

「日新求進、問責承擔」

為學校創建專業新文化

校本管理諮詢文件

校本管理諮詢委員會  
二零零零年二月

# 前言

一九九八年十二月，教育署署長成立校本管理諮詢委員會(校諮會)，其職權範圍及成員名單見載於**附錄甲**。其後，校諮會又成立了三個工作小組：權責小組、財政安排小組和校務管理小組，分別負責研究校本管理的三個主要範疇——學校管治及問責架構、靈活的撥款模式和學校管理制度。

我們在現階段先就權責小組的建議作出諮詢。該小組的職權範圍及成員名單見載於**附錄乙**。我們在作出這些建議時，參考了本地和海外的經驗，小組的成員並與若干辦學團體討論，了解各辦學團體轄下校董會目前的運作模式，及他們對現時安排將會產生的改變的關注。

校諮會和另外兩個小組將繼續研究學校撥款和管理的模式，稍後並會提交建議給教育署署長考慮。由於這些建議主要與學校的內部運作有關，故諮詢的對象將以學校和辦學團體為主。

現時就資助學校管治和問責事宜提出的建議，涉及廣泛的公眾利益，並針對校本管理的主要問題，包括共同參與決策、學校管理的透明度和對公眾的責任承擔。若要進一步推動校本管理，我們必須先就這些問題取得共識。

校本管理並非只是「另一項改變」。它實在是最佳的辦法，去統整現時各項為學生提升教育質素的改革。採用單一的方法實不足以應付不同學生的教育需要。因此，學校必須有能力去管理本身的事務。通過自我管理，可使學校掌握和吸納各主要伙伴的專長，這些主要伙伴包括辦學團體、校長、教師、家長、校友和社會人士。最重要的是，它把管治權賦予各主要伙伴，讓他們共同為學生謀求教育的福祉，因此所有抱著相同教育理想的國家，均已在其本身文化傳統的基礎上，實行或正計劃實行校本管理。

我們預期這份諮詢文件所提出的建議，將有助提升學校效能，並且最終能改善香港學生的學習成果。我們深信，透過社會人士的參與，特別是各主要伙伴的衷誠合作，優質教育的理想定能實現。

校本管理諮詢委員會主席  
彭耀佳

二零零零年二月

# 目錄

頁數

前言

i

目錄

ii

## 第一部分

新世紀、新期望

1

校本管理 —— 自強不息，辦好教育

1

對學習成效的影響 —— 海外的經驗

3

校本管理的最終目標

3

## 第二部分

資助學校校董會的現況

6

校本管理的發展

6

## 第三部分

建議的校董會架構

8

校董會的結構和運作

8

對校董的要求

9

主要伙伴機構的角色和責任

10

個別校董的角色和責任

11

責任承擔

13

實施時間表

13

總結

14

## 第四部分

就校本管理諮詢委員會的建議徵詢意見

15

附錄甲 校本管理諮詢委員會 —— 職權範圍及成員名單

17

附錄乙 權責小組 —— 職權範圍及成員名單

18

附錄丙 教育署、辦學團體與校董會的責任

19

附錄丁 財政安排小組 —— 職權範圍及成員名單

24

附錄戊 校務管理小組 —— 職權範圍及成員名單

25

# 第一部分

## 新世紀、新期望

- 1.1 邁進新世紀，香港的教育制度正面臨改變，以配合因科技迅速發展而導致全球經濟一體化的社會發展。學校教育的重點，不再局限於傳授知識，而是培養學生終身學習的態度和技能；而且由偏重學業表現，轉為協助學生發展多方面的才能。
- 1.2 為配合上述發展，學校的課程和教學法必須作出改變，以鼓勵學生多思考及培養自學能力。教育必須比以往更着重照顧學生的不同需要，使每名學生都可接受挑戰，充分發揮個人潛能。學生的學習地點，不應再局限於課室，而是擴大到日常生活的不同環境。
- 1.3 學校若要積極面對這些挑戰，便須有權自行決定本身的教育方式，並可靈活調配資源，使能盡量切合學生的特別需要。此外，學校亦須與家長及社會各界人士合作，爭取他們的支持和資源贊助，以便因應個別學生的性向和需要，提供各樣的學習經歷。
- 1.4 踏入新千年，一所達到國際水平的學校應具有下列的特色：
  - 有清晰的目標，並根據一套既定的價值觀來制定辦學政策、程序和執行方法；
  - 重視學生的學習成果，從而改善課程和教學法；
  - 致力成為具備專業水平的教學園地，採納以知識為本的教學法，並不斷自我評估，精益求精；
  - 與各主要伙伴(包括家長、教師和社會人士)緊密合作，幫助每名學生充分發揮潛能；以及
  - 有關明的管理，具透明度，能就教育成效及公帑善用向公眾負責。

## 校本管理 —— 自強不息、辦好教育

- 1.5 校本管理可提供良好的環境，以實現上述教育理想。學校可按照一套既定的政策、標準和問責制度，與專業教育工作者及主要伙伴通力合作，妥為管理學校。校本管理可使學校自由發展本身的特色和風格，而最終目的，則是要提高教學效能及改善學生的表現。
- 1.6 然而，教與學的成效，是受到校內和校外多方面因素的影響。詳情請參閱圖1。校本管理只是提高本港教育質素其中的一項措施，其他的措施包括目前正由教育統籌委員會全面檢討本港的教育制度，以及由教育署制訂一套整體策略的措施，協助學校

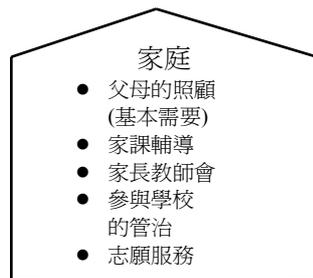
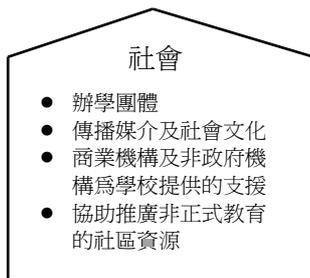
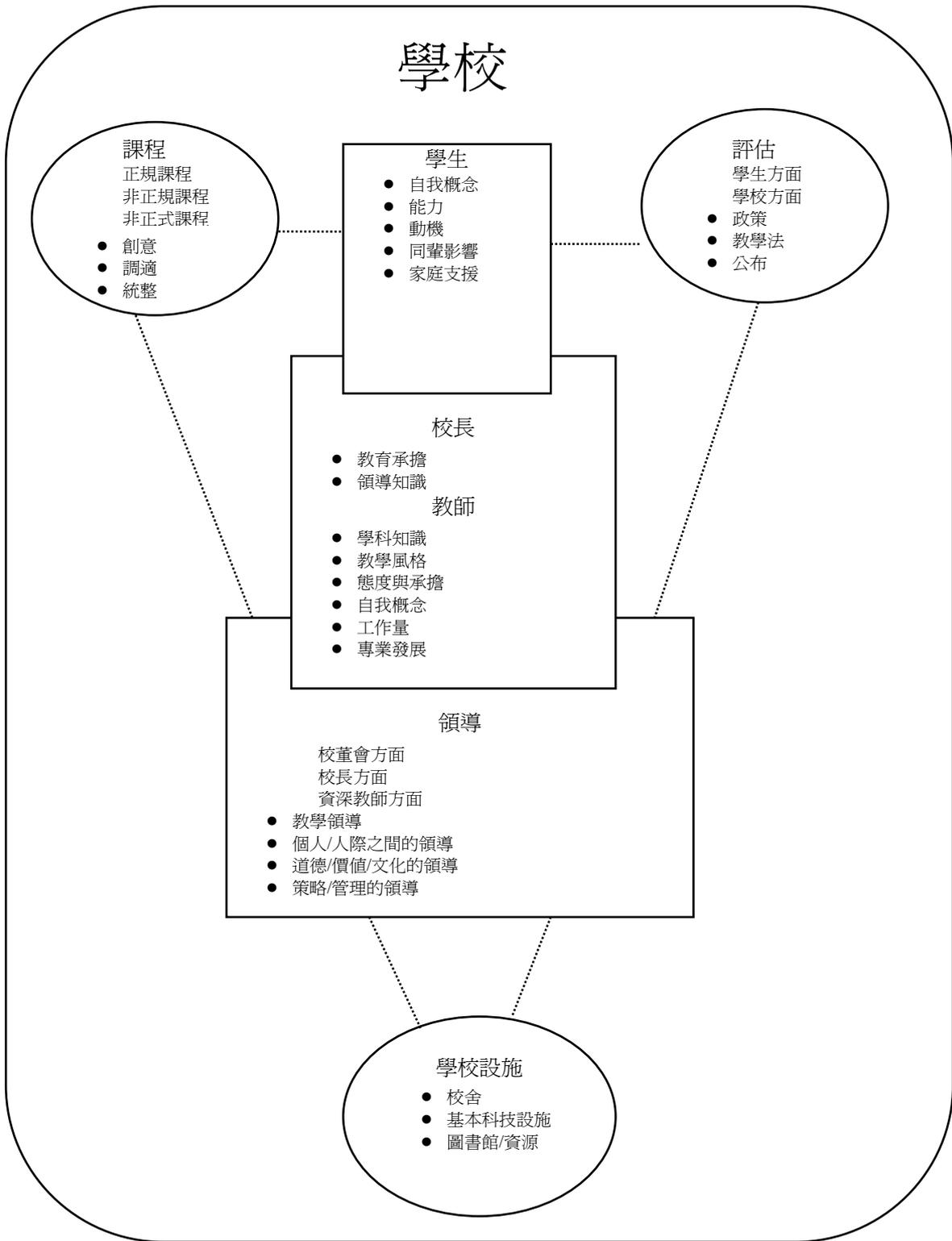


圖 1：影響教與學的因素

改進，包括：為校長和教師提供專業培訓；為校董安排所需的訓練；推行一些能照顧學生不同需要的措施；減少教師的非教學工作量；改善學校設施；協助學校進行課程調適，以及提供額外的學生支援措施等。

- 1.7 校本管理會把人事管理、財政，以及設計和推行課程等事宜的決策權，由教育署下放給學校。然而，這並非意味學校將不再受制於現時的教育制度。學校須按照政府所定的管治及責任架構運作，並須按《資助則例》的規定辦學，而學校的帳目亦須由校外人士審核，學校並要就其表現向公眾負責。
- 1.8 校本管理提倡由下而上的教育創新措施，鼓勵與學生有直接接觸及最了解學生需要的人士，參與校務決策。最重要的是，校本管理要求學校與各主要伙伴建立新的關係，並要求每間學校都要定出工作的緩急次序、評鑑教職員的表現及為他們提供持續的培訓、善為調配資源、選取合適的課程和教學法，以及採取能照顧學生不同學習需要的方法，來評估學校的表現。校內教職員均須盡忠職守，並且具有專業精神和出色的領導才能，方可承擔上述責任。圖2闡示校本管理對學生學習成果的重大影響。

## 對學習成效的影響 —— 海外的經驗

- 1.9 據海外經驗顯示，學校推行校本管理後的辦學能力，與學生的學習成效有極大的關係。但這種情況在八十年代及九十年代初並不顯著，因為當時校本管理多作為一項獨立措施推行，不論在學校或整個體系，都未能與課程及學習方法互相配合。
- 1.10 到九十年代後期，教育研究者對學校進行更深入的研究，發現把校本管理與課程及學習方法互相配合，確有助改善學生學習成效。有關工作包括制訂新的課程及標準、推行有系統的專業發展計劃、讓學校在聘任和管理教職員方面有自主權、靈活運用撥款、更積極參與社會事務、在不同的學習階段訂立學生評核辦法，以及收集學生表現的數據供教師參考，作為改善學生學習之用。美國芝加哥及澳洲維多利亞兩地為教育改革而進行的研究，對我們尤具參考價值。

## 校本管理的最終目標

- 1.11 本港發展校本管理亦有著同樣的目標。我們希望透過各主要伙伴的共同努力、前線教育工作者的領導和承擔，以及政府的支持，提高本港學生的學習成效。
- 1.12 我們預期一所實行校本管理的學校應有清晰的辦學目標，各主要伙伴要有共同的價值觀，並且在校董會內有代表，而彼此之間能互相信任和發揮團隊精神。周年校務計劃書可說是管理層和教職員共同努力的成果，從中反映全校人員一致的抱負，以及如何實踐共同制訂的表現指標。
- 1.13 在審慎、有度的理財原則下，學校將可靈活地運用撥款。當局會發放整筆津貼，以供

支付薪金及非薪金開支。在徵得校董會批准及家長同意後，學校可向學生徵收其他費用作各項教育用途，以補貼整筆津貼的不足。學校亦可酌情善用校舍，賺取額外的收入。

- 1.14 學校如獲校董會批准，可在適當的情況下決定本身的人事政策，包括：編制、人手比例、招聘、調配、專業發展、獎勵及薪酬、員工表現管理及解僱事宜。校董會負責處理所有關於員工管理及學校的日常運作事宜的投訴。涉及辦學團體、校董會或任何校董的投訴，則會視乎情況交由教育署或日後成立的教學專業議會處理。
- 1.15 在不超出政府制訂的標準範圍下，學校可自行設計本身的課程及教學方法，包括：教學形式、時間分配、教學資源、學生分組及評核辦法。學校可制訂本身的表現評估措施，確保能夠提供均衡的教育，涵蓋德、智、體、群、美五個範疇。學校可根據教職員所提供的方法和研究數據，定期進行自我評估，確保所提供的教育對每個學生均有裨益。
- 1.16 校本管理所帶來的改變不是表面的。它要求教師培養新的專業文化、校長要有更強的領導能力，家長及社會人士作出更大的承擔。每項重大的改革均須採取循序漸進的形式。要建立新的關係和真正的團隊協作模式、掌握新的技巧、決心改變因循的行事方式，以及實踐校本管理的各項具體措施，不能一蹴而就，必須假以時日，才有所成。要使校本管理取得豐富的成果，各主要伙伴必須將改革視為己任，在推行的過程中採取全面兼顧的態度，並要時刻認清校本管理的最終目標——即提高每個學生的學習成果。
- 1.17 本文件所提出的建議，是邁向最終目標的第一步，其意義重大。校本管理能否成功推行，很大程度將取決於當局稍後就學校撥款安排及管理所推行的改革。

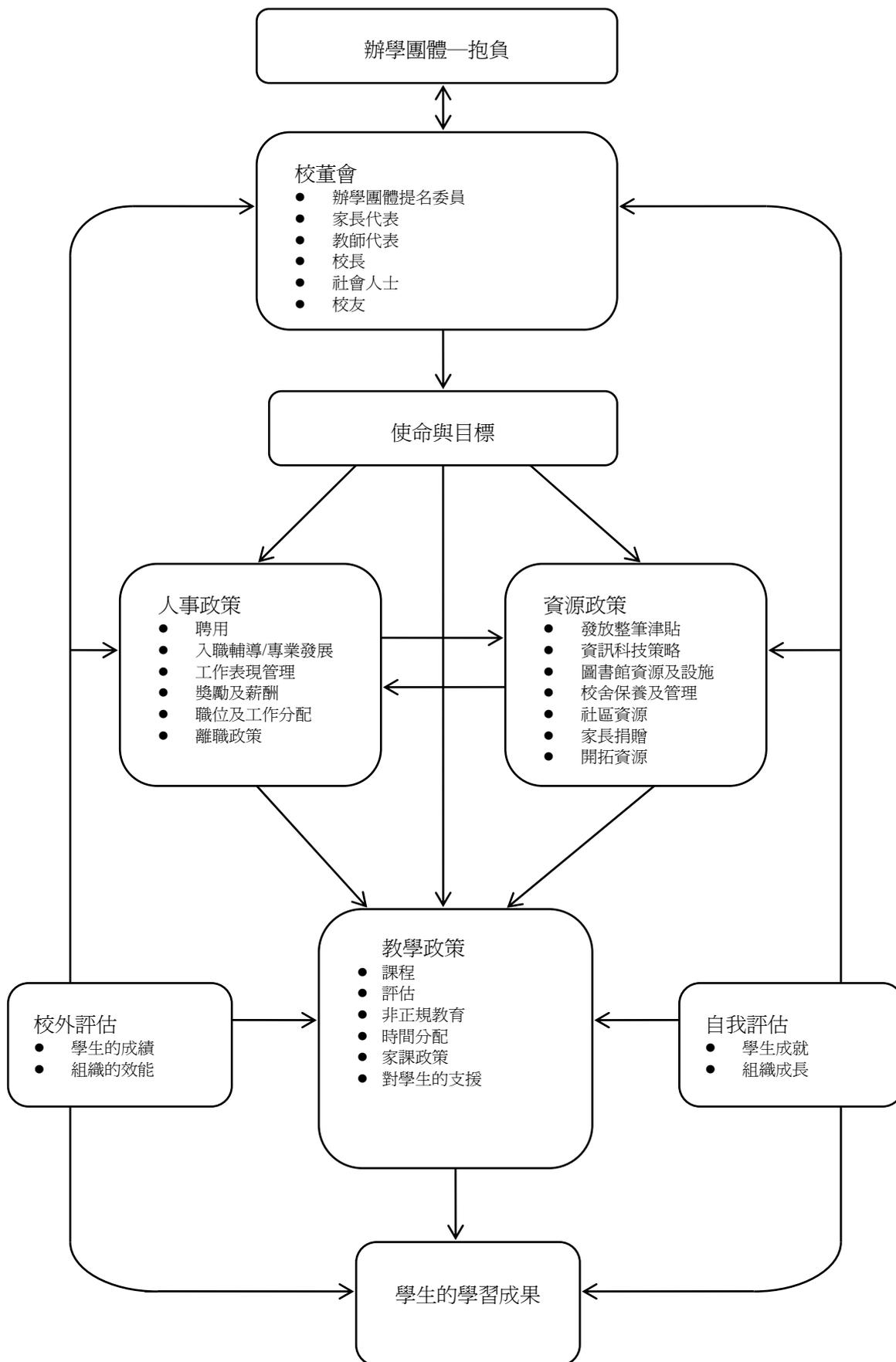


圖 2：校本管理對學習成果的影響

## 第二部分

### 資助學校校董會的現況

- 2.1 香港自一九九一年起已倡議推行校本管理。其中重要改革內容，均與學校的管治模式及管理方式有關。本文件闡述如何在校董會引入共同參與校政決策的機制。
- 2.2 香港的學校大部分是資助學校，由辦學團體負責營辦。辦學團體則透過校董會管理學校。根據有關法例，校董會須負責確保：
- 該校的妥善管理；
  - 以適當方式促進學生的教育；及
  - 該校遵照《教育條例》營辦。
- 但《教育條例》並無規定校董會由哪些人士組成及如何運作。有些辦學團體設有「中央」校董會(即由同一個校董會，負責管治轄下所有學校)，又在個別學校設立一個向「中央」校董會負責的諮詢議會或校政執行委員會。一般來說，諮詢議會或校政執行委員會均無實質的決策權。
- 2.3 在運作方面，校董會通常委任一名成員為校監，由其代表校董會監管學校的運作。校監須就學校是否遵照《教育條例》營辦擔負法律責任。
- 2.4 由於辦學團體與校董會關係密切，故校董會的成員大部分來自辦學團體，只有少數校董會有家長或教師代表。教師和家長一般只限於參與諮詢議會或校政執行委員會。
- 2.5 現行法例沒有規定校董會要公開校董的姓名及個人資料；亦沒有要求校董申報與學校利益有所抵觸的個人利益。在日益講求問責的公營機構文化來說，這種欠缺透明度的做法是很難接受的。

### 校本管理的發展

- 2.6 教育統籌委員會正全面檢討本港的教育制度。是項檢討清楚顯示學校和教師將須擔當新的角色，而這些改革將長遠地影響學校教育的發展。
- 2.7 教育統籌委員會於一九九七年發表的第七號報告書建議，所有學校均須推行校本管理。這項建議延續一九九一年推行的「學校管理新措施」的精神，而所提倡的主要措施計有：訂定教育目標和表現指標、質素保證機制、靈活的撥款安排、優質教育獎勵措施，以及校本管理。教育統籌委員會就校本管理提出多項建議，包括：
- 應清楚界定辦學團體和校董會的權責；此外，辦學團體應分別與教育署及校董會簽訂「服務合約」，以確保三者各司其職；
  - 校董會應為學校釐定目標及制定與教學、行政、財政和人事有關的政策，而執行工作則交由校政執行委員會負責；

- 校董會應訂立明確的章程，按章辦事，而其成員則應包括辦學團體、教師、家長及校友代表，並在有需要時，由教育署署長委任的其他人士；
- 當局應為學校體系內各主要成員提供適當、有組織及全面的培訓；及
- 學校應制訂恰當的考績制度，為員工提供適時的工作輔導、培訓和專業發展。

# 第三部分

## 建議的校董會架構

- 3.1 要在校本管理中體現問責承擔，必須先改變現行的學校管理架構。這些轉變的焦點集中在校董會，並涉及學校所有主要的伙伴。建議的改變引入共同參與決策模式。它把管治權力賦予校董會，使能以學生的利益為依歸去管治學校，並匯合智慧和創意，集思廣益去實踐學校的抱負和目標。但最重要的是，這項建議確保所有主要伙伴可分擔上述責任的權利。
- 3.2 這部分的諮詢文件，詳細闡述校董會的建議架構和運作，並指出轉變對辦學團體的影響。內容包括：
- 有關校董會架構和責任的建議；
  - 對校董的要求；
  - 主要伙伴的新角色和責任；
  - 責任承擔；及
  - 建議的實施日期。

## 校董會的結構和運作

- 3.3 鑑於政府下放予校董會的職責日多，個別學校亦有差異，故此每所學校均有需要設立本身的校董會，負責就學校的重要政策、程序和措施作出決定。

## 校董會章程

- 3.4 學校透過校董會自我管治，正象徵學校與辦學團體之間的合作關係。每所學校的校董會將自行擬定其章程，但須與有關的辦學團體一起草擬，並應具體說明哪些事宜須由雙方協定（例如辦學團體轄下學校之間的人事調配）。已具備校董會章程的學校將須作出適當的修訂。教育署會為學校提供校董會章程樣本，以協助學校擬備或修訂有關的章程。
- 3.5 除列明校董會和辦學團體的要求外，每一份章程亦須包括下列各項：
- 校董會的組織和成員；
  - 各類校董的任命方法(包括提名或選舉)；
  - 各類校董的任期，辦學團體可決定由其提名的校董的任期（教師、家長和校友校董，以及由校董會委任的社會人士，其任期則建議為兩年，至多可連任一次）；
  - 填補校董空缺的程序，包括如何補替子女已離校的家長校董；
  - 校董再獲提名或連選的資格；
  - 主席、秘書及司庫的職責(建議不應由校長擔任校董會主席)；

- 指定一名校董負責在公務上與教育署及外界團體聯絡；
- 校董會開會的次數(建議每學年不少於三次)；
- 選拔校長的程序(包括成立一個獨立遴選委員會，成員應有辦學團體和校董會的代表，以及其他獨立人士)；及
- 修訂章程的辦法，以確保學校各主要伙伴的利益。

## 校董會成員

3.6 校董會各成員可分別代表該校的主要伙伴，或以獨立身分參與，並統稱為「校董」。校董會的成員人數應明確規定，並以能使校董會有效運作為原則。校董會成員應包括：

- 辦學團體提名的校董——可達全體校董人數的60%，代表辦學團體的意見；
- 校長——當然成員；
- 教師校董——2名或以上由教師選舉產生(特殊學校可包括專業職員在內)；
- 家長校董——2名或以上由家長教師會選舉產生；
- 校友校董——1名或以上由校董會認可的校友會選舉產生；及
- 獨立校董——1名或以上由校董會提名熱心的社會人士或專業人士出任。

## 教育署署長的代表列席校董會會議

3.7 教育署署長的代表可列席校董會會議，以加深對學校的了解及在有需要時提供意見。教育署署長的代表不是校董會成員，亦無投票權。

## 校董會註冊成為法人團體

3.8 目前，因校董會決策而導致的法律責任，須由校監或個別校董承擔。這種情況並不合理。因此，政府將修訂《教育條例》，以使每所學校的校董會成為一個法人團體，承擔有限的法律責任。法例修訂後，倘若校董會成員均審慎及真誠地履行其職責，個別校董將不會因履行其校董職責而導致個人須承擔法律責任。遇有法律索償時，校董會可視乎個案性質或當時處境，透過保險計劃、辦學團體或政府去作出賠償。

## 監察校董會

3.9 本文件的建議將不會影響教育署監察學校的責任。倘若教育署發現某所學校管理不善，或在該校就讀的學生未能獲得適當的教育，教育署署長有權按照《教育條例》第41條，額外委任校董加入校董會；或按照《教育條例》第31條取銷某些校董的註冊。額外委任的校董將與其他校董享有同樣的權利和責任。

## 對校董的要求

3.10 作為校董會成員，校董必須謹慎和努力地履行本身的責任。因此，任命校董時必須注意校董應具備的誠信、承擔和健康狀況。

## 校董守則及受訓機會

- 3.11 各校董應以專業、熱誠、客觀及公平的態度履行其職責，才能有效地管理學校；他們亦須明白何時可公開資料及何時應保密，這些抉擇往往不是直截了當的。為加強對校董的支援，教育署將擬訂校董守則、校董手冊及為他們提供適當的培訓。

## 每名校董負責的學校數目上限

- 3.12 現建議每名校董註冊服務的學校不應超過五所。此項規定旨在確保校董把足夠時間投放於其所管理的學校。校董的責任並非只是出席校董會會議；他們必須充分參與學校的活動才能與校方維持密切的聯繫。

## 公開個人資料及申報利益

- 3.13 增加校董會運作的透明度是各項改革建議的首要原則。因此，教育署將為所有校董註冊(須登記的資料包括姓名、任期及所代表的界別)，並會把有關資料公開。校董亦須向校董會申報與其職責有抵觸的個人利益，包括任何可能或會被視作對其本身親屬、朋友、或業務伙伴的利益(不論是金錢上或其他性質的利益)。此外，與僱傭有關的事宜亦要增加透明度，特別是涉及投訴、晉升或紀律處分(包括學生、教師和校長)的事宜。

## 出席校董會會議

- 3.14 現建議校董如無故於校董會會議連續三次缺席，則校董會應要求該名校董辭職。如校董會收不到該名校董的辭職信，則可要求教育署署長撤銷其校董註冊。

## 校董的學歷

- 3.15 現建議校董必須是富有經驗的成年人，年齡介乎21至70歲。年逾70歲的校董，如擬繼續服務，則須符合若干特定的條件，例如提供健康證明書等。現時無須規定校董必須具備最低的學歷。不過，要求所有新校董最少具備中學教育或相等程度的學歷似是較可取的做法。

## 主要伙伴機構的角色和責任

- 3.16 提供優質教育有賴各主要伙伴的互相合作，以及它們是否貫徹履行本身的責任。下文分別列出辦學團體、校董會和教育署的角色：

## 辦學團體的角色

- 3.17 香港的成功，很大程度上要歸功於眾多辦學團體所作出的貢獻，培育了世代迭承的傑出領導者。各辦學團體的教育理想，加上本身的特性，令本來單調的資助學校體系添加多元化的色彩。隨着教育署進一步把權力下放給學校，辦學團體將扮演更重

要的角色，引導其轄下學校按其辦學理想去發展個別的特色，同時它亦要設法促進教職員的專業發展和學校之間的經驗交流，以及確保學校不斷改善。辦學團體將繼續全權管控本身擁有的資產及所提供予轄下個別學校的私人撥款。

### 3.18 現建議辦學團體：

- 繼續全權管控本身的私人資金和資產；
- 參與校長的選拔；
- 提名辦學團體名下的校董；及
- 有權要求撤銷辦學團體名下不稱職校董的註冊。

雖然辦學團體並非直接參與學校的日常運作，但它們可監察校董會的表現，因為後者是按照辦學團體的辦學理想及教育署的要求去管治學校。

## 校董會的角色

### 3.19 校董會受託管治學校，故須就學校的整體表現向教育署、辦學團體及家長負責。校董會須：

- 確保學校遵守《教育條例》及實現辦學團體的辦學理想；
- 訂立學校的使命和目標；
- 制定教與學的政策；
- 負責擬備工作計劃和財政預算，以及負責人力資源管理(包括員工的專業發展和工作表現管理)；
- 建立社區網絡和支援系統。

## 教育署的角色

### 3.20 教育署將繼續執行法定管理者的職權，包括：

- 執行有關的法例；
- 制定政策和教育指引；
- 訂立整個體系的工作優先次序；
- 訂立及監察教育質素；及
- 分配公帑撥款給學校。

最重要的是，教育署會竭力成為校董會的專業伙伴，提供專業服務和意見。

### 3.21 附錄丙詳細闡述以上的職責。

## 個別校董的角色和責任

### 3.22 校董會的成員亦各自扮演不同的角色，如下文所述：

### 家長校董的角色

- 3.23 家長對子女的教育仍然最具有影響力，因此應鼓勵他們多參與學校的活動及教育決策。家長代表在校董會：
- 應以學生的教育利益為依歸，參與學校的決策；
  - 作為學校管理人員與其他家長的主要聯繫；及
  - 就學生的教育和發展事宜，提出他們所關注的問題。
- 3.24 家長可在多個層面影響子女的學習效能。家長最低限度的責任是要滿足學生的基本需要和設法令他們健康成長，他們還可以透過了解學校及其政策，支援學生的學習。此外，亦要督導家課、在家中進行輔助學習活動、與其他家長會晤及討論如何維繫與子女的親切關係。
- 3.25 家長也可透過義務工作去支援學校(例如擔任教學助理、在午膳時間或學校節日期間提供協助，或在圖書館幫忙)。在與學生利益攸關的事宜上，家長是學校的支持者。由於家長的背景各有不同，故在專門技能及教學方面亦可能是一種潛在的資源。讓家長參與校董會，可為學校在解難和決策方面提供一些獨特的見解。經驗顯示，家長積極參與校務，可為學校帶來重要的資源和令學生進一步得益。

### 由辦學團體委任的校董的職責

- 3.26 為確保校董會的成員包括多方面的專業人士，辦學團體應委任相當人數的校董。委任校董的職責如下：
- 向辦學團體屬校推廣辦學團體的宗旨；
  - 就校政的整體方針提供意見；
  - 商議如何運用辦學團體名下的資金；及
  - 促進辦學團體屬校之間的合作。

### 教師校董的角色

- 3.27 教師是促進學生學習的核心人員。由於他們平日常與學生直接接觸，所以能真正了解學生的教育需要。在任何決策過程中，這方面的知識和經驗最為重要。教師校董須：
- 向校董會提供他們在課程發展、課室教學、學生活動和教育增益活動方面的經驗；
  - 利用專業知識去改善學生的學習能力和相關的學校管理工作；及
  - 充當校董會和學校教職員之間一個有力的橋樑。

### 校友校董和來自社會各界的校董

- 3.28 學校愈來愈需要和社會各界人士建立伙伴關係。校友校董和來自社會或其他專業的校董須：
- 利用本身的專長和經驗，協助提高學生的學習成效和改善學校的管理程序；及
  - 從廣大社會的角度，就學校及教育事務提供更多新的觀點。

## 校長的角色

3.29 作為學校的專業領導人和行政主管，校長的角色會因為上述改變而愈益重要。校長須：

- 依照《教育條例》的規定和校董會所訂定的管治方針去管理學校；
- 向校董會提供確切的資料及就學校的改善措施提出意見；
- 領導和推動教與學；
- 領導和管理學校的教職員；及
- 監督學校的日常運作，並就與教育、人事及行政有關的事宜，作出決定。

## 責任承擔

3.30 共同參與決策的機制有助增加學校管理的透明度，同時可提供一個媒介，讓學校不同的主要伙伴發表意見。

3.31 實施校本管理，可讓學校在提供教育及運用資源方面有更大的自主權。一所標準中學每年的財政預算超逾三千萬港元，而教師編制則超過50人。一所標準小學每年的財政預算超逾二千萬港元，而教師編制則超過40人。由於學校提供的教育質素會直接影響學生的學習成效，以及香港未來主人翁的前途，故此政府對在學校教育投入的龐大資源亦寄望甚殷。

3.32 作為換取額外自主權的條件，學校必須增加透明度及就學校的表現和如何善用資源向公眾承擔責任。因此校本管理制度亦應有足夠的制衡措施，以防止不適當的情況出現。

3.33 建議中的問責架構乃建基於對質素保證的承諾，包括校內自我評估、校外評核及由教育署制訂的基準。自我評估是透過周年計劃(包括表現目標)、財政預算及學校自我檢討三方面進行。教育署的質素保證視學，則從校外角度評估學校的表現。教育署亦會制訂整體的表現指標，作為學校評審本身水準的參考。上述架構的重點在於不斷改善及強調增值。

3.34 如辦學團體、校董會及校長之間產生不能解決的紛爭，為了學生和學校的利益，教育署會在有需要時介入。教育署並會尋求修訂《教育條例》，以便當校董會或學校出現管理危機時，署方可行使其最終權力(例如在有必要時接管學校，提名臨時管理委員會或委任一名署理校長等)。

## 實施時間表

### 修改及制定法例

3.35 校諮會預期在蒐集公眾對諮詢文件的意見後，將有需要修訂《教育條例》。有關修訂將於二零零零至二零零一立法年度提交立法會審議。如一切順利，新法例將於二零零一至二零零二學年起生效。

## 過渡期

- 3.36 校諮會預期新法例要求重組校董會，短期內學校或會遭遇一定的困難。舉例來說，如校董會現時沒有教師或家長代表，學校便須成立適當的教師或家長代表團體。部分學校甚至可能尚未設有家長教師會。因此，校諮會建議在新的法例條文生效後，容許學校有三年的過渡期，讓有短暫困難的學校有機會發展策略和擬訂恰當的計劃，以確保教師和家長得以逐步參與管治學校的工作。
- 3.37 在過渡期內，辦學團體和學校應審視其法團條例或組織章程大綱及章程細則，看看是否需要作出適當的修訂，使能符合新法例的要求。

## 總結

- 3.38 諮詢文件所建議的校董會架構，是因應每所學校應提供參與共同決策機制的需要而擬訂的。該建議架構亦旨在確保可以維持和增進所有主要伙伴的利益，並有助增加學校管治的透明度。在閱覽本文件時，應緊記這項建議並非一項獨立的計劃，因為在校本管理的整體發展方面，當局正在籌劃撥款和行政方面的改革。
- 3.39 要推行如此重大的改革，充足的訓練和專業發展是必需的。因此，教育署會為新入職及在職的校董提供培訓。此外，當局正籌備一項領導培訓計劃，以加強校長的專業領導能力。當局亦正在制訂計劃，以促進教學人員的專業水平及為他們提供支援。
- 3.40 上述建議會增加校董會在帶領校內工作人員成長的責任和效能。此外，校董會在鼓勵屬校與社會建立聯繫網絡，以及協助提升全港學校的教育質素方面，均負有舉足輕重的角色。
- 3.41 校本管理改革確可為學校帶來新的面貌。本文件所載的建議，目的使全港學生最終可從這些改革受惠。

# 第四部分

## 就校本管理諮詢委員會的建議徵詢意見

4.1 校諮會向所有對學校教育架構有興趣的人士作出的建議，載於本諮詢文件第三部分，請就建議內容，特別是下列項目作出回應：

	<u>參閱段落</u>
● 校董會章程	第3.4及3.5段
● 校董會的成員	第3.6 段
● 校董會註冊為法人團體	第3.8 段
● 每名校董負責的學校數目上限	第3.12段
● 校董公開個人資料及申報利益	第3.13段
● 校董出席校董會會議的規定	第3.14段
● 校董的學歷	第3.15段
● 重組校董會的過渡期安排	第3.36 及3.37 段

4.2 公眾如有任何意見，請於**2000年4月30日(星期日)**前，透過郵遞、傳真或電郵方式提交。

地址：香港灣仔  
皇后大道東213號  
胡忠大廈1140室  
校本管理諮詢委員會秘書收

電話號碼：2892 6658或2892 6624

傳真號碼：2891 0512或2574 5509

網頁：<http://www.ed.gov.hk/sbm/consultation>

電郵地址：[sbmed@pacific.net.hk](mailto:sbmed@pacific.net.hk)

4.3 我們會舉辦一系列的諮詢會，詳情如下：

日期及時間	地點
二零零零年三月十一日（星期六） 上午十時正	九龍窩打老道香港浸會大學大學會堂
二零零零年三月十八日（星期六） 上午十時正	九龍窩打老道54號A真光女書院
二零零零年三月二十二日（星期三） 下午三時正	香港西灣河太安街26號港島民生書院
二零零零年四月七日（星期五） 下午三時正	新界沙田新翠邨沙田崇真中學
二零零零年四月十一日（星期二） 下午四時正	新界荃灣綠楊新邨寶血會伍季明紀念學校

4.4 如欲了解校本管理的詳情，請瀏覽教育署網頁<http://www.ed.gov.hk>。

## 校本管理諮詢委員會

## I 職權範圍

- (a) 就有關推行校本管理事宜向教育署署長提供意見，包括：
- 校本管理的架構；
  - 明確界定參與校本管理工作人士的角色及責任；
  - 推行校本管理的策略及如何監察和評估校本管理的推行情況；
  - 校本管理的學校行政和財政安排，並在有需要時檢討各《資助則例》和《教育條例》；
  - 員工考績及發展制度；
  - 對學校的培訓及支援策略；以及
  - 推廣校本管理的策略。
- (b) 向教育委員會匯報校本管理諮詢委員會的工作進展，並在有需要時提交議程以供會上討論。

## II 委員名單

主席	彭耀佳先生	
副主席	教育署高級助理署長徐思明先生	(至一九九九年四月止)
	教育署高級助理署長莊國傑先生	(由一九九九年四月起)
委員	區志明先生	
	區綺婷修女	(至一九九九年八月止)
	陳璐茜女士	(由一九九九年六月起)
	張永明博士	
	何鏡煒博士	
	康一橋先生	
	黃嘉純先生	
	許俊炎先生	(由一九九九年六月起)
	柳志強先生	(由一九九九年六月起)
	李子健博士	
	梁貫成博士	
	李國星先生	
	凌劉月芬女士	(由一九九九年六月起)
	雷連生女士	
	潘冠芳女士	
	狄志遠先生	(由一九九九年九月起)
	田榮先先生	
	黃克廉先生	
	楊志雄先生	
	教育統籌局副局長楊立門先生	
秘書	教育署高級行政主任劉啟藥先生	

## 權責小組

### I 職權範圍

就以下事宜向校本管理諮詢委員會提出建議以供考慮：

- 根據校本管理的精神，訂定教育制度內各主要有關人士所擔當的角色和職責；以及
- 因應新訂的角色和職責，而在《教育條例》和《教育規例》的有關條文上作出的修訂。

### II 成員

<b>主席</b>	黃嘉純先生*	
<b>成員</b>	陳津華先生	
	陳洪先生	
	陳璐茜女士*	(由一九九九年六月起)
	何漢權先生	
	何觀順先生	(由一九九九年六月起)
	黎樹濠先生	(由一九九九年六月起)
	李崇德先生	(由一九九九年九月起)
	梁民安博士	(由一九九九年六月起)
	唐劉梅心女士	
	曾卓明先生	
	黃克廉先生*	
	楊鳴章神父	
	袁國良先生	
	教育統籌局首席助理局長賴黃淑嫻女士	(由一九九九年六月起)
	教育統籌局首席助理局長袁小惠女士	(至一九九九年六月止)
教育署助理署長張秀文女士		
教育署高級教育主任余羅少文女士		
<b>秘書</b>	教育署教育主任（行政）張簡淑姿女士	

\* 以校本管理諮詢委員會委員的身分出任

## 教育署、辦學團體與校董會的責任

教育署	辦學團體	校董會
<p><b>(a) 學校的目標和使命</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鼓勵學校有自己的特色，並根據教育目標來發展優質教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 列明辦學團體屬校的教育理想</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 確保學校能落實辦學團體的教育理想</li> <li>● 建立大家認同的學校目標和使命；監察及評估達到這些目標的進度</li> </ul>
<p><b>(b) 校董會章程</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 要求學校制訂合適的校董會章程</li> <li>● 審批校董會章程</li> <li>● 規定校董會的組成，並規定須遵守《教育條例》所載的法定要求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 根據《教育條例》的規定，為新校及未有章程的學校草擬首份校董會章程</li> <li>● 諮詢校董會，建立修訂校董會章程的機制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 檢討及修訂現行的章程，設立機制讓教師、家長及其他主要伙伴參與決策，以配合教育署的要求。有關修訂建議須經辦學團體認可，並呈交教育署批准。</li> </ul>

**(c) 學校政策及表現**

- |   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 提供意見，協助學校制訂及落實關於學校發展及自我評估的計劃</li> <li>● 審閱校務計劃、校務報告及校務概覽；在有需要時提供意見</li> <li>● 推廣優良的做法</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 提出制訂學校政策的基本方向</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 制訂學校的目標和政策</li> <li>● 審批校務計劃、校務報告及校務概覽</li> <li>● 諮詢各主要伙伴、制訂行政和運作程序，並確立學校管理的問責機制</li> <li>● 向教育署及家長匯報學校的表現</li> <li>● 授權校長及教職員處理學校事務，如日常運作、教與學及學生紀律等</li> <li>● 建立與教職員、家長及學生溝通的有效渠道</li> </ul> |
|---|---|---|

**(d) 教育質素**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 制訂標準，確保學校教育的質素</li> <li>● 訂立表現指標，以供學校自我評估及校外監察之用</li> <li>● 制訂教師基準</li> <li>● 進行質素保證視學</li> <li>● 報告全港的教育水準</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監督屬校的教育質素</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 根據學校擬訂的目標和全港的教育水準指標，評估及監察學校和學生的表現</li> <li>● 向教育署、辦學團體及家長交代學校推行全面教育的情況</li> <li>● 為學校提供的教育服務質素向教育署、辦學團體及家長負責</li> </ul> |
|---|---|--|

教育署	辦學團體	校董會
<b>(e) 人事</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 辦理和撤銷校董和教師的註冊</li>   <li>● 批准及撤銷校長的任命</li> <li>● 調查對校董會的投訴</li> <li>● 如有需要，可根據現行《教育條例》第41條委任其他人士加入校董會</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 向教育署署長提名辦學團體代表註冊為校董，以及在有需要時，要求署長撤銷這些代表的校董註冊</li>   <li>● 透過一個由辦學團體、校董會代表及增選委員組成的獨立遴選委員會，參與校長的遴選工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 向教育署署長提名非辦學團體代表註冊為校董，以及在有需要時，要求署長撤銷這些校董的註冊</li>   <li>● 制訂適當的程序，以處理所有教學及非教學人員的聘用、晉升、離職、假期、解僱及紀律事宜</li> <li>● 向教育署署長推薦聘任校長</li> <li>● 建立正式的員工(包括校長)考績制度和教職員專業發展計劃</li> <li>● 處理對員工(包括校長)的投訴</li> </ul>

教育署	辦學團體	校董會
<b>(f) 財政事宜</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 向學校發放津貼，並監察學校按照《資助則例》運用津貼的情況</li> <li>● 制訂學校須遵行有關運用公帑的規則和程序</li> <li>● 進行外部核數</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 處理辦學團體所擁有的私人資金和資產</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設立一個問責機制，以管理經費的運用</li> <li>● 妥善管理學校獲資助的公帑和非政府經費(包括捐款、向學生及家長徵收的費用，以及為辦學需要而籌集的經費)，以確保運用得宜，並向學校的主要伙伴匯報</li> <li>● 批准學校的財政預算，以及酌情決定經費的用途</li> <li>● 確保學校遵照《資助則例》及教育署訂定的其他規則和程序運用公帑</li> <li>● 批准校方為辦學需要而徵收費用/籌款</li> <li>● 批准在校內進行買賣活動/經營食物部，並設立防止出現不當行為的機制</li> <li>● 編製經審核的周年帳目</li> </ul>
<b>(g) 課程</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 訂定課程架構</li> <li>● 就各種不同的課程模式提供意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 就如何提供以學生為本的課程訂立基本方向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 根據課程發展議會所擬訂的課程架構，提供配合學生及社會需要的全人發展課程及全面學習經歷</li> </ul>

教育署	辦學團體	校董會
<b>(h) 校舍及設備</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 分配建校用地及/或校舍</li> <li>● 制訂標準的校舍用途分配表</li> <li>● 提供家具及設備目錄，供學校參考</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投入資金，為獲分配的新校舍，裝置所有必需的家具及設備</li> <li>● 保留管控辦學團體所擁有的資產和物業的權利</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 負責家具及設備的購置和保養，以及校舍維修事宜，並確保校舍得以有效運用</li> <li>● 批准更改房間用途，但有關工程不得涉及結構上的改動</li> <li>● 就校舍的主要建築、改動或加建工程作出建議，惟須經有關的政府部門及教育署批准</li> </ul>
<b>(i) 教育政策</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 擬定教育的整體發展方向</li> <li>● 訂定各項教育改善措施的先後推行次序及目標</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 就重要的教育政策訂定整體方向，以便屬校落實執行</li> <li>● 鼓勵屬校在重要的教育事務上加強合作，並在有需要時提供意見</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 確保學校按照本身的辦學使命及教育署所定的政策推行優質教育</li> </ul>
<b>(j) 教育條例</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行《教育條例》，並在有需要時檢討及修訂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 履行《教育條例》對辦學團體訂明的職責</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 確保學校遵照《教育條例》所訂的規則辦學</li> </ul>
<b>(k) 加強社會聯繫</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 向社會大眾廣泛宣傳和推廣新的/重要的教育政策</li> <li>● 與各界合作，鼓勵社會人士積極參與教育事務</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 爭取社會的資源及支援，協力提升屬校的教育質素</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 設立有效渠道，與學校所屬社區及市民大眾溝通</li> <li>● 爭取社會的資源，與各界合作，使學生得到更全面的發展</li> </ul>

## 財政安排小組

### I. 職權範圍

向校本管理諮詢委員會提出有關調撥學校經費的建議，使官立及資助類別學校能靈活運用資源去推行校本管理。小組委員會的具體職責如下：

- 按校本管理的原則研究現行的撥款安排(包括學校所得的非經常和經常撥款)是否合理和恰當；及
- 建議可行的政策措施，
  - 務使學校能靈活運用資源，以應付其實際需要；及
  - 確保問責。

### II 成員名單

主 席	何鏡煒博士*	
成 員	區綺婷修女*	(至一九九九年八月止)
	周鑑明先生	
	周肖馨女士	
	范錦平先生	(由一九九九年六月起)
	馮文正先生	(由一九九九年六月起)
	楊玉麟先生	(由一九九九年九月起)
	李麗明女士	
	盧鋼鏞先生	
	莫景偉先生	
	潘冠芳女士*	
	王福義博士	
	黃葉慧瑩女士	(由一九九九年六月起)
	黃騰達先生	(由一九九九年六月起)
	胡子初先生	
	教育統籌局首席助理局長陳鄭蘊玉女士	
	教育署助理署長張秀文女士	
	教育署高級庫務會計師譚慧珠女士	
秘 書	教育署教育主任(行政)莫樹泉先生	

\* 以校本管理諮詢委員會委員的身分出任

## 校務管理小組

## I 職權範圍

為體現校本管理的精神，檢討現行的學校管理規則和程序，並就《小學資助則例》、《中學資助則例》和《特殊學校資助則例》的修訂事宜提出建議，供校本管理諮詢委員會考慮，以便委員會制訂更適切的規則和程序。

## II 成員名單

主席	楊志雄先生*	
成員	區志明先生*	
	趙善安先生	
	許俊炎先生*	(由一九九九年六月起)
	孔祥齡先生	
	鄺秀芝女士	(由一九九九年九月起)
	林君一先生	
	凌劉月芬女士*	(由一九九九年六月起)
	潘冠芳女士*	
	丁炯燦先生	
	謝德安先生	
	黃何慧馨女士	(由一九九九年六月起)
	容英焯先生	(由一九九九年六月起)
	教育統籌局首席助理局長賴黃淑嫻女士	(由一九九九年六月起)
教育統籌局首席助理局長袁小惠女士	(至一九九九年六月止)	
教育署助理署長張秀文女士		
教育署高級庫務會計師譚慧珠女士		
秘書	教育署教育主任（行政）江覺盈女士	

\* 以校本管理諮詢委員會委員的身分出任

「日新求進、問責承擔」  
為學校創建專業新文化  
校本管理諮詢文件

**意見表**

以下為本人/我們對上述諮詢文件所作建議的意見：

1. 諮詢文件所述的基本改革方向

同意  不同意  其他意見：

---

2. 諮詢文件所述的各项建議

(a) 校董會章程(第3.4及3.5段)

同意  不同意  其他意見：

---

(b) 校董會的成員(第3.6段)

同意  不同意  其他意見：

---

(c) 校董會註冊為法人團體(第3.8段)

同意  不同意  其他意見：

---

(d) 每名校董負責的學校數目上限(第3.12段)

同意  不同意  其他意見：

---

(e) 校董公開個人資料及申報利益(第3.13段)

同意  不同意  其他意見：

---

(f) 校董出席校董會會議的規定(第3.14段)

同意  不同意  其他意見：

---

(g) 校董的學歷(第3.15段)

同意  不同意  其他意見：

---

(h) 重組校董會的過渡期安排(第3.36及3.37段)

同意  不同意  其他意見：

---

姓名：

---

日期：

---

簽署：

---

聯絡方法：

---

團體/機構名稱(如適用)：

---

如有需要，請將意見另頁書寫。謝謝！