

(為保障個人私隱，隱去部分人士名字)

CCDI 206/2019

RE: LAM Lai Tong (林麗棠)

代表教協一方的結案陳詞

背景

1. 根據《死因裁判官條例》第 27 條，研訊目的是研究死亡個案的原因及與該宗死亡個案有關的情況。就死因而言，無可置疑，林麗棠老師(“**林老師**”)從高處墮下是死於自殺。陳詞的重點會集中在與林老師死因有關的背景及環境因素，以及懇請法庭作出的相關建議。
2. 精神科醫生陳■■■■ (CW23) 作供時指出，林老師在會面時提及情緒困擾來自工作壓力。沒有證據顯示在 2019 年 3 月以前，有其他因素導致林老師情緒受困擾。所以，合理的推論是，林老師死亡前的情緒困擾是與工作有關，而事件觸發點是澳門交流活動。
3. 不備爭議的事實是，2019 年 2 月 28 日林老師原本仍然在病假中，但她回校處理書簿津貼事宜。同日她被召入校長室，與羅婉儀校長(CW22)(“**羅校長**”)、鄭■■■■副校長(CW10)(“**鄭副校長**”)會面。期間，羅校長問及為何澳門交流活動只發出小便條而沒有發出正式通告。羅校長在庭上指出，正式通告有校長簽名才是學校授權活動，家長也要簽回條表示同意子女參加活動，否則會影響保險。於是，羅校長要求林老師撰寫報告(證物 C11)交代。羅校長提及會由另一位老師取代林老師帶隊，指林老師「可能公積金也不保，亦提議林老師自動辭職」[**羅校長庭上口供**]。羅校長於 2019 年 3 月 3、4 及 5 日均有以短訊形式追問林老師的報告修改進度及有否將修改報告呈交予鄭副校長(證物 C15)。2019 年 3 月 5 日，羅校長再次召見林老師入校長室，她仍然不滿意林老師提交的報告，也沒有撤回要求辭職的說法。

4. 經歷 8 天研訊，我們可以歸納導致林老師墮樓事件有兩個主要原因：校長差劣的管治文化及態度，以及辦學團體東華三院投訴機制的問題。

校長管治文化、態度

校長不尊重，甚至侮辱老師

5. 在研訊中，兩位副校長及多名老師不約而同地指出羅校長不尊重老師。例子多不勝數，包括她在校長室內大聲指罵老師，或在公開場合侮辱老師。例如：

- 「校長室出嚟喊得好犀利」、「見完校長喊得好犀利」 [蔡■■■老師(CW8)、吳■■■老師(CW13) (“吳老師”)、郭■■■老師(CW14) (“郭老師”)的證供]；
- 「唔食早餐，就好似某人咁暈」 [郭老師、陳■■■老師(CW12) (“陳老師”)的證供]；
- 「咁簡單，使唔使幫你做埋？」 [郭老師的證供]；
- 「係咪唔想撈？」 [蔡■■■副校長(CW9) (“蔡副校長”)的證供]；
- 「呢個工作你做成咁，你係咪唔想做？」 [鄭副校長的證供]；
- 「唔好戀棧圖書館主任職位」 [吳老師的證供]；
- 「唔好以為降職，就唔使做行政嘢」 [王■■■老師(CW15) (“王老師”)、陳老師的口供]；
- 「用垃圾袋裝圖書，冇 sense」 [陳老師、郭老師的證供]；
- 「出去搵工，我當送件垃圾出去」 [郭老師的證供]；
- 「你有沒有 sense？你知不知道要申請飲食牌？」 [郭老師的證供]；
- 「我係音樂、英文碩士，去到邊都有人請我，唔似你哋啲 CM」 [郭老師、勞■■■主任(CW16) (“勞主任”)的證供]；
- 「八號波都要返嚟，你哋死咗保險會賠」 [郭老師的證供]；
- 「收嘴」、「唔准駁嘴」 [郭老師的證供]；

- 「大膽啲，請夠一百日」 [王老師的證供] ；
- 「你未夠班同我講嘢，校長室唔係隨便入，搵埋副校先好見我」
[陳老師、郭老師的證供] ；
- 「食西餅就俾高分我」 [吳老師的證供] ；
- 「點都死返嚟」 [陳老師的證供] ；
- 「係我咁蠢先留嚟東華，有工記得介紹」 [郭老師的證供] ；
- 「我舊校點點點」 [陳老師的證供] ；
- 「投訴對我有影響，俾機會我同東華解釋，東華鬧我，我鬧你喇」
[郭老師的證供] ；
- 「豬肉獎我唔要，攞唔到獎換人」 [陳老師、吳老師的證供] ；
- 「學生唔聽話、唔可愛」 [郭老師的證供] 。

6. 羅校長都一一否認以上指控。我們的陳詞是當老師及學校職工們的證供與羅校長的版本不同時，法庭應接納老師及職工們的說法。第一個原因是他們均是誠實可靠。羅校長除了反駁她沒有說過以上各老師憶述的說話外，羅校長並沒有提出任何佐證去證明為何這麼多老師會異口同聲地誣衊她。另外，老師們是宣誓後分別作供。然而，他們就羅校長指責老師的事件經過的說法及他們指出校長所用的字眼是相符且脗合的。

7. 相反，羅校長只是否認有說過這些話，或有用過某些字眼，但她在關鍵情節的口供前後矛盾。首先，就林老師情緒病的認知方面，研訊初段，羅校長盤問各證人時，一直強調自己不知道林老師的情緒問題。但當東華三院提供了林老師 2015 年 5 月 26 日提交的「東華三院李東海小學 2015-2016 年度教學及行政意願問卷調查」並夾附一張註明林老師患有抑鬱症的醫生紙後（證物 C25），羅校長在作供時立刻改稱「但我入職第二定第三年，見到東華交咗 2015 年就住佢選教擔嘅醫生紙，好似見過 appointment slip」，「我係尋日見到先憶起，之前落口供有印象，但一路知佢有情緒病，睇過覆診紙。雖然我有過問病情，但學校有一路幫佢」。

8. 另外，就 2019 年 2 月 28 日校長室會面時間而言，鄭副校長指時間少於一節課，即少於 40 分鐘。羅校長作供時指時間很短，「可能十幾廿分鐘，半堂到，講兩句就離開」，但在盤問下，她最終的答案是「我問咗佢兩至三條…其實佢冇答嘢，我問完就俾佢離開」。
9. 當羅校長被問及有否機會閱讀小便條時，羅校長回應「因為呢，27 號嗰日有放番啲我枱面」，後來又改為「呀 sorry，佢擺低嗰張只係活動資料」。
10. 就 2019 年 3 月 5 日在走廊見到郭老師及林老師，羅校長在其書面證供只提及叫勞主任關心郭老師。但在出庭作證時，羅校長改稱叫勞主任關心郭老師及林老師。當我們問及為何現時在庭上改稱叫勞主任關心郭老師及林老師時，羅校長只不斷重覆她有叫勞主任關心郭老師及林老師，未能解釋羅校長為何會在一份就林老師死之一事而提交的書面供詞中，為何反而會記得提及關心郭老師但不記得提及曾提出關心林老師？唯一合理的推斷是羅校長改供詞，令自己顯得有曾於 2019 年 3 月 5 日會面後關心林老師。
11. 羅校長是否一直知道林老師有情緒問題是本研訊其中一個重點。羅校長的說法前後不一，令人難以置信。至於 2019 年 2 月 28 日的會面時間及有否見過小便條的事，同屬關鍵情節，而羅校長卻不能給予肯定的答案。由此可見，羅校長在這方面的證供並不可靠。

不合理、不公平的處事手法

12. 學校書記梁■■■ (CW17)(“梁女士”)工作的位置距離校長室約 5 米。梁女士在庭上作供時，指出羅校長在校長室接見林老師次數「都多嘅」，責備林老師「都多嘅」。以 2017 年圖書館失書事件為例，當時校長室內有羅校長、鄭副校長、林老師及梁女士。羅校長嚴厲責備林老師，說要在校董會注銷項目。同時間，林老師在哭。會議期間，林老師站起來想離開拭淚，但羅校長喝止，不讓林老師離開校長室。由於責罵聲太大，梁女士關上門，以免外面聽到令林老師不開

心。整個會面歷時超過一小時。根據王老師及郭老師庭上的證供，林老師形容那次在校長室「覺得自己有被禁錮嘅感覺」。

13. 至於澳門交流活動，吳■■■主任(CW11) (“吳主任”)及鄭副校長作供時，均指出早在 2018 年 12 月 11 日已透過 Whatsapp 訊息知會羅校長有關活動(證物 C12)。惟羅校長在書面供詞指出自己在 2019 年 2 月 27 日才首次知道有這個活動。在盤問下，羅校長同意學生出境交流活動屬大事，一年只有一兩次。我們的陳詞是羅校長自己忘記了一年只有一兩次的「大事」，本身也要負上一定程度的責任。
14. 後來蔡副校長草擬正式通告，而吳主任、鄭副校長則分別致電各家長。鄭副校長庭上指出「每一位家長都知道澳門交流團，同埋我哋要通知家長我哋會發一張正常通告，同 3 月 1 日要簽返嚟」。2019 年 3 月 1 日學校收回所有通告。2019 年 3 月 2 日，澳門交流活動順利完成。在這個階段，漏出通告衍生出的所謂「危機」已經解除。而事實上，即使林老師發出的是小便條，所有家長們均已知悉及同意澳門交流活動事宜。
15. 羅校長作供時表示不清楚校本有沒有指引規定在甚麼情況下出通告，只是指出出正式通告屬「一般做法」。
16. 由始至終，不論羅校長、鄭副校長或吳主任也從沒有看過林老師發出的便條。羅校長亦在庭上承認她不知道關於活動保險的細節。故此，她不可能知道林老師發出的小便條實質上是否已經滿足對於活動保險的要求。
17. 在盤問下，羅校長同意「危機」已經解決，交報告也沒有迫切性。羅校長指出交報告沒有「定 deadline」。然而，她在 2019 年 3 月 3 日從 Whatsapp 收到林老師的報告，即使當天為星期日，羅校長也即時透過 Whatsapp 叫林老師作出修改，並在 Whatsapp 訊息中寫到：「... 請你在回应文件中補充以上幾點？然後明日把文件交給我，謝謝。 ... 」(證物 C15)。2019 年 3 月 4 日為教師發展日，羅校長

當天告病假。她於當天早上 7 點 58 分便透過 Whatsapp 要求林老師將報告先交給鄭副校長。於 2019 年 3 月 5 日早上 10 點 35 分，羅校長再於 Whatsapp 詢問林老師有否交報告予鄭副校長。在 3 月 5 日的會面中，羅校長仍然不接納林老師的報告。

18. 值得注意的是，截至 2019 年 3 月 5 日為止，羅校長並沒有召見吳主任，也沒有要求吳主任、鄭副校長向她提交報告，待遇與林老師截然不同。羅校長庭上供稱只是「未見住」，但無論如何羅校長沒有透過 Whatsapp 或任何方式要求兩位提交報告。
19. 在盤問下，羅校長亦同意老師要干犯嚴重過失，才會失去公積金。羅校長明知漏出通告不足以構成嚴重過失，但仍然在 2019 年 2 月 28 日的會面中，指責林老師私自帶隊，說有機會失去公積金，甚至要求林老師辭職。鄭副校長庭上提到「校長話冇通告等同私自帶隊」，這與林老師的報告內容呼應：「最後，對於校方指責本人私自帶隊的指控，本人不敢苟同。」我們的陳詞是羅校長以沒有基礎的指控，威脅有可能失去公積金，企圖逼使林老師自動辭職。這顯然對林老師在死前數天構成很大壓力，因為林老師妹妹及多位老師在庭上供詞中，提及他們與林老師前的對話中，林老師談及羅校長想林老師辭職 [林■■■■女士 (CW1)、王老師及陳老師的證供]。
20. 羅校長辯稱沒有意圖要求林老師辭職 [羅校長的證供]。然而，她沒有在 Whatsapp 或 2019 年 3 月 5 日的會面中撤回辭職的說法。同時，羅校長委派了何■■■■老師取代林老師帶隊到澳門，又免去林老師其他聯校閱讀活動的職務。不論校長心態如何，在沒有撤回辭職說法的前提下，客觀效果是林老師覺得自己被迫辭職。
21. 若果羅校長真的是一時失言並無意迫林老師辭職，但事實上羅校長從無為其失言而向林老師澄清及道歉。若果不斷找其他老師代替林老師的職務便是校長口中所謂的收回辭職方法，羅校長是從來也沒有為林老師著想。倘若羅校長真的

沒有意圖要求林老師辭職，此事件實為一個當權者自我中心及傲慢所製造出來的悲劇。

22. 2019年3月5日的會面後，羅校長見林老師和郭老師步出常識室時林老師在哭，郭老師顯得憤怒。但羅校長只委託勞主任詢問郭老師，卻沒有關心情緒波動的林老師。
23. 以上的例子均顯示羅校長不尊重老師，處理澳門交流活動時並不公平，試圖把所有責任歸咎於林老師一人身上，甚至企圖強迫林老師辭職。最終她只關心郭老師對她的觀感，沒有關顧林老師的情緒。

沒有建立和諧溝通

24. 持份者問卷(證物 C14)顯示，校長專業領導的分數按年持續下跌。羅校長於2014/2015年度上任後，與前任葉■■■校長(CW18)相比，持份者問卷分數有大幅度下跌。根據蔡副校長的證供，校長專業領導該項的滿分為5分。2017/2018年度，此項的平均分跌至只有2.58分。2016/2017年度與2017/2018年度相比，吳■■■總主任(CW21) (“吳總主任”)形容分數為“drastic drop”(有顯著下跌) [吳總主任的證供]。低分反映出老師對校長的領導感到十分不滿，尤其是不尊重老師、不聽取前線老師的意見。例如吳老師作供時提及到羅校長作風一言堂。無獨有偶，陳老師亦講及到羅校長改動時間表以添加多元智能課的安排時，拒絕聽取各老師的意見。
25. 吳總主任在庭上指出約2018年6月開始審視羅校長。由於小學學務主任一職懸空，於是由吳■■■先生署任，並負責與羅校長溝通。羅校長被要求作出行動計劃改善關係或向老師做一個不記名的建議收集。結果，她選擇了行動計劃。然而，從吳■■■先生與羅校長的電郵中(證物 C20)，吳■■■先生質疑改變會議時間並不能改善校長、老師之間的關係。經庭上盤問，羅校長似乎誤以為要經吳■■■先生審批才能實踐行動計劃。吳■■■先生後來因病離職，由周■■■先生

(CW20) (“周主任”) 繼任小學學務主任。羅校長沒有進一步推行行動計劃。最終行動計劃淪為一紙空文，只實行了守護天使計劃。

26. 顯然，羅校長的措施不能對症下藥。老師們不認為守護天使計劃及請食西餅等事能有效增進和諧溝通。根據吳老師的證供，校長嘗試以請食西餅來改善跟老師的關係，但吳老師認為「有請食西餅，但我哋唔係小朋友。要講心」。羅校長的所謂「行動計劃」或「西餅打人牙駁軟」完全無助於改善校長跟老師的關係。
27. 另外，羅校長同意她要負責擬定校董會議程。縱使持分者問卷並不是必要議程，她是可以將持分者問卷分數列為議程之一。但羅校長並沒有把持分者問卷分數低及針對自己的匿名投訴帶到校董會討論。根據羅校長在庭上的證供，她任內只有一次(2014/2015 年度)在校董會提供持分者問卷數據，以作全校表現評量。之後，她再沒有把持分者問卷的平均分，以任何形式呈交校董會討論。羅校長解釋她有為持分者問卷分數持續下滑跟東華三院教育科商討，但這做法顯然未能令其他校董例如家長校董、獨立校董及校友校董等有所參與。
28. 我們的陳詞是如果校長不主動把持分者問卷數據或投訴帶到校董會，校董會成員不能分析校長專業領導低分的原因，也不能知悉及跟進相關投訴。校董會便失去了監察校政的功能。

辦學團體政策、制度不善

投訴機制

29. 吳總主任同意由 2011 年在任以來，第一次有老師到總部投訴，事件並不尋常。
30. 東華三院人事通告第十號（二零零七至二零零八年度）(證物 C18) 列明了東華三院處理員工投訴的機制。吳總主任繼而在庭上指出，該人事通告刊載於公開平台供人下載。校長新入職時，也會收到一個文件夾，內面有所有適用通告的

列表。然而，吳總主任承認學校老師「未必在日常工作入面，未必會好有意識咁樣擺啲文件嚟睇」。吳總主任作供時亦提到，投訴有保密機制，但不是絕對保密，而是”need-to-know basis”，以權衡投訴人及被投訴人的利益。

31. 在盤問期間，吳總主任指出東華三院沒有提供處理投訴的訓練或硬性規定學務主任必須向投訴人透露被投訴人有可能會知道投訴內容。他指出「有規定，但同事間有默契」。他續指「其實如果係講 practice，會避免講投訴人嘅名字」，及「只會以問問題方式」獲取進一步資料，「唔會將內容講俾被投訴人知」。
32. 然而，周主任事實上的確向羅校長提及林老師到東華總部會面的事。在第二個電話，周主任向羅校長提及部分投訴內容，例如有否迫林老師辭職，羅校長即時否認。關於向羅校長透露該些內容前，周主任是否已經獲得林老師的明確同意，周主任的回應是「有機會問到佢」。然而，當吳總主任被問到周主任在林老師離開後致電羅校長談及事件是否恰當，吳總主任認為「...，我覺得有其他選擇」。
33. 值得注意的是，林老師 2019 年 3 月 5 日當天，本來是要找吳總主任，但因吳總主任出外公幹，由周主任代為接見。2019 年 3 月 5 日當天，周主任並沒有把事情轉告吳總主任。而周主任與林老師之間的書面會面紀錄也從來沒有被呈堂，紀錄的全文亦無從考究。
34. 2019 年 3 月 5 日的會面反映出兩個問題。第一，如何界定「投訴」？第二，在保密機制下，必須得到投訴人的明確同意，才可以將投訴內容向被投訴人披露，而且應先考慮其他毋須透露身份及投訴內容而又可行的方法。

35. 在周主任的證供中，當林老師前來面見時，他「沒有考慮呢個係唔係一個投訴」，「我嘅界定係要校長愛護同事」。周主任認為解決即時危機的方法是「跟進佢嘅情緒不安」，以及致電羅校長。「如果第二日佢見到個校長，校長又鬧佢，我要叫校長好好照顧佢」。再者，吳總主任在庭上確認他將「投訴」字眼修改為「求助」。他在庭上又指出「我都無從 judge，因為我唔係同林老師親自見，我有辦法 classify 係求助定投訴。但求助呢個原素係肯定嘅」。無論如何，兩人根本無從判別當日會面是否歸類為「投訴」。
36. 東華三院的投訴機制中，沒有明確定義甚麼是投訴。從證供中，這只視乎學務主任當時的主觀判斷而界定。這產生一個明顯的漏洞：如會面不被界定為「投訴」，所謂的投訴機制，包括保密機制便完全不適用。投訴人的身份和投訴內容最終不能受到機制保護，整個投訴機制形同虛設。
37. 另外，周主任沒有獲得林老師的明確同意，便把與林老師會面的事告知羅校長。吳總主任作供時亦同意，一般的處理方法「唔會將內容講俾被投訴人知，只會以問問題方式」獲取進一步資料。但這只屬於一般做法，沒有明文規定。最終周主任在處理林老師的個案時，也沒有考慮到披露投訴人身份及投訴內容以外的其他方法。

過份依賴校長，法團校董會無法擔當制衡角色

38. 校董會議程主要由校長擬定，由校長主導校董會的討論事項。然而，羅校長庭上指出，她只在2014/2015年度全校表現評量時，唯一一次在校董會呈交持份者問卷數據。吳總主任庭上表示「我哋有咁嘅資源將每間學校每年嘅數據做分析。所以如果有 basis 做呢件事，我哋唔會刻意去審視每間學校」，「我哋唔會上升問題去查校長，因我哋都信晒(校長)」。換言之，若校長不把持份者問卷或針對校長的投訴列入議程，校董便不能知悉老師們對校長專業領導的不滿，亦無

從處理及跟進投訴。若非林老師前往東華三院總部要求會見或匿名投訴，辦學團體根本很難知道老師對校長的不滿。

39. 校董會會議理論上是監察學校，讓不同持份者發表意見的評台。諷刺的是，林老師墮樓事件前，因為沒有此議程的關係，沒有證據顯示校董會曾處理針對羅校長的投訴。
40. 處理針對校長的匿名投訴，蔡副校長及鄭副校長指出，在 2015-2017 期間，時任學務主任陳■■■■先生曾經一次與他們二人會面，商討針對校長的匿名投訴。證供顯示，這是唯一一次，東華三院派人到李東海小學查問匿名投訴。沒有證據顯示，陳■■■■先生曾接見任何前線老師了解事件。在庭上亦沒有任何證供其他學務主任有曾就對羅校長的投訴向前線老師作出了解。
41. 然而，根據學校行政手冊 (2018/2019 年度) (證物 C17) (“學校行政手冊”) 第 7 章《人事管理》第 7.9(2)(f)款：

“如不滿/投訴的對象是校長，又或在校長的層面未能圓滿解決有關不滿投訴，則須由校董會或其委任的委員會負責處理和採取所需的跟進行動。”

42. 吳總主任雖然說東華三院教育科實際上會將投訴調查報告在交予人力資源科時，一併會交給法團校董會。但吳總主任承認此部份並沒有在投訴機制 (證物 C18) 中找到此做法。另外，吳總主任亦沒有提出到其他東華三院的文件以支撐其做法。所以這似乎只是吳總主任或教育科過往處理投訴的一種做法，並沒有明文清楚規定的投訴機制一部份。這是不理想的，辦學團體理應緊遵學校行政手冊的建議。

情緒支援不足，沒有完善平等機會政策

43. 學校行政手冊第 7 章《人事管理》第 7.1(2)(g)款提到，學校制定政策時應考慮相關法例，包括《殘疾歧視條例》。
44. 吳總主任被問及有關《殘疾歧視條例》的政策，他指出近年才知抑鬱症被納入條例保障範圍，「人力資源科，較早前出過通告，防止各方面嘅歧視」，通告上載於人力資源科，但「學校有冇寫一個指引我唔 sure」。他亦「無記憶見過，通告有冇特別提起情緒病嘅支援」。
45. 儘管東華三院人力資源科有將《殘疾歧視條例》納入考慮，但沒有證據顯示，校本政策上有針對平等機會的政策及培訓，或為受情緒困擾的教職員，提供有效、針對性的支援。

危機處理

46. 東華三院曾派人員到李東海小學舉行危機處理演習，模擬有人墮樓時如何處理危機。羅校長指出，在危急的情況下，必然是打 999 報警，經修訂後的教師手冊亦有註明。然而，郭老師在庭上作供時指出，危機處理演習給她的觀感是，即使遇上危急的情況，也需要致電分區警署或召救護車，而非打 999。無論如何，不爭的事實是，並非每位老師都知道學校發生危急事故要打 999 報警，這情況十分不理想，令人憂慮。
47. 而且從吳老師，郭老師，校工冼■■■■ (CW2)的反應，可以反映到，縱使校方有危機處理手冊或校方有提及緊急事故可以打 999，老師及工友們對要打分區警署或分區消防局而非第一時間直接打 999 的文化仍然根深蒂固。教協邀請法庭可以考慮對此再作建議。

對東華三院獨立調查委員會提出的 19 項建議的意見

48. 吳總主任在庭上指出，建議 1、2、3、6、12、15、17 及 18 (共 8 項)已經完成，其餘 11 項建議尚未完成或仍然在研究中。就東華三院獨立調查委員提出的 19 項建議(C16)，教協有以下意見：

48.1. *建議 1*：「校董會向所有員工明確承諾管理層推動尊重文化，絕不容許利用權力欺壓同事。違者必須要為其不當行為負責。」

48.1.1. 多名老師指出羅校長以言語欺壓老師，羅校長亦在沒有理會原因下要求林老師辭職，似有利用行政手段欺凌老師之嫌。教協建議，應制訂政策並研究立法保障員工免受欺凌，法例中應包括僱主對工作間所欺凌負有轉承責任。

48.1.2. 在甄選校長時，應同時以尊重、關心、溝通能力這些品性修養作甄選標準，揀選具備這些品性和修養的資深老師擔任校長，再配合適當的在職訓練。

48.2. *建議 2*：「校董會成立校董教師諮議會，成員包括校董會代表與選任教員代表(不包括校長或副校長)。諮議會每年至少召開會議一次，教職員代表可以坦誠地向校董反映同事對學校政策及管治的意見，校董亦可以向教職員代表解釋政策，促進溝通了解。」

48.2.1. 吳老師有提及她未敢向校董表達對羅的不滿，是因為校董會中有校長，覺得表達不滿，不知道將會有甚麼後果。吳老師在證供中提及當她想如實在教育局的問卷中表達意見時，被羅校長要求修改意見，並增添正面評價。教協建議，校董會各成員應至少一個學年一次，在各教職員感到安全及能暢所欲言的情況下面談，主動與個別教職員接觸，親身了解教職員對校政和學校管理方式的意見和感受。

48.2.2. 教師諮議會之教職員代表應由全體老師秘密投票產生，他們有責任收集同事意見，並在校董教師諮議會會議上如實反映同事的意見，以使

下情得以有效及如實上達，教職員代表在履行以上職責時不應有事後被報復的風險和困擾。

48.2.3. 同時，應鼓勵教職員向校董會表達他們對校政的意見，以及培養相關工作文化；改變認為提出意見或投訴是會為學校帶來負面影響的觀念，要讓教職員明白真誠提出意見或投訴是協助學校及早察覺問題，從而作出改進的方法。

48.3. *建議 5: 「校董會優化學校投訴指引，重建可信賴的投訴渠道、程序及處理，保障真誠地提出合理有據事項的申訴者，不會遭受不恰當的對待。」*

48.3.1. 教協建議，應向教職員提供渠道直接聯絡校監及/或其他校董，例如提供他們的聯絡電郵和電話，並表明教職員對校政或學校管理有意見，可直接聯絡他們，而不需要經過校長。雖然鄭副校長提及老師們也有教員校董，但證供上似乎沒有老師可以清楚回應教員校董的角色。教協認為容許更多渠道讓教職員投訴，絕對有作達到建議 5 的宗旨：「保障真誠地提出合理有據事項的申訴者，不會遭受不恰當的對待」。

48.4. *建議 7: 「教育科考慮設立一個特別為屬校教職員而設的「情緒支援小組」，在保密情況下，透過預防及認知活動，協助教職員及早辨識相關病患的處理，並持續提供協助及支援。教職員也應該在有需要時，主動尋求專業人士協助及支援。」*

48.4.1. 東華三院提供的職員情緒支援服務(由第三方機構提供)(證物 C8 及 C10)，並非教育局所要求或提供的。

48.4.2. 教協建議，教育局應增加資源提供情緒支援服務，讓有需要的教職員可便利地找到相關專業協助。

48.5. **建議 8**：「教育科制定指引，要求學校主管人員對相關病患員工有足夠的敏感度，以確保合理的工作分配和支援。」

48.5.1. 吳總主任確認他是研訊前不久，才知道《殘疾歧視條例》中的殘疾包括抑鬱症。東華三院人力資源科較早前出過通告防止各方面的歧視，但吳總主任沒有見過有特別談及情緒病的支援，他印象中通告內亦無籠統地提及精神病。李東海小學有沒有相關指引，他不清楚。亦沒有證據顯示，東華三院就平機會政策向職工提供培訓。

48.5.2. 學校行政手冊第 7 章《人事管理》第 7.1(2)款中規定學校在制定人事政策或程序時，須參考有關平等機位的法例，包括《殘疾歧視條例》。

48.5.3. 教協建議，教育局、辦學團體及校董會應設監察及評估機制和指定負責人，理應跟據學校行政手冊，貫徹落實平機會有關防止殘疾歧視的政策，包括學校需要定期安排指定時間進行相關培訓，讓教職員了解條例中的殘疾亦包括精神病/情緒病。

48.5.4. 教育局或校方應增加資源，讓學校教職員接受培訓，及早識別有情緒病困擾或輕生傾向者的。

48.6. **建議 9**：「教育科為新任校董及現任校董分別提供迎新啟導和持續培訓，確保他們了解學校現況及教育發展，以發揮其學校領導的角色。」

48.6.1. 教職員在庭上被問及他們是否知道可向教員校董表達對校政的意見或對校長的意見，都指不知道教員校董有這個角色。

48.6.2. 教協建議，加強教員校董在代表教師向校董會表達校政意見及校長管理的角色。

48.7. **建議 13**：「教育科為學校設置監察指標系統，遇有特殊情況，即時跟進。指標訊息包括「質素評核報告」、「持份者問卷」及「情意及社交表現評估」數據、教職員病假記錄、教師投訴記錄及離職率等。」

48.7.1. 吳總主任作供時指雖然有持份者問卷得分在手及有收到匿名投訴，但因投訴信中未有具體說明羅校長如何不尊重老師，而問卷只有分數，因此東華三院認為是其他原因致羅得分低，學校整體無出現問題，只是羅校長與部分老師相處有問題，而未有意識到學校具體實況。吳總主任同時指這是處理其他匿名投訴時所遇到的困難。

48.7.2. 教協建議，每學年進行一次學校持份者問卷，並在問題設計中增設欄位，讓持份者可提出事例以說明評價根據。

48.8. **建議 14**：「校董會進行多渠道檢視，了解前線員工對校務的意見，可包括校園文化、管理風格、溝通模式、員工申訴程序、機構核心價值、團隊協作等。檢視結果也可與其他校內監察指標互相比對分析，從而更深入了解學校的現實情況。」

48.8.1. 吳總主任確認校董會議程由校長決定，再由校監批准。他指出沒有資源將每間學校每年的數據做分析。如沒有基礎，則不會刻意去審視每間學校或查校長，對校長有全盤信任。羅校長作供時確認她選擇不將 2014/15 學年以後的持份者問卷「校長專業領導」分數呈校董會。

48.8.2. 教協建議，每次持份者問卷結果，應須呈上法團校董會會議討論。校長及校監在擬定法團校董會的議程(及整理與議程相關的文件)時須與各校董會成員商量，若有建議的議程(及相關文件)最終未

有放在議程中，而不在校董會會議討論，須書面記錄有關安排及原因。

48.9. 建議 19：「校董會短期內成立包括教師代表的專責小組，監察及按季向校董會匯報委員會的建議落實情況。」

48.9.1. 應有落實每項改善建議的時間表，讓教職員了解教育科及校董會正在持續跟進所反映出來的問題。

48.9.2. 教協認同東華三院李東海小學事件獨立調查委員會報告所提出的 19 項建議，惟相關建議仍有不足之處。我們建議正基於多日來研訊所展示的證據，進一步補充和完善東華三院的建議，令建議落實時能更有效達到其預期目的，以避免慘劇再次發生。

其他建議

- 49. 教協建議，投訴機制應明確界定何謂「投訴」，在與投訴人/求助人會面後，明確告知投訴人/求助人，事情以甚麼性質處理(以投訴還是求助性質)、將會如何處理，以及下一次再聯絡投訴人/求助人報告處理進度的時間。**
- 50. 教協建議，應取得投訴人/求助人書面同意，才可將資料披露，並列明可披露的對象和可披露的內容；如另有方法可在不需披露投訴人/求助人身份的情況下解決問題，須讓投訴人/求助人知悉這個選項，以便投訴人/求助人有充份資訊作出他認為適合的決定。**
- 51. 投訴機制及流程應包括保護投訴人免於報復及被秋後算帳的政策，機制及流程須明確告知所有教職員，並切實執行。**
- 52. 就教職員投訴校長，東華三院理應遵從學校行政手冊，於投訴機制明文確定必須將調查報告交予校董會或其委任的委員會負責處理和採取所需的跟進行動。**

53. 就危機處理而言，學校啟動危機處理機制時，應有清晰指引，機制及流程須明確告知所有學校職工，使他們有能力即時評估情況，包括立即致電 999 要求緊急救援。

總結

54. 在整個聆訊中，林老師的妹妹林■■■女士及很多作供的老師都提及林老師是一位愛護學生、熱心教學的老師。她做事勤懇，盡心盡力，一生奉獻給我們的下一代。
55. 可惜，如此善良而和善的林老師，遇上羅校長是她人生最大的不幸。縱使從羅校長口中，她如何善待林老師，但觀乎她在庭上前言不對後語，欺凌林老師，至今仍然係一個完全自我中心，缺乏反省的人。
56. 但另外一個更重要的議題，何以學校、法團校董會和辦學團體未能事前避免慘劇發生？作為代表無數老師的工會，教協因此提出以上一系列改善建議。
57. 對於林老師的離世，教協深表惋惜和難過，是非曲直，誰對誰錯，在連日研訊已清楚呈現。我們在此表達對林老師家人的慰問，希望林老師家人可以釋懷。

譚俊傑

梁浩朗

教協之代表大律師

2021 年 1 月 11 日