

香港中文大學校董會主席梁乃鵬博士及全體成員：

### 香港中文大學員工總會對校董會重組的意見

以下為本會對校董會重組的意見：

校董會重組 2009 年方案乃基於 7、8 年前大學及社會的情況，原則是精簡架構，提高行政效率，以及增加校內民選代表，以回應校內、外日益殷切的校政民主化要求，改動都是值得肯定的。然而，這 7、8 年間大學發展及香港社會均發生急劇變化，09 方案已不能回應當下社會及大學的需要。方案至少在以下三方面與時代脫節：

- (i) **不符 2016 年教資會院校管治報告建議**，該報告強調校董會須平衡公眾問責與院校自主，09 方案中校董會組成的校外與校內委員 2:1 之比，是大比數失衡；
- (ii) 教資會院校管治報告清楚指出，香港目前由行政長官以各大學校監的身分委任大量校外人士進入校董會，卻沒有系統地考慮各大學的需要，會對管治造成嚴重後果。「最佳做法」，是校董會根據本身的需要自行招募新成員，確保可以維持大學的院校自主，有助高等教育與政治勢力保持健全距離。這亦是許多國家的大學校董會的慣常做法。報告並指出，為維持市民對大學管治的信心，管治組織（校董會）必須廣泛涵蓋相關持分者的代表。09 方案沒有嘗試檢討特首委任權力一項，尋求解決之道；方案雖建議增加教職員及學生代表，唯各組別之間的比例仍然嚴重失衡；（見附件表一）
- (iii) **不符大學同仁期望**：今年 3 月本會聯同其他大學教職員工會舉行院校自主公投，94%同事認為應取消特首委任校董成員的權力，95%贊成增加校內民選代表比例。09 方案沒有處理特首委任權力一項，4 位校內民選代表也只佔校董會成員的 16%，民選比例遠遠不足。正當港大已就管治架構成立專責小組檢討「特首校監必然制」，中大校董會卻在不同場合表示是次校董會重組不會考慮公投結果，只突顯校董會缺乏承擔，實令人難以信服。

因此，為體現教資會院校管治報告平衡各方之精神及建議，大學同仁對院校自主的殷切期望，以及大學校董會重組專責委員會〈有關大學校董會重組後適宜的成員組織的諮詢文件〉（2009）所言「借鏡世界主要大學的優良範例」，我們建議：

- （一）校內校外委員的比例為 1:1，以體現校內、外持分者之最基本平衡
- （二）增加校內民選代表數目，以體現校政民主化發展
- （三）增加校友民選代表數目
- （四）立法會議員維持現行制度的 3 人，由直選議員擔任，以體現公眾對大學的監察
- （五）取消特首委任人數，以糾正過時的殖民制度

詳細組成如下：

**校董會組成：員工總會方案**

	人數	民選	非民選	總百分比
<b>校內成員</b>	<b>14</b>			<b>47%</b>
校長（當然委員）	1		1	
常務副校長（當然委員）	1		1	
書院院長 1 名（由書院院長互選產生）	1		1	
學院院長 1 名（由學院院長互選產生）	1		1	
教學人員 2 名（選舉產生）	2	2		
研究人員（非教學）2 名（選舉產生）	2	2		
非教學人員 2 名（選舉產生）	2	2		
本科生 2 名（中大學生會會長，及 1 名由選舉產生的本科生代表）	2	2		
研究生 2 名（選舉產生）	2	2		
<b>校外成員</b>	<b>16</b>			<b>53%</b>
主席	1		1	
司庫（當然委員）	1		1	
書院校董會成員 4 名（原四書院各派 1 名）	4		4	
書院院監會成員 1 名（新五書院互選 1 名）	1		1	
大學校董會委任 4 名	4		4	
立法會直選議員選任 3 名	3	3		
校友民選代表 2 名	2	2		
<b>總人數 / 百分比</b>	<b>30</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>100%</b>

（六）鑒於校董會 2009 重組方案一直未能在校內達成共識，工作小組沒有適當的教職員及學生代表是問題所在，為免歷史重演，我會建議「檢討大學校董會規模及成員組織專責小組」加入教職員及學生民選代表，廣納校內持分者意見，以便順利找出大家都能接受的方案。

附件表二至四扼要列出世界各地大學校董會之組成。表二顯示世界先進國家如奧地利、法國、芬蘭、挪威、英國等地的大學校董會，校內成員均佔半數或以上；表三進一步顯示世界上大多數國家的大學校董會組成均以校內成員為主，校外成員亦由非政府代表出任；表四顯示院校自主成分越高，對學術自由的保障越大。這些世界主要大學正以其優良管治制度告訴我們，民主進步的管治架構，既向公眾問責，亦可力保院校自主與學術自由。

我們殷切期待校董會把握良機，廣納建言，在開明與進步的商議機制下，為中大奠定良好的長遠管治架構。

香港中文大學員工總會

二零一六年五月二十五日

中大校董會重組員工總會方案 2016\_附件

表一：校董會重組 2009 年方案

	人數	民選	非民選	總百分比
<b>校內成員</b>	<b>8</b>			<b>32%</b>
校長 (當然委員)	1		✓	
常務副校長 (當然委員)	1		✓	
書院院長 1 名 (由校董會委任)	1		✓	
學院院長 1 名 (由校董會委任)	1		✓	
教務人員 1 名 (選舉產生, 再由校董會委任)	1	✓		
非教務人員 1 名 (選舉產生, 再由校董會委任)	1	✓		
本科生 1 名 (中大學生會會長, 由校董會委任)	1	✓		
研究生 1 名 (選舉產生, 再由校董會委任)	1	✓		
<b>校外成員</b>	<b>17</b>			<b>68%</b>
主席	1		✓	
司庫 (當然委員)	1		✓	
書院校董會成員 4 名 (原四書院各派 1 名)	4		✓	
書院院監會成員 1 名 (新五書院互選 1 名)	1		✓	
大學監督委任 4 名	4		✓	16%
大學校董會委任 4 名	4		✓	16%
立法會議員選任 1 名	1	✓		
校友評議會選任 1 名	1	✓		
<b>總百分比</b>		<b>24%</b>	<b>76%</b>	

表二：西歐院校校董會之組成

Table 18. University Governing Boards in Western Europe

Country	No. of Members	Composition	How appointed	External Accountability	Degree of Autonomy
Austria	5 – 9	Half external; half internal	Selected by university senate and appointed by the Minister.	Moderate	High
Denmark	Variable	Majority external; minority internal	External members are selected by the Board; internal members are elected representatives of constituencies.	High	High
Finland	Variable	Majority internal; minority external.	External members are selected by the Board; internal members are elected representatives of constituencies.	Moderate	High
France	30 maximum	Majority internal; minority external (about 25%).	Elected by a General Assembly of university academic and administrative staff.	Moderate	High
Germany	9 - 13	Varies from 1/3 to ½ internal. Rest are external.	Governing boards introduced in 2007. Role can be supervisory or advisory, depending on state (Lander) government decision.	Moderate	High
Netherlands	5	All external	Appointed by the Minister	High	Moderate
Norway	11	4 external; 7 internal	Internal members are elected representatives of constituencies; external members are selected by the Board and appointed by the Minister of Education.	Moderate	High
Spain	30 – 50	All internal	2/3 elected by university community; 1/3 appointed by the Rector	Low	High
U. K.	13 – 25	Half external	By board	Moderate	High
Cambridge	17	4 external 13 internal	Internal members by election External members are appointed by Regent House and VC as the leader (RH are elected by direct democracy with 3800 members from different level of staff)	Moderate	High

Saint, William. 2009. *Guiding Universities: Governance and Management Arrangements around the Globe*. Human Development Network, World Bank. 轉引自 Sing Ming, “Academic Freedom under Grave Threats.” 「院校不由自主，學術如何自由？」論壇，2015年10月29日。

表三：各地大學校董會之主要組成

Table 3. Majority Representation on University Governing Boards

Internal <sup>a</sup>	Government	External <sup>b</sup>	No Majority Group
Angola	Kenya	Australia	Austria
Argentina	Zimbabwe	Canada	Chile
Bangladesh		Denmark	Colombia
Botswana		Japan	Cyprus
Brazil		Lesotho	Egypt
Bulgaria		Malaysia	India
Burkina Faso		Mauritius	Rwanda
Cambodia		Singapore	Sri Lanka
Chad		South Africa	United Kingdom
China		Spain	
Czech Republic		Tanzania	
Estonia		United States	
Finland			
France			
Georgia			
Ghana			
Hungary			
Indonesia			
Latvia			
Madagascar			
Mauritania			
Moldova			
Mozambique			
Namibia			
New Zealand			
Norway			
Peru			
Philippines			
Romania			
Slovakia			
Spain			
Vietnam			

<sup>b</sup> External=Persons who are neither representatives of government nor the university community, i.e., private sector, civil society.

Saint, William. 2009. *Guiding Universities: Governance and Management Arrangements around the Globe*. Human Development Network, World Bank. 轉引自 Sing Ming, “Academic Freedom under Grave Threats.” 「院校不由自主，學術如何自由？」論壇，2015年10月29日。

表四：13 states in EU, the system of governance offers high protection for academic freedom

Table 6 Legislation on university governance — summary

<i>Nation</i>	<i>Level of protection</i>	<i>Nation</i>	<i>Level of protection</i>
Austria	High	Lithuania	High
Czech Republic	High	Luxembourg	Medium
Denmark	Low	Malta	Medium
Estonia	High	Netherlands	Low
Finland	High	Poland	High
France	Medium	Portugal	Medium
Germany	High	Slovakia	High
Greece	Medium	Slovenia	High
Hungary	High	Spain	High
Ireland	Low	Sweden	Low
Italy	High	UK	Low
Latvia	High		

Karran, Terence. 2007. 'Academic Freedom in Europe: A Preliminary Comparative Analysis'. *Higher Education Policy*, 2007, 20, (289–313). International Association of Universities. 轉引自 Sing Ming, "Academic Freedom under Grave Threats." 「院校不由自主，學術如何自由？」論壇，2015年10月29日。