

來函檔號：CB2/PL/ED

電話：2524 2071

傳真：2843 4686

傳真函件（2509 9055）

中華人民共和國香港特別行政區

立法會

教育事務委員會主席

楊森議員

(負責人：立法會秘書處 議會事務部(2)

民政事務委員會秘書 戴燕萍小姐)

尊敬的戴小姐：

立法會教育事務委員會

2000年12月11日就“校本管理”的特別會議

謝謝 貴會本年十一月廿三日的來函。香港明愛對“校本管理”的意見如下：

面對當前校本管理的變革，我們積極支持各個涉及學校的主要伙伴，透過共同參與的模式，以學生的利益為依歸去管治學校，藉此匯合多方面人士的智慧、抱負、專業知識和經驗，集思廣益去實踐學校的教育目標。

我們亦同意應該擬訂校董守則、校董手冊及為他們提供適當的培訓。此外，訂定校董的最低學歷要求和年齡限制，公開校董有關資料和申報利益，提高校董會的運作透明度，亦有實際的需要。

在校本管理諮詢文件裡面，建議每所學校均需設立一個本身的校董會，並註冊為法人團體，承擔一定的法律責任，負責就學校的重要政策、程序和措施作出決定，並嚴格規定了校董會成員的類別及其名額。為方便論述，我們稱之為單層架構的校董會，建議的原意是希望透過各主要伙伴的共同努力，提高本港學生的學習成效。

除已有學者指出，改革校董會架構無助於提高教學效能及改善學生的表現之外，我們認為良好的意願並不代表成功的保證。單層架構的校董會事實存在不少缺陷：

- (一) 單層架構的校董會掌握全校的管治大權，而其成員包括教師校董、家長校董及校友校董，這些校董由他們各自的團體中選舉產生，使他們無可避免地形成代表的意識，在背後群體的推動下，爭取該群體本身利益的取向會很容易出現，這決不是甚麼道德誠條或君子協定式的校董角色可以斷然防止的，屆時的校董會，很容易會演化成為該校各主要伙伴的角力場所，因為彼此之間，客觀存在著某些利益的衝突，因此權力的爭奪、矛盾的激化隨時都會出現。校董會內部的和諧、議事的效率很易蕩然無存。
- (二) 單層架構的校董會需要註冊為法人團體，承擔一定的法律責任，以此取代校監一職，這是香港教育文化的一項重大改變。這對於家長校董、校友校董、教師校董以至其他校董也殊不公平。他們純粹基於對學校的關懷、對社會的承擔，無償地義務工作，卻要承擔某些法律責任甚至個人的法律責任，這並非多數家長、校友等現時所能接受，難怪在諮詢會上，不少家長或社會人士對此表示保留，這些人士因此而對參加校董會存有疑慮，無疑與推行校本管理的意念南轅北轍。
- (三) 學校不少資產，產權屬於辦學團體，但如今出現單層架構的校董會，這個多方面代表組成的法人團體，無形中要辦學團體把他們名下擁有的資產，明顯地分割開來，轉移給另一批新進校董，這對辦學團體的資產所有權實在欠缺尊重。加上辦學團體與校董間的關係模糊，出現「索償、勞資、產權……」等法律責任問題時，難免帶來更多的矛盾與紛爭。

基於上述的缺陷，我們建議一些已經開辦多間中、小學的辦學團體，例如香港明愛等，可以為同一類型的學校，設立雙層架構的校董會，即每間學校均須設立本身的學校管理委員會，同樣可以吸納教師、家長、校友選出的委員而組成，發揮學校各個主要伙伴都能夠共同參與校政的優點，從而提高校政決策的透明度。而在學校管理委員會上面，可加設一個中央校董會，其成員的組成及產生方法與建議中的校董會雷同，保障了多元參與決策的特性。該中央校董會主要負責：

1. 根據辦學團體的教育理想，釐定屬下學校總體的發展方向，並監察各校的施行情況。

2. 為屬下學校訂定學校管理委員會及中央校董會之有關章程。
3. 處理辦學團體與屬下學校之間的資源分配及人事調動的問題。
4. 仲裁屬下學校管理委員會未能解決的爭拗與及處理有關的上訴。

設立雙層架構的校董會除了具備諮詢文件中建議的校董會各項好處外，還有下列優點：

- (一) 消弭各主要伙伴的代表基於彼此的利益矛盾，在學校管理委員會層面出現的紛爭，避免事事政治化及帶來無意義的權力鬥爭，這樣才能真正發揮各成員和諧協商，共策校政的成效。
- (二) 由於有中央校董會承擔法人團體的責任，而中央校董會的主席出任屬下學校的校監，擔負管理學校的常行事務，這樣可以減輕家長、教師及校友成員加入學校管理委員會的疑慮，既能夠保證他們放心參與，亦即鼓勵及提高了該群體的參與程度，使他們更能反映所屬群體的需要與意向。
- (三) 以中央校董會或辦學團體作為法人團體，承擔學校資產的管理責任，可以對辦學團體原本擁有的各校產權作出應有的保障和尊重。
- (四) 相同的辦學團體自然有相同的辦學理想，與及相同的基本方向，由中央校董會訂定，既有尊重學校各主要伙伴的共同參與，又可省卻每一間屬校作重覆性的工作，避免人力資源和時間的浪費。

況且，部份辦學機構支持「學校管理新措施」(SMI)，幾年前改組了校董會，設立雙層架構，當時得教育署認可，幾年來的事實亦證明，雙層架構的校董會運作良好，並能達到校本管理的效果，如今又要求他們重組，朝令而夕改，更缺乏充分的理據，實在令人難以信服。

因此，

- (一) 我們贊同校本管理的精神在於完善校董會的組織，提高校董會運作的透明度，與及鼓勵一間學校的各個主要伙伴共同參與，通力合作，以提高教學效能及改善學生的表現。
- (二) 我們認為校本管理必須維持各校董成員和諧共事，講求效率，合理而有效地改善學校的管理，而非鼓勵各主要伙伴，基於本身群體的利益，而互相爭持，降低學校管理的質素，減慢學校行政的效率，故此，雙層架構的校董會在這些方面深具優勢。

(三) 我們反對校本管理諮詢委員會只提出單層架構的校董會作為單一的學校管理模式，因為這種模式存在不少缺陷，既非唯一，也不是最好的選擇；相反，雙層架構的校董會模式，乃根據學校管理新措施的倡議設立，幾年來行之有效的事實，證明應予保留，所以我們認為政府不宜一刀切，應該容納雙層架構的校董會管理模式與其他不違反第一點校本管理精神的可行模式，可以同時並行。

如 楊森議員或 閣下需要本辦學團體就本意見書作出補充，請致電 2524 2071 聯絡本人。

香港明愛
教育服務部長

(楊鳴章神父)

二零零零年十二月一日