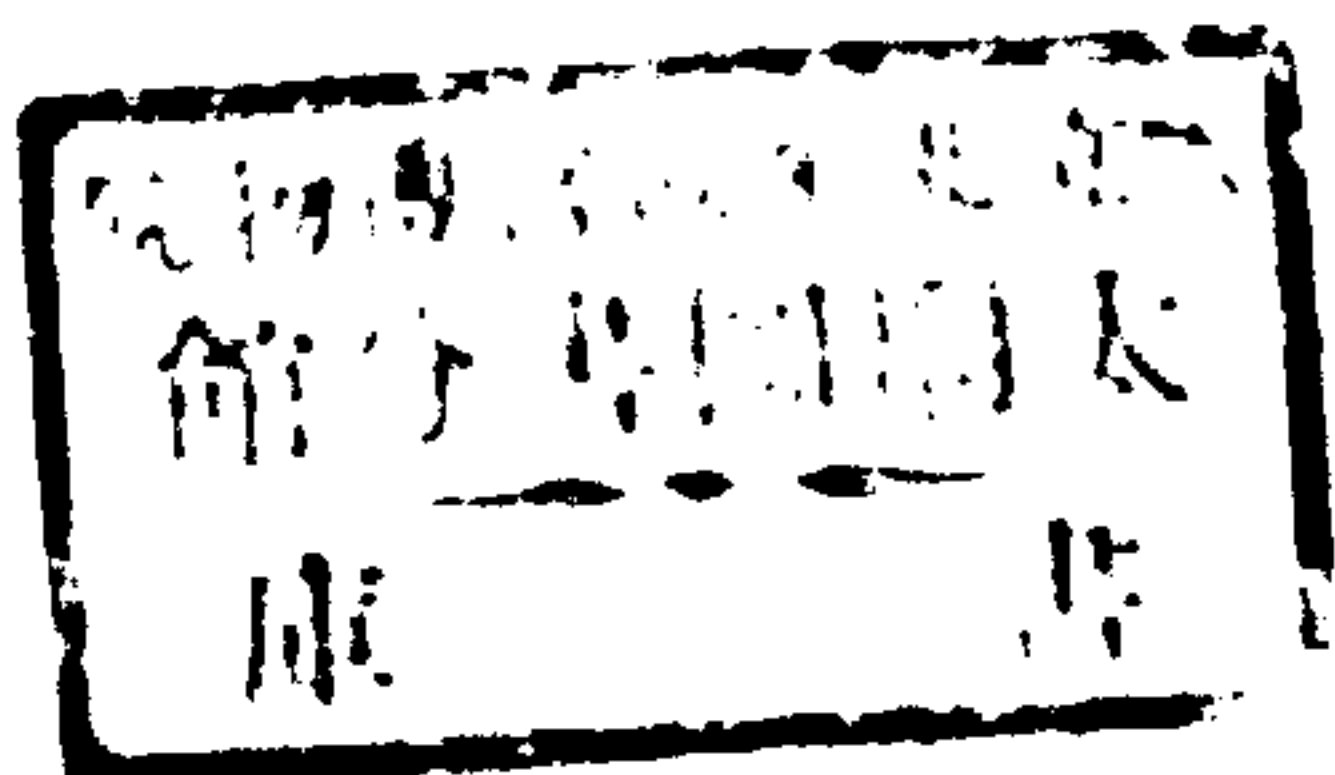


研究所叢書之一
國立北平師範大學

中 學 校 長

黃 玉 樹 著

北平師大研究所出版



524.62
164
2

國立北平師範大學
研究所叢書之一

中 學 校 長

之 職 責

黃 玉 樹 著

北平師大研究所出版



~~01975~~ A 210584

序

中學介於大小學之間，其對象：為品性與體格行將形成之十二歲至十八歲之青年；其目的：一方為完成公民教育，一方作大學準備；其功能：為統合，分化，診斷，及適應等。而負辦理此種教育之責者，非統籌兼顧，難舉實效，信乎較大學教育或小學教育為難矣。惟其難也，必須得品學兼優，經驗豐富，及才能卓越者，以為之長。而欲校長之克盡厥職也，尤必須將其職責，詳為分析，使之有所遵循，兼資考成。然環顧中西論文，對此問題，研究者甚少，即有一二，亦語焉弗詳，求其對於中學校長之職責，為詳細之分析，作深刻之探討者，則未一見，學術研究之困難，徵此益信。本所研究生黃君玉樹，曾任中學教員及校長有年，對此問題，素饒興趣，遂以之為卒業論文題目，費時約二年之久，訪問專家四十餘人，參觀優良學校三十餘所，中途雖經許多困難，均不足以撓其志趣，阻其進行，而卒成是書，約十四萬言，誠一巨著也。倘辦理中等學校者，能人手一卷，則此後吾國中等教育之改造，可期而待之矣，今值出版之際，用贅數言，以為之序。

中華民國二十四年十月

國立北平師範大學
研究所主任導師 **李建勛**

誌 謝

『工作分析』在我國現在，爲初開闢之園地，進行上自有許多困難，而行政工作，頭緒紛如，調查真相，尤非易易，致力於此種研究者，非得有力之援助，難期成功，是以本研究開始時，作者自覺毫無把握，大有望洋興嘆之感焉。幸賴海內師友，多賜匡扶，如大夏大學歐槐安副校長，師範大學常導之黃仲誠導師，教育部鐘芷修督學，浙省教廳陸殿揚科長，浙江大學鄭曉滄教授，之大附中張聞滄教務，楊州中學周星北校長，以及本所主任導師李湘宸先生等之介紹專家及學校，各優良中學校之填答表格，及贈送刊物，各教育專家之陳述意見並指示南針，北平市立四中南京私立安徽中學江蘇省立上海中學上海市立務本中學之幫忙抄錄文件。皆爲作者所銘感不置者也，就中以湘宸師之助力爲最多，始終贊助，不遺餘力，指導進行，費時尤鉅，其誨人不倦之精神，真足令人心服，本研究之所以能如期完卷者，皆其輔導及督促之功也。茲值本文脫稿，謹誌數言，聊表謝悃云爾。

二四，八，二七，寫於北平師大研究所

黃玉樹

中學校長之職責

目 錄

第一章 緒 論

第一節 研究之目的	1
第二節 研究之方法	3
第三節 材料之來源	19

第二章 中學校長職責之分析

第一節 對於上級機關應負之職責	21
第一目 關於行政者	23
1. 教育宗旨之推行	23
2. 課程標準之實施	53
3. 訓育方針之審定	60
4. 建設計劃之進行	66
5. 各種規程之呈核	75
6. 各項法令之接受	80
7. 例行公事之辦理	84
8. 指定事項之改進	101
9. 文化事業之協助	104
第二目 關於用人者	107
1. 縣教員聘請之手續	111

2. 薪水率之規定	121
3. 勤惰之稽核	126
4. 黜陟之辦法	127
5. 聘請之期間	128
6. 優待之辦法	130
7. 人數之多寡	132
第三目 關於經費者	132
1. 預算編造之手續	138
2. 經費出納之手續	139
3. 經費用途之分配	141
4. 經費報銷之辦法	145
第四目 關於研究者	147
1. 研究之方法	147
2. 研究之內容	153
第二節 對於校內一切活動	154
第一目 行政方面	157
第二目 教務方面	169
第三目 訓育方面	186
第四目 養育方面	204
第五目 經費方面	214
第六目 建設方面	223
第三節 對於職教員應負之責任	234
1. 領導工作	248
2. 引起熱忱	248

3. 接近並指導	248
4. 教學視導	249
5. 鼓勵進修	250
6. 取締不合作	250
7. 糾正思想	251
第四節 對全校學生應負之責任	253
1. 普通責任	254
2. 從事調查	256
3. 兩性問題	258
4. 出路問題	261
5. 補救缺陷	268
6. 處理學潮	274
7. 輔導自省	278
第五節 對社會應負之責任	283
1. 官廳的命令	283
甲. 推廣教育	283
乙. 慈善事業	283
2. 學校的事業	284
甲. 各種運動	284
乙. 各種集會	284
丙. 開放學校	284
丁. 推廣教育	284
3. 專家的意見	291
甲. 教育事業	291

乙。改進事業	291
丙。健康事業	291
丁。公益及慈善事業	291
戊。救國事業	291
4. 比較和結論	291
5. 批評及建議	292
甲。缺點	292
乙。優點	292
丙。建議	292
(1) 中等學校職業化	292
(2) 中等學校農村化	293
(3) 中等學校村治化	293
第六節 對於自身之修養	294
1. 校長鍛鍊心身的方法	296
2. 免除進修障礙的方法	298
3. 增進學識的方法	299
4. 校長應研究的學程	302
5. 校長必讀的書籍	304

第三章 結論及建議

一。結論	312
二。建議——一個理想的中學校長	317
甲。法定的資格	318
乙。訓教的經驗	318
丙。健全的人格	318

丁。特殊的抱負	319
戊。高尚的興趣	319
己。專業的精神	320
庚。服務的成績	320
辛。教育的貢獻	320
壬。主要的能力	322
癸。具體的自省表	322

附錄

三十個著名中學一覽	341
四十位教育專家現任職務一覽	342
參考書報	344

中學校長研究圖表目次

表一。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之一	26
表二。各校秉承上級機關辦理教育行政概況表之二	29
表三。訓練青年辦法統計表	30
表四。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之三	33
表五。各校秉承上級機關辦理教育行政概況表之四	35
表六。養成學生生活技能的辦法統計表	36
表七。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之五	38
表八。各校秉承上級機關辦理教育行政概況表之六	39
表九。增進學生生產能力的辦法統計表	40
表十。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之七	42
表十一。各校秉承上級機關辦理教育行政概況表之八	47
表十二。養成民族意識的辦法統計表	49
表十三。各校秉承上級機關辦理教育行政大綱統計表之一	50

表十四。各校秉承上級機關辦理教育行政大綱統計表之二.....	50
表十五。養成運用民權能力的辦法統計表.....	51
表十六。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之九.....	57
表十七。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十.....	59
表十八。課程標準缺陷的補救辦法統計表.....	60
表十九。決定訓育方針的手續一覽表.....	61
表二十。決定訓育方針的根據一覽表.....	62
表二一。各校訓育目標一覽表.....	64
表二二。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十一.....	68
表二三。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十二.....	70
表二四。各專家對於建築手續的主張統計表.....	72
表二五。各校建築手續一覽表.....	73
表二六。各校購置儀器圖書手續一覽表.....	74
表二七。須經官廳核准的規程和章則一覽表.....	76
表二八。各校組織系統統計表.....	77
表二九。各校會議種類一覽表.....	79
表三十。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十三.....	81
表三一。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十四.....	85
表三二。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十五.....	91
表三三。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十六.....	102
表三四。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十七.....	105
表三五。處理校務可資遵守之原則一覽表.....	109
表三六。上級機關與學校當局職權之分野一覽表.....	112
表三七。支配學校用人的因素統計表.....	113
表三八。教師品質等級的百分比一覽表.....	114

表三九。選聘優良教師標準統計表·····	116
表四十。選聘教師的方法一覽表·····	119
表四一。規定薪水額的人員或機關一覽表·····	123
表四二。各校教員月薪比較表·····	125
表四三。職教員聘請期間一覽表·····	129
表四四。優待職教員辦法一覽表·····	131
表四五。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十八·····	134
表四六。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十九·····	136
表四七。各校編造預算手續一覽表·····	138
表四八。各校經費出納手續統計表·····	140
表四九。各校全年經費分配表·····	142
表五十。各校經費用途分配表·····	143
表五一。各校經費報銷辦法一覽表·····	144
表五二。各校財政稽核辦法一覽表·····	146
表五三。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之二十·····	149
表五四。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之二一·····	151
表五五。各校研究工作一覽表·····	153
表五六。各校會議次數及議決案件數一覽表·····	155
表五七。各校長參加校內一切活動大綱表·····	156
表五八。各校行政工作大綱統計表·····	159
表五九。各校行政工作分析表之一·····	160
表六十。各校行政工作分析表之二·····	161
表六一。各校行政工作分析表之三·····	162
表六二。各校行政工作分析表之四·····	163
表六三。各校行政工作分析表之五·····	165

表六四。各校行政工作分析表之六	166
表六五。各校行政工作分析表之七	167
表六六。各校行政工作分析表之八	168
表六七。各校教務工作大綱統計表	170
表六八。各校教務工作分析表之一	172
表六九。各校教務工作分析表之二	173
表七十。各校教務工作分析表之三	174
表七一。各校教務工作分析表之四	175
表七二。各校教務工作分析表之五	177
表七三。各校教務工作分析表之六	178
表七四。各校教務工作分析表之七	179
表七五。各校教務工作分析表之八	180
表七六。校長應會同教務主任辦理的事項統計表	181
表七七。三十個學校教務方面特殊貢獻統計表	185
表七八。各校訓育工作大綱統計表	187
表七九。各中學訓育工作分析表之一	189
表八十。各校訓育工作分析表之二	191
表八一。各校訓育工作分析表之三	192
表八二。各校訓育工作分析表之四	194
表八三。各校訓育工作分析表之五	195
表八四。各校訓育工作分析表之六	196
表八五。各校訓育工作分析表之七	197
表八六。校長會同訓育主任辦理的事項統計表	200
表八七。各校訓育工作特殊貢獻統計表	202
表八八。各校養育工作大綱統計表	205

表八九。各校養育工作分析表之一	207
表九十。各校養育工作分析表之二	208
表九一。各校養育工作分析表之三	209
表九二。各校養育工作分析表之四	210
表九三。校長會同校醫或體育主任辦理的事項統計表	211
表九四。各校養育方面特殊貢獻一覽表	213
表九五。各校經費管理情形統計表	216
表九六。各校經費管理情形分析表之一	217
表九七。各校經費管理情形分析表之二	218
表九八。各校經濟困難救濟辦法一覽表	219
表九九。各校學生每年所佔平均校費及個人平均用度表	220
表一〇〇。各校建設情形統計表	224
表一〇一。各校建設情形分析表之一	225
表一〇二。各校建設情形分析表之二	226
表一〇三。各校建設情形分析表之三	227
表一〇四。校長應會同圖書館及理科主任辦理的事項統計表	228
表一〇五。三十個學校特殊設備統計表	230
表一〇六。校長對於建築及設備方面應負的責任一覽表	233
表一〇七。督促職教員努力的方法統計表	237
表一〇八。引起教師熱忱與合作的方法統計表	238
表一〇九。校長與教職員接近最好的機會最有效的期間統計表	239
表一一〇。各校舉行教學視導概況統計表	240
表一一一。中學校困難問題一覽表	241
表一一二。各校教員進修方法統計表	242
表一一三。『校長為教員之教員』的得力方法統計表	242

表一一四。四十位專家對於協助教員進修辦法的主張統計表·····	243
表一一五。對付不合作同勞的方法一覽表·····	244
表一一六。糾正思想錯誤之教師的方法一覽表·····	245
表一一七。養成良好校風的辦法一覽表·····	246
表一一八。幾種比較重要的校長職務統計表·····	255
表一一九。學生狀況調查項目統計表·····	257
表一二〇。兩性問題解決方法統計表·····	260
表一二一。對於學生出路應有之指導及準備統計表·····	263
表一二二。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之二二·····	264
表一二二。各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之二三·····	266
表一二四。各專家對於會考制度的意見統計表·····	267
表一二五。優良學校特點分彙表·····	270
表一二六。三十個優良學校最近三年改進計劃一覽表·····	271
表一二七。三十校改進計劃進行結果一覽表·····	272
表一二八。糾正學生缺陷辦法統計表·····	273
表一二九。處理學潮辦法統計表·····	276
表一三〇。初中一年級學生操行自省表·····	280
表一三一。各校秉承上級機關辦理教育行政概況表之二四·····	287
表一三二。校長對於各種運動之價值統計表·····	288
表一三三。各校長曾經參加之集會統計表·····	288
表一三四。各校開放情形一覽表·····	289
表一三五。各校推廣教育一覽表·····	289
表一三六。校長對當地社會應負的責任統計表·····	290
表一三七。各校長鍛鍊心身方法統計表·····	296
表一三八。各校長免除進修障礙方法統計表·····	298

表一三九。校長在百忙中增進學識的方法統計表·····	299
表一四〇。中學校長應研究的學程一覽表·····	302
表一四一。中學校長必讀的書籍一覽表·····	304
中學校長自省表·····	323
圖一。教師缺課補課備忘錄·····	126
圖二。各省中學校每生所佔教育費平均數比較圖·····	222

中學校長之職責

第一章 緒論

第一節 研究之目的

作者濫竽中小學教育界，凡經十五載，而担任中學校長職務的期間，約佔其三分之一，追憶最近過去五六年間，努力奮鬪，日無暇晷，尙未能將學校困難問題，盡行解決，撫衷自問，慚愧殊深！每思閉戶潛修，藉增個人之能力，訪師問友，徵求辦法於高明，而苦無相當之機緣，時引爲憾。民國廿二年秋，得福建省政府教育廳之同意，負笈來平，從事研究，每當功課餘閒，輒憶及實際問題，所關甚鉅，非利用此時，求得解決之方不可，而本所主任導師李湘宸先生，亦以作者曾長高中，略有經驗，因命以『中學校長之職責』爲題，專心研究，希望得到具體方案，爲個人今後辦事之南針，並供初任中學校長者之一種參考資料，是本研究之目的也。

中學行政制度之良否，直接關係於學校前途，間接關係於國家命脈，談教育者所不可不注意者也。而我國現在，對於初等教育，研究者尙有其人，中等教育的刊物，則寥若晨星，殊不易覓，若更進一步，而欲求一中學校長的專著，則鳳毛麟角，空谷足音，尤難覓得相當卷帙矣。即使東西書籍，充棟汗牛，他山之石，可資攻錯，然而國情不相似，需要不相同，專事抄襲，流弊必多，往事昭彰，班班可考，迴溯過去教育之失敗，何莫非「模仿外人，食積不化」，之所致歟？欲救其失，非根據本國現在的困難問題，遍察一般青年的急切需要。並參酌中外教育專家之意見，痛下功夫，細心研究，以擬一「合於原理，適於國情」，之中學行政方針不可，作者賦性魯鈍，學識毫無，又烏足以語此，但以年來感受諸多痛苦，早思尋得路徑，以資遵循，如「學校職業化」，「青年道德化」，「師生勞動化」以及「訓教合一」，「教養合一」，「學治合一」等問題，皆爲今日中等教育界所應急謀解答者，

爰特不揣冒昧，藉此研究時機，廣徵衆意，破我積疑，一面參照書本，追求南針所在，冀學理與事實，融成一氣，而供給與需求，不相背馳，此則本研究之目的二也。

辦事雖有具體的方案，行政雖有可靠的南針，然苟校長不得其人，校務亦難發展，所謂「人存政舉」「人亡政息」者此也，我國教育當局，對於中學校長人選問題，除資格外似尚無精確之標準，爲校擇人，一秉至公者，固居多數，而進退一憑喜怒，黜陟漫無標準者，亦有其人，流毒所至，遂使中等教育，進步遲遲，文化落後，貽黨國羞，此其一；全國教育學院欲爲中等學校製造領袖人才，然何種科目，應行注重？何種學程，可以不修？亦覺聚訟紛紜，莫衷一是！若因循敷衍，則又失却高等教育應有之職能，如之何其可？此其二；即中學校長本身，欲明了自身之職責，如何應付官廳？如何主持校務？如何對人？如何對事？如何應付社會？如何鍛鍊自身？亦覺頭緒紛如，不知從何着手，此其三；作者感到此種困難，早有分析校長工作之思，因藉此次研究期間，償茲夙願。希望用人者以是爲進退人才之根據，教人者以是爲鍛鍊人才之標準，而其人本身，則以是爲估量自身之尺度，是則本研究之目的三也。

我國年來教育破產之聲浪日高，而中等教育，尤爲世所詬病，十年之前，孟祿推士，先後來華，對於中等教育，已有不滿的批評，（註一）三年之前，國聯教育考察團來華考察，亦有同樣的批評，（註二）而報章雜誌，千口一辭，均以中等教育，對國家社會，尙少貢獻，例如最近北平晨報有一篇社論，題爲：『勿忘改造中學之重要』，內有句云：『吾人相信今日誤盡天下青年者，盡屬辦中學之人，就普通言，在高中肄業者，皆爲十六七歲之青年，高中在學中，不能陶冶其心性，培植其學慾，則出校之後，有何出路？……吾人切望各省市當局，應以極大精力，改造中學，務使各校名稱其實，……則裨於國家，夫豈淺鮮哉！』痛切哉其言乎！教育界自身，倘非及早感到此種缺陷，設法加以改革，則中學教育，破產即在目前矣！惟改革之焦點，據中外教育專家之意見，則皆以教師得人爲首要的條件，如盧世承

先生云：『無論學校宗旨如何明定，課程如何有系統，訓育如何研究有素，校風如何良善，倘若教師不得其人，成功必無把握。』（註三）又如美國某視學員之言曰：『為初中選擇良好教師，比之課程等事，重要千倍』（註四）而校長為「教師之教師」，其重要更不待言，如果職責不明，何堪肩茲艱鉅？如果要明職責，則非經一番科學的研究不可，恍於教育破產之可危，深知今後中學校長責任之重大，未雨綢繆，先行討論，是則本研究之目的四也。

註一：Monroe: Proposed Changes in the Chinese School System

又 Twiss: Science of Education in China

註二：國聯教育考察團：中國教育之改造一〇一頁

註三：廖世承中學教育三二五頁

註四：同上

第二節 研究之方法

本研究之方法，先就書本方面，探尋原理，次從事實方面加以分析，追求例證，以免紙上談兵之弊，及閉門造車之嫌，簡言之：即事務分析法也，(Job-analysis method)茲將經過情形，略述如左：

(一) 研究題目之擬定 按本所研究生細則第三章第四條之規定：『研究生入學後，須提出論文題目，由主任導師指定導師一人或二人指導研究，……』（註一）作者於二十二年秋季負笈來平，入學未幾，即擬以中學校長為題，從事研究，經與李主任數度磋商，乃作最後之決定云。

(二) 論文大綱之決定 照本所章程：研究生須修習教育課程滿三十學分，（論文在外）方准畢業，第一學年為上課期間，必須行有餘力，然後想及畢業論文，故論文大綱，延至第二學期，始提交本所審查，經改正後，並決定歸李主任自行指導。

(三) 中西書報之摘錄 論文大綱，既經決定，乃就廿三年春季起，除上課及

自修時間外，即赴師大圖書館及北平圖書館等處，搜集有關本文之論著，約八十種以上，涉獵一番，即將佳句摘於備忘錄之內，以資應用。

(四) 事實之調查及分析 此項工作，約可分為三時期：

第一期 準備問題，定期分發。

廿三年夏，利用暑期，閱讀書報，並準備問題，以便從事調查，而調查事項，係分兩部進行，一為徵求事實，二為訪問意見，故問題亦分兩種，一為調查表，係將各優良中學概況，略事調查，並請該校當局，按表內所列問題，一一填答，以資研究，其格式及問題列左：

調查表格式

國立北平師範大學研究所調查表

省縣或市名

校名

校長姓名

校址

學生學級數及班數

學生總數

教員人數

職員人數

全年經費數

填表日期：

中華民國廿三年 月 日

主任導師李湘霖

研究生 黃玉樹

一.	校長須會同教務主任:	
1.	編製(校曆)及(學生選課須知)	()
2.	辦理招生事項	()
3.	辦理測驗及分級事項	()
4.	編訂課程	()
5.	辦理學生註冊	()
6.	規定教科選擇標準	()
7.	聘請教員並支配科目與鐘點	()
8.	聘請教務員	()
9.	視導教學事宜	()
10.	職教員進修計劃	()
11.	其他	
注意:	(a) 貴校長已實行者, 請在()內作√號	
	(b) 以上所述, 有遺漏者, 請補填在(其他)下面	
	(c) 可交教務主任辦理者請在題頭上作×號	
	可由校長自辦者作△號	
	須由全校合作者作○號 (下題做此)	
二.	校長應會同訓育主任:	
1.	編訂(模範學生)或(學生自省表)及(學生課外活動曆)	()
2.	擬定訓育原則, 方針, 標準, 方法等	()
3.	獎懲方法及條例	()
4.	訓育實施細則	()
5.	訓育活動範圍	()
6.	關於訓育上各種組織	()
7.	指定訓育上負責人員	()
8.	聯絡家庭辦法	()
9.	規定學生操行考查辦法	()

10.	解決訓育上困難問題	()
11.	處理臨時發生重大事項	()
12.	聘請訓育員	()
13.	其他	()
註：(做法同上題)		
三。 左列各項，如認為不必辦者請作×號於句末，如為已辦者作√號， 如為擬辦者作○號		
校長須會同校醫或體育主任：		
1.	舉行全校體格檢查	
2.	編訂(學生衛生法)	
3.	擬定學生體育標準	
4.	衛生及體育設備	
5.	編造關於養育方面之預算	
6.	舉行健康比賽	
7.	舉行衛生紀念週	
8.	全校打防疫針	
9.	舉行校內運動	
10.	檢查膳宿情形	
11.	隔離傳染病	
12.	編製(傳染病常識表)懸掛校內	
13.	舉行或參觀衛生展覽會	
14.	按照青年個性實施兩性教育	
15.	調查學生營養情形	
16.	調查學生家庭環境	
17.	注意青年精神健康	
18.	調查學生有無何種政治趨向	

19.	其他	
四. 以上各項實施時遇何困難否? 若然, 請列舉之,		
五. 以上各項如有特別設施足資參考者, 請賜教,		
六. 貴校經費用途之分配狀況如何? (以年計)		
1.	職教員薪俸	元
2.	行政費	元
3.	設備費	元
4.	特別費	元
5.	其他	元
6.	總計	元
七. 貴校專任教員最高月薪若干元		
最低月薪若干元		
平均月薪若干元		
八. 貴校兼任教員每週授課一小時每月若干元		

九。	貴校每個學生平均年佔校費若干元
十。	每生每年個人平均之用度若干
十一。	左列各項，如已作者，請畫V號，以爲不必作者畫X號，擬作者畫O號 校長應：
1.	會同圖書主任擬定最低限度之圖書設備
2.	會同理科主任擬定最低限度之科學設備
3.	調查各中學圖書館設備情形
4.	調查各中學理科設備情形
5.	調查校內學生最喜歡閱讀之書
6.	舉行圖書運動週
7.	舉行科學運動週
8.	擬定圖書館三年或五年發展計劃
9.	擬定科學館三年或五年發展計劃
10.	編製圖書設備預計算
11.	編製科學設備預計算
12.	介紹新書
13.	開閱讀成績展覽會
14.	開科學成績展覽會
十二。	上題某項中如已做到而有相當之貢獻者請將辦法示知，
十三。	校長對於建築及設備之擴充，應負左列各種責任：
1.	向官廳請求撥款藉資擴充建設
2.	向地方熱心人士捐款補助
3.	向得力校友募捐

4.	樽節校費積蓄鉅款以充設備之費
5.	利用地方公物
6.	請地方官撥公款補助
7.	利用廟宇及寺觀
8.	利用天然物
9.	其他
註:	以上各項如經辦到者請作√號
	如有其他方法請示教。
十四.	教員進修方法，有左列諸種，貴校曾用何法，請以√號標明之，
1.	學科研究會
2.	早晨讀書會
3.	進暑期學校
4.	旅行參觀
5.	個別研究或著作
6.	休假補助深造
7.	課程標準討論會
8.	其他
十五.	校長與職員接近最好的機會最有效的期間是在：
1.	視導教學時
2.	開會時
3.	談話時
4.	消遣時

5.	研究時
6.	有事互相幫忙時
7.	同餐時
8.	其他
註:	以上各種，請擇貴校長最得力者以√號標明之
十六. “校長為教員之教員” 以其能:	
1.	介紹讀物與教師
2.	獎勵同事進修
3.	灌輸行政計劃
4.	舉行學術演講
5.	為同事解決難題
9.	其他
註:	請擇其最得力者用√號標明之
十七.	
左列各項，貴校長如已實行者，請以√號標明之	
1.	優良教學法之研究及實施
2.	青年心理之探討及調查
3.	會同事務部設立校景股，從事佈置優良環境
4.	會同訓育部各級任舉行學生個性調查
5.	指導學生自治
6.	會同教務部稽核各生學業成績並研究促進辦法（或指定教師若干人共同研究）
7.	請名家演講職業概況及人生問題
8.	會同訓育部稽核各生操行成績並討論懲獎辦法（或指定教師若干人共同討論）
9.	設立職業介紹部

4.	家庭懇親會
5.	領導各種集會
6.	各種紀念會
7.	其他
廿一.	貴校對於推廣教育如：
1.	假期補習學校
2.	職業補習學校
3.	民衆補習學校
4.	婦女補習學校
5.	其他
註：	以上所舉，如經辦過者請以√號標明之
廿二.	貴校大禮堂，圖書館，運動場，學校園，等，曾經開放否？若然，有何效果？
廿三.	中學校長在百忙中應用何法增進學識？左列各項曾經用過者請以√號標明之
1.	利用假期實行研究
2.	旅行參觀
3.	參與教育會議
4.	參與教育討論會
5.	利用函授機關討論或研究各種教育問題

6.	每日劃定時間閱讀與本身職業有關係之書報
7.	組織早晨修養會
8.	組織職教員讀書會
9.	擔任重要科目，迫自己不得不讀書
10.	實行教學指導或示範教學以收彼此觀摩之利
11.	根據職教員進修條例請求官廳津貼留學
12.	其他
廿四.	如何除去進修的障礙物？
	左列各種方法，如已實行者請以√號標明之
1.	將進修時刻列入每日工作時間表內，力行不懈，日久成爲習慣，使學業無形進步，
2.	謝絕無謂之應酬
3.	革除一切不良嗜好
4.	教育以外事概不干與
5.	瑣細事托人代辦
6.	對世界一切，皆抱樂觀，不因鬱悶而輟學
7.	認定教育爲個人終身職業無貪慕榮利之思
8.	寧靜以致遠
9.	淡泊以明志
10.	實行新生活，簡單儉樸，然後有餘閒以作研究，有餘資以購書籍
11.	其他
廿五.	如何鍛鍊心身？
	左列各項如已做到者請以√號標明之
1.	保持身體之健康
2.	保持心地之潔淨
3.	遇得意事不沾沾自喜
4.	遇失意事不奄奄欲絕

會談題目

一。	貴校長曾用何法推行教育宗旨?
1.	用何法使青年道德化
2.	用何法養成學生生活的技能
3.	用何法增進學生生產的能力
4.	用何法養成學生運用民權的能力
5.	用何法養成學生民族的意識
二。	課程標準在實施上發現缺點時，如何辦理?
三。	貴校訓育方針以何種手續決定之?
四。	貴校訓目標為何? 請列舉之
五。	決定訓育方針之根據為何? 請列舉之?
六。	貴校建築校舍經何手續?
七。	儀器與圖書之購置是否須由上級機關核准或查閱?
八。	建築時教廳有無派員監工? 及建築落成，是否派人查驗?
九。	貴校各種章則何者須經官廳核准? 何者可以自行規定?
十。	貴校最近三年內有何改進計劃呈請官廳審核?
十一。	已經官廳核准之計劃其進行狀況，及其結果如何?
十二。	校長對於左列各點與上級機關職務之分野如何?
1.	職教員聘請之手續
2.	勤惰之稽核
3.	黜陟之辦法
4.	聘請之期間
5.	優待之辦法
6.	人數之多寡
十三。	左列各點，請示具體辦法:
1.	預算編造之手續

2.	經費出納之手續
3.	經費用途之分配
4.	經費報銷之辦法
十四.	上級機關對貴校是否有指定研究工作? 或貴校曾否有研究工作呈請官廳核准? 若有, 請問: (1) 該研究工作為何 (2) 工作者何人 (3) 如何進行 (4) 需款若干 (5) 有何困難 (6) 結果如何
十五.	校長處理日常校務有何原則可資遵守?
十六.	貴校組織大綱如何?
十七.	貴校薪水由校長規定? 或由官廳規定? 抑或由官廳規定大概再由校長斟酌情形變通之?
十八.	貴校選聘教師之標準, 及方法如何?
十九.	貴校用人時, 受左列各種支配否? 1. 與學校歷史有關者 2. 地域範圍 3. 黨政軍界要人 4. 地方派別 5. 校友 6. 教育當局 7. 其他
二十.	貴校長曾用何法, 養成良好校風?
廿一.	舉行會考可否提高學生程度? 挽回腐敗校風? 並滿足社會需要?
廿二.	貴校關於教, 訓, 養育, 三方面有特殊之貢獻者, 請賜教,
廿三.	貴校財政稽核機關如何組織? 人員如何產生? 有規程否?

——先生台鑒敬啓者：中學教育爲各級教育中之最難辦者，欲圖中學教育之改進，非得優良校長不可；欲使優良校長之克盡其才，非先研究其職責不可。敝所研究生黃玉樹現以『中學校長職責之分析』作專題研究，業經將所有問題，編成問卷，冀欲徵集各中學專家之意見，及國內優良中學之辦法；並將親赴各地搜集若干著名中學之往來文件，各種會議紀錄，一覽，及其他刊物，再詳加分析研究。刻正準備啓行，不日即當趨前聆

教。茲先由敝所將該生所擬問卷，及調查表，奉呈座右，至希 察閱爲荷。「調查表」請先賜填答，「會談問題」，則俟該生到達時，親自請

教；至「文件摘由」「會議紀錄」並懇准予照抄。將來研究工作得以完成，實出諸先生之賜。論文出版後，當寄奉一冊，藉答雅意。素仰

先生熱心教育，對於此種研究工作，必樂於助成。用代函請，希不吝賜教爲荷。專此祇請

教安

附「調查表」及「會談題目」各一份

國立北平師範大學研究所謹啓

月 日

第二期 訪問參觀，搜集材料，

同年秋後既由本所發出問卷，乃從事論文材料之搜集，其工作分三部進行；一曰參觀，除略知各校概況外，並蒙惠贈一覽刊物，作爲研究資料之一種；二曰訪問，即按照所擬問題，在約定期間內，與專家會談，將討論結果，錄入簿內，稱爲會談筆錄，同時並將調查表收回；三曰抄錄，此項工作，最爲勞苦，即將各校廿二年度所有來文去文，及會議紀錄，一概抄出，隻字不遺，全學期間，共抄得來文摘由共六千三百二十五件，去文摘由共一千六百九十四件，會議紀錄共四千六百六十一件，字數約在六十萬以上，至廿四年一月，始告完工，需時計五閱月，用費約四百金，

能否收得完滿之效，尙不可知也。

第三期 分析綜合，統計表格

本年春二月望後，由申返校，即從事整理材料，分析綜合，列成表格，經李主任多方指導，始將各種材料，整理完竣，又據統計結果，從事批評及建議，作為本文之主幹，是項工夫，費神亦不少，時間則在百日以上也。

(五)，論文初稿之完成

本年五月底，統計工完，六月一日，乃開始寫作論文，經李師指導，先寫第二章，「中學校長職責之分析」，蓋本文之主幹也，次寫第三章，乃本文之結論也，最後寫第一章，則本文之緒論也，八月二十七日初稿完成，中間經過十三週，約費八百小時左右，著天工作，倍感困難！率爾操觚，深慚謏陋，統希閱者原諒。

註一：師大月刊第一期創刊號七一頁

第三節 材料之來源

本文材料，約有六種：一曰來文摘由，所以察知官廳方面，希望學校當局，担負何種責任，辦理何種事務者也；二曰去文摘由，所以觀察學校當局，已對上級機關，盡了何種責任，辦了何種事務，者也；三曰會議紀錄，所以考究校長在校所參加之各種活動者也；四曰學校一覽，及其他刊物，所以參照各校之組織規程，及可資遵守之辦法者也；五曰會談筆錄，所以徵求教育專家，對於校長職責之意見者也；六曰書報雜誌，則尋求學理，以證事實者也；第一，至第四，四種材料來源，係取諸三十個優良之中學，第五種材料，則訪問海內四十位專家，由作者當面筆錄其意見，此項材料，為國內有名學者多年研究及經驗所得之結晶，可稱最有價值，故本文所有原則，多據此以為斷也，第六種則在圖書館及自修室所寫之讀書隨筆也，茲將所參觀之優良中學，所訪問之教育專家，與所參考之中西書報，均附於斯文之後，俾閱者知本研究材料之來源，並略表個人對各學校各專家與各著作者之謝意於萬一焉。

第二章 中學校長職責之分析

『教育事業，乃國家命脈所繫，中學教育，又是整個教育的中堅，……註一』這句話誰也不能否認的，所以我們在高談教育救國的聲浪中。苟不於中學教育上特別留意，而欲達到衆人所希冀的目標，那真是「緣木求魚」了。

中學教育，既然如此重要，則主持中等教育之人，豈可尸位素餐，濫竽充數，以貽誤國家，損害民族歟？主持中等教育的人，就學制系統上看來，在教育部有普通教育司，在省教育廳內有第二科，他們都是處官廳的地位，只有計劃，督促，取締，改良，負這些的責任。而實際工夫，還是在乎許多校長身上，蓋學校之良否，常視校長之優劣以為判，我們在教育刊物上處處可以看到一句很流行的話：“As is the principal, so is the School”。（註二）由這句話，就可以明白中學校長在教育上地位的重要了。總之中學為國家命脈所繫，校長又為學校優劣所關，在此國難當前國本動搖的當兒，中學校長的職責豈非「所關甚鉅」麼？

這「職責」兩字，應該分開來講，職是職務，duty 是指應辦的事情，責是責任，responsibility 是指應負的重擔，二者實有連帶的關係，單說辦事，而無負責的精神，則因循敷衍，必無成績之可期；單說負責，而無具體的工作，則滿口空談，難達完滿之目的，天下事惟良心上肯負責任，而又能切實辦事，邇勉從公者，方有成功之希望也。明乎此，則中學校長的職責。實有研究一番的價值，換一句話講，就是：中學校長該做甚麼事情？負甚麼責任？我們應該利用科學的方法，來仔細研究一下。從前人每以「綜理全校事宜」為校長之職責，籠統概括，令人無所捉摸。廖世承先生批評的好：『遇到不負責的校長，祇做了學校的一個高等顧問，一切事務都推在別人身上；遇到辦事勤懇的，又往往每事躬親，平常職員所能做的事，都去干預』。註三，前之一種，流於「尸位」，後之一種，涉於「徒勞」。尸位當然不可，徒勞亦屬無功，負有重任的校長，安可不明自身的職責呢？

最近教育公報（第五卷十一，十二期）登載中學規程，其第三十五條云：『中學校長及全體教員，均負訓育的責任，須以身作則，採用團體訓練，及個別訓練，指導學生一切課外課內之活動』。

又九十三條云：『中學設校長一人，綜理校務，並須担任教學，其時間不得少於專任教員教學時間最低限度二分之一。……』又一百零五條內載：『中學校設置兩種委員會，一種是訓育指導委員會，規定每月開會一次，以校長為主席，其他一種是經費稽核委員會，會期及主席均無定』。又一百零六條內載：中學應舉行四種會議，一曰校務會議二曰教務會議，三曰訓育會議，四曰事務會議，而皆以校長為主席云。

以上所載校長職責，比較的具體些，但歸納起來，亦不過：（1）負訓教的責任，（2）為委員會及各種會的主席。籠統說來，固極簡單，分析起來，又很複雜，而某種工作為主要，某種工作為次要，難以明文規定；校長在校所費的時間，何者應加多？何者應減少？更難憑一二人主觀的判斷。他如對事對人，對自身，對社會，應如何而後能「六轡在手」「操縱自如」？尤為切要而難解決的問題，本章擬用「工作分析法，」the technique of job analysis將許多問題，取決於科學研究的結果，為便利起見，分為：（1）校長對上級行政機關應為之事，（2）對校內一切活動，（3）對於職教員，（4）對於學生，（5）對於社會，（6）對於自身，六門，逐節敘述於後，事屬創舉，缺陷必多，加以個人能力薄弱，研究時間有限，對客觀之材料，未能盡量搜羅，對奧妙之真諦，未能極力發揮，凡茲種種皆作者所引以為憾者，希閱者諒之。

註一，東方雜誌三十二卷二號

註二，Baltimore Bulletin of Education march, 1934.

註三，中學教育 廖世承著（一九六頁）

第一節 對於上級行政機關

總論

欲知中學校長對於上級機關應負之責任，則不可不先明教育行政機關所具的性質及範圍，李湘宸院長曾在師大教育叢刊內，發表地方教育行政之理論及實施一文，裏面有一段話：「教育行政，係指研究，討論，計劃指導，及處理關於教育之一切活動而言。」(註四)簡括言之，實包有執行及研究兩種工作，讀美人斜耳 Sears 所著之學務調查，the School Survey 也可以知道一個行政機關，必須有兩種功用，一種是執行的，Line authority 一種是建議的，Staff Service 有建議而無執行，則等於空論，有執行而無研究，則事難進展，二者實如飛鳥之有兩翼，而不可偏廢者也。讀二氏之文，則教育行政之性質，思過半矣，至其範圍，可參看杜佐周先生所著教育與學校行政原理之第一章，內分教育行政的範圍為五種：註五

- (1) 教育行政的組織及學校系統的規定。
- (2) 教育事項的監督及管理。
- (3) 教育事項之視察及指導。
- (4) 學校行政及管理。
- (5) 教室的管理。

以上五種工作中，第一種是國家的事業，第二種是普通教育行政官廳的責任，第三種是督學的任務，第五種是教師的工作，獨第四種是校長的職任，茲錄杜氏在該書中的解釋如下：

「第四種是各校校長的職權，他對於一校是完全負責的，教師的聘任，課程的規定，預算的編制，經費的支配，成績的考查等，差不多是他一個人負責的事，受教育者是否已盡其能力，得到最高限度的成績？教育經費的使用是否合於最經濟的方法？凡此等等，都是他的問題，故校長在教育行政系統上，要算站了很重要的地位。」

於此可見教育行政的範圍，至為廣闊，中學校長所負之職責，至為重大，其對於上級機關，應辦的事情，尤屬千條萬緒，非片言所能盡，茲就行政用人，經費，

研究，四端，詳述校長對上級機關之職責焉。

第一目，關於行政者 行政工作，最為繁瑣，如推行教育宗旨，如實施課程標準，如審定訓育方針，如計劃建設事宜，如呈送擬定規程，如接受各項法令，如辦理例行公事，如改進指定事項，如促進教育事業，如協助文化事業等等皆是，就種類言，無一不備，就範圍言，茫無際涯，謹就研究所得，逐條陳述如左：

(1) 教育宗旨之推行

推行教育宗旨是行政上最主要的工作，官廳以此責之各校，各校亦應努力於此，以副官廳之所望，惟我國教育宗旨，時有變更，自光緒二十八年迄今，三十餘年間，由尊孔，忠君，尚武，尚實，一變而為：「注重道德教育，以實利教育軍國民教育輔之，更以美感教育完成其道德」（民國元年）再變而為「養成健全人格及發展共和精神」（民國八年）三變而為『1. 適應社會進步的需要，2. 發揮平民教育的精神3. 力謀個性之發展，及4. 注意生活的教育。』（民國十一年）四變而為「三民主義的教育」（民國十七年）即現在的教育目標茲錄其原文如下：

『中國國民黨以三民主義建國，應以三民主義施教，從前所頒佈之教育宗旨，自不適用，今特仰遵 總理遺教，根據教育原理，訂定中華民國教育宗旨如左：

恢復民族精神，發揚固有文化，提高國民道德，鍛鍊國民體格，普及科學知識，培養藝術興趣，以實現民族主義灌輸政治知識，養成運用四權之能力，闡明自由界限，養成服從法律之習慣，宣揚平等精義，增進服務社會之道德，訓練組織能力，增進團體協作的精神，以實現民權主義，養成勞動習慣，增高生產技能，推廣科學之應用，提倡經濟利益之調和，以實現民生主義，提倡國際正義，涵養人類同情，期由民族自決進於世界大同』。

十八年三月國民黨第三次全國代表大會，在京開會，關於教育宗旨及其實施方針，又通過重要議案如下：

(1) 教育宗旨「中華民國之教育，根據三民主義以充實人民生活，扶植社會生存，發展國民生計，延續民族生命為目的。務期民族獨立，民權普遍，民生發展，

以促進世界大同。……」

按此兩次所定教育宗旨，文字雖有繁簡，然大致尚無變更，迨九一八以後，國人忱於亡國滅種之岌岌可危，故於推行三民主義教育中，特着重於民族復興之一點，又以近來農村經濟破產，國民生計日窮，遂有生產教育之提倡，更以各種主義誘惑青年，浪漫行爲，戕賊人性，所以對於公民訓練尤有趨重的傾向，作者參酌此種傾向，對於中學校長推行教育宗旨一項，提出問題如左：

- 甲。如何使青年道德化？
- 乙。如何養成學生生活的技能？
- 丙。如何養成學生生產的能力？
- 丁。如何養成學生民族的意識？
- 戊。如何養成學生運用民權的能力？

茲根據八千件來往公文中所尋的線索，及訪問四十位專家所得的結果，逐條答覆，以見校長推行教育宗旨上應辦的事情，所辦的事情，聊供有志中等教育者之參考資料：

甲。如何使青年道德化？

解答這個問題，上級機關的意旨（以訓令爲根據）是：（1）不良行爲的禁絕，尤注重於反動刊物之禁閱，及反動組織之宣傳，兩點。（2）新生活的提倡，（3）訓育人員的選擇，（4）人格感化之實施，（5）言行思想的善導，（6）規程的約束，（7）嚴密的考察。（見表一）

學校當局的辦法：（以呈文爲根據）是：（1）慎選訓育人員，（2）擬具訓教辦法，（3）實行聯絡家庭，（4）實施人格感化，（5）其他（見表二）至於教育專家的建議（以會談筆錄爲根據）則爲：（1）人格感化，（2）集團訓練，（3）紀律約束，（4）思想善導，（5）課業指導，（6）公民訓練，（7）整理行政，聯絡家庭（表三）

比較這三個表的内容，就曉得官廳，學校，和專家所見，微有不同，官廳偏重禁令，學校注意人選，而專家則着重感化。就教育原理上言之，消極的禁止，不如

積極的感化，自以專家所見，較為合理，官廳的禁令，不過一時救濟的實施，過渡時代的辦法，學校注意人選，豈非有鑒於「人存政舉，人亡政息」的前車麼？但此與人格感化，亦有正度的相關。所以解決青年道德化的問題，應從專家的建議。校長須以身作則，使青年如坐春風，仰沾化雨，無形中養成純良的習慣，與道德的行為，其進行也以「集團訓練」為主，以「紀律約束」為輔，循循善誘，使思想日趨於純正，智識日進於高明，蔚成一種知愛國能救國的青年，以為國家後盾，而欲達此預期的目的，初步工夫，內須整理校政，使全校共趨一致的目標，外應聯絡家庭，使社會明瞭學校的苦心，然後事方有濟，收效可期也。

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之一(表一)

大綱	細目	來文摘要	校	次	來文次數	百分比	地位	備註
使	人格的感化	尊崇萬世師表舉行紀念	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	27				
		令教員注意禮義廉恥俾學生舉動一一就範以重操行	9.10.11.12.15.16.18.19.20.21.22.23.24.25.26.29.30	17				
		提倡節儉特定節制送禮辦法	10.15.16.30.	4				
		厲禁公務員嗜好辦法	4.6.7.8.11.12.15.16.18.30.	10				
		嚴令工作人員戒煙	10.11.15.16.18.30.	9				
		肅清三害辦法	9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.23.24.25.26.20.30.	18				
		該校長辦事努力予以嘉獎	15.	1				
		發訓育管理辦法及學生感獎辦法	9.10.11.12.13.15.16.17.18.30.	81		8.3	4	
		徵集各校訓管感獎及成績計算法	10.11.13.15.16.17.18.	10				
		道	規程的約束	發中等學校訓育會議綱要	18.19.20.	3		
發委員長訓詞釋義轉飭奉行	18.19.20.			3				
規定加緊訓管辦法八條	18.19.20.			3				
公民訓練中心計劃	21.22.23.24.25.26.27.29.30.			9				
發總理逝世讀物以利訓教	25.29.27.29.30.			5				
召集校長訓育聯席會議	21.22.23.24.25.26.27.29.30.			9				
訓育主任公民教員登記規則	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.			50		5	6	
令填訓育主任公民教員志願履歷	25.26.27.29.30.			25				
	同			同	上			

化	發薦義務教師及訓育主任工作大綱 發訓育主任公民教員審查條例	2.3.....同 2.3.....同	上 上	25 25		
新生活之提倡	軍訓教官同負訓育責任	10.11.15.16.18.30.		6		
	訓練總監部召集各校訓育員	12.13.15.16.30.		5		
	令填報訓育主任聘定及解約報告	18.19.20.		3		
	令以新生活目標為訓育方針	18.19.20.		114	12	3
	令參加新生活運動	3.5.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.23.24.25.2		3		
	新生活促進及實踐簡章	6.27.29.30.		23		
	新生活運動標誌及綱要	3.5.7.8.10.11.13.30.		16		
	新生活運動須知	4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.18.21.23.24.25.26.27.30.		20		
	加緊運動計劃大綱	3.5.18.19.		4		
	令厲行蔣著新生活綱要	9.10.11.12.15.16.18.30.		7		
	發新運會清潔運動大綱	9.10.11.15.16.18.21.22.23.24.25.26.27.29.30.		15		
	令童子軍參加清潔運動	12.13.17.21.22.23.24.25.26.27.30.		11		
	令組織新生活運動指導會	12.13.21.22.23.24.25.26.27.30.		10		
	令購用新生活幻燈片	21.22.23.24.25.26.27.29.30.		9		
嚴密的考察	新生活運動關係民衆廉恥	4.7.12.15.16.18.30.		7		
	新運會勸導定期檢閱	9.10.11.18.21.22.23.24.25.26.27.29.30.		13		
	嚴查三年級學生操行	21.22.23.24.25.26.27.29.30.		9		
	調查公民教育及訓育實施	10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.23.24.25.26.27.30.		147	15.2	2
	令填報訓育工作成績報告	3.4.5.6.7.8.10.11.12.15.16.17.18.30.		17		
言行思想之善導	奉部令各校應切實注意學生思想	4.6.7.8.9.10.11.12.15.16.17.18.30.		14		
		2.3.4.5.6.7.8.11.12.13.15.16.18.19.20.21.22.23.24.25.2		113		
		6.27.29.30.		44	4.5	7
				25		

及關於課外閱讀之指導				
令注意職教員之言論行為	2.3.4.5.6.7.8.10.12.13.15.18.21.22.23.24.25.26.27.29.30.		22	
舉行剿匪宣傳令學生聽講	3.5.21.22.23.24.25.26.27.30.		11	
規定統一刊物暫行辦法	10.15.16.17.29.30.		6	
令利用課餘宣傳主義	18.19.		2	
不良行為之禁絕	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23. 24.25.26.27.29.30.		66	7
			302	5
令注意反動組織及宣傳	同	上	54	
嚴防共黨及國家主義	同	上	44	
嚴行防止學潮	9.10.11.12.15.16.21.23.24.27.30		10.	
禁止治遊賭博	8.9.10.11.12.15.16.21.23.24.25.30.		10.	
嚴查查刊物辦法	4.6.10.15.16.		5	
注意學生與美國通函	15.16.18.19.20.21.23.24.25.26.27.30.		13	
禁止借端聚衆遊行	27.		1	
禁止假借名義募捐	10.11.15.16.17.21.23.24.25.26.27.29.30.		13	
禁止未成年男女吸烟	13.15.16.17.18.19.20.21.23.24.25.26.27.29.30.		15	
總 數			466	48
			968	100

註：校次以參觀時間之先後為序，如第一校參觀師大附中，則書1.字以代表之，第二校參觀志城中學，則書2.字以代表之，以下倣此。

算百分比時以總數為母數以各細目內之來文件數為子數，然後以母數除子數即得，例如關於人格感化之來文共81件，總數為968件，則 $\frac{81}{968} = 8.3$ 餘類推。

參觀學校一覽表，詳附錄內。

二十二年度各校承上級機關辦理教育行政概況表之二(表二)

大綱	細目	去文摘要	校次	去文次數	百分比	地位	備考
使青年道德化	慎選訓育人員	呈送訓育主任公民教員志願履歷	3.4.6.7.8.16.18.19.	8			
		呈送訓育主任聘定報告書	18.19.	4	44.5	1	
	擬具訓教辦法	呈送訓教合一實施方案	10.	1			
		呈送訓育標準	12.	1			
		呈送公民訓練實施方案	24.26.	2			
		呈送訓管及懲獎辦法	16.	1			
		呈報政治訓育要點實施情形	30.	1			
		呈報學生生活指導及學則	15.	1			
		呈覆職教員均無嗜好	7.	7	26	2	
		敦請名人演講	2.	1			
		呈報家長希望學校各點	15.	2	7.5	5	
	實行聯絡家庭	舉行母師會請派員指導	25.	1			
	舉行懇親會請派員指導	25.	1				
其他	請轉索新生活宣傳品	3.	3	11	3.5		
	呈報學生學行狀況報告表	10.15.	1				
總數			27	100			

訓練青年辦法統計表(表三)

辦大 法綱	細 目	主張次數	小計	百分比	地位	備 考
人 格 的 感 化	職教員以身作則	16	32	30.2	1	
	個別談話	9				
	精神指導	2				
	聘請優良教師	2				
	個別接觸	1				
	知行合一	1				
	戒奢革重力行	1				
集 團 的 訓 練	自治會或級會	4	30	28.3	2	
	紀念週, 週會	8				
	團體生活指導	3				
	共同生活	2				
	公共訓話	4				
	宗教或道德演講	3				
	禮貌訓練	1				
	各種集會	1				
	軍訓或童子軍	1				
	生活團	1				
	進德會	1				
	十人團	1				
紀 律 的 約 束	新生活信條	4	13	12.3	3	
	紀律訓練	2				
	遵守規章	1				
	規定生活常規	1				
	訓育目標	1				
	取締不良嗜好	1				
	嚴行考察操行	1				
	力戒奢華	1				
	反省室	1				

思想的指導	指導思想	4	12	11.2	4
	名人演講	4			
	導師指導	4			
課業的指導	改進教學	2	9	8.4	5
	情感教育	2			
	注意運動	2			
	注意勞作	1			
	課外閱讀	1			
	在功課上注意養成習慣	1			
公民訓練	使認識國際地位	1	8	7.8	6
	培養愛國青年方案	1			
	公民訓練	3			
	實施救國教育	1			
	救國儲金	1			
其他	向國旗行禮	1	2	1.8	7
	整理行政	1			
	聯絡家庭	1			
總計			106	100	

乙，如何養成學生生活的技能？

官廳的意旨（見表四）是：

- (1) 鼓勵競賽
- (2) 促令升學
- (3) 參加宣傳
- (4) 介紹書籍
- (5) 灌輸常識
- (6) 業餘指導

學校的辦法（見表五）是：

- (1) 升學及職業指導
- (2) 旅行及參觀
- (3) 參加競賽
- (4) 假期服務
- (5) 特殊訓練
- (6) 展覽成績
- (7) 游泳練習
- (8) 出版刊物

專家的意見（見表六）是：

- (1) 就課業方面想辦法
- (2) 就課外活動中想辦法

(3)就訓導方面想辦法 (4)就行政設施方面想辦法

此節亦當以專家所擬者爲依歸，因爲生活技能是多方面的，如發表的能力，審美的興趣，欣賞的態度，以及整潔衛生之習慣，生產合作之知能，處世接物之方法，愛羣愛國之思想，快樂活潑之精神，無所不包，幾與教育目標所欲達到的範圍，同其廣闊，杜威氏所謂「教育即生活」者此也。所以養成生活的技能，擴而充之，即是教育全部的功夫，須從課外，課內，訓導，行政，各方面着想，纔算盡了教育的能事，官廳和學校方面，僅就課外活動及升學就業指導上注意，不如專家之所擬者，較爲深切著明，其間如注重應用及實習，如師生共同生活，如組織各種研究會，如施行家庭學分制，（註）如聯絡生產機關，如工讀辦法，如試辦女子生活學級等等，皆爲養成學生生活技能的好辦法，做中學校長的，要盡其推行教育宗旨之職責，應該就這些辦法裏面，多做點功夫才好呢。

註：Home-Credit

三十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之三(表四)

養成學生生活技能		統計		校次	來文件數	小計	百分比	地位	備註
大綱	項目	來文摘要	校次						
編	介紹書籍	令知中學生閱讀參考書目	3.5.6.8.10.11.12.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25. 26.27.29.30.	22					
		發中大衛生教育指導書	3.5.6.7.8.13.15.16.	8	3	11	4		
		令購中國實業誌	18.19.20.	3	3				
灌輸常識	奉令准實業部咨送農藥病蟲害取締規則 令發防癩辦法 發預防注射說明書 發教師診治牙科辦法 提倡學生儲蓄	18.19.20.	3						
		4.	1						
		8.9.10.11.12.13.	6	2	7.5	5			
		同上	6	2					
		21.25.26.27.29.30.	6	6					
參加宣傳	令學生參加剿匪宣傳 令學生參加識字宣傳 令學生參加自衛宣傳	3.5.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	11	3	11	3			
		同上	11	4					
		8.11.12.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	12						
促令升學	發電話生招考簡章 計政學院招生 北平美專添設藝術教育系 令保送學生投考體育師範 令高中學生投考航校 令選送學生入圖書館學校肄業 令派學生投考浙省立醫藥學校 陸軍醫官招生轉行知照	15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	15						
		10.15.16.	3						
		10.18.30.	3						
		4.7.16.30.	4						
		4.8.11.12.15.18.19.27.30.	9	6	20.5	2			
		6.7.8.	3	0					
		9.12.13.15.16.18.19.30.	8						
		10.15.16.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	15						

業餘指導	訂立利用學生假期辦法 訂定學生交前會組織要點 利用春假鼓勵學生作造林運動	4.9.12.17.18.19.20.21.22.23.24.27. 4.9.12.17.18.19.20.21.22.23.24.27. 25.26.27.29.30.	12 12 5	2 10 6	
鼓勵競賽	令參加全國拒毒論文比賽 發華北運動會游泳比賽辦法 舉行唱歌比賽 發演說論文競賽辦法 令學生參加科學演講競賽	2.3.4.5.6.7.8.9.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24. 25.26.27.29.30. 2.6. 2.3.5.7.12.17.18.19.20.21.23.25.30. 2.3.5.6.7.8.9.10.11.12.17.18.20.21.22.23.24.25.26. 27.29.30. 2.3.5.6.7.9.12.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29. 30.	25 2 13 22 20		
勸	令舉行聯誼演說競賽 舉行踢毬比賽 衛生圖書比賽 風箏競賽 運動競賽	21.22.23.24.25.26.27.29.30. 8.9.11.12.13. 8.9.11.12.17.18.30. 9.11.12.13. 9.11.12.13.17.18.19.30.	9 5 7 4 8	1 1 5 40 1	
統計			293		

專家的意見（表九）是：

（1）直接生產 （2）間接生產 （3）課外作業

官廳注重法令，學校注重展覽，而皆以職業教育，職業出路，為之輔，凡茲辦法，均可於直接生產中見之（表九）。惟中學為普通教育，似應於職業化之中，兼重工具科學之訓練，故專家以直接生產為之主，而以間接生產及課外作業為之輔，間接生產，可以說是基礎科目的訓練，為普通中學原有的職能 Function，而課外作業，所以儲生產教育之常識，藉救晚近『徒讀死書』之積弊，其間如自辦膳食，如家庭學分，如參觀工廠，不惟可使學生增加生產之能力，且可引起其生產之興趣，發揮其生產之效用，而擴大其生產之眼光，法良意美，任可推行，中學校長而欲推行教育宗旨，除奉行法令外，對此幾點，亦須留意。

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之五(表七)

大綱	細目	來文	文摘要	校次	來文次數	百分比	地位	備註
養成學生生產的能力	職業法令	發職校教學科目及時數概要		4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	21			
		高級職校收生及訓練時間		6.7.8.18	4			
		教部解釋職校規程		17.18.21.23.24.25.26.27.29.30.	10			
		徵收生產教育設備費辦法		10.15.16.18.	4			
		職業科師資登記辦法		12.13.30.	3			
	職業指導	訂定施行職業指導辦法		2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	27			
		准該校附設職業科		15.16.24.	3			
		發改進職教初步辦法		15.16.17.18.30.	5			
		大學部函知派工來校指導石印		11.	77	51.3	1	
		令知訓練工程人才應注意之點		15.16.17.18.30.	5	4	4	
職業視察	令填職業概況		15.16.17.18.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	13				
	部派專員視察職教		同上	13				
職業實習	該校應辦土木工程並酌加實習		24.	26	17.3	3		
	准該校上科學生赴杭實習		24.	1				
職業出路	土木工程學生已呈市府分交各局錄用		24.	1	.7	6		
	勞作展覽		2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	27				
總數	勞作展覽		15.16.17.18.30.	5				
	發工藝美術作品獎狀		10.15.16.17.18.30.	6				
	總數			38	25.3	2		
				150				

二十二年各級學校承上級機關辦理教育行政概况表之六(表八)

大綱	細目	去文	摘要	由	校次	去文次數	百分比	地位	備考
養成學生生產的能力	職業教育	呈報職業科表格 呈報訓練工科學生經過情形 擬招收高級銀行簿記科會計科一班 呈請價廉物美廢城牆基，造學校林， 並作農業試驗場			23. 15. 4. 20.	2 1 1 1 5	20	3	
	職業指導	請出版組派石印工人來校指導 派工科學生赴建設廳實習並代請指導			11. 15.	1 1 2	8	5	
	職業實習	為工科學生請求實習費 早送土木科學程表及實習日期 呈報師範生願往夏令兒童健康營實習			15. 24. 25.	2 2 1 5	20	3	
	職業出路	呈送工科畢業生一覽請介紹工作 呈報土木科畢業生姓名請予錄用			15. 24.	3 2 5	20	3	
	勞作展覽	呈送勞作展覽成績品 徵集本省各種農產以資陳列 參加工藝美術作品展覽會			6.8.9.13.29. 7. 15.16.	5 1 2 8	32	1	
總數					25				

增進學生生產能力的辦法統計表(表九)

方 法	直接生產											間接生產		課外作業						
	注重勞作科	應用科學工具	設立工場	工讀團	牧養，家事，園藝	設立小工場	介紹職業	練習日常工藝	設立化工科	設立職業科	假期使之實地練習	連絡生產機關	灌輸生產常識	給以間接生產之能力	課外活動	自辦膳食	家庭學分	家庭設計	利用比賽	參觀工廠
次數	10	3	2	6	2	2	1	1	1	1	1	11	3	1	1	1	1	1	1	1
小計	30											14		6						
百分比	60											28		12						

丁。如何養成學生民族的意識?

官廳的意旨(表十)爲:

- (1)充實國力 (2)提倡國貨 (3)紀念國難及先烈
(4)救濟同胞 (5)抵禦外侮

學校的辦法(表十一)爲:

- (1)擬具救國方案 (2)注重體育衛生 (3)注重童子軍
(4)注重航空 (5)紀念國難及先烈 (6)救濟同胞

專家的意見(表十二)爲:

- (1)課內指導 (2)課外活動 (3)訓話演講 (4)特殊設計

前面已經說過，我們中國在九一八事變以後，舉國人士，咸注意於民族意識之培養，所以無論官廳，無論學校，無論教育專家，都在那邊想辦法，希圖避免亡國滅種的慘禍。所以作者此次抄錄八千件的來往公文中，竟有一千二百餘件是關係「民族意識之培養」的，(表十三，十四，)歸納起來；官廳和學校是一致的，因

爲學校之注重體育衛生軍訓童子軍以及航空事業，便是官廳所擬充實國力的辦法，而救國方案之中，自必包含提倡國貨，抵禦外侮，諸事項，彼此實相符合，至若紀念國難及先烈，救濟東北的同胞，則皆欲藉特殊之刺激，表友愛的誠心，以引起同仇敵愾之熱衷者也。至專家意見，則主張課內指導者多，其次爲訓話演講，其三爲課外活動，到第四欄內纔看到刺激圖表之懸掛，宣傳作品之利用，而以民族復興教育方案爲之殿，似與官廳及學校所見不同。實則不然，因爲官廳學校，所定者是具體的「辦法」是一時救急的方略，是注重「辦法」二字，專家所擬者，是精神的培養，是「十年教訓」的計劃，是着重「養成」二字，是故注重讀史，以激發民族復興的思想，注重公民，以喚起其復興民族的責任心，軍訓以振其尙武之精神。音樂以養其爲國犧牲的情操，發現民族優點，以堅其自信力，旁及外國史料，以喚醒其在本國民族運動上責任的自覺。（註六）

這些基本的工夫，是培養國民愛國的原動力，實際上比之充實國力，尤關重要，因爲有了實力，未必能爲國家利用，故必先培養一種共同爲國犧牲的原動力。民族前途，才有希望，這樣也可以說：一是從「治本」上着想，一是從「治標」上着想，先本後末，則專家之所見是也。所以做校長的，而欲爲級上機關推行教育宗旨，除秉承官廳意旨外，尙須尊重專家的意見呢。

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之七(表十)

養成民族意識	統 計		校	秒	來來件數	百分比	地 位	備 註
	來 文 由 摘	計						
充 實 國 力	注重體育及衛生	令各學校體育，應使普遍發展	4.6.7.8.9.10.11.12.15.16.18.19.20.21.23.24.25.26.27.29.30.	20				
		令填報體育概況	同上	20				
		選送參加遠東運動會球員辦法	2.3.5.7.9.10.12.13.15.16.18.30.	12				
		令知全運預選日期	2.4.6.7.9.10.12.15.16.18.30.	11				
		令知華北運動會日期並發規程	2.4.6.7.	8				
		考期以內，不得停止早操	9.10.12.30.	4				
		中等職教聯合會舉行運動會	25.26.27.29.30.	5				
		發全國運動會歌仰加緊練習	9.12.13.18.19.29.30.	7				
		令派員參加體育會議	15.16.30.	3				
		定期舉行全區運動會	18.19.20.21.23.24.25.26.27.29.30.	11				
注 重 童 子 軍 及 軍 事 訓 練	注重童子軍及軍事訓練	令飭該校選派教員參加太極操	21.22.23.24.25.26.27.29.30.	9				
		運動會准教員公假並停課	13.24.	2				
		砂眼之治療及預防	3.5.8.	3				
		發局洗眼服大說明書及營養不良說明書	13.	1				
		發衛生室最低標準及衛生區組織規程	13.	2				
		令組織童子軍並登記	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.18.19.20.21.22.23.24.26.27.29.30.	25				
		童子軍大檢閱及課程比賽簡章	同上	25				
		童子軍訓練五年計劃	26.29.30.	3				
		增加童子軍經費	8.9.	2				

轉發童子軍大檢閱大露營手冊	10.12.15.16.	4
飭童子軍加入新生活運動童子軍隊	12.13.15.16.18.19.20.21.23.24.26.27.30.	13
規定軍訓學術科鐘點	2.4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.18.19.21.23.24.27.30.	19
軍訓成績核算辦法	2.4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.18.19.21.23.24.27.30.	19
發軍訓獎旗圖樣	同上	19
軍訓不及格者不給畢業證書	同上	19
高中以上軍事課程應一律用號音	2.4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.18.19.21.23.24.27.30.	19
切實施行暑期軍訓	2.4.6.7.8.………同上	19
令發教官符號圖樣	同上	19
舉行野外實彈射擊	8.9.10.15.16.24.30.	7
教官非因大故，不得告假	2.4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.18.19.21.23.24.27.30.	19
軍訓檢閱	同上	19
青年軍訓檢閱獎勵辦法	同上	19
軍事設備最低標準	2.5.6.7.8.9.10.12.13.15.16.18.30.	13
軍訓經費由校酌量辦理	2.4.6.7.8.9.13.15.16.30.	10
教官加發證書以資識別	12.13.15.16.18.19.21.23.24.27.30.	11
軍事教官出席校務會議	8.9.10.12.13.15.16.18.30.	9
發各省市軍訓總教官姓名一覽	2.4.6.7.8.9.10.12.13.15.16.21.30.	13
總監部派員查閱各地軍訓	2.4.5.6.7.8.9.10.12.13.15.16.21.30.	14
仰屬訓練員前往總監部訓練	12.	1
南昌政訓處奉令核閱學生軍	9.10.12.15.16.18.19.20.21.23.24.27.30.	13
全省舉行大會操	10.15.16.21.23.24.27.30.	8
推行國術辦法大綱	8.10.11.30.	4
令購防毒面具以資研究	8.11.30.	3
歡迎孫桐崗飛行家	2.3.4.5.	4
催繳飛機捐	4.6.7.8.9.18.	6

注重航空事業

	發航空生活一冊	2.6.7.9.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23.23.25.26.27.29.30.	21		
	令知作戰機之顏色標誌	3.5.6.7.9.15.16.18.21.27.29.30.	12		
	令採用航空小叢書	7.9.10.12.13.15.16.18.19.27.29.30.	12		
	令如有目力最強有志航空者依表填寫	9.12.15.16.18.21.23.24.27.30.	10		
	令保送學生投考航校	10.12.15.16.18.21.23.24.27.30.	10		
	令酌加航空教材	27.30.	2		
	小 計		563	1	
提	令知推行提倡國貨辦法	2.3.4.5.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23.	53		
	發提倡國貨實施方案	24.25.26.27.29.30.	26		
	國產運動用品精良令盡量購用	同上			
	介紹國貨	2.3.5.8.9.10.11.12.13.15.16.18.19.20.30.	15		
	提倡國貨大會舉行展覽	6.7.12.13.	4		
	學校員生應着國貨衣服	9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.23.24.25.26.27.29.	19		
		30.			
	提倡國貨運動宣傳週提燈	9.10.11.12.13.15.16.17.	8		
	令參加提倡國貨宣傳	9.10.11.12.13.15.16.18.30.	9		
	公務員應一律提倡國貨	9.10.11.12.13.15.16.17.18.21.23.24.25.26.27.29.30.	17		
	介紹開成造酸公司所製硫酸	12.13.15.16.18.	5		
	介紹運隆毛絨廠出品	13.	1		
	請採用金鐘牌布匹	18.19.20.	3		
	令推銷淮陰農產製造家出品	15.16.	2		
	推銷國貨紙料	18.19.20.	6		
	令知購備國貨電一書	18.19.20.21.23.24.25.26.27.30.	10		
	令設立國貨仇貨對照室	13.	1		
貨			174	3	

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表(表十一續)

大綱	達成民族的意識		統計		校次	來文件數	百分比	地位	備註	
	細目	來文	摘要	計						
紀念國難與先烈		五九紀念告學生書	18.19.20.30.	4						
		令舉行九一八紀念	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	27						
		發九一八告學生書	8.9.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	14.						
救濟同胞		令九一八仍上課	9.10.11.17.18.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	14.						
		雙十節停止慶祝	8.9.10.11.15.16.17.18.19.20.30.	11						
		追悼陣亡將士	2.3.4.5.	4						
抵禦外侮		為衛國將士遺族募捐	4.6.	2						
		黃花崗烈士殉難紀念	8.11.30.	3				4		
		盡量收容東北學生	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.	79					5	
		維持東北學生用費	20.21.23.24.25.26.27.29.30.	61						
		其他文件								
		令訂閱外交月報	18.19.20.	3						
		介紹 <u>禦侮英雄</u>	4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.18.19.20.21.23.24.25.26.27.29.30.	22						
		令訂購 <u>中華民族英雄故事</u>	4.………同上	22						
		令各團廣搜黨義書籍	同上	22						
		令發復仇故事叢編	同上	22						
		發亡國鑑以資參考	8.	1						
		國防 <u>勿議</u> 樣本	8.	1						

民族刊物問題編纂	8.	1		
改變蒙侮口號	11.12.18.19.20.21.22.23.30.	9		
舊歷年關民間習俗任其自由	9.	1		
指示編製地圖應注意事項	2.4.6.7.18.	5		
嚴防外國密探	2.3.4.5.6.7.9.10.11.12.13.15.16.18.19.20.21.22.23.24. 25.26.27.29.30.	25		
嚴厲制裁附和不法組織	同上	25		
各種刊物封面標題概用中文	4.6.7.9.10.11.12.18.30.	9		
限制收受外籍學生	7.	1		
赴外國學生應先請發留學證	7.9.10.11.18.30.	6		
外國人來華研究留學情形應予留意	7.11.15.16.18.19.20.21.23.24.25.26.27.29.30.	15		
各生課名必用國音字彙	8.9.10.11.12.17.18.19.20.21.23.24.25.26.27.29.30.	17.		
國仇問答	8.	1		
令國人節衣縮食以備禦侮	20.21.23.24.	4		
令全國人民一致提倡國權	13.	1		
發革命功勳子女就學費	15.	1		
備報效國教育實施方案	15.16.17.18.19.20.21.23.24.25.26.27.29.30.	14		
地史教本應用中國文字	27.	1		
發禦侮宣傳要點	2.3.4.5.6.18.19.30.	8		
嚴防外國青年來滬活動	21.22.23.24.25.26.27.29.30.	9		
		246	2	
總數		1123		

二十二年各級學校承上級機關辦理教育行政概況表之八(表十一)

大綱	細目	去文摘要	校次	去文次數	百分比	地位	備註	
養成學生民族的意識	擬具方案	呈送救國教育方案及教學進度表	10.15.30.	3	3	3		
		注重體育及衛生						
		呈報體格檢查表	30.	1				
		呈送學生運動技能測驗報告表	18.19.20.	3				
		呈送體育概況表	3.5.6.7.	4				
		填送健康調查表	6.	1				
		擬具體育設備最低限度標準	10.	1				
		建築體育館進行計劃	12.	3				
		向體育科商借健身房	11.	1				
		舉行運動會	8.11.24.26.	6				
		學生赴嘉參加運動會	18.	1				
		遵令繕具體育會議案	16.30.	2				
		呈報學校衛生進行計劃	26.	3				
		呈報痧眼治療情形	5.	1				
		傷寒霍亂預防注射	18.	2				
		注重軍訓及童子軍						
		呈報軍事教官到校辦事	23.30.	2				
呈報軍訓計劃	19.	1						
呈送軍訓實施狀況表	4.19.24.30.	4						
呈送軍訓備案表	2.6.11.	3						

	呈送軍訓授課時間表	2.23.24.	3		
	呈報軍訓人數及預定表實施對照表	11.	4		
	呈送軍訓調查表	2.5.11.	3		
	呈送教官俸額調查表	2.10.	2		
	呈送軍訓設備情形調查表	2.8.	2		
	呈送本屆軍訓期滿調查表	2.	1		
	呈送領用子彈費並請撥用	2.10.	2		
	舉行野外演習	24.	1		
	三年級生暑期入伍實行訓練	2.4.23.30.	4		
	請撥軍訓檢閱補助費	16.	1		
	為教官請領津貼	5.	1		
	呈送軍訓助教履歷	16.	1		
	函詢軍訓事宜	23.	1		
	函請轉呈發給登記證書團旅服務證等件	11.	1		
	童子軍定期宣誓	11.	2		
	童子軍露營	11.15.	3		
注	意	18.19.20.	5		
航	空				1
紀念國難及先烈		2.5.	2		4
救濟同胞		4.5.7.18.30.	10.		2
總數			91		

養成學生民族意識的辦法統計表(表十二)

方	課	內	指	導	課	外	活	動	訓	話	講	演	特	殊	設	計					
	注重公民	國語教材	軍事訓練	音樂教學注意	外國史	注重史地教學	注重文化史國恥史	注重固有文化	發現中華民族優點	各種演講比賽	時事研究	國貨運動	愛國運動	新生活運動	參觀	名人演講	師長訓話	懸掛有刺激性的圖表	利用宣傳作品	多置民族方面的圖書	民族復興教育方案
次	6	6	2	2	1	25	7	1	1	2	3	2	2	2	1	15	13	2	2	1	1
數	51																				
百分比	53%																				
地位	1																				
備	3																				
考	2																				
	28																				
	6																				
	7%																				
	4																				

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政大綱統計表之一（表十三）

工 作 大 綱	來文件數	百 分 比	備	註
使青年道德化	968	15.3		
養成學生生活的技能	293	4.6		
養成學生生產的能力	150	2.4		
養成學生民族的意識	1123	17.8		
例行公事之辦理	855	13.5		
各項法令之接受	855	13.5		
指定事項之改進	156	2.3		
文化事業之促進	392	6.3		
會考事項之辦理	559	8.8		
學校課程之注意	361	5.8		
職教員進修及研究	246	3.9		
社會事業之推進	144	2.3		
學校經費之管理	176	2.7		
建設事業之進行	47	.8		
總 計	6325			
平 均	230+			

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政大綱表之二（表十四）

工 作 大 綱	去文件數	百 分 比	備	註
使青年道德化	27			
養成學生生活技能	63			
養成學生生產能力	25			
養成學生民族意識	91			
例行公事之辦理	748			
學校課程之注意	18			
學校經費之管理	316			
建築事業之進行	132			
職教員進修及研究	50			
畢業會考之舉行	214			
總 計	4			
平 均	1694			
	73			

戊。如何養成學生運用民權的能力？

關於這個問題，來往公文中，都沒有提到甚麼具體的辦法，茲僅歸納專家的意見，列表如次：（表十五）

養成運用民權能力的辦法統計表（表十五）

方 法	利用各種集會者							利用課外活動					注意課內指導	
	自治會	級會	各種集會	進德會或勵志會	週會	參加生活會議	公僕會	課外組織	自辦膳食	刊物宣傳	演說競賽	參加社會事業	課程社會化	公民教學上注意
次 數	23	12	12	2	2	1	1	5	2	2	2	1	1	2
	53							12					3	
百分比	77.9%							17.7%					4.4%	
地 位	1							2					3	
備 考														

表內以利用各種集會居首位，次為利用課外活動，三為注意課內指導。課內指導，當然有利而無弊，然自治會與課外組織，常受少數人之操縱，或不良分子，某黨，某派，之利用，往往利少害多，學校當局，欲養成學生運用民權之能力，非指導得人，難收實效，是以近來多數學校，均採用「級任制」，由級任導師負訓練一級學生之專責，其指導辦法，先從級會入手，俟經過相當的訓練後，乃進而為自治會之組織，如是則少數人操縱之弊可免矣。至課外組織，亦有限制，以增進常識練習技能為目的，宗旨既趨於純正。而又有級任先生為指導，自無受人利用之虞。

所以有治法，尚須有治人，校長對於推行教育宗旨時，除尊重專家意見外，尚須注意級任人才之物色，然後人存政舉，無負上級機關之重托也。

結論和建議：綜上所述，和吾國今日唯一的教育目標，無非喚起民族精神，培養青年道德，授以生活技能，增其生產能力，然後藉公民訓練，使知運用民權，成一社會上有能力而肯負責任的好公民，如是而已，上級機關，以此責之中學校長，中學校長而欲副長官之所望，以求無愧於心，則必：

- (1) 以身作則，藉收人格感化之功。
- (2) 多方指導，使教育與生活相符。
- (3) 明白生產教育之真諦，使青年學子，知世間學問，各有用途。
- (4) 實施救國教育之方案，使民族精神，能及時奮發，藉救危亡。
- (5) 治「公民」之學，使學生能運用民權，對社會國家，負起相當的責任。

以人格為感化之原動力，以生活為教育之中心點，以生產教育救現在的貧困，以復興教育免將來的慘禍，千斤重任，責在斯人，訓教工夫，尤須兼顧，竊謂中學校長，除有高尚的人格，教育的眼光，愛國家愛民族的誠心外，其對於公民學識，尚須有相當的研究，然後能本其所學以教學生，使他們知責任所在，能為民族犧牲一切，去自私自利之見，以謀公益，存救已救人之心，以拯同胞，使炎黃世胄，不受帝國主義之吞併，基本功夫，端在中學校長，能就教學方面，收茲宏效也。這種提議，作者曾向海內教育名家，累次談及，贊成者頗不乏人，大家認為現行的中學規程。(註七)不是限定『校長須擔任教學，其時間不得少於專任教員教學時間最低限度二分之一。』麼？所以做校長的，每週須任課六小時左右，若擔任鐘點較多的科目，則只能和一級——最多兩級——的學生接觸，訓練功夫，難期於普遍，此其一；加以別種科目，不如公民科之富有訓練的價值，——尤其是對於國際地位之認識，國民道德之培養，國家富力之積蓄，等等常識，無疑的須於倫理，社會，政治，經濟，等科中求之，所可慮者，即是做校長的，能否擔任該科？乃一問題，作者所以主張他們要治公民學，如能於課外自修，且學且教，也好，借休假的機會，

赴國內外著名大學補修此種功課更好，教育廳局或國內大學能於暑期開設校長訓練班，予各現任校長以公民學的訓練尤好，總之天下事無絕對的困難，只須下一決心，目的自達，民族危矣！願國人本讀書救國的精神，抱立己立人的宏願，同心同德，萬眾一心，以推行此強國圖存的教育宗旨！

註四，師大教育叢刊一卷二期

註五，杜著教育與學校行政原理第四頁

註六，高級中學課程標準
初級

註七，中學規程卅五及九十三兩條

2. 課程標準之實施

「課程」二字，在拉丁語為Race Course，意即跑馬道，我們仔細研究這兩個字的真義，就曉得課程是達到教育目標唯一的路徑，這路徑是不容走錯的，如果路徑走錯了，就永遠不能達到理想教育的目標，所以校長對上級機關，應負的職責，除推行教育宗旨外，便是實施課程標準，最關緊要，其實注意課程，也可以說是推行教育宗旨以內的事情，試問學校課程，如果和教育宗旨背道而馳，教育宗旨要從何處推行呢？

在各校文件中，可以看到教育行政機關對於學校課程標準之規定，科目之增減課本之審定，教材之編輯，教學時間之排列，教學研究之提倡，均有相當的注意，（見表十六）而各校長秉承上級機關，辦理教育行政，對此幾層，也有相當的努力，在表十七內雖然沒有看見教學研究及計劃一欄，這是因為此種工作都在各科研究會中做過，很少學校，拿來報告官廳，是以在「去文」中就看不到了，我以為做中學校長的，老是秉承長官的意旨，呆呆板板的在那邊辦理例行公事，而沒有做些試驗的事業，教育便無進步之可能，社會需求，也就未能滿足，因為部定的課程標準，僅憑少數人的眼光，和短時間的討論，來斷定的，其未能適合於各地方的需要，盡人皆知，所以學校課程，除了工具科學——國文英文算學——及培養民族精神的史地，訓練青年道德的公民以外，都應留各地方伸縮的餘地，就學科言，任可

趨於實用，就區域言，任可因地制宜，而後學有所用，興趣自多，這是一種顯而易見的利益，教育生活，聯成一片，則莘莘學子，謀生有路，不至有「卒業失業」之虞，其關係社會前途，甚為重大。所以必須有彈性的課程，而後教育生活的路徑，纔走得通，否則「緣木求魚」，教育便趨於死路了。作者對此問題，考慮已久，而未得妥善之辦法，此次徵求各專家意見，不謀而合之點頗多，爰將「會談紀錄」，分析統計，列表如左：

(表十八)：

說明：表內「酌量增減」的居首位，佔百分之七二·五，「呈請修改」的居第二位，佔百分之十七·五，其他如設實驗班，如略加選科，如文理分科，如慎擇教材，又居其次，各佔百分之二·五，可見課程標準，不能無缺陷，而各校校長，也就不應「膠柱鼓瑟，固執不通，」以致既負青年學子，又負社會國家，這是很要緊的一件事啊。我記得前在莆田高中服務的時候，對此三種辦法，均經試驗一番，可惜期間過短，沒有多大的貢獻，茲姑將經過情形略叙一遍：

該校原由第四師範，及第十中學之一部，合併而成，分為師範，文，理，三科，學生各就性之所近，選擇科系，又就各人需要，選修科目，起初還沒有發生甚麼問題，後來到了畢業的時候，文理科學生，未必人人升學，師範科的學生，又未必人人執教，原來普通科的學生，受金錢的支配，想以教讀為生活者，實繁有徒，師範科的學生，或因家裡有錢，或以一時找不到相當的服務地點，必須再求上進者，亦不乏人，因此我就決定採用選科制，還好上級機關，不加干涉，讓我試驗，於是普通科的學生，修習六學分以上之教育科目，而師範科的學生，對於工具科學，——如英算——也來選習，結果有力升學的師範生，多肄業大學的教育科，而無力升學的普通科學生，多執教隸於小學校，這不過是一地特殊的情形，一時救濟的辦法，說來雖不合規定標準，但實際受相當利益的人，也就不少了。

不久以後，福建教育廳把該校文理兩科，移置涵江，設立分校，莆田高中只辦師範一科，作者仍舊濫竽充數，那時又發生了問題：就是因為地方初等教育的推廣費

不多，原有的學校有限，年復一年，一批一批製造出來的師範生，不但在城市中找不到相當的位置，而決心「往田間去」的人，也未必有事可做，可憐一般志在教育青年，在學校裡面，一個月還有幾塊飯錢可領，到了出校，將並此而無之！難怪畢業期屆，反增加了他們的憂愁，有時挺而走險，演出諸多不幸的慘劇，我在那時候，當然是目擊心傷的，於是就沒辦法中想出一條辦法，教這般無事可做的青年，決心「往田間去」，自己創設單級小學起來——詳細辦法，詳拙作小學教師第十講內，以限於篇幅未能詳述，——自營生活，兼救農村，這種事情，談何容易，非有多才多藝之人，決難辦到，依照現行課程標準，那能製造這批適用的人才呢？於是我就商承上級機關的同意，把課程略事伸縮，許多補充教材，藉課外活動輸送給師範生，給將來前往農村服務的有志青年，同時還在福建教育週刊第一三三，一四〇，一五五，一六一，等期陸續發表中等學校職業化，副業教育，明日的師範教育及貢獻於有志鄉村教育事業者各文，力主師範課程，須鄉村化，並須以課外活動為補充之資，其時同事學生，頗能努力合作，於是有養鷄學社，實業研究社，勞動會，種植公司，養魚公司等之組織，利用餘閒，養成富有常識的青年，一面打開謀生的路徑，一面謀救農村的文盲，（註八）後來同學中間，在農村辦理小學，應用這些常識，得到相當的成就的，也很有幾個，惜乎不久以後；我就離開了，對此一層小小的試驗，尙未有顯著的成績，算是個人對該校抱歉的一點呢。

去冬前往江浙參觀，收集論文材料，到揚中時，見該校設施，——尤其是女子生活學級的設施，有許多地方，與作者前在舊高所計劃者，不謀而合，設備則較為完善，令人徘徊不忍去云。此外如上海中學之組織合作社，農民銀行；南京中學之試辦生活學級，南京中華女中之注意家政科，蘇州中學之增設化工科，振華女中之課外活動，（按月舉行一種，如同正課）清波中學之提倡勞動，湘湖師範之牧畜，種植，處處可以看到課程標準實施時之必須有一種補救的辦法，而這種辦法，又莫非從課外活動方面着想，難怪我此次會談的結果，有百分之七十二以上的專家，作同一的主張：『酌量增減教材，補充課外活動』

因此：我對於課程標準之實施，敢作以下小小的建議：

(1)各中學須設課程研究會，按照地方情形，切實研究，尋得應行補充之資料，以補課程之缺陷。

(2)應以課外活動為補充的主要手段。

(3)高中應酌採選科制。

(4)對於課程，應設實驗班，比較研究，為呈請修改的根據。

(5)應調查學生志願，家庭狀況，及社會需要情形，以便伸縮課程，力謀適應。

做中學校長的，能够認真這一層，可使青年學有所用，不至徒作書癡，國家社會，受益殊非淺鮮啊。

註八：拙作小學教師四三四頁

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之九 (表十六)

大綱	細目	來文案由	校次	來文次數	小計	百分比	地位	備註
學 校 課 程 的 注 意	課程標準	中學應依照課程標準切實措施 發初中課程標準 發高中衛生地理圖畫課程標準 發初中圖畫標準 令發幼稚園小學課程標準 發高初中體育課程標準	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23. 24.25.26.27.29.30. 同上 同上 同上 7.9.10.15.16.17.18.19.30. 2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23. 24.25.26.27.29.30 同上 13.15.16.30. 24. 同第一行	27 27 27 27 9 27 27 4 1 27	27 27 27 27 9 27 27 4 1 27			
	科目	小學初中不得強迫讀經或增 文言日語 師範科目及每週教學自習時數表 童子軍為初中必修科 發體育科師範教學科目及每週時數 准辦師範科推選修內應列自然科 令中等學校加授國術 師範科加授農村經濟及合作學程	2.3.5.6.7.8.9.12.15.16.19. 7.9.10.12.13.15.16.17.30. 2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23. 24.25.26.27.29.30. 9.13.15.16.17.18.30. 25. 18.19.20. 10.15.16.17.18.30.	11 9 27 7 1 3 6	11 9 27 7 1 3 6			1 3 6 4 2

課本	音樂應採審定課本 修正健康課本 徵集音樂教材	2.3.4.5.6.7.8.9.10.12.15.16.18.19.20.21.24.25.29.30. 8 9.10.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.23.26.27.29.30.	20 1 17	2 1	4
教材	取料俗樂 規定選製音樂教材原則 令於物理地理教本內自編關於飛機構造及國防實力等教材	10.15.16.17.18.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30. 15.16.17.18.19.20.30. 23.24.25.27.29.30.	17 7 6	4 7	3
教學時數	規定高初中每週授課時數 訂定市立中小學編排教學時間表 注意事項及每週教學時數表	8.9.15.16.17.18.19.21.24.25.30. 24.26.25.	11 3	1 4	5
教學研究及計劃	彙報各科教學研究結果 令呈送本學期各科教學計劃 社會科學研究會議決地史 教法令知照	18.19.20. 18.19.20. 10.15.16.17.30.	3 3 5	1 1	6

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十(表十七)

大綱	細目	次數、百分比		校次	去文數	百分比	地位	備註
		去文摘要	百分比					
學校課程之注意	課程標準	請寄新頒中學課程標準四冊	2.5.	2				
		擬具高初中體育課程標準方案	10.15.	2			2	
課程修改	課程修改	師範科列入民衆教育課程	8.	1				
		增設師三級農村經濟合作學程 修訂工科課程 擬訂師範科選修科目祈核奪	16.30. 24. 25.	2 2 1 6			1	
課本	課本	覆編輯自然課本情形	11.	1				
		覆需要音樂印本開單呈核	16.30.	2 3			3.5	
教材	教材	呈報民衆教育教材大綱	8.	1				
		呈送自作之樂歌詞譜 呈送音樂教材	15. 24.	1 1 3			3.5	
時間分配	時間分配	改訂授課時間	3.	1				
		課程預計及授課時間表	5.	1 2			5	
總數				18				

課程標準缺陷的補救辦法統計表(表十八)

方 法	酌量增減			請呈修改		其 他			
	斟酌情形略事增減	採用補充教材	以課外活動補充之	先行研究後向官廳提出修改	根據事實聯合各中學向上級機關提出修改意見	設實驗班比較研究	略加選科以應需求	文理分科適應個性	慎擇教材時間經濟
次 數	27	1	1	4	3	1	1	1	1
	29			7		4			
百分比	72.5%			17.5%		10%			
地位	1			2		3			
備 考									

3. 訓育方針之審定

訓育為達到教育宗旨之一種方法，其方針當視教育宗旨為轉移，教育宗旨既明，則訓育方針，自不難定，方針既定，則事有準繩，途有定向，不至徘徊歧路，貽誤國家大計矣。茲根據四十位專家的意見，及三十個學校現行的訓練目標，略述訓育的途徑如左：

A. 決定訓育方針的手續

(表十九)

決定訓育方針的手續一覽表(表十九)

手 續	次 數	百 分 比
校長根據部定方針斟酌學校情形提出校務會決定之	16	40
校長根據部定方針及他校訓育方針,教師意見,地方人士意見而定	4	10
校務會擬, 校長決定	1	2.5
訓育會根據社會及個人需要擬定方針交校務會通過	9	22.5
訓育會議(或教導會議,生活指導委員會)決定	7	17.5
輔導委員會決定	1	2.5
級任擬草, 訓育決定	1	2.5
主任會同教導擬定, 交校務會通過	1	2.5

說明：表十九，是歸納各專家對於決定訓育方針的手續的意見，結果主張：「由校長根據部定方針，斟酌學校情形，提出校務會議決定，」者十六人，佔百分之四十，居首位；其次為「訓育會根據社會及個人需要擬定訓育方針，交校務會通過」，主張者九人，佔百分之二二，五；再次為：「訓育會議決定」主張者七人，佔百分之十七，五；復次為：「校長根據部定方針，及他校訓育方針，地方人士意見，而定」。主張者四人，佔百分之十；最後為：「輔導委員會決定」為：「校務會擬，校長決定」，為：「級任草擬訓育會決定」為：「主任會同教導擬定再交校務會通過」每種主張者各一人各佔百分之二，五。

建議：我們知道教育是國家的事業，校長又負一校的全責，實有秉承上級機關審定訓育方針之職責，且根據上表將第一項及第二項合併之，大旨均為：「校長根據部定方針」主張的人數適為二十人，已佔半數，且其他各項決定方針之人，何嘗不根據部定方針？又何嘗無校長在內乎？特未說明耳，因此我們可以說：審定訓育方針，的確是中學校長對上級機關應辦的一件大事啊。

但要審定訓育方針，則對於訓育方針之根據，不可不知，這種根據，由「表二

十」可以看出來；我們既然認定教育是國家的事業，應供給國民的需要，這表裏面也明明的告訴我們根據「需要」和「政令」，是佔了多數，（兩項合起來，佔百分之六十八，其他如「研究結果」如「教育原理」當然只可作為參照之點了。

手續既明，根據也有，到底我們現在的教育方針是甚麼呢？徐侍峯先生給我一個答案，他說：「教育目標，等於訓育方針，等於教育的整個活動」，換一句話說：決定訓育方針，應該先認定教育的總目標，才不會弄錯，但是現在各校的訓育目標，還未十分一致，請看表二十一，便知大略：

決定訓育方針的根據一覽表（表二十）

總網	細目	細次數	總網次數	百分比	備註
以需要為根據者	本校學生需要	19	55	71	
	黨國需要（國際環境）	11			
	社會需要	10			
	民族需要（民族歷史）	8			
	時代需要（世界潮流）	5			
	人生需要	2			
以政令為根據者	法令	7	13	17	
	部定教育宗旨	2			
	部定訓育方針	2			
	新生活綱要	1			
	總理遺教	1			
研結果	各校訓育統計	3	4	5	
	校長研究結果	1			
其他	教育原理	2	5	7	
	民族優點	1			
	國民缺陷	1			
	教師意見	1			
總數			77	100	

表廿一，的說明：這表是根據會談記錄，並參照各校一覽，分析綜合而成的，中間雖有疏忽之點，未能十分精確，但「校自為政」的情形，也可窺見一斑了。再就表內的百分比觀之：「誠實」佔百分之三十六，居首位；次為忠孝仁愛信義和平，佔百分之廿六，三為儉樸，整齊，佔百分之二十；四為博愛，勇敢，勤勉，嚴肅，各佔百分之十三；六為科學化公正，堅忍，各佔百分之十；七為革命化，藝術化，平民化，人格化，禮義廉恥，簡單樸素，紀律，服從，守信，負責，活潑，愉快，等，各佔百分之七；八為社會化，時代化，熱烈化，……禮貌，健康，等，各佔百分之三。

批評：就這種目標看起來，對於國民德性上的要點，可以說是應有盡有了。不過前面已經說過，決定訓育方針，要以時代需要為依歸，試問現在中國所處的國際地位是怎樣的？現在我們中國國民性所缺乏的是什麼要素？今後中國青年所需要的是什麼德性？中國現社會所以弄得一團糟的原因是在那裡？這些問題：一拿出來，便覺得上面所定的目標，還有斟酌的餘地，例如：「誠實」固然是一種美德，但是中國人還不誠實麼？「和平」，也是高尚的德性，但是中國已經是太「和平」了。有人調查我國國民性之優點，（註九）結果：以勤樸，耐勞，誠實，和平，四種居最多數，佔百分之八十，七十五，及二五，可見我國國民受數千年來固有文化之涵育熏陶，已經有了以上諸種德性，發揚而光大之則可，斤斤於此，而不顧其他則不可，誰都曉得中國現代的弱點，是愚，窮，弱，私，中國現代的危機，是各種侵略——政治的，經濟的，文化的，——如果要規定教育的方針，如果要認識訓育的目標，斷不宜急其所緩，而緩其所急，鄙意以為還須遵照部定方針，較為合理：

- | | | |
|------------|------------|------------|
| (1) 鍛鍊強健體格 | (2) 陶融公民道德 | (3) 培育民族文化 |
| (4) 充實生活智識 | (5) 培植科學基礎 | (6) 養成勞動習慣 |
| (7) 啓發藝術興趣 | (註十) | |

依上七種方針，更加以生產教育之提倡，則現代中國的四種病態，或可逐漸免除，這就是態十力先生所謂：「固吾國以延吾種者，其道必在於斯」的意思，（註十一）主持中學校政的人，幸留意焉。

註九：張鐘郁著：師範學校訓育問題四十五頁

註十：孫宗復著：中小學行政備覽第六十六頁

註十一：獨立評論第九十五期

4. 建設計劃之進行

訓育方針，乃精神建設之工具，而建設計劃，又為物質方面之措施，凡是研究教育的人，都知道物質環境和學生的道德學業以及健康，都有相當的關係，是以訓教方針既定，便須注意到建設的事業，學校的建設事業，約可分為校舍之建築及修

理和圖書儀器之設備兩種，這些事情，在學校行政方面，是屬於事務一類的事情，往往因進行不得其法，致犯手續不清之弊，其蓄意吞沒校款，為公家蝨賊者，無論矣，即使胸懷坦白，廉介自持，的校長，也應該把手續弄清，庶幾在下不受經手人之蒙蔽，在上不受行政機關之指摘。非惟經費涓勺歸公，此心可告無罪，且教育事業之進行，亦合經濟效率之原則，所以我在討論訓育方針之後，便提及這層比較重要的事業，來研究，茲將官廳意旨，學校辦法，專家意見，臚陳如左：

官廳意旨（表廿二）

（1）進行手續中規定劃一辦法

（2）改建及擴充手續

（3）監督 （4）查驗 （5）其他手續

學校辦法（表廿三）

與前表略同，惟設備一層，有幾件呈報的公文，歸納起來，可以看見近來學校的設備，是趨向於校具教具之添置，次為自然設備，又次為圖書及體育設備，最後為工場設備云。

專家意見：（見表廿四至廿六）

說明：表廿四，建築手續，主張由校自行辦理者，廿五人，佔百分之六二·五；主張由官廳主持者，佔百分之十五，主張學校會同官廳辦理者，亦佔百分之十五；主張由上級機關統制辦法者，佔百分之七·五。

表廿五，專家對於學校建築贊成派員監工者少，只佔百分之二五，贊成查驗者較多，佔百分之四十。

表廿六，專家對學校設備的手續，主張須經官廳核准者十二人，佔百分之三十，須經查閱者二人，佔百分之五，以為不必經此手續者二十四人，佔百分之六十，主張由上級機關統制辦法者二人，佔百分之五。

二十二年度 各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十一 (表廿二)

大綱	細目	來文摘由	統計	校次	來件文數	小計	百分比	地位	備註	
關於建築及設	計劃及進行手續	令呈報工程劃一辦法	統 計	3. 5.	2	1	32	2		
		各項工程須照計劃進行不得變更		3. 5. 6. 8.	4					
		建築校舍進行手續		3. 5. 6.	3					
		新置物品登記手續		3. 5.	2					
		限期登記物品簿		3. 5.	2					
		發中學理化設備標準		13.	1					
			土地局函覆加收地皮妥善辦法		30.	1				
	監督		發教局監督市立學校建築基金保管辦法		26.	1				
			令派科長前往監視開標		30.	1	3	6	5	
			派督學往該校監標		7.	1				
查驗		市府查勘各校購置修繕		3. 5.	2					
		驗收該校修理工程		4.	1					
		該校實小建築令該校長驗收		15.	1	5	11	3		
		技士呈覆復驗該校新建校舍情形		18.	1					
改建或擴充		師中部改建樓房照准		7.	1					
		據報新校舍改建委員會會議錄分別核飭		30.	1					

備 著	令查明聲復標賣先賢專詞理由	30.	1				
	令知建築禮堂應由46萬範圍內支用	30.	1				
	建築圖樣及說明投標章程准存查	30.	1				
	轉發添建校舍營造執照	26.	1	2			
	該校擴充校舍進行事項	24.	1	0			1
	由局墊扒該校工廠設備費	24.	1				
	承租地安門餘地照准	4.	1		43		
	請撥房舍照准	3.	1				
	添築教室照准	3. 5.	4				
	添購桌椅照准	3. 5.	2				
准撥學費為該校起蓋飯廳工程費	5.	1					
准該校挖校後蓄水池	6.	1					
准撥該校校舍修理費	16.	1					
准撥該校建築走廊等費	18.	1					
其他	24.	1					
准財政局函聚奎里房捐准豁免	24.	1	4			4	
令仰將接收聚奎里房屋情形詳報	2.	1		8			
發購運儀器免稅護照	7.	1					
令呈報新添圖書		1					
總數		47					

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十二(表二十三)

大 綱	細 目	次 數	摘 由	校	次	去 文 次 數	百 分 比	地 位	備 註
關 於 建 築 者	計 劃 及 進 行 手 續		呈送建築教室及健身房等計劃	18.		4			
			呈報校舍建築委員會會議及一切進行計劃	30.		11			
			呈送擴充校舍計劃	26.		1			
			呈報整理校舍計劃	7.8.10.16.		11			
			呈報組織修建委員會及進行狀況	10.		4			
			呈送添建教室及六角亭計劃	18.		7			
	改 建 或 擴 充		呈送建築圖樣及計劃	3.6.8.16.30		10			1
			呈報改建及擴充校舍情形	18.24.		6			
			呈報修理操場, 建築水道, 及博愛院情形	8.		3			
			請撥某處房地充校產	4.15.16.		3			
監 督		呈准改建樓房並請撥地	2.3.7.		8			2	
		呈報投標辦法及詳圖請派員監視	3.5.30.		3				
查 驗		呈報開標日期請派監	同上		3			4	
		呈報修理校舍完工完請派員驗收	18.25.		6				
		呈報驗收實小, 驗收三達樓情形	15.16.		2				
		呈報建築完工完請派員驗收	3.5.8.11.15.16.30.		2				
					14			3	
					18				

其他	呈請免稅護照及建築執照等項 呈報重光樓落成紀念冊	30. 15.	9 1 10 102	
校具教具	擬裝電話，自來管，並製造桌椅 呈覆儀器製造情形 呈送鋼琴估價單	3.8.11. 8. 5.	4 2 2	1
圖書設備	呈報圖書設備請驗收 呈請撥款購四部備要	8. 3.	8 1 1	3.5
自然設備	請將結存經費充購置儀器標本用 呈報自然科設備	3.11. 8.	2 4 3	2
體育設備	呈報體育設備請驗收 呈報修理及設備操場情形	8. 8.	7 1 1	3.5 5
工場設備	呈准設備化工場	16.	2	1
其他	請轉呈迅發儀器免稅護照 為定購顯微鏡請轉咨財部准予免稅	4.9.15.21. 30.	8 2	10 30
總計			132	

關於設備者

專家對於建築手續的主張統計表(表廿四)

	主 張	次 數	百 比 分	備 註
由主 學持 校	由校進行建築 由委員會辦理 由事務處計劃進行	25	62.5	
官主 廳持	由工務局辦理 教育局或工務局投標	6	15	
會辦 同理	由學校會同官廳辦理	6	15	
主機 管關	由校董會辦理 經濟委員會辦理	3	7.5	

各校建築手續一覽表 (表二十五)

校次	省	立市	別私附	有無派監	有無派查	備註
1		X				
2		X				
3		X				
4		X				
5		X				
6	X				○	
7	X					
8		X			○	
9		X			○	
10			X			
11		X				
12			X			
13			X			
14			X			
15	X				○	
16		X			○	
17	X					
18		X				
19		X				
20	X					
21		X			○	
22	X					
23	X				○	
24			X		○	
25			X			
26			X			
27			X	X		
28			X			
29	X				○	
30	X				○	
31		X				
32			X	○	○	
33			X		○	
34			X			
35			X			
36			X			
37		X			○	
38	X				○	
39		X			○	
40		X			○	

○代表有派員監工或查驗者

各校購置儀器圖書手續一覽表（表二十六）

手 續	校 數	百 分 比	備 註
須經呈核者	12	30	
須經上級機關查閱者	2	5	
不必經核准或查閱者	24	60	
由官廳統制辦法者	2	5	
總 數	40	100	

批評及建議：官廳之辦法無論規定若何週全，監督若何嚴厲，審查若何周密，而法立弊生，在所不免，專家之意見，以為上級機關對學校當局，應有信任之態度，所以主張建設事業，不須經麻煩手續者，超過半數以上。教育是人格化的事業，難道堂堂校長，不為官廳所信任麼？我對大多數專家意見，未敢苟同之點，即在於此；夫人類，至不齊者也，必須有辦法以齊之，所以「監工」「查驗」等等法令之施行，不得謂之「不憚煩」，倘若任各校之自為，竟憑一紙報銷，便算了事，而許多流弊，皆從此生，事實俱在，無可諱言，每見辦理多年之學校，而建設事業毫無進展者，比比皆是，則信任制度，似亦大可懷疑；不特此也，校長主要之職務，在乎教導之實施，若以此瑣細事，責其必躬必親，即使這些校長，既能廉介，又極細心，結果物質方面之建設，固然大有可觀，而時間精力，均屬有限，教育上主要之職責，難免受影響而降低其效率，比之金錢損失，大有過之而無不及者；若校長只顧大體，不管理事，有時弊竇發生，社會官廳，千口交謫，又難免形成白璧之玷，所以為增進國家教育效率起見，為保障校長個人名譽起見，我主張學校建設事業，應由上級機關，統制執行，依照南京市社會局或上海市工部局的辦法，一切建設事宜，均由行政機關設置人員，專司其事，不必經學校一手，如是則麻煩之手續可免，卑污之弊端可除，且有左列各種之利益：

(1) 建築物由專家擔任經營，非特經濟，且能適用。

(2) 圖書儀器，整批購買，分寄各校，價格既廉，銷費亦省。

(3) 校長在校時間，可集中於訓教事業之進行，從事精神上文化上之建設。

(4) 官廳對於全省學校建設事業，有整個之計劃，非但可免「校自為政」之弊，且對各校物質建設概況，瞭如指掌，一切興革事宜，易於進展。

在這種理想的劃一的辦法未實施之前，做校長的，如果要進行建設的事業，還須遵照官廳規定的辦法：事前呈請核准，臨時呈請派監，工完，呈請查驗，事後呈送報銷，才合法定的手續，最好組織修建委員會，（註十二）專司其事，校長只總其大成，或許也能除却一切弊端，增加教育效率呢。

註十二。修建委員會規程可參江蘇省立南京中學所出版之京中校刊第三期，（二十二年十二月出版）

5. 各種規程之呈核

學校行政上有兩種不可少的東西，就是規程和圖表，這兩種東西好像經費方面的預決算一般，規程是事前的計劃，是一種辦事上的預算，圖表是事後的紀錄，是一種辦事上的決算，學校辦理有無成績，就這兩方面可以看出一大部份，所以做校長的，應該把所有的規程章則，先行呈核，表示自己努力的傾向，茲將各專家認為必須呈核的規程章則列表如左：（表廿七）

說明：表廿七，主張學則及簡章必須呈核者十一人，佔 $\frac{28}{100}$ ，主張組織大綱必須呈核者六人佔 $\frac{15}{100}$ ，主張校董會章程必須呈核者四人，佔 $\frac{10}{100}$ ，主張職教待遇規程，職教員聘請標準，校務規程，收費規程，必須呈核者各三人，各佔 $\frac{7.5}{100}$ ，主張招生規程必須呈核者二人，佔 $\frac{5}{100}$ ，主張教導規程，生活指導規程，學校行政規程，訓教合一辦法，救國教育方案等必須呈核者各一人，各佔 $\frac{2.5}{100}$

建議：由各校簡章，學則和一覽內，可以看到各校規模之大小不同，會議之種類各異，分析起來，略如廿八，廿九兩表。

表廿八 各校組織系統，

表廿九 各校會議種類，

在組織系統內除校長，秘書，職教員，指導員導師級任以及事務教務訓育教導體育圖書會計各主任外，尚有四十四種的委員會，若每種會議，都有規程，上級機關，也就不勝其煩了，折衷辦法，還是把犖犖大者，呈請察核為宜，作者以為左列各種是各校應有的規程，也是應該呈核的：

- | | | |
|-------------|--------------------|--------------|
| (1) 學校組織規程 | (2) 校務會議規程 | (3) 行政會議規程 |
| (4) 教導會議規程 | (5) 各科會議規程 | (6) 事務會議規程 |
| (7) 養育會議規程 | (8) 經濟稽核規程 | (9) 招生委員會規程 |
| (10) 導師會議規程 | (11) 主任任務規程 | (12) 級任任務規程 |
| (13) 會計任務規程 | (14) 學生課外活動指導委員會規程 | |
| (15) 研究會規程 | (16) 校董會規程 | (17) 職教員待遇規程 |
| (18) 學生收費規程 | (19) 出版委員會規程 | (20) 建設委員會規程 |

須經官廳核准的規程和章則一覽表 (表廿七)

規 程 章 則	校 數	百 分 比	備 註
學則	11	28	
組織大綱	6	15	
校董會章程	4	10	
職教員待遇規程	3	7.5	
職教員聘請標準	3	7.5	
校務規程	3	7.5	
收費規程	3	7.5	
招生規程	2	5.	
教導規程	1	2.5	
生活指導規程	1	2.5	
學校行政規程	1	2.5	
教訓合一規程	1	2.5	
救國教育方案	1	2.5	
總 數	40	100.	

6. 各項法令之接受

學校所擬的規程，要呈請官廳核準備案，國家所頒的政令。也要訓令學校遵照施行，這樣上下機關，才能聯成一起，聲氣相通，共同推進教育的事業，且彼此辦法一致，無「校自爲政」之虞，因此做中學校長的，對於現行的法令，亦當留意，現在我把各校所接收的法令，歸納起來，列成一表，（表三十）這表裏面，應該聲明的，約有三點，均詳備考欄內，茲不多贅。

說明：六千三百二十五件公文中，有八百五十五件是屬於此類的，就中一般的法令，佔 $\frac{29}{100}$ ，關於校務方面的法令，佔 $\frac{42}{100}$ ，關於教務的，佔 $\frac{18}{100}$ ，關於訓育的佔 $\frac{11}{100}$ ，

二十二年各級機關辦理教育行政概況統計表之十三(表三十)

大綱	法令之接受		統計		地位
	綱目	來件數	百分比	來文摘要	
一 教育	關於教學的	12		考試院檢査體格規程	27
		3		令知部領一切規程	
二 行政	關於行政的	3		電車公司優待學生辦法	27
		5		黨國旗製造及便用辦法	
三 社會	關於社會的	14		愛洽節紀念辦法	13
		27		優待公務員赴高考試辦法	3
四 其他	關於其他的	4		學校管理或使用公有土地辦法	5
		2		機關人員公支出用旅費辦法	2
五 其他	關於其他的	2		南昌憲治庶務員舞舞辦法	4
		2		公務員成績考査優劣升降辦法	3
六 其他	關於其他的	3		電報優待辦法	9
		1		人民團體指導辦法	9
七 其他	關於其他的	3		優待團體遊頤和園辦法	6
		3		人民團體整理辦法	13
八 其他	關於其他的	9		限制學生改姓更名辦法	6
		6		慶祝四中全會辦法	4
九 其他	關於其他的	16		自費留日學生須遵章領照	3
		1		印花稅暫行條例	3
十 其他	關於其他的	3		中央執委會議決募捐辦法	2
		27		度量衡名稱應照現行標準制	3
十一 其他	關於其他的	27		各校請領教用品護照辦法	3
		3		禁止濫貼佈告	9
十二 其他	關於其他的	20		各校應一律用新制尺	1
		1		公佈文官薪表	158
		158	18		3

關於訓育的	學生制服實施辦法 元旦紀念辦法 總理誕辰紀念辦法 職業學校操行成績考查辦法 懸掛宣傳品辦法 新運促進會糾察隊組織辦法 出版品應依照規定辦法 普導中等學校學生思想方案 中學師範學校懲獎辦法大綱	5 19 18 3 3 3 9 3 3 86	11	4
總數		855		

備考

- (一)以上各項中次數之多寡，係視該校之有無登記而定，
- (二)登記多者，足見其事之重要，否則反是，
- (三)此種事項不一定與某校有關，不過政府認為重要，訓令各校知照而已

修正公文格式樣 公文標點符例及行文款式 嚴禁彙職	27 27 2 263	29	2
關於校務的	27 27 12 3 7 8 27 5 9 3 9 5 1 8 7 7 5 7 7 7 2 5 27 4 7 3		
中學師範職業學校法及規程 職教員任用及待遇規程 修正私立學校規程 發省立校長會議規程 修正留學國外規程 私立中學立案補充規程 偽造證書懲戒辦法 職教員不受體格檢查取薪辦法 私立學校不照校曆放假取薪辦法 高中普通科入學大免費辦法 上海市教育局監督中校招生辦法 追認立案前畢業生資格變通辦法 收考北平學生甄別辦法 獎勵清寒學生辦法 統一全省入學試驗法 收事員入學子女免費辦法 徵收學生費用辦法 中學入學試驗暫行辦法 入學試驗事員支用旅費辦法 校具教具校舍場地管理辦法 職業科師資登記檢定制法 發核准私中校董會一覽 備部運輸教育用品減價章程 省立中校專任教員薪金標準 保證學生肄業師大簡章 中學設置及經費標準			

中等學校會計任免及服務細則	1		
發各項教育圖表	16		
師範停招初中班	2		
分發校曆	27		
發各校查勤表式	3		
發高中普通科入學試應試生寄號	5		
限期呈報報考人數及口試體格成績	5		
擬聘教員應依規定呈核	10		
中學校須呈報員生各表	16		
中等教員應全體出席校務會議	7		
轉學證書由局代印俾遵照	8		
規定寒暑假日期	5		
	358	42	1

批評和建議：這表內的材料，雖然因為登記不登記的關係，分量方面，不十分可靠，但大致也可以看出來：一個校長對法令上應留意的，是行政的事情多，而教導的事情少，這是一點，另有一點，就是法令裏面，對於學生的學業思想，處處留神，而對於職教員進修規程，很少注意到，其實職教員是學生智識上的母體，道德上的模型，母體不健全，還望子孫發達麼？模型不完善，還望製造品精良麼？所以我希望以後在教育法令中，能够多多看見促令職教員進修和強迫某種訓練的文件，教育前途，才能一日千里啊。還有一層，可以看到的，即是一般學校每視法令為具文，頂多只是校長閱一遍，增加一種行政常識而已，其實應該把牠們分門別類起來，分交各主任傳閱，俾各留意其應辦的事情，然後送還文書課，按照門類，分別歸檔，其關係於全校學生者，例如電車公司優待學生乘車辦法，及優待團體遊園辦法之類，應立即公佈週知，其關於辦事人員者，如懲治庶務員舞弊辦法，及公務員優劣升降辦法，應於校務會議時報告，其關於校務教導方面者，仿此。再有關於全校員生的事項，且必須加以解釋者，則利用紀念週時間報告，略加說明亦可。這樣：不但可使全校明瞭現在學校行政的方針，且可使上下一致推行法令，不至使上級機關送來的訓令，成為具文，這是個人小小一點的建議，也是中學校長對官廳一種應負的職任呢。

7. 例行公事之辦理

「例行公事」是學校當局對上級機關必須辦理的事情，也算是校長職責的一種，在六千多件來文中，居然有八百多件屬於這一種的公事，佔全數百分之十三·五，又在去文一千六百多件中，屬於此種的也有七百多件，佔百分之四十四以上，（表三十一，表三十二）可見其事之重要，做校長的不能不加以留意，否則公務廢弛，上級機關，將加以訓斥了。

二十二年度各校長承上級機關辦理教育行政概況統計表之十四 (表三一)

例 行 公 事	統 計		校 次	來 文 件 數	百 分 比	地 位	備 註
	來 文 摘 由	校					
關 於 校 務 方 面 者	令填事項	令填學校調查表	4.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.	23			
		令填送學期呈報事項表	20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	26			
		令填送中等學校統計表	3.4.5.6.7.8.……餘同上	27			
		令填社會教育概況調查表	2.3.4.5.6.7.8.……餘同上	21			
		令填全國學術機關概況調查表	4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.	4			
		令填報桌椅校具調查表	18.19.20.21.22.23.26.29.30.	2			
		令填產業調查表	4.9.11.30.	3			
		令如期辦理應報事項表冊	3.5.	3			
		令填私中調查表	3.5.26.	5			
		令填員生病假缺席等調查表	3.5.9.	9			
		令造報學籍總表	21.22.23.27.29.	9			
		催填學籍總表	同上	9			
		令將調查表照填逕寄師大	同上	1			
		令填學生興趣, 畢業生出路, 及就業後生活狀況調查表	30.	3			
		令填表格三種 (新生, 休學, 退學, 職教員等表)	18.19.20.	10.			
	令填學生出路調查表	9.10.11.12.13.15.16.17.18.30.	10.				
		同上	10.				
		10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.	18.				
		21.22.23.24.26.27.29.30.					

令發事項	<p>令發教育視察要覽</p> <p>令發市長談話錄</p> <p>令發應報事項統計表</p> <p>令發鈴記，白印繳消</p> <p>令發徽章名稱表並式樣</p> <p>令發私立學校各種用表</p> <p>令發浙江省教育統計</p> <p>令發委狀仰查收接事具報</p> <p>令發中學教員聘約上應載事項</p> <p>令發致廳告全蘇父老人士書</p> <p>令發浙省中學校長會議紀要</p> <p>令發對閩事件應有認識綱要</p> <p>令發中等學校呈報員生表辦法</p> <p>令發國曆表</p> <p>證書驗印發還</p> <p>令發工作人事經費報告表</p>	<p>3.5.4.6.7.9.10.16.17.18.19.21. 23.24.25.26.27.29.30.</p> <p>3.5.</p> <p>2.3.5.7.8.9.10.11.12.13.15.16. 17.18.19.20.30.</p> <p>4.6.18.</p> <p>2.6.</p> <p>6.9.12.13.17.19.20.21.22.23.27.29. 18.19.20.</p> <p>16.24.</p> <p>16.17.</p> <p>17.</p> <p>18.19.20.</p> <p>18.19.20.30.</p> <p>18.19.20.21.22.23.24.25.26.27. 29.30.</p> <p>12.13.15.16.17.18.30.</p> <p>21.23.24.25.26.27.29.30.</p> <p>18.19.20.</p>	<p>19</p> <p>2</p> <p>17</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>12</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>12</p> <p>7</p> <p>8</p> <p>3</p>	
令知事項	<p>令知所長接印日期</p> <p>令知校長會議議決案應行遵辦事項</p> <p>令知召集校長會議日期</p> <p>令知處理某校長及會計報銷錯誤</p>	<p>4.7.18.19.20.</p> <p>18.19.20.</p> <p>18.19.20.</p> <p>15.16.30.</p>	<p>5</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>3</p>	

令知借用該校爲童子軍訓練班地點	15.	1
令知吳縣督學姓名	17.	1
令知派員來局領取入場卷	25.26.27.29.	4
令知浙江大學免試生日試日期	18.19.20.	3
令知部將派員來滬視察	21.22.23.24.25.26.27.29.30.	9
令知上海各界舉行總理銅像開幕禮	同上	9
令知陳果夫爲本省主席	21.22.23.24.25.26.27.29.30.	9
令知義務教育辦法	4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.17.18. 19.20.21.22.23.	24
令知社教機關變更組織	3.5.8.	3
令知添置校舍校具應行登記	3.5.7.	3
令將印鑑寄平大	2.3 4.5.8.19.20.21.22.23.24.25. 26.27.29.30.	16
令往某校監試	10.15.16.30.	4
軍委會召集教官會議仰飭知 特核該校長俸給數目以示優異	15.16.30.	3
附小呈局公文由中小校長會同具名	16.	1
仰派役來局領取1933之上海教育	24.	1
准該校設立暑期學校	21.22.23.24.25.26.27.29.30.	9
令知山東政治參觀團蒞浙考察	21.24.	2
令知廣西教員前來參觀	18.19.20.	3
令招待江西樹人中學參觀團	15.16.17.18.30. 10.15.16.17.18.30.	5 6

令呈事項	令呈送局存登記簿 令呈報校董會 令呈送校舍平面圖 令呈送圖書館目錄 令呈送校長名冊及履歷 令呈本年度校務進行計劃	3.5. 2.6.9.13.19.20.21.23. 4.7. 18.19.20. 12.13.15.16.18.19.30. 18.19.20.	2 8 2 3 7 3		
令催事項	催繳所得捐 催報工作報告	3.5.8.9.18. 10.15.16.17.18.30.	5 6		
總數			449	62	1

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政統計表(續)(表三一)

例行政事 大綱	統計		校次	來文件數	百分比	地位	備註
	來文摘要	校次					
關於	令填軍訓調查表	2.4.5.6.8.9.10.13.15.16.18.19. 23.24.27.29.30.	17				
	令填軍訓備案表	同上	17				
	令填教員履歷表	4.9.10.12.15.16.17.18.19.20.21. 22.23.24.25.26.27.29.30.	19				
	令填外國籍教員調查表 令填學行最優最劣學生調查表	7.17.19.30. 9.	4 1				

令填師範生服務狀況調查表	10.15.16.17.18.23.30.	7
請填僑生調查表	11.	1
令填畢業生升學狀況表	4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18. 19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	24
令發事項	8.18.19.20.24.26.27.30. 26.30.	8 2
令發各校擬聘教員呈報表	8.	1
教員聘書蓋印發還	4.7.15.16.26.30.	6
令儘先聘用師校畢業生	21.24.	2
令知該校班級數目	13.17.18.	3
准該校設立岩校	21.22.23.24.25.26.27.29.	8
令知上海愛國女學設免費學額	24.	1
令知修正學籍審查辦法	25.	1
令知旅行社缺功課應行補授	2.3.5.6.7.8.9.11.15.16.18.19. 20.21.23.24.	16
令派人來局領取短期小學班用品	8.9.11.12.13.17.18.19.20.21.22. 23.24.25.26.27.29.30.	18
令知舉行大掃除	同上 ^b	18
令舉行總理逝世紀念	11.18.	2
令派員參加清黨紀念	11.18.	2
令派員參加總理蒙難紀念	4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18. 19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	24
推行社教應注重國語	19.20.21.22.23.26.27.29.	53
行查新生證件，分別准否收錄		

導

者

令呈事項	令酌購總理蒙難唱片	12.13.15.16.17.18.30.	7	
	令知各校制服不得與軍服同	12.13.15.16.	4	
	令到會德班禪演講	23.24.25.26.27.29.	6	
	令呈報各科教學進度表	10.11.15.16.17.18.19.20.30.	9	
	令呈報更換教員情形	25.26.30.	3	
	令嚴查專任教員有無在外兼課	同上	3	
	令造具戰區學生姓名籍貫一覽表	4.7.	2	
	令查蒙籍學生	2.	1	
	令保送藝術教育系學生	15.16.18.19.20.30.	6	
	令送省情展覽會教育文化出品	18.19.20.	3	
	令呈送某生試卷	21.	1	
	令調查學齡兒童	25.26.	4	
	令呈送酬答美國友誼畫片	29.	1	
令催送職教員考核表	26.30.	2		
		307	36	2
令填事項	令填健康教育調查表	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.	27	
	令填送實施學校衛生調查表	同上	27	
	令發衛生狀況調查表	同上	27	
	令發健康教育展覽會獎狀	26.30.	2	
	令發浙江省學生運動技能測驗報告表	18.19.20.	3	
令知事項	令知該校衛生事宜由衛生局辦理	26.	1	
關於養育者				

令知體育成績考察辦法	18.19.20.	3	
准衛生局函介醫師充校醫	24.25.26.	3	
體育論文應送鎮江公共體育場發表	10.15.16.	3	
催送運動技能測驗報告表	18.19.20.	3	
令催事項		99	12
總數		855	13.5

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況表之十五 (表三二)

例行公事	去文摘要		校次	去文次數	百分比	地位	備註
	去文	摘要					
關於校務者	呈報就職日期		16.24.	2			
	與前校長會呈清冊(呈報移交接收)		16.24.	2			
	呈報啓用給記, 舊印繳銷		2.4.18.	6			
	呈報學校概況表		7.8.9.11.12.13.16.21.22.23.25.	23			
	呈報校曆		26.27.29.				
	呈報遵令更改校名		19.	2			
	呈報職教員一覽表		4.29.	2			
			2.5.9.10.11.12.13.15.16.20.22.				

呈報校董會各項用表	23.24.26.30.	19
呈報校董某病故	2.	1
呈報增加校工一人	2.	1
呈報銷假	26.	1
呈報損失校具	4.8.	2
呈報各項表冊	8.	1
呈報前往某校監試	10.27.	3
呈報兒童節參加人數	10.16.	4
呈報本校紀念會開會情形	11.	1
呈報產業調查表	5.8.11.18.	4
呈報刊物調查表	5.24.26.	4
呈報校舍東樓失慎情形	6.	2
呈報中小學兩部劃分情形	7.	1
呈報財產目錄	8.	1
呈報開學過遲原因	8.10.16.	5
呈報整理校舍地基	21.	1
呈報調查學齡兒童情形	10.	1
呈報肄業生表	24.25.	4
呈報師範生服務調查表	3.8.12.13.30.	5
呈報某生私出游泳場及辦理情形	10.13.15.16.25.30.	6
呈報某生病沒醫院遵令妥為殯葬	10.	1
呈報學生被捕	10.	1
	16.	1

呈請事項	呈報某生參加升學預試及格	19.	1 78	
呈請事項	填送畢業證書呈請驗印發還	2.4.5.7.9.10.11.13.15.16.18.19. 20.21.23.24.25.26.27.29.30.	68	
請發證書用紙	新備賬本，呈請蓋印	2.21.	3	
校長因病請假	呈送聘約，請蓋印發還	3.7.	4	
呈請發還校具圖書登記簿	呈請轉呈國府軍委會轉令陸軍醫院	8.	1	
騰還本院校舍	呈職教年功加俸辦法請核准	11.24.26.	6	
呈請派員驗收前次散佚校具	改正立案表呈請核轉	5.	1	
呈請派員查點舊桌椅以便拍賣	呈請附小校長請加委	7.	1	
呈薦會計員請即委任	呈請發給職教員子女求學免費證	26.	1	
呈請解釋法令	呈請派員查點舊桌椅以便拍賣	18.	1	
為學生請求更姓或改名	呈薦會計員請即委任	22.	1	
為學生請求救濟	呈請發給職教員子女求學免費證	24.	1	
為被難學生請免納費	呈請解釋法令	24.24.	1	
為貧寒學生請給貸金	為學生請求更姓或改名	24.25.	2	
	為學生請求救濟	4.15.16.30.	4	
	為被難學生請免納費	10.	1	
	為貧寒學生請給貸金	15.16.19.	4	
		16.	1	
		4.7.	2	
		4.7.	3	

	<p>某生依據辦學人員子女入學免費辦法請免費</p> <p>為災區學生請免納費</p> <p>為學生請求免收學費</p> <p>李生有學術上作品請准免費</p> <p>行查學歷及證件</p> <p>為蒙生請求免費</p> <p>為學生證明籍貫請察核</p>	<p>4.15.16.30.</p> <p>4.5.</p> <p>4.7.10.</p> <p>4.</p> <p>23.24.26.27.</p> <p>5.8.</p> <p>5.7.11.12.23.</p>	<p>8</p> <p>3</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>58</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>187</p>
<p>呈覆事項</p>	<p>呈覆教員某薪俸數目</p> <p>呈覆本校無職業科</p> <p>呈覆某生偽造證書</p> <p>呈覆本年度應行起辦事宜</p> <p>呈覆因校務忙未克赴黃渡監試</p> <p>呈覆會計員會議不另派員出席</p>	<p>7.</p> <p>19.25.</p> <p>19.23.</p> <p>30.</p> <p>30.</p> <p>30.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>8</p>
<p>呈送事項</p>	<p>函送印鑑</p> <p>呈送教育統計表</p> <p>呈送期報表</p> <p>呈送桌椅校具調查表</p> <p>呈送職業學校概況調查表</p>	<p>4.8.25.</p> <p>2.3.4.6.7.9.10.11.12.13.15.16.</p> <p>18.19.20.21.22.23.30.</p> <p>2.4.5.7.10.</p> <p>3.5.</p> <p>16.24.30.</p>	<p>3</p> <p>24</p> <p>8</p> <p>2</p> <p>3</p>

呈送校具圖書登記簿	5.	2
呈送圖書館調查表	5.18.	2
呈送中等學校調查表	4.5.6.7.8.9.10.12.13.15.19.22. 24.25.26.29.30.	19
呈送員生一覽表及調查表	6.9.19.20.21.22.23.24.25.26.2 7.29.30.	26
呈送校務事項表	18.19.20.	6
呈送中小學職教員考核表	24.25.26.	3
填送部督學用表	23.	1
呈送各項規章	18.	1
呈送著校簡章	21.24.	2
呈送社教概況調查統計表	4.18.	3
呈送黃災農賑捐冊	11.	1
呈送本校查勘表	3.	1
呈送工作報告表	10.15.16.	6
呈送學生請補助費名冊	18.	1
呈送學生就業後生活調查表	18.	1
呈送學生興趣調查表	18.19.	2
呈送吳生成績及學費	19.	1
呈送留級學生及改科學生一覽表	21.	1
呈送畢業生志願表	23.29.	2
呈送災區學生清冊	4.	1
呈送戰區學生籍貫一覽	4.5.7.	6

呈送新生證件	2.7.11.12.13.	6	
呈送新生名籍對照表	3.16.19.21.22.23.24.25.26.	10	
		145	
呈繳所得捐	3.5.	8	
呈繳護照	8.	1	
		9	
		527	70
			1

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況表 (表三二) 續

例行公事 大綱	去文摘要	校次	去文次數	百分比	地位	備註
關於教學者	呈報日課表	2.24.25.26.	6			
	呈報推定各科教員代表	23.	2			
	呈報教員某因事告假	24.	2			
	呈報仍招師範普通科學生	25.	1			
	呈報新聘教員及證件	5.24.25.26.	8			
	呈報派定植樹代表	7.	1			
	呈報添招初中一班自己維持一季	24.25.	2			
	呈報休學退學復學留級學生	8.9.12.13.21.24.26.	12			
	呈報不收轉學生理由	10.	1			
	呈報某教員辭職聘某君接代	11.24.26.	3			

<p>填報專任教員事務員兼任教員一覽表</p>	<p>呈報派員前往土地局借用儀器 呈報添招普通科一班 呈報代理教員 呈報放假日期 呈報某教員服務努力請予續聘 呈報學生學籍</p>	<p>15.16. 15. 4. 3.18. 3. 26. 16.19.21.22.23.24.25.26. 27.29.30. 30. 2.4.5.10.26.27.30. 7.8.9.11.12.15.25. 30. 7.</p>	<p>2 1 1 2 1 1 63 1 8 7 2 1 128</p>	
<p>呈請事項</p>	<p>呈准增添一級以宏造就 呈請更正某生學號 調用蘇女師教員某請准備案 訂定教員請假補課代課辦法請察核 為成績優良學生呈請免費 擬定學生學業成績考查規則請察核</p>	<p>26. 8. 16. 7.24. 5.7. 7.18.</p>	<p>1 1 1 2 6 2 13</p>	

呈覆事項	呈覆蒙籍學生	3.5.	2	
	函覆關於考試及轉學事項	11.	3	
	呈覆招生報名人數及錄取名額	16.22.23.24.26.	7	
	呈覆聘用外籍人員調查表	7.30.	2	
	呈覆辦理短期小學班經過情形	24.25.	3	
	呈覆學生人數及推銷江蘇月刊情形	30.	2	
			19	
呈送事項	呈送教職員像片學生像片	3.5.	4	
	呈送本屆入學試口試體格檢查成績表	16.21.24.26.	6	
	呈送學生成績表	16.18.19.20.23.30.	12	
	呈為遵令補送某教師履歷表	7.	1	
	呈送某生修業證書	6.	1	
	呈送考試日期	5.	1	
	呈送初聘及續聘教員甲乙兩種表格	18.	1	
	呈送教務進行計劃	18.20.	2	
	呈送學生人數調查表	18.27.	4	
	呈送教務事項報告教材調查表	18.	2	
	呈送初聘教員資格證明文件	20.	1	
	呈送教員履歷表	21.24.26.29.	4	
	呈送訓教合一改進計劃綱要	10.	1	
	呈送本校附設民校期報表	20.	1	

關於養育者					
呈報事項	呈報衛生科教員	24.25.	2		
呈請事項	呈請衛生署來校開放衛生教育影片	11.	1		
呈覽事項	呈覆遵聘醫師及到校日期	25.	2		
呈送事項	呈送本學期清潔成績優良學生一覽表	26.	1		
			6	1	
			748	44%	3
			55	29	2
			215		
	呈送畢業生調查表及志願表	15.23.29.	3		
	函送督學處學生算草, 英文練習簿, 日記簿請閱畢寄還	18.	1		
	呈送模範學生一名	29.	1		
	呈送訓教管理及獎懲辦法	10.	1		
	函送算學獎勵規程	11.	1		
	呈送招生簡章	18.19.20	6		
	呈送學生操行學業及體育成績考查辦法	30.	1		

說明：三一，三二，兩表，仍以校務，教導，養育，爲綱，以各種事項爲目，爲便利起見，按照公文的性質，在來文中分爲令填事項，令發事項，令知事項，令呈事項，令催事項，五種。在去文中分爲呈報事項，呈請事項，呈覆事項，呈送事項，呈繳事項，五種，以清眉目。把兩個表分開來看，表三一裏面關於校務的來文有五四九件，佔百分之五二以上，關於教導的三〇七件，佔百分之三六，關於養育的有九九件，佔百分之十二。

表三二裏面，關於校務的去文，有五二七件，佔百分之七十，關於教導的二一五件，佔百分之二九，關於養育的僅六件，還不到百分之一呢。

批評和建議，看到兩個表的細目，就曉得「例行公事」有許多的優點，但也不能無缺點，茲分述優劣點及補救辦法如左：

優點：

甲。因爲有了「令填事項」，上級機關可以明瞭各校概況，爲改進全省教育的根據。

乙。這些表格，可供研究機關的參考資料。

丙。因爲有「令知事項」，可使各校當局明瞭行政常識，及現代教育的趨向。

丁。有了「令呈事項」「令催事項」如本年度校務進行計劃，工作報告，及職教員考核表，兼課調查表等項，可以催促同事共同努力，一致進行校務。

戊。就去文中看一看，因爲有了「呈報事項」不但可使上級機關知道學校努力的情狀，並且可免上級機關對學校的誤會。鄧通和先生說的好：「校長只須努力本位的工作，並且應當贊助並遵行官廳所定的計劃或方針，如果官廳對你誤會時，你應當努力自己的工作，以成績來表示，……對事不對人，處處要以事業爲前提那管官廳雖不好其能奈你何？」（註十三）個人前在高中辦事時，記得也有許多事，因爲有了呈報，上級機關認爲滿意的，此處限於篇幅，恕不贅述。

己。事經「呈請」，然後施行，則官廳亦負一部分責任，校務進行上不至棘手，例如年功加俸之實行，貧寒學生之免費，非經呈准施行，則經費報銷時，多少

都會發生問題呢。

庚。有了「呈送」「呈覆」「呈繳」等事項，最低限度，也可以算是對官廳「令做」的事情，都有相當的努力，且如學生興趣調查表，學生就業後生活調查表，及出路調查表，可使上級機關知現代青年志願之所在，及其生活之情狀，設法滿足其慾望，拯救其困難，可使莘莘學子，「畢業失業」之痛苦，逐漸解除，否則青年與政府，漠不相關，國家社會前途，必至不堪設想，呈明現狀，以促官廳之注意，是學校當局之責也。

例行公事，有了許多優點，但也不能無缺點，茲略陳之，並叙補救辦法如左：

甲。關於校務方面的公事太多，關於養育方面的公事太少，為提倡健康發展國力起見，上級機關，對於學校養育事宜，似應多予留意。

乙。一切調查表格，均由學校自填，則文書方面，不勝其煩，尤屬小事，而其所填之數字及事實，是否可靠，也是一個問題，所以個人主張：普通表格，如職教員履歷表，校具調查表……之類，比較機械式的，可用例行公事呈送，其他如學校概況，教育統計表，職教員考核表，之類，比較複雜而重要的，不防俟視學到校時，經一番視察，或指導，或面談後，由校呈報，似乎較為確實而可靠，且可免手續上的錯誤呢。

註十三。文化與教育第廿三期

8. 指定事項之改進

例行事項，是學校當局應辦的事情，改進事項，尤為他們應負的責任，凡校內應興應革的事宜，既經指定，自必遵行，才無負上級機關之所望啦，惟是項公文，件數較少。廿七校中，只有一百五十六件，是屬於這一種的，統計的結果，略如左表：（表三三）

說明：根據視察結果，令行改進的文件，佔百分之三十七，根據會考結果令行改進的文件，佔百分之三五，普通改進辦法，佔百分之廿八。

二十二年各級機關辦理教育行政概況統計表之十六(表三三)

大綱	細目	來文摘要	校次	來文次數	百分比	地位	備註
指 定 事 項 之 改 進	改進辦法	整頓私立中學辦法 令學校認真平時考試 令填報本學年改進事項 發私立學校改進辦法 督學視察各縣中學抽考學生辦法 課程必須修畢始得考試 中學成績低劣改善及取締辦法	2.6.13.17.19.27.29. 7.8.9.17.18.19.20. 8.9.15.16.17.18.19.20. 9.12.13.17.19.20.21.22.23.27.29. 9.13. 9. 9.12.13.17.19.20.21.22.23.	7 7 8 11 2 1 9			
	根據視察 令行改進	督學視察後令行改進各點 發檢閱市立各校報告 抄發教育部視察本省教育應行改進 之點 據科長視察該校抄發改進辦法 專員視察該校抄發令改進 令改聘該校某科教員 該校尙具成績應令嘉獎	3.4.5.6.7.9.10.16.17.18.19.21.23. 24.25.26.27.29.30. 3.5.8.9. 2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17 18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30. 7. 9. 10. 5.15.16.30.	19 4 27 1 1 1 4	28	3	
根據會考 令行改進	令改進算術自然外國語教法 令知會考結果及注意改進之點		2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17. 18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30. 同上	27 27		1	
	總數			54 156	35	2	

不過在這裡面還有幾點應該聲明的，就是：

(甲)有幾校被視察後，受嘉獎的，本來不是屬於改進的事項，不過為分類便利起見，姑且歸入本表，以見官廳對於學校有缺點，則令其改進，有優點，則令其加勉，把那些優點擴而充之，使益臻完滿，也是促進之一道啊。

(乙)無論根據視察，或根據會考，令行改進之點，都是上級機關，對整個中學的缺陷，統籌普遍救濟的辦法，這些公文，原是通飭的，和各校非有特殊的關係，例如訓令某校改進算術自然國語教法時，非謂該校這幾科成績特別壞，所以官廳訓令他，是因為普遍有了這種情形，上級機關，為謀整個教育的改進起見，訓令大家注意罷了。

(丙)其有特殊缺陷為某某校所獨有者，督學視察後，訓令注意改進的，當然也有，不過這種材料沒有收到，因為此次所參觀的中學，都是比較優良的，所以很少有這種文件，只好付之「闕如」罷。

批評：由官廳斟酌情形，擬定改進辦法，通令各校遵行，這是最好的辦法，例如：「整頓私中辦法」，「令填改進事項」，「低劣學校取締辦法」，皆屬切要之企圖，而「訓令各校認真平時考試」，尤合教育原理，「課程必須修畢，始得考試」，尤為切中時弊之舉，至督學視察時，抽考學生，其能促進職教員與學子之努力，比之會考，力量尤大。還有一點，就是根據視察之結果，比之根據會考之結果，較為可靠，因為會考有許多弊病之點，其理由當於下面討論會考時詳之，茲不多贅。

建議：第一須改良督學制度，打破素來「偵探式」的，消極的，破壞的視察，而易以「輔導式」積極的建設的指導，（註十四）換一句講，即是使一般擔任督學職務的人，改變心理，以指定事項，使各校改進為他們的能事，使官廳和學校互相諒解，不處敵對的地位，如遇缺點，共商改進，教育事業，那有不「一日千里」呢？

第二，須提高督學程度，杜定友云：「指導員為教育系統之中堅人物，故遴選宜嚴格，理想中之指導員，須有健全的體格，高尚的人格，普通的常識，專門的學識，長久的教育行政經驗，及對於教育學科有自修之機會者，方為合格，（註十五）

汪懋祖云『我國視察員不論部省或縣，皆非有萬能之才，不克勝任，……結果不得不流爲敷衍的，具文的，武斷的，安能求其爲積極的指導』，（註十六）根據二先生之言，督學程度實有提高之必要，學校改良事業，方有進展之可能。

第三，校長須有會同督學妥商改進校務之決心，「坦坦蕩蕩」，不存「患得患失」之心，其有應行改進之點，爲自己能力所不及，或有志未逮者，任可向督學陳說困難，請求指導，庶免蹈「諱疾忌醫」之弊，貽誤教育前途啊。

第四，做校長的須有勇於聞過的態度，凡屬改進事項，一經上級官廳之指定，即須會同全校，妥商辦法，立事改良，才算是教育者正當的態度呢。

註十四：杜定友著學校教育指導法第二頁

註十五：同上第十八頁

註十六：同上第六頁第七頁

9. 文化事業之協助

學校本爲文化機關之一種，尤其是中等學校——除了大都市和文化區以外——算是當地教育最高的機關，也算是地方文化的中心點，所以對於文化事業之推進，無疑的必須協助，所以中學校長對此一層事業，亦屬「責無旁貸」，不但應付官廳而已啊。

此次調查，屬於此類的來文，約有三百九十餘件，佔全數百分之六，可見上級機關，亦以此責之各地中等學校，做校長的，爲負責任起見，對於地方文化事業，亦當知所留意了。茲將三百餘件來文，表列如左：（表三四）

說明：表內關於介紹圖書者，佔百分之六九，關於徵集文獻者，佔百分之二四，關於協助調查者，佔百分之七，但無論是介紹新書，以擴充學校的圖書館也好，無論是徵集地方文獻，以廣流傳也好，無論是輔助調查，以開文化的新路徑也好，都算是教育上重要的使命，所以也就是中等學校校長對上級機關應負的責任啊。

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十七(表三四)

大綱	細目	來文摘由	統計	校	次	來文件數	百分比	地位	備註
文化事業之協助	介紹	令訂教育公報		2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.22.		27			
		令訂四庫全書		同上		27			
		介紹四部備要		同上		27			
		令購教育年鑑		同上		27			
		令酌選萬有文庫中合於中學生閱讀之書		同上		27			
		介紹中國大辭典圖書年鑑		同上		27			
		奉部令知各種刊物價目單		同上		27			
		購燕大通俗讀物		6.7.19.		3			
		仰定購華北日報		3.5.		2			
		介紹市政問題半月刊		3.5.		2			
		令知小學教師半月刊價目		16.17.21.22.23.24.25.26.27.29.30.		11			
		介紹省立國學圖書館印行圖書		10.12.13.15.16.17.21.23.27.29.30.		11			
		介紹上海學友圖書美術社各種掛圖		7.8.9.17.18.21.22.23.24.25.26.27.29.30.		14			
		介紹陸殿揚英文讀本		9.10.15.16.17.18.19.20.21.23.24.25.27.29.30.		15			
		介紹王氏遺著		10.15.16.17.18.19.20.30.		8			
	介紹經濟年鑑		18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.		12				
	介紹中央時事周報		24.25.26.27.29.30.		6				
	小計					273	69	1	

徵 集	令知中央圖書館徵集新書	15.16.17.18.19.20.21.23.24.25.26.27.29.30.	14		
	徵集全圖中小學優良作品	15.16.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	15		
	通俗教育叢書徵集辦法	4.6.7.8.9.10.15.16.17.18.19.20.21.24.25.26.27.29.30.	19		
	中山文化教育館編輯黨義叢書徵稿	4.6.7.8.9.10.15.16.17.18.19.20.21.24.25.26.27.29.30.	19		
	徵集治河圖誌	4.6.	2		
	令造送民間歌謠俗語故事	4.6.7.8.9.10.15.16.18.19.30.	11		
	徵集該院出版刊物	7.	1		
	徵集藝術出品	9.17.18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	14	24	2
小 計			95		
協 助	令協助宋葆瑛製 <u>河北大觀</u>	4.6.	2		
	國防委員會派員調查各省狀況仰予以便利	4.6.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21.23.24.25.2	2		
		6.27.29.30.	22		
小 計			24	7	3
總 計			302		

批評和建議：「介紹」欄內有「令酌選萬有文庫中合於中學生閱讀之書」，頗屬切要之舉，因為平常學校，每不惜多金，購置大部的書籍，而對於學生可讀的書，反付闕如，所以學生除熟讀課本外，很少向圖書館借書的，這是一層大毛病，今上級機關，有此介紹的公文，是值得我們注意的，其次「徵集學校優良作品」，可以鼓勵學生寫作，「徵集民間歌謠」，可以窺見地方文化；其三：「令各校對於努力創作或從事調查之人，予以協助」，這些都是促進地方文化的好辦法，也就是教育上重要的使命，上級機關，既然注意及此，學校當局，安可漠不關心呢？更進一層，更須留意到研究的事業，我們試看美國學者斜耳氏 Sears 的主張，他說：「教育局長就職以後，第一部的的工作，應該調查當地社會情形，生活狀況，物質環境，民情風俗，然後視學校制度合此需要否？然後據此以定地方教育的政策」，（註十七）氏又主張：「教育當局應搜集當地的鄉土地理，該邑的歷史，並須注意氣候，雨量，高度，居民密度，經濟能力，居民職業，和社會的將來，教育的需要，等項」，這種事情，雖然是教育局長的職責，但是中學校長，也應該留意及之，至少須協助教育局長，共同研究，先作搜集的工夫，次把調查的結果，用為改良地方教育的根據，這是教育上很大的貢獻，還有地方上許多埋沒無聞的先哲，也可以把他們的嘉音懿行，發揚起來，作為鼓勵該邑青年之資料，又有許多民族英雄的故事，其忠肝義膽，正氣迫人，其犧牲奮鬥之精神，實足為復興民族教育之一助，此等事實，在各省省誌，及各邑縣誌內，處處可以看到，希望教育當局，訓令各校校長，對於這些地方文獻，特別加以留神，這也是作者一個小小的建議。

註十七Sears: The School Survey Ch. II

第二目 關於用人者

記得孟祿博士在所著中學教育原理Principles of Secondary Education 第五章裏面，有一段話說：“If you would have a thing well done, select the right person to do it, Keep your hands off, and require results.”他的意思，就是說，欲成一事，必須選賢而任，不加干涉，以觀其成效而後可。所以做校

長的，對於校務之進行，如事無鉅細，必躬必親，則教育效率必不大，因為人各有所長，集衆人之所長，以發展校務，其力量比之「萬能之校長」，勝過百倍啊。

孟氏還說：『校長不任各部發展，則教師對於學校行政，將處袖手旁觀的態度，除教學外，一概不理』。（註一）照這樣看起來，做領袖的人，對於所事，如果本末倒置，急其所緩，而緩其所急，不從大處落墨，只管小事，以示努力，則非惟無益，且將有害了。「知人善任，廣益集思」本是領袖成功的秘訣，中學校長，任大責重，而精力有限，勢必兼採衆人之所長；時間經濟，尤須借助同勞之合作，否則仔肩獨任，用力多而成功少，如之何其可哉？作者此次由平津跑到江浙，對於「校長處理校務可資遵守之原則」一層，訪問了幾十位專家，結果得了三七個很好的原則，而其最關緊要的，還是「用人」一項，由表三五可以看出來，第一個原則說：「要分工合作」，實含有兼採衆長之意，第二個原則說：「勤緊負責，授人以權」，第三個原則說：「開誠佈公，用人所長」，則更為明顯了，此外第七，第九，第十，第十五，第廿三，第廿四，第三十，第三十一，第三十二，第三十六諸原則，都告訴做校長的人，須有知人善任，駕馭，同勞，的本領，無論就原則的數目，或就專家的人數算起來，差不多都有半數以上，注意到這一層的。再參看表三十一，表三十二，又可以曉得近來教育行政機關對於學校用人一節也有監督的傾向：表三十一內有「令填職教員履歷表，令發各校擬聘教員呈報表，令呈報更換教員情形，令嚴查專任教員有無兼課，令催職教員考核表」等件公文，又表三十二，有「呈報職教員履歷表，呈報新聘教員資格及證明文件。呈報某教員辭職由某教員接代情形。呈報某教員服務努力請准予續聘，補送某教師履歷表，呈送初聘及續聘教員甲乙兩種表格」等件呈文；處處可以看到學校當局對於用人一節，有和上級機關，彼此磋商的必要。而用人一項，實含有：聘請手續，規定薪水，稽核勤惰，黜陟優劣，聘請期間，優待辦法，人數多寡，諸端，茲分述如左：

一、職教員聘請之手續

學校當局最感困難的，就是聘員問題，因為在聘請的時候，則薦函疊積，人才濟濟，取舍為難，大有「人浮於事」之嘆；及聘定之後，則合乎優良教師之條件者，固不立人，而濫竽充數者，亦所在多有，風潮之起因，校政之廢弛，多半由此種教師而來，到此時，學校當局，又有「事待人為」之感，羅致人才，誠非易事，亦即校長重大工作之一端也。

杜佐周氏嘗謂：「學校選擇教師，教師亦要選擇學校，學校欲得優良的教師，須有羅致人才之特點。這特點約有七項：（1）學校根基穩固負有相當的聲譽，（2）經費充足，能有優厚的薪俸（3）依照教學的效率增薪，分配公允，（4）注重人才，沒有派別或地方的差異，（5）全校教職員均能合作，毫無意見的衝突，（6）地位有保障，生活亦安適，及（7）設備完全富有研究的空氣，（註二）這樣看來，聘員一端，誠非易事，無論上級機關，或社會團體，均應予校長以絕對的自由，當然校長自己，亦當以教育為前提，絕對持人才主義，而後優良之教師可得，對於學生知識之增進，技能之培養，品性之陶冶，纔有相當的把握啊。所以作者此次訪問的結果：大多數專家，對於聘請職教員一節，都主張應使學校當局有權，看表三十六，主張由校當局聘請者 $\frac{55}{100}$ ，主張由校長擬聘經官廳核准者 $\frac{45}{100}$ ，可見用人之權，必須屬之校長，而後校事可為，惜乎事實上常受種種支配，甚麼和校史有關的人呀，地域範圍呀，黨政要人呀，地方派別呀，校友呀，教育當局呀，大家都想以學校為安插私人之地，多多少少，都想支配校當局用人的權限，由表三十七可以看到，私立校長，在用人方面，受人支配之一斑，就中以「與校史有關者」，為最利害，佔 $\frac{43}{100}$ ，次為校友，佔 $\frac{30}{100}$ ，又次為教育當局，佔 $\frac{13}{100}$ ，再次為地域範圍，及黨政要人，各佔 $\frac{10}{100}$ ，地方派別還少些，只佔 $\frac{3}{100}$

上級機關與學校當局職權之分野一覽表(表三六)

職權分野	學校當局	百分比	上級機關	百分比	會同辦理	百分比	備註
職教員之聘請	22	$\frac{55}{100}$			18	$\frac{45}{100}$	
勤惰之稽核	33	8.25%			7	$\frac{17.5}{100}$	
黜陟之辦法	32	85%			8	$\frac{20}{100}$	
聘請之期間	30	75%	9	22.5%	1	2.5%	
優待之辦法	22	55%	18	45%			
人數之多寡	24	60%	16	40%			

支配學校用人的因素統計表 (表三七)

學校性質及數	與校史有關者			地域範圍			黨政要人			地方派別			校友			教育當局		
	劃記	次數	百分比	劃記	次數	百分比	劃記	次數	百分比	劃記	次數	百分比	劃記	次數	百分比	劃記	次數	百分比
附屬學校	1 2 3 4 5 6 7	1 1 1 1 0 1	 	1 	 1 	 	 1 	 1 	 	 	 	 	1 1 1 1 1 1	 5 	 	1 1 	 2 	
私立學校	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11	1 0 1 1 1 0 1 1 0 0 0	 	 1 	 1 	 	 1 	 2 	 	 	 	 	1 1 	 3 	 	1 	 	
省立學校	1 2 3 4 5 6	0 1 0 0 0 0	 	 	 	 	 	 	 	 	 	 	1 1 	 1 	 	1 	 	
市立學校	1 2 3 4 5 6	1 0 0 0 0 1	 	1 	 1 	 	 	 	 	 	 	 	1 1 	 1 	 	 	 	
總數		13		3			3			1			10			4		
百分比		43		10			10			3			30			13		
備註	註一：由劃記中可以看出某校受支配之點的多寡																	

就這裏面就可以發生許多不幸的事情，因為校政受人把持，內容便立見腐敗，此種實例，到處有之，無容贅述，此中痛苦，亦惟有身歷其境者知之，旁人不覺也，例如地域之見既深，則真才退避於千里之外，坐井觀天之徒，充斥校內，而教育事業壞矣！地方派別之爭既烈，則黨同伐異，入主出奴，互相攻訐，以破壞為能事，以勾結為本領；影響所及，貽害無窮，天良一喪，誰復顧及教育前途，青年學業呢？又如黨政要人，教育當局，介紹人員，流弊尤大，以被介紹者，其心有所恃，未肯忠於所事也。所以我說：如果大家真的為教育起見，這些難關，都要打破，教育事業，才有進展的可能啊。

用人之權，既不受人支配，做校長的，亦當明了選聘優良教師的標準，和方法，然後胸有成竹，不至用非其人，致負公家重托呢。美國安迪森 Anderson曾作一次分析，請多人排列各種品質，依其重要與否，給以相當的百分比，其結果如次：

教師品質等級的百分比（表三八）

品質等級	應佔之百分比
1 學識及教育	9.6
2 訓育能力	9.0
3 教學技能方法	8.9
4 人格	8.1
5 熟悉學生	7.4
6 合作及忠實	7.3
7 逐日預備	6.6
8 熱心及愉快	6.4
9 創造能力	6.3
10 心思穩定	6.0
11 同情	5.6
12 普通的外觀	5.5
13 健康精神	5.0
14 良好聲音	4.5
15 社交能力	3.8

（註三）

表內所列各項，經許多專家擬定出來，當然有相當的價值，但是依我看來，似涉散漫，欠提綱挈領工夫，例如合作及忠實，熱心及愉快，創造能力，心思穩定，同情，普通外觀，健康精神，良好聲音，社交能力，似可併入「人格」之內，因為根據心理學家的解釋，Personality 實包有：（1）身體之構造，（2）智慧之高下，（3）活動之敏拙，（4）氣質之不同，（5）自我之表現，（6）社會化之程度等項，故安氏所列表內各項，實有合併之可能呢。再看該表第一欄：甚麼是學識和教育？並未分析清楚，似偏於抽象。此外如「資格」「經驗」，似亦優良教師標準之要素，表內並未提及，有此三種缺陷，所以我們還是贊成四十位專家所提的項目，似較為適用，茲將該表列左：

表三十九

說明：綜觀表內，主張優良教師的標準，須有高尙的品格者十二人，須有辦事的熱忱者三人，須負責努力者四人，須有合作的精神，昭著的聲譽，健康的體格，和信仰人道者，各二人，須有耐勞耐苦的精神，生活上的好習慣，和整飭的儀容者，各一人，合計三十九人，佔全數百分之三二。這些性質，按照心理學的解釋，可以合併一起，歸在「人格」欄內。其次就法定的資格而論，主張須有大學畢業者三十人，佔百分之廿四，就經驗而論，主張須有中小學教學經驗者二十五人，佔百分之二十，就學問而言，主張須有普通學識者七人，須有專門研究者二人，須有教育興趣者三人，須有教育認識者一人，合計十三人，佔百分之十一，就能力而論：主張須有教學能力者六人，須有口才者三人，須有試教成績，能作課外指導者，各一人，合計十一人佔百分之九，其他主張共五人佔百分之四。

批評及建議：表三十九「人格」欄內，「人格高尚」和表三八第四欄的「人格」差不多，其「辦事熱心」和「熱心愉快」差不多，其「負責努力」「合作精神」和「合作忠實」，「逐日預備」差不多，其「聲譽昭著」和「社交能力」差不多，其「體格健康」和「健康精神」差不多，其「耐勞耐苦」和「心思穩定」差不多，其「信仰人道」和「富有同情」差不多，其「儀容整飭」和「普通的外觀」差不多：若將表三十八之 4. 6. 7. 8. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 各欄歸併「人格」欄內，則其百分比增加，超至第一位，如是使安氏與四十位專家所提意見，不謀而合，各項名目，若合符節，所差者表三十八有「良好聲音」，表三十九有「生活的好習慣」，彼此不同耳。

表三十九有資格，經驗，一欄，為表三十八所無，似乎安氏所定者，不如專家之周密。

表三十九之第三欄，將學問分為普通，專門，及教育，三項，比之三十八之竟有「學識及教育」者，較為明晰。表三十九「能力」欄內，似乎應加入表三十八之 2.5. 及 9. 三項因為「創作能力」「訓育能力」和「熟悉學生」實亦優良教師應具之條件，主要的的能力呢。

表三十九，其他欄內之性別及年齡，無關緊要，因為誰都曉得擔任教師職業的人。在小學校女子比男子適宜，在大學校男子比女子人數多。就年齡而論，當然以二十歲以上六十歲以下者為合格，這話說的太普通了，似不必作為選聘標準，或併入「人格」欄內，亦無不可，至「部定規程」，亦不過就法定資格，及經驗，人格，等項，稍為規定而已，並無何種特殊辦法，所以表三十九有一，二，三，四，各欄，則第五欄簡直可以省略。

因此作者提議：將安氏所擬之表三十八，和四十位專家所擬之表三十九，合併起來，將選擇優良教師標準，直截了當的分為「人格」「資格」「經驗」「學識」「能力」五項，其細目按照表三十九，略加增減，俾成完璧。如是則提綱挈領，以便記憶，做校長的，能依此標準，則「成竹在胸」，對於用人一節，自能「六轡在

手，操縱自如」了。

聘員的方法：

選擇優良教師之標準，當然緊要，但如選擇時不得其法，亦難得良好的結果，

杜佐周氏嘗述選聘教師的方法如左：

(1) 實地視察 (2) 間接調查 (3) 審查介紹書

(4) 考核成績書 (5) 口頭查問 (6) 書面考試

(7) 體格檢查 最後主張總合以上各種方法，以求真正人才，若一時人

才過多，則依據各條，逐一考查，分別等第，而擇其最優者。(註四)而作者此次

訪問所得之結果(表四十)則為：

(1) 介紹或推薦	佔 $\frac{49}{100}$	(2) 調查	$\frac{21}{100}$
(3) 接洽	$\frac{18}{100}$	(4) 認識	$\frac{4}{100}$
(5) 試聘	$\frac{3}{100}$	(6) 觀察	$\frac{2}{100}$
(7) 其他(服務證書) (同事保薦)	$\frac{3}{100}$		

批評和建議：照杜先生所擬的和四十位專家所主張的，不謀而合之處頗多，例如：（一）實地觀察和表四十的4.和6.相同，（二）間接調查，和表四十的2.相同，（三）審查介紹書，和表四十之1.相同，（四）考核成績書，和考核服務證書差不多，（五）口頭查問。和接洽差不多，但彼此亦有不同之點：

（甲）彼此所定的次第不同，杜氏注重實地觀察，專家採用介紹推薦，照理論講，徒憑推薦，不如實地觀察之較為準確，然事實上却有不盡然者，校長有此時間否？是一大問題，有觀察之能力否？又是一問題，觀察時能否就短時間決定優劣？再成一個問題，所以事實上如有熱心教育的專家為之推薦，則其人之可靠性，似較強些。再者：各大學校長如能不徇情面，老老實實的替學生介紹，按照各人之所長，為之介紹相當的職務，則「知弟莫若師」，諒亦不至有十分之錯誤，且身居校長地位，為保持人格及信用計，斷不至隨便引薦，致使學校用非其人，教育受其影響，專家之斷然採用介紹制度者，或亦有見於此耳。而觀察發生意外之事，蓋亦有之，未必優於介紹，況介紹之後，仍有調查，則與杜氏實地觀察之後，仍有調查者，同其慎重，故彼此兩法，在用人上均有相當之用途，兼而用之，則理論與實際，均能顧到，用人未有不當者矣。

（乙）彼此尚有不同之點：即杜氏所擬者多「書面考試」及「體格檢查」兩項，各專所擬者，多「試聘」一項，是也。按書面考試，係由政府舉行，非校長分內事，專家所以未提及者，或為此耳。並且考試所得之「資格証」「許可狀」，任可於介紹時由介紹人提出，作為推薦之材料，以供學校當局之參考，則書面考試，可以包含於「介紹推薦」之中矣。最後歸納彼此不同之點，還是「體格」與「試聘」兩項，鄙意以為兩者均關重要，教師非有健康之體格，則精神萎靡不振，縱有學識經驗和熱心，而精力不及，事事有志未逮，力不從心，辦事上教學上無形中流於敷衍，所以「體格」檢查，看來似屬例行公事，其關係教育效率者，殊非淺鮮，上海工部局所設立的學校，對於新聘教師，都經一度之體格檢查，其有不合者，立予辭退，這不但是顧及教育效率，並且與兒童健康有直接的影響，希望學校當局，

千萬不要忽略這一層，斯爲至要。至「試聘」一節，可以糾正一切方法之錯誤，即使專家徇情介紹，即使校長觀察不周，即使一時接洽受其瞞混，即使認識未精，調查失實，但有試聘一項爲救濟之方，則不難於短時間內予以糾正，有此一節，則專家之卓見也。這兩層爲彼此不同之點，而各有其用途，所以我主張都應採用，這樣可以歸納選聘教師之方法如左：

- (1) 專家推薦，或學校介紹。（包括審查介紹書，以及許可狀，考核成績書，等項）
- (2) 從事調查
- (3) 實地觀察
- (4) 口頭查問（包括接洽）
- (5) 體格檢查（至少須交最近健康證）
- (6) 決定試聘（以半年爲初聘期，續聘一年，再聘兩年）。

結論：學校當局對於用人方面，能不受任何方面之支配，持至公之態度，採適當的標準，用合宜的方法，使學校以內，人盡其才，各適於用，如此對上級機關，當然無負所托，即對教育事業，亦可無愧於心矣。

註一。Monroe: Principles of Secondary Education Ch. V.

註二。杜佐周教育與學校行政原理第十二章

註三。同上一百七十八頁

註四。同上第十二章

二。薪水率之規定

教育是清苦的事業，優良教師，是難得的人才，要使難得的人才，守此清苦的職業而不棄，最低限度，也得使他們「俯仰無憂」而後可。再進一步，還得使他們稍有積蓄，以備不虞，過了相當的年限，又得給他們一筆進修費，讓他們再事高深的研究，以增進其學識，這樣不但可使一般手執教鞭之人，安於所事，並能促進其教學之能力，爲國家製造真才呢。所以教師生活安定，是教育上切要之企圖，而欲

達此目的，則莫如先定薪水率，使他們心有所望，辦事上多感興趣，不過這種薪水率，應該由誰規定，是一問題，多半專家，都贊成由學校當局規定，試看表四一，主張由校長規定者十六人，佔 $\frac{40}{100}$ 。主張由官廳或董事會規定，再由校長酌量情形變通者，十四人，佔 $\frac{35}{100}$ ，主張由官廳或校董規定者十人，佔 $\frac{25}{100}$ ，可見規定薪水率，也是中學校長職責的一種，不可不加以研究的，而規定薪水率，第一須知道的，是普通的原則，第二須有一定的方法，然後所定的才能公允而合於情理，例如美人斜耳氏 Sears 所定之教師薪水及升進之原則，Principle governing Salaries and promotion 視資格經驗服務成績而定薪水率，可算是普通原則的一種，（註五）杜佐周則於此三種之外，再加熱心，及特別貢獻，考試，補習工作，工作多寡，科目難易，人材多寡，教學效率，七項，合之共為十項，以之作爲規定薪水率的依據，這可算是原則中比較完全的一種了。

至規定的方法，斜耳氏亦略述一點，即是：（1）依據地方生活程度的高低而定，（2）和旁的職業比較，如太低時，則設法增加，使教師不至改業，（3）和他省的薪水率比較，——這些規定薪水率的普通方法，亦不可不知，（註六）我國現在中學教師的薪水率，殊不一致，大約私立的比公立的少些，此次調查三十校中，私立學校共十四校，差不多佔了一半，所以平均起來，不算太高，也不算太低，得了一個很普通的結果，由表四十二，我們可以看出中學教師最高薪水的平均數為一五五元，最低的平均數為六五·三元相差兩倍以上，惟「平均月薪」之平均數，則為一百圓，和通常中學教師所得薪俸，相差無幾，可算是普遍而實在的情形啦。至每週教授一小時每月所得薪金之平均數，則高中為六·四元，初中為五·二元，去實際的情形也不很遠，我們得了這種事實 data，做規定薪水率的標準，然後參照教育家所定的原則，和當地生活的情形，而略事增減，那總不會有什麼大錯誤了。

各校教員月薪比較表 (表四二)

校次	立別程度		專任教員最高月薪			其最低月薪			平均月薪			兼任教員每週授課一小時的月薪		
	公立	私立	高	完	中	高	中	初	高	中	初	高	中	初
1	X		2	3	0	1	6	2	1	7	4	9	8	0
2	X	X	2	0	0	1	2	0	1	3	5	9	3	2
3	X	X	1	5	4	1	1	2	1	8	9	6	6	5
4	X	X	1	7	0	1	0	0	1	3	5	7	6	6
5	X	X	1	4	0	1	7	0	1	9	0	7	5	5
6	X	X	1	8	0	1	8	0	1	3	0	7	5	5
7	X	X	1	5	0	1	6	0	1	8	0	7	4	4
8	X	X	1	5	0	1	6	0	1	8	0	7	5	5
9	X	X	2	0	0	1	0	0	1	5	0	7	4	4
10	X	X	1	2	9	1	2	0	1	7	7	7	5	5
11	X	X	2	8	0	1	7	0	1	8	0	7	7	7
12	X	X	1	0	0	1	6	0	1	5	0	4	4	4
13	X	X	1	0	0	1	2	0	1	5	0	4	4	4
14	X	X	1	8	0	1	8	0	1	7	7	4	5	5
15	X	X	1	8	0	1	8	0	1	7	5	4	5	4
16	X	X	1	0	3	1	2	0	1	5	4.5	5	4	6
17	X	X	1	5	6	1	6	0	1	0	1	5	5	5
18	X	X	1	0	0	1	6	5	1	8	0	5	5	5
19	X	X	1	9	0	1	4	0	1	6	5	6	5	5
20	X	X	1	4	0	1	7	0	1	7	0	5	5	5
21	X	X	1	6	0	1	3	6	1	1	0	6	5	3
22	X	X	1	6	8	1	5	0	1	7	0	5	6	6
23	X	X	1	5	5	1	1	8	1	8	2	7	5	5
24	X	X	1	6	0	1	0	0	1	2	0	6	5	5
25	X	X	1	3	5	1	6	0	1	8	8.5	5	5	5
26	X	X	1	3	5	1	6	0	1	8	8.5	5	5	5
27	X	X	1	3	0	1	6	0	1	8	8.5	5	5	5
28	X	X	1	3	0	1	6	0	1	8	8.5	5	5	5
29	X	X	2	0	0	1	7	6	1	9	0	1	2	5
30	X	X	2	0	0	1	7	0	1	3	0	1	2	5
m.			\$	5	5.	\$	6	5.3	\$	10	0.2	\$	6	5.2

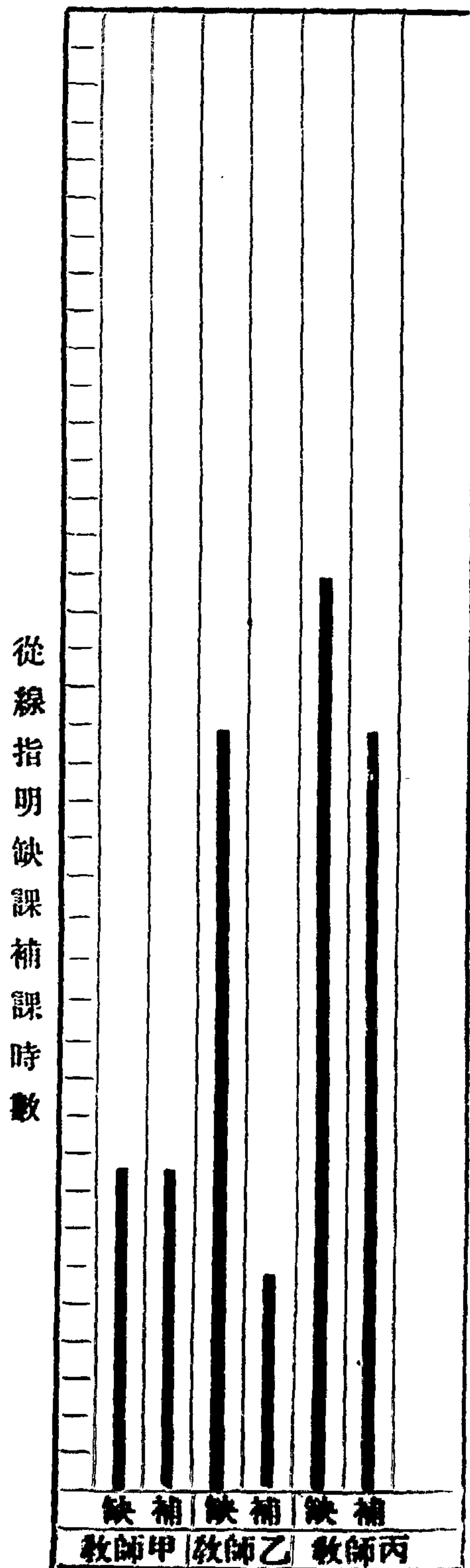
註五：Sears: the School Survey, Ch, IV.

註六：同上。

三. 勤惰之稽核

稽核勤惰，也是學校當局用人方面的「參照點」，通常學校，對於學生勤惰之稽核，留意者多，而對於職教員之「簽到簿」，各教師之「告假簿」，以及紀念週之「簽名簿」，開會時出缺席之記載，往往成爲一種官樣文章，事前不過爲一種例行的紀錄，事後亦鮮有統計結果，以促同事之反省者，最近江浙各校，有「教師缺課補課備忘錄」，懸掛教員預備室內，如圖一，橫線上記載各教師姓名，直線上記載補課和缺課的時數，缺課之線，爲黑色的，補課之線，爲紅色的，假如有某教師其姓名之上，紅黑兩線一樣長，（例如教師甲）就表明他所缺的功課，都補好了。假如黑的比紅的長的多，就表明他所缺的功課，尙未完全補授，（例如教師乙）餘類推，這裏無形中，可以催促教師自省，這種稽核的方法，可算是很好的了。又如開會時，通常只到會者簽到，而不到會者在會議錄上，就沒有他們的姓名，這是一般學校的辦法，最近我看見某校的會議錄，不到者亦記載其姓名，這樣也可以鼓勵他們出席會議，多做幫忙學校的事情，也可算是稽核勤惰之一種辦法啦。但稽核之後，如遇有怠惰之

教師缺課補課備忘錄



人，應如何補救，是行政上一個重大的問題，據張文昌氏的意見，有六種辦法：

(註七)

- (1) 積極注意體育和衛生，以保職教員之健康，則缺勤之事，自然減少。
- (2) 慎聘任。凡健康不良及缺乏教育興趣者，不聘。
- (3) 優待遇。生活地位均有保障以安其心。
- (4) 守規矩。厲行請假及補課規程。
- (5) 有獎勵。賞罰分明。
- (6) 有統計。請假次數及原因補課代課之多少，均須統計。

教育機關對於工作人員，有稽核的手續，有補救的辦法，當然流弊少而效率增高矣，但是這種職務，是破除情面的，誰來執行呢？據此次訪問結果，主張由校長教導主任者，共三十三人，佔百分之八二·五，主張由廳規定辦法，由校執行者六人，佔百分之十五，主張由校長及督學者一人，佔百分之二·五，大家都以此責之校當局，所以中學校長，對於職教員勤惰之稽核，實屬「責無旁貸」啊。

註七。張文昌著，中學教務研究第四章

四。黜陟之辦法

既有勤惰之稽核，斯有黜陟之辦法，而後優者愈加興奮，劣者知所改良，將見留校者均係優良教師，而校務日形發展矣。但行之亦須謹慎，升級者必以其努力勤奮，確有成績，而後升之。不應有絲毫感情作用，存乎其間；辭退者亦必須其人經指導無效，忠告弗聽，而始可罷黜，且須謹慎將事，以防不虞，陳述理由，使知悔改，在可能範圍內，並須爲之介紹相當之職業，以示優待，如是則法行知恩，怨尤可免，否則因公義而結私仇，精神上必有諸多痛苦，斜耳氏敘述職教員辭退之原則，Principle governing dismissal，主張：「勿過易，勿過難，以折衷爲是」，(註八)此「勿過易」，即須謹慎之意「勿過難」，則有當機立斷，以免貽誤之意，因爲鹵莽從事，當然不好，而優柔寡斷，亦足以誤事，「神而明之，存乎其人」，誠非學養有素，經驗宏富之人，措施殊難適當也。所以這件事情，看來似極平常，

而行之殊非易易，偶一失慎，事變即來，至釀成不可收拾的學潮，教育上受無窮之損失，是以進退教師，乃行政上一個重大的問題，確有研究的價值，作者此次訪問結果：主張由校長黜陟者二十四人，佔百分之六十，主張須由校長按照廳定辦法施行者八人，佔百分之二十，主張須由校長與教導主任會商者七人，佔百分之十七·五，主張由教務主任者一人，佔百分之二·五，

若從多數人之意見，以定從違，則此種責任，全在校長身上，毫無問題，若照行政之系統而言，則大權屬之教廳，校長亦不過負執行之責而已，上級機關所定之辦法，學校當局非執行不可，否則敷衍將事，自身必受處分，如此則執行者不敢不公，被黜者亦未能十分歸怨，此種辦法，似乎較爲妥善。然而官廳只能規定普通之辦法，而未能明瞭曲折的情形，校長與職教員接觸的時間較少，未能盡知其勤惰，及優劣之底細，就事實言，不如教導主任，和他們朝夕相處，若者優，若者劣，知之較爲明晰，所以主張由校長與主任會商，或由教務主任單獨處理者，亦不爲無見也。作者以爲單憑一種主張，均非盡善盡美的辦法，合四十位專家之主張爲總主張，則成完璧矣。即是：校長須以教育爲前提，持客觀之態度，小心翼翼，公正不阿，謹守教廳規定之辦法，參酌教導主任之意見，加以自己一番之考慮及判斷，以進退教師，發展校務。如是則處置得其平，怨尤或亦可免矣。

註八：同註五。

五. 聘請之期間

聘請期間，也是學校用人上一個很大的問題，期間過短，則教師生活不安定，時有「五日京兆」之想，縱有良好教學計劃，亦爲時間所限，未克實行，且屢易新手，教學生疏，效率一定較低；但是期間過長，也有害處，最明顯的；即是舊職員把持校務，新政無法實施，教育事業，難期進展，此其一；新進的優良教師，不得其門而入，舊有的低劣分子，無法可以淘汰，結果學校與新學說及新方法隔離，在教育上損失尤鉅，照這樣看起來，聘約期間，大有討論的餘地，茲將作者訪問專家後統計之結果列表如次：

表四三 職教員聘請期間一覽表

主期 張限	主次 張數	百分 比	備 註
初續 聘聘 半年一年	18	45	除第二項外概由學校擬定辦法呈請官廳備案
由概 廳為 規定一年	10	25	
初續 聘聘 一年二年	8	20	
兼專 任任 半年一年	4	10	

根據上表有四種辦法：初聘半年續聘一年者。最多數，佔 $\frac{45}{100}$ ，次為不分初聘續聘，概由廳定一年者，佔 $\frac{25}{100}$ ，第三種和第一種差不多，不過時間長些，佔百分之二十，第四種以專任和兼任，判別期間之長短，佔 $\frac{10}{100}$ 。

批評和建議：第二種之籠統定為一年，對於新教師無試探之可能，對於舊教師無保障之誠意，結果教學成績低劣者，非一年不得去，教學成績優良者，一年之後，亦未必留，似非準情酌理之辦法，部意以為初次之聘請，既以試探為目的，則期間宜短，俾校當局有去取之機會；續聘期間宜長，予職教員以服務的保障。如是則初聘以半年為宜，續聘期間，尚須分別辦理，或由廳規定，飭令遵行，或由校規定，呈請備案，均無不可，部意以為須按照教師辦事的努力，和教學的成績，由校長商請上級機關，或由上級機關根據視察報告，而判決續聘期間之長短，至少須在一年

以上，其有成績優異者，應由廳訓令學校，予以兩年或三四年之續聘契約，以示國家鼓勵優良教師之至意。或由校長按照教師服務之成績，酌定續聘期間，呈請官廳核准，以見校當局保障優良教師之誠意。但官廳短時間的觀察，未必如在校當局日夕觀察的周密，所以這種責任，還是在校長身上，必須切實呈報，不徇私情，才算無負上級機關之重托啊。

六、優待之辦法

「教學」是一種責任最重生活最苦的職業，既要有深造的學識，又要有宏富的經驗，既要有純潔無瑕的品性，還須有耐苦進取的精神；青年子弟之不佳，特出人才之缺乏，甚至國家社會之紊亂，無大無小，均要責備這般品性智識的領導者，——學校教師——報酬薄而責望奢，非信仰人道存心濟世者，孰能久居於教育界乎？所以國家對於教育者，必須有獎勵之條文，學校對優良教師，更須有優待之辦法，延長關約，以安定其心思，年功加俸，以鼓勵其努力，有特殊之成績，則加薪之外，給以名譽之獎勵，使優良教師，有名利雙收之樂，服務若干年後，則給以一年的休假，仍支原薪，或半薪，俾有考察或研究的機會，年老則為之備養老金，以維持其晚景，遇難則給以恤金，以顧全其身後，這些辦法，學校當局都應該秉承官廳，切實施行，而後優秀分子，肯為教育犧牲，民族前途，才有復興之希望，茲將此次調查各校優待教師之辦法，列表如左：

優待職教員辦法一覽表 (表四四)

辦 法	百分比 數	實 行 校 數	百 分 比	備 考
年 功 加 俸		12	30	此果 表大 係致 統相 計同 會 談 筆 記 所 得 結 果 與 調 查 表 內 所 得 結
略 有 優 待		8	20	
進 修 辦 法		2	5	
進 級 辦 法		2	5	
子 女 免 費		2	5	
供 給 住 屋		2	5	
無 優 待 者		12	30	

照此表看起來，實行優待者佔 $\frac{70}{100}$ 以上，這是教育界的一個好現象，惟優待項目，似嫌不足，有年功加俸，而無名譽褒揚，其缺點一也。有進修辦法，而無切實之規定，其缺點二也；有子女免費之辦法，而無退休及撫恤之規定，其缺點三也，至供給住宿，似為當然之事，未足與言優待也，且進修一項，非惟關係教師自身修養問題，且能以研究所得，公諸當世，對於文化之貢獻，教育之效率，均有莫大之關係，所以此種辦法之規定，名為優待教師，實亦提高文化，希望上級機關和學校當局，都能注意及此，早定具體辦法，俾許多手執教鞭之人，無論在物質上在精神上，都能向上發展，拾級而登，得到無限的安慰，如此則教育前途，民族文化，將隨教師的願望而逐漸擴展了。

七，人數之多寡

用人方面，還有個問題，即是「人數之多寡」應否限制？假如漫無限制，一校之中。職教員人數過多，勢必缺乏切實負責之人，教育效率必不大，但若限制太嚴，則又使學校當局，無伸縮之餘地，行政上將感困難。近者教育部有感於中學訓教方面有整頓之必要，擬先從限制職教員人數入手，所以廿一年十一月所公佈的『中等學校教職員服務及待遇辦法大綱』（註九）之第七條云：『中等學校每科教學時數，加足一專任教員規定時數者，或一科教學時數不足，而與性質相近之他科時數併合，足一專任教員規定時數者應即聘請專任教員』其第八條云：「一校之兼任教員，不得超過全體教員數五分之一；兼任教員應限於音樂，圖畫，勞作，等課程為原則」其第九條云：專任教員絕對不得在校外兼任職務」這樣看起來，中學教員人數之多寡，雖無具體的規定，却有相當的限制，照官廳所定的原則，參酌各校行政上的情形，以定聘請的人數。自不至有過多或過少的弊病了。作者此次訪問的結果：主張由校長酌定者24人，佔 $\frac{60}{100}$ 主張應受教廳限制者8人，主張依照廳定以專任為原則者8人，各佔 $\frac{20}{100}$ 足見專家之意，於遵照廳定辦法之中，欲留各校當局酌量變通之餘地，可謂一種折衷的辦法啊。

結論：綜上所述：可知學校用人一項，確為校長重要的職責，聘請時須有規定的標準，和完滿的辦法，且須一秉至公，不受任何方面的支配；待遇從豐，使人安於職，稽核從嚴，使人忠於職，黜陟平允，使優良教師，愈加奮勉，低劣教師，亦知改良；聘請之期間不同，則人須為地位而努力，優待之辦法周到，則人願為教育而犧牲；至人數之多寡，則須按照規程，不必因人設事；如此則用人之理得，對上級機關之道，盡於斯矣。

註九。孫宗復著：中小學行政備要。

第三目 關於經費者

上級機關，對於學校當局所責望的：除行政有把握和用人不徇私外，就是校費管理，能合經濟原則，縱不能以最少之金錢，辦最佳的學校，一一合乎理想的目

標，亦須使學校財政，用得其宜，涓勺歸公，毫無黑幕，而後可，即令校長廉介自持，胸懷坦白，亦當負托得人，管理得法，庶免或生弊竇，直接累及個人名譽，間接紙降教育效率呢。作者此次調查各校來往文件，統計結果，關於經費者：來文中有百七十件，佔全數 $\frac{2.7}{100}$ 去文中有三百十六件，佔 $\frac{19}{100}$ ，（見表四五·四六）可見官廳對於學校財政，有相當的注意，而學校當局，對此一層，亦倍覺留神，且就詢問所及，未見弊竇發生，這也是中等教育界的好現象啊。

試看表四五的內容，關於預計算方面的來文最多，其次為官廳所訂的規程辦法，令飭遵行者，三為經費支配，四為保管出納，五為調查事項，六為經費報銷，七為財政稽核。再看表四六，則以關於編送預算之呈文為最多，次為呈送計算，三為保管出納，四為經費報銷，五為調查事項，六為經費支配，七為呈擬計劃及辦法。

三十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之十八 (表四五)

大綱	細目	來文摘要	次數及百分比	校次	來文次數	小計	百分比	地位	備註
關於經費者	規程辦法	發會計規程，會計訓練辦法，經費保管辦法等		18, 19, 20.	7				
		令減輕學生收費辦法		23, 24, 25.	3				
		訂定本省徵收學費用費辦法		8, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 24, 25, 30.	11				
		發教育機關對於會計部分應注意之點		15, 16, 24, 25, 30.	5				
		令知收費辦法，經費登賬辦法		3, 8, 5.	5	41			2
		中小學免收學費及暑期軍訓學生膳費支撥辦法		10, 15, 16.	6				
	預算計算	保障收費辦法，發放經費辦法，及決算規程			3, 5, 8.	4			
		令照規定表情編製預算並報預算			3, 4, 7, 8, 10, 15, 16, 26, 30.	12			
		核准本年度經費預算			7, 15, 18, 24, 25, 26, 30.	7			
		發預算章程，及修正實收預算標準及收支明白表			8.	6			
		核准該校免收費及學建費預算			24, 25.	2	51		1
		增加一級經費照准，并令知編造決算時不得請撥不敷之款			26.	2			
	保管出納	令按月呈送會計並報預算			3, 7, 8, 10, 15, 16, 18.	22			
		前年度餘款撥解財政局，並令解衛生費			8, 13.	3			
		令具報徵收學雜費			3, 5, 18, 26, 30.	5			
	備報學雜費，備繳公費			4, 5, 8, 26.	4				
	令發該校經費			18.	13	28		4	
	令將經收學費交銀行經理			26.	2				
	令知委任該校會計員			15.	1				

經費支記	建築修理經費呈准方得動支款項 准撥臨時修葺費，風琴購置費，擴充費等 自廿三年度起補助該校年一萬元 令發學生獎學金 核給該校職業科加費，令發額外職員以節經費	4.5.7.8.26. 4.5.7.26. 6. 7.12.15.16.18. 26.30.	6 4 1 5 5			
	本年經費預算各項均應在實際範圍內支用 核准該校辦公費 准該校改建水塔，撥土木科實習費，師範參觀費 1. 准新建宿舍，2. 職員俸給不得浮增3. 應努力緊縮 令知下半年度經費支配大綱並核定臨時費 令轉發某教員郵金	18. 24.25.26. 24.25. 26. 10.15.16.30. 15.	1 3 3 4 7 1	37	3	
經費報銷	令知該校卸任校長報銷情形 既後呈送單據應參照蘇女師工業兩校辦法 報銷未造及扣發經費	16. 15.16.30. 8.	2 3 2	7	6	
審核事項	經濟審核委員會准備案	24.25.26.	3	3	7	
調查事項	發教育經費調查表 令填學雜費調查表 令發衛生費收款表，令呈送學費清冊 催送經費調查表 發來學期必須之修繕添置臨時費報告表仰填送	4. 3. 8. 10.15.16. 26.30.	1 1 2 3 2	9	5	
總數				176		

二十二年各級機關辦理教育行政概況統計表之十九 (表四六)

大綱	細目	去文摘要	次數及百分比	校次	文件次數	百分比	地位	備註	
學校	呈報經費辦法	呈報經費辦法		10.15.24.25.	5				
		呈請減收學費，呈准徵收雜費衛生費		8.13.24.	5				
		呈報動支臨時費計劃及報銷辦法。呈報新校舍建築費抵補辦法		30.	3				
		呈請豁免宿費改徵雜費		4.	1				
經費	編製預算 (呈請各費)	呈請補助費		4.10.15.20.25.	10				
		呈請實習費，設備費，及增班費		3.10.15.16.24.26.	8				
		請撥制施科續學生膳費，及臨時建築修繕費		15.	3				
		呈送什費體育預算		3.8.	3				
		請撥分給費，發老金，郵金		7.15.16.24.30.	9				
		請撥建築費，及操場租金		3.4.10.11.15.16.18.24.30.	18				
		呈送概算及概算提要		4.6.15.16.24.26.	7				
		呈送預算書及軍事設備預算表等項			30			1	
					88				
		管	呈送計算	呈送計算賬冊，呈送臨時支出計算書		3.4.5.7.8.10.15.16.18.24.25.27.30.	66		
呈送雜宿費，體育費計算書，呈送七月份計算結存收據				3.5.8.30.	10				
呈送招生費，校舍建築費收支計算書				3.15.26.	3				
呈送年度收支對照表，公積金，體育，圖書，醫藥，等收支對照表				10.15.26.30.	8			2	
			87						

支配經費	呈送職員薪俸分配表 呈送臨時費動支實況表 呈准移用俸給節餘充辦公費，呈送專任教員加費價	3.4.5. 8.10.15.16.18.30. 3.5.24.	9 6 4 19	6
保管出納	呈繳支付命令請轉查撥款，請財局迅發本校經費 呈報繳納建築費及宿費學生名冊 請提前發經費，請撥舉行畢業費 呈送江蘇學生月刊費，公報費，建國月刊費 呈解學雜費，各項教育圖表工資	18. 26. 19.16. 4.10.30. 5.8.15.	39 2 2 5 10 58	3
轉銷手續	呈送建築，修繕，整理各項報銷 呈送報銷單據（獎學，購置，檢定費等） 呈送經費報告表	4.8.15.16.26. 7.8.18.30. 18.26.	14 4 10 28	4
經費調查	呈送經費調查表，雜費調查表 呈送徵收各費表 呈覆本學期未收保證金及報名費	3.4.5.7.18. 5.8.10.16.18.24.30. 3.	12 8 1 21	5
其他	呈送會計員保證書	18.	1	8
總數			316	

把這兩個表對照起來，可以說是次第稍有出入，內容無甚區別，蓋無論上級機關，或學校當局，都視「預算編造」「經費出納」「用途分配」「經費報銷」和「財政稽核」等項，為管理學校財政上的大綱領，不可不加留意的，茲就此次訪問所得，逐條陳述於後：

一、預算編造之手續

編造預算，常因學校性質的差異，而手續激有不同，由表四十七可以看出來：

說明一：表四七內，省立市立學校，預算額數，均經官廳規定，學校主辦人員，不過依照此數，從事編造而已。然非經校務會議通過，則各部不能平均發展，且各項用途，未必分配適當，故須經該會一番之討論，然後呈報備核。

各校編造預算手續一覽表（表四七）

學性 校質	編 造 手 續	校 數	備 註
省 立	事務主任或會計依照廳定額數編造，經校務會通過後呈廳備核	6	
市 立	事務主任或會計依照社會局規定額數編造，經校務會通過後呈局備核	6	
私 立	庶務會計編，校長閱，校務會修改，校董會通過，	4	
	庶務主任編，校務會通過，校董承認	3	
	校務主任編，委員會審查，送校董會	3	
	各課主任召集預算委員會編造，送校董會 校長確定，校董會通過	1 1	
附 屬 學 校	校長會同各部主任編造之	1	
	庶務主任擬，財委會通過	3	
	庶務主任擬，校務會通過	2	
	事務主任擬，校長修訂，經濟委員會討論，校務會通過	1	
總數		30	

說明二：私立學校，辦法殊不一致，然在「主辦人擬送」，與「董事會承認」之間，大半有負責修改或審查機關，如校務會審查委員會是也。

說明三：附屬學校之財委會，校務會，合討論與承認之機關而為一，就表面觀之，似乎手續較為簡單，實則不然，蓋該會實負有兩種職責，一面担任審核，一面予以承認也。

總括：校長對於學校經費，須依照政府規定的額數，或現在開支的情形，會同負責人員，先擬預算草案，然後召集一種討論會，從事修改，經確定後方可呈報上級機關請求核准。

二. 經費出納的手續

經費出納，是學校行政上比較瑣屑的事情，一有不慎，弊病橫生，是以上級機關，對此也非常留意，用種種方法，來防患於未然，例如：頒佈會計規程，採用新式簿記，訓練會計員，令發教育機關對於會計部分應注意之點，每月節餘經費須解庫，令知經費登賬辦法，令將一切教費存款改存銀行，……等等訓令，（見表四五）無非為防微杜漸，使教育經費，不落虛空而已。學校當局秉承官廳意旨，辦理教育行政，對此一節，自然也須步步留神，由表四八可以看見各校對於經費出納，均有一種手續，而非漫無限制的，就中，私立學校辦法，最不一致，附屬學校，則須經主任簽字方得領款者六校，由主管人簽字向會計支取者一校。省立學校則五元（或十元）以上之款，須校長簽字者五校，用款時物品單上須經校長主任經手人付款人核付人五手簽字者一校，辦理頗為一致，而手續亦甚完妥；市立則由校長核付會計付款者兩校，由庶務會計負責者兩校，五元或三元以上須由校長簽字者各一校。一總之公私立各校辦法，殊不一致然有一普遍之點，即經費出納，均須經校長或主任簽字，以昭慎重。

建議：（一）上級機關，對於各校經費出納之手續，應參酌各省情形，妥擬完善的辦法，通飭各校，一律遵行，俾各校財政，不至紊亂，

（二）學校當局對於經費出納，要注意左列各點：

各校經費出納手續統計表(表四八)

學性 校質	出 納 手 續	校 數	備 註
私 立 學 校	(1) 由經濟部負責者	1	
	(2) 會計處開傳票，主任簽字，支票經校長及審計委員簽字	1	
	(3) 庶務簽發傳票，校長核准，會計開支票，校長及教導簽字，向銀行支款	1	
	(4) 庶務開單，校長核准，會計付款	2	
	(5) 如超預算時須經經濟委員會核准	1	
	(6) 各部向校長接洽，校長通知會計，貨單交校長蓋章，事務主任檢收，各部登記	1	
	(7) 事務主任負責，受經濟會稽查	1	
	(8) 五十元以上之數須經校長簽字	1	
	(9) 庶務主任簽字校款監察員簽付	1	
	(10) 領款須經校長簽字	1	
省 立 學 校	(1) 用款在五元(或十元)以上者須經校長簽字	5	
	(2) 用款時物品單上經校長，主任，經手人，付款人，核付人五手簽字	1	
市 立 學 校	(1) 校長核付，會計付款，	2	
	(2) 由庶務會計負責	2	
	(3) 五元以上者須校長核准，五元以下者須事務核准	1	
	(4) 三元以上者校長簽字，一元以上者事務主任簽字	1	
附 屬 學 校	(1) 主任簽字向大學(或銀行)支領	3	
	(2) 由主任簽字領款	3	
	(3) 各部用款，經主管人簽字向會計支	1	
總數		30	

(甲) 立法須精密——須規定一種嚴密的的手續

(乙) 用人須適當——事務部為經理學校財政機關，用得其人，則涓勺歸公，駕馭得法則弊端可免。

(丙) 考查要勤緊——按月結清，隨時查核。

(丁) 情面要破除——稽核認真，勿稍敷衍，

(戊) 財政絕對公開——出納款項，應使全校週知。

三、經費用途之分配

各校經費用途的分配，也是值得研究的一件事，因為分配不得其當，則教育效率必不大，且未能得上級機關之同意，如之何其可呢？下面兩個表（表四九，表五十）一個是由調查表中來的，一個是會談的結果，一是各校二十二年度實支的經費數，和各項用途的分配數目；一是經費用途的百分比。——大約每個中學，按年收支的經費數，總在六七萬以上，而其百分比則薪俸約佔百分之七十，校費（行政費及設備費）約佔百分之三十，惟私立學校，頗不一致，薪俸的百分率自 $\frac{30}{100}$ 至 $\frac{85}{100}$ ，校費的百分比自 $\frac{15}{100}$ 至 $\frac{70}{100}$ ，內有一校，租金已佔 $\frac{60}{100}$ 則其他校費之困難可想矣。

建議：學校經費用途，應由上級機關規定，分配標準，俾學校當局，有所遵循，分配辦法，應分經常特別兩門，經常費中薪俸不得高於百分之七十，行政費及設備費不得低於百分之三十，特別費中應分為建築，設備，修繕，臨時，研究各費，為提高教育效率起見，研究費應佔特別費之 $\frac{30}{100}$ ，其他四項佔 $\frac{70}{100}$ 得視各校情形，酌量分配，呈准施行。

各校全年經費分配表 (表四九)

校次	立別		程度		職教員薪俸	行政費	設備費	特別費	其他	總計	地位	備註
	公立	私立	高	完初中								
1	X		X		81804	7200	1200	—	—	90204	8	
2	X	X	X		87000	11000	6000	6000	1000	120000	5	
3	X	X	X		31560	3984	2764	—	—	38308	26	
4	X	X	X		37440	5220	9540	—	—	52200	19	
5	X	X	X		41424	7200	—	—	1080	49704	22	
6	X	X	X		100000	24000	20000	6000	24000	174000	1	
7	X	X	X		52920	7560	15120	—	—	75600	10	
8	X	X	X		52092	5040	5040	—	—	62714	14	
9	X	X	X		42576	7944	9300	3300	—	62120	15	
10	X	X	X		97212	16740	3948	2228	—	11994	6	
11	X	X	X		40018	12311	2555	8828	—	63714	13	
12	X	X	X		58200	3720	25600	6600	—	94120	7	
13	X	X	X		21512	5915	3530	2750	15300	49007	23	
14	X	X	X		26000	20500	8000	—	—	54500	18	
15	X	X	X		87711	16750	12544	4913	1740	123658	4	
16	X	X	X		94154	18420	5280	1840	6000	125694	3	
17	X	X	X		22994	1552	3969	3228	2761	34504	27	
18	X	X	X	X	51513	4860	3208	1248	3895	64724	12	
19	X	X	X	X	16050	2000	6100	—	2210	26360	29	
20	X	X	X	X	12140	1000	1700	1700	320	22860	30	
21	X	X	X	X	57124	7140	6050	1600	450	72364	11	
22	X	X	X	X	14300	2500	2550	19800	2700	41850	25	
23	X	X	X	X	47772	7770	4400	—	200	60142	17	
24	X	X	X	X	46098	5950	—	—	—	51048	21	
25	X	X	X	X	32256	6480	—	—	1296	51696	20	
26	X	X	X	X	22332	2448	1800	—	—	26580	28	
27	X	X	X	X	47276	3005	1900	2130	7640	61951	16	
28	X	X	X	X	—	—	—	—	—	80000	9	
29	X	X	X	X	28000	8000	2000	3000	3000	44000	24	
30	X	X	X	X	93019	16875	4500	2865	13000	130259	2	
平均										70776.8		
中點										62035.5		
全距										15114.0		

各校經費用途分配表 (表五十)

學性 校質	俸薪百分比	校費百分比	基金百分比	校數	備註
私立 學校	60	40		1	
	80	20		3	
	70	30		3	
	45	55		1	
	50	50		1	
	30	70		1	
	85	15		1	
附屬 學校	70	30		5	
	70	20	10	1	
	78	22		1	
省立 學校	70	30		4	
	60	40		1	
	80	20		1	
市學 立校	70	30		3	
	80	20		3	
平均	69.6	30.1	0.3		

各校經費報銷辦法一覽表 (表五一)

學性 校質	經 費 報 銷 辦 法	校 數	備 註
私 立 學 校	(1) 每月由會計編決算，送校董會審核。 (2) 由庶務報財委會，送交會計師審查 (3) 會計編造，稽核會審核，送校董會 (4) 分兩期由事務主任報告經濟委員會 (5) 會計處造，送校董會 (6) 每年報告校董一次 (7) 會計報，校長核 (8) 庶務主任編，校董會核，	2 1 2 1 1 1 1 1	共八種 私立學校報銷方法計
附 屬 學 校	(1) 每年由會計編製，審計審查，校務會報告，會計師審核 (2) 每月由會計報財委會，每年總報告一次 (3) 庶務處報，稽核會查，送大學部 (4) 會計編，校長主任校，呈報，	3 1 2 1	附校報銷方法計四種
省 立 校	(1) 每月由會計編決算，送稽核會查後，呈報教廳	6	省報方一 立銷法種
市 立 學 校	(1) 會計編造，經濟稽核委員會查後，呈報社會局 (2) 經濟股造，經濟稽核委員會查後，呈報 (3) 庶務會計編造，校長核閱後，呈報	3 1 2	市計三 立報種 報法

四、經費報銷之辦法

經費分配，既合規定的標準，經費報銷，尤須有正當的手續，事前必呈送預算，經核准後，方可開支，造報銷時，尤須審慎周詳，使人無可乘之隙，上級機關，自然信任不疑了。由表五十一可以看見各校經費報銷辦法的概況，我們應該留意的，就是過半數的學校，都有稽核機關，在編造決算之後，呈請核銷之前。各種賬目，均經該機關一度之稽核。此種辦法，如能切實施行，則非惟學校財政，不至紊亂，即當事人亦不至受無謂之攻擊，公私兩利。黑白分明，胥賴於是焉。深望教育行政機關，對於各校報銷校費時，以此為必經的手續，則一切流弊，可以免除，教育經費，自然涓勺歸公了。

茲將各校財政稽核情形，列表如左：（表五二）

說明一：就組織名稱言之，稱經濟稽核委員會者十三校次數最多，其次稱財政審查委員會和財務委員會者各兩校，再次為財務監察委員會，職教員代表會，校董會，審計委員會等，各佔一校，無此組織者九校。

說明二：以人數言：由職教員公推四人合校長為五人者九校，居最多數，次為推舉六人加主任共七人者佔四校，又次為公推三人者，及人數無定者，各三校，最後為推舉九人者，及以創辦人六人充任者，各佔一校。

說明三：就組織大綱而言，亦可分為四類：第一類，有稽核機關，有稽核人員，有稽核規程者佔十四校，其數最多；第二類在校內無稽核會之組織，所有預算計算均送呈上級機關或校董稽核者佔七校；第三類有稽核機關及人員，而無規程者，亦佔七校；第四類由校長主任稽核者一校。

各校財政稽核辦法一覽表 (表五二)

學校	稽核機關	稽核委員產生辦法	有無規程	備註
1	財務員委員會	由校務會公推九人,主任庶務在內,	有	
2	財務監察委員會	由校董會舉出	無	
3	財政審查委員	由專任教員中推舉三人	無	
4	無	歸官廳審核	無	
5	無	''	''	
6	無	''	''	
7	無	逕送官廳	''	
8	經濟稽核會	由教員推舉五人	有	
9	同上	同上	有	
10	校董會	推舉三人	無	
11	職教員代表	推舉數人	無	
12	校董會	無定	無	
13	經濟委員會	公三人至五人	無	
14	校董會	會計師一人	無	
15	經濟稽核委會	由教員推選五人	有	
16	同上	同上	有	
17	同上	同上	有	
18	同上	同上	有	
19	校董會	會計師一人	無	
20	經濟稽核委會	由教員公推三人	無	
21	經濟審核委會	公推六人加主任共七人	有	
22	財務委員會	以在校服務之創辦六人充之	有	
23	經濟審核委員會	公推五人加主任共七人	有	
24	財政審查會	公推五人至七人(校長在內)	有	
25	經濟稽核委會	公推五人(校長在內)	有	
26	審計委員會	由校長聘定審計員	無	
27	經濟稽核委會	公推四人合校長共五人	有	
28	無	無	無	
29	校董會	會計師一人	無	
30	經濟稽核委會	公推五人	有	

批評和建議：經費報銷辦法，有三分之二以上的學校，均經稽核，然後呈送，辦法殊佳，惟各校組織名稱，委員人數，和組織大綱，未能統一，是其缺點，最好由上級機關，劃一名稱，規定人數，設立規程，然後通令各校，一律施行，比之校自爲政者，似乎略勝一籌。

總之學校當局，對於財政之管理，應持廉潔自守之精神，處坦白無私之態度，編製預算，則審慎周詳，出納經費，則互相監督，分配用途，則各項適合需要，報銷經費，則分毫必經稽核，能如是，斯無負上級機關之重托矣。

第四目 關於研究者

「研究事業」，和教育效率，也有很大的關係。因爲教育是生長的，進步無已的，假如一個人單靠着大學或專門學校所修的課程，做辦事的根據，或教學的資料，故步自封，不求進步，結果必至學識陳腐，不勝其任而後已，所以主持學校行政的人，應該極力提倡研究的風氣，因爲「研究」是一種精神上的建設，儘管巍巍巒峩，建築莊嚴，苟無研究之精神，亦不過虛有其表耳，儘管圖書儀器，設備周全，苟無讀書的風氣，亦不過徒飾外觀事耳，國家年費多金，殊爲冤枉！那麼做校長的人，縱使用人行政，措施得宜，經費管理，亦無弊病，如缺乏精神上的建設，教育事業，亦難蒸蒸日上啊。環觀我國教育界，初等教育方面，尙有些少研究的成績，中等教育一段，可謂絕無僅有，孟祿博士謂我國中等教育，最爲落伍，未始非缺乏教育之要素——研究事業——所致也。近者：教育行政機關，漸知以此責之學校當局，所以二十二年度上下兩學期中，關於鼓勵進修催促研究的訓令，數達二百以上，佔全年度「來文」百分之三·九以上，可見官廳對於學校研究事業，已有相當的留意，（表五三）又該年度各學校呈文，也有五十件以上，佔全數百分之二·九（表五四）足見學校當局，對此事亦不無相當之努力。再分析其內容，則來文中有：（1）出國研究（2）通訊研究（3）在校研究（4）假期講習（5）研究會教育會（6）參觀考察（7）參加聽講諸種辦法之通令施行；去文中有：（1）出國研究（2）在校研究（3）假期講習（4）研究參觀（5）參加聽講各種辦法之遵照辦理；政令所施，多少都能見

效，中等教育界有此現象，不可謂非國家前途之福也，自茲以往，如能力求普遍，不尚虛文，且由官廳參酌教育經費的情形，規定具體辦法，訓令各省市廳局，切實遵行，並責校當局認真辦理。如是則手執教鞭人之，課餘之際，精神有所寄托，不至以不正當娛樂，為消磨歲月之資，收效所及，將見於教學效率上，於青年訓練上，得到莫大之助力，教育事業之進展，蓋可坐而待也。

有了研究的風氣，自然會討論到研究的內容，換一句話講：就是「研究甚麼」？這當然是看各校的需要和個人的興趣而定，但是現在社會和國家的需要，亦須顧及，才能適應潮流，補救缺陷，盡教育之能事啊。

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之二十 (表五三)

大綱	細目	次數及百分比	校	次	來文次數	小計	百分比	地位	備註
關於進修或研究者	出國研究	來文摘要	發本屆考選現任教師出國研究簡章 發選派教育機關主管人員出外考察 辦法 核定赴日考察川資令仰照	10.15.16.17.30. 10.15.16.17.30. 15.16.30.	5 5 3	13		4	
	通訊研究	令知師範大學教育問題研究部辦法	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17. 18.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	27	27		3		
	在校研究	令將所聘研究員呈局並飭切實工作 本校教育學院學生來校測驗 教部函詢編輯課本進行概況 中大函索小學各項測驗	8. 11. 11. 11.	1 1 1 1	4		6		
假期講習		今呈送理科教員暑期講習班學員	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.1 8.19.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	27	27 9 17 16 5 9 19				
		發師大等校理科教員講習班章程	2.3.4.5.6.7.8.10.13.	9					
		發中等數學教員講習班簡章	9.10.12.13.15.16.17.18.19.20.2 1.24.25.26.27.29.30.	17					
		指定公立私立大學舉辦暑期講習班	10.12.13.15.16.17.18.20.21.23. 24.25.26.27.29.30. 7.8.12.13.30. 7.8.12.13.15.16.18.29.30. 7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18. 19.20.21.22.23.24.26.29.	16 5 9 19					

續辦衛生人員訓練班 訓練總監定期訓練訓育員 國立中大開辦師資訓練科		26. 9.13.15.16.21.22.23.24.26.27.29.30. 9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.21. 22.23.24.25.....30.	1 12 20	159	1
加入研究會	江蘇小學教育研究會規程 中等教育研究會 令擬各科教學研究會研究計劃 擬促進中等教職員教學進度表仰將該 校編定中學各員報局以憑選聘 令全體教職員一律加入教育會	15.16.17.30. 18.19.20. 同 上 同 上 21.22.23.24.25.26.27.29.30. 同 上	4 3 3 3 9 9	31	2
參觀	西湖博物館設立教材參考室仰轉知 自然科教員前往參觀以利研究	18.19.20.	3	3	7
聽講	令參加公民演講聽講	21.22.23.24.25.26.27.29.30.	9	9	5
總數			246	3.9	.

二十二年各級乘承上級機關辦理教育行政概況統計表之二十一 (表五四)

大綱	細目	去文摘要	次數及百分比	校	次	去文數	小計	百分比	地位	備註
職教員進修或研究	出國研究	呈報附小校長赴日考察	25. 8.15. 9. 10. 16. 16.15.16.30. 11. 15. 18. 18. 18.	2	2	2	10	20		
		呈報赴日參觀事項		4						
		為資送教員應考留學請給證		1						
		保送教員自費留學請給留學證		1						
		楊教員自費留學請給留學證		2						
	在校研究	簽注教學進度表意見	16.15.16.30. 11. 15. 18. 18. 18.	4	4	4	9	18	3	
		函理化部索彈藥以資研究		1						
		請檢賜各縣地圖，全省總圖，及本省水利		1						
		徵求改進校務意見		1						
		請職教員應徵第五卷週刊論著		1						
	謹將中學校長會議討論綱要擬具意見呈核	1								
	暑期講習	呈報理科教員赴師大進暑期講習班	4. 2.3.7. 6.10.13.18.24.25. 8.18.21.24. 9.10.18.30. 18. 26.	2	2	2	22	44	1	
		呈報教員赴北大清華進暑期講習班		3						
		呈報教員加入暑期講習班		7						
		呈報派童子軍教練員暑期訓練班		4						
保送本校會計人員暑期講習班		4								
派理科教員往交中大聽講	1									
研究會	呈報中等教育研究會代表	18.	1	1	1	2	6			
	參觀	呈報教師赴天文台參觀，赴京鎮參觀	11.18.	2	2	3	6	5		
		呈報某教師赴京參觀日期	18.	1	1	3	6	5		
聽講	呈報出席中小學升學及職業指導講習會聽講員	24.25.26.	3	3	3	5	10	4		
	呈報教員赴吳淞區衛生人員訓練班聽講	26.	2	2	5	10	4			
總數			50				2.9			

作者此次調查諸校中，有研究工作者，佔半數以上，茲將其研究內容列表如左：

(表五五)

說明：表五五內，關於課程方面之研究，校數最多，佔 $\frac{65}{100}$ 次為訓練方面之研究，其百分比為 $\frac{30}{100}$ ，行政方面之研究最少，佔 $\frac{5}{100}$ 。

批評及建議：研究問題，未甚普遍，如訓育目標，學生出路，以及救國教育等項，皆為我國目前重大的問題，而有待於研究以解決者，乃學校以內，提出討論並作科學的研究者，尚屬寥寥，殊為憾事。是其缺點也，至於優點，亦明明可見，如着重課程研究，如試行訓教合一，如試辦生活學級，如實施生產訓練，以及校費開源辦法，等項，之研究，皆屬切要之問題，救時之急務，倘能因研究而發明妥善的辦法，則課程切於實際，學生入校，不至「徒讀死書」且能手腦並用，品學兼優，將來謀生有路，不入誤入迷途，國家社會，無形中受益不淺矣。關於此節，作者希望官廳方面，能遠瞻目前之急需，博採專家的意見，略定研究的大綱，令飭各校，悉心研究；而學校當局亦當本此宗旨，盡量發揮研究的事業，時時建議，時時貢獻，務使教育與日俱新，與年俱進，才無負上級機關之重托啊。

總之：研究的方法，須視國家經濟力之厚薄而定，當然經濟充裕時，以多派有經驗的教育者，出國進修，或考察，為宜，如以遠涉重洋，川資浩大，政府無法負擔，亦須於國內多設研究所，延聘講座，培養優良教師，提高文化程度，至如各校數星期之講習，時間苦短，似難有驚人之成績，不過藉此引起興趣，聊勝於無而已，能採用休假進修辦法，時間較長，似甚有益，例如美國波士頓地方的教員休假辦法：（註一）

各校研究工作一覽表 (表五五)

大綱	研究種類		工作者	研究進行的方法	需要若干	有何困難	結果如何	校次	百分比	備註
	名稱	項目								
課程方面	國文教材	員	員	先選後編，指定書記負責油印	就辦公費 內開支	甚少	尙順利	23.		
	國文選材	員	員	開會討論	不另預算	收回問卷 難	在進行中	2.		
	課程研究	全校	員	(1)開會討論 (2)單獨進行	百餘元	無	滿意	13.		
	課程進度研究	教	員	分工合作	甚少	無	適合需要	15.		
	自編課本	教	員	由分科會議開會研究	不另開支	無	在進行中	6, 16.		
	物理幾何答案	教	員	課外自己進行	不另開支	無	出兩本書	24.		
	各科教學法	教	員	自己認定題目，每月開會一次	甚少	時間問題	尙佳	30.		
	同上	同上	同上	同上	不另開支	無	在進行中	18.		
	隨時隨地教法	同上	同上	由學科研究會主持	同上	時間問題	同上	9.		
	英文教學法	同上	同上	定期兩年，分組比較(綜合教法與直接教法)	同上	無	同上	1, 2.	65	
能力分組	同上	同上	按照學生能力，分組教學	同上	無	同上	30.	100		
訓練方面	課教合一	全校	校	分工合作	三千元	無	適合需要	16.		
	成績不及格原因	主任	主任	分發調查表調查學生意見	甚少	人的問題	稍可補救	21.		
	課業減輕辦法	職教	員	教材減少，方法改進，娛樂設備增加	無定	無	進行中	30.		
	生活教育	該部	主任	在鄉間另覓一院，從事試驗，招收小學畢業生，授以普通課程予以生產技能	一萬元	有些	進行中	10.		
	女子生活學教	校長	主任	招收小學畢業生，半工半讀，學生參加校務進行會議，以養成賢妻良母為目的	九千元	無	適合需要	15.		
生產訓練	該部	主任	另請技師指導	二百元	時間場所	進行中	11.	30	100	
行政方面	校費開源費法	校長	募捐(以辦理私立學校之精神，辦理公立學校)	無	有些	進行中	30.		5	100

- (1) 凡公立學校教職員及地方教育行政人員，均得按章有休假權利。
- (2) 凡在本學區內繼續服務滿七年以上者，得休假一年。
- (3) 此項休假權利之享受，須在學年底前向教局請求。
- (4) 請求休假時，須申述，服務學校，所任教科，所得月薪，服務年限，請求休假時期。
- (5) 俟局長批准後，可以享受休假權利，在休假期內，得仍支全薪或半薪。
- (6) 休假期滿後，仍須回本區或原校繼續服務。
- (7) 請求人同時不得過十五人。

這種辦法很可以供我們的參考，至如研究的問題，吉特氏 Judd 也曾舉了幾個例：(1) 退學與留級現象之研究，(2) 中學課程之研究，(3) 一個重要科目中之試驗分析(4) 調查社會，以爲設施教育之張本。其第二第四兩個問題，在我國現在中學教育中，亦殊有研究之必要，此外如農村教育，生產教育，國難教育，均爲救亡圖存之急切問題，尤值得教育者運用心思，細心研究呢。

第二節 對於校內一切活動

誰都知道，校長的職務，是綜理一切的，在外爲全校代表，對付任何方面，均以之爲當事人，在內爲機關領袖，無論何種會議，是一個當然的主席，(註一)如要明瞭中學校長對於校內一切的工作，可將核校各種會議紀錄，詳加考究，則其活動情形，不難窺見一斑了。所以我們在分析校長工作時，這種會議錄，便算是主要材料之一種，作者此次參觀平津江浙優良中學，搜集論文材料，幸蒙各校當局，深表同情，予以贊助，計共抄得會議錄廿六種，議決案四千六百餘件，(見表五六)爲便利起見，分爲行政，教務，訓育，養育，經費，建設，六門，分析結果：屬於行政門者，計九百八十四件，佔百分之二一·二。屬於教務門者，一千六百九十四件，佔百分之三六·三。屬於訓育門者，一千零八十件，佔百分之二三·二。屬於養育門者，四百三十一件，佔百分之九·三，屬於經費門者二百三十三件，佔百分之五(表五七)，茲將各門綜合，列表如次，俾便一目了然，爲主持校政者之一種參考資料。

二十二年度各校會議次數及議決案件數一覽表 (表五六)

校次	議案數	會議數	會議種類	校										各類總數	百分比	地位	備註				
				一	二	三	四	五	六	七	八	九	〇								
1	186	24	校務會議	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	22	66		
2	120	39	職教員會議	X														3	9		
3	42	6	會考籌備委員會	X														1	3		
4	71	8	教務會議	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	36		
5	35	8	事務會議	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	33		
6	293	69	行政會議	X														3	9		
7	90	11	輔導會議	X														1	3		
8	326	62	學科會議	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12	36		
9	97	16	職員會議	X														2	6		
10	232	33	訓育會議	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	27		
11	66	8	教導會議	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9	27		
12	131	25	畢業委員會	X														1	3		
13	238	58	級任會議	X														3	9		
14	97	17	導師會議	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4	12		
15	397	70	中心訓練委員會	X														1	3		
16	161	30	教員會議	X														1	3		
17	311	60	課外活動指導委員會	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	6		
18	282	50	指導委員會	X														1	3		
19	127	25	生活會議	X														1	3		
20	132	18	各種委員會	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2	6		
21	186	40	教務商榷會議	X														1	3		
22	130	15	民衆教育委員會	X														1	3		
23	110	27	經濟審核委員會	X														2	6		
24	48	4	運動籌備會	X														1	3		
25	82	13	服務指導委員會	X														1	3		
26	194	52	監試委員會	X														1	3		
27	86	19																			
29	169	34																			
30	232	34																			
總數	4661	875																			

校長參加校內一切活動大綱表 (表五七)

議案次數 佔總活動 百分比	議案件數	百分比	地位	備註
關於行政者	984	21.1	3	
關於教務者	1694	36.3	1	
關於訓育者	1080	23.2	2	
關於養育者	431	9.3	4	
關於經費者	239	5.1	5	
關於建設者	233	5	6	

第一門 關於行政方面者

學校行政，可以說是校長在校內應辦的事情，千條萬緒，非片言所能盡，真如一部二十四史，不知從何說起啦。但事必提綱挈領，而後有條不紊，做領袖的人，非有成竹在胸，難期指揮如意。記得去年秋初，我在開始搜集這篇論文材料的時候，第一步工作，就是發出調查表和訪問卷，有一位老師看了我的問卷以後，就對我說：『你這裏所提的，還是「對事」方面的問題多，當然也有相當的用處，但是在中國辦學校，還是「對人」的問題困難極啦！』當時我也回想從前承乏高中校長時，五六年間，大半的光陰和精力，都費在「對人」方面，那真是麻煩極了！生不幸為中國的教育者，於教務上應辦的事情以外，還要顧到「人」的方面，人可以幫你的忙，人也可以壞你的事，人有建設的才能，人也有破壞的本領，偶一不慎，則弊竇橫生，有礙於事，殊非淺鮮。而吾儕所辦者「事」耳。「人」則用以達到目的之工具也，因人害事，豈非以工具而防礙目的歟？所以辦理學校行政，「人」和「事」孰輕孰重？在我國現在的教育界，的確是個很難解決的問題，但無論如何，兩者均須顧到，方為合理，在學校裏面，當然不可「因人設事」，但也不可「事待人為」總須以「人盡其才，事有條理」為原則。這原則便是行政上的大綱領，能實施此種原則，便是所謂提綱挈領呢。但是提綱挈領，當然可使學校行政，井井有條，而實施的人，——校長——還須有一種固定的方法，一貫的政策，拳拳服膺，固守弗失，無論對人對事，均以此為準繩，所謂「成竹在胸」，便是指此，此種準繩，可稱「大政方針」，或稱「辦事指南」，在通常教育行政課本上，殊難得到，即使零星提出，略加討論，亦未有具體的述敘，及系統的說明，殊為憾事。作者此次費數月工夫，往南北各地，抄錄許多優良中學的會議紀錄，初覺此種「書記工作」，苦不可言，繼念欲明校長在校內活動的真相，舍此別無他法，於是抱定方針，努力幹下，結果得了四千餘件的議決案，分析綜合，費煞苦心，初疑「校自為政」，難得集中的趨勢，以發現辦事上可資遵守之原則，嗣經李師海為指導，居然於「散而無統」的會議錄中，得到行政上極關重要的原則，於此作者不能不感謝各校當局之注

意幫忙，更不能不佩服導師主任之熱心指導也。所發現之原則，可於表五十八中見之，此表係由『表五十九』至『表六十六』八個表綜合而成者，換言之：即表五十八為表五十九至六十六之大綱，此八表者即表五十八之細目也，看了這九個表以後，不但可以明白校長辦事的南針，並且可以解決許多人事的問題，茲謹分述於後：

(一) 先看表五十八裡面的大綱：「大政方針」佔百分之三一·九，「對人問題」佔百分之十七·七，「對事問題」佔百分之五〇·四，此可見各名家辦學，費七分精力於人事上，費三分精力於策劃上，極為合理，蓋徒有政策，而人事未盡，校務亦難進展也，且仍以「事」為重，對事不對人，自是正當態度，且「人」的問題，於政策中已解決之矣，此百分之十七·七的工作，不過補助功夫也。

(二) 表五九至表六一，可算是表五八中第一個大綱——大政方針——的細目，內含：(1)分配工作(2)擬具計劃(3)實施政策(4)修訂規程(5)規定辦法(6)培養校風(7)提倡研究(8)參加活動共八條，此八條中，以「分配工作」之百分比為最高，實亦最關緊要，蓋分配適宜，則人盡其才，百事俱舉，行政問題，解決過半矣。校長在校內最主要的工作，即在於斯，能為事擇人，不受任何方面之支配，能分配平允，無勞逸不均之弊，能因材施教，使校無冗員，則校務日形發展矣。其詳細事項，在表五十九內可見一斑，茲不多贅

用人問題解決之後，始可談及辦事計劃，與實施政策，在表六十內可以看見計劃之中，以行政計劃及改建計劃為最要，而改進及工作計劃，居其次，指導，發展，進行等計劃，又其次也，實施政策，首重職教員之潔身自愛，與服務勤勞，而後及特殊教育之方針，提高程度，訓練青年之方案，以身作則，則百政俱舉，為領袖者，不可不知也。

有計劃，有政策，然後修訂規章，擬定辦法，以資遵守，納整個學校於軌道之中，在內則提倡教育救國悉心研究的精神，培養儉樸好學惡逸好勞的風氣；在外則遇事熱心，參加一切活動，(表六十一)使教育精神，充塞於宿舍以內，而將其收效，貢獻於社會國家，有賴於校長者，先有政策，而後能獲茲佳果也。

二十二年度各校行政工作大綱統計表 (表五八)

大綱	細目	議案件數	細目百分比	大綱百分比	地位	備註
大政方針	分配工作	87	8.9	31.9	2	
	擬具計劃	39	3.9			
	實施政策	15	1.5			
	修訂規程	74	7.5			
	規定辦法	29	2.9			
	培養校風	27	2.8			
	提倡研究	26	2.7			
	參加活動	17	1.7			
對人問題	對於同事	15	1.5	17.7	3	
	對於學生	25	2.6			
	對於社會	14	1.4			
	對於官廳	93	9.5			
	對於校工	27	2.7			
對事問題	例行事項	152	15.6	50.4	1	
	整理事項	24	3.4			
	解決事項	27	2.8			
	改進事項	15	1.5			
	指導事項	13	1.3			
	懲獎事項	32	3.2			
	編審事項	12	1.2			
	出版事項	22	2.2			
	招生事項	85	8.6			
	考試事項	18	1.8			
	畢業事項	25	2.6			
	優待事項	16	1.6			
	紀念事項	25	2.6			
	推廣事項	13	1.3			
	試驗事項	3	0.4			
其他事項	14	1.4				
總數		984		100		

各校行政工作分析表之四 (表六二)

大綱	細目	校次	議案件數	大綱	細目	校次	議案件數	大綱	細目	校次	議案件數	備註
對於同事	教職員聚餐	4.5.6.	6	對於	呈報各種表冊	3.6.	4	校	訓育主任照章登記	23.	3	
	職教員會議	21.30.	3		呈報新生表冊	3.19.20.	5		呈報拍賣舊式桌椅	24.	1	
	徵求教員意見	6.1.	2		辦理官廳令行事項	3.	3		呈報學籍總表	26.	3	
	職教員勤惰稽查	16.	2		局令注意事項抄貼辦公室	2.3.4.	3		呈報免費生	26.	3	
	全校攝影茶叙	21.	2		呈請添置校具	5.	3		上級機關來校視察	29.	3	
	總數		15		呈報畢業證書用紙	5.	3		呈報會考事項	12.	4	
	學生健康操行學業紀錄	6.	2		呈文遵照部定格式	6.	3		總數	93		
	通令劣等生補習	13.	2		呈報畢業班學生成績	6.20.21.	6		懲獎校工勤務	7.	3	
	告誡試讀生	20.	2		接待督學	8.20.	4		管理校工問題	8.17.	6	
	獎勵優良學生	23.21.	5		呈報損失表	8.	4		校工請假辦法	10.16.	4	
對於學生	升學指導	22.	2	呈請免除畢業會考	11.	4	假期校工分配	10.	3			
	擇業指導	22.	2	繳納飛機捐	17.18.	4	校工消防練習	16.	3			
	學生退學事項	21.	3	呈報學校工作	17.	3	校工訓練	25.30.	5			
	服務生酌減學費	21.	3	呈報救國教育實施方案	17.	3	調查校工勤務	6	3			
	補助清寒學生	16.	2	呈報師範生	17.	3						
	核准學生復學	13.	2	呈送招生簡章	20.	3						
	總數		25	呈送校務進行計劃	20.	3						
	為華洋義賑會捐款	10.29.	4	呈送中學統計表	20.	3						
	組織親師協會	11.17.	6	呈報會考不及格名單	20.	3						
	聯絡各小學	27.	2	立案手續	22.	5						
切實聯絡各界	30.	2	呈報事項	23.	5							
總數		14								總數	27	

(三)表六十二是表五十八中第二個大綱——對人問題——的細目，由這表可以看到各校校長對於同事，注重感情之聯絡。對於學生，注重積極的獎勵；對於社會，注重家庭聯絡，及慈善事業，對於官廳，注重呈報手續，及應辦公文，對於校工，注重管理問題，及訓練方法，上對官廳，下至校役，均有相當的職責；真所謂綜理一切，無微不至者矣。看表六十二，可以知其梗概，至其詳細方法，對官廳方面，可參照第一節，對同事，學生，社會各方面，容當於第三至第五節中詳論之，此處從略。

(四)表六十三至六十六，是表五十八中第三個大綱，對事問題——的細目，內分：(1)例行事項，(2)整理事項，(3)解決事項，(4)改進事項(5)指導事項(6)懲獎事項(7)編審事項，(8)出版事項(9)招生事項(10)考試事項(11)畢業事項(12)優待事項(13)紀念事項(14)推廣事項(15)試驗事項(16)其他事項，計十六項，其排列次第，實具相當的理由，蓋必「例行公事」幹得通，而後諸事可以「整理」；必一切問題經「解決」，而後校務可以「改進」，而「指導」之後，必以「懲戒獎勵」為之輔，學校成績，必藉「編審」「出版」以宣揚，亦必然之理也，至若「招生」之後，有「考試」，「畢業」之後有「優待」，舉行紀念，以奮發學校之精神，「推廣」「試驗」，以擴充教育之效力，凡茲一切活動，校長都應參加，然後百事俱舉，校務蒸蒸日上矣。

惟就百分比言之：例行公事為最高，試驗事項為最低，是先求腳踏實地，然後謀及進展，盈科後進，理所當然。但教育為進步的事業，非努力試驗，則百尺竿頭，離期再進，國家文化，將有落後之虞，為順應潮流提高文化計，各校尚須多作試驗工夫也。總之校長對於行政方面的工作，須有政策，能對人，能對事，而後六轡在手，操縱自如也。茲錄李湘宸院長所譯之行政原理，以為本段之結束：(註二)

(1)校長負學校全責，其最要事項為政策之擬定其他不關重要之事項，可委托他人辦理。

(2)校長之時間須用於重要之事項其例行公事，則分配於他人。

(3)為培植團體精神計，教師可參與行政事宜。

註一：教育公報第五卷十一十二期

註二：李湘宸著小學教育行政概要。

各學校行政工作分析表之五 (表六三)

大綱	細目	校次	議案件數	大綱	細目	校次	議案件數	大綱	細目	校次	議案件數	備註
行 事 項	新舊生交費	2.17.	3	大 綱	完成各項統計	8.	2	大 綱	學生入學事項	21.	4	備 註
	定期溫課結束	2.10.	5		新生制服	10.	2		學生升級事項	21.	2	
	規定各種會議時間	3.17.23.25.29.	6		分配校舍	10.26.30.	6		學生補習事項	21.	2	
	開學典禮	4.	2		檢省燈費	13.	1		擬訂校旗形色	22.27.	4	
	分配職員住所	6.	2		公佈會議錄	1.	2		定製校帽	22.	2	
	分配學生宿舍	6.	2		規定佈告地點	1.	2		填保證書	25.	2	
	訂學年曆	6.	2		訂製軍訓制服	1.	2		改選常務會議教 員代表	29.	3	
	軍訓野外演習	6.	2		佈告學生住址	1.	2		徵送舊校長	29.	2	
	童子軍露營	6.	2		揭示圖書館規則	1.	5		規定本學期重要 活動	30.	2	
	整理校徽	6.19.24.	4		更換制服	1.2.4.	5		檢收校具封鎖校 舍	30.	2	
	保存公物	6.	2		舉行畢業、休業式	12.18.	5					
	返校學生必帶家長證明書	6.	2		圖書館借書截止日期	1.	2		校務會議事項 總數	5.10.	5	
	准某生有條件住校	6.	2		圖書館借書檢閱	1.4.10.27.	6					
	改印學生保證書	6.	2		報告教官入校務會	1.	2		總數	152		
	各課領用物品手續	7.	3		佈告放假日期	2.4.8.16.21.	8					
	校具登記清查	8.16.	4		定開課日期	2.20.29.	5					
	圖書館按月結清手續	8.21.	3		發轉學書	2.21.	6					
	圖書館開放時間	8.	2		修改校曆	1.17.27.	9					
	清除校內瓦礫磚石	8.	2		修改行政曆	13.29.30.	7					
	財產驗收事項	8.	2		函促學生到校	10.17.30.	4					
補填財產目錄	8.	2		20.	4							

各校行政工作分析表之七 (表六五)

大綱	細目	校次	議案件數	大綱	細目	校次	議案件數	大綱	細目	校次	議案件數	備考
編審事項	編印校曆	13.	2	考試事項	添招新生	5.至20.	25	畢業事項	審核學生入學資格	13.14.	8	
	編印章程	19.22.	2		審核學生入學資格	13.14.	8		審核學生入學資格	13.14.	8	
	編印事務應用表格式	30.	2		組織借讀生	9.14.16.	4		組織借讀生	9.14.16.	4	
	編印本校校刊	18.	2		招收借讀生	16.	2		招收借讀生	16.	2	
	編印本校校歌	29.	2		招生辦法	21.22.29.30.	20		招生辦法	21.22.29.30.	20	
	修改校歌	15.	2		免試入學	22.23.26.27.	11		免試入學	22.23.26.27.	11	
	總數		12		總數		85		總數		85	
	出版學校與家庭	11.	2		參加考業	1.29.	4		參加考業	1.29.	4	
	定期出版校刊	13.26.	3		舉行考業	2.5.16.	5		舉行考業	2.5.16.	5	
	組織校刊委員會	15.20.	3		準備考業	2.13.20.	7		準備考業	2.13.20.	7	
出版事項	組織校刊委員會	17.21.	3	通過考業	22.	2	通過考業	22.	2			
	出版半月刊	21.	2	總數		18	總數		18			
	出版旬刊	22.	5	畢業證書	1.	2	畢業證書	1.	2			
	出版新章程	23.	2	核定畢業班式	2.	2	核定畢業班式	2.	2			
	出版一切刊物	22.	2	組織畢業委員會	8.	2	組織畢業委員會	8.	2			
	總數		22	發給畢業證書	17.	2	發給畢業證書	17.	2			
	招收編級生	2.20.	7	畢業生送別式	18.	2	畢業生送別式	18.	2			
	校定招生名額	2.	2	通過畢業生及其他	19.22.23.	7	通過畢業生及其他	19.22.23.	7			
	決定招生錄取名額	4.	2	修正畢業生狀況	11.	2	修正畢業生狀況	11.	2			
	添定招生職業章	4.	2	調查畢業生失敗之補救	29.	4	調查畢業生失敗之補救	29.	4			
擬定招生簡章	4.	2	總數		25	總數		25				

各校行政工作分析表之八 (表六六)

大網	細目	目數	議案件數	大網	細目	校次	議案件數	備註
優待事項	准附小保送免學生	1.10.	2	試驗事項	組織農村合作社	24.	1	
	保送免學生	1.	2		農村改進試驗區	30.	1	
	准附小保送免學生	1.	2		消費合作社	6.	1	
	補助校員薪金會折扣	6.	2		總數		3	
	職待同職教員辦法	18.	2					
	優待校董子弟入學辦法	27.	2					
	優待校董子弟入學辦法	29.	2					
	優待校董子弟入學辦法	29.	2					
	總數	22至30.	16					
	校慶紀念	15.	15					
紀念事項	禮堂落成紀念	15.	2	其他事項	組織校間通訊社	27.	1	
	九一八紀念	20.	2		組織校間通訊社	27.	1	
	國慶紀念	22.30.	2		校長因公赴津	2.	1	
	慶祝事項	30.	2		商代課需用郵票	4.	1	
	新校舍落成紀念	17.	25		各課放科學電影	6.	1	
	總數	17.20.	1		映為高三呈請撥例免會考	8.	1	
	婦女補習班	18.	4		開著期補習班	11.	1	
	民衆學校	18.	2			2.13.15.17.	7	
	民教計劃	18.	3			18.21.30.		
	推定民教指導員	18.	3					
推廣事項	民教工作之分配							
	總數		13				14	

第二門 關於教務方面者

教務在學校行政上，佔最主要的位置，其責任至重，其事務最繁，盡人知之，張文昌先生曾以中學教務作專題的研究，根據一百七十七種工作名稱，發出調查表八十六份，請各校填答，統計結果，得一個中學教務的工作大綱，就中決定：

(1) 工作數量不得少於一一七種，高中及完全中學應在一二〇種以上，初中應在一一〇種以上。

(2) 分爲總務，課務，統計，教具，文書，五類，(註一)

讀其書，已覺條分縷析，項目浩繁，令人嘆務教之不易爲，而作者此次由各校會議錄中，統計各項議決案所得結果，尤爲麻煩，計一千六百九十四件議案，歸納起來，共得三百九十四種應辦事情，再由這三百餘種細目，綜合起來，得一教務工作大綱表，而仍將各細目，按照數量之多寡，列成幾個分表，以見各學校在教務上實實在在做些甚麼事情，這些事情，是辦學上最關緊要的，爲校長者，不但必須明瞭，並且必要參加，茲表列於後，以資參考：

(一) 表六十七：是各校教務工作大綱，內分十三條，其活動，以分配工作始，以調展事項終，而以零星事項爲之殿，其所以如是排列者，理由亦甚簡單，蓋必各項——人員，職務，時間等——分配適當，而後諸事可以按步就班，着着進行。而教務上最主要之工作，厥惟教學，欲求教學之進步，先研究，次規劃，終實行，亦係當然之程序，在實行間，有勤惰之稽核，是促進功夫也，有考查及展覽，是期望收效也，一是耕耘，一乃收穫也。在此教育過程中，學生方面，則有升級及畢業問題，學校方面，則見有缺陷，而時圖補救，補救之不足，於是持「誨人不倦」之精神，時加「指導」，用「親師合作」之方法，聯絡家庭，優者予以鼓勵，而劣者予以懲勸，更加以物質上之設備，力求完滿，則所謂「工欲善其事必先利其器」者也。他如調查：學習狀況，低劣學生，見長學科，服務志願，及狀況等等，亦不過事先謀補助，事後求結果，以期教育效率之逐漸增高而已，凡此諸端，在學校內，雖曰責有專司，——教務主任——而機關領袖，仍應時時留意，步步參加，而後事

有主持，教務日形發展矣。

各校教務工作大綱統計表 (表六七)

工作大綱	議案件數	百分比	地位	備註
工作分配	24	1.4	10.5	
教學研究及規劃事項	420	24.8	1	
教學實施及進行事項	324	19.1	3	
勤惰稽核事項	29	1.7	9	
成績考查及展覽	387	22.8	2	
升級畢業問題	24	1.4	10.5	
一切補救事項	136	8.0	4	
指導事項	110	6.5	6	
聯絡事項	18	1.1	12	
鼓勵及懲獎事項	131	7.8	5	
教學上設備事項	30	1.8	8	
調查事項	5	0.3	13	
其他事項	56	3.3	7	
總數	1694	100.		

再就表內百分比觀之，其地位略有變更：

- | | |
|-------------|--------------------|
| (1) 教學研究及規劃 | (2) 成績考查及展覽 |
| (3) 教學實施及進行 | (4) 一切補救事項 |
| (5) 鼓勵懲獎事項 | (6) 指導事項 |
| (7) 零星事項 | (8) 教學上設備事項 |
| (9) 勤惰稽核事項 | (10)(11) 工作分配，升級畢業 |
| (12) 聯絡事項 | (13) 調查事項 |

於此可見教學研究及規劃，為教務上最細緻的功夫，故用力亦最多。第(2)項與第(3)項的百分比差不多，則收穫與耕耘並重也。(4)(5)(6)(7)諸項，原為

輔助教學實施所不及者，故居次要地位，至教學上設備，百分比甚低，似有些缺理，實則因此項工作，多由事務方面擔任，故在教務會議錄中，未見有若何之建議，且以年來教育經費缺乏，學校設備方面，自覺難於充分進展也，「工作分配」及「升級畢業」兩項，則因係屬機械的工作，不必多費心思，故提會討論之次數亦不多，「勤惰稽核」，「聯絡」，「調查」，則或囿於傳統的習慣，或礙於困難之境況，或以社會與學校情形隔膜，種種阻礙，難於實施非俟主持校政之人，行有餘力，決無暇及此，其百分比之低，正爲此耳。惟茲三者，非特關係學校成績，教育效率，而已。實與青年出路，國家前途，有密切的關係，如「稽核」欄內，（表七二）之「校長主任巡視教學」，「注意通學自修」，「稽核教學進度表」；如「聯絡」欄內（表七四）之「家屬談話會」，「函知家長勸勉子弟」，「組織參觀招待委員會」；如「調查」欄內（表七五）之「調查優劣生」，「調查學習」，「調查服務」，皆其犖犖大者，望今後各中學校當局，對茲事倍加留意爲幸。

各校教務工作分析表之一（表六八）

大綱	校次及案件		議案件數	備註
	細目	校次		
工 作 分 配	請級任注意學生操行	1.	1	
	推舉理化監導教師	2.	1	
	儀器管理員不兼他職	8.	2	
	課後運動器具之管理	8.	1	
	寢室自習室值日辦法	10.	1	
	教師分配	14.	1	
	添設儀器管理員	14.	1	
	請導師摘錄家長報告表	15.	1	
	支配課程	17.	1	
	支配各級導師	17.	1	
	支配教學時間	17.	1	
	級任批閱日記	18.	1	
	輪流值日	20.	1	
	招考閱卷人員分配	21.	1	
	命題人員分配	21.26.	2	
	推舉各種課外活動導師	25.	1	
	推定分科會議召集人員	25.	1	
	公佈級任教員	22.	2	
	實行辦公規則	3.	1	
決定開會期間	14.	2		
	總數		24	

各科習作簿互相調閱	8.	1	處理學復學事項	1.10.	4	分配課程	1.4.21.	6
呈報實施程度方案	10.23.25.	3	公佈出缺席統計	1.22.	4	早操點名	15.	3
實施中心訓練	10.	1	籌備軍訓檢閱	1.4.16.30.	8	函催學生來校	16.	2
實施生產教育	13.	1	圖書館秩序	1.	1	教室課桌整理	17.	2
擬定教學大綱	14.17.	2	核實學生數	2.29.	2	點名新方法	17.	2
算學教學觀摩	14.	1	請教員開列參考書	3.	2	訂定教學須知	17.	2
童子軍演習	15.	1	促進學習效能	19.	1	訂定假期作業	18.	2
擬辭句校正稿	15.	1	學生自習紙法	20.	1	編定坐次	18.	2
家事教學進行事項	15.	6	令學生保存筆記	24.	1	規定教導規程	10.	2
每日公佈白字	15.21.	2	暑期作業大綱	26.29.	2	編製課程時間表	4.5.6.	6
能力分組教學	16.17.18.2	5	復查學生程度以利教學	26.	1	學程增減及更改	15.20.	4
實行學科會議議案	1.23.	2	應用輔導教學	26.	1		4.17.27.	
	16.17.		特重國恥教材	26.	1			
總數								324

各校教務工作分析表之四 (表七一)

大綱	校次及議案件數		大綱	議案件數	校次	校次及議案件數		大綱	議案件數	校次	校次及議案件數		備註
	校	次				校	次				校	次	
動情書法	學生考勤辦法	1.	成績	1	8.14.	舉行週考	5	舉行全校史地測驗	1	26.			
	軍訓缺席辦法	1.	績	1	8.	監試員檢查舞弊	1	學期中途考試	1	27.			
	稽查教學進度表	2.	考	1	8.	舉行錯字測驗	8	決定考試範圍	1	27.			
	注意通學生自修	5.7.	查	1	3.8.9.10.	報告成績	5	修改記分方法	1	27.			
	教室觀察	6.		1	6.	嚴核功課	1	自然常識測試	1	29.			
檢查缺席報告單	8.9.		2	10.15.30.	舉行複習考試	6							

各校教務工作分析表之六 (表七三)

大綱	校次及議案件數		校次	件數	大綱	細目	校次	件數
	細目	件數						
指導事項	指導師範生實習	4	1. 8. 22. 30.	4	始業指導	15.	1	
	指導學生參觀	12	1. 10. 15. 22. 29. 30.	12	指導各科研究會	15.	6	
	指導劣等生自習	4	2. 15.	4	刊物進行辦法	17.	1	
	公佈舊會考試題	1	2.	1	介紹書報	17.	1	
	指導假期工作	7	3. 8. 19.	7	指定預習功課	19.	1	
	指導準備會考	5	3. 6. 16. 20.	5	通知家長認真早夜課	20.	1	
	指導會考及升學	5	5. 10. 17. 19. 21.	5	指導不及格學生重習	20.	1	
	指導畢業班	8	5. 11. 14. 20. 26.	8	指導學生筆記	26. 29.	2	
	指導課外教材	11	7. 8. 15. 16. 23. 29.	11	指導學生專題研究	30.	1	
	公佈正確答案	1	8.	1	審閱級列內容	30.	1	
	指導辯論會	1	8	1	精選壁報材料	30.	1	
	早晚督習	4	9. 14. 20.	4	總數	110	1	
	指導課後自習	11	9. 10. 12. 15. 18. 19. 23. 26.	11	軍訓演習計劃函知家長	1	1	
	升學指導	1	10.	1	社會科同人聚餐	1	1	
	課餘研究指導	5	10. 15.	5	舉行懇親會	2	2	
	指導學生剪報	1	10.	1	函知家長易勉子弟	1	1	
	規定時間為學生解決問題	1	14.	1	職教員聚餐	1	1	
	各科督習	3	14. 18.	3	組織參觀招待委員會	1	1	
指導生活週記	4	15	4	家屬談話會	3	3		
督促課外製作	1	15.	1	家庭報告書	8	8		
決定參加各項專科手續	1	15.	1	總數	18	18		

各校教務工作分析表之七 (表七四)

大綱	校次及議案件數	校次	議案件數	備註
	細目			
鼓勵及懲戒事項	學生遲到罰則	1.8.	2	
	鼓勵學生閱書習字	2.26.29.	3	
	獎勵優等生辦法	1.10.15.16.20.21.24.	20	
	缺課過多者退學	6.	1	
	鼓勵學生作教育論文	8.	1	
	鼓勵學生參加競賽	25.26.	3	
	國英算三科競賽辦法	10.15.17.19.26.29.	22	
	月考試卷擇優揭示	10.	1	
	以女生手工成績充獎品	21.	1	
	名人演講	26.	1	
	競試評定與給獎	10.26.30.	4	
	定期競賽	10.26.30.	5	
	各科競試	10.15.16.26.29.30.	8	
	警告學生加緊用功	13.	1	
	警告劣等生	14.	1	
	公認各級模範學生	14.	1	
	懲戒事項	6.15.19.21.22.23.24.26.	25	
	公佈怠惰學生姓名	15.	4	
	中文會文比賽	15.26.	5	
	演說競賽文藝競賽	15.20.21.26.30.	14	
	振作學生求學精神	19.	1	
	課外活動競賽	26.29.	2	
勸誡學生	1.	2		
公佈學生出品	17.	2		
公佈徵文辦法	8.	1		
總數			131	

校長應會同教務主任辦理的事項統計表 (表七六)

校長應會同教務主任：	已實行者		可交教務處辦理者		可由校長自辦者		須由全校合作者		備註
	校數	百分比	校數	百分比	校數	百分比	校數	百分比	
編製校曆及學生選課須知	24	79.2	4	13.2			2	6.6	其他三項係某專家加入的。
辦理招生事項	20	66.	4	13.2			6	19.8	
辦理測驗及分級事項	18	59.4	9	29.7	1	3.3			
編訂課程	19	62.7	8	26.4	2	6.6			
辦理學生註冊	11	36.3	18	59.4			1	3.3	
規定教科書選擇標準	15	49.5	9	29.7			5	16.5	
聘請教員支配科目及鐘點	19	62.7			11	36.3			
聘請教務員	18	59.4	1	3.3	11	36.3			
視導教學事宜	22	69.6	2	6.6	4	13.2	1	3.3	
職教員進修計劃	20	66			5	16.5	4	13.2	
其他：									
(1) 以特別課程適應個性	1	3.3							
(2) 教學草案及進度表	1	3.3							
(3) 學藝競賽	1	3.3							

(二)表六十八至表七十五，均為「各校教務工作分析表」，內「工作分配」包含工作二十種，(表六十八)「教學研究及規劃事項」，包含工作六十六種，(表六九)「教學實施及教務進行事項」，包含工作百十一種，(表七十)「成績考查及展覽」，包含工作六十三種，「勤惰稽核事項」包含工作十五種，(表七一)「升學及畢業問題」包含工作七種，「補救辦法」包含工作三十六種，(表七二)「指導事項」包含工作三十二種，「聯絡事項」包含工作八種，(表七三)「鼓勵及懲獎事項」包含工作二十五種，(表七四)「教育上設備事項」，包含工作十九種，「調查事項」包含工作五種，「其他教務事項」，包含工作十二種，(表七五)計共工作三百九十四種，為便利起見，仍將各表並列於右，以資參照。

(三)以上係就會議錄中所見的教務工作，由繁雜而化為簡單，足資參考，再就調查長統計所得之結果觀之，校長應會同教務主任辦理的事情有左列十三項：

(表七六)

- (1)編製校曆及選課須知
- (2)視導教學
- (3)職教員進修事項
- (4)招生事項
- (5)聘請教員及支配科目鐘點
- (6)編訂課程
- (7)辦理測驗及分級
- (8)聘請教務員
- (9)規定教科選擇標準
- (10)辦理注冊
- (11)以特別課程適應學生個性
- (12)教學草案進度表
- (13)學生文藝競賽

將表七六，和表六七比較起來，項目相同，內容稍異，然仔細觀之，便知表七六可合併於表六七之中，因為(5)(8)兩項，可歸於第一項，(工作分配)(1)(3)(6)(9)(11)可歸於第二項(研究規劃)(4)可歸於第十三項中，(招生)(10)及(12)可歸於第三項中，(教學實施及教務進行)(13)可歸於第十項中，(鼓勵)如是則表七六，不如表六七，之詳盡，似乎由會議錄所得之結果，優於調查表，實則不然，會議錄所載者，乃教務工作之全體，逐件事情，校長當然不可不知，但不必躬親其事。調查表所填者，乃教務工作中之主要者，這些工作，有時校長可以自為，不必會同教務，如聘員之類是也，有時可交教務為之。而不必躬親者，如註冊是也，有時須由全校合作，不能單靠校長與教務者，如招生是也，其間實實在在由校長會同教務辦理之工作，且最關緊要者，不過：(1)編製校曆及學生須知(2)辦理測驗及分級(3)編訂課程(4)規定教科選擇標準(5)視導教學(6)職教員進修計劃(7)以特別課程適應學生個性(8)擬教學進度表(9)學生學藝競賽等項合「聘員」共十項，不過等於表六十七之(1)至(4)及(10)五項而已，所以校長應該與聞之工作大綱，有十三條，如表六七所載者是也，其必須參加之活動，則為：(1)工作分配(2)研究規劃(3)實施進行(4)勤惰稽核(5)鼓舞懲獎五項，實為表六七之一部也，為校長者，誠能明其大體，知所先後，擇要參加，不使時間浪費於無關緊要之工作中，則教育效率大矣。

(四)我們由各校會議錄中，得到教務方面整個的活動。(表六七)又由調查表中得到校長應行參加的工作，(表七六)比較結果，後者適為前者之一部，可稱教務方面的主要要職責。我們試再看表七十七，——各校教務方面特殊之貢獻，便知教務主要工作中之尤為主要者，究竟是甚麼？表內「辦法」之次數最多，佔 $\frac{31}{41}$ ，「主張」與「設置」，只佔 $\frac{7}{41}$ 與 $\frac{3}{41}$ 可知校長對於教務工作，須為特殊的主張，有完備之設置，尤須有具體的辦法否則雖有主張，徒托空言，雖有設置，徒誇形式，教育之效不著也。按此三十餘種特殊之辦法，實為各校校長心血之結晶，成功之秘訣，非經一番之思索，多次之試行，專心之研究，精密之計劃，周詳之討論，

不能有此特殊之貢獻也。若以此各項，歸納於表六十七之中，則「提高程度方案」，「舉行科學興趣調查」「各科會議」「教學討論」「鼓勵教師著作」「初中教材自編」等項可歸於「研究規劃」之中；又「考試嚴格」「注重月考」「同年會考」「例外測驗」可歸於「考查展覽」之中；「能力分組」「採取討論式」「強迫閱書」「監視自習」「教學視導」可歸於「教學實施」之中；「義務補習」「教學改進」「學科不專用一書」，「注重理化實驗」「校長談話」「課外指導」「注意缺課統計表」可歸於「補救事項」之中；可見分之則為三十餘個不同的方式，合之則研究，考查實施補救四端而已，此四端者，在表六七（工作大綱）中之百分比為最高，足見其為最要者，今各校校長能就主要處做工夫，深合「大處落墨」之原則，宜其有特殊之貢獻也。

總之校長對於教務工作，須將左列三種原則，牢記在心，而後胸有成竹，成績可期也。

(1) 對於教務方面整個的活動，應明瞭無遺。

(2) 對於工作大綱，應知所先後，擇要參加。

(3) 進行工作，時須有主張，有設置，有辦法，從大處落墨，小處彌縫，運用心思，以收宏效。

註一：張文昌著中學教務研究第一編第二章

第三門 關於訓育者

訓育在校內行政上所站的地位差不多和教務是一樣的重要，通常都是相提並論的，有許多事情，簡直分不開是屬於教務的或訓育的，雖然教務是偏重智識上的訓練，訓育是注意道德上的訓練，統而言之，皆訓練也。且就字義揣摩之，「以善先人謂之教」，則教務工作，亦須顧及道德方面之講求矣。而訓育工作，也不是單指德育問題，乃整個的教育問題。陳啓天先生說的好：『要知學生是個「生」之全體，Living whole 把他當作整個的統一的，從各方面訓練，然後能完成他的全我。』（註一）因此近來許多中學校，主張「訓教合一」，實在是很合道理，此處為分析便利起見，仍作兩門敘述，若將此兩門的百分比合起來，幾等於百分之六十，可見校內一切活動，教導實居強半，則其重要性，明明可見矣。再就讀案件數比之，各在一千件以上，就工作種類比之，教務三九四種，（表六七）訓育三七九種，（表七八）亦相差無幾，二者所居之地位，可謂勢均力敵，不相上下也，教務工作，已述如前，茲將訓育工作，說明如次：

二十二年度各中學訓育工作大綱統計表 (表七八)

議案件數及百分比	議案件數	百分比	地位	備註
工作大綱				
訂定規程，標準，及實施辦法	128	11.9	3	
指導日常生活及公共服務	212	19.6	2	
指導課外活動及思想行為	373	34.5	1	
改進學校風紀及團體行動	85	7.9	5	
開訓育會議	11	1.0	10	
向學生談話	31	2.9	7.5	
處理及懲獎	121	11.2	4	
社會家庭之聯絡	48	4.4	6	
操行成績之評定	30	2.8	9	
公佈或報告	10	0.9	11	
其他訓育事項	31	2.9	7.5	
總數	1080	100		

表七八由「各校訓育工作分析表」(表七九至八五)綜合而成，是學校整個訓育工作的大綱，其第一項為訂定規程標準及實施辦法，可以說是訓育上的「立法」；第二第三兩項，為「指導日常生活及公共服務」和「指導課外活動及思想行為」可以說是積極的指導；第四項為「改進學校風紀，及團體行動」，多半是消極的禁止；第五項為「會議」第六項為「談話」；第七項為「處理」及「懲獎」；第八項為「社會家庭之聯絡」；第九項為操行成績之評定，第十項為公佈或報告；第十一項為訓育上零星工作。約而言之：訓育上整個的工作，可以說是包含「立法，指導，改進，會議，談話，處理，聯絡，評定，佈告，其他」十個大綱。蓋必先立法規，而後辦事上有所遵循，天經地義，必然之理也。規程立，標準定，辦法擬，然後從事實施，而實施之主要工作，應為積極的指導，故表內二三兩項之百分比合起來，為百分之五五，超過半數以上，則各校訓育工作之注重點，昭然若揭矣。至若消極的禁止，非訓育之上策，只可視為輔助功夫，故表內百分比只佔百分之七·九，遠不及

二，三，兩項之多，因是可斷言：訓育當以指導為主，以改進為輔也，次就進行方式言之：主任獨裁，不如廣益集思之合理，是故有「訓育會議」；禁止森嚴，不如忠告善導之相宜，是故有「學生談話」；就此兩項比一比，我以為職教員無論如何會議，會議方法無論如何妥善，終不如學生心悅誠服，自然就範之為愈，故各校對後者之工作，幾等於前者工作之三倍，蓋一則佔百分之二·九，一則只佔百分之一也。既經開導，而仍見良莠不齊，於是濟之以賞罰，使善者有所勸，而惡者有所懲，此種工作，亦佔訓育上重要位置，其百分比約為十一，然此法必不得已而後用之，為防患未然計，為得社會同情計，事前須有社會及家庭之聯絡，此等工作的百分比，幾與第六項之「學生談話」相同，故亦頗關緊要，因教育事業，學校只能負一部分的責任，社會家庭，必予以有力的幫忙，然後「雙管齊下，兩路夾攻」，青年舉動，方能納於正軌也。至「成績之評定」，不過訓育上收穫工夫，報告及其他，不過訓育上例行手續。均非主要的工作，所以牠們的百分比甚低啦。

表七九，至表八五，為表七八之細目，合計起來共得工作三百七十九種，其間足資取法之處實多，為便利主持訓育者參閱起見，仍將各該表按序列左：

表七九包含「訂定規程標準及實施辦法」。其工作共八十七種，所定原則規程，標準，方針，辦法，草案，大綱，方案等項，不一而足，可供參考。

表八十包含「指導學生日常生活及公共服務」，其工作共五十七種，對學生作息時間，生活狀況，以及團體意識之訓練，善良習慣之養成，無時無地，不加留意，堪資取法。

各校校訓育工作分析表之一 (表七九)

大綱	校次及議案件數		件數	校次	校次及議案件數		件數	校次	校次及議案件數		件數	備註
	綱目	數			綱目	數			綱目	數		
訂定規程、標準及實施辦法	商議新生活運動辦法	3.25.	2	18.30.	2	加緊管理方法	1	27.	1			
	操行成績考查辦法	9.10.18.	13	18.	1	寄宿請假辦法	1	27.	1			
	修正中心訓練辦法	26.29.		18.	1	學生儲蓄辦法	1	29.	1			
	體操訓練具體辦法	10.	1	19.	1	劇匪演說獎勵辦法	1	29.	1			
	紀律訓練具體辦法	10.	1	21.	1	遵守信條獎勵標準	2	29.	2			
	生活軍風化實施方案	10.	1	21.	1	違反信條懲戒標準	2	29.	2			
	講課懲戒規程	10.13.	2	22.	1	週記收集及計算成績法	1	29.	1			
	文藝競賽獎勵辦法	11.	1	22.	1	操行成績提高標準	1	26.	1			
	學生請假規程	13.17.27.	3	23.	1	規定學生課外發表演物辦法	1	30.	1			
	備生讀書方法	13.	1	23.	2	救國儲金辦法	1	30.	1			
	家庭佈置及管理方針	13.	1	23.	1	假期管理及懲戒辦法	1	30.	1			
	清潔運動辦法	13.	1	23.	1	宿舍支配辦法	1	30.	1			
	決定訓育方針	15.	1	24.29.	2	擅自離校懲戒辦法	1	30.	1			
	規定導師主要任務	15.	1	24.	1	熄燈後燃燭懲戒辦法	1	30.	1			
	規定各級操行標準	16.25.29.	3	24.	1	自修點名辦法	1	30.	1			
	修訂訓育規程	16.25.	2	24.	1	教導學生共同生活辦法	1	30.	1			
	學生出校辦法	17.18.	5	24.	1	取締遲到辦法	1	30.	1			

各校校訓育工作分析表之三(表八一)

大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	校次及議案件數		校次	議案件數	校次及議案件數		校次	議案件數	備註
	細目	大綱			細目	大綱			細目	大綱			
增	課間操採衣須一律	課間操	1.	1	社會問題研究會	12.	2	姊妹校集會	17.	1	17.	1	歡會進德會各種研究會音樂會辯論練習會等種各週活動不一，學生興趣會，大掃除，郊遊，英文國文測驗，預備小考，演說比賽，和會活動師生聯光華附中每星期三下午不授課全校舉行一種課外活動有新生談話會，成立組
			1.	1	課外團體生活討論會	12.	2	學生狀況調查	26.	2	26.	2	
			2.13.	2	課外參觀事項	12.13.20.	6	各級舉行學行調查	16.	2	16.	2	
			4.	1	參加九一八紀念	13.	1	新生個別性行調查	10.15.16.	6	10.15.16.	6	
			4至24.	29	組織各種課外研究	13.	1	防止遊戲與正課衝突	.	2	.	2	
			4.5.15.	3	組織口琴團	13.	1	集會時由教師主講	6.	6	6.	6	
			6.	1	組織自行車團	13.	1	注意學生日記內思想	15.18.	4	15.18.	4	
			6.	1	組織網球團	13.	1	及問題	8.	2	8.	2	
			8.9.12.17.	8	組織游泳團	13.	1	學生思想調查	21.	20	21.	20	
			21.19.	1	規定每週活動	13.	1	星期三課外活動	1.至30.	59	1.至30.	59	
			8.	1	組織各種棋樂團體	13.	1	各種競賽	15.	4	15.	4	
			8.13.	2	規定各種會期	13.	1	審查晚報稿件	15.	2	15.	2	
學	參加國貨宣傳	職業指導及升學指導	11.13.17.	4	參加市民大會	13.	2	課外運用手職製作品	15.	2	15.	2	光華附中每星期三下午不授課全校舉行一種課外活動有新生談話會，成立組
			12.	8	參加郊遊	15.	1	養成學生良好學習習慣	15.	2	15.	2	
			12.13.	16	學術委員會	15.	1	度	15.	2	15.	2	
			12.13.	3	各項專科研究(共十	15.	1	請教師負訓管責任	5.	2	5.	2	
			12.	4	五種)	15.	1	請名人演講	2至20.	21	2至20.	21	
			12.	4	組織植樹委員會	16.	1	規定導師接見學生時	13.15.	4	13.15.	4	
			12.	2	規定遊藝活動	16.	1	間	13.	2	13.	2	
			12.	2	指導發刊	16.	1	舉行科學表演	13.	2	13.	2	

英文演說學會	12.	2	新年同樂會	16.20.	2	緊急集合避災練習	13.15.17.1	12
英語研究會	12.	3	交誼會	16.	1	選舉設計	8.29.30.	4
攝影研究會	12.13.	3	全期課外活動秩序表	17.	1	法庭設計	13.17.	6
圖畫研究會	12.13.19.30.	5	競放風箏	17.	1	禮節衛生，公德設計	13.	12
西樂研究會	12.18.19.	4	種玉蜀黍	17.	1	旅行設計	13.	21
數理化研究會	12.	27	姊妹級歡送會	17.	1	審查教科校刊	15.17.18.21.	8
生物研究會	12.	9	課外活動原則	19.	1	指導保存物品方法	15.	2
無線電研究會	12.	2	指導課外作業	23.24.29.	3	各種測驗之舉行	15.17.19.2	15
文藝研究會	12.	2	新校舍落成籌備會	26.	1			
史地研究會	12.	2	各種研究會	26.	1		1.26.	
								373

濃厚願收調教合一之功云。

各校校訓育工作分析表之四 (表八二)

大綱	細目	校次	議案件數	大綱	細目	校次	議案件數	校	次	議案件數	備註
改進學校風紀與團體行動	維持教室秩序	1.	1	增加勞作減少校工 檢査學生讀物 籌備聯歡會 禁止吸紙煙 禁止舍外出 宿舍考美 禁止妨礙學校秩序之 言論 厲行寢室規約 教室考美事項 紀念週點名 考試週維持秩序 假內學校秩序 加嚴門禁辦法 籌備交誼會 公僕樂部，指定地點 學校紀念會 早操點名一律 制服考級試會查 會各級集生活週記 注意	18.	1	18.				
	新生活糾察委員會成立	3.	1		20.	1	20.				
	整頓校風注意管理	4.8.	3		4.11.7.20.21.22.	11	4.11.7.20.21.22.				
	致室失物預防	6.18.	2		24.	1	24.				
	注意多事之五月	6.	1		24.	1	24.				
	稽查學生治當書籍或小	6.	1		6.30.	4	6.30.				
	禁閱不正當書籍或小	6.15.	2		1.	1	1.				
	報		2		9.	1	9.				
	鼓勵學生愛護公物	6.	2		9.	1	9.				
	集會時必有唱歌	6.	2		1.8.	2	1.8.				
	舉行勞作運動之示範	10.	1		2.	2	2.				
	改整風紀	10.	2		9.18.	6	9.18.				
	整頓勝早操紀念週	10.	2		9.	2	9.				
	秩序		2		10.	2	10.				
	注意公民訓練	13.29.	2		10.	1	10.				
	風紀委員會	15.18.	2		11.	1	11.				
	導師與學生共同生活	15.16.	2		11.	2	11.				
	調查學生用度	17.	1		13.15.	1	13.15.				
	鼓勵學生閱報	17.	1		13.	2	13.				
	參加交誼會	17.	1		15.16.	1	15.16.				
紀律，敏捷，禮貌，儉樸	18.	1	17.	2	17.						
訓練		1	26.	6	26.						
注意學生言行思想	18.	1	15.17.30.	6	15.17.30.						
取締無謂之舉動	18.	1									
舉行勉勵會	13.	2									
總數						85					

各校訓育工作分析表之五 (表八三)

大綱	校次及議案件數		備註
	細目	校次	
開 訓 育 會 議	定期開會	1. 9.	2
	開擴大訓育會議	2.	1
	召集班級會議	5.	1
	徵求整頓軍訓意見	15.	1
	舍務會議	17.	1
	討論指導工作	18.	1
	訓育委員會	19.	1
	開訓導會	23.	1
	導師會議	30.	1
	課外作業訓練會議	17.	1
	總數		11
向 學 生 談 話	解釋新生活真義	3.	1
	個別訓話	9. 15. 17. 18. 30.	8
	舉行級別談話	10.	1
	切實開導使學生明瞭情形	13.	1
	導師訓話	15. 30.	2
	施行特別談話	15.	1
	舉行公共談話	15	1
	朝會訓話	17.	1
	輪值訓話	17.	1
	紀念週訓話	20.	1
	新生談話	21. 23.	2
	召集新舊女生談話	23.	1
	室長談話	29.	1
	誥誠不及格學生	19.	1
	討論新生活問題	13.	3
	討論宣傳國貨辦法	13.	2
訓話時令學生筆記	15.	1	
週會演講	21.	2	
	總數		31

各校訓育工作分析表之六 (表八四)

大綱	細目	校次及議案件數		大綱	校次及議案件數		備註	
		校次	件數		校次	件數		
處理及懲獎	處理宿舍燃燭問題 學業操行體育成績優者給獎 演說成績優者給獎 童子軍成績優者給獎 獎勵努力學生 獎勵一學期全未缺課者 獎勵宿舍整潔 獎勵學生投稿青年之友 獎勵品獎金 獎勵事項 懲戒學生 警告低劣學生 禁止或懲勸事項 懲戒考試舞弊 升留級問題及退學事項 忘帶書籍懲戒辦法 不及格學分及警告辦法 缺席扣分及警告辦法 失物查辦法 處理學生衝突 處理遲到及曠課	9. 2. 9. 10. 2. 23. 2. 6. 16. 19. 20. 2. 1. 2. 30. 10. 10. 11. 6. 15. 6. 15. 18. 2. 10. 15. 16. 1. 6. 20. 21. 23. 6. 9. 15. 16. 29. 8. 15. 9. 20. 21. 17. 18. 2. 8. 17. 19. 2. 6. 8. 10. 15. 20.	2 5 2 1 8 2 1 1 5 17 40 5 5 1 2 1 1 6 1 2 12	社會及家庭之聯絡	實行家庭訪問 會同家長約束學生 舉行懇親會 成績展覽會 希望家長協助各點 女子生活學級懇親會 採取家長意見改進訓育方法 家屬談話會 接洽家庭 家屬意見調查表 學生家屬調查表 家長通知書	8. 20. 9. 13. 22. 13. 22. 15. 15. 17. 17. 18. 18. 19. 25.	3 1 13 3 1 1 1 21 1 1 1 1 1	
		總數		121			48	

各學校訓育工作分析表之七(表八五)

大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	校次及議案件數		校次	議案件數	校次及議案件數		校次	議案件數	備註	
	細目	和			細目	和			細目	和				
操行成績之評定	請全體教員開列不守規則學生	2.	1	23.	籌備軍訓	23.	1	23.	組織消費合作社	2.15.	2			
	採行成績表之計劃	6.	1	2.	追悼抗日陣亡將士	2.	1	2.	級任評閱假期作業	29.	2			
	學生品學評語表	6.	1	8.	研究高三學生出路問題	8.	1	8.	徵文事項	22.	2			
	討論學生操行	6.16.20.	9	11.	成立生產訓練設計委員會	11.	1	11.	推舉羣育委員會	30.	1			
	採行考查表式	8.30.	3	18.	放映電影	18.	1	18.						
	評定學生操行	9.16.22.24.2	9	18.	調查黨員	18.	1	18.						
	核定畢業生成績	6.18.	3	20.	參加黨部擴大紀念週	20.	1	20.						
	請各教師彙學生操行成績	22.16.30.	3	29.	自治會請求事項	29.	1	29.						
	擬製學生臨時操行考查表	23.	1	2.	函請教師准時到校上課	2.	1	2.						
	總數	25.	2	2.	整理同學錄調查事項	2.	1	2.						
	紀念週規則由級任通知	1.	1	6.16.	懸掛標語辦法	6.16.	2	6.16.						
	報告訓育概況	1.	1	6.18.	大門啓閉時間	6.18.	2	6.18.						
	公佈新生活須知	3.	1	8.	氣候測驗記載	8.	1	8.						
	填發學行狀況報告表	10.	1	9.	訓育上工作分配	9.	1	9.						
	各種計劃登載校刊	13.	1	9.	電燈開放時間	9.	1	9.						
	學生假期報告	18.	1	10.25.	加嚴門禁辦法	10.25.	2	10.25.						
	公佈本處各種統計	18.	1	10.	級任輪流值日	10.	1	10.						
	學生悔過情形	29.	1	17.	修改朝會時間	17.	1	17.						
	導師報告學生生活狀況	30.	1	17.	修改校徽式樣	17.	1	17.						
	報告生活週記遞交辦法	30.	1	18.	訓育事項臨時登記	18.	1	18.						
			19.	學業興趣調查	19.	1	19.							
總數		10						總數			31			

表八十一包含「指導課外活動及思想行爲」，其工作共八十四種，舉凡學生一切課外組織如：研究，參觀，娛樂，運動，旅行，出版，交際，聯絡，修養，以及熱心愛國種種活動，包括無遺，其間如金陵中學之各種研究會，中華，振華兩女中之每週活動，揚州中學之「專科研究」，項目多而成績著尤足令人佩服，至光華中學之「星期三下午活動」，指導得法，種類亦多，尤能引起學生濃厚之興趣，以收訓教合一之功云。

表八十二包含「改進學校風紀與團體行動」，其工作共四十五種，就中雖多消極的禁止，涉於訓育上例行的工作，然如「勞作運動之示範」，大有「以身作則」之精神，「生活週記之注意」，深合「三省吾身」之原則。一則可使學生觀感興起，養成勤勞耐苦之習慣，一則可使學生日夕省察，養成思想純潔之青年。他如「注意公民訓練」「鼓勵學生閱報」「師生共同生活」「增加勞作減少校工」「調查用度，提倡儉樸」等細目，均屬訓育上積極的工作，其改進校風之力量，殊非鮮少也。

表八十三包括「開訓育會議」及「向學生談話」兩項，其工作共二十八種，一則徵求衆意，冀獲集思之益，一則誥誡淳淳，期收感化之功，其間如「舉行個別談話」，「級別談話」，「誥誡不及格學生」，「討論新生活問題」，均訓育上成功之要訣也。

表八十四，包含「處理及懲獎」與「社會及家庭之聯絡」，其工作共三十四種，一則藉鼓勵懲戒，以補指導工夫所不及，一則聯絡社會家庭，擴大訓練之範圍。法良意美，皆屬可行，其間如「獎勵投稿及整潔」，「懲戒忘帶書籍及考試舞弊」，又如「學校會同家長約束學生」，「採取家庭意見，改進訓育」等，雖屬通常辦法，然在訓育上迭奏奇功者，莫非此道也。

表八十五包括「操行成績之評定」「公佈或報告」和其他訓育上零星工作，共四十四種一為訓育上結束工夫，一屬訓育上例行工作，事雖平常，然苟處理不得其宜，每多發生反響，致生事端，故亦不可不慎也。此間足資取法者：如「請全體教員評定學生操行」，如「將各種設計登載校刊」，如「研究學生出路問題」，如「

函請教師准時上課」，如「學業興趣調查」，如「級任輪流值日」，如「組織消費合作社」，如「注意假期作業」及「注意生活週記」等等細目，誠能一一實施，切實辦理，於青年身心修養，關係殊為密切也。

以上各表，專就會議錄中，看出各校訓育的工作，可稱訓育上整個的活動，再就調查表內統計之，看看校長應行參加的工作，是甚麼？我們由表八十六可以看出，除聘請訓育員外，其餘各項，校長皆有會同訓育主任辦理之必要，其間最主要者為(1)(2)(3)(6)(10)(11)等項即：

校長會同育主任辦理的事項統計表 (表八六)

校長會同育主任：	已實行者		可交訓育主任者		由校長自辦者		由全校合作者		備註
	校數	百分比	校數	百分比	校數	百分比	校數	百分比	
編訂範模學生及自省等表	24	79.2	3	9.9	1	3.3	2	6.6	
擬定訓育原則, 方針, 標準, 方法	23	75.9	2	6.6	1	3.3	4	13.2	
獎懲方法及條例	23	75.9	3	9.9	1	3.3	3	9.9	
訓育實施細則	14	46.2	12	39.6	1	3.3	1	3.3	
訓育活動範圍	13	42.9	10	33	1	3.3	2	6.6	
關於訓育上各種組織	24	79.2	4	13.2	3	9.9	2	6.6	
指定訓育上負責人員	17	56.1			12	39.6	2	6.6	
聯絡家庭辦法	18	59.4	8	26.4			3	9.9	
規定學生操行考查辦法	15	49.5	6	19.8			5	16.5	
解決訓育上困難問題	19	62.7	2	6.6	1	3.3	8	26.4	
處理臨時發生重大事項	20	66	3	9.9	2	3.3	4	13.2	
聘請訓育員	14	46.2	1	3.3	15	49.5			

- (1) 編訂模範學生，學生自省表，及課外活動曆
- (2) 擬定訓育方針標準及方法
- (3) 獎懲方法及例條
- (6) 關於訓育上各種組織
- (10) 解決訓育上困難問題
- (11) 處理臨時發生重大事項

尚有次要工作為

- (4) 訓育實施細則
- (5) 訓育活動範圍
- (7) 指定訓育上負責人員。
- (8) 聯絡家庭辦法
- (9) 規定學生操行辦法

以上五種訓育活動，也是校長應行參加的，綜合起來，(1)(2)(3)(4)(5)(8)(9)七項可以歸納於訓育上「立法」欄內，第(7)項可歸「用人」欄內，第(6)項是屬於「組織」，第(10)及(11)是解決困難及處理案件。簡言之：校長對於訓育工夫，應持五種原則：

- (1) 用人適當
- (2) 組織嚴密
- (3) 立法妥善
- (4) 解決得法
- (5) 處理公平

而其最主要功夫，尤在(4)(5)兩項，稍一不慎，事變隨之，影響校風，至為重大，且此等功夫，全憑經驗，運用之妙，在乎一心，在書本上，找不到十全辦法也，為校長者幸留意焉。

訓育上整個工作及主要功夫，既如上述，再看表八七，則其特殊之辦法，亦不難窺見全豹矣。該表內容：「主張」的百分比，佔二五，辦法的百分比佔七五，可見訓育工作，重在實施，空談理論，無濟於事也，但必先有主張，而後辦法有所依據，亦必然之理也，三分原則，七分實行，則成爲訓育功夫之完璧矣。

按「主張」欄內，有「以身作則」，是人格化，有「提倡勞動」，是勞動化，有「養成獨立精神」及「養成實事求是的精神」是獨立化與求是化，有「以理說服學生」是理智化，「積極輔導不重消極辦法」是積極化，「實行自治使學生活動」，是實行化，細加分析，則訓育精神，胥在於是焉，綜合之：則成一種學校的風氣，——(1)人格化(2)勞動化(3)家庭化，(4)軍事化(5)自立化(6)求是化(7)理智化(8)積極化(9)實行化——既有如是純粹之校風，更加以種種訓練的「方法」，如表八十七內所載者，逐一實施之，則訓練之功顯矣。

批評和建議

陳啓天云：『中學訓練是各種訓練，——體育，計育，羣育，性育，美育，和智育，的總稱，離開各種訓練，不能建立訓練的理想；拋却各種訓練，也就無所謂訓育或德育了。中學惟一要義，是在一方以這種理想，實現於學生日常生活中，以完成個人的品性，而一方又以這種理想，灌注於學校的全體，而發展學校的精神，是即所謂校風或學風了。訓練，到可以完成品性發揚學風就算完全達到目的』。(註二)

今試以此爲標準，以批評各校訓育上特殊之辦法：

軍事訓練，童子軍課間操，「體育」之訓練也。導師團，生活團，進德會，師生共同生活，「羣育」之訓練也。英文背誦，演說比賽，取締曠課，監督自習，「智育」之訓練也。清潔比賽，修學旅行，「美育」之訓練也。惟「性育」訓練及「生計」訓練辦法，尙無具體辦法，似爲今日學校訓育上一般之缺陷。

再把整個訓育上的工作和教務工作比一比，則教務上尙有教學視導，而訓育上則絕無訓育視導，Supervision of Discipline (註二)是亦一缺陷也。

這訓育視導，就是視察訓育上的實況，而加以適當之指導，使減少訓練上的困

難，而增其功效，陳啓天嘗謂我國中學校長，很少能盡訓育視導者Supervisor of Discipline 的責任，其原因則在於：

- (1) 校長不十分明瞭他負有訓育視導的責任，
- (2) 校長品學不足以視導教師的訓育，
- (3) 校長忙於外交，無暇及此，
- (4) 教師不願意受視導
- (5) 校長視導不得其法，難使教師樂受其指導。

歸納起來，千鈞重任，責在一人，為校長者，宜自省焉。

建議：訓育上既有上述諸種缺陷，關係青年學子。國家前途，至為重大，不可不急圖補救之方，謹就管見所及，略陳原則如次以為本段之結束：

- (1) 實行訓教合一，使學生才智與道德並增。
- (2) 學校職業化，以補生計訓練之缺陷。
- (3) 注意性育訓練，養成純潔青年。
- (4) 提高中學校長程度，以便實施教學及訓育指導。
- (5) 採取級任制，厲行師生共同生活，以收人格感化之功。

註一：陳啓天著：中學訓練問題第十三頁

註二：同上第十六頁

註三：同上第六段

第四門 關於養育者

教導方面所注意的，無非品性之陶冶，智識之灌輸，體格之鍛鍊，羣性之栽培，以及生計教育之提倡，性教育之實施等項而已。所謂德，智，體，羣，性，計，諸育是也。而學校養育係包括體格訓練及健康方面而言，則體育已包在養育之內矣。至「健康之精神，宿於健康之身體」，亦係教育者之口頭禪，美國教育家Whipple著How to Study effectively一書。開宗明義，便提出「保持身體之健康」，示人以合宜之運動及適度之睡眠，(註一)則智育與養育之關係，亦明明可見矣。蓋人

生除却健康，天下無可成之事也。茲復舉波比忒Bobbilt與廖世承二氏之言以為證：

(1) 波比忒之言曰『大凡生活力充足者，則其沿邊之生活亦豐富，能於一時之間窺見多事，故其人之心理範圍，極寬廣而有遠見，……自能為一切有關係者謀利益，若是之人，乃能在道德上負責』(註二)是養育與德育有關也。

(2) 波氏又云：『欲訓練吾民族，使成為有效率之公民，則第一重要問題，在注意體育上之訓練，以植其基礎』，(註三)是養育與羣育有關也。

(3) 氏又云：『使人身體上有充分的生活力，實為求職業的效率中第一要素』(註四)是養育與計育有關也。

(4) 廖世承先生之言曰：『抑制性育衝動，是最劣的方法，最好與以相當的出路，使發洩到別方面去，在中學校內，如課外運動，競技比賽，野外露宿，……從青年性育方面看來，都有重大之價值，在消極方面：(1)應禁止兒童飲酒，(2)衣服要長短適度，(3)注意睡眠時間，(4)防止獨處隱室』，是養育與性育有關也。(註五)

由此可知養育在教育上的價值，非常重大，所以在各校會議錄中，統計的結果，除行政教導以外，便是養育所站的地位，(表五七)至其工作大綱，則由表八十八，可以看出來：(表八八)：

各校養育工作大綱統計表(表八八)

案件及百分比 工作大綱	議案件數	百分比	地位	備註
體育管理及設備	45	10.4	2	
體格檢查及補救	25	5.8	3	
健康教育計劃與實施				
A.運動	96	22.3		
B.衛生	160	37.1		
C.營養	49	11.4	1	
D.疾病預防及處理	42	9.7		
其他	14	3.3	4	
統計	431	100		

該表裏面分爲三項：

(一)「體育管理及設備」，其百分比爲一〇·四，佔第二位，(二)「體格檢查及補救」其百分比爲五·八，佔第三位，(三)「健康教育之計劃及實施」其百分比爲八〇·五，(內包運動，衛生，營養，疾病預防等項)佔第一位，其他養育上例行事項的百分比爲三·三佔第四位。

就健康教育計劃與實施內，最主要者，爲衛生，其百分比爲三七·一，次爲運動，其百分比爲二二·三復次爲營養，其百分比爲一一·四最後爲疾病預防及處理，其百分比爲九·七。

可見學校對於學生養育的工作，在乎積極的訓練，以培養生活力，不在乎消極的預防及處理疾病。能在積極方面做工夫，則『康強者不需醫士』，自無注重消極工作之必要，所以校長對於學生養育，應從運動，衛生，營養，各方面着想，使健康之精神，宿於健康之身體，則教育之效用宏矣。

表八十九包含「體育管理及設備」和「體格檢查及補救」，計工作二十三種。表九十包含運動事項，計工作三十五種，表九十一包含衛生事項，計工作四十一種，表九十二包括營養事項，疾病預防及處理，等項，計工作三十八種，這幾個表可算是表八十八的細目，茲並列於後，以供參照。

表八九

各校養育工作分析表之一 (表八九)

大綱	校次及案件	校次	議案件數	備註
	細目			
體育管理 及設備	準備運動會及體育會議	4.	2	
	預備體育視察	4.	2	
	球類補助費	6.	2	
	暫禁露營	6.	2	
	削平操場土堆	8.	2	
	購備運動場	10.	2	
	組織代表隊分配指導員	10.	2	
	體育實施概況	18.	2	
	體育會議	18.23.29.30.	5	
	舉行童子軍露營	18.	2	
	童子軍檢閱	18.	3	
	公佈體育課程標準	18.	2	
	改選體育委員會	23.	2	
	體育設備概況	23.	2	
	給體育獎品	23.	2	
	職教員參加早操	26.	2	
	召集體育委員會整理體育	27.30.	3	
	級任輪流領隊並監督賽球	2.	2	
	保存團體錦標	6.	2	
管理課外活動	15.	2		
總數			45	
體及格補 檢救 查	體格檢查	1.8.10.15.16.1 7.21.22.26.30.	21	
	測驗體重身長	8.	2	
	補救不健全學生	17.	2	
總數			25	

各校養育工作分析表之二 (表九十)

大網	校次及議案件數		校次	議案件數	大網	校次及議案件數		校次	議案件數	備註
	細目	細目				細目	細目			
運動事項	推定運動會籌備員		1.	2		注意課間操團體操	6.	3		
	開運動預備會		1.	2		級際運動比賽	8.12.30.	4		
	運動糾察事項		1.	2		球類比賽規程	8.10.	3		
	發給運動獎品		2.	2		指導課外運動	10.	2		
	津貼參加全運運動員		2.	2		參加全國運動會	13.	2		
	運動會應注意事項		2.18.	3		檢查各生早操姿勢	15.	2		
	選擇運動選手		5.	2		改定早操時間	15.27.30.	4		
	運動會進行事項		6.16.	8		體育比賽	15.	2		
	各班籃球比賽		6.	2		厲行晨間健身操	16.	2		
	舉行運動會		8.11.18.26.30	11		獎勵運動	16.	2		
	參加江浙私中籃球錦標比賽		12.	2		健足每週舉行一次	18.	2		
	參加首都運動會		21.	2		優待球員	19.	2		
	參加市運動會		22.	2		師生賽球	20.	2		
	參加中等聯合會球類比賽		23.	3		注重體育普及	29.	2		
	組織球隊選舉幹事		2.12.	3		規定早操點名辦法	30.	2		
	選拔籃球選手		2.	2		總數		96		
	提倡私人球隊及級隊		2.	2						
	積極練習球隊		2.10.	3						
	課外運動實施方案		5.	2						
	恢復早操		6.10.	4						

各校校養育工作分析表之三 (表九一)

大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	備註
	細目	目				細目	目			
衛生事項	舉行衛生個性談話	15.	2	2	全校衛生方案	8.	2	8.	2	
	酌定更換裝時期	15.	2							
	巡視大掃除	8.11.15.18.20.	11	11	整理衛生室視察環境	8.15.	4	8.15.	4	
	清潔檢查分辦法	21.26.29.30.	3		消毒衛生室視察環境	8.				
	清潔檢查分辦法	29.30.	3	3	規定浴室開放時間	10.	2	17.	2	
	指導學生睡眠	21.30.	3		衛生演講	17.				
	勸告學生沐浴	30.	2	2	運動場衛生事項	10.	2	11.24.	2	
	整齊臥具被褥	18.	2		實行分食	10.				
	舉行健康檢查	10.18.	2	2	分食同時併行	11.	2	12.13.15.21.2	2	
	取掃地吐痰	10.18.	2		清潔運動	11.				
	注意學校飲料	15.	3	3	洗盥室衛生問題	2.25.30.	24	15.	24	
	膳室衛生事項	3.8.10.	3		設置浴室	2.25.30.				
	厨室衛生事項	3.15.17.30.	6	6	自修室衛生檢查	15.29.	3	15.29.	3	
	組織衛生委員會	3.8.10.15.16.	5		床鋪清潔調查	15.29.				
	整潔學生自理	3.15.18.25.26.	7	7	清潔檢查表	18.	4	20.27.29.	4	
	宿舍清潔由學生自理	30.	7		清潔檢查表	18.				
	宿舍清潔由學生自理	4.9.10.15.26.	13	13	衛生處視察	20.	2	22.	2	
	維持校內清潔	6.8.15.	13		來校視察	20.				
	不許在外吃東西	6.8.15.	7	7	整潔比賽	24.	2	24.	2	
	宿舍清潔由學生自理	6.8.15.	7		清潔浴室	24.				
	宿舍清潔由學生自理	6.8.15.	11	11	清潔浴室	25.	2	29.30.	2	
	維持校內清潔	6.8.15.	11		清潔浴室	25.				
	宿舍清潔由學生自理	6.8.15.	2	2	撲滅宿舍臭蟲	29.30.	3	30.	3	
	宿舍清潔由學生自理	6.8.15.	2		整潔宿舍	29.30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍	30.	2	30.	2	
	宿舍清潔由學生自理	8.	2		整潔宿舍	30.				
	宿舍清潔由學生自理	8.	2	2	整潔宿舍					

各校養育工作分析表之四 (表九二)

大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	備註
	細目	目				細目	目			
營養事項	食堂加菜問題	6.	6. 10. 11. 19. 21.	2	其他養育事項	擬調養室規程	16.	2		
	更換廚房改良膳食	6. 10. 11. 19. 21. 27. 29.		9		防衛白喉	16.	2		
	食堂新辦法	6.	6. 18. 25. 26.	2		傳染病隔離辦法	17.	2		
	禁止零食	6. 18. 25. 26.		5		種天花	17. 18.	3		
	檢查食堂飯菜	6. 25.		3		病假銷假及扣分辦法	18.	2		
	管理廚房膳室	8.		2		檢查大便	15. 25.	3		
	禁止在宿舍用膳	10.	10. 13. 15. 17.	2		學生用藥及就診辦法	15. 26.	3		
	膳食委員會工作	10. 13. 15. 17. 21. 30.		9		疾病處理辦法	30.	2		
	膳廳設置碗櫃	18.		2		校醫住校問題	15.	2		
	消費合作社只准賣燒餅	18.		2		重建調養室		2		
疾病預防及處理	學生一律在校包飯	19. 27.		3	改進調養室	15.	2			
	廚役隨勞水之設備	20.		2	總數	6.	4			
	關於茶水之設備	29.		2	增加體育費	10.	2			
	膳廳戒煙辦法	30.		2	體育規程	11.	2			
	總數	30.		2	組織健康委員會	29.	3			
	預防傳染病媒介物	3. 15. 18.		4	胡操缺席辦法	18. 29.	3			
	校醫診病時間	4. 20. 21. 30.		5	修訂體育成績考查規程	29.	2			
	校醫室購置藥品	6. 9.		3	體育不及格補考辦法		2			
	打防疫針	6. 15.		3	總數	29.	14			
	檢查砂眼辦法	8.		2						

校長會同校醫或體育主任辦理的事項統計表(表九三)

任：校長會同校醫或體育主任	已作者		擬作者		以爲不必作者		需要程度		備註	
	校數	百分比	校數	百分比	校數	百分比	價值	百分比		
舉行全校體格檢查	25	83	4	13.2	1	3.3	28	93	4.5	需要程度的價值等於：(已作) - (不必作) + (擬作)
編訂學生衛生法	8	27	10	33	6	19.8	12	40	17	
擬定學生體育標準	23	77	5	16.5	1	3.3	27	90	6.5	
衛生及體育設備	26	87	2	6.6			28	93	4.5	
編造關於養育方面之預算	10	33	8	26.4	7	23.1	11	37	18	
舉行健康比賽	11	37	12	39.6	2	6.6	21	70	13.5	
舉行衛生健康週	14	47	9	29.7	4	13.2	19	63	15	
全校打防疫針	25	83	1	3.3	2	6.6	24	80	10	
舉行校內運動	18	60					28	93	4.5	
檢查膳宿情形	30	200					30	100	1	
隔離傳染病	23	77	1	3.3			24	80	10	
編製傳染病常識表	9	30	16	52.8	1	3.3	24	80	10	
舉行或參觀衛生展覽會	22	73	4	13.2	1	3.3	25	83	8	
按照青年個性實施性教育	10	33	11	36.3	4	13.2	17	57	16	
調查學生營養情形	20	67	4	13.2	2	6.6	22	73	12	
調查學生家庭環境	21	70	6	19.8			27	90	6.5	
注意青年精神健康	28	93					28	93	4.5	
調查學生有何政治趨向	19	63	5	16.5	3	9.9	21	70	13.5	

養育工作大綱，既如前述，茲再就調查表統計所得結果，略叙校長參加此種工作之大概如左：

由表九三，可以看出校長會同校醫及體育主任辦理的事情，其「需要程度」爲：

- (1) 檢查膳宿情形
- (2) 舉行校內運動，注意衛生及體育設備，注意青年精神健康，舉行體育檢查。
(按此四種工作的百分比均爲九三故並列爲一項以下做此)
- (3) 擬定學生體育標準，調查學生家庭環境。
- (4) 舉行或參觀衛生展覽會
- (5) 全校打防疫針，隔離傳染病，編製傳染病常識表
- (6) 調查學生營養情形
- (7) 舉行健康比賽，調查學生有無政治趨向
- (8) 舉行衛生健康週
- (9) 按照青年個性實施性教育
- (10) 編訂學生衛生法
- (11) 編造關於養育方面之預算

右列十八種工作，計共十一項，內第七第九兩項，似可列入訓育工作之內，或須與教導聯絡，方易進行，故在本門，非屬主要工作。至其餘各項，則第十一項可歸於表八十八之第一欄，第二項可歸於表八十八之第二欄，第四，第五，第六，第七，第八，第十各項可歸於第三欄，第三項可歸於第四欄，如是則各校長所參加之各種活動，亦即表八十八內工作大綱之細目而已也。

表九十四

最後再看各校養育方面特殊貢獻之點，（表九四）內分「設計」及「辦法」兩大端，其百分比不相上下，其細目亦甚平常，似亦可歸入工作大綱之內，茲不多贅。

總之：校長對於養育工作，宜從積極方面培養青年的生活力，Physical Vitality 實施健康教育的計劃，以收教育之宏效，惟細察表八十八至九十四的內容，似尚欠改造學校環境，進行衛生教學，注意聯絡家庭，佈置遊藝場所等項。茲錄杜佐周氏對於學校養育方面之一段話，以作本段之結束：『學生衛生的問題是多方面的，雖其主要任務，為體格檢查，疾病診察，及積極健康之講求，但如聯絡學生的家庭，注重學校建築，如何設備學校，如何改造學校的環境，及如何進行衛生的教學以求達到健康教育之目的，均屬學校衛生的範圍……至於學校建築，以適合衛生條例為原則，應有下列各種設備

- | | | |
|--------|--------|--------|
| (1)體育場 | (2)學校園 | (3)醫藥室 |
| (4)健身房 | (5)遊藝室 | (6)游泳池 |

此外飲食問題，亦甚重要，如檢查食品與飲料，及採用分食制等，若在可能範圍內，必須實行，……至於教科書，亦為學校設備之一種，其印刷應大小得當，其插畫或圖表，均應滿足衛生的條件。』（註六）

註一：Bobbitt: The Curriculum Ch XIV.

註二：至註四，同上

註五：廖世承中等教育第七章

註六：杜佐周教育與學校行政原理第十九章

第五門 關於經費者

欲望一校成績良好，最重要的條件，就是經費，因為經費豐裕，然後可以有適宜的建築，完善的設備，優良的教師，及其他應有的設施，否則「無米為炊」，雖巧婦亦將形棘手，所以做校長的，對於校內經濟狀況，必須有深切之瞭解，庶能管理得宜，不受經濟影響，而防礙教務之進展也。作者此次搜集資料所得之結果，

可以斷定校長對於學校經費之管理，最低限度，須有四種常識：

- (1) 普通經費管理情形
- (2) 財政困難補救辦法
- (3) 每個學生每年平均的費用
- (4) 每個學生每年所佔的校費

有了第(1)項的常識，則經費管理，適得其宜，非特各項途用，配置合理，且能避免弊費，涓勺歸公也。有了第(2)項的常識，則非特可以處常，亦且有法處變，一旦經濟恐慌，或有特殊用度，亦能補救有方，「難關穩渡也，有了第(3)項的常識，則可知學生用度過豐或過儉，而施以個別的糾正，有了第(4)項的常識，則可知學校經費之開支，是否合於費濟原則？而急圖補救之方，此實校長在校內必不可少之工作也，茲將各種資料列左：

(一) 由表九五，可以看見各校經費管理的情形，其內容與本章第一節第二目，大略相同，因為經費管理，不外預決算之編造，各費之收入，用途之支配，以及稽核，報銷，整理，救濟，佈告等項，而已，其主要工夫，則在整理，救濟，與稽核三者，蓋有整理則不亂，有救濟則不窮，有稽核則無弊，此種工作，關係經費前途與教育效率，均甚重大，故其百分比為最高，為校長者應特別留意，其餘則均屬例行手續，可令事務會計等課，多做工夫，校長則負督促責任，庶幾用力鮮而收效多也。

(二) 表九六包含預算，決算，收費，支配，四項，計工作三十八種，表九七包含稽核，報銷，救濟，整理，佈告，及其他零星工作，計三十一種，此六十九種工作，即表九十五之細目也，茲並附後，以資參照。

二十二年各學校經費管理情形統計表 (表九五)

議案件數及百分比	議 案 件 數	百 分 比	地 位	備 註
經費管理情形				
預 算 之 編 造	36	15.1	4	* 指開源, 節流, 移用, 補救, 募捐等項而言。
決 算 之 編 造	7	2.9	8	
各 費 之 收 入	41	1.1	3	
用 途 之 支 配	34	14.2	5	
經 費 之 稽 核	42	17.6	2	
費 用 之 報 銷	10	4.2	7	
整 理 之 與 救 濟	44	18.4	1	
公 佈 或 報 告	16	6.7	6	
其 他	9	3.8	9	
	239	100		

各校校經費管理情形分析表之一 (表九六)

大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	備註
	細目	校次				議案件數	細目			
預算方面	通過預算原則	6.15.	8	支配用途	修改收費辦法	27.	1			
	核定本年預算	1.6.11.18.20.21.	21		總數	4.	41			
	通過圖書預算	26.27.29.30.	5		會計賬須註明用途	4.	1			
	通過學生訓練選科預算	12.	1		教員支薪辦法	4.1.26.	1			
	規定附小經費預算	11.	1		學生免補助費	6.	8			
	規總數	30.	36		體育補助費	8.	1			
	報告上學期決算	1.29.30.	6		寒暑假費	8.16.21.	3			
	審核上年度決算	1.	7		校外教學導師旅費	10.	1			
	總數	1.4.6.8.10.11.16.1	16		學生獎品在公積金內支	10.	1			
	本期收費辦法	8.19.20.26.30.	7		自來水裝置費	15.17.	4			
決算方面	代收欠費	1.8 15.19.	3		圖書費之支配	16.	1			
	催收膳費	1.18.21.	1		師生同樂會費用	16.	1			
	勞務生收費辦法	6.	1		招生費撥歸職教員會	16.	1			
	會計代收校醫室藥費	6.	1		支配建築餘款	17.	2			
	軍訓子彈費由賠償	6.	1		公出旅費	18.	1			
	學校交費問題	10.16.17.19.21.27.	6		規定民教經費	21.	1			
	制收捐欸	18.	1		職教員制報津貼費	21.	1			
	徵收畢業費, 僕費	19.	1		議決游藝室建築費	21.	3			
		25.26.	2		支配子軍團部建築費	27.	2			
					總數			34		

各校經費管理情形分析表之二 (表九七)

大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	備註
	細目	校次				議案件數	細目			
經濟稽核	經濟稽核委員會	8.11.17.19.20.	12	12	公佈或報告	印刷費之彌補	10.	10.	1	
	稽核各種開支	21.24.25.26.	22	22		電燈費之樽節	10.	10.	1	
	審核預決算	21.	7	7		經費不敷補救辦法	16.18.	16.18.	4	
	審核逐月賬目	26.21.	1	1		整理合作社欠賬	8.	8.	3	
	總數	21.	42	42		發還賠償費	22.30.	22.30.	3	
經費報銷	經費之報銷	8.	4	4	公佈或報告	分給學生會存款	6.	6.	1	
	呈報設備並請驗收	8.	4	4		總數	1.10.21.	1.10.21.	4	
	軍訓用款之報銷	4.	2	2		報告上月收支	4.	4.	2	
	總數	27.	10	10		紀念週報告收入概況	8.	8.	1	
整理及救濟	經濟開源辦法	27.	1	1	其他	公佈上月收支	21.	21.	1	
	發行四釐公債	27.	6	6		報告實驗費結存數	20.	20.	16	
	新校舍募捐	12.17.18.23.30.	9	9		總數	27.	27.	5	
	呈請撥給臨時費	16.19.21.22.24.	6	6		呈繳飛機捐	27.	27.	1	
	平民教費每生捐二角	6.	1	1		討論薪金問題	27.	27.	1	
	樽節辦公費	4.24.	2	2		學生存款辦法	8.	8.	1	
	以賠償費充設備費	27.	2	2		職教員担保學費辦法	1.	1.	1	
試驗費移置理化儀器	4.	1	1	改選財務委員會						
體育費透支之救濟	10.22.	3	3	總數				9		

各校學生每年所佔平均校費及個人平均用度表 (表九九)

校次	立別		程度		每生每年所佔校費	每生每年個人用度	備註
	公立	私立	高完	初中			
1	×		×		130.0	120	
2		×	×		64.2	225	
3	×		×		131.2	100	
4	×		×		174.0	180	
5	×		×		118.0	160	
6		×	×		112.0	275	
7	×		×		100.0	130	
8	×		×		100.0	60	
9		×	×		62.0	200	
10	×		×		133.3	150	
11	×		×		68.0	200	
12		×	×		200.0	300	
13		×	×		148.5	140	
14		×	×		120.0	100	
15	×		×		180.7	150	
16	×		×		141.0	200	
17		×	×		84.0	100	
18	×			×	103.0	100	
19		×	×		151.0	275	
20		×		×	103.9	200	
21		×	×		180.3	350	
22		×	×		110.0	375	
23		×	×		109.5	335	
24	×		×		120.0	190	
25	×		×		95.9	230	
26	×			×	92.0	150	
27		×	×		148.0	300	
28		×	×		94.6	320	
29		×		×	135.0	250	
30	×		×		114.0	200	
m					113.0	202.17	
md					116.0	200	
Q ₁					97.5	135	
Q ₃					144.5	275	
min.					62	60	
max					200	375	

(三)由表九八可以看出各校經費情形，無困難者，私立十一校中，只有三校佔百分之二七，省立七校中則有四校，佔百分之五七，市立六校中亦有四校，佔百分之六七，可見私立學校比公立學校經費困難的多。

有困難者計共十九校，其救濟辦法如下：

(1)積極的——計有「呈請補助」「向外募捐」「師生捐款」「請撥庚款」「建築基金」「生產事業」「擴充基金」七種救濟方法。

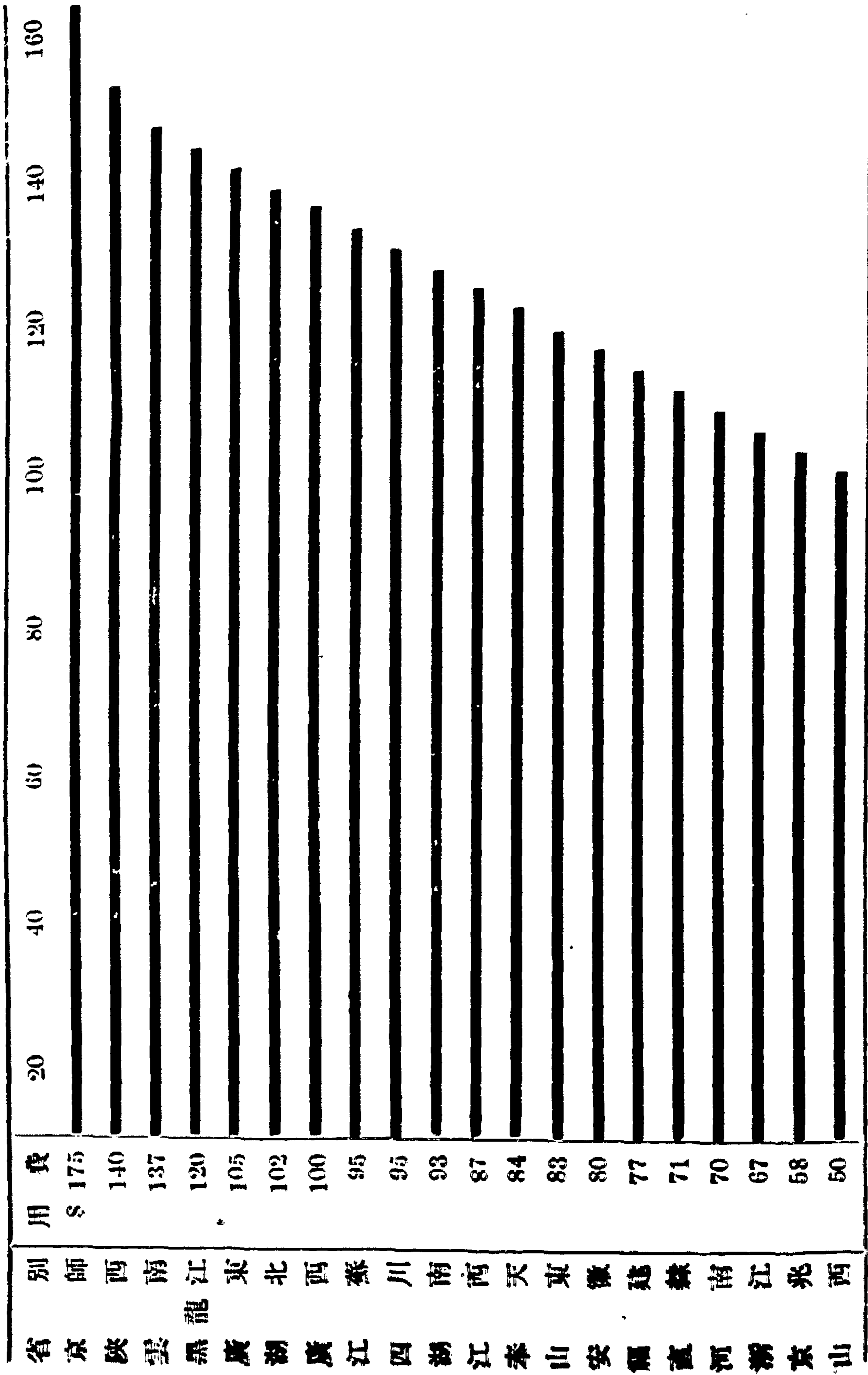
(2)消極的——計有「裁班」「減俸」「暫缺設備」三種辦法

(3)臨時的——計有「移用」，「借債」，「暫墊」三種辦法。

以上十三種辦法，都有相當的困難，應就各校校長力所能及，並參照學校情形。酌採某種辦法，不能偏用一種，或拘執一法也。

(四)由表九九可以看出每生每年所佔校費，中數為一一六元，此與民國十一年中華教育改進社調查統計的結果差不多，試閱左圖，便知其時各省中學每生所佔教育費平均數的中數為九〇元（註一）事隔十餘年，而中學教費尚無極大之變化，宜乎中等教育之難有驚人之進步也。

各省中學校每生所佔教育費平均數比較圖 (圖 2)



至每生每年自己所需的費用，則平均爲二〇二元，可見學生私人用費，比之校費，幾大一倍，學父兄對子女教育費之負擔，比之公家對國民之負擔尤重，甚願主持中學教育者，各本良心，努力教育，萬勿徒擁皋比，誤人子弟也。

註一：廖世承中學教育一八〇頁

第六門 關於建築者

學校建設事業，和教育精神，有很大的相關，不但學習各項科目，有賴於種種設施，即學生品性之陶冶，亦處處與環境有密切之關係。是以外人所辦的學校，往往建設費比經常費多，便是有見及此啦。美國學者斯屈亞 Strayer 及安傑爾哈德 Engelhardt 對於學校建築，曾經作一度之研究，結果發表一個中等學校建築的標準稱爲：（註一）Strayer—Engelhardt Score Card for High School 內校址 Site 佔一百分，建築 building 佔一百五十分，佈置 Service System 佔二百七十分，普通教室 Classroom 佔一百四十五分，然別教室 Special Classroom 佔一百四十分，公共場所 General Service Rooms 佔一百四十分，行政室 Administration Rooms 佔五十分，總共一千分，以此爲判斷校舍建築優劣之標準。又美國全國教育會 National Education Association 有校舍標準委員會，Committee on School House Standards之組織，則外人之注重學校建築事業，明明可見矣。至設備方面，如霍爾登 Holton 與司德克蘭 Stuckland 所規定之教學用具標準計分表，（註二）亦其一例也。此外如美觀，安全，運動，衛生，行政各方面之設備，均有悉心研究之人，其原因無非爲物質之建設，與精神之修養，有高度的相關，爲培養青年德性計，爲提高教育效率計，爲促進國家文化計，對於學校建設事業，不能不加留意也。返觀我國舊時人士，每存一種偏見，以爲教育應重精神，不宜徒事形式，對於學校建設，已少注意，加以年來軍事頻仍，教費極形支絀，建設事業，更無人作深切之講求，教育效率之不著，破產聲浪之日高，是或其一因歟？作者此次參觀許多著名中學，其建設情形，尙有足多者，茲分爲：

（1）普通建設情形（2）特別注意之點（3）特殊設備一斑（4）校長所負責任，四

段，分述如左：

第一段：普通建設情形，由表一百可以看出來，內含十個大綱：

二十二年度各校建設情形統計表（表一百）

議案件數及百分比 建 設 大 綱	議案件數	百分比	地 位	備 註
校舍之建築與修理	98	42.1	1	
校具及教具之購置	37	15.9	2	
圖書館之設備	20	8.6	4	
自然科設備	19	8.2	5	
社會科設備	2	0.9	10	
勞作科設備	4	1.7	8	
體育及衛生設備	32	13.7	3	
軍訓及童子軍設備	3	1.3	9	
校園之佈置	12	5.1	6	
消防及其他設備	6	2.5	7	
統計	233	100.		

就各大綱的百分比觀之：「校舍建築與修理」佔百分之四二，「校具及教具之購置」佔百分之十六，兩項合計得百分之六十，可知學校建設工夫，大半費於校舍。校具。教具。之中矣。其餘百分之四十，則為體育及衛生設備，佔百分之一三·七，為圖書館之設備，佔百分之八·六，為自然設備，佔百分之八·二，為校園之佈置，佔百分之五·一，為消防及其他設備，佔百分之一·三，最低者為社會科設備，佔百分之〇·九。

按勞作科為生產教育之基礎，社會科為公民訓練之基礎，在現代教育上均有注重之必要，各校對此兩種設備，尚須多費工夫也。

表一〇一包含「校舍建築及修理」計有工作三十七種；表一〇二包含「校具及教具之購置」，「圖書館之設備」及「自然科之設備」三項，計有工作三十五種；表一〇三包含「社會科設備」，「勞作科設備」「體育及衛生設備」「軍訓童子軍設備」「校園佈置」「消防及其他設備」計工作三十九種；合共一百一十一種工作，可算是表一百的工作細目，茲將各表列後，以備參照。

各校建設情形分析表之一(一〇一)

大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	備註
	細目	目				細目	目			
校舍之建築及修理	查看教室是否安全	1.	1	1	建築水泥路	8.15.	3			
	查看房屋是否牢固	1.	1	1	闢開舞蹈教室	8.	1			
	購買校舍地址	2.23.	2	2	修理或建設校舍	10.16.17.20.22.23. 24.26.27.29.30.	20			
	分校房屋訂立契約	2.	1	1	添築陰溝	10.	1			
	教室添裝火爐	2.	1	1	修理廚房	10.27.	2			
	設閱報室	3.	1	1	建體育館	12.	1			
	添建教室	4.11.	3	3	添置生物實驗室	14.	3			
	添設木欄鋪墊甬路	5.	1	1	建築圍牆	15.17.	2			
	裝修水管	6.8.	2	2	佈置女生休息室	15.	1			
	添建並油漆宿舍	6.8.10.12.15. 16.17.27.	13	13	整理並點綴道路	15.27.	2			
	音樂教室	6	1	1	佈置教員預備室	15.	8			
	攝影研究會會所	6.	1	1	鋪平地面	17.	1			
	建築並修理廁所	6.8.15.24.	4	4	修理講臺	17.	1			
	整頓印刷工廠	6.	1	1	組織建築委員會	25.	1			
	設置專科教室	6.10.15	4	4	改建圖書館	27.	1			
	添設陳列室博物館	6.19.	2	2	宿舍各種設備	27.	1			
	擴充教務辦公室	7.	1	1	增闢學生自修室	27.	1			
改造大門	8.14.15.	5	5	設學生娛樂室	30.	1				
操場設備	8.10.	2	2	總數		98				

各校建設情形分析表之二表(一〇二)

大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	大綱	校次及議案件數		校次	議案件數	備註
	細目	細目				細目	細目			
校具及教具之購置	添置或修整校具		4.6.24.26.30	7	圖書館之設備	分校圖書館	2.	1		
	添設桌椅		5.16.18.24.	4	圖書館之設備	售書盈餘充圖書費	2.	1		
	各課添置設備		7.	1		保存報紙	3.	1		
	裝置電燈		8.	2		圖書館添製紗窗	5.	1		
	製學生名錄		8.10	2		購置參考圖書	8.10.12.14.15.16.17.	14		
	添置黑板		8.11.14.	3		購置用具	17	1		
	懸掛圖表		8.18.23	3		校董捐贈圖書	22.	1		
	添置寫生案寫生台		8.	2		總數		20		
	添購名人畫片		8.	2		擴充理化設備	2.4.5.14.	4		
	添置小圓桌		8.	1		充實生物館	4.	1		
	添置寫生用品		8.	1		購買動物以製標本	5.	1		
	添製書架		15.21	2	增添標本室	7.12.14.27.	4			
	購置女生生活學級用具		15.	2	購置儀器藥品	10.12.22.	4			
	購客堂用具		15.	1	新購無線電收音機	12.	1			
	添置標準鐘		15.	1	理科設備委員會	17.	1			
	裝置電話		20.	1	改闢標本室	18.	1			
	製成績揭示框		21.	1	增加自然科設備	30.	1			
	宿舍設備		25.	1	新置計算機顯微鏡	30.	1			
	總數			37	總數		19			

各校建設情形分析表之三 (表一〇三)

大網	校次及議案件數		大網	校次及議案件數		大網	校次及議案件數		大網	校次及議案件數		大網	校次及議案件數		備註
	細目	議案件數		校次	議案件數		校次	議案件數		校次	議案件數		校次	議案件數	
社會科、勞作設備體育及衛生設備	開社會科陳列室	1	14.	修理天橋扶梯	1	15.	消防及其他設備	1	16.18.	佈置校景	3				
	社會科購書問題	1	17.	設晒衣場	1	15.25.		2	18.	定製花架花臺	1				
	總數	2	16.	添造火爐	2	15.19.30.		4	6.15.	總數	12				
	添設工場	1	17.	添備藥品	1	17.		1	22.	消防設備	3				
	家政設備	1	18.	修理水井	1	17.		1	1.		1				
	改建木工廠	1	18.	裝自來水	1	18.		1	26.	為某生存留紀念物	1				
	建築勞作教室	1	18.	置備衛生用具	1	26.		1	27.	裝置路燈	1				
	總數	4	4.	添建游泳池	4	27.		1	23.	籌辦消息合作社	1				
	體育場添器械	1	4.	改裝熱水管	1	27.		1		社	1				
	開廣操場	3	4.8.29.	總數	3			32		總數	6				
	租用體育場	1	4.	軍用水壺乾種袋	1			1							
	修理球場運動場	2	5.10.	軍訓設備	2			1							
	建築浴室	3	5.15.19.	建築童子軍游藝室	3			1							
	更換球場網柱	1	5.	總數	1			3							
	體育課設備	1	6.	校景設計	1	12.		1							
	團體操司令臺	1	6.	栽培花木	1	1.6.18.27.		1							
	操場設置水箱	1	6.	整理園地	1	15.		4							
	修理籃球架秋千架	2	10.15.	佈置校園裝置石凳	2	15.		2							
	盥洗室設備	3	15.		3	15.		1							

校長應會同圖書館及理科主任辦理的事項統計表 (表一〇四)

會同圖書館主任及理科主任 辦理的事項:	已作者		擬作者		以爲不必作者		需要程度		備註	
	校數	百分比	校數	百分比	校數	百分比	價值	百分比		
會同圖書館主任擬定最低限度之設備	24	80	4	13	2	7	26	87	3	需要程度的價值 = (已作) + (擬作) - (不必作)
會同理科主任擬定最低限度之設備	25	83	2	7	2	7	25	83	5	
調查各中學圖書設備情形	15	50	9	30	4	13	20	67	11.5	
調查各中學理化設備情形	17	57	9	30	2	7	24	80	6.5	
調查校內學生最喜讀之書	26	87			2	7	24	80	6.5	
舉行圖書運動週	4	13	17	57	6	20	15	50	13.5	
舉行科學運動週	2	7	19	63	6	20	15	50	13.5	
擬圖書館三年或五年計劃	11	37	14	47	4	13	21	70	10	
擬科學館三年或五年計劃	10	33	14	47	4	13	20	67	11.5	
編製圖書設備預算	20	67	7	23	1	3	26	87	3	
編製科學設備預算	20	67	7	23	1	3	26	87	3	
介紹新書	28	93	1	3			29	97	1	
開閱讀成績展覽會	12	40	13	43	3	10	22	73	9	
開科學成績展覽會	13	44	13	43	3	10	23	77	8	

第二段 特別注意之點

由表一〇四，可以看出各校對於圖書及自然設備中特別注意之點：

(甲) 最注意的是介紹新書，其需要價值之百分比，(以下簡稱百分比)為九七，居首位。

(乙) 次為擬定圖書設備之最低限度，為編製圖書預算，為編製科學設備預算其百分比均為八七，居第三位。

(丙) 三為擬定理科最低限度之設備，其百分比為八三，居第五位。

(丁) 四為調查學生最喜讀之書，及調查各中學理化設備情形。其百分比為八十，居六·五位。

(戊) 五為科學成績展覽會，其百分比為七七，居第八位。

(己) 六為閱讀成績展覽會，其百分比為七·三居第九位。

(庚) 七為擬定圖書館三年計劃，其百分比為七十，居第十位。

(辛) 八為調查各中學圖書館設備情形，及擬定科學館三年計劃，其百分比為六七，均在第十一·五位。

(壬) 九為舉行圖書運動週，及舉行科學運動週，其百分比為五十，居第十三位。

大體看來，各校對於圖書及自然設備，均甚留意，惟前者似較後者強些，為提倡自然科學計，為便利學生實習計，尚須矯從前專重書本之積習，開今後自然研究之坦途也。

第三段 特殊設備之一斑

由表一〇五可以看出各校特殊的設施，內「教學設備」之百分比最高，佔百分之三三·三，次為「職業及衛生設備」，其百分比為三一·七，第三為「校舍建築」，其百分比為二八·三，第四為「校具之設置」，其百分比為五，第五為「佈置優良環境」其百分比為一·七。

三十個學校特殊設備統計表 (表一〇五)

學 校	有 特 殊 設 備 者	一	二	三	四	五	六	七	八	九	〇	一	二	三	四	五	六	七	八	九	〇	次 數	統 計	百 分 比	備 註		
校 舍 建 築	科學館	X	X																			2					
	生物室		X																				1				
	圖書館	X								X													2				
	體育館	X	X	X																			4				
	大禮堂								X														1				
	西花園									X													1				
	娛樂室									X													1				
	試驗室										X												2				
	沐浴室										X												2				
	工科繪圖室																						1				
教 學 設 備	自然科設備	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	8					
	地史科設備																						1				
	圖書勞作設備																						1				
	童子軍及軍訓設備																						1				
	分科教室佈置	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	4					
	圖書設備																						4				
	其他科學設備																						1				
																								20		33.3	
																								17		28.3	

職業設備	×	×		2		
勞作設備	×	×		1		
家事設備	×	×		1		
畜養動物			×	1		
縫紉機	×			1		
土木科			×	1		
小工場			×	1		
合作社			×	1		
銀行			×	1		
打字機			×	1		
圖書設備				1		
商品陳列			×	1		
簿記工場			×	1		
廚房有紗窗		×		1		
校醫室		×		1		
養病室		×		1		
體育衛生				1	19	31.7
教室外置捲簾	×			1		
無線電收音機		×		1	3	5
自製電燈		×		1		
優良環境			×	1	1	1.7
其他					60	100

可見各校邇來，對於職業及衛生設備，幾有與教學設備並重之趨勢，學校職業化，學生健康化，使莘莘學子，畢業之後，有強健之體魄，有謀生之技能，可救我國書生貧弱之積弊，誠能擴而充之，徧於全國，則教育前途，殊多希望矣。惟優良環境之設施，與學生德性的修養，關係甚鉅，而特加留意者，尙屬寥寥，是一缺陷也，改造學校，使成樂園，以培養品性高尚的青年，實深賴今後之主持教改者焉。

第四段 校長所負之責任

由表一〇六，可以看見各校校長對於學校建設事業所負之責任，就中以「樽節校費以充建設」者爲最多，其次爲「向官廳呈請建設費」，一則須視校內開支情形，一則須視全省教費情形，而後有相當之把握，然與其仰望官廳，不如自己樽節，此後者之百分比所以比前者爲高也。三爲「向校友募捐」，四爲「向熱心人士募捐」，其百分比相同，究採何法爲宜，則須視各校之情形，與校長之聲望而定，如校友家境富裕，且素稱愛校者，則可採前之一法，如校長交遊甚廣，且聲望素著者，則可採後之一法，按此兩法，私立學校，多採用之。五爲「利用地方公物」，六爲「請撥地方公款」其百分比爲三十，與二十七，可見利用公物，比之請求公款，較爲容易，故採用之者較多也。七爲利用天然物，八爲利用廟宇寺觀，其百分比爲二三與七，相差甚大，則以天然物可以任人利用，廟宇寺觀之借用，其間阻力殊多，故採用此法者，殊覺寥寥罕觀也，至其他一項，係指徵收學生建築基金而言，亦須視學生經濟及愛校之程度而定，行之尤多困難，故採用此法者最爲少數云。

校長對於建築及設備方面應負的責任一覽表 (表一〇六)

責任 校次	向官廳請款	向熱心人捐募	向校友募捐	以充建設 校費	利用地方公物	請當地長官 撥款	利用廟宇寺觀	利用天然物	其 他
1	X			XX	X				收學生建
2	XXXXXX			XXX	X				築費及建
3	XXXXXX			XXXXXX	X				築基金每
4	XXXXXX			XXXXXX	X	X			人二元
5	XXXXXX			XXXXXX	X				
6	XXXXXX			XXXXXX	X				
7	XXXXXX			XXXXXX	X				
8	XXXXXX			XXXXXX	X				
9	XXXXXX			XXXXXX	X				
10	XXXXXX			XXXXXX	X				
11	XXXXXX			XXXXXX	X				
12	XXXXXX			XXXXXX	X				
13	XXXXXX			XXXXXX	X				
14	XXXXXX			XXXXXX	X				
15	XXXXXX			XXXXXX	X				
16	XXXXXX			XXXXXX	X				
17	XXXXXX			XXXXXX	X				
18	XXXXXX			XXXXXX	X				
19	XXXXXX			XXXXXX	X				
20	XXXXXX			XXXXXX	X				
21	XXXXXX			XXXXXX	X				
22	XXXXXX			XXXXXX	X				
23	XXXXXX			XXXXXX	X				
24	XXXXXX			XXXXXX	X				
25	XXXXXX			XXXXXX	X				
26	XXXXXX			XXXXXX	X				
27	XXXXXX			XXXXXX	X				
28	XXXXXX			XXXXXX	X				
29	XXXXXX			XXXXXX	X				
30	XXXXXX			XXXXXX	X				
總計	23	11	11	24	9	8	2	7	1
百分比	77	37	37	80	30	27	7	23	3
位	2	3.5	3.5	1	5	7	8	7	9

以上諸種辦法，均有採用之價值，就我國目下情形而論，專靠官廳或社會，均不可能，須酌量情形，雙管齊下，方能達到完滿之目的。例如上海中學之遷移校舍，一面呈請教廳撥款，一面自己設法募捐，是以辦理私立學校之精神，來辦理省立學校，良足資人取法也。又如利用廟宇寺觀，亦須公家補助，方可成功，作者服務莆田高中時，曾利用文廟，擴充校舍，（計劃書詳拙作小學教師第七講內）公家只費二千餘金，而學校建築物，頓增兩倍，於是教學上管理上得到許多便利，亦係兼採兩種辦法所收之微效也。當茲國家現狀，百孔千瘡，社會經濟，日形窮困，而教育事業，又不能不辦的環境中，做校長的，尤須就無辦法之中，想出辦法，以使學校建設事業，漸臻完善，酌量情形，多方設法，自是主持校政者應負的責任啊。

註一：“Standards for High School Building” Strayer and Engelhard (P.P.4-8) Published by Teaching College Columbia University New York City 1924

註二：教育與學校行政原理第十章

第三節 對於職教員應負的責任

校長對於職教員應負的責任，前面已經說了一點，如待遇從豐，使人安心本業，稽核從嚴，使人忠於職守，黜陟平允，使優良教師，愈加奮勉，低劣教師，亦知改良，聘請之期間不同，則人須為地位而努力，優待之辦法周到，則人願為教育而犧牲，等語：此不過就職教員身上着想，優者如何對待，劣者如何對付而已，若就校長身上着想，則須有一種能力，使優者愈進於優，而劣者不終於劣，方為合理。此種領袖，須具何種才能，方能當此重任？我們可以先選幾個教育專家的意見，作為討論本節的根據：

一。麥克車萊Memury的意見：（註一）

（1）校長須能激起教員教學之熱心。

（2）輔助教員，使其思想活動，使覺悟種種失敗原因，及其避免之方法。

(3) 忠告教學方法之改進，並得其心服，

(4) 鼓勵教師，使認識自身的地位。

二. 麥克樂 Mc Clure的意見：(註二)

校長工作時間之分配應為：

教學指導百分之四十

學校行政百分之二十

社會服務百分之十五

個人修養百分之十一

例行文牘百分之十

三. 艾迪蒙孫 Edmonson 的意見：註三

(1) 校長為當然的視導者，自己當知優良教學之性質。

(2) 當講習並應用各種視導的技術，以訓練服務的教師。

四. 大關氏 Davis 的意見：(註四)

(1) 將學校政策與將來計劃，灌輸全校職教員，

(2) 領導職教員，想法實現其計劃。

(3) 鼓勵教員努力合作，以收事功合一之效。

(4) 常與教員接近，謀工作之完整與統一。

五. 杜佐周的意見：(註五)

(1) 校長是教員的領袖，亦即教員的教員。

(2) 教員之能獲得良好成績與否，又惟校長指導的工作是視，此種工作，比普通行政職務尤要。

六. 黃浦的意見：(註六)

(1) 能多用時間指導教員教學。

(2) 能鼓勵教員研究教育問題，培養其專業的精神。

(3) 常與教員接近，討論各種重要問題，

- (4) 有正確思想，介紹教職員與學生，
- (5) 有領袖才幹，得教員學生之信仰
- (6) 能體貼職教員之困難，尊重他們的人格，

七. 杜定友的校長成績標準分：（註七）

- (1) 履歷及現狀八十分
- (2) 平時外觀，一百分，
- (3) 教授能力，一百分，
- (4) 管訓能力，二百分，
- (5) 辦事能力，一百五十分，
- (6) 人格及影響能力，八十分，
- (7) 輔助教員之能力，一百五十分，
- (8) 對於專門職業上的誠懇及精神，九十分，
- (9) 修養五十分

以上共一千分

八. 陳啓天的意見：（註八）

校長負有訓育視導的責任，故叫他做訓育視導者。Supervisor of Discipline

九. 張文昌的意見：（註九）

- (1) 中學校長應竭力提倡教員之讀書風氣。
- (2) 中學校長應多費時間於視導上，至少每月兩次
- (3) 校長應在學期末開始前，即計劃全學期的討論與研究的程序。
- (4) 中學校長應盡力獎勵教員進修

歸納以上各家的意見，可知校長對於教職員應負的責任，除優待，稽核，諸種普通事項外，尚須：（1）領導一切工作，（2）引起合作熱忱，（3）接近指導，（4）視導教學，（5）視導訓育，（6）鼓勵進修，（7）其他事項，而尤以（4）（5）兩項最關緊要也。茲就作者此次調查及訪問所得之結果，列成十一表如次，以見各中學校長

盡責之一斑，並供主持校政者之參考資料云：

- (1) 督促職教員努力的方法統計表 (表一〇七)
- (2) 引起教師熱忱與合作的方法統計表 (表一〇八)
- (3) 校長與教職員接近最好的機會最有效的期間統計表 (表一〇九)
- (4) 各校舉行教學視導概況統計表 (表一一〇)
- (5) 各校困難問題一覽表 (表一一一)
- (6) 各校教員進修方法統計表 (表一一二)
- (7) 「校長為教員之教員」的得力方法統計表 (表一一三)
- (8) 四十位專家對於協助教員進修辦法的主張統計表 (表一一四)
- (9) 同事不合作的對付方法一覽表 (表一一五)
- (10) 教師思想錯誤糾正方法一覽表 (表一一六)
- (11) 養成良好校風的辦法統計表 (表一一七)

督促職教員努力的方法統計表 (表一〇七)

辦法大綱	統 計		專家號次	次 數	小 計	百 分 比	備 註
	辦 法 細 目						
人感 格化	人格感化 感之以誠		6.7.28. 38.	3 1	4	13.8	
社會 制裁	造成輿論無形鞭策 利用優等生和緩敦促 之		12. 25.	1 1	2	6.9	
督率 勸導	臨時談話(個人談話) 督率 勸導		8.9.18.24.27.34. 11.12. 13.17.20.23.29.30.3 1.32.35.37.39.40.	6 2 12	20	69	
其他 方法	鼓勵進修 校務公開 聘時留意		23. 26. 38.	1 1 1	3	10.3	
					29	100	

引起教師熱忱與合作的方法統計表 (表一〇八)

統 方	計 法	專 家 號 次	次 數	百 分 比	統 計		專 家 號 次	次 數	百 分 比	備 註
					方 法	法				
從 個 人 態 度 引 起	以 身 作 則 誠 懇 待 人 開 誠 佈 公 集 思 廣 益 待 遇 公 平 意 見 融 洽 無 我 的 精 神 重 義 務 輕 權 利 以 教 育 民 族 為 前 提	4.13.14.21.22.	8	80	從 領 導 能 力 引 起	領 導 參 觀 介 紹 新 出 版 介 紹 育 問 題 研 究 引 起 教 育 興 趣 多 方 鼓 勵 多 與 商 量 多 予 解 釋 多 指 導 學 生 敬 師 樂 會 利 用 各 種 集 會 利 用 名 譽 心 力 提 高 自 己 能 力 組 織 讀 書 會 養 成 風 氣 造 成 輿 論	20.28.	2	55	以40= 100每 位算2.5
		28.37.39.	9				28.	1		
		1.10.13.16.26.	6				19.	1		
		29.31.34.36.	2				27.28.29.	3		
		5.24.25.26.32.	2				9.23.	2		
		40.	2				23.	1		
		24.33.	2				23.	1		
		26.28.	1				22.	1		
		22.28.	1				4.8.18.	3		
		5.	1				2.13.	2		
		26.	1				7.	1		
2.	1	6.	1							
		6.12	2							
從 友 誼 聯 絡 引 起	設 娛 樂 部 多 舉 行 聯 誼 會 友 家 常 以 禮 相 待 以 情 相 感 以 情 相 助 平 等 共 同 生 活 共 同 艱 苦	19.	1	55	從 行 政 工 作 引 起	專 任 教 師 所 長 願 及 同 事 生 活 地 位 有 保 障 配 定 工 作 考 績 先 加 訓 練 幹 部 後 逐 漸 推 移 造 成 優 良 環 境	1.13.33.	3	32.5	
		20.13.	2				10.22.29.	3		
		4.8.19.	3				2.28.	2		
		11.	1				13.27.	2		
		12.	1				13.	1		
		4.8.	2				11.	1		
		1.26.	2				8.	1		
		18.19.26.	3							
		3.19.26.	3							
		38.	1							
		38.	1							
38.40.	2									

校長與教職員接近最好的機會最有效的期間統計表 (表一〇九)

校次	一 二 三 四 五 六 七 八 九 〇 一 二 三 四 五 六 七 八 九 〇										總計	百分比	地位	備註									
	期	間	一	二	三	四	五	六	七	八					九	〇							
視導教學時	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	11	37	6	其他欄內之個別訪談可歸入內
開會時	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	47	4.6	其他欄內之個別訪談可歸入內
談話時	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	25	83	1	其他欄內之個別訪談可歸入內
消遣時	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	47	4.5	其他欄內之個別訪談可歸入內
研究時	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	10	33	7	其他欄內之個別訪談可歸入內
有事互相幫忙時	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	23	77	2	其他欄內之個別訪談可歸入內
同餐時	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	19	63	3	其他欄內之個別訪談可歸入內
其他： (個別訪問 球類運動 退修會 輪流請客)																				4	13	3	其他欄內之個別訪談可歸入內

各校舉行教學視導概況統計表 (表一一〇)

	校數及百分比	校數	百分比	備註
	舉行概況			
有與否	有	26	65	
	否	14	35	
有困難無難	有些	2	7.7	
	否	24	92.3	
結果如何	尚佳者	8	30.8	
	滿意者	2	7.7	
	可改進者	4	15.4	
	無結果者	12	46.1	
有法辦否	有者(辦法另詳)	15	57.7	
	無者	11	42.3	
有得心否	有者(另詳)	12	46.2	
	無者	14	53.8	

中學校困難問題一覽表 (表一一一)

種類	困難情形	備註
行政上困難	(1) 聘員: a. 難得適當人才 b. 聘請訓育員難 c. 難得有教育信念有專門訓練之教師 (2) 實施: a. 職教員進修計劃難於實施 b. 訓育上困難問題, 膳食問題 c. 調查膳宿情形難 d. 實施性教育難 (3) 設備: a. 經濟困難設備不周 b. 體育及衛生設備困難 (4) 管理: 凡有設施, 主持人費時太多 (5) 衛生: a. 體格檢查後補救不易 b. 校醫太少, 診病難周 c. 無隔離醫院	
教導上困難	(1) 定標準難 a. 選擇教科標準 b. 定體育標準難 (2) 視導教學難 (3) 聯絡家庭難 (4) 調查家庭難 (5) 訪問家庭難 (6) 調查政治趨向難	

四十位專家對於協助教員進修辦法的主張統計表 (表一一四)

辦法大綱	次數及百分比	專家號次	次數	小統	百分比	備註
	辦法細目					
利用各種集會	暑期講習會 組織讀書會 鼓勵教師加入專門學會 研究會 教務討論會 分科研究會 參加教育會 職教同樂會	1.16.18.22.23.37.39. 1.6.24.27.28.33.40. 28.40. 28.39. 33. 10.18. 5.16.18. 10.18.	7 7 2 2 1 2 3 2	26	33.8	
鼓勵及勉	予以參觀機會 有著作者加其薪水 有成績者予以保障 名人學術演講 提高教師研究興趣 極力獎勵分別懲勸 友誼勸告 提倡課外進修及著作 領導教員編輯教科書 用課外教師活動鼓勵之 造成忙碌愉快空氣 文字通知 公開報告	1.13.15.16.18.23.24.28.29.36. 39. 1.28.32.39. 15.18.32. 1. 19.20. 3.12.14.16.17.30. 16. 13. 11. 10. 27. 27.	10 1 4 3 1 2 6 1 1 1 1 1	23	29.8	
備置研究機會	介紹新著作 在教學視導上提出暗示 個人談話 設教育研究室 養成讀書風氣 分科成績展覽會 多購書報雜誌	1.9.24.27.28.33.40. 1.4.6.31.38. 9.18.21.27. 8. 22.25. 32. 23.	7 5 4 1 2 1 1	21	27.3	
其他	消除同事意見以免相妬 以身作則 待遇公平 實踐模範學生 苦無辦法	28. 28.35. 28.19. 7.10. 34.	1 2 1 2 1	7	9.1	
總計				77	100	

對付不合作同勞的方法一覽表 (表一一五)

	次數及百分比	專 家 號 次	次 數	小 計	百 分 比	備 註
	對 付 方 法					
積 極 的	感之以情說之以理	11.12.13.	3			
	化阻力為助力	38.	1			
	校務公開	25.	1			
	事先預防	39.	1	6	20	
消 極 的	不合作, 解約, 或停 止其職務,	1.2.5.6.8.19.20.22.23.26.30. 31.33.35.36.40.	16			
	學期終不續聘	15.18.24.27.	4			
	警告	17.32.	2			
	信賞必罰	28.	1			
	請介紹人通知之	37.	1	24	80	
總計				30	100	

糾正思想錯誤之教師的方法一覽表 (表一一六)

糾正方法		次數百分比	專家號次	次數	百分比	地位	備註
積極的	感化	用多數人感化之 熱誠談話	5. 19.32.33.38.	5			
	規勸	以友誼規勸之 先勸導後糾正 說以利害	3.4.15 23.29.39.40. 13.17. 23.	10			
	介紹	介紹書報 表示已見徵求同意 酌量情形予以糾正	32. 27. 1.6.	4			
		小計		19	51.4	1	
消極的	預防	慎之於始 初聘期短 注意介紹人	23.26.28.36. 28. 28.	4 1 1			
	限制	以環境壓服之 思想自由，工作一致 加以制止	8. 7. 23.40	1 1 2			
	辭退	不合作或解約 使自動辭職 禁止工作，否則辭退	12.18.24.25.26.30. 38. 2.	6 1 1			
		小計		18	48.6	2	
總計				37	100		

說明及討論：**領導工作：**

(一)由表一〇七，及一一七，可以看出各校校長領導教師工作之大概，其多數的主張，是：『校長以身作則』故在表一一七第四欄內，其百分比為最高，又次為『團結精神』，則在同表之第一欄，其百分比為最高，此與表一〇七內第一欄的「人格感化」，大旨相同，試將兩表比較之，則表一〇七各欄的百分比，對於督促教員努力的方法，係以「督率勸導」為不二法門，故其百分比達六十八以上，幾佔十分之七，似與表一一七之主張「以身作則」者截然不同，蓋一則注重領導，一則注重督率也，然細閱表一〇七第三欄內的細目，則仍以「勸導」及「談話」之百分比為最高，其督率一項，只十分之一而已，試問此談話，勸導，非本身勤於工作，素為同事所信仰，則發言之頃，其能動聽否？可想而知矣。所以領導工夫，還是「以身作則」為最關緊要，此外如聯絡感情，以成「團結一致」之功，如「造成輿論」，以收「社會制裁」之效，皆在其次也。

(二)引起熱忱：由表一〇八，可以窺見校長引起教師熱忱與合作之秘訣，內分四個大綱，(1)從個人態度引起，其百分比最高，(2)從友誼聯絡引起(3)從領導能力引起，此兩項百分比相似，(4)從行政工作引起，其百分比最低，而「個人態度」中則以「誠懇待人」之百分比為最高，「友誼聯絡」中，則以「以情相感」「以誠相勸」「舉行聚餐」等項之百分比最高，「領導能力」中，則以「引起教育興趣」及「指導學生敬師」兩項的百分比略高，而「行政工作」之中，則以「顧及同事生活」及「專任教師所長」兩項的百分比略高，可見人係感情的動物，感之以至誠，待之以敬禮，未有不生效力者也，故「誠」「敬」二字，為引起教師熱忱與合作之要訣也。

(三)接近並指導：由表一〇九可以看出各校校長與教職員接觸最好的機會，及最有效的期間，是在「談話」時，其百分比為八三，次為「有事互相幫忙時」其百分比為七十七，又次為「同餐時」其百分比為六十三，可見此三種辦法，過半數的

校長均視之爲最得力者，其原因則以談話之頃，彼此可以交換意見，表示能力，無形中可以灌輸學校行政的方針及將來的計劃，以謀工作之完整與統一，此與大關氏所主張者不謀而合，至「有事互相幫忙」及「聚餐」，則能使高誼深情，永留印像，藉友誼之聯絡，以團結學校的精神，亦好辦法也。

(四)教學視導：表一一〇爲各校舉行教學視導概況，表一一一爲各中學困難問題一覽，由前一表可以看出三十校之中。舉行視導者只二十六校，內有困難者兩校，可見合未舉行視導及舉行而有困難者計之，數達一半以上矣，由後一表，可以看出各校教導上之困難，無非爲視導教學難，施行訓育難，而訓育視導一端，絕無提出討論者，則其未嘗注意及此，明明可見矣。陳啓天嘗謂我國中學校長，很少能盡訓育視導的責任，於此多得一証矣。(註十)惟各校長所述教學視導之心得及辦法，實有足多者，茲條列於後，以供參考：

甲、心得：

- (1)時間宜長，次數宜多，
- (2)如教師有熱心，則教學可以促進，如無則否。
- (3)可以促進教師努力
- (4)可以發現教師能力
- (5)有接受者，有難改者
- (6)(a)應先得同事諒解，(b)自己應先作優良教師，(c)應以問題爲中心，
- (7)(a)應提交各科會議討論，(b)應介紹參考書，
- (8)應開誠佈公，互相磨礪，
- (9)(a)應使明瞭目的，得教師之合作，(b)應派往參觀，(c)應有示範教學，(d)應令自定記分表，並令自核，

乙、方法：

- (1)將視導意見提交教務主任，使與教師協商改進辦法，
- (2)召集各科幹事談話，

- (3) 個別談話，
- (4) 先討論，先舉行，
- (5) 團體指導，個別指導，

又困難問題一覽，亦係「此中過來人」所認為確非易辦事，而深表同情於各校者，惜乎未有具體的解決辦法，殊為缺陷，但此種事項，或運用之妙，在乎一心，或實施步驟，存乎其人，隨時隨地，任可不同，非可膠柱鼓瑟，固執一端者也。此處只將問題列出，聊供有志中等教育事業者研究之資，並使主持校政者知所留意而已也。

(五) 鼓勵進修：由表一一二至一一四，可見各校對鼓勵進修一節，頗稱留意，表一一二指示進修方法，以「旅行，參觀」為上策，求學問之實証也。次為「學科研究」，寓學於教之中者也。又次為「個別研究」或「著作」及「課程標準討論會」，以揣摩所得，公之於世，為己為人，均多裨益。其五為「暑期學校」，其六為「休假進修」，均屬利用餘閒，以求進步之妙法也。最後為「早晨讀書會」，亦係珍惜光陰，培養朝氣，使學識與時俱進之一道也。

由表一一三可以看出「校長為教員之教員」，其得力方法首在「鼓勵進修」，次為「解決難題」，三為「介紹讀物」，四為「灌輸計劃」，五為「學術演講」，即此寥寥數端，非有學識淵博，經驗宏富，而眼光遠大，心志恢宏者，殊難辦到，身膺重任者其勉諸。

表一一四對於協助教員進修一節，頗有具體辦法，其百分比以「利用各種集會」為最高，就中特重暑期講習會，讀書會，及教育會，三項；次為「備置研究機會」就中特重「介紹新書」，「提出問題」及「個人談話」三項；三為「鼓勵及勸勉」就中特重「參觀機會」，「友誼勸勉」，及「地位保障」三項；此外更加「以身作則」，實踐主張，則讀書風氣，自能充滿全校，不必「苦無辦法」矣。

(六) 取締不合作：表一一五，對於不合作的同勞，有取締的辦法，其間消極的方法，多於積極的方法，四倍以上，（就百分此言）此實主持校政者不得已之苦

衷，亦即我國教育界可悲之現象也。否則讀書明理之人，何嘗不可以理喻？志同道合之輩，何嘗不可以情感？且「校務公開」校長已無私見，又何嘗不可以「化阻力為助力」！而必出於「不合作」或「解約」……等等消極辦法者，倘非萬分有礙校務之進行，孰甘破除情面，得罪朋友歟？遍查此等怪狀，各地不同，或因黨派紛歧，利害衝突，或以思想複雜，政見不同，遂爾人懷異志，貌合神離，處處現出不合作之態度，致使青年觀感所及，生出不良影響，而學風日壞，民俗日偷矣！為正本清源計，為維持校風計，只有「大刀闊斧」，俾得各行其是，此作者所以贊同各專家之高見，而主用消極辦法也。

（七）糾正思想表一一六，對於糾正思想錯誤之教師，則積極辦法，與消極辦法，幾有不相上下之勢，此則示人以斟酌情形，妥為處理之意，如此種教師，係屬一時錯誤，仍能虛心受勸，頓悟前非，自以採用積極辦法為宜，如或執迷不悟，害已害人，則消極辦法，不得不可行，除却「慎之於始」當然少此一段風波，此外則只有出於「解約」之一途矣。

批評及建議：

綜上所述可知校長對於職教員，須以身作則，相見以誠，以友誼相聯絡，以學術相鼓勵，非萬分不得已，不出於「割席」之一途，必也利用其本身之品學與經驗，多作積極指導的功夫，舉凡促進教法，介紹思想，輔助訓育，等種工作，須盡心力而為之，可知其對於職教員應負之責任，非常重大，其人之品學，經驗，精神，外表，一有所缺，即難立奇功，作者此次參觀各優中學，校長能就：（1）領導工作（2）引起熱忱（3）接近指導（4）視導教學（5）鼓勵進修（6）取締不合作（7）糾正思想諸種工作上，對同事盡相當的責任，實屬難能可貴，其有美中不足之點，即兩種視導，尤其是訓育視導功夫，尚少具體辦法耳！優良中學，尚且如此，下此更不必論矣。我國中學教育之落伍，此或其最大原因歟？細考其致此之由，當然原因複雜，非片言所能盡，然亦不過「校長本身」與「教育制度」兩問題而已，校長本身，如能知訓教視導之重要，其品學如足以負視導之責任，其視導如能得法，使教

師樂受其指導，則視導之成績可期矣。又教育制度，如明定校長須負視導責任，如禁止校長專作應酬工夫，使其精神集中於校內，又如規定教師必須受指導，則所謂「不願安承教」之現象，亦無形打銷矣，欲使校長有如是之能力，學校有如是之風氣，鄙意以爲須從「教育法令」「行政機關」及「大學課程」三方面着想，從事改良，方有成效，所謂「教育法令」者，即指中學規程而言也，中學規程一百零六條，雖以校長爲教務訓育會議之當然主席，然未明文規定其須負視導職責；其一〇七條一〇八條，雖定校長須品格健全，才學優良者，方爲合格，然其對於校長經歷之規定，尙有斟酌之餘地，因其中只定「……畢業後從事教育職務二年或三年以上，著有成績者」，然未明定何種職務，仍屬含糊：如能改爲「担任中小學級任，訓育，或教務，諸種職務二年或三年著有成績者」，則對於施行「訓教視導」之根基，較爲雄厚，比之泛言「教育任務」者，似較切實矣。又高中校長之經驗，（註十一）規定爲：「（1）曾任國立大學文理或教育學院或科系教授或專任講師一年以上者」，以大學教授之資格，而主持校政，其學力聲望，當然綽有餘裕，然不妨於「……專任講師一年以上……」之下，如以「對於教學視導及訓育視導有相當之研究或經驗者」等條件，似乎較爲完滿。

次就「行政機關」言之：對於委任校長，當持一定的標準，除遵照部章外，對於各中學校長人選，尙須細察其對於訓教上成績如何，以定去取，絕不容有其他成見，或派別關係，以上誤國家百年大計，下誤社會無數青年也。

三就大學課程言之，在教育學系中，須注意此兩門功課，切實訓練，爲中等教育界預備領袖人才，則大學教育之功偉矣。——總之教育事業，須賴合作而始奏奇功，倘我國人，能懷然於中學教育失敗之可危，與今後訓教事業之重要，則立法機關，須定細密的規程；行政機關，須慎領袖之人選；培養機關，須有完妥之課程，然後法立而弊不生，人才各適其用，然後訓教視導之風，行於各中學，上無徒擁空名之校長，下無不稱職務之教師，使莘莘學子，品學上得到完滿之指導，蔚成爲社會中堅。國家柱石，則教育真能救國矣。

註一：杜佐周教育與學政行政原理第十一章

註二：周之淦中學校長教學指導之責任（教育雜誌十九卷第七號）

註三：Edmonson：Secondary School Administration Ch. 13.

註四：湖北教育月刊一卷第七期

註五：同註一。

註六：黃溥：中學校長問題湖北教育月刊一卷七期

註七：杜定友：學校教育指導法第一六六至一七四頁，

註八：陳啓天中學訓練問題四十二頁

註九：張文昌中學教務研究第十三章

第四節 對全校學生應負的責任

前節討論校長對教師應負各種責任，似以養成良好學風為歸宿，而按之本書第一百十七表，則校長對於學生之職責，尤為繁重，其百分比為四二·六，比之校長對於教師之職責，更為重大，但是我們要問一問，為甚麼這樣重大呢？試閱本書九九表，（見本章第二節）對此問題，便不難解決之矣，該表告訴我們：公家為了一個中學生，年費了一百餘金，社會為了一個青年子弟，年費了二百餘金，合計起來，約須五個農人的生產，才能抵了一個中等學生的消耗，此一筆負擔，不為不重，而所以源源不絕的供給者，非欲培養「天之驕子」造成特殊階級也。實在是希望他們在生長期間，能得到完滿的訓練，將來或能立己立人，為家庭柱石，為社會中堅，以還報農民負擔之苦，公家培植之功也，此種教育目的，不但中國是如此，即歐美各國，亦莫不然，是以德國文科學校之目的，在養成學術優良的人才，英國中等教育之目的，在養成領袖人才，（註一）美國杜威亦謂：『學校生活，應養成自治能力，與領袖人才。』（註二）可知製造真才，以利社會，可說是中等教育唯一的目標也，可說是主持校政者，無可推的職責，況在中學時代，是人生之危險期，良莠從此分，優劣從茲判，揆苜之：即將來能否造福於社會，皆與此時之訓練有關也，

倘使主持校政之人，因循敷衍，贖責不明，其害真有不可勝言者矣。又按十八年教育部統計，全國中等學校學生，高初中學共二四八六六八八人，（註三）即我國現在每一千六百四十餘人中，只有中學生一人，政府與社會培養此一入之目的。無非望其能為一千六百餘人之領袖，無非望其能造福於此一千餘之民衆也，社會對於青年之貴望，既如其殷，則負有訓練青年之贖責者，更不知應如何努力，而後無愧於心也。今試根據作者此次搜集所得之資料，略叙中學校長對學生應負之贖責焉：

一·普通贖責：由表一一八，可以看出中學校長有幾種比較的重要的職務，即：（1）稽核學生學業成績，並研究促進辦法，及稽核各生操行成績，討論懲獎辦法，兩項之百分比，均為九十七，可知各校均以操行學業二者為重，幾乎無校不注意及此者，（2）「調查學生志向」，及「請名家演講關於職業和人生問題」，二者均與學生出路有關，均甚緊要，故其百分比相似，（3）「舉行個性調查」及「指導學生自治」其百分比均為八七，（4）為「佈置優良環境」，其百分比為七三，（5）為「研究優良教法」其百分比為七十，（6）為「探討青年心理」，其百分比為六十，（7）為「介紹職業」其百分比為三三，（8）為「調查當地各業情形」其百分比為二三，據此：我們可以斷定校長對於學生最主要的贖責，實為稽核他們的品性和學問，此與上節所說校長對職教員最主要的贖責為視導訓教者，可算是一貫的道理，因為校長勤於視導訓教，則直接能使全校同勞，訓教有方。間接能使全校學子，品學優良，視導在先，稽核在後，均望莘莘學子蔚成通材，以應社會需求也。

幾種比較重要的校長職務統計表 (表一一八)

職務	一	二	三	四	五	六	七	八	九	〇	一	二	三	四	五	六	七	八	九	〇	次數	百分比	地位	備註
優良教學法之研究及實施	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	21	70	8	
青年心理之探討及調查	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	18	60	9	
會同董事佈置校景，造成優良環境	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	22	73	7	
會同訓育部舉行個性調查	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	26	87	5.5	
指導學生自治	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	26	87	5.5	
稽核學生成績研究促進辦法	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	29	97	1.5	
請名家演講職業概況及人生問題	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	28	93	3.5	
稽核各生操行成績討論懲獎辦法	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	29	97	1.5	
設立職業介紹部	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	10	33	10	
調查當地各業情形	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	7	23	11	
調查在校學生志向	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	28	93	3.5	
其他(舉行升學指導等)	×																				1	3	12	

二·從事調查：校長對學生最主要的責任，既然是注意他們的品學，造成國家有用之才，但是如何能達到此種目的？初步功夫，到底是甚麼呢？最簡單的解答，便是：關心教務，從事調查，藉知全校兒童，以便因材施教，美國學者斜耳氏規定地方勸學員，須將兒童姓名，年齡，性別，生長何地，居住何處，現在何校肄業，及家長監護人姓名，生日，等項，列成一表，填寫三份，一份存教育局，一份存勸學所，一份送給所在地學校校長。（註四）其意即在能使校長知道尚有多少可教的學生，目的在勸導兒童上學而已，至於其他問題，尙未顧及，中學校長對青年所應知的事項，決不止此，請看表一一九，便知他們對於學生應行調查的事項。除了斜耳氏所規定幾項以外，還有些甚麼事情？這些事情中那一種最爲主要？該表很明白的告訴我們：「學生本身」佔百分之五九·八，「學生家庭」佔百分之三二·二，「畢業前後」佔百分之八，其本末輕重，據茲可以斷定矣，以學校所造就者學生耳，當然以明瞭「學生本身」，爲最主要，而欲明瞭學生，當先知其「生活狀況」，才合教育原理，故注意之者，居最多數，其次爲「個性」，「興趣」，其三爲「體格與學業」，其四爲「智力」「志願」及「所崇拜人物」，其五爲「習慣」其六爲「年齡，性別，履歷，品格，操行，思想，態度，及從前成績」，等項。比之斜耳氏所定調查之範圍，廣闊多矣。然教育事業，非止學校負責，家庭方面，亦有相當責任，故從事教育者，當與家庭聯絡，而其初步工作，則在乎調查，將「家庭環境」「經濟狀況」「家長意見」明瞭無遺，然後訓教方法之改進，有所依據，然後所施教育，方能切於社會之需求，故學生家庭之調查，在本表上的百分比爲三二·二，幾佔三分一的工夫，則其重要性明明可見矣。

學生狀況調查項目統計表 (表一一九)

大綱	次數及百分比	專家號次	次數	小計	百分比	備註
	調查項目					
學生本身	生活狀況	3.7.8.10.11.13.15.18.22.26.27.33.34.36.	14			
	年齡性別	6.	1			
	履歷	16.	1			
	品格	6.	1			
	體格	6.10.14.33.	4			
	志願	15.19.38.	3			
	興趣	19.23.24.25.30.	5			
	習慣	23.30.	2			
	智力	6.10.21.22.24.25.	6			
	操行	14.15.	2			
	學業	2.12.14.23.	4			
	自高小一年至今之成績	6.	1			
	崇拜人物	19.	1			
	個性	10.11.21.25.29.	5			
思想	20.	1				
態度	10.	1	52	59.8		
學生家庭	家庭調查	1.5.6.9.10.12.13.14.15.17.20.21.22.23.24.25.26.28.30.37.40.	22			
	家庭經濟	27.33.38.	3			
	家長意見	15.23.24.	3	28	32.2	
畢業前後	畢業生狀況	24.37.	2			
	畢業生志願	28.32.37.	3			
	升學調查	5.	1			
	將來教育職業計劃	6.	1	7	8	
總計				87	100	

學生本身及家庭，既經明瞭，則可以因材施教，因病下藥。這是教育本身的事業，做校長的，當然不可不知，但人才既經造就，將來可應何種需求？過去所造人才，能否合社會需求？是亦不可不知，否則閉門造車，出雞合轍，教育成爲特殊階級之裝飾品，國家將安所賴歟？故畢業前後之調查，本表亦佔百分之八，其最主要者爲志願調查，知此，則該校將來能貢獻何種人才於社會，纔有相當的把握。次爲畢業生狀況，知此則該校過去所培養的人才，能否合需求，纔能知其大略，三爲「升學調查及將來職業計劃調查」，知此，則兩種指導有所依據。總之校長要時時刻刻，置學生於腦內，勤調查，勤設法，使未成者達於「成德達材」之地步。使已成者，能爲社會國家之棟樑，然後校長之責盡，而訓教之功偉矣。

三。兩性問題：自十二歲十四歲與成熟期之間，心理學家稱之爲青年時期，Period of Adolescence 中學教育時間，即適當這個時期的前半期。在這時期最大的特徵，就是他們情竇已開，所以廬梭說：「我們生了兩次，一次生存，再次生活，一次屬於物種，再次屬於性慾」（註五）孟祿云：「除非研究這個根本事實，知道性慾成熟以後，青年時期，即是生命時期，此外簡直沒法可以懂得中學生」（註六）可知訓練中等學生，「性」是個很重要的問題，可是有的人主張實施性教育，有的人反對，主張的人以爲公開討論，可教青年防備危險，反對的人，以爲情竇初啓的人，不應反給他們以那種暗示，聚訟紛紛，莫衷一是，據美國中央教育局和衛生局，曾發出一種通訊調查，省察中學校長對於性教育的態度，結果贊成者佔百分之八五·四，懷疑者佔百分之九·五，反對者只百分之五·一，（註七）可知大多數的教育家，還是贊同實施，不過實施的「人」和「法」，如果一有未妥，就能發生弊病，有時且得不償失，貽害無窮了。廖世承先生說得好：「在課室中和十二三歲的女子或十四五歲的男子，講手淫的害處，實在是個很困難的問題……談話的人，兒童對他須有完全的信仰，否則不生效力，所以廖氏主張在密室中，由父母負責施行個別談話，（註八）作者以爲個別談話，是個好辦法，父母負責，便有許多問題，因爲父母對子女有的簡直不敢說這一套話，有的不知從何說起，雖有種

種困難之點，不如富有經驗之校醫，及老練的校長，職教員，博得學生信仰者，予以適當之個別指導。似乎較為有益。表九三（見第二節）校長會同校醫或體育主任辦理的事情，內有注意青年精神健康一項，其百分比為九三，可知其事非常重要，而性慾衝動，常害及精神健康，（註九）與其抑制此種衝動，或任其自然，不如與以相當的出路，指導之使向正當的路徑發洩，如運動，競賽，聽演講，學射擊，遊玩山水，討論人生問題，等等有益心身的活動，使他們另外得到一種樂趣，則煩悶無形打銷，危險期間穩渡矣。

再看表一二〇各專家對於兩性問題解決的方法，亦主張用積極指導者多，用消極辦法者少，而積極指導之中，「個別指導」與「生活指導」佔百分之三十五，居最多數，次為「施行誠懇的勸導」，三為「提高學業興趣」四為「講演」「討論」，「課外活動」及「養成良好態度」，五為「提倡音樂藝術」及「高尚社交」「性育衛生講演及談話」，「間接性教育」，「整肅學風」等項，均屬良好辦法，足資做效。至消極辦法，則主張「通知家長，一同指導」，及「男女分班教學」者，為最多，次為「檢查通信」，三為「指示利害」，四為「少看電影」，「輿論制裁」，「不許結婚」，「禁止交際」，「男女分校」，「予以警告」，等項，似以「會同家長」「指示利害」兩種辦法，較為妥善也。

兩性問題解決方法統計表(表一二〇)

方法	次數及百分比	專家號次	次數	小計	百分比	備註
積極辦法	請人講演兩性問題	1.3.23.	2			。意即在求學時代，不宜談戀愛也。
	校醫講演性衛生	24	1			
	提倡音樂藝術高尚社交	1	1			
	個別指導生活指導	5.8.10.12.20.21.25.27.29.30.31.38.11.39.	14			
	施行誠懇的勸導	18.20.31.40	4			
	養成良好態度(求學時代) ²	6.8.	2			
	公開討論不必神秘	6.25.	2			
	提高學業興趣及分量	7.19.36.	3			
	多做課外活動	7.13.	2			
	間接性教育	7.	1			
接談訓話，示以坦途	9.	1				
整肅學風	28.	1	34	59.6		
消極辦法	男女分班教學	2.12.13.20.29.33.	6			
	男女分校	13.	1			
	少看電影	13.	1			
	輿論制裁	19.	1			
	檢查通信	9.20.34.	3			
	中學生不許結婚	38.	1			
	宿舍不相到	33.	1			
	甚者予以警告	38.	1			
	通知家長一律指導	8.9.18.21.27.30.	6			
	指示利害	17.18.	2	23	40.4	
總計				57	100	

由此可知中學校長，對於學生兩性問題之實施，實屬責無旁貸，須會同富有經驗之校醫，技能精練之體育主任，素得學生信仰之職教員，或直接或間接，或公開演講，或個別談話，或借題發揮，或對症下藥，或提倡課外事業，使精神有所寄託，或舉行運動競賽，使精力有所發洩，以養成純潔無瑕前程遠大之青年，則中等教育之貢獻大矣。

四。出路問題：心理學家分人類行為之動力有三：一曰有機的需要 Organic Needs 即所謂求食本能也。二曰自發之活動 Spontaneous Activity 即精力充盈時所發生之一種活動也，三為性慾的衝動 Sexual impulse 世界一切事業，皆以此為出發點，所謂「飲食男女，人生之大欲存焉」，所謂「食色性也」，莫非重視此等問題之論調也。故兩性問題，在青年時代，須有相當的指導，使無墜落之虞，而生計問題，在求學期間，亦當早為之所，使無枵腹之苦，莊澤宣先生著青年四大問題，而婚姻，職業，均在其內，無非有見及此也。我國邇來風俗日見儉薄，人心日見危險，而社會日形紊亂，其原因雖甚複雜，然國民生計日絀，挺而走險，實為大亂之主因，所謂「盜賊起於貧窮」，所謂「歐戰是搶麵包」者，胥是理也。是以開辦學校，培養學生，而不為之預謀正當之生路，使免饑寒之苦痛，是率天下而為亂者也。試看報章所載，青年學子，為失戀問題而自殺者，固多，受經濟壓迫而自戕者，亦復不少，此不過一小部份弱者之所為，尚有許多有為之士，誤入歧途，釀成禍亂者，或流為土劣，或甘作地痞，或一旦進身有路，便作貪官，或一時謀食無方，挺而走險，此種人其始何嘗非純潔可愛之青年歟？而一入社會，遂變方針！害人害己，可恨可憐！既生而復殺之，人道何存？既教而復誅之，教育何用？近觀青年學子因失業而流為匪共，取得殺身之禍者，亦生計問題迫之也！所以中等學校，若非及早改弦更張，使學生成為自食其力之社會健全分子，則國家前途殆矣！作者對於中等教育，曾經一度主張，並試行，「中等學校職業化」，及「師範學校鄉村化」，（見教育與職業第一四一期普通中學職業化的理論與實際及拙作小學教師第十講）非敢立異鳴高也。實緣目擊心傷，想為許多青年，於無辦法之中想出一條辦法也！

此次以中學校長作專題研究，對此一層，亦甚留意，深幸海內師友，多表同情，茲將統計情形，列表如左，並略加討論焉：表一二一內，「升學指導」之百分比為最高。佔百分之四三·八，次為「職業介紹」，佔百分之二六，三為「職業指導」，佔百分之二四·七，四為「職業訓練」，佔百分之四·一，五為「其他」，佔百分之一·四，驟觀之，似專家只以升學為重，以職業為輕，實則不然，蓋合二，三，四，五，各欄之百分比計之，則升學與職業之百分比，實等於四與六之比也，「教育即生活」，而生活之先決問題為生計，故使人民謀生有路，實為教育上主要的目標，該表指示中等學校當局，對於學生出路，應有之指導及準備，謂須六分為之謀生計，四分為之謀升學，實為合理的主張，救時之急務也。再就十八年教育統計觀察之，全國中等畢業生二十三萬，升學者只有三萬人，若舍二十萬人之生計而不圖，竟為三萬人社會特殊階級，謀進身之階，豈非急其所緩，而緩其所急歟？教育應為多數人謀利益，中等學校，舍「職業指導」而徒讀死書，夫何可哉？

近者：政府頒佈會考規程，以為中學經舉行會考後，則優勝劣敗，經淘汰後，升學人數，可以增加，且可挽回腐敗校風，滿足社會需要，幾以此為解決學生出路問題之一助，故此次搜集各校文件中，有五百五十九件，關於此類者，而各校呈文中亦有二百十四件屬於此類者，（表一二二及一二三）可見行政機關，與學校當局，對此事均甚留意，作者心竊疑之，以為此種辦法，對升學者是否有益？尙成問題，而對不升學者，則絕無影響，但以個人見識有限，未敢遽下斷語，此次訪問卷中，特擬此一題，徵求各專家之見解，其統計結果，略如左表：

對於學生出路應有之指導及準備統計表 (表一二一)

	次數百分比	專家號次	次 數	小 計	百 分 比	備 註
	指導及準備					
升 學 指 導	舉行測驗	39.	1			
	選科指導	39.	1			
	升學指導	1.2.4.5.8.10.12.13.14.15.16.17. 18.19.21.22.23.24.26.28.29.30.	30			
		31.32.33.34.36.37.38.39.		32	43.8	
職 業 指 導	調查個性	21.	1			
	調查志願	20.	1			
	調查出路發現能力	60.13.25.	3			
	職業演講	8.13.20.33.37.	5			
	職業指導	7.18.19.20.21.34.39.	8	18	24.7	
職 業 介 紹	介紹職業	14.18.20.27.28.29.30.31. 32.36.38.40.	12			
	聯絡各機關	11.	1			
	聯絡工商領袖	36.	1			
	聯絡教育局	27.	1			
	聯絡社會	39.40.	2			
	請官廳派工作	27.	1			
	托舊畢業生介紹	27.	1	19	26	
職 業 訓 練	設簿記科	3.	1			
	教應用文	3.	1			
	訓練職業技能	38.	1	3	4.1	
	有教學技能,出路甚佳,	9.	1	1	1.4	
總計				73	100	

二十二年度各校秉承上級機關辦理教育行政概況統計表之廿二 (一三三)

大綱	文件及百分比		來源	文 稿 由	校 次	來文件數	百分比	地 位	備 註
	種	目							
會 考 事 項	規 程 與 辦 法	令發會規程，京則查編	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.16.17.18.19.20.13.	同上	2	54			
		令發會考委員會簡章，補考辦法	22.23.24.26.27.29.30.	同上	2	54			
		師範科本年暫緩會考	同上	同上	27				
		會考監查委員會字樣	7.8.9.	同上	3				
		發會考命題標準，令參加討論會	4.6.7.8.9.	同上	10				
		發主試監試委員一覽表	2.3.4.5.6.8.9.15.16.30.	同上	10				
		因會考關係各校展期招生	2.3.4.5.6.7.8.9.15.16.17.30.	同上	12				
		定該校為試場	5.24.25.	同上	3				
		令參加會考者應注意事項	2.3.5.6.7.8.9.11.13.13.15.15.16	同上	11				
		令照會考規程補救未習學科	4.6.7.8.	同上	4				
		發補考科目及時間表	2.3.5.6.7.8.9.12.13.15.16.17.18.19.24.26.27.30.	同上	18				
		令知會考期內校長應在校	18.19.20.	同上	3				
		小計			209			37.4	—
呈 報 事 項	令各校呈送成績表相片 令依限呈報應報事項 催報成績表，並令填送教科用書 令將白編講義一併呈報 未參加會考學生准備案 分別核示會考學生學籍 令呈送未會考各科成績 小計	令各校呈送成績表相片	21.22.23.24.25.26.27.29.30.	同上	9				
		令依限呈報應報事項	2.....30. (同第一行)	同上	37				
		催報成績表，並令填送教科用書	同上	同上	54				
		令將白編講義一併呈報	2.3.4.5.6.7.8.9.13.13.15.16.17.18.19.30.	同上	16				
		未參加會考學生准備案	21.22.23.24.25.26.	同上	6				
		分別核示會考學生學籍	21.22.23.	同上	3				
		令呈送未會考各科成績	13.17.	同上	2				
		小計			117			20.9	二

解釋疑同	解釋會考規程疑同各點	10.16.16.17.18.	6	0.9	八
防止事項	嚴防學生鼓動罷課 勸導並制止學生舉動 禁閱會考必讀 / 會考指南 注意反對會考學生 小計	13.15.16.17.27.30. 13.15.16. 2.3.....30. (同第一行) 2.3.4.5.6.7.8.9.10.12.13.15.16	6 3 27 13 49	8.7	四
會考舉行	令知會考日期	2.....30 (同第一行)	27	4.8	六
會考結果	發會考榜單 發表成績及證書 令知該校會考結果 發廿二年度會考成績統計表 發會考報告彙編統計摘要 小計	2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20. 2.....30 (同第一行) 同上 12.13.15.16.17.18.20.30 同上	18 27 27 8 8 88	15.9	三
鼓勵辦法	會考成績優良之私中撥款補助 會考成績80分以上者得獎金 發獎狀獎金等項 小計	9.12.13.17. 9.12.15.16.17.18. 11.12.15.16.17.	4 6 6 16	2.8	七
補救辦法	會考一科不及格升學辦法 修正中小學新理畢業規程 發會考一科不及格生證書 一二科不及格補考辦法	9.10.11.12.13.15.16.17.18.19.20.26.27.30. 21.22.23.24.25.26.27.29.36. 9.10.12.13.15.16.17.18.20. 12.13.15.16.17.18.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	14 9 9 16 48	8.6	五
			559	100	

總數

二十二年各級承上級機關辦理行政概況統計表之廿三 (表一三三)

大綱	文件及百分比		去	文	摘	由	校	次	件數	百分比	地位	備註			
	細目	目													
會考事項之辦理	呈報事項	呈報事項	呈報畢業班履歷表, 學科及操行成績				2 3 4 5 6 9 10 11 12 13 15 16 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 29 30.	同上	63						
			呈送各科用書及像片				同上		33						
			呈報附小畢業				25.			1					
			呈報成績表及試卷				2 3 5 6 7 10 11 12 13 15 16 19 23 25.			15					
			呈報畢業事項, 補報畢業生名冊				2 9 12 18 19 21 25.			11					
			呈送會考一二科不及格生名冊				9 16 19 21 23 27.			6					
			呈報錄師寄讀應歸第三區會考				16.			2					
			呈報某生因病不能參加會考				2 5 13 18 21 23.			8					
			呈報奉發會考証日期, 呈送准考證				18 19 20.			3					
			補報某生成績表請准與考				19 21.			4					
			商科畢業問題請迅核示				21.			2					
			小計							148	69.3		一		
			舉行會考	舉行會考	舉行會考	呈請發給會考證				18 19.		3			
						呈報畢業試驗日期請派監察員				3 7 10 15 21 23 24 29.		16			
						呈報組織學生臨時診所				18.		2			
呈報組織畢業試驗委員會							7.		1						
呈送某某生分數單請重行核算							12.		1						
小計							25	11.6		三					
鼓勵辦法	鼓勵辦法	鼓勵辦法	請發某某生升學證書, 請發補考證書				13 21.		2						
			請將會考成績一二兩名學生保送中大				9.		1						
			呈送會考受獎學生獎金保證書				16.		1						
			呈送會考成績優良請給助學金				18.		3						
			請發本校參加會考學生學獎金獎狀				21 26 27 29 30.		5						
小計							10	4.7		四					
補救辦法	補救辦法	補救辦法	未與會考之留級生請予救濟				19 21.		2						
			為學生請求補考並送像片名冊				5 6 7 8 9 12 13 16 21 23 27 29 30.		29						
			小計						31	14.4		二			
總數								214	100						

表一二四，明示吾人以會考制度，不能提高，學生程度，不能挽回腐敗校風，而其對於滿足社會需要一層，否決之百分比，佔七十以上，則其未能解決學生出路問題也，尤爲顯而易見矣。有一位專家對我說：『會考踏躓我的學校不少，因爲要對付考試，不得不作普通科學常識的準備，最後一年功課，程度不能提高，且未敢開設選修學程，以適應個性，甚至學生私走捷徑，閱讀會考指南，蹈從前科舉時代，專讀大題文府及關墨一類之故轍，是誠得不償失之舉也！……』是則會考對於升學之人，且未必有相當之助力，其無力升學者，更得不到利益矣，因爲準備會考，學生程度，既無從提高，學校個性，且無從發展，更談不到「學校職業化」，爲學生預謀出路矣！竊以教育當局，如爲促進各校教學，齊一學生程度計，莫如舉行抽考，於廳長或督學視察各校時舉行之，似乎較爲有益，而平時調閱學生各科練習簿，由廳督學及指導員負責審核，經評定後，發還各校，如是可使各校員生，平時注重功課，比之舉行會考，使諸多青年學子，「臨時抱佛脚」，以損傷其身體，滅殺其精神者，尤合教育原理。又如南京中學之舉行「教學及行政成績展覽會」，上海中學之舉行「科學運動週」，皆爲促進教學，提高程度，補助升學，之切實辦法，比之會考制度，均勝一籌，深願當道諸公，對此略加考慮，稍事更張，予中等學校以伸縮之餘地，顧及青年需要，顧及社會前途，以利吾國而益衆生，斯則作者之所馨香禱祝者也！至如何伸縮？如何變更？而後能使全國學生，皆有出路，則又與政治，經濟，社會，各種問題，息息相關，非教育上所能單獨解決，尤非本文所能盡述，作者只願有心人對此問題，能有精詳之研究，早圖完滿之解決，爲許多青年，打通一條生路，則社會幸甚，國家幸甚矣。

總之中學校長，對於學生出路問題，須有切實之指導及準備，俾升學就業，路路可通，如是則前者表揚學校之成績，後者滿足社會之需求，而後中等教育之功效，乃能顯著於國中也。

五。補救缺陷：人類乃由「血氣所生」，不能絕無缺陷，生來即爲聖哲，千古能有幾人？是以姜琦氏解釋「教育」，二字之意義，引說文云：「以善先人謂之教」，

又云：「育字從肉，上有云字，乃子字之倒寫也」其意以爲教育功夫，即所以補救缺陷，改良「倒子」，使成社會優良之分子國家純粹之公民也。（註十）蓋人之生也，或受遺傳之影響，或爲環境所左右，世間便有種種罪惡，殊屬可憐！變化氣質，改造環境，是教育家職責也。曾子之三省吾身，變化氣質之功也；孟母之三遷教子，改良環境之術也，中學生當青年時代，感情未趨於穩健，尤易受引誘而誤入迷途，是以偏觀中等學校中，有過激者，有墜落者，有因環境不良，受其沾染者，有因煩悶抑鬱，演成慘劇者。有用費過多者，有浪漫不羈者，有羨慕奢華不務實際者，有沉溺嗜好犧牲前途者，有交友不慎，同流合污者，有品性不良頹惰自甘者，色色形形，筆難罄述，此種缺陷，未經補救，則猶之人無健康之身體，一切事業皆談不到，舉凡學業操行之稽核，在校出校之調查，兩性問題之解決，升學就業之指導，皆無從着手，所謂「朽木不可雕」者，即指此種人也。故中學校長最大之責任，厥惟補救學生之缺陷，而其補救之方，尤非片言所能盡，茲將此次搜集所得之材料，表列如左，以供領導青年者之參考資料：

（一）表一二五，從優良學校特點中看出補救學生缺陷的方法，其間如「訓教合一」，所以補「偏重智識」之缺陷也，「生產教育」，所以補「徒讀死書」之缺陷也；「注重養育」，所以補「沉溺嗜好」之缺陷也；「特種設施」及「課外活動」，所以補環境不良之缺陷也；凡此數端，謂之各校之特點固可，謂之青年的救藥，亦無不可也。

優良學校特點分彙表 (表一二五)

大綱	細目	說明	校次	備註
訓育合一	訓教合一 師生接談 教室佈置 手藝並用 保護花木 練習種菜 佈置校園 辦理民教	全校設教導主任一人副主任二人合各級任共負全校訓育之責 辦公廳外懸掛先生接見學生時間表 教室外有格言錄言錄問答別字校正及級週刊 每生每季須製一手腦並用品籍養勤勞習慣創作精神 花園內題詩云：「種花容易護花難，不設金鈴設鐵欄，庶免遊踪隨蝶入，一花一葉得平安」，亦訓教合一之道也 藉以增加生物學建築學之常識，又培養耐勞苦服勞之精神 每生出資一元，為民衆教育費，培養同情心，並增加辦理民教常識。	30. 15. 15. 15. 12. 20.	
	學校職業化 推行學術到農村 添設化工科 應用烹飪	養蜂養蠶，養兔烹飪，縫紉，紡織等均有相當設備 上科學生為地方擔任水利事業 請教師聚餐，由烹飪科學生負責辦理	15. 15. 16. 13.	
注重養育	學校衛生 灌輸常識 清潔運動 分食制度	與地方衛生事務所協定辦理 由醫院各專科醫生按週來校演講衛生常識及治療辦法 學生擔任清潔洒掃事項	26. 17. 15. 30.	
特種設施	樹書櫥 儲金箱 課外活動	教室內備有級書櫥 教室內有救國儲金箱 按月有一種舉動	15. 30. 17.	
其他	自動精神 聯絡家庭 學生愛校	課堂宿舍均由學生負責管理訓育人員從旁指導 學校一切改進設施，每於家屬談話會中討論進行辦法 每級學生於畢業時均留紀念建築物。	17. 17. 17.20.	

三十個優良學校最近三年改進計劃一覽表 (表一二六)

計劃類	計劃名稱	次數	小計	百分比	備註
關於設置者	建築校舍	8			
	改建校舍	2			
	建築圖書館	2			
	起蓋健身房	1			
	起蓋水塔	1			
	設家事室	1			
	建築浴室	1			
	理化設備	2			
	擴充化工場	1			
	改造宿舍,操場,	1	20	40	
關於行政者	校務改進	6			
	實行專任制	2			
	辦農藝科	1			
	添女子部	1			
	奉季始業	1			
	教師進修	1			
	中小學分開	1			
	擴充圖書館	1			
	改進宿舍	1	15	30	
關於訓教者	教導合一	5			
	教務改進	1			
	訓教提高	3			
	訓教提高	1			
	訓教提高	1			
	訓教提高	1	12	24	
關於者實	農村改進實驗區	1			
	女子生活學級	1			
	男子生活學級	1	3	6	
總數			50	100	

三十校改進計劃進行結果一覽表 (表一二七)

進行結果	次 數	百 分 比	備 註
進行順利結果甚佳者	8	26.7	次數係指校數而言，
一部份達到目的者	4	13.3	
在進行中未得結果者	12	40.	
無結果者	6	20.	
總數	30	100	

糾正學生缺陷辦法統計表 (表一三八)

缺陷種類	次數及百分比		專 家 號 次	次 數	小 計	百 分 比	備 註
	糾 正 方 法	次					
普通缺陷	家庭訪問, 及函知家長	8	1. 2. 3. 8. 15. 18. 24. 26.	20	45	54.9	
	聯絡家庭	4	7. 16. 28. 39.				
	訓話勸告	11	2. 8. 9. 10. 19. 21. 23. 27. 30. 34. 40.				
	小組談話, 及名人演講	3	11. 23. 32.				
	利用同學互相規勸	1	3.				
	同學報告校長勸導	1	26.				
	尊重青年人格	1	19.				
	利用十人團	1	23.				
	利用特約學生	1	18.				
	養成娛樂習慣	1	6.				
	休閒教育, 及校外教學	2	6. 11.				
	調查來源或事實	2	7. 25.				
懲罰, 警告, 停學, 退學, 留級,	6	8. 23. 24. 30. 40.					
社會制裁	1	18.					
公開告誡 (隱其姓名)	2	15. 19.					
個別指導		1. 7. 11. 12. 14. 15. 17. 18. 19. 20. 21. 24. 2	20	22	26.9		
調查用度, 提倡儉樸。		5. 26. 29. 33. 36. 37. 38. 39.					
指導自修		5. 28.					
補習		33.					
爲之擇勝已之友		12.					
開暑期學校		33.					
照章辦理		28.					
規程約束		20.					
校醫檢查		38.					
勸之運動		20. 23. 24. 27. 37.					
勸之休學, 及指導治療		28. 33.					
總 數		22 27. 31.					82

(二)表一二六，由改進計劃中看出補救缺陷的辦法，其間如「改進設備」，「改良行政」，「從事實驗」，即改造學校環境之步驟也，如「改進訓教」，即變化學生氣質之方法也，或從遺傳上圖補救，或從環境上圖補救，皆好辦法也，惟此法實施，頗難收效，觀一二七表，進行順利者，只有百分之二六·七而後知改變人性之艱難，改良環境之非易也。

(三)表一二八，為各校教正學生缺陷方法統計表，辦法似較完全，其間如「聯絡家庭」，「訓話勸告」，可補「過激」之缺陷也，孟祿博士曾謂青年學生，非有父母書面及校長之承認，不准加入任何會社，(註十一)其用意甚佳，可資採擇也。又如「尊重青年人格」，可補「墜落」之缺陷，所謂「許人為善」也，「休閒教育」，補「環境不良」之缺陷也，「養成娛樂習慣」，補「煩悶抑鬱」之缺陷也，「調查各生用費」，補濫用金錢之缺陷也，「社會制裁」補「浪漫不羈」之缺陷也，「提倡儉樸」，補羨慕奢華之缺陷也「同學報告，校長勸導，」校醫檢查」「鼓勵運動」補「沉溺嗜好」之缺陷也。「利用同學規勸」「十人團」「互相勉勵」及「為之擇勝已之友」所以補交友不慎之缺陷也，如是則前述各種缺陷，本表皆有補救之方，中學校長，如能善用此法，以扶助青年，使穩渡人生的危險期，成為社會優秀健全的分分子，則教育之功宏矣。

六。處理學潮：『有經驗的人說，作事莫難於教書，而當教師，更莫難於中學教師，小學生天真爛漫，易受訓練，專門學校學生，理智已啓，相尚以真理，惟有中學生，前不如小學生之天真爛漫，後不如專門學生之明理識義，他們滿是衝動，偶觸即發』。(註十二)這一段話，是根據青年心理來斷定中等學校之易起風潮的。

再看常導之先生所著學校風潮的研究，便知民國十一年度一百零六件風潮中，中學校佔了七十一件，居最多數，(註十三)這又是拿事實來斷定中學校之易起風潮的，此外尚有政治背景，社會背景，地方黨派，人才過剩，飯碗問題，……處處皆可引起學潮，結果只犧牲了青年的學業，學子的光陰，言之深堪痛恨！然中等學

校，雖易起風潮，苟主持校政之人，善於處理，亦不難化大事為小事，化小事無事，使青年人覺悟自身前途，關係甚鉅，不受任何方面之利用，不作一切無謂之犧牲，董宇先生說得好：『教師應使學生認識自己的偉大使命，不虛費光陰，作枝枝節節的工作，則風潮無自而起』。（註十四）是故苦口勸導，喚醒青年，使知懸崖勒馬，絕壁收轡，誠校長唯一之職責也。作者曾服務莆田高中時，有一學期，記得是在民國二十年夏日，因訓育主任不得其人，引起學潮，聲勢浩大，嗣後個人在紀念週詳加解釋學潮真相，並陳述利害，預測將來，向學生作一席誠懇之談話，結果學生完全覺悟，軒然大波，無形消滅，最後只去為首學生一人，並將「訓育主任制」，改為「會議制」，稱「生活指導委員會」，由校長擔任主席，而以主任的薪俸，分給共同負責之委員，集思廣益，收效甚鉅，自此該校永息風波，學校上了軌道，十餘年來「風波層出不窮」之學校，居然頓改舊觀，因此作者深信辦理學校，能就訓育上痛下功夫，學潮不難於平息，前節主張校長對職教員應負訓育視導的責任者，同此理也，今試將各專家所談處理學潮辦法，表列如次，以供我們的參考：

表一二九，告訴我們處理學潮的辦法為：

(1) 先事預防，百分比為	$\frac{20}{100}$
(2) 研究真相，百分比為	$\frac{17.5}{100}$
(3) 誠心勸解，百分比為	$\frac{37.5}{100}$
(4) 人格感化，百分比為	$\frac{2.5}{100}$
(5) 妥善處理，百分比為	$\frac{20}{100}$
(6) 培養風氣，百分比為	$\frac{15}{100}$

處理學潮辦法統計表 (表一二九)

大綱	次數百分比	專家號次	次數	小計	百分比	備註
	細目					
預防	防患於未然	7.18.23.24.36.37.40.	7			計算百分比以四為十分母
	事先預防, 臨事鎮定	13.	1	8	20	
研究真相	研究動機設法挽救	23.35.39.	3			
	先察情形	27.30.34.	3			
	明瞭一切	7.	1	17	17.5	
誠心勸解	由訓育勸導	9.	1			
	談話勸解	18.22.26.37.	4			
	級任導師調解	11.	1			
	平允調解	17.20.21.24.37.39.	6			
	糾正錯誤, 解釋誤會	1.24.27.	3	15	37.5	
人格感化	校長人格 抱定宗旨同事一致 愛護青年, 不激事變	28.	1	1	2.5	
處理	平心靜氣處理之	25.	1			
	聯絡家庭	18.32.	2			
	吸引好學生	18.	1			
	社會制裁	6.	1			
	大刀闊斧, 嚴厲處理	2.	1			
	先感化次開除	8.	1			
	先使學生分化, 後嚴厲制裁,	20.	1	8	20	
培養	養成合作風氣	6.	1			
	養成友誼破除隔膜	6.7.	2			
	注意課外活動	32.	1			
	校長指導	6.	1			
	勸學生敬師	26.	1	6	15	

可見專家之意，多主「誠心勸解」，天下惟有至誠可以格物，青年心理，雖易於衝動，然亦易於融化，只要道理講得通，而又能感之以至誠，則一切難題，不難解決，——當然有其他背景的，是在例外，——所以有人說：『學潮不是靠方法可以解決的，無方法的方法，就是唯一的利器，倘使教育者在日常生活中，就能引起學生的真實了解，以及誠摯的感情，學潮絕不是不可解決的』。（註十五）個人曾在地方黨派複雜的莆田，接辦了一個校風最壞的高中，結果幸將多事的學府，化爲無事，即是利用此種辦法，記得我初進校的時候，常持誠摯的態度，一切和學生講道理，我有句：「口頭禪」，即是：「誰理勝，誰作政」！收效所至，能使多數學生覺悟，而少數學生雖有背景，地方惡劣分子，雖在後推波助瀾，亦莫奈我何，結果學校上了軌道，青年獲益頗多，這是個人一點小小的經驗，今海內專家，亦以此法相指導，令人益信「至誠」與「公理」可以解除一切困難也。細閱本表第三欄內，有主張由校長談話勸導，糾正錯誤，解釋誤會，平允調解者，有主張由訓育勸導者，有主張由級任調解者，可知處理風潮，以重學業，當然是校長的職責，而輔助乏人，亦難收效，故須賴訓育，級任，及全校職教員之合作而後可，近日行政機關，訂定聘請職教員之關約，每有「須負訓育責任」之一條，蓋爲此耳。至訓育主任及級任導師，專責所在，對此事尤當留意，防患未然，最爲上策，而校長總其大成，更須有感化之誠心與開導之能力也。

次爲(1)(5)兩項，其百分比均爲二十，可知「先事預防」與「妥善處理」同其重要也，預防之法，非止一端，有人謂：(a)行政須由會議決定，(b)行事務求平正，(c)辦事不可敷衍，(d)注意學生事項之處理，（註十六）此種主張，甚屬有理，因「行政由會議決定」非特可收集思廣益之效，且事由全體負責，職教員意見，不致紛歧，一切事項，易於進行，解決風潮，自非難事也，「行事平正」則學生屈於公理，自然就範；「辦事不敷衍」，則當機立斷，無意外之虞，「處理得其平」，則全校相安於無事。及不幸而風潮起，則處理之方，尤爲複雜，大約「平心靜氣」，是應持的態度，「聯絡家庭」，是有效的辦法，前者可免「激而生變」之虞，後者可收

「雙管齊下」之功，且父兄對子弟之情感，較爲深切，說以利害，其言易入，家庭能與學校合作，一切障礙，不難打銷也，在校內則「吸引好學生」，藉社會制裁之力，壓服不良分子，以正勝邪，辦法亦妥，而「大刀闊斧，嚴厲處理」，雖係除暴安良之政策，然有時行之過激，難得社會同情，只可偶一爲之耳。尙有折衷辦法，則爲「先感化次開除」，「先誠心勸告，後嚴厲制裁」此種「先禮後兵」之方式，似屬最妥，神而明之，存乎其人，運用之妙，在乎一心，是在主持校政者之自擇焉可。又次爲(2)項，其百分比爲十七·五，可知處理學潮，首重明瞭真相，尤之醫生病，先從切脈入手，而後藥到病除也。學校發生風潮，亦是一種病態，主持校政之人，須先研究動機，以明瞭病因，後察經過情形，以明瞭病狀，然後根據醫理以定良方，事宜審慎周詳，應免庸醫殺人之刺也！

然與其俟得病而服藥，不如先講衛生之爲愈，故第(6)項之百分比爲十五，與第(2)項相差無幾，因就既得病症之人而言，則當然以醫藥爲先務，而病體復原之後，則「培養元氣」，不可不知也！故各專家主張：須在平時「養成合作風氣」，「養成友誼」「破除隔膜」藉「課外活動」，以聯絡感情，「勸學生敬師」以避免衝突，而皆賴校長之善於指導，方能奏功，故某專家特提出「校長人格」一端，並力言風潮發生時，校長須抱定宗旨，以不激變爲原則，並須持愛護青年的態度，不立對抗地位，是誠經驗之良言也。此項百分比雖低，然其價值不在上述諸端之下也，主持校政者，幸留意焉。

總之：處理學潮之當否，與學生前途，關係甚鉅，爲校長者，須有和平的心性，冷靜的頭腦，誠摯的態度，專門的研究，且須能明瞭社會，諒解青年，更加以學父兄及職教員之合作，然後處理得宜，無負青年學子也。

七。輔導自省：教育者是青年精神上的醫生，其培養校風，是衛生的方法，其處理學潮，是醫生的診病，其「輔導學生自省」，是體格的檢查，前兩種既經討論，後之一種，尤關緊要，不可不知也，人不能生而爲聖，故責青年以無過，未免太苛！繩學子以規程，難期就範！不如採用「反省」之方，使知自悔，則一切懲戒之

事，可以少施矣，昔人「三省吾身」，知此理也，曾國藩於軍事慳惚之日，尤勤寫日記，將晝間所爲事，加以反省，卒成一代大儒，可知自省之功，於修養上助力甚大，青年人誠能決心倣效，持之以恆，則學問前途，未可限量矣，爲校長者，與其善於處理學潮，莫如勤於輔導自省，此理甚明，人所共解。作者於去年夏日，準備問卷時，曾參考公民教學標準，擬一初中學生自省表，（表一三〇）原擬附之調查表及問卷內，恭請專家鑒定，以充本文資料，嗣因問題過多，深恐時間不足，該表遂不付印，茲仍附於此，以備一格，願負有領導青年之責者，悉心考究，想出較爲完妥之學生自省表，以供衆人之參考，則拋磚引玉，此表亦有相當之作用矣。

輔導自省，尚有一種可採之辦法，即是寫作日記，或稱「生活週記」，近者江浙一帶著名中學，多採用之，此法非特可以探悉青年之思想志向，及生活情形，作爲施行教育之根據，且可練習其寫作之能力，提高性語文之程度，以收訓教合一之功。全國中等學校，如能普遍採擇，則青年學子，進德修業功夫，定卜竿頭日進矣。

初中一年級學生操行自省表 (一三〇)

德 目 及 細 目	考 查 情 形	總 目 及 細 目	考 查 情 形	說 明	備 考
<p>一、健康</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我之姿勢正直 2. 我常運動 3. 我注重公共衛生 4. 我飲食起居均有定時 5. 我知預防傳染病 6. 我每日大便一次 7. 我早睡早起 8. 我不煩悶不受感 9. 我不犯嗜好 10. 我之一切用具清潔 <p>二、快樂</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我對人常面帶笑容 2. 大家快樂時我也快樂 3. 我做事情有樂趣 4. 我利用空閒時間做正當娛樂 5. 我喜歡種植花卉佈置園圃 6. 我喜歡欣賞山水風景及美術品 7. 我喜歡欣賞音樂 8. 我遇困難時不垂頭喪氣 9. 我在煩惱時不隨便生氣 10. 我要從日常生活中找到樂趣 <p>三、精勇</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我對於事物之善惡 2. 我的思想快 3. 我能預知事之成敗 	1.2.3.4.5.	<p>六、誠正及知恥</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我不說謊 2. 有人被欺侮我要主持公道 3. 見人失敗我不譏笑 4. 我能踐約 5. 我參加各種比賽，保持公正態度 6. 不取非分財，不受非分譽，不占人便宜 7. 我愛名譽 8. 以國恥為己恥 9. 人有不名譽事我不恥笑 10. 自作以止訟，力行以雪恥。 <p>七、自制</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我不輕易借人財物 2. 我不作不正當娛樂 3. 我不唱卑劣的歌曲 4. 我控制自己的脾氣 5. 我遏止不正當的慾望 6. 我在危險時，力持鎮靜態度 7. 我在學業未成時絕對不談婚姻 8. 我輩有所長決不以之驕人 9. 我幫助人不誇功 10. 我不作無益有害行為 <p>八、持躬儉樸，處世謙和</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我不浪費金錢 2. 我不恥惡衣惡食 3. 我愛護用品 	1.2.3.4.5.	<p>一、此表於每學月之第一週，由校長交訓育課分發，令各生每星期自行考查操行一次，凡週一和日，自認可以通過者，即在格內作一〇號，否則作一？號。</p> <p>二、月之第四週將此表交還訓育課，訓育課統計情形後報告校長。</p> <p>三、遇有進步者經核實後由校長獎勵之。</p> <p>四、遇有退步者由校長會同教導主任談任談法促進之。</p> <p>五、此種考查成績作為學期終操行總成績之一部。</p> <p>六、進退情形及補救辦法均列入備考欄內。</p> <p>七、此表用時，應視各校情形，各教程度分別增減或更欄內。</p>	

<p>4. 我能事事求實質</p> <p>5. 我有自信力</p> <p>6. 我不受惡友迷惑</p> <p>7. 我不聽一面之辭</p> <p>8. 我能應用科學方法對待環境</p> <p>9. 我有判斷力一切不盲從</p> <p>10. 我做事不草率</p> <p>四、勤學</p> <p>1. 我無故不缺課</p> <p>2. 今日事今日完</p> <p>3. 我不怕難題</p> <p>4. 我愛光陰，善用餘閒</p> <p>5. 我對學術有興趣</p> <p>6. 我做事有恆</p> <p>7. 不讀無益之書</p> <p>8. 認識學業前途</p> <p>9. 我準時到校</p> <p>10. 讀書有計劃，時間不浪費</p> <p>五、負責及進取</p> <p>1. 我作事熱心</p> <p>2. 我能辦事即辦</p> <p>3. 我遇事不規避</p> <p>4. 作事有始有終</p> <p>5. 我不負人重託</p> <p>6. 我在課外看許多有益的書</p> <p>7. 看見新的事物常細心研究</p> <p>8. 我發生疑問就要想法解決</p> <p>9. 我效法人家的長處</p> <p>10. 我要使智識能力道德與年俱進</p>	<p>4. 我能利用職務</p> <p>5. 我能修理用具</p> <p>6. 我說話輕而和</p> <p>7. 別人和我爭論我平心靜氣答之</p> <p>8. 我對正當之指導，樂於接受</p> <p>9. 寬恕他人無心之過失</p> <p>10. 受獎譽不驕矜</p> <p>九、服從禮法</p> <p>1. 我服從一切規約</p> <p>2. 我知禮</p> <p>3. 不作分外事</p> <p>4. 聽從父母師長的訓導</p> <p>5. 聽從維持秩序人的指導</p> <p>6. 我服從團體的決議</p> <p>7. 我尊重大多數人的意見</p> <p>8. 受了訓誡，要反省，改正，</p> <p>9. 我服從領袖指導</p> <p>10. 我服從法律</p> <p>十、領袖資格及合作精神</p> <p>1. 我有豐富之常識</p> <p>2. 我有同情心</p> <p>3. 能公正裁判</p> <p>4. 對人信義友愛</p> <p>5. 服從公意</p> <p>6. 與人協力行動</p> <p>7. 不自私自利</p> <p>8. 多作事不出怨言</p> <p>9. 諒解他人苦衷</p> <p>10. 能犧牲個人利益為團體謀幸福</p>	<p>八、此表得隨時修正之</p> <p>容，以期適用。</p>
---	--	----------------------------------

結論及建議

綜上所述，則校長對於學生，既須明瞭其操行與學業之成績，又須調查其個性及家庭，既因兩性問題之重要，而積極消極，多方指導，又以出路問題之重要，而升學就業，雙方並顧，察知各種缺陷，力圖補救之方，遇有事變發生，費煞苦心處理，而日常工作，尤須在「輔導自省」上痛下功夫，以養成其健全之人格，使成為社會上優秀分子，此等事業，是何等的事業，此等責任，是何等的責任，身膺重寄者，不但須有高尙人格，慈愛之精神，且對於社會科學，及青年心理，必須有深切之研究，然後在訓練上能表相當之成績，否則貽誤青年，在所難免，本身事業之失敗，尤其餘事耳！常導之先生說：『訓育在今日已成為一種技術，Art 凡一種技術，均須加以人工，斷非不學而能，因此吾人以爲凡任職教員者，除須具備各科專門學識外尤須研究教育學術』，（註十七）校長是領導全校同勞，實施訓教之人，則其對於「教育學術」更須有深切之研究，意在言外矣。

註一：章益中國中等教育之使命（教育研究二集）

註二：杜威著德育原理

註三：全國中等教育統計概況第十八表

註四：Sears: School Survey Ch: 5.

註五：Emile Book IV.

註六：P. Monroe: Principles of Secondary Education Ch. VII.

註七：廖世承中等教育一五二頁

註八：同上第一四二頁

註九：同上第一三五頁

註十：姜琦教育史大綱第一章

註十一：Paul Monroe: Principles of Secondary Education Ch VII.

註十二：劉建陽譯青年心理序

註十三：教育叢書第七十四種第八頁

註十四：怎樣解決中等學校的學潮 蕭宇著（見教育雜誌十七卷八號）

註十五：同上

註十六：怎樣做中學校長（暨大出版）

註十七：同註十三。

第五節 對社會應負的責任

「社會即學校，教育即生活」。這兩句話，是我們常聽的「口頭禪」可見學校不能離社會而獨立，教育不能離生活而獨立，能將學校以內所有的設施，推移到社會裏面，使一般民衆，皆能度合理的生活，則學校之能事盡，教育之功績偉矣。陶孟和先生說：（註一）『教育之目的，不只是個人，還有社會，……個人的發展，同時也必須能為社會服務，……，受教育的人，應該覺悟他與社會的關係，以及改良社會的責任』。這也是證明教育的力量，不應該只培養了「個人」，以造成少數思想家，文學家科學家，為能事，必須使其人之思想，文學，科學，對國家，對社會，有相當之貢獻，使成為社會化的個人，而後可，這樣：中學校長，應以學校為社會事業之中心，應以學生為改良環境的健將，千鈞重任，責在斯人，應如何努力，而後無忝其職責，無負於國家？此種問題，殊有研究之必要，茲姑就此次搜集所得之材料，略為解答如次：

一。官廳的命令：這是從各校的來文，斷定中學校長對於社會應負的責任，許多事業，由表一三一可以看出來，歸納之適成為兩項：（一）推廣教育，（二）慈善事業，而推廣教育中，如介紹讀物，如辦理民教，如指導常識，改善民俗，如宣傳科學，破除迷信，等項，均屬提高文化促進社會的基本工夫，原為教育分內的事情，故其來文件數較多，百分比佔九十二以上，至慈善事業，尙有其他機關，主持此事，辦理教育之人，不過處補助的地位，聊盡地方公民之天職而已，故其來文件數較少，百分比亦較低，然作者以為中等學生，即將來社會的領袖，似應於在學時期，培養其「已饑已渴」之婆心，「先憂後樂」之志願，一旦社會上發生困難，方

有犧牲一己，出任鉅資之人，此慈善事業，所以不可不加提倡也，今也長校之人，能以身作則，熱心捐募，以賑災黎，學生觀感所及，必能富有同情，民胞物與，抱負非丸，是則今日之所賑者，雖僅一小部分的災民，將來收效所及，必普遍於大社會，其利真有不可勝言者矣！是以慈善事業，與教育似無關係，而窮其到底，則實為教育者應辦的事情，所謂「以善先人謂之教者」，亦略具此意也。是則官廳之訓令，學校之遵行，在教育上均有無窮之意義，存乎其間，身膺重任者，幸留意焉。

二。學校的事業：這是從調查表中，探尋中學校長對於社會應負的責任，我們由表一三二至一三五，可以看出他們都想從：（1）各種運動（2）各種集會（3）開放學校（4）推廣教育各方面，努力社會的事業，茲分述如次：

（1）表一三二，係中學校長對於各種運動之價值的統計，表內有「•」號者，是各校長認為主要的，有「○」號者，是次要的，有「△」號者，是三要的，統計結果，以「新生活運動」的地位為最高。次為「一切愛國運動」，三為「健康體育運動」，四為「節約運動」；五為「女子教育運動」，六為「戒烟運動」，及「戲劇改良運動」。

按「新生活運動」為「復興民族新基礎」，幾同今日學校訓育的方針，但社會方面，尚有未能明瞭之人，中學校為社會文化的中心，為一般民衆的領導，舉行此種運動，實屬責無旁貸，宜乎各校當局，視此為首要也。「一切愛國運動」，多屬於臨時的零碎的舉動，往往事過輒忘，難於持久，不如「新生活運動」之有整個的計劃，和固定目標，故其百分比較低。此外如「健康體育運動」，所以救中國之「弱」；「節約運動」，所以救中國之「窮」；「女子教育運動」所以救中國之「愚」；「戒烟運動」「戲劇改良」，又所以振刷精神，轉移風氣，均與救亡圖存，復興民族，有密切的關係。換言之：即新生活運動為救國的大綱領，其他各種運動，不過其細目耳，故其百分比均不如前者之高，所以中學校長，能領導社會，實行新生活，則一切有益國家，有利民族的運動，均包含在內，而要使綱舉目張，無疑

的應從大處落墨，今各校當局，均以是爲着眼點，可算是無忝厥職了。

(2)表一三三，爲校長曾經參加各種的集會，統計結果，以「各種紀念會」的百分比爲最高，次爲「成績展覽會」，三爲「領導各種集會」，四爲「家庭懇親會」，「通俗演講會」，六爲「公共衛生促進會」，此外尙有其他集會，如教育會，婦女團體，科學團體，等項，因提及者較少，故百分比甚低云。

按各種紀念會，爲黨化教育的基礎。合農工商學兵於一堂，而紀念國慶，紀念國難，紀念國恥，紀念先烈，……使一般民衆，咸知國家締造之艱難，與前人犧牲之重大，以及今後守成之不易，戰戰兢兢，共謀團結精神，以固黨國基礎，此種集會，關係非輕，含義亦廣，當然身居地方文化領袖者，必須參與，以盡其領導社會之職責，而表其黨化教育之精神，事雖平常，收效甚鉅，宜其百分比爲最高也。

至「成績展覽會」，爲表揚學校教學之成績，「領導各種集會」，爲校長例行之職務；「家庭懇親會」，爲便利學校訓育之企圖，此種集會能使社會明瞭學校之措施，與教育之功效，並造成學子健全的人格，以利將來的社會，自是校長應負之職責，故其百分比亦甚高。此外如「通俗演講」，如「促進衛生」，如「婦女運動」，則開通民智，喚醒習俗之舉也，「教育會」，「科學團體」則教育研究機關也，一則直接與社會有關，一則間接與社會有關，故前者之百分比較後者爲高也。

(3)表一三四，爲優良學校開放情形，統計結果：

(a)運動場開放者最多，大禮堂次之，二者之收效亦較大。

(b)圖書館與學校園，「則因民衆道德尙未達到相當之程度，故時有弊竇發生」
(此係某專家之言)

(c)銀行，消費會作社，醫院等項，則正在試行中，此與民衆關係甚切，如能抱定宗旨，積極進行，定能收莫大效果也。

按此三項，對於地方社會之健康，文化之程度，以及經濟之調節，均有高度的相關，中學校長誠能利用學校，爲發展此種公益事業之中心，則其對於地方社會，可謂已負相當之職責矣。

(4)表一三五，為各校推廣教育統計表，其百分比最高者，為「假期補習學校」，佔百分之六十七，即三校中有兩校曾經辦過的，此在學生方面，可免虛度寶貴的光陰，在學校方面，可以劃一學生的程度，各方均有裨益，故辦理者甚衆也。次為「民衆補習學校」，其百分比為五十，即兩校中有一校曾經辦過的，可見各校對之，亦甚重視，因為此種學校，可以掃除文盲，使失學兒童，再得讀書識字之機會，且可聯絡社會，使學父兄知教育兒童之必要，使一般民衆知教育事業之關切自身，而樂於贊助，信能行之有效，其利亦有不可勝言者矣。三為「婦女補習學校」四為「職業補習學校」，雖亦各有其特殊之貢獻，然或以環境之不合，或以師資不易得，故辦理之者較少，而百分比遂低矣。

照現在優良中學的現狀觀察之，凡校長能領導民衆，實行新生活，使知禮義廉恥，簡樸整齊，能藉各種紀念會，引起民衆護黨救國之熱忱，能全部或局部開放學校以利一般民衆，能藉推廣教育，以掃除文盲，則其對於社會，可算職責已任，貢獻已多矣

(表一三一至一三六)

二十二年各級乘承上級機關辦理教育行政概况表之二十四 (表一三一)

大綱	細目	來文次數及百分比		校次	來文次數	小計	百分比	地位	備註
		來文	摘要						
對社會應負之責任	推廣教育	介紹通俗讀物	4.6.7.8.9.10.11.12.13.15.16.17.18.1	24.	133	92.4	1		
		發民衆教育規程	9.20.21.22.23.24.25.26.27.29.30.	24.					
		民衆教育早報	同上	24.					
		民衆教育指導	同上	24.					
		民衆教育通俗文藝	同上	24.					
		民衆教育代辦	18.19.20.	3					
		民衆教育小學	13.	1					
		民衆教育借債	18.19.20.26.30.	5					
		民衆教育獎勵	26.30.	2					
		民衆教育機關	18.19.20.	3					
		民衆教育供應	18.19.20.	3					
		民衆教育化學	18.19.20.	3					
		民衆教育科學	2.3.4.5.6.7.	6					
		民衆教育地方	15.16.20.	3					
		民衆教育造林	18.19.20.26.30.	5					
慈善事業	推廣事業	令民衆教育	27.29.30.	3	11	7.6	2		
		令民衆教育	4.6.7.	3					
		令民衆教育	4.6.7.	3					
		令民衆教育	7.9.	2					
		令民衆教育	18.19.20.	3					
		令民衆教育							
		令民衆教育							
		令民衆教育							
		令民衆教育							
		令民衆教育							
		令民衆教育							
		令民衆教育							
		令民衆教育							
		令民衆教育							
		令民衆教育							
總計					144	100			

校長對於各種運動之價值統計表 (表一三二)

校次及百分比	運動種類	主要			次要			三			備註
		次	百分比	數	次	百分比	數	次	百分比	數	
一	健康體育運動	○	21	70	7	23	2	7	3	○ = 主要	
二	戲劇改良運動	○	3	10	7	23	20	67	6	的符號	
三	一切愛國運動	○	23	77	6	20	1	3	2	○ = 次要	
四	女子教育運動	○	7	23	14	47	9	30	5	的符號	
五	節約運動	○	11	37	16	53	3	10	4	△ = 三要	
六	戒烟運動	○	7	23	12	40	11	37	6	的符號	
七	新生活運動	○	27	90	3	10	1	3	1		

各校長曾經參加之集會統計表 (表一三三)

校次及百分比	集會名稱	次	百分比	地	備註
一	公共衛生促進會	12	40	6	×號表明
二	通俗演講會	19	63	6	曾經參加
三	成績展覽會	27	90	2	的
四	家庭懇親會	20	67	4	指教育
五	領導各系集會	23	73	3	會，婦女
六	各種紀念會	28	93	1	團體及學
七	其他	3	3	7	科團體而

各校開放情形一覽表 (表一三四)

開放地點	次										備註		
	5	8	11	17	21	22	23	25	26	30			
大禮堂	X	X		X	X	X	X	X	X	X	5	25	(X)指明曾經開放
運動場	X		X	X	X	X	X	X	X	X	8	40	
圖書館			X		X	X					3	15	
學校園				X							1	5	
銀行								X			1	5	
消費合作社								X			1	5	
醫院								X			1	5	
總計											20	100	

各校推廣教育一覽表 (表一三五)

校次, 百分比	次										備註		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
推廣教育	-----												
假期補習學校	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20	67	(X)號指明曾經辦過,
職業補習學校				X							2	7	
民衆補習學校		X	X	X	X	X	X	X	X	X	15	50	
婦女補習學校		X	X								4	13	

校長對當地社會應負的責任統計表 (表一三六)

大綱	次數及百分比		專家號次	次數	百分比	地位	備註
	應負	責任					
教育事業	改進中等教育	2.	2. 1.13.19. 33.37. 19.28.31.36. 7.12. 3.8.9.12.14.17.18.21.23.23.24.2. 6.27.28.29. 20.	1	77.5	1	(·)指促進社會, 改良農業及農民生活, 農民衛生, 保衛組織, 教育等項而言。
	指導青年思想, 造成優良校風	1.13.19.					
作育人才, 使願意為地方服務	33.37.						
造成優秀公民, 造成賢妻良母	19.28.31.36.						
擴充教育, 補習教育,	7.12.						
民衆教育, (平民教育)	3.8.9.12.14.17.18.21.23.23.24.2.						
地方教育研究	6.27.28.29.						
	20.						
健康事業	社會健康事業	11.	11. 23. 7.10.21.22.23.	1	17.6	3.5	
	提倡體育	23.					
	提倡公共衛生	7.10.21.22.23.					
改進事業	改良當地環境	23.	23. 7.25.26.32.34. 10.14.23. 10.15.21.24. 8.14. 8.33.38. 39.40. 38.	1	53.5	2	
	移風易俗	7.25.26.32.34.					
	破除迷信	10.14.23.					
	提倡風氣	10.15.21.24.					
	科學化運動	8.14.					
	以學校為社會中心	8.33.38.					
	領導社會改進一切	39.40.					
	鄉村改進 (·)	38.					
公益事業及慈善	地方公益及教育事業	5.34.	5.34. 18. 6. 30. 18.	2	17.5	3.5	
	參加社會公益事業	18.					
	量力扶助當地社會	6.					
	地方秩序及慈善事業	30.					
	鄰近窮苦救濟會	18.					
救國事業	救國宣傳	20.	20. 10.	1	5	6	
	救國運動	10.					

三. 專家的意見：

表一三六，為校長對當地社會的責任統計表，係歸納各專家之意見而成者，內分五項：而以第一項之「教育事業」的百分比為最高，佔百分之七七·五，第二項為「改進事業」，佔百分之五二·五，第三第四兩項，為「健康事業」及「公益及慈善事業」，均佔百分之一七·五，第五項為「救國事業」佔百分之五。

四. 比較和結論

表一三六和表一三一比較起來，官廳只令各校注意「推廣教育」及「慈善事業」，不如專家所見之周密也，又和表一三二，一三三，一三四，一三五，比較起來，各校之「推廣教育」與本表第一項名目相同，而內容稍異，然以專家所談者較為詳盡，就中只「擴充教育」「補習學校」「民衆教育」諸種工作，已足包含表一三五之內容，此外如「指導青年思想，造成良好學風」，如「作育有能力而能服務地方之人才」，如「造成社會優良分子」，如「造成賢妻良母」，如「研究地方教育」等，對於社會前途均有莫大之利益，實為中學校長對地方應負之責任也。各校之「衛生促進會」，（表一三三）及「健康體育運動」，（表一三二）與本表第二項同，各校之「厲行新生活」，「領導集會」，「紀念會」，「開放學校」，（一三四）與本表第三項內容相似，各校之「節約運動」，「戒煙運動」「醫院」「銀行」「合作社」與本表第四項大致相似，各校之「一切愛國運動」，與本表之第五項同，可見表一三六之內容，已足包括表一三一至一三五之事項而有餘，為校長者，誠能秉承上級長官之意旨，徧察各校進行之事業，而融會海內專家之意見，先有成竹在胸，而後「作育人才」，為地方服務，使學生盡屬優秀公民，盡成賢妻良母，藉補習學校，以拯失學文盲，藉教育研究，提高地方文化，提倡體育與公共衛生，以保持社會之健康，關心公益及慈善事業，以保社會之安甯，改良環境，化社會之阻力為助力，轉移風氣，使學校成為改造社會之中心，改進農村，以固黨之根基，救國宣傳，以濟吾民之貧弱，是其工作之效力，由社會而及於國家，由小社會而及於大社會，可謂職責無虧，貢獻偉大矣。

五。批評及建議

(甲) 缺點：

(1)「造成願意為地方服務之人才」如上面所述「社會化的個人」，係教育上應有的職能，而提及此項者，僅一專家，官廳亦無是項公文，學校亦少具體辦法，是一缺點也。

(2)中國以農立國，鄉村事業，為國家命脈所繫，而注意改進者，亦極少數，難怪中學畢業學生，非特原居都市者，厭談農村，即農家子女，一入中學，便化為優閑階級，絕無「返田間去」為民服務之決心，宜乎城市學校多一畢業生，即農村社會添一遊惰民，（註二）甚至養成土劣，擾及農民，大有「天下之亂，不在讀書人之少數，而在讀書人之多數」，之一種趨勢！是又一缺點也。

(乙) 優點：

(1)民衆教育，近來注意者頗多，專家中注意及之者，有十六人，佔全數百分之四十，此與社會進步極有關係，梁漱溟先生所謂：「在社會改造時期的教育，應該着重成人」（註三）者，胥是旨也。

(2)新生活運動，提倡禮義廉恥，簡單樸素，既挽末世之人心，又革浮華之積習，無論校內校外，均有實行必要，而特別留意此項運動之中學，竟達百分之九十以上，（表一三二）轉移風化，挽救末俗，或可於此中得之，亦一好現象也。

(丙) 建議：

(1) 中等學校職業化

中等學校應養成能生產的領袖，使受過相當的職業訓練，能從事生產，同時又能任苦耐勞，領導民衆，此種人才，與現社會優閑分子，專以欺騙民衆及愚弄民衆者不同，（註四）這段話：是韋益先生對於中等教育之使命的一種主張，以為目下中等學校，必須製造真才，以利社會，而欲達到此種目的，則非從「學校職業化」着手不為功，作者曾在福建教育週刊發表職業教育（註五）及今後福建教育途徑之商榷（註六）兩文，主張中等學生，應就六學年中，利用餘閒，就農工商教育或其

他職業中，任擇一種，注意練習，爲出校後自營生活之準備，以免「卒業失業」之苦，竊以爲此種計劃，如能普遍實施，則中等學校畢業之學生，能直接生產，維持個人生活，其利已多，且身經艱苦，將來或得優越地位，亦能「知稼穡之艱難」，憫工商之疾苦，非但推己及人，不作魚肉良民之領袖，且能電勉從公，力謀有益大眾的事業，則其利尤溥矣。

(2) 中等學校農村化

中國的社會，爲一農村的社會，有心人對於社會要負相當的責任，非從農村方面着想不爲功，今農村凋疲極矣！國家前途殆矣！若社會中堅分子，不下「往田間去」「拯我同胞」之決心，則空談救國何補歟？金海觀先生曾主張中等以上學校，一律下鄉，提出：(1)親民(2)習勤(3)節省耗費(4)救濟農民(5)改進及建設農村，(6)喚起民衆，共同奮鬪，求中國之自由平等，一六種理由，(註七)引起作者無限的同情，竊謂「禮失而求諸野」欲挽末世之人心，先就農村着手，進行易於爲力；且振興農業，亦須從扶助農村做起，否則田野不闢，生產不多，驚人之入超，將制吾儕死命矣！按本年四月份報章所載，入超之數，達四千萬元以上，而米麥居首位！又七月十八日京報載：海關消息，謂本年上半年洋米進口共值三萬八千萬，亦佔入口貨第一位！中國以農立國，此項數目，本應在出超之列，而現象矛盾至此，社會前途豈非岌岌可危歟！作者以爲除中學校盡量下鄉外，都市學校，亦須力事農村化，開闢校園，令學生習勞，或以此代替課外運動，亦無不可，且栽培各種植物，於自然實驗家事實習，亦有相關。作者十年前在上海參觀日本小學，見其校園廣闊，種植維勤，令人至今尚留印象也，以工業立國之日本，尙且注重農作物之栽培，在小學校內即極力提倡，返觀吾國則何如？中等學生，盡成優閑階級相習成風，恬不爲怪，四體不動，自誇高貴！一旦出校，宜其只能躑躅農村，絕未能造福社會也，故爲謀大多數之利益，挽大社會之危機計，中等學校，非農村化不可也。

(3) 中等學校村治化：

按此一項，乃前項之再進一步者：中等學校，既下鄉矣。即須改變本來面目，力

事更張，先從學子本身，作澈底的改造，改優渥之習慣爲勤勞，改奢華之習慣爲質樸，犧牲一己之快樂，以利羣衆，真成爲「社會化的個人」，師生一致，上下同心，從民衆教育上痛下功夫，實施所謂「社會式」的教育，（註八）遠參丹麥民教之辦法，（註九）近採鄒平村治之精神，「教養合一」，以救中國之貧，「文武合一」，以救中國之弱，「學治合一」，以救中國之亂，（註十）所謂「學校村治化」者，即指此也，誠能斟酌情形，行之有效，則學風丕變，澤及鄉民，農業繁榮，「入超」可減，教育真能救國矣。

中學校長誠能本此三種精神——職業化，鄉村化，村治化，——以辦理學校，鼓勵青年，造成生產的領袖，救濟凋疲的農村，以利我四萬萬同胞，所處的大社會，則職責無虧，真堪爲人師長矣。

註一：陶孟和著：教育與社會第一章

註二：古樸鄉村教育新論

註三：鄒平工作與民衆教育之關係（民衆教育季刊三卷四號）

註四：章益中等教育之使命（教育研究第三集）

註五：福建教育週刊第一四〇期

註六：同上一二三期

註七：鋤犛一卷第四，五期合刊

註八：湯茂如編定縣農民教育

註九：孟憲承譯丹麥之學校與農村

註十：梁漱溟中國民族自救運動之最後覺悟新中華一卷二十三期

第六節 對於自身之修養

本章分析中學校長之職責。首從對官廳負責說起，繼以校內一切活動，在一、二、兩節中，條分縷析，不厭其詳，已令人覺校長責任之重，職務之繁，而第三節敘述對職教員應負之責任，如何領導工作，如何引起熱忱，如何團結一致，如何

視導訓教，如何鼓勵進修，——則望其爲「教員的教員。」第四節敘述對全校學生應負的責任，如何稽核操行，與學業，如何調查個性及家庭，如何實施性育，如何補救各種缺陷，如何處理學潮，如何輔導自省，——則責其爲「青年的領導」。第五節敘述對社會應負之責任，如何養成生產的領袖，如何轉移社會的風氣，如何提倡健康的事業，如何辦理慈善及公益事業，如何扶助農村的改進，以救垂危的中國，——是又本「政教合一，官師不分」之意義，而責其爲「地方的領袖，民衆的導師。從對事而及於對人，從培養校風，而及於改良社會；盈科後進」，責望無窮！身膺重任者，非有強健的體魄，科學的頭腦，教育的信仰，專業的決心，領導的能力，合作的熱忱，負責的意志，勤勞的習慣，謙虛的態度，以及「我學不厭，誨人不倦」的精神，——其能當此重任，以收立己立人之效耶？明乎此：則知中學校長對於自身修養之功，不可缺也，願或謂修養工夫，本身之事也，「分析職責」，似以能對事，能對人，能對社會，便算了結，何必更加以職責以外之修養乎？殊不知「工欲善其事，必先利其器」，校長自身，乃辦理校務，應付各方之利器也，磨礪工夫，一有疏忽，則影響事業，殊非淺鮮，遺害社會，尤難推測矣！母體不良，斯家庭無健康之子弟，師資缺乏，斯社會無可用之真才，如影隨形，如鼓應響，無或幸焉。吾人既知培養青年，以利社會，確爲校長分內的事情，而訓練本身，以利教育，即係改製模型，以利陶冶，又豈可謂之爲校長分外事歟？所以真正的教育者，必須繼續不斷的從事修養，此修養兩字之意義，即是教育自己，訓練自己，改造自己（註一）其範圍甚廣，如修養身體，使之強健，修養學識，使之豐富，修養性情，使之仁愛，修養意志，使之強固，修養德行，使之謙和，專心研究，以堅教育之信仰，負笈從師，以表好學的精神。凡茲種種，皆於教育事業有密切的相關，校長之能否稱職，教育之有無效率，皆視此以爲判。換言之：即中學校長欠此一段功夫，則一切對官廳，對校務，領導員生，造福社會之事，皆談不到，所以修養本身，改造人格，非但可算是工作中之一種，且可稱之爲職責中之最主要而不可或缺者，作者以是爲本章之殿者，正爲此耳。

各校校長鍛鍊心身方法統計表 (表一三七)

校次及百分比 鍛鍊方法	一二三四五六七八九〇										百分比	地位	備註	
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	〇				
保持身體之健康	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	29.97	1.5	(X)號
保持心地之潔淨	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	28.93	3	指明該
遇得意事不沾沾自喜	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20.67	10.5	校長已
遇失意事不能奄奄欲絕	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	20.67	10.5	經做到。
常讀名著常誦嘉言	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	23.73	9	其他欄
對學生言必須實行	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	29.97	1.5	內三種
思想宜進步	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	27.90	4	方法合
人格宜一貫	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	26.87	6	併之，
讀書工作，皆有一定	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	12.40	12	其次數
時間場所	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	26.87	6	爲五。
待人接物常抱和藹可	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	26.87	6	
親態度	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	26.87	6	
如遇困難設法征服	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	21.80	8	
如有餘暇與書爲友	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	5.17	13	
其他：														
著述，遊覽名勝，國		X												
外參觀，														
精神修養														
立志堅強，努力邁進，														
不良習，不中用，														

茲將各優良中學校長鍛鍊心身，努力修養，提高人格，之各種秘訣，表列如左，以供吾人之參照焉：

表一三七，為各校長鍛鍊心身方法的統計，就百分比之地位言之，以「保持身體之健康」及「對學生言必須實行」兩項為最高，可見身體健康，為辦事上先決的問題，言不妄發，為修養上初步的工夫，必先注意及之也。（三）為「保持心地之潔淨」，係學問上基礎的工作，宋陸子靜所謂「心地不潔淨而讀書，讀書是假寇兵資盜糧」者，同此意也。（四）為「思想宜進步」，此為教育者順應潮流日臻勝境之一法，缺少此種要素，則墨守舊章，學識陳腐，必至不勝其任而後已也。（註二）（五）至（七）為「人格宜一貫」為「待人接物和藹可親」，為「如遇困難設法征服」，實為對己，對人對事，之綱領，亦修養上重要功夫也。（八）為「如有餘暇與書為友」（九）為「常讀名著，常誦嘉言」，非特增進智識，且能磨礪心性，均有實行之必要。（十）與（十一）為「遇得意事，不沾沾自喜」，「遇失意事，不奄奄欲絕」，『富貴不淫貧賤樂』！是何等偉大的精神！中學校長，為一方之領袖，表率羣倫，以身作則，必須修養到此，方有成功之希望也。（十二）為「讀書工作，皆有一定之時間，及場所」，此種有恆之習慣，亦須及早養成，否則如古人所謂「人而無恆，不可以作巫醫」者，烏能領導同工，作「造人」的事業歟？（十三）為「著述」「參觀」「遊覽名勝」，及「精神強固」等項，均為修養之要訣，蓋「勤於著述」，則研究有素，心得必多，「樂於參觀」，則他山之石，可資攻錯，「遊名山大川」，則學問有意外之進境，「立志堅強」，則精神無萎靡之堪虞，能如是，則鍛鍊工夫，竿頭日進，健全人格，自可造成矣。

各校長免除進修障礙方法統計表 (表一三八)

校次及百分比 避免方法	一 二 三 四 五 六 七 八 九										次百分比	備註		
	一	二	三	四	五	六	七	八	九	〇				
將進修時刻列入工作時間內力行不懈日久成爲習慣學問無形進步謝絕無謂之應酬革除一切不良嗜好教育以外事概不干與瑣細事托人代辦動世界一切皆抱樂觀不因鬱悶而輟學認定教育爲個人終身事業無貪慕榮利之思寧靜以致遠淡泊以明志實行新生活簡單樸素然後有餘閒以作研究有餘貨以購書籍	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15.50	8.5	(X)號指明該校長曾經實行的。
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	21.70	4	
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	27.90	2.5	
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	18.0	5	
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	17.57	6	
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	16.53	7	
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	28	3	1
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	14	17	10
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	15.50	8.5	
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	27.90	2.5	

校長在百忙中增進學識的方法統計表 (表一三九)

校次及百分比	進修方法	一	二	三	四	五	六	七	八	九	〇	一	二	三	四	五	六	七	八	九	〇	次數	百分比	地位	備註
利用假期實行研究		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	27	7.4	6	(×)號指明該校長
旅行參觀		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	26	7.7	2	曾經用過
參與教育會議		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	24	8.0	4	者。
參與教育討論會		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	25	7.3	3	
利用函授機關討論或研究教育問題																						1	3	11	
每日劃定時間閱讀與本身職業有關係之書報		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	28	9.3	1	
組織早晨修養會																						2	7	10	
組織職員讀書會																						7	23	7.5	
担任重要科目迫自己不得不讀書		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	20	67	6	
實行教學指導或示範教學以收彼此觀摩之利		×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	7	23	7.5	
根據職員進行條例，請求官廳津貼留學，																						3	10	9	

表一三八，爲各校長免除進修障礙方法的統計，其百分比之地位，以「認定教育爲個人終身事業，無貧慕榮利之思」，一項，爲最高，可知修養之功，端資專一，勢力紛心，鮮有不敗者！如認教育爲個人終身事業，則必努力向前，隨教育潮流以邁進，思想期日新，德業期日進，舍此以外，別無他求，一切榮華勢利，視同水月鏡花，均不足以奪其原定之目標，而移其好學之心志矣。（二）（三）兩項，爲「實行新生活」，及「革除一切不良嗜好」，其百分比相同，其作用亦大略相似，蓋能實行新生活，則嗜好自然革除，既無嗜好，則生活自然簡樸，前後似互爲因果一般，信能行此兩者，則以前種種，譬如昨日死，以後種種，譬如今日生，心地既見光明，讀書尤爲易入，且生活簡單，既可節省光陰，用作專門研究，嗜好革除，又可節省金錢，購買可讀之書，如是則「心地不靜」「時間不多」「金錢有限」諸種障礙，皆弗能破壞其進修之計劃矣。第四項爲「謝絕無謂之應酬」，免除此種障礙，頗覺爲難，然究其實際，此種瑣事，苟非盡量謝絕，則非特讀書時刻，盡爲俗事所奪，即辦事時間，亦難免受其影響，教育效率之降低，此實其最大之原因也。願行政機關，加以限制，社會人士，諒其苦衷，而校長本身，亦當自悟，萬勿虛擲駒光，防礙修養事業也，第五項爲「教育以外事，概不干與」實行此節，尤爲困難，因校長乃一方領袖社會糾紛，地方公益，常借重其人之聲望，以謀解決，而利進行，安能「概不干與」乎？故實行者，只有百分之六十，其困難可知矣，然校長之本業，究係教育，舍其本而圖其末，亦非所宜，教育以內事，既屬責有攸歸，則教育以外事，自可不必干與，能如是，則時間寬裕，心事安閑，進修前途，自無障礙矣。第六項爲「瑣細事托人代辦」亦樽節時間之一道也，夫事無纖鉅，必躬必親，爲通勉從公者易犯之弊病，故優良校長，能實行此項者，亦只百分之五七，然究之領袖時間，極爲寶貴，若躬親細事，不從大處落墨，反足以降低教育之效率，校長之職責，在計劃，在分配，在督促，能有整個之計劃，平允之分配，凡事任可督促各部，努力爲之，一面可使人盡其才，各留成績，一面可以免除障礙，從事進修，於公於私，均有相當裨益矣，第七項爲「對世界一切，皆抱樂觀，不因鬱悶而輟學」，其百分

比亦不甚高，能實行者，僅百分之五三，可見心緒不寧，又是人生易犯之弊病，即為進修莫大之障物也。然校長為男女青年之表率，苟有悲觀之態度，且竟因是而輟學，則學生觀感所及，更不知作何感想矣！故為訓練自己計，為教導後生計，此種障礙，不可不除，程柏廬先生有言：「任何人皆可以灰心，惟教育者不可灰心，……」（註三）其亦有見於是乎！第八第九兩項為「進修時刻列入工作時間表內，力行不懈，日久成為習慣，學問無形進步」，為「淡泊以明志」，其百分比相似，均為百分之五十，可見能實行者，只有半數，亦非易事也，第十項為「寧靜以致遠」此為諸葛武侯修養成功之秘訣，中學校長能本此種精神，以驅其進修之障礙，鮮有不成厥功者矣。

表一三九為校長增進學識的方法統計表，可算是由前表再進一步的工夫，因障礙既除，則增進學識之方，不可不講矣。今將各優良中學校長在百忙中所用的進修方法，歸納而成此表，其價值之重大，為何如耶？！就其百分比之地位言之，一為「劃定時間，閱讀書報」，二為「定期旅行或參觀」前者求智識於書本之中，重在探尋原則；後者求智識於觀摩之頃重在追求實証，二者不可偏廢也。三為「參與教育討論會」，四為「參與教育會議」，均應本教育之原理，以定實施之辦法，學識經驗，「水乳交融」，惟此時為然也。故採取此法者頗多。

五為「假期實行研究」，六為「担任重要科目」，一則利用餘閒，預儲學識以教人，一則教學相長，共達成功之目的，然而「臨渴掘井」，不如「未雨綢繆」故後者之地位，不如前者之高也。

七，八，兩項為「組織讀書會」及「實行教學視導」均有研究性質，可收彼此切磋琢磨之利，其重要性質，大略相同，故其百分比亦不相上下也。九為「請求官廳，津貼留學」。十為「早晨讀書會」前者期間有限，而有固定之課程，及指導，後者反是，且往往因種種阻礙，而難期於有恒，故採用此法者，較為少數也。

第十一為「通訊研究」，此法可以利用餘閒，不需鉅費，便能與國內名流，討論教育，對於在職人員，裨益非淺，然採用之人，最為少數者，一以教育研究興趣，尚未十分普遍，二以此種研究機關，實如鳳毛麟角也。

中學校長應研究的學程一覽表 (表一四〇)

門類	學程	學校號次	次數	百分比	備註	門類	學程	學校號次	次數	百分比	備註	
教育門	教育或學校行政	2.6.10.11.16.21.22.23.26.29.	10	33	各學程內百分比，計算時以30%為小計，內百分比以90%為百分。		社會學	1.4.5.8.13.17.30.	7	23	18	
	中學行政	17.19.	2	7			經濟學	5.13.	2	7		
	科學管理法	29	1	3		心理門	教育心理	8.10.21.23.	4	13	18	
	教育哲學	1.4.5.7.13.29.	6	20			社會心理	2.	1	3		
	教育原理	2.6.19.	3	10			羣衆心理	2.	1	3		
	教育史	10.22.	2	7			兒童心理	11.	1	3		
	教育思潮	6.29.	2	7			青年心理	2.19.23.26.	4	13		
	教育法令	30	1	3		普通心理	1.5.6.13.29.	5	17	16		
	教學視導	2.	1	3		史地門	史學	1.5.	2	7	3	
	教學法	19.	1	3			世界大勢	30.	1	3		
	中學各科教學法	6.21.22.	3	10			其他	首領論	2.	1		
	中外教育名著	23.26.	2	7		演說學		3.	1	3		
	課程論	25.	1	3		哲學		5.29.	2	7		
	教育社會學	2.	1	3		論理學		30.	1	3		
	實驗及統計	21.	1	3		各科常識		10.16.	2	7		
中學教育	2.18.19.21.22.	5	17	13	專門學科	16.17.25.30.	4	13	3			
公民	7.11.	2	7	學校經營	2.	1	3					
黨義	7.	1	3	總數					80	100		
政治學	8.13	2	7									
國際政治	2.7.	2	7									

表一四〇爲中學校長應研究的學程一覽表，此表係徵求各中學校長及專家的意見，歸納而成者，統計結果如下：

(一)「教育門」之百分比爲最高，佔百分之四八，內含十七種學程，若就百分比之高下，以評定價值，則最主要者爲教育或學校行政，次要者爲教育學，三要者爲中等教育，四要者爲教育哲學及教學法，五要者爲中學行政，教育原理，教育史，中學各科教學法，六要者爲科學管理法，教育思潮，教育法令，教育視導，中外教育名著，課程論，教育社會學，測驗及統計，等學程。

(二)「公民及心理門」，其百分比均爲十八，公民門內含六種學程，最主要者爲社會學次爲公民學三爲黨義，心理門內，亦含六種學程，最主要者普通心理，次爲教育心理，及青年心理，三爲兒童心理，社會心理，及羣衆心理。

(三)「爲應用學科門」，其百分比爲十三，內分七種學程，最主要者爲專門學科，次爲各科常識，及哲學，三爲首領論演說學論理學學校經營等種學程。

(四)爲「史地門」，其百分比最低，佔百分之三，內含史學及世界大勢兩種學程。

總之：中學校長先須研究教育學科，培養其教育之信念，訓練其行政之技能，而增進其視導之能力，且使之知教育潮流的趨向，各種課程的目標，以及教育研究的方法，次須研究公民，心理，應用學科，及史地等種學程，則所以增其訓教之資料，養其遠大之眼光，使其教育之造詣日深，行政之技術日進也。表一四一。

中學校長必讀的書籍一覽表 (表一四一)

號數	書名	著者	出版書局	介紹次數	備註
1	中學教育	廖世承	商務	13	第一至第十屬中學教育門
2	中學行政概論	張文昌	世界	3	
3	中學課程標準	教育部編		2	
4	中學生問題			1	
5	中學教務研究	張文昌	民智	1	
6	中學訓育問題	陳啓天	中華	1	
7	教育參考資料第二集		教育部譯館	1	
8	中學教育原理及教法			1	
9	著名中學一覽			1	
10	中學教學法研究	程其保譯	商務	1	
11	教育與學校行政原理	杜佐周	商中	5	十一號至三十九號屬普通教育書類
12	中國教育行政大綱	常導之	中華	4	
13	中國教育改造	陶知行		3	
14	學校行政之原理與實際	張文昌譯	作者書店	3	
15	普通教學法	俞子夷	商務	2	
16	教育法規	教育部		2	
17	教育哲學大意	孟憲承譯	商務	2	
18	中華民族自救運動之最後覺悟	梁漱溟	中華	2	
19	古廟敲鐘錄	陶知行	兒童書局	1	
20	中國教育年鑑	教育部編	開明	1	
21	比較教育	常導之	中華	1	
22	道德教育論	崔載陽	民智	1	
23	德法英美四國教育概況	常導之	中華	1	
24	中國現代教育史	周予同	良友	1	
25	現代西洋教育史	周琦承	商務	1	
26	中國近代教育史	蕭恩	商務	1	
27	新教育的原則及實際			1	

中學校長必讀的書籍一覽表(續)

號數	書名	著者	出版書局	介紹次數	備註
28	山得孫校長傳		商務	1	
29	西洋教育思想史	瞿世英	商務	1	
30	學校經營			1	
31	教育測驗	陳選善	商務	1	
32	職業教育之理論與實際	陳選善	中華職業教育社	1	
33	青年四大問題	莊澤宣	中華	1	
34	教育科學研究大綱	羅廷光	中華	1	
35	教育之科學的研究	鄭宗海	商務	1	
36	教育雜誌		商務	2	
37	中華教育界		中華	2	
38	江蘇教育		江蘇教育廳	1	
39	浙江教育行政週刊		浙江教廳	1	
40	初級教育心理學	艾偉	商務	2	四十號至
41	青年心理學	劉建陽譯	中華	1	四十五號
42	現代心理學派別	謝循初譯	商務	1	屬心理門
43	兒童心理學新論	高覺敷譯	商務	1	
44	教育心理學	廖世承	中華	1	
45	青年心理	徐侍峯	著者書店	1	
46	四書纂疏			2	四十六至
47	禮記(大小戴)			2	六十六屬
48	知行詩歌集	陶知行	兒童書局	1	其他們。
49	首領論	鐘建閔譯	泰東	1	
50	青年修養錄			1	
51	科學概論		商務	1	
52	中國近百年文化史		商務	1	
53	改革中國學校的議	程天放		1	
54	伊川易傳			1	

中學校長必讀的書籍一覽表(續)

號數	書名	著者	出版書局	介紹次數	備註
55	朱子本義			1	
56	蔡沈集傳書經			1	
57	毛詩			1	
58	春秋胡氏傳			1	
59	社會學及社會問題			1	
60	世界史綱	威爾斯	商務	1	
61	怎樣修學	劉良模	長城書局	1	
62	荀子			1	
63	宋元明學案			1	
64	清儒學案			1	
65	世界智識			1	
66	學生指南	歐元懷等	勤奮書局	1	

中學校長必讀的書籍一覽表(續)

號數	著者, 書名, 及出版書局	介紹次數	備註
67	A.A. Douglass Secondary Education, Houghton.	5	六十七
68	Inglis: Principles of Secondary Education	2	至八十
69	Box and Long: Principles of Secondary Education	2	七屬中
70	Monroe P: Principles of Secondary Education	2	學及行
71	Douglass: Organization and Administration of Secondary Education.	3	政原理 門
72	Koas: U. S. A. High School	1	
73	Koas: The Principal of High School	1	
74	Brigz, the Great Investment: Secondary: Education in a Democracy.	1	

中學校長必讀的書籍一覽表 (續)

號數	著者, 書名, 及出版書局	介紹次數	備註
75	Monroe: The High School	1	
76	Smith: Secondary Education in The U. S. A. 1932.	1	
77	Brigz: Secondary Education Macmillan 1933.	1	
78	Edmonson: Secondary Educational Administration	1	
79	Foster: High School; Administration	1	
80	Reavics: Office Practice in Secondary Education	1	
81	Wills S, Uhl: Principle of Secondary Education	1	
82	U. S. Monroe and O. F. Weber: the High School	1	
83	Hendal I: History of Secondary Education.	1	
84	B. O. Davis: Junior High School Education	1	
85	Wm A, Smith: The Junior High School	1	
86	Cufferley E. C. Public School Administration	1	
87	Johnston: Modern High School	1	88至90
88	Hall: Adolescence	1	屬心理
89	Judd: Psychology of Secondary Education	1	門
90	Pech-tein and Mc Gregor: Psychology	1	
91	Bolvin: An Introduction to High School Teaching	1	91至93
92	Reavics W. C. Pupil Adjustment in the High School	1	屬教學
93	H. C. Morrison: The Practice of Teaching in Secondary School.	2	及 管理 門
94	Uhl: Supervision of Secondary Subjects	1	94至96
95	Alberty: Supervision in The Secondary School	1	屬視導
96	Douglass and Boardman: Superuision in Secondary Schools Houghton	1	門
97	Fretwell; Extra-curricula Activities in The Secondary School		97至100
98	Kandal; Comparative Education (New Edition 1932)	1	屬其他
99	Rush; Philo:phical Base of Education	1	門
100	Gentile: Educational Reform	1	

表一四一爲中學校長必讀的書籍一覽表，係由每位專家介紹三本以上必讀的書籍，彙集而成者，全數適爲一百部，中文者佔百分之六十六，西文者佔百分之三十四。

中文書籍內可分爲：

- (1) 中學教育門百分之十
- (2) 普通教育門百分之二九。
- (3) 心理門百分之六
- (4) 其他百分之二一，

西文書籍內可分爲：

- (1) 中等教育門佔百分之二一
- (2) 心理門百分之三
- (3) 教學及管理門百分之三
- (4) 教育視導門百分之三
- (5) 其他百分之四

比較中西兩類書籍，所着重者，微有不同，前者第二類（普通的）較多，而後者第一類（中等的）較多，中學校長所辦者，是中等教育，似以多讀西書之第一類爲宜也。前者之第三類，與後者之第二類，皆爲心理門，其多寡之比例數相似，（六六與六之比略同於三四與三之比）此外西文書籍，有教學及管理一類，中文書籍，則列入普通教育類中，且其冊數亦較少，而教育視導一門，中文中完全無有，是一缺陷也。惟「其他」門內，中文冊數較多，內有幾種，讀之令人瞭解本國固有文化，發揚民族精神，實爲中學校長所當留意者也。所以中西兩類，必須兼讀，而後在修養上能收宏效也。

結論

綜上所述，可知中學校長，欲成爲「教員之教員」「青年之領導」「地方之領袖」「民衆之導師」，對於自身修養，非特別留意不可。直接對自身負責任，即間

接對教育負責任，既欲教人，必先修己，故須鍛鍊心身，造成健全之人格，驅除障礙，以竟修養之全功，雖處百忙之中，亦圖增進學識，劃定時間，閱讀書報，或旅行參觀，或參與會議，或利用假期，或專心教學，或提倡讀書，互相磨礪，或負笈從師，力爭上流，或早晨修養，以保朝氣，或通訊研究，以解難題，無時不學，無地不學，使跬步之間，學問進焉！而後無愧爲人師長也，至其應行研究之學程，則除「專門學科」外，須從教育，心理，公民，史地，及其他應用科學上，痛下功夫。而其應讀之書，最低限度，須領略百種以上，中西兼讀，以成完璧，尤須就中學教育，普通教育，各種心理，教學管理，教育視導，本國文化史，各類中，熟讀數種，以固其學問之根基；隨時閱讀新書，以免思想落後，如是則學養有素，人格自然提高。能力自然增厚，以之對事，則事無不周，以之對人，則人無不服，無論對上級機關，對學校各部，或對員生，或對社會，均可本其所學，措置裕如，立己立人，職責兩盡矣。

評批

(1) 優點：

(a)「鍛鍊心身」(表一三七)方法，從「身體健康」說到「精神修養」；從「保持心地潔淨」說到「優遊自得」；「得意不沾沾自喜，失意不奄奄欲絕」，從「思想進步」，說到「人格一貫」；從「讀名著誦嘉言」，說到「一有餘暇與書爲友」；從「對付學生」說到「待人接物」從「讀書工作」，說到「征服困難」從「閉門著作」說到「參觀名勝」其間由淺而深，由易及難，由簡而繁，由靜而動，層出不窮，日臻勝境，誠屬修養成功之秘訣也。

(b)「免除障礙」(表一三八)功夫，以「認定事業」始，以「寧靜致遠」終，其間經「革除不良嗜好」「實行新生活」「謝絕囑酬」「不干外事」「不觀細微」「遺除鬱悶」「淡泊明志」「力行不懈」層層努力，以使胸無窒滯，時有餘閒，遺修障礙，自然革除，亦可資採擇之辦法也。

(2) 缺點：

(a)「增進學識辦法」(表一三九)。確已應有盡有，然「早晨修養會」一項，似尙少注意者，實則「早起有無限的好處」(註三)畢起圖嘗謂：「早臥早起，常使人進於健康，進於富裕，進於賢明」曾文正嘗謂「早起亦養身之法，且係保家之道，從來早起之人，無不壽高者」，可見早晨修養會，非特可以保存朝氣，增進學識，且於學校訓教養育上，有莫大之關係，全校師生，如能一致實行，則健康，道憲，智力，日見進步，其利誠有不可勝言者矣，惟此法實行者，尙屬寥寥，是一缺陷也。

(b)津貼進修之舉，尤屬鳳毛麟角，校長不讀書，烏能領導同仁，鼓舞後進？而事實上得到此種機會者，能有幾人？是又一缺陷也。

(c)表一四〇，校長應行研究學程中，以教育最爲主要，養成專業精神，自是正理，然測驗及統計，爲科學研究之基礎，爲試驗新法之工具，而注意者甚少，教學視導，爲校長最主要之任務，(註四)而以爲必須研究者，亦只一人，未從基本科學上痛下功夫，是其缺點三也。

建議

(一)中學校應有早晨讀書會之組織校長以身作則，領導全校，共謀身體及精神之健康，且使學識與年華競進，德業同歲序並臻，以造成富有朝氣之學風。則教育前途，希望遠大矣。

(二)中學校長應決定以教育爲終身事業，得失窮通，置諸度外，得到地位，則本其所學，以訓練青年，失去地位，則閉戶潛修，或負笈遠遊，預貯學識，以待時機，勿因失業而忘讀書也。

(三)中學校長應有自求進步之決心，須及早作進修之貯蓄，如在職期間，月貯薪俸十分之一，則至少按月可存十五元，公家爲津貼該校長進修計，亦當爲之作同樣之貯蓄，如是則公私兩項存款，年達三百六十金，月息以五釐計算，五年之後，母利可得二千餘金，以之進修並維持生活一年，綽有餘裕，主持校政之人，每隔五年，進修一次，加以平時利用餘暇，稍事研究，斷不至學識陳腐，弗勝重任矣。

(四) 研究學程中，應特別留意統計測驗及教學視導等科，而應讀書籍中，亦應酌增此類名著，以資參考，庶不至「學非所用」，徒費時光也。

(五) 全國教育當局，應抱至公無私之態度，勿以一己之好惡，進退人才，且須極力保障教育者之地位，俾得專心於「造人」事業，以固國家之元氣，否則生活未能安定。人將視學校如傳舍，百年大計，根本動搖，國將不國矣！

以上五種建議，除最後一項外，皆為中學校長對自身應負之責任，——早晨修養，持之以恆，失業不忘讀書，進修先事貯蓄，專心致志於「教育之科學的研究」，以為促進中等教育之工具，人有如是之決心與努力，而其地位仍無相當之保障者，夫豈校長本身之過歟！

註一：楊賢江等著事業與修養

註二：張敏聰教育學

註三：江西教育季刊八卷 $\frac{三}{四}$ 期合訂本

註四：荆園小語

註五：杜佐周教育與學校行政原理第一六八頁。

第三章 結論及建議

一. 結論

前之一章，已將校長工作，分析一番，真覺千條萬緒，職責繁多，令人嘆茲事之不易為也。本章擬作簡單的結論，及具體的建議，俾身膺重任者，多得一種參考資料，以符本研究最初之目的，而盡個人對中學教育一點之責任焉爾。夫中學校長之職責雖繁，然簡單言之，亦不過：能因應官廳，能主持校務，能領導同仁，能薰陶後進，能改進社會，能鍛鍊心身，如是而已；有此六種能力，然後對人對事，各得其宜，官廳則依之若長城，社會則望之如泰斗，同事服其技能，時瞻馬首，學生信其言行，永服箴規，蔚成良好校風，端資學養有素也。

顧或謂此種能力，為任何學校校長所應具者，似非只限於中學校長而已也；此種職責，固為小學或職業學校校長之所同，（而非普通中學校長之所獨也。其實不然，蓋觀其表面，跡近雷同，若察其內容及性質則諸多歧異，今試比較其分別之點如次：

（1）與小學校不同之點

甲. 課程問題

小學為國民基礎教育，其課程皆為必修，非如中學之課程，於必修之外，尚須以選修為之輔，並須問及學生志願，家庭狀況，而從事伸縮也。如是則校長之職責，自然不同，前者只須遵守部定標準，後者則須兼顧學生需要也。（見下自省表第二條）

乙. 訓練問題

中學時代，適在人生的青年期，誘惑最多，危險實甚，為校長者，所負職責，比之小學校長，自較為繁重。是故實施兩性教育，則欲其保持純潔，免貽終身之玷也；（自省表一四九，一五〇兩條）注意職業訓練，則欲其獲得技能，不至謀生無

路也；（自省表一五一條）養成娛樂習慣，銷其抑鬱煩悶也；（自省表一六〇條）養成儉樸習慣，免其貪慕奢華也；（自省表一六一條）教之擇友，庶免同流合污也；（自省表一六二條）教之尊師，無形消弭學潮也；（自省表一六三條）凡茲種種問題，較之小學，均為嚴重，而校長負茲重任，倘非步步留神，必至誤人子弟，是故嚴格訓練之餘，尚須教之自省，（自省表一六六條）恩威並著之後，尚須聯絡家庭，（自省表一六五條）舉凡行政上之困難，與訓練上之要點，均與小學校截然不同也。

丙。出路問題

小學生畢業時，年齡尚屬幼稚，有父兄在，生活未能獨立，大致不成問題，或再圖上進，或學習藝徒，路徑易於選擇也，且一切均由家長決定，學校責任較輕，至多不過發現兒童個性。指導擇業南針。供學父兄參考而已也。至中學畢業，再經六年時間，一切情形，多有轉變，必須自營生活者，實繁有徒，試問受過普通中學之訓練者，能否「自食其力」？是一問題也；即使家有資產，生活不成問題，而升學費年非數百金不可，非中人以上之家，實難於籌措，是又一問題也。年華鼎盛之徒，既有相當知識，不努力學問，不從事生產，優遊卒歲，虛擲駒光，社會秩序，能否安寧？是又一絕大問題也。中學校長對此問題，遂不能不費煞苦心，希圖解決之矣。故必須與同事隨時研究，於固定課程之內，想一伸縮之方，於普通訓練之外，加以生產技能。近者有「普通學校職業化」之提倡，即係就無辦法之中想辦法，為青年人開一條生路也。

丁。對付方法

小學生天真爛漫，易受訓練，大學生理智已啓，相尚以義，惟有中學生心性未堅，易於衝動，對付殊非易易也。訓教方面，稍一失慎，即生事端，甚或至於不可收拾，往事昭彰，班班可考。是以主持中學校政之人，設非循循善誘，對付有方，難期青年就範，成績斐然也，其責任之重，迥非他種校長之比也。

戊。輔導方法

中學生雖不易言付，然知識漸啓，易於輔導，苟訓練有方，收效亦大，例如「自省表」之應用，生活週記之記載，在小學則以程度較淺，尙有困難，在中學則能力較高，事屬易辦，中學校長，尤須及時利用此種能力，以納青年於正軌，絕好時機，勿容錯過，是又中小學校長職責不同之一點也。

巳。利用方法

青年心理，最爲純粹，頭腦亦極簡單，學校當局，如果訓練有方，羈維得法，則其服務社會，造福人羣，之力量，亦較大。是以「賢妻良母」之教育，如果施於中學校而成功，則可以造許多健全而有幸福之家庭。禮義廉恥，復興民族之教育，如果施於中學校而成功，則可以轉移風化，反弱爲強，建立健全的國家。在「愚民百萬，文盲衆多」之我國，尙可利用學生，辦理民衆教育，以啓社會之愚蒙，其力量亦比小學生爲大，近者小學校之內，雖亦試行「小先生」制，以教不識字之學父兄，然終以年齡幼小，其力量必稍遜於中學學生也。是以中學學生，善利用之，則可以造福人羣，不善利用之，則亦能擾亂社會，因勢利導，鼓舞有方，用青年之力量於正當之途，是亦中學校長特殊之職責也。

庚。其他：

除上述各種特殊職責外，尙有「對付不合作之教師」及「糾正職教員思想」等項，亦係小學校長無須顧慮，而中學校長必須特別關心者。因爲我國今日，小學經費，到處困難，教師地位，亦不甚高，同事既無權利可爭，合作精神自易表現，且學生年齡幼稚，天理渾然，縱有野心家混入學校，希圖利用學生，爲政治上之工具，究亦無所施其巧也。中學情形則異是，職教員黨派之爭執，政見之紛歧，思想之複雜，在過去六七年間，幾成爲中等學校絕大問題，主持校政者，多窮於應付，近者屢經政府幫忙學校當局，痛下整理功夫，大有頓改舊觀之勢，亦教育界一好現象也。

(3) 與職業學校不同之點：

甲。教育宗旨之不同

職業學校以「培養青年生活之知識與生產之技能」爲宗旨，（職業學校法第一

條) (註一) 普通中學以「繼續小學之基礎訓練，以發展青年身心，培養健全國民，並為研究高深學術，及從事各種職業之預備為宗旨」。(註二) 是二者範圍之廣狹，既已不同，則職責之繁簡，必因之而異矣。故普通中學校長，只能提倡「學校職業化」，使青年知從事生產之必要，而不能直接授以何種職業，只能着重工具科目，——國英算——繼續小學之基礎訓練，以立高深學問之根基及各種職業之準備，而不能越俎代庖，侵及職業學校之範圍，換言之即必須稍重「間接生產」，不能偏於「直接生產」也；然事實上為青年出校後謀生問題計，往往以「課外活動」「補充教材」等項，輔助正課所不及，俾莘莘學子，置身社會時，能適應環境，自闢生路，不至有畢業失業之虞，是普通中學校長，不但須為學生解決升學問題，且須為之顧及生計問題，(自省表一五一條)其職務較之職業校長為繁，其責任較之職業校長為重，明明可見矣。

乙。訓練目標之各異

職業學校訓練之目標為：(一) 鍛鍊強健體格(二) 陶融公民道德(三) 養成勞動習慣(四) 充實職業知能(五) 增進職業道德(六) 啓發創業精神。(職業學校規程第二條) 普通學校訓練之目標為：(一)，(二)，同職業學校(三) 培育民族文化(四) 充實生活知能，(五) 培植科學基礎(六) 養成勞動習慣(七) 啓發藝術興趣。除第六條與職業學校規程之第三條彼此雷同外，其餘則互相歧異，前者偏重生產，而後者兼重文化，重生產者趨於平實，重文化者稍涉高超，夫不求平實，無以濟衆生之困，不事高超，無以增邦國之光，一則利在目前，一則功垂久遠也，明乎此則知二者所負之責任，孰重孰輕，意在言外矣，簡括言之：民族文化，國家光榮，「百尺高樓」，實基於青年之訓練。(自省表第六條)任重而道遠，共中學校長之謂歟！

丙。志趣必要調查

本文「自省表」第八十五條云：「你常舉行學業興趣調查否？」又一四七條云：「你對學生本身，學生家庭和他們畢業前後的志願，計劃及服務狀況，是否十

分明瞭？」是則普通中學校長，對於學生興趣及志願之調查，實屬緊要，所以尋得青年傾向之所在，而予以相當之指導者也。職業學校學生則異是，入校之初，志向已定，應修課程，皆須努力，無所謂興趣也。前途事業，大致如斯，無所謂選擇也。例如師範學生，決不能不修教育原理及教學方法，而出校之後，亦不能不執教鞭，乃理所當然者也。普通中學則異是，可因學生志趣之不同，而予以個別之指導，因材施教，惟此時為然也。是故志願之調查，在普通中學，最屬緊要，亦即主持校政者特殊職責之一種。

丁。課程尤須研究

談課程原理者，每以初級中學為試探時期，*Period of exploratory* 以高級中學為分化時期，*Period of differentiation* 試探則須發現不同之興趣，分化則須增設選習之學科，此普通中學校長，所以須負研究課程之責任也。（自省表第二問）是故有「補充教材」，以應社會之需求，有課外活動，以補課程所不及，選修以適應個性，實驗以從事改良，調查志願以為學科伸縮之根據；凡茲種種：皆普通中學校長所應特別用心者也。

戊。職業設施

職業學校必需之場所為：「（一）課室（二）實驗室（三）實習場所（四）營業及推廣部合作社（五）貨樣及成績陳列室（六）運動場及體育器械室（七）圖書室（八）營業及貨品室（九）成績陳列室（十）辦公室（十一）浴室（十二）其他（職業學規程二十八條）」按此十二項中三，四，五，八，各項均為職業設施，其注重點明明可見矣。而普通中學規程第四十四條，規定應有之設備共十九項，只第一項云：「工場，農場，合作社，或家事實習室，（視所設勞作科種類，及學校環境，備一種或數種）」，可知其對於職業設施，須俟行有餘力，而後顧到，且係因有鑒於近者學生畢業失業之可悲，始作亡羊補牢之設計，非如職業學校，自始即專注於實習場所及營業推廣諸種之設備者也。惟作者此次參觀優良各中學，其間注意職業設施，希圖直接生產者，竟達百分之六十以上，（表九）是誠近日教育界之新動

向，亦即中學校長應負之新責任也。

己。自身訓練

試將中學規程一〇七，一〇八，兩條，及職業學校規程八七，八八，兩條比較之，可知兩種校長之資格，截然不同，則其對於自身之訓練，除一部分普通修養方法外，其餘如應習之學程，應讀之書籍，應研究之題材，亦當有異，故吾人若將本文自省表二〇二及二〇三兩條，以之爲職業校長反省之資料，豈非「搔不着癢，文不對題，」歟？

庚。其他

普通中學校長特殊之職責，既有上述各點，則其與職業校長所事者，自然不同，再就學生家庭狀況言之，進普通中學者，多係中人以上之家準備升入大學者，多少都帶優閑階級之色彩，故中學校長，除極力提倡勞動，使知「稼穡艱難」外，尙須因勢利導，因材施教，「藉各種運動，競賽，聽演講，學射擊，遊玩山水，討論人生。以銷青年煩悶」。（自省表一四八條）如在職業學校，學生處境，既已不同，且多半時間，消磨於工作之場，勤勞之後，稍事憩息，已覺心滿意足，舒適異常，似無須許多他種活動，以調劑其生活，是則兩者不同之又一點也。

綜上所述：可知普通中學校長，自有其特殊之職責，本文所述，僅其犖犖大者耳，加以研究時間有限，個人心力有限，致使，「擇焉不精語焉不詳：」掛一漏萬，誠爲作者所引以爲憾者也。所望拋磚引玉，能收鉅效於將來，預卜精密之研究，與完滿之結論，必在最短期間內，發現於中學行政界，俾身膺重寄者，有所遵循，則是篤之作，或可當作一種「開場白」。亦不無小補矣。

二. 議建

· 一個理想的中學校長

爲中學校長難，爲理想的中學校長更難，然而陳陳相因，不求進步，中等教育，將永遠落後矣！茲姑就本研究所得之結果，參以中外教育學者之主張，對於中學校長，擬一理想的標準焉。

(甲) 資格

法定之資格，當然不可無，（見中學規程一〇七條一〇八條）所以中學校長，須有國內外師範大學，大學教育學院，教育科系，畢業，或其他院系畢業，而曾習教育學科二十學分以上者，方為合格，若欲提高程度，使合於理想的，則應使此項人材，服務於中等教育界，若干年之後，再由公家資助，使入研究院，作二三年之教育研究，以增進其能力，擴大其眼光，然後畀以重任，自無覆餗之虞矣。

(乙) 經驗

成功的中學校長，第一須具優良教師之性質，第二須有教學視導之能力，第三須有訓育視導之技能。操此業者，苟欲達到理想的程度，則對茲三項，非有相當之經驗不可。故其最低限度，須擔任中學教師，教務主任，訓育主任。各一年以上，著有成績者，方稱合格。

(丙) 人格

中學校長，乃造成青年人格之模型，若自己人格不健全，烏能當此重任耶？鄙意以為須有：

- (1) 強健的體魄
- (2) 超人的智力（I. Q. 須在一百二十分以上）
- (3) 熟練的技能（教學訓育兩種能力）
- (4) 勤勞的德性
- (5) 敏捷的舉動
- (6) 愉快的心思
- (7) 負責的意志
- (8) 犧牲的精神
- (9) 感化的能力
- (10) 讀書的習慣
- (11) 救世的婆心

(12)高尚的志趣

(13)科學的頭腦

(14)慈母的心腸

(15)改造的熱忱

(16)試驗的態度

(丁)抱負

人生無一種特殊的抱負，絕對不能造出驚人的事業，「已飢已溺」，禹稷之抱負也，「憂國憂民」，堯舜之抱負也，古之人有此抱負，是以能下決心，為民服務，仔肩獨任，艱苦備嘗，因是而洪水猛獸除，因是而稼穡事業興，「五穀熟而人民育」。又因是而人倫道德，普及於民間，「民得安土而居」不至「逸居無教」，（見孟子）炎黃世胄，因得繁衍於亞洲，以迄於今日，其功顧不偉歟？乃近二十年來，外患內憂，天災人禍，紛至踏來，令人心悸！分析言之：則匪患難除也，吏治不清也，農村經濟破產也，帝國主義侵略也；籠統言之：則「愚窮弱私」整個民族，未能奮自振拔也；危殆之勢，猶甚於「獸蹄鳥跡，交於中國」之時，萑苻遍地，民不聊生，貪暴強鄰，實逼處此！近者魯豫閩南，且有陸沉之慮，安得往聖復甦，躋萬民於水火之中歟？范仲淹曰：「士當天下之憂而憂，後天下之樂而樂」，身居社會領袖地位者，既以「士」自稱，即當抱為國為民之婆心，負發聾振聵之重責也，理想的中學校長，尤須有偉大之抱負，救世之誠心，除陶冶青年，預貯救世之真才外，尚須關心民教，文藝教育以救「愚」，生計教育以救「窮」，衛生教育以救「弱」，公民教育以救「私」，禮義廉恥，以救陷溺之人心，轉移末世之亂俗，如上所述之「中等學校職業化」「農村化」「村治化」（第二章第五節）以及「青年道德化」等，（第二章第二節）皆有見於民族危亡之迫於眉睫，而作挽回厄運之方案者也。願有心國事者，抱同一之忱熱，肩同一之艱鉅，而採同一之具體方案，中華民族，應有復興之望也。

(戊)興趣

理想的教育家，應以培養青年爲無上的樂趣，而後能有壽人不倦之精神，所謂「得天下英才而教育之，三樂也，而王天下不與焉」者，是也。外國教育家嘗以學校比花園，以學生比樹木，以教師比園丁，竊謂下等的園丁，只知以種植爲謀利，而上等的園丁，於從事生產，維持生計之外，尙有一種「精神所托，樂此不疲。南面王不與易」之高尙興趣存乎胸中，有此濃厚的興趣，自然視學校若家庭，視青年如子弟，教養輔導，勞瘁不辭，培壅功夫，惟恐不及矣。

(己) 精神

世界上以「人」爲工作對象之專門職業，共有四種：曰律師，曰牧師，曰醫師，曰教師，醫師在救護人命，律師在保障人權，牧師在培植人性，以上三者，凡任此種工作之人，均須受專業的訓練，始克有所成就。（註三）此龜田之元生之言也。作者以教育爲造人的事業，而校長乃「教師之教師」，須有專業的訓練，尤須有專業的精神不因貧改業，不見異思遷，一心一意，以此自終，富貴不能淫，貧賤不能移，威武不能屈，此種大丈夫氣概，實爲理想的校長必具之要素也。

(庚) 服務成績

教育爲建設事業，非力求進展不爲功，故服務教育界之人，務須「一日有一日的成績，一人有一人的成績」，而校長總其成，尤不能尸位素餐，以誤青年學子，與其成績毫無，不如潔身引退，斜耳氏著學務調查，主張以服務成績爲教師加薪之標準，吾謂中學校長，亦應以是爲進退的根據。如果其人對於新辦的學校，有創造之能力，對於漸敗的學校，有改造之能力，能創業，能守成，能改革，能進展，成績在人耳目，得失置諸度外，如是則上級機關，既予褒揚，社會人士，亦將贊許，鄭通和先生所謂理想的中學校長，應以成績表明服務之能力者，（註四）誠爲經驗之良言也。

(辛) 教育貢獻

理想的中學校長，須向三方面努力，而後對於教育，能有相當之貢獻，一日研究：夫教育爲進步的事業，盡人知之，操此業者，如無研究精神，則思想落後，

必有不勝其任之一日，欲救其失，必須順應潮流，思想日新月異，時時皆有問題，處處潛心研究，然後發表心得，以其結果，貢獻於教育界，如中外學者之專心著述是也。二曰發明：教育事業，在今日世界，已成爲一種科學，科學重在發明，而發明必基於實驗，例如最近者 New Jersey 之 West New York 中某校校長 Dran-sfield 與 Saipulpa 地方教育局長 Barton，曾實行一種實驗，其實驗之目的，在評訂教學讀法之方法，結果在控制學校 Control School 中，讀法成績商數 A Q 增長之總數爲六十，在實驗學校中，增長之總數爲一四三，即使不計算因讀法能力增加之結果，使史地算術等科，有所改進，或因此等能力，利於學生將來進步之價值，……此兩組能力，增進之差，仍不失爲千萬元之價值』（註五）此種試驗，結果所得之教學效率，可使教學期間，減少一年，以金錢計算，在美國全國，可省 103,600,000,000 元，其貢獻之偉大何如耶？其他類似之實驗，可以造福人羣者，不一而足，理想的中學校長，非於此加之意焉不可，三曰改造夫應用學術，改造人生，爲教育上最高之鵠的，如應用「小先生制」，可救失學文盲，應用「工讀制度」，可濟窮苦兒童，皆其著例也。遠者如美國該雷 Gray 之採用「兩校制」，Two-School System 樽節經費，設備工場，不但使學生得到謀生技能，且使之「因操作而得一種求學之動機」，（註六）又如芝加哥之「中學工業學校」，則以「工作幫助人生之修養」，且使學生對於所學，皆有實用，（註七）三如新興納底 Cincinnati 之學校與工場之協作計劃，Co-operation Plan 對於教育，實有顯著之貢獻，（註八）此種學校，一切計劃之目的，皆在使學生得知各種職務及實業界實在情形，俾將來擇終身職業時，有適當之標準，不致有誤，其造福青年，殊非淺鮮，以視我國中等學校，多半製造遊民，其未能裨益社會者，尙且不言，即就學生個人而論，「畢業失業」，愁慘異常，強者誤入歧途，殃及社會，弱者憤而自戕，轉諸溝壑，如此人生，有何樂趣？挽國運於垂危，拯斯民於水火，根本功夫，仍賴教育，有心人應急起直追，共謀改進——勤研究，勤實驗，改造人生，總有一日。能以是貢獻於人類，方無愧爲理想的中學校長也。

(壬) 主要能力

中學校長應具的能力，斷非片言所能盡，舉其拳拳大者言之，則約有十端：一曰推行教育宗旨，造成有德行能生產之優秀公民；二曰補救課程缺陷，尋得一種有彈性可實行之理想的課程，以應社會需求；三曰清理財政，能使涓勺歸公，絕無弊竇；四曰知人善任，能使人盡其才，忠於所事；五曰教學視導，能補助新進教師，使之「願安承教」；六曰訓育視導，能減少訓練上的困難，而增加其功效；七曰領導同仁，善於聯絡，善於鼓勵，善於對付，善於駕馭，能使人人悅服；八曰扶持後進，明其習性，解其困難，補其缺陷，促其反省，能使之各知自愛；九曰喚醒社會，轉移風化，減少文盲，造成生產領袖，救濟農村破產，能使教育功效，普及於民間；十曰改造自身，鍛鍊維勤，驅除障礙，讀書以增其才智，遊歷以廣其見聞，能將人格提高，博得員生信仰。凡茲各種能力，皆為中學校長最不可缺之要素，謂之為理想的校長主要之能力固可，謂之為一般校長應有之能力亦無不可。

癸。具體的自省表

中學校長既有法定的資格，訓教的經驗，健全的人格，特殊的抱負，高尚的興趣，專業的精神，服務的成績，教育的貢獻，主要的能力，不妨再用左列自省表，自己估量一番，縱使一時未能完全達到標準，然自省為自強之基，時常省察，逐漸加功，則日積月累，必能有所成就，理想的校長之榮譽，自不難取得，至官廳方面，對於中學校長，似亦當以是為度量之標準，為陞陟之依據，庶不至埋沒有用之才，降低教育效率也。

中學校長自省表

一 重要職責

- (1) 你是否用下列方法輔助上級機關推行教育宗旨：
- 甲。藉[人格感化]及[集團訓練]使青年德行日趨純正？
 - 乙。以正式功課為主，以課外活動為輔，使青年生活，日見豐富？
 - 丙。[直接生產]與[間接生產]並重，以符普通教育之本旨而救徒讀死書之弊病？
 - 丁。[課內指導]與[特殊訓練]並施，藉資培養意識激發忠義熱忱？
 - 戊。物色級任人才指導學生自治使知運用民權負起公民責任？
- (2) 你是否用下列方法補救課程標準之缺陷：
- 甲。注意課程研究尋得補充教材以應社會之需求？
 - 乙。酌量增減教材擴充課外活動以補標準所不及？
 - 丙。增設選修科？
 - 丁。應用實驗法？
 - 戊。調查學生志願，家庭狀況，作為伸縮課程之依據？
- (3) 你是否根據教育宗旨，審定訓育方針？
- (4) 你決定訓育方針時，除根據部定方針外，是否參酌學校情形，徵求同事意見？
- (5) 決定訓育方針之根據，是否以學生需要及教育法令為主，以研究結果及教育原理為輔？
- (6) 你校的訓練目標是否為：
- 甲。鍛鍊強健體格，
 - 乙。陶融公民道德，
 - 丙。培育民族文化，

- 丁。充實生活智識，
- 戊。培植科學基礎，
- 己。養成勞動習慣，
- 庚。啓發藝術興趣，
- 辛。提倡生產教育？

- (7) 你對學校建設事業之進行，是否遵照官廳規定辦理，事前呈請核准，臨時呈請派監，工完呈請查驗，事後呈送報銷？
- (8) 貴校有無組織修建委員會專司建築的事情？
- (9) 你是否盡量減少物質建設所費的時間，從事訓故事業，以收精神建設之效果？
- (10) 下列各種規程會否呈請上級機關核准備案：
 - 學校組織規程
 - 校務會議規程
 - 行政會議規程
 - 教導會議規程
 - 各科會議規程
 - 事務會議規程
 - 養育會議規程
 - 經濟稽核委員會規程
 - 招生委員會規程
 - 導師會議規程
 - 主任任務規程
 - 級任任務規程
 - 會計任務規程

學生課外活動指導委員會規程

研究會規程

校董會規程

職教員待遇規程

學生收費規程

出版委員會規程

建設委員會規程

(11) 貴校組織系統是否完善?

(包有執行及研究兩大部)

(12) 你對教育法令是否完全遵守? 切實施行?

(13) 你是否將[法令]分交各主任傳閱, 俾各留意其應辦的事情?

(14) 有關全校學生之法令, 是否立時公佈, 俾眾週知?

(15) 有關辦事人員之法令, 是否在校務會議時報告?

(16) 有關全校員之生之法令, 是否利用紀念週, 詳加解釋?

(17) 你對例行公事, 是否隨時留意, 以免公務廢弛?

(18) 你對例行公事, 是否分門別類, 以便隨時考查?

(19) 你是否藉[呈報事項]使上級機關明瞭學校努力的情狀?

(20) 你對校事是否先呈請而後實施, 使上級機關亦負相當責任?

(21) 你是否遵照官廳指令各點辦理應興應革的事宜?

(22) 你曾否遵照官廳指定會同全校職教員改良一切設施?

(23) 你曾否會同視察人員委商校務改進辦法?

(24) 你是否用下列各種方法, 促進地方文化?

甲。介紹圖書

乙。徵集文獻

丙。協助調查

- (25) 你曾否調查當地社會情形，生活狀況，物質環境，民情風俗，作為改良教育之根據？
- (26) 你曾否闡揚地方先哲之嘉言懿行，作為鼓勵青年之資助？
- (27) 你曾否在省誌，縣誌中發現英雄故事，培養民族精神？
- (28) 你能否知人善任，駕馭同仁？
- (29) 你辦理校務是否遵守下列原則：
- 甲。分工合作，廣益集思，
 - 乙。勤謹負責，授人以權
 - 丙。開誠佈公，用人所長
 - 丁。大處落墨
 - 戊。以身作則
 - 己。公開迅速
 - 庚。共同生活
 - 辛。虛心誠懇
 - 壬。熱忱寬大
 - 癸。勤慎和厚
 - 子。經濟效率
 - 丑。遇事即辦
 - 寅。學校家庭化
 - 卯。工作有定時
 - 辰。情形無隔閡，上下只一心
 - 巳。重要事自己留神，例行事分交各課
 - 午。態度客觀，公正為懷。

未。時間精力，集中校內。

- (30) 你聘請人員時是否先徵官廳同意?
- (31) 你曾用何法羅致優良教師?
- (32) 你對用人能否一秉至公不受任何方面之支配?
- (33) 你選聘教師時是否以人格，資格，經歷，學識，能力，五項為標準?
- (34) 你聘請教員時是否依照下列方法：
 - 甲。須專家推薦，或學校介紹。
 - 乙。從事調查
 - 丙。實地觀察
 - 丁。口頭查問
 - 戊。體格檢查
 - 己。決定試聘
- (35) 你曾否協助上級機關規定職教員薪俸的標準?
- (36) 你規定薪水率時是否依據情形略事增減?
 - 甲。最近各地職教員平均的月薪數，
 - 乙。教育專家所定的原則，
 - 丙。當地人民生活的情形?
- (37) 你曾否稽核職教員勤惰，以作升降或黜陟標準?
- (38) 你曾用何種方法催促教員補課?
- (39) 你曾用何種方法補救教師缺課?
- (40) 你是否以教育為前提，處客觀之態度，謹守官廳規定之辦法，參酌教導主任之意見，公正不阿，詳加考慮，以進退教師?
- (41) 你對於職教員聘請之期間，是否恪守「初聘宜短，續聘宜長」之原則?
- (42) 你對「辦事努力，教學精良」之同事，曾否呈請官廳，准予長期（至

- 少兩年)聘用，以示保障優異教師之誠意?
- (43) 你優待職教員是否採用下列辦法:
- 甲。年功加俸，再加名譽優揚
 - 乙。予以進修機會規定具體辦法
 - 丙。子女入學免費之外，且有退休及撫恤之規定?
- (44) 貴校所用人員是否依照規程，多聘專任，絕不因人設事貽累公家?
- (45) 你能否以最少的金錢，辦最佳的學校?
- (46) 你會否依照廳定經費額數，及學校開支情形，會同負責人員，編造預算草案?
- (47) 你對於學校經費之出納，是否恪守下列原則:
- 甲。手續嚴密，避免流弊。
 - 乙。用人適當，涓勺歸公。
 - 丙。按月結清。隨時查核。
 - 丁。稽核認真，不許敷衍。
 - 戊。公佈出納，俾衆週知。
- (48) 貴校經費用途是否分開：經常，特別，以清眉目?
- (49) 經常費中，是否薪俸佔百分之七十，行政費百分之十，設備費百分之二十?
- (50) 貴校報銷經費是否須經稽核，然後呈送?
- (51) 你會否在校提倡研究風氣，使同事精神有所寄託，並藉此以增高教學效率?
- (52) 你會否呈准上級機關，資助出國進修，或在國內研究?
- (53) 你會否資助教師，往外進修，或赴各校聽講?
- (54) 你會否和同事研究下列各種問題:

- 甲。課程問題
- 乙。教學問題
- 丙。行政問題
- 丁。訓育問題
- 戊。學生出路
- 己。救國教育
- 庚。訓教合一
- 辛。生產訓練
- 壬。試辦生活學級
- 癸。校費開源辦法

二 校內活動

(行政)

- (55) 你對於行政工作，是否費三分精力於策劃上，費七分精力於人事上；
- (56) 你在學校是否常抱[對事不對人]之態度？
- (57) 你的[大政方針]是否包含下列各項：
 - 甲。分配工作
 - 乙。擬具計劃
 - 丙。實施政策
 - 丁。修訂規程
 - 戊。規定辦法
 - 己。培養校風
 - 庚。提倡研究
 - 辛。參加活動
- (58) 你對同事是否注重感情之聯絡？

- (59) 你對學生是否注重積極的獎勵?
- (60) 你對社會是否注重『家庭聯絡』及『慈善事業』?
- (61) 你對官廳，是否注重呈報手續，及應辦公文?
- (62) 你對校工，是否注重管理及訓練?
- (63) 你對於校事，是否先求腳踏實地，然後方圖進展?
- (64) 你對實驗教育，是否有特殊的興趣;

(教務)

- (65) 你是否知道教務上整個的工作是包含:

- (子) 工作分配
- (丑) 教學研究及規劃事項
- (寅) 教學實施及進行事項
- (卯) 勤惰稽核事項
- (辰) 成績考查及展覽
- (巳) 升級畢業問題
- (午) 教務上補教事項
- (未) 指導事項
- (申) 聯絡事項
- (酉) 鼓勵及懲獎事項
- (戌) 教學上設備事項
- (亥) 調查事項

註：項目上有•號者皆為主要事項。

- (66) 你對教務上各種工作能否知所先後擇要參加?
- (67) 你參加教務工作時，是否有主張，有佈置，有辦法，從大處落墨，——並就研究，考查，實施，補救，四項，痛下功夫?

- (68) 你是否知道訓育上整個的工作，是包含：
- (子) 訂定規程標準及實施辦法
 - (丑) 指導日常生活及公共服務
 - (寅) 指導課外活動及思想行為
 - (卯) 改進學校風紀及團體行為
 - (辰) 開訓育會議
 - (巳) 向學生談話
 - (午) 處理及懲獎
 - (未) 社會家庭之聯絡
 - (申) 操行成績之評定
 - (酉) 公佈或報告
 - (戌) 其他
- (69) 你主持學校訓育，是否以積極的指導為主，以消極的改進為輔？
- (70) 你進行訓育上一切事宜是否力避獨裁廣徵眾意？
- (71) 你會否藉[個人談話]指導學生使之心悅誠服？
- (72) 你會否聯絡家庭，訓管子弟藉收『雙管齊下』之功？
- (73) 你對學生作息時間生活狀況，以及團體意識之訓練善良習慣之養成，是否時加留意？
- (74) 你對於貴校訓育規程標準及實施辦法是否牢記胸中？
- (75) 你對於學生之研究，參觀，娛樂，運動，旅行，出版，交際，聯絡，修養，以及熱心愛國種種活動，能否時加指導？
- (76) 你會否藉[勞作運動之示範]以養成學生勤勞耐苦之習慣？
- (77) 貴校是否注重『學生生活週記』使知日夕省察，養成純粹青年？
- (78) 你會否鼓勵學生閱報，俾知關心時事？

- (79) 你會否調查學生用度並提倡儉樸，藉以減輕學生父兄之担負？
- (80) 你會否和學生討論新生活問題？
- (81) 你會否採取家庭意見改進學校訓育？
- (82) 你是否和全校教師評定學生操行？
- (83) 貴校是否注意學生假期作業？
- (84) 你常舉行學業興趣調查否？
- (85) 你對於訓育工作是否常持下列五種原則：
- 甲。用人適當
 - 乙。組織嚴密
 - 丙。立法妥善
 - 丁。解決得法
 - 戊。處理公平
- (86) 你相信要收訓育之實效須有[三分原則，七分實行]否？
- (87) 貴校訓育精神是否係：
- 人格化，勞動化，家庭化，軍事化，獨立化，
求是化，理智化，積極化，實行化？
- (88) 你明了中學訓練是包含各種訓練——是智育，體育，羣育，性育，美育，和生計教育的總稱否？
- (89) 你會否實行[訓教合一]使學生才德並進？
- (90) 你是否主張[學校職業化]以補生計訓練之缺陷？
- (91) 你會否注意性育訓練，使青年安渡危險期？
- (92) 你會否潛心研究中學教育以便實施教學及訓育兩種指導？
- (93) 貴校已否採取級任制，實行師生共同生活，以收人格感化之功？
- (94) 你是否深知養育在教育上的價值？

(95) 你是否知道養訓上整個的工作是包含：

甲。健康教育計劃及實施

乙。體育管理及設備

丙。體格檢查及補救

丁。其他養育上例行事項：

(96) 你的健康教育計劃是否含有：

運動，衛生，營養，疾病，預防，及處理等項？

(97) 你對養育工作是否以培養生活力為主，以預防疾病為輔？

(98) 你是否會同校醫及體育主任辦理下列事項：

甲。檢查膳食

乙。舉行體格檢查及校內運動注意養育設備及精神健康

丙。擬定體育標準調查家庭環境

丁。舉行或參觀衛生展覽會

戊。打防疫針，隔離傳染：編製傳染病常識表？

己。調查學生營養情形

庚。舉行健康比賽及衛生健康週

辛。按照青年個性實施兩性教育

壬。編訂學生衛生法

癸。編造養育預算表

(99) 貴校對於學生養育，有何特殊設計，及辦法？

(100) 你注意下列各種事項，以收養育之宏效否？

甲。改造學校環境

乙。進行衛生教學

丙。注意聯絡家庭

丁。佈置遊藝場所

(101) 貴校建築是否適合衛生條件有無下列各種設備：

甲。體育場，

乙。學校園，

丙。醫藥室，

丁。健身房，

戊。遊藝室，

己。遊泳池？

(102) 你的學校會否實行[分食制度]？

(103) 你明瞭校內經濟狀況麼？

(104) 你知道普通經費管理法否？

(105) 你知 〔 〕 改辦法否？

(106) 你知 〔 〕 學生每年平均的費用否？

(107) 你知道每生每年所估的校費否？

(108) 你是否深知[經費管理]和[教育效率]有高度的相關，隨時加以留意？

(109) 你會否比較政府和家庭所負擔的教育費，因而提起精神，努力教育，以求無負公家及社會之重托？

(110) 你知道物質建設和精神修養有高度的相關否？

(111) 貴校普通建設情形是否含包含下列各點：

甲。校舍之修建

乙。校具之購置

丙。圖書館設備

丁。自然科設備

戊。社會科設備

巳。勞作科設備

庚。體育衛生設備

辛。軍訓及童子軍設備

壬。校園佈置

癸。消防設備

- (112) 你會否注重勞作設備以立生產教育之基礎?
- (113) 你會否注重社會設備以立公民訓練之基礎?
- (114) 你對於自然設備是否和圖書設備一樣的注重?
- (115) 你對於職業及衛生設備是否和教學設備一樣的看重?
- (116) 你會否樽節校費以充建設?
- (117) 你會否向校友或社會人士募捐以充建設?
- (118) 你會否利用地方公業擴充校舍?
- (119) 你會否利用廟宇寺觀能得社會同情?
- (120) 你會否採用[辦理私立學校的精神]來辦理公立學校?

三

對於同事

(121) 你能否對職教員負起下列的責任：並且認定

第四項是最主要的?

- 甲。領導一切工作
- 乙。引起合作熱忱
- 丙。接近指導。
- 丁。訓教視導。
- 戊。鼓勵進修。
- 巳。糾正思想?

(122) 你本身是否勤於工作，為同事先?

- (123) 你是否以誠敬二字引起同事熱忱?
- (124) 你能否藉友誼之聯絡以團結學校的精神?
- (125) 你對於教學視導的技能悉心研究否?
- (126) 你對於訓育視導的方法痛下功夫否?
- (127) 你會否發現訓教上的困難，設法以謀解決否?
- (128) 你是否知道[校長為教員之教員]其得力方法首在鼓勵職教員進修?
- (129) 你會否鼓勵同事旅行或參觀以求學問之實證?
- (130) 你會否鼓勵同事作個別研究從事著述?
- (131) 你會否勸勉同事休假進修?
- (132) 你會組織早晨讀書會否?
- (133) 你會保送教師進暑期學校否?
- (134) 你會否鼓勵教師加入專門學會
- (135) 你會組織分科研究會否?
- (136) 你會組織教務討論會否?
- (137) 你會用何法提高教師研究的興趣?
- (138) 你能否領導教員編輯課本?
- (139) 你會否介紹新著作促進同事進修?
- (140) 你的學校是否備置研究機會?
- (141) 你能否實踐[模範學生]造成讀書風氣?
- (142) 你會用何法取締不合作的教師?
- (143) 你會用何法糾正職教員思想?

四

對於學生

- (144) 你是否知道：[製造真才，以利社會]是中等教育唯一的目標?
- (145) 你對學生品學隨時稽核否?

未。時間精力，集中校內。

- (30) 你聘請人員時是否先徵官廳同意?
- (31) 你曾用何法羅致優良教師?
- (32) 你對用人能否一秉至公不受任何方面之支配?
- (33) 你選聘教師時是否以人格，資格，經歷，學識，能力，五項為標準?
- (34) 你聘請教員時是否依照下列方法：
 - 甲。須專家推薦，或學校介紹。
 - 乙。從事調查
 - 丙。實地觀察
 - 丁。口頭查問
 - 戊。體格檢查
 - 己。決定試聘
- (35) 你曾否協助上級機關規定職教員薪俸的標準?
- (36) 你規定薪水率時是否依據情形略事增減?
 - 甲。最近各地職教員平均的月薪數，
 - 乙。教育專家所定的原則，
 - 丙。當地人民生活的情形?
- (37) 你曾否稽核職教員勤惰，以作升降或黜陟標準?
- (38) 你曾用何種方法催促教員補課?
- (39) 你曾用何種方法補教教師缺課?
- (40) 你是否以教育為前提，處客觀之態度，謹守官廳規定之辦法，參酌教導主任之意見，公正不阿，詳加考慮，以進退教師?
- (41) 你對於職教員聘請之期間，是否恪守「初聘宜短，續聘宜長」之原則?
- (42) 你對「辦事努力，教學精良」之同事，曾否呈請官廳，准予長期（至

丁。辦事不敷衍，

戊。注意學生事項之處理？

(164) 你處理學潮的方法是否係用下列各種方法：

甲。平心靜氣

乙。聯絡家庭

丙。吸引好學生

丁。排除劣分子

戊。始終抱諒解青年之態度使風潮不至擴大

己。平昔提倡尊師之理以免彼此柄整？

(165) 你會否編製學生自省表以備應用，或令學生逐日記載生活情形以收進德修業之效？

五
對於社會

(166) 你能轉移地方習俗使學校成為改造社會之中心？

(167) 你會否辦理民衆教育藉學生為減少文盲之利器？

(168) 你會否宣傳科學，以破除一般社會的迷信？

(169) 你會否介紹平民讀物以豐富一般人民的常識？

(170) 你會否培養慈善風氣，使青年學子富有同情心？

(171) 你會否喚醒社會使知新生活運動為復興民族新基礎？

(172) 你能否使學校所在地的民衆明瞭一切愛國運動的真諦？

(173) 你會否藉各種紀念會使社會人士咸知黨國締造之艱難而共謀團結？

(174) 你會否注意衛生演講以謀社會之健康？

(175) 你會否將學校之全部或局部開放使當地民衆享受文化機關之利益？

(176) 你會否將學校銀行醫院及消費合作社公諸社會以利一般民衆？

(177) 你會否辦過婦女補習學校和職業補習學校？

(178) 你會否注意賢妻良母之教育以利社會及家庭？

- (179) 你會否研究地方教育以應社會需求?
- (180) 你能否將所有學生造成生產的領袖使不至流為社會之蠹?
- (181) 你會否鼓勵青年[往田間去]為民服務，藉資救濟農村，以免危亡之禍?
- (182) 你能否使你的學生個個成為社會化的個人使教育之利溥及民間?

六

對於自身

- (183) 你是否深明職責之重大，因而着重自身之鍛鍊藉繼續不斷的修養隨時隨地改造你的人格?
- (184) 你是否感覺[保持身體健康]為辦事上先決之問題?
- (185) 你平昔是否「言行相顧」以作青年模楷?
- (186) 你的心地能否保持潔淨?
- (187) 你的思想能否適應潮流?
- (188) 你待人接物是否和藹可親?
- (189) 你遇着困難能否設法征服?
- (190) 你能否與書為友得失忘懷?
- (191) 你對讀書，工作，是否皆有一定之時間及場所?
- (192) 你會否藉著述及遊覽名勝，以標明你的主旨開擴你的胸懷?
- (193) 你會否用下列方法除去進修的障礙：
- 甲。認教育為終身事業，無貪慕榮利之思
 - 乙。實行新生活，革除不良嗜好
 - 丙。謝絕無謂之應酬不干瑣細之外事
 - 丁。不觀細微，不抱悲觀
 - 戊。自學進修，持之以恆
 - 己。淡泊以明志，寧靜以致遠
- (194) 你在百忙中是否劃定時間閱讀書報?

- (195) 你至少在四年中總有一年去進暑期學校麼?
- (196) 你時常去參觀別的學校和出席種種學校麼?
- (197) 你會否請求官廳津貼留學? 或自己早作進修貯蓄以圖增進學識?
- (198) 你是否保守早晨讀書之習慣?
- (199) 你會否和教育研究機關作(通訊研究), 以解決中等教育上一切問題?
- (200) 新出的中學教科書, 參考地圖, 和用具等, 你時常購備否? (註九)
- (201) 你對下列各門功課是否研究有素:
- (一) 教育門——教育或學校行政, 教育學, 中等教育, 教育哲學, 教學法, 中學行政, 教育原理, 教育史, 中學各科教學法, 科學管理法, 教育思潮, 教育法令, 教育視導, 中外教育名著, 課程論, 教育社會學, 測驗及統計。
- (二) 公民及心理學門
- 甲. 社會學, 公民學, 黨義
- 乙. 普通心理, 教育心理, 青年心理, 兒童心理, 社會心理, 羣衆心理。
- (三) 應用科學門
- 專門科學, 各科常識, 哲學, 首領論, 演說學, 論理學
- (四) 地史門史學, 世界大勢。
- (202) 你對於本書第一四一表內所列百種書籍曾經涉獵或研究否?
- (203) 你研究各種學程時是否着重公民學, 為訓練學生之工具? 是否着重教學視導和訓育視導為補助同仁之具?
- (204) 你會否諳習統計, 測驗及研究法等教育科目以便專心致志於(教育之科學的研究)作為改良或促進中等學校之根據?

- 註一：孫宗復中小學行政備覽第二編八十九頁
- 註二：同上六十五頁
- 註三：中華教育界二十三卷一期
- 註四：文化與教育二十三期
- 註五：Mc Call: How to Experiment in Education Ch. I.
- 註六：明日之學校二四六頁
- 註七：同上二五一頁及二五四頁
- 註八：同上二五七頁
- 註九：中華教界十三卷二期中學校長自省表

附錄一：

三十個著名中學一覽

(以參觀期間之先後為序)

校名	校址	校長
國立北平師範大學 附屬中學	北平廠甸	主任黃敬思
私立志成中學	北平二龍坑	吳鑑
北平市立第五中學	北平北新橋	張文波
河北省立北平高中	北平地安門	焦蘊華
北平市立第四中學	北平西什庫	齊樹芸
私立南開中學	天津南開	喻傳鑑
河北省立女子師範學院 附屬中學	天津河北天緯路	齊國梁
南京市立中學	南京府西街	李清棟
私立安徽中學	南京中正街	姚文采
江蘇省立南京中學	南京太平路	張海澄
國立中央大學實驗學校	南京大石橋	羅家倫
私立金陵中學	南京乾河沿	張坊

私立中華女子中學	南京保泰街	童頌之
私立匯文女子中學	南京乾河沿	劉芬資
江蘇省立揚州中學	揚州大汪邊	周厚樞
江蘇省立蘇州中學	蘇州三元坊	吳元濂
私立振華女子中學	蘇州帶城橋	王季玉
浙江省立杭州初級中學	杭州市學院前	唐世芳
之江大學 附屬中學	浙江開口	黃式金
私立清波初級中學	杭州雲居山	袁 易
光華大學附屬中學	上海大西路	廖世承
私立光夏中學	上海新開路	盧錫榮
大夏大學附屬中學	上海中山路	王伯羣
上海市立敬業中學	上海小東門東街	陶廣川
上海市立務本女子中學	滬南區黃家關路	閻振玉
上海市立吳淞初級中學	上海吳淞	程寬正
私立復旦中學	上海海格路	殷以文
私立南洋中學	上海日暉橋	毛培孫
私立澄衷中學	上海塘山路	吳粹倫
江蘇省立上海中學	上海曹河涇	鄧通和

附錄二：

四十位教育專家現任職務一覽

(以會談時間之先後為序)

專家姓名	現任職務
黃敬思	國立北平師範大學附屬中學主任
吳葆三	北平私立志成中學校長
張文波	北平市立第五中學校長

-
- | | |
|-----|----------------|
| 焦蘊華 | 河北省立北平高級中學校長 |
| 齊樹芸 | 北平市立第四中學校長 |
| 金澍榮 | 國立北平師範大學教授 |
| 徐侍峯 | 國立北平師範大學講師 |
| 喻傳鑑 | 天津南開中學主任 |
| 楊益剛 | 天津女師學院附中主任 |
| 唐惜芬 | 教育部督學 |
| 李清棟 | 南京市立中學校長 |
| 張海澄 | 江蘇省立南京中學校長 |
| 汪懋祖 | 中央政治學校教授 |
| 姚文采 | 私立安徽中學校長 |
| 許本震 | 中央大學實驗學校主任 |
| 張孝侯 | 金陵中學校長 |
| 劉芬資 | 匯文女子中學校長 |
| 童潤之 | 南京私立中華女子中學校長 |
| 周厚樞 | 江蘇省立揚州中學校長 |
| 吳元滌 | 江蘇省立蘇州中學校長 |
| 王季玉 | 私立振華女子中學校長 |
| 唐世芳 | 浙江省立杭州初級中學校長 |
| 黃式金 | 之江大學附中主任 |
| 張文昌 | 之江大學附中教務主任 |
| 莊澤宣 | 浙江大學教授 |
| 袁心榮 | 私立清波中學校長 |
| 金海觀 | 浙江省立湘湖鄉村師範學校校長 |
| 盧世承 | 光華大學附中主任 |

曾昌榮	光夏中學教導主任
倪文亞	大夏大學附中主任
陶廣川	上海市立敬業中學校長
章 益	復旦大學教授
閻振玉	上海市立務本女子中學校長
程寬正	上海市立吳淞中學校長
鄭通和	江蘇省立上海中學校長
邵爽秋	大夏大學教育學院院長
王培穉	私立南洋中學校長
吳友孝	私立澄衷中學校長
魯繼曾	大夏大學教務主任
歐元懷	大夏大學副校長

附錄三：

參考書報

中文的：

1. 中國教育之改造	國聯教育考察團	國立編譯館
2. 中學教育	廖世承著	商務出版
3. 教育與學校行政原理	杜佐周著	商務
4. 高初級中學課程標準	教育部編	中華
5. 小學教育行政概要	李湘宸	北平香山慈幼院
6. 中學教務研究	張文昌	民智書局
7. 中學訓練問題	陳啓天	中華
8. 學校教育指導法	杜定友	中華
9. 德育原理	杜 威	商務
10. 西洋教育史大綱	姜 琦	商務

- | | | |
|-------------------|-------|-----------|
| 11. 中小學行政備覽 | 孫宗復 | 中華 |
| 12. 中學行政概論 | 黃式金 | 世界 |
| 13. 師範學校訓育問題 | 張鐘郁 | 師大出版課 |
| 14. 青年心理 | 劉建陽譯 | 中華 |
| 15. 怎樣做中學校長 | | 暨南大學 |
| 16. 教育與社會 | 陶孟和 | 商務 |
| 17. 鄉村教育新論 | 古 樸 | 民智 |
| 18. 定縣農民教育 | 湯茂如 | 平民教育促進會 |
| 19. 丹麥之學校與農村 | 孟憲承 | 商務 |
| 20. 中國民族自救運動之最後覺悟 | 梁漱溟 | 中華 |
| 21. 事業與修養 | 楊賢江 | 生活書店 |
| 22. 教育學 | 張統聰 | 商務 |
| 23. 天津市小學教育之研究 | 李建勛 | 北平師範大學研究所 |
| 24. 道德教育論 | 崔載陽 | 民智 |
| 25. 小學教師 | 黃玉樹 | 商務 |
| 26. 教育行政大綱 | 常導之 | 中華 |
| 27. 教育之科學的研究 | 鄭宗海 | 商務 |
| 28. 學生指南 | 歐元懷等著 | 上海勤奮書局 |
| 29. 青年四大問題 | 莊澤宣 | 中華 |
| 30. 增訂教育論文索引 | 鄒爽秋 | 民智 |
| 31. 古廟敲鐘錄 | 陶行知 | 兒童書局 |
| 32. 小學校長 | 雷震清 | 南京書局 |
| 33. 小學行政概論 | 程其保 | 商務 |
| 34. 師大月刊第一期 | 創刊號 | |
| 35. 東方雜誌三十二卷二號 | | |

-
36. 師大教育叢刊一卷二期
37. 獨立評論九十五期
38. 京中校刊第三期
39. 文化與教育第二十三期
40. 教育公報第五卷十一十二期
41. 教育雜誌十九卷七號周之淦中學校長教學指導之責任
42. 湖北教育月刊一卷七期黃溥中學校長問題
43. 教育研究第二集章益中國中等教育之使命
44. 全國中等教育統計概況 教育部編
45. 教育叢書第七十四種 商務出版
46. 教育雜誌十七卷八號董宇如何解決中等學校的學潮
47. 民衆教育季刊三卷四號鄒平工作與民衆教育之關係
48. 福建教育週刊第一四〇期拙作副業教育
49. 同上一二三期拙作今後福建教育途徑之商榷
50. 鋤犛一卷第四五期合刊金海觀中等學校下鄉運動
51. 新中華一卷二十三期
52. 江西教育季刊八卷三四期合訂本
53. 中華教育界二十三卷第一期
54. 同上十三卷三期
55. 教育與職業一四一期拙作普通中學職業化之理論與實際
56. 教育雜誌十四卷十號中學校長自省法
57. 教育雜誌十九卷五號程湘航學校校長之事權與資格
58. 現代教育一期李慕華理想的中學校長

西文的：

1. Monroe P. : Principles of Secondary Education

-
2. Monroe P. : Proposed Changes in The Chinese School System
 3. G. R. Twiss : Science and Education in China
 4. Jesse B. Sears : School Survey
 5. Franklin Bobbitt : The Curriculum
 6. Edmonson James, B. : Secondary School Administration
 7. Guy Montrose Whipple : How to study effectively
 8. Rousseau J. J. Emile
 9. John Dewey : School To-morrow
 10. William A. mc Call : How to Experiment in Education
 11. Robbert S Woodworth : Psychology
 12. Meyer Bloomfield : The Vocational Guidance of youth
 13. Crawford C. C. ; Technique of Research in Education
 14. Reeder W. G. : How to write a theses
 15. John Dewey : Democracy and Education
 16. Rugg H. O. : Statistical Method Applied to Education
 17. Chien Hsun Li : Some Phases of Popular Control of Education in the United States.
 18. David Snedden : Civic Education
 19. Ellwood P. Cubberley : The Principal and His School
 20. Briggs T. H. : The Junior High School
 21. Aubrey A. Douglass : Secondary Education
 22. Baltimore Bulletin of Education March 1934
 23. Strayer and Engelhardt : Standards for High School Building

○ 法國教育制度 ○

常導之編 一冊定價四角

我國教育制度，由不完備不適合而造成今日之教育破產。常導之先生有鑒及此，特從事編輯各國教育制度專書，以供我國對於教育制度上之參考。茲已編就法國教育制度一部，其於各級學校系統，悉依據最新穎而正確之材料詳細說明；實為教育著作中之傑作。

○ 教育測驗與統計 ○

一 冊 定價七角

本書係敝社敦請杜元載博士按照教育部新頒之課程標準編成，供高中師範科採作教本之用，內容分測驗及統計兩編，共計九章。其中有多數材料，在中國現在測驗及統計出版界中尚屬創見，教育界諸君其將以先睹為快！

○ 普通心理學 ○

定價平裝一元二角 精裝一元五角

本書著者積十年以上之研究，著成此書。內容撮行為派，意識派，完形派，及變態心理學之精英，融會貫通，自成系統。誠海內關於普通心理學之第一本著作也。本書共參考書籍四十餘種，插圖四十餘幅。并於每原則之下都有事例說明，亦有出自外國者，亦有出自本國者。教學參考，均應人手一編。

初 中
公民學通論

趙冠青 每冊五角

是書博採諸說，凡公民必備之常識，搜括無遺，共分六編：第一編公民道德、第二編公民衛生；第三編經濟大意，餘為社會問題，國際常識等篇。並附有問題及參考書目，尤可使閱者得閱證之益。

○教育統計學綱要○

羅志儒譯 一冊一元

The Fundamental of Statistics

D. L. L. Thurstone

教育離不開測驗，也離不開統計，測驗與統計的研究，在教育上是極有興味而且極有價值的東西。羅志儒先生譯這本教育統計學綱要，對於統計學應用的各方法，分章縷述，解釋詳明，各樣圖表，尤極美備，洵屬研究教育計學者最良之借鏡，與教授上最良之課本。

• 婚喪禮雜說 •

張鴻來編每冊三角五分

婚喪典禮，人人行之。而禮意之所在，人人不盡知之；世俗相沿，習而不察，謬誤極多。本書根據歷代禮書，指其錯誤，文詞簡要；一目瞭然。且本社出版應用文中有慶弔文字一章，同出作者手筆，凡教授應用文及學習應用文者不可不取此書作參考，蓋此書實為應用文之註釋也。

董時進論及演說詞

定價八角

此書為董先生近幾年來關於中國近代經濟，教育，政治，農村，人生諸問題之言論，共計三十五篇，曾經在各地報紙雜誌上發表，久已膾炙人口，茲由董先生親自收集校正，彙成一冊，明言確論，價值可觀。

鄉村教育

魯世英著 定價六角

魯世英先生近察本國之情勢，應地方之需要著作此書，以充師範及高中之教本，並以供教育家之參考與研究，內容於鄉村教育之重要缺點，與應行改進之方針，及學校之組織，課程，衛生，與教學等，並其他教育行政與視察以及社會教育等重要問題，無不條述縷陳，頗有盡有。

現時的疆

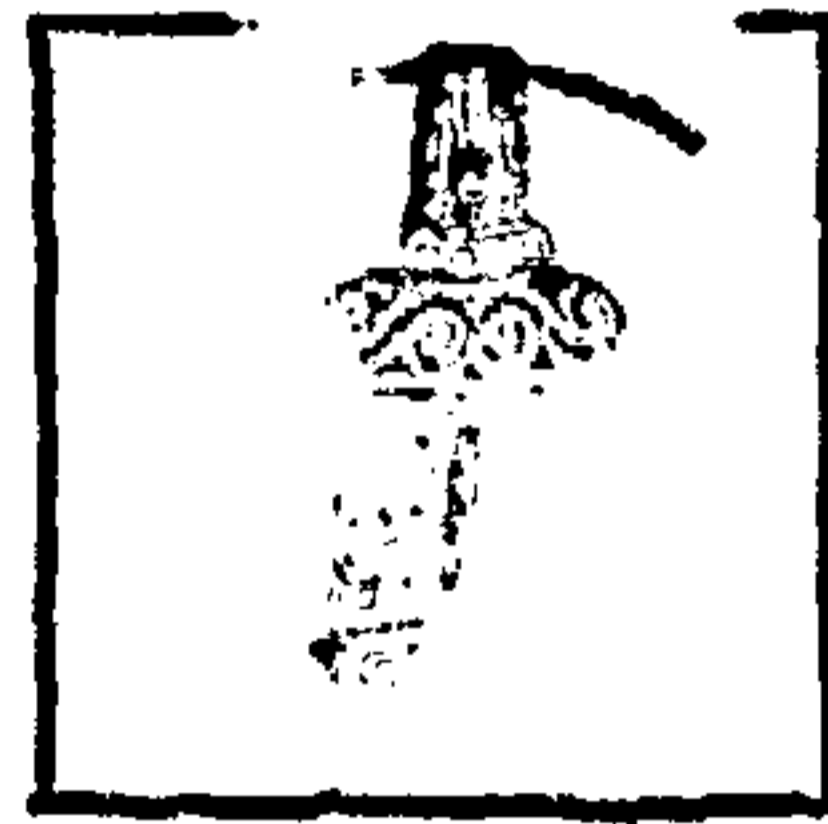
汪日昌著 定價三角

新疆為我國最大行省，僻處西陲，國人向少注意，以致情形隔膜，為外人所覬覦，省內亦極混亂，倘不亟加注意，行見淪為東北第二，本書著者汪日昌先生宦遊疆省多年，於其內地之情形，蘊藏之豐富以及一切有關國計民生之各種事業，莫不洞悉胸中，瞭如指掌。以其研究所得，公之於世。

國立北平師範大學研究所

叢書之一

中學校長 之職責



有著作權

翻印必究

中華民國廿四年十二月出版

每冊定價 大洋一元四角

編輯者

師大研究所
黃玉樹

發行人

李平 燕
北平師範大學研究所
邵松 長
北平和平門前文化學社 如

印刷者

文化學社

總發行所

北平和平門前
文化學社

分發行所

電南三五八零
成都開封鄭州

分銷處

文化學社分社

各埠大書局

中華民國廿五年貳月廿日 收到