

國立南京大學
學期總結

一九四九年

國立南京大學校委會編印

一、教務 一年來教務上比較重要的工作是課程改革運動（包括新課程的實施及新教學法的試用）及政治學習的深入開展，這兩部份因另有專門總結，這裏僅將教學行政工作作一簡略敘述。

一年內辦了兩次招生工作，去年八月一次。今年七月一次。去年因剛解放不久，忙於接管，到七月間方決定舉行招生，今年則因學期延長，招生工作和校內學期考試夾在一起，所以兩次考試都顯得較忙亂。就對考生的照顧上來說，今年的招生工作遠勝於去年。今年華東區舉行了統一招生，節省了許多人力物力，考生服務工作亦比去年為周到，予考生以生活上及功課上很大的幫助。不過今年是解放後首次辦統一招生工作，準備期間較短，滬寧間的聯繫還不够緊密，明年應當及早準備。

教學行政上另一工作是部份學則的修改。舊學則到解放後顯然許多地方不適合了，但因為學校在此轉變時期情況未趨穩定，很早訂定新學則恐有疏漏，所以一年來，為了解決個別問題，祇零星地修訂了休學、轉學、和不及格補考、留級等辦法。這樣臨時應付，更易有疏忽不一致之處。到六月中旬，教務處召集了解放後第一次教務會議，（包括院長、系主任及學生代表），決定成立「修訂現行學則起草委員會」。新學則初稿已完成，在下教務會議中通過後，下學期起即可施行。

教學行政上的最大缺點是沒有建立教學的領導系統，全部工作就陷於被動，這方面在領導問題中討論。其他如圖書館借書、圖書等章則多未執行。註冊組排課表、辦理註冊手續、及成績登記等都不能及時完成。這些不僅是教務處員工的責任，也有待於全體師生的合作。

二、總務

(一) 水電

解放以前，水、電最高用量每月均達三萬度，有嚴重浪費現象。接管以後，努力整理，初期工作是號召節用水電，並從時間控制中求節約，有很顯著成績。但當時曾有追求數字不照顧實際需要的偏向，後來立刻糾正了。真正水電工作是從整管理管綫開始的。首先是將公私用水電分開，獨立宿舍水電由各宿舍住戶自理。其次是將實驗室與非實驗室的電路分開，分別控制。工廠、電力實驗室等處分裝動力專綫（動力電價約為燈用電價之半）。經過這些整理，水電用量已漸正常，每月約用電一萬度，水七千度。但當時對全校用电量分佈情形仍不清楚，無法作更進一步之管理。現在四牌樓各單位的電表已裝就電表，幾月來讀數證明並無戶外綫路漏電情形，但晚間各建築物用電尚可設法減省。丁家橋各單位的電表亦擬在最近裝好。水在四牌樓方面曾發現一較大的漏處，修好後仍有漏失。現在將西部各實驗室由水廠另裝水管水表，東部的科學館、生物館仍由原管供給，橫貫校區的舊水管一律關斷，這樣可以根除漏水現象。文昌橋學生宿舍以前用水甚多，最近造了一座水塔，以電機自打井水供給洗滌之用，完工後可以一度電打十六度水，節省很多。丁家橋亦擬用類似辦法整理。以後全校水電除公私分清外，還預備把公務用與教學用水電分開，並由各單位自付水電費，則節約將更澈底。

(二) 舍務

最初工作重心在將寄住本校的校外人士遷出，現在除極少數舊聘人員眷屬外，已全部完成。後來致力於將非宿舍區的住戶及校本部內的眷屬遷至規定宿舍。我在校在勝利復員時，因宿舍不敷，一部份教授會住在原來的教室內，工友則散住校內，向來沒有正式宿舍。解放後經校方數度與軍管會接洽，終於撥到板橋新村房屋四十九家，化了很大的修理工程，住在附小區教室的教授才有正式宿舍。另一方面勾出了九華山原職員宿舍作為工友眷屬宿舍，二部更修建工友宿舍二幢，但仍感不敷。經過這些整理，宿舍的紊亂現象已改善不少，同時各宿舍區都已成立了自治組織，加強內部管理。在整理期間曾努力製定一種全校統一的分配標準，但因住房子直接牽涉到各人及家屬的福利，而且家家都是個別情形，欲取得一致意見十分困難，因此互相牽制，使一些不合理現象無法糾正。舍務本身並非主要工作，但對全校員工情緒而言却是一個嚴重問題，現在正請工會協助將舍務委員會改組，以求擴大其羣衆基礎。

(三) 修建

較大的工程有板橋新村、成園、丁家橋女生宿舍、及工友宿舍的修建；又全校造圍牆六處，

共二百四十丈；修馬路八條，共約三百二十丈；丁家橋植樹三千棵。此外有修理校具、油漆屋頂等工程，最近在進行或預備在暑假完工的工程有四牌樓柏油馬路翻修、成園宿舍、教習房、文昌橋教職員宿舍、各教室實驗室、丁家橋大圍牆、及三牌樓蠶桑館等的修建。一般說來修建方面，因為限於人力和財力，對各方經常的了解工作做得不够，因此不能主動地計劃工作，而各處房屋年久失修，破損很厲害，往往臨時發生事故，使工作陷於被動。通過了七月底工務組的工作總結，從八月開始，工務組已積極地到各處了解情況，爭取工作的主動性。

(四)警衛 我校的警衛工作，目前主要是由解放軍同志担任的（丁家橋有十名校警協助工作）。但因爲範圍太大，閒雜人進出不易管理（尤其在二部，模範馬路穿校而過，管理更覺困難），所以失竊事件很多。例如檢煤渣的小孩在煤場偷煤，體育系、化工系都被竊了馬達，文學院教室的日光燈被拆，物理系工廠被竊工具等；丁家橋在去年九月至十二月四個月內統計大小失竊案計三十九件。爲了防止匪特混入學校，校本部及各宿舍實行了憑校徽入門的制度，外人入校找人，須在傳達室經過一定會客手續。這制度實行以後，失竊已漸減少，但執行尚不徹底，以後一面要更嚴格地執行，一面要建立更完善的會客制。此外校內自行車失竊很多，自四月間四牌樓由事務組辦理發給自行車出入牌後，只發生過一次失車事件。

警衛工作因解放軍的撤走，問題更嚴重了。最近在全校展開防特運動之後，已決定成立公安委員會負責規劃並統一執行全校性安全事宜，正在研究如何應付一些可能發生的困難。

三、人事 因爲舊有人事機構均於接管時撤消，而新的人事制度，包括編制、聘任、放勤放績、升等加薪、請假、休假、撫卹等，均未建立，尤因編制未定，使聘任問題成爲校委會常委會的最大負擔。（在常委會的議程中三分之一以上是聘任案。）在聘任的處理上，常委會掌握了精簡節約的精神，一年來在方向上是正確的，在具體執行上，大致也能全盤考慮，沒有什麼偏同。但在個別問題上，或因常委會對某單位情況了解不够，或因某單位對整個情況了解不够，或因大家對目前各系科發展的速度認識不一致，所以甚多爭執。因此各系科的教員名額，應及早確定，以免每一聘任案件都變成個別問題而引起爭論，同時使各系科聘請教員時可更有計劃。

除了經常處理個別聘任問題外，本學期又做了兩件人事工作，一是助教聘任標準的規定，一是員工名義待遇特殊不合理的個別調整。現在分述於下：

(一) 助教選擇原來單憑業務課成績，須四年總平均在七十五分以上方得考慮。但一般覺得這一規定不合理，於是在教務會議上通過了助教聘任標準，應包括政治品質、服務精神、及業務成績三方面而以業務成績為主。並須經過民主評定，由系務會議正式推荐。(會中大家認為其他教職員亦應以這三者為聘任標準)。

(二) 過去由於人事關係等特殊原因，校內員工的名義及待遇有些很不合理的，而去年接管後規定暫照原職原薪，未能作全面調整。校委會於寒假前根據了高教處的指示，擬具了一個辦法，准許名義待遇特殊不合理的員工個別申請調整，而用民主評定方式來決定。因為大家缺乏經驗，且忙於其他工作，各院處進行評議遲遲不一，校委會又未加督促協助，結果這工作拖了一學期，到最近始將通過名單送請華東教育部核定。這次調整辦法手續繁複，以致有人認為偏於消極限制，結果費力甚多，祇解決了極少數個別問題。

四、參加服務

半年內，南大師生到外面直接參加為人民服務的工作，較大的有三、四種。

(一) 血吸蟲病防治 今年一月，醫學院的師生響應三野衛生部號召，到嘉興參加日本血吸蟲病防治工作。在照顧到大學醫院的業務條件下，先後動員了三批人員，計一百五十六人，攜帶了各種儀器出發到工作地點，在艱苦的環境下，工作到五月中旬始勝利返校。由於師生們熱心積極地工作，獲得了解放軍高度的敬愛，許多工作人員都得到了功臣的光榮稱號。參加這次工作的師生們，從實際鍛鍊中提高了政治認識，這是醫學院的重大收穫。

(二) 修堤 為保證今年免除或儘可能減少水災禍害，人民政府動員了極大的人力和物力，來進行大規模的水利工作。工學院土木水利二系的同學響應了本市人民政府的號召，於一月開始，先後參加郊區修堤者有一百四十人。有些同學於一月開始工作，到五月才返校。在工作中，同學和軍民打成一片，充分發揮了服務精神並且由工作中深刻體驗了「為人民而學」一語的意義，提高了業務學習的興趣。

(三) 疏散難民 正如胡小石先生在動員會上說的，醫學院、工學院的同學們參加了防治修堤的與自然鬥爭的工作，文法師的同學對疏散難民還鄉生產救災的社會工作是責無旁貸了。這樣文法師三院將畢業的學生，在五月底應本市人民政府的邀請參加工作：分發到各難民轉運站上，協助難民，替他們解決思想上及生活上的問題。許多同學和工作幹部們一起替難民抱小孩子扛行李，拉下了知識份子的架子。他們都覺得參加了這一次

工作，猶如上了一堂政治課。

(四)農業調查

農學院師生一百八十九人於暑假內赴山東作農業調查，現在工作正在進行中。

其他尚有較小規模的服務工作，如地質系的地質調查等，這裏不詳述了。

五、生產工作

本校較大的生產機構有三個，即醫學院附設的大學醫院，工學院的機械工廠，及農學院的生產場所。其他在理工農醫各院某些系尚有小型的生產機構，但規模較小，或非經常性，此處不細述。

大學醫院有病床二百五十張。解放以前依靠救濟物資的補貼，從收支數字上看有盈餘，但實在是虧本的。解放以後，工作人員離去甚多，並因一時病人較少，曾經減少病床。今春起病人又漸增多，並且通過了合理的管理，清理物資節省器材等工作，現在已能收支平衡，並開始有盈餘，可資擴充了。

機械工廠的前身是屬於機械系的實習工廠。解放前，由聯總運來很多機器，連原有者共有一百餘架，但一直未能裝置利用。去年接管以後，該工廠由機械系分出來，直屬於工學院，並給以任務是以實習為主，同時發展生產。工廠生產的開展過程是相當艱苦的，開始時可用的機器僅二十多架，職工僅十餘人，內部未建立制度，外界亦未樹立信譽，即在今年三月間，尚發生周轉不靈的現象。但由於廠方行政與黨的適當配合與正確領導，通過職工們的努力，在廠內開始建立了民主管理制度，添設了許多機件，可用的機器已增至六十餘架，職工人數已增至九十以上（除原有人員外，全部由生產收入負擔）。自四月份和南京電廠訂立製造汽輪機葉片的合同後，經濟即漸好轉。葉片試造成功後，各方都很重視，東北的工廠也來訂貨。照目前的情形，經濟上已有盈餘可貼補實習。

生產場所包括農學院的全部農、林、牧場。這些場所，以前都由有關各系管理，機構龐雜，經營成績甚差。為了進行有計劃的統一管理，接管以後，將各場由各系劃出直屬農學院，組織生產場所管理部管理之。各系祇對各場作業務上的領導，並指導同學在場內實習。管理部成立以來，對各場作了初步了解，建立各場業務計劃及預算制度，做到有賬可查。除蠶桑場外各場雖沒有一處能自給自足，但已樹立爭取自給自足的目標，今年太平園藝場就有相當成績。因為生產場所地區分散（有在崑山，下蜀，江浦等地者），各場工人品質不一，並且管理部負責者大多自己另有教學工作，不能專心經營，所以要走上像醫院和工廠的管理還須作艱苦的努力。

除了上述三個生產機構外，一年以來在學生會的召號下，同學們利用校內空地種上了各色農作物，收入部份歸

公（學生會），部份歸勞動者。有些教職員也在宿舍左近墾植空地，種上蔬菜，尤其在丁家橋青石村，每一宿舍都包裏在綠色作物中，彷彿置身鄉間。許多教職員家所種蔬菜，自給有餘，還可送人。這種生產勞動在建立勞動觀點上及幫助自給上，都起了一定的作用。

乙、財經工作

一、節約 自從去年政府發出精簡節約的號召後，我們學校在這方面，非但有了思想上的認識，而且做出了顯著的成績。最突出的是水電節約，如同學們集中圖書館自修，寢室每晚只開燈半小時，又號召洗臉用三分之一盆水等。這些節約連同整理管綫的結果，現在水電用量約為解放前的三分之一，以後還可減低。公務費力求節省，有些單位清出了大批廢紙來利用，做到二、三個月不買辦公用品，從四月份起每月經費都有一、二千元結餘退還政府。工程上，挖了許多地下舊磚，進行修建，節省了大筆修理費。講義室提出節約印刷紙張的號召。在員額方面，各單位稍有鬆緊不均的現象，但大多數人員，均能秉為人民服務的精神，不辭勞苦地工作。如有的教授任課十餘學分；有的職員在工作緊張時，連夜趕工或禮拜天也不休息；工友方面，儘量抽調多餘的勞動力來填補其他不足的地方，做到暫不添人的原則。節約精神差不多貫穿在每一工作中，但是在取得全校認識的一致上，尚須繼續努力。

二、經費分配 去年接管時，管理工作組根據軍管會指示，編擬了半年預算，內容偏重於必要之維持與消耗。當時由於財政困難，高教處不能按預算全部撥款，但校委會仍採用了管理工作組所建議的分配比例。今年二月間，根據高教處指示，並提出實事求是的口號，編製一九五〇年二月至七月預算。後因校委會發現各單位編製預算的精神與標準不完全一致，於是邀請各院處負責人，參照各單位提出的預算，管理工作組建議的分配比例，以及解放前的分配標準，重新商定了院處間的分配比例。院處內部，再由各單位修訂比例重編預算。因為財政情況的逐漸好轉，政府大致能按預算撥款。五月底，高教處結束，本校直屬華東教育部。七月份起，試行了以積點計算發給全校經費的暫行辦法，經臨費較五、六月份約增加百分之六十。但按照人數積點計算經費，只得出教育部撥款總數，至於校內行政部份的統籌事項及各院系間互開課程，尚須加以適當調整。經校委會研究後，提出目前施行的七、八、

九月份暫時行分配辦法。九月以後的分配辦法，亟須於暑假內決定。從經濟分配的協商過程中，可以看出我校在互助諒解的精神上，已有很大的進步。以前「漫天討價」的現象，現在大多已轉變為客觀批評、互相照顧的態度了。

三、物資管理

解放以後，經過接管時的清點工作，把全校物資澈底清理了一下，而且通過這一運動，大家對於愛護財產，有了較明確的認識。校產組經常清理庫房，派人住在裏面照顧。校具公物方面，訂出了私人借用的範圍及制度，並發動過歸還借用範圍以外的公物，都有較滿意的成績。但從全校物資出入的制度來說，管理還嫌十分不夠。除了校產組外，總務科下其他各組存儲物資沒有一個確數，領用制度也沒有明確規定。各院系的物資制度更不一致，有的已建立了保管、進貨、領用、及銷賬的制度（如化學系），有的則仍無制度可言。一月份，醫學院發動師生員工，化了兩個月時間，澈底清理了一下庫房，把過期的或尚可利用的藥品及一些易壞的物資作了適當的處理。物資管理方面，全校領導上未能交流各單位經驗作重點幫助，實是工作中一大缺點。

四、財經統一工作的執行

中央發出統一財經的號召時，校內對這工作一般是不重視的。後來由於報紙上不斷討論，更由於因財經統一工作的具體成績（物價穩定）的表現，在思想上引起了重視，在原則上一致表示擁護。但仍有人認為統一財經的工作固是重要，但其重點不在學校而在生產機關，所以執行不力。我校統一財經的工作分為三方面：

（一）經濟審查

四月底，各院處分別產生了經濟審查小組，一次九人，由五月起至七月輪流工作，每月三人。審查方法，各院處多以審查預算為中心，由各單位在月初先照分配得的經費，結合本月實際需要，開列預算，送小組審查。各單位領用的經費限於小組通過的項目。若各單位有臨時用途，仍須補造預算，再請核定。經審工作執行以來，各單位對使用人民的錢採取了更負責的態度，在工作的計劃性和使用的合理化上都有顯著的進步。有的單位儘量節省，把多下的錢退還教育部，糾正了過去的用光作風和屯積物資的現象。有的院處揚了團結互助精神，通過了經審小組，開始調劑經費，作重點的分配。但也有些單位執行不夠認真，審查流於形式。有些雖工作很好，但未制度化。有些單位的經審小組對系的要求過高，審查時間就擱太久。原來用款時間已太迫促，這樣一來更須匆忙購貨。一般都覺得審查工作執行以來最大的困難是用錢時間太短及購置手續麻煩。爲了糾正上述缺點，校委會號召各單位重視這一工作，反對馬虎隨和；同時決定在經審小組認為條件許可

時，可由某單位自定預算，而由經審小組審查決算。如果沒有這種條件，亦求迅速審查預算。最近華東教育部又規定公務費、教學費、臨時費可在季度內流用，以上的困難必能大大減少。

(二)現金管理 四月份起，校內經費即按規定存入人民銀行，各院處只留少數週轉金，支款滿二萬元以上者由院處開抬頭支票付款。全校總辦財務的出納室，現金庫存最多時亦未超出二十萬元。最近爲了更進一步管理現金，人民銀行認爲不宜再有週轉金，各系組需用款時，可估計一數字，由院處開支票向銀行暫支，使用完畢立刻結賬。這辦法再輔以銀行的檢查制度，現金管理將更澈底。

(三)物資清理 五月間，校內進行了一次物資清理。因爲我校沒有什麼敵偽隱蔽物資，所以工作重心放在檢查倉庫以及清出不用或損壞物資報教育部備用。不用物資在報部以前，校內曾進行一次全校性的物資交流工作，內部交換了一些物資。在清理工作進行時，全校正在緊張地展開教學工作，同學無法參加，教員一般重視亦不够，所以清理工作做得不澈底。農學院因做了很好的動員工作，開始就重視此事，清出物資最多，成績最好。我教報部物資至今不見處理意見。各機關的不用物資，若能互相交流調用，則可節省不少經費，希望教育部能注意此事。

丙、領導問題

過去學校行政系統的各單位間，無論在工作上、人事上、和經濟上，都是獨立、散漫、各自爲政。具體事件，往往由各基層單位直接決定，談不上什麼「統一領導」。這在教學工作上，尤其明顯。但是由於每年因襲，慣例成自然，雖有問題，並不顯著。解放後，因爲教學方向，有了劇烈的轉變，所以各級領導必需加強。同時因爲工作方法亦有基本的不同（集體化與民主化），所以必須採用各種新的領導方式。但一方面由於缺乏經驗，所以在運用時發生了許多偏差；一方面亦由於大家不習慣，所以有時不免引起反感與誤解。因此在南大蛻化的過程中，發生了所謂領導問題。在原則上，這是民主集中制如何運用於高等學校行政的問題。

一、各級領導機構

本校最高的領導機構是校務委員會。它所領導的執行機構，是兩個平列的系統。一方面

是教學工作系統（院、系、組、科）；另一方面是行政工作系統（教務處、秘書處及所屬科、組、室），因為這兩個系統的工作性質和組織成員都有不同，所以其領導方式亦有別。

（一）校務委員會 校務委員會包括校委會主席、教務長、秘書長、各院長長、教員代表及學生代表。另設常務委員會。委員人選均由南京軍管會高教處（及後來由華東教育部）指定。

校務會議每月舉行一次或二次，常務會議每週舉行一次，其分工並無明文規定。但一般說來，有關全校原則性問題，及重要章程則，組織改變等，均須經校務委員會正式通過；而具體問題之處理（如人員的聘任）及各種臨時辦法，多由常務委員會決定。凡提出校務會議之議案，必須先經常委會研究並提出建議。一年以來，因重要章程尚未制定，若干重要工作係臨時發動，（如課程改革，集中政治學習），往往不及通過校委會，所以顯得常委會權事繁，而校委會所起作用較少。

校務委員除了按期開會之外，並無其他指定任務或分工（常委亦是如此），因此個別校委未能積極參加工作，而整個校委會亦不能發生集體組織的力量。

（二）教學工作系統（院、系、科） 院、系（科）的領導機構，可說是雙重的：一方面是行政系統中的院長和系（科）主任，負有實際執行政策和對外代表院系的責任；另一方面，是帶有羣衆性的院務會議和系務會議（這兩個會議中間，並沒有規定的統屬關係）。所有全院和全系的重要事項（如預算、及推薦人員等）都須經院務會議或系務會議正式通過。因此在理論上，對本單位的行政主管人可發生指導及監督的作用，但事實上尚未能完全做到。

院務會議和系務會議的組織，全校尚無一致的規定。一般的形式，院務會議包括全院各單位的行政主管人，和教員及學生代表；系務會議包括全體教員和學生代表（有少數系並包括職工代表）。在有些院系，並成立了院務或系務的常務委員會，以協助行政主管人，加強集體領導。

會議次數，亦很不一致，開得勤的是半月或一月一次，開得少的變成不定期舉行。有些院已做到事前發表議程（如醫學院、理學院），或事後公佈決議（如工學院）。但系務會議却很少能做到這點的。

目前行政的重心在校委會，教學的重心在各系，所以院一般成為傳遞機關，院務會議亦祇是聯系性質，並

無顯著的領導作用。最近因為教務會議的號召，各院多在組織全院性的教學委員會，但因成立不久，尚無具體成績。（醫學院因為組織特殊，獨立性高，同時全院教學委員會亦成立較早，所以不在此例）。

（三）行政工作系統（處、室、組） 在理論上，教務處對教學研究，祕書處對統一財經、管理人事、彙集資料等，都可對全校各部門的工作發生領導作用。但因這種領導關係，始終未曾建立，所以除了通過校委會，對若干事件，發出通知外；兩處目前的工作，主要是總管內部各單位，督促日常工作之進行。即在這一點上，亦是做得不夠的。

教務處及祕書處內部組織比較固定，分工比較嚴密，所以工作效率頗高。但往往因為對外缺乏聯系，不了解實際情況，而致其工作引起全校的不滿，（如教務處在寒假內處理轉系事件，引起若干糾紛；總務方面進行修繕及執行節約，有時未能適當照顧各方面的需要）。又因為其主要工作方法是根據規定條例，來處理日常事務，而各種條例未能及時修訂，以致不合時宜，執行時發生困難（如學則未修正，影響同學畢業資格；圖書館借書規定，員工宿舍分配標準均未確定，以致許多不合理現象無法糾正），因此影響了全校領導上的威信，增加了領導上的困難。

二、領導方法 這可分三方面來討論：

（一）會議 新的領導方法中，一種主要的形式是會議，現在一般的批評是：1.會議種類太多，2.會議開得不好。因之多數人覺得會議對工作甚少幫助，反之，因為花費時間，而使工作本身（尤其是教學工作）受到損失。

開會太多的原因，主要是各方面的領導機構（校委會、政教會、工會、學生會、及黨團）佈置工作時，都是互不聯系，自定一套，而被領導的羣衆（師、生、員、工），却祇是同樣這些人，所以弄得手忙腳亂，無所適從。這個現象已在逐步糾正中。其次是因為各種組織人員的職權和分工不明確，各種重要規章未訂定，所以許多個別問題，都無人負責或無法解決，必須提出會議討論，這不但增多了會議的次數，而且影響了會議的進行。

各級的會都開得不好，可由下列情形看出：1.開會時間拖長，參加者疲乏厭倦，2.討論不集中，而且往往

無結果，發言不普遍。這充分表示黨出席會議者對所討論的問題準備不夠，了解不夠，甚至不感覺興趣，因此使會議成爲一種負擔。

會議開得不好的原因，主要的是會前準備不充足。例如：1. 未能先發議程，以便事前考慮，並廣泛收集意見，2. 提案往往祇提出問題，而缺少具體方案，使討論不易集中（在校務會議中，因已規定所有提案須由常委會預先研究，故此種缺點已經糾正，但其他會議尚未能做到這樣）。

要開好會議，決非全靠會議方法的改進就能做到，更重要的乃是思想上的準備。例如1. 在討論問題中往，往發現大家對當前形勢和努力方向上，認識很不一致，多數決定祇是討價還價的調協，而並非真正解決了問題。因此第二次遇見同樣問題時，又得重費一番口舌。2. 現在各種會議的任務，往往大家都搞不清楚，這缺點表現在兩方面：在校委會常務會議中，什麼事都討論一下，以致議案山積，應接不暇；而院務會議，往往只是按期開會，臨時找些問題，並非出于實際要求，所以內容空洞，大家心理上不重視。

照一般經驗，羣衆性的會議，必須經過很多的動員及準備工作，所以次數不宜太多，每次只限于少數中心問題，方能真正求得解決。經常最好多開專門問題的小型會議，不要開大會。

（二）聯系 本校行政的最大弱點就是缺乏聯系。主要表現如：1. 發動全校性工作，往往祇是一次佈置，很少檢查與彙報，所以存在問題難於及時發現，錯誤偏向未能及時糾正。2. 各單位的工作經驗，很少交流，雖有個別貢獻，未能普遍提高。3. 全校各部門的情況很少有系統的調查，已收集的資料亦未整理分析，隨時修正，以致某些決定，只憑主觀印象，缺少事實根據（如全校經費的分配至今尙靠各單位協商，未能利用報銷單據，分折各單位實際使用情況）。4. 校委會有些決定，未能徵求有關方面的意見，事後亦不說明理由，如這次文、法、師轉學生停招，未經有關各院同意，引起了很大的反感。

這些缺點，在本校行政系統與各個附屬機構間的關係上，尤其顯得嚴重。如師範學院的附中及農學院的蠶桑館（在三牌樓）都有「三不管」現象，即如機械工廠或大學醫院及牙症醫院，雖與其本院業務關係較為密切，亦往往認爲其經濟已獨立，就任其自流，在決定方針，建立制度，糾正偏向上，未能作有效的領導。

造成聯系不夠的原因是1. 工作制度未建立2. 缺乏專人負責聯系工作3. 領導對羣衆不夠關心，未能主動聯系

在聯系工作尙未做到制度化以前，校院兩級領導，爲了直接聽取羣衆意見，會就某些中心問題上（如課程精簡及預算分配等）召集了幾次全校性或全院性的座談會。這種座談會，因發言散漫，不能深入討論，故不能用以解決具體問題，但對增進行政與羣衆間互相了解確有相當作用。本學期因爲其他會議太多，所以未能經常召開，但有人仍認爲應該舉行。

其次，照一般的的要求，校委會及院系等各級領導都應向羣衆作經常的工作報告。這種報告，最好書面公佈，不必在開會時宣讀，以免浪費時間。如校委會在去年七月份所發表的九個月工作總結頗得一般好評。

（三）分工 目前行政領導工作，集中在少數人身上（在全校是常委會，在各系是系主任）。但如要發揮集體領導作用，則必須發動領導機構中每一成員都來積極參加工作。爲了達到這個目的，最好的方法就是每人都担任一部份指定的任務。

在寒假前，校委會就討論內部分工的問題，並具體提出全體校委分組辦法。但因當時校委會工作，偏於事務（大部份是聘任、學則、財經、房屋等問題），所以分組不適當。而且校委多有其他職務，不能經常集體工作，難以取得聯系，以致未成事實。

各系都認爲系主任太忙，而系常務委員往往不起作用，理由就在系常委間沒有明確的分工。有些常委來了一兩次，覺得無事可做，下回就不來了。這一點已被普遍認識，並在開始改正。

更廣泛的說，全校各單位及各種會議的任務，都未明確劃分。最重要的如經濟審查小組，在執行統一財經工作時，究竟有無權力可以改變各單位的經費分配，這問題始終未確定。又如有人說「校委會什麼都管」，也有人說「校委會什麼都不管」。就是說明各機構的職權，全憑各人主觀估計，有時不免發生爭執。

最後應指出的，就是明確的分工與統一的領導，乃是不可分離的。有些反映過份注重分工的形式，認爲祇須各管各的，就可消除一切問題，這祇是放棄了領導，而並非真正的解決了領導問題。

三、領導作風 在過渡期間，組織與制度的不完備，乃是不可避免的。但是這些缺點，何以長期延續，不能改進，則與不正確的領導作風有密切關係。目前各級領導人員，多由羣衆中直接選派出來，對新的領導方法缺乏經

驗，亦並未經過任何特殊準備。因此對於自己的任務沒有明確的認識，雖有主觀上的努力，但在工作上却經常暴露出下列幾種主要的偏向：

(一)事務主義作風 事務主義的主要表現，就在工作缺乏主動性，沒有計劃，沒有預見，而祇是任務交來或困難發生後被動地應付。因此使工作缺乏中心，造成全校的忙亂現象，引起普遍的不滿。這些現象，有些是由於上級要求的突擊任務（如調查表或預算，往往突然通知，限期急促），但某些要求，亦不能說是完全不可以預見的。

事務主義的另一表現就是文牘主義。有人說「自校委會以下，全校各級行政都只做了高教處的傳遞站」。接到了上級指示，往往僅將原件照抄分發，而沒有結合本單位的情況來具體佈置工作。如此層層下轉，一直到了各基層組織（各系或各組），無處可以再轉，祇好着手辦理。又因無統一佈置，祇好自己摸索，往往做了又改，引起許多怨言（第一次畢業生鑑定，就是一個實例，曾在「南大生活」上檢討過）。校內決議的傳達，亦往往祇將決議案照抄送出，三言兩語，官氣十足。這種文牘作風，曾經各方面的強烈批評，目前已經略有改進，但尚未根本革除。

全校行政人員，一般說來，都是任勞任怨，認真負責。但顯然大家都覺得領導上的努力，未能對全校工作發生積極推動的作用。事務主義的危險，就在於領導方面容易滿足於自己的辛勤，覺得問心無愧，因此阻礙了不斷地進步。

(二)不走羣衆路線 各級領導，都不善於走羣衆路線。在積極方面，未能做到發動羣衆，依靠羣衆來克服困難，解決問題，却因不信任別人，所以一切抓住不放。這樣，既使新的工作幹部無從培養，亦使工作的開展受到限制。在消極方面，不關心羣衆的反應，不向羣衆耐心說服，解釋困難，以致流入命令主義，造成與羣衆對立。這種作風，在全校的水電節約和宿舍分配工作上都有表現，院系行政，亦有同樣的毛病。

羣衆路線的另一方面，就是要向羣衆虛心學習，同時也要幫助羣衆，糾正偏差，不斷地提高自己。在這一方面，領導上是做得不夠的。例如本學期的員工待遇特別調整辦法，採取了民主評定的方法，形式上走了羣衆路線，但是未能利用這個機會發揮教育作用，所以這件工作的積極意義未被認識，反而有人認為小題大做，多

此一舉。可見如不能協助羣衆創造條件，而祇將一切責任交付羣衆，亦非羣衆樂於接受的。

(三) 缺乏集體精神 目前大家對集體工作缺乏經驗，不善於將全體力量組織起來，因此雖然個人都很努力，但沒有很好的配合，甚至有時內部發生矛盾，以致損害全盤的效果。在教學上，在行政上，都有同樣的缺點。

其次，因為參加各級組織的人員，在重要問題上，未能取得一致的認識，所以還沒有造成「集體負責」的風氣。領導方面，內部的不一致，極容易在羣衆中造成一種錯誤的印象，認為某些決定只是代表某人的意見，這樣就大大減低領導上的號召力量。

集體作風，並非要求大家雷同附和，而是相反的要求大家以「不苟且」的精神，追求真理，在矛盾的意見中得到統一。例如校委會常委會對各種問題，經常展開激烈的爭論，一年來在認識趨於一致上，已有顯著的進步，對掌握政策亦有較高的一貫性。其他各級會議，有些表面上一團和氣，反而進步較少。

四、今後努力方向。

(一) 發動領導問題的學習 領導方面的責任，首先是要在工作中不斷地提高自己，提高羣衆。固然在工作的錯誤中，亦可吸收許多經驗。但這不免使大家蒙受損失，更有有效的辦法是通過有組織的學習，將具體經驗提高到原則性，這樣才能防止錯誤，加速進步。關於領導問題的學習內容，主要是在下列幾方面：1. 新民主主義的教育方針與結合當前形勢的實施步驟。2. 各級領導的任務。3. 批評與自我批評的應用。

(二) 建立工作制度 研究建立工作制度，改進學校業務，使之正規化，糾正忙亂現象，減少突擊工作。1. 工作計劃：每一階段定出中心工作，做到詳細計劃，具體佈置，並做好檢查與總結。2. 分工：各種會議、機構、與人員，都應有明確的任務，適當的配合與密切的聯系。3. 訂立重要章則。4. 改進公文格式與檔案制度。

(三) 加強聯繫 行政方面應聯系工會、學生會、及黨團等形成統一領導。配合各方面的活動，精簡會議，加強教學並通過羣衆組織，反映情況，推進工作。

(四) 其他 行政主管人員及教員應從事務中解放出來。在條件許可時，應增添必要的事務人員，以求達

到上述目的。

丁、其他存在的問題及對華東教育部的意見

除了本校在領導上和工作上，還有許多問題需要自己努力外，下列幾項較嚴重的問題，不是本校可以單獨解決而必須請教育部指示及協助的：

一、醫學院領導問題

抗戰期間，醫學院在成都，校本部在重慶，行政上幾乎完全分開。復員以後到了南京，雖然同在一起，但醫學院在許多方面仍沿襲着過去，保持半獨立狀態。解放以後，行政領導日趨統一，無論在員工名額及待遇上，教學經費上以及其他行政管理上（如舍務、水電等），都不能容許某一部份過於特殊。但是醫學院由於過去的習慣，也由於業務的特殊性，所以對所受的限制深感不便。一年以來，這問題始終不能解決。

五月間，醫學院提出該院業務劃歸衛生部領導的建議，校委會乃根據全國高教會議關於高等學校領導問題決議的精神，認為如把醫學院作為綜合大學的一部份，則行政上應仍屬南大。但校委會應協助醫學院解決困難，因此在七月初，提出了南大醫學院業務劃歸衛生部領導的幾點原則，報請華東教育部核定。這問題一直到現在尚無決定，但維持現狀，無論對全校或對醫學院，都有困難，希望教育部能及早注意。

二、培養師資的問題

師資缺乏的原因有兩方面，一面因為有些課程的觀點內容須作根本改變，能擔任這些課程的教員目前還很缺乏；另一面是因為國家建設急速開展，各處都感到技術人員的不夠，校裏向外爭聘，外面來校拉人，所以各院許多系科的教授多不齊全。在這樣人材缺乏的情形下，單靠高價徵聘，決不能解決問題，從全國範圍及長遠計劃來說，必須從速培養新的人材。關於師資的來源，全國高教會議已有決議，認為主要應培養助教及研究生。但在目前的情況下，我校研究條件尚未完備，而要從助教培養師資也是有很大困難的。

解放以前，一般助教工作較為空閒。去年接管時期，把各系事務員都精簡了，希望把各系事務集中在院內辦理，其他技術性的系務則請助教兼管（坐辦公室）。由於他們較高的工作積極性，他們非但在逐漸開展的系務中擔任了繁重的工作，同時也在各種活動和組織中發揮了很大的作用。在學校的改革過程中，助教是有着鉅大的貢獻的。

但因為他們太忙了，化在改進教學業務上的時間不可能很多，研究工作更談不上了。這現象普遍存在於各系，使大家感覺苦惱。如果恢復事務員辦理事務，則因各系工作繁簡不一，當然不應平均增添；又因解放前後各系發展情形不同，亦不能簡單恢復過去名額。而更根本的困難，是解放以來各系工作逐漸開展，這些工作大多是技術性的，加一事務員後每一助教所能減輕的負擔實甚有限。所以這一問題似不應單純從添設事務員而應同時從通常增加助教名額來解決。目前財政情況尚不容許我們增加大量人員，但我們希望教育部注意這一問題，在培養師資的原則下，協助學校來創造培養師資的條件。

關於培養研究生的問題，我校的許多研究所還必須大大加強，師資的師資必須增添，同時研究生的待遇只有一份助學金，實在太薄，也必須改善。

在未能大量培養師資前，為了解決目前問題，延聘適當師資亦是一件要事。但解放後，南京失去了一些有利條件，所以聘請時常發生困難。希望華東教育能給予一些可能的照顧，例如推薦的教員早日核定，某些教員酌給旅費等。

三、重要負責人的兼職問題 這一問題開始於吳傳願、梁希、涂長望諸先生先後被中央調走。吳先生原是法學院院長，被調以後，院長一職，懸缺甚久。梁先生為校委會主席，被調走後由教務長接替；但繼任教務長及涂先生遺留的二部主任職位曾缺了數月，對校務開展上有很大的影響。現在還有好幾系系主任亦未聘定；農學院院長兼華東軍政委員會農林部副部長和本市副市長二要職；師範學院院長因係政協代表及中央與華東文教委員會委員，經常奔忙於京滬間；二部主任在外亦有許多兼職，要出席許多會議。這些行政主要負責人雖然都能力很強，但因為不能用全付力量來搞好校務，對他們所屬單位的領導就嫌不夠，對全校的工作亦減少了推動作用。解決問題的方法一面是把懸缺的負責人補起，另一方面希望以後政府來調人，一定要通過教育部徵求學校的意見。否則學校領導永遠處於不穩定狀態，對開展教學上有嚴重的影響。

四、校內人員的不安心問題 自從去年上海數次增加工薪後，上海各大專學校員工的待遇就遠較南大為高。以華東來說，各地學校有五種不同的工薪標準；我校雖不在最低級，但一般員工對同屬華東高教系統而有差異，普遍覺得是不合理的。而且在南京的其他系統如科學院，軍區醫院等的待遇計算方法，雖不及上海，但都較我校為高。