



永遠向前 尋求理想

李國章教授1982年加入中大服務，先後出任醫學院外科學系創系講座教授、系主任、醫學院院長，以及大學校長。

李教授掌領外科學系期間(1982至1992年)，該系無論在教學、研究、學術出版，或競逐科研經費方面，都取得異常卓越的成績，於短短十年間，成為國際知名的外科中心。

1992年及1995年，李教授兩度當選醫學院院長，全力籌劃該院發展，使它成為一所課程完善、師資優秀、設備一流的醫學院，為社會培養出色的醫療人才。

1996年8月1日，李教授獲大學校董會委任為香港中文大學校長。李校長領導大學在原有的基礎上作全方位的發展，屢創佳績。今天的中大是一所卓越的高等學府，在全國以至國際上均已確立了良好的聲譽。

今年8月，校長獲選出任特區政府教育統籌局局長，《中大校友》總編輯香樹輝校友友聞訊即第一時間安排訪問李校長，希望將校長離任前的感想與校友分享。

中大的收生素質

首先，校友最擔心的是校長離開後對中大有很大影響。校長謙稱影響不大，「因為中大今天的成就不是校長一個人造出來的，而是上下員工合作的成果。高層的管理方向、工作範疇已定下來，所以影響不大。中大今天的收生素質甚好，近三、四年來中大的收生成績應比港大的學生略高。」

全港只有中中和港大開設醫學院，大家不免拿它們來作比較。校長說：「兩間學院的成績相若，但醫學院情況有點不同，作為醫生，最主要的並不是學業成績，而是醫德，對病人的同情心。醫療不是商業，而是服務，我們所收的學生必須有關懷社會之心，有做過義工，對社會有貢獻，這些學生我們特別考慮。」

「很多中大醫科生今天都已經成為顧問醫生，這證明他們的學術成績沒有問題。此外，大部分的中大醫科生畢業後都在政府醫院服務，這證明了我們的醫科生關懷社會。這使我感到十分安慰。而且十多年來，我們的醫科生未曾有一個因犯錯而被除牌。」

下任校長人選

校長8月1日便離任，本刊出版時已上任局長了。那麼校長對下任校長有何期望？應有甚麼條件才可符合現今中大發展的期望？校長坦言不應給予下任校長任何意見。「應給他自由發揮，但我信任校董會，一定可以找到一個適合的人選來掌管中大的發展。」

作為一所現代大學的校長，是否應著重管理能力、籌款能力多於學術地位？「美國的校長工作與香港的大不相同，美國的校長最重要的工作是籌款，故此必須與校友打好關係，行政方面反而不用多理會，而學術成就高便會多受人尊敬。但香港的校長除了籌款，還要做許多行政的工作。外國的校長行政多由副校長擔當，所以香港的校長做得比較辛苦，因為每事都要親力親為。但香港的校長學術亦需要有一定成就，因為校內的教授學術成就已十分卓越，校長的學術成就必須與他們相若或更高才會受人尊敬。所以校長除了要有學術地位外，還要有管理行政經驗和籌款能力。可說三美兼備，才能勝任。中大的環境好，

永不停步 始終達到

專訪李國章校長

學術地位高，在中大工作是一件十分愉快的事。中大有「一項長期服務獎，服務二十五年才可以得到，每年都有四十至六十名員工可以得到這個獎，這證明了在中大工作是十分愉快的。」

香港大學最初請人繼任校長之時，曾爭辯校長是否一定為華人才可擔任，中大有沒有這個討論？「這個討論一定有，我覺得，中文大學的傳統是發揚中國文化，如果不是華人擔任校長，這方面會較為吃虧，但這並不代表校長一定要是華人。很多中國人受西方影響很深，對中國文化反而不熟悉；也有些中國人是持外國護照的，『華人』一詞顯然難以界定。所以首要的是找一個最適合的人，而不是在華人這個問題上糾纏。就算是西方人，只要熟悉中國文化，對中國文化有深厚感情，那些人亦可以考慮。」

教學改革問題：拔尖計劃與大學四年制

UGC的報告提到大學管治的問題，需要各大學的校長推動學校去接受這項

挑戰，但適逢這時候校長卻調任為問責局長。中大對於這報告是否已有回應？「我們已有答覆給大學教育資助委員會，工作已開始。在過去兩年，UGC給予管理評分，中大是佔最高分的，我們在這方面做得很好，有一個小組討論這個問題，預計明年便會有報告，再由校董會決定是否推行。」

由中大校長到教育問責局長，對教育的看法是否一樣？「看法可能會不同，但出發點一樣，都是為教育，做好中大的教育和做好香港的教育，目的都是一樣的，不會因為我轉職便說另一套話，我的宗旨還是一樣的。」

報告中提到未來十年大學教育將會三改四，其實中大1991年前也是四年制的，如今又要改回頭。校長指出，「政府其實也想改為四年制的，但礙於資源問題，又要所有大學同時配合，短期內仍

難以實現。但只要我們仍有理念，覺得是值得去做的一件事，即使沒有資源，仍要想辦法去實現我們的理想。像今年的『拔尖計劃』，收取中六最好的學生，吸引了四百多人報名，而且報名人數是其他院校的雙倍。可見中大甚受尖子的歡迎，即使沒有資源，我們仍要盡量收取這些學生。」

就是因為這件事，UGC認為中大「打茅波」。不過校長並不同意這個說法。「很多時候，看見這些優秀的學生，而沒有學位給他，實在很可惜。如果我只收2%的學生，我們會少收五十多個優秀的學生，那麼對那些學生及家長來說都是很不公平的。中大可

總編輯香樹禪先生訪問李國章校長





以多收這些優秀學生，對中大來說也是好事。其實，超額是我們所預算不到的，因三個人中，最少有兩個會選中大，結果收生就由2%變成4%了。」

回到三改四的問題上。特首預期2007年可以實行。但校長相信2007年的期限會頗難達到。「我認為應給院校自由選擇，院校可以衡量在資源不足下，實行四年制的程度可以做多少？我相信每間院校都有改進大學教育的理念，如果給予他們自主權會更好。」

換言之，大學可自行決定行三年制或四年制，而中學又可自行選擇六年制或七年制，到時候會不會變成「一港兩制」，令教育制度混亂不堪？「我的意思是再發展拔尖計劃，與每一間院校商量拔尖人數，如數目不太大就不影響到中學，而中學校長亦支持這計劃。這是給予學校空間，給他們自由選擇，沒有強迫他們實行。」

「當然，最好政府有足夠資源讓大學、中學同時配合改革，可是如今政府財政呈現赤字，絕不可能做到。既然我們知道中學3+3、大學四年制是最好的制度，我們絕不能袖手旁觀，要為這計劃做好預備，做些工作配合推行。」

從中小學語文教育看英語評核試

以往教改的藍圖多著重改善語文水平，尤其英文。大學認為訓練語文能力是中學責任；而中學又指責是小學的根基做得不夠好。校長會怎樣從根基做起，使香港學生的語文水平不會為社會人士所詬病？「最重要的還是從基礎教育著手，用甚麼語言授課並非最重要的，最重要的是加強學習兩文三語，中英文中學都要著重中英文教育，應從小訓練，在大學再學語言是很困難的事。」

那麼怎樣搞好小學的教育？「現在已加派native English teacher到小學，從前只有中學才有的，現在在小學也推行，因為年紀越小，學語文會越容易，從小學著手會更有效加強學生的中英文語言能力。」

談到語文水平，現在大學生的英文水平不夠，UGC讓學生自願考英語評核試，這能否增強社會人士對大學的信心？校長指出，「一個試並不足以證明語文水平或加強語文能力，這只是政府對社會所作的回應，所以以自願參與的性質推行。若是自願的，我覺得沒有問題，例如我想考鋼琴，沒有人會阻止我；我想考車牌也沒有人可以阻止。但若說考車牌對每個大學生都是好的，而強迫每個大學生都要考車牌，這是行不通的。」

「有人以為這個試可以提升語文水平，我看未必能達到；但若說這個試可以加強社會人士的信心，那我相信是一件好事。我對中文大學的學生很有信心，我相信他們若去考這個試是完全沒有問題的。不過要讓他們自願去考，而不要強迫他們。中大有一個Independent Learning Centre，想提升語文水準的學生可以在那裏自修，這方面若能多做功夫，可能是一件好事。」

中大的授課語言

說到這裏，話題轉到現代大學的問題。現在學生太多，或可能因為人數問題而不能選修某些科目。不像以前，一班的人數很少。校長說，「現在的中大也有這好處，因為我們有不同的學科給學生。最基本的學科，像中文、英文，可以大班地教授。語文方面，我們行書院制，書院有特別的課程給學生，除此，每個faculty都有自己的語文班。每年有六百多學生可以去外國，學習英文之餘，亦可擴闊視野。大學用多元的方法去加強大學生的語文能力。」

中文大學傳統可以用國語、廣東話或英語授課，考試也可用英或中作答，這會不會令別人覺得不夠國際化？「教學語言應是兩文三語的，不應只是用中文或英文，所以我們從這方面著想。那時候，我們和系主任說，要視乎師資，如果教師不會普通話的，沒有理由強迫他們以普通話授課，所以首要的是老師能不能做到。我們有98%的老師都是留學外國的，所以師資完全不是問題。在這個情況下，要考慮的是，是否值得鼓勵老師以英語授課，讓學生多接觸不同的語言。我覺得這是值得做的，所以那時候推行英語授課，但並不是將全校的教學語文全轉為英文，那是行不通的，因為我們是兩文三語的。」

外來學生對本地學生有文化衝擊作用

再說國際化的問題，大專教授的供應是全球化的，但學生供應是本地化的，如果要維持學生的競爭力，是否學生也要國際化，例如到外國收取學生，令香港的國際地位也提高？

面對這個問題，校長說，「我們現在已有計劃，每年至少收三百個外國交流生，讀一年或一個學期，與我們的學生互相砥礪，這是一件好事。起初只有一百多個交流生的學額，但現今已計劃增至三百個。

「至於我們是否可以收取其他國家的學生入學完成整個大學課程，我是很希望可以做到的，問題是要視乎納稅人的反應，因為稅納人是大学生學費的資助者，每個學生每年需要資助十多萬學費。所以，要收其他國家的學生，變成了納稅人也要資助他們。」

收取外國學生全部學費，問題又是否可以解決呢？「學費太貴，學生又未必願意來就讀。現在的問題除了本地納稅人要支付外國學生的學費，還會削減本地學生的大學學額，對本地學生似乎不太公平。不過只做本地也是不行的，因為有外來學生的話，對本地學生也有衝擊，有很大的啟發。有外國學生一起上課，可以促使香港的學生多用英文。」

香港教育往何處去

擔任教育局長後，對於香港的教育有甚麼新猷？「我相信教育每個人都會關心的，尤其家長。我需要做一個藍圖出來，計劃未來十年至二十年的教育方向。現在雖然資源不足，未必做到，但我們一定要有方向去做。現在的問題像派位、母語教育等問題的檢討，會寫在明年的報告書上。所以我們要看清楚整個計劃，然後做一個藍圖，大家再討論香港的教育方向。」

至於如何執行教統會的報告書？

是否會像哈佛醫療報告一樣不再理會呢？「我相信每個人都會贊成教育改革在香港仍然是需要的，因為社會發展迅速，資訊日新月異，如果像以前一樣讀書考試，再以後是行不通的。因為今日學的，明天可能已變得不合時宜，所以現在要改變的是學習的方法及學生的學習態度，既要加強學生的創意，也要讓學生有自學的空間，發展自己的興趣。最好當然是沒有考試，但這是行不通的。所以現在要做的是權衡哪樣比較重要，重要的先進行，次要的、資源不足的遲些再做，這便是我預備做的工作。」

「另外，我覺得現在教改已做了很多，但先要調整緩急先後。第二，暫時我覺得應先鞏固我們所有的好處，改善缺點。局長的工作，最重要的應先看局和署合併的可能性，因為局和署在外人看來有點重疊，我們一定要先確定每個人的工作範圍。」

開山闢地的日子

明年是中大四十週年，記者問校長有甚麼感想。「我最希望可以回來參加中大的慶祝會。我相信這個慶祝活動會做得很好，而這四十年是很值得慶祝的，因為我們在殖民地時代誕生，以表揚中國文化而受當時人所忽略，但我們有今天的成就，我感到很欣慰。而我最引以為榮的，是我們可以從最艱苦的時代，有今天的成就，例如最多拔尖學生選擇中大，四十年前有誰可以想像得到？

「當然這些年也不是全無憾事的。最遺憾的，是有很多好的事，但卻因為是中大做的所以政府便不肯落實，像大學四年制。」

校長又如何看中大學生的精神面貌？「我們的傳統是肯做肯捱，不會隨波逐流。中大人做傳媒工作做得特別出色，因為要批評、分析，所以創新的意念較強。中大的學生適應能力很強，容易找到出路，今年便有一個中

文系的畢業生，獲得獎學金進入牛津的法律系就讀。我們的學生是活潑的，並非書呆子。」

中大的校友

最後談到「中大校友」最關心的問題，那就是美國的大學十分重視校友事務，但香港卻忽略這方面；但籌款需要靠校友的幫助，中文大學以後要怎樣加強校友的工作？「中大與美國搞校友的工作不同，在美國校友捐錢可以免稅的，所以對他們來說十分吸引。中大的出發點不同，不一定要校友捐款，當然校友可以捐款就最好。」

「我覺得，做中大人是一生一世的，有很多地方可以貢獻中大，大學的聲譽是靠校友建立的，中大的聲譽現今提高，是因為校友出色，成就卓越，我們以這些校友為榮，而校友亦可作為學生的好榜樣，卓越的成就可成為學生最大的鼓勵。」

「所以，我們的出發點希望校友可以幫助大學，不只是款項上的幫助，也可以抽時間幫助他們的師弟師妹。中大是一個大家庭，就算畢了業仍然是中大人。我看到我們很多校友都對中大都有濃厚的感情，而我們又以他們為榮，所以雙方面可以愉快合作，希望以後可以加強這方面的溝通。」



李國章校長任內大學的重要發展 (1996-2002)

學術

- 成立酒店及旅遊管理學院，全港首間教學酒店動工
- 成立中醫學院
- 成立公共衛生學院
- 應社會需要開設多項新課程
- 落實措施提升教學素質
- 積極改進學生的語文能力
- 推行更完善的通識教育課程
- 開設副學士學位課程

研究

- 成立中醫中藥研究所
- 設立架構支持科技轉移
- 三項研究計劃當選全港卓越學科領域

- 獲評「卓越」之研究計劃數量為八所大學之冠
- 研究資助撥款額及研究生學額名列前茅

國際關係

- 中大生率先往內地實習
- 促成中國大學校長聯誼會，成立中大駐北京聯絡處
- 內地生率先入讀中大
- 大學全面國際化

行政

- 推行全校管理效率檢討
- 管理效率獲高度評價

推廣資訊科技的應用

- 成立資訊科技政策委員會
- 全面推行資訊科技訓練及網上教學
- 全面改善資訊科技服務，增加工作效率

其他主要成就

- 工管碩士課程接連獲評為亞洲第一
- 教資會資助額全港稱冠
- 中學生的第一志願大學
- 率先構思「優先錄取計劃」
- 全港首個校園環境審核及報告
- 大學首次頒授榮譽院士
- 各方捐贈激增(總計14億4千6百萬)

最新消息

新委任校長及副校長

香港中文大學校董會通過聘任金耀基教授為校長，接替已離職出任教育統籌局的李國章教授。金校長的任期由2002年9月11日起生效，至其繼任人獲聘任校長或金教授於2003年12月31日退休兩個日期中較早的日期終止。校長遴選委員會現正積極物色新校長。校董會同時委任矯彤外科及創傷學講座教授兼大學輔導長鄭振耀教授出任大學副校長，任期兩年，由2002年10月1日起生效。連同現任副校長楊綱凱教授及廖伯偉教授，中大共有三位副校長。



金耀基教授

鄭振耀教授

校友對新校長的期望

新校長的委任，對母校未來發展將影響深遠。評議會特別於8月24日下午3時至5時，假尖沙咀美麗華酒店舉行校友茶聚，搜集校友對新校長履任條件、工作期望等各方面的意見。當日出席校友有五十多人，評議會將出席者意見，撮錄成「我們對新校長的期望意見書」，由殷巧兒校友提交新校長遴選委員會參考。

意見撮要

香港中文大學成立近四十年，中大校友基本認同大學一貫的發展方向，包括融匯中西文化的使命，以及書院制和通識教育的傳統。

展望未來，我們認為大學應繼續提高教學質素，維持不同學科的均衡發展，教研並重，堅持維護書院制及通識教育，以及繼續提升在國際學術界的地位，並在促進兩岸以及亞洲區內的文化及學術交流方面，擔任更重要的角色。

要領導大學的未來發展，我們認為下一任校長必須致力保障學術自由，使校政更開放，為大學爭取更多資源，以及發揚中大精神，加強中大師生及校友對大學的向心力，提高中大在國際學術界的地位。

因此，我們期望新校長具備下列條件：

- 有高尚人格，對大學有使命感，以及有捍衛學術自由的道德勇氣。
- 有清晰的教育理念及治校政綱，並對大學的長遠發展高瞻遠矚。
- 具國際地位之學術成就。
- 有優秀領導才能及行政風範。
- 認同及發揚書院制的精神。
- 須精通中英文，並深瞭了解、尊重、認同及發揚中國文化。
- 能爭取及善用社會資源，具卓越的籌款能力及經驗。

中大評議會常務委員會
2002年9月