

## 第五部分 管治守則

---

在第四部分提出的事項，雖非全部，但也有不少與制訂管治守則有關。管治守則在多個國家已證實有其實用價值，不僅將現行做法編寫成法則，亦為如何適當處理大學事務提供依據；守則同時是一份明確聲明，載列管治組織不可推卸的職務和責任。很多國家視守則為良好管治不可或缺的輔助工具，而且院校若訂有守則，有助使校外持份者感到放心，確信院校十分重視良好管治。

因此，隨之而來的問題，就是守則應屬強制還是自願性質。制訂強制守則，理論上固然可有論據支持，但當中所涉的困難亦着實不少。在非常多元化的高等教育界別，如香港的情況，倘要制訂強制守則，要顧及如此多元化的環境而內容又不至於太過籠統，甚至空泛，誠然十分困難。強制守則亦會免除大學校董會承擔對此應負的責任。守則需要有一定彈性，以顧及一所大學的特質、文化和傳統，以及其價值和使命。雖然有些整體原則須予遵守，但顯然絕對沒有單一套放諸任何院校皆準的守則。

另一方面，自願守則可彈性修改，以配合大學的個別情況。守則不單是重要的依據，最重要是賦予校董會道德權威，以便處理大學事務。院校可不時檢討守則的成效；如有需要，更可因應新現的情況而修訂守則。因此，在設有守則的大學界別中，大多制訂自願守則。除非有明確的反證，否則，制訂自願守則大概是最恰當的發展基礎。

為何需要一份守則？一如英國的守則訂明，其主要目的是「找出 [ 有效管治 ] 所依據的主要價值和做法，以協助院校實踐使命，取得成果」(CUC，2004 年，頁 4)。誠然，大學校董會即使採用守則，並不必然保證管治良好，但可藉此展示其領導和管理能力，而同時向校外持份者提供一定保證。

守則通常包括兩個主要範疇：

- 1) 有關如何推行院校管治的核心價值聲明；
- 2) 辨識管治組織支持這些核心價值的基本責任。

有些守則進而逐一仔細參詳上述各項基本元素，不過，有關內容往往收錄在附錄，甚至另備簡介文件說明。在所有已採用守則的國家，守則的用意並非純粹在於規管，而是促進發展。院校都一直受鼓勵採用守則，如理由充分，亦可修改守則，以切合本身的情況，由此而得的守則，可謂真真正正歸院校所有。如此，守則便可成為一份生機勃發的文件，能隨年日而改

變。因此，良好管治亦成為不斷精益求精的歷程，而守則本身也須因應本地、國家甚至國際因素，不時予以檢討和評估。

由此產生一個問題：香港的守則應有何特點？香港只有八所教資會資助院校，這或許令人認為，較諸如英國或澳洲等國家，香港各院校的守則可以較為統一。不過，這種想法忽略了香港院校多元化的特色，也忽略了支持和鼓勵院校多元化的政策目標(這個目標深獲各方支持)。這意味著較接近澳洲的做法：只清楚列明必要的元素，而沒有冗長的細節。再者，由院校自訂推行細節，亦可使院校更明瞭有關議題，更積極參與其中。換句話說，這方式與守則須促進發展的目的更為配合，而非只着重守則的規管作用。香港的大學已發展成熟，大體上管理妥善，這個方式實屬合宜。