

第二章 校董工作篇

校董在學校管理中扮演甚麼角色？可發揮甚麼功能？

決策

- 規劃學校的發展策略，以實踐學校的抱負及教育目標，提升學生的學習成效
- 制訂政策，決定發展項目的優次
- 計劃和管理學校可運用的資源
- 確保學校實踐其辦學使命

管理

- 人事管理
 - 員工聘任、升遷和解僱
 - 員工表現管理及專業發展
 - 建立有效的溝通渠道及處理投訴
- 財務管理
 - 審批學校發展計劃書、周年校務計劃書及財政預算
 - 妥善管理政府及非政府的經費，確保資源運用得宜
- 課程
 - 保證學校在課程設計方面配合政府的教育政策
 - 確保學校課程配合香港教育目標，內容連貫而靈活、寬廣而均衡
- 釐定學校長遠發展的大方向，給予教師足夠的彈性和空間，處理日常事務及執行計劃的具體工作
- 檢視計劃和預算與整體教育目標和學校政策是否配合，在有需要時作出適當的調控
- 與校外社群保持良好關係，爭取社會資源，共同提升教學成果
- 促進學校的學生教育，帶領學校不斷求進，自我完善

考考你

2. 下列哪些事務不是校董的職責？
(可選擇多於一項)

- i. 查閱學生的習作
- ii. 決定學校的教學語言
- iii. 計劃來年發展項目的推行細則
- iv. 擬定教職員升遷的評審方法及準則
- v. 編寫校務計劃書



在管理學校方面，校董要負上甚麼責任？

- 為學校的表現向教育局、辦學團體及公眾負責。
- 確保學校的決策及管理符合《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。

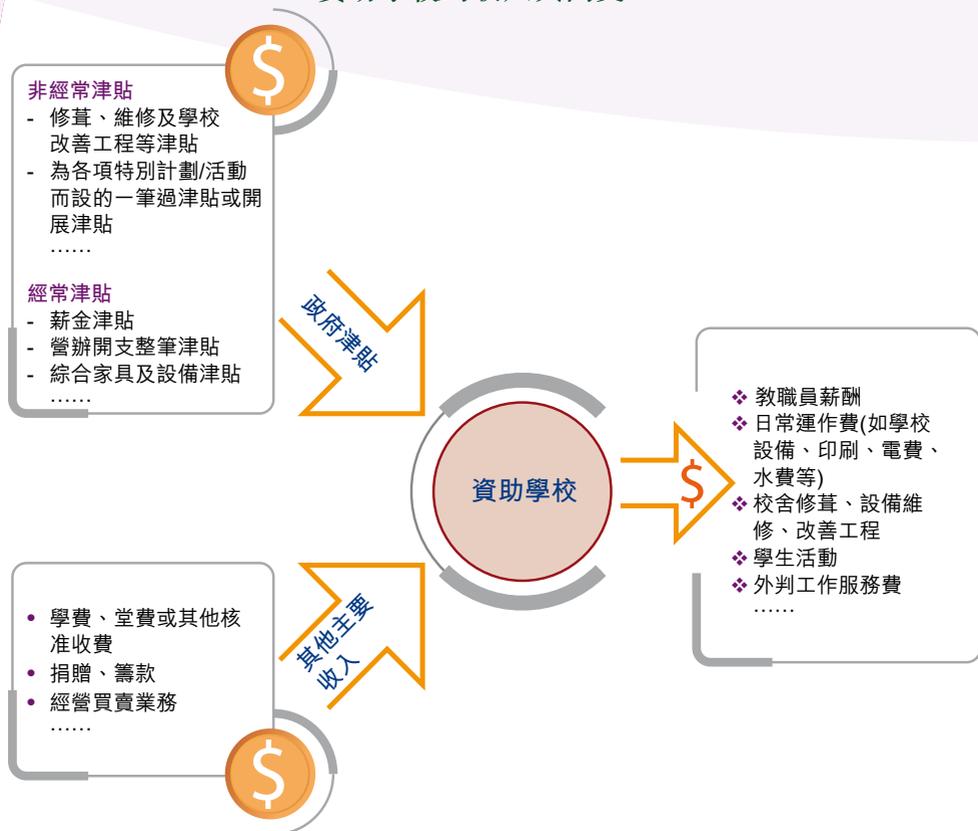
I. 人事管理

校董會作為學校教職員的僱主，需要制訂人事管理的政策。學校的人事管理涉及不同的範疇：

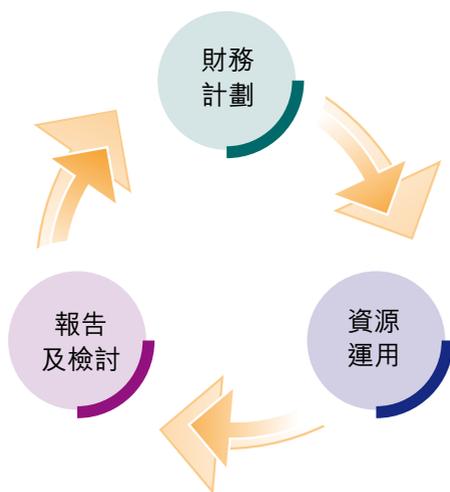
範疇	校董的職責
教職員的聘用、升遷及繼任安排	<ul style="list-style-type: none">• 制訂甄選的準則和程序• 參考資助則例有關職級或職系的最低入職要求，發出聘書，訂定聘用條款及簽訂僱用合約• 明確界定及讓有關人員清楚知悉各個晉升職位的分工• 確保甄選制度公開、公平和具透明度• 定期檢討評審準則和甄選程序• 配合學校發展和教育政策的要求，及早計劃教學人員的繼任安排
紀律處分及終止聘用	<ul style="list-style-type: none">• 制訂一套公開、公平及正式的程序，處理人事變動• 遵從《教育條例》、《教育規例》、資助則例、《僱傭條例》、其他本港的法例及教育局不時發出的通告行事
表現管理	<ul style="list-style-type: none">• 因應學校的實際情況，建立適切的考績機制，評核員工表現• 評估員工的強項和弱點，釐定員工的專業發展政策• 定期檢討評核機制的內容和方法，確保評核能真正反映員工的表現• 建立整體的自省及學習文化，追求自我完善
專業發展	<ul style="list-style-type: none">• 根據師訓與師資諮詢委員會的建議，教師應在每個三年周期內，進行不少於150小時持續專業發展活動，因此，校方應與教師商議教師專業發展的安排• 教師專業發展政策應顧及教師個人和學校發展的需要，並以學生的教育利益為依歸• 確保所有教師有平等的專業發展機會• 營造一個有利學習的環境，並為員工的專業發展提供支援和資源• 推動校內專業發展文化，建立終身學習的態度
溝通渠道	<ul style="list-style-type: none">• 建立有效的溝通渠道，加強教職員對學校的歸屬感，建立協作文化的校風• 訂立一套合理、公平、公正的政策和程序處理校內與校外人士的投訴

II. 財務管理

資助學校的收入與開支



財務管理的基本元素



小提示

- ◆ 校董必須申報可能與其校董職務出現衝突的任何金錢或其他個人利害關係。

小提示

- ◆ 在校內經營業務所產生的利潤必須運用於能使學生直接受益的用途上。

校董在財務管理上的職責

- 了解學校在財務方面所受的規限和所享有的彈性，充分考慮學校本身的資源、學生素質、家庭背景等因素後，制訂學校的目標及發展策略，促使校方作出適切的財務管理策略；
- 批核學校的財政預算；
- 定時監察學校的收支狀況，確保資源運用配合學校的發展方向及學生的需要；
- 確保學校收入的處理和運用符合《教育條例》、資助則例、教育局通告及其他相關的規定；
- 配合有關法例或規定，制訂財務管理的準則及程序(如收支程序、採購及報價程序、收受利益規定等)，以避免利益衝突及濫用政府資源；
- 建立足夠內部監控、健全會計及匯報系統，監察預算偏離項目，評估實際的支出後，並在有需要時，重新考慮發展項目的優先次序；
- 委任會計師為核數師，審核學校的帳目；
- 向教育局及主要持份者匯報經費使用情況。

考考你

3. 推行校本管理後，學校擁有更大的自主權，學校是否可以自由釐定所有員工的薪酬及運用學校的資源？



III. 課程改革 — 反思優勢、發揮所長

隨著全球一體化帶來對社會、環境、文化、政治和道德價值觀的衝擊和改變，香港的學生也需要不斷更新所學的知識，以面對這個充滿機會和挑戰的時代。學校課程必須為學生提供全人發展的教育，並透過不同的經歷，讓他們掌握學習的方法，而不單是記誦知識內容。學習形式不再是以傳授知識為主的教學，而是增加學生自學及建構知識的機會，讓他們懂得怎樣學習，掌握基本能力，擴闊學習空間。學校教育應讓不同學習能力的學生裝備自己，發揮所長，並鼓勵他們終身學習，從容面對未來的挑戰。

廿一世紀的教育目標

「讓每個人在德、智、體、群、美各方面都有全面而具個性的發展，能夠一生不斷自學、思考、探索、創新和應變，有充分的自信和合群的精神，願意為社會的繁榮、進步、自由和民主不斷努力，為國家和世界的前途作出貢獻。」

節錄自教育統籌委員會2000年發表的《香港教育制度改革建議》

學校課程宗旨

「學校課程應為所有學生提供終身學習所需的重要經驗，並因應個別學生的潛能，使能在德、智、體、群、美五育均有全面的發展，成為積極主動、富責任感的公民，為社會、國家以至全球作出貢獻。

為了裝備學生面對廿一世紀的挑戰，學校課程必須協助學生建立正面的價值觀和態度，貫徹終身學習的精神，從而學會如何學習；培養各種共通能力，以便獲取和建構知識，奠定全人發展的基礎。

有見及此，廿一世紀的優質學校課程，應建立一個連貫而靈活的架構，務求能夠適應各種改變，以及照顧學生和學校的不同需要，從而釐定教與學的路向。」

節錄自課程發展議會2001年發表的《學會學習—課程發展路向》

校董肩負監察學校課程發展進度及成效的重任，故必須對課程發展的現況及未來路向有充分的了解。

七個學習宗旨

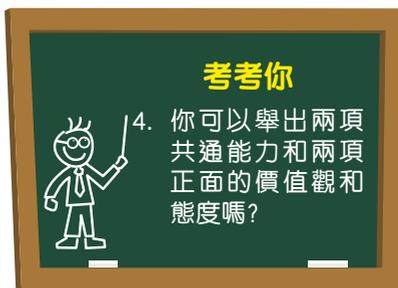
課程發展議會於2002年編製的《基礎教育課程指引》中，就教育目標和學校課程宗旨，訂定七個學習宗旨，期望在十年內，學生能夠：



五種基要的學習經歷及課程架構

課程是學生從學校獲得的整體學習經歷。所有學生均應享有以下五種基要的學習經歷，以促進全人發展：

- 德育及公民教育
- 智能發展
- 社會服務
- 體藝發展
- 與工作有關的經驗(為初中學生提供)



課程架構由三個互有關連的部分組成：(i)學習領域；(ii)共通能力；(iii)價值觀和態度。

學習領域知識

學習領域把主要知識範圍中基本和相關的概念聯繫一起，為學生提供不同的學習情境，透過適切的學與教活動和策略，讓他們發展及應用共通能力、培養正面的價值觀和積極的態度、建構新的知識和加深對事物的了解。

共通能力

通過不同科目或學習領域的學與教，可以培養學生的共通能力。

價值觀和態度

學校可透過德育及公民教育、適當的跨學習領域主題及運用適當的學與教策略，培養學生正面的價值觀及積極的人生態度。

學校應以推行下列四個關鍵項目為切入點或策略，讓學生學會學習：

- 德育及公民教育
- 從閱讀中學習
- 專題研習
- 資訊科技

校本課程

- 由於每間學校的教師和學生各有不同的特色，學校本身進化的過程和變數也截然不同，以「一刀切」的概念推行課程發展並不可行。
- 學校可根據本身的特點和需要，就中央提供的課程指引加以調適，發展本身的校本課程，從而幫助學生更有效地達到教育的目標和宗旨。調適的措施可包括調整學習目標、以不同方式組織課程內容、提供科目的選擇、採用不同的學習、教學與評估策略。不過，學校仍須符合課程發展議會訂定的基本課程方向和原則，如學習時間、學習目標和基要的課程內容。
- 校本課程其實是課程發展議會訂定的基本方向，與學校和教師的專業自主之間，兩者取得平衡的成果。

高中及高等教育新學制 (3+3+4) [新高中一於2009/10學年開始實施]

主要特點：

- 提供「3+3」中學學制，讓所有學生都受惠於六年的中學教育。
- 由一個新的公開考試取代目前兩個高風險的公開考試。
- 在新高中課程架構下，學生修讀的課程由三部分組成：



- 透過4年制的學士課程，各高等教育機構可讓學生得到更均衡、更全面的教育，亦可擴闊學生的知識基礎，幫助他們日後的專科學習。

新高中與基礎教育(小一至中三)課程改革的連貫性

新高中課程是基礎教育課程的延續，旨在提升學生的學會學習能力，並以八個學習領域，提供一個寬廣而均衡的課程，讓學生享有跨課程的學習機會；同時，亦有更多機會體驗與德育、公民教育及體藝範疇有關的其他學習經歷，有助培養他們正面和積極的價值觀，協助他們日後為升學及就業作好準備。

小提示

- ◆ 「3+3+4」學制中，學校可因應學生的能力和興趣，自由選擇提供職業導向教育科目。

新高中與基礎教育課程架構



校董在課程發展方面的職責

- 對香港的課程發展有基本了解；
- 配合香港整體教育目標及學校課程宗旨，制訂切合學校本身條件及學生需要的校本課程發展方向；
- 監察學校課程發展的進度和評估成效；
- 檢視計劃的成效，整合現有的計劃，善用財政和人力資源，提升學習效能；
- 配合長遠課程發展的需要，審批有關的財政預算；
- 支援教師的專業發展，培養他們在課程發展和教學方面的領導能力；
- 檢討學校政策（例如上課時間表、評核政策）是否能配合課程發展的大方向；
- 爭取更多校外資源及空間，推行全方位學習，豐富學生的學習經歷；
- 為學生營造有利學習的環境，培養樂於學習的風氣。