

香港中文大學調查委員會報告書

一九七六年三月

中文大學校刊附刊

中文大學校刊特將香港政府印發之香港中文大學調查委員會報告書中文版原文再行印製，作為校刊附刊，以供讀者參考。

## 香港中文大學調查委員會

委員會成員如下：

主席 富爾敦勳爵

前薩撒斯大學教授

委員 夏利士爵士

大學及理工教育資助委員會一九六五至七三年度主席

楊慶堃教授

匹茲堡大學社會學系榮勳教授

秘書 麥斯威先生

英國海外高等教育大學校際委員會副主席

# 香港中文大學調查委員會報告書

## 目錄

### 第一章

引言

1 段  
| 17 次

(一) 緣起

(二) 職權

(三) 過程

(四) 申謝

### 第二章

主要問題所在

(一) 加強教師治校

(二) 學系整合

18  
| 40

### 第三章

大學內各書院的未來任務

41  
| 67

### 第四章

中文大學將來的結構及組織

(一) 校本部

(二) 書院

68  
| 93

### 第五章

結論

94  
| 105

### 附錄

一 曾向本委員會致送備忘錄的人士及團體名單

二 曾向本委員會作証的人士名單

三 小組教學方式舉例

四 叙聘諮詢委員會



# 第一章 引言

## (一) 緣起

1 香港中文大學在一九六三年十月成立，是一所聯邦制大學，成員書院包括崇基、新亞和聯合。崇基學院是一間基督教中文專上學院，一九五一年由多個基督教教會代表在港創立，當時只有學生六三人。在海外人士的經濟援助下，該院日漸發展，初時校舍祇是租來，至一九五六年始遷入新界馬料水景色怡人的校址。新亞書院於一九四九年由院長錢穆博士和多名逃難來港的中國學者創立，旨在傳授中國固有文化和西方現代學識。該院成立之初，校舍甚為簡陋，但不久即獲本港和海外人士，特別是雅禮協會和哈佛燕京學社的支持，因得在九龍關設規模畧具的校園。聯合書院則在一九五六年由五間避地香港的書院合併而成，以求資源滙濟，但仍受教職人員和校舍問題困擾，不得使用臨時校舍多年。

2 以上三間院校在聯院校議會中合作多年，以期獲得政府承認和撥款資助，達成辦學理想，計劃發展成爲一所大學。其後，一九六三年，當局委出一委員會由富爾敦勳爵任主席，就「儘早成立備有適當成員書院的聯邦制中文大學」所應採步驟一事，向政府提出建議。結果該委員會建議新中文大學應於一九六三年九月三十日前成立，由上述三間書院加入爲成員書院。此項建議，當局原則上予以贊同，三間院校亦予接納。

3 自該委員會訪港後，中文大學在校園建設和學術成就方面均有重大進展，其中首推位於沙田的大學校園。三間院校和大學校本部的建築物毗鄰而建，各具獨特風格，但不失整體上的和諧。一九六三年委員會提交報告書時，並未考慮及將整間大學集中一地是否可行，祇是假定新亞書院、聯合書院和校本部的地點會和崇基學院相去五哩。成員書院集中一地，對大學本身來說，自然十分有利，雖然初時各書院須經歷一段相當長的艱難分隔時期。建設工程進展迅速，現時校園內供學術研究和住宿用的樓宇亦頗壯觀。

4 該大學的教務亦有進展。一九六二年十月，該大學三間書院只有學生一、〇七三人。當時該委員會預料五年後學生人數將達一、八〇〇人。但一九六五至六六年度時已不止此數。一九七五年十二月，全校學生人數增至日班三、五三八人，夜班二〇二人。從該大學的擴展教務計劃中，可見其迎合社會需要的決心。在大學本科方面，增加

了好些新科目，例如電子學、新聞學及音樂，又加添了好些現代語文的新課程。在教學組織方面，也有顯著的進展。第一個富爾敦委員會曾預算大學一、二年級的理科教學在各書院的課室舉行，但是現在全部理科教學都集中在科學館上課。該委員會曾促請該大學留意國際教學的重要性，因為校方可以集中利用各書院的學術專才，使全體學生得益。這種教學方式現已大為推廣，尤其是自一九六九年大學教育資助委員會撥款，要求該大學集中利用各書院的人力物力，以求節省後，校方即致力於此。這類國際課程，一九六四至六五年度只有七種，但是到了一九七三至七四年度，已經增至四五七種。

5 研究院的教務，也隨着大學本科課程的增長而擴展，第一個富爾敦委員會預算該大學的研究工作會有緩慢穩定的進展。但是自從一九六六至六七年度研究院開辦後，到一九七五年十二月，研究生人數已經增加六倍，共達一九〇人。研究院共有十四個學部，其中十一個與「通識教育」有關（見中文大學校長一九七〇至七四年報告書）。其餘三個學部是工商管理、教育及電子學。由此可見該大學確為適應本港社會的特殊需要而負起培養專才的任務。為促進教師及研究生的研究工作起見，該大學設立若干研究所，例如中國文化研究所、社會及人文學科研究所及理工研究所。此外，又成立一些研究中心，計有經濟研究中心、社會研究中心、傳播研究中心、東亞研究中心、海洋科學研究中心及電子計算中心等。通過這些研究所及研究中心的活動，以及校外進修部的工作，該大學為本港社會提供各種形式的公共服務。

6 總括來說，該大學成立十二年來，發展甚大，在國際上所享的聲譽日隆。因此，那些曾經多方努力，使該大學有今日成就的人，理宜予以讚揚。進行發展工作，當然要衡量緩急先後，依次實施。所以第一個階段是着重提供必要的人力物力，使該大學能達成使命。現在試舉幾個數字，便足以顯示這方面的成就。一九七四年該大學的固定資產，包括成立前三間成員書院所有財產在內，依原值計算，達一億八、二〇〇萬港元，而每年的經常收入則超過五、四〇〇萬港元。在第一個富爾敦委員會期間，該大學副講師級以上的教師只得九九人，但現時已增至二六二人。圖書館的設備亦大為增加。此次訪問時，該大學全部藏書連同重複的在內，約達四八萬冊，其中60%為中文書籍。從這些數字，可見在該大學校長的賢明領導下，有關人員在促進社會關係、籌款及籌劃等方面，確曾作出巨大的努力。否則，怎能有如此卓越的成就。

7 然而，此種發展對若干方面並非全無影響。雖然政府撥款和私人捐助均極慷慨，但經費大增，於是有人一再倡議力求節約。此外，大學擴展亦引起內部組織與彼此相互關係之問題。在此情況下，校長便於一九七四年二月十二

日，在徵得行政與計劃委員會贊同及大學教務會與校董會同意後，委出一個「教育方針與大學組織工作小組」。該工作小組作出判斷時，指出若干因大學大規模發展而造成的影響，例如：「對大學師生關係所產生的深遠影響」，必須加強中央行政組織及有導致委員會數目激增的趨勢等。同時亦舉出自一九六九年以來施行「資源匯濟」政策所產生的一些結果——教務籌劃的責任實質上已從書院教務會移交至大書院務會及系務會，而行政程序亦日益集中於校本部。該工作小組認為大學須要進行改革——此項意見於一九七五年五月教職人員意見調查中獲得大力支持。該工作小組於是發表兩項重要改革原則，即：——

① 教師應參與大學各級行政管理，及

② 相同學系應加整合。

工作小組雖然主張基本上與實質上的改革，但仍以為保留聯邦制最為重要。該小組提出數項可行的改革方案，但均不能獲得一致通過。

## (二) 職權

8 在此情形下，大學校監決定從校外另行委出委員會，其職權如下：

「根據香港中文大學最初十年發展之經驗，及「教育方針與大學組織工作小組」之總結報告書，就大學及其成員書院之管理、財政及行政體系、條例、規程等應否改革之問題，提出建議。」

我們知道校監希望本委員會能着重於原則及主要方針，而非行政或財政方面的實施細則。

9 中文大學經過初期急劇而廣泛的擴展後，即着手檢討其組織與結構，俾能適應將來要肩負的新任務，我們認為這種做法是深謀遠慮和適合時宜的。同時邀請校外同事協助，亦事屬尋常，許多國家已有此先例。我們執行任務之初，已知大學方面對本身一切問題業經自行檢討，而有關人士對工作小組報告書的反應，足以證明校方已準備虛心策劃有關本身前途之大計。這使我們充滿信心，進行工作。

## (三) 過程

10 一九七五年十一月十二日當局宣佈委出本委員會；十二月五日各委員在香港會合。其後，各委員分別先後離開香港：夏利士爵士於十二月十二日，富爾敦勳爵於十二月十三日，楊慶堃教授於一月三日，本委員會秘書於十二月

十七日。在港期間，我們聆取有關人士的意見，和訪問中文大學。我們雖因事務羈身而未能久留香港，但各委員多年來都經常與中文大學保持聯繫，所積累的經驗，對本委員會來說實在彌足珍貴。

11 富爾敦勳爵、夏利士爵士及本委員會秘書於一月間在倫敦聚談，而楊慶堃教授和本委員會秘書則在美國晤面。二月九日，全體委員在倫敦會合，把本報告書定稿。

12 在各委員未抵達香港之前，本委員會會邀請各界人士提供意見。應邀提供書面意見者的芳名見附錄一。對所提供的資料和意見，本委員會表示衷心感謝。

13 於各委員訪港期間，有關的會見秩序異常緊湊，因得以聽取各有關方面的意見，包括：中文大學和各成員書院的管理機構，該大學校長，各院院長，教務，圖書館，行政人員，及學生團體代表等。我們非常感激他們抽出寶貴時間前來會晤，並可向他們保證，所進行的會談，對本委員會的工作實極有裨助；對於他們的耐心諒解和樂意的態度，於此一併致謝。曾親自向本委員會提供意見者的芳名見附錄二。

14 循上述及其他途徑，本委員會發現許多確切的證據，足以證明香港市民對香港中文大學的深切關懷。港人不祇關心該大學過去十年來的顯著成就，而且關心該大學對香港未來的繁榮利樂所能作出的貢獻。我們深切體會到，這種關懷對中文大學將來的發展無疑是有力的保證和積極的支持。

#### (四) 申謝

15 在訪問香港期間，荷蒙有關人士熱誠款待，深感愉快，對各方面的盛意隆情，謹此申謝。對於署理總督、中文大學校董會主席及中文大學校長，本委員會尤為感謝。

16 在本委員會香港辦事處共事的有：蕭炯柱先生、高傑博先生、黃建誠先生、葉健士夫人，各同寅專心工作，樂意而謙和，使本委員會工作得以順利進行，我們深表讚賞。

17 海外高等教育大學校際委員會一向關懷香港中文大學，此次特派該會副主席協助我們執行任務，並提供辦事處設施，使此報告書得以順利完成，謹此一併致謝。

## 第二章 基本問題所在

18 我們於詳細考慮本委員會的職權範圍後，認為這要和整個問題配合，因而勢必反映出本委員會對中文大學過去、目前、特別是將來所担当角色的看法。中大的成立宗旨，意義重大，而中大於成立後最初十年的成長過程，亦不容忽視。一九七六年中大的抱負與任務，較諸一九六二年時當然有很大差別。中大的地理環境幾經變遷，例如以前預算崇基學院難免跟其他兩間成員書院及校本部相隔離，結果却意外獲得一個歸一的建校地點。凡此種種對中大的發展有何影響？此外，最重要的一點，就是中大經前人努力建校獲得良好開端之後，要如何發展，才可成爲一所既有實效又有創新，供香港青年接受高等教育的學府？所有對中大未來發展負有責任的人士，包括本委員會各委員在內，都須緊記，即使是下一學年便入學的大學生，亦須等待多年才達到一生中責任最重大的階段。一如世界各地的其他大學，中大現正爲其將來而努力。一所大學如果不比時代先進二十五年，便是趕不上時代，這樣說法絕非過甚其辭。

19 教育方針與大學組織工作小組，過去兩年來努力不懈檢討教務，本委員會自其研究結果獲得不少寶貴資料。至於此項研究會引起激烈而認真的辯論一事，本委員會從所接獲的意見中已得到證明。該工作小組曾提出下列兩項主要建議，作爲中大未來發展的原則：（一）加強教師治校；及（二）整合學系。該工作小組研究所得，本委員會不擬贅述，但對所提出兩項建議的原則，先行表示贊成，這樣一來，條理當會較爲明晰。

### （一） 加強教師治校

20 這項建議在大學各階層中引起嚴重的難題。一般而論，純屬教務問題，應以教學人員之專業意見及判斷爲準，當無異議。有教師參與治校的一般大學，其學院院務會、系務會及考試委員會都是全部★由大學教務人員（教師或研究員）任委員的，而凡負責聘請教學人員或研究人員的機構，其成員亦幾全屬教學人員。直至目前爲止，這個做法似乎人人都能接受，而近年來世界各地潮流所趨，接受教師參與治校更日漸普遍。假如這就是該工作小組心目中的意見，那麼該小組所提建議，就值得我們全力支持。

（★大學的考試委員會往往自海外聘請「校外考試委員」，但此舉不致妨礙教師治校的原則。）

21 我們必須持這種原則來研究各成員書院的校董會的地位。不過，我們發現第一個富爾敦委員會並不認為其職權範圍包括負責研究各成員書院的組織章程（見富爾敦報告書第99段）。根據我們訪問香港時所蒐集的資料，崇基學院的組織章程似乎限定，在四十位校董中，祇能有兩名教學人員，即由該學院院長及副院長出任當然校董。至於新亞書院的組織章程，則規定三十三位校董中，祇能有三名教學人員，即該書院院長、副院長和中國文化研究所所長。聯合書院校董會共有三十九位校董，其中包括五名教學人員（即該書院院長和四名學院院長）。在大學校董會中教學人員所佔比率則較高，二十七位校董之中有七名是教學人員（除此七名外，另有六名其他大學教學人員以個人名義出任校董）。

22 上述三間書院校董會的現行組織，似未能符合我們所支持的教師治校的原則。根據該三間書院組織章程的規定，校董會有絕對責任管理院務，又有權推翻書院院務會和系務會的決定。有人指稱各書院校董會的成員是具自我延續性的，如果這點屬實，則情形就更為嚴重了。在研究過各書院的組織章程後，本委員會發覺這樣的批評是有實據的。例如崇基學院的校董會，主要是由各教會的代表組成，有權增選校董達十五位。新亞書院校董會最多可有校董三十三位，但章程規定其中十三位必須由「一九五九年八月一日前已成為新亞書院校董的人士或其繼任人」提名，而校董可再提名其餘的校董達五位；此外，所有非當然校董都須經校董會多數票選出。在聯合書院校董會中有十九位校董係由校董會選出，另有十五位委任校董，五位當然校董。

23 我們認為，三間成員書院校董會組織上的這個特點，似應加以修改。各成員書院的傳統誠然須予保存，但我們相信繼承傳統的責任將來必定落在各書院的教學人員身上，因為歷年和學生經常接觸的正是他們。我們絕不忽視各成員書院的校董會在保留當日各專上書院的獨特風格方面所作的努力，因為這種努力對中大的成立及初期發展，是不可缺少的重大貢獻。我們並且認為，目前各成員書院的校董會（或經改組後的校董會），都應有一名代表奉委為大學校董會的當然校董。這不獨是明智之舉，中大方面亦可以藉此對各書院校董會表示謝意。此外，各成員書院於中大成立時所帶來而目前仍然保有的資產，亦應由各該書院校董會續任信託人。不過，我們認為，各成員書院校董會在大學的權力，應該到此為止。

24 此外還有一點須予考慮。各成員書院的校董會雖然在不同程度上被認為足以代表本港社會部分人士的權益，但事實上這些書院須要動用大量公務作為經費。我們不祇在形式上和理論上贊成改變目前中大的組織，即基於現代社會中大學與政府的關係，亦認為有此必要。我們現在要談談這種關係。

25 多數政府都承認在現代社會中，大學是毫無疑問必須設立的，而政府對這項設施則有資助的必要。同時，各政府亦大都同意，大學要圓滿達成任務，就應該享有相當的獨立和自主權。備受束縛的大學，自然不能有蓬勃的發展。

26 大學一方面要依賴政府財政支持，另一方面却要維持自主，這種微妙的關係，要由政府和大學雙方以誠懇的態度圓滑處理，才能避免產生不如意的後果。舉例來說，假如一所大學以學術自由為前提，使發展計劃超越合理的範圍，則政府站在維護公眾利益的立場，實無法不加以干預。

27 因此，作為教務首長的大學校長的主要責任之一，就是要為領導大學的發展計劃而努力，在該計劃的規模和形式上取得各有關方面的協議，使大學教務發展的進度完全配合廣大社會的目標和需要。大學的組織，則應以能支持大學校長領導履行這項有關大學的整體責任為依歸。

28 鑑於上述情形，一所大學接受政府資助的方式，是十分重要的關鍵。關於這點，最便當莫如拿香港的現行制度來加以說明。香港設有一個大學（及理工）教育資助委員會，就每四年一次的撥款向政府提出建議。換言之，大學與政府間之磋商，是經由該委員會進行，而政府的撥款，則按期發給。這樣的安排，旨在鼓勵大學盡力履行其共同責任。採用這一制度，對政府與大學都有明顯的好處。政府方面有兩項問題特別須要考慮：（1）推行高等教育需要長遠計劃和大量金錢；（2）要根據政府在教育、衛生和其他社會福利服務方面的一般政策的發展，以及私人工業的需要，來協調高層人才的供應問題。

29 對政府來說，上述制度的特殊優點，就是大學必須表明意圖。政府既要有會接受高等教育的人才，又要進行研究工作。大學在這方面的反應，自可從所提出的四年或五年計劃中見到，例如各學系的均衡發展，以及文科、理科、應用科學和社會科學的比重分配。大學內個性堅強的人士，在教務的爭論上可能偶獲勝利。如果計劃以一年為期，這樣的偶然結果，和一項實實在在為適應社會需要、解決問題、有抱負的計劃，其間的分別，由於年期太短，着實不易察覺。因此，只有為期四年或五年的長遠計劃，方能真正表現出大學將來發展的趨勢。

30 以大學來說，這種制度對其本身亦大有好處，而且對其培養學術風氣的作用，不無裨益。較諸徒然重視不受干預、維持自主制度的法律的概念來得重要得多的是，這種制度有真實的自發推動力，使大學從本身的有利地位去斷定社會的情況，以特有的洞察力從容不迫去衡量社會的需要，以及為達到以上各項目標而制訂一項教學和研究的方

案。只有在採用這種制度獲得成功時，大學才有得到真正自由的希望。這點關係大學的主權完整，所以極為重要。換句話說，大學是否有能力維持獨立行政，抗拒內外的壓力，端視能否成功採用此種措施。壓力甚至會來自恩人友好，使大學既定的發展目標出現偏差，因而失去整體的平衡和團結力。

31 這種制度對大學既然有這許多好處，我們自然不能將它當作政府為本身利益而故意施行的政策。其實它是真正關懷大學的人士的善意安排，因為如此方可使大學當局除處理其日常行政之外，還有機會自行策劃其將來，以適應社會的需要。這制度使大學不時有機會檢討其長遠策畧，確定輕重緩急的次序，從而解決內部的爭執。明智的大學校長，身負調停這些爭執的重責，當然不會捨棄這制度，因為他有責任向校內任何不妥協份子提示，指出雜亂無章的計劃，甚或「無論甚麼都再要求多一點」的計劃，是很難獲得重視或批准撥款的。

32 相信只有這樣解釋才可以使人完全明白「教師治校」和「大學自治」兩詞的涵義。世界各地有好些大學教師，除因責任感驅使而不得不參與委員會事務外，往往爲了專心學術研究而樂於放棄參加校內的無數委員會。但是按期檢討過去和瞻望將來，是有責任心的教學人員無可避免的工作。這項工作嚴格來說是和教務分不開，而且是極爲繁重的。它需要大學每一教學人員的竭誠合作，就本身專長提供有關其專科範圍內思想動向的意見，認清本科與其他各門學術之間的關係，爲配合下一代智育方面的需要而再行整理其教學材料，以及利用其學術研究的心得及成果，爲解決人類所一向面臨的飢餓、貧窮、衝突和互不信任等問題，作出貢獻。

33 在結束評論教師治校這個問題之前，我們要在這說明我們的觀點，就是大學校董會之內有教學人員的代表與非教學界人士的代表一起討論校務，是天經地義的事。社會賢達參與治校，對大學極有裨益。而且對這些非教學界人士來說，他們能夠有機會在大學校董會內與教學人員交換實際經驗，亦有好處。另一方面，負責大學行政的人員，也應有機會聽取非教學界人士的意見，汲取他們的經驗。同時，中大當局亦宜認真考慮使有較多教學人員出任大學校董。事實上，這項建議已獲得大學校董會內一些深具影響力的非教學人士的支持，本委員會對此深感欣慰。

## (二) 學系整合

34 現實世界的資源並非無限，因此，各學術部門如分開或各自獨立，幾無可避免導致某等學科重複，而其他學科則予忽畧，結果，教學與研究如不因而萎縮，亦勢必顧此失彼。如果能更有效利用各種資源，自然可以改善這種情



況。我們認為大學內部對此問題的意見是一致的，祇是在討論如何整合各學系時，意見才出現分歧。教育方針與大學組織工作小組提出以下三種可行的發展方式，以供論定：（甲）學系本位；（乙）學院本位；（丙）學科本位。

35 我們必須表明對此三種方式都不感樂觀，原因為：第一，有兩間書院反對該小組所建議的幾項整合方法（參閱新亞書院校董會一九七五年五月二十九日發表之聲明第十一（甲）條及崇基書院校董會一九七五年六月六日發出之聲明第三（乙）段）。聲明指出若將轄下的一部分學系撤銷，此舉將影響該書院在為學生提供真正的通識教育上所擔承的發展。我們認為一間書院本質上須包括多種學科的教職人員與學生之說甚有道理。大學教育因學科眾多而顯得多采多姿，故意將各科學生分隔開顯非明智之舉。大學生由於切磋而得益不少，任何不必要的分隔徒然妨礙自然的學術交融，我們相信這是退步而不合時宜的。其他大學有採取分隔方式而頗為成功的，但此項趨勢多見於高度專門學科方面，如科技及醫學等。該等教育機構雖有此成就，仍不免受人批評。

36 第二，我們相信發展中的香港，可能需要兼受多種混合科目訓練的人才，而這些訓練未必能編入傳統的院系學科模式。例如，有關環境研究的學科可能日形重要，須由地理學家、生物學家、經濟學家、社會工作者、心理學家、產業管理人、統計學家及與公眾衛生各方面有關的專門人士講授。同時，我們相信發展路線逐漸趨向介乎各科之間的範圍，所以不宜製造分界線來阻礙學科間的密切連繫。因此，我們認為任何足以妨礙靈活運用——特別是妨礙各學科間發展機會——的模式，都是令人感到遺憾的。此外，各書院間的學科分配，可能無法達成協議。我們亦不能忽視在各書院間調動學系或教職人員所可能造成的不良後果。

37 最後，也是最重要的一點，我們覺得如果將學科分類（不論根據系別、院別抑科別分類）編歸中大各成員書院，並將權力（真正或隱含的權力）授給各書院，使不受校本部約束而獨立行事，結果將變成：（i）由於交出職權，校本部之正常工作因而受到妨礙；或（ii）書院徒具虛名，在所指定的學科方面並無實權，與其他地方的單元制大學無異，祇是名稱不同。以上兩途，各有缺點，我們深感難於抉擇。

38 任何書院，如在有限類別之學術領域上要求全權教學管制，則殊不符合「書院」的原意，那是要求成爲一所大學，祇不過範圍較一般爲狹。准許一間書院有開辦某類學科的專利權，亦即等於在該類學科範圍內授予大學的地位，因爲大學的特徵在其擁有最高權力，決定所設學科的範圍；編定適合每一學習階段的課程；提供教學人員與研究設備；聘請教職人員；舉辦考試及頒授學位；訂定入學條件和錄取學生。如各書院享有上述屬於大學範圍的實權，則

無謂的意見分歧勢難避免，即按組織章程亦恐無法解決。依我們的意見，除非能證明我們杞人憂天，否則，就香港中文大學而論，與其任由此種情況產生，不若即速承認前此促使各書院擔當現行角色的情勢，已不復存在。倘讀者因此認為這是輕視過去十二年的歷史，贊成中文大學改採單元制的先兆，那現在讓我們清楚說明，我們的看法並非如此，亦無此意。下文我們將更詳細解釋大學內各書院的任務與職責。

39 這裏，我們最好以過去四十年的教訓警惕自己；四十年來，世界各地紛紛致力發展教育，即高等教育亦不例外。用於這方面的費用，一如其他公共設施的支出，增高至連最富有的國家亦難以負擔。事實擺在眼前，如非政府鼎力支持，所有大學都得停辦，只有數間私立學府幸而能財政獨立（幾全在北美洲）。因此，各大學如要與其他開支浩大的社會服務一起爭取政府撥款，自須深思熟慮，以確保在體制上力求暢順，能適應需求，以便經由大學教育資助委員會，向政府提出最中肯的開支緩急次序表。我們認為同一職責範圍內而存有各自獨立的權力機關，則大學的前途將冒不必要的危險。大學的體制實不容許有對峙的因素潛伏。

40 所以我們確信香港中文大學必須採取其效能不遜於單元制大學的體制，俾能和每次的四年計劃相吻合，又能迎合有意捐款者合乎法理的要求。簡而言之，大學內權力的分配與行使須使其能在規定的期限，清楚說明該大學所議決的計劃：並保證計劃一旦獲准，或經必要的修改後能切實執行。

### 第三章 大學內各書院的未來任務

41 工作小組所表明的兩大原則（見第7段）討論既畢，我們現在轉談第三點，也是大多數向本委員會作供的人士腦海中縈繞的問題，他們非常關心大學教育的質素，特別是所謂「通才教育」或「通識教育」。

42 我們對此亦同樣關切，並且相信這會引出若干極重要的原則。我們覺得此問題背後隱藏一項信念，這就是大學教育非徒傳授知識，同時亦是每一學生自我發現的過程。前者（傳授知識）的媒介是有組織的教學——講課、研討、示範和其他正式堂課。我們擬稱它為「學科為本」教學法。後者（自我發現過程）則有賴個別或組別學生與教師交換意見。我們將稱它為「學生為本」教學法。

43 教學只是大學的部份功能。事實上，大學亦是學術研究之所。我們相信學術界人士大都同意，以大學的兩大功能來說，過去半世紀以來，研究方面的成就，遠勝教學。教學與研究的傳統均衡已出現偏差，若權衡利害，我們必須承認，受害最烈的可能就是學生。

44 現現代大學組織內最普通單位——科系——的推動力也是造成這種形勢的因素。當然，各系發展其科目，固然合理，而且令人欽羨，因為大學的職責正是在尋求發現的氣氛中進行教學工作，因而使大學生於學習中覺得整體都在一心一意尋求過去的真相，努力揭露自然規律的秘密，了解人類不獨企圖與自然妥協，亦企圖與異乎自己的同類妥協等等複雜問題。

45 因此，我們必須接受事實，大學的性質就是「學科為本」的，完全致力於校內學科的學習與發展。不過這樣仍未算完全履行其任務。事實上，大學確也是教育青年人的地方。如果作為教師者的表現不足，則大學本身的前途與所屬的廣大社會，均一同受害。換言之，大學一方面以教學來創造前途，另一方面又利用新發現的力量改變環境和控制環境的變遷。我們既然確信大學內各書院的真正任務全在對大學生教學方面的特別貢獻，現在必須更詳細研究各書院所能提供的教育機會。

46 首先，我們談談學生本身。如果與其他國家無別，大學的學生，除小部份研究生外，其年齡當在十八至二十二歲之間，都是剛脫離青春期，在不損害父母或自己尊嚴的情況下獨立，每個人正面臨可能是一生中最嚴格的智力考

驗，同時亦爲自己個人生活與終身事業作出類似過河卒的重大決定。然而，學生間可能有很大的分別。有部分將成爲下一代的學者；考取學士學位後，大概會進入研究院深造。其餘，大部份畢業生才能雖然並無不及，將踏入社會擔負起各種專業的責任，其中包括教學、各類公共服務、傳理、財務、商業、貿易及製造業等。如果上述小部份學生可稱爲未來學者而無不當，則其餘大部分最好稱爲「工作者」，即實際採取行動，執行決策的人。所有學生，不論是學者抑工作者，對大學來說，都是一項艱巨的責任。這些學生，聰明與富進取心，智力感情均臻成熟，活力澎湃，正是過去與將來的橋樑，未來的知識界領袖。

47 大學務必盡量滿足每一組與組內每一人本性以及個人的需要。雖然我們的任務並非詳細指示大學如何達到上述目的，但或可容許我們作一概述，希望此舉對解決問題不無幫助。有關學士學位課程方面，該等課程必須爲全體學生而制定，反過來說，專爲準備畢業後進研究院的學生而制定的課程，對畢業後不再深造的學生（上文稱爲「工作者」）當然不適合。要尋求一種同時能滿足準學者及未來「任事者」學術需求的課程，實在非常困難。但這種課程必須找出。進一步說，課程必須具有伸縮性，不單爲適合各類學生顯然不同的需要（例如：最有希望成爲學者的，以及旨在獲得職業訓練以期成爲醫生或會計師等專業人才的），並須適應那些智力最宜按美國所謂「文理通識」課程而發展的學生。有部分學生在較狹窄的學術範圍內能大展所長，而有些却可以因兩種甚至三種學科課程的交互作用而產生濃厚興趣，經驗指出課程的結構可以同時爲此等學生提供適當的激勵。

48 大學致力於基本教育工作時，上述情形必須銘記。大學的基本教育工作有四：

- ① 就學生選修的學科給予有關題材的指導；
- ② 在專業、公共服務或社會服務的特殊活動方面，給予學生適當的職業及專業訓練；
- ③ 在學生選修學科的範圍內，培養其建立該方面專門人才的習慣與才能，以解決將來在這方面可能遇到的困難；
- ④ 訓練學生在急劇變化的世界中應付各種變化。

最重要的，是學生在大學修畢學士學位後所獲得的經驗，這時思考力已增強，習慣對每項疑難都提出一個「有甚麼證據」的基本問題，而且在他們的能力範圍內對有關證據予以評估，並作出合理的推論。大學應通過教學而達到這些目的。

49 大學教師在巔峯時，其成功似有賴於三項不斷循環的因素：（甲）對所授學科有湛深的造詣，極具權威；

(乙)精通自己所採用的教授方法；(丙)在可能範圍內，對自己的學生，不論是作為個人，抑作為某組年齡的代表，都有認識而且徹底了解。

50 關於(甲)項，我們於此不擬多言。祇有一點，那就是我們相信，一位教師倘能專心致志於其本科和學養，絕少會贏不到屬下學生的愛戴的。

51 關於(乙)項，我們祇能強調，一位教師的成功端賴其能否盡量利用本身所累積的豐富專門學識，通過審慎實踐的普及方法，以適應各類學生的特別或不同需要，因此，即使對最有成就的講師來說，一班大學一年級生是一項特殊的挑戰，與該班學生於修讀中期的需求不同，而與到達修讀期的最後階段，即在畢業前時的需求又不同。「學生為本」的小組教師，所用的教學法，必須不同於其學院擬訂的「學科為本」教學法。倘若他的教學法祇不過是拿講義「依書直說」，那是絕不合理的。他的教學法必須要能引起小組內每一學生的積極反應，經常要求每一學生都有主動性。可以採用一篇寫作或其他有意義的作業，作為小組討論的基礎。該篇寫作或作業的優點或缺點，必然會觸發有創造性的對話，積極牽動小組內的每一學生。教師必須設法引起這樣的對話，因為通過它，小組內個別學生可以發展獨立思考和判斷力，而教師則可藉此衡量學生進度的快慢。

52 關於(丙)項，要了解學生，我們已提過學生的特別質素、資質和前途、他們的精力和魄力，對接受和追隨新基本觀念激勵的獨特開朗性格。這些特點吸引了各處大學教師的興趣，激起他們的共鳴。一位有經驗的教師，當然不應忘記學習是一項高度個別、孤立、單獨的活動——伴着每一學生的是：困難和阻礙、挫折、失望的時刻、頓悟的雀躍和鼓舞、才能的增長和信心的產生。如果忘記或忽畧了此點，代價便是沮喪，甚或更糟。

教師從與小組學生接觸所獲知或洞察的一切實情，不僅對教學大有裨助；他們自個別學生的學習困難和需要所獲得的經驗，實足使他們在大學內各級委員會中制訂或修訂課程、實施大學教學程序、及執行入學和考試制度時更有貢獻。如此，各類學生的利益當更可受到注意和獲得保障。

53 所有大學教學工作都負有雙重任務，一是對學科本身，一是對冀求協助以循序漸進方式達到目的之學生。我們稱之為「學科為本」和「學生為本」。我們並不以為兩者全不相連。事實上，學生勢必受學科的「限制」和其理性概念的激勵，同時教師本身亦不應忘記學生在知識上有各種需要。

54 作為教學機構的大學，雖然必須肩負上述雙重任務，但可以選擇不同的方法來履行。有些大學以正式擬定的教學法為主，而以小組教學法為輔，加強其效果；另一些則以小組教學法為中心，以正式擬定的教學法為經緯。不論採用何種方法，世界上很多大學都一致認為此兩種教學法是相輔相成的——其一是關乎教師對其學科有條不紊的解說，例如觀念的整理、歷史、困難和展望；另一是確實地幫助學生，使在寂寥的路途獨自前進時，理解力、獨立的思考力和判斷力都不斷增進。我們現在所關懷的是，如果大學不重視小組教學法，則學生對於學習資料的理解和對各科領會的逐漸加深，均會蒙受大大不利。

55 「學生為本」的小組教學法，若能確立為制度，獲得專設機構的支持，在大學內受到尊重（正如為講課制度和實驗室示範教學而設的機構一樣），則我們相信，這教學方法會更形穩固，對學生更為有利。

56 基於上文所述，我們作出如下建議是自然不過的：

- (i) 香港中文大學應安排為學生提供包含此兩種教學法的均衡課程；
- (ii) 「學生為本」的教學法應在各書院推行，使之充實而更富活力。

我們相信「學生為本」的教學法需要本身院校的支持維護，正如「學科為本」的教學法通過大學各院系而得以盛行。祇有如此，這兩種教學法才能在大學課程中達到真正的均衡，可以長久持續。

57 根據此項安排，大學課程範圍內整個正式擬定以「學科為本」的教學責任，將繫在學院組成的個別學系，而學院則歸教務會管轄。（但如果大學認為，由數個學術上或地理上相近的學科合成一個「教研院」，會更具彈性及更有裨益，則上述責任將歸「教研院」。我們亦認為此舉大有可能。）無論採用何種方式組成，教務會及其附屬教務單位都應負責確保各課程提綱備有適當的講課、小組討論、實驗室教學等，俾學生能在考試前作好準備。同時，大學的責任是調度足夠的教師擔任這些工作，另一方面，各書院則負起輔助的責任，為各該書院的所有學生、組織及進行「學生為本」的小組教學法，以及負責保證有足夠教師去擔任這項工作。

58 我們盼望大學能善於利用三間書院的良好傳統，以此為基礎，建立一個「學生為本」的教學制度，以補現行講授課程及其他正規教學編排的不足。嚴格說來，此制度具有加強內部的作用，並非只是補偏救弊或助弱扶傾的措施，而且是提高每一學生的學習水平及幫助其克服學習過程中所遇困難的有效辦法。例如，一個學生從中學升入大學，往往會遇到一些難題——機會眾多，難以取捨，對於新的學習方式未能適應；最重要的，是要習慣大學的學習生

活。倘任由學生單獨去應付，他便會流於放任而採取因循的態度。他日的緊張便是由此而起，因為考試期近時，還有不少問題有待解決。然而，就整個大學生活來說，他一方面要遵照校方的指導學習，另一方面，迫於環境却要為生活而奔波；因此，如果他的學習是出於自願，而非由於強制，則定能有所成就，使一生受用不盡。小組教學法就是最能幫助學生達到此目的的途徑，因為小組學習方式能在秩序中提供自由：學生可參加小組討論自由發揮意見，但要遵守紀律，按時繳交作業。

59 我們在第56段提出的建議，使整間大學面臨一個極重要的原則性抉擇：究竟三間書院是否願意成為達成上述以「學生為本」教學法的媒介？如果大學決定採取這步驟，能否施行仍要視乎有無足夠教師願意擔任這種教學工作而定（註：估計數字見第61及87段）。根據我們所收集的意見，我們相信大學內不少教師願意接納我們的建議，那是由於所建議的方式與中國傳統的教育方式相融合之故。所以我們對大學會有足夠的現任教師樂意肩負這以「學生為本」的教學法，頗為樂觀。我們相信今天的學生需要支持與鼓勵，並不下於昔日的學生，各書院如承擔起組織及提供「學生為本」教學法的責任，將會起重大的啟發作用，對整個大學的健全及實力來說，貢獻很大。

60 如果我們提議的方式獲得採納，仍須解決其餘兩個原則性問題：

① 「學生為本」教學法應為誰而設？

應否只為一部份最有前途的學生，抑只為那些因教育、社會或個人條件不利而未必能完成學業的學生而設？倘在別的場合，環境不同，而有此主張尚或合理，亦會有人贊同。但我們深信在今日這個時代，只為小部份人士的利益着想的任何措施，必不受歡迎。因此，我們認為擬議中的「學生為本」教學法，應普及全體大學肄業學生。

② 是否全體教師都應參與「學生為本」教學工作？

要每一教師都承擔這項責任，無疑是自招失敗的做法。事實上，並非所有教師都宜於採用這個方法教學。部份教師會認為學科教學是最主要的，當然擅長學科教學的出色教師為數不少，但我們並不相信他們定能在小組教學方面發揮盡致，而我們亦不認為強迫各人採用這方法教學，就會使這方法獲得成功。擔任這項重要的「學生為本」教學工作的適當人選，應是有相當學術成就、經驗豐富的教師，並應包括有各組年齡及不同學科的人士在內。

61 因此，我們建議：①所有大學肄業生都應接受小組教學；②只須部份教師擔任此種教學工作。至於比例方面，我們提議應佔現任教師的30—40%，但這些教師必須出於自願。當然我們不是說一經負責此種教學，便要永遠負責下去，這些教師可因年齡增長，或要從事其他學術研究，或擔負或辭却其他任務，而予以調動。

62 我們決定這個30—40%的數字時，曾作兩項假設：（甲）一年級生需要較多小組課，在課程中段畧少，而在最後一年則又需較多小組課；（乙）由於部分教師及全體學生要參與「學生為本」的課程，正式擬定的教學程序應予調整。在此情形下，將來大部份「學科為本」的教學工作，要由60—70%現有大學教師擔任，但我們認為那些從事以「學生為本」教學工作的教師，每學年仍須擔任一個至兩個大學課程。於此，有一點必須澄清，那就是根據國際標準，該大學現有教師與學生的比例已是相當有利，因此我們認為大學當局不應以改善這個比例作為接納我們所提建議的條件。

63 附錄三載有他日可能參與小組教學課程的教師與學生人數舉例。我們要強調這只是舉例說明——還有很多其他可行的方式，大學可根據本身需要及環境而作出決定。

64 兩類教師共同合作，當有輝煌的成就。為公平起見，以「學生為本」的教師及以「學科為本」的教師，工作量應相同，此點最為重要。倘強令此多彼少，即會破壞極重要的合作精神。如果兩類教師的工作調協得當，彼此都有均等機會從事著作及研究，由是而有均等的晉升機會。

65 還有一點更為重要的，就是不要在「學科為本」教師與「學生為本」教師之間，築起一道人為的障礙。因此，本委員會建議此兩類教師應同屬校本部，由校本部聘任，按同一薪級支薪。此外，校本部還可以為從事「學生為本」教學工作的教師，特別安排住屋，因為這類教師必須能夠隨時接見學生，和負責促進各書院內的羣體生活。希望將來情況續有進展，使三間書院的「學生為本」教師都能够住在沙田的大學校園內。我們知道此舉未必立刻可行，但是希望將來在分配住屋時，應以此為意，而這類教師入住書院宿舍，租金方面亦應考慮畧予優待。

66 最後，有兩項特點尤宜注意。第一是關於考試制度。該大學通過考試方式，向外界及學生的未來僱主證明：該學生經已訓練成材，學有專長，堪足致用。因此，該大學不祇是進行教學，還要舉行考試，作學生的評判員。但書院却不是學生的評判員。書院是學生的朋友和伙伴，協助學生做好準備，使在大學的評判員面前，有最佳的表現。



各書院對學生進行輔導，建立其信心。既要使其萬勿以爲凡事易得，又須指出其治學上的不當處，更要使其作有系統的學習，俾能學以致用，一旦面臨考驗，即可展其長才。

67 第二，必須將上文所述的「學生爲本」小組教學法及我們所知該大學目前採用的輔導措施，予以區別。我們所建議的制度是大學正規教學法的一項補充教學。此項補充教學非常重要。我們心目中的「學生爲本」教學法，要由經驗豐富的教師經常進行，而教師的主要任務是要培養學生良好的判斷力及獨立思考能力。根據中國傳統，這類教師可以稱爲「導師」。這些「導師」可能成爲各書院的「院友」（見本報告第86段）。另一方面，如果我們沒有誤解，目前的輔導措施只不過是該大學正規「學科爲本」教學的一部份。同時爲了方便起見，往往由較低級的教師擔任，採用小組方式，進行補充性質的講解，或指導學生做作業。我們無意低貶這種工作的價值，而且即使我們的建議獲得採納，也可以繼續進行這種輔導，作爲大學正規「學科爲本」教學的一部份。

## 第四章 中文大學將來的結構及組織

68 我們曾經對教務管理的原則，作出批評；對大學校本部及成員書院的任務，也提出我們的概念。現在要把這些批評和概念，實際應用於該大學的結構及組織方面。首先我們想着重兩點。第一、關於照顧個別學生的需要，能否成功，端視乎教學及課程是否能充份靈活運用而定。我們懷疑傳統的學系組織是否最易於達到此目的。因此建議大學方面最好設立「教研院」。此舉可使個別科目所依賴的其他學科有較大的伸縮性。如果再加研究，便足見這樣把現有組織修改，是有好處的。因為此舉可以減輕正規委員會的工作，而決策亦得以加速擬定。第二、關於我們提出的概念——使校本部負起「學科為本」、各成員書院負起「學生為本」這些相輔相成的任務，在實施時，如果要獲得成功，便要取得有關人士的同情了解。這不只是各書院中與個別學生有關的教師及講授校本部課程的教師之間的互相了解，同時也是這兩組教師與大學行政人員之間的互相了解。因此我們非常希望有充份設施，使所有從事協助個別學生的人員，不論是教師、圖書館人員或行政人員，隨時有機會聚首一堂，交換意見。譬如說，職位相當的大學行政人員及圖書館人員應有權使用各書院的教師聯誼室，而大學全體教職員亦應經常利用為他們而設的聯誼室設備。

69 我們的建議首先是關於校本部，然後是各成員書院。在這些建議中，有若干點是上文沒有特別提到的。不過這些都是不解自明，毋須再行申述。

### (一) 校本部

#### (甲) 通則

70 全部權能，除其中顯屬各書院校董會者外（即：在該大學創立時，各該書院校董會以信託人身份，將書院資產帶進大學，至今仍保有信託人權責），都是授予校本部。在各項權能中，校本部特別要負責教務及發展方針、財務管理、大學入學試、聘請教職人員，擬訂課程、舉行考試及頒授學位等。

#### (乙) 大學校董會

71 大學校董會應繼續存在，並保留其現有的全部權能；但本章第(二)節建議更改書院組織，該校董會的部份權能因而須作相應的修改。

72 關於成員方面，除下述者外，本委員會建議不予更改：

(1) 每一書院應從擬議中的校董會提名一人參加，以代替從現有校董會中提名。

(ii) 各書院院長應為大學校董會的成員。(關於此點，只是英文名稱畧有更改，實質上並無改變。)

(iii) 各書院院長應為大學校董會的成員。如果大學設立「教研院」(見上文第68段)，便要另作安排，因為教研院屬主要教務組織，在大學校董會應有足夠代表性。在此情形下，大學教務會應從各「教研院」主席中選出不超過六名的代表，出席大學校董會。

(iv) 每一書院應從院友會中選出「院友」一人，出席大學校董會。

至於該大學可從外地大學或教育組織，邀請多至四人出任大學校董的現行措施，究應延續至何時一節。本委員會建議該大學加以考慮。

### (丙) 大學教務會

73 除因各書院的教務組織有所改變而須相應修改外，大學教務會應繼續保留原有權能。教務會的成員應包括大學校長、大學副校長、各書院院長、各書院院長(或各教研院主席)、各講座教授，及每一學科中的教授或高級講師(倘各該學科並無講座教授)、圖書館館長及院友六人(每書院從院友會中選出代表兩人)。關於選出參加大學教務會的院友人數，在試辦一段期間後，即須重新檢討，以便研究在大學教務會中，基本上與「學生為本」教學有關的成員和其餘成員的人數比例，是否適當。

### (丁) 行政及教務計劃委員會

74 行政及教務計劃委員會應繼續其現有功能。該委員會應以大學校長為主席，委員包括大學副校長、各書院院長及各書院院長。如果採用教研院制度，大學教務會便要從各教研院主席中，選出與各書院院長現有人數相等的代表，出席該委員會。

### (戊) 大學副校長

75 本委員會認為該大學繼續發展下去，大學校長的內外職責將會加重，那時便要有一位能撥出大部份時間來分擔校長職務的副校長。該副校長應和現時一樣，由大學校董會諮詢校長後委任。人選須經審慎考慮。本委員會認為如能修訂大學組織規程第6(i)條，擴大現行的人選範圍，將是明智之舉。但必須聲明一點，本委員會無意建議在大學現有教職人員外增聘大學副校長一人。至於任期，亦不必祇限兩年。

## (己) 教學人員

76 凡教學人員均應經過適當的敘聘諮詢委員會推薦，才由大學委任。本委員會認為各敘聘諮詢委員會的組織，現可在有利情況下予以簡化。附錄四載有本委員會認為適當的辦法。現時存於聘任教師與其他人員間的歧異應予消除。

77 各教學人員應由大學教務會在諮詢有關書院的院友會後，委派在書院任教。聘書應說明該員通常所須擔任的教職性質和最高工作量。

## (庚) 學生

78 本委員會建議，大學應按考生成績的優劣和所選擇的書院與學系，錄取學生分派各書院。

## (辛) 圖書館服務

79 各圖書館應予集中管理，由大學圖書館館長負責。另應在圖書總預算案內指撥款項，以維持各書院內供大學肄業生使用的圖書館。

## (壬) 行政組織

80 本委員會的職權，僅限於研究該大學未來發展的綱要，而非草擬一份包括新規程在內的藍圖。因此，在考慮校本部和成員書院行政組織應循的原則時，本委員會實感為難。一方面，倘各書院的行政完全獨立，各具無所不包的財政預算，可供學術用途的款項便須減縮。另一方面，倘各書院保留其特色，則對大學發展甚有貢獻，本委員會不願看到任何新辦法對此有所妨礙。倘由於經濟能力不足，或中央行政措施過於嚴厲，各書院無從自由發展，被迫囿於同一模型，書院制度因而失去其主要特色，則本委員會會深感遺憾。

現時並無成法可保均衡和徹底解決該大學的未來發展問題。這部份是大學當局的行政要旨問題，部份則有賴各執政者在未來數年內努力不懈、彼此互相諒解，使大學校本部與各書院間的關係漸趨穩定。

81 本委員會建議整間大學的事務，應由單一的行政機構，按照大學校董會和教務會的訓示處理，但行事方面則須變通。擬議中的改革實施時，大學當局可另行諮詢經驗豐富的大學行政家，以求在有效行政管理、合乎經濟原則、同時又不損各書院特色的大前提下，進一步改善校政。

## (二) 書院

### (甲) 書院校董會

82 現行的書院校董會和書院常務會均應解散。各書院應另組校董會，其職務限於負責處理現行的書院校董會在香港中文大學成立時帶進大學而現時仍保留的資產。本委員會相信新組的書院校董會將會繼續為各該書院而努力，例如：籌款以促進課外活動（如崇基的教堂活動），或設立獎學金，或以其他方式使書院生活更有生氣。這些計劃中，一些可能專為個別書院而設；其他則可能利及整個大學的學生，遇有此種情形，書院校董會應先行諮詢其他書院和本部的有關機構。

### (乙) 院友會

83 各書院不應有其本身的學系，亦不應有院務會，但應有「院友」會，由書院院長任主席。院友會負責把書院作為一個自治團體來管理和發展；為該院學生謀福利——不論其是否在大學住宿；編排導修課和提供諮詢服務；解決住宿生的食宿問題，以及維持書院的紀律等。如院友會希望舉辦課外活動，得就商於大學教務會後為之。此類課外活動，本委員會希望並不局限於主辦書院的學生，其他書院的學生亦應可參加。

### (丙) 書院院長

84 各書院院長應是有聲望的學者，不論在其轄下的書院，或在大學本身，院長均應擔當一個重要角色，負責推進以「學生為本」的教學法，維護書院在大學內的崇高理想。此外，並應為大學校董會、教務會、行政及教務計劃委員會的當然成員，在管理所屬書院方面，應與大學校長緊密合作。

85 我們建議，書院院長一職，應由有關書院六名院友組成的遴選委員會推薦人選，然後由大學校董會委任。至於此六名院友，則由院友會特別從擔任各級教職的院友中推舉，而遴選委員會主席一職，應由大學校長擔任，以負責向大學校董會呈交遴選報告書。各書院院長第一次任期為七年，期滿獲重委可重任，但任期不得超過三年。我們並不認為書院院長在受委之時必須已是該大學的教師，但倘院長本屬該校教師，則在任滿之時，大學必須妥為安排，俾可返回原任教席，同時並應顧及其資歷。如院長原非該校教師，則在其受委之日，倘獲其同意，大學即應預留適當職位，俾在任滿之時，可轉任該職位。

## (丁) 院友

86 除初次遴選外，院友通常由各書院的院友會從大學教師中選出，而大學教師則當然已由大學校董會根據大學規程委任。各院友任期為五年，連選得連任。

87 我們深知，初次委任各書院院友，大學必須作出特別安排。各書院若要完成本報告書前述的使命，則第一次院友選舉非常重要。為此，建議大學校董會為每間書院委任六名基本院友，人選則由校董會指派而由大學校長任主席的委員會推薦。此委員會成員，三名可由講座教授、教授或高級講師提名出任，另三名則由講師或副講師提名出任。該六名基本院友委出後，各院友會可續選出餘下的院友名額。三間書院共有學生逾三、五〇〇人，副講師級以上的教師二六二人。故此我們認為，如果上文第61段建議30—40%的比率獲得採納，則每間書院應有三十至四十名院友。

## (戊) 院聯教師

88 未獲選為院友的大學教師，則由大學有關機構，於諮詢有關書院的院友會後，分派至各書院，成為各書院的「院聯教師」，參加所屬書院的活動，得使用其聯誼室的設備，但不能像院友一樣，參與書院的管理事務。

## (己) 圖書館

89 各書院供學生用的圖書館均應由大學圖書館館長管理。我們希望，在訂購圖書政策和使用學生圖書館設備等方面，大學圖書館館長會認真考慮院友會的建議。

## (庚) 行政

90 在資產和財政方面，我們的目標是要盡量擴大用於大學肄業生的資源。各書院的建築物和其他資產均應由大學代為管理。每間書院每年的經費經大學校長和該書院院長進行適當的磋商後，由大學校董會撥給。每間書院均應有一個經批准的預算，以應付學術、文化活動、康樂，以及各種行政雜項等的開支。至於教師的薪金、退職金等開支，均不歸入各書院的預算內，因為他們均屬大學僱員（參閱第76至77段）。同樣，書院的文書人員，雖由書院院長或其代表遴選，亦均屬大學僱員。其次，負責各書院維修等工作的人員也是大學僱員。由於薪金通常佔一間學術機構預算的最大部份，我們並不認為各書院的每年預算，在我們所建議的制度下，會十分龐大。然而，各書院在若干程度上應有權斟酌將各項預算開支調動使用。在上文，我們已指出靈活運用的重要性；現在更強調，中央財政部門在管理帳項方面，不宜過於嚴謹。

91 我們認為，在提供膳食方面，大學應特別注意各書院所應負的責任。關於此事所牽涉組織方面的問題，我們所知不多，不敢置評，但經驗顯示，此等事最易出問題，故此相信大學校董會會細加考慮。

92 各書院均應設置學生紀錄冊。院友在履行其對學生的職責時，經常用得到此冊。

93 我們認為，我們所設想的書院，其組織應盡可能做到無官僚習氣。書院的各級成員如要建立一個共同生活，則必須盡量避免給俗務分心。為保管各樣紀錄、安排院友會的活動程序，以及其他一般事務等，各書院確實需要文書人員的協助，但除此之外，我們並不認為有大量增聘人員的必要。

## 第五章 結論

94 我們現在要總結本報告書，希望經已清楚表明我們對所收到的許多意見，均已給予同情的考慮。並且相信教師更廣泛參與校本部和書院的校務管理的時機經已到來。我們極力建議保留及加強聯邦制，因為我們深信，聯邦制對一個學術機構的作用，是在促進有用的意見交流，俾能追上這個瞬息萬變的世界，以及鼓勵各種不同的社會理想和行為並存發展，以刺激學術研究。我們並且相信，中文大學既已奠下良好基礎，又與其他大學取得密切聯繫，定能再藉着深具卓見的發展研究院政策，繼續對中國和世界學術作出日益偉大的貢獻，不論這種貢獻是來自該大學的個別成員或研究組。

95 我們贊成工作小組將學科整合的建議，但這並不表示我們同意其報告書所提將整合後的學科歸併個別書院的辦法。我們認為應將目前各種零碎的學科合併，置於一個強有力的大學組織之內。我們曾指出，在多項令人信服的理由中，如果做不到此點，則中文大學在以後每四年一次的檢討中，不易通過大學及理工教育資助委員會向政府提出強有力的撥款要求。還有，我們認為，在實行學科整合時，應考慮設立一個具有伸縮性的學術組織，俾鼓勵目前因學系界限而分離的學科建立聯繫，並促進學科間的合作發展。果如是，學術研究便可適應——在若干程度上更可領導——環境和社會的轉變。

96 我們認為，香港華裔青年的需求，乃促成中文大學成立的決定因素。這些需求，對中文大學下一階段的發展，亦將是一股特殊的推進力量。我們並相信，大學肄業生的年齡，對確立影響其一生的基本原則和計劃，會起決定性的作用。基此，在培養各代的青年人逐漸成爲社會領導階層的接班人方面，大學負有重大的責任去提高他們的知識水準和能力。因此，本報告書的重點放在如何教導大學肄業生。

97 在教育學生方面，我們曾分辨過「學科爲本」教學法跟「學生爲本」教學法的不同之處。前者着重將學科教授學生；後者則着重啓導學生，俾能將本身的才能、資質、判斷力和獨立思考能力發展至極限。我們認為，此二者均屬必要，有相輔相成的作用。正規教學法顯示出某門純理性的學問探討的圓滿性和完整性；可以製造機會，但却不能保證可以接觸到個別學生的思想。要做到這點，須採用某種形式的個別教授，或小心選擇一個、兩個、甚或三個同學作陪。



98 我們認為，各種講課、小組討論、實驗等正規教授法，屬於校本部的範疇。校本部（正如我們所曾指出的，負責學科的教授），由於其所包括的範圍、本身的綜合性、超然性、所持的標準、所作的價值評估、以及在各種不同甚至相反的思想派別中所起的均衡作用，在在都使其成爲「學科爲本」教學法的策劃者和監護人。

99 「學生爲本」教學的責任，便自然落在書院方面。書院就像個由各級成員組成的會所，大家聚首一堂，共同追求學術旨趣和目標。書院的另一個目標，是設法令每一成員，不論是教師或學生，都能做到使自己經常覺得在書院內有其重要性和應盡的義務，從而使書院內的共同生活多姿多采。基於上述理由，在安排教學和團體事務方面，書院務須採用我們在上文各處所述的「小規模」和「學生爲本」的教學法，並接受這種教學在規模方面的若干限制，因爲如果超越這些限制，個別成員便會對其在學務和人事中應有的地位失去信心。最近很多大學受到批評，謂他們讓個別成員失去歸屬感——這或許無可避免，因爲它們的規模經已大爲擴展。但隨着這種歸屬感的喪失，却帶來某種程度的覺醒。

100 我們所提出的建議，對中文大學可說是個鉅大挑戰。中大決定如何應付，對其未來的特色有深遠的影響。事實上我們祇不過將中大自專上學院轉爲大學後所面臨的挑戰，清楚說明吧了。

101 有人或許要問，如果香港中文大學並無書院，我們是否仍會建議改革對大學肄業生的教學法。答案是「會的」，但必須補充，我們對結果未必那麼有信心。因爲如果小規模的教學法在書院制度內穩固生根，則各書院的「推動力」和穩定力，會使這項建議成功的希望大增。

102 我們如果給人的印象是硬性規定小規模教學的實施辦法，則必然犯了錯誤。祇有一點無可置疑，就是良好的教育必須爲施教的和受教的提供雙程的交通。世界各地的大學，現正尋求方法，來保留或重新建立這種師生間的交通，以免因大學規模日益增大而喪失。據悉，科學日益進步，對人腦所知漸多，將大大改變人類的學習過程。但無論如何，我們仍深信，這種改變不會使上文所論到的書院任務成爲多餘。當一位偉大的學者在大學公開演講，邊想邊講，智慧之光照耀全個講堂，青年學子能不受感染而激動？而那份興奮喜悅之情，是沒有東西可以代替的。另一方面，對一個青年學生來說，當他將一篇功課交給一位在學術上有成就的導師批改之時，在他以往的經歷中，再沒有比這更重要：一方面他會受到導師的訓誡，因而認識到還有多少路要走才算真正有成，另一方面藉着導師的指引，他又看到成功的前景，因而受到鼓勵，不怕艱辛，在學問的旅程中繼續前進。

103 中文大學如果接受我們所提出的教育新挑戰，便須大事調整。對中大的教師來說，不論是負責「學科爲本」教學法的，或是負責「學生爲本」教學法的，這項挑戰都爲他們開闢了新的教育領域。對中大學生來說，這項挑戰，亦爲他們展開了新的求學境界，加強了師生之間和同學之間的關係。

104 整間中大和負責領導管理中大的人員，亦同樣須要面對各種新的挑戰。我們經已說明，實施新的教學法，不必加添人手，只須將現時各教師的職責重新編配便行。我們並已建議，雖然各書院要喪失過去十五年來所建立的行政組織，但有關書院的概念和範圍則應予擴大。

105 要這點行之有效，中大的行政部門必須進行深入的檢討。因爲如果爲各書院必須保留獨立自發的特色，從而使它們對整間中文大學的貢獻更大和多樣化，在提供行政服務方面，中大必須學曉如何才能讓各書院保持其個別特性。要借「節約」或「行政效率」爲名，將各書院納入同一模式，原是輕而易舉的事。但若是真的這樣做，無疑承認未能應付目前這個時代對大學行政最大的一項挑戰——卽如何爲富創造力的男女學人提供行政設施，而不窒息或壓制他們的創造精神。

附

錄



# 附錄一

## 曾向本委員會致送備忘錄的人士及團體名單

- Mr. R. N. Rayne——崇基學院院長
- 李乃元先生——崇基學院教務會代表
- 沈宣仁博士——崇基學院哲學及宗教學系高級講師
- Dr. A. R. B. Eheron——崇基學院英文系高級講師
- Dr. G. K. S. Goodman——崇基學院心理學組講師
- 李祖法先生——新亞書院校董會主席
- 全漢昇校長——新亞書院教務會代表
- 錢 穆教授——前新亞書院院長及創辦人等
- 吳俊升博士——新亞書院校董
- 景復朗教授——新亞書院校董
- Mr. J. L. Michell——新亞書院新聞學系主任
- 郭耀豐先生——新亞書院學生會會長
- 新亞書院中國文化學會
- Dr. R. N. Spadaro——聯合書院行政學講師
- 鄭德坤教授——文學院院長
- 陳方正博士、徐培深教授、李偉基博士、Professor L. B. Throver——理學院大學組織專職小組成員
- 簡麗冰博士——大學圖書館館長
- 陳佐舜博士——香港中文大學教務主任
- Mr. D. A. Gilkes——香港中文大學財務主任
- 林遠蔭先生——香港中文大學建築處主任
- 劉國強先生
- 蔣榮富先生
- 孫莉蓮女士——新亞書院校友會幹事會代表
- 陳雲和先生——社會公平學會主席

## 附錄二

### 曾向本委員會作證的人士名單

#### (甲) 香港中文大學

- 簡悅強爵士——大學校董會主席  
利國偉議員——大學司庫  
李卓敏博士——校長  
鄭德坤教授——文學院院長  
邢慕寰教授——經濟系教授  
馬 臨教授——理學院院長  
司徒新教授——工商管理學學院院長  
薛壽生教授——社會科學學院候任院長  
張樹庭博士——理學院候任院長  
胡昌度教授——研究院院長  
Professor Peter Thrower——大學科學館  
簡麗冰博士——大學圖書館館長  
楊乃舜先生——大學校務主任  
陳佐舜博士——大學教務主任  
Mr. David Gilkes——大學財務主任  
楊寶熙女士——香港中文大學學生會主席  
李偉光先生——香港中文大學學生會下屆主席

#### (乙) 崇基學院

- 李福和議員——校董會主席  
黃宣平先生

黃夢花醫生

Rev. D. Rogers

Mr. Robert Rayne——院長

沈宣仁博士

盧寶堯先生

譚尙渭博士

Dr. John Olley

陳耀華博士

鍾嶺崇先生——崇基學院學生會主席

王 滔女士——崇基學院學生會會員

馮繼麟先生——崇基學院學生會會員

(丙) 新亞書院

劉漢棟先生

吳俊升先生

景復朗教授

張端友先生——秘書

全漢昇先生——院長

王 佶先生——教務長兼註冊主任

袁鶴翔博士

郭耀豐先生——新亞書院學生會會長

項乃珍女士——新亞書院學生會會員

(丁) 聯合書院

胡百全議員——校董會主席

鄭棟材先生——院長

陳方正博士——聯合書院物理學系講師

李少南先生——聯合書院學生會會長

梁成銓先生——聯合書院學生會會員

(戊) 大學及理工教育資助委員會

高登爵士——主席

白懿禮先生——秘書



### 小組教學方式舉例

一 以下例子提供小組教學方式一種可行辦法。這只是舉例證明；其他辦法不勝枚舉。

二 假定事項 這例子以下列假定事項作根據：

- (i) 校內有大學肄業生三、六〇〇人；每間書院一、二〇〇人；並無計算「耗損額」在內；
- (ii) 教師三六〇人，（假定教師和學生的比例是一：十）；
- (iii) 33%的教師，即每間書院有教師四〇人，參與「學生為本」教學法；
- (iv) 每間書院各學科，學生和「學生為本」教師的人數分配情況理想；
- (v) 一年級生全學年內每星期上兩學科的小組教學課，以四人為一小組；  
二、三年級生每隔一星期上一學科的小組教學課，以四人為一小組；  
四年級生每星期上兩學科的小組教學課，以四人為一小組。

### 三 「學生為本」教師的職責

- (i) 新生 指導學生有關學科、課程、學習方法等事宜。留意學生成績有無退步或特別傑出的跡象。
- (ii) 二、三年級生 鼓勵學生自助，加強其自信，特別在信心動搖之際。
- (iii) 四年級生 指導學生作好考試準備。廣泛一點來說，如指導學生如何溫習小組教學中未涉及的課程；狹義一點來說，如寫作技巧、切題的重要性等。
- (iv) 書院「學生為本」教師會議 每學期提交學生報告一次，並予討論。特別著重那些較易生事和可能出事的一年級生。彙集曾參與個案工作的人士的意見和提議，例如醫療人員即有參與個案工作。

### 四 學生課程表

在導修組中學生應循的程序如下：

- 一年級 ① 入學時會見「學生為本」教師，討論

(甲) 擬選課程

(乙) 設備——學習語文的設備；使用語文實驗室

——書籍：大學和書院圖書館

——學習方法：摘寫講課筆記、導修課

——健康：醫療服務

——校園活動

(丙) 住宿安排和書院生活

(丁) 就小組教學編組；預期作業的性質。

② 甲科的小組週會

繳交書面作業：首星期學生甲、乙，次星期學生丙、丁；第三星期再為甲、乙，依次類推。

③ 乙科的小組週會

繳交書面作業：首星期學生丙、丁，次星期學生甲、乙；第三星期再為丙、丁，依次類推。

由此觀之，各學生每星期所寫論文或其他習作為數不超過一篇。

二、三年級

因學生已循正確途徑學習，故可減少小組教學的次數，而使學生自行學習。小組每兩星期在同一教師指導下聚會一次，每一學生均須繳交書面習作。

四年級

參加兩學科的小組週會。各學生每星期繳交論文一篇。

## 五 小組教學的工作量

下表闡明各書院內「學生為本」教師的小組教學工作量，此數額是按上述的假定事項、職責和課程表計算。

### 甲書院

| 學生人數  | 每週教學總時數 | 每週每位教師的教學時數 |
|-------|---------|-------------|
| 一年級   | 三〇〇     | 一五〇         |
| 二、三年級 | 六〇〇     | 七五          |
| 四年級   | 三〇〇     | 一五〇         |
| 總計    | 一二〇〇    | 三七五         |

\* 計算至最近的整數

## 附錄四

### 敍聘諮詢委員會

一 敍聘諮詢委員會應由下列各類人士組成：

- (甲) 大學校長或其代表
- (乙) 大學校董會成員
- (丙) 大學教務會成員
- (丁) 職位所屬書院的院長
- (戊) 校外專任人士

二 下列職位的敍聘諮詢委員會，其成員人數和類別應如下述：

| 職位    | 成員人數和類別 |     |     |     |
|-------|---------|-----|-----|-----|
| 講座教授  | (甲)     | (乙) | (丙) | (丁) |
| 高級講師  | (甲)     | (乙) | (丙) | (丁) |
| 講師    | (甲)     | (乙) | (丙) | (丁) |
| 副講師   | (甲)     | (乙) | (丙) | (丁) |
| 圖書館館長 | (甲)     | (乙) | (丙) | (丁) |
| 秘書    | (甲)     | (乙) | (丙) | (丁) |
| 註冊主任  | (甲)     | (乙) | (丙) | (丁) |

★其中一人應為校董會主席

\*倘敍聘諮詢委員會認為有需要，可諮詢校外專任人士。

三 凡有校外專任人士為成員的敍聘諮詢委員會，倘該人士拒絕證明某人具有關職位所需的學術或專業資格，則該人不得擔任該職。

九龍鄧鏡波學校印刷部承印