

一九五九年
南洋大學評議會
報告書

起草這份南洋大學報告書的評議會是由白里
斯葛教授主持。評議會自一九五九年二月十七日
開始，至一九五九年三月十二日結束。

新嘉坡政府文化部刊行

每本定價二角五分

一九五九年南洋大學評議會報告書

致新嘉坡總督閣下

總督閣下台鑒：

我們於一九五九年一月由新嘉坡殖民地政府委任，規定調查範圍如下：

「調查南洋大學的學術水準和教授的適當程度 以及為保證滿意學術水準工作而採用的設備與方法，并提出建議。」

現在，我們謹將草擬的報告書呈上，裏面包括我們一致的意見、判定與建議。

評議會委員於二月十二日及十七日分別抵達新嘉坡。首次會議於二月十七日舉行而末次會議則於三月十二日舉行。雖則我們面對許多困難，但我們仍能在誠摯調查氣氛中，以欣然互相瞭解我們各人的觀點的特質，共同工作。由於很多個人與團體代表以及具有公民感的人士出席調查會議，自由提供他們所知的情報和意見，使我們的工作便當甚多。

我們對政府與南洋大學供給我們很舒服的住所并撥出師資訓練學院和南大優良地點作為辦事處之用，謹致衷心謝忱。我們同時要對評議會秘書關世強先生的應付事件才力以及其他辦事人員的寶貴服務，誌入記錄，用以表示我們的特別謝意，因為倘若沒有他們的合作，我們將無可能提出此項報告書。

白里斯葛（主席）

洪衛康

謝玉銘

錢思亮

胡思威

一九五九年三月十二日

（本報告書共備有二十七份，其中二十六份呈交新嘉坡總督閣下，一份存於評議會主席手中。）

第一章 緒言

一、（一）於提呈南洋大學評議會報告書的時候，我們首先願就面對工作的複雜與困難情形以及工作下的環境，提出一般的意見。

一、（二）評議會是由代表多種文化——美國、英國、中國及荷蘭——的大學傳統的各委員所組成。因此，雖則我們共同具有一大學概念的一般了解，以及共享以高度學術水準的重要作為大學主要特徵的共同信念，但各委員仍然不免有個別不同的觀點，原因是他們乃是自身經歷的大學的產品。在實際辦理上說，雖則美、英、中及歐洲大學都是旨在向着同一目標進行，那就是說訓練社會上具有天才的青年，但各大學的組織、行政、方法和課程編制的基本方式，都大不相同。鑒於這原因，各評議會委員實行互相了解每一成員的傳統觀點，本身就是一項有趣味的工作；再把這種互相了解的結果應用於審查及分析在南大獲得的現有情形，誠然是一項錯綜複雜的課題。

一、（三）我們想要保證評議會作詳盡完整的建議，勢必需要比較四星期更長的時間。但是事實上證明不可能把調查時間延長，因為各委員多在他處事先有預約，無法避免。假使我們有可能把收集的情報，連同接見他人時獲得的必要資料，完成初步的討論，然後返回我們各自的國家，加以整理及融會貫通，再行於日後重臨新嘉坡作最後的討論和準備報告書，那是再好不過的事情。可是由於急切需要早日提出報告書，這種意思便無法實現。

一、（四）曾經有人隨時向我們建議，認為我們對現有課程應作詳細調查，萬一發覺有重大缺點而需要在首屆學生畢業前改正者，可提出改正課程的意見，以便首屆修畢四年的畢業生在最後一學年進行。但是我們認為無論在理論上感覺這項步驟如何需要，在實際上乃是一件不切實際與不可能執行者。再者，於考慮大學的訓練與學術水準時，我們不得不強調提出，對於實際教授課程的詳細情形或受溶化以便在考試時反吐出來的智識範圍，并不比充分幫助與鼓勵學生使其獲得對原理、方法及研究學問的技巧方面更深切瞭解為重要。換句話說，大學教育的特徵乃在訓練思想以便從各種源泉中尋求事實，然後應用該項說明的事實，以建立新觀念與新原則。光是獲得既知的事實與理論，在大學程度上是不夠用的。大學訓練應使學生不光是獲得書本上的智識，還要使他們能夠應付可能出現的新事物。大學教育本質上最重要的，乃是一種對方法的訓練而非對事實的訓練。這里所以認為有旁敲側擊的必要，無非是要堅定指出，對於任何認為發現課程的缺點後，可於最後一年中設法予以補充的意向，不但不切現實，且終歸對學生本身或南大沒有真正好處。實言之，學術水準的高低，通常從大學教授的態度以及他們坦當的研究工作多少，比較從詳細考慮實際對學生教授的課程，更能測驗出來。因此，很多我們的觀察將是有關南大的一般情形，但是我們所擬提出的該項觀察，依照我們的意見，將是對南大的學術水準和地位基本有關的問題。全體評議會委員所關心強調指出的，就是大學教育主要的及根本的任務，和其他普通教育

機關完全不同。

一、（五）由於評議會工作的時間短促，顯然無法撥出長時間來接見各方有意提供意見的人士。但是一個觀點或觀察並不因繼續重述而便成為更準確或更重要。無論如何，我們曾經嘗試深深地探討問題的中心而大大張開調查的網。我們深信我們不會遺漏任何重要的客觀情況以及一般表示的意見。

一、（六）雖則我們刊登廣告籲請公眾人士提供意見書時并未提示有秘密性質，顯然地我們感到倘欲獲得有價值的情報及証據，我們必須對所有提出的意見書和提供事項，加以機密保證的必要。故在較後的新聞報導上曾經補充宣佈，所有提供的意見，均將被嚴守秘密。由於這項決定，我們在草擬報告書時，將不把情報來源予以透露；所有機密材料將於評議會解散之前加以毀滅，而通常於附錄中備載所有會見人士的姓名一節，亦付諸闕如。這將是一部不平常性質的報告書。倘若不作此決定，相信無法搜集証據以作我們判斷的張本。為此，本報告書及其建議，只可由我們的信譽來担保，根據我們所考慮的事實，用無畏及不偏的精神來草擬，且在此複雜情形的新嘉坡，我們之所以能用客觀態度判斷事理，是因為它對我們無所損益的緣故。

一、（七）不幸，最後委派的數位評議會委員受到若干延遲。雖則評議會主席於正式委任發表時（一月五日）即曾向南大要求搜集及整理所有有關的資料，但直到我們到達新嘉坡若干時候以後才見到提出，且當時提出的資料并不若我們所期望的完備（例如教授領受學位日期，在正式名單內并未具載）。此種措施，在我們的腦海裏，誠然感覺多少詫異。我們知道委派評議會的意思是於一九五七年秋間提出，我們假定南大當局將會於評議會委員抵達新嘉坡時將全部最後及完整的提供書提交評議會，乃是極自然的事。假若有關情報能自動搜羅而提交評議會，那麼評議會的工作便會便利得多。以大多數大學當局的經驗來說，由大學小心準備和提出全部提供書，至少需要六個月的時間，而大多數評議會委員在通常情勢下皆堅持於評議會正式會議前六星期，必須接到該項提供意見書。

一、（八）另一特點使評議會工作發生困難的，便是委員們無法親身看到南大全體師生上課的情形。各班級非至三月的第二星期不克復課。而其時我們的主要工作應該是在集中草擬和修正報告書了。所以，我們無可能觀察學生實在坦當的實際工作以及教授所應用的正式及非正式的教學方法。但是從我們所能接觸的學生看來，他們曾經明白表示他們的意向以及他們準備投身新嘉坡社會出任適當角色的願望。這一點使我們獲得深刻的印象。雖則去年八月我們曾經指出，評議會有非常必要在南大全體師生上課時舉行會議，再由於其他不受我們管制的因素，致使我們無法進行。

一、（九）當評議會抵達新嘉坡時，發現一宗在新嘉坡法律下設立南洋大學的法令經已渡過二讀及遴選委員會考慮的階段。這不能不使我們感到多少詫異。管理南大的方法是基本的有關它的生命及健康，而該宗法令，依我們的見解，應該是在考慮我們的報告書之後制訂，更為適當。

我們同時亦感覺詫異的，就是得悉正當評議會舉行會議時，南大當局決定為該年度招收新生約五百名及先修班新生約二百名。

一、（十）由於各種因素的介入，面對評議會的工作因此更為複雜，可是更加困難的却是我們工作的實在定義。我們的調查範圍原規定是在調查大學的學術水準及其地位，但在所有提供的意見及所有我們正式或非正式會見的人士的想法，多含有一種假設，那就是要我們對承認南洋大學有限公司為大學及它打算授予畢業生的學位，加以評述。照這樣便發生一個「何謂承認？」的問題及更進一步的「由誰或何種權力給予承認？」的問題。究竟是承認南大抑是承認它授予畢業生的學位？要解決這問題的意義之複雜性，可能從研究其他大學怎樣被「承認」及其承認的範圍怎樣，加以澄清。

一、（十一）按照英國的傳統，一所新大學的設立，必須經過國會議案或皇家特許狀准許，才能成為一所公衆學校。由於該新大學被規定須接受辦理完善的大學的指導（此處指繼續採用外間考試制度），它的學術水準和身份，自始即受到保障。又由於該新大學在法律上自始即被承認為一大學地位，及繼續受到資格較深的大學所監督，而後者往往保證前者將會維持一般認可的水準，年青大學的學位亦從開始就自動地被接受和其他英國或自治邦各大學相等，切須再度有特別承認之舉。

一、（十二）在另一方面，在美國設立一所大學，比較說來，是自由得多，雖則在新大學開始辦理之前可能需要獲得一項州特許狀。可是在美國并無一種正式機構來承認學位，或為其系論來維持水準。為了使持有大學學位的人士能合格地担任某種職位，他們必須通過再度考試——州考試或聯邦考試——尤其是法律、醫學、工程、會計及政府服務等專科為然。由各種私人的專門組織加以嚴格監督，鼓勵了大學達成適當水準，而它們對特定學校水準的批准或否定，便作為指望着前途的學生的指南。

一、（十三）此刻一種混亂的局面乃是南洋大學一方面在設立形式和教學組織上多仿照美國大學型式或仿照中國大學型式之具有美國典型者，一方面新法令又賦予約模相等於馬來亞大學的法律地位。

第二章 組織、行政及管制

二、（一）目前南洋大學所提出的組織大綱是附入本報告書附錄甲，而大學各種委員會的組織則附入附錄乙；凡有關組織方面者，亦應參照南洋大學有限公司的章程。我們無意對現有的南大組織作詳細的描述，但提出數項評語乃認為值得的。大學正式文告嘗稱「南洋大學的設立乃是模仿中國最佳大學而設計」，但是我們找不出任何證據顯示一間好的中國大學是依照有限公司方式組織的。南大的一般組織顯然在任何地方的任何大學無此類似。基金的收集和投資很明顯的是由大學執行委員會的財政委員會處理。大學教授在此等委員會中並無地位。其他有關大學的事務是集於行政委員會手中。此刻南大並無校長，雖然我們知道學校方面會一再試圖聘請一位。南大亦未委任一位代理校長；結果，雖然行政委員會據稱是實際執掌校長職權，但由於未設立此一職位，使整個組織完全與美國或中國大學不同。尤有進者，財政收支並不屬於行政委員會而是由大學執行委員會的財政委員會處理，其賬目保管且不在大學而在中華總商會。同樣地，據我們所知，建築事項亦照樣地完全不屬於行政委員會處理。

二、（二）我們認為把財政及建築事項的管制權從普通的行政委員會手中移開，和既缺乏美國意味的校長又無馬來亞大學意味的副校長，乃是導致南大今日組織極大混亂以及在處理大學事務方面缺少統一性的最大原因。

二、（三）目前的行政委員會是由文學院長張天澤博士（兼主席），教務長陳宗南博士，理學院長鍾盛標博士，商學院長徐佩琨先生，秘書長潘國渠先生及四位南大執委楊顯文、黃奕歡、林國仁諸先生及莊竹林博士組成，葉可仁先生則担任秘書。

二、（四）所有大學內部事項均由行政委員會處理，但其主席并非南大執行委員會成員；結果，從行政委員會把意見傳達到執行委員會必須假手於秘書長。目前南大的秘書長無疑是一位非常能幹的人，但由於他不曾受過高深的學術訓練，於是遭受到大大不利。我們同時應該指出的，雖則大學裏其他委員會是對行政委員會一種輔助組織，但一切實際主意皆由後者決定。更奇怪的，秘書長亦係純粹學術委員會的成員，例如教授資格審查委員會之類。

二、（五）在秘書長部門之下包括購置科學儀器，圖書，校具等任務，而一切在校內的財政事項并不由中華總商會處理。我們相信秘書長是南大的全日受薪職員，但我們不會在大學薪津表內確定其薪金等級。

二、（六）關於南大的各種委員會，除對於它們事實上有無經常舉行會議一點不能獲得協議外，我們不欲再作評語，雖則我們所獲得的一般印象是這些委員會的工作效率並不顯著，且彼此間對各自的任務並無清晰地了解，同時在校內亦無統一指揮系統。一項紙上的委員會是無價值的。果欲使其推動工作，委員會必須把責任負起來且必須按時舉行會議，同時還要被賦予一定的權力。舉例來說，附錄乙裏面載明現有的各部門委員會，但從向我們提出的不少證據中，使我們相

信有些此種委員會根本就不存在，且該種重要項目若編制授課綱目及課程，統一考卷的給分辦法和避免各項選修科目的重複以免荒廢時間等等，均顯然不會在各院系討論，或在規定的委員會制度中任何委員會討論之。

二、（七）當我們得悉此種制度目的在於「反對獨裁和獲取各人的意見」，以及使「行政委員會負起其（校長）實際任務」時，我們的心中非常明白其結果經已變成雙重管制，以致陷於極度地無秩序。我們認為在這時候是很不幸的事，因為平衡的權力操於秘書長之手，而他的缺乏學術方面訓練乃是阻碍南洋大學邁向健全發展的因素之一。此種半雙重管制辦法導致了行政方面完全缺乏明朗化，是南洋大學一般最不健全的情形。

二、（八）試列舉幾項例子也許可以幫助使我們的意思更臻明瞭。南洋大學似乎沒有一項等於通常了解下所謂批准預算的東西。雖則據稱逐年曾經制定一預算案，但我們無法不作如是感想，那就是說：假使南大曾遵循此項通常程序辦理，我們理應不待請求而獲得一份預算的副本。且按照目前情形而論，雖然各班級上課不久，本年度的預算案仍未曾準備好。論及新舊科學室的設計，就我們所見，誠然有若干實際的缺點；但是我們竟無法確定造成此項缺點的責任應由誰人負擔。我們相當明瞭當設計舊部份時顯然不曾請教專家的指示，可是於擴充新館時究曾與現有教授作何種程度的磋商，實不易闡明。我們也無法發現有關招收新生數目與教授人數及教學設備相關的任何既定政策。此是重要的行政與政策問題，因為鑒於目前的教授分配情形，最近決定於一九五九年度招收約七百名新生，依我們的見解，乃是不智之舉。關於會計組織，雖則較早時期把它設於大學之外不無好處，但我們認為倘使要大學在處理校政方面無所畏懼或無所偏差，欲要避免設立一大學會計處由校長屬下的財政委員會處理，乃不切實際的。這是有關購置圖書與儀器直接向能作最有效及最快捷供應的代理商採辦的唯一保證途徑。償付賬單亦應作速辦理。我們審查許多賬單中的唯一事件，使我們相信在此方面可作不少的改進。我們願再度建議，在任何大學的最高行政當局，不論是「校長」或「副校長」，必須要負起大學正確事務執行的責任，同時必須採取步驟以保證大宗購辦時乃依照招標辦法或其他競購制度行之。當然，需要購買的物品清單務必小心準備好并設法全部購置之。

二、（九）我們已經說了很多表示不滿意現有行政委員會的組織，內中包括主席與秘書長，是一種有效率的行政方法，尤其是因為這個機構把過份大的權柄放在一位對於大學事務并不十分通曉的非學術人員身上。雖然有人可能會辯稱說這事乃與學術水準問題分開，故并非嚴格屬於調查範圍內事項，我們必須朗朗地申明，據我們的意見，南洋大學的無數毛病可說是直接出於行政管理方法的不善，導致業已造成的誤會，組織壓力集團，醞釀妒嫉，及漸漸發展及於幾乎全體教職員間的爭權鬥爭。再者，我們認為此項情勢的演進結果，經已妨碍到招聘及留任第一流教授的希望，至少一部份影响到目前教職員的服務精神。我們非常失望地發見教職員不但未能提高士氣及灌注全神從事學術研究以期排除萬難為建立大學適當水準與崇高原理而努力，他們反而垂頭喪氣

，抱着失望的態度，認為對贊助人必須不顧一切去討好，而那些批評者將會自討苦吃。這個可能對實在情形有多少誇大。我們不信情形果如是，亦不信這是具有遠大眼光與熱心而創辦南洋大學者的本意，願見此種情形的存在。我們相信此乃偶然發生的事件，事實亦如此，因為南大是跟着這方針而設立，倘若任何負責南大的人具有辦理大學經驗的話，是絕不會採取這種方針的。

二、（十）不少向我們提出意見書的人認為大學應有評議會的設立，而新的法令中經已有此項規定，誠使我們喜悅。這項設立評議會的提議祇可說是現有的教務會議（附錄乙）不會好好的執行其任務。它應該按期舉行檢討而非「隨時」開會。文告中所說的「會議是隨時召開以討論及決定有關研究……的組織」一點，乃非常使人誤解者。據我們所知，南大就從未進行此項有組織的研究。

二、（十一）我們對於有意設立一正當學術代表機構且具有全部責任以作有關學術上之決定一層，衷心表示贊同。誠然南大執行委員會之規定廣大辦學方針，一若英國制度，具有最後責任來批准若干學術評議會所提出有關學術事件的決定，乃正當者，但若大學的學術評議會未曾賦予有關學術決策的權力或甚至容許執行委員會對評議會專家所指示的決策作相反的決定，那就是絕不可能成爲一個名符其實的大學。我們認為依此方法辦理的大學，其評議會與執行委員會的關係，應該是一種合夥關係，互相合作，互相敬重，友愛與了解。一個大學沒有外行的委員們，甚至沒有畢業班學生，仍然可以存在及仍然可以保持其美譽；但倘若一間大學沒有具有廣泛自由來決定學術政策的有組織和負責任的教職員集團，那它就無法生存了。

二、（十二）我們認為那些職員諸如秘書（或註冊主任）和財政員（或會計員），應該是大學的全日受薪職員以協助校長，由校長推荐再由執行委員會加以委定；他們當然應該皆有那種專門資格以便適合處理大學的行政。校長應該是評議會與執行委員會之間的唯一溝通媒介；執行委員會對於學術事項非俟其充份在評議會討論并提出了建議以作執行委員會指南，後者不應採取行動。

第三章 一九五八年南洋大學法令

三、（一）從前一章看來，評議會對大學管理的見解顯然是認為繼續目前的管理方法將會嚴重地損害到南洋大學的成長。新的南洋大學法令固然可說是對原草案進步了許多，例如把原來遺漏了將評議會委員加入為執行委員會成員一節改正，但目前的法令仍在若干方面有缺點。

三、（二）倘若評議會能夠集中精神來準備一份完全修正的法令，可能是很需要的。當然，這是實際上做不到的，因為我們要應付許多其他工作。我們此刻只能把我們對現行法令的一般印象提出，同時把需要併入日後新法令的若干特別建議提出，倘若要使南大能依照辦理一間大學的規矩辦理的話。但遲早，寧願早些，這部新法令必須由懂得新嘉坡法律程序和充份明白大學施政的人士組織委員會去加以小心修正。

三、（三）我們的印象是：不但法律辭句後面含有的意旨混淆不清，且與大學組織著稱的水準或形式不相稱。這些混淆的例子列舉如下：

（1）第六節：這裏顯然把大學的宗旨和其法律上權力混為一談。

（2）第六節（1）（n）：這裏似乎很奇怪的要給予大學權力去供給「職員」的住所而無權力去規定他們的福利及紀律。這一條可能解釋為使大學可能於大學範圍內供給行政委員會主席及副主席，秘書及財政，不問是否義務職，甚至於查數員的住所，而同時不能管制他們的福利及紀律。

（3）第六節（1）（p）：我們以為實在的大學建築與土地之用以執行重要任務者，不應拿來作抵押或售賣。

（4）我們認為第六節（2）的字句是很奇怪的，我們猜想可能這是新嘉坡法律程序所必要的。但於作初次閱讀時，會使好的律師解作為南大保有宗旨與權力在任何地方組織任何東西之可能與南大任務極不相符者，或更進一步把南大現有在新嘉坡的建築賣去而在世界上另一地方另建一所大學。

（5）大學評議會成員亦是南大成員。這樣一來，在第七節第二段的「僱員」字句好像是要重新斟酌的。一個大學的職員在法律上並不通常解釋為「僱員」，而大學的僱員通常並不是大學的成員（這個畢竟是一個字句規定對於同一節中首段所規定的例外。）第二節中的定義表并不包括「僱員」亦不包括「職員」。因此，這第二段的意思便缺乏明瞭。我們亦感覺「南大職員服務的酬金」一句是不平常的句子，尤其是第六節給予了全權「去簽訂合約與委任那些需要的職員。」我們倒以為付給南大會員借款予大學的利息應低於現行的銀行利率。

（6）第廿一節：行政委員會得制定，修改或撤消在其權力範圍內的有關任何事項的辦事細則。行政委員會亦得在第廿九節中制訂條例。我們不明白這個名詞有何分別，亦不曉得那一個在法律上是佔優先；在這裏加以說明，是有需要的。無論是細則或條例均應解作為不得與法令或依法令而制訂的條款有所抵觸。

（7）我們注意到第二附表所載的條例祇可由南大會員大會獲得三份之二多數通過始得廢除。這種規定實是不需要。若干這些條例是和一間大學中的通常

實施辦法不相調和的。我們不喜歡運用投票方法來處理事務，雖則在商業組織上可能是適合的。假若南大會員患有精神不健全的話（參閱第十四條）我們同意他不應行使表決權，但他的「委員會，管理人及法定保護人」亦均不應享受此權利。畢竟南大會員大會是一個制訂及修改條例的重要機構，故在法令之下乃是最高的合法當局。我們對於委派代表行使表決權亦不表贊同。於草擬第二十二條（二）時，校長理應被包括在有權召集大會人士之中，因為他的執行此項權力經載明在第十三節。

三、（四）我們已說了足夠的話，表示評議會各委員對於應早日制訂一宗適合的，可行的及適當修正的法令是很關心的。顯然地我們不能修正所有前後矛盾的條文，而我們在上面所指出的特別各點，於全部修正法令時實有小心考慮的必要。

三、（五）我們認為在作該項修正時，下列最低限度的修正應予實施：

- （1）在第八節（5）：於「委員會」後嵌進「的一致表決」。
- （2）在第十二節（1）：把「將為南大的首長及」一句刪去。
- （3）在第十二節（5）：我們認為這一條文應該被刪去。
- （4）在第十二節（13）：在第一行「委員會」之後，嵌入「與評議會委員磋商後」。
- （5）在第十三節（1）：於「法令」之後，刪去其餘的一段而補入「其下制定的法規及條例或由行政委員會決議及應有權力召集任何負責當局。」
- （6）在第十四節：在每一副句「行政委員會」之後，插入「於與校長磋商之後」字句。
- （7）在第十五節：刪除「及他可能是一名義務或受薪職員」一句。（從我們已經說過的將會明白我們的意思是：這個位置應該是由一個受薪的人担任，而這個職員亦應由行政委員會與校長磋商後委任之）
- （8）在第十九節（1）（b）：我們的意見是應該考慮把委員數目從二十名減至十名。
- （9）在第十九節（1）（c）：「二」應改為「三」及應行規定新的（e）條款使所有上述委員有權從南大以外之被認為對教育有專長的人士中，委選不超過四名委員。
- （10）在第二十一節第二段：於「法令」兩字之後加入「或依本法令而制定的任何條文或條例」。另再加上一條：「并以行政委員會不作有關任何屬於學術評議會事務的決議為條件，除非事先給予評議會一個機會去作記錄及傳達其意見。」
- （11）在第二十二節：刪去「授權……委員會」字句，而代以「委任行政委員會常務委員會」字樣。
- （12）在第二十四節：在「教職員」與「及」之間加入「教授」。於「証書」之後加入「評議會應有權對於任何事件之足以影響南大事務者提出意見」。
- （13）在第二十九節：在首句「法令」之後加上「或於本法令下制定的條例」。
- （14）在第二十九節（c）：修正為「為委任行政委員會的常務委員」。
- （15）第二附表第廿六至卅及卅二條應刪去。（我們根本就反對第三十二條，因為學術評議會應該是一個能夠決定本身事務的秩序，開會時間等等的機構。第卅二條（3）所載「主任」二字，想來是一個未發覺的文牘上的錯誤。）
- （16）其他各條之受上述修正而影響者，應作適當之修改。

第四章 教職員

四、(一) 南洋大學目前分設三學院，每院復分設若干系。各系教師分爲四級，是即教授，副教授，講師及助教。

目前各院系教職員之情形如下：

文學院	教授	副教授	講師	助教	總數
院長	一	—	—	—	一
一、現代語文系	四	三	五	二	十四
二、中國文學系	四	三	四	一	十二
三、教育系	二	一	一	—	四
四、史地系	一	二	—	—	三
五、政治經濟系	六	一	一	—	八
	共十八名	十名	十一名	三名	四十二名
商學院					
院長	一	—	—	—	一
一、工商管理系	二	—	—	一	三
二、銀行學系	一	—	—	一	二
三、會計系	三	—	一	四	八
部份時間講師			(四)		(四)
	共七名		一名(五)	六名	十四名(十八)
理學院					
院長	一	—	—	—	一
一、數學系	四	二	一	二	九
二、物理系(?)	二	四	一	二	七(九)
三、化學系	三	二	一	二	八
四、生物系	五	—	一	三	九
	共十三名(15)	八名	四名	九名	三十四名(36)
全校共	三十八名(40)	十八名	十六名(20)	十八名	九十名(96)

四、(二) 上列數字有若干不很確定者是因為提出於評議會的資料并無註明實在的日期。但它們是針對一九五八年而言，以之比較一九五八年七月十八日行政委員會主席演講詞內所引的數字，是很接近的。據他說當時共有教授三十八，副教授十六人，講師十五人，助教十六人及部份時間講師八人。其後約有七人離校，而這七個空缺想來已全部或部份地填補了。

四、(三) 據報告，註冊入學的學生總人數爲一千三百三十九名(文學院六百一十二名，商學院二百二十一名，理學院五百零六名)，其與教授人數的比例如下：

	教授	副教授	講師	助教	職員
文學院	1:34	1:61	1:56	1:204	1:15
商學院	1:32	—	1:221	1:37	1:16
理學院	1:39	1:63	1:127	1:56	1:15
大學	1:35	1:74	1:84	1:74	1:15

四、(四) 前面所舉一般數字祇指示了全部情形的一部輪廓，因為這個比例數字並沒有給我

們一項對「授課負荷」的指示。在若干事例中，這種情形是嚴重地超出了應担任的時數，例如現代語文系就有這情形。想要減輕這種教學負荷無疑是南大希望增加其教授名額的原因之一。但是更急迫的因素却是於一九五九年春季招收了約五百名新生及期望超出二百名學生將進入先修班。這些都是促使教授人員短缺的原因，而依照一九五九年南大提出的油印文件之一，南大需要加聘新教授人員如下：

(1) 文學院

1. 現代語文系	七名英文教授，副教授或講師 一名法文教授，副教授或講師 二名馬來文教授，副教授或講師 二名助教
	十二名
2. 中國文學系	五名教授，副教授或講師 一名助教
	六名
3. 史地系	五名教授，副教授或講師 二名助教
	七名
4. 政治經濟系	四名教授，副教授或講師 〇助教
	四名
文學院總人數：	二十四名教授，副教授或講師 五名助教
	二十九名新教務人員

(2) 理學院

1. 數學系	一名教授，副教授或講師
2. 物理系	三名教授，副教授或講師 一名助教
	四名
3. 化學系	一名教授，副教授或講師 一名助教
	二名
4. 生物系	一名助教
理學院總人數	五名教授，副教授或講師 三名助教
	八名新教務人員

(3) 商學院

1.會計系	一名教授，副教授或講師 二名助教
2.銀行系	三名 三名教授，副教授或講師 二名助教
3.工商管理系	五名 一名教授，副教授或講師 一名助教
4.國際貿易系	二名 一名教授，副教授或講師
商學院總人數：	六名教授，副教授或講師 五名助教
	十一名新教務人員

四、(五) 這個意思就是說在很短促的時間內，不少於三十五位教授，副教授或講師及十三位助教，總共四十三位，必須找到。據南大一位發言人向記者說（見一九五八年二月十七日新嘉坡英文虎報），這些增添的教授人員乃是非常需要的，另外據報章報導（三月四日海峽時報）說，五十名教授人員經已聘定。在常年報告中有關上述事項，行政委員會主席述及在一九五七年至一九五八年度中，總共增加了人員四十一巴仙；倘若當局能成功地聘得上述的四十八位，那就是說教授人員增加了五十巴仙以上。不啻當局用甚麼方法去加聘這些教授，我們對於在短短時間使他們加入教學服務的可能性，實不能不表示極大的懷疑。尤有進者，這種重大的永久變動將無法適應供給良好教育予不斷膨脹的大批學生。

四、(六) 南大的教授通常是於報紙上刊登廣告招聘；據說他們是「在新嘉坡，聯合邦，香港，台灣及菲律賓的各大中英文報紙」登出。另一方面，對於適當的人選，他們亦間或用個人接觸方法去聘請。一般來說，這種徵聘制度雖說尚感滿意，但向本評議會投訴的人嘗稱：應用此種方法并不是時常正當。我們注意到在南洋大學中並無馬來亞大學的畢業生充任全部時間的教職員。

四、(七) 據本評議會所能探查得出的，教員資格審查委員會在一九五八年內始行設立，而其條例則在是年十月間始行草定。這個委員會包括了九人至十一人之間的委員組成（可能包括更多人數），是即三學院的院長，教務長與秘書長（均為職務上當然委員），及由全體教師（祇限於正教授）依照行政委員會所規定的各院比例人數，用秘密投票選出的代表。前時的一個委員會（或仍然存在）之具有同一任務者，似乎包括了行政委員會主席為其成員。

四、（八）依照一九五八年九月十日的決議，教授的資格規定很高且候聘人必須填報詳細的履歷與摘要（見附錄丙）。理想上，聽來是很好。但是目前的環境亦必須考慮到，尤其是因為政局的關係，招聘的地域幾乎祇限於東南亞方面。再者，於聘請教授時必須完全符合那些嚴格的條件，是否真正的適當，還是有疑問的。

四、（九）幾件提交評議會的意見書，會對教授資格審查委員會的工作是否適當，表示嚴重的懷疑。在一方面，當局聘請教授時並不時常和這個機構磋商，或雖被諮詢而不當是一回事，因此應允聘請了一些不夠資格的教授；在另一方面，這個委員會對於現任教授的資格似乎從不加以審查。我們一再聽說，若對後者實行審查，可能引致不愉快的發現，同時他們亦建議了其他方法以期改正一般認為最不健全的情事。

四、（十）對評議會來說，那是很明顯的南大關於聘任新教授是沒有一定的政策。在多數情形下，增聘教授的決定性似乎不是出於南大的組織上需要，而是出於立即需要更多的教授人員以應付急速增加的學生人數。在另一方面，便當聘到可能來的新教授好像是針對要招收最高數額新生的一種指示。雖則大家承認南大仍然是一所新近設立的大學，而評議會則認為招收大批學生的渴望及，依此，用「批發」式來聘請教授，並不是腳踏實地設立一間學府的辦法。我們充份了解在此地區內對於需求智識及高等教育，有很大的需要，同時也明白南洋大學的願望去滿足這些需要，但是我們懷疑這種顯然缺乏深謀遠慮和計劃，是否會妨碍到全部大計。

四、（十一）教授與南洋大學的關係是建立在一個合約上面，內中包含十一條件。所有教授的合約期限均是一年；期滿後可能續約或停約。除了條件（第十條）上規定萬一受聘人員不獲移民應允准入口因而解約外，合約內并無規定任何當事人之一造得送遞通知書停止合約効力。這兩項事實，那就是短短的一年聘約及在合約滿期前無任何義務在規定時候提出通知書，曾大大構成教授間的不確定和不安定的心情。這種情形評議會當然會觀察到的，尤其是學校當局向教授發出短促的解職通知書是被認為最能引起沮喪與消沉的作用。有人且向評議會指出，學校當局於早過年終之前的任何時候（其實是在十二月中旬與該月終之間）發出通知書，將嚴重損害教授熱誠工作的本意。

四、（十二）我們相信急急在短促時間延聘大批教授與他們的平均較低水準之間，是多少存有一項密切的關聯，因而逼使對新教授實行短短的試用時期及採用一種快速辭退的方法。那著名的不能令人滿意的教授資格審查委員會的工作，當然是另一因素。目前的制度是必然會發生一個因循的關係：大學因害怕充斥了劣質的教授、於是堅持互簽一年期合約，但由於服務合約期限的短暫以及對教授毫無保障，教授不安的心情於是油然而生，以致不論在講授或研究時完全提不起對工作的興趣。

四、（十三）關於任職期限及對行將滿期合約發出通知書的義務兩項，評議會曾經收到不少的建議。其中大多數提議一年或二年的試用時期，再繼以另一時期由三年至五年的臨時聘用，最

後才發永久聘書。至於辭職通知書，則應於合約屆滿前三個月發出——這種義務當然是適用於雙方合約當事人的。

四、（十四）南大提出的許多文件之中，我們發見有薪金率一項：

院長	月薪一千元
教授	月薪七百元
副教授	月薪六百元
講師	月薪五百元
助教	月薪四百元

教師於「第二年」繼續被聘用時，將獲得十巴仙之加薪，而於「第四年開始時」將再獲得五巴仙的加薪。院長及系主任將獲得額外津貼每月一百元，其他若干職員亦有額外酬金。最後，教師於合約規定的每週十二小時授課時間外作額外講授的，將按照每月每週一小時五十元予以補貼。由於評議會不會收到南洋大學繳送的賬目，我們不便說所有以上所引的數字是否完全與事實相符；但是七百元顯然是付給正教授的起碼薪金。

四、（十五）如今一般的責難是說南洋大學所付的薪金實在過低，南大創辦人之一及現任執行委員會委員楊纘文先生，據一九五七年華文報紙的報導，甚至曾說過甚多教授離校是因為薪金不夠。我們應該指出，四年前（一九五五年四月）受「全部津貼計劃」的華校教員可能到達如下的最高薪額：

（1）高中三年或高中師範三畢業之「未受訓」的教員：達到四百九十元——總額六百三十七元。

（2）第三年師範畢業（華文組師資訓練班）的「師範訓練」教員：達到六百九十元——總額八百四十元；已婚者九百三十一元五角。

其他在同一情形的亦很容易看出來。在大多數向評議會提出的建議書裏，均建議南大應從新調整其教授薪金以符合當地情形；有幾個甚至認為有需要把南大的待遇提高與馬來亞大學相等的薪率。

四、（十六）無論採取那一項解決辦法，我們相信愛好研究的教授的可能性不應因他們無力購買必要書本而切斷。究竟一個大學教授的為首職責是光是教書還是同時要做研究工作以求獲得更高深智識，仍然是一個值得爭論的問題。但是有一件事實是毋庸置疑的，就是大學教師倘不能——由於任何情形——藉閱讀與研究來增進他自己的智識的話，他決不能教導他的學生比課本外更多的學問。換句話說，如果要使教師能教的話，必須要使他有上進研究的精神。

四、（十七）我們認為聘約上需要各級教授人員每星期定要負擔十二小的「授課負荷」（合約第三條）實在過重，所以我們在前段最後的陳述便成為這意見的一個很需要的序論。我們完全明瞭在大學課程當中有那些所謂例行功課及一般測驗而無需很多時間去作準備的，但那些課程不

過是整個課程的一部份。我們對此點經過熟慮的意見，幾乎受所有向我們提供意見或會見的人士的支持。一般表示的願望是教授講授的時數不應超過每週九小時。由於聘約上規定教師有在校內參加各種委員會的義務（合約第四條），這個鐘數似乎是絕對不能再多了。

四、（十八）我們明白規定聘約第六條的動機。其中載明南洋大學是一個純粹學術機關而不渲染任何政治色彩或參入任何黨見，因此凡有與此精神牴觸，不論是用言語或行動表現，可能招致立刻無條件被開除。為了使南大健康精神的生長，我們以為於執行此條款時似乎應該特別小心，因為若嚴厲執行這條款，可能帶來與原期望相反的結果。我們感覺在大學權力之內尚有比較單純與簡單的拒絕更積極的方法。教授人員於校外參加政治，本身并不是壞東西。當然，如果有妨礙到大學的福利，那又當別論了。

四、（十九）我們注意到南洋大學進行大規模的建屋以供給教授人員住居，直至目前都是免費的。聘約內註明（第八條）教員對於分配住屋及傢俱不能有選擇之權。這個，當然，是很合理的，但我們一再聽到有人投訴說大的家庭往往被分配到比較小的房子去居住。除了狹仄的住屋情形可能是使人憤懣的不斷因素——這種心理狀態當然不會有助於良好的教學——外，我們認為更嚴重的便是大多數的住屋均無書房的設備。這又是對大學各方面的工作和生活缺乏小心計劃的一個例子，而使其在其他數種缺點方面特別顯著。缺乏私室來工作與思維，在文學院與商學院的教授是感到最切的，因為理學院的教授們至少可以躲到實驗室去工作。目前南大并無任何私人個別工作室的設備，不但在上述的住家沒有，各院的建築內沒有，甚至在有人滿之患的圖書館亦付諸闕如。

四、（二十）聘書第九條規定，南大負擔教授，他的妻子及兩名子女（半票）的頭等船費。副教授與講師及其妻子和兩名子女則負擔二等船費，至於助教則祇有其本人的二等船費。雖則南大提交評議會的油印文件之一提到於合約屆滿時會免費把教授人員送回原籍，但提交評議會審查的一份空白中文聘約內并不見包含此項重要的條件。從擺在評議會面前的陳述書，好像回程船費通常是由南大交付的，但是仍然有幾樁事件南大不會照此履行。這樣做法必須認為是一個難以接受的處置。

四、（廿一）由於事實上大多數的教授人員是來自海外，南大的聘書不曾規定於繼續任職一定時期後有關海外例假的條款，這必須認為是南大當局的遺漏。許多提出的意見書均提到這點，且建議教授於服務四年或五年或甚至七年後，應給予例假并付給旅行費用。我們要指出的，大多數僱聘大批海外人員的團體，通常皆在僱傭條件中規定於服務一定時期後得享受全薪例假。

四、（廿二）就此而論，我們必須一提的就是在許多的提供意見中都認為有採用一種給大學教授停止講學例假制度的必要；依照此種辦法，回國渡假以及應該作為進修而利及南大。

四、（廿三）由於任期的短暫，聘書內不曾提到任職最高年齡限度，退休及養老金各點，當然是不足怪的。但為了將來及現任若干教授人員的年齡，對此方面的規定是很需要的。有許多建

議會提議退任年齡規定為六十歲——指出馬來亞大學是規定五十五歲——或依照政府公務員的一般退休年齡，接受這些提議當然將暗示若干教授人員之到達此年齡者應准許其退休。至於有關一般的退休，有人對評議會提議祇有教授人員完成服務十年者才有資格領取養老金。目前似乎沒有條款規定設立一般養老金，公積金或福利金，我們的意見是在不久之將來，應該採取步驟來補救這情形。

四、（廿四）前面幾頁曾經多次提到研究的需要，我們願意重申我們的意見：一間大學的聲望是由該校教授的學術成就所建立的。我們希望南大當局會改良該校教授目前不安定的狀況務使他們能夠在安靜的環境中研究，同時，並供應必要的設備給他們進行研究工作。

四、（廿五）在這裏提出警戒相信不會是不適當。我們經常都可以聽到有人建議應該鼓勵學生做「創造性工作」及研究工作，但是，大學學生的主要工作是學習——在教授指導之下睿智地，批判地學習，求取堅強的知識基礎及透視事物的能力。這種堅強的知識及透視能力最終將能協助他把在學習過程中得來的能力應用到他個別進行的研究工作上，這裏所說的最終是指在他畢業以後，當然，在適當範圍內，學生本身亦會進行研究工作，例如準備期考工作及在實驗室中第一次進行個人的實驗工作。目前，南大學生實不應被鼓勵做更加廣泛的研究工作。第一，這一種工作不屬，同時不應屬於在學學生的工作範圍；第二，南大目前還不適合既辦研究院，如果南大當局清楚看到目前存在多個院系中的嚴重弱點，他們將不會堅持設立研究院使本來已夠複雜的情況變成更加複雜。唯有等到目前這種快速但通常並不健康的進展狀況轉為比較正常及具體的發展時，才可以考慮設立研究院的計劃。

四、（廿六）差不多來自南大內外的全部意見都強調一項迫切需要，即讓南大教授參與純屬有關學術的事務的行政。雖然我們體會到目前南大負責人所遭遇到的種種困難，即在未曾獲得專家意見的情況下創辦南大，包括教授人才的聘請及學科的籌劃，我們覺得我們必須指出一間組織良好的大學，通常把有關學術的各項事務最先交由教授人員處理，行政委員會則僅處理經過教授考慮而提出的種種建議。一旦對設立學院有所決定時，有關這些學院及學系的內部組織（學科、課程、科目大綱等等）則應全部交由各院系職員去處理。

四、（廿七）有關財政方面的事務，最後的決定權應屬於行政委員會當局，可是對涉及費用的提案所作的考慮，它却無權過問。

四、（廿八）有關較高職位的任命，應該由教授等人去考慮並提出建議。換言之，凡有關新舊職位的任命以及升級事宜，應該交由有密切關係的教授組成的特別委員會去考慮。很明顯的，對有關教授人才的徵聘，教務人員的意見應該受到尊重。這件事情不能讓一擁有多名非學術界人士，更非教務人士為委員的常務委員會來作決定。

第五章 學科與設備

五、（一）爲達到大學教育的目的（參閱附錄丁），在學學生的課程的擬定必須符合下列需要。第一，在課程表中，一般性的教育和專修學科的時間必須得到適當的分配。第二，學科的安排必須符合邏輯的次序，而學科科目必須細心選擇。第三、一般性教育與專修學科必須相互聯系，使到它們在專門教育的整個過程中，成爲相輔相用的兩個部份。

五、（二）該項計劃的實施，並不是單靠行政機構與學院的正式採用，全時還靠一項難題的成功解決。這一項難題便是怎樣尋出一個教授方法，使到學生能夠自動思考并發展自己的能力以專門的方法處理并解決他們自己的各種問題。

五、（三）於查閱南洋大學的課程後，評議會獲得一個結論，就是：南大的課程仍需大大改良。現有課程的缺點之一，便是太過繁重。依照南大的規定，文科和商科學生最少必需得到一百四十二學分，方能畢業，理科學生則最少必需得到一百五十二學分才能夠畢業。由下表可以看出這些學分比美國、中華民國以及菲律賓的大學所規定的高出不少。

各大學所規定的畢業學分：

學 分 大 學	學 院		
	文 科	理 科	商 科
南 大	1 4 2	1 5 2	1 4 2
美 國	1 2 0	1 2 0	1 2 8
中 華 民 國	1 3 2	1 3 2	1 3 2
菲 律 賓	1 2 0	1 2 0	121—123 *

（*如以「會計」爲專修學科，則需一百廿三學分，如以其他科目爲專修學科，則需一百廿一學分）。

我們認爲南大的畢業學分應減爲在一二八——一二三之間的一個數目。我們可以建議把最低學分減低至一二八而不是一二〇是因為中文（八學分）與英文（八學分）目前是南大第一年學生的必修科。

五、（四）現有課程的另一個缺點便是：課程中有許多科目是不應該被列入的，而對獲得良好訓練不可缺少的一些科目反而未被列入。由於這個報告書的有限篇幅不容我們逐條詳述，所以我們僅需說明：應該放棄的學科便是一些較適於研究院學生的專門學科或是對學生的一般性的教育或專門訓練沒有關係的一些學科。第三個缺點便是：一些科目並沒有依照合理的程序安排。在一些學科中則忽略了先決條件。

五、（五）到現在爲止，我們僅討論了各科的課程。遠比科目名稱及各科的時間分配重要的是：（一）一個學科的整個研讀過程中該科內容的完整密切的連貫性及（二）學生學習運用頭腦及應用原理，定理及基本技術或技巧以實驗或非實驗方式來解決各項問題的程度。於重新查閱南大的課程與各科目的大綱後，我們覺得在這個時候對課程內容及教授方法提出我們的意見可能會

是不適當的。

五、（六）由於每一學科的分配時間有限，全時，為良好教育着想，寧可放棄純屬描述及講解事實的學科的傳統的內容，而從頭至尾集中精神使學生精通基本原理，定理及技術及學習怎樣應用它們以解決問題。為了要得到精深的認識，必須犧牲廣博的範圍，而每一學科應該着重較後能夠在大學或離校後用得着的科目。學科中所提到的事實及所舉例子應首要地作為學生應用原理定理的根據，或用來證明一個原理或實驗一個定理。我們因此認為應細心重新檢討現有課程并作必要的更改，務使經修改的課程，一經學院員生採納并正確地實施，當能符合本章於開始時所指明的各項需要。

五、（七）我們現在談到建設方面。南大獲得可供未來作大規模發展的廣闊校址應歸功於該校之創辦人。在短短的三年時間內，南大已經依照它的建設計劃完成了圖書館，文學院及商學院各一座，理學院兩座，百餘間屋子及租屋供其職員居住以及多座學生宿舍以容納該校為數約二千的學生。以整個來看，該校的建築物確是非常的動人。它們增加該大學場地的美觀。不過，一經細心觀察，便發現許多建築物似乎是未經適當計劃匆忙設計的。例如，圖書館建築中有相當大面積的空地被浪費，然而發出供放書架及作閱書室的地方却又不足應付大學目前的需要。新的理學院建築剛剛完成，可是，特別設施及其他裝置却仍以不充足。好幾座學生宿舍的窗口本來應該向南或向北，却被發現向東和向西。還有，這些建築物建得非常壞，雖然它們是於最近完成，可是，有些已經顯示破裂損壞的痕跡。這種種跡象顯示大學當局，繪圖師、建築包工缺乏週密計劃及監督。我們因此認為今後在設計一項新的建築物之前，必須設立一個委員會以研究實際需要并草擬報告。這項報告應該作為建築設計的根據。這一個委員會的委員應該是一些對該項事務有經驗與認識的人士。南大已經用了一筆相當數目的款項購買書籍，定期雜誌，實驗室裝備、儀器、工具及化學用品。再次，購買這些物品之前亦似缺乏週密的計劃。為使南大程度提高至與第一流大學相等，必須供應較多及較好的設施以利實驗性與非實驗性學科方面講授。我們認為必須向校內外專家徵求意見以列出必需添置的實驗室設備、書籍、定期刊物的名單，以便能夠獲得足夠的設備以供教授在校學生。

五、（九）前一段并未提及專供研究用的設施的需要。可是，這並不應該被解釋為我們低估大學教育中研究的重要性，或我們認為應該使南大永遠停留於和美國小規模的文學院一樣的水準上。相反的，我們一致相信在一間大學中，良好的講授僅能在發問與研究的氣氛下進行；為吸引并保留夠水準的職員，供進行研究的設施是很需要的。同時，我們認為應該優先供應對教學有助的適當設施。

五、（十）我們認為語文系太過注重文學評論而忽略了更重要的語文精研。

五、（十一）關於中文研究，我們所遭遇的困難便是：到現在為止，我們仍未有世界公認的標準以供我們衡量它們的內容及方法。我們認為該系的教授有許多對古典文學及文學傳統是有着很廣博的認識的。但是，由該科大綱看來，近代學者的研究成果，好像並沒有得到充分的注意。

五、（十二）我們同意馬來文組迫切需要在廣度及深度上作改良及擴充，并應儘量利用當地所擁有的大量材料。

五、（十三）我們深切地注意到目前存在着的對設立個別教育系的用處各種不同觀點。以我們過去所得經驗，我們必須表明我們完全主張採用一種制度，使學生於唸完一些專修學科之後，可以在相當短的時間內取得額外的教育文憑。我們因此主張在一九五九年末，教育系應改為教育組以供給獲得這種文憑的必要訓練。

第六章 考試

六、（一）一間大學如要得到優良的學生，最普遍，全時可能是最好的辦法便是規定每一個有意進入大學的學生必須參加一項入學考試并獲得及格。這種入學考試，如果正確地施行，可以挑選出有讀寫能力，學習技巧以及大學所需的在學習方面的廣泛準備。因此，一間大學對學生錄取的條件必須細心規劃，保證被錄取的學生擁有適當的準備并符合大學的需要以及使學生的教育經驗保有調和的連續性。

六、（二）南大是依照南大章程錄取新生。有下列資格之一的學生便可以參加入學試：

- （一）高三文憑或三年制的高師文憑。
- （二）兩年制的高師文憑及超過兩年的教學經驗。
- （三）劍橋九號文憑及有相當讀寫中文的能力。

參加南大主辦的先修班而於該課程結束時參加考試獲及格的學生可以不必參加入學考試直接進入大學。

六、（三）我們認為為一小部份不夠資格的學生而設的先修班應該儘早放棄。如果認為在一個學年內，大學未曾作準備全時也許對這個特別的工作并不熱心的教授，能把一些低級材料改變成為大學人材，那便是很大的錯誤。對於教職員，這是一項生疏的工作；對於大學當局，這是要增加開銷的一件事情。應該同時提到的是：在過去，中國的公立和私立大學曾經開辦過先修班但被認為并不實際。

六、（四）我們認為重要的是：入學考試的出題範圍應該細心準備，列出適合的課本及補充讀物使應考學生清楚知道他們應該作些什麼準備。出題的主要目的應該是考驗應考學生是否有思考能力或應用公式或普通原理以解決問題的技巧。

六、（五）我們認為錄取新生應依照下列方法：

- （一）每一院系錄取新生的最高數目應視各該院系的職員數目及設備而定。
- （二）如果合格的新生的人數太少而位置又多，那麼，儘量容納其他的學生。但不應該超過最高額。

六、（五）如果所有位置不夠容納全部合格學生，那麼便應該按照學額錄取學生。

六、（六）我們認為每一個學生於被錄取後，應該分別由大學中一名教授照顧，該名教授將充任他的顧問。顧問的責任便是協助該生挑選科目，說明該學科的需要，并代為安排一個良好的學習節目。而學生的首要任務便是應付學科的需要，務使他們不致到第四年時不能畢業。這一種學生顧問制度可能於較後時發展為正式的導師制，這當然要看是否有可能獲得必要的合格職員。

六、（七）我們同意，為了使南大的畢業考試和其他海外大學的同類考試達到劃一的水準，必須設立一個正式的考試委員會以擬定考題并批閱考卷。我們認為主要的是應該採取目前馬來亞大學的校外考試制度。

第七章 學生生活

七、（一）大學的幾年生活，可能說就是從少年時代轉入成年的過渡時期。在這幾年裏一個大學生從本身經驗去學習怎樣與別人共同生活，共同工作；因此，一個健康的大學生活，實在是學生服務社會，領導人群的好準備。但是，良好的大學風氣，養成難而破壞易。爲了這緣故，學生人數之增加，就不宜過速。現在人類服務社會的精神與領導能力，日覺重要，所以在準備的過程中，其經驗範圍就不應受到地理上，種族上語文上或宗教上之狹窄限制。

七、（二）按照上述的道理，我們認爲重量不重質，大批地錄取新生而未曾詳細考慮這措施對課程上以及課外活動上所可能發生的影響，乃是不健全的政策，無論多增學位的須要是怎樣大，亦無論大筆學費的收入對彌補財政的短絀有怎樣的裨益。若是開源無路，經費不敷果真無法避免的話，則增收學費的辦法比多收學生爲較可取。反對者或認爲增收學費等於增加清寒學生的負擔，可是，大學方面可以多設獎學金與助學金等。此款如不能求自捐款，亦可從增加的學費中撥出。有些外國的私立大學，以能在大量地，迅速地增收學費後復更大量地，更迅速地增加資助學生的助學金而覺得自豪。舉例來說，美國哈佛大學的學費總收入在二十五年內，從美金三百三十一萬四千二百零七元增至美金一千一百五十九萬五千六百八十八元，而同時大學支附學生的助學金亦從美金五十萬元增至美金六百萬元之鉅。換句話說，學費增加三百五十巴仙，但是助學金已增了一千二百巴仙了，現在哈佛大學所給予學生的補助金達全部學費之一半強。

七、（三）設立多項種類不同的獎學金，助學金與貸金等的好處，就是它給予各種的學生一個進大學就讀的機會，使大學生活多姿多采。共同生活，共同工作的結果，可使不同階級，不同宗教的學生之間，自然而然地產生互相了解與尊重。一間大學如果學業成績優良，而同時亦能給予學生愉快融洽的課外生活，就不特可以使富家子弟沒有出洋留學的需要，甚至到外國攻讀，反不如在本地就學的切合實用，因爲到外國讀大學的青年男女，無形中就喪失了機會去預先嘗試未來社會的滋味，這便是將要協助建造起來的更美滿的社會，這種具有教育性的經驗就非外國大學生活所能充份地給予我們的青年。當然，大學畢業後的專科訓練或深造又不同，因爲到外國作專科研究是有相當好處的。天資特厚的大學畢業生應該可以遣送到外國繼續研究，生活費可由本人家庭或大學所設的研究基金維持，大學將來須要教授人才，便可從他們之中聘請，那麼，高等教育就不必全靠外來人材維持。

七、（四）話又回到大學生活來。關於這方面，切要的就是適當的宿舍與教職員的指導有方。很多大學爲了想把通學生也納進大學生活圈裏，每每感到須先有學生會所的設備，雖然宿舍之供應尙覺不足以應付需要。這座學生會所，在學生生活全部發展之後，就成爲學生課外種種活動之主腦，所以它是一項基本需要。除了具備這類建築，同時負責其修理外，一般說來，爲了要培養學生的責任感與獨立精神，最好還是不要給津貼予學生會或其屬下種種式式的協會。學生活動之指導人員，最好是個年青的人，同時，協助他工作的應有一個由體育教練，宿舍舍監，大學教授以及學生代表所組成的學生福利委員會。有關支配大學生活的各項規則條例，應從長細議，低觸者應受到公平堅決的處罰。檢閱學生意見這一舉是不切實際的，同時也難於實行。目前南洋大學生刊物，可說非常可觀，雖然在讀者看來，在刊物上對師長或同學的批評，似乎尙須較大約束。諸如此類的輕率魯莽行爲，往往須要教職員更耐心地更精明地諄諄善誘，使年少力強充沛盈盈的精力可以陶冶成一種有了涵養的智慧。那時便能有所領悟，認識一個人在禮貌上，在仁慈上所應盡的義務，同時也明瞭正人君子的風度，與謙遜自守者的尊嚴。

第八章 判定

八、（一）於提出本報告書的這一部份時，我們願意指出我們故意避免提到我們在南大校園，贊助人，職員，教授及學生的極其稀少及短促的接觸中所見到的愉快及令人欽佩之特點。這些特點并不需要改良。既然我們是被邀請考慮學術水準及提出改良建議，我們僅把我們的判定限於下列數點：

- （一）我們所得的總印象是：南大擴展得太快而於招生前長期未作連貫性的精密計劃。
- （二）南大目前的組織及行政方法并不符合大學型的現代教育機構。
- （三）實驗室與圖書館的設計水準并不符合大學在學學生適當訓練的需求。
- （四）我們認為大部份的教授人員不夠資望給予大學學生適當的指導。該大學的僱用條件似乎阻止了許多較夠資格的人士接受該校的聘用，而經為該校聘用的夠資格的教授則感覺沮喪而不能振作。
- （五）結果，該大學便缺乏學術性的研討氣氛。
- （六）在課程方面，教授及學生雙方都似乎有太過繁重之感。南大所需的學分超過通常的需要。學科方面則顯示缺乏連貫性及均衡，而且時常缺少整然的程序。一些主要的學科被遺漏而一些沒有需要的學科却又包括在課程內。各系教授如能對全部學科重新作澈底的檢討，將使所有學生得益。

八、（二）由於上述的判定，我們很遺憾我們必須對南大的學術水準作不利的報告。本着良知，我們再度表示遺憾，我們目前不能向新嘉坡政府建議承認南大學位與其他經被承認的大學的學位相等。

八、（三）雖然我們未能看到學生們的實際工作，可是，我們覺得我們必須報告：經我們會見過的學生的智慧，求知慾，熱忱及進取心給我們一個很深刻的印象。政府對南大的前途及南大學位的承認無論作怎樣的決定，必須有一些過渡性的安排以保證這些學生不需担当這項罪過。

八、（四）於提出這些判定後，我們必須說明這些判定並沒有減少我們對南大創辦人之崇高理想的欽佩。他們創辦高等學府的宗旨在於遵循中華傳統以供馬來亞學生最好的訓練。至於他們的作為尚未達到他們的宗旨，并不需要感到過份的失望：一番新努力將會帶來新的成就。

第九章 建議

九、（一）如果沒有適當的財力，下列建議不能付諸實施。

九、（二）我們建議設立一個擁有不超過七名委員的特別委員會，該會委員將包括南洋大學及政府代表，以檢討我們的報告書并決定我們認為需要改組的範圍與程序。

九、（三）我們建議於詳細考慮本報告書第三章所提各點以後，修正一九五八年南洋大學法令。

九、（四）我們建議立即把目前全職的教授人員的薪金提高約五十巴仙，作為過渡時期的一個步驟。目前的每年重新簽寫聘書的制度，應該暫時保留至整個大學完成改組為止。在新合約下未被重聘的現任教授人員應該於合約期滿時獲得他們自己及家眷的回歸原地的旅費及相當於四個月薪金的退職金。

九、（五）我們建議一九六〇年度錄取新生的數目應該比以前幾年大量減少，而受到改組嚴重影响的院系，更不應該錄取任何新生。

九、（六）我們建議特別委員會的第二步工作應該是擬定全部教授人員及行政職員，包括校長的新薪金率及僱用條件而由一九六〇年正月一日起生效。新薪金率不能自動適用於現任教授人員；依照下面所說明的步驟在新薪金率下的所有位置將重新登報徵聘。

九、（七）我們建議特別委員會應進一步考慮并決定一九六〇年度南大來自私人及官方的經保證的入息；同時，有鑒於擬定全年預算的需要，必須確定有意聘請的教授人員的數目。該預算不僅須撥定適當款項作教授人員薪金，且須撥定充分款項供該大學各院系的適當經常費用。我們認為與其設立許多不夠教授及設備不足的院系不如設立較少但教授充足及設備良好的院系。

九、（八）我們建議校長的位置應該於教職員數目與大學的全年預算有所決定之後儘速登報徵聘填補之。特別委員會應該採取步驟委任一代理校長處理例行公事，直至新校長就任為止。

九、（九）我們建議於新校長就任之後，在本章第七節所提的各項位置應該按照次序先後登報徵聘。

九、（十）我們建議於徵聘學術人員時，包括大學校長，應該徵求校外學術專家意見。現任教授人員都可以申請所有的位置。

九、（十一）我們建議於新校長就任及學術評議會建立之前，應儘量討論南大目前面對的財政及學術方面的種種問題，同時，逐步減少學生的數目。

九、（十二）同樣的，我們建議不應再計劃興建新學院或設立新學系，同時，有關把四學年制改為三學年制及實施榮譽學年制的兩項建議應該暫時放棄，直至改組完成為止。

九、（十三）我們建議行政機構及特別委員會應於新校長就任以後解散。

九、（十四）為了要儘速提高南大的學術水準，我們建議南大當局應採取馬大的校外考試制

度。沒有理由爲什麼不能擬定一項方法同時借用馬大全部或一部份的校外考試的考試委員。

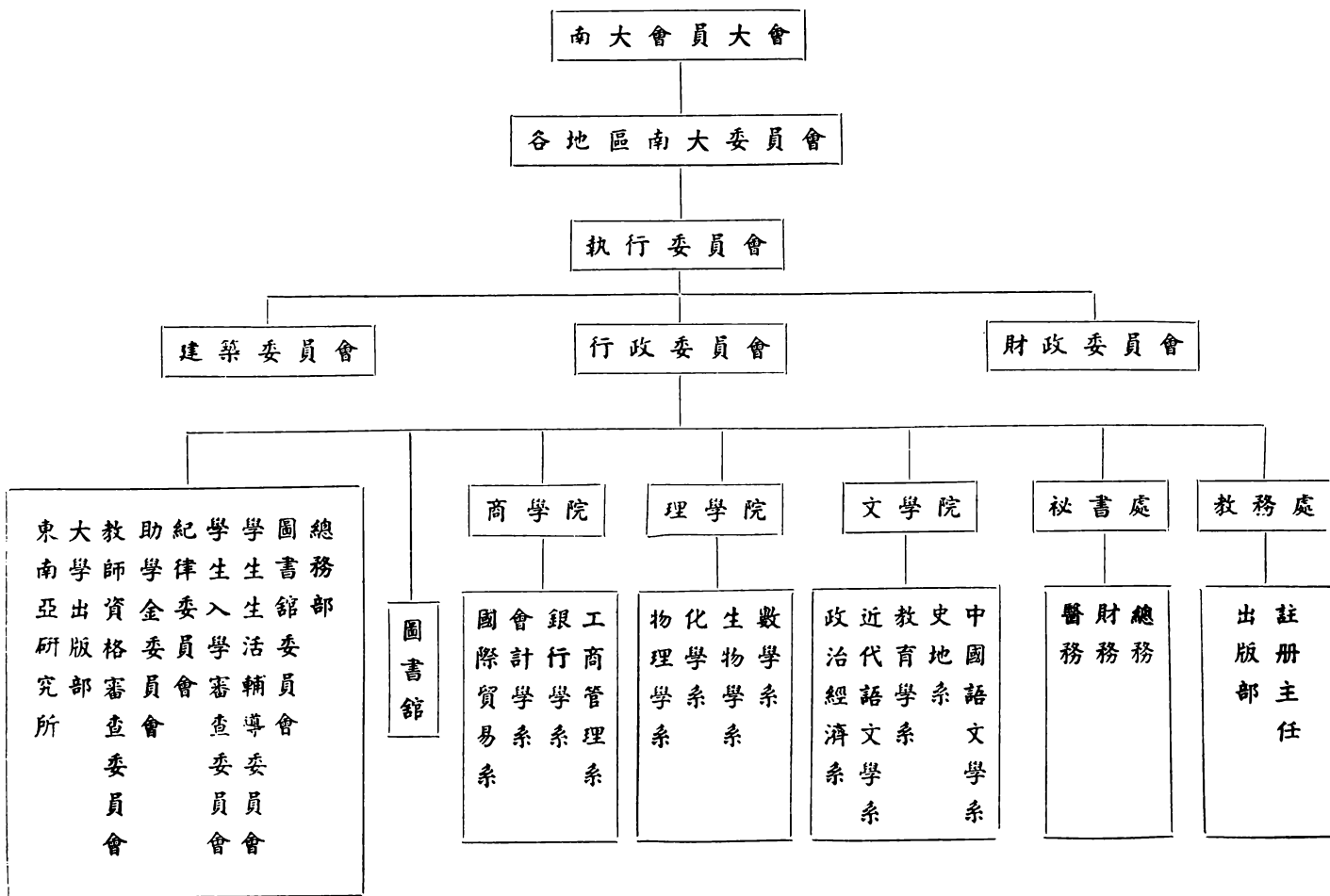
九、（十五）再者，我們體會到，由於上列建議，南大必需進行改組，南大學位必須等待數年方能由一有資格的評議會向政府建議承認爲進入政府機構服務之合法資格。由於我們感覺到使目前的學生再度受罪，我們因此向政府建議暫時放鬆進入政府機構包括教育機構服務的資格，使南大畢業生可以於經過面試及參加公衆服務委員會認爲需要的一些考試而獲及格後，進入政府機構服務；這些畢業生的最初薪金可由公衆服務委員會決定。至於他們將來的昇級，甚至昇到最高位置，則全靠他們個別的表现。

九、（十六）我們繼續建議鼓勵新嘉坡的兩間大學設立一些非正式的校際的學術性研究會，以促進友誼并鼓勵合作。

九、（十七）我們希望目前存有的兩間分別的「華文大學」及「英文大學」的思想將會由兩間馬來亞的大學的思想取代之。這兩間馬來亞的大學，一間的教學以英文爲主，而另一間的教學則以中文爲主。這兩間大學的共同理想便是以多種語文，良好的學力及知識上的聯系，建立一個相互瞭解及尊重的和諧社會。我們相信，這樣一來，目前由於教育上的隔閡而存有的互相猜忌，將在獨立與自由下成長的新團結中完全消逝。

南洋大學組織表

附表甲(南大提出)



附錄乙

南洋大學——大學組織

（一）各地區委員會——

南洋大學各地委員會共有十五個，計馬來亞聯邦九州各設一個，檳城一個，威省一個，馬六甲一個，沙拉越二個及新嘉坡一個。委員會大會每年舉行一次以接受大學的常年報告及稽核執行委員會提出之財政收支報告。有關大學政策的重要提案得向大會提出通過。

（二）南大執行委員會——

南大及其財產的管理是賦予大學執行委員會，包括二十五名至二百五十名委員，由各地委員會選出。執行委員會有管理大學的全權，處理，指揮及決定一切有關大學的行政及完成大學的宗旨與目的。

（三）行政委員會——

南大最高的行政機關是行政委員會。大學共有三學院、是即文學院、理學院及商學院。此外，另有教務處以辦理學生註冊、選課、考試、出版以及一切與學生學術活動有關事項。大學先修班亦由此機構主持。

（四）教務會議——

教務會議由教務長，三院院長，各系主任，註冊主任，出版組主任及圖書館主任組織之，由教務長任主席。這是一個大學的學術機構，具有督同及通常指導教學，研究及考試的權力。教務會議得隨時召開以討論及決定大學教學與研究的組織以及其他在校內有關學術研究的事項。

（五）院務會議——

院務會議由院長（主席），有關學院的系主任，教授及副教授組織之。每一學期之首月及末月按期召開會議以討論及決定大學的教學及研究組織以及有關學術研究的其他事項。教務長認為必要時，得隨時召開特別會議。

（六）系務會議——

系務會議由各該系的主任、教授、副教授、講師及助教組織之，系主任為當然主席。各系會議得隨時召開以討論教學組織及其他屬於該系範圍內的事項。

（七）圖書館委員會——

圖書館委員會由行政委員會主席（主席），圖書館主任（秘書）及三院各推舉二名教授組織之，負責大學圖書館的組織及管理。

（八）學生入學審查委員會——

學生入學審查委員會由行政委員會於每學年開始時委任之以檢討新生入學條例。本委員會委員包括教務長、三院院長、註冊主任、秘書長及若干直接有關入學考試的教授。教務長充任委員

會主席。

(九) 學生生活輔導委員會——

本委員會負責監督及指導學生的課外活動。本委員會之下復分為二組，是即體育組及宿舍管理組。

(十) 助學金委員會——

本委員會收受大學獎學金申請書，於考慮其資質後決定應否給予獎學金。

(十一) 紀律委員會——

本委員會處理教職員及學生之嚴重違犯大學重要規程事件。

(十二) 總務部——

本部處理大學之一般事務。

(十三) 教師資格審查委員會——

本委員會審查應徵教師的申請書并考慮教師要求升職事項，然後向行政委員會作聘任及升職的建議。

(十四) 大學出版委員會——

本委員會負責刊印圖書以便出版大學叢書。

(十五) 東南亞研究所——

此為大學內一項學術機關，進行研究東南亞地域的歷史，社會及經濟事務。

(十六) 秘書處——

秘書處負責管理全部大學建築、校園、財產及醫務所；購買科學儀器，生物標本、化學用品、圖書館圖書、用品、校具等。此外并處理大學所有錢財事項。

附錄丙

南洋大學教師資格審查暫行標準

(由南洋大學提出)

(一) 助教須具下列資格之一：

- (1) 曾在著名大學畢業得有學士學位而成績優良者。
- (2) 專科學校畢業，曾在學術機關研究或服務二年以上，著有成績者。

(二) 講師須具左列資格之一：

- (1) 曾在著名大學得有博士學位或碩士學位而成績優良者。
- (2) 曾任著名大學講師一年以上而有服務證件者。
- (3) 曾任著名大學助教四年以上(包括至少在本大學服務一年以上)服務，成績優良并有專門著作者。

(三) 副教授須具左列資格之一：

- (1) 曾在著名大學得有博士學位并有有價值之著作者，或曾在著名大學得有碩士學位而教學成績優良者。
- (2) 曾任著名大學副教授一年以上而有證明文件者。
- (3) 曾任著名大學講師三年以上服務成績優良并有專門著作者。
- (四) 教授須具下列資格之一：
 - (1) 具有副教授第一款資格，繼續研究，對學術上有重要貢獻者，
 - (2) 曾任著名大學教授一年以上而有證明文件者。
 - (3) 曾任著名大學副教授三年以上服務成績優良并有重要著作者。
- (五) 對於中國國學有高深研究并有教學經驗及有學術上重要著作者，經審查合格後，得認為具有相當於講師，副教授，或教授資格。
- (六) 新聘或申請升等教師須呈繳下列各件：
 - (1) 填寫申請書，註明姓名、性別、國籍、年齡、學歷、經歷、著作、現職、擅長科目及申請審查等別。
 - (2) 畢業證書或學位證書或學歷證明書（申請升等教師免繳）。
 - (3) 著作，須印刷成品者，中等學校教科書或參考書及翻譯等不予審查（申請升等教師之著作應限於前次審查後續出者）。
 - (4) 服務證書，服務學校機關之原聘約或任用狀，其因故遺失者，須有原學校機關或其主管官署在案證明文件（申請升等者限於前次審查後繼續服務之證書以及所屬學系所發之服務成績證明書）。
 - (5) 其他足資證明資格之文件。
- (七) 教師資格審查暫行標準第三條及第七條各款所稱之成績，應行審查之要點如左：
 - (1) 具有學士學位者，審查其畢業考試成績及名次。
 - (2) 曾於學術機關研究或服務者，審查其研究報告著作或成績證明書。
 - (8) 得有博士碩士學位者，審查其論文之價值及其授予學位學校之地位。

附錄丁

大學教育的目的旨在培養學生對專門及個人才幹之成長能力并成為有用的公民。我們不應從事訓練學生於畢業時成為專業的應行者而應教育他們俾他們能成為具有充份才能的專門人才。因此，教學方面應先行計劃用以協助每一學生獲得如下的成效：

- (一) 對於基本智識具有綜合的了解及在其主要科目與有關範圍內精通其基本技巧或專藝，并能實際應用之。
- (二) 真正的能運用有規律地分析思維方法，一若科學家及專門家之時常應用以達成合理，創造的結論，庶幾學生於畢業後能運用該項思維在專業工作上或在做一個公民上，達到本身的決定。
- (三) 有能力為自己去作學者式的有規律的學習，使於畢業後能在智慧方面成長且能及時趕上其職業上及社會上隨時進步的智識。
- (四) 哲學的見地及智識的幅員，將使他能認識和應付他職業工作上的人文，經濟及社會諸問題。

