

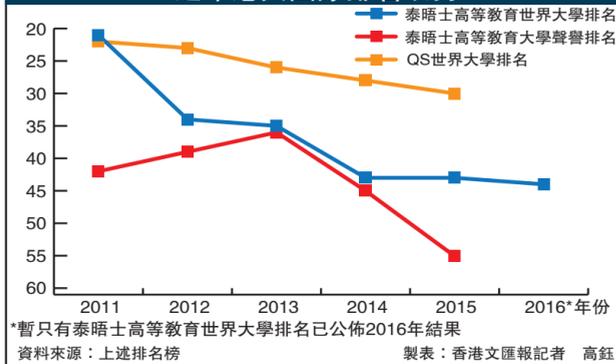


港大學生去年衝擊校委會會議，拒讓校委離開。資料圖片



港大學生早前衝擊鐵馬，與保安員發生推撞。資料圖片

近年港大國際排名跌勢



# 校譽管理粗疏 威脅大學存亡

## 與國際排名關係密切 各級管理者亟待改善



大學管治把脈

在教資會最新發表的大學管治報告中，「風險管理」佔極為重要的章節。報告特別提及，在現今高等教育競爭環境下，校譽方面的風險不斷提升，甚至對院校存亡構成威脅！針對香港情況，報告批評包括大學校長等高層管理人員採用的風險管理方法被動粗疏，而中層的學院院長、系主任問題尤其嚴重，亟待培訓改善。報告又指出，大學校譽風險與國際排名榜密切相關，並牽涉到研究表現及教學質素評核等內容。觀乎香港部分大學於排名榜持續下跌，研究評核又差強人意，在在顯示有關管治的警號！

■香港文匯報記者 高鈺

上月底公開發表的《香港教資會資助高等教育院校的管治》報告指出，以往大學較大風險來自財政方面，但隨着國際高等教育發展以及各界對排名榜的重視，校譽風險問題正在激化，變得足以威脅院校存亡。報告形容大學「聲譽得來不易，卻可瞬間失去」，如未能識別、管理及減輕重大風險，聲譽可頃刻間受損，「而學生、校友、管理層及教職員亦隨即受到影響。倘大學的聲譽江河日下，該校學生及校友的學歷便會被看低，不復他們一向所認為般具有的價值。」

### 師生胡作非為 校方無視投訴

教資會報告表明，管理校譽及財政等風險的工作是大學校長、副校長等高級管理層負責；然而他們所採用的策略風險管理方法，卻顯得被動粗疏，且包括院長及系主任等中低層管理人員情況尤甚，強調有關人員「確實需要這方面的培訓」。

事實上，香港各大學近年正面對連串影響校譽的事件，不少都涉及個別師生於校內外的違紀行為（見另表），校長、院長、系主任等各層管理者能否有效應對備受關注。社會不少評論已指出，面對胡作非為的師生，大學管理人員多顯得「怕得罪人」或不願掉進政治渾水，不肯斥責其非，即使收到投訴，有關跟進調查往往不了了之，變相縱容惡行，令校譽愈來愈差。如今教資會以「被動粗疏」形容他們管理風險的做法，再結合當前各院校面對校譽問題，可見批評相當嚴厲。

### 港大排名插水 師生愛搞政治

另一方面，雖然報告未有點名評論個別香港院校，但卻多番提及國際排名榜的盛行令大學校譽問題變得尖銳，有關論點也明確對應本地高等教育實況。以歷史最悠久、一直被視為「龍頭」的香港大學為例，近四五年於多個國際大學排名、聲譽排名持續下跌，

愈降愈低（附圖），該校部分師生執意「重政治，輕學術」，又聯同校外人大搞政治化鬥爭，令百年校譽大受損。

### 校董背景專業 可當評友角色

教資會報告強調，大學校董會、校委會等管治組織於「監督大學的校譽方面，負有不可推卸的謹慎責任」。報告指，現時香港的大學校長、院長大多於風險管理上有欠妥善，反觀校董會有不少具專業背景的校外成員，他們在決策時慣於採用「風險為本」做法，對大學非常重要。

不過，由於大學校譽風險涉及的事項繁多，包括研究表現、教學質素評核、學生經驗評估、與校外持份者事務往來的性質等，報告認為，來自不同界別的校外校董需要透過持續培訓，掌握高等教育的基本原則及足夠資料，以便就大學表現作出中肯判斷，從而發揮所長讓校董會擔當「評友（critical friend）」角色，對大學至關重要。

■香港文匯報記者 溫仲綺

# 屢爆「佔中」「黑金」港大捐款急跌

校譽風險被視為香港的大學管治急須處理的問題，而近年本地大學的捐款情況，也印證了大學校譽受損令社會支持卻步。例如在爆發佔中及「黑金」醜聞被揭發的年度，香港大學聲譽及形象被嚴重拖累，大大影響社會人士對港大的印象及實際支持。在2014/15年度（7月至翌年6月）港大獲得約6.8億元商界或個人捐款，較2013/14年度逾15億元，大減約

8.3億元。根據各院校經教育局提供立法會資料顯示，2014/15年度八大總共獲得約18.4億元的商界或個人捐款，較2013/14年度的約25.4億元，大減約7億元。如以院校劃分，港大獲得社會各界的捐款，一年間減少8.29億元，減幅高達55%！港大校方及社會部分人曾試圖解釋，捐款大跌與「配對基金」完結影響籌款成效有

關。但事實上同期其餘「七大」捐款數字有升有跌，波幅在數千萬內，其中5所大學增加200萬元至6,000萬元不等，另兩所則微跌200萬元及1,300萬元，唯獨港大經歷「大插水」。該校管治欠妥善，縱容個別教員和學生參與組織激進政治活動，破壞校園及社會安寧，令校譽陷於危機的問題可說是顯而易見。

## 港大生衝擊校委 醜名遠播

香港教育政策關注社主席張炳炳認為，香港各院校的國際排名、校譽與各大學各持份者的言論及行為互相影響，近年本港大學積極加強學術研究以取得更高排名，希望能提高校譽；但同一時間，部分大學教職員和學生卻屢次作出令校譽受損的言行，最終令校譽得不償失。其中一個例子，就是港大學生衝擊校委會會議會場。

### 張炳炳：風險管理需討論

他又表示，認同報告所指大學管理人員關

於策略風險管理做法不夠，建議大學校內，包括校委會或校董會應更主動就風險管理的底線進行討論，才可保住日益重要的國際排名及校譽，「例如出咗事要如何處理、懲罰？（管理層）要忍耐到什麼程度就要出手（處理）等？」

### 黃均瑜：與師生尋求共識

身兼港大校董的教聯會主席黃均瑜認同大學排名和校譽息息相關，而院校排名高低會影響他們承受風險的能力。他坦言，「有些大學在國際和本地排名較高，例如港大，它

較不擔心被外界如何批評，但部分院校排名比較低，相對如嶺大，他們承受風險的能力隨之較低，校譽受損的程度就較大。」

黃均瑜又認為，各大學的管理層都要對本身院校的風險承受程度有深入認識，並就情況作合適管理；至於中低層管理人員，也應建立對風險管理的意識，惟始終每人對風險的理解不同，「有些人（思想）保守點，對於某些事覺得存有更多風險。」他建議大學校長以至師生可多作討論，先就風險狀況取得共識，才能訂出有效的風險管理措施。

■香港文匯報記者 溫仲綺

## 近年大學師生丟架事件

日期	事件
<b>2016年</b>	
2月22日	嶺大學生會就廢除特首任校監必然制問題阻止部分校董開會，其間更與保安員推撞，會議流會收場。
1月26日	港大學生代表聲稱收到學生會時任會長馮敬恩消息，稱校委會否決成立審視《香港大學條例》的專責小組。示威學生聯同搞事者在多處鬧事，企圖衝入會議大樓、阻塞出口、推撞警員，圍堵校委會主席李國章。校委紀文鳳被困不適，反遭學生侮辱指「扮嘢」。不過，港大即晚於會議後發出聲明，證實校委會已一致同意成立專責小組研究大學管治，即應允了示威者的訴求，踢爆馮敬恩故意「放流料」製造衝擊。
<b>2015年</b>	
10月20日	中大學生會時任會長王澄輝聯同數名學生，到中大校董會會場鬧事。
10月19日	嶺大學生會率領近三十人到校董會會議場地搞事，就新校董委任等事件表達不滿，除欲圍堵會議室出入口，甚至有人帶同鐵鏈，打算鎖起會議室大門；數名學生企圖衝進會議廳，與保安員推撞。為聆聽同學聲音，一眾校董在會議室外空地席地而坐兩小時，惟學生卻以盤問、逼宮等形式，多次喝斥校董即場表態，態度無禮。
9月8日	城大獲捐款3億元，校方於酒店舉行捐款典禮。時任學生會會長朱國智為首約十名城大學生聲稱不滿捐款有「政治目的」，到會場拉起橫額叫囂示威，有學生企圖撞開保安員衝向嘉賓席，更有學生在會場梯間危坐「賴死唔走」。
7月28日	港大校委會開會討論人事安排，遭大批包括學生在內的人衝入圍堵搗亂，校委盧寵茂疑遭踢傷腳部倒地，需送院留醫。
5月14日	錢大康出席浸大校長遴選諮詢會，學生會時任會長陳思豪帶同揚聲器及標語到會場示威衝擊，率眾「佔領」校董會會議室。
4月17日	嶺大學生會於校園舉辦音樂會，其間有樂隊大唱辱警粗口歌，歌詞以大量不堪入耳的污言穢語煽動群眾仇恨。外界批評嶺大學生會作為活動主辦方，有不能推卸的責任。
3月中	嶺大中文系助理教授陳雲公開發表侮辱女性的言論，引起校友和公眾不滿，嚴重影響嶺大校譽，被校長鄭國漢發信警告。陳雲在事隔8個月後突然在網上公開有關信件，竟宣稱自己「被迫害」。
3月10日	多次發起「反水貨客」示威的「熱血公民」核心成員、理大專任導師鄭松泰，聲稱反水貨客示威演變成擦槍走火局面「是官逼民反的結果」。對有女童被示威者包圍喝罵滋擾而大哭，他反指女童母親要為事件負上責任。其滿嘴歪理遭廣泛批評。
1月27日	「2014年研究評審工作（RAE）」結果公佈，港大法律學院的「摘星實力」慘輸給成立僅約十年的中大法律學院，被社會質疑學院「重政治、輕學術」。前院長陳文敏主理學院12年，他在接受訪問時沒有反思，無視教資會重申RAE「重質不重量」更公平的說法，「死撐」學院達標「數量」高。
<b>2014年</b>	
10月28日	有匿名電郵大爆「佔中三丑」的電腦資料，電郵涉及港大法律系副教授戴耀廷向港大多個相關學院捐款145萬元，其中一筆80萬元的捐款更用來支持與「佔中」有關的所謂「佔中公投」。整個捐款過程神秘，戴耀廷一直要求大學以匿名方式處理捐款。有關「黑金」事件令人譁然。

資料來源：本報資料庫 製表：香港文匯報記者 高鈺