

《審計署署長第四十三號報告書》 — 第 5 章

英基學校協會的學校行政

撮要

1. 英基學校協會(英基)在一九六七年根據《英基學校協會條例》(第 1117 章)設立。英基營辦 15 間獲政府提供經常資助的小學及中學(在 2002-03 學年，所得資助總額為 2.99 億元，相當於英基收益的 29%)。此外，英基亦營辦 1 間沒有獲得這類資助的小學。

帳目審查

2. 審計署最近對英基進行了衡工量值式審計工作，涵蓋三大主題，分別是：(a)政府向英基提供的資助；(b)英基的機構管治及總部行政；以及(c)英基的學校行政。本報告所探討的是英基學校的行政事宜。

審計署的整體意見

3. 審計署發現，英基發出的學校行政指引整體上不足夠，因此，有些學校採用了良好的做法，有些則沒有。審計署建議，英基應向屬下學校發出適當的指引和提供足夠支援，協助他們處理各類行政事務，並應進行內部審計，確定這些學校有否遵從該等指引。

學校的機構管治

4. **校董會的成員組合** 英基自一九六七年成立以來，在發展多方參與的學校管治架構方面，取得長足進展。英基團結各主要有關伙伴，共同訂定學校的發展路向。審計署注意到，除了一間學校外，英基學校校董會的成員都不包括校友。邀請校友參

與校董會事務，現已成為學校管治的新趨勢。審計署建議，英基學校應考慮邀請合適的校友加入校董會。

5. **轉授決策權** 英基學校的校董會負責妥善管理學校。校董會如能恰當地轉授決策權，學校的運作會更為暢順。審計署注意到，大多數英基學校的校董會都沒有具體訂明所轉授的決策權(即須經校董會批准的事務和變更)。審計署建議，英基應要求校董會清楚訂明和記錄其決策權。

6. **校董會參與校務活動** 英基學校校董會的角色包括訂定學校的辦學精神和策略方針；制定和推行學校的各種政策；處理人事項目；以及監督學校的維修或改善計劃。審計署注意到，有些校董會並沒有參與這些主要的校務活動。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，更積極參與主要校務的重大決定。

7. **校董會開會次數** 為履行職責，校董會成員須定期開會。審計署注意到，在 2001-02 及 2002-03 學年，大多數校董會一年開會三次，達到所訂的最低要求，有些校董會的開會次數則多於最低要求。一間學校的校董會在 23 個月內完全沒有開會。審計署建議，英基應提醒各校董會須最少每年開會三次，並應鼓勵所有英基學校的校董會增加開會次數，不應只限於所訂的最低要求。

8. **申報利益衝突** 審計署注意到，在 15 間英基學校中，12 間沒有要求校董會成員向校董會申報可能與其角色有衝突的個人利益(不論涉及金錢或其他方面)，另外三間學校則沒有把校董會成員所作的申報記錄在案。審計署建議，英基應敦促各學校確立適當程序，要求校董會成員申報可能與其角色有衝突的任何利益，以及妥為記錄校董會成員所作的申報。

策略規劃

9. **各有關伙伴參與規劃過程** 邀請各有關伙伴參與學校的規劃過程，可確保各有關伙伴有機會對學校的發展作出貢獻。審計署注意到，頗多英基學校在制定發展計劃時，並未諮詢校董

會、非教學人員、學生家長、學生和英基。審計署建議，英基應規定學校邀請各有關伙伴(尤其是校董會)參與制定發展計劃。

10. **學校發展計劃的年期** 學校發展計劃是學校的發展藍圖。學校應制定較長期的發展計劃(例如涵蓋三至五年時間)，這有助學校預計可能出現的問題和制定可應付挑戰的策略。審計署注意到，五間英基學校只制定一至兩年期的計劃。審計署亦注意到，不同學校有不同的規劃周期，與英基的規劃周期並不一致。審計署建議，英基應規定各學校制定較長期的發展計劃，並應考慮就本身及各學校的發展計劃採用劃一的規劃周期。

11. **學校發展計劃的內容** 學校發展計劃是整間學校的重要參考文件，應妥為擬備，以反映該校的特色、需要、目標和優次。審計署注意到，有些學校制定的發展計劃，只注重某些範疇的校務活動。審計署建議，英基應向屬下學校發出良好做法指引，協助各學校確保校務活動的所有重要環節已納入發展計劃內。

12. **校務項目的評估** 審計署注意到，15 間英基學校在制定學校計劃時，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。不過，三間學校並未對其項目進行任何評估。審計署建議，英基應規定各學校按照發展計劃進行評估，並利用評估結果規劃日後的行動。

13. **向各有關伙伴進行意見調查** 學校在不斷求進的過程中，宜經常收集各有關伙伴滿意程度、需要、關注事項及期望的資料。審計署注意到，部分英基學校沒有徵詢某些伙伴的意見。審計署建議，英基應要求這些學校建立有關的制度，以收集各有關伙伴的意見。

財政預算及現金管理

14. **財政預算的規劃及管制程序** 學校有需要確立正式的預算規劃及管制程序，以便妥善管理財政資源。審計署注意到，八間英基學校訂有正式的文件，載述財政預算的規劃及管制程序，其他七間則沒有這樣做。至於程序的內容，每間學校亦不相

同。審計署建議，英基應發出指引，協助各學校制定正式的預算規劃及管制程序。

15. **財政預算與發展計劃的聯繫鉤** 良好的制定預算方法，應是力求令所需財政資源與學校發展計劃所載的各項目互相配合。審計署曾審視 15 間英基學校的最新發展計劃，結果顯示大部分學校沒有明確地把財政預算與發展計劃聯繫起來。審計署建議，英基應規定各學校在發展計劃內預計個別項目所需的財政資源，以及根據有關預計制定周年預算。

16. **預算的資源分配** 審計署注意到，除了三間英基學校外，其餘學校均採用申請制度來評估校內部門的經費需求。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，以及各個爭取經費部門的需要。審計署建議，對於仍未採用申請制度的學校，英基應規定他們採用申請制度分配財政預算。

17. **校董會批核和監管財政預算** 校董會參與學校財政預算的制定和監管工作，可確保學校善用經費，以達到學校的目標。審計署注意到，只有八間學校把財政預算提交校董會批核，四間學校的校董會在過去三個學年都沒有監管學校經費的運用。審計署建議，英基應提醒校董會主動密切審視和批核學校的周年財政預算，以及經常根據核准預算監管經費的運用，並就重大差異進行調查。

18. **管理財政預算** 審計署曾審視 15 間英基學校管理財政預算的做法。審計署注意到，關於在各份財政預算之間調撥款項的安排，學校一般都沒有擬備正式的政策文件或訂明管制程序。審計署建議，英基應規定各學校指明准許調撥款項及須由校董會批准的情況。

19. **運用剩餘資金** 在 2002-03 學年終結時，15 間英基學校的剩餘資金合共 1,660 萬元。審計署注意到，六間學校並無運用剩餘資金的具體計劃。與此同時，英基在財政年度終結時出現龐大的銀行透支額。審計署建議，英基應規定各學校審視是否有需要保留剩餘資金，並應要求學校考慮把剩餘資金存放在英基，以助減低英基的透支額，以此作為運用資金的一個方案。

20. **現金流量預計** 在檢視英基學校的現金管理時，審計署注意到各學校通常沒有擬備現金流量預計。只有一間學校這樣做。現金流量預計是有效的管理工具，有助學校找出現金盈餘的情況及消除現金周轉的問題。審計署建議，英基應提議各學校考慮擬備現金流量預計，並更新有關資料，以期更有效管理手上的現金。

財務及行政工作

21. **英基學校的財務及行政指引** 英基向屬下學校發出學校通告及行政備忘錄，協助各學校處理財務及行政工作。審計署注意到，英基沒有經常修訂這些通告及備忘錄，確保內容為最新資料。審計署建議，英基應經常檢視其學校通告及行政備忘錄。

22. **學校的內部控制程序** 學校必須因應本身的情況，自行訂立內部控制程序。審計署注意到，並非所有英基學校都有這樣做。英基發給學校有關內部控制原則／程序的指引不足，有些學校的內部控制程序一般都很粗略。審計署建議，英基應聯同屬下學校制定恰當的內部控制程序，以及經常為學校進行內部審計，以確定內部控制措施是否有效運作。

23. **學校員工活動的開支** 審計署注意到，六間受訪的英基學校把 2002-03 學年的員工活動開支記入不同的帳目。為更妥善監察學校員工活動／款待活動的開支，審計署建議，英基應修改學校帳目的結構，把所有酬酢開支記入同一帳目。審計署在審查六間受訪學校的記錄時發現，有些學校在員工活動方面似乎花費較多，有些則其實頗為節約。審計署認為，員工活動既可提高士氣，也可令員工之間的關係更為融洽。審計署建議，英基應考慮是否適宜為各學校每年預留一筆款項用於員工活動。

24. **為學校員工提供福利** 審計署注意到，英基並沒有就學校為員工提供福利的問題制定任何指引。有關安排純粹由學校酌情決定。審計署建議，英基應制定政策，說明各學校應如何為員工提供福利。

25. **節省學校開支** 一間學校曾主動削減其聚會及會議開支，改用成本較低的安排，審計署對此表示歡迎。鑑於學校開支

繁多，學校撥款購入一些合宜而非絕對必要的物品及服務，也很常見。審計署建議，英基應要求各學校仔細檢討其開支模式及節省開支。

26. **資產記錄** 審計署曾審視 15 間英基學校的資產記錄方式。審計署注意到，有些學校沒有把部分資產記錄在資產登記冊內，七間學校在購入資產後，沒有適時記錄有關資產，三間學校沒有查核其資產。審計署亦留意到，六間學校由負責保管資產的人士同時負責查核資產的工作。審計署建議，英基應規定各學校在購入資產後，即時把價值高出某一財務限額的資產記入資產登記冊，以及規定由不涉及保管資產工作的人員定期查核資產登記冊。

採購及能源管理

27. **採購程序** 英基發給各學校的採購指引均流於含糊，未夠全面。審計署到訪的六間學校制定了本身的採購指引，但並非經常切實遵從該等指引，而且經常沒有比較所選供應商與其他供應商的價格。有關學校如多費功夫，以更物有所值的原則去採購貨品及服務，應能節省款項。審計署建議，英基應制定一套清楚詳盡的採購指引，協助各學校以最理想的價錢採購貨品及服務，並規定各學校負責採購的人員必須遵從有關指引。

28. **保存報價文件** 審計署在檢視學校的採購工作時，注意到學校普遍沒有妥善保存報價文件。審計署建議，英基應規定各學校經常妥為保存報價文件，以顯示學校採用公平和公開競爭的方式進行採購。

29. **聯合採購** 審計署注意到，學校在購置貨品及服務時，可以互相合作，以節省款項。舉例說，在二零零四年五月一日，各學校所用的影印機中，42 部為學校所有，54 部則為租用；而審計署的調查發現，學校購置影印機時，沒有聯合進行採購。審計署還發現，個別學校可各自加強購置工作的規劃，從而節省款項。舉例說，有一間學校在短時間內多次落單，零碎地訂購電腦，而沒有取得大批訂購的折扣優惠。審計署建議，英基應制定統籌各校採購貨品及服務的機制，並敦促個別學校務必規劃及統籌訂購需求，以及充分利用大批訂購的折扣優惠。

30. **租用及直接購買學校器材** 有些英基學校租用器材，有些則直接購買。審計署注意到，在 15 間英基學校中，只有 7 間曾分析租用與直接購買學校器材的成本效益。審計署建議，英基應規定各學校在簽訂租用合約或直接購買學校器材前，就兩者的成本效益進行分析。

31. **用電情況** 本港的電力供應公司為客戶提供多種供電價目表。一般而言，高用電量客戶若選取較低的供電收費率，便可因而受惠。審計署曾檢視六間受訪英基學校的用電情況，發現大部分學校的用電量都達到一定水平，足以因選擇較低廉的用電收費率而受惠。審計署建議，英基應要求各學校為名下電力帳戶選擇最經濟的用電收費率。

32. **節約能源措施** 雖然一些學校已主動採取節約能源措施，但審計署注意到，有些學校沒有推行該類措施。審計署建議，英基應向屬下其他學校推介某些學校實行的節約能源措施，並應經常進行檢討，找出節約能源新措施。

人力資源管理

33. **遴選面試記錄** 審計署注意到，英基並無規定各校採用正式的評選表格記錄非教職申請人的面試結果。在 15 間英基學校中，5 間學校沒有採用評選表格記錄面試結果。審計署建議，英基應規定各學校用評選表格記錄評選結果，註明每名申請人的相對優點，以及是否推薦他擔任有關職位的理由。

34. **聘用員工** 英基學校聘用員工的權力屬英基理事會所有。英基規定校董會須對聘用員工的建議作出批准和向理事會推薦合適人選。不過，15 間英基學校的校董會通常都把這些職責轉授校長。審計署注意到，在 2002-03 及 2003-04 學年進行的招聘工作，只有五間學校就向理事會推薦的人選，徵求校董會批准。審計署認為，透過徵求校董會批准的做法，學校便可妥善制衡選聘員工的過程。審計署建議，英基應規定各學校在向申請人提出聘用建議前，請校董會通過聘用最合適的人選。

35. **工作表現評核** 英基沒有制定評核學校員工工作表現的指引。雖然 15 間英基學校中，大部分均定期評核教師的工作

表現，但有 10 間學校並沒有定期評核校長的工作表現，有 11 間沒有定期評核非教學人員的工作表現。在 6 間學校中，校長從未接受過正式的工作表現評核。審計署建議，英基應制定各級學校員工的工作表現評核指引，並應規定各學校根據指引確立正式的工作表現評核制度。

36. **批准增薪** 英基教學人員和非教學人員各有薪級表。審計署注意到，英基員工自動獲得增薪，實在有欠理想，因為英基並無嘗試識別和獎勵工作表現良好的員工，亦沒有向工作表現欠佳的員工表示不滿。審計署建議，英基應考慮制定員工增薪機制。

37. **代課教師註冊** 根據《教育條例》(第 279 章)，任何人在學校任教，須向教育統籌局常任秘書長註冊為檢定教員。審計署曾審視英基的最新代課教師名單(二零零四年四月)，注意到其中 20 人並非檢定教員。在該 20 名人選中，12 人曾在 6 間英基學校擔任代課教師。審計署建議，英基應確保代課教師名單上的人選符合《教育條例》有關註冊為檢定教員的規定。

其他收入及支援

38. **出租校舍** 英基容許學校把校舍租予作教育或體育用途的機構。審計署注意到，其中部分學校租金收入相對較低。英基所訂的租用學校場地的建議收費表亦已過時。審計署建議，英基應要求各學校研究是否有需要進行宣傳，說明校舍和設施可供外界租用，以及經常檢討收費，確保收費恰當。

39. **善用優質教育基金** 優質教育基金(基金)於一九九八年成立，旨在資助各項有助推動香港優質學校教育的計劃。審計署認為，英基作為優質教育機構，應設法善用這個由政府撥款成立的基金，推行教育計劃，使屬下的學校以至其他教育機構均能受惠。不過，英基學校只有半數曾申請基金。審計署建議，英基應鼓勵屬下學校積極把握機會申請基金。

40. **家長教師會的支援** 英基學校的家長教師會(家教會)積極籌辦和支持學校各類活動，並貢獻資源，協助學校發展。審計署的調查顯示，英基各學校滿意家教會的工作。審計署認為，

英基學校家教會的經驗和良好做法，可供本地學校借鑑。審計署建議，英基應考慮聯絡教育統籌局，安排把英基學校家教會的經驗和良好做法向本地教育界推介。

英基學校協會的回應

41. 英基接納審計署的建議。

二零零四年十一月