

於2005年2月發表的政府帳目委員會  
第四十三號報告書第3章節錄

英基學校協會的機構管治及總部行政

---

這項帳目審查的目的，是就英基學校協會(英基)提供教育服務的工作，探討其機構管治情況，以及其總部對財政及行政的監管。

2. 委員會分別於2004年12月10日及2005年1月10日和11日舉行3次公開聆訊，以聽取證人的證供。
3. **教育統籌局局長李國章教授**分別於委員會首兩次公開聆訊上發表序辭。兩份序辭分別載於**附錄19及20**。

**機構管治**

4. 委員會察悉，教育統籌局(教統局)有委派代表加入協會(即英基的最高管治團體)及理事會(即協會的行政團體)，委員會詢問：

- 教統局在協會及理事會分別擔當的角色；及
- 教統局並無監察英基運作的原因。

5. **教育統籌局局長**在聆訊席上及2005年1月8日的函件(**附錄21**)中表示：

- 英基是根據法例成立的機構，享有《英基學校協會條例》所賦予的權力及特權。根據該條例，協會由132名來自社會不同界別的代表組成，當中包括政府官員。委任這些代表的原意，是讓他們擔當諮詢角色，向英基提供社會不同界別的意見。如果當初的構想是要政府充當監察者，則《英基學校協會條例》定必不會由非官守議員提出，而政府亦會獲賦予所需的法定權力，以督導和監察英基的運作。事實上，在協會內，教統局代表對其他代表的比例只為3：132。教統局代表在協會內的影響力實在相當有限；
- 基於歷史原因，教統局須委派1名代表加入理事會。這是一項獨特的安排。政府並沒有派員加入其他資助學校的管理委員會或其辦學團體的行政委員會。這顯示教統局在理事會享有一個席位，其原意是要發揮聯繫和諮詢的作用，以保障英籍公務員在其子女於英基學校就讀期間的利益，以及有效地向英基傳達政府的政策決定。從《英基學校協會條例》的措辭可見，立法原意並非要求政府對英基進行微

觀管理或監管；及

- 在很多情況下，協會及理事會的成員未獲提供能協助其有效履行職務所需的所有資料。舉例而言，關於英基於3名高級人員離職時向他們提供的離職補償方案，理事會從未獲諮詢，甚至未獲告知詳情。在這種情況下，理事會不會獲悉有偏離慣常做法的情況。

6. 委員會認為，由於教統局有委派代表加入協會及理事會，故此有責任確保英基會採用高水平的機構管治方式。與協會及理事會所有其他成員一樣，教統局的代表有權利及責任要求英基提供所需的資料，以便有效地履行職務。就此，委員會詢問：

- 教統局的代表曾否在有需要時要求英基提供所需的資料，以便有效地履行職務；及
- 教統局曾採取甚麼行動以確保英基的運作符合成本效益，尤其是自從該局在2002年年底開始知悉英基可能出現成本效益問題之後。

7. **教育統籌局局長及教育統籌局副秘書長謝凌潔貞女士**表示：

- 根據法例規定，由於英基少於半數的收入來自公帑，故此可拒絕教統局查閱其帳簿及帳目。鑒於教統局在法律上無權查閱英基的紀錄，教統局的代表在索取資料以便有效地履行職務方面遇到重大困難。舉例而言，理事會只獲悉英基前任行政總監(即審計署署長報告書所指的員工 C)辭職，但卻不知英基在他離職時曾向他支付額外款項。教統局曾經多次要求英基提供有關這個案的詳情，但沒有結果；
- 教統局一直在信任和合作的基礎上參與英基的運作。對一個多次強調其僱員才能超卓，並由成功的商界人士擔任主席的機構，期望理事會的成員在每次月會上，主動提問上個月有沒有提出任何離職補償安排、有沒有不當的酬酢開支，或有沒有欠缺單據的的士車資申報，實在並不合理。教統局不相信理事會應處理這類微觀運作事宜；及
- 教統局認為，如有任何個案因不符合既定政策及／或財政管理守則但應例外處理，應由英基總部高級行政管理層向理事會提出此等個案供其批核。理事會的成員應獲提供所有相關資料，讓他們在完全知情的情況下明智地作出決定。鑒於英基總部未能做到這點，把責任推卸給理事會的成員實在並不公平；

8. 鑒於麥列菲菲教授擔任英基主席只有9個月，委員會邀請英基前任主席就下述各點作出書面回應：

- 他對審計署在審計署署長報告書內就各個範疇提出的意見和建議有何意見，特別是有關“機構管治”的部分；
- 在他擔任英基主席期間，協會及理事會的政府代表有否就審計署署長報告書所涵蓋的各個範疇提出意見或建議，特別是他們有否就英基的機構管治及總部行政的不足之處表示關注；及
- 在他擔任英基主席期間，他有否與相關政府人員討論有關英基的機構管治問題；若有討論，內容為何、曾與哪些人員討論，以及在甚麼情況下進行討論；若否，原因為何。

9. **英基學校協會前任主席蘇樂夫先生**在其分別於2005年1月7日及17日發出的覆函(*附錄22及16*)中表示：

- 協會的成員人數眾多，無助有效率地作出決策。事實上，過去多年協會已甚少作出重大決定，重大決策已由理事會9名成員負責；
- 獲委任為協會成員的校外成員，時常沒有時間或並無興趣出席協會會議。他認為，若要扭轉目前校外成員並非經常在協會會議上佔大多數的情況，校外成員對校內成員的比例最少應為3：1；
- 英基需要全面檢討《英基學校協會規例》，確保有關規例能反映招收不同文化背景的學生方面的轉變，以及最新的教育發展，藉以確保有關規例與最佳做法相符；
- 英基亟需成立一個積極的審核委員會，當中必須有1名代表來自政府，負責監察理事會，並就所有財務事宜向理事會提供意見；
- 他不認為英基有需要成立性質與大學教育資助委員會資助院校轄下諮詢團體相若的諮詢團體，因為英基現有的4個常務委員會已能發揮諮詢功能；
- 依他之見，教統局應擔當更積極的角色，在理事會會議席上就財務事宜作出決策時發揮影響力。據他所知，理事會及協會會議的紀錄反映，過去十多年來，政府的代表並無提出有關機構管治的問題；
- 他擔任英基主席超過9年。在該段期間，他曾與許多政府官員會面，並曾就下述各項事宜與他們進行討論：為額外的

英基學校尋覓新用地、英基的財務、英基系統缺乏學位以滿足新來港人士子女的需要、與協會架構有關的問題，英基的機構管治等。事實上，他在擔任英基主席一職期間，曾在多個場合與教育統籌局常任秘書長私下討論協會的組成及需要在適當時候作出改變的問題；及

—— 過去四十多年來，英基擬備的每一份預算案，均須經由教育署(現時是教統局)批核才能實施。預算案列明薪金、學費及預計盈餘及／或虧損。

10. 委員會邀請教統局就英基前任主席的回應發表意見。**教育統籌局局長、教育統籌局常任秘書長羅范椒芬女士及教育統籌局副秘書長**在聆訊席上及2005年1月24日的函件(**附錄17**)中表示：

—— 關於教統局應在理事會中擔當更積極角色的建議，教統局的意見是，倘若公眾人士認為，教統局因向英基提供經常政府撥款而應對其進行微觀管理，同樣程度的控制(若並非更嚴苛的控制)亦應普遍適用於所有資助學校(這些學校差不多由政府全數資助)，以及其他受資助機構。這做法顯然偏離不對受資助機構進行微觀管理的政策，亦與校本管理的政策背道而馳；

—— 至於有人指出，在過去十多年的協會會議及理事會會議上，政府的代表並無提出有關機構管治的問題，就這方面，應注意的一點是，為免唐突並為了尊重英基的管理層，教統局一向先向英基管理層提出意見或建議，以進行非正式討論。這可給予英基充裕時間研究有關建議，以便於適當時候在協會或理事會的正式會議上，提出經過深思熟慮的建議；

—— 教統局曾於多個場合就英基的機構管治問題發表意見。薪酬檢討程序是其中一個例子。教統局曾就英基薪酬檢討小組的組成和職權範圍向英基提供意見。事實上，教統局一直透過協會和理事會以外的途徑，與英基管理層就廣泛議題非正式地交換意見。前任英基主席有出席大部分這些非正式會議，與教統局人員進行坦誠的討論；

—— 教統局在與前任英基主席就廣泛議題進行非正式討論的過程中，明白到英基的管治及管理架構是問題的癥結所在。不過，鑒於教統局有各項工作須予優先處理，加上人手有限，過去數年教統局一直集中力量進行教育改革。基於這個原因，教統局未能積極處理有關英基的管治及管理架構的問題；

- 現時的英基主席上任後不久，教統局曾與她討論有關英基的管治及管理的問題。經她同意，有關英基管治及管理架構的改革建議已於2004年12月協會會議上提交協會審議。這顯示教統局透過多個途徑對英基的運作作出貢獻，而並非只限於在協會和理事會的正式會議上提出意見；及
- 關於英基的預算案擬稿，《教育條例》或《英基學校協會條例》並無明文規定英基每年必須提交預算案供政府批核。雖然根據英基的理解，過去提交的預算案均須經由政府批核，然而，教統局只曾在審議學費水平、計算撥款或類似的規定情況下，才審查英基的預算案。這做法普遍適用於各類學校，包括資助學校。個別學校須負起其基本的責任，進行妥善的財務監管及維持財政健全。

11. 應委員會的要求，**英基學校協會署理秘書兼行政總監莊保衡先生**透過其2005年1月4日的函件(附錄23)提供在過去5年舉行的5次協會會議及42次理事會會議上政府代表的出席情況。他在同一函件中告知委員會，經審閱有關會議紀錄後，並無發現政府代表曾在過去5年召開的協會會議及理事會會議上提及英基的機構管治及總部行政事宜。

12. 委員會邀請審計署署長就英基署理秘書兼行政總監於2005年1月4日作出的回應發表意見。**審計署署長**在2005年1月7日的函件(附錄24)中表示：

- 一如審計署署長報告書第2.19段所指出，成員缺席協會會議，便減少了為英基作出貢獻的機會。按照《英基學校協會規例》的規定，協會內有4名政府代表。根據該5次協會會議的紀錄：
  - (a) 在2000年12月及2001年12月的兩次協會會議上，4名政府代表均全部缺席；
  - (b) 在2002年12月及2003年12月的兩次協會會議上，4名政府代表在每次會議均只有1名出席；及
  - (c) 在2004年3月的協會會議，4名政府代表中均有3名出席。
- 政府代表在上述5次協會會議的出席率為25%，這個出席率未如理想；
- 根據英基署理秘書兼行政總監在2005年1月4日的函件附錄3所述，在1999年3月至2004年10月舉行的42次理事會會議中，政府代表出席了35次，出席率為83%，審計署認為這個出席率可以接受；及

—— 審計署檢視2000年9月至2004年4月的協會及理事會會議紀錄後，發現並無紀錄記載政府代表曾在協會或理事會會議上對英基的機構管治提出意見。亦無紀錄記載政府代表曾在協會會議上對英基的總部行政提出意見。不過，政府代表曾在某幾次理事會會議上對英基的總部行政提出意見。

13. 根據英基署理秘書兼行政總監於2005年1月4日作出的回應，政務司司長並無出席任何一個於2002年12月、2003年12月及2004年3月舉行的協會會議。在這3次協會會議當中，教育統籌局常任秘書長只出席了於2004年3月舉行的1次會議。教統局的其他代表於2002年12月及2003年12月舉行的兩次協會會議的出席率亦不高。至於在2004年9月28日、2004年10月12日及2004年10月26日舉行的3次理事會會議當中，教統局的代表只出席了於2004年10月26日舉行的會議。根據該次理事會會議的紀錄，出席會議的教統局代表並無提及英基的機構管治問題。

14. 基於上述調查結果，委員會認為，教統局參與英基運作的程度似乎並非如教統局所聲稱般高。委員會質疑教統局在監察英基的運作方面是否過於寬鬆。

15. **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**在聆訊席上及在教育統籌局局長於2005年1月8日及2005年1月11日的函件(附錄25)中表示：

—— 與英基署理秘書兼行政總監於2005年1月4日作出的回應所述相反，黎耀基先生以教育統籌局署理首席助理秘書長身分，代表教統局出席2004年9月28日理事會會議，因當時的首席助理秘書長正在休假；

—— 在若干次會議前，教統局經審慎考慮後，決定不出席協會或理事會的某些會議。舉例而言，教統局經審慎考慮後，決定不出席理事會於2004年10月12日舉行的會議，原因是召開該次會議的目的，是為了審議英基的籌款策略，這純屬英基的內部事宜。此外，由於教統局正與英基商討日後的資助安排，教統局認為避席可避免有關利益衝突的無謂揣測及指控；

—— 由於理事會的會議紀錄並非以逐字紀錄的方式擬備，因此，會議紀錄沒有提及某位成員的意見，並不足以證明該成員沒有在有關理事會會議的討論中發表任何意見；

—— 理事會的成員包括教育統籌局常任秘書長或獲她委任的代表。這是行之已久的做法，而這名代表一直由教統局首席助理秘書長(在合併前是教育署助理署長)擔任。除非有特殊情況須另作安排，否則這名代表會代表常任秘書長出席理事會會議；

- 政府在協會所擔當的角色，一直由當時的教育署署長(現時是教育統籌局常任秘書長或獲她委任的代表)擔任。事實上，除最近兩次協會會議外(即2004年12月9日的會議及2004年3月1日的會議，但英基於2005年1月4日作出的回應並無涵蓋2004年12月9日的會議)，其餘在過去5年召開的協會會議，其目的均為審議英基秘書的報告及英基的年度帳目等例行報告。教統局認為，出席理事會會議提出意見，對英基的貢獻應較出席協會會議聽取例行報告為大。為此，政府認為就協會會議而言，除非有特殊情況須另作安排，否則委派1名政府代表出席已經足夠；
- 協會或理事會如須審議重大議題，教統局會委派較高級的人員出席相關會議。舉例而言，當協會的前主席辭職而需推選新主席時，教育統籌局常任秘書長及她所指派的兩名顧問均有出席有關的協會會議。另一個例子就是當協會於2004年12月9日會議上討論管治改革問題時，教統局的副秘書長及首席助理秘書長均有出席；
- 此外，自從教統局在2002年年底開始懷疑英基內部出現嚴重成本效益問題後，教統局亦有加緊注意英基的運作情況。教統局與英基攜手展開一項旨在檢討英基成本結構的實況調查，以期尋找可節省開支的地方，便是一個例證；
- 除會晤外，教統局一向亦有透過電子郵件、公函及電話與英基交換意見。理事會內的政府代表不時透過非正式途徑就英基的運作情況提出疑問；及
- 教統局將會檢討其在協會和理事會的長遠角色，檢討範圍包括政務司司長在協會內所佔的席位，並會參考政府不參與個別學校或其辦學團體的運作的一貫做法。教統局會遵循校本管理原則，該原則旨在把更多責任下放給學校，並給予它們更大自由度及自主權，因應學生的需要管理自己的運作和資源，同時提高它們在使用公帑方面的透明度和問責性。

16. 根據審計署署長報告書第2.16及2.20段所載，理事會的9名成員當中，3人為英基員工。此外，協會在英基2000-01至2003-04財政年度舉行的4次周年大會上，協會的校外成員未能在這些會議構成大多數。委員會關注到，協會在需要於會議上就有關英基員工福利的事宜作出決定時，可能曾出現過分依賴校內成員的情況。

17. **英基學校協會主席麥列菲菲教授**表示：

- 過去曾出現一個情況，就是在一次理事會的會議上當校內

成員人數較校外成員為多時，否決了削減教學人員薪酬的建議；

- 為免可能出現的利益衝突，英基已實行申報個人利益的機制；及
- 現時，只有理事會的非英基員工成員才會獲邀參與討論與員工有關的事宜。

18. 委員會詢問英基將會就重組其管治及管理而進行的改革的詳情，**英基學校協會主席**在聆訊席上回應時及**英基學校協會署理秘書兼行政總監**在2004年12月10日函件(**附錄26**)中表示：

- 協會已在2004年12月9日的會議上批准英基重組管治與管理架構指引的初稿。進行這項工作或需對《英基學校協會條例》及《英基學校協會規例》作出修訂；
- 最主要的改變是分開管治與管理的職責。英基日後不會分兩個層面(即協會及理事會)運作，而將會成立英基管治委員會，代替協會作為最高管治團體。管治委員會的成員不會多於25人，而校外成員與校內成員的比例為2：1；
- 每名委員均以個人名義出任，而非任何組別之代表。委員將簽署並承諾遵守“操守準則”。管治委員會會設置管治委員利益登記冊。獲選為管治委員的職員不得同時在職員組織內擔任職位。管治委員會將從校外成員中推選主席、副主席和司庫。管治委員會會每隔6年檢討運作成效，並會將檢討結果在英基年報內披露；
- 管治委員會會設立多個常務委員會，當中可包括審核委員會、管理委員會、學術委員會、職工會，以及家長教師聯合協會；
- 英基已成立審核委員會，協助監察其財政狀況及運作的成本效益。審核委員會由3名成員組成，其主席由理事會從在審計、財務及會計方面有豐富經驗的校外成員中委任。審核委員會向理事會負責。事實上，審核委員會已舉行4次會議，以跟進審計署及廉政公署提出的建議；及
- 由理事會委任的專責小組會與將於2005年2月上任的行政總裁共商及制訂重組細節，並會進行公開諮詢。指引初稿已定出並載明執行重組建議的時間表。英基希望新訂的管治及管理架構能於2005年7月由協會通過。



19. 委員會進一步詢問英基是否希望政府日後在英基管治委員會中擔當監察角色，**英基學校協會署理秘書兼行政總監**在2005年1月18日的函件(**附錄27**)中表示，英基歡迎教統局委任1至兩名成員加入即將成立的英基管治委員會。至於教統局的代表所擔當的確實角色，會由英基專責小組經諮詢教統局後決定。

20. 鑒於英基的情況不斷轉變，委員會懷疑是否有需要繼續保留協會總辦事處。委員會詢問，應否按照現代的做法，賦予每間英基學校管理其本身運作的責任，而並非倚賴成本頗為高昂的中央管理制度。委員會又詢問，協會總辦事處的開支總額佔英基整體開支的百分比。

21. **英基學校協會主席**回應時表示：

—— 協會總辦事處的開支總額佔英基整體開支的4.2%；及

—— 在決定應否保留協會總辦事處時，有兩項主要考慮因素。第一，倘若沒有協會總辦事處，英基整體上是否能夠善用其資源。第二，如何維持個別英基學校的教育質素。英基有需要審慎考慮可能造成的影響，然後才可就此事作出決定。

22. 委員會察悉，《英基學校協會條例》第10(1)條賦權協會可就協會及其學校的組成、內部管理、運作、行政及管轄訂立規例。第10(2)條進一步規定，任何根據本條訂立的規例，無須公布或呈交立法會會議席上省覽。

23. 據委員會的法律顧問表示，有關《英基學校協會規例》的法律地位曾在“*English Schools Foundation & Anor v Bird*”的案例([1997] 3 HKC)中提出討論。儘管訂有第10(2)條，法院認為有關規例是附屬法例。這暗示根據本條訂立的規例，一如其他附屬法例，須藉憲報公布及呈交立法會會議席上省覽。鑒於英基現正進行的管治與管理架構改革工作或許有需要對《英基學校協會條例》及《英基學校協會規例》作出修訂，英基或可藉此機會，考慮廢除《英基學校協會規例》第10(2)條，使根據該條例以規例形式制定的附屬法例，必須藉憲報公布及呈交立法會會議席上省覽。

**X X X X X X**

64. **結論及建議** 委員會：

#### **機構管治**

—— 對下述情況表示關注：英基學校協會(英基)獲政府提供巨額的經常資助，但教育統籌局(教統局)卻並無確保英基採用高

水平的機構管治，雖然委員會知悉教統局在協會及其理事會只有少數代表，而且政府的政策是不會進行微觀管理；

—— 譴責英基總部高級行政管理層，因為他們並無確保英基及其學校採用高水平的機構管治，亦沒有對財政及行政進行妥善監管，使英基及其學校的運作符合物有所值的原則，以下情況可資證明：

- (a) 委員會報告第4章(關於“英基學校協會的學校行政”)顯示，部分英基學校的行政工作以混亂和疏忽大意的手法處理，而且英基發出的學校行政指引根本並不足夠；
- (b) 一名內部審計師直接向英基的財務總監負責的現有安排，不足以協助協會有效地履行監察職能；
- (c) 英基在其2002-03財政年度內兩名高級人員離職時，並無就向他們支付的額外款項徵求理事會批准，而理事會曾在會議上就一名高級人員離職的事宜進行討論，但該次會議的紀錄並無存放在英基的會議紀錄檔案內；
- (d) 在2002年6月及7月出售4個員工宿舍單位前，並無事先尋求理事會的批准；
- (e) 英基租入10個年租總值680萬元的員工宿舍單位供高級人員入住，但卻同時丟空13個估計每年租值總額達260萬元的英基自置教學人員宿舍單位；
- (f) 一直以來，只要有關宿舍的每月租金(不包括差餉及管理費)不超過有關員工可享有的租金津貼額，英基便會支付租入宿舍單位的差餉及管理費；
- (g) 英基為一名高級人員入住醫院頭等病房接受治療而支付住院費用，但該員只可享有在二等病房接受治療的福利；及
- (h) 獲設定酬酢開支年度預算款額的英基員工，大多用盡或用去大部分預算款額。在英基2002-03財政年度向員工發還的酬酢開支總額中，77%與員工活動有關；

—— 對下述情況表示關注：協會的成員人數(共有132人)無助於有效率地作出決策；

—— 對以下情況深表遺憾：

- (a) 在英基2000-01至2003-04財政年度協會舉行的4次周年大會上，協會的校外成員並無在這些會議構成大多數。結果，在須於協會會議上就有關英基員工福利的事宜作出決定時，可能曾出現過分依賴校內成員的情況；及
- (b) 很大比率的校內成員和校外成員均沒有出席協會會議；

—— 對下述情況深表遺憾，並認為不可接受：由英基一名內部審計師直接向英基的財務總監負責的現行安排，不足以協助協會有效地履行監察職能；

—— 察悉：

- (a) 協會已批准英基重組管治與管理架構指引的初稿，理事會委派的專責小組已就擬議重組開始工作。建議的主要改變包括：
  - (i) 分開管治與管理的職責；及
  - (ii) 英基管治委員會代替協會作為最高管治團體，其成員不多於25人，而校外成員與校內成員的比例為2：1；及
- (b) 英基已成立審核委員會，其主席由理事會從在審計、財務及會計方面有經驗的校外成員中委任。審核委員會向理事會負責；

—— 建議英基應：

- (a) 檢討協會總辦事處的角色，包括其是否需要繼續存在；
- (b) 採取措施，確保校外成員在每一次協會會議及理事會會議上均佔大多數；
- (c) 如有關機構的代表在協會會議的出席率偏低，去信提醒有關機構；
- (d) 修改《英基學校協會規例》，使理事會的英基員工成員，不得在理事會會議上參與有關英基員工福利事項的表決；

- (e) 考慮廢除《英基學校協會條例》第10(2)條，使根據該條例以規例形式訂立的附屬法例須在憲報刊登，並提交立法會會議席上省覽；
- (f) 確保內部審計辦事處聘用具恰當資歷和豐富經驗的人員，並直接向審核委員會負責；及
- (g) 規定內部審計辦事處須擬備每年的審計程序，交由審核委員會批核，以便就英基(包括英基教育服務有限公司)的主要工作和高審計風險工作進行審查；

**X            X            X            X            X            X**

### **跟進行動**

—— 希望當局繼續向其報告：

- (a) 英基檢討協會總辦事處的角色的進度，包括是否需要繼續保留總辦事處；
- (b) 英基為確保校外成員在每一次協會會議及理事會會議上均佔大多數而採取的措施；
- (c) 英基實行重組管治及管理架構的工作進度；
- (d) 審計署對薪酬研究小組就檢討英基教學人員的薪酬福利條件提交的報告所提的意見；
- (e) 英基就向員工發放房屋津貼而非為他們提供員工宿舍單位所作的決定；及
- (f) 英基在實行審計署及委員會所提出的其他建議，以及相關改善措施方面的任何進一步發展及進度。

於2005年2月發表的政府帳目委員會  
第四十三號報告書第4章節錄

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。

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；

—— “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
- 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。

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。

**X X X X X X**

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
- (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；

—— 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；

**X X X X X X**

### **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。