

第三章

法團校董會的職責

法團校董會參與管治學校，目的在推廣優質教育和提高學生的學習成效。為領導學校持續發展，法團校董會負責釐訂學校的整體發展路向，制訂學校的教育及管理政策，監管學校擬訂計劃及財政預算，監察學校的表現，確保學校承擔責任，以及加強與社區的網絡聯繫。

3.1 擬訂策略

- (a) 法團校董會的成員在履行義務和職責時，應緊記本身所擔當的重要角色，把創意和精力集中在建立學校的抱負/宗旨、訂立目標和制訂政策等重要事項，而把學校的日常管理工作交由校長和教職員處理。
- (b) 隨着校本管理管治架構的推行，法團校董會在經費運用和行政管理方面擁有更大的自主權。法團校董會在制訂學校政策及有關程序時，須訂立一套公開和公平的原則，為學校作出決策和採取行動時提供主導方向。法團校董會須確保學校在運作和公帑運用方面具透明度和向社會負責。
- (c) 自我管理的學校亦須對所提供的教育質素負責，為此，法團校董會應確保已建立一套自我評估機制，以評估學校提供教育服務的水平，並且找出須要改善和進一步發展的地方。有關評估不應只專注於學生的學業成績，亦應顧及學生在其他方面的表現。

3.1.1 學校發展計劃書

學校發展計劃書是學校的藍圖，制訂較長遠（如三年）的優次項目和策略。由於每間學校的情況並不相同，故不可能有一份標準計劃書適用於所有學校。一般來說，學校發展計劃書主要的內容應包括以下各項：

- 辦學宗旨和目標
- 關注事項
- 預期成果/目標
- 實施各項關注事項的策略
- 推行各策略的時間表

3.1.2 周年校務計劃書

(a) 根據學校發展計劃書及每年所定的關注事項，周年校務計劃書給學校提供了一個主導方向，協助校內各成員籌劃各項活動，是全年活動計劃的總綱。由於校內各成員有共同的目標和方向，因此所有活動在各方面均能互相配合，和諧協調。由於每間學校的情況並不相同，故不可能有一份標準計劃書適用於所有學校。一般來說，周年校務計劃書主要的內容應包括以下各項：

- 辦學宗旨和目標
- 關注事項
- 為達致所訂目標而制定的各類工作及推行時間表
- 各項工作所需的資源
- 成功準則和評核表現的方法
- 負責執行活動計劃、監察進度和評估成效的人員
- 財政預算摘要

(b) 學校發展計劃書及周年校務計劃書應由校長及教職員一同擬訂。由於學校發展計劃書涉及策略規劃，法團校董會需要負起重要角色，例如為學校制定長遠目標及發展優次項目時提供意見。學校發展計劃書及周年校務計劃書須經過法團校董會審批，並於每年十月底前上載學校網頁。有關審閱學校發展計劃書及周年校務計劃書的注意事項詳列於附錄I。

3.1.3 學校報告

- (a) 學校須每年於學校報告內匯報其自我評估的結果、成就與反思及有關的跟進工作，並應包括教育局規定的學校表現評量。學校可參照教育局提供的範本來編寫學校報告，報告須經法團校董會審批，並於每年十一月底前上載於學校網頁。
- (b) 由2003/04 學年起，教育局定期審核學校的自我評估。為配合教育局進行校外評核，學校須於事前根據教育局制定的表現指標架構，就四大範疇下十四個範圍作出評估。

- (c) 有關學校發展計劃書、周年校務計劃書及學校報告的詳細資料，請參閱教育局網頁有關「學校發展與問責」的參考資料。

3.1.4 法團校董會功能綜述

法團校董會負責下列的工作：

訂定學校的發展路向

- 訂立共同的辦學宗旨和目標，務求能配合香港的教育目標、辦學團體的理想及各有關人士的期望；
- 策劃學校的長遠和短期發展策略。

釐定學校政策

- 制定學校政策，以及行政和運作程序；
- 確立學校政策和行政方面的問責機制；
- 授權校長及教職員，讓他們在學校的日常運作、教與學及學生輔導和訓育事宜上作出決定。

批核學校發展計劃書、周年校務計劃書及學校報告

- 批核學校發展計劃書；
- 批核周年校務計劃書（包括學校的財政預算及教職員培訓計劃）；
- 批核學校報告（包括學校概覽及財務報表）。

評估學校表現

- 按既定的工作優先次序及目標，監察和評估學校的表現及學生的成就；以及
- 因應評估結果、學校當前的情況及工作的緩急需要，建議可行的跟進工作。

3.2 課程政策

- (a) 配合教育統籌委員會(簡稱教統會)的教育制度改革，課程發展議會於1999至2001年間進行了學校課程的整體檢討，並制訂了課程架構，作為學校教育中各階段學與教的基本結構。議會建議，學校課程應為所有學生提供終身學習、全人發展所需的經驗，務求他們在德、智、體、群、美五育均有全面的發展。此外，學校課程應幫助學生學會如何學習，培養各種共通能力，以便汲取和建構知識。
- (b) 法團校董會在制訂學校課程目標，以及建立課程的推行和評估架構兩方面，均充當重要的角色。本章會簡介課程發展的路向，以及法團校董會在學校課程發展方面可發揮的作用。

3.2.1 學校課程宗旨

- (a) 在二十一世紀，學生要面對各式各樣的挑戰，例如全球一體化、資訊科技的衝擊、一個互相依存但又彼此競爭的世界。為了裝備學生迎接這些挑戰，學校必須協助學生作好準備，使他們能夠：
- 明白自己在家庭、社會和國家所擔當的角色和應履行的責任，並關注本身的福祉；
 - 認識自己的國民身分，致力貢獻國家和社會；
 - 發展創意思維和掌握獨立學習的能力(例如批判性思考、資訊科技和自我管理)；
 - 積極主動和有信心地以中英兩種語文(包括普通話)與人溝通和討論；
 - 養成獨立閱讀的習慣；
 - 全面掌握八個學習領域的基礎知識；以及
 - 建立健康的生活方式，並培養對體藝活動的興趣和鑑賞能力。
- (b) 學校必須制訂能配合上述宗旨的課程目標和學校課程整體規劃。課程目標須全面，以照顧學生的不同學習需要，使他們能夠達致全人發展的目標，充分發展本身的潛能。法團校董會應確保學校所編訂的校本課程是寬廣而均衡的，涵蓋不同的學習經驗和各學習領域，從而為學生奠定終身學習的良好基礎。

3.2.2 課程架構

- (a) 課程發展議會制訂了一個由三個互相聯繫部分組成的課程架構，包括：學習領域、共通能力與價值觀和態度。
- (b) 學習領域
- 中國語文教育
 - 英國語文教育
 - 數學教育
 - 科學教育
 - 科技教育
 - 個人、社會及人文教育
 - 體育
 - 藝術教育
- (c) 每個學習領域都可採用分科、學習單元、分段課程或專題設計等模式組織學習內容。學校可因應本身的需要和目標來組合上述學習模式，編訂不同的課程。法團校董會應確保學校從每個學習領域選出若干科目，從而為各級學生提供寬廣而均衡的課程。學校應幫助學生融會貫通各學習領域的知識，使每個學習領域及各領域之間的學習內容連貫一致，並確保學生的學習經驗互相連繫。
- (d) 共通能力
- 溝通能力
 - 批判性思考能力
 - 創造力
 - 協作能力
 - 運用資訊科技能力
 - 運算能力
 - 解決問題能力
 - 自我管理能力
 - 研習能力

- (e) 共通能力對協助學生學會如何汲取和建構知識，以及應用所學的知識解決問題，至為重要。通過不同科目或學習領域的學習與教學，可以培養學生的共通能力，這些能力還可以應用於其他不同的學習情況。
- (f) 價值觀和態度
- 價值觀是學生應培養的素質，作為行為和判斷的準則，例如責任感、承擔精神和國民身分的認同。
 - 態度是把工作做好所需的個人特質，例如協作精神和堅毅的意志。
- (g) 學校課程內有不少以價值觀為導向的課題，例如：宗教教育、性教育、健康教育、環境教育及傳媒教育，或其他不同名目但性質相近的課題(情意教育、生活教育)，都可以作為德育及公民教育的組成部分。課程發展議會提倡在德育及公民教育中以日常生活事件的形式帶出價值取向的主題。

3.2.3 有效的學與教

- (a) 教統會所提倡推行的下列四個關鍵項目，學校可用作學與教的策略，以幫助學生在各學習領域或跨學習領域發展獨立學習的能力：
1. 德育及公民教育
德育及公民教育必須以學習者為中心。透過與學生日常生活有關的事件，提供機會，讓學生建立及反思自己的價值觀和態度。
 2. 從閱讀中學習
閱讀不單為改進語文能力，還有不少重要的目的，例如：可提昇生活的素質，包括拓展興趣、提昇欣賞能力、擴闊知識領域和豐富人生體驗。每名教師均有責任推動校內的閱讀風氣。廣泛閱讀計劃、書籍推介、朗誦比賽和親子閱讀，都是推廣閱讀文化的可行方法。

3. 專題研習

專題研習有助學生把知識、能力、價值觀和態度連繫起來，並能透過探究和分析多元化的課題，建構知識。

4. 運用資訊科技進行互動學習

鼓勵教師適當地運用資訊科技，從而推動學生學習和提高他們對課堂活動的興趣。

(b) 法團校董會應鼓勵學校運用各種有效的策略，提高學與教的成效。下列建議可供參考：

- 在學與教的過程中，讓學生嚐到成功的滋味，從而推動他們學習；
- 給予學生表達自己的機會，以加強他們的自信心；
- 推廣協作學習，以消除學生的挫敗感；
- 設計適合學生能力的課業，並對取得進步的學生加以肯定；
- 採用不同的課堂組織方式，以配合多元化的教學策略；
- 為學生提供課堂以外的學習的機會；
- 鼓勵學生擴大探究的範圍，而不僅局限於課本上；以及
- 提供全方位學習的機會，以擴闊學生的學習空間。

(c) 有關學與教的方法和策略，可瀏覽課程發展議會網頁所提供的範例，網址為 <http://cd1.edb.hkedcity.net/cd/cdc/tc>。

3.2.4 促進學習的評估

評估是學與教的循環中不可或缺的一部分。在審批學校的評估計劃時，法團校董會應確保評估制度有助促進學生學會學習，並提供資料，協助師生提昇學與教的效能。為了加強學習 — 教學 — 評估循環的成效，學校應：

- 透過正面的回饋，讓學生知道自己的長處和短處；
- 對學習的過程（例如獨立學習、共通能力的運用）和成果（例如知識和技能）兩者並重；
- 採用不同的評估模式，以配合不同的目的（例如以討論評核協作能力，以考試考核所學的知識，以表演評估創作力）；以及
- 避免過多的評估、無謂的默書和死記硬背。

3.2.5 法團校董會的職責概要

(a) 為了配合課程發展議會所訂立的課程架構，學校應因應可供運用的資源及師生和家長的狀況，制訂校本課程。法團校董會有責任協助學校連結和融合不同的措施和計劃，並確保學校課程連貫而靈活，能與時並進及充分照顧到學生的利益。法團校董會亦須從不同角度提供意見，鼓勵學校建立促進學生主動學習的新文化，例如透過自我評估、經驗分享、同儕觀課和行動研究，以促進教師的專業發展。

(b) 法團校董會的職責如下：

- 按照課程發展文件（例如《高中及高等教育新學制 — 投資香港未來的行動方案》），制訂緊密配合的短期和長期學校發展計劃，以配合學校目標及學生的需要、興趣和能力；
- 因應學校和社會情況，調整教育及課程改革的重點、教職員發展計劃，以及對學校表現的要求；
- 確保課程寬廣而均衡；
- 審議課程發展的方向、目標和優先次序；
- 就課程、教學和評估的規劃提供意見；
- 監察課程發展的進度和評估課程發展的成效；
- 協助學校營造有利學習的環境和氣氛；

- 支援及監察教師的專業發展，培養他們在課程發展和教學方面的領導能力；
- 與其他學校和社區建立網絡，並引進資源以提高學與教的成效（例如：與區內其他學校協作，共同開辦需求較低的科目，為學生提供更多選擇）；以及
- 定期就所需推行的改革，與各持份者溝通。

3.3 學校管理

3.3.1 學校人事管理

- (a) 根據校本管理的理念，法團校董會在人事管理方面享有更大的酌情權，舉例來說，法團校董會有權根據《資助則例》和教育局通告的規定，批核以薪金津貼支薪的人員的聘任及薪金，以填補空缺，或聘用代職員工，以替代休假的人員。教育局已發出通告，載列法團校董會在人事管理方面的其他職責，有關概要可於教育局網頁 (<http://www.edb.gov.hk>) 瀏覽。在獲得更大的自主權後，學校在人事管理決策方面須提高透明度，以及加強對各主要持份者的問責性。法團校董會有需要制訂一套有關的指引，以配合公開和公平的一般原則。
- (b) 法團校董會為學校制訂人事政策和程序時，除了須遵從《教育條例》、《教育規例》和《資助則例》的規定外，還須遵從相關的法例，包括《僱傭條例》、《個人資料(私隱)條例》、根據《殘疾歧視條例》制訂的《教育實務守則》、《防止賄賂條例》、《強制性公積金計劃條例》和《職業安全及健康條例》等。
- (c) 法團校董會有需要為學校制訂收受利益及有關事宜的政策。各校董須注意，教學及非教學人員在未徵得法團校董會同意前接受利益，均屬違法。所有教學及非教學人員均須遵從《防止賄賂條例》(第201章)第9條的規定。法團校董會和校長可參考《學校行政手冊》第七章有關「收受利益」的指引。

(d) 總括而言，法團校董會須負責下列工作：

- 制訂處理人事管理方面的準則和程序；
- 讓所有有關的教職員知悉這些程序；
- 確保這些程序妥為記錄；
- 就校長的聘用提出建議，以待教育局常任秘書長審批；
- 制訂與辦學目標相配合的教師專業發展和表現管理方面的整體計劃；
- 設立教職員（包括校長）考績制度；以及
- 處理對教職員（包括校長）作出的投訴。

3.3.2 學校財務

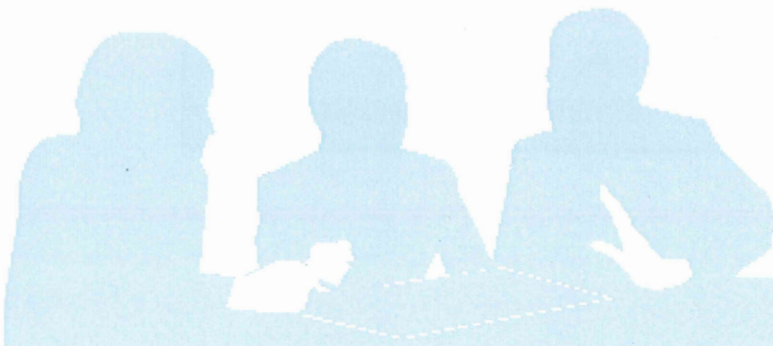
- (a) 根據校本管理的理念，法團校董會可享有更多資源和更靈活運用經費，以配合學校的特定需要。有關學校可靈活運用經費範圍的概要，可於教育局網頁(<http://www.edb.gov.hk>) 瀏覽。
- (b) 法團校董會可根據學校的短期和長期優先發展項目，撥款舉辦行政和課程方面的活動。財政預算是學校在一段特定時間內的財務計劃，並顯示學校為達到某些目標而運用的資源。在徵詢教職員的意見後，校長會在財政預算內訂明用於學校優先發展項目的撥款額，並把財政預算列入周年校務計劃書內。法團校董會須審批學校財政預算，監察和檢討學校的開支情況。檢討工作十分重要，因為大部分改善工作都需要財政資助。
- (c) 在酌情決定學校的財政事宜，以及監察學校的財政狀況時，學校務須確保以學生的利益為大前提，並確保各項開支均用作教育用途。同時，學校在運用資源方面，亦須加強問責性和提高透明度。法團校董會須為學校制訂有關撥款的應用範圍、準則和規則，亦須確保學校已制訂管理經費的正式程序。

(d) 總括而言，法團校董會須負責下列工作：

- 審批須載於學校周年校務計劃書內的財政預算；
- 定期監察開支與預算是否相稱，並評估財政預算的成效；
- 確保學校妥為備存財務運作的各項帳目和記錄；
- 制訂正式的申報和核數程序；
- 把若干權力轉授予校長和教職員，舉例來說，授權他們審批最高達某個金額的開支；
- 制訂有關經費管理的問責機制；以及
- 向有關人士，例如教師和家長匯報學校運用公帑和學校經費的情況。

3.3.3 家庭、學校與社區之間的伙伴關係

- (a) 由於家長最了解其子女，故在學校教育所擔當的角色日益重要。他們教養子女，並塑造子女對學習的態度。學校在舉辦活動時，可借助家長的知識、技能和熱誠，以提高學生的學習成效。法團校董會可發揮領導角色，致力建立有助促進家校合作的文化，鼓勵和重視家長參與子女的教育。
- (b) 在教育子女時，家長可與學校互相溝通，並在子女學習方面與學校協作，成為學校的伙伴。家長有權獲告知學校各方面的資料，例如校規、學生和教師的資料、優先發展項目、財政狀況和學生表現等。學校在推行改革前，特別是那些會影響學生教育的改革，須先徵詢家長的意見。同時，家長亦有責任告知學校有關子女的資料。家長可在學校教育中擔當積極的角色，主動與學校聯絡。
- (c) 法團校董會須為學校制訂政策，促進家校合作，並培養與家長之間的伙伴關係。在制訂有關鼓勵家長參與的政策時，法團校董會可考慮下列事項：
- 為教師提供專業培訓，提高他們與家長溝通的技巧；
 - 定期告知家長有關學校的目標、子女的參與和達標程度；



- 加深家長對教育政策的認識，並培養他們協助子女學習的技巧；
 - 讓家長參加各項學校活動(須顧及家長的不同家庭結構和經濟背景)；
 - 藉着與社區組織和志願服務機構的聯繫，鼓勵家長參與學校活動；以及
 - 讓家長有機會參與決策，特別是影響子女學習的政策和程序。
- (d) 為了推廣全方位學習這項教育改革的主要原則，學生須懂得透過課堂內外的活動學習。社會上不同行業的人士可為學生提供寶貴的資源和不同的學習機會。法團校董會在促進家長、社區和學校之間的合作和溝通上擔當重要的角色。法團校董會有需要進行下列工作：
- 制訂外展機制，告知區內人士有關學校的目標、政策和成就；以及
 - 開發社區資源，以推廣學生的全人發展。

重點

作為學校教育的主要持份者，校董可在策略性層面就以下範疇作出貢獻——

- 按照學校的抱負和辦學使命訂定發展路向及制定政策(第 3.1.4 段)；
- 批核學校發展計劃書、周年校務計劃書及學校報告(第 3.1.4 段)；
- 監察及評估學校表現(第 3.1.4 段)；
- 確保課程寬廣而均衡，以及符合該校學生的需要(第 3.2.1 段)；
- 制訂人事管理方面的準則和程序，包括員工發展計劃、員工表現管理及處理投訴(第 3.3.1 段)；
- 制訂財務管理問責機制，包括財政預算、監察開支、核數及匯報程序(第 3.3.2 段)；以及
- 促進家庭、學校和社區之間的關係(第 3.3.3 段)。

附錄 I

審閱學校發展計劃書及周年校務計劃書的注意事項

	學校發展計劃書	周年校務計劃書
關注事項	<ul style="list-style-type: none">列出關注事項；以重要關注事項和優先發展的項目（例如：發展學校自我評估、建立校園閱讀文化）為重心，而非日常的運作	<ul style="list-style-type: none">制定落實關注事項的詳情
預期的成果	<ul style="list-style-type: none">確立具挑戰性而切實可行的改善工作，並訂立共同目標/預期成果，例如：學校持份者皆參與學校自評的工作、就學校計劃釐定清晰的目標及採用適當的評估工具	——
策略	<ul style="list-style-type: none">列出較長遠（如三年）的實施策略，例如：改善與學校持份者的溝通渠道、發展用作蒐集及分析資料的工具	<ul style="list-style-type: none">列出為達成所訂目標而制定的一系列工作，舉例說，學校可每星期透過學校網頁，報道學校最新發展情況，以及進行網上調查，蒐集教職員及學生意見，以改善與學校持份者的溝通渠道

	學校發展計劃書	周年校務計劃書
時間表	<ul style="list-style-type: none"> 列出推行各策略未來三年的時間表，讓學校能有策略地推展工作和進行評估 	<ul style="list-style-type: none"> 制定各策略的時間表，例如：由2006年9月至2006年12月
成功準則	—	<ul style="list-style-type: none"> 設定量化及質化的成功準則，例如：超過XX%的受訪學校持份者(教師、學生及家長)同意現時的溝通渠道有助他們了解學校的最新發展
評估方法	—	<ul style="list-style-type: none"> 所定的預期成果/目標、成功準則及評估方法須互相配合
負責人	—	<ul style="list-style-type: none"> 列出有關科/組的負責人
所需資源	—	<ul style="list-style-type: none"> 資源應包括人力及財政資源，如專業發展及培訓 反映發展優次及能靈活運用資源 有助制定財政預算摘要