

校長的信，疑點重重

[校友關注組](#)

劉遵義校長在2月5日經大學的電郵系統發信給全體教師，就學院院長產生方式的轉變報告最新發展。我們將此信轉載於本網頁。校長能將最新情況知會大家，令大學行政的透明度有所增加，這當然是我們喜見樂聞的事；但細讀校長的信件，卻發覺內容疑點重重。自從校方提出要變換學院院長產生方式以來，此問題受到相當廣泛的關注，教職員、校友發表過不少意見，校友關注組也作出一份聲明，這些意見看來並沒有在校長的信件中得到回答。相反，這封信還是疑點重重，主要的有如下數項。

其一，信件說到校方就此問題向1月30日舉行的校董會提供報告書，這是實情，但信件同時又說：「大學校董會閱悉報告書，復清楚了解教務會已於去年十二月十三日的會議上，詳細討論這個議題，並以不記名方式投票，大比數支持改制建議。」這樣的措詞，令人以為當日的校董會在討論院長產生方式問題時，以不記名方式投票，大比數支持改制建議。事實並非如此，據我們所知，當日校方原本要求校董會「支持」校方提出的改制方案，但校董會最後決定「得悉」該報告書，沒有支持，並要求校方進一步研究和諮詢。校董會的決定，對於校方而言，可說是一種挫折。

其二，信件提到院長改制的建議，原因是「身為校長，我一直希望下放權責，改善分層管理，」這和大家的理解南轅北轍，改制會達到的效果，是權力集中，這是很明顯的事，未知校長怎麼可以將之和「下放權責」拉在一起？

其三，信件提到宋達能報告書，改制建議的確源於該報告書，但究竟報告書只是提出「建議」，由校方斟酌情況決定是否採納，抑或具有強制性，各校得付諸實施？這是大家關心的重要問題，可惜校長的信件沒有交代。

其四，信件又提到大學委任了一個專家小組，由四位成員組成，都是國際知名大學的前任或現任校長，為改革中大的管治架構提供意見，小組最後向大學提交了一份建議。據我們所知，此建議未有向校內同人公佈，究竟這份看來相當重要的文件對院長產生方式的問題有何分析，大家無從得悉。我們認為大學應將文件或文件的有關部份公開。

其五，信件指出，就院長選任制度問題，校董會主席和校長「分別與各位現任學院院長和系主任討論；大學隨後又發出文件，着各院長就有關建議諮詢院務委員和個別教師，收到很多回應。」這和實際情況恐怕相去甚遠，校方徵求意見的時間很短，因是之故，回應也不多，這正是令很多教職員不滿的原因。徵詢時間短促，校長的信件其實已顯示出來，十一月才和現任學院院長和系主任討論，十二月十三日已經備好方案交到教務會並通過，這能說充份諮詢和討論嗎？

以上是此信件中的若干重要疑點，希望校方能夠正視，對於學院院長選任問題，我們還是主張慎重行事，多作研究，坦誠討論，不要倉卒決定。

以下是劉校長的信。

各位教學部門同人：

學院院長的產生辦法，近日成為了校內的熱門話題，引起不少討論，大家都十分關心。我希望在這裡向各位報告一下最新的發展。

大學校董會對學院院長遴選制度的指示

切實有效的管治，對我們中文大學的長遠發展至為重要。我欣然告訴大家，大學校董會的「大學管治專責小組」剛於上月三十日向校董會提交報告書，建議大學應依據適當、透明和公開的遴選程序，在充分考慮教師的意見後，委任學院院長。大學校董會閱悉報告書，復清楚了解教務會已於去年十二月十三日的會議上，詳細討論這個議題，並以不記名方式投票，大比數支持改制建議。校董會於是提請大學校長依循這個大方向，就改制的具體安排諮詢校內教師，以提出實施方案，供校董會日後一併考慮。這是我下一步的任務，我將全力以赴。

遴選委任制度優勝之處

經過透明而公開的遴選程序去委任學院院長，不但有利各個學院的發展，更有助大學整體的管治和長遠發展。身為校長，我一直希望下放權責，改善分層管理，使各學院院長得以加強領導工作，並促進與院內同人的聯繫。建議中遴選委員會的過半數成員，將由有關學院的院務委員互選產生，能夠充分反映院內同人的意見。而實行遴選委任制後，院長會改為全職，一般任期為五年，任滿後經過評核，可再獲委任一次。全職院長能夠專注領導和管理工

作，制訂並執行長遠策略，有助鞏固學院的發展。院長亦有更清晰的權責，可以自行調配更多資源，以應付學院各項需要。

新制度還有另外的優點，主要是能夠避免選舉制所引起的內部磨擦和分化，有助維繫院內同人的和睦關係，而最終獲委任的院長，將有較大的空間，去做其應做的決定，為學院以至大學的整體利益謀福祉。此外，新制度有助鼓勵校內校外更多能人志士，考慮擔任院長之職，可望為中大各學院的發展開創一番新氣象。

綜觀世界各地，許多民主國家（例如：美、加和澳洲）的知名大學，均實行院長遴選委任制，事實證明，皆行之有效，未嘗聽聞對學術自由有任何損害。近年其他國家和地區（例如：丹麥、德國和台灣等），亦開始轉用此制。二零零二年三月發表的《香港高等教育 — 大學教育資助委員會報告》（宋達能報告書）也指出委任學院院長的好處和必要，並以歐美著名學府為例，明確建議香港各大專院校推行學院院長委任制度。該報告書於二零零二年底已獲特區政府和教資會接納，成為本港的高等教育政策。目前，除了我們中文大學之外，所有獲教資會資助的本港院校皆實行院長委任制，足見其確有好處。

改制建議經長期醞釀和諮詢

學院院長選任制度的改革，經廣泛討論，如今進展長足，我深感欣慰。這是經年累月醞釀的成果。早於一九九七年，已有個別學院就遴選委任院長這個題目諮詢教師，或設立工作小組，深入研究。大學校董會為回應《宋達能報告書》的建議，在二零零二年五月成立大學管治專責小組，全面檢討管治架構，以確保管理模式切合二十一世紀的高等學府所需。我們於去年二月發表的《十年策略計劃》，更清楚表明大學對改善管治架構的決心。因此，我們特意邀請了四位國際知名大學的前任和現任校長，組成專家小組，為改革中大的管治架構提供意見。專家小組曾於去年三月到訪中大，與大學校董、主管人員、師生和校友代表會晤，聽取他們的意見，然後向大學管治專責小組提交建議。

去年十一月，校董會主席和我曾就學院院長選任制度的改革，分別與各位現任學院院長和系主任討論；大學隨後又發出文件，着各院長就有關建議諮詢院務委員和個別教師，收到很多回應。專責小組於是根據這些回應，修訂有關建議，並依照大學規程的法定程序，呈交教務會討論。十二月十三日舉行的教務會上，很多教務委員就會議文件（正文見附件）作詳盡分析和探討，表達了不同的意見；最終，教務會以八十四票贊成，十四票反對的大比數，通過原則上支持將文件所載建議，呈交大學校董會審議。校董會上周的指

示，亦使我們長期的探討和諮詢，有了初步的總結，遴選委任制度也向前邁進了一大步。

新一輪諮詢已經開始

部分同事和同學關注改制後院長權力會否過分集中，這正是校董會着我就改制的具體安排諮商校內教師的原因之一。校董會最重視者有三。一是依照大學管治專責小組報告書所列的細節，制訂學院院長遴選委任制的實施指引，以確保有關學院教師的意見得到充分反映；其次是設計合適的機制，以評核學院院長的表現；第三是訂立程序，處理一切與學院管理有關的申訴。我們將參照海內外大學的做法，設置完善的評核與制衡機制，包括直接向校長提出申訴的途徑。

為了制訂院長遴選委任制的具體實施安排，早前我成立了「院長遴選委任制執行顧問委員會」，並邀請七位現任學院院長和法律學院主任擔任成員。顧問委員會已展開工作，就上述事項提出切實可行的方法。我會與眾委員進一步深入討論，同時把意見整理成具體建議，待農曆新年過後，再分別諮詢各個學院同人。誠盼屆時各位踴躍提出意見，協力制訂最妥善的安排，務求新制度能夠順利推行，促進學術和教研發展，協助中大騰飛精進，日新又新。我熱切期待你們的支持。

新春在邇，我預祝各位豬年進步，身體健康，生活愉快。

校長

劉遵義

二零零七年二月五日