

校本管理簡介



一. 為什麼要推行校本管理？

1. 透過權責下放，校本管理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。鑑於學校的教育質素對學生的學習成果有直接影響，因此，學校在得到更大的自主權後，亦必須具有更高的透明度和問責性，讓社會人士得知學校的整體表現及其能否善用公帑。
2. 推行一個讓辦學團體、校長、教師、家長、校友和獨立社會人士共同參與的管治架構是必須的，因為這些主要持分者直接參與學校決策，有助提高學校管治方面的透明度和問責性，且能集思廣益，使校政更臻完善。
3. 要發展優質教育，學校必須因應學生的能力、社會的需要，採取適切的教學及管理方式，發揮學校本身的特色，從而創建個別學校的文化和特質，自我完善，追求卓越。
4. 為了確保所有資助學校的主要持分者能直接參與學校管理，政府已立法訂明資助學校管治的架構，並要求所有資助學校均須按照《教育條例》的規定，成立法團校董會。為了豁免法團校董會校董在謹慎及真誠履行指明職責時可能須負上的民事法律責任，《教育條例》已列明保障法團校董會校董的條款。此外，教育局亦為學校提供多項的支援措施，幫助學校實施新的管治架構。
5. 持分者參與學校管理和決策是世界大勢所趨。透過校本管理，香港的學校教育可以配合世界發展，促進個人成長，提供優秀人才，繼續推動香港社會、經濟和文化的發展，進一步增強香港在國際間的競爭力。

學校為本 學生為中心 質素為主

近數十年，世界各地的教育制度一直在演變，由權力集中逐漸發展為權力下放，並已成為學校管理的一種大趨勢。

校本管理是一套以學校為本、學生為中心、質素為主的學校管理制度，目標就是把學生學習和資源調配等決定權下放給學校，使學校能制訂更切合學生需要的校本政策，從而提高學生的學習成果。

二. 推行校本管理的基本原則



推行校本管理有兩個基本原則：

1. 校本管理讓學校享有更大的靈活性和自主權，學校可因應學生的需要來管理學校的營運和分配資源。
2. 校本管理的管治架構是讓所有與學校教育事務有關的主要持分者共同參與決策，藉此提高學校在運用公帑和營運上的透明度和問責性。

三. 教育局、辦學團體和法團校董會的角色及權責

在校本管理政策下，教育局、辦學團體和法團校董會都權責清晰，各司其職。其職能和責任概述如下：

教育局

執行有關法例；制定政策和指引；訂立指標及監察教育質素；分配資源予學校；為學校提供支援和意見，擔當專業伙伴角色。

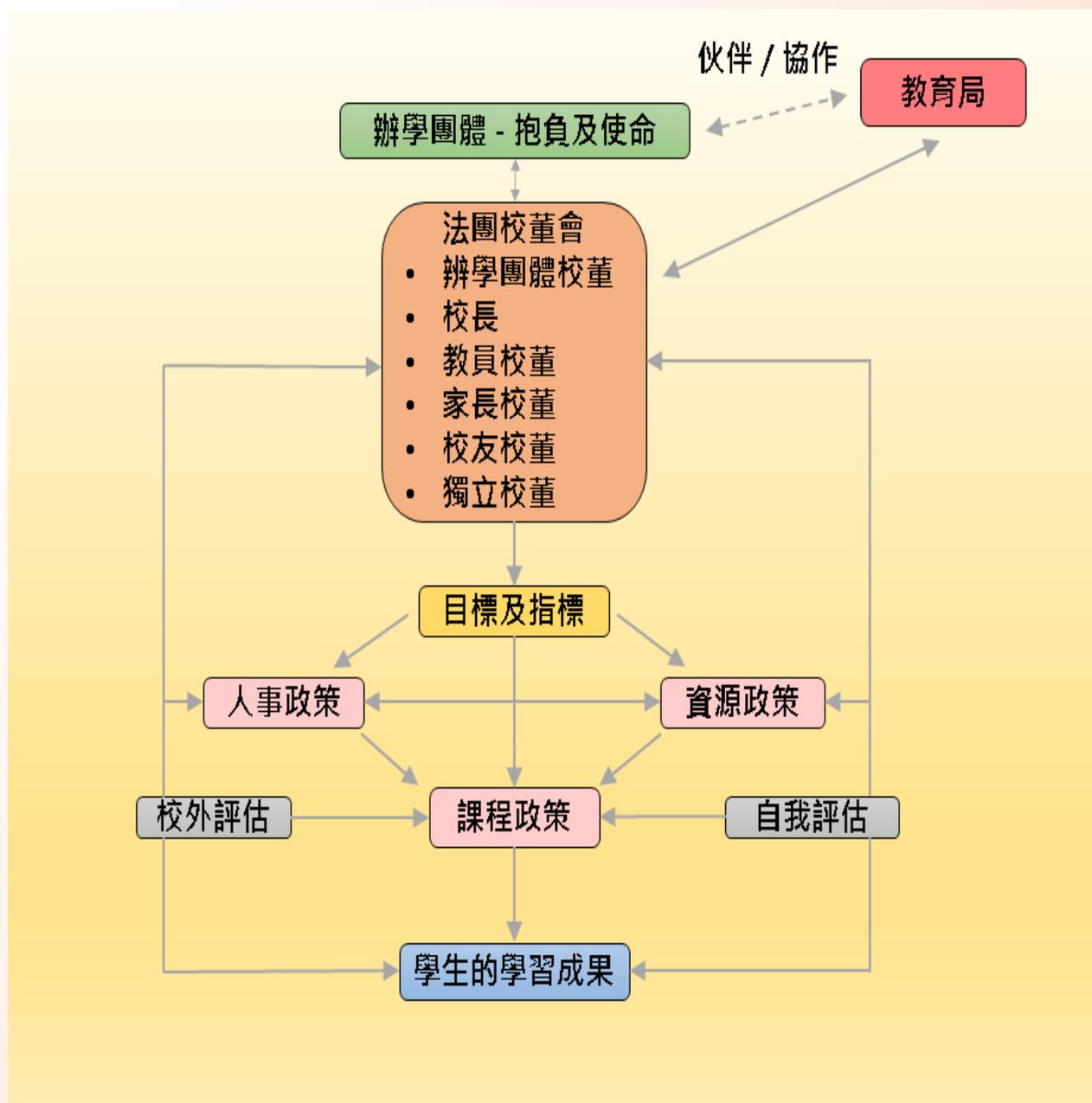
辦學團體

負責訂定學校的抱負及辦學使命；就制訂學校的教育政策方面，向法團校董會作出一般指示；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。

法團校董會

負責管理學校；按照辦學團體所訂立的抱負及辦學使命，制訂學校的教育政策；計劃及管理財政、人力資源、設計與推行課程等；為學校的表現向教育局及辦學團體負責。

教育局、辦學團體及法團校董會的相互關係示意圖



四. 問責機制

校本管理下，學校並非不受任何規限。事實上，學校仍須按照政府所定的管治及責任架構運作，並須根據《教育條例》、《教育規例》、其他法例、相關的資助則例、教育局不時發出的指示、辦學團體的相關指引以及法團校董會章程的規定辦學。學校的帳目亦須按《教育條例》由委任的會計師審核，學校亦要就其表現向公眾負責。為此，學校須要有校內及校外的問責機制。

校內問責機制

- 訂立有效的內部監控機制，以避免營私舞弊，確保資源在有關的規限和所享有的彈性下運用得宜。
- 學校應定時檢視校務計劃是否能配合學校的實際情況及發展方向，並作出相應的修訂。
- 透過系統化及常設的自評制度，學校可評鑑校內各項工作的質素與成效，從而促進自我完善和持續發展。
- 在不同的學校報告或聚會中，學校應向持分者交代學校及學生的表現。
- 讓不同持分者參與學校決策，一方面可增加透明度，另一方面可發揮互相制衡的作用。

校外問責機制

- 學校管理必須遵守《教育條例》、其他有關的法律規定及相關的指引。
- 凡接受政府資助的學校，必須遵守有關的資助則例或津貼的條款及條件。
- 學校發展的策略要符合政府教育政策的要求。
- 每年向教育局提交由註冊的執業會計師審核的周年帳目。
- 教育局安排校外評核，從諍友角度檢視學校整體的表現。

五. 校本管理的重要元素

1. 界定權責：擬備法團校董會章程，訂定法團校董會的組成及校董任期，校董的角色及權責，提名及選舉，選任校監及幹事人選，設立會議常規及程序，讓各持分者得以參與校務決策。
2. 擴大參與：讓各持分者都有機會參與學校管理、策劃、發展和評估成效的工作。
3. 發展專業：根據教師的需要，訂立考績制度，以及提供所需資源，照顧教師的專業發展。
4. 訂定目標：釐定學校目標及擬備學校概況資料，編寫學校發展計劃、校務報告、財政預算及報告。
5. 評估成效：每年評估各項計劃的進度，並於學年底時作出各項報告，評估績效，作出跟進。
6. 創建特色：因應學校的實際條件，靈活運用校本模式，充分發揮校本管理精神，建立學校本身的文化和特色。

六. 校本管理的推行

自一九九九年開始，政府進行多項改革，配合學校實施校本管理，包括精簡行政程序，以及在人事管理、財務、以至設計和推行課程等事宜上，下放更多的權責給學校，為學校創造更大的空間，讓學校發展有本身特色的優質教育，並讓學校在運用公帑上享有更大的靈活性。



人事方面：法團校董會作為學校教職員的僱主，須要按照《教育條例》、《教育規例》、資助則例、《僱傭條例》、《性別歧視條例》、《防止賄賂條例》等相關法例和規定制訂一套合理、公平、公正的人事管理政策，涉及的範疇包括：教職員的聘用、升遷及繼任安排、紀律處分、終止聘用、表現管理、專業發展、處理投訴、有效的溝通渠道等，以加強教職員對學校的歸屬感和建立協作文化的校風。



財政方面：政府投放更多資源，幫助學校推行校本管理及學校發展工作。由二零零零/零一學年起，為幫助學校推行校本管理及訂定長遠發展策略，政府推出「營辦開支整筆津貼」，把各項非薪金經常津貼綜合為整筆津貼，方便學校靈活調撥資源進行較長遠的規劃決策。此外，政府在同年為學校提供「學校發展津貼」，讓學校僱用外間服務或增聘常額編制以外的人手，以減輕老師的工作量，使他們更專注推行教育改革的建議，包括校本課程發展、提高學生的語文能力及照顧學生的特殊學習需要等。另外，政府容許學校保留整筆津貼的盈餘，使學校可以更靈活地使用這筆款項去推行與學校有關的特別項目，例如改善教學環境的措施。此外，學校可向學生收取費用作特定用途，為他們提供額外的教育服務。



資助學校成立立法團校董會後，會獲發「擴大的營辦開支整筆津貼」，取代原來的「營辦開支整筆津貼」，目的是為學校提供更大的財政自主權，學校可因應學生的需要，靈活調配撥款運用於教育用途。

其他精簡行政措施包括 (i) 修訂招標及採購程序，(ii) 讓學校可自行決定使用非政府撥款作教學或學校用途。

課程方面：學校須配合香港教育目標，並因應本身情況，規劃寬廣、均衡、靈活而連貫的校本課程，為學生提供基要的學習經歷，愉快及開放的學習環境，以及適切的支援服務和多樣化的活動，讓學生得以全面發展和健康成長。

教學應以學生為本，有明確目標，協助他們建構知識，啟發思考，培養學習能力，建立正確的態度和價值觀。

為促進學生學習，學校應訂定清晰的學習評估政策，利用有效的方法，全面評估和反映學生各方面的表現，並善用評估結果，為學生提供不同的回饋，提高學與教的效能。



七. 校本管理的管治架構

為了在資助學校落實推行一個多方共同參與、透明及具問責性的管治架構，政府已修訂《教育條例》，並於二零零五年一月一日起實施，為校本管理的管治架構提供法理依據，就法團校董會的設立、組成、運作、職能和權力等事宜訂定條文，以便持分者依法管治學校。

法團校董會的組成，包括辦學團體校董、校長（當然校董）、選出的教員校董、選出的家長校董、選出的校友校董及獨立校董。《教育條例》亦就法團校董會的章程及運作、校監的職能、校長遴選事宜等作出規定。有關條例的要求及實施詳情，可以在教育局網頁內瀏覽及下載。



法團校董會的職能：

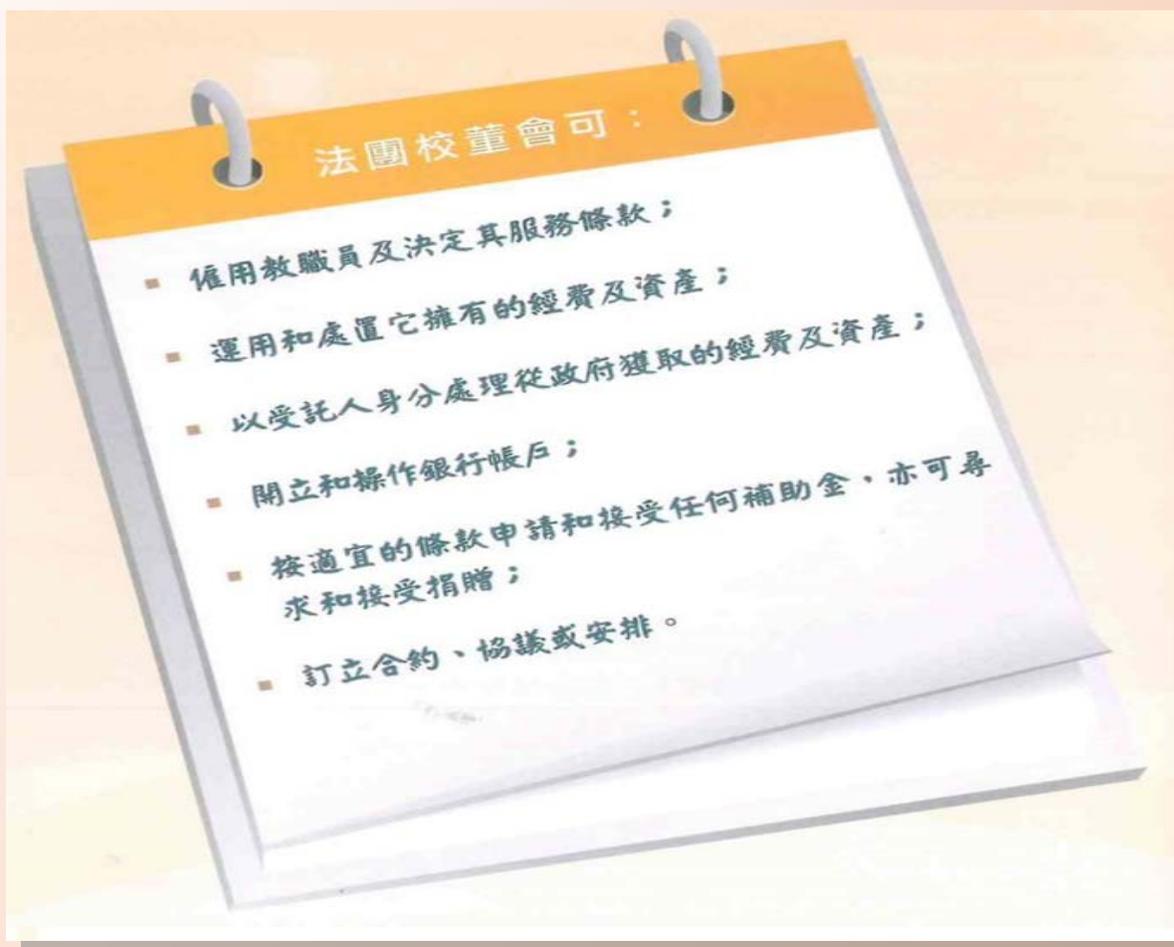
法團校董會須負責-

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



法團校董會的權力：

1. 租入、購買或以其他方式獲取、持有、管理和享用任何類別的財產，以及出售、出租或以其他方式處置該等財產；
2. 僱用它認為合適的教學職員及非教學職員，並決定該等職員的服務條款及條件；
3. 聘用它認為合適的專業人士或其他人士提供服務，並決定該等人士的酬勞；
4. 運用和處置它擁有的經費及資產；
5. 以受託人身分處理從政府獲取的經費及資產；
6. 開立和操作銀行帳戶，並將其資金按它認為合適的方式及範圍作投資；
7. 按適宜的方式及適宜的保證或條款而借入款項；
8. 按適宜的條款申請和接受任何補助金；
9. 尋求和接受餽贈或捐贈(不論是以信託或其他形式作出的)，並為以信託形式歸屬於該法團校董會的款項或其他財產而以受託人身分行事；
10. 訂立任何合約、協議或安排；及
11. 作出對達成學校目標而有需要的或附帶的事項，或作出有利於促進學校目標的事項。



支援學校設立法團校董會的措施：

1. 舉辦簡介會及分享會；
2. 制訂相關文件樣本、指引及表格；
3. 設立校本管理網頁提供相關資訊；
4. 製作網上工具，協助校董掌握校本管理要訣；
5. 為校董及有意成為校董的人士舉辦培訓課程；
6. 為法團校董會及其校董購買責任保險；
7. 讓設法團校董會的學校在財務管理及人事管理方面有更大的靈活性和自主權，如獲發「擴大的營辦開支整筆津貼」及「整合代課教師津貼」；
8. 為每所公營學校提供經常性的「校本管理額外津貼」；
9. 為每所資助學校加設學校行政主任。

八. 總結

透過校本管理，學校有更大的自主權和更多的問責性，能締造一個有利不斷進步的環境，發展一套自我評估的機制以確保學與教的質素。校本管理的最終目標，是希望透過各主要持分者的共同努力、前線教育工作者的領導和承擔，以及政府的支援，提升教學水平及改善學生的學習成效。

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教育範疇，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。教育統籌委員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」，全面檢視校本管理政策在資助學校的推行現況，以及提出相關建議。專責小組於2019年7月8日向政府提交檢討報告。教育局經詳細考慮專責小組的檢討報告後，決定全面接納報告內的二十七項建議，並於2019/20 學年適時開展推行。《校本管理政策專責小組檢討報告》可於以教育統籌委員會的網頁下載 [登入路徑：<https://www.e-c.edu.hk> > 主頁 > 刊物和相關文件 > 報告 > 校本管理政策專責小組檢討報告]。



請瀏覽教育局的網頁 <https://www.edb.gov.hk/sbm>，掌握更多有關校本管理的資訊。



專業發展及培訓分部

2019年9月(更新)