

校本管理文件系列



# 校董锦囊



校本管理

School-based Management



# 目录

---

## 引言

第一章 校本管理篇.....	1
第二章 校董工作篇.....	4
第三章 学校发展与问责篇.....	13
第四章 持份者参与篇.....	18
知多一点点.....	23

## 引言

随著校本管理的推行，公众人士可透过不同的身份，如家长、校友或独立人士等出任校董，参与学校的决策。校董的职责是管理学校、制订最切合学校及整体学生需要的政策，以及规划学校未来的发展，为学生缔造理想的学习环境，为香港培育优秀人才。因此，校董除了须付出时间和精力投入学校管理外，亦需要了解学校的状况、香港教育的趋势，并掌握学校管理的技巧，才能有效地发挥校董的角色。

## 本锦囊的目的

- 提供一份简明的参考资料，说明校本管理的基本概念，以及综述校董在学校管理的角色和职责。
- 对现职校董而言，本锦囊有温故知新的作用。
- 对有兴趣认识校董工作的人士而言，本锦囊可视为入门手册，引导他们认识校董的角色和职责，有助衡量自己是否适合担任校董。
- 配合校董训练课程、相关讲座、研讨会或其他有关校本管理的参考资料，让读者对校董的工作有更全面的了解，有助其成为称职的校董。

本锦囊分为四个篇章，概述校本管理的精神和管治架构、学校管理的范畴及校董职责、学校发展与问责架构，以及如何成为称职的校董。

# 第一章 校本管理篇

## 什么是校本管理？

校本管理是一套以校为本，以学生为中心，以质素为主的学校管理制度。透过权责下放，校本管理让学校享有更大的自主权，可以更灵活地管理校务、运用资源和规划学校的发展，从而为学校缔造一个有利不断进步的环境，并且加强学校管理的问责性。校本管理最终的目标，是透过各主要持份者共同参与学校决策，以及前线教育工作者的领导和承担，提升教学水平及改善学生的学习成果。

然而，这并非指学校不再受制于现时的教育制度，学校仍须在政府所定的管治及责任架构内运作，学校帐目须由执业会计师审核，学校亦须就其表现向公众负责。

## 校本管理的精神



## 推行校本管理的策略

### 1. 简政放权

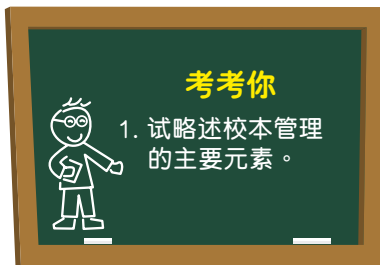
- 让学校享有更大的灵活性和自主权，从而更能因应学生的需要来管理学校和分配资源，发展有自己特色的优质教育。
- 教育统筹局(教统局)的角色由监控者转变为学校的专业伙伴和规管者。

### 2. 透明问责

- 校本管理设有机制，让所有与学校教育事务有关的持份者共同参与主要的决策，评定学校的效能，藉此提高学校在运用公帑和日常运作上的透明度和问责性。
- 学校获得更大自主权的同时，亦须透过校内和校外的问责机制，确保学校的政策和管理符合要求，并向公众保证办学的成效。

## 校内问责机制

- 订立有效的内部监控机制，以避免营私舞弊，并确保资源在有关的规限和所享有的弹性下运用得宜。
- 学校应定时检视校务计划是否能配合学校的实际情况及发展方向，并作出相应的修订。
- 透过系统化及常设的自评制度，学校可评鉴校内各项工作的质素与成效，从而促进自我完善和持续发展。
- 在不同的学校报告或聚会中，学校应向持份者交代学校及学生的表现。
- 让不同持份者参与学校决策，一方面可增加透明度，另一方面可发挥互相制衡的作用。



## 校外问责机制

- 学校管理必须遵守《教育条例》、其他有关的法律规定及相关的指引。
- 凡接受政府资助的学校，必须遵守有关的资助则例或津贴的条款及条件。
- 学校发展的策略应符合政府教育政策的要求。
- 每年向教统局提交由注册的执业会计师审核的周年帐目。
- 教统局安排校外评核，从诤友角度检视学校整体的表现。

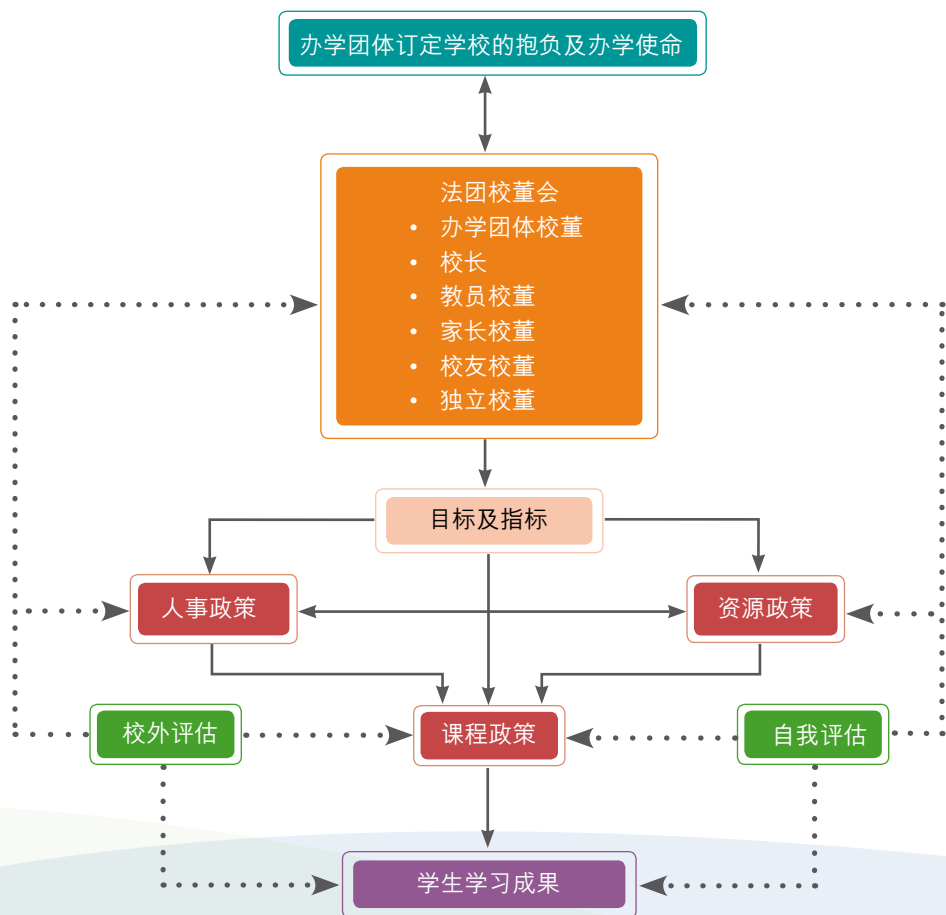
## 校本管理的推行和管治架构

自1999年起，教统局(当时为教育署)已逐渐为学校创造更大的空间，配合学校实施校本管理。政府的措施包括精简行政程序、在人事管理、财务、以至设计和推行课程等事宜上，下放更多权责给学校，让学校发展有自己特色的优质教育，并让学校在运用公帑上享有更大的灵活性。

### 小提示

- ◆ 有关设有法团校董会学校的管理，可参阅《教育条例》第III B部。

由2005年1月1日开始，《教育条例》为校本管理的管治架构提供法理依据，并就法团校董会的设立、组成、运作、职能、权力及设立法团校董会前的过渡安排等作出规定。资助学校的办学团体须于2009年7月1日前呈递建议的法团校董会章程草稿及校董名单，以便在每所属校成立法团校董会，负责管理学校。



在校本管理的管治架构下，办学团体负责订定学校的抱负及办学使命，并在制订学校的教育政策方面，向法团校董会作出一般指示；法团校董会则负责管理学校。法团校董会的组成包括学校的所有主要持份者；他们直接参与学校的决策，并就学生的学习成果向办学团体、家长、教统局及公众负责，学校的透明度和问责性因而有所提高。

## 第二章 校董工作篇

### 校董在学校管理中扮演甚么角色？可发挥甚么功能？

#### 决策

- 规划学校的发展策略，以实践学校的抱负及教育目标，提升学生的学习成效
- 制订政策，决定发展项目的优先次序
- 计划和管理学校可运用的资源
- 确保学校实践其办学使命

#### 管理

- 人事管理
  - 员工聘任、升迁和解雇
  - 员工表现管理及专业发展
  - 建立有效的沟通渠道及处理投诉
- 财务管理
  - 审批学校发展计划书、周年校务计划书及财政预算
  - 妥善管理政府及非政府的经费，确保资源运用得宜
- 课程
  - 保证学校在课程设计方面配合政府的教育政策
  - 确保学校课程配合香港教育目标，内容连贯而灵活、宽广而均衡
- 厘定学校长远发展的大方向，给予教师足够的弹性和空间，处理日常事务及执行计划的具体工作
- 检视计划和预算与整体教育目标和学校政策是否配合，在有需要时作出适当的调控
- 与校外社群保持良好关系，争取社会资源，共同提升教学成果
- 促进学校的学生教育，带领学校不断求进，自我完善

#### 考考你

2. 下列哪些事务不是校董的职责？  
(可选择多于一项)



- 查阅学生的习作
- 决定学校的教学语言
- 计划来年发展项目的推行细则
- 拟定教职员升迁的评审方法及准则
- 编写校务计划书

### 在管理学校方面，校董要负上甚么责任？

- 为学校的表现向教统局、办学团体及公众负责。
- 确保学校的决策及管理符合《教育条例》、《教育规例》、资助则例、《雇佣条例》、《性别歧视条例》、《防止贿赂条例》等相关法例和规定。



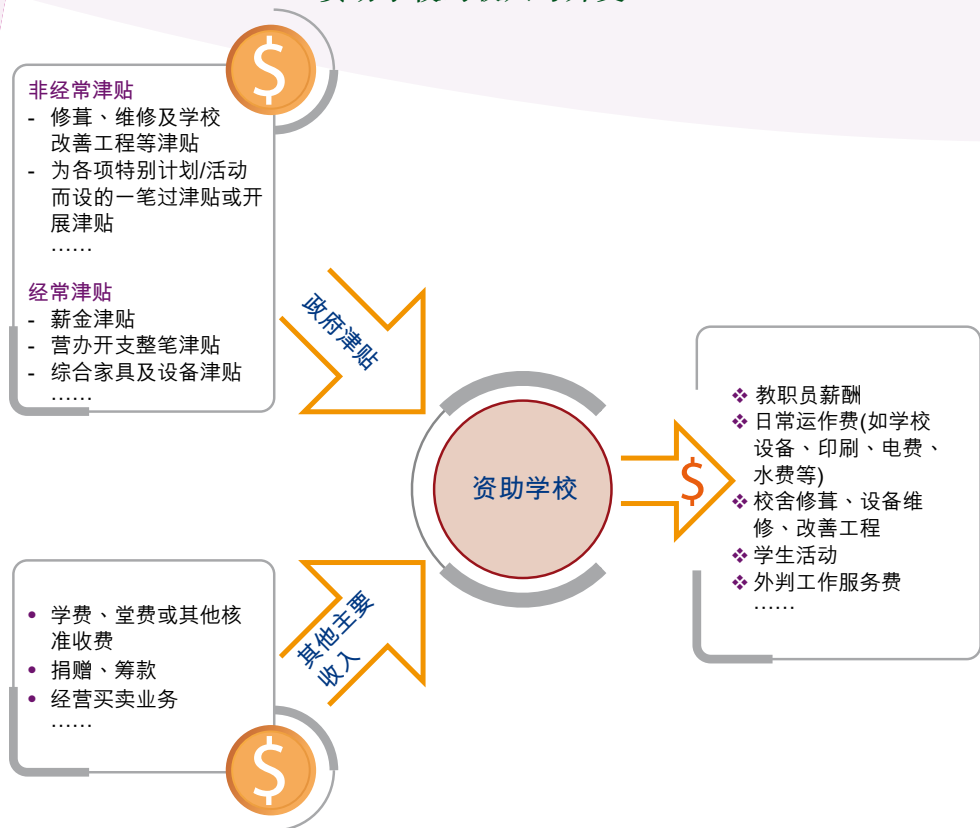
## I. 人事管理

校董会作为学校教职员的雇主，需要制订人事管理的政策。学校的人事管理涉及不同的范畴：

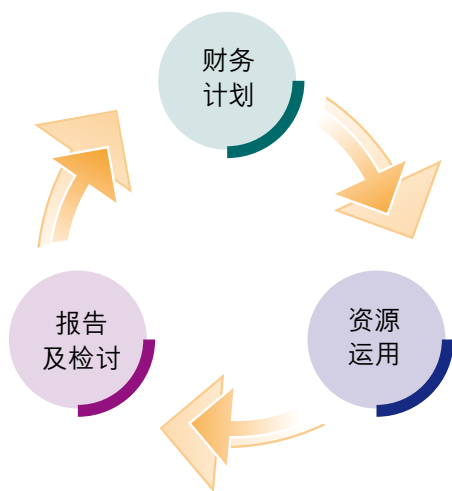
范畴	校董的职责
教职员的聘用、 升迁及继任安排	<ul style="list-style-type: none"><li>制订甄选的准则和程序</li><li>参考资助则例有关职级或职系的最低入职要求，发出聘书，订定聘用条款及签订雇用合约</li><li>明确界定及让有关人员清楚知悉各个晋升职位的分工</li><li>确保甄选制度公开、公平和具透明度</li><li>定期检讨评审准则和甄选程序</li><li>配合学校发展和教育政策的要求，及早计划教学人员的继任安排</li></ul>
纪律处分及终止 聘用	<ul style="list-style-type: none"><li>制订一套公开、公平及正式的程序，处理人事变动</li><li>遵从《教育条例》、《教育规例》、资助则例、《雇佣条例》、其他本港的法例及教统局不时发出的通告行事</li></ul>
表现管理	<ul style="list-style-type: none"><li>因应学校的实际情况，建立适切的考绩机制，评核员工表现</li><li>评估员工的强项和弱点，厘定员工的专业发展政策</li><li>定期检讨评核机制的内容和方法，确保评核能真正反映员工的表现</li><li>建立整体的自省及学习文化，追求自我完善</li></ul>
专业发展	<ul style="list-style-type: none"><li>根据师训与师资咨询委员会的建议，教师应在每个三年周期内，进行不少于150小时持续专业发展活动，因此，校方应与教师商议教师专业发展的安排</li><li>教师专业发展政策应顾及教师个人和学校发展的需要，并以学生的教育利益为依归</li><li>确保所有教师有平等的专业发展机会</li><li>营造一个有利学习的环境，并为员工的专业发展提供支援和资源</li><li>推动校内专业发展文化，建立终身学习的态度</li></ul>
沟通渠道	<ul style="list-style-type: none"><li>建立有效的沟通渠道，加强教职员对学校的归属感，建立协作文化的校风</li><li>订立一套合理、公平、公正的政策和程序处理校内与校外人士的投诉</li></ul>

## II. 财务管理

### 资助学校的收入与开支



### 财务管理的基本元素



### 小提示

- ◆ 校董必须申报可能与其校董职务出现冲突的任何金钱或其他个人利害关系。

### 小提示

- ◆ 在校内经营业务所产生的利润必须运用于能使学生直接受益的用途上。

## 校董在财务管理上的职责

- 了解学校在财务方面所受的规限和所享有的弹性，充分考虑学校本身的资源、学生素质、家庭背景等因素后，制订学校的目标及发展策略，促使校方作出适切的财务管理策略；
- 批核学校的财政预算；
- 定时监察学校的收支状况，确保资源运用配合学校的发展方向及学生的需要；
- 确保学校收入的处理和运用符合《教育条例》、资助则例、教统局通告及其他相关的规定；
- 配合有关法例或规定，制订财务管理的准则及程序(如收支程序、采购及报价程序、收受利益规定等)，以避免利益冲突及滥用政府资源；
- 建立足够内部监控、健全会计及汇报系统，监察预算偏离项目，评估实际的支出后，并在有需要时，重新考虑发展项目的优先次序；
- 委任会计师为核数师，审核学校的帐目；
- 向教统局及主要持份者汇报经费使用情况。

### 考考你

3. 推行校本管理后，学校拥有更大的自主权，学校是否可以自由厘定所有员工的薪酬及运用学校的资源？



### III. 课程改革 — 反思优势、发挥所长

随著全球一体化带来对社会、环境、文化、政治和道德价值观的冲击和改变，香港的学生也需要不断更新所学的知识，以面对这个充满机会和挑战的时代。学校课程必须为学生提供全人发展的教育，并透过不同的经历，让他们掌握学习的方法，而不单是记诵知识内容。学习形式不再是以传授知识为主的教学，而是增加学生自学及建构知识的机会，让他们懂得怎样学习，掌握基本能力，扩阔学习空间。学校教育应让不同学习能力的学生装备自己，发挥所长，并鼓励他们终身学习，从容面对未来的挑战。

#### 廿一世纪的教育目标

「让每个人在德、智、体、群、美各方面都有全面而具个性的发展，能够一生不断自学、思考、探索、创新和应变，有充分的自信和合群的精神，愿意为社会的繁荣、进步、自由和民主不断努力，为国家和世界的前途作出贡献。」

节录自教育统筹委员会2000年发表的《香港教育制度改革建议》

#### 学校课程宗旨

「学校课程应为所有学生提供终身学习所需的重要经验，并因应个别学生的潜能，使能在德、智、体、群、美五育均有全面的发展，成为积极主动、富责任感的公民，为社会、国家以至全球作出贡献。」

为了装备学生面对廿一世纪的挑战，学校课程必须协助学生建立正面的价值观和态度，贯彻终身学习的精神，从而学会如何学习；培养各种共通能力，以便获取和建构知识，奠定全人发展的基础。

有见及此，廿一世纪的优质学校课程，应建立一个连贯而灵活的架构，务求能够适应各种改变，以及照顾学生和学校的不同需要，从而厘定教与学的路向。」

节录自课程发展议会2001年发表的《学会学习—课程发展路向》

校董肩负监察学校课程发展进度及成效的重任，故必须对课程发展的现况及未来路向有充分的了解。

## 七个学习宗旨

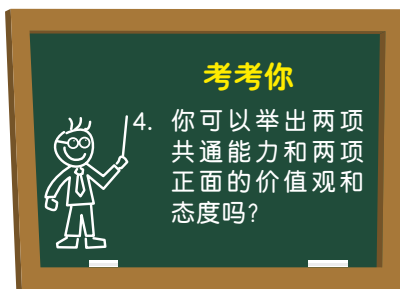
课程发展议会在2002年编制的《基础教育课程指引》中，就教育目标和学校课程宗旨，订定七个学习宗旨，期望在十年内，学生能够：



## 五种基要的学习经历及课程架构

课程是学生从学校获得的整体学习经历。所有学生均应享有以下五种基要的学习经历，以促进全人发展：

- 德育及公民教育
- 智能发展
- 社会服务
- 体艺发展
- 与工作有关的经验(为初中学生提供)



课程架构由三个互有关连的部分组成：(i)学习领域；(ii)共通能力；(iii)价值观和态度。

### 学习领域知识

学习领域把主要知识范围中基本和相关的概念联系在一起，为学生提供不同的学习情境，透过适切的学与教活动和策略，让他们发展及应用共通能力、培养正面的价值观和积极的态度、建构新的知识和加深对事物的了解。

### 共通能力

通过不同科目或学习领域的学与教，可以培养学生的共通能力。

### 价值观和态度

学校可透过德育及公民教育、适当的跨学习领域主题及运用适当的学与教策略，培养学生正面的价值观及积极的人生态度。

学校应以推行下列四个关键项目为切入点或策略，让学生学会学习：

- 德育及公民教育
- 从阅读中学习
- 专题研习
- 资讯科技

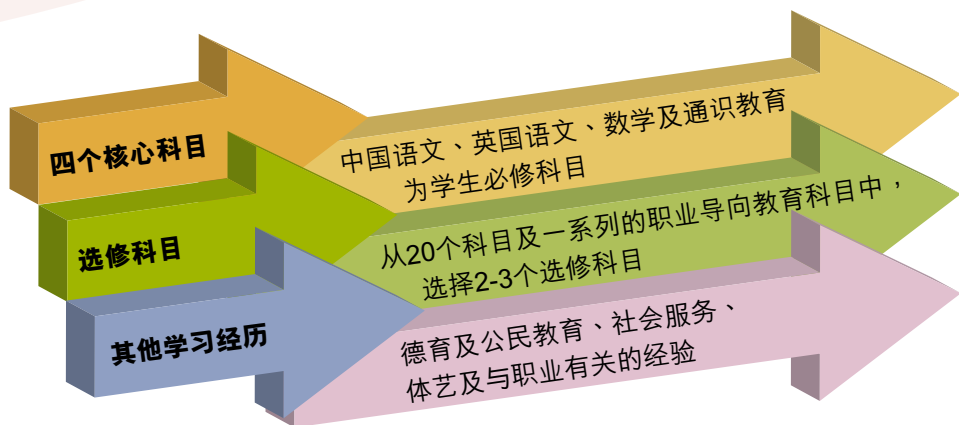
## 校本课程

- 由于每间学校的教师和学生各有不同的特色，学校本身进化的过程和变数也截然不同，以「一刀切」的概念推行课程发展并不可行。
- 学校可根据本身的特点和需要，就中央提供的课程指引加以调适，发展本身的校本课程，从而帮助学生更有效地达到教育的目标和宗旨。调适的措施可包括调整学习目标、以不同方式组织课程内容、提供科目的选择、采用不同的学习、教学与评估策略。不过，学校仍须符合课程发展议会订定的基本课程方向和原则，如学习时间、学习目标和基要的课程内容。
- 校本课程其实是课程发展议会订定的基本方向，与学校和教师的专业自主之间，两者取得平衡的成果。

## 高中及高等教育新学制 (3+3+4) [新高中一于2009/10学年开始实施]

### 主要特点：

- 提供「3+3」中学学制，让所有学生都受惠于六年的中学教育。
- 由一个新的公开考试取代目前两个高风险的公开考试。
- 在新高中课程架构下，学生修读的课程由三部分组成：



- 透过4年制的学士课程，各高等教育机构可让学生得到更均衡、更全面的教育，亦可扩阔学生的知识基础，帮助他们日后的专科学习。

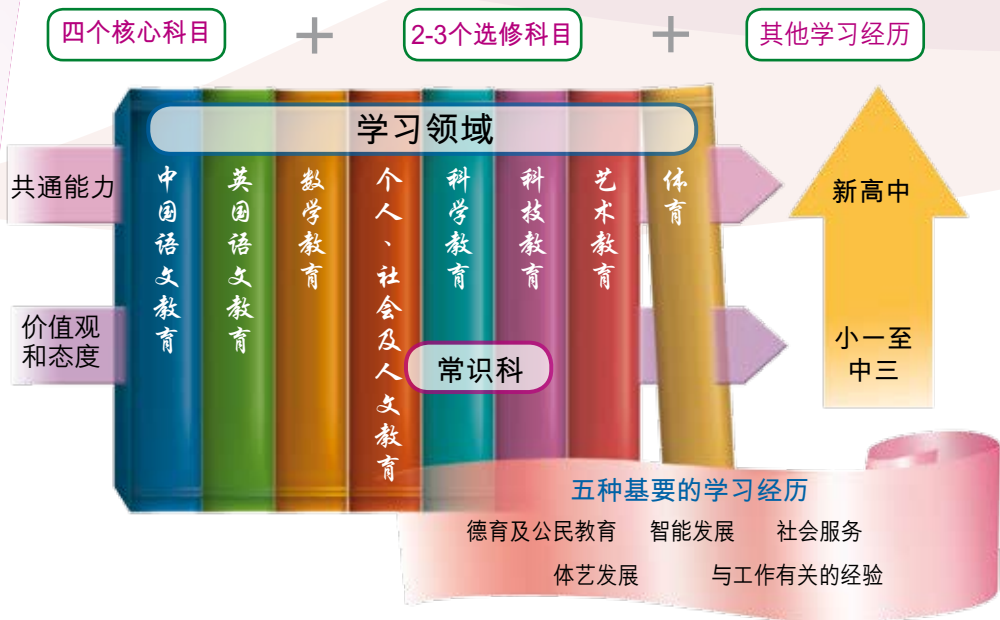
### 新高中与基础教育(小一至中三)课程改革的连贯性

新高中课程是基础教育课程的延续，旨在提升学生的学会学习能力，并以八个学习领域，提供一个宽广而均衡的课程，让学生享有跨课程的学习机会；同时，亦有更多机会体验与德育、公民教育及体艺范畴有关的其他学习经历，有助培养他们正面和积极的价值观，协助他们日后为升学及就业作好准备。

#### 小提示

- ◆ 「3+3+4」学制中，学校可因应学生的能力和兴趣，自由选择提供职业导向教育科目。

## 新高中与基础教育课程架构



### 校董在课程发展方面的职责

- 对香港的课程发展有基本了解；
- 配合香港整体教育目标及学校课程宗旨，制订切合学校本身条件及学生需要的校本课程发展方向；
- 监察学校课程发展的进度和评估成效；
- 检视计划的成效，整合现有的计划，善用财政和人力资源，提升学习效能；
- 配合长远课程发展的需要，审批有关的财政预算；
- 支援教师的专业发展，培养他们在课程发展和教学方面的领导能力；
- 检讨学校政策（例如上课时间表、评核政策）是否能配合课程发展的大方向；
- 争取更多校外资源及空间，推行全方位学习，丰富学生的学习经历；
- 为学生营造有利学习的环境，培养乐于学习的风气。



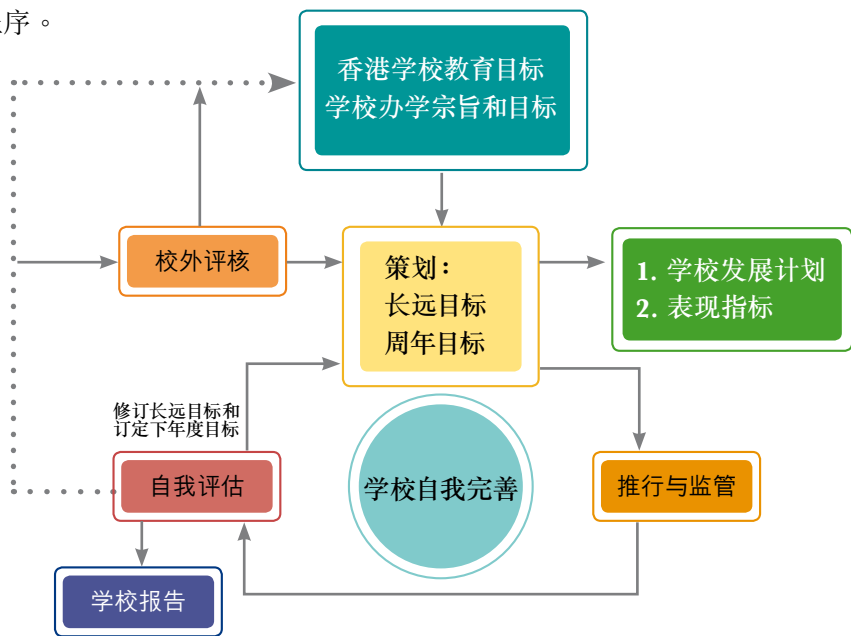
## 第三章 学校发展与问责篇

### 为何要建立学校发展与问责架构？

- 发展优质教育，培育人才，推动社会、经济和文化的发展是当前世界的趋势。为培育年青一代应付瞬息万变的社会需要和面对各种新挑战，香港亦应与其他国家一样，在教育方面作出相应的改进，提升教育素质，以促进学生个人成长，提供人才，增强香港在国际间的竞争力。
- 学校发展与问责架构能提供有用的反馈，引导和支援学校持续改进，确保学校能提供优质教育。
- 政府每年在教育上投放大量资源，一所资助中学每年的营运经费约需四千万元，而一所资助小学每年则约需二千万元。在校本管理原则下，资助学校得到更大的自主权，能更灵活地调配资源，从而提供优质教育。因此，学校必须提高其透明度和问责性，让社会人士得悉学校的表现及确保资源运用得宜。

### 学校发展与问责架构

学校发展与问责架构综合了学校层面的策划、推行与监察，以及汇报及检视程序。



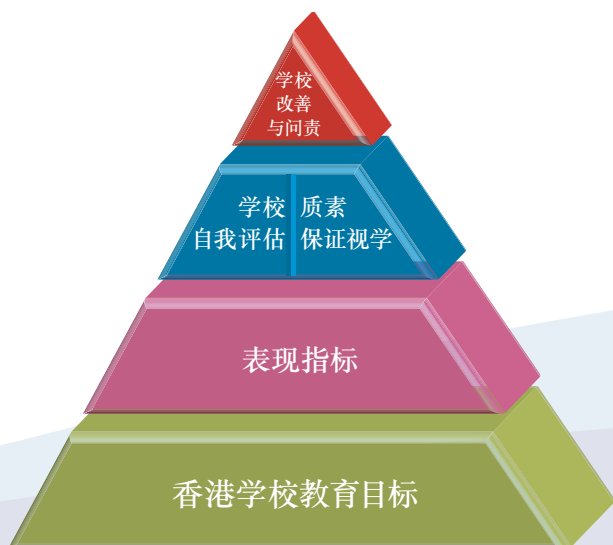
## 学校的规划和发展

每所学校的发展步伐虽然各有不同，但要提供优质教育，则每所学校均须根据本身的背景因素和实况，拟订学校发展计划，确立期望达致的目标。学校发展计划书应包括长远(如为期三年)的规划和发展优次；同时，配合长远的发展计划，学校亦应就每年的关注事项，制订具体实施方案，并在周年校务计划书内反映。

## 为甚么要进行自我评估？

每所学校的情况不同，因此没有一套放诸四海皆准的学校管理方法。学校必须先清楚了解本身的客观情况，分析情势，制订的发展计划才容易达致理想的成效。自我评估是香港教育质素保证机制不可缺少的重要部分。透过自我评估，学校可更清晰地了解本身的现况及发展需要，从而订定更明确的发展目标、更适当地调整工作的缓急次序，以及更有效地调配资源，使各项计划的推行更加协调和顺畅。

### 学校教育的质素保证架构



## 学校自我评估的模式和目的

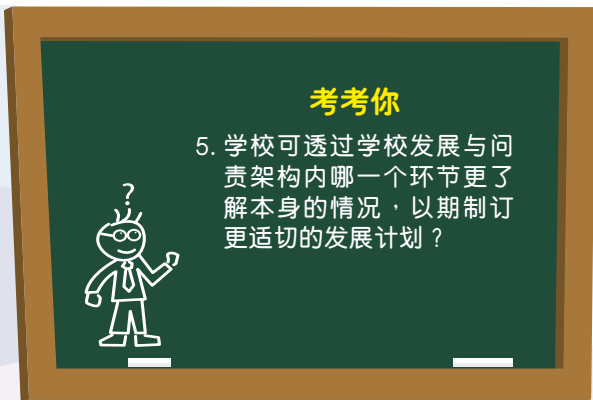
- 学校进行自我评估时宜配合发展情况，选择适当的评估范围、深度和模式。
- 让学校了解本身的现况，辨识优点和不足之处。
- 营造重视自我反思的学校文化。
- 促进学校自我完善，改善学习成效。
- 让不同持份者(包括教师、家长和学生)参与学校自我评估的过程，可增加学校在管理和运作方面的透明度，以及各持份者对学校发展的承担精神。

除了学校自评外，教统局亦会安排外评队伍，从校外角度检视学校的整体表现。

## 校外评核形式和目的

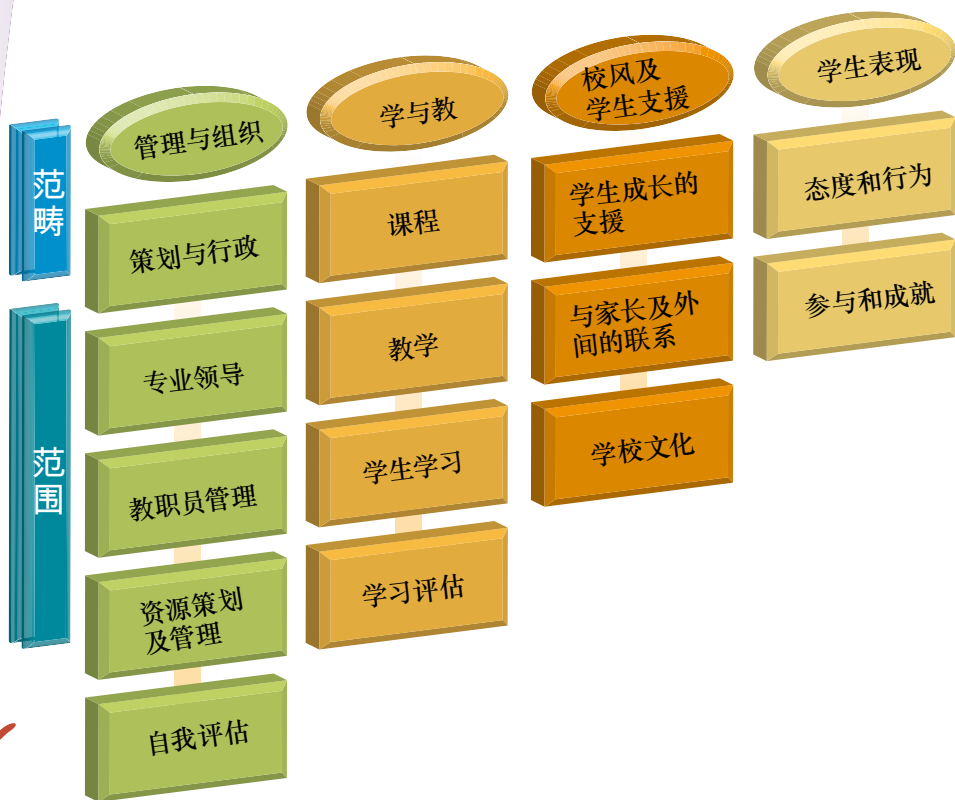
- 由教统局人员及一位非官方人士组成评核队伍，驻校进行视学。
- 客观地检视学校的整体表现，核实学校的自评结果，帮助学校发挥本身的强项及改善不足之处。
- 根据观课所得，提供更明确的学与教建议。
- 以诤友的身份為學校提供專業的意見，協助學校訂定發展項目的緩急次序和實施策略，進一步自我完善。

总的来说，外评只是学校改善周期的其中一环，学校的不断自我反省和自我改善才更重要。



## 学校工作的评估范围和工具

学校工作的四个主要范畴，均可透过「表现指标」及「学校表现评量」量度，从而对学校作全面评估。



### 表现指标

表现指标涵盖学校工作四个主要范畴，是评估学校表现的依据。学校可运用这套指标作自我评估，教统局校外评估队伍亦可用以评估个别学校的效能。

### 学校表现评量

学校表现评量是教统局配合「学校发展与问责架构」所制订的工具。它是一个建基于「香港学校表现指标」的资料系统，提供量化及客观的数据和资料，展示学校的表现，用作补足以质化内容为主的表现指标。

## 持份者如何知道学校的表现？

- 学校须每年在学校报告汇报有关周年校务计划的进度、自我评估的结果，以及学生的学习表现。
- 学校把校董会审批的学校发展计划书、周年校务计划书及学校报告上载学校网页。
- 学校可利用现行的沟通渠道及与持份者的聚会，如学校通讯、家长日等，汇报学校表现。
- 透过校董会向校内相关人士(包括家长)详细交代外评报告的内容。

### 小提示

- ◆ 善用评估，透过诊断与回馈，提高学与教的效能。

## 校董在学校发展与问责方面负责甚么工作？

- 厘定学校的教育政策，规划学校的发展蓝图；
- 审核学校发展计划书和周年校务计划书；
- 监察和评估学校的表现及学生的成绩；
- 营造有利的自评气氛和环境；
- 以恰当方式促进学生学习，提供优质教育；
- 为学校表现向教统局、办学团体及公众负责。

### 考考你



6. 校董可从甚么资料了解学校的发展路向和学生表现，从而制订日后的发展方向？
7. 学校工作的四个主要范畴是甚么？

## 第四章 持份者参与篇

### 我可以做校董吗？

我……

- 关注本港年青人的教育
- 有服务学校的热诚
- 对学校的背景有基本认识，了解学校的发展方向
- 愿意付出时间和精力，深入认识学校及参与制订校政
- 乐意与其他持份者沟通和合作
- 愿意承担作为校董的责任
- 敢于表达意见，积极参与讨论
- 乐意听取不同的声音，接纳别人的意见
- 处事正直无私，凡事会以整体学生的利益为依归
- 会不断学习，在知识和技能上装备自己



## 担任校董前有甚么准备工作？

### 1. 认识学校

- 我要认识学校哪几方面？
  - 办学团体订定的抱负及办学使命
  - 学校历史和宗教背景
  - 学校特色
  - 学校表现及发展方向

### 考考你



8. 出任校董是否要达到一定的学历水平？
9. 根据《教育条例》，法团校董会的家长校董是从甚么途径产生？

- 如何获得有关资讯？
  - 浏览学校网页(包括学校发展计划书及周年校务计划书)。
  - 阅读学校出版的刊物，如学校报告、校刊、校报、家长通讯等。
  - 参加学校举办的活动，如开放日、讲座或座谈会、家长日、毕业礼等。
  - 加入与学校有关的组织，如家教会、校友会。

### 2. 认识校董的工作

- 如何认识校董的工作？
  - 校董培训：参加教统局、学校或其他有关组织提供的校董培训课程、讲座、工作坊，以及经验分享会等。
  - 阅览资料：浏览教统局网页、参阅校董手册、校本管理文件及其他相关资料等。

### 3. 踏上校董之路

- 成为法团校董会校董有甚么途径？
  - 教师、家长和校友可透过选举成为校董。
  - 办学团体校董由办学团体委任。
  - 独立校董由法团校董会委任。
  - 校长是法团校董会的当然校董。

## 执行校董职

- 积极参与学校活动，加深对学校及持份者的认识
- 真诚行事，履行校董职责

- 了解校董与校董会的权责，带领学校不断自我完善

- 发挥团队合作精神，促进家校社区合作

- 参与培训，增进学校管理方面的知识和技巧

- 向持份者解释学校政策的理念，使校政推行更畅顺

- 把握机会，了解教育政策的最新发展



## 务的要诀

- 建立有效的沟通渠道，搜集持份者的意见，在会议上反映，并在会后交代进展

- 讨论时要保持客观和理性，以期达成共识

- 决策以整体学生的利益为依归
- 定时评估工作绩效，修正偏差

- 掌握数据资料的精要，分析学校的现况

- 让校长和教职员有弹性和空间处理学校日常事务

### 小提示

- ◆ 法团校董会的组成人选包括校长、办学团体校董、教员校董、家长校董、校友校董和独立校董。

## 校董应有的操守

- 以真诚行事，决策以整体学生的利益为依归
- 尊重保密原则，不会泄露学校的机密或专有资料，也不会擅自透露在会议上讨论的事项，以及个别校董的意见
- 申报与校董职责产生或可能产生冲突的直接或间接利益，包括自己或亲友等的金钱和其他个人利益，并采取可行的措施避免任何利益冲突
- 不得滥用职权，为自己或他人谋取利益
- 不应接受可影响客观处事态度的酬金、礼物或其他利益



### 考考你



10. 校董是否需要向校董会公开自己全部的财务状况？
11. 当有校董知道其亲友正竞投学校的工程项目，该校董应怎样处理？

读过以上篇章后，相信你对校董在学校的角色和职责已有初步了解，对学校管理也有基本的概念。现在试想像你已成为校董，并面对以下处境，你会如何应付呢？

### 假如你是校董……

#### 处境一

校董会将举行会议，其中一个议题为讨论是否调拨部分的学校堂费收入于推行「一人一乐器」学习计划上，以加强校内的音乐文化。

1. 假如你是家长校董，你认为在会议前需要阅读/搜集甚么资料，才能帮助你决定是否支持是项计划？
2. 这些资料怎样帮助你客观考虑这个建议？

#### 处境二

就应否扩建图书馆一事上，各校董持有不同的意见。部分校董认为学校没有足够空间供图书馆扩建，加上现时的图书馆足以应付学生的需要，所以没有必要扩建；部分校董则认为很多家长也无法负担图书的费用，因此有需要扩建图书馆，增加存书量，以配合教统局推行广泛阅读计划；另一些校董认为学校资金有限，不应投放大笔款项于扩建工程上，所以不支持是项计划。

1. 在这样的情况下，你认为各校董会成员应抱甚么态度及考虑哪些要点，才可在和谐的气氛下理性地讨论议题，并达成共识？

#### 处境三

学校的财务牵涉多个范畴，作为学校管理阶层，校董会应确保校内有完善的财务管理及监控机制。如有任何关于学校资源运用的质疑，校董会需向公众解释及交代。

1. 你认为一个稳健的财务管理机制应包括哪些要素？
2. 学校在财政管理方面应遵守甚么原则，以确保资源运用得宜？

## 作为现任校董，你有没有做到……

以下清单列举了一些在(一)人事管理及(二)采购活动中可能出现贪污机会的地方。在回答以下问题时，一个「没有」或「否」的答案表示有关范畴需要改善。如欲索取更具体的防贪指引，请致电25266363防止贪污处私营机构顾问组，寻求免费及保密的意见。



### (一) 学校人事管理清单 (节录自廉政公署《防贪锦囊—学校人事管理》)

#### 招聘

	是	否
1. 有否在报章刊登职位空缺广告？	✓	✗
2. 广告有否清楚注明工作范围、入职条件及其他重要资料 (例如截止申请日期)？	✓	✗
3. 是否有系统地记录所有接获的申请？	✓	✗
4. 是否根据学校管理层订下的标准筛选应徵者？	✓	✗
5. 有否成立遴选委员会进行面试或技能测试？	✓	✗
6. 有否拟定客观的评核方法，并使用标准表格记录各委员会成员的评审结果？	✓	✗
7. 有否妥善备存各小组成员的评审结果？	✓	✗
8. 是否由指定职级人士批准录用获选的应徵者？	✓	✗
9. 在批准录用前，有否确保学校已根据既定的程序进行招聘工作？如程序上有所差异，是否有适当的理据支持？	✓	✗

#### 晋升程序

	是	否
1. 有否成立评审委员会按既定标准评核合格的员工？	✓	✗
2. 有否采取公开的晋升程序，例如公布晋升标准？	✓	✗
3. 有否拟定客观的评核方法，及使用特定的表格记录各委员会成员的评核结果？	✓	✗
4. 在评审过程中，有否参考员工以往的工作表现评核报告？	✓	✗
5. 是否在特定期间妥善备存评审结果？	✓	✗
6. 是否由指定职级人士批核晋升结果？	✓	✗
7. 是否尽快公布晋升结果？	✓	✗
8. 有否设立独立渠道处理落选者提出的投诉？	✓	✗

## 值勤及逾时工作

是 否

1. 是否由指定职级人士批核假期、兼职或逾时工作的申请？
2. 有否妥善备存值勤纪录？
3. 有否确保所有逾时工作是有必要进行的，并尽可能将有关工作公平分配？
4. 有否突击巡查员工的逾时工作情况？

## 工作表现评核

是 否

1. 有否使用特定的工作表现评核表格？
2. 有否通知各员工其应有的工作表现水平和相应的评核准则？
3. 是否由指定职级人员负责评核，加签和覆核评核报告？
4. 有否成立小组以调整同一职系人员的评核报告？
5. 有否设立投诉机制，供不满的员工提出上诉？
6. 对表现未符理想的员工所采取的纪律处分行动有否记录在案？

## 处理职员投诉

是 否

1. 有否清楚订明提出和处理投诉的程序？
2. 是否由独立的职员或小组进行调查，并由高层管理人员或校董会覆核？
3. 有否将调查内容和结果存档？
4. 有否回覆投诉人有关调查结果？

## 利益冲突

是 否

1. 有否要求校董会成员或学校职员避免涉及利益冲突情况？
2. 有否要求校董会成员或学校职员申报任何可能影响其履行职务时所作的判断或行动的利益冲突情况？
3. 申报利益是否以书面形式作出？
4. 是否禁止已申报利益有所冲突的职员处理有关事项，或由高层职员予以监管？
5. 有否制定申报利益指引，以协助校董会成员或学校职员作出申报？



## (二) 学校采购程序清单 (节录自廉政公署《防贪锦囊—学校采购程序》)

### 基本措施

	是	否
1. 有否将采购职责作清晰的分工？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 有否列明授权人员的职级及财务上限？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 有否根据采购金额选择采购方式，并制定有关准则？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 有否注明可以豁免一般采购方法的情况？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 有否根据既定的采购程序进行核数工作？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 有否制定清晰的采购程序指引供有关职员参考？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 认可供应商名单

	是	否
1. 有否编制认可供应商名单？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 有否制定接受及删除认可供应商的准则？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 有否注明从认可供应商名单甄选供应商的办法？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 有否定期检讨认可供应商名单？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 认可供应商名单是否由一小组人员批核？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 报价

	是	否
1. 有否列出可以使用报价方式进行采购的情况？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 有否注明要邀请其报价的供应商的最低数目？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 有否要求供应商以书面形式确定口头报价资料？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 有否对接获的报价单进行抽样覆核？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 是否有采取措施防止有人泄露或窜改报价单资料？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 有否订定可重覆采购同类货品的最短时限？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### 投标

	是	否
1. 有否在招标文件中列明采购要求及评估标书的主要准则？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 是否将标书投入双重上锁的投标箱，而钥匙分别由不同的职员保管？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 是否拒绝接受迟递的标书？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 是否由包括最少两名成员的委员会负责开标的工作？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 有否尽速在开标后将投标者的资料及其出价妥善记录？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 标书的正本及副本是否由不同的职员保管？	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 7. 是否由一组人员按预先制订的准则评审标书?                                | ✓ | ✗ |
| 8. 是否由校董会或投标委员会负责审批标书?                                 | ✓ | ✗ |
| 9. 倘若最低价标书并没有被采用,有否以书面记录所有理据?                          | ✓ | ✗ |
| 10. 有否将投标结果通知所有落选的投标者?                                 | ✓ | ✗ |
| 11. 有否按落选者的要求透露中标者的名称及标价?                              | ✓ | ✗ |
| 12. 倘若需要在投标后进行议价,有否在取得校董会或投标委员会的核准后,由最少两名人员共同负责进行有关商议? | ✓ | ✗ |

### 定期合约供应商

是 否

- |                                      |   |   |
|--------------------------------------|---|---|
| 1. 如须重覆采购一些价值较低的货品或服务,有否考虑采用定期合约供应商? | ✓ | ✗ |
|--------------------------------------|---|---|

### 小额现金采购

是 否

- |                              |   |   |
|------------------------------|---|---|
| 1. 是否根据已由授权人员核实的发票或索款申请发还款项? | ✓ | ✗ |
|------------------------------|---|---|

### 收货及付款程序

是 否

- |                             |   |   |
|-----------------------------|---|---|
| 1. 有否检查及点算送达的物品,并与购货订单互相核对? | ✓ | ✗ |
| 2. 是否由专责人员核实已验收之物品?         | ✓ | ✗ |
| 3. 有否要求供应商尽快发出帐单?           | ✓ | ✗ |
| 4. 付款记录是否有正式核实的发票或收据作证明?    | ✓ | ✗ |
| 5. 是否在特定限期内付款?              | ✓ | ✗ |
| 6. 支票是否由最少两名人士签署,并注明其财务上限?  | ✓ | ✗ |
| 7. 有否备妥开支报告,以供校董会或校长查阅?     | ✓ | ✗ |

### 服务合约的管理

是 否

- |  |   |   |
|--|---|---|
| 1. 合约条款有否清楚订明各项服务的要求?                    | ✓ | ✗ |
| 2. 合约条文内有否加入诚信规定,禁止承办商在与学校的公事往来中提供或收受利益? | ✓ | ✗ |
| 3. 有否设立巡查制度以确保服务素质?                      | ✓ | ✗ |
| 4. 有否与承办商定期举行会议,商讨解决问题的方法和检讨服务水平?        | ✓ | ✗ |
| 5. 有否制定监察承办商的工作评核制度?                     | ✓ | ✗ |
| 6. 对承办商作出的纪律处分,是否由指定人员适当处理,并记录在案?        | ✓ | ✗ |

## 利益冲突

是 否

1. 有否要求校董会成员或学校职员避免涉及利益冲突情况？
2. 有否要求校董会成员或学校职员申报任何可能影响其履行职务时所作的判断或行动的冲突利益情况？
3. 申报利益是否以书面形式作出？
4. 是否禁止已申报利益有所冲突的职员处理有关事项，或由高层职员予以监管？
5. 有否制定申报利益指引，以协助校董会成员或学校职员作出申报？





## 常见词汇ABC

AA	Activity Approach (活动教学)
BCA	Basic Competency Assessment (基本能力评估)
BIP	Block Insurance Policy (综合保险计划)
CDC	Curriculum Development Council (课程发展议会)
CEG	Capacity Enhancement Grant (学校发展津贴)
CFEG	Composite Furniture and Equipment Grant (综合家具及设备津贴)
DSS	Direct Subsidy Scheme (直资计划)
EC	Education Commission (教育统筹委员会)
ESR	External School Review (校外评核)
IMC	Incorporated Management Committee (法团校董会)
IE	Integrated Education (融合教育)
JSEA	Junior Secondary Education Assessment (初中成绩评核)
KLA(s)	Key Learning Area(s) (学习领域)
KPM	Key Performance Measures (学校表现评量)
MOI	Medium of Instruction (教学语言)
NAC	Newly Arrived Children (新来港儿童)
NET	Native-speaking English Teacher (外籍英语教师)
OEBG	Operating Expenses Block Grant (营办开支整笔津贴)
PIs	Performance Indicators (表现指标)
POA	Primary One Admission (小一入学)
PTA	Parent Teacher Association (家长教师会)
QAI	Quality Assurance Inspection (质素保证视学)
QEF	Quality Education Fund (优质教育基金)
REO(s)	Regional Education Office(s) (区域教育服务处)
SBM	School-based Management (校本管理)
SBPS	School-based Professional Support (校本专业支援)
SDA	School Development and Accountability (学校发展与问责)
SDP	School Development Plan (学校发展计划书)

SSB	School Sponsoring Body (办学团体)
SSE	School Self-evaluation (学校自我评估)
SSPA	Secondary School Places Allocation (中学学位分配/中一派位机制)
3+3+4	The New Academic Structure for Senior Secondary Education and Higher Education (高中及高等教育新学制)
Staff Appraisal	(员工考绩)
Through-Train School	(一条龙学校)

## 参考资料

如果你有兴趣了解更多关于校本管理或香港教育的事宜，可阅览以下参考资料。

### 1. 主要的相关法例及指引/规定

- 《教育条例》及《教育规例》
- 《雇佣条例》
- 《个人资料(私隐)条例》
- 《防止贿赂条例》
- 《版权条例》
- 资助则例
- 有关反歧视的法例及守则
- 廉政公署编订的《学校诚信管理—教职员实务手册》
- 廉政公署编订的《防贪锦囊—学校采购程序》
- 廉政公署编订的《防贪锦囊—学校人事管理》
- 教育人员专业操守议会编订的《香港教育专业守则》

### 2. 教育文件(可于教育统筹局网页[www.emb.gov.hk](http://www.emb.gov.hk)浏览)

- 2000年9月教育统筹委员会发表的《香港教育制度改革建议》
- 2001年6月课程发展议会发表的《学会学习—课程发展路向》
- 2002年课程发展议会发表的《基础教育课程指引》(小一至中三)
- 2002年教育署发表的《香港学校表现指标》(中学、小学及特殊学校适用)

- 2002年教育署发表的《香港学校表现指标(表现例证)》(中学、小学及特殊学校适用)
- 2005年5月教育统筹局发表的《高中及高等教育新学制 — 投资香港未来的行动方案》

### 3. 校本管理

- 校本管理组网页 [www.emb.gov.hk/sbm](http://www.emb.gov.hk/sbm)
  - ◎ 校本管理的介绍
  - ◎ 校本管理常见的问与答
  - ◎ 成立法团校董会参考资料
  - ◎ 法团校董会法律支援服务
  - ◎ 校本管理文件系列

### 4. 校董培训

- 校本管理组网页[www.emb.gov.hk/sbm](http://www.emb.gov.hk/sbm) > 校董培训
- 教育统筹局网页[www.emb.gov.hk](http://www.emb.gov.hk) > 教师发展 > 培训与学历 > 培训行事历

### 5. 法团校董会登记册

- 教育统筹局网页 [www.emb.gov.hk](http://www.emb.gov.hk) > 幼稚园、小学及中学教育 > 学校资料 > 法团校董会

### 6. 教育统筹局的通告

- 教育统筹局网页 [www.emb.gov.hk](http://www.emb.gov.hk) > 通告

### 7. 相关网址

- 教育统筹委员会：<http://www.e-c.edu.hk>
- 香港教育城：<http://www.hkedcity.net>
- 课程发展处：<http://cd.emb.gov.hk>
- 家庭与学校合作事宜委员会：<http://embhsc.hkedcity.net>

## 建议答案

### 「考考你」

1. 以学生为中心、共同参与决策、透明问责、简政放权、自我完善
2. i, iii, v
3. 如属编制内的教职员，其薪酬须依照政府的薪酬规定；学校可以弹性运用政府的资源，惟须按照教统局所颁布的各项规定和指引行事
4. 九种共通能力：  
协作能力、沟通能力、创造力、批判性思考能力、运用资讯科技能力、运算能力、解决问题能力、自我管理能力和研习能力  
  
正面的价值观和态度：坚毅、尊重他人、责任感、国民身份认同、承担精神
5. 自我检讨/自评
6. 周年校务计划书、学校发展计划书、学校报告、自评结果、外评报告、透过观察及参与学校活动等
7. 管理与组织、学与教、校风及学生支援、学生表现
8. 现有条例并没有就校董学历作出任何规定
9. 选举
10. 校董只需申报与其校董职务产生冲突或可能产生冲突的直接或间接利益，包括金钱或其他个人利益
11. 有关校董应向校董会申报利益，并在校董会讨论该工程项目时避席，以及不参与商议或决定

## 「假如你是校董…」

校董会在会议上要讨论的计划，在会前一般都已附有建议书，当中包括计划的背景、目的、推行方法及所需资源。除了建议书外，校董还可参考以下建议的资料及考虑要点，以协助你作出决策。

各学校的客观条件及面对的情况各有不同，因此如何处理第23页的个案并没有绝对的答案，以下所建议的资料及考虑要点仅供参考。

### 处境一

#### 资料

一. 本计划的建议书、学校发展计划书、周年校务计划书

二. 学校报告、自评结果、外评报告、持份者的意见、其他有关的调查报告(如适用)

三. 收支报告/预算、堂费收支报表、人手/工作分配表

四. ……

#### 作用

- 显示建议的详情
- 审视计划是否配合教育目标、学校已订定的发展方向及关注项目
- 反映发展项目的优次

- 为建议提供客观的数据，分析建议是否切合学生的实际需要

#### 考虑

- 可动用的财政及人力资源
  - ◎ 校内 (人手安排、财政资源分配及校舍空间是否可配合)
  - ◎ 校外 (政府相关部门或资助机构的资助、外间机构提供的服务、可运用的社区资源)
- 建议的可行性

## 处境二

态度及考虑要点：

- 在任何讨论中，参与者应抱开放和接纳的态度，不应只坚持自己的立场；应客观听取持不同意见者的理据，从不同角度考虑各种选择或方案，最终的决定以整体学生利益为依归。
- 计划是否有客观理据支持，如资源的实际使用率等。
- 考虑资源如何分配，研究计划的可行性和急切性。
- (如各校董认同计划的目的是方向，但仍无法达成共识时)可研究计划是否可作修订或以其他形式进行，希望在达到相同目的的同时，亦可取得最大程度的支持。
- ……
- ……

## 处境三

一个稳健的财务管理机制应具备以下元素：

1. 清晰的财务守则及指引，以协助学校订立长期及短期的财政计划
2. 具体的周年预算案及设立有效的监控机制
3. 详细的会计事务安排，包括开支的用途及详情
4. 严密的内部监控制度，以防不恰当或欺诈的情况发生
5. 检讨内部各项资源运用的程序
6. 定期的财务报告，反映学校真实的营运状况
7. 独立的核数程序

在财政管理方面，学校应遵守以下原则：

- 符合政府津贴的使用范畴及要求(例如：采购服务和物品的程序应该公开、公平；宣传费用及给予员工的额外福利，则不应由政府津贴支付)；
- 资源运用有效及合乎成本效益；
- 资源运用应配合学校不断的自我完善，支出应用于使学生直接受益的用途上；
- 有效地运用公帑，提供適切教育服务配合学生的需要及提高学习效能；
- 增加学校财政运作的透明度，向各有关人士(包括家长及各持份者)提供足够财政数据及资料。

如对本锦囊有任何意见，欢迎与我们联络：

香港湾仔皇后大道东213号

胡忠大厦11楼1140室

教育统筹局校本管理组

电话：2892 6658

传真：2891 0512

电邮：grsbmd@emb.gov.hk

本锦囊可于教育统筹局网页<http://www.emb.gov.hk/sbm>下载，读者亦可于教育统筹局或香港教育城网页<http://parent.hkedcity.net>浏览其网上版。

互相尊重，和谐  
集思广益，适当赋权  
决策以学生利益  
订定路向，确立方针  
让学生从学习成果中取得愉悦

教育统筹局

Education and Manpower Bureau

二零零六年一月