

資料文件

立法會教育事務委員會

校本管理

目的

本文件旨在告知議員有關校本管理之最新進展。

公眾諮詢

2. 校本管理諮詢委員會（以下簡稱“校諮會”）於二零零零年二月發表了《日新求進 問責承擔-為學校創建專業新文化》的校本管理諮詢文件，就資助學校的管治及問責架構提出建議，諮詢公眾的意見。有關單張載於附件一。

3. 除在諮詢文件內夾附意見表，邀請公眾發表意見外，校諮會在今年三月至四月期間，共舉辦了五場公眾諮詢會，有逾 1 500 人出席。五月初諮詢期滿後，校諮會共收到約 3 000 份意見表，以及 140 份書面意見。

各界的回應

4. 大部分收回的意見均贊同諮詢文件建議的基本改革方向，即須增加校董會的透明度和問責性，及引入共同參與的決策機制。但在各分項建議上，特別在校董會的結構（即校董會、辦

學團體及校政執行委員會之間如何分擔權責，和校董會內家長及教師代表的數目)；及對校董之要求(年齡上限及服務學校的數目)，不同界別的人士有不同的意見。部分辦學團體要求可容許他們採取不同的管治架構模式和要求在校董及校長的任免方面有更大權力。他們亦覺得家長及教師出任校董可能會有角色衝突。另一方面，家長及教師團體對校董會加入家長及教師代表，均表示歡迎。

最新進展

5. 校諮會於今年九月二十一日召開會議，就公眾諮詢期間所收到的回應及辦學團體的意見進行討論。校諮會委員在會上就推行校本管理的原則，達成以下主要初步共識 -

- (a) 學校須採用共同參與的管治架構，以增加校董會的透明度和問責性。校董會必須接納各主要伙伴，即辦學團體、教師、家長、校友及獨立人士，讓他們共同參與校董會的工作。而辦學團體提名的校董，最多可達全體校董人數的 60%；
- (b) 學校的辦學理想和使命均由辦學團體訂定。辦學團體亦可全權處理其擁有的資金和資產；
- (c) 給予學校一個適當及較長的過渡期(即五年)，推行建議的管治架構；
- (d) 校董會應註冊為一法人團體；及
- (e) 學校應保留校監的職位，但其角色及責任須作出修訂，以體現學校的決策須由校董會整體而非校監獨力承擔的精神。

6. 至於其他較具爭議性的建議，包括學校管治架構的模式/權責分配、校董會各類成員（包括教師及家長代表）的人數和校長的委任，校諮會希望繼續聽取各界（包括立法會教育事務委員會）的意見，再作深入討論。校諮會會考慮各方面的意見，然後盡快修訂有關議案並呈交教育署署長。

7. 諮詢文件的主要建議、公眾的意見及校諮會的回應載於附件二。

徵詢意見

8. 請各議員就推行校本管理的建議提出意見。

教育署

二零零零年十一月

日新求進 問責承擔
為學校創建專業新文化

Transforming Schools into
Dynamic and Accountable
Professional Learning Communities

校本管理諮詢文件

School-based Management Consultation Document

校本管理諮詢委員會
Advisory Committee on School-based Management

二零零零年二月
February 2000

日新求進·問責承擔 為學校創建專業新文化

校本管理諮詢文件

I. 簡介

新世紀的來臨，促使我們反思學校教育的重要性，重新確定我們對學校的期望。我們必須提高學校的教學效能，以改善年青人的素質，讓他們有充足的裝備，對轉變中的社會作出貢獻。

科技的迅速發展和全球化，為我們的生活帶來急劇的轉變；因此我們必須汲取新的知識和技能，並且以新的態度去應付新的挑戰。香港的安定和繁榮，實有賴我們與時並進；我們的教育體系亦須如此。

香港的明天，學校有責

廿一世紀學校教育的目的，是為學生的終身學習奠定基礎。不但為他們自己，也為整個社會，創造更美好的明天。學校要培養學生應有的態度、知識和技能，使他們的學習既愉快亦有效用，從而建立終身學習的文化。學校和教師的重要任務，就是使學生能熱愛學習和掌握學習之道。

沒有單一的方法可以保證每一個學生都能得到優質的學習成果，成功的關鍵在於如何滿足學生的學習需要。因此，我們必須賦予學校更大的自主權，去實施校本管理，使香港的學校達到國際水平。事實上，所有抱著相同教育理想的國家，都在其本身文化傳統的基礎上，實行或正計劃實行校本管理。

學校必須有能力自我管理，無論是課程和教學法的編訂、人事的任免和財政預算的編製，都應有靈活性。最重要的是，學校必須獲充分授權和行政自主，可以制訂有關組織和教學方面的策略，為校內每一個學生提供最佳的學習機會；學校須能善用資源，協助學生追求卓越。因此，學校必須與家長和社會人士充分合作，共同努力，才能達到以上的目標。

推動校本管理，提升教學效能

校本管理所帶來的變化不是表面的；它不但要求教師培養新的專業文化，校長要有更強的領導才能，而且，家長和社區對教育也要有更大的承擔。

校本管理必須以學生的學習為中心。根據海外經驗，校本管理確能為學校帶來動力，並且與改善學生的學習成果有連帶關係。正是這個原故，使政府要迫切地推行校本管理——首先要下放權力給學校、校長和教師，其次是要改善整個學校教育體系的效能。

優質教育的理想定能實現

每個學生的稟賦性向都是獨一無二的。不同的學校，不同的學生，所以難以有一套四海皆準的方法，使學校可以幫助學生發揮最大的潛能。

校本管理提供了機會，讓學校可凝聚動力，發展個別特色和風格。在本地的教育體系內，學校於行政和財政方面可享有自主權。因應學校本身的教育理念和教育制度的要求，每所學校在行政、課程和教學安排上，都能按專業判斷，作適當的處理。學校有能力因應不同學生的需求，提供適切的教育服務。

社會人士可為校本管理作出貢獻

在這瞬息萬變的時代，如把學校的管理託付給更廣大的社會人士，應該更能為學生締造福祉。校本管理能拓闊學校管理層的視野，讓學校作多元化的發展。它讓學校掌握和吸納各主要伙伴的專長，包括辦學團體、校長、教師、家長、校友和社區人士等；通過加強校內外人士在教育事務上的相互了解和協作，以負責任的態度、敢於創新的精神，尋求最佳的教與學方法。最重要的是，它喚起各界人士對教育的關注，為莘莘學子謀求福祉。

自引進校本管理以來，學校一直積極地回應由此帶來的轉變。事實上，改革的成功，有賴學校怎樣去自我管理；學校尤其需要有自主的空間，去選擇教導學生的最佳方法。

學校影響學生終身發展至大，優質管理的學校為學生締造出多姿多彩的人生。捨學校外，難有公營機構可以對我們社會的美好將來，發揮這樣深遠的影響。

II. 校本管理諮詢委員會的建議

校本管理諮詢委員會現正就建議中的學校管理架構、校董會的組成和法定地位，以及校董的責任等，向公眾諮詢。建議內容包括：

- *校董會須根據《教育條例》註冊為法人團體；
- *校董會的成員包括：
 - *由辦學團體提名的校董，可達全體校董人數的 60%；
 - *校長（當然成員）；
 - *2 名或以上由教師選舉產生的教師校董；
 - *2 名或以上由家長教師會選舉產生的家長校董；
 - *1 名或以上由校友會選舉產生的校友校董；及
 - *1 名或以上由校董會從社區或專業人士中提名出任的獨立校董。
- *校董會須草擬本身的章程，列明其組成、權責和管理該校的方式；
- *任何人士不應擔任超過五所學校的註冊校董，以確保他們有足夠的時間和精力發揮其應有的功能；
- *校董的姓名、任期及代表界別應公開；
- *校董須申報其可能與學校利益有所抵觸的個人利益（包括其親屬、朋友和業務伙伴的利益）及任何可能或被視作可能提供的金錢或其他利益；及
- *校董的年齡應介乎 21 歲至 70 歲之間。

III. 答問

問 1：為甚麼校董會要加入家長、教師、校友及其他社區人士等成員？

答 1：加入上述成員，可融匯多方面的意見及經驗，以便校董會作出最有利於學校的決策。家長可就子女的發展及教育提出關注和意見，而教師、校友及社區人士則可貢獻其專業知識，協助學校改善教與學的成效。

問 2：推行校本管理，會否帶來額外的文書工作，增加教師的工作量及令學習活動受到影響？會否產生反效果？

答 2：校本管理經常被誤解為只是沒完沒了地撰寫冗長的校務計劃書和報告。實際上剛好相反，校本管理提供了一個園地，讓各方面創建共同的理想，培養歸屬感及提高校長和教師在改善教與學上的專業精神。周年校務計劃書和報告的撰寫，給予教師機會檢視學校方向、謀求改善及評估教學進程；而參加會議及專業協作，則是教師彼此合作和進行團隊工作必經的過程。它們都能令教學更加有效，確保資源得到善用，以及讓學生的學習得到最大效益。冗長的校務計劃書和校務報告是不必要的。

問 3：辦學團體在學校管理上一直貢獻良多，引入校本管理是否意味著它們無需繼續存在？

答 3：辦學團體為屬校樹立校風和價值觀，它們的角色和重要性是無可置疑的；這亦是我們要在校董會中，確保辦學團體的地位的一個原因。辦學團體提名有才識的人士擔任校董，將會加強學校的效能。校本管理的一項重要原則，是要集思廣益，匯合主要伙伴的多方識見，以及辦學團體的悠久實踐經驗，相輔相成，透過校本管理，達至優質教育。

問 4：建議中的校董會是否一個「一刀切」的模式？

答 4：剛剛相反。建議的校董會模式提供彈性，以適應個別學校的差異。每一個校董會都有不同界別的成員，但在訂立本身的章程時，必須先行諮詢有關辦學團體的意見。另一方面，所有學校必須堅守校本管理的重要原則，即確保所有主要伙伴都能共同參與決策。因此，《教育條例》賦予校董會法人團體的地位，讓其成員集體地管理學校，使學生得到最大裨益。

問 5：為何校董會要有法人團體的地位？

答 5：目前，學校的校監及個別校董，必須以個人身分承擔因校董會決定而導致的法律責任。但如校董會根據《教育條例》註冊為法人團體後，個別校董只要能謹慎及真誠地履行其職責，便不會因學校的活動及決策而導致個人法律責任。

問 6：誰有資格成為校董？

答 6：如果你：

- *介乎 21 歲至 70 歲之間；
- *已完成中學程度（或同等學歷）或以上；
- *關心兒童及年青人的教育及發展；及
- *願意為學校管理付出時間及精神；

你將會是一個理想的校董。

問 7：建議中的學校決策架構何時落實？

答 7：《教育條例》必須作出修訂，預算新例將由二零零一至二零零二學年起生效。學校會有三年過渡期，為成立新架構作好準備。

IV. 諮詢意見

有關學校管理架構的建議，已收錄在《校本管理諮詢文件：日新求進·問責承擔——為學校創建專業新文化》內。如有興趣，可往教育署各分區辦事處或民政事務處索取該諮詢文件，或於下列網址瀏覽／下載有關資料：

<http://www.ed.gov.hk/sbm/consultation>

校本管理諮詢委員會非常重視你對有關建議的意見或評論，你的回應會使我們的工作更成功。歡迎你把意見以郵遞、傳真、電郵或經由我們的網址，在 **2000 年 4 月 30 日（星期日）** 之前交回給我們。

地址： 香港灣仔皇后大道東 213 號胡忠大廈 11 樓
校本管理諮詢委員會秘書處
傳真號碼： 2574 5509/2891 0512
電郵地址： sbmed@pacific.net.hk
網址： <http://www.ed.gov.hk/sbm/consultation>

我們會舉辦一系列的諮詢會，詳情如下：

日期及時間	地點
二零零零年三月十一日 (星期六) 上午十時正	九龍窩打老道香港浸會大學大學會堂
二零零零年三月十八日 (星期六) 上午十時正	九龍窩打老道 54 號 A 真光女書院
二零零零年三月二十二日 (星期三) 下午三時正	香港西灣河太安街 26 號港島民生書院
二零零零年四月七日 (星期五) 下午三時正	新界沙田新翠邨沙田崇真中學
二零零零年四月十一日 (星期二) 下午四時正	新界荃灣綠楊新邨寶血會伍季明紀念學校

日新求進·問責承擔——為學校創建專業新文化

我們十分重視你的意見。諮詢工作能否成功，實有賴你的支持及回應。請把填妥的意見表於2000年4月30日前以郵寄、傳真、電郵方式，或在互聯網頁上即時填妥交回給我們。

郵寄地址：香港灣仔皇后大道東213號胡忠大廈11樓

校本管理諮詢委員會秘書處

傳真號碼：2574 5509 或 2891 0512

網址：<http://www.ed.gov.hk/sbm/consultation>

電郵：sbmed@pacific.net.hk

意見表

以下為本人／我們對上述諮詢文件所作建議的意見：

1. 諮詢文件所述的基本改革方向
同意 不同意 其他意見：_____
2. 諮詢文件所述的各项建議
 - (a) 校董會章程（第3.4及3.5段）
同意 不同意 其他意見：_____
 - (b) 校董會的成員（第3.6段）
同意 不同意 其他意見：_____
 - (c) 校董會註冊為法人團體（第3.8段）
同意 不同意 其他意見：_____
 - (d) 每名校董負責的學校數目上限（第3.12段）
同意 不同意 其他意見：_____
 - (e) 校董公開個人資料及申報利益（第3.13段）
同意 不同意 其他意見：_____
 - (f) 校董出席校董會會議的規定（第3.14段）
同意 不同意 其他意見：_____
 - (g) 校董的學歷（第3.15段）
同意 不同意 其他意見：_____
 - (h) 重組校董會的過渡期安排（第3.36及3.37段）
同意 不同意 其他意見：_____

姓名：_____日期：_____

簽署：_____聯絡方法：_____

團體／機構名稱（如適用）：_____

如有需要，請將意見另頁書寫。謝謝！

諮詢文件的主要建議、公眾的意見及校諮會的回應

諮詢文件的建議	公眾對諮詢文件建議的意見	校諮會的回應
<p>校董會的架構</p> <p>每所學校均須設立本身的校董會，負責就學校的重要政策、程序和措施作出決定。</p>	<p>公眾意見紛紜。教師及家長組織支持引入共同參與的學校管治架構。但部分辦學團體要求可容許他們採取不同的管治架構模式。</p>	<p>委員初步同意校董會須採用共同參與的管治架構，但架構的模式及權責分配，須再作討論。</p>
<p>校董會章程</p> <p>每個校董會均須擬定其章程。</p>	<p>公眾基本上支持這項建議。但有不少辦學團體認為學校的辦學理想及使命，須由辦學團體訂定。</p>	<p>委員考慮過後，初步同意學校的辦學理想及使命應由辦學團體訂定。</p>
<p>校董會成員</p> <ul style="list-style-type: none"> • 辦學團體提名的校董：可達全體校董人數的 60% • 校長：當然成員 • 校友校董和獨立校董：各一名或以上 	<p>公眾對教師校董和家長校董的數目，意見紛紜。有辦學團體反對教師、家長加入校董會，或要求減少教師校董和家長校董至各一名或以上。另一方面，亦有教師及家長組織建議應進一步增加教師校董和家長校董的數目。</p>	<p>校諮會初步同意辦學團體提名的校董，可達全體校董人數的 60%。至於教師及家長代表的人數，校諮會希望繼續聽取各界的意見，再作深入討論。</p>

諮詢文件的建議	公眾對諮詢文件建議的意見	校諮會的回應
<ul style="list-style-type: none"> 教師校董和家長校董： 各兩名或以上 		
修訂《教育條例》把校董會註冊成為法人團體	公眾基本上支持這項建議。但有部分辦學團體擔心校董會成為法人團體後，兩者的從屬關係變得模糊。	委員初步同意採納原建議。
每名校董負責的學校不應超過 5 間	大部分教師及家長組織均支持這項建議。但有辦學團體反對設立上限或要求放寬至 10 間學校。部分辦學團體要求由其聘任負責學校行政的全職僱員，可獲豁免，不受此項限制。	校諮會希望繼續聽取各界意見，再作深入討論。
<p>公開個人資料及申報利益</p> <p>教育署將為所有校董註冊，並會把有關資料公開。此外，校董亦須向校董會申報與其職責有抵觸的個人利益。</p>	公眾基本上支持這項建議。	委員初步同意採納原建議。

諮詢文件的建議	公眾對諮詢文件建議的意見	校諮會的回應
<p>出席校董會會議</p> <p>校董如連續缺席校董會會議三次，校董會可要求該名校董辭職。如校董會收不到該名校董的辭職信，則可要求教育署長撤銷其校董註冊。</p>	<p>公眾基本上支持這項建議。</p>	<p>委員初步同意採納原建議。</p>
<p>校董的學歷</p> <p>現時毋須規定校董必須具備最低的學歷。但可考慮要求所有新校董最少具備中學教育或相等程度的學歷。</p>	<p>大部分的回應均贊成這項建議。但亦有意見認為有關規定可能令熱心教育，卻未具備最低學歷要求的人士不能加入校董會服務。</p>	<p>委員初步同意毋須為新校董訂下最低學歷的要求。</p>
<p>校董的年齡</p> <p>校董年齡應介乎 21 至 70 歲。</p>	<p>有不少公眾意見均贊成這項建議。但亦有部分辦學團體認為其屬校有不少年逾 70 歲的校董仍然健康良好，可繼續為學校管理作出貢獻。</p>	<p>委員初步同意設立「名譽校董」一職，他們不受年齡、資歷或負責學校數目的限制，但這類校董沒有投票權。</p>
<p>辦學團體的角色</p> <p>辦學團體負責：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 全權管理其擁有的資金和 	<p>有辦學團體擔心與校董會在界定學校資金和資產擁有權時，可能發生爭議。</p>	<p>委員初步同意辦學團體可全權處理其擁有的資金和資產。至於校長的選拔，校諮會希望繼續聽取各界的意見，再作深入討論。</p>

諮詢文件的建議	公眾對諮詢文件建議的意見	校諮會的回應
<p>資產</p> <ul style="list-style-type: none"> • 參與校長的選拔 • 提名辦學團體名下的校董 • 有權要求撤銷辦學團體名下不稱職校董的註冊 		
<p>校董會的角色</p> <p>校董會負責：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 確保學校遵守《教育條例》及實現辦學團體的辦學理想 • 訂立學校的使命和目標 • 制定教與學的政策 • 負責擬備工作計劃和財政預算，以及負責人力資源管理（包括員工的專業發展和工作表現管理） • 建立社區網絡和支援系統 	<p>不少辦學團體認為學校的辦學理想及使命，須由辦學團體訂定。</p>	<p>委員初步同意學校的辦學理想和使命應由辦學團體訂定。</p>

諮詢文件的建議	公眾對諮詢文件建議的意見	校諮會的回應
<p>教育署的角色</p> <p>教育署負責：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 制行有關的法例 • 制定政策和教育指引 • 訂立整個體系的工作優先次序 • 訂立及監察教育質素 • 分配公帑撥款給學校 	<p>公眾同意有關建議。</p>	<p>委員未作討論。</p>
<p>過渡期</p> <p>學校有三年的過渡期去擬訂恰當的計劃，以逐步引入共同參與的學校管治體制。</p>	<p>大部分教師及家長組織均支持這項建議。但辦學團體則認為一個較長的過渡期有助學校推行新的管治措施。</p>	<p>委員初步同意給予學校一個適當及較長的過渡期（即五年），推行建議的管治架構。</p>
<p>校監的職位</p>	<p>不少辦學團體均認為應保留校監的職位，以方便學校的日常行政。</p>	<p>委員初步同意保留校監的職位，但其角色及責任須作出修訂，以體現學校的決策須由校董會整體而非校監獨力承擔的精神。</p>