



校本管理政策专责小组

检讨报告

2019年7月

## 序言

政府向来重视学校教育，致力提升教育质素，为本港培育人材，协助香港持续发展。为发展优质教育，学校须采取适切的教学及管治方式，发挥学校本身的文化和特色，满足学生的发展需要，并持续自我完善，追求卓越。一向以来，本港中小学教育主要由资助学校提供，学校由所属的办学团体开办，因此，个别学校的发展目标和方向，会因应办学团体的办学理念、学校的历史、文化及特色、以及相关持分者如家长、学生和校友等的期望和需要而订定；而政府则负责为资助学校提供资源，支援其日常运作，并制定教育政策及学校管治架构，以确保教育质素。由政府提供资源、由办学团体营办学校，是香港教育体系独特的地方，并不常见于其他地方的教育系统。亦因为这个特点，良好的校本管理更形重要。

实施校本管理政策，是透过下放更多权责，让学校拥有更大的自主权和灵活性以发展学校特色，照顾学生的不同学习需要及提升其学习成果，达到优质教育的目标。与此同时，学校由主要持分者共同参与学校决策，亦提高学校运作及管理的透明度和加强问责性。

行政长官在 2017 年 10 月发表的《施政报告》中提出成立不同的专责小组，深入研究八个教育范畴，当中包括厘清教育局与办学团体及学校的关系，落实「校本管理」，为教育界「拆墙松绑」，腾出更多教育政策研究和交流的空间。教育统筹委员会十分乐意接受教育局的邀请，并就此于同年 11 月成立「校本管理政策专责小组」，进行这项研究。

专责小组全面检视了校本管理的推行现况，以及就相关议题，尤其是如何进一步提升管治质素及「拆墙松绑」以释放教师和校长空间等，进行了深入的探讨和分析，以及听取教育界的意见，并提出初步建议。为收集教育界和持分

者的意见，专责小组除寄发咨询文件予所有资助学校和其办学团体及将咨询文件上载至教育局网页，亦举行了多场咨询会，直接聆听教育界和持分者的意见。经仔细分析和深入讨论所搜集的意见后，专责小组最终提出二十七项具体建议，详载于本报告中。

是次检讨得以顺利完成，实有赖专责小组各成员在过去多月来的积极参与及提出真知灼见；他们的知识和经验丰富，且高瞻远瞩，为专责小组的研究和制订改善建议，贡献卓著。本人谨此衷心感谢专责小组各成员。

各教育团体代表及持分者于咨询期间不吝赐教，热忱提供宝贵的意见及建议，使我们能对相关议题进行更深入的探究，从而制定切合业界及持分者需要的建议，我在此衷心致谢。此外，我亦对专责小组秘书处在整个检讨过程中的全力支援，表示谢意。

我期望政府及教育界各方携手协力，落实专责小组的建议，进一步优化校本管理，以助发展优质教育，培育学生迎向廿一世纪的挑战与机遇。

校本管理政策专责小组主席  
雷添良

# 校本管理政策专责小组

## 检讨报告

---

### 目录

---

|                        | 页      |
|------------------------|--------|
| 序言                     | 第 1 页  |
| 目录                     | 第 3 页  |
| 摘要                     | 第 5 页  |
| <b>第一章：引言</b>          | 第 10 页 |
| • 背景                   | 第 10 页 |
| • 专责小组的组成              | 第 10 页 |
| • 专责小组的工作              | 第 11 页 |
| <b>第二章：校本管理政策推行的现况</b> | 第 12 页 |
| • 校本管理的目标              | 第 12 页 |
| • 各持分者的角色及权责           | 第 12 页 |
| • 校本管理的管治架构            | 第 13 页 |
| • 现有的支援措施              | 第 14 页 |
| • 检视                   | 第 16 页 |
| • 小结                   | 第 18 页 |

|                          |        |
|--------------------------|--------|
| <b>第三章：咨询</b>            | 第 19 页 |
| ● 咨询工作                   | 第 19 页 |
| ● 主流意见                   | 第 20 页 |
| ● 小结                     | 第 23 页 |
| <b>第四章：建议</b>            | 第 25 页 |
| ● 改善管治质素                 | 第 25 页 |
| ● 加强学校行政效能并释放教师和校长空间     | 第 36 页 |
| ● 促进主要持分者参与学校管治          | 第 42 页 |
| ● 小结                     | 第 51 页 |
| <b>第五章：总结</b>            | 第 52 页 |
| <b>附录</b>                |        |
| 一 校本管理政策专责小组的职权范围及成员名单   | 第 53 页 |
| 二 办学团体及法团校董会的职能和责任的法定条文  | 第 54 页 |
| 三 教育局、办学团体及法团校董会的相互关系示意图 | 第 56 页 |
| 四 专责小组于2018年7月发表的咨询文件    | 第 57 页 |
| 五 持分者参与咨询会及 / 或提交意见的统计   | 第 72 页 |
| 六 咨询期间收集的意见摘要            | 第 73 页 |

# 摘要

## 校本管理

透过校本管理，学校有更大自主权及靈活性管理校务、运用资源和规划学校的发展，从而制订更切合学生及学校需要的校本政策、发展学校特色及提升学生的学习成果，以达致优质教育。现时的校本管理制度，是建基于主要持分者在校政管理的共同参与。持分者的参与可提高校政和学校运作的透明度及加强学校管治的问责性。

校本管理架构是一个共同参与的管治架构。在 2005 年 1 月 1 日实施的《二零零四年教育(修订)条例》，除清楚界定在校本管理架构下各方的角色及责任外，亦规定所有资助学校须按特定的组成成立法团校董会，负责管理学校。此外，设有法团校董会的学校须进行自我评估，藉「策划—推行—评估」周期，推动学校有系统地作自我完善。

自 1999 年起，教育局已推行不同支援措施，以协助学校落实校本管理，包括提供额外资源、增强拨款安排的靈活性、精简行政程序，以及在学校行政及校本课程等方面，下放更多权责予学校。教育局则透过视学及校外评核，为学校提供回馈及改善建议，以协助学校持续发展。

## 校本管理政策专责小组

教育统筹委员会(教统会)接受教育局的邀请于 2017 年 11 月成立「校本管理政策专责小组」(专责小组)，以进行行政长官在《2017 年施政报告》中提出的检讨，研究校本管理政策在资助学校的推行现况，并提出改善建议。

经审视校本管理的推行现况，专责小组认为可循三个广泛层面进行研究，包括(I)改善管治质素；(II)加强学校

行政效能并释放教师和校长空间；及(III)促进主要持分者参与学校管治。在 2018 年 6 月下旬至 9 月中旬期间，专责小组透过为不同持分者举办的咨询会及发放咨询文件，就专责小组的初步建议广泛咨询教育界及持分者，收集意见。

整体而言，业界及持分者对初步建议反应正面。专责小组在详细考虑所搜集的意见后，提出二十七项具体建议供教育局、办学团体及法团校董会参考。有关建议的撮要载于下文。

## **专责小组的建议**

### **(I) 改善管治质素**

专责小组认为法团校董会的管治质素与校董是否清楚其职能，是否有能力、热诚和作好履行其职责的准备有着密切关系。专责小组的相关建议如下：

1. 教育局加强向办学团体及法团校董会阐释校董对学校管治各方面的认知对提升管治效能的重要性，推动他们协助校董规划其培训。
2. 教育局成立聚焦小组，了解持分者的关注及校董的培训需要。
3. 教育局加强校董培训内容、采纳多样化的培训模式及增加培训名额。
4. 教育局进一步优化校本管理网页，方便校董参阅；并制作网上工具，协助校董掌握校本管理要诀。
5. 办学团体考虑与教育局协办以办学团体为本的课程，善用资源，推动校董参与。
6. 办学团体建立「学习圈」、「沟通群组」，加强属校校监及校董彼此分享及互相支援；并开放其培训课

程，供其他办学团体属校的校董参加。

7. 为校监及校董订定培训软指标：

|    | <i>新任</i>        | <i>现任/曾任</i>   |
|----|------------------|----------------|
| 校监 | 在首年内参加最少合共六小时的培训 | 每年参加一项最少两小时的培训 |
| 校董 | 在首年内参加最少合共三小时的培训 | 每年参加一项最少两小时的培训 |

建议试行四个学年，并进行中期及终期检讨。

8. 教育局就校董的角色、职能、权责、操守等，拟备一览表；强化现时的「有意出任资助学校法团校董会校董者资料库」，支援办学团体及法团校董会物色合适人选；鼓励有志担任校监 / 校董人士参加培训，以备担任校董工作。
9. 教育局强化专为法团校董会而设的校访，加强支援，并藉此及早发现及介入潜在的管理不善个案。
10. 法团校董会就校董承传作适切的规划，做好继任安排，并按校情为新任及拟任校董提供培训。

## **(II) 加强学校行政效能并释放教师和校长空间**

专责小组认为学校的行政工作日益繁重及愈趋复杂，惟现时学校行政支援主要由文书职系人员提供，在职能或人手上均未能配合实际需求。专责小组的相关建议如下：

11. 教育局为学校提供额外行政职级人手 / 资源，加强学校行政支援。
12. 教育局继续定期检视对学校的规定 / 要求，在确保问责精神及公帑运用得宜的原则下，精简行政程序。



13. 教育局进一步完善现有指引 / 参考资料，加强相关培训，以及推广学校的良好安排。
14. 教育局将表格 / 报告电子化；标示指引 / 参考资料的新修订部分，方便学校人员辨识及掌握。
15. 鼓励办学团体精简对属校的行政要求，并在合适的范畴担当统筹角色（例如协助属校进行统一采购）。
16. 教育局为学校提供资源，加强校董培训及法团校董会的行政支援。
17. 法团校董会定期检视学校的内部行政规定，及审视拟备各类学校文件的要求，务求精简以提升效率。
18. 法团校董会审视其章程，视乎需要修订条款，精简程序；宜委任校长、教师以外的人士承担法团校董会 / 委员会秘书工作。

### **(III) 促进主要持分者参与学校管治**

专责小组认为在校本管理下，学校须建立有效机制让教师、家长和校友等主要学校持分者参与学校的管治，提高透明度及加强问责；教育局须强化与教师的沟通机制，以加强专业交流。此外，学校及教育局亦应优化其处理投诉的机制。专责小组的相关建议如下：

19. 法团校董会加强机制，透过正式及非正式途径与持分者保持紧密的沟通（例如定期举办校方与教师咨议会，安排校董与持分者会面）。
20. 法团校董会考量是否需成立由具备专业知识的校董、相关学校人员或其他人士所组成的委员会处理学校要务，促进持分者参与学校管治。
21. 教育局复办每年一次的教育局与教师的区本小组讨论会，促进专业交流。

22. 教育局人员在进⾏学校发展探⾏时，除与学校管理层会面外，亦应与教师面谈，加强沟通。
23. 教育局加强为新任校长及拟任校长提供的培训，尤其是有关专业操守、核心价值、沟通技巧及沟通文化等重要课题，协助他们进一步掌握其角色及相关技巧。
24. 教育局扩大现时由「学校投诉覆检委员团」负责覆检的个案类别，从只涵盖由家长、学生或公众人士提出与学校一般⽇常运作或内部事务有关的投诉，延伸至涵盖教师的投诉个案，让投诉人或被告投诉人双方得到独立、客观和具公信力的覆检结果；并透过不同渠道，加强持分者了解现行处理各类投诉的安排。
25. 法团校董会参照教育局提供的「学校处理投诉指引」，制订 / 修订其处理员工投诉的机制及程序。此外，教育局每年收集公营学校接获教职员投诉的资料，以了解学校情况；并在有需要时，作出适切跟进。
26. 法团校董会宜尽早以调解方式处理与持分者的分歧，避免事情恶化，以期让双方重建互信及维持和谐关系；并定期 / 按需要检视其处理投诉及上诉的校本机制和程序，包括处理教师的投诉，以进一步提升处理程序的公平、公正和认受性。
27. 鼓励办学团体尽早以调解方式处理其属校与投诉人的分歧，以期让双方重建互信及维持和谐的关系；并定期 / 按需要检视其处理关于属校的投诉及上诉的机制和程序，包括教师的投诉，以进一步提升处理程序的公平、公正和认受性。

# 第一章

## 引言

### 背景

1.1 持分者参与学校管治是世界趋势。在 1997 年，教统会发表了有关「优质学校教育」的《第七号报告书》，其中一项主要建议是政府向学校下放更多权责，让学校拥有更大的自主权和灵活性发展学校特色，照顾学生的不同学习需要及提升其学习成果，以达致优质教育的目标。与此同时，学校亦须提高运作及管理的透明度，让更多持分者参与校政管理、发展规划、评估和决策，并加强问责。

1.2 因应上述教统会的建议，自 1999 年起，教育局已推行不同措施，例如修订《教育条例》以确立有关校本管理的学校管治架构、下放更多权责予学校，并精简行政程序，以协助学校推行校本管理。

1.3 为实践优质教育，行政长官积极聆听教育界及持分者的意见。除在 2017/18 学年落实一系列需优先推行的教育措施外，在 2017 年 10 月发表的《施政报告》中提出成立不同的专责小组，深入研究八个教育范畴，当中包括厘清教育局与办学团体及学校的关系，更有效地落实「校本管理」，为教育界「拆墙松绑」，腾出更多教育政策研究和交流的空间。

### 专责小组的组成

1.4 教统会接受教育局的邀请，于 2017 年 11 月成立「校本管理政策专责小组」（专责小组），以研究校本管理政策

在资助学校<sup>1</sup>的推行现况，并就研究结果，为优化校本管理提出改善建议。

1.5 专责小组由 13 名资深教育界人士及相关持分者组成，他们来自教统会、办学团体、学校议会、家长团体、教师团体及教育局等。专责小组的主席由教统会主席雷添良先生担任，其职权范围及成员名单载于附录一。

### **专责小组的工作**

1.6 专责小组自 2017 年 11 月成立以来，进行了 10 次会议，全面检视校本管理的推行现况，并详细讨论各项议题和探讨相关的优化建议，包括为教师和校长进一步释放空间、加强校董和持分者对各方角色及权责的认识和提升其管治能力，以及深入探讨为校监和校董订定基本培训要求等。为了集思广益，专责小组于 2018 年 2 月分别与全港 18 区中、小学校长会代表会面，听取他们的意见，并于 2018 年 6 月下旬至 9 月中旬期间，就如何优化校本管理的初步改善建议进行广泛咨询，包括将咨询文件发送予所有资助学校及其办学团体，并上载教育局及相关政府网站，邀请教育界人士和相关持分者提交书面意见，以及为不同持分者(包括校董、校长、教师、家长、办学团体及教育团体代表等)举办了 5 场咨询会。

1.7 本报告总结了专责小组经深入分析及考虑教育界和持分者意见后的讨论结果，并提出二十七项具体建议，供教育局、办学团体及法团校董会制订相关策略和措施作参考，以改善管治质素，促进主要持分者参与学校管治，及进一步释放教师和校长空间。

---

<sup>1</sup> 在 2005 年 1 月 1 日实施的《二零零四年教育(修订)条例》，规定所有资助学校须成立法团校董会，并由法团校董会管理。因此，是次检视工作主要涵盖资助学校。惟政府会视乎情况，考虑在其他公营及直接资助计划学校实施专责小组的建议。

## 第二章

### 校本管理政策的推行现况

#### 校本管理的目标

2.1 校本管理的目标是透过下放更多权责予学校，让学校能更灵活地管理校务、运用资源和策划学校的发展，从而制订更切合学生及学校需要的校本政策、发展学校特色及提升学生的学习成果，以达致优质教育。鉴于学校的教育素质对学生的学学习成果有直接影响，因此当学校拥有更大的自主权后，必须相应有更高的透明度，让更多持分者参与校政管理、发展规划、评估和决策，并就学校的整体表现及其能否善用公帑加强问责。

2.2 自 1999 年起，教育局已推行不同的支援措施，协助学校落实校本管理。这些措施包括实施灵活的拨款安排、精简行政程序，以及在人事管理、财务、课程设计与推行方面，下放更多权责予学校。此外，配合校本管理的推行，《二零零四年教育(修订)条例》在 2005 年 1 月 1 日实施。有关校本管理的条文确立了学校管治架构，清楚规定在该架构下有关各方的角色及责任，让主要持分者共同参与学校的管治。

#### 各持分者的角色及权责

2.3 《二零零四年教育(修订)条例》清楚订明有关各方在学校管治架构下的角色及责任。有关办学团体及法团校董会的职能和责任的法定条文见附录二。

2.4 教育局、办学团体和法团校董会的职能和责任概述如下：

- 教育局：执行有关法例；制定政策和指引；订立指标及监察教育质素；分配资源予学校；为学校提供支援和意见，担当专业伙伴角色。
- 办学团体：负责订定学校的抱负及办学使命；就制订学校的教育政策方面，向法团校董会作出一般指示；监察法团校董会的表现，并通过办学团体校董，确保办学使命得以实践。
- 法团校董会：负责管理学校；按照办学团体所订立的抱负及办学使命，制订学校的教育政策；计划及管理财政、人力资源、设计与推行课程等；为学校的表现向教育局及办学团体负责。

教育局、办学团体及法团校董会的相互关系示意图见附录三。

## 校本管理的管治架构

2.5 校本管理架构是一个由所有与学校相关的主要持分者共同参与管理和决策的管治架构，并藉此提高学校在运作及使用公帑上的透明度及问责性。为巩固校本管理政策及确保学校的主要持分者能直接参与学校的管治，《二零零四年教育(修订)条例》规定所有资助学校须成立法团校董会，并由法团校董会管理。法团校董会是独立法人团体，由六类校董组成，包括独立人士、校长、办学团体代表、选出的教师、家长和校友成员。透过不同持分者参与制定学校政策，有助提高学校管治方面的透明度和问责性，并且能集思广益，发挥协作力量，使校政更臻完善，同时亦能产生有效的制衡作用，避免不利学校发展的事情发生。

2.6 此外，学校的运作须遵循《教育条例》、《教育规例》、《资助则例》、其他相关法例、教育局不时发出的指示及通告，以及办学团体的指引和法团校董会章程；校长管理和领

导学校时，亦须遵循上述各项规定。

2.7 校本管理赋予学校在日常运作中更大的灵活性与自主权，因此，设有法团校董会的学校须在学校发展与问责架构下，订立并落实学校自我评估(自评)机制。作为校本管理其中一项核心元素，自评机制旨在推动学校藉「策划—推行—评估」周期<sup>2</sup>，有系统地作自我完善。除自评外，教育局还会进行视学及校外评核，从不同角度为学校提供回馈及改善建议，以协助学校持续发展。

### 现有的支援措施

2.8 教育局致力为资助学校提供适切的支援措施(例如培训、讲座、简介会及学校探访)，协助学校落实校本管理，特别是在法团校董会成立初期给予协助。除上文第 2.2 段提及的措施外，教育局亦制作参考资料和学习教材套，并提供到校支援服务，协助设有法团校董会的学校推行具透明度和富问责性的校本管治模式，以及处理人力资源和财务管理等事宜。如有需要，教育局亦会为学校提供咨询服务。协助学校落实校本管理的主要支援措施概述如下：

- (i) 自 2005 年起，教育局特别就协助学校落实校本管理进行校访，尤其是在法团校董会运作初期，为资助学校提供到校支援，向学校提供制订校本政策及处理相关事宜的意见，确保学校符合《教育条例》和《教育规例》，以及提高学校遵守各项相关规定的意识。
- (ii) 为装备校董掌握管理学校所需的知识与技能，教育局为各类校董提供校董基础培训课程，例如「有系统的校董培训课程」，以及为资助学校的办学团体、校董及学校人员举办不同主题的简介会和研讨会，内容包括财务管理、采购程序、人事管理和资助则例

---

<sup>2</sup> 扼要而言，学校须就学校发展周期订立发展重点及策略，每年拟订推行细节并报告进展 / 成果，以及在学校发展周期完结时全面检视成效，以完善未来的规划。

等，藉此使他们更了解作为校本管理主要人员的角色和权责，以及熟悉法团校董会的运作。

- (iii) 为协助法团校董会顺利和有效地运作，教育局已编制并定期检视下列文件和学习教材套，供法团校董会使用：过渡安排手册、资助学校资助则例、资助学校资助则例汇编、学校行政手册补编、设有法团校董会的资助学校财务管理指引、人事及财务管理简便提示、采购程序清单等。教育局亦建立「校本管理网页」，提供各类有关学校管治的网上资源，方便学校参考。
- (iv) 为支援办学团体和法团校董会物色合适人士填补办学团体校董 / 独立校董的空缺，教育局于 2016 / 17 学年推出「有意出任资助学校法团校董会校董者资料库」，当中包括数百名来自不同界别的专业人士，供办学团体校董 / 独立校董的办学团体 / 法团校董会参考。
- (v) 为了保障法团校董会校董，不会因真诚执行其职务而招致民事法律责任，让他们安心履行校董的角色与责任，教育局为资助学校的法团校董会及其校董购买法团校董会责任保险，提供责任赔偿。此外，教育局每年举办简介会，让学校了解法团校董会责任保险计划的承保范围和索偿程序，以及提醒学校注意风险管理要点。
- (vi) 教育局亦实施不同措施，减轻教师及学校因获下放更大的自主权和责任后所产生的行政工作，例如为学校提供更多资源以聘用额外支援人员 / 购买所需



服务<sup>3</sup>、精简行政安排、分享良好运作模式及经验等。

## 检视

2.9 经审视校本管理政策的推行现况后，专责小组认为《教育条例》中有关办学团体及法团校董会的职能和责任的条文(见附录二)清晰。此外，办学团体和法团校董会一般能维持充分及适切的交流和协作，从而履行法定职能和责任，例如法团校董会按办学团体订立的抱负和使命制订学校政策，而双方借着适切的交流，确保使命得以实践。而教育局则透过监察及支援措施，包括进行校外评核及其他视学、检视学校的经审核账目、定期进行账目稽核、进行校访，以及调查投诉等，确保学校教育质素及公帑运用得宜。如发现学校有违规情况，教育局会采取合适的行动介入及处理，包括发出口头或书面劝喻及警告、监察改善措施的进展等。教育局亦与办学团体保持伙伴关系，共同协作支援学校。总括而言，办学团体及法团校董会一般均能理解其在校本管理下的角色与责任，亦清楚了解与教育局的关系，在有需要时会向教育局寻求协助或支援，为学生提供适切的教育服务。

2.10 在校本管理的具体落实情况方面，专责小组认为设有法团校董会的学校大体上已顺利过渡至法团校董会的制度和运作模式，并已设立校本机制与主要持分者沟通。此外，由于校本管理已推行多年，学校熟悉有关运作且累积了相关的经验，大部分学校在运作上均十分畅顺、井然有序且甚为有效。专责小组十分欣赏资助学校在这方面所作的努力。

2.11 然而，专责小组认为校本管理仍有改善空间，例如个

---

<sup>3</sup> 例如政府分别由 1998/99 学年及 2014/15 学年起，向公营中学及小学提供相等于一名文书助理薪金的经常现金津贴，加强学校的行政支援。此外，在 1999/2000 学年，为协助学校推行校本管理，政府向资助学校发放「补充津贴」，以便学校运用津贴处理额外的文书及行政支援工作。由 2000/01 学年起，学校亦可运用「学校发展津贴」雇用外间服务或增聘额外人手（如文员），以提供行政支援。

别学校的校董欠缺管理学校所需的知识与技能，以致学校管治质素未如理想；甚至有校监未能有效履行《教育条例》订明的职能。当法团校董会未能有效履行管治职能时，会影响学校的有效运作和学生学习。专责小组认为校董能否有效地履行其职责，对学校的管治质素至为重要。为确保法团校董会的管治质素，相关各方必须正确认识其职能和责任，以及提升主要持分者的管治能力。

2.12 此外，虽然教育局如上文第 2.8(vi)段所载，已实施不同措施减轻教师及学校因实施校本管理所产生的行政工作，但部分学校表示，现时校长和教师须承担大量行政及非教学工作，影响他们为改善教学质素、学校运作和关顾学生所投放的时间和心力。经分析和研究近年学校行政及管理的模式演变，以及审视现有的行政支援后，专责小组认为有需要为学校加强行政支援及精简行政程序，以提升学校行政及管理效能，从而释放教师和校长的空间，让其专注于核心的教育工作，关顾学生成长。

2.13 校本管理架构是一个共同参与的管治架构，学校由办学团体、独立人士、校长、教师、家长和校友等主要持分者组成的法团校董会管治，是校本管理其中一项核心元素。虽然现时学校大多设有校本机制与各持分者保持沟通，但鉴于主要持分者参与对体现校本管理的重要性，专责小组认为法团校董会和学校应加强沟通机制，以促进主要持分者参与学校管治，从而提高透明度及问责性，发挥制衡作用，进一步落实校本管理。

2.14 基于以上的考量，专责小组建议在三个广泛层面探讨如何优化校本管理的推行—(I)改善管治质素；(II)加强学校行政效能并释放教师和校长空间；及(III)促进主要持分者参与学校管治。另一方面，专责小组认为除教育局外，办学团体亦担当重要角色，使校本管理发挥成效。因此，改善建议亦应涵盖有关团体。

## 小结

2.15 综合而言，专责小组认为大部分学校已推行校本管理多年且累积相关经验，校本管理运作畅顺，井然有序。然而，专责小组在检视校本管理的推行现况及考虑持分者所表达的意见和关注后，认为可在改善管治质素、加强学校行政效能及促进主要持分者参与学校管治三个范畴，探讨如何优化校本管理的推行。

2.16 本报告的第三章将阐述持分者对专责小组就优化校本管理所提出的初步建议的意见。

## 第三章

### 咨询

#### 咨询工作

3.1 专责小组自 2017 年 11 月成立以来，举行了多次会议，检视校本管理政策在资助学校的推行现况，以及就如何进一步提升学校的管治质素、「拆墙松绑」以释放教师和校长空间等议题，进行深入探讨和分析。

3.2 2018 年中，专责小组在(I)改善管治质素；(II)加强学校行政效能并释放教师和校长空间；以及(III)促进主要持分者参与学校管治三大范畴，提出十七项初步建议。由于办学团体在校本管理下担当重要角色，专责小组的改善建议因而亦涵盖办学团体。

3.3 专责小组于 2018 年 6 月下旬至 9 月中旬，就十七项初步建议咨询教育界及持分者，搜集他们的意见，包括在 6 月至 7 月期间，为校监、校董、校长、教师、家长、办学团体及教育团体代表举办了 5 场咨询会，参与代表合共 491 人。

3.4 除了上述咨询会外，专责小组于 2018 年 7 月将咨询文件发送予所有资助学校及其办学团体，并上载至教育局及相关政府网站，邀请教育界人士和相关持分者于 2018 年 9 月中旬或以前提交书面意见。

3.5 秘书处一共接获 12 份书面意见，分别来自校长和教师团体、办学团体、法团校董会和教师等。此外，秘书处亦辑录了持分者于媒体发表的意见。

3.6 咨询文件及持分者参与咨询会和提交意见的统计分

别载于附录四及附录五。

## 主流意见

3.7 整体而言，业界及持分者普遍对初步建议反应正面，尤其是一致赞成为学校提供额外行政主任职级人手 / 资源以支援学校的行政工作。此外，简化学校行政工作、加强校董培训、为法团校董会提供额外支援、优化校本管理网页、制作校董网上自学课程、以及加强学校与持分者的沟通等，亦获广泛支持。

3.8 专责小组提出的初步建议中，有三项接获最多的意见，分别是(i)为校董设立基本培训指标、(ii)加强行政效能及简化学校行政工作，以及(iii)为学校提供额外行政主任职级人手 / 资源。有关意见摘录如下：

### (i) 为校董设立基本培训指标

- 大多数意见认同校董接受培训能有助其执行相关职务，包括让校董更深入地了解其角色及职能、认识学校的运作和管理、以及掌握管治学校所需的基本知识和技能。此外，持分者普遍认为校监的培训最为重要，因为校监在管治学校及法团校董会的运作上担当领导及关键的角色，其表现会直接影响学校的管治质素，因此校监需具备策略性领导和督导能力，以及掌握学校管治的要诀及了解学校行政和管理；对于来自非教育界的校监，更需要较全面及深入的培训。
- 持分者认同培训课程的模式应多元化，例如面授课堂或网上自学，以切合不同校董的需要。
- 有意见指可因应不同校董的背景和类别，如家长、教师及 / 或新加入、经验尚浅和不熟悉教育事务的校董等，设定相应的培训要求，以改善管治质素。

- 对于强制校董须接受基本培训一项，回应者普遍有所保留。主要原因包括校董并非受薪，且大都有全职工作，未必能抽空参加培训课程。况且，校董的个人背景、经验和需要亦各异，很难制订一套符合所有校董的培训指标。此外，强制培训会令不少有意成为校董的人却步，或会降低家长及校友参选的意欲，令招募校董更为困难。另一方面，亦有意见表示校董的表现对学校的管治质素起重要作用，故赞同强制校董，尤其是校监，接受基本培训，或规定法团校董会内需有若干百分比的校董完成培训，以提升学校的管治质素。
  - 有回应者提出，可考虑设立表扬校董的制度，鼓励更多合适人士担任校董。
- (ii) 加强行政效能及简化学校行政工作
- 回应者十分赞成教育局简化对学校的行政要求，例如放宽现有的采购规限，包括招标 / 报价的财政限额和相关程序及规定；亦普遍认同由办学团体为属校统一采购共同所需的物品，有助减轻个别学校的行政工作量。
  - 他们建议教育局加强在采购方面对学校的支援，例如提供供应商名单及表格范本(如有关工程的招标文件)及设立技术支援热线等，以协助学校拟备采购文件。
  - 此外，他们亦建议教育局加强行政支援，例如为一般学校行政事宜如教师聘任及突发事件处理等，提供参考资料及设立查询热线。
  - 有意见指所有政府津贴宜采用扩大的营办开支整笔津贴的模式，让学校按校本需要调拨资源，灵活运用

于不同范畴，避免过于仔细的分类及规限其用途，有助减省学校每年编制相关财政报告的行政工作。

- 教育局的行政要求不应过于严谨，亦应检视现行的规定和程序，尤其是部分行政繁复的事宜，如核数稽查及学校文件的要求，探讨精简行政程序的空间；局内不同分部亦应互相配合，以贯彻精简学校行政工作的原则。
- (iii) 为学校提供额外行政主任职级人手 / 资源
- 有意见指现时负责学校行政支援的人力资源不足，例如小学及特殊学校一般只有两名文员，而助理文书主任的学历要求为中学会考或文凭试程度。现时的人手配置未能有效处理日益繁重且复杂的学校行政工作。
  - 业界及持分者一致赞成为学校增加行政主任职级人手 / 资源，且视为首要措施，以处理愈趋复杂及多样化的行政工作，例如统筹会计、维修、物业管理、人事招聘等事务，以及支援法团校董会的运作等，为校长及教师释放空间，专注学与教的工作及关顾学生成长。
  - 有回应者认为无论学校大小，其行政工作种类相同，而工作量不会因班数多寡而相差很远，故考虑增加人手时，不应仅以班数作为计算基础。
  - 有意见认为教育局应为学校增设第三名副校长，专责行政管理工作；教育局长远可以考虑类似内地学校「教学与行政分家」的安排。不过亦有意见指出两者很难完全分开，例如采购科组所需物资及服务时，相关教师亦须参与，尤其是制订物品 / 服务的要求和评估所提供的货品 / 服务是否符合标书内的相关规定等。此外，有意见认为教育局应进一步改善学校

教师人手编制，减轻教师的工作量。

3.9 其他的意见撮要如下：

- 为确保学校的管治质素，应为校董设立基本资历要求，例如学历方面的要求；另外，考虑到学校管治及法团校董会运作的重要性及复杂性，建议获委任为校监的人士应具备校董经验。
- 为加强校董的培训，建议培训内容应以认知性和实用性为主，让参加者更易掌握内容，并确保他们清楚知悉处理校务时须遵守《资助则例》；亦须检视不同类别校董的角色，强化其对学校运作的了解和功能；教育局应为不同类别校董安排专题培训，令持分者更深入了解所属类别校董的职能。
- 就促进持分者参与学校管治方面，有两项初步建议，包括定期举办校方与教师咨议会，与教师（作为学校管理的持分者之一）保持良好沟通，以及在法团校董会下成立委员会，甚至增选法团校董会以外的人士，协助处理学校要务。就这两项建议，虽然有赞成的意见，但持分者普遍认为，鉴于校情不同因而需要亦各异，不宜强制学校执行，应在有足够沟通渠道的大前提下，让学校 / 法团校董会根据校本情况自行决定。
- 建议教育局提供恒常拨款，以资助校本 / 办学团体为本的校董培训，以及支援办学团体协助属校运作。

3.10 咨询期间收集的意见摘要载于附录六。

## 小结

3.11 综合咨询的结果，除了为校董订定基本培训指标一项外，咨询文件所载的其他初步建议基本上获得教育界及持分者的普遍支持。专责小组仔细研究所收集的意见后，对



初步建议作适切的整理及修订，并增添新建议，以切合业界及持分者的实际需要，以及就校董的基本培训指标，在平衡实际情况和培训需要后，提出建议。

3.12 本报告的第四章将详列专责小组的建议，并加以阐释。

## 第四章

### 建议

4.1 专责小组经仔细审视校本管理的推行现况，以及为法团校董会提供的培训及支援后，在(I)改善管治质素；(II)加强学校行政效能并释放教师和校长空间；以及(III)促进主要持分者参与学校管治三个范畴提出初步建议，以优化校本管理的推行。此外，专责小组认为除教育局外，办学团体在落实校本管理方面亦担当重要角色，故改善建议亦涵盖办学团体。

4.2 根据咨询期间所搜集的意见，持分者普遍赞成专责小组的初步建议。经仔细分析及考虑所有意见后，专责小组把初步建议適切地整理及修订，并增添新建议，以及向教育局推荐优先推行个别获持分者广泛支持的建议，以回应教育界迫切的关注。专责小组的建议现载于下文各段。

#### **(I) 改善管治质素**

4.3 资助学校由其法团校董会管理。法团校董会的表现，与校董是否清楚其职能，是否有能力、热诚和作好履行其职责的准备有着密切关系。要改善管治质素，专责小组认为相关各方必须正确认识其职能和责任，以及提升主要持分者的管治能力。

#### **各方的职能和责任**

4.4 专责小组认为虽然现时在校本管理下大部分学校的运作都十分畅顺，然而，个别学校的校董欠缺管理学校所需的知识与技能，以致学校管治素质受到影响。为此，专责小组认为应加强校董培训，让校董了解自己的角色和职能，共同参与学校管治，为学生提供优质教育。

## **认清使命 装备启程**

4.5 教育是一门专业，学校的管理和其他机构的管理虽然总体上均跟从一些大原则，但亦有颇多不同之处。要推动学校发展，为学生提供优质教育，校董必须了解学校的运作及教育发展的新趋势，才能为学校出谋献策，带领学校持续发展，提升教学水平及改善学生的学习效能。因此，为提升校董对培训的认知和重视，专责小组建议教育局加强向办学团体、法团校董会阐释校董对学校管治各方面的认知对提升校董管治效能的重要性，并推动他们向校董(包括拟任、新任及现任)讲解校董的角色和职责，以及培训的重要性，并鼓励和协助校董规划任职前、新任职及持续的培训，帮助他们了解其角色和职能，加深他们对学校管治的认知，发挥持分者共同参与学校管治的协作力量，同时产生制衡作用，让校本管理政策有效地落实。

### **建议一**

**教育局加强向办学团体及法团校董会阐释校董对学校管治各方面认知的重要性，促使他们鼓励和协助校董（包括拟任、新任及现任）规划任职前、新任职及持续的培训，加深他们对校本管理的认知，发挥持分者共同参与管治学校的协作力量，同时产生制衡作用，让校本管理政策有效地落实。**

## **强化培训**

4.6 现时，教育局、办学团体及法团校董会分别会为校董安排培训，校董可因应其个人背景、经验和需要，选择参加不同培训。教育局、办学团体及法团校董会三方提供的培训的特色如下：

- 教育局按全港校董整体的需要，举办不同的培训课程和活动，使校董了解及持守法规，学习策略性领导

和学校管治的要诀，以及最新的教育政策和发展等。

- 办学团体安排以办学团体为本的培训，向属校的校董介绍其抱负及办学使命、核心价值等，并在讲解校董的角色、功能和操守时，阐释对校董的期望，以共同的理念发展属下学校。
- 法团校董会安排的校本培训，则着重将校本特色、持分者的需要，学校发展方向、现行措施和机制等向校董介绍，让他们深入了解学校的情况，以便他们履行职务。

专责小组认为现时三方提供的培训各司其职，互相补足，能协助校董全方位接受培训，故三方的培训安排应继续执行。

4.7 为进一步优化校董培训，专责小组建议：

#### **(i) 教育局**

成立聚焦小组，深入了解培训需要

4.8 根据持分者表达的意见，在校董培训方面，不同持分者会有不同的关注和期望。专责小组认为教育局除了收集参与培训课程 / 活动的校董回馈，以检视培训的成效及意见外，教育局可按需要成立聚焦小组，深入了解不同持分者的关注及校董的需要，搜集持分者对培训内容及形式的意见，以提供適切及多元化的培训予不同背景、经验的校董，协助他们更了解法团校董会的运作，提升学校管治。

#### **建议二**

**教育局成立聚焦小组，了解不同持分者的关注及校董的需要，以提供適切及多元化的校董培训。**

## 深化培训内容，采纳多样化培训模式

4.9 现时，为装备校董让法团校董会能顺畅运作和强化学校管治，教育局以校董的需要为培训主轴，提供各类校董培训课程和活动，包括「有系统的校董培训课程」<sup>4</sup>、复修课程、专题讲座、分享会等。专责小组认为可在现有的基础上，深化培训内容、采取多元化的培训模式并增加培训名额，协助校董深入了解办学团体、法团校董会和教育局的职能和责任。在培训内容方面，专责小组建议应以认知性和实用性为大原则，并附以案例作阐释，让校董更容易掌握他们的角色和责任，以加强其对订立相关法规原意的了解和遵守的意识、及对监管和制衡机制有助促进有效管治的认知，促进其持续专业发展，以提升学校管治的质素。

4.10 现时，由于校董大都有全职工作，未必能抽空参加所有培训课程。因此，专责小组建议教育局制作校董网上自学套件，让校董可按其需要及步伐自行研习相关课题，从而提升管治能力。

### **建议三**

**为切合校董的培训需要，教育局深化培训内容及采纳多样化的培训模式并增加培训名额，以认知性和实用性为大原则，并附以案例作阐释，让校董了解办学团体、法团校董会和教育局的职能，以及自己的角色和责任，加强其对订立相关法规原意的了解和遵守的意识、及对监管和制衡机制有助促进有效管治的认知，令校董更有效地履行校董的职责。此外，教育局制作更多网上自学套件，让校董按其需要及步伐自行研习相关课题。**

---

<sup>4</sup> 教育局委托大专院校举办的有系统培训课程 包括：  
(a) 为校监举办的 15 小时课程；  
(b) 为不熟悉教育及学校运作的校董举办的 15 小时课程；及  
(c) 为熟悉教育及学校运作的校董举办两个不同课程，每个 9 小时。

## 优化校本管理网页

4.11 为协助校董认识学校主要的行政和管理范畴，专责小组认为教育局除了为校董提供校董培训课程外，亦应整合及重新编排校本管理网页，包括加强网上有关各范畴的行政指引和学习资源，并从版面设计及搜寻技术等方面提升效能，以便校董随时浏览，更易搜寻所需的资料。

4.12 在咨询会上，有校董表示由于他们没有教育方面的经验，在上任初期，无论是参与讨论及 / 或审阅学校递交的计划 / 报告等均感到困难。为协助没有教育背景的新任校董履行其职务，专责小组建议教育局制作一套方便易用的网上工具，协助他们认识校本管理的要诀及对评估学校表现有初步了解。

4.13 专责小组认为教育局可在上文第 4.8 段所提及的聚焦小组中，与持分者深入讨论，了解校董(尤其是新任校董)的切实需要，以便逐步优化网上工具；并透过不同的渠道，例如：校董培训课程、专题讲座、分享会等，积极推广优化后的校本管理网页，让他们更易掌握所需资讯。

### **建议四**

**教育局进一步优化校本管理网页，并制作方便易用的网上工具，涵盖有关学校行政和管治的重要资讯，供校董（特别是新任校董）随时参阅。**

## **(ii) 办学团体**

### 与教育局合办课程

4.14 专责小组认为办学团体在学校管治方面担当关键角色，既了解属校校董所需，亦能有效推动属校校董参与培训。办学团体除了自行为属校校董安排培训外，亦可与教育

局合办以办学团体为本的校董培训。此类培训能切合办学团体属校校董的整体需要，安排合适上课时间，且免却办学团体寻求合适培训题材及人员的工作，值得办学团体考虑。

#### **建议五**

**办学团体可考虑与教育局合办以办学团体为本的课程，既可善用教育局的培训资源，亦可推动更多肩负同一办学抱负及使命的校董参与培训。**

### 分享文化

4.15 专责小组认为促进分享文化，有助校董间的交流及相互支援，从而提升管治能力。故此，专责小组鼓励办学团体为属校校董建立「学习圈」、「沟通群组」等，例如为担任不同岗位（如主席、司库及属下委员会的主要成员）的校董设立跨校学习群组，让校监、校董有定期聚会或交流，以促进彼此的分享和互相支持，共同推动有效的学校管治。此外，考虑到部分办学团体由于种种原因未能为属校校董筹办培训，专责小组鼓励有提供校董培训的办学团体开放其培训课程，让其他办学团体的校董参加，促进跨校支援和协作。

#### **建议六**

**鼓励办学团体建立「学习圈」、「沟通群组」，加强属校校监及校董跨校分享，促进互相支援，齐心协力推动有效管治；办学团体可开放其培训课程，供其他办学团体的校董参加。**

### **校董培训指标**

4.16 专责小组就制订校董培训门槛进行了多次深入的检视及讨论。综合专责小组成员及持分者的意见，专责小组认

为校董培训相当重要，尤其是校监。校监作为法团校董会的领导，需要带领学校制订发展路向，又需要在主持法团校董会会议时引导校董讨论不同议题及作出集体决定，故校监对于与学校相关的法规及学校的整体运作，都需要有一定的掌握。另一方面，持分者普遍认为校监及校董属义务工作，不同类别的校董又因不同背景、经验及培训需要，不宜订定强制性的培训门槛，以免削弱合适人士出任校董的意愿。考虑到现时的实际情况及招募校董所面对困难，专责小组认为订定校董的培训指标宜按部就班，现阶段应着力透过办学团体、法团校董会及教育局三方互相合作，为校董提供多元化的培训。就此，专责小组建议以下校董培训的软指标：

**(i) 校监方面：**

4.17 法团校董会应鼓励新任校监<sup>5</sup>在其任期的首年内，参加由（i）教育局；及（ii）办学团体或法团校董会两方所提供最少合共六小时的培训。另外，为了让校监掌握最新的教育资讯或学校管治的要诀，与时俱进，专责小组建议现任或曾任校监在其任期内，每年参加由教育局提供最少两小时的培训，以作复修。有关校监的培训纪录，学校应予存档。

**(ii) 校董方面：**

4.18 为让新任校董<sup>6</sup>了解校本管理的要旨与学校的运作，专责小组建议新任校董在首年内，参加任何由教育局、办学团体或法团校董会三方提供最少合共三小时的校董培训，让理论与实践互动结合。相关的校董培训纪录，学校应予存档。

4.19 专责小组认为校董也应持续进修，与时俱进，故建议

---

<sup>5</sup> 新任校监指首次出任设有法团校董会的学校的校监，无论在出任校监前曾否担任同一所学校或不同学校的校董。

<sup>6</sup> 新任校董指首次出任设有法团校董会学校的校董；若以往曾担任法团校董会学校任何类别的校董，则不被视为新任校董。



现任或曾任校董每年参加一项最少两小时与学校管治相关的培训。另外，法团校董会亦可考虑加入不同的范畴作为校本校董培训项目，例如校董分享培训心得或学校管治资讯等。相关的校董培训纪录，学校应予存档。

4.20 专责小组明白不同办学团体或法团校董会在校董培训的发展步伐不一，故法团校董会在充分讨论后可按实际的情况，调适上述建议及定期作出检视。如有需要，学校可向所属地区的教育局学校发展组反映校董培训诉求，以便筹划区本或地域为本的培训活动。

4.21 专责小组建议上述的校董培训软指标可由 2019/20 学年起试行四个学年，以及教育局分别在试行期中及终结时收集有关校董培训的数据和意见，作中期及整体检讨，以检视校董培训的情况和规划未来路向。

### 建议七

建议的校监、校董培训软指标如下：

|    | 培训时数             |                | 培训课程  |
|----|------------------|----------------|---|
|    | 新任               | 现任 / 曾任        |   |
| 校监 | 在首年内参加最少合共六小时的培训 | 每年参加一项最少两小时的培训 | <p>新任校监选择参加由 (i) 教育局；及 (ii) 办学团体或法团校董会两方所提供的培训。</p> <p>现任 / 曾任校监参加由教育局提供的培训，作为复修之用。</p> |
| 校董 | 在首年内参加最少         | 每年参加一项最少两小时的   | 新任校董选择参加由办学团体、法   |

|   |          |    |   |
|---|----------|----|---|
|   | 合共三小时的培训 | 培训 | <p>团校董会及教育局三方提供的任何培训课程或活动。</p> <p>现任 / 曾任校董参加任何与学校管治相关的培训课程或活动。</p> |
| <p>因应各校校董培训的发展步伐不一，办学团体及法团校董会可按实际的情况作出调适。上述建议试行四个学年，教育局分别在试行期中及终结时收集有关校董培训的数据和意见，以检视校董培训的推行情况和规划未来路向。</p> |          |    |   |

### **物色合适人选作校董**

4.22 现时，教员校董、家长校董及校友校董分别由所属类别的持分者透过选举产生，而独立人士及办学团体校董则分别由法团校董会及办学团体提名出任。部分法团校董会及办学团体反映，在物色适合人选担任独立校董及 / 或办学团体校董方面存在困难。

4.23 专责小组认为，物色合适人选担任校董对学校管治素质十分重要，因此建议教育局加强在这方面的支援，协助法团校董会 / 办学团体物色所需人选。就此，专责小组建议教育局可整理有关校董角色、职能、权责、操守等资料，既可供法团校董会及办学团体参考，协助其物色合适的人选出任独立 / 办学团体校董；亦有助有意出任校董的人士了解校董的职责。

4.24 此外，为支援办学团体和法团校董会物色合适人选，填补办学团体校董及独立校董的空缺，教育局于 2016/17 学年推出「有意出任资助学校法团校董会校董者资料库」（资

料库)<sup>7</sup>，供有需要物色新任办学团体校董 / 独立校董的办学团体 / 法团校董会参考。专责小组认为教育局应丰富现有的资料库，除继续邀请原有专业界别的人士外，并可邀请从事教育研究、熟悉教育行政事务或有管理经验的人士，加入该资料库，以切合不同学校及办学团体的需要。专责小组建议教育局加强向办学团体及法团校董会推广资料库，鼓励他们从中拣选合适人士出任校董。另一方面，专责小组认为教育局应适时检讨该资料库的成效及审视其长远安排，包括为有志担任校董工作的人士提供適切培训。

### 建议八

**教育局就校董的角色、职能、权责、操守等，拟备一览表，让办学团体、法团校董会及拟任校董参考；强化现时的「有意出任资助学校法团校董会校董者资料库」，除原有专业界别外，亦可邀请从事教育研究、熟悉教育行政事务人士加入，以及加强推广，协助法团校董会 / 办学团体选贤任能，承担校董工作；及鼓励有志担任校监 / 校董人士参加培训，以备担任校董工作。**

### **强化专为法团校董会而设的校访**

4.25 教育局不同组别会不时到访资助学校，了解学校各方面的情况，并就学校的整体运作提供意见，确保学校遵从法例及教育局的指引和规定行事。专责小组留意到近年有学校出现管治问题，虽属个别个案，但建议教育局加强探访资助学校。校访队伍成员宜具备财务管理及人力资源管理等相关范畴的专业知识，全面为学校提供适切的意见及更深入的支援，以协助法团校董会了解其弱项，建议改善其管理机制的措施；在强化支援的同时，亦可藉此辨识潜在的管理不善个案，及早介入处理。

---

<sup>7</sup> 资料库内包括数百名来自法律、会计、工程、建筑及测量等不同界别而有  
意出任法团校董会校董的专业人士资料。

4.26 有意见指强化校访属「双刃剑」，学校须因应教育局的校访作事前准备，增加了工作量。惟专责小组认为建议有助为管治较弱的学校提供適切支援，教育局亦可及早介入，以防爆发管治问题。

### **建议九**

**教育局加强现时专为法团校董会而设的探访，教育局有关组别人员与校董及相关人士直接接触，就学校管治、财务和人事管理等要务提供更深入的建议，以支援法团校董会的运作；并藉此及早发现及介入处理潜在的管理不善个案。**

### **校董继任规划**

4.27 专责小组认为法团校董会的延续及承传相当重要，法团校董会应确保其运作畅顺及顺利过渡，并及早为校董的继任事宜作出妥善筹划及长远安排，包括检视校董任期以配合当前需要，并适时物色合适人选，为他们提供适切的培训，包括邀请有关人士加入法团校董会 / 学校所成立的委员会，以及为拟任及新任校董安排合适的培训，让他们了解学校的背景、校情、持分者需要、学校发展特色、运作和管理等，为校董的顺利过渡及履行有关职责作好准备。

4.28 除校本培训外，专责小组鼓励校董参加教育局的校董培训课程或活动，包括「有系统的校董培训课程」、专题讲座、分享会等，让拟任及新任校董了解校董的职能及角色，助其掌握学校运作的要旨。

4.29 有意见指应设立校董表扬制度，鼓励更多合适人士担任校董。专责小组认为鉴于校情不同，难以为评核校董表现订定全港性的准则。惟若有需要，办学团体可制定嘉许校董的制度，鼓励合适人士服务法团校董会。

## 建议十

法团校董会应就校董承传作适切的规划,及早物色合适的人选作好继任安排,并按校情为拟任及新任校董提供適切培训,帮助其掌握学校管治所需的知识及技能,以履行校董职责。

## (II) 加强学校行政效能并释放教师和校长的空间

4.30 为协助教师和校长处理行政工作,教育局在过去二十年推行了多项措施,包括:精简行政程序;下放权力予学校自行处理大部分人事和行政事宜<sup>8</sup>;为学校提供更多资源以聘用额外支援人员/购买所需服务<sup>9</sup>;审慎检讨学校参与计划/项目及运用教育局津贴/拨款的安排,减省学校需呈报的资料及报告等。不过,学校普遍关注,随着实施校本管理及执行相关工作(例如法团校董会负责直接处理人事和财务事宜、学校人员须支援法团校董会工作等),教师和校长须为日益繁重的行政工作付出更多时间和精力。行政工作量有增无减的同时,为配合提升透明度和问责性,学校行政也愈趋复杂,以致学校耗用大量人手和时间处理不同工作,例如与持分者联系、处理投诉、就危机管理与家长保持良好沟通等。

4.31 专责小组认为有需要为学校加强行政支援并精简行政程序,从而释放教师和校长的空间,让其专注于核心的教育工作,关顾学生成长。

### **提供额外资源以加强行政支援**

---

<sup>8</sup> 请参阅[资助学校一般行政事宜一览表](#)。

<sup>9</sup> 例如政府分别由 1998/99 学年及 2014/15 学年起,向公营中学及小学提供相等于一名文书助理薪金的经常现金津贴,加强学校的行政支援。此外,在 1999/2000 学年,为协助学校推行校本管理,政府向资助学校发放「补充津贴」,以便学校运用津贴处理额外的文书及行政支援工作。由 2000/01 学年起,学校亦可运用「学校发展津贴」雇用外间服务或增聘额外人手(如文员),以提供行政支援。

4.32 现时学校行政工作繁重且较以往多样化，例如需要负责有关法律、会计、学校维修、物业管理、人事招聘等事务，并须支援法团校董会的运作、拟备有关校董选举的文件及各项津贴的报告。行政工作量大幅增加，同时亦愈趋复杂。惟现时学校的行政支援主要由文书职系人员提供，无论是职能或人手数量方面均不足，未能配合处理日趋多元及复杂的行政工作方面的实际需要，例如小学及特殊学校一般只有两名文员；而助理文书主任的学历要求为中学会考或文凭试程度，文书助理则为中四程度。

4.33 考虑到上文所述学校行政工作近年来的演变及现时资助学校在行政方面的人力资源，专责小组认为有需要提供额外资源让学校增聘较干练的行政人员，协助统筹及处理繁重且多样化及复杂的行政工作，从而减轻教师和校长非教学工作，让他们更专注教学，关顾学生成长。就此建议的跟进详情请参阅第 4.66 段。

4.34 专责小组备悉持分者提出的其他意见如改善教师编制、增设副校长及检视教师的专业发展等。由于有关事项属另一专责小组（即教师专业发展专责小组）的研究范畴，专责小组已向该专责小组汇报上述持分者的关注。

#### **建议十一**

**教育局为学校提供额外人手 / 资源，包括为学校提供额外行政主任职级人手，从而减轻教师和校长的行政工作，让他们更专注教学，关顾学生成长。**

#### **简化有关学校行政的规定**

4.35 专责小组就加强学校行政效能并释放教师和校长空间进行了深入的讨论，亦曾于 2018 年 2 月分别与十八区中、小学校长会代表及于 6 月下旬至 9 月中旬期间与不同持分者会面，听取相关意见。

4.36 业界及持分者均十分赞成教育局检讨为学校所订的规定 / 要求，简化学校行政工作，例如持分者认为现时的招标工作产生不少工作量，教育局应放宽采购的规限，包括招标 / 报价的财政限额和相关程序和规定，以及合约期的限制。专责小组察悉教育局会不时检视相关行政要求，包括在 2017/18 学年进行的检视，决定由 2018/19 学年起简化多项津贴 / 拨款的汇报安排，例如学校发展津贴及姊妹学校计划津贴已简化了报告范本的内容；考虑到高中课程支援津贴已推行多年，学校已掌握按学生学习需要善用拨款，因此撤销了相关的独立报告。

4.37 在了解现况及分析搜集的意见后，专责小组欣赏教育局就提升学校的行政效能及精简学校行政方面所作的努力；各委员同意教育局有需要继续定期检视学校的行政工作及在可行和合适情况下作出进一步精简，并建议视乎情况，增加资助学校在进行采购 / 商业活动方面的灵活性，如放宽合约期规限、招标 / 报价金额上限、书面报价数目等，以进一步减轻教师及校长的工作量。不过，由于涉及公帑，专责小组认为在简化行政安排的同时，亦须充分体现问责精神以确保公帑运用得宜，两者须取得平衡。因此，委员普遍赞成现时教育局在简化对学校的行政要求时，须同时考虑简化后不会影响检视该措施的目标及成效的安排。

4.38 专责小组同意业界及持分者的意见，教育局应进一步完善现有的行政指引 / 参考资料，并加强相关培训，尤其是涉及较为复杂的行政工作，例如采购及教师薪酬评估。此外，现时学校订定不同行政范畴（例如在聘任、晋升、财务监控等）的校内安排及相关文件，应不乏良好运作模式 / 经验，建议教育局搜集有关资料，并加以推广，供学校参考。此外，为方便学校辨识及易于掌握，在更新现有的指引 / 参考资料时，教育局应突显修订的部分。现时，教育局只将部分学校需要递交的表格及报告电子化，专责小组建议教育局进一步将有关的表格及报告电子化，以便学校填报及修改资料。

4.39 在咨询期间，有持分者反映学校要解雇不称职的教师十分困难，建议教育局简化现时解雇教师的程序及要求。惟专责小组考虑到有关议题十分复杂，不同持分者对此亦有不同意见，而现行的安排是经审慎考虑主要持分者的意见及平衡各方的关注后而达成，因此认为不宜仓卒作出任何修改建议。

#### **建议十二**

**为减轻学校的行政工作量，教育局继续定期 / 按需要检讨为学校所订的规定 / 要求，以期精简行政程序，让学校能更顺畅地处理行政工作。然而，在简化行政工作的同时，亦须充分体现问责精神，确保公帑运用得宜。**

#### **建议十三**

**教育局进一步完善现有指引 / 参考资料，并加强相关的培训，尤其是涉及较复杂的行政工作，以及搜集并推广学校在不同行政范畴的良好运作模式 / 经验 / 相关文件，以加强支援学校的行政工作。**

#### **建议十四**

**为方便学校处理行政工作，教育局可将学校须递交的表格 / 报告电子化，及标示指引 / 参考资料的新修订部分，让学校人员易于辨识及掌握。**

### ***办学团体精简对属校的行政要求***

4.40 专责小组认为要达致为教师和校长「拆墙松绑」，除上文第 4.36 及 4.37 段提及教育局须精简其行政指引及要求外，简化学校内部行政安排和规定亦属重要的一环。一般而言，学校按照教育局的指引及要求订定其校本施行细则。据观察所得，部分办学团体在教育局的规定外，会在采购、财



务管理、汇报等方面为属下学校定下更严谨的要求及程序。专责小组理解办学团体旨在履行其应有的监察职责，惟认为此举或会加重校长和老师的工作，因此鼓励办学团体检视对属下学校的行政规定，撤销繁琐规条、精简程序以减轻学校的工作量。

4.41 此外，专责小组观察到部分办学团体为其属校统筹采购共同所需物品 / 服务，有效地减轻学校的工作负担，因此亦鼓励其他办学团体在适当的范畴，为属校统筹支援服务，例如采购和核数等，有助减少行政工作之余，亦可受惠于规模经济效益。

4.42 不少持分者（包括办学团体），支持上述建议。就此，有办学团体要求教育局发放恒常拨款，以统一协助其属下学校的运作，包括支援采购、拟备财务报告等工作。

4.43 专责小组认同持分者的意见，建议教育局考虑提供额外资源，以支援法团校董会的运作及加强校董培训。就此建议的跟进详情请参阅第 4.66 段。

#### **建议十五**

**鼓励办学团体精简在监督 / 监察属校的表现及管理等方面的行政要求；并在合适的范畴担当统筹角色，例如协助属校就共同需要的物品 / 服务进行统一采购，以达到规模经济效益及减轻行政工作量的目的。**

#### **建议十六**

**教育局为学校提供额外资源，以加强校董培训及对学校和法团校董会的行政支援。学校可经既定的采购程序，向其办学团体采购相关服务，包括校董培训及行政支援。**

## **法团校董会精简校内行政安排 / 程序**

4.44 另一方面，专责小组留意到除教育局及办学团体的要求外，部分法团校董会按其校本情况及需要，制定严谨的内部行政要求及程序。然而，随着学校推行校本管理多年及学校的持续发展，相关要求及程序或有空间作出完善及精简，以配合学校的发展步伐及当前需要。因此，专责小组建议法团校董会就学校的实际情况及需要，定期 / 按需要检视及精简学校行政与日常运作及法团校董会的内部安排和程序，并就此咨询相关持分者，如教职员。此外，法团校董会亦应检视各类学校文件在内容方面的要求，无论学校是否采用教育局提供的范本，文件内容均应扼要精简，尤其是备受教师关注的学校发展计划、学校周年计划及学校报告。

4.45 随着现今科技的发达和普及，专责小组建议学校多采用资讯科技辅助处理行政工作，例如拟备各类文件、处理采购和与持分者沟通等，进一步减省繁琐的工作和程序，以提升工作效率。此外，亦建议教育局进一步探讨运用资讯科技工具，协助学校处理行政工作。

### **建议十七**

**法团校董会可定期 / 按需要检视及精简学校的内部行政安排和程序；审视各类学校文件在内容方面的要求，尤其是学校发展计划、学校周年计划及学校报告，文件应扼要精简；并鼓励学校多采用资讯科技辅助执行学校行政，以减轻工作量。此外，教育局可进一步探讨运用资讯科技工具，协助学校处理行政工作。**

## **适时审视法团校董会章程**

4.46 自《二零零四年教育（修订）条例》在 2005 年 1 月 1 日生效以来，资助学校陆续成立法团校董会。部分学校成立了法团校董会已有一段不短的时间，列于章程中的部分

条文及 / 或规定有需要随着学校的持续发展及环境的改变而修订，因此，专责小组建议法团校董会基于运作所得经验和配合当前情况，审视章程，并视乎需要，根据《教育条例》及该校法团校董会章程的规定，进行章程的修订。举例而言，法团校董会可根据实际运作情况检视经选举产生的校董的选举程序及任期，在符合《教育条例》有关条文的原则及切合校本需要下，减轻因举行选举所涉及的工作；亦可按法定程序作出所需的授权安排，以提高法团校董会的工作效率。此外，在支援法团校董会运作方面，不少法团校董会及 / 或由法团校董会成立的委员会会委派校长或教师承担秘书工作，该等工作增加了他们的行政工作量，因此，专责小组建议法团校董会宜委任校长、教师或教员校董以外的人士承担法团校董会 / 委员会的秘书工作，以减轻教学人员的行政工作量。教育局可适当地提供资源，让法团校董会寻求教学人员以外的行政支援。

### **建议十八**

**法团校董会宜基于运作所得经验和配合当前情况，审视其章程，并视乎需要修订条款及程序；以及宜委任校长、教师或教员校董以外的人士承担法团校董会 / 委员会的秘书工作，藉此减轻教学人员的行政工作量。教育局可在这方面提供资源。**

## **(III) 促进主要持分者参与学校管治**

4.47 在校本管理下，资助学校须设立共同参与、具透明度及富问责性的管治架构，并成立由不同背景的主要持分者所组成的法团校董会。此管治架构的要素之一，是除了办学团体校董、独立人士外，还有教师、家长和校友等主要学校持分者参与学校的管治、发展规划、评估和决策。主要持分者的参与有助提高学校运作的透明度，使学校在管治上加强问责，以及确保行政管理更为公正持平。

## **与各类持分者保持紧密的沟通**

4.48 对于有意见指部分学校应强化其沟通和咨询机制，确保持分者可充分参与学校管治，专责小组认为法团校董会和学校应在持分者之间建立参与文化，并与主要持分者保持紧密的沟通。为此，专责小组建议法团校董会应不时检视和加强透过正式与非正式的沟通机制，与持分者就学校事宜进行有效沟通。例如，法团校董会可视乎校情及需要，定期举办校方与教师咨议会，或安排教师与校董聚会，藉此加强与教职员的沟通，了解他们对政策及相关措施的意见和在学与教方面所需的支援等，亦可就有关政策 / 措施作澄清，释除教职员的疑虑，并增加他们对学校的归属感。虽然有意见认为学校必须设立教师咨议会安排，让教师有机会直接向校董表达意见，但考虑到各校的校情不同，专责小组认为在确保有足够的沟通渠道的大前提下，应让学校根据各自需要自行决定是否举办教师咨议会。如有需要，法团校董会亦可成立小组讨论特定课题，让教职员有机会充分表达意见。

4.49 此外，法团校董会应加强与家长、校友等持分者的沟通，并设立各类正式与非正式沟通途径，例如成立网上讨论群组、委派校董代表出席各持分者的正式会议(如周年会员大会)或联谊聚会，透过不同途径听取持分者的意见，使参与文化在持分者当中扎根，确保他们（特别是家长）适度参与学校管理和决策。

4.50 专责小组认为加强与各持分者的沟通，除能促进他们参与学校管治外，亦有助学校及早辨识及化解与持分者之间的误会及分歧，避免事情及关系恶化，有利学校的持续发展。

### **建议十九**

**法团校董会加强联系机制，确保与教师、家长及校友等持**

分者保持紧密有效的沟通，例如定期举办校方与教师咨议会、安排校董与教师及持分者会面等，使参与文化在持分者当中扎根，确保他们适度参与学校管理和决策。

### **考量需否成立委员会处理学校要务**

4.51 为确保持分者参与学校管治，现时部分法团校董会会按需要成立由相关教职员及校董组成的委员会，就不同范畴 / 事宜，例如人力资源、财务管理和审核、处理投诉或上诉、学校发展规划等作讨论及建议。如有需要，法团校董会可邀请具备所需专业知识的校外人士加入委员会，例如邀请会计界别的人士加入财务管理及审核委员会，就学校的财务管理及监控和资源运用方面提供专业意见，完善相关的校本机制，并提高运作透明度。此外，委员会可就特定事宜咨询持分者，在考虑所搜集的意见后，才向法团校董会作出建议。专责小组认为设立上述委员会可令相关事务得以充分讨论，亦从而提高法团校董会的透明度及会议的效率，并有助校董的承传和继任规划(见 4.27 段)。惟考虑到不同学校有不同需要，因此鼓励法团校董会根据其校本情况及需要，审慎考量是否需要成立委员会，邀请具备所需专业知识的校董和相关学校人员加入，以处理有关学校运作的要务。

4.52 至于有意见认为教员校董不应被要求在法团校董会讨论涉及校内人事的议题（例如纪律行动及晋升等）时避席及排除在有关人事的委员会之外，专责小组察悉根据校本管理政策及法团校董会章程，任何类别的校董均须以**个人身分**担任法团校董会校董，而法团校董会是以集体形式运作，所有决定均由法团校董会集体议定。因此，各类校董的意见均应获尊重，并有权参与讨论及陈述自己的意见，倘若出现利益冲突的情况，有关校董才需要避席。专责小组认为现时各法团校董会应已就其会议及日常运作设立利益申报机制。透过此机制，参与会议 / 讨论的人士（包括校董及学校人员）是否存在利益冲突因而须避席，法团校董会 / 委员

会应可考虑实际情况作出决定。原则上，若有关人士未有违反该校任何与利益冲突有关的指导性条文，应与其他参与者获相同的对待。

### **建议二十**

**鼓励法团校董会审慎考量需否成立委员会，邀请具备所需专业知识的校董、学校人员或其他人士加入，以处理有关学校运作的要务，例如人力资源及财务管理和审核等，亦有助校董的承传。**

### **加强教育局与教师的沟通**

4.53 除加强法团校董会与持分者的沟通外，有意见认为教育局亦须强化与教师的沟通机制，以搜集前线教学人员对教育政策及所属学校的管理及运作的意见。就此，专责小组建议教育局应重设<sup>10</sup>以往每年举办的区本小组讨论会，邀请公营学校委派由校内全体教师选出的教师代表出席会议。教师代表可就教育政策及学校的措施表达意见，而教育局人员则可藉此收集意见，澄清误解(若有)，促进专业交流。

4.54 此外，专责小组认为当区域教育服务处的人员进行学校发展探访时，除与学校管理层如校长及副校长会面外，亦应与其他教师面谈，直接聆听他们对教育政策和措施、学校运作及发展等方面的意见，加强沟通。为了让教师畅所欲言，学校管理层（如校长）不宜参与有关会面。

### **建议二十一**

**教育局复办每年一次教育局与教师的区本小组讨论会。各校教师代表可在会上与局方人员就教育政策及其校内措施等事宜表达意见，促进专业交流。**

<sup>10</sup> 由于教育局已设立恒常渠道咨询相关教育团体如教师团体和学校议会，区本小组讨论会约于2000年起停办。

## **建议二十二**

**教育局人员在进⾏学校发展探访时，除与学校管理层会⾯外，亦应与教师⾯谈，直接聆听他们对教育政策和措施、学校运作及发展等方面的意见，加强沟通。**

4.55 在校本管理架构下，校长在学校的日常运作及管理上担当着专业领导的角色，并须与不同持分者保持紧密沟通，促进持分者共同参与管治。为协助校长进一步掌握其角色及相关技巧，有效履行职责，专责小组建议教育局加强现时为新任校长及拟任校长提供的培训课程<sup>11</sup>内容，尤其是有关专业操守、核心价值、沟通技巧及沟通文化等重要课题。

## **建议二十三**

**教育局加强为新任校长及拟任校长提供的培训，尤其是有关专业操守、核心价值、沟通技巧及沟通文化等重要课题，协助他们进一步掌握校长在学校的日常运作及管理中的专业领导角色及相关技巧。**

### ***优化处理投诉的机制***

4.56 随着社会日益进步，各界人士对本身权益有更深入的了解，他们对学校的期望亦相应提高；因此，即使学校已设有沟通机制及渠道回应各界的查询和意见，部分人士仍会因种种原因和问题，向学校或相关机构（例如办学团体、教师团体、立法会及区议会、申诉专员公署及传播媒体等），作出投诉。

4.57 《教育条例》已授予学校法团校董会管理学校的权力和职能，学校应制订其校本机制及程序以处理学校事务，包括与学校有关的投诉。虽然校本管理政策并不涵盖处理

---

<sup>11</sup> 有关新任校长及拟任校长培训课程内容，请浏览以下网址：  
<https://www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/programmes.html>

投诉机制，惟鉴于 2019 年 3 月初发生教师堕楼的不幸事件，引发教育界对处理教师投诉机制的广泛讨论及关注，专责小组认为有需要研究此议题并提出改善建议。

4.58 现时，「优化学校投诉管理安排」(优化安排)<sup>12</sup> 已在所有公营及直接资助计划学校全面实施，经审视优化安排后，专责小组察悉有关安排已清楚界定学校及教育局在处理学校投诉方面的角色及责任。一般而言，学校须按其校本处理投诉机制及程序处理由家长、学生或公众人士提出，与学校一般日常运作或内部事务有关的投诉，并须设立上诉渠道；若教育局接获家长、学生或公众人士提出与学校一般日常运作或内部事务有关的投诉，会在得到投诉人的同意下，转介至有关学校跟进并由学校直接回复投诉人。教育局负责处理所接获由学校员工提出的投诉及其他类别的学校投诉<sup>13</sup>。若学校员工直接向所属学校提出投诉，则学校须按相关校本机制处理。此外，教育局已设立独立投诉覆检机制，并成立「学校投诉覆检委员团」(覆检委员团)，由覆检委员团成员组成独立的覆检委员会，覆检由家长、学生或公众人士提出与学校一般日常运作或内部事务有关的投诉。

4.59 专责小组认为现时处理学校投诉的分工合理。因应业界对处理教师投诉个案的意见，专责小组建议扩大现时由覆检委员团负责覆检个案的适用范围，延伸至涵盖教师直接向所属学校提出及向教育局提出的投诉个案。覆检委员团的成员来自教育界及非教育界的独立人士，由其组成的覆检委员会覆检教师投诉个案，无论对投诉人或被投诉人而言，皆可加强覆检结果的独立、客观性和公信力。与处理由家长、学生或公众人士提出的覆检申请相同，有关教师

---

<sup>12</sup> 因应「优化学校投诉管理委员会」的建议，教育局于2012/13至2014/15学年共分三期推行先导计划，协助学校制订一套公平、公正及公开的「优化学校投诉管理安排」，以处理由家长、学生或公众人士提出与学校一般日常运作或内部事务有关的投诉。由于先导计划检讨结果十分正面，所有公营及直接资助计划学校自2017年9月1日起，已全面实行优化安排。

<sup>13</sup> 包括(i)涉及《教育条例》、教育政策及教育局直接提供的服务的投诉；及(ii)由其他部门/法定团体(例如：申诉专员公署、立法会、平等机会委员会或区议会等)转介的投诉。



须提供足够理据或新证据，让覆检委员团的主席（并非来自教育局）考虑是否接受其申请。此外，就外间的误解(例如教育局会将接获的教师投诉转交有关学校处理)，专责小组建议教育局透过不同渠道，加强持分者(包括教师)对现行处理各类投诉安排的了解，澄清谬误，包括教育局会直接处理接获的教师投诉，不会转交有关学校处理。

#### **建议二十四**

**教育局扩大现时由「学校投诉覆检委员团」负责覆检的个案类别，从只涵盖由家长、学生或公众人士提出与学校一般日常运作或内部事务有关的投诉，延伸至涵盖教师的投诉个案，让投诉人或被投诉人双方得到独立、客观和具公信力的覆检结果；并透过不同渠道，加强持分者(包括教师)了解现行处理各类投诉的安排。**

4.60 当学校接获由员工提出的投诉，须遵照校本或办学团体的员工投诉机制及程序（如适用）处理。专责小组认为虽然各学校的情况不一，然而处理有关学校日常运作及内部事务的投诉的基本原则及安排，也适用于处理学校员工的投诉，因此建议法团校董会可参照教育局为学校所提供的「学校处理投诉指引」范本，制定 / 修订其处理员工投诉机制及程序，以便更妥善地处理员工的投诉。

4.61 由于教师可以直接向学校作出投诉，为了解个别学校的具体情况，专责小组建议教育局每年向公营学校收集其接获教职员投诉的资料，并连同局方收到的教职员投诉，一并作检视。若发现有不寻常的情况，教育局会作进一步跟进，包括要求有关学校提供进一步资料，及 / 或与学校商讨如何跟进改善，防止情况恶化。

#### **建议二十五**

**法团校董会宜参照教育局提供的「学校处理投诉指引」，**

**制订 / 修订其处理员工投诉的机制及程序。此外，教育局每年收集公营学校接获教职员投诉的资料，了解个别学校的情况；并在有需要时作出適切跟进。**

### **检视校本处理投诉机制**

4.62 专责小组认为法团校董会须定期 / 按需要检视其现行处理投诉及上诉的校本机制和程序，包括处理教师的投诉，以进一步提升其机制及程序的公平、公正和认受性，及确保能尽早 / 适时回复投诉人和适时执行跟进措施。举例而言，学校及法团校董会应审视并确保：

- 处理程序必须清晰及客观，不会受到任何人作出的不适当影响或干预，以及能保障有关人等包括投诉人的私隐；
- 委派合适人士处理投诉 / 上诉。任何被投诉的人员均不应参与处理事件及 / 或监督调查工作；
- 在制定及修订处理投诉 / 上诉程序时，已征询教师和家长的意见，以确保这些程序能广为持分者所接纳。所有主要持分者如全体教职员和家长已被告知及明白投诉 / 上诉机制的内容和程序；
- 设立申报制度供所有涉及处理投诉 / 上诉的人士申报利益冲突；以及
- 因应事件的性质及严重性，成立专责小组处理某些特别投诉 / 上诉个案；因应情况，小组成员可包括法团校董会校董及办学团体代表，及邀请独立人士，例如社工、律师、心理学家等，及 / 或与个案无关的家长或教师，加入小组，就个案提供专业意见和支援；以及委任独立人士出任小组主席，以增加处理程序的公平和公正性及小组的公信力。

## 调解分歧

4.63 由于学校的持分者众多，专责小组认为学校与个别持分者偶尔出现意见分歧，实属在所难免。然而，争议往往难有绝对的“对”与“错”之分；有见及此，学校宜尽早以调解方式处理分歧，避免事情恶化。基于以上考虑，专责小组建议学校的处理投诉 / 上诉机制宜兼备调解的处理方式及考虑，以期在事发的初期恰当地处理双方的分歧，本着同舟共济、互谅互让及求同存异的精神，开诚报公，寻求共识，找出双方接受的解决方案。此举除可避免事情恶化外，亦能促进校方与投诉人的了解，重建互信和团队精神，有助日后双方保持关系，继续联系和合作。学校 / 法团校董会可因应个案性质，委任独立人士主持调解，不偏不倚地协调争议双方的纷争及达成解决方案。

4.64 除学校和教育局外，投诉人亦会向学校所属的办学团体申诉，尤其是当他们不满意学校的调查结果时。因此，专责小组鼓励办学团体定期 / 按需要检视其处理关于属校的投诉及上诉的机制和程序，包括处理教师的投诉，以进一步提升处理程序的公平、公正和认受性及确保委派合适人士处理。办学团体的相关机制，亦宜具备调解的处理方式及考虑，尽早处理双方的分歧，避免事情恶化。

### 建议二十六

**法团校董会宜尽早以调解方式处理与持分者的分歧，找出双方接受的解决方案，避免事情恶化，以期让双方重建互信及维持和谐关系；并定期 / 按需要检视其处理投诉及上诉的校本机制和程序，包括处理教师的投诉，以进一步提升处理程序的公平、公正和认受性及确保能尽早 / 适时回复投诉人和适时执行跟进措施。**

## 建议二十七

鼓励办学团体尽早以调解方式处理其属校与投诉人的分歧，以期让双方重建互信及维持和谐的关系；并定期 / 按需要检视其处理关于属校的投诉及上诉的机制和程序，包括处理教师的投诉，以进一步提升处理程序的公平、公正和认受性及确保委派合适人士处理。

### 小结

4.65 专责小组非常感谢教育界人士及持分者提供了宝贵意见，为专责小组制定最终建议提供重要参考。

4.66 鉴于业界及持分者一致赞成为学校 / 法团校董会提供额外行政主任职级人手 / 资源，并视为首要措施，应尽早推行，以减少教师和校长的行政工作及加强对法团校董会的支援，专责小组在 2018 年 9 月 26 日的会议上一致支持尽快落实有关建议，毋须等待专责小组向政府提交的检讨报告，并议决致函教育局局长建议由 2019/20 学年开始推行。政府接受专责小组的建议，行政长官在 2018 年 10 月 10 日公布的施政报告中宣布，政府由 2019/20 学年起为公营及直接资助计划学校提供额外资源，以加强学校及校董会的行政支援，包括让学校聘用额外行政职级人手及加强校董培训，从而减少教师和校长的行政工作，让他们更专注教学，关顾学生成长。措施涉及的额外支出约每年 5 亿 7 千万元。

## 第五章

### 总结

5.1 校本管理的目标是透过向学校下放更多权责及主要持分者的共同参与，让学校灵活地管理校务、运用资源和规划学校发展，从而发展具学校特色的优质教育，以提升教学水平 and 改善学生的学习成果。

5.2 专责小组全面检视了校本管理的推行现况，并经详细讨论各项议题及探讨相关的优化建议后，在三个范畴包括(I)改善管治质素；(II)加强学校行政效能并释放教师和校长空间；以及(III)促进主要持分者参与学校管治，制定十七项初步建议及咨询教育界及相关持分者。

5.3 经仔细分析和深入讨论所有搜集的意见后，专责小组对初步建议加以整理及修订，并增添新建议，最终提出二十七项具体建议（详述于本报告第四章），供教育局、办学团体及法团校董会参考和跟进。

5.4 专责小组相信，实施以上三个范畴的相关建议可适切地回应教育界迫切的需要和关注，强化校本管理，同时减少教师和校长的行政工作，让他们更专注教学，有更多时间关顾学生成长。专责小组期望借着加强教育局、办学团体与法团校董会间彼此的合作，同心协力推动有效的学校管治及管理，让学校得以持续发展，为莘莘学子提供优质教育，以应对廿一世纪的挑战和机遇。

## 校本管理政策专责小组

### (I) 职权范围

- 研究校本管理政策在资助学校的推行现况；
- 就研究结果，为优化校本管理提出改善建议，尤其是但并不限于下列范畴：
  - 增加持分者对办学团体、法团校董会和教育局角色及权责的认识，以期有效地实施校本管理政策，使学校发展及学生学习最终得益；
  - 加强学校行政效能，及若有需要时，简化资助学校的行政，从而释放教师空间，以利教学、专业发展及就教育政策作交流等；及
  - 提升主要持分者在学校管治方面的能力。

### (II) 成员

|    |           |
|----|-----------|
| 主席 | 雷添良先生     |
| 成员 | 余黎青萍女士    |
|    | 陈绍才先生     |
|    | 梁湘明教授     |
|    | 张勇邦先生     |
|    | 黄嘉纯先生     |
|    | 黄锦良先生     |
|    | 冯伟华博士     |
|    | 叶成标先生     |
|    | 刘志聪先生     |
|    | 潘淑娴博士     |
|    | 潘德昌先生     |
|    | 李锦光先生（秘书） |

**办学团体及法团校董会的职能和责任的法定条文**

第 279 章 《教育条例》

二零零五年一月一日

**40AE. 办学团体及法团校董会的职能**

**(1) 学校的办学团体须负责——**

- (a) 承担为该校的新校舍装修及提供装备以达致(如适用的话)常任秘书长建议的标准的成本；
- (b) 订定学校的抱负及办学使命；
- (c) 对办学团体所拥有的资金及资产的使用，保持全面控制；
- (d) 决定接受政府资助的模式；
- (e) 透过办学团体校董而确保学校实践其办学使命；
- (f) 在制订学校的教育政策方面，向法团校董会作出一般指示；
- (g) 监察法团校董会的表现；及
- (h) 草拟法团校董会的章程。

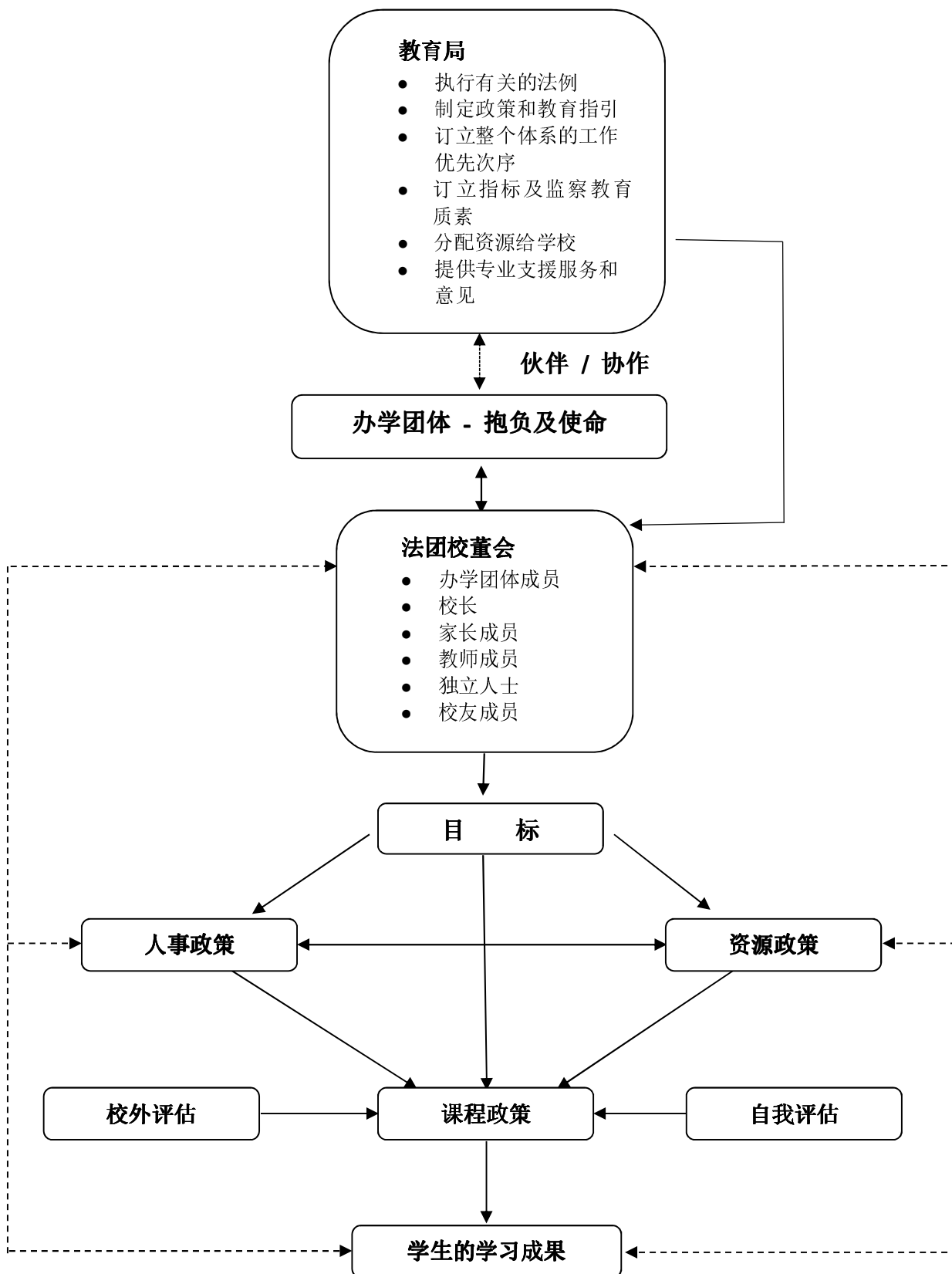
**(2) 学校的法团校董会须负责——**

- (a) 按照办学团体所订定的抱负及办学使命而制订学校的教育政策；
- (b) 计划和管理可供学校运用的财政及人力资源；
- (c) 为学校的表现而向常任秘书长及办学团体负责；
- (d) 确保学校实践其办学使命；
- (e) 确保以恰当方式促进学校的学生教育；及
- (f) 学校的规划及自我完善。

(第 III B 部由 2004 年第 27 号第 16 条增补)



教育局、办学团体及法团校董会的相互关系示意图



### 专责小组于 2018 年 7 月发表的咨询文件

#### 校本管理政策专责小组

#### 征询意见

### 目的

1. 「校本管理政策专责小组」检视了资助学校<sup>1</sup>推行校本管理政策的现况，以及就检视结果，为优化校本管理提出改善建议。本文件就专责小组提出的主要建议咨询持分者。

### 背景

2. 在 1997 年，教育统筹委员会（教统会）发表了有关「优质学校教育」的《第七号报告书》，其中一项主要建议是政府向学校下放更多权责，让学校有更大的自主权和灵活性，以发展学校特色，照顾学生的不同学习需要及提升学习成果。与此同时，学校亦须提高运作的透明度，让更多持分者参与校政管理并加强问责性。事实上，持分者参与学校管治是世界趋势。

3. 为了确保所有资助学校的主要持分者能直接参与学校管治，政府要求所有资助学校均须按照《教育条例》的规定，成立由不同持分者组成的法团校董会，并透过权责下放，让学校有更大的自主权，可以更灵活地管理校务、运用

---

<sup>1</sup> 在 2005 年 1 月 1 日实施的《二零零四年教育(修订)条例》，规定所有资助学校须成立法团校董会，并由法团校董会管理。因此，是次检视工作主要涵盖资助学校。惟政府会视乎情况，考虑在其他公营及直接资助计划学校实施「校本管理政策专责小组」的建议。

资源和计划学校的发展。

4. 为实践优质教育，行政长官积极聆听教育界及各持分者的意见。除在 2017/18 学年落实一系列优先措施外，亦承诺会进一步检视和跟进其他范畴，其中包括落实「校本管理」，为教育界「拆墙松绑」，腾出更多教育政策研究和交流的空间。

5. 教统会接受教育局的邀请，于 2017 年 11 月成立「校本管理政策专责小组」，以研究校本管理政策在资助学校的推行现况，并就研究结果，为优化校本管理提出改善建议。专责小组主席由教统会主席雷添良先生担任，成员包括来自办学团体、学校议会、家长团体与教师团体的代表，以及资深教育工作者。

6. 专责小组在过去半年举行了多次会议，并分别与各区中小学校长会代表会晤。专责小组详细审视校本管理政策的推行现况，并提出了初步建议，以优化校本管理的推行。

7. 为了进一步完善检讨工作，专责小组现邀请持分者以意见书形式，就下文提出的改善措施提供意见。收集的意見将为检讨工作提供重要的参考资料，有助专责小组制订最后建议。

## 现况

8. 校本管理的目标是透过向学校下放更多权责，让学校能更靈活地管理校务、运用资源和计划学校的发展，从而制订更切合学生及学校需要的校本政策、发展学校特色及提升学习成果。然而，学校仍须在政府所定的管治架构内运作，成立由不同持分者组成的法团校董会管理学校，并遵循《教育条例》、《教育规例》、《资助则例》、其他相关法

例、教育局不时发出的指示及通告，以及办学团体的指引和法团校董会章程。

9. 校本管理架构是一个共同参与、具透明度及富问责性的管治架构，由办学团体代表、校长、教师、家长、校友和独立社会人士组成法团校董会共同管治学校。透过不同持分者参与制定学校政策，有助提高学校管治方面的透明度和问责性，并且能集思广益，使校政更臻完善，同时亦能产生有效的制衡作用，以免发生不利学校发展的事情。

10. 经审视校本管理政策的推行现况后，专责小组认为校本管理推行多年以来，大体上大部分学校在运作上均协调得当、井然有序。专责小组对于资助学校界别在这方面所作的努力十分欣赏。然而，校本管理仍有改善空间，例如个别学校的校董欠缺管理学校所需的知识与技能，以致学校管治质素未如理想；甚至有校监未能有效履行《教育条例》订明的职能。当法团校董会未能有效履行管理职能时，会影响到学校的有效运作和学生学习。

11. 专责小组建议在三个广泛层面探讨如何优化校本管理的推行—(i)改善管治质素；(ii)加强学校行政效能并释放教师和校长空间；以及(iii)促进主要持分者参与学校管治。再者，专责小组认为除教育局外，办学团体亦担当重要角色，使校本管理发挥成效，因此，改善建议亦涵盖有关团体。

## **改善管治质素**

12. 资助学校由其法团校董会管理。法团校董会的表现，视乎校董是否有能力和作好履行职责的准备。要改善管治质素，所涉各方必须正确认识其职能和责任，以及提升主要持分者的能力。

13. 办学团体、法团校董会和教育局的职能和责任概述如下：

- (a) 办学团体负责订定学校的抱负和办学使命，亦须向法团校董会发出一般指示，以制订学校的教育政策。办学团体有责任监察法团校董会的表现，并通过办学团体校董，确保办学使命得以实践。
- (b) 法团校董会负责管理学校，并须就学校表现问责，而学校在运作方面必须遵循相关条例和规例所订的细则和规定、教育局不时发出的指示和通告、办学团体的指引，以及法团校董会章程。
- (c) 教育局担当监管者角色，确保法团校董会 / 学校符合《教育条例》、《资助则例》及教育局通告和指示所定的规定；亦负责向学校提供资源和专业支援。

教育局、办学团体及法团校董会的相互关系示意图见附件二。

14. 专责小组认为《教育条例》中有关办学团体及法团校董会的职能和责任的条文(见附件二)清晰及充分。此外，办学团体和法团校董会一般能维持充分及适切的交流和协作，从而履行法定职能和责任，例如法团校董会按既定抱负和使命制订学校政策时，两者借着適切交流，确保使命得以实践，最终令学生受惠。而教育局则透过监管及支援措施，包括进行校外评核及其他视学，确保学校教育质素。教育局亦与办学团体保持伙伴关系，共同协作支援学校。专责小组认为除教育局目前提供的支援外，有关各方应通过加强培训和支援措施，提升校董的能力及改善学校管治质素。

### 初步建议 (i) - (x)

#### **协助持分者加深了解各方的职能和责任**

## 15.1 就教育局而言——

- (i) 教育局应加强为法团校董会校董<sup>2</sup>和办学团体<sup>3</sup>提供的培训<sup>4</sup>，包括加强现有培训内容及模式，以助校董和办学团体加深了解办学团体、法团校董会和教育局的职能和责任，并促进其持续专业发展，令校董和办学团体更有效地履行职责。
- (ii) 专责小组认为教育局和办学团体均有需要提供培训，而且两者的培训可相辅相成。教育局的培训课程可让参加者掌握最新教育政策和优良做法，而法团校董会 / 办学团体则可安排专为校董而设的培训活动，确保他们详悉办学团体的抱负和办学使命，以及能配合个别办学团体的特定需要等。就此，教育局可为法团校董会提供额外资源。
- (iii) 对学校管治来说，物色合适人选担任校董十分重要，因此应就校董的职责、价值观、特质、才能和能力等，拟备一览表，以供办学团体和法团校董会参考，并协助拟任校董人士充分认识校董的职能和责任。此外，教育局可加强现时的有意出任校董人士资料库<sup>5</sup>，涵盖更多相关范畴的专业人士（例如退休校长），并向法团校董会 / 办学团体推广资料库，协助他们选贤择能担任校董之职。

---

<sup>2</sup> 包括校董培训课程、复修课程、讲座和简介会。

<sup>3</sup> 包括以办学团体为本并涵盖特定学习主题(例如校董职能和责任、危机管理等)的专设课程，以及个案研究。

<sup>4</sup> 包括优化校本管理网站，例如加强培训资料 / 短片和最新与校本管理相关的资讯。

<sup>5</sup> 资料库于二零一七年年中由教育局建立，现时载有数百名来自法律、会计、工程、建筑及测量等不同界别而有意出任法团校董会校董的专业人士资料。

## 提升法团校董会校董的能力

- (iv) 专责小组大致上同意，培训课程有助提升法团校董会校董履行职责的能力。惟校董大都有全职工作，可能难以抽空参加培训课程，因此教育局应进一步优化校本管理网站，例如制作培训短片、建立教育局通告 / 指引的连结等，便利校董取得培训资料。另外，教育局可提供网上自学课程，让法团校董会校董自行安排时间修读。就此，教育局已表示将制作电子自学教材套，提供有关校本管理的基本须知、简便提示和网上短片。
- (v) 为协助法团校董会校董(特别是新任 / 新当选校董)管理学校及评估学校表现，教育局应设计一套方便易用的网上工具，涵盖有关学校行政和管治的重要范畴，以供校董随时参阅。
- (vi) 至于管治较弱的资助学校，教育局应加强现时的法团校董会探访 / 视学，连同相关组别人员与校董及相关人士直接接触，就学校管治、财务和人事管理等要务提供更深入的建议，以支援法团校董会的运作；教育局亦可及早发现并藉此介入处理潜在的管理不善个案。

### 15.2 就办学团体而言——

- (vii) 与建立「学习圈」的理念相若，专责小组鼓励办学团体(特别是开办多所学校者)采取以下措施：
  - 加强属校校监与校董之间的内部分享，以促进相互支援，并齐心协力推动有效管治；而教育局则可为营办一所或其他有需要的办学团体举办分区或地区为本的专题讨论会 / 分享会，以牵头推广分享文化。
  - 如情况合适，开放培训课程供其他办学团体的学校

参加。

- (viii) 办学团体在学校管治方面担当关键角色，因而最能支援属校法团校董会筹划特定的培训活动，让校董详悉办学团体的抱负和办学使命，并能配合个别办学团体 / 法团校董会的特定需要。

### 15.3 就法团校董会 / 学校而言——

- (ix) 为确保法团校董会的延续及校董的顺利过渡，法团校董会应更重视继任的规划，及早物色合适的校董人选作好继任安排，并按校本情况培训准校董，例如因应所需邀请有关人士加入法团校董会 / 学校所成立的委员会。至于新任校董，则可透过校本迎新培训，让他们了解学校行政和运作的要点，助其履行校董职责并掌握学校管治所需的才能和知识。
- (x) 有意见认为，法团校董会为独立的法定团体并获教育局下放权力处理学校行政及管理，其校董应具所需的知识及技能以履行有关的管治职责，因此须订定基本培训要求；但亦有意见认为，设立培训门槛可能令招募校董更为困难，包括阻碍一些现有的校董继续服务法团校董会及有意出任校董的人士加入相关服务。另外，培训需要会随校董资历和经验及有关学校的校情而有所不同，而个别的办学团体或会有各自的校董培训政策 / 安排，故难以订定合适和可适用于不同法团校董会校董的基本培训要求。

16. 就上述初步建议 (i) - (x)，特别是就以下问题，专责小组欢迎持分者提供意见：

- (a) 对专责小组就改善管治质素的初步建议，有甚么意见或其他建议？



- (b) 应否为法团校董会全体校董(包括校监)订定基本培训要求? 如应该的话, 则须否强制校董符合有关要求? 基本培训内容为何? 在实行上会否有困难?

### **加强学校行政效能并释放教师和校长空间**

17. 为协助教师和校长应付行政工作, 教育局在过去二十年推行了多项措施, 包括: 精简行政程序; 授权学校处理人事和行政事宜; 为学校提供更多资源以聘用额外支援人员 / 购买所需服务; 审慎检讨学校参与计划 / 项目及运用教育局津贴 / 拨款的安排, 减省学校须呈报的数据及报告等。不过, 学校界别普遍关注到, 随着实施校本管理及执行相关工作(例如法团校董会负责直接处理人事和财务事宜、支援法团校董会工作等), 校长和教师须为日益繁重的行政工作付出更多时间和精力, 例如学校需根据其发展及 / 或学生学习的需要, 筹划相关校本措施, 以提供优质教育。行政工作量有增无减的同时, 为配合提升透明度和问责, 学校行政也愈趋复杂, 以致学校耗用大量人手和时间处理不同工作, 例如与持分者联系、处理投诉、就危机管理与家长保持良好沟通等。

18. 除以上所述, 专责小组认为内部行政安排和规定是学校行政 / 管理不可或缺的部分。这些安排和规定属校本性质, 通常由办学团体及 / 或法团校董会自订。据观察所得, 部分办学团体除遵从教育局规定外, 更在采购、财务管理等方面为学校定下更严紧要求。

19. 专责小组认为有需要撤销繁琐规条、精简程序并为学校加强行政支援, 以提升学校行政及管理效能, 从而释放教师和校长的空间, 让其专注于核心的教育工作, 相关建议臚列如下。

## **初步建议(xi) - (xv)**

### 20.1 就教育局而言——

- (xi) 为减轻学校的行政工作量，教育局应继续定期 / 按需要检讨为学校所订的规定 / 要求，让学校能更顺畅地处理行政工作。举例说，局方可参考其他相关机构的安排，视乎情况增加资助学校在进行采购 / 商业活动方面的灵活性，例如放宽合约期规限、招标 / 报价金额上限、书面报价数目等。
- (xii) 为学校 / 法团校董会提供额外人手 / 资源，支援学校行政工作。由于学校行政和管理愈趋复杂，行政支援应由较为干练的人员提供，例如持有大学学位者。

### 20.2 就办学团体而言——

- (xiii) 专责小组鼓励办学团体检视其在监督 / 监察属校的表现及管理等方面的行政程序及安排，以精简学校的行政工作。专责小组亦鼓励办学团体在合适的行政范畴担当统筹角色，例如协助属校统一进行采购各类共同需要的物品 / 服务，以达到规模经济效益及减轻学校工作量。

### 20.3 就法团校董会而言——

- (xiv) 犹如教育局和办学团体，法团校董会可与学校人员磋商，因应情况定期 / 按需要检视 / 精简学校行政与日常运作及法团校董会运作的内部安排和程序。法团校董会亦可审视各类学校文件在内容方面的要求，尤其是学校发展计划、学校周年计划及学校报告。因应学校发展与问责架构及校本管理的推行，学校须拟备上述文件，而文件的内容要求备受教师关注。无论学校是否采用教育局提供的范本，文件均应扼要精简。此

外，法团校董会亦可鼓励学校多采用资讯科技辅助执行学校行政，例如处理采购等，以减轻工作量。

- (xv) 法团校董会宜基于所得经验和配合当前情况，审视章程，并视乎需要修订条款及程序，举例说，法团校董会可检视需选举产生的校董的任期，以减轻因举行选举所涉及的工作；按法定程序作出所需的授权安排。此外，法团校董会可探讨委任校长、教师或教员校董以外的人士担任法团校董会 / 委员会秘书，藉此减轻教学人员的行政工作量。

21. 与此同时，专责小组会继续研究进一步为教师和校长释放空间，以利教学、专业发展及就教育政策作交流等，包括检视现时教育局要求学校提交的报告和资料，探讨进一步精简的可行性。就上述初步建议 (xi) - (xv) 及以下问题，专责小组特别希望持分者提供意见：

- (a) 如何可进一步释放教师和校长空间？
- (b) 就加强学校行政效能以释放教师和校长空间所建议的措施，例如精简教育局的规定、放宽采购规限(包括合约期规限及相关招标程序的金额上限)等，有何意见？
- (c) 对初步建议提出办学团体及 / 或法团校董会宜检视校内的行政规定和程序(例如财务和人力资源管理方面)，有何看法？教育局、办学团体或法团校董会还可采取什么进一步措施？

## **促进主要持分者参与学校管治**

22. 在校本管理下，资助学校应设立共同参与、具透明度及富问责性的管治架构，并成立由不同背景的主要持分者所组成的法团校董会。此管治架构的要素之一，是教师、家

长和校友等主要学校持分者适度参与学校的管理、发展规划、评估和决策。主要持分者的参与有助提高学校运作的透明度，使学校在管治上加强问责，以及确保行政管理更为公正持平。

23. 对于有意见指部分学校应强化其沟通和咨询机制，确保持分者可充分参与学校管治，专责小组认同法团校董会和学校应在持分者之间建立参与文化。为此，法团校董会应不时检视和加强为持分者而设的正式与非正式的沟通机制，就学校事宜进行有效沟通。

### **初步建议 (xvi) - (xvii)**

(xvi) 法团校董会宜加强机制，确保与教师保持紧密有效的沟通，例如定期举办校方与教师咨议会、成立小组讨论特定课题，以及安排教师与校董聚会。此外，应加强与家长、校友等持分者的沟通，并设立各类正式与非正式沟通途径，使参与文化在持分者当中扎根，确保他们适度参与学校管理和决策。

(xvii) 专责小组鼓励法团校董会审慎考量需否成立委员会，邀请具备所需专业知识的校董和相关学校人员加入，以处理有关学校运作的要务，例如人力资源、财务管理和审核、处理投诉或上诉、学校发展规划等。成立这些委员会，令相关事务得以充分讨论，亦从而提高法团校董会的透明度及会议的效率。

24. 就上述初步建议 (xvi) - (xvii)，特别是就以下问题，专责小组欢迎持分者提供意见：

(a) 有什么其他途径可加强法团校董会与不同持分者的沟通？

(b) 对专责小组鼓励法团校董会审慎考量需否成立委员

会，邀请具备所需专业知识的校董和相关学校人员加入，以处理有关学校运作的要务，有何意见？

## 征询意见

25. 欢迎教育界人士和持分者就本咨询文件内有关专责小组的初步建议发表意见，并请于二零一八年九月十日(星期一)或之前把书面意见以邮寄、电邮或传真方式提交专责小组秘书处：

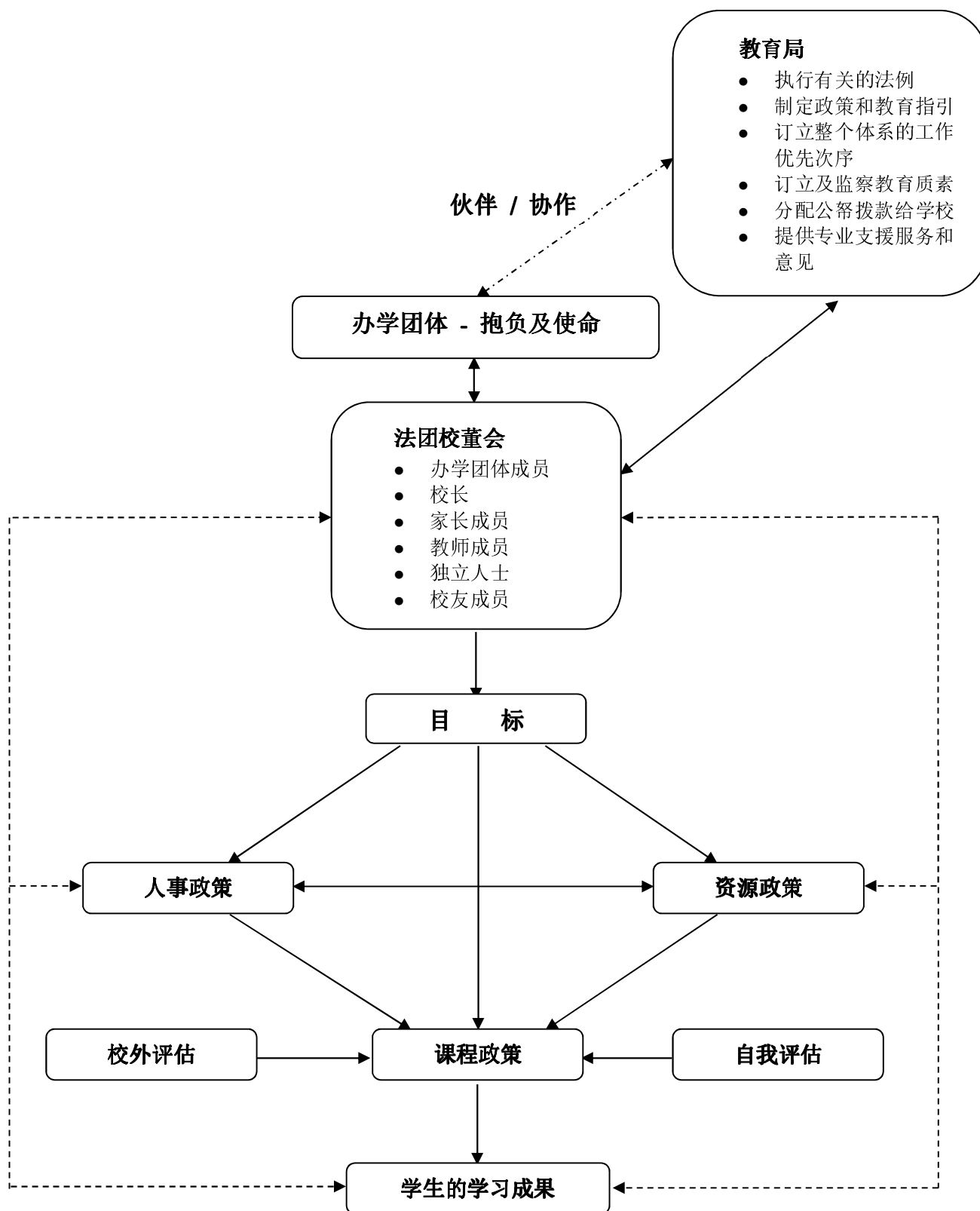
邮寄地址：香港添马添美道 2 号政府总部东翼 5 楼  
学校发展分部中央 2 组  
「校本管理政策专责小组」秘书处  
电邮地址：sd\_centralteam2@edb.gov.hk  
传真号码：(852) 2891 2593

26. 任何人士就本咨询文件提交意见书时所附上的个人资料，纯属自愿提供，有关资料亦只会用于是次咨询工作上。资料经分析后会被销毁。

27. 专责小组会视乎情况，以任何形式及为任何用途，复制、引述、撮述或发表所收到的意见书的全部或部分内容，而无须事先征求提出意见者的准许。惟局方在引用相关内容时不会透露提出意见者的个人资料。

校本管理政策专责小组  
二零一八年七月二十三日

### 教育局、办学团体及法团校董会的相互关系示意图



#### **40AE. 办学团体及法团校董会的职能**

##### **(1) 学校的办学团体须负责——**

- (a) 承担为该校的新校舍装修及提供装备以致(如适用的话)常任秘书长建议的标准的成本；
- (b) 订定学校的抱负及办学使命；
- (c) 对办学团体所拥有的资金及资产的使用，保持全面控制；
- (d) 决定接受政府资助的模式；
- (e) 透过办学团体校董而确保学校实践其办学使命；
- (f) 在制订学校的教育政策方面，向法团校董会作出一般指示；
- (g) 监察法团校董会的表现；及
- (h) 草拟法团校董会的章程。

##### **(2) 学校的法团校董会须负责——**

- (a) 按照办学团体所订定的抱负及办学使命而制订学校的教育政策；

- (b) 计划和管理可供学校运用的财政及人力资源；
- (c) 为学校的表现而向常任秘书长及办学团体负责；
- (d) 确保学校实践其办学使命；
- (e) 确保以恰当方式促进学校的学生教育；及
- (f) 学校的规划及自我完善。

*(第 III B 部由 2004 年第 27 号第 16 条增补)*



持分者参与咨询会及 / 或提交意见的统计

(I) 咨询会

| 日期        | 校长  | 副校长 | 教师  | 办学团体 | 家长 | 教育团体 | 法团校董会 |    | 其他(例如:<br>学生、社工) |
|-----------|-----|-----|-----|------|----|------|-------|----|------------------|
|           |     |     |     |      |    |      | 校董    | 校监 |                  |
| 20/6/2018 | 28  |     |     |      |    |      |       |    |                  |
| 5/7/2018  |     |     |     | 24   | 18 | 8    |       |    |                  |
| 11/7/2018 | 4   | 14  | 141 |      |    |      |       |    | 1                |
| 12/7/2018 | 11  | 3   | 139 |      |    |      |       |    | 3                |
| 13/7/2018 |     |     |     |      |    |      | 74    | 21 | 2                |
| 小计        | 43  | 17  | 280 | 24   | 18 | 8    | 74    | 21 | 6                |
| 总数        | 491 |     |     |      |    |      |       |    |                  |

(II) 书面意见

| 意见提供者 | 办学团体 | 法团校董会 |    | 教师 / 校长<br>团体 | 教师 | 教育团体 |
|-------|------|-------|----|---------------|----|------|
|       |      | 校监    | 校董 |               |    |      |
| 数量    | 5    | 1     | 1  | 3             | 1  | 1    |
| 总数    | 12   |       |    |               |    |      |

### 咨询期间收集的意见摘要

#### 协助持分者加深了解各方的职能和责任

##### 初步建议 (i)

加强为法团校董会校董提供培训，包括培训内容及模式。

| <b>持分者意见重点</b>   |
|--|
| <p>整体意见：十分同意</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 培训内容切勿侧重理论或流于表面，应以容易理解和实用性强为大原则，让参加者更明确掌握内容，并确保其清楚知悉处理校务时须遵守《资助则例》</li> <li>● 检视不同类别校董的角色，强化其对学校运作的了解和功能</li> <li>● 教育局提供涵盖最新教育政策和良好做法的培训课程，而法团校董会 / 办学团体安排的培训则涵盖其抱负和使命</li> <li>● 继续提供面对面的课堂培训，并确保校董在课堂上作互动交流</li> <li>● 教育局为不同类别校董安排专题培训，令各持分者更深入地了解所属类别校董的职能</li> </ul> |

## 协助持分者加深了解各方的职能和责任

### 初步建议 (ii)

教育局为办学团体 / 法团校董会提供资源筹办校董培训。

| 持分者意见重点                      |
|------------------------------|
| 整体意见：十分同意                    |
| ● 办学团体配合属下学校校董的时间，为他们提供专项培训  |
| ● 教育局发放更多经费予法团校董会处理有关法律方面的事务 |

## 协助持分者加深了解各方的职能和责任

### 初步建议 (iii)

教育局拟备校董角色、职能、权责、操守等资料的一览表及扩大有意出任校董人士的资料库。

#### 持分者意见重点

整体意见：普遍同意

- 虽然有个别持分者认为由于个别办学团体在选任校董时有其特定要求或考虑，该资料库的作用可能不大，但普遍认为设立专业范畴多元化的人才库，除有助办学团体及法团校董会物色合适的人选出任校董外，亦能提升法团校董会的专业水平

## 提升法团校董会校董的能力

### 初步建议 (iv)

教育局进一步优化校本管理网站，制作校董网上自学套件。

#### 持分者意见重点

整体意见：十分同意

- 普遍认同提供网上学习平台，让校董可按本身的需要及时间研习
- 整合和重新编排有关「校本管理」网页内的资料，让校董更容易参阅
- 继续提供面对面的课堂培训，并确保校董在课堂上作互动交流

## 提升法团校董会校董的能力

### 初步建议 (v)

教育局设计一套方便易用的网上工具，以协助法团校董会校董（特别是新任 / 拟任校董）管理学校及评估学校表现。

| 持分者意见重点  |
|--|
| <p>整体意见：普遍同意</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 持分者普遍认为方便易用的网上工具，有助校董执行管理学校的职务</li><li>● 增设校本管理资料库，供学校参考</li><li>● 教育局适时更新校本管理网页，供持分者参考</li></ul> |

## 提升法团校董会校董的能力

### 初步建议 (vi)

教育局为管治较弱的资助学校，强化专为法团校董会而设的访校，就学校管治和行政等要务提供更深入的建议；教育局可藉此及早发现并介入处理潜在的管理不善个案。

#### 持分者意见重点

整体意见：普遍同意

- 虽然持分者普遍同意此建议，但亦有意见认为：
  - 校长于教育局访校前须作事前准备，此建议增加其工作量
  - 教育局分区学校发展组须积极留意和确保每所学校的法团校董会在管理与决策过程中，对有关教育的法律、政策以及学校运作有足够的认知与管治能力，确保教职员有足够机会参与讨论，运作时贯彻执行《资助则例》
- 通过访校审视及监察法团校董会的管治质素，如抽查有关文件，及在学校与校董讨论等，以了解校董的参与状况
- 在探访学校时，分区学校发展组人员除与校长及副校长面谈外，亦应接触教师，从不同角度了解实际情况

## 提升法团校董会校董的管治能力

### 初步建议 (vii)

与「学习圈」的理念相若，鼓励办学团体(特别是开办多所学校者)采取以下措施：

- (i) 加强属校校监与校董之间的连系及分享
- (ii) 开放培训课程供其他办学团体的学校参加

| 持分者意见重点   |
|---|
| <p>整体意见：普遍同意</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 有建议认为可为担任不同岗位(如主席、司库及属下委员会之主要成员)的校董设立跨校学习群组</li><li>● 教育局可以为有需要的办学团体和学校提供支援，特别是在管理和监察工作上人力和物力均有局限的办学团体</li></ul> |



## 提升法团校董会校董的管治能力

### 初步建议 (viii)

鼓励办学团体支援属校为校董筹办特定的培训活动。

| 持分者意见重点  |
|--|
| 整体意见：十分同意  |
| ● 为办学团体提供资源，应付如行政人手、讲者费用及电子培训资料等的支出，以便为属下学校的校董筹办培训 |

## 提升法团校董会校董的管治能力

### 初步建议 (ix)

法团校董会确保其延续及顺利过渡，就校董继任作好规划，并按校本情况培训新任 / 拟任校董。

| 持分者意见重点   |
|---|
| <p>整体意见：普遍同意</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 持分者普遍赞成法团校董会有责任作妥善的校董继任安排及长远规划</li><li>● 部分持分者反映难以招募合适人选担任家长及校友校董，因此建议法团校董会可考虑延长有关校董的任期至 2—3 年</li></ul> |

## 提升法团校董会校董的管治能力

### 初步建议 (x)

应否为校董设立基本培训指标？

#### 持分者意见重点

整体而言，普遍对设立强制性的基本培训指标有所保留

#### 校董培训需要 / 安排

- 校董（包括校监）应接受培训，尤其是新任及来自非教育界的校董 / 校监更需要熟习学校事务，如管治要诀、校本运作等
- 对于来自非教育界的校监，提供较全面及深入的培训
- 除参加培训课程外，可透过网上自学，让校董自行按需要 / 时间研习，有助解决校董未能抽空上课的问题及随时进行复修
- 由办学团体为其属校的校董筹办培训课程，效果应会更佳

#### 应否强制参加培训

#### 「不应」意见一

- 普遍有所保留，认为校董非受薪，且大都从事全职工作，甚至身兼数职，未必能花太多时间参加培训课程
- 法团校董会校董各自有不同的个人背景、经验和需要，故很难有一致性的培训指标
- 强制培训会令有意成为校董的人却步，例如可能会降低家长及校友参选的意欲，令招募校董更为困难。相反，当校董

入职后意识自己的不足，多会乐于接受培训。因此，应沿用现时的软指标方式，鼓励校董参与培训

### 「赞成」意见一

- 校董，尤其是校监，必须接受基本培训，法团校董会亦必须有若干百分比的校董完成培训
- 考虑在法团校董会中若干比例的校董接受较深入的培训，其他校董则可于网上进行基本培训
- 长远而言，应为校董推行类似校长的认证计划

### 其他意见

- 设立校董表扬制度，鼓励更多合适人士担任校董
- 培训重点应包括：校董的职权、角色、以及学校人事、财务管理和自评与发展
- 订立培训内容 / 重点时，可就不同校董的背景和类别，如家长、教师等及 / 或新加入、经验尚浅和不熟悉教育事务的校董等，设定相应的培训要求，以改善管治质素。例如：
  - 为经验尚浅和不熟悉教育事务的校董安排较深入的培训；至于较熟悉教育事务的校董（如校长），则可参与较短的培训课程，温故知新
  - 由于办学团体校董的使命感一般来说较强，故适宜作面对面的深入培训；家长校董的背景较多样化，宜作网上培训
  - 可针对个别学校需要提供专题培训

## 加强学校行政效能并释放教师和校长空间

### 初步建议 (xi)

教育局继续现时定期 / 按需要检讨为学校所订的规定 / 要求，简化学校行政工作，例如放宽采购 / 商业活动方面要求。

#### 持分者意见重点

整体意见：十分同意

#### 放宽采购规限

- 简化行政程序及规定，尤其是采购
- 由办学团体为属校统一采购共同所需的物品 / 服务，有助减轻个别学校的行政工作量
- 教育局加强于采购方面对学校的支援，例如提供供应商名单及不同的表格 / 文件范本以作参考（如有关工程的招标文件、聘用合约如兼职体育教练的范本）
- 教育局提供资源协助学校电子化行政工作

#### 其他建议

- 个别管治失当个案应个别处理，不能以偏概全，教育局不应因为社会上的个别事件，而加重所有学校校长和校董的负担
- 教育局的行政要求不应太严苛
- 教育局内不同组别应相互配合以贯彻简化学校行政工作的原则
- 为学校一般行政问题如教师聘任及常见的突发性事项，提

### 供参考资料

- 设立咨询途径，例如查询热线，以提供法律、保险、人事问题的支援以便协助学校处理学校行政工作
- 所有政府津贴均采用扩大的营办开支整笔津贴的模式，让学校按校本需要调拨，灵活运用于不同范畴，避免太仔细的分类或规限用途
- 检讨其他现行政策的规定，以释放教师空间，例如简化在核数稽查及申请津贴的计划书和报告等的文件要求，以及检讨其他现行政策的规定
- 加强教育局分区学校发展主任的培训，以协调各区学校行政的处理及让他们更熟悉有关行政工作的程序及时限

## 加强学校行政效能并释放教师和校长空间

### 初步建议 (xii)

教育局提供额外行政职级人手 / 资源，支援学校行政工作。

#### 持分者意见重点

整体意见：一致同意

#### 增加行政主任职级人手 / 资源

- 一致赞成增加，且应列为首要措施
- 大校小校的行政工作相差不远，但大校有较多教师，人手较充裕，故在考虑增加人手时，不应单以班数作为计算基础
- 教育局提供恒常拨款给办学团体及法团校董会作行政经费
- 就所需的专业支援人员和技术人员的设置作深入研究
- 将助理文书主任职位提升至文书主任职位，以吸引人才

#### 增设高级教席及改善人手编制

- 不少校长指出内地小学一般有六名副校长，负责不同工作范畴，如校舍维修、课程、财务、行政等。现时资助学校两名副校长的工作繁重，已无暇兼顾行政方面的统筹工作，因此，建议增设第三名副校长，专责管理行政工作
- 改善人手编制，尤其是小学，为学校提供足够的教师，并缩窄中小学人手编制上的差距
- 设行政支援专责人员队伍，并设计标准的工作范围、统筹入职和持续培训、提供事业发展阶梯等

### 教育专业与行政工作分流

- 考虑类似内地学校「教学与行政分家」的安排
- 现时学校运作跟商业机构同样复杂，学校须由一队学校行政专才负责营运学校
- 教育局制订有关不同职级教师的教学节数指引
- 有持分者认为很难将教学与行政工作完全分开，拟增设的行政主任或未能独自承担所有行政工作，例如全校的采购文件涉及不同范畴，相关教师及文职人员亦须参与，尤其是订定货品 / 服务的要求和评估货品 / 服务是否符合要求等



## 加强学校行政效能并释放教师和校长空间

### 初步建议 (xiii)

鼓励办学团体检视并精简其在监督 / 监察属校的表现及管理等的行政程序及安排；亦鼓励办学团体在合适的行政范畴担当统筹角色，例如协助属校统一进行采购各类共同需要的物品 / 服务。

| 持分者意见重点  |
|--|
| <p>整体意见：普遍同意</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 教育局为办学团体发放恒常拨款，以协助属下学校的运作，包括支援统一采购、拟备财务报告等</li><li>● 按办学团体服务的学校数目，提供合理的经常性资源以安排专责行政人员，协助法团校董会有效运作</li></ul> |

## 加强学校行政效能并释放教师和校长空间

### 初步建议 (xiv)

法团校董会定期 / 按需要检视 / 精简学校行政与日常运作及内部安排和程序；亦可审视各类学校文件在内容方面的要求，尤其是学校发展计划、学校周年计划及学校报告，文件均应扼要精简。

#### 持分者意见重点

整体意见：普遍同意

- 教育局简化各种申请的程序，切勿有太多限制
- 教育局的部分文件要求已不合时宜，例如学校发展计划要求学校就未来三年订定方向及相关政策，但现时社会变化急速，计划内容常与实际执行时的情况有很大的差异，建议修改要求，赋予学校更大弹性处理
- 教育局提供学校综合文件样本供学校参考 / 运用
- 于进行外评时就如何简化有关学校的学校发展计划、学校周年计划等提供意见

## 加强学校行政效能并释放教师和校长空间

### 初步建议 (xv)

法团校董会适时审视法团校董会章程，及探讨委任校长、教师或教员校董以外的人士担任秘书，以减轻行政工作量。

| 持分者意见重点  |
|--|
| 整体意见：十分同意                                      |
| ● 鉴于难以招募合适人选担任家长及校友校董，法团校董会可考虑延长有关校董的任期至 2—3 年 |
| ● 简化校董选举程序，减轻校长和教师的工作量                         |

## 促进主要持分者参与学校管治

### 初步建议 (xvi)

法团校董会与各类持分者保持紧密的沟通，例如定期举办校方与教师咨议会、成立小组讨论特定课题，以及安排持分者与校董聚会。

#### 持分者意见重点

整体意见：十分同意

- 适度促进主要持分者参与学校管治，可以提高学校管理的透明度和质素，以及有助他们全面了解学校的发展及政策的推行。一般来说，现时学校与各持分者的沟通足够，例如学校会安排校董与家长定期聚会
- 法团校董会派代表参加各持分者的正式的(如周年会员大会)或联谊聚会，协助持分者加深了解各方面的职能和责任
- 有个别意见认为部分法团校董会与家教会欠缺沟通，以致未能跟家长作有效联系；即使法团校董会内有家长校董，家长校董接触家长的机会，较家教会接触家长的机会少。建议校董应与家长及学生定期会面，例如一年一次，以加深了解
- 提供足够的额外资源，落实为不同持分者设立正式与非正式的沟通途径

#### 咨议制度

- 考虑重建咨议制度，令教师有机会直接与校董和教育局代表表达意见；但普遍认为应让学校根据校本需要自行决定是否成立咨议会

## 促进主要持分者参与学校管治

### 初步建议 (xvii)

鼓励法团校董会审慎考量需否成立委员会，邀请具备所需专业知识的校董和相关学校人员加入，以处理有关学校运作的要务。

#### 持分者意见重点

整体意见：让法团校董会自行按需要决定

- 普遍认为设立委员会与否应由学校视乎校情决定，不应强制要求所有学校均须成立有关人事、财务、校政等委员会

#### 「赞成」意见一

- 只需少部分人开会便能处理特定范畴事务，有助提高工作及法团校董会会议效率，并能共同分担权责及提升彼此的信任和默契
- 参考大学的架构，为教师制定更多专业提升的机会，如要求学校设立校务委员会等

#### 「关注」意见一

- 教师及 / 或校长均须出任委员会成员，令工作量上升，违反为教师及校长释放空间的目标
- 中小学教职员编制相去甚远，小学及班数较少的学校未必有足够人手应付有关工作，需有额外资源增聘专人提供支援
- 教员校董不应被排除在法团校董会所成立的聘任、晋升及人事委员会以外

## 其他意见

### 持分者意见重点

#### 有关校董 / 校监

- 对于可增添一名独立校董的建议，认为应由学校自行按校情决定
- 由于现时学校行政 / 运作愈趋复杂，例如涉及聘任、升迁、解雇程序或纪律处分等事宜，因此，建议委任作校监的人士应具备担任校董的经验
- 现时教员、家长及校友校董虽由选举产生，却是以个人身分出任，即他们只能代表自己，有问题亦不能咨询所属团体意见，而家长与校友作为选民，又合理预期他们选出的校董是「代议士」；虽然咨询文件建议加强校董与持分者沟通及咨询，但不探讨校董的代表性，能否如文件所言「促进主要持分者参与学校管治」。建议的校董聚会、小组讨论，未有制度变革，只会徒具形式

#### 其他

- 就校本管理对学校教育效能的影响，应有实证为本的检讨
- 就企业管治方面提供更清晰的指引，让学校遵循
- 为教师设立情绪支援服务

