

香港大學教職員會提交的意見書 —— “與時並進”

香港大學教職員會歡迎校務委員會決定檢討大學的管治及管理架構。本會執行委員會希望藉此機會，就《與時並進》大學管治及管理檢討報告書表達本會及其成員的關注。這份意見書依據本會成員對問卷調查所作回應而撰寫，問卷的詳情載於附錄。本會首先評論報告書所載建議的總體哲學；繼而深入討論有關建議如何影響各主要夥伴；並就需要制衡此制度及處理教職員申訴的程序提出意見。

I. 管理哲學

報告書建議所有“管理人員”皆屬委任。這種權責清晰的行政主導管理架構在商界頗為成功，但卻未能給予充分自由或鼓勵員工放膽迎向新的不明朗形勢。這種自由，學界稱之為學術自由，對學者致力發展創新科研極為重要。此外，商業關注和院校之間必須作出區分。商業機構可於短時間內實踐決定及評估所得結果；而高等教育界管理層所作決定的後果則較難評估，並須一段較長時間才可獲得有用的回應。

院校的管治架構必須廣開言路，考慮各級教職員的意見和批評。錯誤的決定往往甚難修正，補救工作也只能在數年後找出了問題才展開，而且所費不菲。可惜，擬議管理架構在校長和前線員工之間加入委任院長及委任學系主任，以致難以就這兩級委任的中層管理層如何有效落實政策取得回應。

擬議管理架構的另一缺失是：權力集中於少數人之手，決策過程不再具透明度。由於報告書並無建議制衡機制，大學的未來路向完全繫於獲委任的管理人員，因而可能形成官僚管理架構，這種危險的管理方式將會把大學的未來置諸險境。

II. 校務委員會

報告書建議校務委員的委任是建基於一種理解：校務委員將會作為“信託人”而不是任何組別的代表。由於獲委任的校務委員很可能會認同委任他們的組別的權益，倘若報告書建議校監、校務委員會和校董會可委任校務委員，則應一視同仁，讓教職員會和學生會等其他組別也可委任其代表。這樣才不會與此項建議的精神背道而馳。

問卷調查結果顯示，受訪會員認為，校務委員會的首要角色是監察大學管理層的表現，繼而是大學長遠策略性發展。

報告書建議減少校務委員的人數。本會認為，校務委員會內各類主要夥伴所佔比例較其實際人數更為重要。問卷調查結果顯示：受訪會員明確希望校務委員會由校董會委任、校務委員應盡量保持獨立，以及大學成員對校外成員的比例應較報告書所建議者為高。

III. 教務委員會

報告書建議減少教務委員的人數，為此必須仔細考慮，使各類直接處理教學科研事宜的主要夥伴(即學院、學系及獨立中心)，在教務委員會內有充分的代表，此點至為重要。否則，教務委員會可能發覺在決策時，具備所需經驗能確保妥善制訂及推行政策的夥伴無法全力參與。

由於教務委員會負責大學的學術發展，經選舉產生的委員維持在高的比率，至為重要。教務委員也應包括學系主任、講座教授、非教授級的教師及各獨立中心的代表。受訪會員認為，圖書館館長及港大專業進修學院院長在大學教學科研決定方面的作用不大。

IV. 院長

報告書建議日後所有院長均屬委任，出任全職行政人員，並應有權聘任學院各學系主任。本會最感關注的是，權力會集中於少數獲委任人士之手，以致在校長與前線員工之間形成進一步的阻隔。大部分受訪會員選擇以選舉方式聘任院長，其主要優點是有靈活性，學院成員可以不支持他們認為未能以學院成員或學院的最佳利益為依歸的院長。

問卷調查結果顯示，與校內其他學院聯繫是院長最重要的工作。

V. 學系主任

教職員似乎不贊成由院長委任學系主任，反映學院成員殷切期望對學系的科研教學工作的管理事宜表達意見。

VI. 制衡機制

制衡機制在任何管理制度都很重要，但報告書全然沒有提及制衡機制這個極重要的課題，令人詫異。

報告書建議的校長顧問小組，在設計上較接近一個管理組織而不是制衡機制。本會認為，適當地擴大顧問小組的成員組合，既可令它所作決定更具透明度，無形中也令它可提供某種形式的制衡。

在學院層面上，應成立院長顧問小組(或部分成員所提議的學院執行委員會)，成員須包括學系主任、講座教授及非教授級的教師的代表，而且約半數成員須屬選任。受訪成員也希望每年評核院長和學系主任的表現。

VII. 申訴

問卷調查結果顯示，大部分教職員希望申訴程序是公平而獨立。如要盡量避免可能出現利益衝突，方法之一是成立專責小組，成員來自申訴人所屬學院以外的人士。

香港大學教職員會2003年4月

香港大學教職員會

- 1 2003年4月港大教職員會就管治及管理進行問卷調查所得的回應
- 2 接獲回應表格的數目：128
- 3 以斜體顯示的問題，表示回應該問題時，只須加上一個“✓”號

	問題	%
1	大學校務委員會擔當的角色應包括：	
	1 檢討、討論及決定關於大學策略性方向的主要建議	85.94
	2 監督前瞻性的規劃以釐定院校須優先處理的事項和目標	78.91
	3 監察管理層的表現	88.28
	4 規管財務及投資事宜	64.84
	5 安排內部審計及外聘審計的工作	58.59
	6 管理校舍環境	25.00
	7 監察人力資源政策	59.38
	8 確保具效益的衛生及安全制度得以落實	35.16
	9 作為大學對外的代表及維護大學立場的監護者	75.66
2	你認為誰人應出任校務委員會的成員？	
	校外成員	
	1 校監委任的人士	52.34
	2 校務委員會所委任的人士	53.91
	3 校董會推選的人士	67.97
	大學成員	
	1 最少有一名講座教授	85.94
	2 最少有一名非教授級成員	85.94
	3 最少有一名非教學人員	75.78
	4 教職員會一名代表	83.59
	5 一名研究生	60.16
	6 一名本科生	57.81
	7 學生會及研究生會各自的代表	62.50
3	校務委員會內，大學成員應佔的適當比例？	
	<i>1 45%</i>	<i>57.81</i>
	<i>2 40%</i>	<i>25.78</i>
	<i>3 35%</i>	<i>13.28</i>

香港大學教職員會

問題		%
4	你認為誰人應出任教務委員會的成員？	
	1 學院院務委員會主席	88.28
	2 研究學院院長	81.25
	3 圖書館館長	56.25
	4 學生事務長	67.97
	5 香港大學專業進修學院院長	50.00
	6 學系主任的代表	81.25
	7 各個獨立中心的主任的代表	61.72
	8 講座教授的代表	82.03
	9 非教授級的教師的代表	82.81
	10 其他教學人員(例如語文教師)的代表	45.31
	11 研究生的代表	57.81
	12 本科生的代表	58.59
	13 學生會及研究生會各自的代表	59.38
5	你認為選任委員應佔的適當比例？	
	1 65%	35.94
	2 75%	55.47
6	院長的聘任方法：	
	1 委任	34.38
	2 推選	53.13
	3 無意見	10.16
7	學院院長的角色應包括以下哪方面？	
	1 在社會籌募經費	74.22
	2 督導教學工作	64.06
	3 統籌研究活動	75.78
	4 聘任學系主任	42.97
	5 監察學系主任如何處理學系事務	83.59
	6 與校內其他學院聯繫	95.31

香港大學教職員會

問題		%
8	你認為誰人應出任校長顧問小組的成員？	
	1 首席副校長	80.47
	2 3位副校長	73.44
	3 教務長	75.00
	4 財務處長	74.22
	5 學院院長	78.13
	6 從非委任成員中選出的教務委員會代表	52.34
	7 選任的職員代表	64.84
	8 教職員會代表	58.59
9	校長應否作出並向校務委員會和教職員陳述年度報告？	
	應該	93.75
	不應該	3.91
10	誰人應出任學院院長顧問小組的成員？	
	1 學系主任	88.28
	2 講座教授的代表	76.56
	3 非教授級的教師代表	82.03
11	學院院長顧問小組選任委員應佔的適當比例？	
	1 30%	21.09
	2 40%	13.28
	3 50%	57.81
12	學院院長應向誰作出年度報告？	
	1 校務委員會	35.16
	2 校長	89.06
	3 學院職員	92.97
13	應如何聘任學系主任？	
	1 經學系提名並由校長聘任	35.94
	2 由學院院長聘任	14.84
	3 由學系推選	47.66

香港大學教職員會

問題		%
14	職員應評核誰人的表現？	
	1 學院院長	75.78
	2 學系主任	76.56
15	你認為誰應負責處理教職員的申訴？	
	1 大學校務委員會	32.81
	2 校長	46.88
	3 申訴人所屬學院以外的專責小組	70.31
	4 大學以外的獨立組織	42.97

香港大學教職員會

補充意見

- 為使行政事務盡量公開，應讓教職員知悉大學及學院經費如何分配。
- 擬議管理架構令校長與教職員的溝通不足，很容易與員工疏離。
- 擬議架構是由上而下的管理架構，欠缺問責性。管理層即使作出不受歡迎的決定，由於並非推選出來，因此難以撤換。
- 講座教授是大學不斷攀登學術高峰的“火車頭”。在80多名從國際間精挑細選之下才聘用的講座教授中，僅推選5位進入教務委員會，其他的將會對大學的學術活動失卻興趣。
- 報告書最令人憂慮的建議是：校監所委任的校務委員人數大增，提高了比例，嚴重損害港大的自主程度，令校務委員會和港大被政治勢力所籠罩，殊不理想。
- 教職員會應負責處理教職員的申訴。
- 大學管治架構內，非教學人員的代表性應予擴大。
- 校長或院長顧問小組並非建制內的正式組織，其職能為何？顧問小組其實可以很具破壞力，因為“決策者”可輕易利用它作掩飾，製造藉口。
- 各個類別都應該有一名教師，無須區分講座教授及非講座教授。
- 管理報告對教師是一種侮辱，旨在把港大變身為理工學院，以商業方式經營。倘採用報告書的建議，港大將會蒙受其害。教師應獲得尊重，以自己的方式處理事務，而不應被當作工廠工人。香港似乎日漸倒退，傾向專權偏執的處事方式。為香港社會着想，應該讓港大保留所享的自由。