

校本管理文件系列



校董錦囊



School-based Management

目錄

引言

第一章 校本管理篇..... 1

第二章 校董工作篇..... 4

第三章 學校發展與問責篇..... 13

第四章 持份者參與篇..... 18

知多一點點..... 23

引言

隨著校本管理的推行，公眾人士可透過不同的身份，如家長、校友或獨立人士等出任校董，參與學校的決策。校董的職責是管理學校、制訂最切合學校及整體學生需要的政策，以及規劃學校未來的發展，為學生締造理想的學習環境，為香港培育優秀人才。因此，校董除了須付出時間和精力投入學校管理外，亦需要了解學校的狀況、香港教育的趨勢，並掌握學校管理的技巧，才能有效地發揮校董的角色。

本錦囊的目的

- 提供一份簡明的參考資料，說明校本管理的基本概念，以及綜述校董在學校管理的角色和職責。
- 對現職校董而言，本錦囊有溫故知新的作用。
- 對有興趣認識校董工作的人士而言，本錦囊可視為入門手冊，引導他們認識校董的角色和職責，有助衡量自己是否適合擔任校董。
- 配合校董訓練課程、相關講座、研討會或其他有關校本管理的參考資料，讓讀者對校董的工作有更全面的了解，有助其成為稱職的校董。

本錦囊分為四個篇章，概述校本管理的精神和管治架構、學校管理的範疇及校董職責、學校發展與問責架構，以及如何成為稱職的校董。

第一章 校本管理篇

甚麼是校本管理？

校本管理是一套以校為本，以學生為中心，以質素為主的學校管理制度。透過權責下放，校本管理讓學校享有更大的自主權，可以更靈活地管理校務、運用資源和規劃學校的發展，從而為學校締造一個有利不斷進步的環境，並且加強學校管理的問責性。校本管理最終的目標，是透過各主要持份者共同參與學校決策，以及前線教育工作者的領導和承擔，提升教學水平及改善學生的學習成果。

然而，這並非指學校不再受制於現時的教育制度，學校仍須在政府所定的管治及責任架構內運作，學校帳目須由執業會計師審核，學校亦須就其表現向公眾負責。

校本管理的精神



推行校本管理的策略

1. 簡政放權

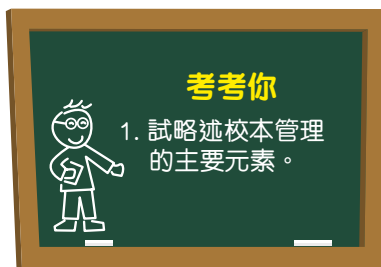
- 讓學校享有更大的靈活性和自主權，從而更能因應學生的需要來管理學校和分配資源，發展有自己特色的優質教育。
- 教育統籌局(教統局)的角色由監控者轉變為學校的專業伙伴和規管者。

2. 透明問責

- 校本管理設有機制，讓所有與學校教育事務有關的持份者共同參與主要的決策，評定學校的效能，藉此提高學校在運用公帑和日常運作上的透明度和問責性。
- 學校獲得更大自主權的同時，亦須透過校內和校外的問責機制，確保學校的政策和管理符合要求，並向公眾保證辦學的成效。

校內問責機制

- 訂立有效的內部監控機制，以避免營私舞弊，並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，學校應向持份者交代學校及學生的表現。
- 讓不同持份者參與學校決策，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。
- 學校發展的策略應符合政府教育政策的要求。
- 每年向教統局提交由註冊的執業會計師審核的周年帳目。
- 教統局安排校外評核，從諍友角度檢視學校整體的表現。

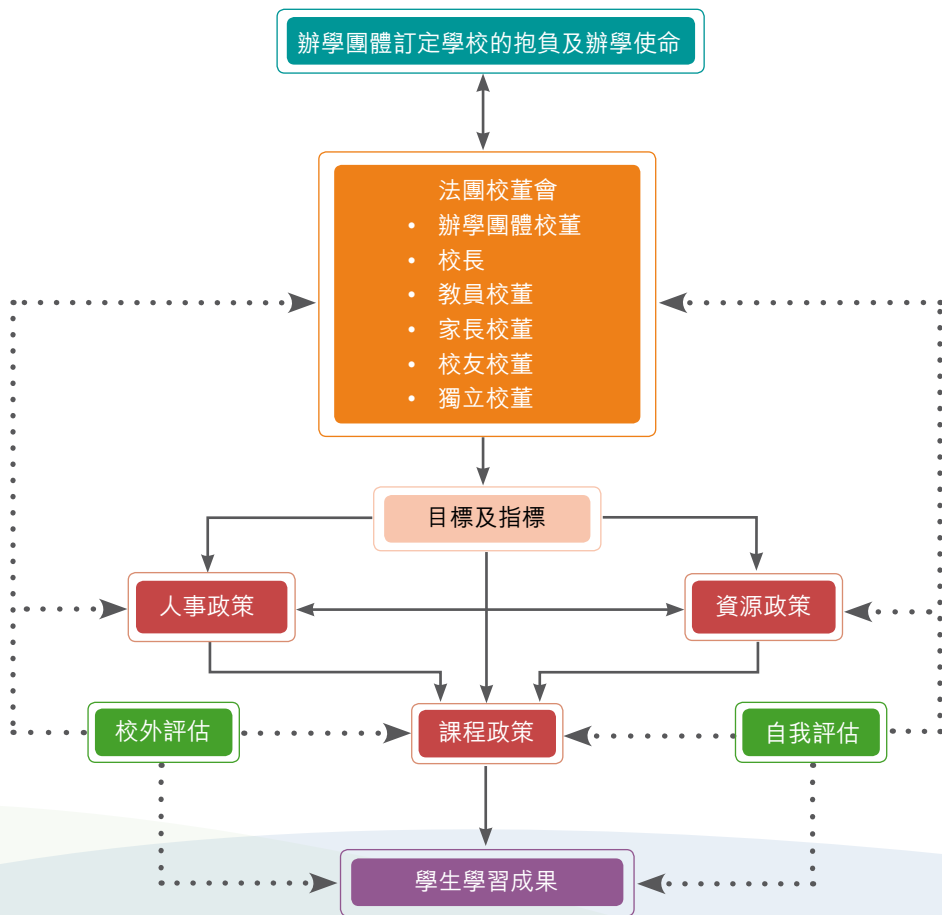
校本管理的推行和管治架構

自1999年起，教統局(當時為教育署)已逐漸為學校創造更大的空間，配合學校實施校本管理。政府的措施包括精簡行政程序、在人事管理、財務、以至設計和推行課程等事宜上，下放更多權責給學校，讓學校發展有自己特色的優質教育，並讓學校在運用公帑上享有更大的靈活性。

小提示

- ◆ 有關設有法團校董會學校的管理，可參閱《教育條例》第III B部。

由2005年1月1日開始，《教育條例》為校本管理的管治架構提供法理依據，並就法團校董會的設立、組成、運作、職能、權力及設立法團校董會前的過渡安排等作出規定。資助學校的辦學團體須於2009年7月1日前呈遞建議的法團校董會章程草稿及校董名單，以便在每所屬校成立法團校董會，負責管理學校。



在校本管理的管治架構下，辦學團體負責訂定學校的抱負及辦學使命，並在制訂學校的教育政策方面，向法團校董會作出一般指示；法團校董會則負責管理學校。法團校董會的組成包括學校的所有主要持份者；他們直接參與學校的決策，並就學生的學習成果向辦學團體、家長、教統局及公眾負責，學校的透明度和問責性因而有所提高。

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)



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

在管理學校方面，校董要負上甚麼責任？

- 為學校的表現向教統局、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。

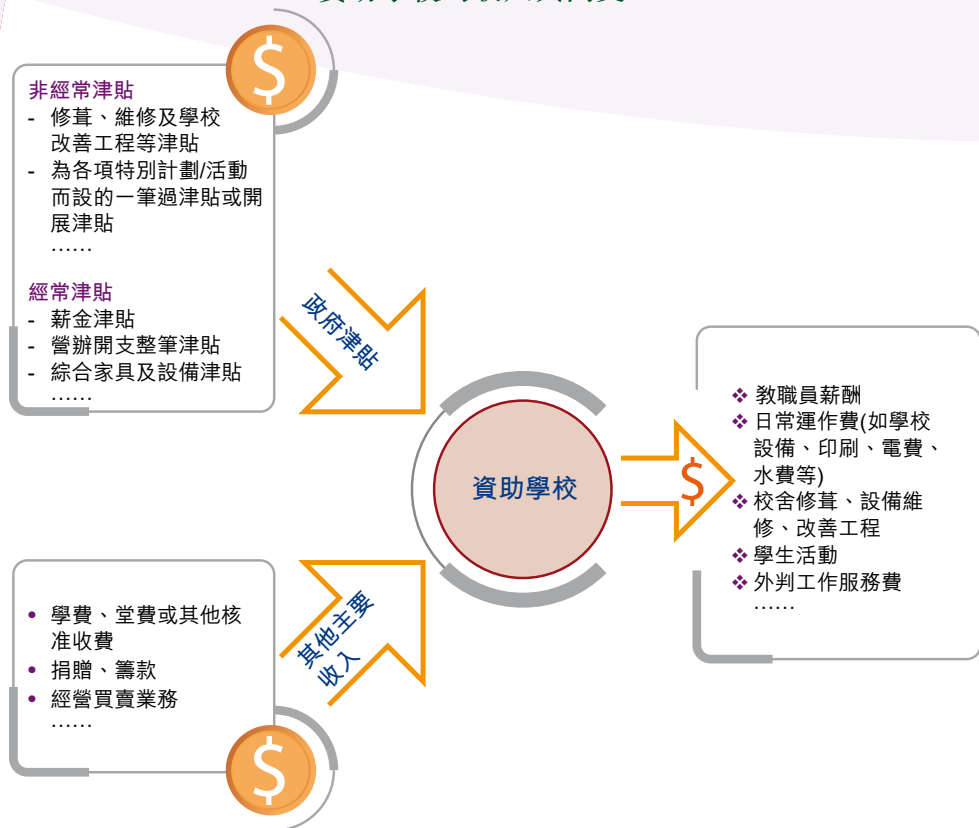
I. 人事管理

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：

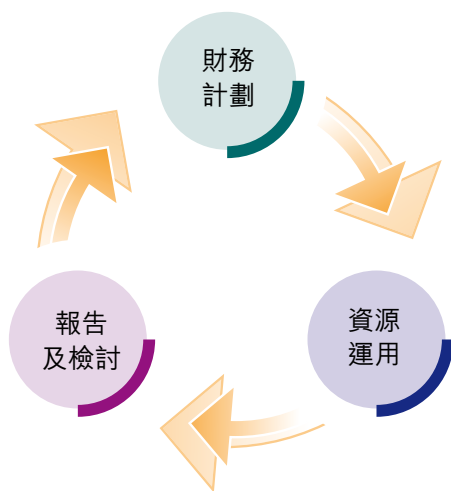
範疇	校董的職責
教職員的聘用、升遷及繼任安排	<ul style="list-style-type: none">• 制訂甄選的準則和程序• 參考資助則例有關職級或職系的最低入職要求，發出聘書，訂定聘用條款及簽訂僱用合約• 明確界定及讓有關人員清楚知悉各個晉升職位的分工• 確保甄選制度公開、公平和具透明度• 定期檢討評審準則和甄選程序• 配合學校發展和教育政策的要求，及早計劃教學人員的繼任安排
紀律處分及終止聘用	<ul style="list-style-type: none">• 制訂一套公開、公平及正式的程序，處理人事變動• 遵從《教育條例》、《教育規例》、資助則例、《僱傭條例》、其他本港的法例及教統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、教統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；
- 向教統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

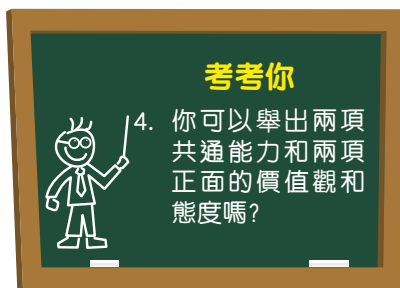
課程發展議會於2002年編製的《基礎教育課程指引》中，就教育目標和學校課程宗旨，訂定七個學習宗旨，期望在十年內，學生能夠：



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。

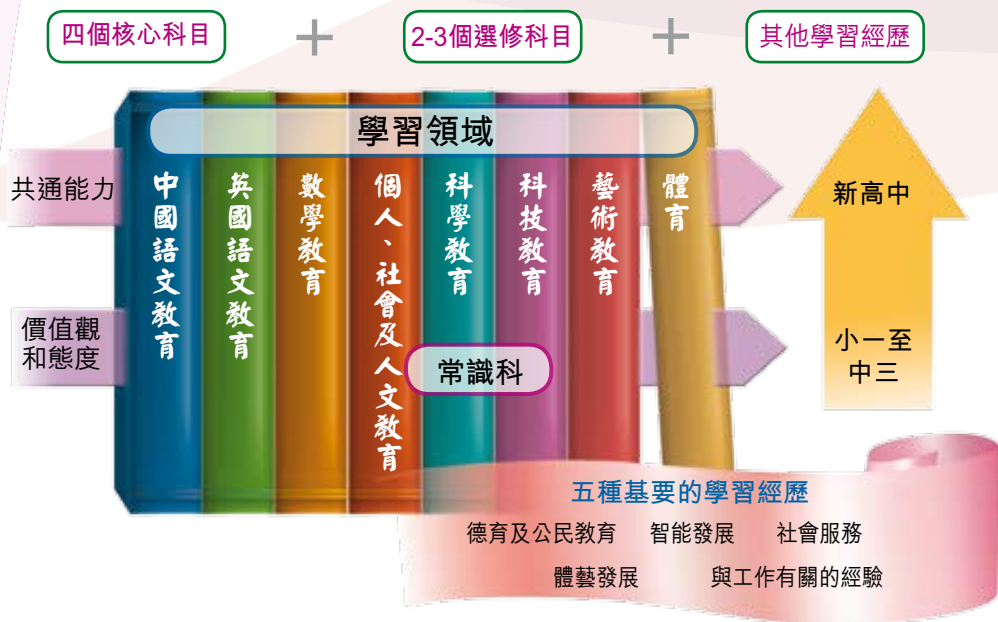
新高中與基礎教育(小一至中三)課程改革的連貫性

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。

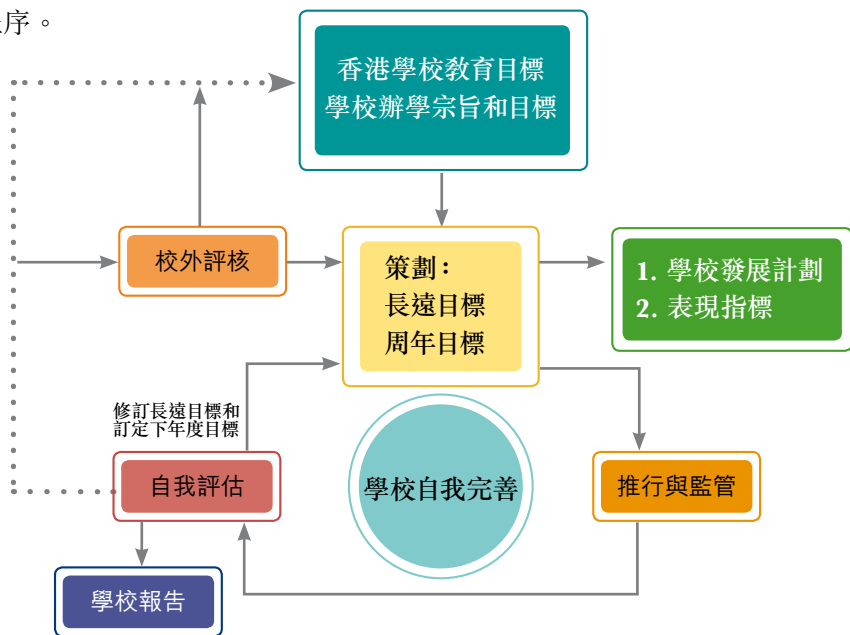
第三章 學校發展與問責篇

為何要建立學校發展與問責架構？

- 發展優質教育，培育人才，推動社會、經濟和文化的發展是當前世界的趨勢。為培育年青一代應付瞬息萬變的社會需要和面對各種新挑戰，香港亦應與其他國家一樣，在教育方面作出相應的改進，提升教育質素，以促進學生個人成長，提供人才，增強香港在國際間的競爭力。
- 學校發展與問責架構能提供有用的反饋，引導和支援學校持續改進，確保學校能提供優質教育。
- 政府每年在教育上投放大量資源，一所資助中學每年的營運經費約需四千萬元，而一所資助小學每年則約需二千萬元。在校本管理原則下，資助學校得到更大的自主權，能更靈活地調配資源，從而提供優質教育。因此，學校必須提高其透明度和問責性，讓社會人士得悉學校的表現及確保資源運用得宜。

學校發展與問責架構

學校發展與問責架構綜合了學校層面的策劃、推行與監察，以及匯報及檢視程序。



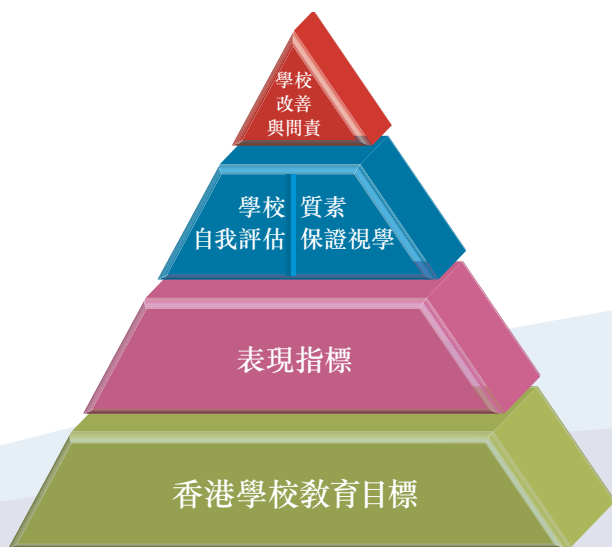
學校的規劃和發展

每所學校的發展步伐雖然各有不同，但要提供優質教育，則每所學校均須根據本身的背景因素和實況，擬訂學校發展計劃，確立期望達致的目標。學校發展計劃書應包括長遠(如為期三年)的規劃和發展優次；同時，配合長遠的發展計劃，學校亦應就每年的關注事項，制訂具體實施方案，並在周年校務計劃書內反映。

為甚麼要進行自我評估？

每所學校的情況不同，因此沒有一套放諸四海皆準的學校管理方法。學校必須先清楚了解本身的客觀情況，分析情勢，制訂的發展計劃才容易達致理想的成效。自我評估是香港教育質素保證機制不可缺少的重要部分。透過自我評估，學校可更清晰地了解本身的現況及發展需要，從而訂定更明確的發展目標、更適當地調整工作的緩急次序，以及更有效地調配資源，使各項計劃的推行更加協調和順暢。

學校教育的質素保證架構



學校自我評估的模式和目的

- 學校進行自我評估時宜配合發展情況，選擇適當的評估範圍、深度和模式。
- 讓學校了解本身的現況，辨識優點和不足之處。
- 營造重視自我反思的學校文化。
- 促進學校自我完善，改善學習成效。
- 讓不同持份者(包括教師、家長和學生)參與學校自我評估的過程，可增加學校在管理和運作方面的透明度，以及各持份者對學校發展的承擔精神。

除了學校自評外，教統局亦會安排外評隊伍，從校外角度檢視學校的整體表現。

校外評核形式和目的

- 由教統局人員及一位非官方人士組成評核隊伍，駐校進行視學。
- 客觀地檢視學校的整體表現，核實學校的自評結果，幫助學校發揮本身的強項及改善不足之處。
- 根據觀課所得，提供更明確的學與教建議。
- 以評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。

總括來說，外評只是學校改善周期的其中一環，學校的不斷自我反省和自我改善才更重要。

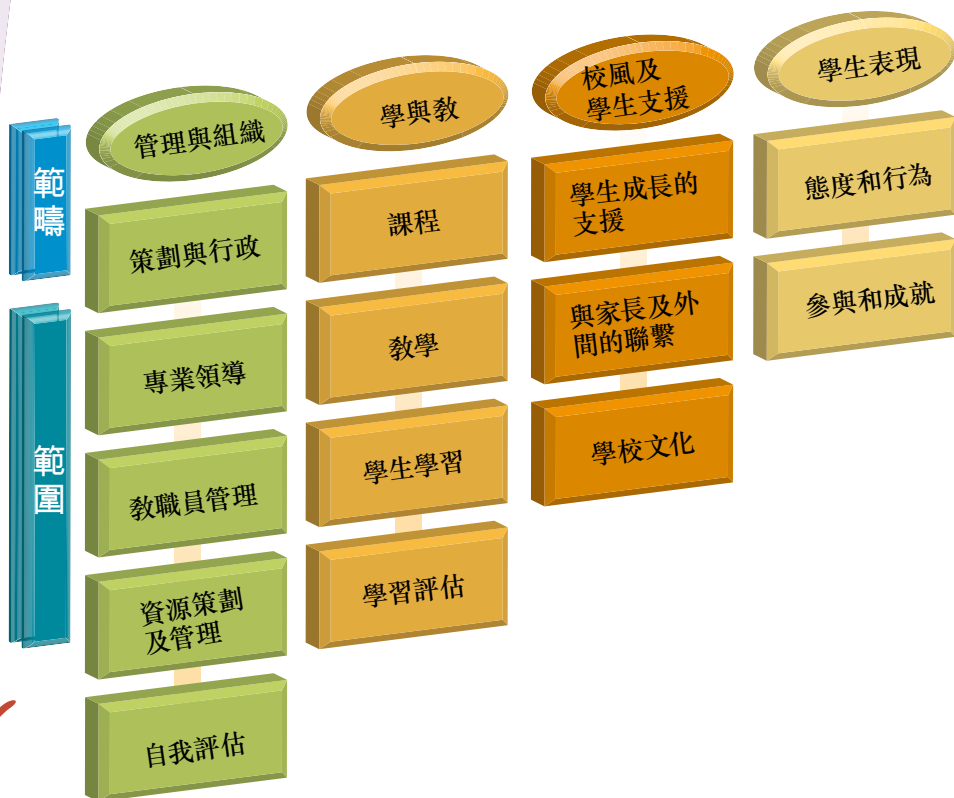
考考你

5. 學校可透過學校發展與問責架構內哪一個環節更了解本身的情況，以期制訂更適切的发展計劃？



學校工作的評估範圍和工具

學校工作的四個主要範疇，均可透過「表現指標」及「學校表現評量」量度，從而對學校作全面評估。



表現指標

表現指標涵蓋學校工作四個主要範疇，是評估學校表現的依據。學校可運用這套指標作自我評估，教統局校外評估隊伍亦可用以評估個別學校的效能。

學校表現評量

學校表現評量是教統局配合「學校發展與問責架構」所制訂的工具。它是一個建基於「香港學校表現指標」的資料系統，提供量化及客觀的數據和資料，展示學校的表現，用作補足以質化內容為主的表現指標。

持份者如何知道學校的表現？

- 學校須每年在學校報告匯報有關周年校務計劃的進度、自我評估的結果，以及學生的學習表現。
- 學校把校董會審批的學校發展計劃書、周年校務計劃書及學校報告上載學校網頁。
- 學校可利用現行的溝通渠道及與持份者的聚會，如學校通訊、家長日等，匯報學校表現。
- 透過校董會向校內相關人士(包括家長)詳細交代外評報告的內容。

小提示

- ◆ 善用評估，透過診斷與回饋，提高學與教的效能。

校董在學校發展與問責方面負責甚麼工作？

- 釐定學校的教育政策，規劃學校的發展藍圖；
- 審核學校發展計劃書和周年校務計劃書；
- 監察和評估學校的表現及學生的成績；
- 營造有利的自評氣氛和環境；
- 以恰當方式促進學生學習，提供優質教育；
- 為學校表現向教統局、辦學團體及公眾負責。

考考你



6. 校董可從甚麼資料了解學校的發展路向和學生表現，從而制訂日後的發展方向？
7. 學校工作的四個主要範疇是甚麼？

第四章 持份者參與篇

我可以做校董嗎？

我……

- 關注本港年青人的教育
- 有服務學校的熱誠
- 對學校的背景有基本認識，了解學校的發展方向
- 願意付出時間和精神，深入認識學校及參與制訂校政
- 樂意與其他持份者溝通和合作
- 願意承擔作為校董的責任
- 敢於表達意見，積極參與討論
- 樂意聽取不同的聲音，接納別人的意見
- 處事正直無私，凡事會以整體學生的利益為依歸
- 會不斷學習，在知識和技能上裝備自己

擔任校董前有甚麼準備工作？

1. 認識學校

- 我要認識學校哪幾方面？
 - 辦學團體訂定的抱負及辦學使命
 - 學校歷史和宗教背景
 - 學校特色
 - 學校表現及發展方向

考考你



8. 出任校董是否要達到一定的學歷水平？
9. 根據《教育條例》，法團校董會的家長校董是從甚麼途徑產生？

- 如何獲得有關資訊？
 - 瀏覽學校網頁(包括學校發展計劃書及周年校務計劃書)。
 - 閱讀學校出版的刊物，如學校報告、校刊、校報、家長通訊等。
 - 參加學校舉辦的活動，如開放日、講座或座談會、家長日、畢業禮等。
 - 加入與學校有關的組織，如家教會、校友會。

2. 認識校董的工作

- 如何認識校董的工作？
 - 校董培訓：參加教統局、學校或其他有關組織提供的校董培訓課程、講座、工作坊，以及經驗分享會等。
 - 閱覽資料：瀏覽教統局網頁、參閱校董手冊、校本管理文件及其他相關資料等。

3. 踏上校董之路

- 成為法團校董會校董有甚麼途徑？
 - 教師、家長和校友可透過選舉成為校董。
 - 辦學團體校董由辦學團體委任。
 - 獨立校董由法團校董會委任。
 - 校長是法團校董會的當然校董。

執行校董職

- 積極參與學校活動，加深對學校及持份者的認識
- 真誠行事，履行校董職責

- 了解校董與校董會的權責，帶領學校不斷自我完善

- 發揮團隊合作精神，促進家校社區合作

- 參與培訓，增進學校管理方面的知識和技巧

- 向持份者解釋學校政策的理念，使校政推行更暢順

- 把握機會，了解教育政策的最新發展

務的要訣

- 建立有效的溝通渠道，蒐集持份者的意見，在會議上反映，並在會後交代進展
 - 討論時要保持客觀和理性，以期達成共識
 - 決策以整體學生的利益為依歸
 - 定時評估工作績效，修正偏差
 - 掌握數據資料的精要，分析學校的現況
 - 讓校長和教職員有彈性和空間處理學校日常事務
- 小提示**
- ◆ 法團校董會的組成人選包括校長、辦學團體校董、教員校董、家長校董、校友校董和獨立校董。

校董應有的操守

- 以真誠行事，決策以整體學生的利益為依歸
- 尊重保密原則，不會洩露學校的機密或專有資料，也不會擅自透露在會議上討論的事項，以及個別校董的意見
- 申報與校董職責產生或可能產生衝突的直接或間接利益，包括自己或親友等的金錢和其他個人利益，並採取可行的措施避免任何利益衝突
- 不得濫用職權，為自己或他人謀取利益
- 不應接受可影響客觀處事態度的酬金、禮物或其他利益



考考你



10. 校董是否需要向校董會公開自己全部的財務狀況？
11. 當有校董知道其親友正競投學校的工程項目，該校董應怎樣處理？

讀過以上篇章後，相信你對校董在學校的角色和職責已有初步了解，對學校管理也有基本的概念。現在試想像你已成為校董，並面對以下處境，你會如何應付呢？

假如你是校董……

處境一

校董會將舉行會議，其中一個議題為討論是否調撥部分的學校堂費收入於推行「一人一樂器」學習計劃上，以加強校內的音樂文化。

1. 假如你是家長校董，你認為在會議前需要閱讀/蒐集甚麼資料，才能幫助你決定是否支持是項計劃？
2. 這些資料怎樣幫助你客觀考慮這個建議？

處境二

就應否擴建圖書館一事上，各校董持有不同的意見。部分校董認為學校沒有足夠空間供圖書館擴建，加上現時的圖書館足以應付學生的需要，所以沒有必要擴建；部分校董則認為很多家長也無法負擔圖書的費用，因此有需要擴建圖書館，增加存書量，以配合教統局推行廣泛閱讀計劃；另一些校董認為學校資金有限，不應投放大筆款項於擴建工程上，所以不支持是項計劃。

1. 在這樣的情況下，你認為各校董會成員應抱甚麼態度及考慮哪些要點，才可在和諧的氣氛下理性地討論議題，並達成共識？

處境三

學校的財務牽涉多個範疇，作為學校管理階層，校董會應確保校內有完善的財務管理及監控機制。如有任何關於學校資源運用的質疑，校董會需向公眾解釋及交代。

1. 你認為一個穩健的財務管理機制應包括哪些要素？
2. 學校在財政管理方面應遵守甚麼原則，以確保資源運用得宜？

作為現任校董，你有沒有做到……

以下清單列舉了一些在(一)人事管理及(二)採購活動中可能出現貪污機會的地方。在回答以下問題時，一個「沒有」或「否」的答案表示有關範疇需要改善。如欲索取更具體的防貪指引，請致電25266363防止貪污處私營機構顧問組，尋求免費及保密的意見。



(一) 學校人事管理清單 (節錄自廉政公署《防貪錦囊—學校人事管理》)

招聘

	是	否
1. 有否在報章刊登職位空缺廣告？	✓	✗
2. 廣告有否清楚註明工作範圍、入職條件及其他重要資料 (例如截止申請日期)？	✓	✗
3. 是否有系統地記錄所有接獲的申請？	✓	✗
4. 是否根據學校管理層訂下的標準篩選應徵者？	✓	✗
5. 有否成立遴選委員會進行面試或技能測試？	✓	✗
6. 有否擬定客觀的評核方法，並使用標準表格記錄各委員會 成員的評審結果？	✓	✗
7. 有否妥善備存各小組成員的評審結果？	✓	✗
8. 是否由指定職級人士批准錄用獲選的應徵者？	✓	✗
9. 在批准錄用前，有否確保學校已根據既定的程序進行招聘 工作？如程序上有所差異，是否有適當的理據支持？	✓	✗

晉升程序

	是	否
1. 有否成立評審委員會按既定標準評核合資格的員工？	✓	✗
2. 有否採取公開的晉升程序，例如公布晉升標準？	✓	✗
3. 有否擬定客觀的評核方法，及使用特定的表格記錄各委員會 成員的評核結果？	✓	✗
4. 在評審過程中，有否參考員工以往的工作表現評核報告？	✓	✗
5. 是否在特定期間妥善備存評審結果？	✓	✗
6. 是否由指定職級人士批核晉升結果？	✓	✗
7. 是否盡快公布晉升結果？	✓	✗
8. 有否設立獨立渠道處理落選者提出的投訴？	✓	✗

值勤及逾時工作

- | | 是 | 否 |
|-------------------------------------|---|---|
| 1. 是否由指定職級人士批核假期、兼職或逾時工作的申請？ | ✓ | ✗ |
| 2. 有否妥善備存值勤紀錄？ | ✓ | ✗ |
| 3. 有否確保所有逾時工作是有必要進行的，並盡可能將有關工作公平分配？ | ✓ | ✗ |
| 4. 有否突擊巡查員工的逾時工作情況？ | ✓ | ✗ |

工作表現評核

- | | 是 | 否 |
|--------------------------------|---|---|
| 1. 有否使用特定的工作表現評核表格？ | ✓ | ✗ |
| 2. 有否通知各員工其應有的工作表現水平和相應的評核準則？ | ✓ | ✗ |
| 3. 是否由指定職級人員負責評核，加簽和覆核評核報告？ | ✓ | ✗ |
| 4. 有否成立小組以調整同一職系人員的評核報告？ | ✓ | ✗ |
| 5. 有否設立投訴機制，供不滿的員工提出上訴？ | ✓ | ✗ |
| 6. 對表現未符理想的員工所採取的紀律處分行動有否記錄在案？ | ✓ | ✗ |

處理職員投訴

- | | 是 | 否 |
|------------------------------------|---|---|
| 1. 有否清楚訂明提出和處理投訴的程序？ | ✓ | ✗ |
| 2. 是否由獨立的職員或小組進行調查，並由高層管理人員或校董會覆核？ | ✓ | ✗ |
| 3. 有否將調查內容和結果存檔？ | ✓ | ✗ |
| 4. 有否回覆投訴人有關調查結果？ | ✓ | ✗ |

利益衝突

- | | 是 | 否 |
|---|---|---|
| 1. 有否要求校董會成員或學校職員避免涉及利益衝突情況？ | ✓ | ✗ |
| 2. 有否要求校董會成員或學校職員申報任何可能影響其履行職務時所作的判斷或行動的利益衝突情況？ | ✓ | ✗ |
| 3. 申報利益是否以書面形式作出？ | ✓ | ✗ |
| 4. 是否禁止已申報利益有所衝突的職員處理有關事項，或由高層職員予以監管？ | ✓ | ✗ |
| 5. 有否制定申報利益指引，以協助校董會成員或學校職員作出申報？ | ✓ | ✗ |

(二) 學校採購程序清單 (節錄自廉政公署《防貪錦囊—學校採購程序》)

基本措施

- | | 是 | 否 |
|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. 有否將採購職責作清晰的分工？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 有否列明授權人員的職級及財務上限？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 有否根據採購金額選擇採購方式，並制定有關準則？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 有否註明可以豁免一般採購方法的情況？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 有否根據既定的採購程序進行核數工作？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 有否制定清晰的採購程序指引供有關職員參考？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

認可供應商名單

- | | 是 | 否 |
|--------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. 有否編制認可供應商名單？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 有否制定接受及刪除認可供應商的準則？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 有否註明從認可供應商名單甄選供應商的辦法？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 有否定期檢討認可供應商名單？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 認可供應商名單是否由一小組人員批核？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

報價

- | | 是 | 否 |
|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. 有否列出可以使用報價方式進行採購的情況？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 有否註明要邀請其報價的供應商的最低數目？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 有否要求供應商以書面形式確定口頭報價資料？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 有否對接獲的報價單進行抽樣覆核？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 是否有採取措施防止有人洩露或竄改報價單資料？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 有否訂定可重覆採購同類貨品的最短時限？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

投標

- | | 是 | 否 |
|-----------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. 有否在招標文件中列明採購要求及評估標書的主要準則？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 是否將標書投入雙重上鎖的投標箱，而鑰匙分別由不同的職員保管？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 是否拒絕接受遲遞的標書？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 是否由包括最少兩名成員的委員會負責開標的工作？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 有否盡速在開標後將投標者的資料及其出價妥善記錄？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 標書的正本及副本是否由不同的職員保管？ | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- | | | |
|--|---|---|
| 7. 是否由一組人員按預先制訂的準則評審標書? | ✓ | ✗ |
| 8. 是否由校董會或投標委員會負責審批標書? | ✓ | ✗ |
| 9. 倘若最低價標書並沒有被採用，有否以書面記錄所有理據? | ✓ | ✗ |
| 10. 有否將投標結果通知所有落選的投標者? | ✓ | ✗ |
| 11. 有否按落選者的要求透露中標者的名稱及標價? | ✓ | ✗ |
| 12. 倘若需要在投標後進行議價，有否在取得校董會或投標委員會的核准後，由最少兩名人員共同負責進行有關商議? | ✓ | ✗ |

定期合約供應商

是 否

- | | | |
|--------------------------------------|---|---|
| 1. 如須重覆採購一些價值較低的貨品或服務，有否考慮採用定期合約供應商? | ✓ | ✗ |
|--------------------------------------|---|---|

小額現金採購

是 否

- | | | |
|------------------------------|---|---|
| 1. 是否根據已由授權人員核實的發票或索款申請發還款項? | ✓ | ✗ |
|------------------------------|---|---|

收貨及付款程序

是 否

- | | | |
|-----------------------------|---|---|
| 1. 有否檢查及點算送達的物品，並與購貨訂單互相核對? | ✓ | ✗ |
| 2. 是否由專責人員核實已驗收之物品? | ✓ | ✗ |
| 3. 有否要求供應商盡快發出帳單? | ✓ | ✗ |
| 4. 付款記錄是否有正式核實的發票或收據作證明? | ✓ | ✗ |
| 5. 是否在特定限期內付款? | ✓ | ✗ |
| 6. 支票是否由最少兩名人士簽署，並註明其財務上限? | ✓ | ✗ |
| 7. 有否備妥開支報告，以供校董會或校長查閱? | ✓ | ✗ |

服務合約的管理

是 否

- | | | |
|--|---|---|
| 1. 合約條款有否清楚訂明各項服務的要求? | ✓ | ✗ |
| 2. 合約條文內有否加入誠信規定，禁止承辦商在與學校的公事往來中提供或收受利益? | ✓ | ✗ |
| 3. 有否設立巡查制度以確保服務質素? | ✓ | ✗ |
| 4. 有否與承辦商定期舉行會議，商討解決問題的方法和檢討服務水平? | ✓ | ✗ |
| 5. 有否制定監察承辦商的工作評核制度? | ✓ | ✗ |
| 6. 對承辦商作出的紀律處分，是否由指定人員適當處理，並記錄在案? | ✓ | ✗ |

利益衝突

是 否

1. 有否要求校董會成員或學校職員避免涉及利益衝突情況？
2. 有否要求校董會成員或學校職員申報任何可能影響其履行職務時所作的判斷或行動的利益衝突情況？
3. 申報利益是否以書面形式作出？
4. 是否禁止已申報利益有所衝突的職員處理有關事項，或由高層職員予以監管？
5. 有否制定申報利益指引，以協助校董會成員或學校職員作出申報？



常見詞彙ABC

AA	Activity Approach (活動教學)
BCA	Basic Competency Assessment (基本能力評估)
BIP	Block Insurance Policy (綜合保險計劃)
CDC	Curriculum Development Council (課程發展議會)
CEG	Capacity Enhancement Grant (學校發展津貼)
CFEG	Composite Furniture and Equipment Grant (綜合家具及設備津貼)
DSS	Direct Subsidy Scheme (直資計劃)
EC	Education Commission (教育統籌委員會)
ESR	External School Review (校外評核)
IMC	Incorporated Management Committee (法團校董會)
IE	Integrated Education (融合教育)
JSEA	Junior Secondary Education Assessment (初中成績評核)
KLA(s)	Key Learning Area(s) (學習領域)
KPM	Key Performance Measures (學校表現評量)
MOI	Medium of Instruction (教學語言)
NAC	Newly Arrived Children (新來港兒童)
NET	Native-speaking English Teacher (外籍英語教師)
OEBG	Operating Expenses Block Grant (營辦開支整筆津貼)
PIs	Performance Indicators (表現指標)
POA	Primary One Admission (小一入學)
PTA	Parent Teacher Association (家長教師會)
QAI	Quality Assurance Inspection (質素保證視學)
QEF	Quality Education Fund (優質教育基金)
REO(s)	Regional Education Office(s) (區域教育服務處)
SBM	School-based Management (校本管理)
SBPS	School-based Professional Support (校本專業支援)
SDA	School Development and Accountability (學校發展與問責)
SDP	School Development Plan (學校發展計劃書)

SSB	School Sponsoring Body (辦學團體)
SSE	School Self-evaluation (學校自我評估)
SSPA	Secondary School Places Allocation (中學學位分配/中一派位機制)
3+3+4	The New Academic Structure for Senior Secondary Education and Higher Education (高中及高等教育新學制)
Staff Appraisal	(員工考績)
Through-Train School	(一條龍學校)

參考資料

如果你有興趣了解更多關於校本管理或香港教育的事宜，可閱覽以下參考資料。

1. 主要的相關法例及指引/規定

- 《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》
- 《版權條例》
- 資助則例
- 有關反歧視的法例及守則
- 廉政公署編訂的《學校誠信管理—教職員實務手冊》
- 廉政公署編訂的《防貪錦囊—學校採購程序》
- 廉政公署編訂的《防貪錦囊—學校人事管理》
- 教育人員專業操守議會編訂的《香港教育專業守則》

2. 教育文件(可於教育統籌局網頁www.emb.gov.hk瀏覽)

- 2000年9月教育統籌委員會發表的《香港教育制度改革建議》
- 2001年6月課程發展議會發表的《學會學習—課程發展路向》
- 2002年課程發展議會發表的《基礎教育課程指引》(小一至中三)
- 2002年教育署發表的《香港學校表現指標》(中學、小學及特殊學校適用)

- 2002年教育署發表的《香港學校表現指標(表現例證)》(中學、小學及特殊學校適用)
- 2005年5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》

3. 校本管理

- 校本管理組網頁 www.emb.gov.hk/sbm
 - ◎ 校本管理的介紹
 - ◎ 校本管理常見的問與答
 - ◎ 成立法團校董會參考資料
 - ◎ 法團校董會法律支援服務
 - ◎ 校本管理文件系列

4. 校董培訓

- 校本管理組網頁www.emb.gov.hk/sbm > 校董培訓
- 教育統籌局網頁www.emb.gov.hk > 教師發展 > 培訓與學歷 > 培訓行事曆

5. 法團校董會登記冊

- 教育統籌局網頁 www.emb.gov.hk > 幼稚園、小學及中學教育 > 學校資料 > 法團校董會

6. 教育統籌局的通告

- 教育統籌局網頁 www.emb.gov.hk > 通告

7. 相關網址

- 教育統籌委員會：<http://www.e-c.edu.hk>
- 香港教育城：<http://www.hkedcity.net>
- 課程發展處：<http://cd.emb.gov.hk>
- 家庭與學校合作事宜委員會：<http://embhsc.hkedcity.net>

建議答案

「考考你」

1. 以學生為中心、共同參與決策、透明問責、簡政放權、自我完善
2. i, iii, v
3. 如屬編制內的教職員，其薪酬須依照政府的薪酬規定；學校可以彈性運用政府的資源，惟須按照教統局所頒佈的各項規定和指引行事
4. 九種共通能力：
協作能力、溝通能力、創造力、批判性思考能力、運用資訊科技能力、運算能力、解決問題能力、自我管理能力和研習能力

正面的價值觀和態度：堅毅、尊重他人、責任感、國民身份認同、承擔精神
5. 自我檢討/自評
6. 周年校務計劃書、學校發展計劃書、學校報告、自評結果、外評報告、透過觀察及參與學校活動等
7. 管理與組織、學與教、校風及學生支援、學生表現
8. 現有條例並沒有就校董學歷作出任何規定
9. 選舉
10. 校董只需申報與其校董職務產生衝突或可能產生衝突的直接或間接利益，包括金錢或其他個人利益
11. 有關校董應向校董會申報利益，並在校董會討論該工程項目時避席，以及不參與商議或決定

「假如你是校董…」

校董會在會議上要討論的計劃，在會前一般都已附有建議書，當中包括計劃的背景、目的、推行方法及所需資源。除了建議書外，校董還可參考以下建議的資料及考慮要點，以協助你作出決策。

各學校的客觀條件及面對的情況各有不同，因此如何處理第23頁的個案並沒有絕對的答案，以下所建議的資料及考慮要點僅供參考。

處境一

資料

一. 本計劃的建議書、學校發展計劃書、周年校務計劃書

二. 學校報告、自評結果、外評報告、持份者的意見、其他有關的調查報告(如適用)

三. 收支報告/預算、堂費收支報表、人手/工作分配表

四. ……

作用

- 顯示建議的詳情
- 審視計劃是否配合教育目標、學校已訂定的發展方向及關注項目
- 反映發展項目的優次

- 為建議提供客觀的數據，分析建議是否切合學生的實際需要

考慮

- 可動用的財政及人力資源
 - ◎ 校內 (人手安排、財政資源分配及校舍空間是否可配合)
 - ◎ 校外 (政府相關部門或資助機構的資助、外間機構提供的服務、可運用的社區資源)
- 建議的可行性

處境二

態度及考慮要點：

- 在任何討論中，參與者應抱開放和接納的態度，不應只堅持自己的立場；應客觀聽取持不同意見者的理據，從不同角度考慮各種選擇或方案，最終的決定以整體學生利益為依歸。
- 計劃是否有客觀理據支持，如資源的實際使用率等。
- 考慮資源如何分配，研究計劃的可行性和急切性。
- (如各校董認同計劃的目的和方向，但仍無法達成共識時)可研究計劃是否可作修訂或以其他形式進行，希望在達到相同目的的同時，亦可取得最大程度的支持。
- ……
- ……

處境三

一個穩健的財務管理機制應具備以下元素：

1. 清晰的財務守則及指引，以協助學校訂立長期及短期的財政計劃
2. 具體的周年預算案及設立有效的監控機制
3. 詳細的會計事務安排，包括開支的用途及詳情
4. 嚴密的內部監控制度，以防不恰當或欺詐的情況發生
5. 檢討內部各項資源運用的程序
6. 定期的財務報告，反映學校真實的營運狀況
7. 獨立的核數程序

在財政管理方面，學校應遵守以下原則：

- 符合政府津貼的使用範疇及要求(例如：採購服務和物品的程序應該公開、公平；宣傳費用及給予員工的額外福利，則不應由政府津貼支付)；
- 資源運用有效及合乎成本效益；
- 資源運用應配合學校不斷的自我完善，支出應用於使學生直接受益的用途上；
- 有效地運用公帑，提供適切教育服務配合學生的需要及提高學習效能；
- 增加學校財政運作的透明度，向各有關人士(包括家長及各持份者)提供足夠財政數據及資料。

如對本錦囊有任何意見，歡迎與我們聯絡：

香港灣仔皇后大道東213號

胡忠大廈11樓1140室

教育統籌局校本管理組

電話：2892 6658

傳真：2891 0512

電郵：grsbmd@emb.gov.hk

本錦囊可於教育統籌局網頁<http://www.emb.gov.hk/sbm>下載，讀者亦可於教育統籌局或香港教育城網頁<http://parent.hkedcity.net>瀏覽其網上版。

互相尊重，和諧
集思廣益，適當賦權
決策以學生利益
訂定路向，確立方針
讓學生從學習成果中取得愉悅

教育統籌局

Education and Manpower Bureau

二零零六年一月