

第4章

英基學校協會的學校行政

這項帳目審查的目的，旨在檢視英基學校協會(英基)學校的行政事宜。審計署已確定英基在學校行政做法方面可予改善的地方。

2. 在委員會的公開聆訊開始時，**鄭經翰議員**申報他最近獲立法會內務委員會提名，由2004年10月29日起代表立法會出任協會(即英基的最高管治團體)的成員。他也是英基學校家長。他沒有參與英基的活動。為確保委員會公正無私及行事持正，他決定不參與研究在審計署署長第四十三號報告書中有關英基的3個章節的工作。他不會出席就這些章節進行的公開聆訊，也不會參與有關這些章節的討論及委員會報告書內有關部分的編製工作。他繼而退席。

3. **石禮謙議員**申報，他自2004年11月底開始，獲委任為英基南島中學校董會成員。由於這項委任剛剛生效，他並未出席校董會任何會議。為了可以在無損委員會公正無私及行事持正的情況下參與研究有關英基的3個章節，他已辭去校董會成員一職。

4. **教育統籌局局長李國章教授**申報，他的兒子在28年前就讀於英基學校。**教育統籌局常任秘書長羅范椒芬女士**亦申報，她兩名兒子曾入讀英基學校。

5. **教育統籌局局長及英基學校協會主席麥列菲菲教授**在委員會的公開聆訊席上分別發表序辭。他們的序辭分別載於**附錄32及33**。

學校的機構管治

6. 審計署署長報告書第2.24段述明，校董會負責學校的整體管治。為履行職責，校董會成員需定期出席校董會會議。委員會關注到，正如第2.26至2.28段所顯示，在2001-02學年及2002-03學年，8所學校的校董會一年才召開3次會議，只達到英基規定的最低會議次數。有1所學校(學校1)的校董會在2000年12月13日至2002年11月13日的23個月內，完全沒有召開會議。

7. 審計署署長報告書第2.32段進一步顯示，雖然英基曾發出指引，但在15所英基學校中，有12所學校沒有要求校董會成員須向校董會申報可能與其職責有衝突的個人利益(不論涉及金錢或其他方面)。另外3所學校則未有把校董會成員作出的申報記錄在案。委員會詢問英基是否同意，這些情況反映英基學校行政混亂。

英基學校協會的學校行政

8. **英基學校協會主席**回應時表示：

——英基認為，部分學校沒有規定校董會成員須申報可能與其職責有衝突的個人利益，屬嚴重疏忽。英基認同校董會在學校管治方面擔當重要角色。英基在將進行的改革中，會規定所有校董會成員須申報這類個人利益，並會規定所有校董會一年最少舉行3次會議；及

——英基知悉學校1的行政存在問題，該校校長亦已於2003年被解僱。事實上，英基的前行政總監及前主席均已辭職，故問責方面也可以合乎要求。

9. 委員會察悉，由於英基學校獲政府提供資助，公眾對校董會成員可能出現的利益衝突更感關注。委員會詢問，英基是否已規定所有校董會成員須申報利益，藉以確定是否存在任何利益衝突。

10. **英基學校協會署理秘書兼行政總監莊保衡先生**表示：

——英基已透過廉政公署進行的調查，尋求有關利益衝突等事宜的指引。英基已收到一份報告，現正等待另外3份報告；及

——每個校董會的成員組合中，約四分之一為學校管理層的成員，分別為校董會主席、校長和協會的秘書或其代表。其他組別為社會人士代表、家長代表和教師代表。因此，即使沒有直接申報利益，成員的利益從他所代表的組別也顯而易見。

11. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**在2005年1月10日及2005年2月1日的函件(**附錄28及34**)中，分別提供有關英基因應審計署的建議而採取行動的進度摘要及最新情況。關於校董會舉行會議的次數及就利益衝突作出申報的問題，委員會獲悉：

——英基已致函校董會／校董會成員，提醒他們有關舉行會議的最低要求，鼓勵他們每年召開6次會議，並成立小組委員會，以協助他們發揮功能和履行責任。此外，審計署的建議將會納入經修訂的《校董指引》小冊子內。經諮詢各方相關人士後，經修訂的指引將於2005年6月30日生效；及

英基學校協會的學校行政

——英基已整備申報紀錄冊，以記錄校董會成員的利益。

12. 委員會進一步詢問：

——英基的前行政總監及前主席辭職，是由於學校1的校董會在23個月內完全沒有召開會議還是其他原因；及

——部分英基學校行政存在混亂和疏忽的根源。

13. 英基學校協會主席表示：

——兩人的辭職是由於許多其他原因，全部均與行政失當有關；及

——問題的根源有二。首先，英基的管理架構沒有把行政和管治職能分家，導致制度內缺乏制衡。其次是人事問題。由於缺乏制衡，因而導致欠缺問責性。各人常以為自己永遠做事正確。

14. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**補充，在《英基學校協會條例》獲制定後，英基於1967年成立。當時英基只開辦兩所學校，按照該條例及在該條例下所訂立的一套規例管理學校。英基在過去數十年不斷發展，惟管理架構未有改變。這個適合小型機構的管理架構對大型機構已不再適合。英基內部早已希望作出變革。

15. 鑒於英基每年獲政府大幅資助，委員會詢問英基如何確保日後會有妥善的監控制度，從而防止學校行政再次出現混亂和疏忽的情況。委員會亦詢問英基學校協會主席，她接任主席一職9個月以來，是否滿意英基學校的管理。

16. 英基學校協會主席回應時表示：

——正如審計署署長報告書所顯示，不同學校的管理水平各異。部分學校管理妥善，部分則管理失當。英基會加強監察個別學校。此外，許多學校的校長已被撤換，新聘的校長均具備十分豐富的管治和行政經驗。舉例而言，學校1在撤換校長後，過去18個月的學校行政已大有改善。在最近由英國視學人員進行的學校評審中，該校取得甚高分數；

英基學校協會的學校行政

- “重整英基的管治和行政指引擬稿”在協會於2004年12月9日舉行的會議席上獲通過後，英基已着手改革管治架構。將會進行的最根本改變是把管治和行政分家。英基管治委員會即將成立，並會取代現時有132名成員的協會，成為英基的最高管治團體。管治委員會的成員不會超過25人，並以校外成員佔大多數。每名成員將以個人身份加入，而不代表任何組別。管治委員會不會參與具體行政工作。將會成立高級(校務)管理小組，負責學校的日常運作。該小組由行政總監掌管及向管治委員會問責；
- 英基理事會將委任一個工作小組，與將於2005年2月履新的候任行政總監討論擬定有關重整的細節，並會進行諮詢。新的管理架構可望於2005年秋季獲得通過。《英基學校協會條例》亦須作出修訂；及
- 雖然學校行政和管理有不足之處，但英基學校的教師均具備甚高的專業水平。英基學校三十多年來一直提供高質素的教育，並會繼續努力不懈。英基畢業生考試成績優異，考進大學的比率甚高，全部都是英基學校提供優質教育的佐證。

17. 由於政府向英基提供大量經常資助(在英基2002至03學年的總額為2億9,900萬元)，委員會詢問，教育統籌局(教統局)在15所英基學校的校董會是否有代表；若否，該局會否考慮派代表加入校董會，藉此加強監察學校。

18. 委員會亦提到審計署署長報告書第2.35(c)段所述，教育統籌局局長對英基總部可能未有為英基學校提供足夠或足夠清晰的指引一事，表示關注。委員會詢問，為何教統局未能及早發現英基的行政和管治問題並加以糾正。

19. **教育統籌局局長及教育統籌局常任秘書長**表示：

- 教統局有一名代表加入理事會，但沒有加入校董會。不論是英基學校或資助學校，教統局都不會加入個別學校的校董會，也不參與其日常具體管理；及

英基學校協會的學校行政

——教統局的用意並非對學校進行微觀管理。況且，政府的資助僅佔英基約三成收入，英基曾拒絕教統局查問其財政。

20. 教育統籌局副秘書長謝凌潔貞女士補充：

——她是教統局在協會的代表，曾於2004年12月9日出席協會的會議。雖然協會已通過新管治架構的指引和原則，但有關重整的細節須由工作小組擬定；及

——根據《英基學校協會條例》第7條，協會須設立理事會及校董會。協會為理事會、校董會、學校及其下所設立的任何委員會的最高管治團體。理事會、校董會、學校及其他委員會均須遵從協會作出的任何決議。《英基學校協會條例》的這些條文反映英基享有高度自治。

21. 委員會詢問：

——在英基建立新的管治架構後，教統局可否向英基總部發出清晰的學校管理指引，以確保以往所犯的錯誤不會再次出現；及

——英基認為教統局是否適宜向英基發出有關管治及行政指引。

22. **教育統籌局局長**表示，教統局很希望與所有辦學團體通力合作，包括英基在內。事實上，教統局沒有法定權力發出用以監察英基及其運作的指引。他希望英基會願意與教統局合作。

23. **英基學校協會主席**表示，指引應得到雙方同意。倘若英基與教統局可透過討論擬定雙方同意的若干指引，她不會排除有可能接納這些指引。

24. 委員會從審計署署長報告書第2.22段得悉，審計署建議英基應鼓勵校董會積極參與主要校務活動的管理和推行工作，以及考慮成立適當的小組委員會，藉此更積極參與主要校務的重大決定。委員會問及落實這些建議的進度。

英基學校協會的學校行政

25. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**在公開聆訊席上及在2005年1月10日的函件中答稱，將會透過修訂《校董指引》小冊子，以落實上述建議。為切合校董會成員的培訓需要，現有校董培訓計劃將予延長，由2005年1月22日開辦的課程開始。

策略規劃

26. 據審計署署長報告書第3.26段所述，15所英基學校在制訂學校計劃時，全已訂明評估校務項目成效的準則，以及負責推行、監察和評估有關項目的人員。大部分學校都有進行有關的評估。然而，3所學校並未對其項目進行任何評估。

27. 第3.30段載述，教育統籌局局長曾表示，定期進行校外評審是全面質素保證機制不可或缺的一環。他並建議英基可考慮邀請有關的評審機構，例如英國的教育標準辦事處 (the Office for Standards in Education) 及／或歐洲國際學校委員會 (the European Council of International Schools)，定期為英基學校進行校外評估。

28. 委員會詢問：

——為何教統局不透過參照外地有關機構所採用的標準，對英基學校進行校外評估；及

——教統局是否希望在評估英基學校方面擔當任何角色，一如其在官立及資助學校的角色。

29. **教育統籌局局長、教育統籌局常任秘書長及教育統籌局副秘書長**表示：

——教統局只對公營學校進行視學，每隔4年對每所公營學校的各方面進行視學。教統局沒有法定權力指示英基應如何評估屬下學校。同樣地，私立獨立學校及直接資助計劃學校均自行負責評估屬下學校；及

——教統局關心香港所有學校的管治水平。因此，若有任何學校或辦學團體提出要求，教統局樂意給予專業協助。然而，倘若要求教統局協助評估英基所開辦的非本地課程，教統局需要與英基商討，才可決定適當的參與程度。

英基學校協會的學校行政

30. 為確定英基的學校評估制度是否有成效，委員會詢問：
- 英基如何進行學校評估；及
 - 過去曾進行的學校評估的結果，以及是否有學校未能符合規定的標準。
31. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**回應時表示：
- 英基實施3層的學校評估方法。在第一層，每所學校進行自我評估，並按照其發展計劃自我衡量。在第二層，中央教育小組對學校進行定期評審，以核實學校的自我評估。這類評審設有既定參數和準則。由於中央教育小組近期才有充足人手，因此，已進行的評審次數不多，日後會進行更多評審。在最後一層，英基從英國邀請教育標準辦事處的視學人員對學校進行校外評估；及
 - 學校的自我評估，不會被視為評估學校“是否及格”的工作，其目的是確定可改善的地方及力求不斷改進。就校外評估而言，只有1所學校曾接獲差劣的報告。畢架山小學在2002年接獲教育標準辦事處的視學人員評為十分差劣的報告。該校推行改善計劃後，教育標準辦事處的視學人員在2004年獲邀再次評審該校。有關視學人員認為自上次進行視學後，該校已有長足進步，現時是甚具成效的學校。這例子反映英基的質素保證機制有成效。
32. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**應委員會的要求，在2004年12月20日的函件(附錄35)中提供過去3年有關英基學校的視學／評審報告。他在該函件中亦夾附英基教育發展總監所寫的便箋，當中闡釋有關3層學校評估方法的細節，以及英基中央教育小組進行評審的程序。
33. 委員會察悉教統局有代表加入協會及理事會，故詢問教統局有否透過這些渠道監察英基學校的表現。
34. **教育統籌局局長及教育統籌局副秘書長**表示：
- 協會是英基整個機構內的最高管治團體，成員來自社會很廣闊的層面，包括了政府官員，使英基能因聽取社會各界

英基學校協會的學校行政

的意見而受惠。在協會內，教統局的代表對其他成員的比例為3:132，教統局的代表在協會的影響力甚微；

- 教統局在理事會有一位代表。教統局在互信及合作的基礎上參與理事會。根據《英基學校協會規例》，英基的行政總監或其代表須加入每個校董會。教統局期望行政總監或其同事在有需要時，把問題向理事會提出，亦屬合理。倘若理事會未獲告知，便不會知悉學校存在行政問題；及
- 教統局的代表在出席理事會會議前，會仔細閱讀全部有關文件，如有需要，會要求作出澄清。然而，教統局的代表不可能在每次理事會會議席上都詢問是否有學校存在問題或接獲甚差的評估報告。

35. 委員會詢問英基會否歡迎教統局參與評估屬下學校。**英基學校協會主席**及**英基學校協會署理秘書兼行政總監**表示，英基歡迎教統局的視學人員參與評估屬下學校。實施這項安排無須修訂《英基學校協會條例》。

36. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**在2004年12月20日及2005年1月4日的函件(**附錄35及36**)中分別告知委員會，在2004年11月，英基和教統局協議互相交換評審員進行學校視導。英基教育發展總監已於2004年12月9日致函教統局的首席督學，邀請該局的視學人員參與英基的學校評審。

37. 鑒於教統局表示，由於該局在英基的協會和理事會內只有少數代表，因此無法加以管轄而必須倚靠英基合作，委員會詢問教統局與英基以往的關係如何。

38. **教育統籌局常任秘書長**表示，雖然教統局和英基的人員日常見面時關係融洽，但教統局向英基索取資料時，仍然遇到困難。自從現任英基學校協會主席就任後，雙方的合作空間已經擴闊。

39. **英基學校協會主席**表示：

- 她不大瞭解英基與教統局過往的衝突。既然英基和教統局均以學生的利益為依歸，致力提供優質教育，她認為彼此有很大的合作空間；及

英基學校協會的學校行政

——在許多方面，英基與教統局也存在夥伴關係。舉例而言，當加拿大海外國際書院破產，教統局曾與英基商討展開挽救行動，結果在2002年開辦了鳳凰國際學校。洋紫荊小學則是應投資推廣署的呼籲而開辦，為外籍人士提供更多國際學校的學額。這些全都反映英基和教統局互相信任。

40. 委員會從審計署署長報告書第3.12段得悉，不同學校按不同的規劃周期制訂其學校發展計劃，並詢問英基如何統一這些規劃周期。**英基學校協會署理秘書兼行政總監**答稱，近期制訂的發展計劃已採取劃一的規劃周期。

財政預算及現金管理

41. 據審計署署長報告書第4.16至4.18段載述，除3所學校外，英基學校均採用撥款申請制度來評估各部門的經費需求。撥款申請制度確保學校的財政預算分配更順應學校的整體策略，以及各個爭取經費的部門需要。審計署建議，英基應規定該3所學校採用這制度分配財政預算。

42. 委員會察悉，第4.19段載述英基表示會研究審計署的建議，但要顧及各學校的校董會和校長須擁有若干程度的自主權，以配合每所學校的獨特情況。委員會認為，英基似乎並不完全同意審計署的建議。委員會詢問：

——英基對此事的立場，以及是否同意，學校採用撥款申請制度分配財政預算並不會削弱其自主權；及

——英基根據哪些準則決定學校應否採用撥款申請制度。

43. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**解釋：

——撥款申請制度不但是合理的方案，而且能有效協助學校管理層確定校內各部門經費需求的優次。不過，校務工作優次是通過該校的規劃程序釐定，並在發展計劃中訂明。學校將根據該計劃決定如何運用經費。因此，在決定是否採用撥款申請制度時須考慮的重要因素，就是要避免這制度推翻學校發展計劃所訂下的優次；及

英基學校協會的學校行政

——由於不同學校各有其本身的情況及文化，英基以謹慎的態度回應審計署的建議。部分學校較習慣採用撥款申請制度，但一些教師卻不喜歡。雖然這不是拒絕接納有關建議的理由，但在某程度上，亦應容許校董會及管理層靈活決定撥款申請制度的應用範圍。

44. **英基學校協會主席**補充，在15所學校中，只有3所尚未在財政預算分配過程中採用撥款申請制度。要鼓勵他們採用該制度不會太困難，特別是該3所學校中已有兩所撤換了校長。然而，在決定該制度的應用範圍時，亦應顧及各學校的獨特情況，例如該制度只是應用於主要開支項目或一併涵蓋小額項目。

45. 委員會從審計署署長報告書第4.36段得悉，英基在財政年度終結時出現龐大的銀行透支額。委員會詢問：

——出現銀行透支額的原因及過去兩年所繳付的銀行透支利息款額；及

——有否要求學校分擔上述利息。

46. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**回應時表示：

——英基並無財政困難。使用銀行透支額是正常的商業運作，大部分公司都採用這做法。在夏季的月份，當學費收入少但開支多的時候(例如支付員工約滿酬金及校舍維修工程費用)，學校便使用銀行透支額。過去5年，透支期的長短由0天、3天、6天至最高59天不等；及

——英基並無要求學校分擔銀行透支利息費用。過去5年所繳付的銀行透支利息款額由0元、6,000元至最高362,000元不等。相對於英基的10億元財政預算，這些款額只屬少數。

47. 委員會從審計署署長報告書第4.34段得悉，每所學校負責管理本身的剩餘資金及各自開立銀行帳戶。委員會詢問，英基會否按審計署的建議，要求屬下學校把剩餘資金存放在英基，以協助減低銀行透支額。

英基學校協會的學校行政

48. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**答稱：

——雖然英基沒有正式要求學校在年終時把他們的盈餘存入英基的帳戶，但這做法已非正式地沿用多年；及

——英基現正優先考慮與各有關銀行訂立另一安排，把英基帳目的貸方結餘以其他帳目的借方結餘抵銷，從而使英基盡可能就最少的透支額繳付利息。

49. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**在2005年2月1日的函件中告知委員會，英基與各有關銀行已於2005年1月20日訂立另一安排。

50. 委員會詢問，為何15所學校保留的剩餘資金數額不一，**英基學校協會署理秘書兼行政總監**回應時表示：

——英基對班級結構相同的學校給予相同的財政預算額。每所學校保留多少剩餘資金，視乎該校決定如何運用資金而定。英基鼓勵各學校根據其學校發展計劃運用經費。舉例而言，部分學校為基本工程項目儲蓄經費，並可能希望更換學校的所有家具。因此，他們不會在一年內用盡其儲蓄，但會把儲蓄結轉至下年度。這做法實屬合理；及

——在中央層面，英基可更緊密監察學校的財政計劃，確保該等計劃更緊密配合學校的發展計劃，以改善上述情況。

財務及行政工作

51. 委員會關注到，部分英基學校未有就發還員工執行公務所支付的交通費作出妥善管理。正如審計署署長報告書第5.33段所顯示，在審計署到訪的6所學校中，有1所並非每次都要求申請發還的士車費的員工提供適當證明。正如個案一所示，申請人在2002-03學年及2003-04學年分別申請發還1,450元及863元的士車費。然而，90%的申請並無附上收據或車程資料。委員會詢問，是否有部分員工濫用發還交通費的制度。

英基學校協會的學校行政

52. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**答稱：

——他不能斷定此個案是否屬濫用。他認為此個案反映有關方面未有妥善備存紀錄；及

——英基同意審計署的建議，即英基應規定各學校在處理發還交通費的申請時，確保申請人提交收據及車程資料。英基現正實施一項有關發還交通費的政策。

53. 委員會從審計署署長報告書第5.36段得悉，在2002至03學年，學校14在一間酒店為其高級(校務)管理小組舉行兩次會議，費用合共為15,776元。其後，該校發現在酒店舉行會議費用高昂，在下一學年便改在學校的室內運動場舉行高級(校務)管理小組會議。委員會關注到，過往可能亦曾出現學校在員工活動方面並不節約的情況。委員會詢問英基可否確保各學校日後會節約開支。

54. **英基學校協會主席**認同學校應該節儉。即使部分學校有數百萬元的剩餘資金，英基也不會自滿，而會查看是否有機會使學校可節省更多。英基新成立的審計委員會的職責之一便是確保物有所值。

55. 據審計署署長報告書第5.21段所載，理事會在2004年3月決定，英基不應發還與員工活動有關的酬酢開支。然而，據第5.22段所述，理事會決定，修訂的政策由2004年9月開始生效。委員會詢問：

——為何理事會於2004年3月作出決定後沒有隨即實施修訂的政策；及

——作出決定與付諸實行之間相距6個月，這是否意味着英基沒有決心堵塞在發還酬酢開支方面的漏洞。

56. **英基學校協會署理秘書兼行政總監**解釋：

——以往發出的校長使用酬酢津貼指引自1980年代開始實施。根據那些指引，校長可運用經費款待屬下員工。舉例而言，校長或會使用經費在農曆新年期間為辦事處人員設午宴，或在學年終結時款待教學人員。在2004年3月8日，理事會迅速決定更改政策及推行新政策。其後，不少校長強烈投訴，指理事會在財政年度中期改變政策，打亂他們就特定

英基學校協會的學校行政

活動訂定的計劃。理事會經考慮他們的投訴後，決定在新的財政年度展開時才實施修訂政策；及

——理事會並非決心不足，作出讓步是因為理事會明白受新政策影響的員工的感受。實際上，理事會對新政策的立場非常堅定，所有學校現已全面實施新政策。

57. 委員會察悉，審計署已確定英基的學校行政存在不少問題，並提出許多建議。委員會問及英基落實審計署各項建議的時間表，以及英基有否設立制度，確保審計署署長報告書所確定的不當情況得到改正。

58. **英基學校協會主席**表示：

——英基設有一套跟進計劃的制度。理事會在每次會議均審議一份載有各項須按日期完成的工作列表。審計署的建議將納入該份列表內，使理事會可查核是否及何時已採取行動；及

——英基過往並無設立審計委員會。在2004年11月23日，理事會通過成立這個委員會。該委員會將能協助英基監察其財政狀況和改善運作的成本效益。

59. 委員會進一步詢問：

——在審計委員會成立以前，英基的內部審計安排為何，包括負責這項職能的員工人數；

——英基是否認為其總部的人員具備所需的財務專業知識，可以管理一間每年財政預算達10億元的機構，以及協會總辦事處應否予以加強；及

——英基會否考慮採取其他更有成效和效率的方法管理其財政。

英基學校協會的學校行政

60. 英基學校協會主席答稱：

——目前，總部開支佔英基財政預算總額的4.1%。雖然英基的財政預算總額龐大，財政管理卻未必會太複雜，因為70%的財政預算均用於教師薪酬及學校支出等。英基有一名具有豐富財務管理經驗的司庫。待新任行政總監履新後，她將須考慮重組協會總辦事處；及

——英基過往並無負責執行內部審計職能的架構，只有一名直接向財務總監匯報的內部審計師，該名內部審計師也沒有任何輔助人員。新委任的審計委員會由3人組成，全都具備豐富的審計、財務或會計經驗。該委員會負責審閱周年帳目，以及監察內部審計服務的工作範圍及成效。該委員會亦會研究任何與審計相關的事宜，包括審計署署長報告書及政府帳目委員會報告書提出的事項。審計委員會預定在2004年12月後備妥初步報告。

61. 英基學校協會署理秘書兼行政總監應委員會的要求，在2004年12月23日的函件(附錄37)中提供一份理事會文件，說明英基審計委員會的權力和職責。他並表示審計委員會會向理事會匯報。

人力資源管理

62. 據審計署署長報告書第7.18至7.22段所述，英基沒有制訂評核學校員工工作表現的指引。在15所英基學校中，雖然大部分均定期評核教師的工作表現，但分別有10所及11所學校沒有定期評核校長及非教學人員的工作表現。有6所學校的校長從未接受正式的評核。有1所學校在過去17年竟從未評核校長的工作表現。委員會認為，任何問責機構都應建立一套妥善的制度，以評核各級員工，特別是管理人員的工作表現。委員會質疑英基為何欠缺這類制度，以及英基如何確保校長的質素。

63. 英基學校協會署理秘書兼行政總監答稱：

——英基確實未有制訂劃一的工作表現評核計劃。為糾正這情況，英基會透過協會的有關委員會制訂評核員工工作表現的指引。英基亦已在2004至07年度的發展計劃中，加入根據上述指引確立正式的工作表現評核制度，以及定期評核

英基學校協會的學校行政

學校員工工作表現的建議，並且會透過協會的有關委員會處理該發展計劃；

——儘管欠缺正式的評核制度，但部分校董會一直積極查核其校長的工作表現。約在一年前，某校董會對其校長進行詳盡無遺的檢討後，建議理事會不與該名校長續約；及

——工作表現評核本身並不反映所有實況。英基已訂立一套兼備學校自我評估及由中央教育小組進行學校評審的制度。這些都是此制度的其他支柱。

64. **英基學校協會主席**回應委員會的問題時表示，倘若日後沒有進行工作表現評核，英基的行政總監便應負責。事實上，英基在過去兩年已辭退工作表現欠佳的校長，畢架山小學便是一例。該校的表現自撤換校長後已大有改善。

65. 委員會進一步問及公營學校的工作表現評核制度，以及英基會否考慮採用該制度。

66. **教育統籌局常任秘書長**表示，教統局自2000年推廣校本管理以來，已規定所有轄下學校訂立員工工作表現評核制度。校長的工作表現由校監負責評核。部分校長甚至自行作出360度的評核，讓員工也可評估他們的工作表現。

67. **英基學校協會主席**表示，建立及推行工作表現評核制度並不困難。最重要是得到員工合作。員工過去強烈反對採用評核制度。然而，也許因文化有所改變，他們現已接受所有員工須經過工作表現評核。

68. **結論及建議** 委員會：

——察悉這項帳目審查的目的，旨在檢視英基學校協會(英基)學校的行政事宜，委員會因此只專注研究與該目的相關的事宜，而非檢視英基學校所提供的教育質素；

審計署的整體意見

——對以下情況深表遺憾：

(a) 部分英基學校的行政存在混亂和疏忽；及

英基學校協會的學校行政

- (b) 英基發出的學校行政指引根本並不足夠，部分學校未有更主動確保其營運妥善和符合物有所值的原則；

——察悉：

- (a) 英基現正修訂學校通告／行政備忘錄，以協助學校處理各類行政事務；
- (b) 英基會藉着更有計劃地安排研討會和校訪，為學校提供足夠的支援，協助他們執行指引；及
- (c) 英基新近成立的審計委員會會監督內部審計計劃；

學校的機構管治

——對以下情況深表關注：

- (a) 除了一所學校外，其他各校的校董會成員組合均不包括校友；
- (b) 大部分英基學校的校董會均並未具體訂明所轉授的決策權；及
- (c) 部分校董會沒有按照英基的建議，參與主要的校務活動，例如，大部分校董會沒有參與制訂員工發展政策及計劃(11個校董會)，亦沒有參與訂定課程發展目標及優次(8個校董會)；

——對以下情況表示遺憾：

- (a) 一所學校的校董會在校董會主席一職懸空的23個月內，完全沒有舉行會議；及
- (b) 大部分學校均沒有要求校董會成員須向校董會申報可能與其職責有衝突的個人利益；

英基學校協會的學校行政

——察悉：

- (a) 一俟各份校友名單編整妥當，將有更多校友可能獲邀加入校董會；
- (b) 每個校董會會逐一系列各項轉授的決策權，英基的代表會每年兩次在議程建議檢討校董會所轉授的權力；
- (c) 英基會重訂校董會成員的角色，以鼓勵他們積極參與主要校務活動；
- (d) 校董會會成立小組委員會，以協助他們更有效地發揮功能和履行責任；
- (e) 英基已致函各校董會，提醒他們有關舉行會議的最低要求，並鼓勵他們每年召開6次會議；及
- (f) 英基會規定校董會成員須申報可能與其職責有衝突的個人利益，並已整備申報紀錄冊，以記錄各成員的利益；

策略規劃、財政預算及現金管理

——對以下情況表示關注：

- (a) 部分學校在制訂學校發展計劃時，並無諮詢校董會、非教學人員、學生家長、學生和英基；
- (b) 部分學校只制訂一年期至兩年期的發展計劃，不同學校有不同的規劃周期，而且與英基的周期並不一致；
- (c) 部分學校制訂的學校發展計劃不夠全面，只注重某些範疇的校務活動；
- (d) 部分學校並未按各自的發展計劃對各個項目進行任何評估；

英基學校協會的學校行政

- (e) 部分學校並無定期諮詢某些有關夥伴有何需要和期望；
- (f) 許多學校並未制訂正式的財政預算的規劃及管制程序；
- (g) 大部分學校沒有明確地把財政預算及其發展計劃聯繫起來；
- (h) 部分學校沒有採用撥款申請制度來評估校內部門的經費需求；
- (i) 許多學校沒有把財政預算提交校董會批核，亦沒有根據核准預算把學校經費的運用情況定期知會校董會；
- (j) 在過去3個學年，部分校董會並未參與根據學校的財政計劃或財政預算監管經費的運用；
- (k) 部分學校並無訂定有效的管制措施，以確保財政預算負責人有效管理所負責的財政預算；
- (l) 部分學校並無任何具體計劃運用其剩餘資金；及
- (m) 大部分學校沒有採用擬備現金流量預計的做法，以協助他們更有效管理其現金；

——察悉：

- (a) 一個工作小組會制訂有關學校發展規劃的指引，以協助各學校進行規劃；
- (b) 英基會規定屬下學校制訂較長期的發展計劃，該計劃將與英基的教育發展計劃互相配合；
- (c) 英基會向屬下學校發出良好做法指引，以協助各學校確保校務活動的所有重要環節均已納入發展計劃內；

英基學校協會的學校行政

- (d) 學校檢討程序已以書面訂明，以確保學校按其現行發展計劃評估各個項目。在2004年11月，英基和教育統籌局協議互相交換評審員進行學校視導；
- (e) 英基會草擬自我評估策略的修訂本，以確保學校徵詢各有關夥伴在需要和期望方面的意見，並把各有關夥伴的意見納入其學校發展計劃內；
- (f) 英基會發出指引，協助學校進行財政預算規劃及管制，所有校董會亦有需要成立財務小組委員會，處理有關財政預算的事務；
- (g) 英基會規定所有學校計算其發展計劃所需的財政資源，然後根據有關成本預計來制訂周年預算；
- (h) 經修訂的校董會指引會列明校長在制訂學校財政預算方面所擔當的角色；
- (i) 由2005年9月開始，所有學校會定期向校董會報告財政狀況；
- (j) 英基會修訂發給校董會的學校財政預算批核指引，並確保學校貫徹執行指引；
- (k) 根據核准預算監管學校經費的運用，將會是校董會會議的固定議程項目；
- (l) 英基會就記錄及監管各個財政預算負責人所負責的開銷，提醒各學校在這方面最妥善的做法；
- (m) 英基會與各學校商討儲備金的策略性用途，學校如有需要保留剩餘資金，亦須向校董會報告；
- (n) 英基已經與銀行訂立另一安排，把其帳目的貸方結餘以其他帳目的借方結餘抵銷；
- (o) 如有需要，英基會向校董會及行政人員提供有關現金流量預計的培訓；及

英基學校協會的學校行政

- (p) 英基會修訂發給校董會的指引，訂明各學校須成立財務小組委員會，協助監管學校經費的運用及現金流動的情況；

——促請英基規定屬下學校：

- (a) 倘仍未採用撥款申請制度來評估各部門的經費需求，便須採用此制度作分配財政預算用途；及
- (b) 正式訂定有關在各個財政預算之間調撥款項的政策及管制程序；

財務及行政工作、採購及能源管理

——對以下情況深表遺憾：

- (a) 英基並無定期修訂其學校通告及行政備忘錄，以確保內容為最新資料，而部分學校通告及行政備忘錄自1980及90年代以來一直未經修訂；
- (b) 部分英基學校並未自行訂立內部控制程序，以切合各自的特別情況；
- (c) 英基發給學校有關內部控制原則／程序的指引並不足夠，部分學校的內部控制程序一般都很粗略；
- (d) 部分學校在員工活動方面過於花費；
- (e) 英基並未就學校為員工提供福利的問題制訂任何指引，有關安排純粹由學校酌情決定；
- (f) 英基應可更為妥善管理學校員工執行公務所支付的交通費；
- (g) 部分學校沒有妥為記錄及查核其資產，致令其資產登記冊不能作為管理資產的可靠工具；

英基學校協會的學校行政

- (h) 英基並未制訂一套清晰詳盡的採購指引，以協助各學校以最理想的價錢採購貨品及服務；
- (i) 各學校普遍沒有妥善備存採購貨品及服務期間取得的報價單；
- (j) 各學校未有盡力統籌同類貨品及服務的訂購工作，亦沒有藉着大批訂購取得折扣優惠以節省開支；及
- (k) 許多學校均沒有分析租用與直接購買學校器材的成本效益；

——對以下情況表示遺憾：

- (a) 審計署發現，有6所受訪學校沒有把員工活動開支記入同一帳目，以方便監管及控制，而是把開支記入不同的帳目；
- (b) 學校撥款購入一些合宜但非必需的物品及服務；
- (c) 部分學校並未為名下電力帳戶選擇最經濟的用電收費率；及
- (d) 部分學校並未推行節約能源措施；

——察悉：

- (a) 審計委員會已於2004年11月底成立，並會向英基理事會匯報；
- (b) 英基的內部審計師現正更新學校通告及行政備忘錄；
- (c) 經更新及新發出的通告及備忘錄獲批准後，英基會盡快把這些資料上載其網站；
- (d) 英基的內部審計師已着手更新各學校的內部控制程序；

英基學校協會的學校行政

- (e) 英基計劃考慮採用有系統的方式審計內部控制，並擬檢討審計工作所用的時間；
- (f) 英基會修改屬下學校帳目的結構，把所有酬酢開支記入同一帳目；
- (g) 英基會考慮是否適宜為屬下學校每年預留一筆款項用於員工活動；
- (h) 英基會制訂政策，說明屬下學校應如何為員工提供福利；
- (i) 現正實施一項有關發還交通費的政策；
- (j) 英基會檢討各學校的開支模式；
- (k) 英基已發出有關資產記錄及查核的修訂程序；
- (l) 英基已向學校發出採購指引；
- (m) 英基已強制規定各學校妥善備存有關採購貨品及服務的報價單；
- (n) 在採購高價物品(例如資訊及通訊科技器材)過程中，現正實行中央採購安排；
- (o) 長遠而言，英基會考慮設立機制，以統籌採購其他數量較大及／或價值較高的貨品和服務；
- (p) 英基會敦促個別學校務必規劃及統籌校內的訂購需求；
- (q) 有關進行租用與直接購買學校器材的成本效益分析，英基會就備存有關文件的做法提供更詳細的指引；
- (r) 英基會規定屬下學校為名下電力帳戶選擇最經濟的用電收費率；及

英基學校協會的學校行政

- (s) 英基會把其屬下部分學校推行節約能源措施的做法，推介予其他學校；

人力資源管理、其他收入及支援

——對以下情況表示震驚，並認為不可接受：

- (a) 部分學校並沒有在評選表格妥善記錄負責面試的人員的評選結果，註明個別申請人的相對優點及是否推薦聘用的理由；
- (b) 大部分學校均沒有提請校董會批准通過聘用最合適的人選在學校任職；
- (c) 英基並無制訂評核學校員工工作表現的指引，以致部分學校沒有作出妥善安排，定期評核員工的工作表現；
- (d) 英基員工自動獲得增薪，其工作表現不佔任何比重；
- (e) 在英基代課教師名單上的部分人選並無向教育統籌局註冊為檢定教員；及
- (f) 部分非檢定教員曾在部分英基學校擔任代課教師；

——察悉：

- (a) 英基已發出學校通告，規定屬下學校須使用評選表格記錄評選學校職位申請人的結果；
- (b) 英基承認校董會有需要參與聘用員工的決定，並會在校董會之下成立聘任工作小組，負責正式批准聘任事宜；
- (c) 會透過協會的有關委員會制訂評核員工工作表現的指引；
- (d) 根據上述指引確立正式的工作表現評核制度，以及定期評核學校員工工作表現的建議，均為英基2004至

英基學校協會的學校行政

07年度發展計劃的既定工作，並會透過協會的有關委員會處理；

- (e) 英基原則上同意應制訂員工增薪機制；
- (f) 現正檢討編訂和使用代課教師名單的情況；
- (g) 英基堅持嚴格執行只聘用合格教師的政策，並會認真考慮編訂一份由中央管理的代課教師名單；及
- (h) 英基會實行載於審計署署長報告書第8.8、8.15及8.12段的審計署的建議；

——促請英基制訂員工增薪機制；及

跟進行動

——希望當局繼續向其報告英基在實行審計署所提出的各項建議，以及其他改善措施方面的任何進一步發展及進度。