



校本管理政策專責小組

檢討報告

2019 年 7 月

序言

政府向來重視學校教育，致力提升教育質素，為本港培育人材，協助香港持續發展。為發展優質教育，學校須採取適切的教學及管治方式，發揮學校本身的文化和特色，滿足學生的發展需要，並持續自我完善，追求卓越。一向以來，本港中小學教育主要由資助學校提供，學校由所屬的辦學團體開辦，因此，個別學校的發展目標和方向，會因應辦學團體的辦學理念、學校的歷史、文化及特色、以及相關持分者如家長、學生和校友等的期望和需要而訂定；而政府則負責為資助學校提供資源，支援其日常運作，並制定教育政策及學校管治架構，以確保教育質素。由政府提供資源、由辦學團體營辦學校，是香港教育體系獨特的地方，並不常見於其他地方的教育系統。亦因為這個特點，良好的校本管理更形重要。

實施校本管理政策，是透過下放更多權責，讓學校擁有更大的自主權和靈活性以發展學校特色，照顧學生的不同學習需要及提升其學習成果，達到優質教育的目標。與此同時，學校由主要持分者共同參與學校決策，亦提高學校運作及管理的透明度和加強問責性。

行政長官在 2017 年 10 月發表的《施政報告》中提出成立不同的專責小組，深入研究八個教育範疇，當中包括釐清教育局與辦學團體及學校的關係，落實「校本管理」，為教育界「拆牆鬆綁」，騰出更多教育政策研究和交流的空間。教育統籌委員會十分樂意接受教育局的邀請，並就此於同年 11 月成立「校本管理政策專責小組」，進行這項研究。

專責小組全面檢視了校本管理的推行現況，以及就相關議題，尤其是如何進一步提升管治質素及「拆牆鬆綁」以釋放教師和校長空間等，進行了深入的探討和分析，以及聽取教育界的意見，並提出初步建議。為收集教育界和持分

者的意見，專責小組除寄發諮詢文件予所有資助學校和其辦學團體及將諮詢文件上載至教育局網頁，亦舉行了多場諮詢會，直接聆聽教育界和持分者的意見。經仔細分析和深入討論所蒐集的意見後，專責小組最終提出二十七項具體建議，詳載於本報告中。

是次檢討得以順利完成，實有賴專責小組各成員在過去多月來的積極參與及提出真知灼見；他們的知識和經驗豐富，且高瞻遠矚，為專責小組的研究和制訂改善建議，貢獻卓著。本人謹此衷心感謝專責小組各成員。

各教育團體代表及持分者於諮詢期間不吝賜教，熱誠提供寶貴的意見及建議，使我們能對相關議題進行更深入的探究，從而制定切合業界及持分者需要的建議，我在此衷心致謝。此外，我亦對專責小組秘書處在整個檢討過程中的全力支援，表示謝意。

我期望政府及教育界各方攜手協力，落實專責小組的建議，進一步優化校本管理，以助發展優質教育，培育學生迎向廿一世紀的挑戰與機遇。

校本管理政策專責小組主席
雷添良

校本管理政策專責小組

檢討報告

目錄

	頁
序言	第 1 頁
目錄	第 3 頁
摘要	第 5 頁
第一章：引言	第 10 頁
• 背景	第 10 頁
• 專責小組的組成	第 10 頁
• 專責小組的工作	第 11 頁
第二章：校本管理政策推行的現況	第 12 頁
• 校本管理的目標	第 12 頁
• 各持分者的角色及權責	第 12 頁
• 校本管理的管治架構	第 13 頁
• 現有的支援措施	第 14 頁
• 檢視	第 16 頁
• 小結	第 18 頁

第三章：諮詢	第 19 頁
• 諮詢工作	第 19 頁
• 主流意見	第 20 頁
• 小結	第 23 頁
第四章：建議	第 25 頁
• 改善管治質素	第 25 頁
• 加強學校行政效能並釋放教師和校長空間	第 36 頁
• 促進主要持分者參與學校管治	第 42 頁
• 小結	第 51 頁
第五章：總結	第 52 頁
附錄	
一 校本管理政策專責小組的職權範圍及成員名單	第 53 頁
二 辦學團體及法團校董會的職能和責任的法定條文	第 54 頁
三 教育局、辦學團體及法團校董會的相互關係示意圖	第 56 頁
四 專責小組於2018年7月發表的諮詢文件	第 57 頁
五 持分者參與諮詢會及／或提交意見的統計	第 72 頁
六 諮詢期間收集的意見摘要	第 73 頁

摘要

校本管理

透過校本管理，學校有更大自主權及靈活性管理校務、運用資源和規劃學校的發展，從而制訂更切合學生及學校需要的校本政策、發展學校特色及提升學生的學習成果，以達致優質教育。現時的校本管理制度，是建基於主要持分者在校政管理的共同參與。持分者的參與可提高校政和學校運作的透明度及加強學校管治的問責性。

校本管理架構是一個共同參與的管治架構。在 2005 年 1 月 1 日實施的《二零零四年教育(修訂)條例》，除清楚界定在校本管理架構下各方的角色及責任外，亦規定所有資助學校須按特定的組成成立法團校董會，負責管理學校。此外，設有法團校董會的學校須進行自我評估，藉「策劃－推行－評估」周期，推動學校有系統地作自我完善。

自 1999 年起，教育局已推行不同支援措施，以協助學校落實校本管理，包括提供額外資源、增強撥款安排的靈活性、精簡行政程序，以及在學校行政及校本課程等方面，下放更多權責予學校。教育局則透過視學及校外評核，為學校提供回饋及改善建議，以協助學校持續發展。

校本管理政策專責小組

教育統籌委員會(教統會)接受教育局的邀請於 2017 年 11 月成立「校本管理政策專責小組」(專責小組)，以進行行政長官在《2017 年施政報告》中提出的檢討，研究校本管理政策在資助學校的推行現況，並提出改善建議。

經審視校本管理的推行現況，專責小組認為可循三個廣泛層面進行研究，包括(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；及(III)促進主要持分者參與學校管治。在 2018 年 6 月下旬至 9 月中旬期間，專責小組透過為不同持分者舉辦的諮詢會及發放諮詢文件，就專責小組的初步建議廣泛諮詢教育界及持分者，收集意見。

整體而言，業界及持分者對初步建議反應正面。專責小組在詳細考慮所蒐集的意見後，提出二十七項具體建議供教育局、辦學團體及法團校董會參考。有關建議的撮要載於下文。

專責小組的建議

(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：

1. 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的認知對提升管治效能的重要性，推動他們協助校董規劃其培訓。
2. 教育局成立聚焦小組，了解持分者的關注及校董的培訓需要。
3. 教育局加強校董培訓內容、採納多樣化的培訓模式及增加培訓名額。
4. 教育局進一步優化校本管理網頁，方便校董參閱；並製作網上工具，協助校董掌握校本管理要訣。
5. 辦學團體考慮與教育局協辦以辦學團體為本的課程，善用資源，推動校董參與。
6. 辦學團體建立「學習圈」、「溝通群組」，加強屬校校監及校董彼此分享及互相支援；並開放其培訓課

程，供其他辦學團體屬校的校董參加。

7. 為校監及校董訂定培訓軟指標：

	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

建議試行四個學年，並進行中期及終期檢討。

8. 教育局就校董的角色、職能、權責、操守等，擬備一覽表；強化現時的「有意出任資助學校法團校董會校董者資料庫」，支援辦學團體及法團校董會物色合適人選；鼓勵有志擔任校監／校董人士參加培訓，以備擔任校董工作。
9. 教育局強化專為法團校董會而設的校訪，加強支援，並藉此及早發現及介入潛在的管理不善個案。
10. 法團校董會就校董承傳作適切的規劃，做好繼任安排，並按校情為新任及擬任校董提供培訓。

(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：

11. 教育局為學校提供額外行政職級人手／資源，加強學校行政支援。
12. 教育局繼續定期檢視對學校的規定／要求，在確保問責精神及公帑運用得宜的原則下，精簡行政程序。

13. 教育局進一步完善現有指引／參考資料，加強相關培訓，以及推廣學校的良好安排。
14. 教育局將表格／報告電子化；標示指引／參考資料的新修訂部分，方便學校人員辨識及掌握。
15. 鼓勵辦學團體精簡對屬校的行政要求，並在合適的範疇擔當統籌角色（例如協助屬校進行統一採購）。
16. 教育局為學校提供資源，加強校董培訓及法團校董會的行政支援。
17. 法團校董會定期檢視學校的內部行政規定，及審視擬備各類學校文件的要求，務求精簡以提升效率。
18. 法團校董會審視其章程，視乎需要修訂條款，精簡程序；宜委任校長、教師以外的人士承擔法團校董會／委員會秘書工作。

（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：

19. 法團校董會加強機制，透過正式及非正式途徑與持分者保持緊密的溝通（例如定期舉辦校方與教師諮議會，安排校董與持分者會面）。
20. 法團校董會考量是否需成立由具備專業知識的校董、相關學校人員或其他人士所組成的委員會處理學校要務，促進持分者參與學校管治。
21. 教育局復辦每年一次的教育局與教師的區本小組討論會，促進專業交流。

22. 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，加強溝通。
23. 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其角色及相關技巧。
24. 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，讓投訴人或被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，加強持分者了解現行處理各類投訴的安排。
25. 法團校董會參照教育局提供的「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，以了解學校情況；並在有需要時，作出適切跟進。
26. 法團校董會宜盡早以調解方式處理與持分者的分歧，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。
27. 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，包括教師的投訴，以進一步提升處理程序的公平、公正和認受性。

第一章

引言

背景

1.1 持分者參與學校管治是世界趨勢。在 1997 年，教統會發表了有關「優質學校教育」的《第七號報告書》，其中一項主要建議是政府向學校下放更多權責，讓學校擁有更大的自主權和靈活性發展學校特色，照顧學生的不同學習需要及提升其學習成果，以達致優質教育的目標。與此同時，學校亦須提高運作及管理的透明度，讓更多持分者參與校政管理、發展規劃、評估和決策，並加強問責。

1.2 因應上述教統會的建議，自 1999 年起，教育局已推行不同措施，例如修訂《教育條例》以確立有關校本管理的學校管治架構、下放更多權責予學校，並精簡行政程序，以協助學校推行校本管理。

1.3 為實踐優質教育，行政長官積極聆聽教育界及持分者的意見。除在 2017/18 學年落實一系列需優先推行的教育措施外，在 2017 年 10 月發表的《施政報告》中提出成立不同的專責小組，深入研究八個教育範疇，當中包括釐清教育局與辦學團體及學校的關係，更有效地落實「校本管理」，為教育界「拆牆鬆綁」，騰出更多教育政策研究和交流的空間。

專責小組的組成

1.4 教統會接受教育局的邀請，於 2017 年 11 月成立「校本管理政策專責小組」（專責小組），以研究校本管理政策

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。

1.5 專責小組由 13 名資深教育界人士及相關持分者組成，他們來自教統會、辦學團體、學校議會、家長團體、教師團體及教育局等。專責小組的主席由教統會主席雷添良先生擔任，其職權範圍及成員名單載於附錄一。

專責小組的工作

1.6 專責小組自 2017 年 11 月成立以來，進行了 10 次會議，全面檢視校本管理的推行現況，並詳細討論各項議題和探討相關的優化建議，包括為教師和校長進一步釋放空間、加強校董和持分者對各方角色及權責的認識和提升其管治能力，以及深入探討為校監和校董訂定基本培訓要求等。為了集思廣益，專責小組於 2018 年 2 月分別與全港 18 區中、小學校長會代表會面，聽取他們的意見，並於 2018 年 6 月下旬至 9 月中旬期間，就如何優化校本管理的初步改善建議進行廣泛諮詢，包括將諮詢文件發送予所有資助學校及其辦學團體，並上載教育局及相關政府網站，邀請教育界人士和相關持分者提交書面意見，以及為不同持分者(包括校董、校長、教師、家長、辦學團體及教育團體代表等)舉行了 5 場諮詢會。

1.7 本報告總結了專責小組經深入分析及考慮教育界和持分者意見後的討論結果，並提出二十七項具體建議，供教育局、辦學團體及法團校董會制訂相關策略和措施作參考，以改善管治質素，促進主要持分者參與學校管治，及進一步釋放教師和校長空間。

¹ 在 2005 年 1 月 1 日實施的《二零零四年教育(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。

第二章

校本管理政策的推行現況

校本管理的目標

2.1 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需要的校本政策、發展學校特色及提升學生的學習成果，以達致優質教育。鑑於學校的教育質素對學生的學習成果有直接影響，因此當學校擁有更大的自主權後，必須相應有更高的透明度，讓更多持分者參與校政管理、發展規劃、評估和決策，並就學校的整體表現及其能否善用公帑加強問責。

2.2 自 1999 年起，教育局已推行不同的支援措施，協助學校落實校本管理。這些措施包括實施靈活的撥款安排、精簡行政程序，以及在人事管理、財務、課程設計與推行方面，下放更多權責予學校。此外，配合校本管理的推行，《二零零四年教育(修訂)條例》在 2005 年 1 月 1 日實施。有關校本管理的條文確立了學校管治架構，清楚規定在該架構下有關各方的角色及責任，讓主要持分者共同參與學校的管治。

各持分者的角色及權責

2.3 《二零零四年教育(修訂)條例》清楚訂明有關各方在學校管治架構下的角色及責任。有關辦學團體及法團校董會的職能和責任的法定條文見附錄二。

2.4 教育局、辦學團體和法團校董會的職能和責任概述如下：

- 教育局：執行有關法例；制定政策和指引；訂立指標及監察教育質素；分配資源予學校；為學校提供支援和意見，擔當專業伙伴角色。
- 辦學團體：負責訂定學校的抱負及辦學使命；就制訂學校的教育政策方面，向法團校董會作出一般指示；監察法團校董會的表現，並通過辦學團體校董，確保辦學使命得以實踐。
- 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，制訂學校的教育政策；計劃及管理財政、人力資源、設計與推行課程等；為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見附錄三。

校本管理的管治架構

2.5 校本管理架構是一個由所有與學校相關的主要持分者共同參與管理和決策的管治架構，並藉此提高學校在運作及使用公帑上的透明度及問責性。為鞏固校本管理政策及確保學校的主要持分者能直接參與學校的管治，《二零零四年教育(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。法團校董會是獨立法人團體，由六類校董組成，包括獨立人士、校長、辦學團體代表、選出的教師、家長和校友成員。透過不同持分者參與制定學校政策，有助提高學校管治方面的透明度和問責性，並且能集思廣益，發揮協作力量，使校政更臻完善，同時亦能產生有效的制衡作用，避免不利學校發展的事情發生。

2.6 此外，學校的運作須遵循《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；校長管理和領

導學校時，亦須遵循上述各項規定。

2.7 校本管理賦予學校在日常運作中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，訂立並落實學校自我評估(自評)機制。作為校本管理其中一項核心元素，自評機制旨在推動學校藉「策劃－推行－評估」周期²，有系統地作自我完善。除自評外，教育局還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，以協助學校持續發展。

現有的支援措施

2.8 教育局致力為資助學校提供適切的支援措施(例如培訓、講座、簡介會及學校探訪)，協助學校落實校本管理，特別是在法團校董會成立初期給予協助。除上文第 2.2 段提及的措施外，教育局亦製作參考資料和學習教材套，並提供到校支援服務，協助設有法團校董會的學校推行具透明度和富問責性的校本管治模式，以及處理人力資源和財務管理等事宜。如有需要，教育局亦會為學校提供諮詢服務。協助學校落實校本管理的主要支援措施概述如下：

- (i) 自 2005 年起，教育局特別就協助學校落實校本管理進行校訪，尤其是在法團校董會運作初期，為資助學校提供到校支援，向學校提供制訂校本政策及處理相關事宜的意見，確保學校符合《教育條例》和《教育規例》，以及提高學校遵守各項相關規定的意識。
- (ii) 為裝備校董掌握管理學校所需的知識與技能，教育局為各類校董提供校董基礎培訓課程，例如「有系統的校董培訓課程」，以及為資助學校的辦學團體、校董及學校人員舉辦不同主題的簡介會和研討會，內容包括財務管理、採購程序、人事管理和資助則例

² 扼要而言，學校須就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，以及在學校發展周期完結時全面檢視成效，以完善未來的規劃。

等，藉此使他們更了解作為校本管理主要人員的角色和權責，以及熟悉法團校董會的運作。

- (iii) 為協助法團校董會順利和有效地運作，教育局已編製並定期檢視下列文件和學習教材套，供法團校董會使用：過渡安排手冊、資助學校資助則例、資助學校資助則例匯編、學校行政手冊補編、設有法團校董會的資助學校財務管理指引、人事及財務管理簡便提示、採購程序清單等。教育局亦建立「校本管理網頁」，提供各類有關學校管治的網上資源，方便學校參考。
- (iv) 為支援辦學團體和法團校董會物色合適人士填補辦學團體校董／獨立校董的空缺，教育局於 2016／17 學年推出「有意出任資助學校法團校董會校董者資料庫」，當中包括數百名來自不同界別的專業人士，供辦學團體校董／獨立校董的辦學團體／法團校董會參考。
- (v) 為了保障法團校董會校董，不會因真誠執行其職務而招致民事法律責任，讓他們安心履行校董的角色與責任，教育局為資助學校的法團校董會及其校董購買法團校董會責任保險，提供責任賠償。此外，教育局每年舉辦簡介會，讓學校了解法團校董會責任保險計劃的承保範圍和索償程序，以及提醒學校注意風險管理要點。
- (vi) 教育局亦實施不同措施，減輕教師及學校因獲下放更大的自主權和責任後所產生的行政工作，例如為學校提供更多資源以聘用額外支援人員／購買所需

服務³、精簡行政安排、分享良好運作模式及經驗等。

檢視

2.9 經審視校本管理政策的推行現況後，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(見附錄二)清晰。此外，辦學團體和法團校董會一般能維持充分及適切的交流和協作，從而履行法定職能和責任，例如法團校董會按辦學團體訂立的抱負和使命制訂學校政策，而雙方藉著適切的交流，確保使命得以實踐。而教育局則透過監察及支援措施，包括進行校外評核及其他視學、檢視學校的經審核帳目、定期進行帳目稽核、進行校訪，以及調查投訴等，確保學校教育質素及公帑運用得宜。如發現學校有違規情況，教育局會採取合適的行動介入及處理，包括發出口頭或書面勸喻及警告、監察改善措施的進展等。教育局亦與辦學團體保持伙伴關係，共同協作支援學校。總括而言，辦學團體及法團校董會一般均能理解其在校本管理下的角色與責任，亦清楚了解與教育局的關係，在有需要時會向教育局尋求協助或支援，為學生提供適切的教育服務。

2.10 在校本管理的具體落實情況方面，專責小組認為設有法團校董會的學校大體上已順利過渡至法團校董會的制度和運作模式，並已設立校本機制與主要持分者溝通。此外，由於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、井然有序且甚為有效。專責小組十分欣賞資助學校在這方面所作的努力。

2.11 然而，專責小組認為校本管理仍有改善空間，例如個

³ 例如政府分別由 1998/99 學年及 2014/15 學年起，向公營中學及小學提供相等於一名文書助理薪金的經常現金津貼，加強學校的行政支援。此外，在 1999/2000 學年，為協助學校推行校本管理，政府向資助學校發放「補充津貼」，以便學校運用津貼處理額外的文書及行政支援工作。由 2000/01 學年起，學校亦可運用「學校發展津貼」僱用外間服務或增聘額外人手（如文員），以提供行政支援。

別學校的校董欠缺管理學校所需的知識與技能，以致學校管治質素未如理想；甚至有校監未能有效履行《教育條例》訂明的職能。當法團校董會未能有效履行管治職能時，會影響學校的有效運作和學生學習。專責小組認為校董能否有效地履行其職責，對學校的管治質素至為重要。為確保法團校董會的管治質素，相關各方必須正確認識其職能和責任，以及提升主要持分者的管治能力。

2.12 此外，雖然教育局如上文第 2.8(vi)段所載，已實施不同措施減輕教師及學校因實施校本管理所產生的行政工作，但部分學校表示，現時校長和教師須承擔大量行政及非教學工作，影響他們為改善教學質素、學校運作和關顧學生所投放的時間和心力。經分析和研究近年學校行政及管理的模式演變，以及審視現有的行政支援後，專責小組認為有需要為學校加強行政支援及精簡行政程序，以提升學校行政及管理效能，從而釋放教師和校長的空間，讓其專注於核心的教育工作，關顧學生成長。

2.13 校本管理架構是一個共同參與的管治架構，學校由辦學團體、獨立人士、校長、教師、家長和校友等主要持分者組成的法團校董會管治，是校本管理其中一項核心元素。雖然現時學校大多設有校本機制與各持分者保持溝通，但鑑於主要持分者參與對體現校本管理的重要性，專責小組認為法團校董會和學校應加強溝通機制，以促進主要持分者參與學校管治，從而提高透明度及問責性，發揮制衡作用，進一步落實校本管理。

2.14 基於以上的考量，專責小組建議在三個廣泛層面探討如何優化校本管理的推行— (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；及(III)促進主要持分者參與學校管治。另一方面，專責小組認為除教育局外，辦學團體亦擔當重要角色，使校本管理發揮成效。因此，改善建議亦應涵蓋有關團體。

小結

2.15 綜合而言，專責小組認為大部分學校已推行校本管理多年且累積相關經驗，校本管理運作暢順，井然有序。然而，專責小組在檢視校本管理的推行現況及考慮持分者所表達的意見和關注後，認為可在改善管治質素、加強學校行政效能及促進主要持分者參與學校管治三個範疇，探討如何優化校本管理的推行。

2.16 本報告的第三章將闡述持分者對專責小組就優化校本管理所提出的初步建議的意見。

第三章

諮詢

諮詢工作

3.1 專責小組自 2017 年 11 月成立以來，舉行了多次會議，檢視校本管理政策在資助學校的推行現況，以及就如何進一步提升學校的管治質素、「拆牆鬆綁」以釋放教師和校長空間等議題，進行深入探討和分析。

3.2 2018 年中，專責小組在(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三大範疇，提出十七項初步建議。由於辦學團體在校本管理下擔當重要角色，專責小組的改善建議因而亦涵蓋辦學團體。

3.3 專責小組於 2018 年 6 月下旬至 9 月中旬，就十七項初步建議諮詢教育界及持分者，蒐集他們的意見，包括在 6 月至 7 月期間，為校監、校董、校長、教師、家長、辦學團體及教育團體代表舉辦了 5 場諮詢會，參與代表合共 491 人。

3.4 除了上述諮詢會外，專責小組於 2018 年 7 月將諮詢文件發送予所有資助學校及其辦學團體，並上載至教育局及相關政府網站，邀請教育界人士和相關持分者於 2018 年 9 月中旬或以前提交書面意見。

3.5 秘書處一共接獲 12 份書面意見，分別來自校長和教師團體、辦學團體、法團校董會和教師等。此外，秘書處亦輯錄了持分者於媒體發表的意見。

3.6 諮詢文件及持分者參與諮詢會和提交意見的統計分

別載於附錄四及附錄五。

主流意見

3.7 整體而言，業界及持分者普遍對初步建議反應正面，尤其是一致贊成為學校提供額外行政主任職級人手／資源以支援學校的行政工作。此外，簡化學校行政工作、加強校董培訓、為法團校董會提供額外支援、優化校本管理網頁、製作校董網上自學課程、以及加強學校與持分者的溝通等，亦獲廣泛支持。

3.8 專責小組提出的初步建議中，有三項接獲最多的意見，分別是(i)為校董設立基本培訓指標、(ii)加強行政效能及簡化學校行政工作，以及(iii)為學校提供額外行政主任職級人手／資源。有關意見摘錄如下：

(i) 為校董設立基本培訓指標

- 大多數意見認同校董接受培訓能有助其執行相關職務，包括讓校董更深入了解其角色及職能、認識學校的運作和管理、以及掌握管治學校所需的基本知識和技能。此外，持分者普遍認為校監的培訓最為重要，因為校監在管治學校及法團校董會的運作上擔當領導及關鍵的角色，其表現會直接影響學校的管治質素，因此校監需具備策略性領導和督導能力，以及掌握學校管治的要訣及了解學校行政和管理；對於來自非教育界的校監，更需要較全面及深入的培訓。
- 持分者認同培訓課程的模式應多元化，例如面授課堂或網上自學，以切合不同校董的需要。
- 有意見指可因應不同校董的背景和類別，如家長、教師及／或新加入、經驗尚淺和不熟悉教育事務的校董等，設定相應的培訓要求，以改善管治質素。

- 對於強制校董須接受基本培訓一項，回應者普遍有所保留。主要原因包括校董並非受薪，且大都有全職工作，未必能抽空參加培訓課程。況且，校董的個人背景、經驗和需要亦各異，很難制訂一套符合所有校董的培訓指標。此外，強制培訓會令不少有意成為校董的人卻步，或會降低家長及校友參選的意欲，令招募校董更為困難。另一方面，亦有意見表示校董的表現對學校的管治質素起重要作用，故贊同強制校董，尤其是校監，接受基本培訓，或規定法團校董會內需有若干百分比的校董完成培訓，以提升學校的管治質素。
 - 有回應者提出，可考慮設立表揚校董的制度，鼓勵更多合適人士擔任校董。
- (ii) 加強行政效能及簡化學校行政工作
- 回應者十分贊成教育局簡化對學校的行政要求，例如放寬現有的採購規限，包括招標／報價的財政限額和相關程序及規定；亦普遍認同由辦學團體為屬校統一採購共同所需的物品，有助減輕個別學校的行政工作量。
 - 他們建議教育局加強在採購方面對學校的支援，例如提供供應商名單及表格範本(如有關工程的招標文件)及設立技術支援熱線等，以協助學校擬備採購文件。
 - 此外，他們亦建議教育局加強行政支援，例如為一般學校行政事宜如教師聘任及突發事件處理等，提供參考資料及設立查詢熱線。
 - 有意見指所有政府津貼宜採用擴大的營辦開支整筆津貼的模式，讓學校按校本需要調撥資源，靈活運用

於不同範疇，避免過於仔細的分類及規限其用途，有助減省學校每年編制相關財政報告的行政工作。

- 教育局的行政要求不應過於嚴謹，亦應檢視現行的規定和程序，尤其是部分行政繁複的事宜，如核數稽查及學校文件的要求，探討精簡行政程序的空間；局內不同分部亦應互相配合，以貫徹精簡學校行政工作的原則。
- (iii) 為學校提供額外行政主任職級人手／資源
- 有意見指現時負責學校行政支援的人力資源不足，例如小學及特殊學校一般只有兩名文員，而助理文書主任的學歷要求為中學會考或文憑試程度。現時的人手配置未能有效處理日益繁重且複雜的學校行政工作。
 - 業界及持分者一致贊成為學校增加行政主任職級人手／資源，且視為首要措施，以處理愈趨複雜及多樣化的行政工作，例如統籌會計、維修、物業管理、人事招聘等事務，以及支援法團校董會的運作等，為校長及教師釋放空間，專注學與教的工作及關顧學生成長。
 - 有回應者認為無論學校大小，其行政工作種類相同，而工作量不會因班數多寡而相差很遠，故考慮增加人手時，不應僅以班數作為計算基礎。
 - 有意見認為教育局應為學校增設第三名副校長，專責行政管理工作；教育局長遠可以考慮類似內地學校「教學與行政分家」的安排。不過亦有意見指出兩者很難完全分開，例如採購科組所需物資及服務時，相關教師亦須參與，尤其是制訂物品／服務的要求和評估所提供的貨品／服務是否符合標書內的相關規定等。此外，有意見認為教育局應進一步改善學校

教師人手編制，減輕教師的工作量。

3.9 其他的意見撮要如下：

- 為確保學校的管治質素，應為校董設立基本資歷要求，例如學歷方面的要求；另外，考慮到學校管治及法團校董會運作的重要性及複雜性，建議獲委任為校監的人士應具備校董經驗。
- 為加強校董的培訓，建議培訓內容應以認知性和實用性為主，讓參加者更易掌握內容，並確保他們清楚知悉處理校務時須遵守《資助則例》；亦須檢視不同類別校董的角色，強化其對學校運作的了解和功能；教育局應為不同類別校董安排專題培訓，令持分者更深入了解所屬類別校董的職能。
- 就促進持分者參與學校管治方面，有兩項初步建議，包括定期舉辦校方與教師諮議會，與教師（作為學校管理的持分者之一）保持良好溝通，以及在法團校董會下成立委員會，甚至增選法團校董會以外的人士，協助處理學校要務。就這兩項建議，雖然有贊成的意見，但持分者普遍認為，鑑於校情不同因而需要亦各異，不宜強制學校執行，應在有足夠溝通渠道的大前提下，讓學校／法團校董會根據校本情況自行決定。
- 建議教育局提供恆常撥款，以資助校本／辦學團體為本的校董培訓，以及支援辦學團體協助屬校運作。

3.10 諮詢期間收集的意見摘要載於附錄六。

小結

3.11 綜合諮詢的結果，除了為校董訂定基本培訓指標一項外，諮詢文件所載的其他初步建議基本上獲得教育界及持分者的普遍支持。專責小組仔細研究所收集的意見後，對

初步建議作適切的整理及修訂，並增添新建議，以切合業界及持分者的實際需要，以及就校董的基本培訓指標，在平衡實際情況和培訓需要後，提出建議。

3.12 本報告的第四章將詳列專責小組的建議，並加以闡釋。

第四章

建議

4.1 專責小組經仔細審視校本管理的推行現況，以及為法團校董會提供的培訓及支援後，在(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三個範疇提出初步建議，以優化校本管理的推行。此外，專責小組認為除教育局外，辦學團體在落實校本管理方面亦擔當重要角色，故改善建議亦涵蓋辦學團體。

4.2 根據諮詢期間所蒐集的意見，持分者普遍贊成專責小組的初步建議。經仔細分析及考慮所有意見後，專責小組把初步建議適切地整理及修訂，並增添新建議，以及向教育局推薦優先推行個別獲持分者廣泛支持的建議，以回應教育界迫切的關注。專責小組的建議現載於下文各段。

(I) 改善管治質素

4.3 資助學校由其法團校董會管理。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著密切關係。要改善管治質素，專責小組認為相關各方必須正確認識其職能和責任，以及提升主要持分者的管治能力。

各方的職能和責任

4.4 專責小組認為雖然現時在校本管理下大部分學校的運作都十分暢順，然而，個別學校的校董欠缺管理學校所需的知識與技能，以致學校管治素質受到影響。為此，專責小組認為應加強校董培訓，讓校董了解自己的角色和職能，共同參與學校管治，為學生提供優質教育。

認清使命 裝備啟程

4.5 教育是一門專業，學校的管理和其他機構的管理雖然總體上均跟從一些大原則，但亦有頗多不同之處。要推動學校發展，為學生提供優質教育，校董必須了解學校的運作及教育發展的新趨勢，才能為學校出謀獻策，帶領學校持續發展，提升教學水平及改善學生的學習效能。因此，為提升校董對培訓的認知和重視，專責小組建議教育局加強向辦學團體、法團校董會闡釋校董對學校管治各方面的認知對提升校董管治效能的重要性，並推動他們向校董(包括擬任、新任及現任)講解校董的角色和職責，以及培訓的重要性，並鼓勵和協助校董規劃任職前、新任職及持續的培訓，幫助他們了解其角色和職能，加深他們對學校管治的認知，發揮持分者共同參與學校管治的協作力量，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。

強化培訓

4.6 現時，教育局、辦學團體及法團校董會分別會為校董安排培訓，校董可因應其個人背景、經驗和需要，選擇參加不同培訓。教育局、辦學團體及法團校董會三方提供的培訓的特色如下：

- 教育局按全港校董整體的需要，舉辦不同的培訓課程和活動，使校董了解及持守法規，學習策略性領導

和學校管治的要訣，以及最新的教育政策和發展等。

- 辦學團體安排以辦學團體為本的培訓，向屬校的校董介紹其抱負及辦學使命、核心價值等，並在講解校董的角色、功能和操守時，闡釋對校董的期望，以共同的理念發展屬下學校。
- 法團校董會安排的校本培訓，則著重將校本特色、持分者的需要，學校發展方向、現行措施和機制等向校董介紹，讓他們深入了解學校的情況，以便他們履行職務。

專責小組認為現時三方提供的培訓各司其職，互相補足，能協助校董全方位接受培訓，故三方的培訓安排應繼續執行。

4.7 為進一步優化校董培訓，專責小組建議：

(i) 教育局

成立聚焦小組，深入了解培訓需要

4.8 根據持分者表達的意見，在校董培訓方面，不同持分者會有不同的關注和期望。專責小組認為教育局除了收集參與培訓課程／活動的校董回饋，以檢視培訓的成效及意見外，教育局可按需要成立聚焦小組，深入了解不同持分者的關注及校董的需要，蒐集持分者對培訓內容及形式的意見，以提供適切及多元化的培訓予不同背景、經驗的校董，協助他們更了解法團校董會的運作，提升學校管治。

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。

深化培訓內容，採納多樣化培訓模式

4.9 現時，為裝備校董讓法團校董會能順暢運作和強化學校管治，教育局以校董的需要為培訓主軸，提供各類校董培訓課程和活動，包括「有系統的校董培訓課程」⁴、複修課程、專題講座、分享會等。專責小組認為可在現有的基礎上，深化培訓內容、採取多元化的培訓模式並增加培訓名額，協助校董深入了解辦學團體、法團校董會和教育局的職能和責任。在培訓內容方面，專責小組建議應以認知性和實用性為大原則，並附以案例作闡釋，讓校董更容易掌握他們的角色和責任，以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，促進其持續專業發展，以提升學校管治的質素。

4.10 現時，由於校董大都有全職工作，未必能抽空參加所有培訓課程。因此，專責小組建議教育局製作校董網上自學套件，讓校董可按其需要及步伐自行研習相關課題，從而提升管治能力。

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。

⁴ 教育局委託大專院校舉辦的有系統培訓課程 包括：
(a) 為校監舉辦的 15 小時課程；
(b) 為不熟悉教育及學校運作的校董舉辦的 15 小時課程；及
(c) 為熟悉教育及學校運作的校董舉辦兩個不同課程，每個 9 小時。

優化校本管理網頁

4.11 為協助校董認識學校主要的行政和管理範疇，專責小組認為教育局除了為校董提供校董培訓課程外，亦應整合及重新編排校本管理網頁，包括加強網上有關各範疇的行政指引和學習資源，並從版面設計及搜尋技術等方面提升效能，以便校董隨時瀏覽，更易搜尋所需的資料。

4.12 在諮詢會上，有校董表示由於他們沒有教育方面的經驗，在上任初期，無論是參與討論及／或審閱學校遞交的計劃／報告等均感到困難。為協助沒有教育背景的新任校董履行其職務，專責小組建議教育局製作一套方便易用的網上工具，協助他們認識校本管理的要訣及對評估學校表現有初步了解。

4.13 專責小組認為教育局可在上文第 4.8 段所提及的聚焦小組中，與持分者深入討論，了解校董(尤其是新任校董)的切實需要，以便逐步優化網上工具；並透過不同的渠道，例如：校董培訓課程、專題講座、分享會等，積極推廣優化後的校本管理網頁，讓他們更易掌握所需資訊。

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。

(ii) 辦學團體

與教育局合辦課程

4.14 專責小組認為辦學團體在學校管治方面擔當關鍵角色，既了解屬校校董所需，亦能有效推動屬校校董參與培訓。辦學團體除了自行為屬校校董安排培訓外，亦可與教育

局合辦以辦學團體為本的校董培訓。此類培訓能切合辦學團體屬校校董的整體需要，安排合適上課時間，且免卻辦學團體尋求合適培訓題材及人員的工作，值得辦學團體考慮。

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。

分享文化

4.15 專責小組認為促進分享文化，有助校董間的交流及相互支援，從而提升管治能力。故此，專責小組鼓勵辦學團體為屬校校董建立「學習圈」、「溝通群組」等，例如為擔任不同崗位（如主席、司庫及屬下委員會的主要成員）的校董設立跨校學習群組，讓校監、校董有定期聚會或交流，以促進彼此的分享和互相支持，共同推動有效的學校管治。此外，考慮到部分辦學團體由於種種原因未能為屬校校董籌辦培訓，專責小組鼓勵有提供校董培訓的辦學團體開放其培訓課程，讓其他辦學團體的校董參加，促進跨校支援和協作。

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。

校董培訓指標

4.16 專責小組就制訂校董培訓門檻進行了多次深入的檢視及討論。綜合專責小組成員及持分者的意見，專責小組認

為校董培訓相當重要，尤其是校監。校監作為法團校董會的領導，需要帶領學校制訂發展路向，又需要在主持法團校董會會議時引導校董討論不同議題及作出集體決定，故校監對於與學校相關的法規及學校的整體運作，都需要有一定的掌握。另一方面，持分者普遍認為校監及校董屬義務工作，不同類別的校董又因不同背景、經驗及培訓需要，不宜訂定強制性的培訓門檻，以免削弱合適人士出任校董的意願。考慮到現時的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宜按部就班，現階段應著力透過辦學團體、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。就此，專責小組建議以下校董培訓的軟指標：

(i) 校監方面：

4.17 法團校董會應鼓勵新任校監⁵在其任期的首年內，參加由（i）教育局；及（ii）辦學團體或法團校董會兩方所提供最少合共六小時的培訓。另外，為了讓校監掌握最新的教育資訊或學校管治的要訣，與時並進，專責小組建議現任或曾任校監在其任期內，每年參加由教育局提供最少兩小時的培訓，以作複修。有關校監的培訓紀錄，學校應予存檔。

(ii) 校董方面：

4.18 為讓新任校董⁶了解校本管理的要旨與學校的運作，專責小組建議新任校董在首年內，參加任何由教育局、辦學團體或法團校董會三方提供最少合共三小時的校董培訓，讓理論與實踐互動結合。相關的校董培訓紀錄，學校應予存檔。

4.19 專責小組認為校董也應持續進修，與時並進，故建議

⁵ 新任校監指首次出任設有法團校董會的學校的校監，無論在出任校監前曾否擔任同一所學校或不同學校的校董。

⁶ 新任校董指首次出任設有法團校董會學校的校董；若以往曾擔任法團校董會學校任何類別的校董，則不被視為新任校董。

現任或曾任校董每年參加一項最少兩小時與學校管治相關的培訓。另外，法團校董會亦可考慮加入不同的範疇作為校本校董培訓項目，例如校董分享培訓心得或學校管治資訊等。相關的校董培訓紀錄，學校應予存檔。

4.20 專責小組明白不同辦學團體或法團校董會在校董培訓的發展步伐不一，故法團校董會在充分討論後可按實際的情況，調適上述建議及定期作出檢視。如有需要，學校可向所屬地區的教育局學校發展組反映校董培訓訴求，以便籌劃區本或地域為本的培訓活動。

4.21 專責小組建議上述的校董培訓軟指標可由 2019/20 學年起試行四個學年，以及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，作中期及整體檢討，以檢視校董培訓的情況和規劃未來路向。

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	<p>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。</p> <p>現任／曾任校監參加由教育局提供的培訓，作為複修之用。</p>
校董	在首年內參加最少	每年參加一項最少兩小時的	新任校董選擇參加由辦學團體、法

	合共三小時的培訓	培訓	<p>團校董會及教育局三方提供的任何培訓課程或活動。</p> <p>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。</p>
<p>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。</p>			

物色合適人選作校董

4.22 現時，教員校董、家長校董及校友校董分別由所屬類別的持分者透過選舉產生，而獨立人士及辦學團體校董則分別由法團校董會及辦學團體提名出任。部分法團校董會及辦學團體反映，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。

4.23 專責小組認為，物色合適人選擔任校董對學校管治質素十分重要，因此建議教育局加強在這方面的支援，協助法團校董會／辦學團體物色所需人選。就此，專責小組建議教育局可整理有關校董角色、職能、權責、操守等資料，既可供法團校董會及辦學團體參考，協助其物色合適的人選出任獨立／辦學團體校董；亦有助有意出任校董的人士了解校董的職責。

4.24 此外，為支援辦學團體和法團校董會物色合適人選，填補辦學團體校董及獨立校董的空缺，教育局於 2016/17 學年推出「有意出任資助學校法團校董會校董者資料庫」（資

料庫)⁷，供有需要物色新任辦學團體校董／獨立校董的辦學團體／法團校董會參考。專責小組認為教育局應豐富現有的資料庫，除繼續邀請原有專業界別的人士外，並可邀請從事教育研究、熟悉教育行政事務或有管理經驗的人士，加入該資料庫，以切合不同學校及辦學團體的需要。專責小組建議教育局加強向辦學團體及法團校董會推廣資料庫，鼓勵他們從中揀選合適人士出任校董。另一方面，專責小組認為教育局應適時檢討該資料庫的成效及審視其長遠安排，包括為有志擔任校董工作的人士提供適切培訓。

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」，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。

強化專為法團校董會而設的校訪

4.25 教育局不同組別會不時到訪資助學校，了解學校各方面的情況，並就學校的整體運作提供意見，確保學校遵從法例及教育局的指引和規定行事。專責小組留意到近年有學校出現管治問題，雖屬個別個案，但建議教育局加強探訪資助學校。校訪隊伍成員宜具備財務管理及人力資源管理等相關範疇的專業知識，全面為學校提供適切的意見及更深入的支援，以協助法團校董會了解其弱項，建議改善其管理機制的措施；在強化支援的同時，亦可藉此辨識潛在的管理不善個案，及早介入處理。

⁷ 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。

4.26 有意見指強化校訪屬「雙刃劍」，學校須因應教育局的校訪作事前準備，增加了工作量。惟專責小組認為建議有助為管治較弱的學校提供適切支援，教育局亦可及早介入，以防爆發管治問題。

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。

校董繼任規劃

4.27 專責小組認為法團校董會的延續及承傳相當重要，法團校董會應確保其運作暢順及順利過渡，並及早為校董的繼任事宜作出妥善籌劃及長遠安排，包括檢視校董任期以配合當前需要，並適時物色合適人選，為他們提供適切的培訓，包括邀請有關人士加入法團校董會／學校所成立的委員會，以及為擬任及新任校董安排合適的培訓，讓他們了解學校的背景、校情、持分者需要、學校發展特色、運作和管理等，為校董的順利過渡及履行有關職責作好準備。

4.28 除校本培訓外，專責小組鼓勵校董參加教育局的校董培訓課程或活動，包括「有系統的校董培訓課程」、專題講座、分享會等，讓擬任及新任校董了解校董的職能及角色，助其掌握學校運作的要旨。

4.29 有意見指應設立校董表揚制度，鼓勵更多合適人士擔任校董。專責小組認為鑑於校情不同，難以為評核校董表現訂定全港性的準則。惟若有需要，辦學團體可制定嘉許校董的制度，鼓勵合適人士服務法團校董會。

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的空間

4.30 為協助教師和校長處理行政工作，教育局在過去二十年推行了多項措施，包括：精簡行政程序；下放權力予學校自行處理大部分人事和行政事宜⁸；為學校提供更多資源以聘用額外支援人員／購買所需服務⁹；審慎檢討學校參與計劃／項目及運用教育局津貼／撥款的安排，減省學校需呈報的資料及報告等。不過，學校普遍關注，隨著實施校本管理及執行相關工作（例如法團校董會負責直接處理人事和財務事宜、學校人員須支援法團校董會工作等），教師和校長須為日益繁重的行政工作付出更多時間和精力。行政工作量有增無減的同時，為配合提升透明度和問責性，學校行政也愈趨複雜，以致學校耗用大量人手和時間處理不同工作，例如與持分者聯繫、處理投訴、就危機管理與家長保持良好溝通等。

4.31 專責小組認為有需要為學校加強行政支援並精簡行政程序，從而釋放教師和校長的空間，讓其專注於核心的教育工作，關顧學生成長。

提供額外資源以加強行政支援

⁸ 請參閱 [資助學校一般行政事宜一覽表](#)。

⁹ 例如政府分別由 1998/99 學年及 2014/15 學年起，向公營中學及小學提供相等於一名文書助理薪金的經常現金津貼，加強學校的行政支援。此外，在 1999/2000 學年，為協助學校推行校本管理，政府向資助學校發放「補充津貼」，以便學校運用津貼處理額外的文書及行政支援工作。由 2000/01 學年起，學校亦可運用「學校發展津貼」僱用外間服務或增聘額外人手（如文員），以提供行政支援。

4.32 現時學校行政工作繁重且較以往多樣化，例如需要負責有關法律、會計、學校維修、物業管理、人事招聘等事務，並須支援法團校董會的運作、擬備有關校董選舉的文件及各項津貼的報告。行政工作量大幅增加，同時亦愈趨複雜。惟現時學校的行政支援主要由文書職系人員提供，無論是職能或人手數量方面均不足，未能配合處理日趨多元及複雜的行政工作方面的實際需要，例如小學及特殊學校一般只有兩名文員；而助理文書主任的學歷要求為中學會考或文憑試程度，文書助理則為中四程度。

4.33 考慮到上文所述學校行政工作近年來的演變及現時資助學校在行政方面的人力資源，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，協助統籌及處理繁重且多樣化及複雜的行政工作，從而減輕教師和校長非教學工作，讓他們更專注教學，關顧學生成長。就此建議的跟進詳情請參閱第 4.66 段。

4.34 專責小組備悉持分者提出的其他意見如改善教師編制、增設副校長及檢視教師的專業發展等。由於有關事項屬另一專責小組（即教師專業發展專責小組）的研究範疇，專責小組已向該專責小組匯報上述持分者的關注。

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。

簡化有關學校行政的規定

4.35 專責小組就加強學校行政效能並釋放教師和校長空間進行了深入的討論，亦曾於 2018 年 2 月分別與十八區中、小學校長會代表及於 6 月下旬至 9 月中旬期間與不同持分者會面，聽取相關意見。

4.36 業界及持分者均十分贊成教育局檢討為學校所訂的規定／要求，簡化學校行政工作，例如持分者認為現時的招標工作產生不少工作量，教育局應放寬採購的規限，包括招標／報價的財政限額和相關程序和規定，以及合約期的限制。專責小組察悉教育局會不時檢視相關行政要求，包括在 2017/18 學年進行的檢視，決定由 2018/19 學年起簡化多項津貼／撥款的匯報安排，例如學校發展津貼及姊妹學校計劃津貼已簡化了報告範本的內容；考慮到高中課程支援津貼已推行多年，學校已掌握按學生學習需要善用撥款，因此撤銷了相關的獨立報告。

4.37 在了解現況及分析蒐集的意見後，專責小組欣賞教育局就提升學校的行政效能及精簡學校行政方面所作的努力；各委員同意教育局有需要繼續定期檢視學校的行政工作及在可行和合適情況下作出進一步精簡，並建議視乎情況，增加資助學校在進行採購／商業活動方面的靈活性，如放寬合約期規限、招標／報價金額上限、書面報價數目等，以進一步減輕教師及校長的工作量。不過，由於涉及公帑，專責小組認為在簡化行政安排的同時，亦須充分體現問責精神以確保公帑運用得宜，兩者須取得平衡。因此，委員普遍贊成現時教育局在簡化對學校的行政要求時，須同時考慮簡化後不會影響檢視該措施的目標及成效的安排。

4.38 專責小組同意業界及持分者的意見，教育局應進一步完善現有的行政指引／參考資料，並加強相關培訓，尤其是涉及較為複雜的行政工作，例如採購及教師薪酬評估。此外，現時學校訂定不同行政範疇（例如在聘任、晉升、財務監控等）的校內安排及相關文件，應不乏良好運作模式／經驗，建議教育局搜集有關資料，並加以推廣，供學校參考。此外，為方便學校辨識及易於掌握，在更新現有的指引／參考資料時，教育局應突顯修訂的部分。現時，教育局只將部分學校需要遞交的表格及報告電子化，專責小組建議教育局進一步將有關的表格及報告電子化，以便學校填報及修改資料。

4.39 在諮詢期間，有持分者反映學校要解僱不稱職的教師十分困難，建議教育局簡化現時解僱教師的程序及要求。惟專責小組考慮到有關議題十分複雜，不同持分者對此亦有不同意見，而現行的安排是經審慎考慮主要持分者的意見及平衡各方的關注後而達成，因此認為不宜倉卒作出任何修改建議。

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。

辦學團體精簡對屬校的行政要求

4.40 專責小組認為要達致為教師和校長「拆牆鬆綁」，除上文第 4.36 及 4.37 段提及教育局須精簡其行政指引及要求外，簡化學校內部行政安排和規定亦屬重要的一環。一般而言，學校按照教育局的指引及要求訂定其校本施行細則。據觀察所得，部分辦學團體在教育局的規定外，會在採購、財

務管理、匯報等方面為屬下學校定下更嚴謹的要求及程序。專責小組理解辦學團體旨在履行其應有的監察職責，惟認為此舉或會加重校長和老師的工作，因此鼓勵辦學團體檢視對屬下學校的行政規定，撤銷繁瑣規條、精簡程序以減輕學校的工作量。

4.41 此外，專責小組觀察到部分辦學團體為其屬校統籌採購共同所需物品／服務，有效地減輕學校的工作負擔，因此亦鼓勵其他辦學團體在適當的範疇，為屬校統籌支援服務，例如採購和核數等，有助減少行政工作之餘，亦可受惠於規模經濟效益。

4.42 不少持分者（包括辦學團體），支持上述建議。就此，有辦學團體要求教育局發放恆常撥款，以統一協助其屬下學校的運作，包括支援採購、擬備財務報告等工作。

4.43 專責小組認同持分者的意見，建議教育局考慮提供額外資源，以支援法團校董會的運作及加強校董培訓。就此建議的跟進詳情請參閱第 4.66 段。

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。

法團校董會精簡校內行政安排／程序

4.44 另一方面，專責小組留意到除教育局及辦學團體的要求外，部分法團校董會按其校本情況及需要，制定嚴謹的內部行政要求及程序。然而，隨著學校推行校本管理多年及學校的持續發展，相關要求及程序或有空間作出完善及精簡，以配合學校的發展步伐及當前需要。因此，專責小組建議法團校董會就學校的實際情況及需要，定期／按需要檢視及精簡學校行政與日常運作及法團校董會的內部安排和程序，並就此諮詢相關持分者，如教職員。此外，法團校董會亦應檢視各類學校文件在內容方面的要求，無論學校是否採用教育局提供的範本，文件內容均應扼要精簡，尤其是備受教師關注的學校發展計劃、學校周年計劃及學校報告。

4.45 隨著現今科技的發達和普及，專責小組建議學校多採用資訊科技輔助處理行政工作，例如擬備各類文件、處理採購和與持分者溝通等，進一步減省繁瑣的工作和程序，以提升工作效率。此外，亦建議教育局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。

適時審視法團校董會章程

4.46 自《二零零四年教育（修訂）條例》在 2005 年 1 月 1 日生效以來，資助學校陸續成立法團校董會。部分學校成立了法團校董會已有一段不短的時間，列於章程中的部分

條文及／或規定有需要隨著學校的持續發展及環境的改變而修訂，因此，專責小組建議法團校董會基於運作所得經驗和配合當前情況，審視章程，並視乎需要，根據《教育條例》及該校法團校董會章程的規定，進行章程的修訂。舉例而言，法團校董會可根據實際運作情況檢視經選舉產生的校董的選舉程序及任期，在符合《教育條例》有關條文的原則及切合校本需要下，減輕因舉行選舉所涉及的工作；亦可按法定程序作出所需的授權安排，以提高法團校董會的工作效率。此外，在支援法團校董會運作方面，不少法團校董會及／或由法團校董會成立的委員會會委派校長或教師承擔秘書工作，該等工作增加了他們的行政工作量，因此，專責小組建議法團校董會宜委任校長、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，以減輕教學人員的行政工作量。教育局可適當地提供資源，讓法團校董會尋求教學人員以外的行政支援。

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

4.47 在校本管理下，資助學校須設立共同參與、具透明度及富問責性的管治架構，並成立由不同背景的主要持分者所組成的法團校董會。此管治架構的要素之一，是除了辦學團體校董、獨立人士外，還有教師、家長和校友等主要學校持分者參與學校的管治、發展規劃、評估和決策。主要持分者的參與有助提高學校運作的透明度，使學校在管治上加強問責，以及確保行政管理更為公正持平。

與各類持分者保持緊密的溝通

4.48 對於有意見指部分學校應強化其溝通和諮詢機制，確保持分者可充分參與學校管治，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透過正式與非正式的溝通機制，與持分者就學校事宜進行有效溝通。例如，法團校董會可視乎校情及需要，定期舉辦校方與教師諮議會，或安排教師與校董聚會，藉此加強與教職員的溝通，了解他們對政策及相關措施的意見和在學與教方面所需的支援等，亦可就有關政策／措施作澄清，釋除教職員的疑慮，並增加他們對學校的歸屬感。雖然有意見認為學校必須設立教師諮議會安排，讓教師有機會直接向校董表達意見，但考慮到各校的校情不同，專責小組認為在確保有足夠的溝通渠道的大前提下，應讓學校根據各自需要自行決定是否舉辦教師諮議會。如有需要，法團校董會亦可成立小組討論特定課題，讓教職員有機會充分表達意見。

4.49 此外，法團校董會應加強與家長、校友等持分者的溝通，並設立各類正式與非正式溝通途徑，例如成立網上討論群組、委派校董代表出席各持分者的正式會議(如周年會員大會)或聯誼聚會，透過不同途徑聽取持分者的意見，使參與文化在持分者當中扎根，確保他們(特別是家長)適度參與學校管理和決策。

4.50 專責小組認為加強與各持分者的溝通，除能促進他們參與學校管治外，亦有助學校及早辨識及化解與持分者之間的誤會及分歧，避免事情及關係惡化，有利學校的持續發展。

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。

考量需否成立委員會處理學校要務

4.51 為確保持分者參與學校管治，現時部分法團校董會會按需要成立由相關教職員及校董組成的委員會，就不同範疇／事宜，例如人力資源、財務管理和審核、處理投訴或上訴、學校發展規劃等作討論及建議。如有需要，法團校董會可邀請具備所需專業知識的校外人士加入委員會，例如邀請會計界別的人士加入財務管理及審核委員會，就學校的財務管理及監控和資源運用方面提供專業意見，完善相關的校本機制，並提高運作透明度。此外，委員會可就特定事宜諮詢持分者，在考慮所蒐集的意見後，才向法團校董會作出建議。專責小組認為設立上述委員會可令相關事務得以充分討論，亦從而提高法團校董會的透明度及會議的效率，並有助校董的承傳和繼任規劃(見 4.27 段)。惟考慮到不同學校有不同需要，因此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，以處理有關學校運作的要務。

4.52 至於有意見認為教員校董不應被要求在法團校董會討論涉及校內人事的議題(例如紀律行動及晉升等)時避席及排除在有關人事的委員會之外，專責小組察悉根據校本管理政策及法團校董會章程，任何類別的校董均須以**個人身分**擔任法團校董會校董，而法團校董會是以集體形式運作，所有決定均由法團校董會集體議定。因此，各類校董的意見均應獲尊重，並有權參與討論及陳述自己的意見，倘若出現利益衝突的情況，有關校董才需要避席。專責小組認為現時各法團校董會應已就其會議及日常運作設立利益申報機制。透過此機制，參與會議／討論的人士(包括校董及學校人員)是否存在利益衝突因而須避席，法團校董會／委員

會應可考慮實際情況作出決定。原則上，若有關人士未有違反該校任何與利益衝突有關的指導性條文，應與其他參與者獲相同的對待。

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。

加強教育局與教師的溝通

4.53 除加強法團校董會與持分者的溝通外，有意見認為教育局亦須強化與教師的溝通機制，以蒐集前線教學人員對教育政策及所屬學校的管理及運作的意見。就此，專責小組建議教育局應重設¹⁰以往每年舉辦的區本小組討論會，邀請公營學校委派由校內全體教師選出的教師代表出席會議。教師代表可就教育政策及學校的措施表達意見，而教育局人員則可藉此收集意見，澄清誤解(若有)，促進專業交流。

4.54 此外，專責小組認為當區域教育服務處的人員進行學校發展探訪時，除與學校管理層如校長及副校長會面外，亦應與其他教師面談，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。為了讓教師暢所欲言，學校管理層（如校長）不宜參與有關會面。

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。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。

¹⁰ 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。

4.55 在校本管理架構下，校長在學校的日常運作及管理上擔當著專業領導的角色，並須與不同持分者保持緊密溝通，促進持分者共同參與管治。為協助校長進一步掌握其角色及相關技巧，有效履行職責，專責小組建議教育局加強現時為新任校長及擬任校長提供的培訓課程¹¹內容，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。

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。

優化處理投訴的機制

4.56 隨著社會日益進步，各界人士對本身權益有更深入的瞭解，他們對學校的期望亦相應提高；因此，即使學校已設有溝通機制及渠道回應各界的查詢和意見，部分人士仍會因種種原因和問題，向學校或相關機構（例如辦學團體、教師團體、立法會及區議會、申訴專員公署及傳播媒體等），作出投訴。

4.57 《教育條例》已授予學校法團校董會管理學校的權力和職能，學校應制訂其校本機制及程序以處理學校事務，包括與學校有關的投訴。雖然校本管理政策並不涵蓋處理

¹¹ 有關新任校長及擬任校長培訓課程內容，請瀏覽以下網址：
<https://www.edb.gov.hk/tc/teacher/qualification-training-development/development/cpd-principals/programmes.html>

投訴機制，惟鑑於 2019 年 3 月初發生教師墮樓的不幸事件，引發教育界對處理教師投訴機制的廣泛討論及關注，專責小組認為有需要研究此議題並提出改善建議。

4.58 現時，「優化學校投訴管理安排」(優化安排)¹² 已在所有公營及直接資助計劃學校全面實施，經審視優化安排後，專責小組察悉有關安排已清楚界定學校及教育局在處理學校投訴方面的角色及責任。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¹³。若學校員工直接向所屬學校提出投訴，則學校須按相關校本機制處理。此外，教育局已設立獨立投訴覆檢機制，並成立「學校投訴覆檢委員團」(覆檢委員團)，由覆檢委員團成員組成獨立的覆檢委員會，覆檢由家長、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。

4.59 專責小組認為現時處理學校投訴的分工合理。因應業界對處理教師投訴個案的意見，專責小組建議擴大現時由覆檢委員團負責覆檢個案的適用範圍，延伸至涵蓋教師直接向所屬學校提出及向教育局提出的投訴個案。覆檢委員團的成員來自教育界及非教育界的獨立人士，由其組成的覆檢委員會覆檢教師投訴個案，無論對投訴人或被投訴人而言，皆可加強覆檢結果的獨立、客觀性和公信力。與處理由家長、學生或公眾人士提出的覆檢申請相同，有關教師

¹² 因應「優化學校投訴管理委員會」的建議，教育局於2012/13至2014/15學年共分三期推行先導計劃，協助學校制訂一套公平、公正及公開的「優化學校投訴管理安排」，以處理由家長、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。由於先導計劃檢討結果十分正面，所有公營及直接資助計劃學校自2017年9月1日起，已全面實行優化安排。

¹³ 包括(i)涉及《教育條例》、教育政策及教育局直接提供的服務的投訴；及(ii)由其他部門／法定團體(例如：申訴專員公署、立法會、平等機會委員會或區議會等)轉介的投訴。

須提供足夠理據或新證據，讓覆檢委員團的主席（並非來自教育局）考慮是否接受其申請。此外，就外間的誤解（例如教育局會將接獲的教師投訴轉交有關學校處理），專責小組建議教育局透過不同渠道，加強持分者（包括教師）對現行處理各類投訴安排的了解，澄清謬誤，包括教育局會直接處理接獲的教師投訴，不會轉交有關學校處理。

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，讓投訴人或被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。

4.60 當學校接獲由員工提出的投訴，須遵照校本或辦學團體的員工投訴機制及程序（如適用）處理。專責小組認為雖然各學校的情況不一，然而處理有關學校日常運作及內部事務的投訴的基本原則及安排，也適用於處理學校員工的投訴，因此建議法團校董會可參照教育局為學校所提供的「學校處理投訴指引」範本，制定／修訂其處理員工投訴機制及程序，以便更妥善地處理員工的投訴。

4.61 由於教師可以直接向學校作出投訴，為瞭解個別學校的具體情況，專責小組建議教育局每年向公營學校收集其接獲教職員投訴的資料，並連同局方收到的教職員投訴，一併作檢視。若發現有不尋常的情況，教育局會作進一步跟進，包括要求有關學校提供進一步資料，及／或與學校商討如何跟進改善，防止情況惡化。

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。

檢視校本處理投訴機制

4.62 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，包括處理教師的投訴，以進一步提升其機制及程序的公平、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。舉例而言，學校及法團校董會應審視並確保：

- 處理程序必須清晰及客觀，不會受到任何人作出的不適當影響或干預，以及能保障有關人等包括投訴人的私隱；
- 委派合適人士處理投訴／上訴。任何被投訴的人員均不應參與處理事件及／或監督調查工作；
- 在制定及修訂處理投訴／上訴程序時，已徵詢教師和家長的意見，以確保這些程序能廣為持分者所接納。所有主要持分者如全體教職員和家長已被告知及明白投訴／上訴機制的內容和程序；
- 設立申報制度供所有涉及處理投訴／上訴的人士申報利益衝突；以及
- 因應事件的性質及嚴重性，成立專責小組處理某些特別投訴／上訴個案；因應情況，小組成員可包括法團校董會校董及辦學團體代表，及邀請獨立人士，例如社工、律師、心理學家等，及／或與個案無關的家長或教師，加入小組，就個案提供專業意見和支援；以及委任獨立人士出任小組主席，以增加處理程序的公平和公正性及小組的公信力。

調解分歧

4.63 由於學校的持分者眾多，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；有見及此，學校宜盡早以調解方式處理分歧，避免事情惡化。基於以上考慮，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方式及考慮，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。此舉除可避免事情惡化外，亦能促進校方與投訴人的了解，重建互信和團隊精神，有助日後雙方保持關係，繼續聯繫和合作。學校／法團校董會可因應個案性質，委任獨立人士主持調解，不偏不倚地協調爭議雙方的紛爭及達成解決方案。

4.64 除學校和教育局外，投訴人亦會向學校所屬的辦學團體申訴，尤其是當他們不滿意學校的調查結果時。因此，專責小組鼓勵辦學團體定期／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。辦學團體的相關機制，亦宜具備調解的處理方式及考慮，盡早處理雙方的分歧，避免事情惡化。

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。

小結

4.65 專責小組非常感謝教育界人士及持分者提供了寶貴意見，為專責小組制定最終建議提供重要參考。

4.66 鑑於業界及持分者一致贊成為學校／法團校董會提供額外行政主任職級人手／資源，並視為首要措施，應盡早推行，以減少教師和校長的行政工作及加強對法團校董會的支援，專責小組在 2018 年 9 月 26 日的會議上一致支持盡快落實有關建議，毋須等待專責小組向政府提交的檢討報告，並議決致函教育局局長建議由 2019/20 學年開始推行。政府接受專責小組的建議，行政長官在 2018 年 10 月 10 日公布的施政報告中宣布，政府由 2019/20 學年起為公營及直接資助計劃學校提供額外資源，以加強學校及校董會的行政支援，包括讓學校聘用額外行政職級人手及加強校董培訓，從而減少教師和校長的行政工作，讓他們更專注教學，關顧學生成長。措施涉及的額外支出約每年 5 億 7 千萬元。

第五章

總結

5.1 校本管理的目標是透過向學校下放更多權責及主要持分者的共同參與，讓學校靈活地管理校務、運用資源和規劃學校發展，從而發展具學校特色的優質教育，以提升教學水平和改善學生的學習成果。

5.2 專責小組全面檢視了校本管理的推行現況，並經詳細討論各項議題及探討相關的優化建議後，在三個範疇包括(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，制定十七項初步建議及諮詢教育界及相關持分者。

5.3 經仔細分析和深入討論所有蒐集的意見後，專責小組對初步建議加以整理及修訂，並增添新建議，最終提出二十七項具體建議（詳述於本報告第四章），供教育局、辦學團體及法團校董會參考和跟進。

5.4 專責小組相信，實施以上三個範疇的相關建議可適切地回應教育界迫切的需要和關注，強化校本管理，同時減少教師和校長的行政工作，讓他們更專注教學，有更多時間關顧學生成長。專責小組期望藉著加強教育局、辦學團體與法團校董會間彼此的合作，同心協力推動有效的學校管治及管理，讓學校得以持續發展，為莘莘學子提供優質教育，以應對廿一世紀的挑戰和機遇。

校本管理政策專責小組

(I) 職權範圍

- 研究校本管理政策在資助學校的推行現況；
- 就研究結果，為優化校本管理提出改善建議，尤其是但並不限於下列範疇：
 - 增加持分者對辦學團體、法團校董會和教育局角色及權責的認識，以期有效地實施校本管理政策，使學校發展及學生學習最終得益；
 - 加強學校行政效能，及若有需要時，簡化資助學校的行政，從而釋放教師空間，以利教學、專業發展及就教育政策作交流等；及
 - 提升主要持分者在學校管治方面的能力。

(II) 成員

主席	雷添良先生
成員	余黎青萍女士
	陳紹才先生
	梁湘明教授
	張勇邦先生
	黃嘉純先生
	黃錦良先生
	馮偉華博士
	葉成標先生
	劉志聰先生
	潘淑嫻博士
	潘德昌先生
	李錦光先生（秘書）

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——

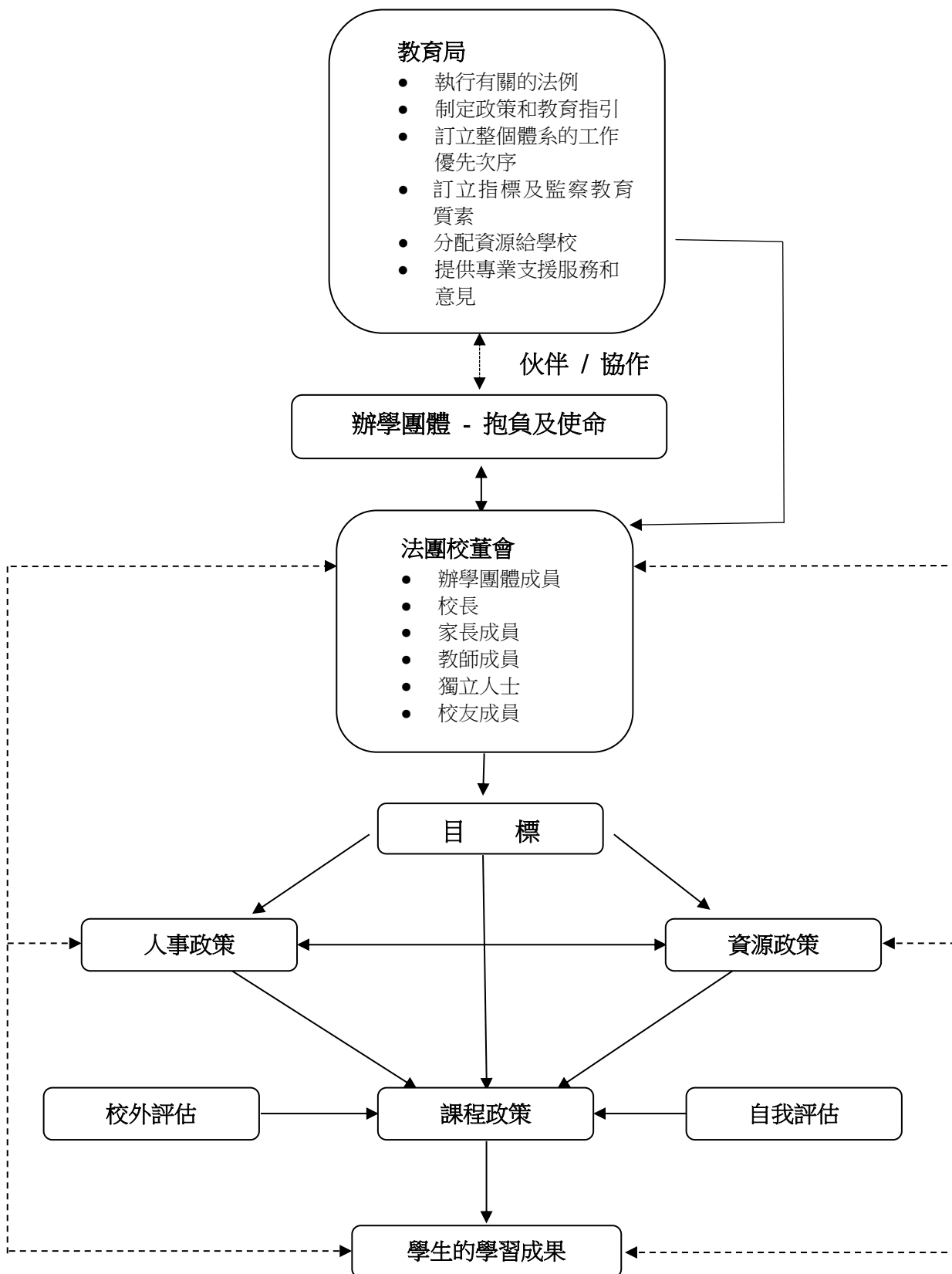
- (a) 承擔為該校的新校舍裝修及提供裝備以達致(如適用的話)常任秘書長建議的標準的成本；
- (b) 訂定學校的抱負及辦學使命；
- (c) 對辦學團體所擁有的資金及資產的使用，保持全面控制；
- (d) 決定接受政府資助的模式；
- (e) 透過辦學團體校董而確保學校實踐其辦學使命；
- (f) 在制訂學校的教育政策方面，向法團校董會作出一般指示；
- (g) 監察法團校董會的表現；及
- (h) 草擬法團校董會的章程。

(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)

教育局、辦學團體及法團校董會的相互關係示意圖



專責小組於 2018 年 7 月發表的諮詢文件

校本管理政策專責小組

徵詢意見

目的

1. 「校本管理政策專責小組」檢視了資助學校¹推行校本管理政策的現況，以及就檢視結果，為優化校本管理提出改善建議。本文件就專責小組提出的主要建議諮詢持分者。

背景

2. 在 1997 年，教育統籌委員會（教統會）發表了有關「優質學校教育」的《第七號報告書》，其中一項主要建議是政府向學校下放更多權責，讓學校有更大的自主權和靈活性，以發展學校特色，照顧學生的不同學習需要及提升學習成果。與此同時，學校亦須提高運作的透明度，讓更多持分者參與校政管理並加強問責性。事實上，持分者參與學校管治是世界趨勢。

3. 為了確保所有資助學校的主要持分者能直接參與學校管治，政府要求所有資助學校均須按照《教育條例》的規定，成立由不同持分者組成的法團校董會，並透過權責下放，讓學校有更大的自主權，可以更靈活地管理校務、運用

¹ 在 2005 年 1 月 1 日實施的《二零零四年教育(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「校本管理政策專責小組」的建議。

資源和計劃學校的發展。

4. 為實踐優質教育，行政長官積極聆聽教育界及各持分者的意見。除在 2017/18 學年落實一系列優先措施外，亦承諾會進一步檢視和跟進其他範疇，其中包括落實「校本管理」，為教育界「拆牆鬆綁」，騰出更多教育政策研究和交流的空間。

5. 教統會接受教育局的邀請，於 2017 年 11 月成立「校本管理政策專責小組」，以研究校本管理政策在資助學校的推行現況，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雷添良先生擔任，成員包括來自辦學團體、學校議會、家長團體與教師團體的代表，以及資深教育工作者。

6. 專責小組在過去半年舉行了多次會議，並分別與各區中小學校長會代表會晤。專責小組詳細審視校本管理政策的推行現況，並提出了初步建議，以優化校本管理的推行。

7. 為了進一步完善檢討工作，專責小組現邀請持分者以意見書形式，就下文提出的改善措施提供意見。收集的意見將為檢討工作提供重要的參考資料，有助專責小組制訂最後建議。

現況

8. 校本管理的目標是透過向學校下放更多權責，讓學校能更靈活地管理校務、運用資源和計劃學校的發展，從而制訂更切合學生及學校需要的校本政策、發展學校特色及提升學習成果。然而，學校仍須在政府所定的管治架構內運作，成立由不同持分者組成的法團校董會管理學校，並遵循《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。

9. 校本管理架構是一個共同參與、具透明度及富問責性的管治架構，由辦學團體代表、校長、教師、家長、校友和獨立社會人士組成法團校董會共同管治學校。透過不同持分者參與制定學校政策，有助提高學校管治方面的透明度和問責性，並且能集思廣益，使校政更臻完善，同時亦能產生有效的制衡作用，以免發生不利學校發展的事情。

10. 經審視校本管理政策的推行現況後，專責小組認為校本管理推行多年以來，大體上大部分學校在運作上均協調得當、井然有序。專責小組對於資助學校界別在這方面所作的努力十分欣賞。然而，校本管理仍有改善空間，例如個別學校的校董欠缺管理學校所需的知識與技能，以致學校管治質素未如理想；甚至有校監未能有效履行《教育條例》訂明的職能。當法團校董會未能有效履行管理職能時，會影響到學校的有效運作和學生學習。

11. 專責小組建議在三個廣泛層面探討如何優化校本管理的推行—(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。再者，專責小組認為除教育局外，辦學團體亦擔當重要角色，使校本管理發揮成效，因此，改善建議亦涵蓋有關團體。

改善管治質素

12. 資助學校由其法團校董會管理。法團校董會的表現，視乎校董是否有能力和作好履行職責的準備。要改善管治質素，所涉各方必須正確認識其職能和責任，以及提升主要持分者的能力。

13. 辦學團體、法團校董會和教育局的職能和責任概述如下：

- (a) 辦學團體負責訂定學校的抱負和辦學使命，亦須向法團校董會發出一般指示，以制訂學校的教育政策。辦學團體有責任監察法團校董會的表現，並通過辦學團體校董，確保辦學使命得以實踐。
- (b) 法團校董會負責管理學校，並須就學校表現問責，而學校在運作方面必須遵循相關條例和規例所訂的細則和規定、教育局不時發出的指示和通告、辦學團體的指引，以及法團校董會章程。
- (c) 教育局擔當監管者角色，確保法團校董會／學校符合《教育條例》、《資助則例》及教育局通告和指示所定的規定；亦負責向學校提供資源和專業支援。

教育局、辦學團體及法團校董會的相互關係示意圖見附件二。

14. 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(見附件二)清晰及充分。此外，辦學團體和法團校董會一般能維持充分及適切的交流和協作，從而履行法定職能和責任，例如法團校董會按既定抱負和使命制訂學校政策時，兩者藉著適切交流，確保使命得以實踐，最終令學生受惠。而教育局則透過監管及支援措施，包括進行校外評核及其他視學，確保學校教育質素。教育局亦與辦學團體保持伙伴關係，共同協作支援學校。專責小組認為除教育局目前提供的支援外，有關各方應通過加強培訓和支援措施，提升校董的能力及改善學校管治質素。

初步建議 (i) - (x)

協助持分者加深了解各方的職能和責任

15.1 就教育局而言——

- (i) 教育局應加強為法團校董會校董²和辦學團體³提供的培訓⁴，包括加強現有培訓內容及模式，以助校董和辦學團體加深了解辦學團體、法團校董會和教育局的職能和責任，並促進其持續專業發展，令校董和辦學團體更有效地履行職責。
- (ii) 專責小組認為教育局和辦學團體均有需要提供培訓，而且兩者的培訓可相輔相成。教育局的培訓課程可讓參加者掌握最新教育政策和優良做法，而法團校董會／辦學團體則可安排專為校董而設的培訓活動，確保他們詳悉辦學團體的抱負和辦學使命，以及能配合個別辦學團體的特定需要等。就此，教育局可為法團校董會提供額外資源。
- (iii) 對學校管治來說，物色合適人選擔任校董十分重要，因此應就校董的職責、價值觀、特質、才能和能力等，擬備一覽表，以供辦學團體和法團校董會參考，並協助擬任校董人士充分認識校董的職能和責任。此外，教育局可加強現時的有意出任校董人士資料庫⁵，涵蓋更多相關範疇的專業人士（例如退休校長），並向法團校董會／辦學團體推廣資料庫，協助他們選賢擇能擔任校董之職。

² 包括校董培訓課程、複修課程、講座和簡介會。

³ 包括以辦學團體為本並涵蓋特定學習主題(例如校董職能和責任、危機管理等)的專設課程，以及個案研究。

⁴ 包括優化校本管理網站，例如加強培訓資料／短片和最新與校本管理相關的資訊。

⁵ 資料庫於二零一七年年中由教育局建立，現時載有數百名來自法律、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。

提升法團校董會校董的能力

- (iv) 專責小組大致上同意，培訓課程有助提升法團校董會校董履行職責的能力。惟校董大都有全職工作，可能難以抽空參加培訓課程，因此教育局應進一步優化校本管理網站，例如製作培訓短片、建立教育局通告／指引的連結等，便利校董取得培訓資料。另外，教育局可提供網上自學課程，讓法團校董會校董自行安排時間修讀。就此，教育局已表示將製作電子自學教材套，提供有關校本管理的基本須知、簡便提示和網上短片。
- (v) 為協助法團校董會校董(特別是新任／新當選校董)管理學校及評估學校表現，教育局應設計一套方便易用的網上工具，涵蓋有關學校行政和管治的重要範疇，以供校董隨時參閱。
- (vi) 至於管治較弱的資助學校，教育局應加強現時的法團校董會探訪／視學，連同相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；教育局亦可及早發現並藉此介入處理潛在的管理不善個案。

15.2 就辦學團體而言——

- (vii) 與建立「學習圈」的理念相若，專責小組鼓勵辦學團體(特別是開辦多所學校者)採取以下措施：
 - 加強屬校校監與校董之間的內部分享，以促進相互支援，並齊心協力推動有效管治；而教育局則可為營辦一所或其他有需要的辦學團體舉辦分區或地區為本的專題討論會／分享會，以牽頭推廣分享文化。
 - 如情況合適，開放培訓課程供其他辦學團體的學校

參加。

- (viii) 辦學團體在學校管治方面擔當關鍵角色，因而最能支援屬校法團校董會籌劃特定的培訓活動，讓校董詳悉辦學團體的抱負和辦學使命，並能配合個別辦學團體／法團校董會的特定需要。

15.3 就法團校董會／學校而言——

- (ix) 為確保法團校董會的延續及校董的順利過渡，法團校董會應更重視繼任的規劃，及早物色合適的校董人選作好繼任安排，並按校本情況培訓準校董，例如因應所需邀請有關人士加入法團校董會／學校所成立的委員會。至於新任校董，則可透過校本迎新培訓，讓他們了解學校行政和運作的要點，助其履行校董職責並掌握學校管治所需的才能和知識。
- (x) 有意見認為，法團校董會為獨立的法定團體並獲教育局下放權力處理學校行政及管理，其校董應具所需的知識及技能以履行有關的管治職責，因此須訂定基本培訓要求；但亦有意見認為，設立培訓門檻可能令招募校董更為困難，包括阻礙一些現有的校董繼續服務法團校董會及有意出任校董的人士加入相關服務。另外，培訓需要會隨校董資歷和經驗及有關學校的校情而有所不同，而個別的辦學團體或會有各自的校董培訓政策／安排，故難以訂定合適和可適用於不同法團校董會校董的基本培訓要求。

16. 就上述初步建議 (i) - (x)，特別是就以下問題，專責小組歡迎持分者提供意見：

- (a) 對專責小組就改善管治質素的初步建議，有甚麼意見或其他建議？

- (b) 應否為法團校董會全體校董(包括校監)訂定基本培訓要求？如應該的話，則須否強制校董符合有關要求？基本培訓內容為何？在實行上會否有困難？

加強學校行政效能並釋放教師和校長空間

17. 為協助教師和校長應付行政工作，教育局在過去二十年推行了多項措施，包括：精簡行政程序；授權學校處理人事和行政事宜；為學校提供更多資源以聘用額外支援人員／購買所需服務；審慎檢討學校參與計劃／項目及運用教育局津貼／撥款的安排，減省學校須呈報的數據及報告等。不過，學校界別普遍關注到，隨着實施校本管理及執行相關工作（例如法團校董會負責直接處理人事和財務事宜、支援法團校董會工作等），校長和教師須為日益繁重的行政工作付出更多時間和精力，例如學校需根據其發展及／或學生學習的需要，籌劃相關校本措施，以提供優質教育。行政工作量有增無減的同時，為配合提升透明度和問責，學校行政也愈趨複雜，以致學校耗用大量人手和時間處理不同工作，例如與持分者聯繫、處理投訴、就危機管理與家長保持良好溝通等。

18. 除以上所述，專責小組認為內部行政安排和規定是學校行政／管理不可或缺的部分。這些安排和規定屬校本性質，通常由辦學團體及／或法團校董會自訂。據觀察所得，部分辦學團體除遵從教育局規定外，更在採購、財務管理等方面為學校定下更嚴緊要求。

19. 專責小組認為有需要撤銷繁瑣規條、精簡程序並為學校加強行政支援，以提升學校行政及管理效能，從而釋放教師和校長的空間，讓其專注於核心的教育工作，相關建議臚列如下。

初步建議(xi) - (xv)

20.1 就教育局而言——

- (xi) 為減輕學校的行政工作量，教育局應繼續定期／按需要檢討為學校所訂的規定／要求，讓學校能更順暢地處理行政工作。舉例說，局方可參考其他相關機構的安排，視乎情況增加資助學校在進行採購／商業活動方面的靈活性，例如放寬合約期規限、招標／報價金額上限、書面報價數目等。
- (xii) 為學校／法團校董會提供額外人手／資源，支援學校行政工作。由於學校行政和管理愈趨複雜，行政支援應由較為幹練的人員提供，例如持有大學學位者。

20.2 就辦學團體而言——

- (xiii) 專責小組鼓勵辦學團體檢視其在監督／監察屬校的表現及管理等方面的行政程序及安排，以精簡學校的行政工作。專責小組亦鼓勵辦學團體在合適的行政範疇擔當統籌角色，例如協助屬校統一進行採購各類共同需要的物品／服務，以達到規模經濟效益及減輕學校工作量。

20.3 就法團校董會而言——

- (xiv) 猶如教育局和辦學團體，法團校董會可與學校人員磋商，因應情況定期／按需要檢視／精簡學校行政與日常運作及法團校董會運作的內部安排和程序。法團校董會亦可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。因應學校發展與問責架構及校本管理的推行，學校須擬備上述文件，而文件的內容要求備受教師關注。無論學校是否採用教育局提供的範本，文件均應扼要精簡。此

外，法團校董會亦可鼓勵學校多採用資訊科技輔助執行學校行政，例如處理採購等，以減輕工作量。

- (xv) 法團校董會宜基於所得經驗和配合當前情況，審視章程，並視乎需要修訂條款及程序，舉例說，法團校董會可檢視需選舉產生的校董的任期，以減輕因舉行選舉所涉及的工作；按法定程序作出所需的授權安排。此外，法團校董會可探討委任校長、教師或教員校董以外的人士擔任法團校董會／委員會秘書，藉此減輕教學人員的行政工作量。

21. 與此同時，專責小組會繼續研究進一步為教師和校長釋放空間，以利教學、專業發展及就教育政策作交流等，包括檢視現時教育局要求學校提交的報告和資料，探討進一步精簡的可行性。就上述初步建議 (xi) - (xv) 及以下問題，專責小組特別希望持分者提供意見：

- (a) 如何可進一步釋放教師和校長空間？
- (b) 就加強學校行政效能以釋放教師和校長空間所建議的措施，例如精簡教育局的規定、放寬採購規限(包括合約期規限及相關招標程序的金額上限)等，有何意見？
- (c) 對初步建議提出辦學團體及／或法團校董會宜檢視校內的行政規定和程序(例如財務和人力資源管理方面)，有何看法？教育局、辦學團體或法團校董會還可採取什麼進一步措施？

促進主要持分者參與學校管治

22. 在校本管理下，資助學校應設立共同參與、具透明度及富問責性的管治架構，並成立由不同背景的主要持分者所組成的法團校董會。此管治架構的要素之一，是教師、家

長和校友等主要學校持分者適度參與學校的管理、發展規劃、評估和決策。主要持分者的參與有助提高學校運作的透明度，使學校在管治上加強問責，以及確保行政管理更為公正持平。

23. 對於有意見指部分學校應強化其溝通和諮詢機制，確保持分者可充分參與學校管治，專責小組認同法團校董會和學校應在持分者之間建立參與文化。為此，法團校董會應不時檢視和加強為持分者而設的正式與非正式的溝通機制，就學校事宜進行有效溝通。

初步建議 (xvi) - (xvii)

(xvi) 法團校董會宜加強機制，確保與教師保持緊密有效的溝通，例如定期舉辦校方與教師諮議會、成立小組討論特定課題，以及安排教師與校董聚會。此外，應加強與家長、校友等持分者的溝通，並設立各類正式與非正式溝通途徑，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。

(xvii) 專責小組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和相關學校人員加入，以處理有關學校運作的要務，例如人力資源、財務管理和審核、處理投訴或上訴、學校發展規劃等。成立這些委員會，令相關事務得以充分討論，亦從而提高法團校董會的透明度及會議的效率。

24. 就上述初步建議 (xvi) - (xvii)，特別是就以下問題，專責小組歡迎持分者提供意見：

(a) 有什麼其他途徑可加強法團校董會與不同持分者的溝通？

(b) 對專責小組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和相關學校人員加入，以處理有關學校運作的要務，有何意見？

徵詢意見

25. 歡迎教育界人士和持分者就本諮詢文件內有關專責小組的初步建議發表意見，並請於二零一八年九月十日(星期一)或之前把書面意見以郵寄、電郵或傳真方式提交專責小組秘書處：

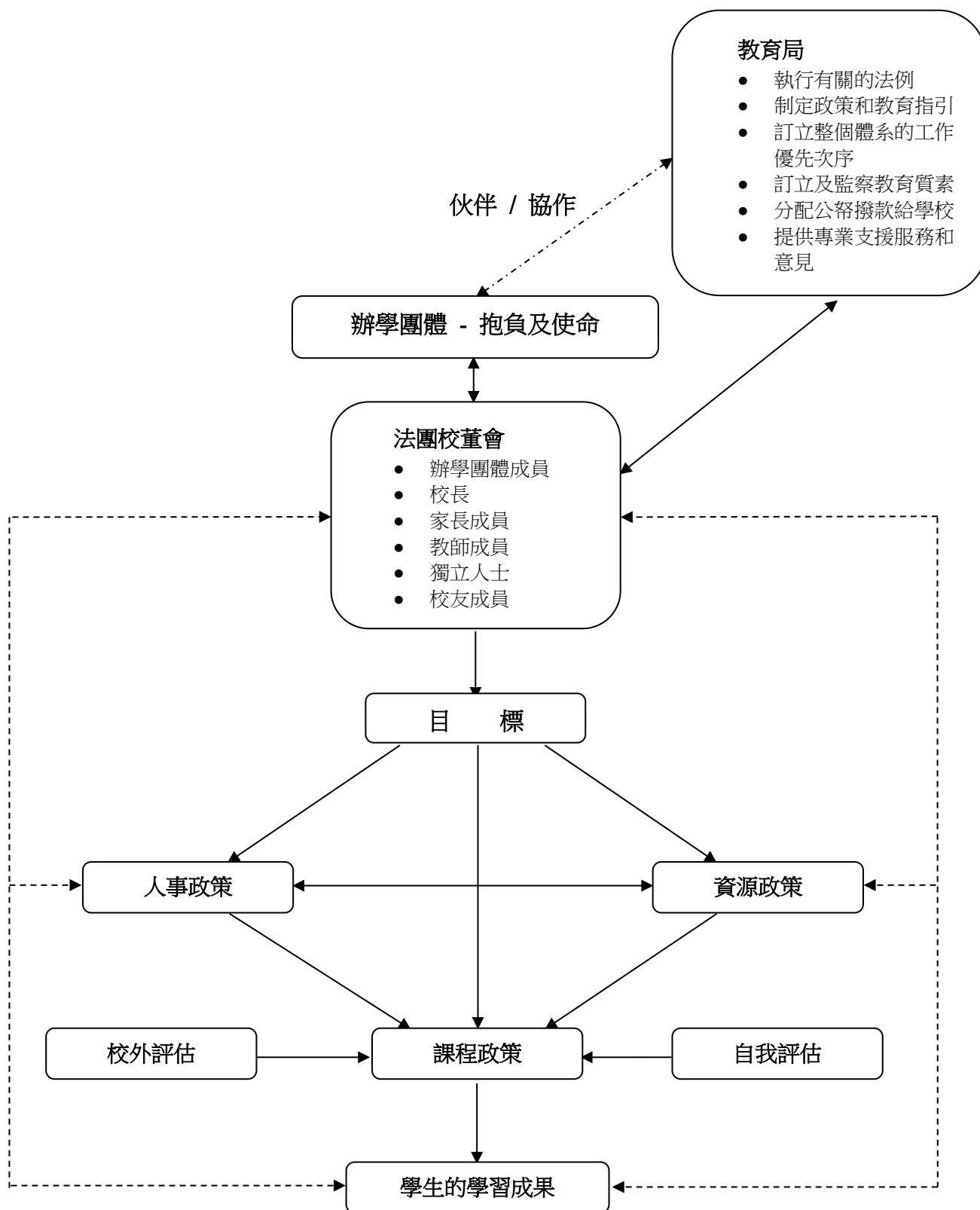
郵寄地址：香港添馬添美道 2 號政府總部東翼 5 樓
學校發展分部中央 2 組
「校本管理政策專責小組」秘書處
電郵地址：sd_centralteam2@edb.gov.hk
傳真號碼：(852) 2891 2593

26. 任何人士就本諮詢文件提交意見書時所附上的個人資料，純屬自願提供，有關資料亦只會用於是次諮詢工作上。資料經分析後會被銷毀。

27. 專責小組會視乎情況，以任何形式及為任何用途，複製、引述、撮述或發表所收到的意見書的全部或部分內容，而無須事先徵求提出意見者的准許。惟局方在引用相關內容時不會透露提出意見者的個人資料。

校本管理政策專責小組
二零一八年七月二十三日

教育局、辦學團體及法團校董會的相互關係示意圖



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)

持分者參與諮詢會及／或提交意見的統計

(I) 諮詢會

日期	校長	副校長	教師	辦學團體	家長	教育團體	法團校董會		其他(例如: 學生、社工)
							校董	校監	
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
小計	43	17	280	24	18	8	74	21	6
總數	491								

(II) 書面意見

意見提供者	辦學團體	法團校董會		教師／校長 團體	教師	教育團體
		校監	校董			
數量	5	1	1	3	1	1
總數	12					

諮詢期間收集的意見摘要

協助持分者加深了解各方的職能和責任

初步建議 (i)

加強為法團校董會校董提供培訓，包括培訓內容及模式。

持分者意見重點
<p>整體意見：十分同意</p> <ul style="list-style-type: none">● 培訓內容切勿側重理論或流於表面，應以容易理解和實用性強為大原則，讓參加者更明確掌握內容，並確保其清楚知悉處理校務時須遵守《資助則例》● 檢視不同類別校董的角色，強化其對學校運作的了解和功能● 教育局提供涵蓋最新教育政策和良好做法的培訓課程，而法團校董會／辦學團體安排的培訓則涵蓋其抱負和使命● 繼續提供面對面的課堂培訓，並確保校董在課堂上作互動交流● 教育局為不同類別校董安排專題培訓，令各持分者更深入了解所屬類別校董的職能

協助持分者加深了解各方的職能和責任

初步建議 (ii)

教育局為辦學團體／法團校董會提供資源籌辦校董培訓。

持分者意見重點
整體意見：十分同意
● 辦學團體配合屬下學校校董的時間，為他們提供專項培訓
● 教育局發放更多經費予法團校董會處理有關法律方面的事務

協助持分者加深了解各方的職能和責任

初步建議 (iii)

教育局擬備校董角色、職能、權責、操守等資料的一覽表及擴大有意出任校董人士的資料庫。

持分者意見重點

整體意見：普遍同意

- 雖然有個別持分者認為由於個別辦學團體在選任校董時有其特定要求或考慮，該資料庫的作用可能不大，但普遍認為設立專業範疇多元化的人才庫，除有助辦學團體及法團校董會物色合適的人選出任校董外，亦能提升法團校董會的專業水平

提升法團校董會校董的能力

初步建議 (iv)

教育局進一步優化校本管理網站，製作校董網上自學套件。

持分者意見重點

整體意見：十分同意

- 普遍認同提供網上學習平台，讓校董可按本身的需要及時間研習
- 整合和重新編排有關「校本管理」網頁內的資料，讓校董更容易參閱
- 繼續提供面對面的課堂培訓，並確保校董在課堂上作互動交流

提升法團校董會校董的能力

初步建議 (v)

教育局設計一套方便易用的網上工具，以協助法團校董會校董（特別是新任／擬任校董）管理學校及評估學校表現。

持分者意見重點
<p>整體意見：普遍同意</p> <ul style="list-style-type: none">● 持分者普遍認為方便易用的網上工具，有助校董執行管理學校的職務● 增設校本管理資料庫，供學校參考● 教育局適時更新校本管理網頁，供持分者參考

提升法團校董會校董的能力

初步建議 (vi)

教育局為管治較弱的資助學校，強化專為法團校董會而設的訪校，就學校管治和行政等要務提供更深入的建議；教育局可藉此及早發現並介入處理潛在的管理不善個案。

持分者意見重點

整體意見：普遍同意

- 雖然持分者普遍同意此建議，但亦有意見認為：
 - 校長於教育局訪校前須作事前準備，此建議增加其工作量
 - 教育局分區學校發展組須積極留意和確保每所學校的法團校董會在管理與決策過程中，對有關教育的法律、政策以及學校運作有足夠的認知與管治能力，確保教職員有足夠機會參與討論，運作時貫徹執行《資助則例》
- 通過訪校審視及監察法團校董會的管治質素，如抽查有關文件，及在學校與校董討論等，以了解校董的參與狀況
- 在探訪學校時，分區學校發展組人員除與校長及副校長面談外，亦應接觸教師，從不同角度了解實際情況

提升法團校董會校董的管治能力

初步建議 (vii)

與「學習圈」的理念相若，鼓勵辦學團體(特別是開辦多所學校者)採取以下措施：

- (i) 加強屬校校監與校董之間的連繫及分享
- (ii) 開放培訓課程供其他辦學團體的學校參加

持分者意見重點
<p>整體意見：普遍同意</p> <ul style="list-style-type: none">● 有建議認為可為擔任不同崗位(如主席、司庫及屬下委員會之主要成員)的校董設立跨校學習群組● 教育局可以為有需要的辦學團體和學校提供支援，特別是在管理和監察工作上人力和物力均有局限的辦學團體

提升法團校董會校董的管治能力

初步建議 (viii)

鼓勵辦學團體支援屬校為校董籌辦特定的培訓活動。

持分者意見重點
整體意見：十分同意
● 為辦學團體提供資源，應付如行政人手、講者費用及電子培訓資料等的支出，以便為屬下學校的校董籌辦培訓

提升法團校董會校董的管治能力

初步建議 (ix)

法團校董會確保其延續及順利過渡，就校董繼任作好規劃，並按校本情況培訓新任／擬任校董。

持分者意見重點
<p>整體意見：普遍同意</p> <ul style="list-style-type: none">● 持分者普遍贊成法團校董會有責任作妥善的校董繼任安排及長遠規劃● 部分持分者反映難以招募合適人選擔任家長及校友校董，因此建議法團校董會可考慮延長有關校董的任期至 2-3 年

提升法團校董會校董的管治能力

初步建議 (x)

應否為校董設立基本培訓指標？

持分者意見重點

整體而言，普遍對設立強制性的基本培訓指標有所保留

校董培訓需要／安排

- 校董（包括校監）應接受培訓，尤其是新任及來自非教育界的校董／校監更需要熟習學校事務，如管治要訣、校本運作等
- 對於來自非教育界的校監，提供較全面及深入的培訓
- 除參加培訓課程外，可透過網上自學，讓校董自行按需要／時間研習，有助解決校董未能抽空上課的問題及隨時進行複修
- 由辦學團體為其屬校的校董籌辦培訓課程，效果應會更佳

應否強制參加培訓

「不應」意見一

- 普遍有所保留，認為校董非受薪，且大都從事全職工作，甚至身兼數職，未必能花太多時間參加培訓課程
- 法團校董會校董各自有不同的個人背景、經驗和需要，故很難有一致性的培訓指標
- 強制培訓會令有意成為校董的人卻步，例如可能會降低家長及校友參選的意欲，令招募校董更為困難。相反，當校董

入職後意識自己的不足，多會樂於接受培訓。因此，應沿用現時的軟指標方式，鼓勵校董參與培訓

「贊成」意見一

- 校董，尤其是校監，必須接受基本培訓，法團校董會亦必須有若干百分比的校董完成培訓
- 考慮在法團校董會中若干比例的校董接受較深入的培訓，其他校董則可於網上進行基本培訓
- 長遠而言，應為校董推行類似校長的認證計劃

其他意見

- 設立校董表揚制度，鼓勵更多合適人士擔任校董
- 培訓重點應包括：校董的職權、角色、以及學校人事、財務管理和自評與發展
- 訂立培訓內容／重點時，可就不同校董的背景和類別，如家長、教師等及／或新加入、經驗尚淺和不熟悉教育事務的校董等，設定相應的培訓要求，以改善管治質素。例如：
 - 為經驗尚淺和不熟悉教育事務的校董安排較深入的培訓；至於較熟悉教育事務的校董（如校長），則可參與較短的培訓課程，溫故知新
 - 由於辦學團體校董的使命感一般來說較強，故適宜作面對面的深入培訓；家長校董的背景較多樣化，宜作網上培訓
 - 可針對個別學校需要提供專題培訓

加強學校行政效能並釋放教師和校長空間

初步建議 (xi)

教育局繼續現時定期／按需要檢討為學校所訂的規定／要求，簡化學校行政工作，例如放寬採購／商業活動方面要求。

持分者意見重點
<p>整體意見：十分同意</p> <p><u>放寬採購規限</u></p> <ul style="list-style-type: none">● 簡化行政程序及規定，尤其是採購● 由辦學團體為屬校統一採購共同所需的物品／服務，有助減輕個別學校的行政工作量● 教育局加強於採購方面對學校的支援，例如提供供應商名單及不同的表格／文件範本以作參考（如有關工程的招標文件、聘用合約如兼職體育教練的範本）● 教育局提供資源協助學校電子化行政工作 <p><u>其他建議</u></p> <ul style="list-style-type: none">● 個別管治失當個案應個別處理，不能以偏概全，教育局不應因為社會上的個別事件，而加重所有學校校長和校董的負擔● 教育局的行政要求不應太嚴苛● 教育局內不同組別應相互配合以貫徹簡化學校行政工作的原則● 為學校一般行政問題如教師聘任及常見的突發性事項，提

供參考資料

- 設立諮詢途徑，例如查詢熱線，以提供法律、保險、人事問題的支援以便協助學校處理學校行政工作
- 所有政府津貼均採用擴大的營辦開支整筆津貼的模式，讓學校按校本需要調撥，靈活運用於不同範疇，避免太仔細的分類或規限用途
- 檢討其他現行政策的規定，以釋放教師空間，例如簡化在核數稽查及申請津貼的計劃書和報告等的文件要求，以及檢討其他現行政策的規定
- 加強教育局分區學校發展主任的培訓，以協調各區學校行政的處理及讓他們更熟悉有關行政工作的程序及時限

加強學校行政效能並釋放教師和校長空間

初步建議 (xii)

教育局提供額外行政職級人手／資源，支援學校行政工作。

持分者意見重點

整體意見：一致同意

增加行政主任職級人手／資源

- 一致贊成增加，且應列為首要措施
- 大校小校的行政工作相差不遠，但大校有較多教師，人手較充裕，故在考慮增加人手時，不應單以班數作為計算基礎
- 教育局提供恆常撥款給辦學團體及法團校董會作行政經費
- 就所需的專業支援人員和技術人員的設置作深入研究
- 將助理文書主任職位提升至文書主任職位，以吸引人才

增設高級教席及改善人手編制

- 不少校長指出內地小學一般有六名副校長，負責不同工作範疇，如校舍維修、課程、財務、行政等。現時資助學校兩名副校長的工作繁重，已無暇兼顧行政方面的統籌工作，因此，建議增設第三名副校長，專責管理行政工作
- 改善人手編制，尤其是小學，為學校提供足夠的教師，並縮窄中小學人手編制上的差距
- 設行政支援專責人員隊伍，並設計標準的工作範圍、統籌入職和持續培訓、提供事業發展階梯等

教育專業與行政工作分流

- 考慮類似內地學校「教學與行政分家」的安排
- 現時學校運作跟商業機構同樣複雜，學校須由一隊學校行政專才負責營運學校
- 教育局制訂有關不同職級教師的教學節數指引
- 有持分者認為很難將教學與行政工作完全分開，擬增設的行政主任或未能獨自承擔所有行政工作，例如全校的採購文件涉及不同範疇，相關教師及文職人員亦須參與，尤其是訂定貨品／服務的要求和評估貨品／服務是否符合要求等

加強學校行政效能並釋放教師和校長空間

初步建議 (xiii)

鼓勵辦學團體檢視並精簡其在監督／監察屬校的表現及管理等的行政程序及安排；亦鼓勵辦學團體在合適的行政範疇擔當統籌角色，例如協助屬校統一進行採購各類共同需要的物品／服務。

持分者意見重點
整體意見：普遍同意
<ul style="list-style-type: none">● 教育局為辦學團體發放恆常撥款，以協助屬下學校的運作，包括支援統一採購、擬備財務報告等● 按辦學團體服務的學校數目，提供合理的經常性資源以安排專責行政人員，協助法團校董會有效運作

加強學校行政效能並釋放教師和校長空間

初步建議 (xiv)

法團校董會定期／按需要檢視／精簡學校行政與日常運作及內部安排和程序；亦可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，文件均應扼要精簡。

持分者意見重點

整體意見：普遍同意

- 教育局簡化各種申請的程序，切勿有太多限制
- 教育局的部分文件要求已不合時宜，例如學校發展計劃要求學校就未來三年訂定方向及相關政策，但現時社會變化急速，計劃內容常與實際執行時的情況有很大的差異，建議修改要求，賦予學校更大彈性處理
- 教育局提供學校綜合文件樣本供學校參考／運用
- 於進行外評時就如何簡化有關學校的學校發展計劃、學校周年計劃等提供意見

加強學校行政效能並釋放教師和校長空間

初步建議 (xv)

法團校董會適時審視法團校董會章程，及探討委任校長、教師或教員校董以外的人士擔任秘書，以減輕行政工作量。

持分者意見重點
整體意見：十分同意
● 鑑於難以招募合適人選擔任家長及校友校董，法團校董會可考慮延長有關校董的任期至 2–3 年
● 簡化校董選舉程序，減輕校長和教師的工作量

促進主要持分者參與學校管治

初步建議 (xvi)

法團校董會與各類持分者保持緊密的溝通，例如定期舉辦校方與教師諮議會、成立小組討論特定課題，以及安排持分者與校董聚會。

持分者意見重點

整體意見：十分同意

- 適度促進主要持分者參與學校管治，可以提高學校管理的透明度和質素，以及有助他們全面了解學校的發展及政策的推行。一般來說，現時學校與各持分者的溝通足夠，例如學校會安排校董與家長定期聚會
- 法團校董會派代表參加各持分者的正式的(如周年會員大會)或聯誼聚會，協助持分者加深了解各方面的職能和責任
- 有個別意見認為部分法團校董會與家教會欠缺溝通，以致未能跟家長作有效聯繫；即使法團校董會內有家長校董，家長校董接觸家長的機會，較家教會接觸家長的機會少。建議校董應與家長及學生定期會面，例如一年一次，以加深了解
- 提供足夠的額外資源，落實為不同持分者設立正式與非正式的溝通途徑

諮議制度

- 考慮重建諮議制度，令教師有機會直接與校董和教育局代表表達意見；但普遍認為應讓學校根據校本需要自行決定是否成立諮議會

促進主要持分者參與學校管治

初步建議 (xvii)

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和相關學校人員加入，以處理有關學校運作的要務。

持分者意見重點

整體意見：讓法團校董會自行按需要決定

- 普遍認為設立委員會與否應由學校視乎校情決定，不應強制要求所有學校均須成立有關人事、財務、校政等委員會

「贊成」意見一

- 只需少部分人開會便能處理特定範疇事務，有助提高工作及法團校董會會議效率，並能共同分擔權責及提升彼此的信任和默契
- 參考大學的架構，為教師制定更多專業提升的機會，如要求學校設立校務委員會等

「關注」意見一

- 教師及／或校長均須出任委員會成員，令工作量上升，違反為教師及校長釋放空間的目標
- 中小學教職員編制相去甚遠，小學及班數較少的學校未必有足夠人手應付有關工作，需有額外資源增聘專人提供支援
- 教員校董不應被排除在法團校董會所成立的聘任、晉升及人事委員會以外

其他意見

持分者意見重點

有關校董／校監

- 對於可增添一名獨立校董的建議，認為應由學校自行按校情決定
- 由於現時學校行政／運作愈趨複雜，例如涉及聘任、升遷、解僱程序或紀律處分等事宜，因此，建議委任作校監的人士應具備擔任校董的經驗
- 現時教員、家長及校友校董雖由選舉產生，卻是以個人身分出任，即他們只能代表自己，有問題亦不能諮詢所屬團體意見，而家長與校友作為選民，又合理預期他們選出的校董是「代議士」；雖然諮詢文件建議加強校董與持分者溝通及諮詢，但不探討校董的代表性，能否如文件所言「促進主要持分者參與學校管治」。建議的校董聚會、小組討論，未有制度變革，只會徒具形式

其他

- 就校本管理對學校教育效能的影響，應有實證為本的檢討
- 就企業管治方面提供更清晰的指引，讓學校遵循
- 為教師設立情緒支援服務

