

校本管理文件系列

校董手冊



校本管理

School-based Management

校董金句

基本原則

以學生利益為依歸

集思廣益

專業導向

適當賦權

要熱心 但不要過分熱心

信任而不放任 熱心而不干預

策略規劃

抓大放小 着眼大方向大原則

訂定路向 確立方針 適當授權 加強問責

家校及社區協作

聯繫家長社區 匯聚人才資源 協助學校發展

關心教育 認識學校 放眼社區

團隊精神

求同存異 和而不同

集體負責 敢於承擔

應有特質

具教育熱誠 持開放態度 肯終身學習

處事要公正 討論要理性 有責要承擔

前言



根據《教育條例》，每所資助學校最遲須於2009年成立一個法團校董會管理學校。法團校董會負責策劃學校的未來發展路向，決定學校的財政預算及人事問題，督導學校促進學生在德、智、體、群、美五育的發展，以及對學校的表現負責。由於這些工作會影響到學生的利益、教職員的士氣及家長和社會人士對學校的觀感，因此執行起來殊不簡單。

作為法團校董會的一分子，校董可協助法團校董會制訂政策及程序，以改善學校的教育質素。鑑於法團校董會內校董的背景各異，每名校董均可代表本身的類別提出意見，以為學生提供優質教育。在重視和尊重彼此意見的情況下，校董可協助法團校董會與學校、家長及社會人士結成伙伴。這種伙伴關係有助為學生提供全面教育，更可締造理想的環境，支援學生在學校學習，亦有利於他們日後投身社會時持續進修，以便終身學習。因此，校董在參與這些工作時，可發揮舉足輕重的作用。

本手冊是為設有法團校董會的學校校董而設計的。各位校董可利用本手冊所提供的資料，找出一些可供選用的構思和指引，並加以修訂，以配合本身和法團校董會的需要。不設法團校董會的學校校董也可參考本手冊。

這是二零零六年八月編印的印刷本。本局會繼續修訂手冊的相關內容。如欲參閱最新版本，可瀏覽校本管理組網頁(<http://emb.gov.hk/sbm>)。

目錄

	校董金句	i
	前言	ii
第一章	簡介	1
	編訂《校董手冊》的目的	1
	資助學校的運作模式	1
	重點	3
第二章	校本管理的管治模式	4
	成立法團	4
	法團校董會的組成	4
	校董的提名	5
	辭任及取消校董註冊	7
	校董的法律責任	8
	章程的修訂	9
	重點	9
第三章	法團校董會的職責	10
	擬訂策略	10
	學校發展計劃書	10
	周年校務計劃書	11
	學校報告	11
	法團校董會功能綜述	12
	課程政策	13
	學校課程宗旨	13
	課程架構	14
	有效的學與教	15
	促進學習的評估	16
	法團校董會的職責概要	17
	學校管理	18
	學校人事管理	18
	學校財務	19
	家庭、學校與社區的伙伴關係	20
	重點	21
第四章	校董的操守指引	22
	規管校董工作的基本原則	22
	校本操守指引	23
	重點	24

第五章	申報及披露金錢上或其他個人利害關係	25
	根據《教育條例》申報金錢上或其他個人利害關係	25
	根據《教育條例》披露金錢上或其他個人利害關係	25
	利益衝突	26
	學校出現利益衝突的例子	26
	申報利益衝突的兩重措施	27
	利害關係登記冊	28
	重點	28
第六章	法團校董會的議事程序	29
	會議次數	29
	特別會議	29
	校監	29
	秘書	30
	議程	30
	法定人數	30
	出席	31
	避席	31
	動議	31
	投票表決	31
	以傳閱方式進行決議	32
	會議記錄	32
	重點	32
第七章	合作與授權	33
	與校長及教職員合作	33
	與各委員會及工作小組合作	34
	對轉授權力的限制	34
	重點	35
	附錄	36
	I 審閱學校發展計劃書及周年校務計劃書的 注意事項	36
	II 校董操守指引範本	38
	III 校董利益申報表格樣本	41
	IV 法團校董會會議議程樣本	42
	參考資料	43

第一章 簡介

1.1 編訂《校董手冊》的目的

- (a) 《校董手冊》旨在輔助校董領導學校的管理及發展。本手冊縷述法團校董會的職責，並提出規管校董執行職務的一般原則。除法例規定外，本手冊所載的程序僅供參考用途。學校宜自行作出調適，以配合個別需要。
- (b) 隨着教育改革的推行，法團校董會有更大的發展空間，使校務日臻完善，故在訂定學校發展路向及為學生提供優質教育方面所擔當的角色，更形重要。同時，推行校本管理後，法團校董會在學校管理及資源運用方面均有更大的自主權，法團校董會的職責可謂任重道遠。編訂《校董手冊》，目的是為官立及資助學校的校董提供簡明參考資料，以便更有效地管理學校和推廣優質教育。
- (c) 本手冊可於校本管理組網頁(<http://www.emb.gov.hk/sbm>)瀏覽。如對本手冊有任何意見，歡迎以下列方式提出：

郵寄地址：香港灣仔
皇后大道東213號
胡忠大廈11樓1140室
校本管理組

- (d) 除本手冊外，教育統籌局亦為校董提供其他支援，例如為在職、新任及擬任校董舉辦經驗交流會、制訂《學校行政手冊》及摘錄有關的通告，詳情亦可於教育統籌局網頁瀏覽。

1.2 資助學校的運作模式

1.2.1 管理

- (a) 每所資助學校均須按照《教育條例》及其附屬規例、《資助則例》及教育統籌局不時發出的指引來管理及營辦。
- (b) 《教育條例》規定，當學校成立法團校董會後，該校須由其法團校董會管理。法團校董會的成員必須根據《教育條例》註冊成為學校的校董。法團校董會負責管理學校，並須就學校的整體表現向教育統籌局、辦學團體、家長及社會人士負責。



1.2.2 人事

- (a) 法團校董會作為學校教職員的僱主，須負責處理聘任、晉升、表現管理、紀律處分及革職等員工事宜。根據校本管理的精神，法團校董會在處理學校人事問題上享有更大的自主權，但亦須肩負更大的責任。為提高學校運作的問責性及透明度，法團校董會應制定一套公開、公平及正式的程序，並應遵從《資助則例》訂明的有關指引及教育統籌局不時發出的通告辦理。
- (b) 《資助則例》已訂明所屬類別學校的教學人員編制。學校的教學人員編制，主要取決於開辦班級的數目。學校會獲額外提供教師，以便進行分組授課、管理學校圖書館、負責語文教學及其他職務。教育統籌局每年會發信給學校，告知下一學年的核准班級結構及教學人員編制。法團校董會在徵詢教職員的意見後，可酌情決定擔任晉升職位教師/職員的職責分工及職務分配。這類職責分配應配合學校發展項目的優先次序。

1.2.3 取錄學生

小一、中一、中四及中六的學位，是按照教育統籌局不時頒布的學位分配辦法分配。資助學校如有剩餘學額，教育統籌局常任秘書長可指示其收取學生入讀。除透過上述安排收生外，校長在收取學生入讀剩餘學額方面，亦享有酌情權。當局在 2000 年 9 月公布《香港教育制度改革建議》時，訂明學位分配的短期及長期方案和評核機制。學校在制訂學校政策時，須配合教育的最新發展。

1.2.4 要求學生停學及開除學籍

- (a) 獲資助小學取錄的學生，應獲准完成六年制的小學課程；獲資助中學取錄入讀初中課程（中一至中三）及高中課程（中四至中七）的學生，一般應獲准完成有關課程；獲資助特殊學校取錄的學生，一般應獲准完成學校的課程。

- (b) 任何學校如未有妥為向家長給予警告及通知，以及未經教育統籌局批准，均不得把15歲以下的小學生及初中學生（中一至中三）開除學籍。學校不得純粹以學生的學業成績欠佳為理由而把學生開除學籍。如有學生在學業成績方面持續未見進步或經常出現行為問題，學校如認為適當，可向所屬的區域教育服務處徵詢意見。

1.2.5 綜合保險計劃及法團校董會責任保險計劃

- (a) 就民事侵權的法律責任來說，例如進行學校活動時發生的人身受傷或意外等事故，政府會為資助學校提供綜合保險計劃。這項計劃涵蓋公眾責任保險、僱員補償保險及團體人身意外保險。
- (b) 政府亦為法團校董會及其校董提供法團校董會責任保險計劃。如法團校董會認為保險計劃的保障仍未足夠，可自行安排購買附加的保險計劃。

1.2.6 有關文件

《教育條例》、《教育規例》、《資助則例》、教育統籌局發出的通告及教育統籌委員會發表的報告書，均為官方文件，載列一些原則及規定，可供法團校董會作決定時參考。在2001年10月，校本管理組向全港學校派發《學校行政手冊》，載述有關學校管理的詳細資料，以便校董及學校管理人員熟知本身的職責，並協助他們更有效率和效能地管理學校。此手冊會定期更新，而最新的版本可於教育統籌局網頁 (<http://www.emb.gov.hk>) 瀏覽。

重點

校董應掌握學校管理方面的知識和技巧。除了參加教育統籌局為校董舉辦的經驗分享會、講座等外，校董亦可參閱相關文件〔第1.2.6段〕，例如：

- 《教育條例》及《教育規例》；
- 《資助則例》；
- 教育統籌局發出的通告、手冊、指引；
- 有關學校的法團校董會章程；
- 其他相關法例；以及
- 操守指引。

第二章

校本管理的管治模式

2.1 成立法團

- (a) 就現有的資助學校(即在2005年1月1日前已開始營辦的學校)，其辦學團體須在2009年7月1日前向教育統籌局常任秘書長呈遞建議的法團校董會章程草稿。就籌辦中的資助學校(即預計開課日期是在2005年1月1日或之後的學校)，其辦學團體須在不遲於預計開課日期前6個月作出呈遞。
- (b) 就直資學校或指明學校(即《教育條例》附表3所指明的學校)，其辦學團體可將它就該校設立法團校董會的意向，以書面通知教育統籌局常任秘書長。如屬現有的直資學校或指明學校，其辦學團體須在發出通知的日期的6個月內，向教育統籌局常任秘書長就成立法團校董會作出呈遞。如屬籌辦中的直資或指明學校，其辦學團體須在不遲於預計開課日期前6個月作出呈遞。

2.2 法團校董會的組成

- (a) 法團校董會須按照其章程組成。法團校董會的章程所規定的法團校董會組成須為：
- 辦學團體校董的人數不得超過法團校董會的章程所規定的校董人數上限的60%，可設一名替代辦學團體校董
 - 校長(當然校董)
 - 不少於一名教員校董(凡章程容許提名不超過一名教員校董，須設一名替代教員校董)
 - 不少於一名家長校董(如學校屬上下午班制學校，上午班及下午班各一名家長校董)
 - 凡有提名校友校董人選，一名或多於一名校友校董
 - 不少於一名獨立校董
- (b) 如法團校董會章程容許提名不超過一名家長校董，須設一名替代家長校董。就上下午班制學校而言，如上下午班各設一名家長校董，則須為上下午班各設一名替代家長校董。

- (c) 除了投票權外，替代校董擁有校董所有的職能及權力。除非有任何辦學團體校董缺席會議，或不能就某事宜投票，否則替代辦學團體校董不得就任何須由法團校董會藉投票議決的事宜投票。除非會議上沒有教員校董或家長校董在場，否則替代教員校董或替代家長校董不得就任何須由法團校董會藉投票議決的事宜投票。
- (d) 在計算辦學團體校董人數上限時，所有替代校董不得計算在內。任何校董不得以多於一個身分在一個法團校董會內擔任校董。

2.2.1 校監

- (a) 學校的法團校董會須設有一名校監，而校監必須是該校的校董。然而，有關學校的校長或教員不得擔任或署理校監職位。校監必須是按照法團校董會章程，由辦學團體委任或法團校董會校董互選的。
- (b) 校監須按照法團校董會章程擔任及卸任校監職位。校監如因離港或患病，以致不能在一段為期不少於28天的期間內執行其職能，而該校監是由辦學團體委任的，則辦學團體須委任另一名校董為署理校監。如校監是由校董選出的，則其他校董須互選一名署理校監，以在該期間內代替校監行事。
- (c) 法團校董會須在其成立後14天內，將首任校監就職一事以書面通知教育統籌局常任秘書長，並在之後各任校監獲選或獲委任後14天內，將該校監就職一事以書面通知教育統籌局常任秘書長。而該通知須載有校監的中英文姓名及教育統籌局常任秘書長指明的其他資料。
- (d) 校監須主持法團校董會會議、就校董或校長或教員的停任及教員獲聘在該校任教通知教育統籌局常任秘書長、簽署法團校董會的帳目表，以及執行該會的章程內所規定的職能。

2.3 校董的提名

2.3.1 辦學團體校董

學校的辦學團體可提名該校的法團校董會的章程所規定數目的人士，註冊為該校的辦學團體校董。辦學團體亦可提名一名人士註冊為該校的替代辦學團體校董。

2.3.2 教員校董

- (a) 學校的校長須提名該校的法團校董會的章程所規定數目的人士，註冊為該校的教員校董或替代教員校董。教員校董或替代教員校董必須由有關學校的教員選出的，而有關選舉必須依據法團校董會章程舉行。在該選舉中，該校所有合資格的教員須有均等的投票權及參選權。選舉須以不記名方式進行投票，有關的選舉制度必須公平而開放透明。
- (b) 獲提名註冊為教員校董或替代教員校董的人士必須是有關學校的教員（就特殊學校而言，包括專責人員），但不得是該校的校長。

2.3.3 家長校董

- (a) 學校的法團校董會可為家長校董註冊的提名，承認一個團體為認可家長教師會（簡稱家教會）。上下午班制的法團校董會可就上午班承認一個家教會，並就下午班承認另一個家教會。
- (b) 認可家教會可提名該校的法團校董會的章程所規定數目的人士，註冊為該校的家長校董或替代家長校董。獲提名註冊為家長校董或替代家長校董的人士必須是有關學校現有學生的家長，但不得是該校的教員。
- (c) 家長校董選舉必須由有關學校的認可家教會舉行。在選舉中，該校所有現有學生的家長須有均等的投票權及參選權。該選舉須以不記名方式進行投票，而選舉制度必須公平而開放透明。

2.3.4 校友校董

- (a) 學校的法團校董會或辦學團體可按法團校董會章程的規定為校友校董註冊的提名，承認一個團體為認可校友會。上下午班制的法團校董會或辦學團體可就上午班承認一個校友會，並就下午班承認另一個校友會。
- (b) 認可的校友會可提名該校的法團校董會的章程所規定數目的人士，註冊為該校的校友校董。獲提名註冊為校友校董的人士必須是有關學校的校友，但不得是該校的教員。
- (c) 如沒有人就某學校獲其認可的校友會提名，法團校董會可提名其章程所規定數目的人士，註冊為該校的校友校董。

2.3.5 獨立校董

學校的法團校董會可提名該校的法團校董會的章程所規定數目的人士，註冊為該校的獨立校董。然而，以下人士不得提名註冊為獨立校董：

- 有關學校的教員或專責人員；
- 該校現有學生的家長；
- 該校的校友；或
- 屬該校的辦學團體的管治團體的 —
 - (i) 成員；
 - (ii) 成員的配偶、祖父母、外祖父母、父母、兄弟姐妹、子女、孫或外孫；或
 - (iii) 僱員的人士。

2.3.6 豁免遵從在組成方面的規定

- (a) 學校的首任獨立校董可在該校的法團校董會成立後一年內任何時間註冊。就籌辦中學校而言，首任教員校董須在該會設立後一年內任何時間獲提名以註冊為教員校董；首任家長校董則須在3年內獲提名註冊。就現有學校而言，首任家長校董須在法團校董會設立後3個月內任何時間獲提名以註冊為家長校董。
- (b) 然而，如法團校董會已採取所有合理步驟，以確保有關規定獲得遵從，但仍無法提名該會章程所規定數目的人士註冊為該校的校董，該會可向教育統籌局常任秘書長申請豁免而無需遵從《教育條例》就法團校董會的組成所訂定的任何規定。

2.4 辭任及取消校董註冊

- (a) 如家長校董在某學年中不再是有關學校現有學生的家長，他/她的校董任期持續至任期屆滿或該學年終結為止，兩者以較早者為準。
- (b) 如獨立校董在某學年中成為第2.3.5段中所提述的人，他/她的校董任期持續至任期屆滿或該學年終結為止，兩者以較早者為準。
- (c) 如某校董按照法團校董會的章程辭任校董或去世，法團校董會須就該事向教育統籌局常任秘書長發出書面通知。

- (d) 如某學校的教員校董或替代教員校董不再是受僱於該校，他/她須被當作已按照法團校董會的章程辭任校董。
- (e) 教育統籌局常任秘書長可取消任何學校校董的註冊 —
- 如教育統籌局常任秘書長接獲該學校的法團校董會的書面通知，表示該校董在未獲該會的同意下缺席該會在某學年內的所有會議，而該校董已獲適當通知在該等會議中出席
 - 如該校董在教育統籌局常任秘書長提出書面要求後，沒有出示由註冊醫生於該項要求的日期後發出，並證明該校董在健康方面適合執行校董職能的醫生證明書
 - 如該校董沒有按照《教育條例》第40BF條的規定申報利益或其他個人利害關係
 - 如教育統籌局常任秘書長接獲一份由法團校董會根據《教育條例》第40AX條發出，有關取消校董註冊的通知

2.5 校董的法律責任

2.5.1 民事法律責任

校董不得就他/她真誠地執行，或本意是執行其校董職位的任何職能而作出或不作出的任何事情，招致任何民事法律責任。就任何由學校的法團校董會作出或不作出的事情而言，或就任何代表該會作出或不作出的事情而言，除非該校的某校董就該事情沒有真誠行事，否則不得針對該校董提出民事法律程序。

2.5.2 刑事法律責任

只有在法團校董會獲某校董的同意或縱容下違反《教育條例》有關條文，該校董才屬犯罪。

2.6 章程的修訂

- (a) 法團校董會可藉按其章程規定的方式通過的決議，修訂其章程。該修訂須送交教育統籌局常任秘書長及不得在送交後的一個月內生效。
- (b) 在該修訂生效前，教育統籌局常任秘書長可藉向法團校董會發出的書面通知，反對該修訂。在該通知書送達後21天內，法團校董會可將一式兩份的上訴通知書遞交上訴委員團秘書，向上訴委員會提出上訴，反對教育統籌局常任秘書長在該通知書中所提述的決定。每份上訴通知書須以書面提交，並須指明該上訴所反對的由教育統籌局常任秘書長作出的決定及提出上訴的理由。
- (c) 如教育統籌局常任秘書長的決定遭上訴委員會推翻，而教育統籌局常任秘書長沒有在獲送達有關通知書後的14天的期間內，針對該項推翻提出上訴，該項修訂將在該期間屆滿時，或原定生效日期生效，兩者以較後者為準。
- (d) 如教育統籌局常任秘書長針對該項推翻提出上訴，而該項推翻獲維持，該項修訂將在該項推翻獲維持的日期，或原定生效日期生效，兩者以較後者為準。
- (e) 法團校董會在其章程的任何修訂生效後，在切實可行範圍內，盡快將一份其經修訂的章程送交教育統籌局常任秘書長。

重點

《教育條例》第IIIB部規定了法團校董會的設立及運作。如校董有興趣了解某些項目的細節，可參閱相關條文。

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，並應包括教育統籌局規定的學校表現評量。學校可參照教育統籌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，教育統籌局定期審核學校的自我評估。為配合教育統籌局進行校外評核，學校須於事前根據教育統籌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，請參閱教育統籌局網頁有關「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，可瀏覽課程發展處網頁所提供的範例，網址為 <http://cd.emb.gov.hk>。

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》和教育統籌局通告的規定，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。教育統籌局已發出通告，載列法團校董會在人事管理方面的其他職責，有關概要可於教育統籌局網頁(<http://www.emb.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，以待教育統籌局常任秘書長審批；
- 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，可於教育統籌局網頁(<http://www.emb.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〕。

第四章

校董的操守指引

4.1 規管校董工作的基本原則

- (a) 法團校董會所制訂的重要決策，會影響各有關方面的利益，因此，最重要的是法團校董會管理學校的方式，必須能令公眾信服，而所作的決策亦須不偏不倚，讓學生獲益和令學校得到改善。
- (b) 校本管理倡議共同參與決策，這表示會有更多新的校董加入，與現時為學校發展付出寶貴時間和精力的校董攜手合作。要建立一個共同基礎，讓校董在執行職務時互相合作，訂立一套共同信念是不可或缺的。下文所述的基本信念是不少有效執行職務的校董所遵奉的。

4.1.1 承擔責任

校董須騰出時間參與校務及充分認識所管理的學校，包括：

- 認識《教育條例》和《教育規例》、《資助則例》、法團校董會章程及教育統籌局發出的有關通告；
- 籌備及出席法團校董會會議，參與討論，並在會後協力推行議定的工作；
- 閱覽有關文件、探訪學校及參加學校活動，以便認識所管理的學校；以及
- 出席研討會和參加培訓課程，以了解教育方面的最新發展。

4.1.2 大公無私

校董應避免利用職權為自己或他人(包括朋友和親屬)謀取利益，即使校董是由某些組別選出，例如家長或教師，校董在法團校董會的職責都是提供專業意見，加強學生的學習效能，而並非為其組別爭取利益。

4.1.3 正直無私

校董有責任向法團校董會申報任何與擔任校董職務有關的私人利益，並採取措施避免任何利益衝突。校董最優先考慮的應是學校的整體利益，而並非個人私利。

4.1.4 不偏不倚

校董在執行與聘用、晉升、投訴調查及批出合約等有關職務時，應秉公辦理，並以論功行賞和公正持平的原則作出選擇和決定。不論在任何情況下，校董均不得優待任何人士，亦不可索取或接受利益，以免造成偏袒的情況。

4.1.5 集體負責

根據校本管理架構，學校的所有決定均由法團校董會集體議定。法團校董會以集體形式運作，每名校董均須尊重其他校董的意見，並有權參與討論和陳述自己的意見。個別校董無權作出決定，所有決定應在法團校董會會議上以多數票通過。法團校董會一旦作出決定，個別校董必須遵從。校董如欲要求更改有關決定，則須遵循法團校董會議定的適當途徑提出。

4.1.6 負責而公開的決策程序

校董應盡量以公開的方式，承擔所作的一切決定和行動。他們須就所作的決定提供理由，並只應在保障學生和學校利益的情況下，才限制有關資料的披露。法團校董會採用共同參與決策的方式，會使到學校的管治更公開和更具透明度，並加強對社會的問責性。

4.1.7 保密原則

校董須把界定為機密的議事項目予以保密，亦不得披露個別校董的說話內容和投票情況。校董更不得披露法團校董會正在討論的事項，直至法團校董會已就有關事項作出決定。法團校董會應就有關事宜達成共識，並由發言人(或許由校監擔任)宣佈有關決定。此外，校董必須依循法團校董會議定的方式傳閱機密文件，例如委派專人送達，或放入機密信封內派遞等，並須把有關文件存放在已上鎖的檔案櫃等安全地方。

4.2 校本操守指引

- (a) 為遵照上述原則和符合《教育條例》的規定，法團校董會應訂立一套對成員具約束力的操守指引，[附錄II](#) 提供有關指引的範本，以供參考。法團校董會可與成員就該範本進一步討論，從而制定一套共同承認的指引，並按需要加以修訂和增補。此外，學校亦可將辦學團體及學校的抱負和使命納入指引內。

- (b) 校本操守指引有助培養校董的身分認同，並有效提醒他們在執行工作時須遵守議定的道德標準和行為。法團校董會可讓校外人士得知有關指引，這樣不但可提高法團校董會的透明度，亦讓外界了解其工作，以期取得社會更廣泛的認同。
- (c) 明白及遵守操守指引，是法團校董會校董的個人責任。違反指引的規定，可能會引致公眾批評、學校聲譽受損，在一些情況下，有關校董更可能被取消校董的註冊。
- (d) 校董如未能遵守操守指引，可能會遭受法團校董會議定的內部處理。校董如觸犯現行的法例和規例，例如《防止賄賂條例》，則可能受到檢控。因此，校董須充分理解指引的重要性，並按照議定的指引執行管理職務。
- (e) 教育人員專業操守議會在 1995 年 10 月把《香港教育專業守則》（簡稱守則）的內容摘錄並重印，以供在職教師參考，藉以提高教育界的專業操守。在擬定校董的校本操守指引時，法團校董會可參考守則內有關教育專業的道德準則。校董如欲知悉更多有關該守則的內容，可瀏覽教育人員專業操守議會的網頁 (<http://cpc.emb.org.hk/Chinese/code.htm>)。

重點

- (a) 有效執行職務的校董應遵奉的基本信念包括：
 - 承擔責任〔第 4.1.1 段〕
 - 大公無私〔第 4.1.2 段〕
 - 正直無私〔第 4.1.3 段〕
 - 不偏不倚〔第 4.1.4 段〕
 - 集體負責〔第 4.1.5 段〕
 - 負責而公開的決策程序〔第 4.1.6 段〕
 - 保密原則〔第 4.1.7 段〕
- (b) 法團校董會應訂立一套對校董具約束力的操守指引。
〔第 4.2 段〕

第五章

申報及披露金錢上或其他個人利害關係

《教育條例》規定，每名校董的姓名、任期及所屬的校董類別須供公眾查閱。為了讓法團校董會的運作更具透明度及問責性，校董須申報任何金錢上或其他個人利害關係及披露任何利益衝突，以保障他們免受以權謀私或其他不必要的懷疑或批評。校董的職責，首要是維護學生的利益，而學校的利益則永遠凌駕於個別校董的利益之上。

5.1 根據《教育條例》申報金錢上或其他個人利害關係

- (a) 校董須每十二個月最少一次向法團校董會作出書面申報，述明在任何與他/她作為該校校董方面的職責或可能產生衝突的事宜中，他/她具有的任何直接或間接的金錢上或其他個人利害關係的詳情，或述明他/她沒有上述利害關係。法團校董會須決定校董應在何時作出首次書面申報，例如在校董註冊成為該法團校董會的校董的一個月內。在申報中所述的任何事宜發生改變後的一個月內，作出申報的校董須向法團校董會作出另一份述明該項改變的書面申報。
- (b) 如法團校董會提出要求，作出申報的校董須向該會提供它認為確立該申報內所載任何詳情而需要的進一步資料。

5.2 根據《教育條例》披露金錢上或其他個人利害關係

- (a) 如校董在任何正於或將於法團校董會會議上考慮的事宜中，有任何直接或間接的金錢上或其他個人利害關係，而該事宜看似與該校董正當執行他/她在考慮該事宜方面的職責產生衝突，則該校董須於會議上披露該利害關係的性質，或(如他/她不出席該會議)藉在會議前向該法團校董會發出書面通知而披露該利害關係的性質。校董所作的披露須記錄在有關的會議的會議記錄內。



- (b) 在校董已披露在任何事宜中的利害關係的性質後，除非法團校董會另有決定，否則他/她不得在該會就該事宜進行商議時在場，或在該會就該事宜進行商議或作出決定時參與商議或決定。為法團校董會作出決定時，在該項披露所關乎的事宜中有任何金錢上或其他個人利害關係的校董，不得在該會為作出決定而進行商議時在場，或在該會作出決定時參與作出決定。

5.3 利益衝突

由於每宗須作出申報或披露的個案不盡相同，而且會有不可預見的情形發生，因此實難以把所有情況一一界定出來。儘管如此，以下列舉一些有潛在利益衝突的情況，以供參考：

- 與法團校董會所商議事項有關的公司、商號、會社、組織、團體或其他機構有董事、合伙人、顧問或客人、僱傭或其他重要關係；
- 校董、其家人或親屬與法團校董會所商議的事項有金錢利益關係；
- 與某些朋友私交甚篤，以致須作出申報，以免令客觀的旁觀者可能認為校董提出的意見是受這種密切關係所影響；以及
- 任何利益關係可能令客觀的旁觀者認為校董所提出的意見，是基於個人利益，而不是出於職責所在，公平公正地給予意見(例如接受免費服務、款待、禮物或其他優待)。

5.4 學校出現利益衝突的例子

- (a) 利益衝突是指校董在正常執行學校職務時與私人利益出現衝突的情況。校董在執行職務時，應把學生的利益凌駕所有其他利益之上。校董在執行職責，特別在影響學校的決定和行動，或取閱機密資料時，均有可能出現利益衝突。在學校裏，下述情況(不能鉅細無遺地盡錄)可能會出現利益衝突：

- 錄取學生；
- 教職員的聘任及晉升；
- 教職員及學生遭投訴及紀律處分；
- 甄選課本、售賣習作簿及其他教育用品；
- 校服供應；
- 校巴服務；
- 食物部的批准經營；
- 提供膳食服務（例如午餐飯盒）；以及
- 購置家具及設備（例如批出標書）。

(b) 廉政公署製作了一份《學校誠信管理—教職員實務手冊》。這份手冊透過個案分析，帶出造成貪污舞弊的漏洞及為學校管理層提供制定防貪措施的基本原則，內容主要包括：收受利益和捐贈、利益衝突、招標與採購，以及帳目管理。此手冊可於廉政公署網頁 (<http://www.icac.org.hk/big5/0/1/10/17/14811.html>) 瀏覽。

5.5 申報利益衝突的兩重措施

- (a) 校董在履任時，應以書面向法團校董會申報可能與其管理職務出現衝突的金錢上或其他個人利害關係，並採取下列雙管齊下的方法：
- 校董須向法團校董會申報任何利益衝突，法團校董會須預備一本登記冊，記錄個別校董所申報的利益；以及
 - 校董可在法團校董會會議討論的特定議程時披露有關的利益衝突。
- (b) 申報表格樣本見附錄III，法團校董會宜按本身需要加以修改備用。校董向法團校董會作出申報後，仍應在有需要時自行更新任何資料（儘管《教育條例》規定校董須每十二個月最少一次向法團校董會申報任何利益衝突）。校董如對是否須要作出申報存有疑問，可徵詢校監的意見。

- (c) 如果已知悉某些校董與某事項有直接的金錢利益關係，校監可扣發有關文件，不送交有關校董傳閱。假若有校董直接接獲討論文件，而又知悉該文件的討論事項與其本人有直接利益衝突，則應立即通知秘書，並交回有關文件。

5.6 利害關係登記冊

- (a) 法團校董會應備存載列校董所申報財務及個人利益衝突的登記冊，以供任何學校督學在合理時間內查閱。法團校董會亦可考慮在有關持份者（例如教師、家長及校友）的要求下，讓他們查閱登記冊。
- (b) 法團校董會須備存一份登記冊，登記所有就正於或將於法團校董會會議上考慮的事宜所作的披露，並供公眾人士在合理時間內查閱。
- (c) 法團校董會應制定一套安全保管存放申報表格的程序，而這些表格應只由法團校董會內某一名特定成員或校監管存。法團校董會可參閱由個人資料私隱專員公署印製的《人力資源管理實務守則》，以決定登記冊的保存時限。在個人資料方面，如使用的目的已經達到，有關資料便不應再保存。
- (d) 在會議上披露的任何利益衝突，均應記錄在會議記錄上，而利害關係登記冊亦須相應更新。
- (e) 利害關係登記冊及會議記錄均受《個人資料（私隱）條例》的「保障資料原則」所保障。

重點

- (a) 校董的首要職責是維護學生的利益，而學校的利益永遠凌駕於他們本身的利益之上。（第 5.4 段）
- (b) 校董須遵守《教育條例》有關申報及披露利害關係的規定。（第 5.1 及 5.2 段）

第六章

法團校董會的議事程序

法團校董會章程須列明法團校董會的議事程序。法團校董會可制訂本身的議事和議決程序。下文載列的事項，可供法團校董會在制訂配合本身需要的議事程序時參考。

6.1 會議次數

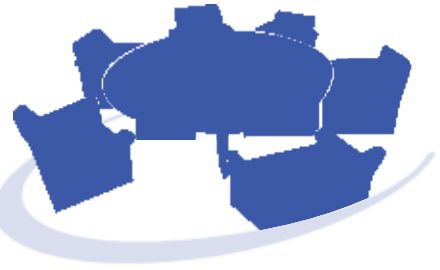
為了有效地運作，法團校董會須定期舉行會議，以便討論校政和作出決策。會議次數已在法團校董會章程內列明，但法團校董會可因應學校的需要另行安排更多的會議。

6.2 特別會議

遇有緊急情況，校監可在短時間通知下召開特別會議。如部分校董提出要求，亦可舉行特別會議，而要求召開會議的校董人數則在法團校董會章程中列明。法團校董會須通知所有成員有關舉行特別會議的日期、時間、地點和目的。

6.3 校監

- (a) 校監必須是學校的註冊校董。然而，根據《教育條例》，有關學校的校長或教員不得擔任校監或署理校監職位。法團校董會須擬備文件並妥為存檔，讓各校董知悉有關校監選舉、提名及辭職等程序，以便當校監職位懸空時，重選或重新提名校監。
- (b) 校監須確保會議按照既定的程序進行，以及各校董均有機會就議程上的事項發表意見。校監必須了解議程所載的事項，為何包括這些事項以及如何進行討論，校監須公正地主持會議，務使會議有效率地進行，並確保：
 - 動議和修正動議是相關的，而且內容明確，並與之前議決的大原則是一致的，才考慮是否接納；
 - 動議明確載述會採取的行動和負責人的姓名；
 - 討論有關問題所付出的時間，與問題的重要性、相關程度和能否取得一致意見是相符的；



- 討論的內容能切合正在審議的事項；
 - 盡量鼓勵校董參與討論，並為此給予他們適當的機會；
 - 在表決前總結討論的結果；以及
 - 有投票權的人士才能參加正式投票。
- (c) 如校監缺席而沒有授權另一校董主持會議，出席的校董可互選一名校董主持會議。

6.4 秘書

法團校董會的秘書是負責備存法團校董會校董的資料和議事程序的記錄。秘書的主要職責可包括多項工作，例如擬訂議程、傳閱議程和會議文件、撰寫法團校董會會議記錄、傳閱會議記錄、整理意見和收取法團校董會成員的辭職信等。

6.5 議程

- (a) 校監擬訂議程時，須先徵詢校長的意見。個別校董或部分校董可要求把某些事項列入議程內，然後由校監決定應否把所有事項安排在該次會議或日後舉行的會議中討論。有關法團校董會會議的議程樣本載於附錄 IV，以供參考。法團校董會可討論任何與學校的管理及運作有關的事宜。
- (b) 所有成員均應在會議舉行前接獲議程。議程連同有關的資料文件或報告應交給所有校董傳閱，並以在會議舉行前7日傳閱最為理想，其他補充文件則可在會議席上呈閱。

6.6 法定人數

會議的法定人數通常是法團校董會成員的半數（調高至整數）。舉例來說，如有 17 名校董，法定人數則為 9 人。會議開始前，校監須確保有足夠成員以達到法定人數。如最終出席人數未達法定人數，該會議須延期舉行。延期的會議會在校監按法團校董會章程而指明的時間及地點舉行。

6.7 出席

校董如無法出席會議，須盡早通知秘書或校監，並提出缺席理由。根據《教育條例》，如校董在未獲法團校董會的同意下缺席某學年內所有會議，法團校董會便可要求該名校董辭職。法團校董會如並未接獲辭職信，則可要求教育統籌局常任秘書長取消該名校董的註冊。

6.8 避席

- (a) 如席上的討論和決策涉及某名校董的利益，校監可要求該名校董避席。如法團校董會成員的個人利益與校董會有所衝突，根據一般原則，該名成員不得參與有關的決策工作。在進行表決時，該名成員亦不得在場，但卻可計算在該次會議的法定人數內。
- (b) 在有需要時，部分法團校董會成員亦須避席，以確保有公平的聆訊。舉例來說，法團校董會在討論對某名學生或教師進行紀律處分時，涉及有關事件或與該項討論可能會有所偏頗的校董須要避席。然而，法團校董會可傳召該名校董作證。
- (c) 法團校董會可界定校董因個人和金錢上利益而須避席的情況。舉例來說，受聘於學校任職的校董，包括校長，須在法團校董會審議其考績、晉升或對其作出投訴的會議中避席。

6.9 動議

校監須決定動議以書面方式提交或以口頭方式通知。校董須在會議舉行前，預先告知校監或秘書有關動議。有關提出、修訂和取消動議的程序應清楚列明，當中包括提出動議的校董倘缺席，法團校董會會否討論該項動議等細則。

6.10 投票表決

- (a) 法團校董會的正式議決須得到出席校董的多數票通過。如法團校董會已就所審議的事項達成共識，則毋須正式投票表決。
- (b) 除了選舉事宜外，遇有票數相等的情況，有關事項可押後至下次會議再行審議。另一種做法是，主持會議的校董可就票數均等的事項投下決定性的一票。

- (c) 某些重要事項須獲全體法團校董會成員的多數票通過，這些事項包括按照《教育規例》第76條的規定，與聘用和解僱教學人員有關的事宜。
- (d) 此外，法團校董會可酌情決定邀請一名外間人士或任何人士出任顧問，並出席會議，給予協助或提供有關的資料。然而，這些人士或顧問並無投票權。

6.11 以傳閱方式進行決議

校監可酌情決定在兩次會議舉行期間，把會議文件交給所有成員傳閱，以達成決議。這種安排適用於急須議決或建議事項在無法待至下次會議討論時採用。議決事項須獲法團校董會大多數成員同意，方可作決。法團校董會亦可規定，校董如不作回覆，會視作棄權論。

6.12 會議記錄

- (a) 會議記錄應記載所有出席法團校董會會議人士的姓名，並簡述討論重點、法團校董會的決議和負責跟進人士的姓名。校董可要求把他/她的意見，包括反對票和反對意見，載於會議記錄內。
- (b) 秘書擬備法團校董會的會議記錄後，先由校監查核這份擬稿能否準確記錄所討論的事項，然後交由各校董傳閱及確認。會議記錄宜在每次會議結束後一個月內提交給校董為佳。該份會議記錄應註明為「擬稿」，直至在下次會議席上通過作實為止。校監會在下次會議席上宣布會議記錄是否須作出修訂，然後簽署以示正式通過。已簽署作實的會議記錄，可視為所載事實的法律表面證據。
- (c) 法團校董會會議的每份議程，連同每份已簽署的會議記錄，均須存檔，並在有需要時可供查閱。然而，如法團校董會認為會議記錄的某部分為機密，或某份文件/報告的內容屬機密，則須另行存檔。法團校董會可決定哪個議事項目為機密，而校董須將這些議事項目保密。各校董均須遵從保密事宜的一般原則。

重點

法團校董會章程須列明法團校董會的議事程序。每位校董應備有一份法團校董會章程以作參考，並要熟悉議事程序。

第七章

合作與授權

7.1 與校長及教職員合作

- (a) 法團校董會、校長及教職員之間的合作，對促進學校的有效管理及持續改進是十分重要的。在一所管理良好的學校裏，法團校董會、校長及教職員均合作無間。在互相尊重和信任的基礎上，大家對學校抱着共同理想，互相支持及認同各自的職責。
- (b) 一般來說，法團校董會負責制定學校政策，而校長及教職員則負責推行政策及管理學校的日常運作。法團校董會不用參與管理學校的日常運作，這主要是校長的職責。因此，法團校董會和校長必須達成共識，界定學校日常管理所包括的工作，同時法團校董會應授權校長及教職員執行有關職務。在與校長及教職員緊密合作下，法團校董會負責：
- 訂定學校的目標及為學校訂定路向；
 - 制定學校政策及作出重要決定；
 - 在學校管理方面給予校長支援；以及
 - 鼓勵教職員不斷作出改善。
- (c) 另一方面，校長會與法團校董會商討有關學校生活的主要範疇及管理學校的方法。校長可透過以下途徑支援法團校董會：
- 按照《教育條例》及法團校董會所訂的目標及政策來管理學校；
 - 監察學校的日常運作；
 - 就學校的表現提供資料及回饋；以及
 - 提出意見及建議，以協助法團校董會作出決定。
- (d) 同時，教職員亦可藉着以下途徑支援法團校董會及校長：
- 對法團校董會的決定持積極態度，並與校長同心協力，以達致共同目標；以及
 - 就課程發展、課堂教學及學生活動等有關學校政策提供專業意見。
- (e) 法團校董會、校長及教職員間如能有效地溝通，並清晰界定相關的職責，當有助建立良好的合作關係。在彼此信任和坦誠相處的環境下，法團校董會、校長及教職員定能衷誠合作，發揮最大的效益。



7.2 與各委員會及工作小組合作

- (a) 學校的行政工作十分繁複是毋庸置疑的。法團校董會可與各學校教育工作的持份者及學校社區的不同人士結成伙伴，相互合作。法團校董會可邀請教師、家長、校友及社會人士參與各具功能的學校委員會、工作小組及諮詢委員會的工作，從而讓他們參與學校的運作及決策工作。這些委員會及工作小組，對學校的順利運作實有莫大裨益。因此，法團校董會及校長把權力妥為下放給各委員會及小組的安排，顯得尤為重要。此舉不但可提高學校運作的透明度，亦能增加各持份者對學校的歸屬感。獲授予決策權的委員會及小組可作出決策，但須向法團校董會匯報其作出決策的理念及決策過程。至於未獲賦予決策權的委員會及小組，則可向法團校董會提出建議，但不能作出決定。
- (b) 儘管如此，法團校董會亦須盡量避免讓這些委員會及小組的工作重疊，浪費人力資源。因此，在與這些委員會及小組合作時，法團校董會須審慎考慮下列事項：
- 為每個委員會及小組明確界定其職權範圍；
 - 制定程序，甄選具有關知識及技能的成員加入委員會；
 - 設立有效的溝通途徑，以蒐集委員會的意見；以及
 - 訂定機制，定期檢討各工作委員會的整體架構，以便引進改革。

7.3 對轉授權力的限制

法團校董會可將權力轉授，讓校長、教職員及各個委員會肩負管理學校的責任，但一些重要的決定，則須由法團校董會議決作出，不能授權他人。法團校董會可徵詢各有關人士的建議，但必須在重要事項上作出決策，例如批准/批署：

- 學校發展計劃書、周年校務計劃書及財政預算；
- 學校報告、學校概覽及經審核的帳目；
- 教職員的聘任、晉升、假期及解僱等事宜；
- 牽涉教職員(包括校長)的利益衝突、投訴及紀律處分等個案的調查工作及跟進工作；以及
- 有關管理學校經費、備存學校帳目及審核學校帳目的機制。

重點

有效的學校管理需要校長與教職員緊密合作，以及適當的授權。以下是一些基本原則：

- 法團校董會負責制定學校政策，校長及教職員則負責推行政策及管理學校的日常運作〔第 7.1 段〕；
- 在協調一致的組織架構內把權力妥為下放給各委員會及小組，既可提高學校運作的透明度，亦可增加各持份者對學校的歸屬感〔第 7.2 段〕；
- 一些與法團校董會主要功能有關的權力（如策劃學校的發展及自我完善、制定政策及教職員的聘用及解僱）是不能轉授的〔第 7.3 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	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	制定落實關注事項的詳情
預期的成果	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	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	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	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	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	——	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	——	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	——	列出有關科/組的負責人
所需資源	——	- 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

附錄 II

校董操守指引範本

校董操守

前言

出任校董的人士需要關注本港年青人的教育，並熱衷於參與學校的活動。校董須樂意付出時間，為法團校董會工作，並就教育和學校管理等問題，與校長、教師和其他校董交流意見。此外，校董亦需要掌握教育政策的知識和學校管理的技巧。

校董須充分了解整體教育的目標——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……（2000年教育統籌委員會發表的《香港教育制度改革建議》）。每所學校均須協助所有學生，不論能力高低，包括有特殊教育需要的學生，在學業和學業以外等方面盡展潛能。學校不會放棄教育每名學生的機會。

操守指引

校董定當竭盡所能，履行下列承諾，以促進學生的教育：

辦學宗旨及目標

- 應參與制訂有效的管理及教育措施，以實踐學校的辦學宗旨及抱負。
- 應確保學校和學生的表現，均達到所訂的目標。
- 應致力促進每名學生都有全面而具個性的發展。
- 純基於學生和學校的利益作出決策。

對教職員的支援

- 就設立有效的教職員管理工作提供建議，例如推行員工專業發展、下放權力和工作表現管理等。
- 應支持各教學和非教學人員的工作，因為他們都為學校作出不少貢獻。

學校管理

- 應把握機會，增進在學校管理方面的知識和技巧，以及加深對這方面的認識。

- 應藉着參觀學校，參加學校舉辦的活動，並與教職員、家長和學生會面，參與學校事務，以促進對學校的了解。
- 未經授權，不得向任何人洩露法團校董會或學校的任何機密或專有資料，並應時刻採取所需措施，防止該等資料外洩或被誤用。
- 應確保學校的財政及人力資源只用於學校業務，並且符合學生利益，用得其所。

法團校董會會議

- 應盡量出席法團校董會會議，在席上參與討論，以及負責所需的跟進工作。
- 應服從法團校董會的多數票決議。
- 尊重保密原則，不應披露個別校董在商討機密事項時所提出的意見，以及他們的議決。
- 明白所有法團校董會成員須集體對法團校董會的決策和行動負責。

利益衝突

- 不得利用法團校董會成員的身分，為家人或朋友獲取個人利益或經濟利益。
- 應避免出現利益衝突，並須申報與校董職責有關的私人利益。
- 在議決與自己或直系親屬有直接金錢利益關係的事項時須避席。
- 不應接受與學校有公務往來人士（例如供應商或承辦商）提供奢華或頻密的款待，以免欠下提供款待者的恩惠。

接受利益

- 未得法團校董會的批准，不應索取或接受學生、家長、職員及任何與學校有業務往還的人士（例如供應商及承辦商）提供的利益。
- 因職務關係獲外界自願饋贈的禮物，應視作送給法團校董會的禮物，須向法團校董會徵求批准接受及處理禮物方法。
- 如接受禮物會影響自己處理法團校董會事務的客觀態度，或導致自己作出有損學生利益的行為，則應予以拒絕。

教育專業的責任承擔

下列各點節錄自《香港教育專業守則》，可供法團校董會在制訂校本操守指引時參考。

一個專業教育工作者：

- 應對自己有嚴格的要求，凡是可以促進學生身心成長的活動，都應該努力不懈地改進，以滿足社會對專業的期望。
- 應保持專業自主是教育專業履行其社會職責的必要條件，並致力於創造有利於專業自主的工作環境。
- 應努力保持教育專業的榮譽、尊嚴與情操，努力維護專業的團結，和衷共濟。
- 應透過各種學習途徑不斷提高專業才能，充實對教育及世界發展的認識。
- 應不斷促進公眾對專業的認識，以維持崇高的專業形象及有效的公共關係。
- 應盡其所能提供專業服務，努力提高專業水準，執行專業判斷。
- 應努力把教育建成富理想、具成果的專業，以吸引更多賢能。
- 應努力增進不同文化之間的了解與尊重，促進不同種族之間的和睦相處。
- 應致力維持及開拓專業內的溝通渠道，以保障專業的健康發展。
- 不應從事有損專業形象的工作。
- 不應為謀取個人私利而作宣傳。
- 不應接受可導致影響專業判斷的酬金、禮物或其他利益。
- 以專業工作者的身分發言時，應首先聲明發言的資格、發言的身分和發言的實質代表性，若發言涉及某方面的利益，須澄清發言者與受益者的關係。

附錄 III

校董利益申報表格樣本

致：XXX學校法團校董會校監

本人謹此申報：

- ☐ 在任何與本人作為xxx學校法團校董會校董方面的職責產生或可能產生衝突的事宜中，本人並沒有任何直接或間接的金錢上的或其他個人利害關係。
- ☐ 在某些與本人作為xxx學校法團校董會校董方面的職責產生或可能產生衝突的事宜中，本人具有某些直接或間接的金錢上的或其他個人利害關係。有關事宜的詳情如下：

本人亦得悉在本申報中所述的任何事宜發生改變後的一個月內，本人須作出另一份述明該項改變的書面申報。另外，如XXX學校法團校董會提出要求，本人須提供在本申報內所載任何詳情的進一步資料。

簽署： _____
姓名： _____
日期： _____

附註：

- (i) 請在適當的空格內填上✓號
- (ii) 如有需要，請另紙書寫

附錄 IV

法團校董會會議議程樣本

ABC 學校法團校董會會議

日期：XXXX 年 X 月 XX 日（星期 X）

時間：下午六時三十分

地點：ABC 學校 101 室

議程

1. 歡迎與致歉
2. 宣布 / 新增討論事項（如有者）
3. 通過上次會議記錄
4. 續議事項
5. 二零零五至零六學年的學校報告
6. 二零零六至零七學年的周年校務計劃書
7. 二零零六至零七學年的學校財政預算
8. 員工考績制度及教師專業發展
9. 其他事項
10. 下次會議日期及時間

現把有用的資料和網址載於下文，以供參考：

1. 法例（可於雙語法例資料系統網頁 <http://www.legislation.gov.hk> 瀏覽）
 - 《教育條例》及《教育規例》
 - 《僱傭條例》
 - 《個人資料(私隱)條例》
 - 《防止賄賂條例》
 - 有關反歧視的法例
2. 教育文件（可於教育統籌局網頁 <http://www.emb.gov.hk> 瀏覽）
 - 《資助則例》
 - 教育統籌委員會第一至七號報告書
 - 二零零零年九月教育統籌委員會發表的《香港教育制度改革建議》
 - 二零零一年教育統籌委員會發表的《香港教育制度改革簡介》
 - 二零零一年教育署發表的《學校行政手冊》（不時更新及載於教育統籌局網頁）
 - 二零零一年六月課程發展議會發表的《學會學習 — 課程發展路向》
 - 二零零二年課程發展議會發表的《基礎教育課程指引 — 各盡所能 • 發揮所長》
 - 二零零二年九月教育署發表的《香港學校表現指標》
 - 二零零二年九月教育署發表的《香港學校表現指標：表現例證》
 - 二零零五年五月教育統籌局發表的《高中及高等教育新學制 — 投資香港未來的行動方案》
 - 教育統籌局不時發出的通告

3. 有關校本管理的參考資料

(可於校本管理組網頁 <http://www.emb.gov.hk/sbm> 瀏覽)

- 編寫指引 — 學校發展計劃書、周年校務計劃書及學校報告
- 校董培訓課程

4. 相關網址

- 香港考試及評核局：

http://eant01.hkeaa.edu.hk/hkea/new_look_home.asp

- 香港教育城：<http://www.hkedcity.net>

- 家庭與學校合作事宜委員會：<http://embhsc.hkedcity.net>

- 教育統籌委員會：<http://www.e-c.edu.hk>

- 課程發展處：<http://cd.emb.gov.hk>

- 優質教育基金：<http://www.info.gov.hk/qef>

教育統籌局
二零零六年八月