



香港教育專業人員協會

Hong Kong Professional Teachers' Union

九龍旺角山東街51號中僑商業大廈7樓 7/F., Chung Kiu Commercial Bldg., 51 Shan Tung St., Mong Kok, Kln., Hong Kong ☎2780 7337 傳真Fax : 852-2770 2209

九龍旺角彌敦道618號好望角大廈8樓 8/F., Good Hope Bldg., 618 Nathan Road, Mong Kok, Kln., Hong Kong ☎2780 7337 傳真Fax : 852-2782 0948

香港銅鑼灣堅拿道西15號永德大廈閣樓 M/F., Wing Tak Mansion, 15 Canal Road West, Causeway Bay, Hong Kong ☎2591 6606 傳真Fax : 852-2838 5836

## 教協「校本管理：教師意見調查」結果

新聞稿 2019 年 7 月 4 日

### 重點調查結果：

- 教師對校本管理整體評價偏低，有 76.1% 教師表示不同意「現時的校本管理制度運作良好」，而基層教師不同意的比率更高達 80.9%。
- 77.4% 教師不同意「按照目前的校本申訴機制，能夠妥善處理教師的投訴」。
- 部分教員教董在參與校董會事務時遇到不合理的限制，包括簽署保密協議（37.5%）及經常被要求避席（43.8%）等。能夠在會議中暢所欲言、感到意見受重視的比例，亦不足一半。
- 教育局加強履行監管職責、改善申訴機制、建立諮詢機制等，將有助完善校本管理制度。

### 背景

1. 校本管理制度自 2005 年起實施，原意是「建立一個更開明、具問責性以及讓學校伙伴共同參與決策的管理架構」，並透過權責下放，讓學校在校務管理與資源運用上享有更大的靈活性和自主權，而學校可按本身的背景、歷史及需要，建立一套配合學校發展的管理方法。然而，由於制度上缺乏制衡，個別法團校董會或學校管理層或會出現涉嫌濫用權力的事件，亦有教職員甚至是校長的申訴未獲當局有效處理，但教育局卻以「尊重校本管理」為由推卸責任，把申訴發還學校自行處理，令教育界怨聲載道。
2. 近年來，有關學校管理的負面事件時有發生，引起教育界和社會對校本管理制度的關注。教育局轄下的「校本管理政策專責小組」，也開展了檢討工作。教協多年來跟進校本管理的運作情況，今年亦成立了工作小組，進行了一系列跟進工作（包括舉辦教員校董集思會、約見官員及專責小組成員等），並於本年 5 月至 6 月進行問卷調查，以收集教師對校本管理的意見。

## 調查方法

3. 調查於 2019 年 5 月 24 日至 6 月 13 日進行，以電郵邀請中學、小學及特殊學校教師填寫問卷。問卷包含兩部分，第一部分由曾經擔任教員校董的教師填寫；第二部分則由全體教師填寫。（完整問卷題目及數據可參見附件）
4. 是次調查共收到 603 個有效回覆，其中有 80 位教師曾經擔任教員校董。

## 調查結果（一）教員校董的經驗

### 保密協議與避席問題

5. 調查第一部分是關於教員校董參與校董會的經驗。校本管理的初衷是提高透明度和問責性，然而，教員校董在實際參與校董會事務時，往往會遇到各種障礙，以致制度的初衷難以落實。調查發現，超過三分之一（37.5%）教員校董須簽署保密協議，令他們無法向同事透露校董會的討論內容，亦無法就校政諮詢同事的意見。

**個案：**有教員校董被要求簽署保密協議，校方指出有關協議是由律師撰寫，故校董要對會議內容絕對保密，違者要負起法律責任。由於擔心法律後果，導致有老師向教員校董查詢會議情況時，也不得要領。

6. 條例規定，教員校董在會議討論的事宜上如有利益衝突，則需要作出申報和避席，但除此以外，他們應有權參與各項議程的討論，包括人事安排。調查發現，有超過四成（43.8%）教員校董在討論人事問題時經常需要避席，削弱了教員校董的參與權。

**個案：**有校董會在討論某些重要議題時，往往在沒有說明原因下，便要求教員校董、家長校董及校友校董避席，只餘下辦學團體校董討論並作決定，會議紀錄的相關部分亦不能查閱。導致學校主要持分者無法共同參與學校的決策，也無從就有關議題表達意見。

7. 此外，亦有 10% 的教員校董表示不可以查閱會議紀錄；超過四成（41.5%）教員校董不清楚是否可以查閱法團校董會章程，這都是不理想的情況。

### 會議中難以暢所欲言

8. 調查發現，教員校董表示「在會議中，我能夠暢所欲言」及「在會議中，我的意見受到重視」的比例不足一半，分別只有 38.8% 及 46.3%。有教員校

董向教協反映，在校董會中，不同身分的校董地位並不均等，教員校董往往被視為下屬，發表意見時承受一定壓力。

個案：有教員校董在會上表達意見後，經常遭到管理層召見，並增加不必要和不公平的工作量。

9. 只有三分之一( 33.8% )教員校董同意自己能夠擔任教師與校董會之間的橋樑。至於「在校董會中，不同持份者均有效發揮其職能」，同意的約有四成( 40.1% )。

### 「個人身份」與「教師代表」

10. 根據教育局的指引，教員校董是以個人身分參與校董會職務。然而，是次調查發現，有 30%教員校董表示自己是以個人身份參與校董會，66.3%則表示是以教師代表身份出席，與《手冊》有相當大的落差，反映教員校董在身份上的尷尬。事實上，根據《教育條例》第 40AN 條規定，教員校董須由學校教員選舉產生，制度設計上明顯期望教員校董能代表學校教師的意見，然而此一設計和教育局指引內容不一致，令教員校董感到困惑。

個案：有教員校董在會議上，嘗試以前線老師角度提出意見，但被質疑不能代表教師，只屬個人意見而不獲重視。

## 調查結果 (二) 教師對校本管理實踐的整體意見

11. 問卷第二部分由全體教師填寫，以了解他們對現時校本管理的整體意見。

### 教師對校本管理整體評價低，不滿意現行校本申訴機制

12. 結果發現，整體而言，教師對校本管理的評價偏低，有 76.1%教師表示不同意「現時的校本管理制度運作良好」，而基層教師不同意的比率更高達 80.9%。

整體而言，你是否同意現時的校本管理制度運作良好？	同意 +非常同意	不同意 +非常不同意	無意見
基層教師	10.6%	80.9%	8.5%
主任或以上職級	25.0%	65.2%	9.8%
所有職級	15.1%	76.1%	8.8%

13. 對於現時校本管理能夠達致的成效，教師的評價亦普遍傾向負面，每一項均有超過七成教師表示不同意。

你是否同意現時的校本管理制度能達致以下成效？	同意 +非常同意	不同意 +非常不同意	無意見
a. 能提高學校管理的效率	23.2%	<b>72.9%</b>	3.8%
b. 能增加學校管理的透明度	21.0%	<b>76.3%</b>	2.7%
c. 能促進教師與管理層的溝通	20.1%	<b>77.3%</b>	2.7%
d. 能提供充足機會讓教師參與校政	19.8%	<b>77.0%</b>	3.3%
e. 能確保學校政策公平	15.6%	<b>79.6%</b>	4.8%
f. 能清楚界定教育局和校董會的權責	19.2%	<b>73.6%</b>	7.1%

14. 現時校本管理其中一項為人詬病的地方，是教育局改變了處理投訴的安排，將涉及學校的投訴發還校董會處理，迴避監管責任。調查發現，有 77.4% 教師不同意「按照目前的校本申訴機制，能夠妥善處理教師的投訴」，反映教師對現行機制的不滿。
15. 問卷列出了多項改善校本管理的建議措施，讓教師選擇（可選多於一項）。結果顯示，最多教師選擇的項目依次是：

建議措施	選擇百分比
教育局應設立與前線教師溝通的諮議制度	79.3%
教育局應更積極及有效率地處理涉及學校管理的投訴	76.4%
法團校董會應成立具公信力的獨立調查小組處理嚴重的申訴個案	62.4%
法團校董會應設立正式的校內諮議制度	54.2%

同工認為最能有效改善校本管理的措施，主要涉及教育局的監管角色、諮議制度、以及申訴機制的獨立公正。

## 校董會與教師之間的諮詢制度

16. 大約三分之一（33.2%）教師表示，學校有設立校董會與教師之間的恒常諮詢制度。透過比較「有設立諮詢制度」及「沒有設立諮詢制度」的學校，教師對校本管理運作的評價差異，發現在「沒有設立諮詢制度」的學校，教師不同意「校本管理制度運作良好」的比率高達 87.1%，而「有設立諮詢制度」的學校，不同意的比率則有 64.9%，相差超過兩成。由此可見，如能在制度上設立「下情上達」的溝通渠道，會有助促進良好的管理。

整體而言，你是否同意現時的校本管理制度運作良好？	同意 +非常同意	不同意 +非常不同意	無意見
有設立諮詢制度的學校	25.3%	64.9%	9.9%
沒有設立諮詢制度的學校	8.4%	87.1%	4.5%

## 教員校董的選舉方式

17. 根據條例，教員校董須以不記名投票方式產生。然而，有 17.1% 的受訪教師表示教員校董並非以一人一票不記方式投票，其中 7.1% 表示是「由校方委任」，5.3% 表示是「由教職員會議上舉手投票」。這都是不合規範的情況，值得當局留意。

## 教員校董的數目

18. 現時，法團校董會的組成至少要有一名教員校董。調查顯示，有 58.1% 教師認為應增加教員校董數目，8.5% 認為可維持不變，另外分別有 24.6% 及 8.8% 表示沒意見及其他意見。

## 教學專業議會

19. 在教學專業議會方面，超過九成 (91.7%) 受訪教師同意，政府應盡快成立具法定權力的教學專業議會，以處理有關校本管理的投訴或爭議。

## 建議

20. 根據上述結果，教協認為當局應全面檢討校本管理制度，以確保學校的管治權力得到適度制衡，提高學校管治的透明度及教師的參與，並重視教師的意見，從而發揮「學校伙伴共同參與決策」的理念。具體建議包括：
- a. **改善投訴處理機制：**在處理學校的投訴時，教育局應積極履行監管責任，除要確保學校依據《資助則例》及相關條例等規定行事外，更要積極找出真相，讓投訴得到公平的結果；教育局應督促法團校董會須成立獨立調查小組處理嚴重的申訴個案，而小組成員應加入獨立人士。
  - b. **完善規範，增加透明度與問責性：**當局應確保法團校董會的運作合乎規範，例如，教員校董選舉必須以民主方式進行；法團校董會章程須在網上公開；法團校董會的會議紀錄可呈交教育局備案等。
  - c. **釐清教員校董的權責，增加教師參與校政機會：**我們建議當局發出清晰指引，釐清教員校董的權責，保障教員校董的參與權，杜絕對教員校董施加的不合理限制（例如不恰當的保密規定、避席要求、限制查閱會議紀錄等）。教員校董的數目亦可增加，讓更多教師有機會參與。

- d. **恢復諮議制度**：應恢復教師代表與校董會之間、教師代表與教育局之間的兩項諮議機制，以促進各方溝通理解。
- e. **推動學校的良好管理和參與文化**：我們相信有不少學校都建立了一些良好的管理文化，當局可加以推廣，讓學校互相借鏡。
- f. **成立教學專業議會**：當局應正視多年來教育界的訴求，盡快成立獨立和專業的教師公會。

## 【附件：詳細問卷數據】

### 基本資料：

調查日期：2019年5月24日至6月13日  
對象：中學、小學及特殊學校會員  
形式：電郵邀請會員填寫問卷  
收回數目：603（其中80人曾任教員校董）

---

### A. 個人及學校資料

- A1. 身份：基層教師 420 (69.7%) 中層主任 154 (25.5%) 副校長/校長 29 (4.8%)  
A2. 學校類別：中學 293(48.6%) 小學 274 (45.4%) 特殊學校 36 (6.0%)

### B. 教員校董的經驗和意見（由教員校董填寫）(80人)

- B1. 你是以個人身份還是代表全體教師參與校董會會議？

	人數	百分比
個人身份	24	30.0%
教師代表身份	53	66.3%
不清楚	3	3.8%

- B2. 你是否需要簽署保密協議？

	人數	百分比
需要	30	37.5%
不需要	46	57.5%
不清楚	4	5.0%

- B3. 在討論人事問題（如：職級晉升、終止聘用教員等）時，你是否經常需要避席？

	人數	百分比
是	35	43.8%
否	36	45.0%
不清楚	9	11.3%

- B4. 你是否可以查閱會議紀錄？

	人數	百分比
是	57	71.3%
否	8	10.0%
不清楚	15	18.8%



**B5.** 你是否可以查閱法團校董會章程？

是	53	66.3%
否	5	6.3%
不清楚	22	27.5%

**B6.** 你是否同意以下的描述？

	非常同意	同意	不同意	非常不同意	無意見
a. 出任教員校董是我的意願	17.5%	57.5%	11.3%	7.5%	6.3%
b. 在會議中，我能夠暢所欲言	2.5%	36.3%	41.3%	16.3%	3.8%
c. 在會議中，我的意見受到重視	2.5%	43.8%	30.0%	17.5%	6.3%
d. 我能有效擔任教師與校董會之間的橋樑	1.3%	32.5%	43.8%	18.8%	3.8%
e. 在校董會中，不同持份者均有效發揮其應有職能	1.3%	38.8%	33.8%	23.8%	2.5%

### C. 校本管理實踐的現況和建議（由全體教師填寫 - 603 人）

**C1.** 教員校董人數

1 人	368	61.0%
2 人	216	35.8%
其他	19	3.2%

**C2.** 貴校教員校董的產生方法是：

以一人一票不記名方式投票	500	82.9%
教職員會議上舉手投票	32	5.3%
由校方委任	43	7.1%
其他	28	4.7%

**C3.** 貴校有沒有設立校董會與教師之間的恒常諮詢制度（如：定期會面、下情上達的渠道）？  
（有／沒有／不清楚）

有	200	33.2%
沒有	308	51.1%
不清楚	95	15.8%



**C4.** 你是否同意現時的校本管理制度能達致以下成效？

	非常同意	同意	不同意	非常不同意	無意見
a. 能提高學校管理的效率	1.8%	21.4%	47.9%	25.0%	3.8%
b. 能增加學校管理的透明度	2.3%	18.7%	44.8%	31.5%	2.7%
c. 能促進教師與管理層的溝通	1.5%	18.6%	45.6%	31.7%	2.7%
d. 能提供充足機會讓教師參與校政	2.2%	17.6%	45.3%	31.7%	3.3%
e. 能確保學校政策公平	1.8%	13.8%	44.4%	35.2%	4.8%
f. 能清楚界定教育局和校董會的權責	2.5%	16.7%	43.3%	30.3%	7.1%

**C5.** 你是否同意按照目前的校本申訴機制，能夠妥善處理教師的投訴？

非常同意	13	2.2%
同意	71	11.8%
不同意	209	34.7%
非常不同意	258	42.8%
無意見	52	8.6%

**C6.** 整體而言，你是否同意現時的校本管理制度運作良好？

非常同意	5	0.8%
同意	86	14.3%
不同意	252	41.8%
非常不同意	207	34.3%
無意見	53	8.8%

按職級分析 (A1xC6)	同意 +非常同意	不同意 +非常不同意	無意見
基層教師	10.6%	80.9%	8.5%
主任或以上職級	25.0%	65.2%	9.8%
所有職級	15.1%	76.1%	8.8%

按有否諮詢制度分析 (C3xC6)	同意 +非常同意	不同意 +非常不同意	無意見
有設立諮詢制度的學校	25.3%	64.9%	9.9%
沒有設立諮詢制度的學校	8.4%	87.1%	4.5%

**C7.** 你認為在目前法團校董會中，教員校董的人數是否需要調整？

應增加一名	106	17.6%
應增加兩名	244	40.5%
應維持不變	51	8.5%
無意見	148	24.6%
其他 (大部分表示：不是人數問題，加了也沒用)	54	9.0%

**C8.** 你認為以下哪些建議能夠完善校本管理？(可選多項)

(a) 法團校董會應於校內常設由教師組成的校務委員會/校政執行委員會	237	39.6%
(b) 法團校董會應設立正式的校內諮議制度	324	54.2%
(c) 法團校董會應成立具公信力的獨立調查小組處理嚴重的申訴個案	373	62.4%
(d) 教育局應更積極及有效率地處理涉及學校管理的投訴	457	76.4%
(e) 教育局應設立與前線教師溝通的諮議制度	474	79.3%
(f) 教育局應增加對法團校董會的探訪或視學	219	36.6%
(g) 教育局應提升對校董及辦學團體的培訓	248	41.5%

**C9.** 你是否同意政府應盡快成立具法定權力的教學專業議會，以處理有關校本管理的投訴或爭議？

非常同意	295	48.9%
同意	258	42.8%
不同意	5	0.8%
非常不同意	6	1.0%
無意見	39	6.5%