

# 教育評議會

# Education Convergence

通訊地址：新界屯門山景邨·仁愛堂田家炳中學

Address：Yan Oi Tong Tin Ka Ping Secondary School

Shan King Estate, Tuen Mun, N.T.

Tel：2464-3731

Fax：2464-3243

Web：www.edconvergence.org.hk

## 教育評議會 對 教育署校本管理諮詢委員會《校本管理諮詢文件》之回應

### 一. 前言

十年前，教育署公佈施行“學校管理新措施”(SMI)，使參與的學校對辦學使命的釐清、校務計劃的撰寫與實踐、有限度的學校財政自主運用等，都產生了啟發的作用，學校各科組及部門也能感染到一點點的校政自主。但是，這一點點的校政自主，並不足以緊隨新世紀網絡資訊社會多元變化的步幅，而與“授權問責”、“擴大參與”及“分享決定”的時代精神也存在著一大段距離。事實上，到今天為止，仍有大部份學校還未參與學校管理“新”措施，而在“新”措施中，對影響學校教育最重要的組織——校董會，政府亦未有任何具體的專業訴求，這對即將推行的「校本管理」，要學校成為教育決策的最基本單位而言，會產生「斷層」的不利的影響。因此，我們認為政府必須要有明確的政策，甚至是法例的補述，以補過往的不足。在這些背景下，我們認為校本管理諮詢委員會發表的《校本管理諮詢文件》(下稱《諮詢文件》)能對校本管理理念再重新演譯、對校董會的組織、運作及權責等問題加以界定，整體方向值得支持，下文將陳述我們對諮詢文件的看法及建議。

### 二. 校本管理的理念

校本管理(School-Based Management)為實踐學校自主改革的方案之一，這個方案對學校自主改革有下列的優勢：

- (1) 正式認可在學校任職的專業教育人員能對學校政策作出重要的決定；
- (2) 提供教職員、家長、學生、校友及社區人士共同參與學校政策的機會；
- (3) 能提高教師的教學士氣；
- (4) 與學校有關各成員共同對學校的績效作出承擔；
- (5) 能靈活運用對學校的撥款，以配合學校的教學及發展的多元目標，從而使學校的行政及學生的學習得到鬆綁，引發更多教與學的創意；
- (6) 透過自主管理，更能有效培育學校各科、組及部門的層級專業領導的能力。

然而，按香港的獨特情況，若根據《諮詢文件》的校本管理模式治校，仍可能會衍生下列的問題：

- (1) 香港學校教育的發展，長期處於行政(教署及辦學團體)領導教學(校長和教師)，而家長又保守被動的狀態，要有效推行授權問責的校本管理，彼此都不容易適應，特別對於擁有眾多學校的大辦學團體而言，由中央集權向地方授權，特別難為。
- (2) 擴大不同來源的成員所參與的校董會，在辦學理念與價值、財政運用與人事編制等重大問題上，鑑於各自的經驗設限，可能須要大量時間協調以尋求共識，因而需要付出較多的行政資源。
- (3) 要將過往的校本管理單一的獨立措施，化作如《諮詢文件》要全民參與、要藉此改善學校整體教育成效的「校本管理」新方案，校董會各成員對教學專業的認知、對校務的委身及時間的付出至為重要。但很明顯，彼此在這些原則問題的認知上會有分歧，步伐未必一致，從這個角度看，校本管理的全面推行，須要一段發展時期，始能看到成效。

因此，我們認為教署必須要有一套整體的策略措施以配合全面校本管理的推行：

- (1) 應設定時間表及具實用的課程內容，為校董會的所有成員，提供足夠的相關專業培訓；
- (2) 教師代表身份進入校董會的成員，應酌情免去該教師的在校內的部份教學工作，使該成員能撥出更多的時間及空間，做好校董的工作；
- (3) 教育條例的修訂須要儘快完成，以釐清辦學團體與校董會之間、校董會各不同身份的成員間的各项法律責任問題；
- (4) 教育署處理對辦學團體、校董會或任何校董的投訴、必要時應有責任主動提供適切的法律諮詢意見，甚至提供法律援助；
- (5) 法定的教學專業議會(General Teaching Council)應盡速成立，以處理教育人員的專業失德個案，從而使校董會得到減壓；
- (6) 對「減輕整體教師非教學的工作量」、「改善學校的硬體設施」、「協助學校進行課程調適」、「提供不同學生學習需要」等措施，教育署不能因校本管理的推行而置身事外，推卸教署應負的責任；
- (7) 隨著教育署的重整架構，在「校本管理」的實際運作過程中，地區教署(REO)應擔當著重要的支援角色，以啟動及整合社區與學校的各種資源。

### 三. 校董會的重整

在「授權問責」、「擴大參與」、「分享決定」的精神下，我們對《諮詢文件》所載有關校董會成員的組合有所補述：

- (1) 辦學團體委任成員不可佔多於校董人數百分之五十
- (2) 校長為當然成員
- (3) 教師及家長校董各佔兩名
- (4) 校友及獨立人士校董各佔一名

由於辦學團體委任的校董人數已佔半數，因此，我們特別要提出，辦學團體不能巧立名目，成立另一管理架構，架空新組成立校董會應有的職權與責任。

另外，《諮詢文件》所載，有關每名校董註冊服務的學校不應超過五所；校董須向校董會申報與其職責有抵觸的個人利益；校董無故連續缺席三次校董會議會被校董會除名(若然某校校董會全年只召開三次，則缺席三次被除名便無甚約制力，因此，我們建議缺席全年校董會會議次數超過一半者便應除名)；對校董的年齡介限在21歲至70歲之間，此等建議，我們認為皆有利於教學專業的發展。當然，對校董要求增加的同時，社會上也須要對盡心盡力的校董作出認受，教育署有責任設定獎勵的機制，對出色的校董予以榮譽表揚。

#### 四. 辦學團體

在香港的教育發展史上，辦學團體作出不少的貢獻，《諮詢文件》能加以肯定，並「建議辦學團體繼續全權管理本身的私人資金和資產；參與校長的選拔；提名辦學團體名下的校董；及有權要求撤銷辦學團體名下不稱職校董和註冊」我們原則上同意。但是，辦學團體名下的學校是否全屬於其私人資金和資產？而辦學團體與各校新組成之校董會誰是學校最終的擁有者？正如前文所述，這些重要的法律問題，諮詢文件皆予以迴避，我們對此深表遺憾。

另外，對管理數目眾多的校董而言、對還未有家長及教師及社會人士加入校董會的學校而言，《諮詢文件》提出有三年時間的過渡，我們認為合情合理。在這過渡期內，教署有責任支援準備未夠的學校，例如協助促進成立校內要組織家長及教師合作委員會等。同樣，教育署亦有責任設立獎勵機制，對出色的辦學團體予以榮譽的表揚。

#### 五. 教師校董角色

我們同意《諮詢文件》所載：「教師是促進學生學習的核心人員，由於他們平日與學生直接接觸，所以能真正了解學生的教育需要，教師校董須：向校董會提供他們在課程發展、課室教學、學生活動和教育增益活動方面的經驗；利用專業知識去改善學生的學習能力和推動學校管理工作；及充實校董會和學校教職員之間一個有力的橋樑」，教師校董任重道遠，除上文建議教師校董要酌情減輕實質的教學工作外，我們認為教師校董必須由教師普選，二年一任，最多只能連選連任一次，以保持問責性與流動性。

我們要鄭重地提出教育署要各校實施全面的校本管理的同時，也要製訂指引，以解決校長及教師作為僱員的身份，能免受來自辦學團體或校董會的壓力，使他們能有效履行校董職責，行使教董權力。

## 六. 家長及學生

《諮詢文件》亦認為家長代表在校董會「應以學生的教育利益為依據，參與學校的決策；作為學校管理人員與其他家長主要聯繫；及就學生的教育和發展事宜，提出他們所關注的問題」。因此，教署有責任向家長教董提供適切的培訓，亦有必要提醒各校要強化家長會的功能！

至於學校教育的直接用家——學生，《諮詢文件》並未有提及他們在校本管理中的角色，我們認為教署也有須要提醒各校有必要定期召開師生諮議會。（教師校董及家長校董需出席），從而有效反映及溝通學生對校政的看法及要求。

## 七. 結語

世紀激變，學校教育要鬆綁，要鬆綁就要有「學校自主改革」(School-based reform)的文化出現，而校本管理是實踐中小學自主改革的其中一個方案，它的特色在於能確認教學及行政專業化、能回應「共同參與」「分享決定」與「授權問責」的時代精神，能使學區與社區的文化得到共融。當然，要凝聚各方面的專長與力量，全面校本管理措施在香港的中小學成功著陸，路途還遠，我們還要看教育署的魄力，辦學團體的誠意，校長、教師及家長們的醒覺。

教育評議會  
二零零零年四月三十日

# 教育評議會

## 對教育署校本管理諮詢委員會

### 「開倒車」政策的回應

教育評議會對於教育署校本管理諮詢委員會於九月二十日會議，討論本年三月至四月期間，進行公眾諮詢的結果，由於辦學團體的壓力，而無視公眾人士的意見，將可能修訂部份校本管理有關辦學團體及校董會的改革措施，是嚴重的「開倒車」事件，完全違反校本管理「專業」與「問責」的發展原則。我們的建議如下：

1. 反對在法規未完善之前，辦學團體可全權處理學校資金及資產的建議，政府須盡快研究辦學團體及校董會法規，並保留教育署基本的行政功能，以保障公帑不會被濫用、挪用。
2. 不同意將全面推行新管治措施的三年過渡期延長至五年。非不得已，個別學校可向教育署署長申請延後推行，教育署署長須向相關委員會進行諮詢，以作決定。
3. 校董必須承擔有效管治學校的基本職責，任何人士不得擔任超過五所公營學校的校董，我們不同意教育署署長可以行使豁免權，讓某類人士不受每名校董負責的學校不應超過五所的限制。
4. 不同意設立名譽校董，避免「太上校董」的出現；非不得已，設立名譽校董，亦純為名譽性質，名譽校董不得出席或列席校董會會議。
5. 教育署須定期評估辦學團體及校董會的運作與表現。
6. 堅決維持我們建議，即辦學團體委任校董人數不得超過校董會人數百分之五十，另加校長一人，校友及校外人士代表各一人；至於教師及家長代表方面，則可各自選派一至兩名，視乎校董會總人數多寡而定（校董會總人數多於十人，教師及家長代表各選派兩名）。

教育評議會  
2000年9月24日

## 教育評議會的信頭

教育署署長張建宗太平紳士：

### 對教育署校本管理諮詢委員會「開倒車」政策的回應

教育評議會對於教育署校本管理諮詢委員會於九月二十日會議，討論本年三月至四月期間，進行公眾諮詢的結果，由於辦學團體的壓力，而無視公眾人士的意見，將可能修訂部份校本管理有關辦學團體及校董會的改革措施，是嚴重的「開倒車」事件，完全違反校本管理「專業」與「問責」的發展原則。我們的建議如下：

7. 反對在法規未完善之前，辦學團體可全權處理學校資金及資產的建議，政府須盡快研究辦學團體及校董會法規，並保留教育署基本的行政功能，以保障公帑不會被濫用、挪用。
8. 不同意將全面推行新管治措施的三年過渡期延長至五年。非不得已，個別學校可向教育署署長由請延後推行，教育署署長須向相關委員會進行諮詢，以作決定。
9. 校董必須承擔有效管治學校的基本職責，任何人士不得擔任超過五所公營學校的校董，我們不同意教育署署長可以行使豁免權，讓某類人士不受每名校董負責的學校不應超過五所的限制。
10. 不同意設立名譽校董，避免「太上校董」的出現；非不得已，設立名譽校董，亦純為名譽性質，名譽校董不得出席或列席校董會會議。
11. 教育署須定期評估辦學團體及校董會的運作與表現。
12. 堅決維持我們建議，即辦學團體委任校董人數不得超過校董會人數百分之五十，另加校長一人，校友及校外人士代表各一人；至於教師及家長代表方面，則可各自選派一至兩名，視乎校董會總人數多寡而定（校董會總人數多於十人，教師及家長代表各選派兩名）。

教育評議會  
2000年9月24日

\*教育評議會就有關諮詢文件的回應原稿(30/4/2000)，可瀏覽網頁：

[www.edconvergence.org.hk](http://www.edconvergence.org.hk)

\*如有查詢，請聯絡蔡國光 或曹啓樂

\*副本呈送：教育統籌局局長范芬太平紳士  
教育統籌委員會主席梁錦松議員  
教育署校本管理諮詢委員會主席彭耀佳先生