

二零一七年十一月三日會議
討論文件

立法會教育事務委員會

校本管理的推行

目的

本文件旨在向委員簡介校本管理的推行情況及未來路向，以支援學校進一步強化管治效能。

背景

2. 持分者參與學校管理是世界趨勢。在一九九七年，教育統籌委員會發表了有關「優質學校教育」的《第七號報告書》，其中一項主要建議是政府向學校下放更多權責，讓學校有更大的自主權和靈活性，以發展學校特色，照顧學生的不同學習需要及提升學習成果。

3. 自一九九九年起，我們已推行不同支援措施，以協助學校實現校本管理。這些措施包括靈活的撥款安排、精簡行政程序，以及在人事管理、財務、課程設計與推行方面，下放更多權責予學校。

4. 為配合校本管理的推行，《二零零四年教育(修訂)條例》在二零零五年一月一日實施。有關校本管理的條文確立了學校管治架構，清楚規定在該架構下有關各方的角色及責任。透過不同持分者參與制定學校政策，不僅可發揮協作力量，同時亦能產生有效的制衡作用，以免發生不利學校發展的事情。

校本管理政策的要素及法團校董會的運作

5. 校本管理架構是一個共同參與、具透明度及富問責性的管治架構。透過這個管治架構，主要的學校持分者可**參與**學

校決策和管理事宜。在決策及管理上，他們須貫徹辦學團體的辦學使命及抱負、全面考慮學生和學校發展的不同需要。持分者參與決策可增強公營學校在運作方面的**透明度**。學校在調配人力及財政資源與制定教育政策方面享有更大自主權的同時，亦須就其表現向社會**問責**。

6. 為鞏固校本管理政策，法例規定所有資助學校成立法團校董會，並由法團校董會管理。法團校董會是獨立法人團體，由六類校董組成，包括獨立人士、校長、辦學團體代表、選出的教師、家長和校友成員。根據這個共同參與的學校管治架構，辦學團體校董人數佔全體校董總數的百分之六十，可見辦學團體在學校的管治及決策方面，擔當重要的角色。辦學團體肩負監察法團校董會表現的角色。辦學團體訂定學校的辦學使命及抱負，以及就學校制定教育政策的方面，向法團校董會作出一般指示。辦學團體有責任監察法團校董會的表現，以及通過辦學團體校董，確保學校實踐其辦學使命。

7. 學校的運作須遵循《教育條例》、《教育規例》、《資助則例》、其他相關法例、教育局不時發出的指示及通告，以及辦學團體的指引和法團校董會章程，校長管理和領導學校時，也須遵循上述各項規定。法團校董會負責管理學校並對學校的表現負責。教育局擔當監管者的角色，並負責向學校提供資源和專業支援。

8. 支援校本管理及法團校董會運作的現有措施載於附件。

現況

9. 校本管理賦予學校在日常運作中更大的靈活性與自主權，因此，設有法團校董會的學校須在學校發展與問責架構下，訂立並落實學校自我評估(自評)機制。這機制是校本管理的核心元素，旨在推動學校有系統地藉「策劃—推行—評估」周期¹，持續自我完善。除自評外，教育局還會進行視學及校外評核，從不同角度為學校提供回饋及改善建議，以助

¹ 扼要而言，學校須就學校發展周期訂立發展重點及策略，每年擬訂推行細節並報告進展／成果，以及在學校發展周期完結時全面檢視成效，以完善未來的規劃。

學校的發展。在財務管理方面，設有法團校董會的學校須建立有效的制衡機制，以保障資產和確保撥款用得其所。

10. 為確保持分者充分參與學校管理，法團校董會會制定不同機制，例如成立由不同法團校董會成員參與的專責小組，使校本管理得以落實。一般而言，專責小組會向法團校董會提出建議，以促進相關討論；或在法團校董會會議正式討論前進行相關的諮詢。

11. 隨着學校獲下放更大的自主權和權責，教育局已實施不同措施，減輕教師及學校的行政工作，例如為學校提供額外資源和分享良好運作模式及經驗。部分學校表示，由於須承擔大量行政及非教學工作，影響校長和教師為改善教學質素與學校運作所投入的時間和精力。

12. 校本管理推行多年，大部分學校的運作均十分暢順、井然有序且甚為有效。然而，個別學校的校董欠缺管理學校所需的知識與技能，以致學校管治素質受到影響。據了解，有些辦學團體或法團校董會難以物色優秀合適的人選擔當校董，而有些辦學團體或校董則未能全面掌握他們在學校管理方面的角色。當法團校董會不能有效履行管理職能時，問題會隨之而生。

13. 此外，在一些個別例子中，校監未能有效履行《教育條例》訂明的職能，或在某些情況下漠視教育局的勸告。法團校董會／校監表現不稱職，便會讓校長缺乏制衡，有機會恣意攬權或怠忽職守，對學校的管治和管理質素帶來負面影響。如有需要，教育局會行使《教育條例》及其附屬法例所賦予的權力，採取適切的行動介入及處理。教育局可採取的行動包括但不限於任命校董加入法團校董會、撤銷校董的註冊，以及撤回校長的批准。

14. 至於學校管理層與教師的關係方面，鑑於法團校董會本身並非諮詢教師的平台，教育局建議法團校董會作為所有教師的僱主，應就人力資源政策(例如批核假期、教師考績制度等)的制定和檢視，充分及妥善地諮詢教師，以了解教師的需要與觀點，並讓他們明白政策背後的理據。法團校董會亦應確保學校政策公平與相互配合，及讓所有教師清晰和了解政策細節。事實上，學校有不同安排讓教師參與校政，上文第

10 段詳述有關成立專責小組的安排便是其中一例。教育局曾收到意見，認為部分學校應加強諮詢和相關機制，以便在校本管理架構下討論、整理和適切地應對教師對各項學校政策與福利事宜的意見。

15. 再者，教育局與教師之間亦有多元溝通渠道。舉例而言，區域教育服務處人員定期到訪學校與教師溝通，聽取他們對各項教育政策的意見；教育局人員亦會藉着與不同教師團體及學校議會舉行會議的機會，蒐集前線人員對不同教育政策的意見。蒐集所得的意見是重要的證據／經驗，有助教育局制定和優化各項措施與政策。

未來路向

16. 隨著社會對學校管治重要性的認知提高，以及上文第 11 至 13 段所述各項有待改善之處，政府致力在現行支援措施之外，多管齊下以加強學校管治效能，包括：

(a) 檢視校本管理的推行情況

籌備在二零一七年十月於教育統籌委員會下成立校本管理政策工作小組，旨在：

(i) 研究校本管理政策的推行現況；以及

(ii) 就下列範疇提出改善建議

- 進一步加強學校行政、財務安排和人事管理，從而釋放空間讓教師進修和就教育政策作交流；
- 增強持分者對辦學團體、法團校董會和教育局角色及權責的認識，以期有效地實施校本管理政策，使學校發展及學生學習最終得益；以及
- 提升主要持分者在學校管治方面的能力。

工作小組預計於二零一九年第一季完成研究並向政府提交報告。

(b) 加強監察機制

作為持續支援措施的其中一環，教育局會定期到資助學校進行學校發展探訪，就法團校董會的運作提供意見，並收集良好運作模式及經驗作分享之用。對於管治水平稍遜並有潛在管治問題的資助學校，本局會加強對其法團校董會的監察，除進行更多探訪外，亦會優化學校探訪隊伍，隊伍成員將具備財務管理及人力資源管理等各方面的專業知識，能夠全面地為學校提供適切的意見及更深入的到校支援服務，以期提升法團校董會的運作效能。

(c) 加強支援措施

為進一步強化學校的管治效能，我們會：

(i) 加強校董的系統性培訓課程，以提升校董的策略領導能力。新增的元素包括：

- 以「學校管治」和「法律事宜」為主題的課程；
- 為校監提供更多有系統的培訓課程；
- 因應校董的需要，提供校董網上學習課程，內容涵蓋校本管理要旨、學校管治的法律事宜及學校的專業發展，讓校董可按自己的步伐學習。

(ii) 由於許多校董各有全職工作，為讓他們更方便使用校董培訓教材，教育局會把一系列為校董製作的校本管理培訓短片上載該局網站。新增由辦學團體、資深校監、校董及其他專業人員分享學校管治良好例子的短片也會上載教育局網站；

(iii) 舉行分享會，讓學校就共同關注的學校管治及其他事宜互相交流(例如與法團校董會運作有關的法律、人事及財務資源管理事宜)；

(iv) 從選定的專業團體中物色更多有意擔任校董的人選，豐富資料庫，以方便學校招募校董；以及

(v) 加強不同的溝通渠道，促進教育局與各特定類別校董(如教員校董)的溝通。

17. 綜合而言，透過校本管理，學校享有更大自主權的同時，亦肩負更大責任創造有利學校持續進步的環境，以及建立自評機制，確保學與教的質素。校本管理的最終目標，是通過各主要持分者同心協力，前線教育工作者的領導與承擔，以及政府的支持，提升教學水平和學生的學習成果。教育局會定期檢視校本管理的推行情況，並會繼續致力監察和提供適切的支援。

18. 請委員察悉校本管理的發展情況，並就其未來路向提供意見。

教育局

二零一七年十月

支援校本管理及法團校董會運作的現有措施

教育局已提供支援措施(例如學校探訪、講座、簡介會)，協助資助學校，特別是在法團校董會運作初期給予協助。我們亦已製作參考資料和學習教材套，以協助設有法團校董會的學校推行具透明度和富問責性的校本管治模式，以處理人力資源和財務管理事宜。如有需要，我們亦會為學校提供諮詢服務。詳情載於下文。

加強校本支援

2. 自二零零五年起，教育局特別就校本管理事宜進行學校探訪，在法團校董會運作初期，為資助學校提供到校支援；為學校提供意見，確保學校符合《教育條例》和《教育規例》；又提高學校遵從教育局各項規定的意識；給予學校支援並為學校解決校本事宜。探訪法團校董會對持續支援法團校董會的發展、財務及資源管理、校本管治，以及校本管理的順利推展是不可或缺的。據了解，學校大致上已順利過渡，改行法團校董會制度。

簡介會、講座和培訓課程

3. 為裝備校董讓法團校董會能順暢運作和強化學校管治，教育局為各類校董提供校董基礎培訓課程，以及為資助學校的辦學團體、校董及學校人員舉辦不同主題的簡介會和研討會，內容包括法團校董會的過渡安排、財務管理、採購程序、人事管理和資助則例，以便他們更了解作為校本管理主要人員的角色和權責，及熟悉法團校董會的運作。

參考資料和學習教材套

4. 為協助學校順利和有效地運作其法團校董會，教育局已編製並定期檢視下列文件和學習教材套，以供法團校董會使用：過渡安排手冊、資助則例、資助學校資助則例匯編、學校行政手冊補編、設有法團校董會的資助學校財務管理指

引、人事及財務管理簡便提示、採購程序清單等。教育局網頁亦提供各類有關學校管治的網上資源，以供參考。

校董人士資料庫

5. 為支援辦學團體和法團校董會物色人選，填補辦學團體校董／獨立校董的空缺，教育局於二零一六／一七學年推出有意出任校董人士資料庫，供有需要物色新任辦學團體校董／獨立校董的辦學團體／法團校董會參考。為此，我們已邀請有意出任法團校董會成員的選定專業團體(如香港律師會、香港會計師公會)會員提供資料，以供辦學團體／法團校董會參考。學校可按需要自行聯絡教育局索取相關資料。

法團校董會責任保險

6. 為了保障法團校董會校董不會因真誠執行其職務而作出的任何事情而招致民事法律責任，以及讓他們安心履行校董的角色與責任，教育局為資助學校的法團校董會及其校董購買法團校董會責任保險，以便就他們在履行有關學校管理的職責時可能涉及的過失行為，提供責任賠償。承保範圍包括管理責任、教育工作者的轉承法律責任及聘僱行為糾紛。此外，教育局每年舉辦簡介會，讓學校了解法團校董會責任保險計劃的承保範圍和索償程序，以及提醒學校注意風險管理要點。