

## 第1章

### 小學教育 —— 小學的管理

---

---

審計署進行了一項審查，以確定資助和官立小學的主要管理工作是否妥善，足以協助提供優質小學教育。在進行審查時，審計署從全港18區每區隨機選出一所小學，即選出18所小學，作為審查對象。審計署指出下列多個可予改善的地方：

- 策略性規劃和財務管理；
- 人力資源管理；
- 採購程序及資產管理；
- 學生事務管理；及
- 教育署<sup>1</sup>對學校的支援。

2. 在公開聆訊上，**教育統籌局局長李國章教授**作出公開聲明。他表示：

- 政府當局會慎重考慮審計署的建議，並會採取適當的跟進行動。在這些建議中，不少與政府當局打算處理的問題不謀而合。舉例而言，政府當局現正就學校發展津貼的撥款安排進行檢討，以期為開辦不同班數的學校增設更多學校發展津貼的津貼額級別；
- 至於縮班學校的超額主任級教師的安排，政府當局會繼續要求辦學團體把超額的主任級教師調往轄下其他有主任級教師空缺的資助小學服務。同時，當局亦會檢討仍然留在原校的超額主任級教師的薪酬安排，包括由2003至04學年起，凍結他們的增新點；
- 為了改善學校的管理及表現，政府當局已向立法會提交《2002年教育(修訂)條例草案》，就設立多方共同參與、具問責性的學校管治架構訂定條文，讓學校校董會在《教育條例》下註冊成為法人團體，積極推行校本管理。校本管理的目的是讓學校有效地調配資源，以提高教與學的水

---

<sup>1</sup> 教育統籌局(教統局)與教育署已由2003年1月1日起合併。教統局(合併後的新機構)自此同時負責教育政策的制訂和實施。

## 小學教育 —— 小學的管理

---

平，從而改善學習成效。在校本管理的原則下，學校會獲得所需資源、自主權和靈活性，以便主動回應學生及社會的需要，從而提供優質教育。為確保學校能夠更靈活地調配資源，以配合學生各種不同的需要，以及進一步簡化撥款程序，教育署現正全面檢討現有的各項津貼；

——在提高學校管理校務運作及資源的自主權之餘，政府當局一方面會訂立明確和足夠的學校管理守則，讓學校參照施行，另一方面會要求學校建立內部機制，進行自我監管。在學校接受捐贈及營辦買賣業務事宜方面，政府當局會就審計署的建議按這兩個方向施行規管；及

——教育署會繼續為學校提供專業意見和支援，使學校得以順利運作，並確保學校盡快建立健全的內部質素保證機制，使學生能夠接受優質教育。

### 策略性規劃和財務管理

3. 關於當局自2000至01學年以來已向所有資助和官立學校發放學校發展津貼一事，審計署署長報告書第2.17段指出，在審計署所探訪的18所學校中，有一所學校的校長只要求當局發給約18萬元的津貼，以供聘用兩名臨時教師，但該所學校仍獲全數發放45萬元的津貼額。委員會質疑有關機制何以如此僵化。

4. **教育署副署長鄭文耀先生**<sup>2</sup>解釋，過往很多津貼的撥款額與學校開辦的班數掛鈎，以致一些規模較小的學校未獲分配足夠資源。為解決這問題，政府當局透過學校發展津貼，向規模細小的學校提供更多資源。

5. 委員會進一步詢問：

——向小學發放學校發展津貼的機制的詳情；

——教育署有否向該所只要求發給大約18萬元但獲發放45萬元的學校，收回學校發展津貼的未用餘款；及

---

<sup>2</sup> 在教統局與教育署合併後，教育署副署長一職在2003年1月1日被刪除。

## 小學教育 —— 小學的管理

——自推出學校發展津貼以來，從小學收到的申請數目、在2000至01及2001至02兩個學年每年申請的津貼總額，以及在同期申請款項少於標準款額的小學數目。

6. **教育署署長李慶輝先生**<sup>3</sup>在2002年12月27日的函件(附錄5)中表示，向學校發放學校發展津貼，目的是為教師創造空間，以便進行教育改革。為了讓學校靈活地安排如何運用津貼，當局把學校發展津貼納入營辦開支整筆津貼(營辦津貼)內。學校可按本身的情況和工作的緩急，運用往年尚未使用的學校發展津貼，或調撥營辦津貼一般範疇項下的剩餘款項，以應付需求。由於決定如何運用學校發展津貼是學校制訂校務發展計劃的部分過程，自從學校發展津貼於2000至01學年推出以來，學校均須按規定向教育署提交一份如何運用學校發展津貼的計劃書。這份計劃書說明學校會如何調撥津貼，而計劃書可因應實際的推行情況和學校的不同需要作出改動。因此，在收到學校提交的學校發展津貼計劃書時，只要計劃書顯示學校會按相關的學校通告內所訂定的條件運用津貼，當局便會把津貼全數發放給學校。根據12個月的規定，如營辦津貼的剩餘款額超過12個月撥款額，當局便會收回該筆餘款額。

7. 在同一函件中，**教育署署長**提供下列資料：

學年	合資格 小學 數目	學校發展津貼計劃書內所列的學校發展津貼額 (佔學校發展津貼全數的百分比)				
		100%或 以上	90%或 以上	80%或 以上	50%或 以上	低於 50%
2000至 01	686	466 (68%)	622 (90.7%)	649 (94.6%)	673 (98.1%)	13 (1.9%)
2001至 02	680	582 (85.6%)	660 (97.1%)	667 (98.1%)	678 (99.7%)	2 (0.3%)

他表示，這些數據清楚顯示絕大部分學校(2001至02學年有超過97%的學校)初步計劃運用學校發展津貼全數的90%或以上。大部分學校亦建議運用2000至01學年的剩餘款額，以應付2001至02學年的款額需求。

<sup>3</sup> 在教統局與教育署合併後，教育署署長一職在2003年1月1日被刪除。

## 小學教育 —— 小學的管理

---

8. 委員會注意到審計署署長報告書第2.19段所載審計署署長的建議，即教育署署長應在檢討學校發展津貼的撥款安排時，考慮為開辦不同班數的學校增設更多學校發展津貼的津貼額級別。據報告書第2.20段所述，教育署署長表示，教育署現正就學校發展津貼進行檢討，預期在2003年12月或之前會完成檢討工作。委員會詢問該項檢討的範圍及進展為何。

9. **教育統籌局常任秘書長羅范椒芬女士**在2003年1月6日的函件(附錄6)中告知委員會及**教育署副署長**在公開聆訊中表示：

——政府當局贊同審計署的意見，認為只將學校發展津貼的津貼額定為兩層(即少於19班的學校歸入一個津貼額，而開辦19班或以上的學校則屬於另一個津貼額)並不可取，以及為開辦不同班數的學校增設更多學校發展津貼的津貼額級別，是合理的做法；及

——由於審計署建議增加學校發展津貼的津貼額級別，政府當局現正研究於2003年9月增加學校撥款額級別的各種方案，並會就最後建議向學校進行諮詢。在落實有關建議前，當局會先獲得立法會財務委員會的批准。

10. **教育統籌局常任秘書長**在2003年6月5日的函件(附錄7)中告知委員會，教統局已獲得財務委員會批准，由2003至04學年起修訂學校發展津貼款額及增設更多撥款額級別。

11. 關於學校保留津貼餘款的問題，委員會察悉審計署署長報告書第2.26段所載審計署的意見，目前小學可保留的餘款數額(即相等於12個月津貼額的款額)，看來超出了學校的實際需要。然而，教育署署長在審計署署長報告書第2.29段表示，儘管有些學校的津貼剩餘大筆款項，但亦有一些學校的津貼帳目整體上出現赤字，或只剩餘少量款項。委員會要求政府當局就此點作出闡釋。

12. **教育署助理署長(學校行政及支援)葉曾翠卿女士**<sup>4</sup>回應時表示，一般來說，小學收取700萬元一年的整筆津貼。2000至01財政年度學校已審核帳目的分析顯示，超過60%的學校保留少於100萬元的津貼餘

---

<sup>4</sup> 在教統局與教育署合併後，教育署助理署長(學校行政及支援)一職在2003年1月1日被刪除。

## 小學教育 —— 小學的管理

---

款，而超過30%的學校保留介乎100萬元至200萬元之間的津貼餘款。少於7%的學校保留超過200萬元的津貼餘款。根據這些數字，小學並無保留過多的津貼餘款。

13. 委員會詢問，教育署有否與學校討論審計署署長報告書第2.28段所載審計署對學校保留的津貼餘款的建議。**教育署署長**在2002年12月30日的函件(附錄8)中答稱，教育署尚未與學校討論這些建議。為了就營辦津貼餘款制訂適當安排，教育署需要一年以上有關推行營辦津貼措施的資料，以便詳細研究營辦津貼的使用率和運用模式。自2000年9月開始提供營辦津貼以來，當局只有首年的推行資料，而第二年(即2001至02學年)的全面資料，則要待2003年才可得到。教育署會在取得更多有關使用營辦津貼的資料，並詳加分析後，才徵詢學校的意見。

14. 委員會曾詢問當局，現時容許學校保留多達12個月營辦津貼／科目及課程整筆津貼額餘款，這做法的背後理據為何。**教育署署長**回應時解釋，政府當局在1991年推出一項稱為學校管理新措施(校管新措施)的計劃。在這新制度下，學校收取一筆整筆津貼，當中包括一般範疇和特殊範疇。特殊範疇內的各項津貼不得互相調撥。不過，學校可自行決定一般範疇內各項津貼項目的開支額，並把餘款撥作其他用途。政府當局在決定學校可保留的津貼餘款時，曾與學校議會和學校進行長期討論。經討論後，有關方面認為12個月是個合理的水平。政府當局會在整筆津貼推行兩年後，檢討學校可保留的津貼餘款。

15. 關於審計署署長報告書第2.30至2.35段所述當局向一所官立學校學校C提供高於實際電費開支的撥款事宜，委員會詢問政府當局：

——有否監察學校所估計的每年電費開支；及

——有否向學校收回津貼餘款。

16. **教育署署長**在2002年12月27日的函件中表示：

——學校C在2000至01學年開始營辦，是一所全日制的新學校，由兩所上下午班制的官立學校合併而成。由於該校是第一所採用2000年標準設計的官立小學，校方在2000年9月擬備2001至02年的預算時，未能參考其他同類官立小學

## 小學教育 —— 小學的管理

---

用電量的資料。因此，學校只能在預算案中，提供電費預計開支的約數；

——該校在2001年9月擬備2002至03財政年度的預算草案時，仍未有2001至02財政年度該校的實際開支作參考，而這些資料應可更準確地反映學校的用電模式。學校C是一所正在發展中的學校，有空間開設更多班級和進一步開放其校舍，用作支援社區服務。這些會令用電量增加的因素，在擬備2002至03年的預算時已充分照顧。在踏入2002至03學年前，教育署從學校C在2001至02財政年度的實際開支中，察覺到可以調低該校用以支付電費的撥款。因此，當局在2002年10月收回撥款28萬元。至於該校2003至04財政年度電費開支方面的暫定撥款，則參考2001至02財政年度該校的開支模式而作出；及

——政府當局在給予學校更大彈性，按照校本管理精神運用撥款後，亦要學校負起審慎理財和善用撥款的責任。在2002年11月，當局提醒官立學校的校長和校董會妥善控制財政預算，並確保撥款依照部門發出有關會計及財務管理的通告及指引處理。

17. 據審計署署長報告書第2.38段所述，在2000年，為推動學校採用資訊科技教學，教育署向學校提供投影器，以配合在教學上運用資訊科技的基本需要。每所學校獲提供3台投影器。報告書第2.39段指出，在2000年，學校Q只有10名學生，但教育署仍分配3台投影器給該校。審計署在2002年2月探訪該校，發現只有一台投影器安裝在電腦室作教學用途，另外兩台投影器仍存放在包裝盒內。委員會質疑教育署在審計署進行審查前，有否發現學校Q的投影器使用率偏低。

18. **教育署署長**在2002年12月27日的函件中解釋：

——自從2000年學校獲得提供投影器等資訊科技設備以來，教育署即以抽選方式派員到學校視察，觀察學校運用資訊科技設備和推行資訊科技教育的情況。在審計署進行審查時，教育署尚未視察學校Q。在2002年10月，教育署派員到學校Q視察情況，該校位於十分偏遠的鄉郊，有3個課室，其中一個正在改裝為電腦室。電腦室設有防盜警報系統，而另外兩個距離較遠的課室則沒有此類保安設施。有關視

## 小學教育 —— 小學的管理

---

察顯示，該校已充分使用教育署所提供的3台投影器。基於保安理由，校方在下課後把兩台投影器包好及存放在電腦室內，情況就如審計署觀察所得一樣。教育署認為這種做法可以接受；及

——教育署會繼續監察學校使用投影器和其他資訊科技設備的情況，並會要求學校歸還多出的設備。教育署亦會繼續就如何運用資訊科技設備向學校提供意見，以促進教與學的成效。

19. **教育署署長**亦隨同一函件附上教育署就向學校提供投影器所發出的兩則通告副本。他表示：

——關於資訊科技教育的教育署通函第16/98號附錄3載有建議裝設計劃，說明在學校裝設3台投影器的安排；

——教育署在通函第316/99號中公布，學校可以靈活地按本身的需要，購買與資訊科技有關的設備。教育署鼓勵學校自行擬備計劃，逐步推行配合學校教學和學習環境的資訊科技措施；及

——在1999年4月舉行的多個“資訊科技教育計劃”研討會上，教育署已提醒學校，須考慮校內教師和學生是否已準備好使用資訊科技，並應靈活處理有關全面應用所得的資訊科技設備的事宜。

20. 因應上述情況，委員會要求政府當局提供有關向所有小學提供3台投影器的特別通告／通知的副本。委員會亦詢問：

——教育署有否進行調查，以決定每所小學可獲提供多少台投影器；及

——教育署有否進行任何查核，以確定學校Q使用該3台投影器的情況。

## 小學教育 —— 小學的管理

---

21. **教育統籌局常任秘書長**在2003年1月13日的函件(**附錄9**)中告知委員會：

- 當局並沒有就每所小學應獲提供多少套投影系統進行調查。從專業角度來看，政府當局認為，每所設有6級學生的小學至少應獲提供3套投影系統；及
- 政府當局認為當教師能在學與教的過程中，適當地使用投影系統，已是善用設備。至於當局所提供的資源和設備能否物盡其用，就要靠學校的努力。當局會繼續向學校提供意見，建議校方可如何在教與學的活動上更善用有關設備。

22. **教育統籌局常任秘書長**亦隨同一函件附上一份在1999年4月發出的資料單張副本。她表示，當局在資料單張中，邀請學校表明會選擇透過教育署中央招標購置有關設備，還是自行安排招標購置；如選擇前者，便要列明所需設備的數量。

23. 鑒於教育署署長在2002年12月27日的函件中就學校Q使用投影器的情況所提供的上述資料，委員會請審計署署長就此事提出意見。

24. **審計署署長**在2003年1月15日的函件(**附錄10**)中提出其意見。他表示，審計署人員在2003年1月7日曾向學校Q的校長查詢，以釐清分配予該校的3台投影器的使用情況。他告知審計署人員，該校在2000年9月前曾在課室內使用過兩台投影器一次，當時該校尚未設有電腦室。自2000年9月後，該校已把一台投影器安裝在電腦室，並一直使用至今。至於其餘兩台沒有再使用的投影器，則基於保安理由而存放在電腦室。學校Q的校長又表示，該校不需要3台投影器，如教育署決定收回其中兩台，他不會有異議。這足可證明，學校Q(該校的學生人數在2000年僅為10人，在2003年1月則為8人)有兩台投影器未盡其用。

25. 委員會從審計署署長報告書第2.45段察悉，在審計署往訪的18所學校中，有16所是資助學校。審計署審查這16所學校在2000至01學年的外聘核數安排。一如報告書第2.46段指出，大部分學校未經任何競爭性遴選程序，便僱用現任外聘核數師多年。此外，據報告書第2.48段所述，大部分學校沒有與其僱用的外聘核數師議定委託條款和簽定核數委託書。委員會又從報告書第2.44段得悉，教育署為外聘核數師提供指



## 小學教育 —— 小學的管理

---

引，讓他們在審核學校帳目時有所依從。然而，報告書第2.50及2.51段顯示，這16所學校未有完全遵從有關規定。

26. 基於上述背景，委員會要求教育署署長就審計署所發現的違規情況置評。**教育署署長及教育署助理署長(學校行政及支援)**解釋：

- 《學校行政手冊》已就學校招標及採購事宜清楚訂定指引。採購價值每項為5萬元以上，須以招標方式進行，採購價值介乎3萬元至5萬元，應以書面報價方式進行，而3萬元以下則應以口頭報價方式進行。換言之，學校在採購貨品及服務時，須採用競爭性投標或報價安排。然而，《學校行政手冊》並無訂明，須以招標或口頭報價方式安排僱用外聘核數服務；
- 教育署財政服務支部轄下有一個學校核數組。學校核數組的人員對學校的核數程序進行審查。在一些個案中，教育署曾向學校發信(包括警告信)，規定其須妥為遵從財政程序。由於有超過1 000所官立及資助類別學校，學校核數組只能以抽樣方式揀選學校進行審查。然而，學校核數組會對在財務管理方面有關違規情況的學校作更頻密審查；及
- 學校一般弱於財務管理。因此，教育署在過去一年多曾為學校舉行一些經驗分享會，提醒學校留意常見的違規情況，並提出一些良好的做法。

27. **教育署署長**又在2002年12月27日的函件中表示：

- 在2000年及2001年，教育署向審計署抽選的18所學校當中的12所進行帳目審查；至於其餘6所學校，則在2002年審查。每次完成帳目審查後，當局都會把審查結果和建議告知校長及負責財務和會計工作的人員，並會去信校監以反映管理問題；
- 由於在上述期間教育署抽樣審查的學校與審計署所抽選的不同，加上抽選審查的交易文件及紀錄亦不盡相同，要得出與審計署所述的結果及違規之處，實在並不可能。同樣，審計署亦可能未有發現教育署調查到的結果及違規之處。例如在記帳方面，教育署發現學校H把用以購置多媒體投影

## 小學教育 —— 小學的管理

---

器的44,200元，錯誤記入新來港兒童津貼帳，這點在審計署署長報告書卻沒有提及；

—— 至於沒有與核數師簽定核數委託書一事，在審計署署長審查帳目前，教育署是根據學校在《內部監控情況問卷》所填報的資料來進行調查。教育署同意，這方面可作進一步改善；及

—— 關於在審計署進行審查前，教育署能否發現到在學校L及學校N的已審核帳目中，若干津貼帳目的餘額出現錯漏一事，教育署指出，有關的已審核帳目主要用作計算可收回的超逾核准限額的津貼盈餘。教育署沒有查核學校提交的已審核帳目，因為這些帳目已由學校所聘的核數師核證。然而，教育署的核數組在審查期間檢查帳簿時，可能會發現審計署所指的錯漏。

28. 委員會注意到學校即使採購價值少於3萬元的貨品及服務，亦須索取口頭報價的做法，並就此詢問：

—— 有多少所小學在採購外聘核數服務時須進行上述程序；及

—— 曾僱用外聘核數服務的資助小學的核數費用款額。

29. **教育統籌局常任秘書長**在2003年1月13日及2003年1月23日的函件(**附錄9及11**)中告知委員會：

—— 資助小學如需採購價值少於3萬元的服務(包括外聘核數服務)，一律須索取口頭報價。官立小學的帳目由審計署審核，因此無需僱用外聘核數服務；及

—— 在2000至01學年，教育署共收到489份由資助小學提交的經審核帳目。資助小學如設有上下午校，只需提交一套涵蓋上下午校收支的經審核帳目。這些學校所支付的核數費用款額如下：

## 小學教育 —— 小學的管理

---

---

<u>費用金額</u>	<u>學校數目</u>
免費	3
5,000元以下	8
5,000元至10,000元	174
10,001元至15,000元	181
15,001元至20,000元	97
20,001元至25,000元	11
25,001元至30,000元	10
30,001元至50,000元	5
50,000元以上	0
	<u>489</u>
	===

### 人力資源管理

30. 委員會從審計署署長報告書第3.3段得悉，審計署審查了18所學校在2000至01及2001至02兩個學年招聘教學人員的程序。報告書第3.3、3.4、3.6及3.9段顯示沒有妥為遵從有關招聘及聘用程序的個案如下：

- 學校Q沒有遵從招聘規定聘用兩名兼職教師；
- 學校R沒有備存評核申請人的書面紀錄；
- 有7所學校的校董會成員沒有參與招聘面試工作；及
- 有10所學校未經校董會事先批准便聘用教師。

31. 基於上述背景，委員會詢問：

- 學校Q及學校R的做法有否違反任何法例或指引；及
- 在審計署進行審查前，教育署有否發現上述沒有遵從有關規定的情況。

## 小學教育 —— 小學的管理

---

32. **教育署署長**在2002年12月27日的函件中表示：

——規管資助學校聘任教師的有關文件載於2000年6月26日發出的“有關資助學校教職員的聘任”的行政通告第32/2000號，以及於2001年10月出版的《學校行政手冊》第7.1至7.4段；

### 學校Q

——行政通告第32/2000號及《學校行政手冊》第7.3.2段建議學校應設立遴選委員會，進行聘任面試。視乎有關職位空缺的工作要求，委員會成員可以包括一名校董、校長以及一名資深教師或資深行政人員。然而，學校Q在2001至02學年所聘用的兩名兼職教師，完全由校長一人甄選決定，並無按照上述通告及《學校行政手冊》所載的程序選聘；

——此外，學校Q亦無按照《學校行政手冊》第7.3段所載的規定，在報章刊登有關教職空缺的廣告。《學校行政手冊》第7.3段訂明，視乎情況而定，校方須在報章刊登廣告或透過內部通告，公布所有職位空缺。然而，根據校長所述，他自行篩選超逾40份自薦申請，並聯絡合適的申請者接受面試；及

### 學校R

——行政通告第32/2000號及《學校行政手冊》第7.3段訂明，校董會須通過一套預定的初步甄選準則，並把準則記錄在案。此外，學校應妥為記錄各候選人的評審結果，並在訂明的時間內妥為保存。學校R並沒有把甄選準則、申請人的面試及評審紀錄等資料存檔。此舉不符合上述通告及《學校行政手冊》所訂有關甄選申請人的原則。由2002至03學年起，該校已制訂甄選準則，並把所有面試和申請人評審結果記錄在案。

33. **教育署署長**亦在2002年12月27日的函件中表示，教育署並沒有進行管理程序的審核，以審查學校Q和學校R的招聘文件和校董會會議紀錄。同樣地，教育署亦沒有就審計署署長報告書第3.9段所提及的10所小學的聘任教師事宜，查核任何紀錄。有關學校是使用特定表格向教育署呈報聘任教師事宜，而校監亦已根據《教育條例》第39條代

## 小學教育 —— 小學的管理

---

表校董會在表格上正式批簽。這些表格獲接納為可作該指定用途的正式文件。

34. 鑒於校監代表校董會在特定表格上正式批簽，用以向教育署呈報聘任新教師的事宜，委員會要求政府當局提供表格樣本，並就此詢問：

——有關的校監和校長在簽署表格時，是否知道聘任一事已事先獲校董會批准；及

——他們如未有遵守事先向校董會申請批准的規定，將會有何懲罰。

35. **教育統籌局常任秘書長**在2003年1月13日的函件中提供資助學校用以呈報聘任教學人員的特定表格副本。她表示：

——該表格已特別要求校長註明聘用教師一事已獲校董會批准，才交校監批簽，以確認有關聘任符合《教育條例》、《教育規例》、資助則例及有關通告所載的規定；及

——《教育條例》訂有罰則，懲處違反第39(2)(d)或(3)條的人士。這些條文規定，包括如任何教員開始在學校任教或受僱在學校任教，有關學校的校監須在事情發生後一個月內，以書面通知教育署署長。任何人如違反有關條文，一經定罪，可處第5級罰款及監禁兩年。

36. 委員會要求審計署就教育統籌局常任秘書長的上述回應提出意見。**審計署署長**在2003年1月15日的函件中表示，《學校行政手冊》要求學校遵守《教育規例》第76條，該條訂明任何學校聘用及解僱任何教學人員，須由校董會所有成員以多數票決定。雖然聘用表格要求學校證實校董會已批准填補有關職位，但審計署卻未能取得任何證據，證明有關的10所學校曾就聘用申請人事宜徵求校董會批准。在一些個案中，遴選委員會或校長會在會議上通知校董會成員已聘用新教師，但沒有在招聘過程中，就聘用新教師事宜徵求校董會正式批准。

37. 鑒於審計署署長有上述意見，依委員會看來，有關的10所學校在要求校監簽署表格前，並未就聘用新教師事宜徵求其校董會正式批准。委員會詢問政府當局情況是否確實如此；若然，有否向這些學校施加懲罰。

## 小學教育 —— 小學的管理

---

38. **教育統籌局常任秘書長**在2003年1月23日的函件中詳述政府當局的調查結果。她表示：

- 政府當局已對關乎這10所學校的個案逐一進行調查，並發現當中部分學校在聘任新教師前，已得到校董會非正式同意，而部分則在其後校董會舉行會議時，獲事後批准／批簽。然而，這些學校並無文件紀錄，證明校監在簽署特定聘用表格前已獲其校董會事先批准。無論如何，政府當局已向這些學校發出適當忠告，指示它們必須遵照一切有關程序聘用新教師；
- 根據《教育規例》第76條，任何學校聘用及解僱任何教學人員，須由校董會所有成員以多數票決定。《教育條例》第32條亦規定，每所學校均須由其校董會管理。儘管第76條已有所規定，但《教育規例》第75條亦訂明，校董會章程須界定校董的權力及職責，而所有經教育署署長批准的校董會章程，對該學校、該校的校董及教員均具約束力，凡未經署長事先以書面批准，均不得改動或修訂章程。因此，由校董會批准聘用教師的規定，或須受經教育署署長批准的校董會章程所界定的校董權力和職責所限制；
- 《教育規例》並無訂明違反第76條的罰則。不過，《教育條例》第82(1)(a)條規定，如教育署署長覺得某學校的管理並不令人滿意，則可藉書面通知發出他認為需要的指示，使該學校的營辦令人滿意。第82(2)條更訂明，根據第(1)款發出的通知，可送達有關學校的校監及其餘每位校董，以及可指明一段時限使指示得以遵守。第87(1)(i)條規定，任何人如屬學校校監或任何其他校董而不遵守根據第82條向他送達的任何通知，即屬犯罪，一經定罪，可處罰款25萬元及監禁兩年；
- 推行校本管理後，學校一方面獲當局授予更大自主權，但另一方面，在管理架構更公開、更具問責性，以及讓學校夥伴可共同參與決策的情況下，亦須承擔更大的責任。當局所提出的《2002年教育(修訂)條例草案》，旨在提供更嚴謹的法例，使執行法例的行動更有效，以及加強學校的責任承擔。條例草案如獲通過，可為政府當局提供所需的法例支持；及

## 小學教育 —— 小學的管理

---

—— 審核學校的管理程序，並非政府當局的首要工作。然而，如接獲有關學校行事違規的報告，政府當局會繼續進行調查。如證明屬實，政府當局會向有關學校提供適當意見，並加以跟進，以確保學校採取補救措施。如再有違規情況，政府當局會向學校發出書面警告，並會密切監察所有涉及違規做法的個案，確保有關學校及早改善。

39. 根據教統局所提供的資料，委員會察悉，審計署發現下列13所學校在招聘教學人員的程序中有違規情況：

- 聖公會基恩小學；
- 聖保祿天主教小學；
- 鶴山學校；
- 九龍城區街坊福利會小學；
- 保良局何壽南小學；
- 秀茂坪天主教小學；
- 香港四邑商工總會陳黎繡珍紀念學校；
- 梨木樹天主教小學(上午校)；
- 藍地福音學校；
- 石湖墟公立學校(上午校)；
- 孔教學院三樂周沕桅學校；
- 糧船灣公立學校；及
- 長洲漁會公學。

委員會就上述學校沒有遵從有關規定的情況，直接向各所學校的校長和校監作出詢問。

## 小學教育 —— 小學的管理

---

40. 委員會從上述13所學校的回應中得悉：

- 部分學校不得招聘教師，直至在8月中收到政府當局的“解凍”通知為止。屆時，這些學校便未必有足夠時間在9月前招聘教師，而且要召開董事會會議亦可能有實際困難；
- 部分校長事後獲其董事會批准聘用教學人員；
- 部分學校並不知悉《教育規例》第76條所訂的規定；及
- 有一所學校並不知悉所規定的聘用程序亦適用於臨時的兼職代課教師。

委員會請政府當局就這些學校的上述回應提出意見，並要求政府當局提供在2000至01及2001至02兩個學年，由這13所學校的校長和校監簽署的所有聘用教學人員特定表格的副本各一份。

41. **教育統籌局常任秘書長**在2003年4月9日的函件(*附錄12*)中解釋：

- 為協助資助小學的超額教師覓得教席，在往年，資助小學所有教職空缺大約由4月起便開始“凍結”，直到所有超額教師均獲安排教席為止。在2000年及2001年，這項安排的“解凍”日期分別是8月16日和8月8日。在“凍結”期內，小學均不得與非超額教師簽訂任何正式僱用合約，以填補校內的教職空缺。不過，學校可在“凍結”期內約見應徵者。雖然實施了“凍結”安排，學校仍須確保聘用教師的程序符合相關的規例和規定。在2003年，當局已就超額教師的就業安排作出修改，以期在7月初完成這項工作；
- 政府當局得悉，部分學校在其後舉行的校董會會議上，取得聘用新教師的事後批准／批簽。由於聘用教師須事先獲得校董會批准，政府當局已向這些學校發出忠告，籲請他們必須遵照一切有關程序聘用新教師；
- 學校管理當局有責任確保學校遵從所有現行的有關規例。當局定期為校董和新校長舉辦的訓練課程，內容亦涵蓋聘用和人事等方面的事宜；及



## 小學教育 —— 小學的管理

---

——在特定聘用表格上呈報有關聘用新教師事宜，不論所聘用的是臨時教師或正規教師，均須符合相同的聘用程序。

42. 委員會曾細閱教育統籌局常任秘書長隨2003年3月5日(附錄13)的函件附上的79份資助學校聘用教學人員的特定表格，並注意到特定聘用表格內並無提醒校長注意《教育規例》第76條所訂的規定。委員會詢問政府當局原因何在。此外，委員會又察悉：

——在一所學校提交的8份聘用表格中，有5份表格校長並無述明校董會批准填補有關教職的日期。在其中一份聘用表格中，校長在校董會批准聘任前一天填寫表格；

——在另一所學校提交的17份聘用表格中，有兩份表格校長並無述明校董會批准填補有關教職的日期；及

——在其他一所學校提交的12份聘用表格中，有8份表格校長並無述明校董會批准填補有關教職的日期。

委員會質疑上述做法是否獲得當時的教育署接納。

43. **教育統籌局常任秘書長**在2003年4月9日的函件中答稱：

——在特定聘用表格第III部，校監必須聲明，有關的教師聘任是遵照《教育條例》、《教育規例》、《資助則例》及其他有關通告內所列的規定辦理。因此，《教育規例》第76條已包括在聲明內。為確保學校遵守這項規定，政府當局會修訂該特定聘用表格，以確保學校會遵照聘任人員的一切規例及規定；及

——由2000至01學年起，學校須使用特定聘用表格，向政府當局呈報有關校董會批准聘任教師的資料(包括批准日期)。在推行這項新安排的初期，為免阻延向教師支付薪酬，政府當局作出了彈性處理。因此，即使表格並無載有校董會的批准日期，只要獲校監批准，亦獲接納。其後，政府當局已收緊處理這些表格的程序。現時，凡沒有註明校董會批准日期的聘用表格，會一概退回學校，直至學校補回缺漏的資料，當局才會繼續處理。

## 小學教育 —— 小學的管理

---

44. 鑒於政府當局承諾修訂特定聘用表格，委員會詢問：
- 將於何時修訂聘用表格；會如何修訂表格的措辭；經修訂的聲明規定如何可確保有關方面完全遵從妥當的招聘及僱用教學人員程序；及
  - 根據現行程序，有否規定校長和校監須在招聘及僱用程序中作出利益聲明，例如在受聘人是校長或校董會成員的家人或親戚的情況下須申報利益。
45. **教育統籌局常任秘書長**在2003年2月10日的函件(*附錄14*)中告知委員會：
- 政府當局會修訂有關表格，加入一項條款，規定校監必須聲明，有關聘任已得到校董會大部分成員批准，而學校亦已遵照教統局所定的全部指引。當局亦會加入警告條款，提醒校監作出虛假聲明會構成管理不善。擬議條款旨在令學校提高警覺，在聘任新教師前，必須嚴格遵守有關的條文及規定；及
  - 行政通告第2/98號已訂明，校董會應規定其成員及校內教職員，如本身或直系親屬於校方審議的任何事務上(包括聘任教職員)涉及任何利益，必須就這些情況作出報告。此外，校董會接獲任何利益申報後，應考慮有關成員或教職員應否退出審議該項出現利益衝突的事宜。行政通告第32/2000號夾附的《處理教職員聘用事宜的注意事項》再次註明，甄選委員會成員須申報任何在聘任事宜上可能出現的利益衝突情況。該文件亦訂明，任何人士若其本人或家庭成員與有關的招聘職位有任何利益關係，便不得參與甄選工作。文件並列舉可能構成利益衝突的其他具體情況。
46. **教育統籌局常任秘書長**在2003年6月5日的函件中告知委員會，教統局會在2003年6月向資助學校發出修訂聘用表格。
47. 關於《教育規例》第75及76條，委員會要求政府當局提供這13所學校中每所學校獲教育署批准的校董會章程副本。委員會亦詢問：

## 小學教育 —— 小學的管理

---

- 有否任何條例就這13所學校中任何一所或其校董會註冊為法團作出規定；
- 規例第76條的立法目的；
- 校董會各成員可否透過例如傳閱文件或電話確認等會議以外的方式投票；及
- 不論是根據校董會章程或是校董會通過的決議，這13所學校的校董會可否把聘用或解僱教學人員的權力轉授予校長或校監。

48. **教育統籌局常任秘書長**在2003年3月5日及2003年3月11日的函件(**附錄13及15**)中告知委員會：

- 在有關的13所學校中，只有兩所有核准章程。這13所學校均沒有本身的條例；
- 規例第76條的立法目的，是促使校董會在聘用及解僱教師的事宜上問責，以確保這些事宜獲得公正處理；
- 《教育條例》及《教育規例》均無明文規定校董會成員必須在會上投票。至於是否可透過傳閱文件或電話確認的方式投票，則視乎個別學校校董會的章程條款，或組織章程細則而定；及
- 按照規例第76條的規定，這13所學校的校董會，無論是透過校董會章程或校董會通過的決議，均不能把聘用或解僱教學人員的權力轉授予校長或校監。

49. 鑒於在這13所學校中只有兩所有獲教育署署長批准的章程，委員會詢問，教育署署長有否根據《教育規例》第75(1)條行使其權力，規定其他學校須提交書面章程，以供其批准。另外，委員會從一所學校的回應中了解到，其校董會已授權校監根據學校章程聘用及解僱教學人員。由於根據規例第76條不得作出這類授權，以及該校的章程未獲教育署署長批准，委員會詢問政府當局會採取甚麼跟進行動。

## 小學教育 —— 小學的管理

---

50. **教育統籌局常任秘書長**在2003年3月11日及2003年4月9日的函件中表示：

——《教育規例》第75(1)條訂明，教育統籌局常任秘書長可以書面通知任何學校的校監，規定該校校董擬備、簽立及提交一份將按照其內容管理該校的章程，以求常任秘書長批准，而校監須在該通知所指明的期限內遵辦。因此，教育統籌局常任秘書長如認為有需要，有權提出這項要求，但無須就每一個案，行使這項權力；及

——鑒於《2002年教育(修訂)條例草案》已提交立法會審議，政府當局會暫停處理學校交來的校董會章程草稿。在條例草案獲得通過後，政府當局會要求有關學校參照法團校董會章程的規定，適當地修訂它們的章程。

51. 依委員會看來，由於《教育規例》並無任何條文清楚訂明校董會須如何及何時就聘用及解僱教師進行表決，因此有必要在個別學校的章程中就有關程序作出規定。然而，教育署署長未有行使其權力，規定學校須提交書面章程，以供其批准。委員會認為，雖然規例第75條並無向教育署署長委以責任，規定所有學校均須提交章程，以供其批准，但預計署長不會只在特殊情況下才行使這項權力。假如署長有行使其權力，規定所有學校須提交章程供其批准，則有關校董會批核方式或時間的任何疑問，理應可以消除。委員會請政府當局就其觀察所得提出意見，並詢問政府當局會否採取任何措施(包括指示學校呈交其章程，以供教育署署長批准)，以確保學校以符合立法原意的方式遵從規例第76條的規定。

52. **教育統籌局常任秘書長**在2003年4月9日的函件中答稱：

——在1991至1997年期間，當局邀請公立及資助類別學校自願參加校管新措施。學校須在參加後首兩年內符合若干要求，包括在第一年開始擬訂校董會正式章程。至於沒有參加校管新措施的學校，前教育署署長並無要求他們提交書面章程以供其批准。然而，當局也會處理那些學校自行提交的草擬章程；及

## 小學教育 —— 小學的管理

---

——資助學校的校董會必須在《2002年教育(修訂)條例草案》獲通過成為法例後5年內，根據《教育條例》註冊為法團，而法團校董會須備有獲教育統籌局常任秘書長批准的書面章程。在條例草案制定成為法例後，教統局會向學校發出法團校董會章程樣本，並會提醒各學校，章程草稿不可載有任何抵觸《教育條例》或《教育規例》的條文。

53. 關於編排學校假期的問題，委員會從審計署署長報告書第3.14段獲悉，在18所學校中，有些校長向審計署表示，較理想的做法是通過縮短暑假和延長其他學期終假期，把學校假期較平均地分配在全個學年。不過，這些校長認為教育署通常不會批准學校大幅修訂學校假期的編排。因此，委員會詢問教育署有否就彈性編排學校假期一事與校長溝通。

54. **教育統籌局常任秘書長**在2003年1月13日的函件中，提供就2002至03學年假期發給非官立學校的通函副本。她表示，現時學校可對學校假期表所列的假期作出改動。除核准學校假期表所列的假期外，官立學校有完全酌情權，可自行決定3天額外假期。政府當局稍後會徵詢學校的意見，然後檢討學校假期的分配情況。

55. 關於學校外判校工服務事宜，委員會指出，當局應在提高效率 and 節省開支與保障現有校工的利益兩者之間求取平衡。委員會詢問外判服務會否導致裁員。

56. **教育署署長**回應時表示：

——政府學校已把校工服務外判。雖然教育署已看到外判的效益，但外判只適用於可以合約形式提供的服務。一般來說，政府學校只可把約五成或少於五成的校工服務外判。政府學校只會在其校工自然流失後，才把校工服務外判；

——教育署會鼓勵其他學校參考政府學校的經驗，並評估把校工服務外判的成本及效益；及

——教育署贊同審計署的意見，認為校工有需要掌握額外的工作技能。

### 採購程序及資產管理

57. 審計署署長報告書第4.5段指出，在18所學校當中，有3所經常不索取報價便採購貨品及服務。報告書第4.6段又指出，有6所學校就口頭報價自行訂定金額限制，而非依循教育署就此訂定的指引。委員會詢問教育署在過去的視察中曾否發現這些違規情況。

58. **教育署助理署長(學校行政及支援)**表示，教育署的學校核數組每年以隨機方式檢查學校的帳目。教育署如發現學校違反教育署的指引或《學校行政手冊》，學校核數組會擬備詳細的報告，並把違規情況及所需採取的跟進行動告知有關學校。教育署的區域教育服務處的職員會監察有關學校所採取的跟進行動。

59. 委員會質疑教育署在審計署開始進行審查之前，為何未能發現審計署署長報告書所述的違規情況。**教育署署長**在2002年12月27日的函件中答稱：

——官立及資助類別學校須實施校本管理。推行校本管理，旨在促使學校在運用資源時注意成效和承擔責任，主動地為學生提供更適切的教育服務，從而提升學習成效。因此，資助學校的校董會既獲得更大權力，又須承擔更大責任。雖然學校在管理校務方面享有更大的自主權，在運用撥款方面亦更有彈性，但同時亦要為辦學表現和日常運作(包括聘請員工事宜及妥善運用公帑)承擔責任。在自我管理的架構下，學校須讓各主要夥伴(包括家長、校友和教師的代表)參與校務管理，以提高管理的透明度；

——教育署已發出指引及舉辦研討會和工作坊，讓校董和校長認識校本管理的主導原則，並協助他們制訂明確的政策及訂立公平、開放和具透明度的制度，以管理有關學校的財務和人事事宜。教育署更制訂了一套表現指標，以便學校參照進行自我評估；

——教育署亦透過視學和校訪，協助學校改善表現。為配合教育改革，教育署轄下區域教育服務處的學校發展組在訪校過程中，着重協助學校發展和改善。在進行合規性審計工作的時候，教育署以抽查記錄的方式查核資助和官立學校的帳目。此外，教育署亦透過質素保證視學，從校外人士

## 小學教育 —— 小學的管理

---

的角度檢視學校在不同範疇(尤其是學與教的範疇)的表現。在2000至2002年期間，教育署已就審計署所審查的全部18所學校進行帳目審查，亦對學校B、D、F、J及K進行質素保證視學；及

—— 隨着學校的管理架構透明度日增，並為了配合校本管理的精神，教育署並未把需要詳細查核學校內部招聘紀錄的管理程序審核工作，列為優先處理項目。然而，教育署會在接獲投訴或違規報告時進行調查。由於審計署署長報告書所述的大部分違規情況，均需要對有關學校的內部文件進行詳細審查才能發現，教育署因而並未察覺。

60. 關於出租校舍的問題，委員會從審計署署長報告書第4.20段得悉，在審計署往訪的18所學校當中，不少沒有把校舍出租。在部分個案中，校方更在沒有適當理由的情況下，拒絕了慈善及社區服務組織租用場地的申請。然而，報告書第4.19段指出，學校R曾容許一個私人機構免費使用該校的校舍。委員會要求教育署署長就此現象置評。

61. **教育署署長**在2002年12月27日的函件中表示，有關租用資助學校校舍的規定和指引，包括建議收費事宜，載於教育署就“租用資助學校校舍”發出的財政及會計事務通告第4/2000號。教育署一向鼓勵學校開放校舍作社區用途。為了配合校本管理，有關出租校舍和租用校舍的收費水平(即收取全部或部分費用或豁免整筆收費)的事宜，由校監或校長決定。學校須把出租校舍(不論免費或收費)的事宜加以記錄，供教育署學校核數組查核。按照現行的抽查安排，要即時發現學校R容許私人機構免費使用校舍的做法，是不大可能的。

### 學生事務管理

62. 委員會從審計署署長報告書第5.14段得悉，在審計署往訪的18所學校當中，16所曾在1998-99年度至2000-01年度這3個學年接受捐贈。審計署曾審閱學校的紀錄，發現有些學校曾接受其貨品或服務供應商的捐贈。在報告書第5.14段表五列舉的學校D、K及L的個案中，審計署署長找不到書面證據，證明該3所學校在向曾對其作出捐贈的供應商採購貨品或服務時，曾經進行招標或邀請其他供應商報價。

## 小學教育 —— 小學的管理

---

63. 基於上述背景，委員會十分關注學校D、K及L在接受捐贈方面可能有潛在利益衝突。委員會詢問政府當局，該3所學校的做法有否違反任何法例或指引。

64. **教育署署長**在公開聆訊及2002年12月27日的函件中表示：

- 教育署並不接納、鼓勵或容許學校接受課本出版商及其他供應商的捐贈；
- 有關學校接受捐贈的規定和指引，已在當時有效的《小學資助則例》第15段、有關《防止賄賂條例》(第201章)的行政通告第2/98號，以及《學校行政手冊》第6.2.2段述明。根據現行的慣常做法，學校須事先取得批准，才可接受可能涉及每年經常開支的捐贈。此外，所有已接受的捐贈均須以指定表格每季向教育署呈報；
- 除了學校K未經教育署事先批准便接受他人捐贈涉及經常開支的冷氣機外，其他接受捐贈的學校並無違規，因為它們已向教育署作出申報。至於學校K接受捐贈冷氣機一事，儘管該校校長聲稱已交回表格，教育署並無接獲該校就有關捐贈填報的季度報表。學校K雖然沒有違反《教育條例》的條文，但並沒有遵守《小學資助則例》、行政通告第2/98號和《學校行政手冊》所訂的有關規定，即在接受涉及經常開支的捐贈前，須先徵得教育署的批准。教育署已口頭勸告該校須遵守規定，並從速糾正違規行為；及
- 教育署在即將發出的有關接受捐贈的修訂通告內，會再向學校清楚表明，除非有充分的理由並得到校董會批准，否則學校不應接受貨品或服務供應商的捐贈。學校即使接受捐贈，亦應在交回教育署的捐贈紀錄報表上清楚說明接受捐贈的充分理由。

65. 鑒於教育署署長所作的回應，委員會邀請審計署署長就學校接受貨品或服務供應商捐贈的個案再作評論。



## 小學教育 —— 小學的管理

---

66. **審計署署長**在2003年1月15日的函件中表示：

——他同意，嚴格來說，審計署曾探訪的學校在接受捐贈的事宜上並無違規，因為各學校大致遵從教育署就接受捐贈發出的指引，包括立法會教育事務委員會在1998年7月會議上提及的《接受利益及有關事宜的一般指引》和《有關選擇課本的程序及學校接受出版商捐贈的指引》。此外，審計署亦曾審閱學校K的紀錄，當中顯示該校已就冷氣機這項捐贈擬備季度報告；及

——儘管如此，他認為教育署在容許學校接受供應商捐贈方面，有需要收緊管制，原因是要避免學校須向課本出版商作出回報。教育署已規定學校，除非有充分理由，否則不得接受課本出版商的任何捐贈。然而，對於接受其他貨品或服務供應商(例如校服供應商和校巴營運商)的捐贈，教育署則沒有特別要求學校依循同一原則。此外，接受課本出版商及其他供應商捐贈的16所學校的常用理由是“贊助學生活動”。有鑒於此，審計署建議教育署把學校如沒有充分理由，不應接受課本出版商捐贈的規定，擴展至包括所有其他供應商。

67. 委員會詢問，有關接受捐贈的規定及指引是否訂得已夠嚴格，**教育統籌局常任秘書長**在2003年1月15日的函件(附錄16)中回應時表示：

——學校接受教科書出版商及其他供應商捐贈的事宜，視屬何種情況而定，受《小學資助則例》及有關此事的常務通告(例如行政通告第2/98號及有關《學校選用課本及學習材料須知》的教育署學校課程通告第1/2002號所規管。概括來說，學校只有在特殊情況下，才可接受教科書出版商及其他物品或服務供應商的捐贈。學校如接受捐贈，須有充分理由，事先亦須得到校董會的批准，並適當地記錄在案。此外，如捐贈會導致政府或學校經費出現額外開支，資助學校的校董會在接受捐贈前，亦須徵求教統局批准。此外，他們亦須向教統局呈報該校在該季內接受捐贈的詳情，並把捐贈資料全部記錄在學校的堂費或普通經費帳內，以供審核；

## 小學教育 —— 小學的管理

---

——為加強現有的規管工作和措施，教統局現正修訂行政通告第2/98號，特別強調以下規定：

- (a) 校董會應在招標／邀請報價書、物品／服務供應合約等有關文件中加入“不得向與其有公事往來的本校職員提供任何利益”的警告字句；
- (b) 學校須把捐贈的金額和用途記入學校的周年報告，並把有關資料記錄在登記冊內，公開讓市民查閱；及
- (c) 為減輕學校的工作量，校董會無需向教統局呈報所收取的捐贈，但為確保符合問責要求，學校須定期接受審核；及

——關於選用教科書和接受出版商捐贈的問題，政府當局已在現行的通告內加入廉政公署及消費者委員會的建議，以保障家長／學生的消費權益。教科書出版商協會已為會員制訂有關向學校捐贈的守則，而教統局亦已在與出版商定期舉行的聯席會議上，提醒出版商不要向學校提供捐贈。

68. 關於食物部的經營，審計署署長報告書第5.20段指出，根據教育署的指引，學校應確保食物部的運作是以學生的利益為前提，以及食物部的物品售價不會高於市價。然而，據報告書第5.24至5.29段所述，學校N食物部經營者所售賣的學校用品較其他學校為昂貴。此外，該食物部經營者雖然已在該校經營超過10年，但學校N並沒有試圖重新招標承辦食物部。委員會質疑，學校N有否確保其食物部的運作符合學生和家長的利益。

69. **教育署署長**在2002年12月27日的函件中解釋：

——有關經營食物部的規定和指引，已在當時有效、關於“在資助學校經營買賣業務”的行政通告第3/2001號及《學校行政手冊》第6.2.2段訂明。一般的原則是，學校須成立一個由教師和家長教師會代表組成的學校食物部委員會，以監督和監管食物部的運作，從而確保食物部能妥善經營，並符合學生的利益。學校食物部委員會的職責，應包括食物部的續約和監管買賣業務(包括售賣的物品品種和價格管制等)的事宜。學校亦須確保食物部以公平、公開和具透明度

## 小學教育 —— 小學的管理

---

的方式經營業務。就此，在未經招標程序的情況下，讓同一經營者經營食物部超過10年，並不是對學生和家長最有利的做法。為了進一步保障學生和家長的利益，政府當局會在即將發出有關在學校經營買賣業務的修訂通告，清楚訂明學校須每3年邀請營辦商報價的規定；及

——至於在學校N售賣課本一事，該校食物部的經營者已獲批准提供售賣課本服務，但須按照售賣課本的主導原則提供服務。據該校的校長所述，學校一直根據指引處理售賣課本的事宜，學生可自行決定是否在校內購買課本，而大約有六成學生向食物部經營者購買課本。與在校內進行其他買賣業務一樣，學校須遵守有關在校內售賣課本的現行指引，並須定期檢討課本的定價，以確保價格合理。

70. **教育統籌局常任秘書長**在2003年6月5日的函件中告知委員會，教統局已發出修訂通告，即2003年3月28日的教統局第13/2003號通告，以取代教統局在2001年1月29日發出關於“在資助學校經營買賣業務”的第3/2001號行政通告。修訂通告旨在向接受政府撥款的學校闡述，在校舍經營買賣業務(包括經營食物部和由學校的辦學團體或相關團體在校舍經營的業務或商業活動)時，須要遵守的基本原則。教統局在該通告內提醒各學校，為學生和家長提供採購服務時，有必要採用競爭性招標或索取報價的做法。

### 教育署向學校提供的支援

71. 委員會提述審計署署長報告書第6.3段所載有關校長就教育署提供的支援所表達的意見，並關注到部分校長認為教育署不時發出的通告和指引，數量實在太多。因此，委員會詢問：

——截至2002年12月31日止，教育署就小學管理事宜發出的通告及指引數目；及

——當局已採取及／或將採取何種措施，以改善有關情況。

72. **教育統籌局常任秘書長**在2003年1月10日的函件(*附錄17*)中告知委員會：

## 小學教育 —— 小學的管理

---

——截至2002年12月31日止，有關小學管理事宜的現行有效通告和指引共有190份。內容十分廣泛，包括財務、教職人員編制、人事、課程、維修及安全事宜。部分通告和指引是因應某宗事件而發出的(例如就一名學生於高處墮下致死而發出有關在校舍樓梯天井設置防墮網的通告)。大部分通告和指引旨在提供意見。有些通告和指引則是由於教育署接獲一些嚴重投訴或公眾不滿，而須制訂指引或統一措施而發出的。在學校選用課本及學習材料須知通告內就出版商提供的捐贈作出指示，屬前者的例子(即嚴重投訴)；就減輕學童書包重量和為幼稚園及日校在熱帶氣旋及持續大雨下的適用安排所發出的通告，則屬後者的例子(即公眾不滿)。教統局會定期檢視這些通告，務使公眾的關注得以適當處理；

——政府當局只會在有絕對必要的情況下，才向學校發出通告和指引。教統局現正進行檢討，設法進一步減少通告的數目，包括把同類或相關主題的通告綜合為一份通告。就短期有效的事項偶然發出的通告而言，教統局會採用通函(一般會在發出日起計12個月內刪除)的形式公布；及

——《學校行政手冊》載列現行有效的有關通告和指引，以供學校參考。教統局會定期更新該手冊，以反映最新情況。

73. 委員會又詢問，教育署有否讓各學校在網上閱覽通告和指引。**教育署署長**作出肯定的答覆。他表示，教育署一向鼓勵各學校在教育署的網頁瀏覽所有通告及有關文件。

74. 委員會認為，學校在依循各通告及指引所訂的多項規定，尤其是有關財務管理的規定，可能會遇到困難。委員會詢問，教統局會否向學校提供更妥善的支援。

75. **教育署署長**表示，教統局希望從所有主要夥伴收集更多意見。在培訓方面，自2001年起，教育署已為校董會成員舉辦多個經驗交流工作坊和培訓課程，以加強他們對財務管理、人事管理和課程發展等事宜的認識，從而使他們可更有效地管理學校。

76. 委員會關注到，儘管教育署發出大量通告和指引，在審計署選出作審查對象的18所學校當中，不遵從規定的情況似乎相當普遍。鑒

## 小學教育 —— 小學的管理

---

於政府當局沒有採取措施執行有關規定，各學校因而並無主動以適當方法管理學校運作和資源。委員會詢問，這個管理模式可如何加以改變。

77. **教育統籌局常任秘書長**回應時表示：

——現在是適當時候，改變學校倚賴政府當局發出的通告和指引來管理學校這個文化。因此，推行校本管理來加強校董會的角色，實屬必要。《2002年教育(修訂)條例草案》旨在為於2003年全面推行校本管理提供法例上的支持；及

——她相信，在全面實施校本管理後，教育署不會再直接監察學校。與其在學校不遵從規定時，對學校施加懲罰，教育署反而會着重推廣某些學校的良好做法，希望其他學校借鏡仿效。

78. 據審計署署長報告書第6.3(a)段所載，部分校長認為，由於教育署發放的津貼種類繁多，要有效管理這些津貼，往往要耗費不少時間和精力。教育統籌局常任秘書長在2002年12月5日就“小學管理 —— 提供有成效的小學教育”(審計署署長第三十九號報告書第11章)舉行的公開聆訊上表示，政府當局希望透過提供更多一筆過撥款向小學提供經費，並容許學校調配使用各項津貼內的經費。就此，委員會詢問，政府當局在這方面已採取及／或將採取何種措施。

79. **教育統籌局常任秘書長**在2003年1月6日及2003年6月5日的兩封函件中告知委員會，政府當局現正就各項津貼進行深入檢討，以期把各項津貼綜合為一筆過撥款。教統局計劃在2003年內完成檢討，並會就檢討結果徵詢學校的意見。如建議獲有關各方的支持，教統局計劃由2004至05學年起實施各項新安排。

80. **結論及建議** 委員會：

——對以下情況深表關注：

- (a) 雖然教育署至2002年12月31日為止合共發出190份通告及指引，但不論學校視察或外聘核數師及校董會，均未能有效確保當中所載的多項詳細規定完全獲得遵從；及

## 小學教育 —— 小學的管理

---

- (b) 在審計署選作審查對象的18所小學當中，不遵從規定的情況似乎普遍存在；

—— 察悉：

- (a) 教育統籌局常任秘書長的以下說法：
  - (i) 只有在絕對必要的情況下，才會向學校發出通告和指引；及
  - (ii) 《學校行政手冊》載列現行的有關通告和指引，以便學校參考，該手冊並會定期更新，以反映最新情況；及
- (b) 教育統籌局局長表示，在運作和資源管理方面給予學校更大自主權的同時，政府當局一方面會就學校管理事宜制訂明確及足夠的規管守則，另一方面會要求學校建立自我監管機制；

### 策略性規劃和財務管理

—— 對以下情況表示關注：

- (a) 很多學校未有制訂較長期計劃及評估學校活動計劃；
- (b) 班數較少的學校每年獲撥45萬元定額學校發展津貼，而這數額超出學校的實際所需；
- (c) 很多學校沒有就如何運用未用的津貼餘額定出具體計劃，而部分學校還保留了很大比例的餘款；
- (d) 教育署為學校提供資訊科技設備時並無顧及其實際需要；
- (e) 大部分學校未經任何競爭性遴選程序，便僱用現任外聘核數師多年；

## 小學教育 —— 小學的管理

---

- (f) 大部分學校沒有與其僱用的外聘核數師議定委託條款；及
- (g) 多名外聘核數師並沒有完全遵從教育署就外聘核數安排訂明的所有規定；

—— 察悉教育統籌局(教統局)：

- (a) 已在2002至03學年年初發出周年校務計劃書和周年報告修訂指引，協助學校制訂較長期的計劃；
- (b) 會繼續為學校提供適當支援，例如通過質素保證視學工作、由學校發展主任定期探訪各學校、舉辦研討會和工作坊及發出參考資料，協助他們擬訂周全的校務計劃及進行自我評估；
- (c) 已獲得立法會財務委員會批准，由2003至04學年起修訂學校發展津貼款額及增設更多撥款額級別；
- (d) 會加強措施，協助學校制訂較長期的計劃，令學生能從營辦開支整筆津貼或科目及課程整筆津貼中受惠，並會檢討是否有需要容許學校保留12個月的津貼額作為儲備；
- (e) 已同意日後應按每所學校的實際需要來決定提供予學校的資訊科技設備數量，並會與學校跟進，研究如何善用資訊科技設備；
- (f) 會要求所有學校在2003年夏季匯報所購置的資訊科技設備的使用情況，並會向學校收回資訊科技津貼的未用餘額；
- (g) 會要求資助學校邀請核數師行就承聘為外聘核數師投標或報價，並根據預設準則(包括審計署署長報告書第2.46段所提及的準則)進行挑選；及
- (h) 會讓資助學校更清楚知道要求外聘核數師發出核數委託書的重要性，以及須在核數委託書內列明的事項，

## 小學教育 —— 小學的管理

---

並會獨立抽查已審核的學校帳目，以確保外聘核數師已遵從教育署的所有規定；

- 察悉教育統籌局常任秘書長已表明，政府當局希望透過批出更多一筆過津貼，向學校提供撥款，並容許校方自行調動各項津貼的撥款；
- 促請教統局在檢討學校是否有需要保留12個月的營辦開支整筆津貼或科目及課程整筆津貼作為儲備時，徵詢立法會及其他有關各方的意見；

### 人力資源管理

- 對以下情況表示遺憾：
  - (a) 部分學校並無訂立妥善的教學人員招聘制度，而部分學校則沒有以恰當方式進行招聘程序，以致無法保證校方揀選了最合適的應徵者出任有關職位；
  - (b) 《教育規例》並無任何條文清楚訂明校董會須如何及何時就聘用及解僱教師進行表決，因此有必要在個別學校的章程中就有關程序作出規定；
  - (c) 教育署署長並無根據《教育規例》第75(1)條行使其權力，規定學校須提交書面章程，以供其批准；
  - (d) 審計署署長報告書第3.9段所提及的10所學校的校監曾在特定聘用表格上簽署，確認事先已就聘用教學人員徵得其校董會批准，但並無任何文件證明有關的校董會事先已作批准；及
  - (e) 教育署慣常接納並無註明校董會批准日期的聘用表格；
- 認為假如教育署署長有行使其權力，規定所有學校須提交章程以供其批准，則有關校董會批核方式或時間的任何疑問，理應可以消除；



## 小學教育 —— 小學的管理

---

---

—— 察悉：

- (a) 教統局已計劃在2003年6月發出修訂聘用表格，以澄清聘用教師的規定；
- (b) 教統局日後會把並無遵照所有規定填妥的聘用表格退回學校；及
- (c) 《2002年教育(修訂)條例草案》現正由立法會一個法案委員會審議；

—— 促請教統局在《2002年教育(修訂)條例草案》獲通過成為法例後，檢討各項通告及指引，以期在一段合理時間內進一步減少其數量，並方便學校參考；

—— 對以下情況表示關注：

- (a) 降級後擔任班主任職務的主任級教師，仍可按照主任級教師的薪級表獲得增薪；及
- (b) 雖然學校外判校工服務可大幅節省開支，但在審計署曾探訪的18所學校中，只有一所學校把這項服務外判；

—— 察悉：

- (a) 教統局會檢討全個學年的學校假期分配情況，並會在適當時候請校方提出意見；
- (b) 由2003至04學年起，教統局會暫停降級的主任級教師的每年增薪安排；
- (c) 官立學校只在校工自然流失後才把校工服務外判，教統局會鼓勵其他學校參考官立學校的經驗，並評估外判校工服務的成本和效益；及
- (d) 教統局會建議學校檢討校工的職務，找出校工可在哪些工作範疇上進一步提供協助，務求更善用資源；

## 小學教育 —— 小學的管理

---

### 採購程序及資產管理

——對以下情況深表關注：

- (a) 部分學校在採購貨品及服務時，經常沒有索取報價或記錄詳細的報價資料，以致在運用公帑採購貨品及服務時，無法保證能夠取得最理想的價格；
- (b) 大部分學校為學生及家長提供採購服務時，並無採用競爭性招標程序，以保障學生和家長的利益；及
- (c) 部分學校沒有把校舍出租，作為一種社區服務，藉以加強學校與社區之間的合作，而一所學校曾容許一個私人機構免費使用其校舍；

——察悉：

- (a) 教統局將會舉行簡報會，向學校講述貨品及服務的採購事宜；
- (b) 教統局已發出修訂通告，提醒學校為學生及家長提供採購服務時，須進行競爭性招標或索取報價；及
- (c) 官立學校率先出租學校場地，作為一種社區服務，而教統局下次修訂有關學校通告時，會要求資助學校採取類似安排；

——促請教育統籌局局長提醒各學校，牟利團體無權免費使用校舍；

### 學生事務管理

——對以下情況表示關注：

- (a) 一所學校的相關團體透過向學生售賣學校用品，從中獲得可觀利潤；

## 小學教育 —— 小學的管理

---

- (b) 部分學校曾接受貨品或服務供應商的捐贈，此舉可能令他們須向供應商作出回報；
- (c) 一所學校向食物部經營者收取高昂的租金，學生向該經營者購買用品時因而須多付金錢。該校在過去十多年來並無重新招標承辦食物部；及
- (d) 三分之一學生的書包重量超過其體重的15%，對學生的健康無益；

—— 察悉：

- (a) 教統局已發出修訂通告，提醒接受政府撥款的學校注意在學校進行買賣業務的基本原則，而這些買賣業務包括營辦食物部、辦學團體或相關團體在校舍經營的業務或商業活動；
- (b) 教統局已接納審計署對容許學校接受供應商捐贈的意見，並會繼續提醒學校遵守有關指引，以及進一步加強有關信息，呼籲學校不應接受貨品或服務供應商的捐贈，除非有必要這樣做，並已得到校董會的批准，則作別論；及
- (c) 教統局會在日後發出的學校通告及／或宣傳資料中訂明書包重量的基準，並提醒學校和家長需要採取更多措施，減輕書包的重量；

—— 促請教育統籌局局長採取措施(例如視察學校)，以確保辦學團體及相關團體沒有藉着售賣學校用品而取得過高利潤；

### 教育署對學校的支援

—— 察悉教統局：

- (a) 已經並將會採取一系列措施加強對學校的支援，並正全面檢討有關津貼，以期把各項津貼合併成一筆過的津貼；及

## 小學教育 —— 小學的管理

---

- (b) 會集中審查學校的財務管理及貨品和服務的採購安排，並會為校董、校長及其他學校人員舉辦研討會和簡報會，以加深校方對財務管理的認識；及

### 跟進行動

——希望當局繼續向其報告：

- (a) 為改善學校的策略性規劃和自我評估而採取的行動；
- (b) 檢討學校可保留的營辦開支整筆津貼或科目及課程整筆津貼餘款所得的結果，以及為協助學校計劃如何盡量善用餘款而採取的措施；
- (c) 為改善學校資訊科技設備的使用情況而採取的行動；
- (d) 為改善資助學校的外聘核數安排而採取的行動；
- (e) 為確保學校訂立妥善的教學人員招聘制度及確保學校以恰當方式進行招聘程序而採取的行動；
- (f) 檢討全個學年的學校假期分配情況所得的結果；
- (g) 為改善主任級教師的降級安排而採取的行動；
- (h) 學校外判校工服務的進展；
- (i) 為改善下列各項而採取的行動：
  - (i) 學校校工服務的成本效益；
  - (ii) 學校的貨品及服務採購程序和為學生及家長提供採購服務的程序；
  - (iii) 學校出租校舍的安排；及
  - (iv) 對辦學團體及相關團體售賣學校用品的管制；

## 小學教育 —— 小學的管理

---

- (j) 教育署署長在審計署署長報告書第5.19段承諾採取的各項行動的進展情況；
- (k) 為改善學校食物部的經營情況及減輕書包重量而採取的行動；及
- (l) 全面檢討各項津貼的結果，以及教統局為加強對學校的支援而採取的所有其他行動。