

### 第三章 (3) 教育管理

教育管理既是一門理論科學，又是一門經驗科學；既是一門科學，又是一門學科。隨着教育改革一步步展開，教育管理也有重要的變化。香港在近 20 年裏，政府在學校教育的角色，從學校教育的政策轉向以專業帶動為主，給予學校較大的自主空間。而財政運用策略亦轉向以引入競爭。對學校教育質素的要求，亦較以前著重整體性及學校教育內部的聯繫性和目的性，亦要求教與學跟行政支援互相配合，要求跟香港教育改革掛鈎。年來，教育管理最突出的是：實行校本條例，加強中小學學校校本管理和問責制，確立學校表現指標架構，學校作自我評估與校外評估以提高教育質素和推行校本評核，推出中學班級結構重整措施，實施小班教學，教育當局實行局署合併，設立區域教育服務處等等。不過，在實行校本條例和改革校董會問題上，遇上曲折和爭議，甚至訴訟於法，到 2008 年底還未有完全統一的共識，但相信最後能有完善的解決辦法。

3-1 入稟覆核校本條例，3-2 小班教學研究，3-3 中小學學校管理，  
3-4 中學班級結構重整措施，3-5 內化自評，3-6 在取錄較多清貧學生的學校實施小班教學  
3-7 自我評估與校外評估，3-8 校本管理，3-9 區域教育服務處，3-10 推行校本評核，  
3-11 推行校本管理要遵守的原則，3-12 學校表現指標架構，3-13 學校發展與問責架構。

- 3-1 入稟覆核校本條例**——校本條例通過及生效，要求全港津校在五年內（2010 年前）把現有公司制校董會轉為法團校董會，加入經選舉的家長、教師以至校友代表，以達至校政透明化、提高辦學問責性。天主教香港教區入稟高等法院申請覆核《校本條例》，成為第一個就家長和教師加入校董會而挑戰法律的辦學團體。其入稟理由是校本條例違反香港基本法，要求就《校本條例》作司法覆核。同樣反對校本條例的還有聖公會、循道衛理等的基督教教會；而道教、佛教等辦學團體的多間屬校不反對校本條例，分別成立法團校董會。
- 3-2 小班教學研究**——教育局於 2004/05 學年開始進行一項追縱性的小班教學研究。是項研究的目的為：評估在香港的環境下實施小班教學的好處；及識別發揮小班教學最佳成效的教學策略和支援措施。在 2004 年 5 月邀請各小學申請參與研究計劃，甄選原則為：學校有否足夠的準備試行小班教學，這可從學校在課程發展的知識和經驗、曾參與有關改善教學法的計劃，以及教師的投入程度等方面反映出來；在研究期間學校的小一收生是否穩定和足夠；及學校有否足夠的課室，供額外的班別上課之用。37 所小學參與研究，並以每班學生人數約 25 人試行小班教學。第一批接受小班教學的學生由小一開始，然後升讀小二和小三；第二批學生亦由小一開始，然後升讀小二。第一批及第二批學生分別在升讀小四和小三時，返回普通班繼續學習。參與的學校可獲每一額外小班每年 29 萬元的津貼。
- 3-3 中小學學校管理**——中小學學校管理會把人事管理、財政，以及設計和推行課程等事宜的決策權，由教育署 / 局下放給學校。然而，這並非意味學校將不再受制於現時的教育制度。資助學校須按照政府所定的管治及責任架構運作，並須按《資助則例》的規定辦學，而學校的帳目亦須由校外人士審核，學校並要就其表現向公眾負責。
- 3-4 中學班級結構重整措施**——由於學生人口下降和資源限制，中學因為收生不足而未能開辦每級三班，影響到繼續開辦資助高中班級問題。在 2006/07 學年，教育局推出中學班級結構重整措施，為未達開辦三班要求的學校，提供多項方案供學校申請繼續營辦高中，有學校成功申請。至於未能成功的學校，可選擇由新一學年開始，以「按人數資助模式」繼續營辦初中班級。
- 3-5 內化自評**——學校能就學校發展計劃所訂定的關注事項目標進行自評，是推動學校發展與改善的關鍵。學校發展與問責架構，首要關注的事項是將自評融入學校恆常的策略性規劃，聚焦於學與教及全人發展，以推動學校持續改善。
- 3-6 在取錄較多清貧學生的學校實施小班教學**——學校在小一至小三收錄 40% 或以上領取綜合社會保障援

助(綜援)或學生資助計劃全額津貼的學生，都可被邀請參加上述計劃。與小班教學研究相同，參與計劃的學校獲得發放額外撥款，在首年把小一學生重新編入每班約 25 人的小班，然後逐年把計劃推展至小二及小三。在 2008/09 學年，參與計劃的小學有 66 所。

- 3-7 自我評估與校外評估**——自我評估的意義和質素，是香港學校改善及問責架構的核心環節，它是良好學校的特徵，亦是衡量教育體系是否嚴謹及可持續發展的關鍵指標。外評是一個引證過程，自評是學校自行評定成績。外評好像一個外來權威的機構來評價你學校的工作，檢視自我評估與外來權威機構（外評）對準則的量度。如果結果是相符的，這就印證了自評工作的成效。如果是不相符的，外評則是從另一角度，啟發學校更完善教學。
- 3-8 校本管理**——校本管理提倡由下而上的教育創新措施，鼓勵與學生有直接接觸及最了解學生需要的人士，參與校務決策。校本管理架構把更多權責下放給學校，讓學校有更大的自主權，更靈活地管理校務、運用資源和發展學校計劃。最重要的是，校本管理要求學校與各主要伙伴建立新的關係，並要求每間學校都要定出工作的緩急次序、評鑑教職員的表現及為他們提供持續的培訓、善為調配資源、選取合適的課程和教學法，以及採取能照顧學生不同學習需要的方法，來評估學校的表現。校內教職員均須盡忠職守，並且具有專業精神和出色的領導才能，方可承擔上述責任。政府每年為每間小學及中學分別提供約 2200 萬元及 3800 萬元的資助。鑑於學校的教育質素對學生的學習成果有直接影響，因此，學校在得到更大的自主權後，亦必須具有更高的透明度和問責性，讓社會人士得知學校的整體表現以及能否善用公帑。透過校本管理，學校可以發展一套保證教與學質素的管理方法。這套管理理念是以學校為本，以學生為中心，以質素為主。
- 3-9 區域教育服務處**——教育局（前教育署）於 2000 年 7 月成立 4 個區域教育服務處，以加強與學校的夥伴關係，為地區的學校及公眾提供全面和綜合的服務。教育局（前教育署）重組 18 區分區辦事處，成為港島、九龍、新界東和新界西的 4 個區域教育服務處。該 4 個服務處由首席助理秘書長（學校發展）領導，並由三名首席教育主任負責，轄下的人員包括由教育主任（行政）、督學及其他專責人員組成的 18 個學校發展組，向學校提供全方位的專業支援服務，包括學校行政、課程發展、學與教、學生輔導及心理輔導等服務。
- 3-10 推行校本評核**——考評局在過往一直有實施校本評核的經驗，且有完善的機制和程序，故能確保在新高中學制內各科的校本評核在公平凡情況下進行，並能準確反映學生的能力及表現。考評局將為各中學相關學科提供評分準則、示例及詳盡指引，務求令教師評分時水平趨向一致。校本評核的設計，是會要求學生在教師監督下完成大部分課業，這可確認課業是由學生本人完成，從而釋除家長和公眾的疑慮。在公開評核系統內引入校本評核有兩個主要原因。其一為提高評核的效度。部分重要的學習成果並不可以通過筆試來評核，尤其有些科目要求學生做實驗，使用特別的器材及設施（例如實驗室、錄音室、劇院及工作室），又或需要學生在一段長時間內工作等（例如做專題報告，製作檔案或創作/設計/製造一件作品），這些學習成果最適宜採用校本評核。推行校本評核的另一個主要原因是要提高評核的信度。校本評核是根據學生在較長時間內的持續表現評分，經調整後的校本評核成績，比一次性的公開考試更能全面地反映學生的真正能力。在新學制下，政府會為學生提供寬廣、均衡和具深度的課程，而評核方面亦配合課程的轉變，採用水平參照模式匯報學生在公開考試的成績，並分階段引入校本評核。校本評核用以評核傳統紙筆考試所不能評估的技能。高中教師可以把教與學及校本評核結合起來，全面地評核學生的表現，並讓學生從教師的回饋了解自己的強項和弱點，不斷改進。
- 3-11 推行校本管理要遵守的原則**——推行校本管理有兩個基本原則：1. 校本管理讓學校享有更大的靈活性和自主權，學校可因應學生的需要來管理學校的營運和分配資源；2. 校本管理的管治架構是讓所有與學校教育事務有關的主要伙伴共同參與決策，藉此提高學校在運用公帑和營運上的透明度和問責性。
- 3-12 學校表現指標架構**——為協助學校更聚焦地進行自評及減輕教師工作量，表現指標架構、學校表現評量和持分者問卷調查進行了修訂。表現指標範圍由 14 個重組為 8 個，把指標的數目由 29 個減至 23 個。修訂的指標內容務求簡明，以協助學校人員全面檢視學校的重點工作。與此配合，學校表現評量及持分者問卷調查亦相應修訂，以收集有關的數據及憑證。為免內容重複而細碎，新修訂的表現指標改為從範圍層面提供表現例證，取代現時按指標重點展示表現例證的方式。

**3-13 學校發展與問責架構**——2003 年開始推行學校發展與問責架構，強調學校自我評估(自評)，這是基於學校是優化教育工作的核心。自評結合校外評核(外評)，由具跨校視野的外評隊伍(成員包括其他學校的教師／校長)為學校提供意見及改善建議，讓學校受惠於校外的專業意見。