

資料文件

立法會教育事務委員會 校本管理政策專責小組的報告

目的

本局原擬於2020年2月的委員會會議向委員介紹校本管理政策專責小組(專責小組)的主要檢討結果及建議，以及教育局的跟進工作，惟新冠狀病毒疫情導致委員會2020年2月至4月的會議需要改期。現提供本文件向委員會匯報原擬介紹的內容。

背景

2. 行政長官在2017年發表的《施政報告》中提出成立不同的專責小組，研究八個主要教育範疇，其中包括校本管理。教育統籌委員會(教統會)應教育局的邀請，在2017年11月成立專責小組，研究校本管理政策在資助學校¹的推行現況，並就研究結果，為優化校本管理提出改善建議。專責小組主席由教統會主席擔任，成員來自辦學團體、學校議會、家長團體與教師團體，以及資深教育工作者。

3. 在檢討過程中，專責小組在2018年6月至9月期間進行廣泛諮詢，包括為不同持分者舉行諮詢會，以及發表諮詢文件邀請教育界及持分者提交書面意見。2019年7月8日，專責小組向政府提交檢討報告，並把檢討報告上載教統會網站²，供公眾查閱。政府已全面接納檢討報告提出的建議。

校本管理的目標

4. 校本管理的目標是透過下放更多權責予學校，讓學校能更靈活地管理校務、運用資源和策劃學校的發展，從而制訂更切合學生及學校

¹ 在2005年1月1日實施的《2004年教育(修訂)條例》，規定所有資助學校須成立法團校董會，並由法團校董會管理。因此，是次檢視工作主要涵蓋資助學校。惟政府會視乎情況，考慮在其他公營及直接資助計劃學校實施專責小組的建議。

² 報告載於教統會網站：
https://www.e-c.edu.hk/tc/publications_an7d_related_documents/education_reports.html

需要的校本政策、發展學校特色及提升學生的學習成效，以達致優質教育。與此同時，學校亦需要提高運作及管理的透明度，讓更多持分者參與學校管理、發展規劃、評估和決策，並就學校的整體表現及能否善用公帑加強問責。

現況

5. 為配合校本管理的推行，《二零零四年教育（修訂）條例》確立了學校管治架構，規定資助學校須成立法團校董會負責管理學校。法團校董會由辦學團體代表、校長、教師、家長、校友和獨立社會人士組成。此外，學校的運作亦須遵循《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。

6. 校本管理賦予學校在日常運作中享有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，訂立和落實學校自我評估(自評)機制。自評機制是校本管理其中一項核心元素，旨在推動學校藉「策劃—推行—評估」周期³，有系統地作自我完善。除了自評，教育局亦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，協助學校持續發展。

7. 教育局、辦學團體及法團校董會的角色及責任概述如下：

- (a) 教育局執行相關的法例、制訂教育政策及指引、訂立指標及監察教育質素，以及為學校提供資源及專業支援。
- (b) 辦學團體負責訂定屬校的抱負及辦學使命；就制訂學校的教育政策，向法團校董會作出一般指示；監察法團校董會的表現；以及透過辦學團體校董，確保學校實踐其辦學使命。
- (c) 法團校董會負責管理學校；按照辦學團體所訂立的抱負及辦學使命，制定教育政策；計劃和管理財政、人力資源、設計與推行課程等；就學校的表現向教育局及辦學團體負責。

教育局、辦學團體及法團校董會的相互關係示意圖載於附件一。

³ 扼要而言，學校須就每 3 年為一個周期的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，以及在每個學校發展周期完結時全面檢視成效，以完善未來的規劃。

主要意見

8. 經審視後，專責小組認為《教育條例》中有關辦學團體及法團校董會的職能和責任的條文清晰(詳見附件二)，辦學團體及法團校董會一般均能理解其在校本管理的角色和責任，亦清楚了解與教育局的關係；在有需要時，向教育局尋求協助和支援，為學生提供適切的教育服務。專責小組察悉，校本管理已推行多年，學校熟悉有關運作且累積了相關的經驗，大部分學校在運作上均十分暢順。

9. 然而，專責小組認為校本管理仍有改善空間，主要的問題包括個別學校的校董欠缺管理學校所需的知識與技能，以致影響學校管治的質素；校董大都有全職工作，未必能抽空參加所有培訓課程；部分辦學團體及法團校董會在物色適合人選擔任獨立校董及／或辦學團體校董方面存在困難；校長及教師須處理大量行政工作；以及部分學校需要強化其溝通和諮詢機制，確保持分者可充份參與學校管治。

建議

10. 專責小組考慮到上述各點及持分者表達的意見，最後作出27項建議，以期(i)改善管治質素；(ii)加強學校行政效能並釋放教師和校長空間；以及(iii)促進主要持分者參與學校管治，當中包括優化處理教師投訴機制的建議。有關建議載於附件三。專責小組的討論及建議要點闡述如下。

改善管治質素(附件三建議一至十)

11. 專責小組認為，法團校董會的表現與校董是否清楚其職能，是否有能力、熱誠和作好履行其職責的準備，有密切關係。此外，教育是一門專業，校董必須了解學校的運作及教育發展的新趨勢，才能帶領學校持續發展，提升教學水平及學生的學習效能。專責小組亦建議強化專為法團校董會而設的校訪，加強支援，並藉此辨識潛在的問題，及早介入處理。

12. 為了讓校董(包括校監)加深了解其角色和職能及提升他們的學校

管治能力，專責小組認為培訓對校董十分重要。教育局應深化校董培訓內容，採納多樣化培訓模式(包括製作網上自學套件、優化校本管理網頁等)，以配合校董的不同培訓需要，以及讓他們按照自己的步伐和時間自行研習相關課題。此外，專責小組鼓勵辦學團體建立「學習圈」、「溝通群組」等，以加強校董之間的交流及相互支援，促進分享文化。

13. 儘管持分者大致認為校董接受培訓能有助他們執行與管治有關的職能，在制訂校董培訓門檻方面仍需要考慮一些實際的情況。就此，持分者普遍認為校監及校董屬義務工作，不同類別的校董有不同背景、經驗和培訓需要。考慮到現時實際情況及招募校董所面對的困難，專責小組認為訂定校董的培訓指標應按部就班。就此，專責小組認為，現階段應為校董訂定培訓軟指標⁴，並著力透過辦學團體、法團校董會及教育局三方互相合作，為校董提供多元化的培訓。辦學團體及法團校董會可根據本身的情況，調適建議的培訓指標，並由2019/20學年起試行四個學年；教育局應進行中期及終期檢討，規劃未來路向。

加強學校行政效能並釋放教師和校長空間(附件三建議十一至十八)

14. 在詳細審視學校目前的行政工作及相關資源後，專責小組認為學校的行政工作日益繁重及愈趨複雜，而現時學校行政支援主要由文書職系人員提供，在人手或職能上均未能配合實際需求。專責小組認為有需要提供額外資源，讓學校增聘較幹練的行政人員，協助統籌及處理行政工作，以及加強對校董會的行政支援，從而減輕校長和教師的非教學工作，讓他們專注教學，關顧學生成長。

15. 此外，教育局應在確保學校運用公帑須具問責性的原則下，繼續

⁴ 扼要而言，建議的校監及校董培訓軟指標如下：

	新任	現任／曾任
校監	在首年內參加最少合共六小時的培訓	每年參加一項最少兩小時的培訓
校董	在首年內參加最少合共三小時的培訓	每年參加一項最少兩小時的培訓

定期檢視並精簡行政程序；進一步完善現有指引／參考資料和加強學校的相關培訓；以及進一步將學校須提交的表格／報告電子化等。

16. 另一方面，部分辦學團體為屬下學校制定較嚴謹的行政要求及程序。就此，專責小組鼓勵辦學團體／學校定期檢視其內部及法團校董會章程訂定的行政安排及程序，減輕校長和教師的行政工作量。

促進主要持分者參與學校管治(附件三建議十九至二十七)

17. 考慮到在校本管理下持分者共同參與學校管治的重要性，專責小組認為法團校董會和學校應在持分者之間建立參與文化，並與主要持分者保持緊密的溝通。為此，專責小組建議法團校董會應不時檢視和加強其正式與非正式的溝通機制，與持分者進行有效溝通，讓參與文化扎根；專責小組亦鼓勵法團校董會根據其校本情況及需要，審慎考量是否需要成立委員會，邀請具備所需專業知識的校董和相關學校人員加入，處理學校運作的相關要務。為加強教育局與教師的溝通，專責小組建議教育局透過區本小組討論會，以及藉教育局人員進行學校發展探訪時，讓教師代表就教育政策及學校的措施直接向教育局表達意見，教育局人員可藉此收集意見，澄清誤解（若有），促進專業交流。

18. 在處理投訴方面，專責小組察悉現時的「優化學校投訴管理安排」已清楚界定學校及教育局在處理投訴方面的角色和責任⁵。專責小組認為法團校董會須定期／按需要檢視其現行處理投訴及上訴的校本機制和程序，以提升有關機制的公平、公正和認受性，及確保能盡早／適時回覆投訴人和適時執行跟進措施。

19. 由於學校持分者眾多，專責小組認為學校與個別持分者偶爾出現意見分歧，實屬在所難免。然而，爭議往往難有絕對的「對」與「錯」之分，專責小組認為法團校董會及辦學團體應盡早以調解方式

⁵ 一般而言，學校須按其校本處理投訴機制及程序處理由家長、學生或公眾人士提出與學校一般日常運作或內部事務有關的投訴，並須設立上訴渠道；若教育局接獲家長、學生或公眾人士提出與學校一般日常運作或內部事務有關的投訴，會在得到投訴人的同意下，轉介至有關學校跟進，並由學校直接回覆投訴人。教育局負責處理所接獲由學校員工提出的投訴及其他類別的學校投訴（例如涉及《教育條例》、教育政策或教育局直接提供的服務），以及由其他部門／法定團體（例如申訴專員公署、立法會等）轉介的投訴。

處理與持分者的分歧。因此，專責小組建議學校的處理投訴／上訴機制宜兼備調解的處理和考慮，以期在事發的初期恰當地處理雙方的分歧，本著同舟共濟、互諒互讓及求同存異的精神，開誠報公，尋求共識，找出雙方接受的解決方案。學校／法團校董會可因應個案性質，委任獨立人士主持調解，協調雙方及達成解決方案。

跟進專責小組的建議

20. 教育局十分重視校本管理的有效推行。經詳細考慮專責小組提交的檢討報告書，教育局已全面接納報告書的27項建議，並由2019/20學年起逐步落實相關建議。在27項建議中，15項與教育局有關，11項與法團校董會及辦學團體有關，另有一項（即落實校董培訓軟指標）由教育局與法團校董會及辦學團體合作推行。

21. 教育局早前已接納專責小組的初步意見，宣布由2019/20學年起，為所有公營學校(包括特殊學校)及直接資助計劃學校提供額外資源，以推行其中兩項建議（即「一校一行政主任」政策及校本管理額外津貼），涉及每年合共5億7千萬元。

22. 此外，我們陸續推出相關措施，以落實其他13項與教育局有關的建議，例如就加強對校董的培訓，我們已經與校監、校董及專業人士進行了38次聚焦小組討論，了解他們的培訓需要、對培訓模式的看法及他們關注的課題，並由2019年11月起開始展開一系列的校董培訓課程。另一方面，我們於2019年10月優化的校本管理網頁推出「校本管理學習寶庫」，為校董提供自學平台，當中涵蓋「校本管理重要資訊、校董漸進學習旅程」等內容，讓校董（包括校監）按需要適時瀏覽及學習。就擴大大學校投訴覆檢委員團（覆檢委員團）覆檢個案類別的建議，我們已致函通知學校由2020年2月10日起，覆檢委員團負責覆檢的個案類別已擴展至涵蓋由教師提出與學校有關的投訴個案。有關處理學校投訴的新擬／修訂參考文件亦已上載教育局網頁。

23. 為落實11項與法團校董會或辦學團體有關的建議，教育局已發出通函，要求法團校董會及辦學團體盡快討論、計劃和落實相關建議，包括檢視現有的機制和程序，以及與辦學團體／屬校（視乎何者適用）商討，協力擬訂合適安排和制定相關建議的具體推行細節。我們

會繼續與有關各方緊密聯絡，了解工作進展和提供協助。

24. 至於試行培訓軟指標，我們已透過上述通函要求法團校董會／辦學團體按照實際情況，為校董擬訂培訓指標和培訓計劃，並善用校本管理額外津貼，為校董提供合適的培訓，讓他們達到指標；以及詳細記錄校董參加的培訓活動／項目，以便提供數據及資料，供教育局在2021/22及2023/24學年進行檢討，規劃未來路向。

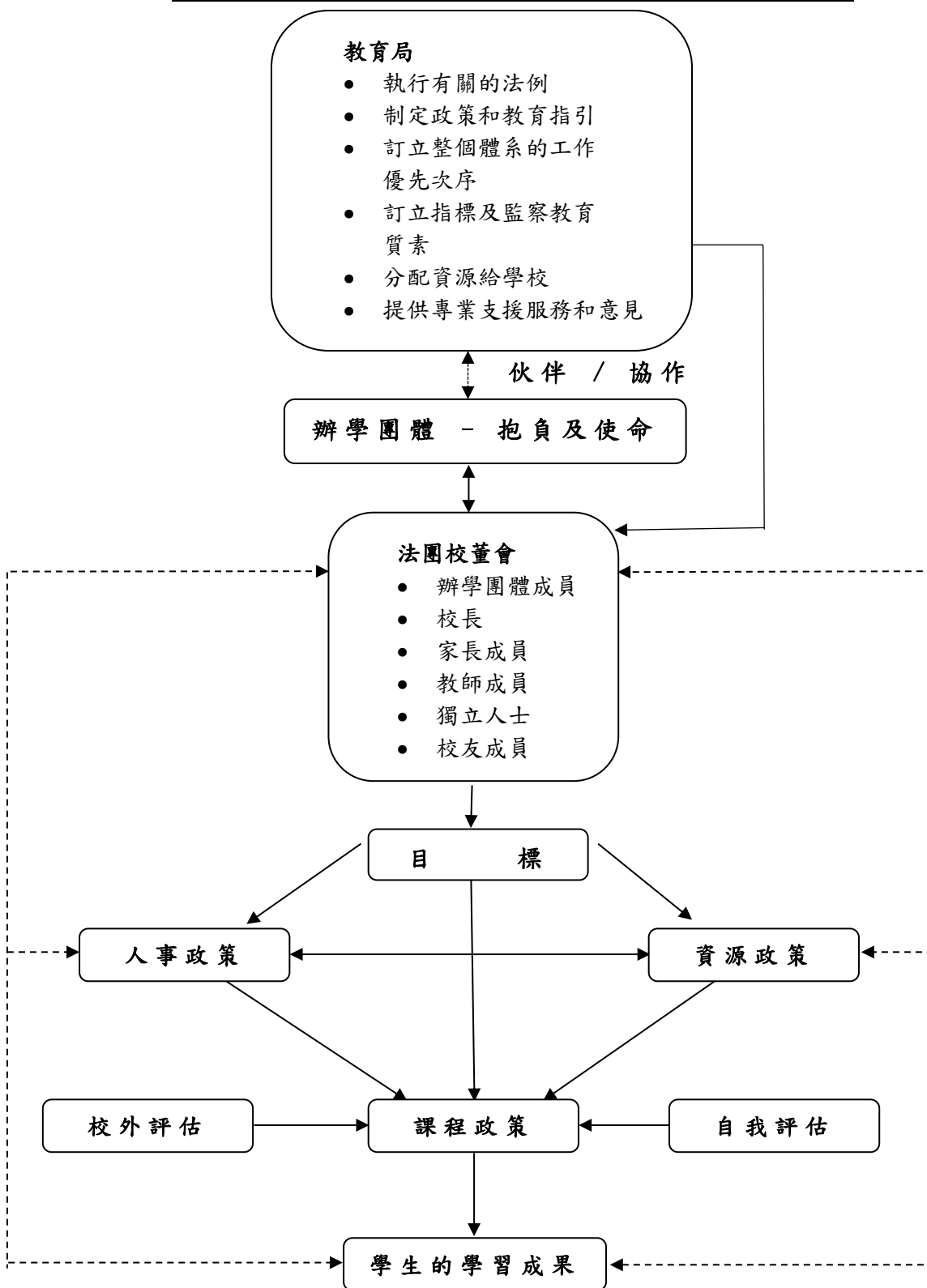
25. 我們期望落實專責小組的建議後，學校的管治和管理效能可進一步提升，有助學校持續發展。教育局會定期檢討和繼續監察校本管理的推行情況，並在有需要時提供協助。

結語

26. 請委員備悉專責小組就優化校本管理提出的建議，以及教育局的跟進工作。

教育局
2020年5月

教育局、辦學團體及法團校董會的相互關係示意圖^註



註：摘錄自《校本管理政策專責小組檢討報告》(2019年7月)。

辦學團體及法團校董會的職能和責任的法定條文

第 279 章 《教育條例》

二零零五年一月一日

40AE. 辦學團體及法團校董會的職能

(1) 學校的辦學團體須負責—

- (a) 承擔為該校的新校舍裝修及提供裝備以達致(如適用的話)常任秘書長建議的標準的成本；
- (b) 訂定學校的抱負及辦學使命；
- (c) 對辦學團體所擁有的資金及資產的使用，保持全面控制；
- (d) 決定接受政府資助的模式；
- (e) 透過辦學團體校董而確保學校實踐其辦學使命；
- (f) 在制訂學校的教育政策方面，向法團校董會作出一般指示；
- (g) 監察法團校董會的表現；及
- (h) 草擬法團校董會的章程。

(2) 學校的法團校董會須負責—

- (a) 按照辦學團體所訂定的抱負及辦學使命而制訂學校的教育政策；
- (b) 計劃和管理可供學校運用的財政及人力資源；
- (c) 為學校的表現而向常任秘書長及辦學團體負責；
- (d) 確保學校實踐其辦學使命；
- (e) 確保以恰當方式促進學校的學生教育；及
- (f) 學校的規劃及自我完善。

(第 III B 部由 2004 年第 27 號第 16 條增補)

校本管理政策專責小組提出的建議^註一覽表

(I) 改善管治質素

專責小組認為法團校董會的管治質素與校董是否清楚其職能，是否有能力、熱誠和作好履行其職責的準備有著密切關係。專責小組的相關建議如下：

建議一

教育局加強向辦學團體及法團校董會闡釋校董對學校管治各方面認知的重要性，促使他們鼓勵和協助校董（包括擬任、新任及現任）規劃任職前、新任職及持續的培訓，加深他們對校本管理的認知，發揮持分者共同參與管治學校的協作力量，同時產生制衡作用，讓校本管理政策有效地落實。

建議二

教育局成立聚焦小組，了解不同持分者的關注及校董的需要，以提供適切及多元化的校董培訓。

建議三

為切合校董的培訓需要，教育局深化培訓內容及採納多樣化的培訓模式並增加培訓名額，以認知性和實用性為大原則，並附以案例作闡釋，讓校董了解辦學團體、法團校董會和教育局的職能，以及自己的角色和責任，加強其對訂立相關法規原意的了解和遵守的意識、及對監管和制衡機制有助促進有效管治的認知，令校董更有效地履行校董的職責。此外，教育局製作更多網上自學套件，讓校董按其需要及步伐自行研習相關課題。

建議四

教育局進一步優化校本管理網頁，並製作方便易用的網上工具，涵蓋有關學校行政和管治的重要資訊，供校董（特別是新任校董）隨時參閱。

註：摘錄自《校本管理政策專責小組檢討報告》(2019年7月)。

建議五

辦學團體可考慮與教育局合辦以辦學團體為本的課程，既可善用教育局的培訓資源，亦可推動更多肩負同一辦學抱負及使命的校董參與培訓。

建議六

鼓勵辦學團體建立「學習圈」、「溝通群組」，加強屬校校監及校董跨校分享，促進互相支援，齊心協力推動有效管治；辦學團體可開放其培訓課程，供其他辦學團體的校董參加。

建議七

建議的校監、校董培訓軟指標如下：

	培訓時數		培訓課程
	新任	現任／曾任	
校監	在首年內參加最少合共六小時的培訓	每年參加一項最少兩小時的培訓	新任校監選擇參加由(i)教育局；及(ii)辦學團體或法團校董會兩方所提供的培訓。 現任／曾任校監參加由教育局提供的培訓，作為複修之用。
校董	在首年內參加最少合共三小時的培訓	每年參加一項最少兩小時的培訓	新任校董選擇參加由辦學團體、法團校董會及教育局三方提供的任何培訓課程或活動。 現任／曾任校董參加任何與學校管治相關的培訓課程或活動。

因應各校校董培訓的發展步伐不一，辦學團體及法團校董會可按實際的情況作出調適。上述建議試行四個學年，教育局分別在試行期中及終結時收集有關校董培訓的數據和意見，以檢視校董培訓的推行情況和規劃未來路向。

建議八

教育局就校董的角色、職能、權責、操守等，擬備一覽表，讓辦學團體、法團校董會及擬任校董參考；強化現時的「有意出任資助學校法團校董會校董者資料庫」¹，除原有專業界別外，亦可邀請從事教育研究、熟悉教育行政事務人士加入，以及加強推廣，協助法團校董會／辦學團體選賢任能，承擔校董工作；及鼓勵有志擔任校監／校董人士參加培訓，以備擔任校董工作。

建議九

教育局加強現時專為法團校董會而設的探訪，教育局有關組別人員與校董及相關人士直接接觸，就學校管治、財務和人事管理等要務提供更深入的建議，以支援法團校董會的運作；並藉此及早發現及介入處理潛在的管理不善個案。

建議十

法團校董會應就校董承傳作適切的規劃，及早物色合適的人選作好繼任安排，並按校情為擬任及新任校董提供適切培訓，幫助其掌握學校管治所需的知識及技能，以履行校董職責。

(II) 加強學校行政效能並釋放教師和校長空間

專責小組認為學校的行政工作日益繁重及愈趨複雜，惟現時學校行政支援主要由文書職系人員提供，在職能或人手上均未能配合實際需求。專責小組的相關建議如下：

建議十一

教育局為學校提供額外人手／資源，包括為學校提供額外行政主任職級人手，從而減輕教師和校長的行政工作，讓他們更專注教學，關顧學生成長。

建議十二

為減輕學校的行政工作量，教育局繼續定期／按需要檢討為學校所訂的規定／要求，以期精簡行政程序，讓學校能更順暢地處理行政工作。然而，在簡化行政工作的同時，亦須充分體現問責精

¹ 資料庫內包括數百名來自法律、會計、工程、建築及測量等不同界別而有意出任法團校董會校董的專業人士資料。

神，確保公帑運用得宜。

建議十三

教育局進一步完善現有指引／參考資料，並加強相關的培訓，尤其是涉及較複雜的行政工作，以及搜集並推廣學校在不同行政範疇的良好運作模式／經驗／相關文件，以加強支援學校的行政工作。

建議十四

為方便學校處理行政工作，教育局可將學校須遞交的表格／報告電子化，及標示指引／參考資料的新修訂部分，讓學校人員易於辨識及掌握。

建議十五

鼓勵辦學團體精簡在監督／監察屬校的表現及管理等各方面的行政要求；並在合適的範疇擔當統籌角色，例如協助屬校就共同需要的物品／服務進行統一採購，以達到規模經濟效益及減輕行政工作量的目的。

建議十六

教育局為學校提供額外資源，以加強校董培訓及對學校和法團校董會的行政支援。學校可經既定的採購程序，向其辦學團體採購相關服務，包括校董培訓及行政支援。

建議十七

法團校董會可定期／按需要檢視及精簡學校的內部行政安排和程序；審視各類學校文件在內容方面的要求，尤其是學校發展計劃、學校周年計劃及學校報告，文件應扼要精簡；並鼓勵學校多採用資訊科技輔助執行學校行政，以減輕工作量。此外，教育局可進一步探討運用資訊科技工具，協助學校處理行政工作。

建議十八

法團校董會宜基於運作所得經驗和配合當前情況，審視其章程，並視乎需要修訂條款及程序；以及宜委任校長、教師或教員校董以外的人士承擔法團校董會／委員會的秘書工作，藉此減輕教學人員的行政工作量。教育局可在這方面提供資源。

(III) 促進主要持分者參與學校管治

專責小組認為在校本管理下，學校須建立有效機制讓教師、家長和校友等主要學校持分者參與學校的管治，提高透明度及加強問責；教育局須強化與教師的溝通機制，以加強專業交流。此外，學校及教育局亦應優化其處理投訴的機制。專責小組的相關建議如下：

建議十九

法團校董會加強聯繫機制，確保與教師、家長及校友等持分者保持緊密有效的溝通，例如定期舉辦校方與教師諮議會、安排校董與教師及持分者會面等，使參與文化在持分者當中扎根，確保他們適度參與學校管理和決策。

建議二十

鼓勵法團校董會審慎考量需否成立委員會，邀請具備所需專業知識的校董、學校人員或其他人士加入，以處理有關學校運作的要務，例如人力資源及財務管理和審核等，亦有助校董的承傳。

建議二十一

教育局復辦每年一次教育局與教師的區本小組討論會²。各校教師代表可在會上與局方人員就教育政策及其校內措施等事宜表達意見，促進專業交流。

建議二十二

教育局人員在進行學校發展探訪時，除與學校管理層會面外，亦應與教師面談，直接聆聽他們對教育政策和措施、學校運作及發展等方面的意見，加強溝通。

建議二十三

教育局加強為新任校長及擬任校長提供的培訓，尤其是有關專業操守、核心價值、溝通技巧及溝通文化等重要課題，協助他們進一步掌握校長在學校的日常運作及管理中的專業領導角色及相關技巧。

² 由於教育局已設立恆常渠道諮詢相關教育團體如教師團體和學校議會，區本小組討論會約於2000年起停辦。

建議二十四

教育局擴大現時由「學校投訴覆檢委員團」負責覆檢的個案類別，從只涵蓋由家長、學生或公眾人士提出與學校一般日常運作或內部事務有關的投訴，延伸至涵蓋教師的投訴個案，讓投訴人或投訴人雙方得到獨立、客觀和具公信力的覆檢結果；並透過不同渠道，加強持分者(包括教師)了解現行處理各類投訴的安排。

建議二十五

法團校董會宜參照教育局提供的「學校處理投訴指引」，制訂／修訂其處理員工投訴的機制及程序。此外，教育局每年收集公營學校接獲教職員投訴的資料，瞭解個別學校的情況；並在有需要時作出適切跟進。

建議二十六

法團校董會宜盡早以調解方式處理與持分者的分歧，找出雙方接受的解決方案，避免事情惡化，以期讓雙方重建互信及維持和諧關係；並定期／按需要檢視其處理投訴及上訴的校本機制和程序，包括處理教師的投訴，以進一步提升處理程序的公平、公正和認受性及確保能盡早／適時回覆投訴人和適時執行跟進措施。

建議二十七

鼓勵辦學團體盡早以調解方式處理其屬校與投訴人的分歧，以期讓雙方重建互信及維持和諧的關係；並定期／按需要檢視其處理關於屬校的投訴及上訴的機制和程序，包括處理教師的投訴，以進一步提升處理程序的公平、公正和認受性及確保委派合適人士處理。