学校持分者适度参与学校的管理、发展规划、评估和决策。主要持分者的参与有助提高学校运作的透明度, 使学校在管治上加强问责, 以及确保行政管理更为公正持平。

23. 对于有意见指部分学校应强化其沟通和咨询机制, 确保持分者可充分参与学校管治, 专责小组认同法团校董会和学校应在持分者之间建立参与文化。为此, 法团校董会应不时检视和加强为持分者而设的正式与非正式的沟通机制, 就学校事宜进行有效沟通。

初步建议 (xvi) - (xvii)

(xvi) 法团校董会宜加强机制, 确保与教师保持紧密有效的沟通, 例如定期举办校方与教师咨议会、成立小组讨论特定课题, 以及安排教师与校董聚会。此外, 应加强与家长、校友等持分者的沟通, 并设立各类正式与非正式沟通途径, 使参与文化在持分者当中扎根, 确保他们适度参与学校管理和决策。

(xvii) 专责小组鼓励法团校董会审慎考量需否成立委员会, 邀请具备所需专业知识的校董和相关学校人员加入, 以处理有关学校运作的要务, 例如人力资源、财务管理、审核、处理投诉或上诉、学校发展规划等。成立这些委员会, 令相关事务得以充分讨论, 亦从而提高法团校董会的透明度及会议的效率。

24. 就上述初步建议 (xvi) - (xvii), 特别是就以下问题, 专责小组欢迎持分者提供意见:

- (a) 有什么其他途径可加强法团校董会与不同持分者的沟通?
- (b) 对专责小组鼓励法团校董会审慎考量需否成立委员会, 邀请具备所需专业知识的校董和相关学校人员加入, 以处理有关学校运作的要务, 有何意见?

征询意见

25. 欢迎教育界人士和持分者就本咨询文件内有关专责小组的初步建议发表意见，并请于二零一八年九月十日(星期一)或之前把书面意见以邮寄、电邮或传真方式提交专责小组秘书处：

邮件地址：香港添马添美道 2 号政府总部东翼 5 楼
学校发展分部中央 2 组
「校本管理政策专责小组」秘书处
电邮地址：sd_centralteam2@edb.gov.hk
传真号码：(852) 2891 2593

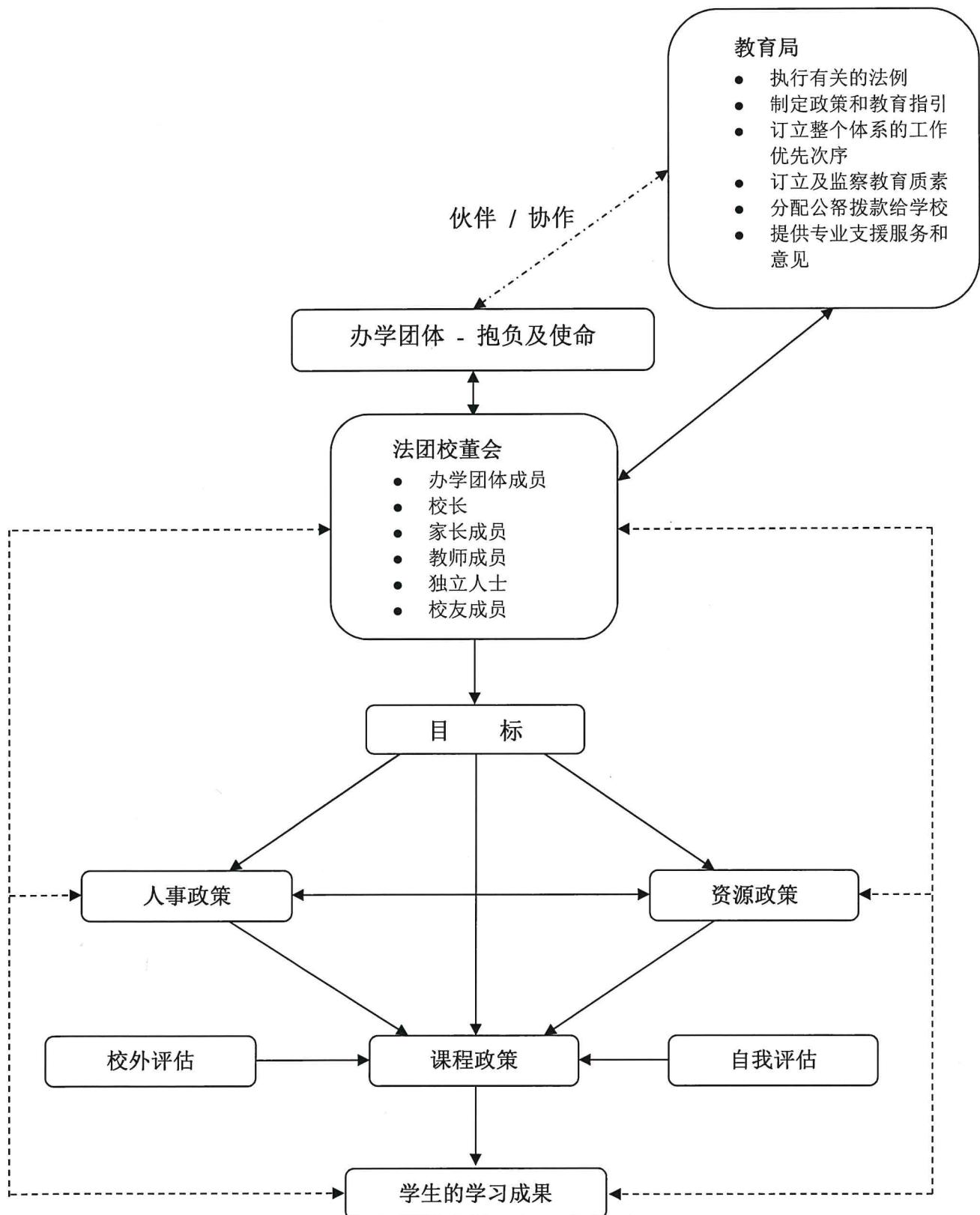
26. 任何人士就本咨询文件提交意见书时所附上的個人資料，纯属自愿提供，有关資料亦只会用于是次咨询工作上。資料经分析后会被销毁。

27. 专责小组会视乎情况，以任何形式及为任何用途，复制、引述、撮述或发表所收到的意见书的全部或部分内容，而无须事先征求提出意见者的准许。惟局方在引用相关内容时不会透露提出意见者的個人資料。

校本管理政策专责小组
二零一八年七月二十三日

附录一

教育局、办学团体及法团校董会的相互关系示意图



附录二

第 279 章

《教育条例》

二零零五年一月一日

40AE. 办学团体及法团校董会的职能

(1) 学校的办学团体须负责——

- (a) 承担为该校的新校舍装修及提供装备以达致(如适用的话)常任秘书长建议的标准的成本；
- (b) 订定学校的抱负及办学使命；
- (c) 对办学团体所拥有的资金及资产的使用，保持全面控制；
- (d) 决定接受政府资助的模式；
- (e) 透过办学团体校董而确保学校实践其办学使命；
- (f) 在制订学校的教育政策方面，向法团校董会作出一般指示；
- (g) 监察法团校董会的表现；及
- (h) 草拟法团校董会的章程。

(2) 学校的法团校董会须负责——

- (a) 按照办学团体所订定的抱负及办学使命而制订学校的教育政策；
- (b) 计划和管理可供学校运用的财政及人力资源；
- (c) 为学校的表现而向常任秘书长及办学团体负责；
- (d) 确保学校实践其办学使命；
- (e) 确保以恰当方式促进学校的学生教育；及
- (f) 学校的规划及自我完善。

(第 IIIB 部由 2004 年第 27 号第 16 条增补)