

Prof Albert SO

Practicing Solicitor, Mediator, Family Mediator, Arbitrator, Lecturer, Certified Anti-Money Laundering Specialist,
Certified Financial Crime Specialist, Member of Association of Certified Fraud Examiners

Training Programme for Kindergarten Supervisors and Managers 2021/2022

15 August 2022



教育局
Education Bureau



香港調解仲裁中心
Hong Kong Mediation and Arbitration Centre

教職員紀律守則

Code of Ethics

Key issues of School's Financial Management

Common legal issues: Administration of Service Contracts, Tenders and Procurement

教職員紀律守則範本

舉辦學校管理會議有效策略

Effective strategies in conducting School Management Committee meetings

校董會角色與組成

- 訂明校董會的職權範圍，包括向公眾負責，確保學校運作得宜。清晰界定校董會主席、校監、校長的角色與職責。校董會的成員由不同利益相關者的代表（例如辦學團體、家長、教師、校友等）組成，以加強監察與制衡。

舉行會議

- 訂明會議的法定人數。
- 制訂有關會議舉行的次數、出席率、表決程序等規定。
- 預先訂立會議時間表並通知會議成員。
- 開會前，讓會議成員有充分時間審閱議程和相關文件，以便在會議上討論。
- 只在緊急情況下才以傳閱文件的方式決議事項。
- 確保所有重要和相關事項均能適時由會議成員討論。
- 每次會議後須盡快撰備會議記錄。
- 準確記錄校董會的決定，包括各成員的意見，特別是不同的觀點。
- 規定會議記錄須由校董會通過並由主席簽署。

透明度和資料披露政策

透明度和資料披露政策

- 在學校簡介、網頁或年報中披露學校管治、獲得的捐款等資料，以增加學校運作的透明度。
- 公布學校的目標和在邁向這些目標期間所取得的成績。
- 設立溝通渠道（例如學校通訊或網頁），讓相關人士可以獲取所需的資訊。

學校行政運作及管理

員工招聘

員工招聘

- 清楚訂明每個職級或職位的人職要求，如學歷、專業資格、相關工作經驗的年資、才能、特別技能等，並由學校管理層或指定人員批核。
- 在報章及學校網站刊登招聘廣告。
- 招聘廣告應清楚列明職責說明、入職要求、其他重要資料如截止申請日期、是否設有筆試、通訊及電郵地址、查詢電話號碼（如適用）等。
- 規定申請人在職位申請書上申報有否私交友好或親屬在學校工作。
- 記錄並妥善保存所有接獲的職位申請書，或在申請書蓋上收訖日期。
- 規定所有有份參與甄選工作的職員須申報任何潛在或實際的利益衝突；如職員已申報有利益衝突（例如應徵者為該名職員的親屬或私交友好），便須另派人員處理有關工作。
- 按照預先釐定的準則，例如有關工作經驗的年資、教育程度、筆試成績等，篩選應徵者參加面試。成立招聘委員會，以進行甄選面試和技能測驗。
- 詳列評核要項及每項所佔的分數或比重，以及要求每位委員會成員獨立評分。在面試後將每名應徵者的總得分及委員會成員的評語記錄在評核表格上。
- 按應徵者所得的評分列出他們的優先次序。
- 向學校管理層作出推薦，以供批核；如得分最高者未獲推薦，應提供充分理據。委派指定高層人員批核委員會的聘用建議，並將有關決定妥為記錄。如委員會的建議不獲採納，更應註明理由。提出聘用前，先核實獲選者的學歷和工作經驗。
- 在僱傭合約內訂明就貪污、詐騙或其它失當行為施行的罰則（例如終止僱用）。
- 記錄所有拒絕接受聘用的個案，並確保隨後的聘用均按應徵者的優先名次提出。

工作表現評核

工作表現評核

- 預先訂定各職級或職位的關鍵才能及工作表現評核準則，並讓各員工知悉有關準則。
- 使用劃一的工作評核表格，列明各項要被評核的關鍵才能。
- 評核期開始時便須清晰界定受評人員、評核人員及加簽人員的職責。
- 讓受評人閱讀及確認評核報告的內容，並對有關評語作出回應。
- 設立渠道，處理受評人的覆核上訴。

職員晉升

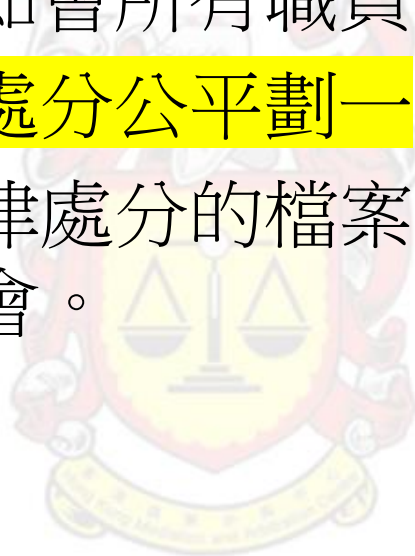
職員晉升

- 制訂及向所有職員公布晉升的資格。
- 向有關職員公布進行晉升遴選的時間表。
- 按既定準則評核合資格的員工，並須參考他們過去一段時間（例如三至四年）的工作表現評核報告。
- 如需進行晉升面試，應制訂面試程序並製備評核表格，供成員使用。
- 規定所有成員須申報利益衝突，並作詳細記錄；成員如有利益衝突（例如獲面試者是成員的親屬或私交友好），便須委派其他職員參與有關遴選過程。
- 擬備報告，按獲推薦晉升職員的優先次序排列，供指定批核人員審批。
- 盡快公布晉升結果，以減少揣測。
- 為落選者設立覆核渠道。

紀律處分

紀律處分

- 制訂就不同的失當或違規行為所採取的紀律處分和相關程序，並知會所有職員。
- 確保所有的紀律處分公平劃一。
- 妥善備存所有紀律處分的檔案，並在有需要時通知學校管理委員會。



處理職員投訴

處理職員投訴

- 公布投訴渠道，並採用簡易的投訴程序。
- 確保所有接獲的投訴資料均保密處理。
- 指派適當職級而未有涉及有關投訴的獨立職員進行調查。
- 妥善備存調查結果的記錄。
- 向指定人員（例如校長）呈交調查報告，包括建議採取的紀律處分（如適用），以供審閱。
- 通知投訴人調查結果。

誠信問題

Integrity Issues

- 防止賄賂條例 (香港法例第201章)
- Prevention of Bribery
- 接受利益及款待 Receiving Benefits and Gifts
- 處理利益衝突 Handling Conflicts of Interest
- 處理機密資料 Handling Confidential Information



Integrity Problems 誠信問題

防止賄賂條例－第9(1)及9(2)條



誠信問題

防止賄賂條例－利益

- 饋贈、貸款、費用、報酬或佣金
- 職位、受僱工作或合約
- 支付、免卻、解除或了結全部或部分貸款、義務或其他法律責任
- 服務或優待（款待除外） **Except for Hospitality**
- 行使或不行使任何權利、權力或職責

誠信問題

防止賄賂條例－ 款待 (Hospitality)

- 供應在當場享用的食物或飲品，以及任何與此項供應有關或同時提供的其他服務
- 並不屬於「利益」，但是...
 - 「糖衣陷阱」
 - 「人情債」
 - 「利益衝突」



防止賄賂條例：第9條

代理人（校董 / 教職員）

未得主事人（學校）同意

索取 / 接受利益

作出或不作出與主事人（學校）業務有關的行為

最高刑罰：罰款五十萬元及監禁七年

*提供利益者同樣犯法，最高刑罰相同

利益

- 禮物、貸款、費用、報酬或佣金
- 受僱工作或合約
- 將貸款或法律責任予以支付、免卻或解除
- 行使任何權利或權力
- 服務或優待 (款待除外)



條例沒有訂明
可接受「利益」
的上限



款待：供應食物或飲品，以供該場合內即時享用，及其他附帶或同時供應之款待

利益衝突的例子

- 負責審批自己或親友擁有財務利益的供應商所參與的採購
- 在供應商公司擔任兼職
- 接受供應商過於頻繁 / 奢華的款待



是否存在利益衝突？



- 進行「陽光測試」：
 - ◆ 如可心安理得向學校、同事、朋友、家人等透露你的決定 → 利益衝突不存在
- 考慮社會人士的看法

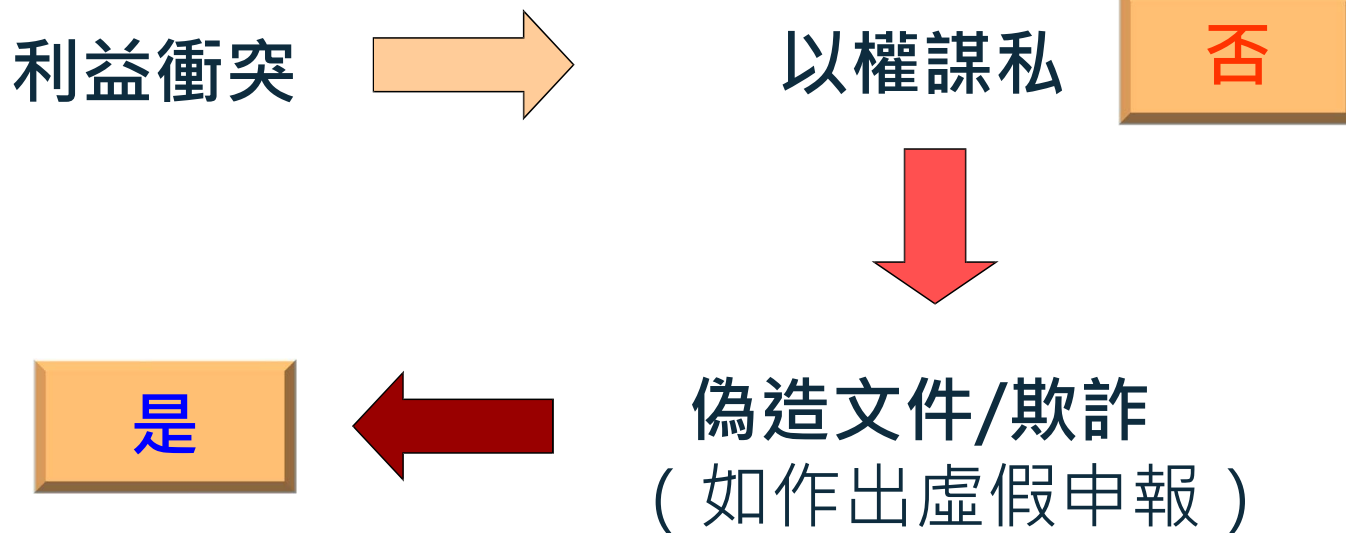
處理利益衝突



👍 記錄利益衝突的申報及處理方法

👍 校董及教職員有避免及申報利益衝突的責任

利益衝突是否犯法？



防貪措施：訂立誠信守則

- 列明履行職責時應有的道德標準及行為
- 涵蓋三大重要誠信規範：



- ❑ 禁止收受與學校有公務往來的機構或人士所提供的任何利益
- ❑ 避免利益衝突情況；如不能避免，須申報並依據校董會決定而處理
- ❑ 嚴禁未經授權下，披露任何學校的專有資料

校園調解簡介



適合調解的個案

- 綜合調解 General Mediation
 - 建築、商業、金融、勞資、校園/家校、社區、鄰里糾紛, 意外賠償, 錢債, 遺產, 家事, 婚姻糾紛等等
- 家事調解 Family Mediation
 - 有關離婚安排、子女照顧及探視, 子女及配偶生活費, 婚姻居所/居住, 婚姻資產, 離婚理由等等



適合校園調解的個案

- 一般校園個案
- 校園欺凌
- 家校衝突
- 家長之間
- 校園意外



校園調解— 替代爭議解決方法

- 校園調解(School Mediation) 是「替代爭議解決方法」，或一般稱為「衝突和解」的其中之一種方法
- 調解
 - 不是 訴訟
 - 不是 教育局投訴
 - 不是 法律程序的一部份
- 調解員角色
 - 不是 法官
 - 不是 律師
 - 不是 社工/輔導員



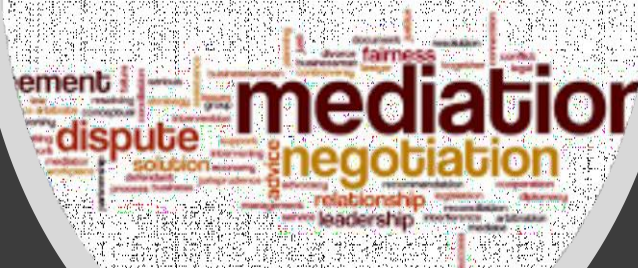
校園調解

- **調解** 由獨立、受訓、不偏不倚的調解員，在不裁定對錯的情況下，協助爭議各方以協商方式商討，處理紛爭及達成一些各方滿意的解決方法
- **調解員** 的專業性及獨立性
 - 獨立第三方(和事老 / 中間人)
 - 不偏不倚
 - 受訓
 - 促進者
 - 爭議雙方自由選擇調解員



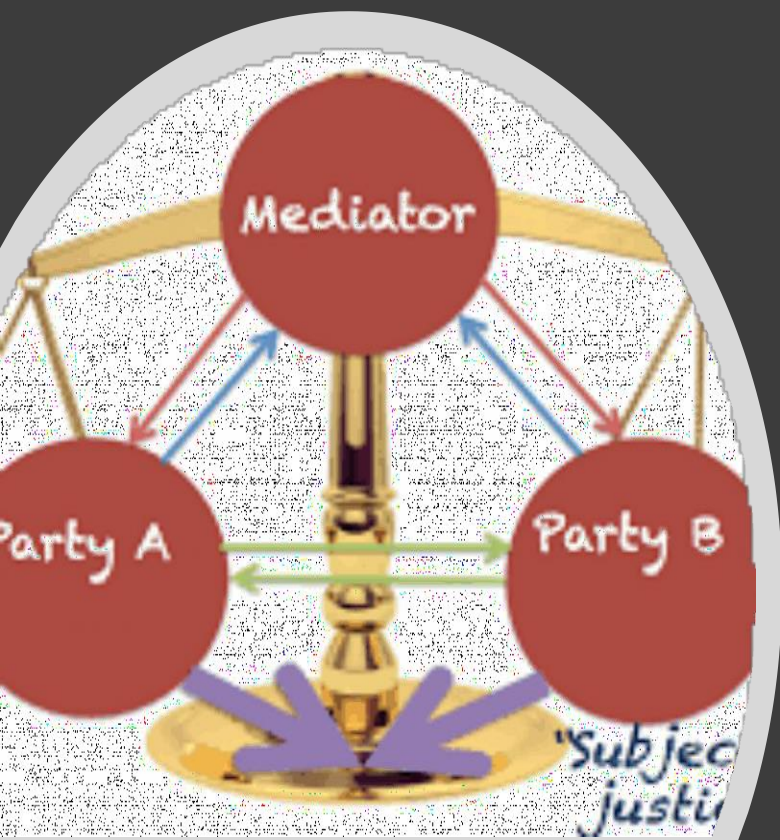
調解的特點

- 自願參與
- 用者自決 - 整個調解過程及結果, 由爭議各方選擇及決定
- 不判決 - 調解員不會判誰對誰錯
- 不提供意見 - 調解員不會提供任何意見或代爭議人作出任何決定
- 不受騷擾 - 讓爭議各方在不受騷擾的情況下去聽取及了解對方
- 保密 - 調解過程及內容是保密的
- 無損雙方法律權益 - 即使調解失敗, 爭議由法庭審判, 爭議各方在調解過程中披露的所有資料, 均不會用作為支持訴訟的証據



調解的結果

- 調解員協助爭議各方直接討論問題
- 按各方同意及需要去訂立調解協議
 - “經調解後的和解協議書”
 - 雙方簽名確認的調解協議
 - 具法律約束力的合約

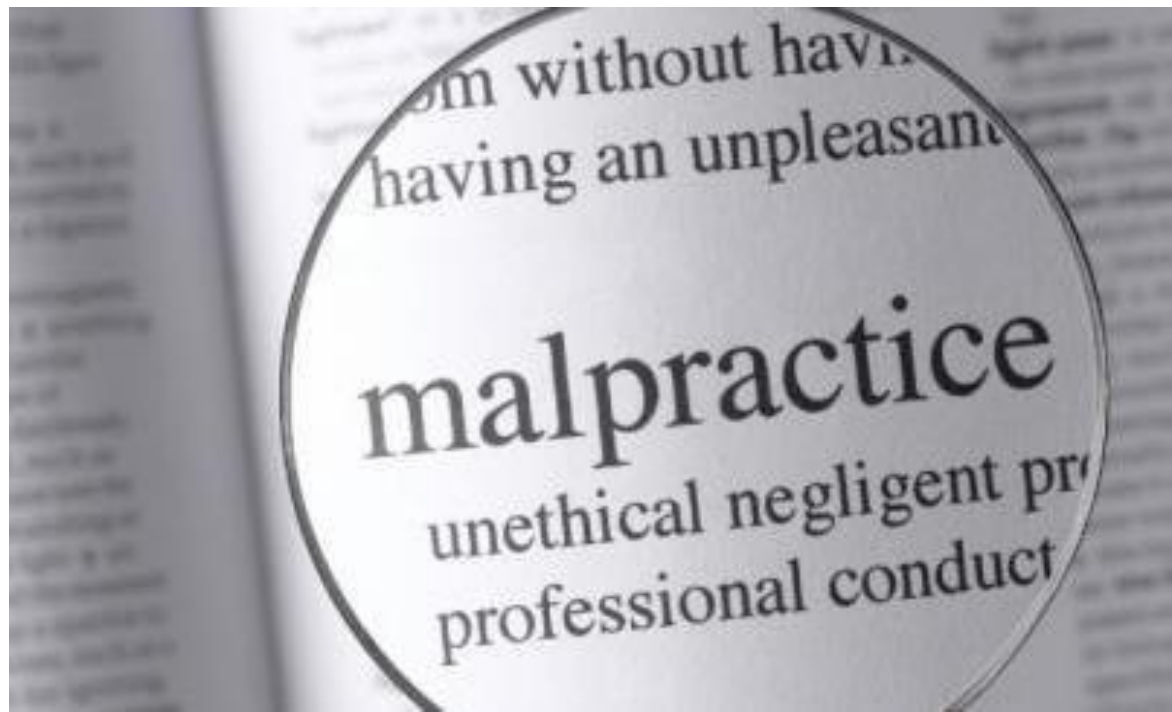


Apology Ordinance 《道歉條例》

Apologies – Relevance

Apologies are integral part of everyday social interactions

Especially when mishap happens
(recent examples: traffic accidents,
medical mishaps)



Why people apologise?

Politeness

Temperament or habit

Self-image

Conscience

Regret

Remorse

Empathy

Ethics

Establish positive image



the power of Apologies

Alleviate stress, anxiety and anger

Healing

Empathy

Forgiveness

Restore relationship & trust

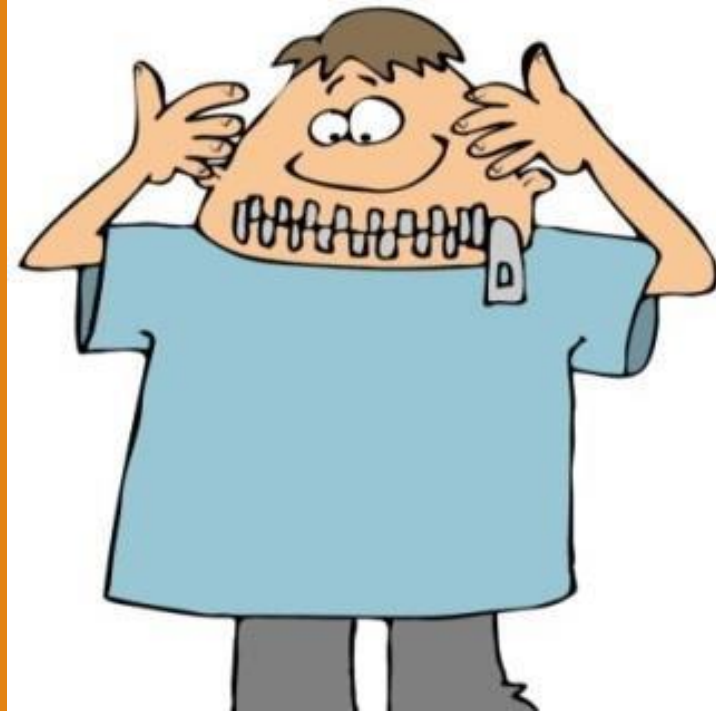
Disputes can be more easily resolved



LEGAL IMPLICATIONS & COMMON CONCERN

Fear that an apology may be regarded as an admission of fault or liability in legal proceedings

Fear that an apology render insurance contract void



“Crisis Management and Complaint Handling”

危機管理

常見的法律危機與責任

處理投訴中的 技巧應用

S.O.F.T.E.N. Skills

- Smile 微笑
- Open 開放
- Forward leaning 向前傾斜
- Touch 觸摸
- Eye contact 眼睛接觸
- Nod 點頭

4R 技巧

覆述 (*Repeating*)

- 重複敘述，以確保理解正確

句子反映 (*Reflecting*)

- 表面上是把說話重複敘述
- 把背後隱藏的邏輯矛盾、前言不對後語、或有懷疑的地方反映給爭議人
- 須避免直接指出爭議人錯處

4R 技巧(2)

重新敘述 (Paraphrasing)

- 把說話改裝，加以修飾，以不同的用字來表達同樣意思
- 把負面字句，用正面字句表達
- 要確保主題訊息正確、沒有被扭曲

重新敘述(Paraphrasing)

練習

1. 你地完全唔講道理, 同你地討論都咗氣!
2. 不知所謂! 我點都唔會讓步!
3. 無野想講, 只係想走, 咗時間!

重新敘述(Paraphrasing)

運用重新敘述變成以下句字:

- 1.明白到你好重視自己的看法，期望對方接受。
- 2.聽到閣下有好強烈的訴求。
- 3.理解閣下希望會談可以更有效地進行。

4R 技巧(3)

换位思考(*Reframing*)

- 重要的心理技巧
- 將爭議人有批判性、帶有立場、偏見的說話用另一種角度去理解事件
- 淡化不滿
- 強調誠實及準確性
- 不可扭曲說話原意，亦不可過份修飾以增強解決紛爭的可能性
- 把注意力移至問題上，而不是對方身上

Best Alternative To a Negotiated Agreement (BATNA)

- If the mediation fails, the **best scenario** that is likely to happen
- If the result of BATNA is acceptable, the possibility of reaching a settlement will be relatively low
- But if the result of BATNA is unacceptable, the possibility of reaching a **settlement will be relatively high**

Worst Alternative To a Negotiated Agreement (WATNA)

- If mediation fails, the **worst scenario** that is likely to happen
- If the WATNA is unacceptable by the parties, the possibility of having a **successful mediation will be relatively higher**

Handling Silence and Deadlock

Silence has variety of meanings in Mediation:

- Hostility
- Negative
- Emotionally upset
- Formed idea but working on how to say
- No idea and wondering what to say
- Expecting something from mediator, other parties
- Tired and need a break

原則性談判(Principled Negotiation)

- 人和問題分開，從解決問題為起點
- 著重人與人的關係，包括從對方的觀點出發，考慮對方的利益去建立調解方案
- 集中注意力在雙方現在及將來的利益上，而非過往的爭拗
- 基於雙方信任的客觀標準或原則，去決定最好的方案
- 專注雙方的利益，而不是立場

建立共同基礎(Common Grounds)

- 專注雙方的利益，而不是立場
- 雙方均沒法改變過去
- 期望盡快解決事件
- 避免浪費寶貴時間
- 獲得雙方滿意方案
- 繼續良好關係
- 解決事件要雙方共同努力