

## 建立校董認證制度 邁向優質校本管理

日前教師輕生事件，令人心感難過。釀成是次悲劇的原因不一而足，有關當局正查證內情，本會不擬評論個別事件，然從近年偶爾出現的負面教育新聞可見，迄今為止，以校本管理模式邁向優質教育的機制，尚有可供完善的空間。本會素來關注法團校董會於校本管理中所肩負的職權及角色，會員屬不同界別的校董，旨在協助及支援校董履行職能；下文謹藉悲劇之發生作深刻的檢討和反思，對校本管理事務略抒意見，祈能促使香港教育日趨完善，逐步邁向優質水平。

### 一、放權校本管理 發展方向正確

根據校本條例，各資助學校必須成立法團校董會；會中成員包括辦學團體、校長、教員、家長、校友及獨立校董等六個界別。本會認為教育當局下放權力，積極提升學校施政的透明度，容許學校有更大自主權，以釐定學校發展策略、提升學習成效、發展學生多元潛能，進而培育青少年成為適切社會需求的人才，發展方向正確。不少學校經歷多年操作，校董諳熟教育事務，在策劃及商議校政時，已建立施政綱序及議事常規，處事依循正軌法規，實屬可喜現象。然而，在現行校本管理制度下亦存漏洞。教育當局對校董的資歷未有規限、對校董會監管學校運作情況也沒建立定時審視的機制，待施政失衡引起社會關注時才安排補牢之策，令個別例子影響市民大眾對法團校董會的觀感，未能彰顯校本管理之功，令人惋惜。

### 二、財務人事投訴 認知程度較低

在現行制度下，除了校長須經歷資格認證程序、教師須具備師資培訓外，教育局對其餘四類校董並無資歷上的規管。校董為資助學校最高管治成員，掌有宏觀規劃以至最終監察實權，卻只為義工一名。部份校董富教育理想、熟悉教育政策；高瞻遠矚、經驗豐富；處事客觀公平，為學校把脈斷症；固本培元，造福學界，令人敬佩。教育局拆牆鬆綁，學校有幸遇上提升管治效能的校董，相得益彰。然倘部份校董不諳校政，在現行對校董資歷沒規限的制度下，偶有紕漏，亦在所難免。本會曾於 2012、2014 及 2016 年向校董們發出問卷調查，數據顯示校董於學校財務及人力資源分配兩方面認知程度較低，這與近年有學校於採購遊學團服務時未依足教育局指引、是次教師輕生涉及校長與教師人事糾紛及處理投訴程序，與本會問卷調查所得的結果不謀而合。

### 三、資歷認證制度 建立專業地位

本會建議身為校董對教育行政須具備一定的認知。長遠來說須像校長一樣具備認證資格，持證才能上崗，確保管治質素。教育當局宜建立校董資歷認證制度，確保學校領導層管治學校的表現及質素。校董如能適時進修，當更能審時度勢監察校政，作一名稱職校董。以

整個法團校董會而言，校董倘均了解教育發展最新趨勢，明白學校運作情況，在商議校政時，亦更能剖析利弊、切中肯綮。

#### 四、鼓勵校董裝備 獎賞持續進修

除了建立校董資歷認證制度外，為鼓勵各校董積極裝備自己，進而提升法團校董會在社會上的專業地位，本會建議教育當局推行一套獎勵計劃，嘉許持續進修的校董，表揚好學不倦、盡力服務社會的精神。針對現時香港情況來說，本會認為可為法團校董會增設嘉許計劃，鼓勵所有校董會成員接受培訓。舉例來說，當逾五成校董完成校董培訓基本課程後，整個法團校董會可獲頒獎狀，表揚整個校政管理團隊；當逾七成及八成五校董完成課程後，更可獲頒銀獎及金獎等榮譽。當時機成熟時，就應推行一些類似校長職能的認證計劃，讓校董亦可獲專業資格，在管理校政時令市民大眾倍添信心。（詳見表一）

表一：鼓勵培訓建立校董認證資格

| 時期 | 詳情  | 校董地位 |
|----|---|------|
| 現時 | 並無資歷規管  | 義務人士 |
| 短期 | 獎勵校董完成基本培訓課程：<br>銅獎：50%以上校董完成培訓<br>銀獎：70%以上校董完成培訓<br>金獎：85%以上校董完成培訓 | 受訓人士 |
| 長期 | 提供專業課程，頒授認證資格   | 專業人士 |

#### 五、通才專才互補 嘉許優秀團隊

本會認為法團校董會成員需有「通才」與「專才」。「通才」非泛指具備一般才能，而是指對教育事務有廣泛認知人士，故本會建議校董要有一定資歷，確保管治質素。此外，法團校董會亦需要「專才」令學校順利運作。「專才」可分不同類別，包括熟悉教育行政及具備專科知識；熟悉香港法例，特別是教育條例、《資助則例》等法律專業人士；校舍維修不斷，需要熟悉建造校園的工程人員；審批標書及財務款項時，倘有會計師及核數師，對選擇校服書簿電腦或 STEM 設施供應商等，能更有效能地監管及評估。

校董之間倘有職能互補，就能組成一支理想的管理隊伍。當中校長校董及教員校董從事教育工作，可謂教育方面的「通才」以至「專才」。家長校董及校友校董由選舉產生，民選結果不能干預，無可如何。辦學團體校董及獨立校董，由辦學團體委任，如能配合團隊內獲選成員，因時制宜地委任「專才」出任，使團隊有上述的專才如律師、會計師、建築師、心理學家、評估專家等，就能各展所長，發揮法團校董會的最大功能。本會建議設立嘉許制度，獎勵法團校董會具備各方的「通才」與「專才」，那在商議校政時，當更如虎添翼。（詳見表二）

表二：法團校董會所需的「通才」及「專才」

| 通才   |                        | 專才                               |                          |
|------|------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| 各類校董 | 透過培訓對教育事務有廣泛認知，且有足夠敏感度 | 校長校董                             | 熟悉教育行政                   |
|      |                        | 教員校董                             | 具備專科知識                   |
|      |                        | 家長校董<br>校友校董<br>辦學團體校董<br>獨立人士校董 | 律師、會計師、建築師<br>心理學家、評估專家等 |

## 五、 善用行政主任 發揮橋樑作用

教育局自 2019 年 9 月 1 日起，在全港中小學（包括特殊學校）推行「一校一行政主任」計劃，薪酬與公務員職系中的二級行政主任掛鈎，為學校及法團校董會提供額外的人手或資源，專職處理採購、招標、人事管理及對外聯絡等工作。本會建議教育界可善用此一新增的學校行政主任，作為教育局與學校之間的橋樑，發揮溝通及協助推行校政的功能。溝通的方式可以多樣化，如將法團校董會每年不少三次的會議紀錄及財務報告按時呈上，又或適時向教育局填報學校校政及財務情況，讓各分區教育官員掌握各校的最新發展情勢，主動地與學校攜手共建完善的校本管理模式，遠勝於現時出現嚴重失誤時才猛然補救。

## 結語

本會建議長遠來說，要培訓一群熟悉教育事務的人才參與校政，方能令香港教育事務日趨繁榮蓬勃的境地。香港每年投放數以億計的資源於教育事業上，栽培子女成才亦為家長的永恆心願，校董地位由今天始，踏上專業之途，其實也是市民大眾一個合理的期望。

香港校董會主席  
司徒美儀博士