

廈門大學教育叢書  
視學綱要

中華民國二十二年十一月初版

(一〇三四四)

廈門大學教育學院叢書 視學綱要 一册

Common Sense in School Supervision

每册定價大洋貳元

外埠酌加運費匯費

原著者 Charles A.

譯述者 姜慎 楊慎

發行人 王雲五 上海河南路

印刷所 商務印書館 上海河南路

發行所 商務印書館 上海及各埠

\*\*\*\*\*  
\* 版 翻 \*  
\* 權 印 \*  
\* 所 必 \*  
\* 有 究 \*  
\*\*\*\*\*

(本冊校對者楊瑞文)

## 程序

同學姜伯韓先生，主講於廈門大學教育學院有年，日前寓書於余，謂與該院學生楊慎宜女士合譯美國瓦格涅氏所著視學綱要一書，約十萬餘言，並以自編目次見示，囑爲序文；余雖未讀原書，但觀原序所云，該書介紹之各個觀念，均爲三十年來所施行所討論與記述之結晶，並注重個人實驗與專家意見，使各章順序爲心理的排列，可見其書之價值也。

吾國教育行政，施行視學制始於遜清末年。民國後各級教育行政機關仍沿用視學之名，至十七年方經教育部規定改稱督學，但其重要職責，前後一致，並無更改。

督學職務，依規程所定爲秉承主管教育行政長官命令，視察及指導各該管區域內教育事宜；詳言之，凡關於教育法令地方教育行政學校教育社會教育義務教育之推行，地方教育經費之籌措，地方教育人員服務及考成等等，均在督學視導範圍之內；又教育訴訟，在外國向由司法機關處理，其在吾國，亦多屬於教育行政，而各地方教育上糾紛事件又特多，故必賴督學分赴各地爲之調解，或擬具處理意見呈請主管機關決定。故督學一職，欲求其勝任愉快，似以具有教育行政經驗而富於教育學識及普通常識者爲合選，不必苛求其爲某項之專門人才也。但每一教育行政機關，其督學名額，在三四人以上者，則每人對於一種教育事業如

務教育民衆教育等應有特殊之研究，庶能各盡所長，指導得法。至關於學校教學之改善，及中學教科之視察，必須有專科人材，充任指導，故督學與指導員，以並設爲宜。

督學視察所及，關於教育應與應革事項，或向辦學人員作口頭之建議，或擬具報告呈請主管機關分令遵辦；但各級學校或行政機關是否按照施行或施行上有無困難，上級機關多未有充分之指導與督促。再者教育事業，多含有政治經濟社會之背景，欲求地方教育改進，必先明瞭其背景，對症下藥，方易收效，每見督學視察各地教育，多者七八日，少者二三日，走馬看花，真象未明，所發意見，求其切中情弊不可多得；故省教育行政機關，應將全省分爲若干學區，派遣督學，分區常駐視察，予以較長之時間，俾能了解地方情形，作切實改進計劃，並督促施行；其有因地方行政當局力量不足致生改進之阻礙者，督學應從旁輔助，俾得實現。

再關於督學自身學識之增進，亦須予以充分修養之機會，或畀以實際工作，如委充中小實驗學校校長或地方教育局長，以增加其辦學之經驗，或派遣國內外考察教育，以增加其新異學識，以免終年視察，無暇讀書，而思想漸將落後，不足以指導他人也。

因伯韓先生之囑，將督學制度上之意見略述如上，並就正於伯韓先生。

民國二十一年二月

程時燧於福建教育廳

## 雷序

『視學綱要』這一類的書籍，一向在中國出版界是不多見的。可是我個人從前幹了視學的工作差不多上了十年，還是抱着『未有學養子而後嫁者也』的態度硬着頭皮去幹的。現在細細地回憶起來，當那樣的『瞎幹』一面可說是大膽不過的，他面又是危險萬分的啦！現代社會的進化程度究竟已算很高，因此，無論什麼學問和工作，都不應該拿着『試行和錯誤』的老法子去瞎幹了。況且視學更屬高尚不過的文職，單就顧名思義上說，如果沒有準備好好的一副眼光和頭腦，那裏還配得起『視學』這個名稱呀！但是在民國初年的時候，國內各級教育行政機關的視學人們——無論部視學，省視學，縣視學等等——若問誰和誰究竟有什麼專門的學養和技術沒有，我敢簡單地代答一句，都是從『零點』起算罷了！因為那時候，不但國內還沒有一本可供視學先生們做參考的專門用書，就連同那些回國的留學生們，誰也沒有學過像『學校調查』(School Survey)『學務視察』(Educational Inspection)『學校視導』(School Supervision)那一類的精細課程然後回來的。恐怕至多也不過學了一點『教育行政法』『學校管理法』等等做些底子，已經算是了不得啦！原來像這樣情形，在國體改元最初的勾當中，實在是難得的。那時還因襲前清末年『法政萬能』主義，學教育的人根本上已經無多，縱然匆匆地學了三幾年普通的師範，也還不過是“beat,

about the push”的學法，那裏有工夫去學針相對的課程呢？

然而到了現在，差不多已經有二十個年頭的相隔，究竟視學界的知識和技術，可有真正長足的進步嗎？我還堅決地說一個“no.”字。試問這個“no.”字又有什麼證據呢？第一、現在「視學」的舊招牌，雖然換上了「督學」的新稱呼，也不過覺得字音較為響亮一點罷！其實督學先生們的官僚氣，比從前的視學先生們還來得兇一點（這些例子，我是親眼見過的。）第二、督學們的報告還是像從前視學們那樣的抽象，彼此都是五十步和百步相差不多的官樣文章。第三、我們從督學先生們還沒有得着什麼可靠的統計，更談不上教育的診斷和精細的測驗。第四、我們從督學先生們還沒得着「視學經驗談」或「視學常識」那一類的著書，更說不上技術和方法的新改良。我本來不再想向中國教育界說悲觀的話，可是這些究屬事實的。我不敢說中國現時沒有一點特別的教育研究或實際的統計等，但是這種貢獻多出於私家的學者，很少出於官廳的督學人員或一般教育行政家。他們所登載在教育公報或教育月刊的文章，大都不過是照官樣的格式填寫出來的罷！到底「官僚化」和「學術化」是不兩立的。一般的督學人員，今後如果不拿職業當作神聖，單拿來當作傳統的「做官藝術」，那麼，中國的教育，一輩子都難望進化。說到這裏來，我不能單歸咎一般督學的不肖，實在要責成一般教育行政長官的不肖。因為他們操了用人的大權，就「上下其手」地位置五親六戚，或是「拔茅連茹」地援引同鄉，同學，同黨，使一個堂堂的官廳，活成一個同鄉會館或是同學懇親會。這樣辦法，所以他們若用着夾袋中的人，就特有護符在身，無庸獻身於職務，縱使偶爾用着幾個較有學識的人，也

令他們祇顧保全現成的官缺而已。總之，在現時中國的教育行政上用人標準之下，祇有令一班教育官僚，視目前的職務不過為進身之階 (using the present job as a stepping stone to another better job) 罷！

原來教育家的品質，是有真有假的。照我個人的眼光來看，中國現在教育界的人員，可分做以下三等的品質：(一)教育家，(二)教育官，(三)教育商。第一等的是真正的教育家，我是多年來沒有見過幾個的。北方有一個張伯苓，南方有一個廣東從前辦南武中學的何劍吾，略略當選了。張的歷史，曉得的人是比較的普遍，用不着多說了。何的歷史，我現在補說一下：他辦南武中學好多年，簡直把校中一切事情完全當作自己的家事，他死了妻子，也不肯再娶，說道『南武學校』就是他最鍾愛的妻子。廣東是土匪猖獗的地方，並且兵亂也常有的；因此，何校長常常帶着學生逃災，但是，無論到什麼地方，都拿着書籍去，有些時候到了深山窮谷，還叫學生打開書來讀。你說這樣的辦學精神，中國還有第二個嗎？更奇怪的，還有一個山東的乞丐繩武，他在前清的時候，乞得錢來辦學堂，後來竟引起地方官來幫助他忙，成立了繩武學堂好多所。因此，我又說北方有一個窮光蛋的繩武，南方有一個資本家的陳嘉庚，可算是第一等的辦學家了！至到第二等的『教育官』和第三等的『教育商』，都是中國教育界的敗類，我想上一個渾括的徽號，通通稱他們做“quack educators”，因為『教育官』的品質，是專拿辦學當作做官的手段，或就拿學校來做植黨營私的機關，但是因為他們的陰謀伎倆太高妙，所以很少人能夠看破其中作弊的苗頭。至到『教育商』的品質，是專拿辦學來做營

業了！如在官立學校，就用假造報銷的賬目，從中漁利；倘是私立學校，又往往演出刻扣教員薪金或剝削學生膳宿費等把戲。還有一種可算「賣空買空」的學校辦法，這尤其是中國「教育商」的鬼蜮伎倆。上海一帶，有些學校，豫先探聽視學員幾時來校查學，就作種種事前的佈置；譬如甲校學生的操服不整齊，或體操的成績不佳，遂趁視學員沒有蒞校之前，豫約借用隣近乙校的學生來校操演，使視學員受其朦混，眼見操服整齊，操法純熟。又如某教員曉得班中學生的程度太參差，上課的時候，既不會覆講，又不會質問，視學員看了，一定要責備教員自己的教法不善。於是妙想天開，把教科書中最純熟的一兩課，豫先叫學生練熟，教師向學生如何發問，和學生如何解答等，都有一定方式。這樣，視學員一到講堂，教師就揭開最熟的一兩課教去，結果總是得到「啓發有方」的評語。殊不知除了這一兩課之外，其餘各課，學生是不懂的，先生也不追問的。「這樣賣空買空」的教員，明明已經弄到中國教育絕地破產了！可是一般「教育商」還洋洋自得地以爲妙計受用不盡呀！

我做了中央教育行政機關的視學職務多年，到過了十多省，和各省的長官「分庭抗禮」地年年過着生活。可是我第一件是打倒官僚的架子，關於教育行政和學校行政上，毫不假借地說出毛病；因此，那些「教育官」和「教育商」的飯碗被我打破的不下千百；同時，真正「教育家」的價值被我洗鍊出來的也有相當之數。現在迴想那幾年的視學工作，簡直將「偵探家」和「裁判官」的職務兼而有之。我相信現在的督學們，還是要具幾分偵探和裁判的資格，纔能够辨別各地方辦學人員的品質的好壞。不過這一層，究竟還屬



於一種刺戟，算不得什麼的有感化力的真正視學。

以上是就中國教育人員的品質來說，至關於一般教育家的品質問題，如果照着美國闊特氏 (H. W. Foght) 的說法，又可以分出下述的三等品質來：(一) 天才的教育家 (born educators) (二) 栽成的教育家 (made educators) (三) 隨機變遷的教育家 (make sight educators)。這是怎麼樣講呢？第一等的教育家，是拿教育專業認做天職，明明以先知先覺自居，大有「憂道不憂貧」的抱負。這一流人世間是很少的，除非孔子，蘇格拉底，裴斯塔羅齊等都配不上。第二等的教育家，雖非出自天生，卻是出於人力養成，雖不視教育為天職，也視為一種定職，積極準備來做教育的工作。第三等的教育家，就不如第二等的那樣認真，他們的目標原來不限定從事教職，祇隨機緣的遭遇，姑且拿暫時的教職來做進身的梯子罷！就這三等入來說，視學或督學的職務，究竟算那一種人材最適合呢？當然是第一等人材最適合。但是天生的教育家是降世不偶的，誰敢盼望孔子，蘇格拉底，裴斯塔羅齊等來做督學呢？縱使偶然有少數這樣的人材降世，也不夠供給社會的需要，於是不能不積極設法養成第二等的人材來做督學。倘若不然，一切席位就不免被第三等的人材佔。須知第三等的人材——即是隨機變遷的教育家——是構成「教育官」和「教育商」那兩種人，他們的英文徽章，可以寫作“quack educators”或是“would-be educators”，也可以的。中國現在教育行政機關的用人制度，實在是不適於養成第二等的人材，反使有第二等資格的人材也變成第三等的。這話是怎樣說呢？就是從教育專科或正式師範，畢業的人材，往往是因「用違其長」使他對於教育覺得灰心，中

途變節的很多。凡人無論從事何種職業，倘若不視為一生無二的定職，那就容易生出心猿意馬，乘便取巧，祇顧自己本身有利益沒有利益，不管職務弄糟不弄糟。這樣壞蛋的人，本不可使躡進教育界，不幸中國教育界裏頭，實在包藏這樣的壞蛋和劣等的貨色不少呢！我不是空說風涼的話，我是根據多年經驗來說良心的話，是盼望着今後的中國教育界能够去劣留良的。

如果要把整個的教育界去劣留良，固然要將師資養成的制度和教員待遇等制度改絃易轍，但是行政上用人的制度根本不改，無論學校教員們怎樣的好，也會被壞的教育行政官或視學人員等引壞的，這一點我更痛切地感着，待我引一段過去的經驗來做證明罷。民國九年的時候，我曾視學河南，發見禹縣的勸學所長和某校長爭位置，弄得全縣的教育停頓了半年，都是因為他們倆爭位置的緣故。但我最後仔細查出這樁事的禍胎，全由當時某省視學受賄引起來的。因為某省視學第一回到禹縣視學時，敲了那位勸學所長的竹槓一次，第二回到該縣，還想照樣再敲，可是這一次敲得不靈，那省視學就報告該勸學所長的壞話，要把他的位置和某校長對調。准此，該勸學所長就憤憤不平，抗不交卸，然而某校長又偏要早一點過他升官的癮，四處運動要勒令他交卸。全縣的教育界和省議會的議員，都因為這樁事分出兩派，作左右袒，足足鬧了半年的學潮。我到了該縣，查覺該勸學所長和某校長，雖然學識和實地經驗都沒有什麼高明，但品格一向還沒有什麼壞，可是被那一位壞的省視學帶壞了！這真是可為寒心之至呀！

我這裏不是自認為「老馬識途」，但承認若要改良國內學校教員的品質，更要改良視學人員的品質。

要改良視學人員的品質，就不僅要養成一般的『視學眼』，還要徹底養成一般的『視學心』。照孟子的說法是：『民無恆產，斯無恆心』，照我的說法是：『士無恆學，即無恆心』。現在中國教育行政機關的用人標準，還是不外（一）視薦引的條子的力量大小；（二）視本人的官僚式的經驗多少而已。絕對沒有計及個人的學力材幹大小，而分爲『長鐵做鎗』、『短鐵做釘』、『細鐵做針』那等用法。今後的改革步驟，第一是要打倒官僚式的教育行政長官；第二是要打倒夤緣得來的或靠着城狐社鼠的學閱勢力來盤踞要津的教育人員和校長們。總之，現在中國的『官僚萬能』、『條子萬能』的用人制度一日不打破，永遠是會令教育界成爲『士無恆學，因無恆心』的情狀。

本學期，廈大教育學院學生楊慎宜女士，在姜琦教授的指導之下，拿美人瓦格涅氏所著的視學常識一書翻譯來當畢業論文，姜教授因見該書很適合中國的需要，就把譯文訂正，加上很長的序文，還拿來要我做一個序。我仔細一想，這書經楊女士翻釋，譯筆還算明快，又經姜教授訂正，其中的要點和應該聲明的地方，姜教授已經聲明了。我這篇序是祇拿姜教授和原著者都沒有說過的部分攙入幾句，表明我個人切實的感受，免至有『屋上架屋』之誚。我以為瓦格涅氏拿三十年的經驗，著成這樣內容充實的一部書，還自謙稱爲『視學常識』，得姜教授和楊女士把他的真正價值洗鍊出來，換上一個『視學綱要』的適當譯名，給中國的教育家做參考，是很相宜的。又因中國現時還沒有幾本視學界的專門著作，更覺得這種翻譯品之不可少。中國施行教育已經許多年，可是學校教育的實質，還沒有什麼長進，這是大半由於視學人員的知識和技術

太劣的緣故，而視學人員的知識和技術之所以劣，結局是因教育行政長官用人的標準不對之故。用人的標準一日不對，就無論將舊有的「視學」名稱，改爲「督學」也好，或改爲「提學」也好，更或改爲「什麼學」都好，總不能夠驅使這一班官僚發生「專業的自覺」和「守職的良心」呀！倘若將用人的標準轉變，打破前此的「官僚化」，純歸於「學術化」，那麼，視學人員一定會發生強烈的「專業的自覺」。到了這般田地，不但從外國翻譯的視學綱要能博多數人的購讀，即本國人自著的視學綱要也逐漸會出世的。我是借姜教授和楊女士合譯的一部書，引出了肚子裏許多的傀儡，可是並非燒着「空槍」，卻是瞞準中國教育的癥狀來射擊的。今後視學人員品質的變好變壞，和對於專門學術之肯研究與否，都是和教育行政上用人的標準很有關係，我是敢斷言的。

末了，關於視學名稱的沿革，我還要附帶的說幾句。自從國民政府成立以來，各級的視學名稱，都逐漸改稱「督學」了。究竟這樣的改名，在實際上有什麼需要呢？我以為一點需要都沒有，祇是因爲中國不肖的教育行政長官，懶於講求實際的成績，單拿着一道招牌來改頭換面，以塗飾耳目罷！記得袁皇帝的洪憲年間，把初等小學校改稱「國民學校」，祇在此四個字的轉移間，已經累了全國的小學校改刻招牌和圖章，白白費了千百萬的冤枉錢。然而國民學校的內容還不是和從前的初等小學校一樣嗎？同樣的說法，現在的督學，和從前的視學還不是一樣的嗎？況且「督學」的名稱比於「視學」並不見得是什麼新，反覺得更舊些。因爲前清的時候，派往各省考試的「學臺」已經一律都稱「督學使者」；至於「視學」的名稱，直等到民國成

立後纔有。那麼，這一番的改名，既不能當做革新，祇能當做復古罷。再就字義上來說，「督」字究不如「視」字的關切。因為視學大半還屬於「眼」的工作，縱使有時加上輔導，是要用「手」來做，但總覺得要先靠「眼」看得清楚，纔能夠決定怎樣去輔導。不然，那就難免「以盲導盲」了！總之，「視」字如果一律換了「督」字，在字義上不消說沒有「手」的輔導作用，就是「眼」的視察作用也完全失掉了，所剩下的祇有「主觀的態度」和「個人的情感」去監察他人的短處罷了。況且「督辦」、「監督」等稱呼，在中國已經表示無限的官僚架子，若教育界也一律稱「督學」，恐怕將來教育上專靠硬的官威來督迫，不再用軟的方法來輔導了！「督學」的名稱，較「視學」的名稱，官僚氣更深，我還可以找出一個證據來。按照現在日本的教育行政制度，祇有文部省的視學，纔稱做「督學官」，至於地方的視學，就不稱做「督學官」，祇稱做「府視學」、「縣視學」和「市視學」罷。這也可見其中究竟有上下牀之別了！中國有些官僚派，以為現在的校長教員們，程度還太過幼稚，配不上輔導的工作，祇要督促他們改良，所以認為用「督學」的名稱最適當。但我依然搖着頭道：「這是絕對的錯謬。」我總覺得中國的督學，近來仍是毫無成績，祇因他們的官僚氣太深，使一般的學校先生們，儼如「敬鬼神而遠之」，決不會有中心誠服的餘地，也不會有懇切的合作之可能。結局，我仍贊成用「視學」的名稱，不贊成用「督學」的名稱。

二、二、一五、雷通羣於廈大

## 杜序

教育是繼續長進的歷程。這不特就兒童方面言，而應該如此；即就教師方面言，亦應該如此。其實，兒童方面長進的遲速，恆以教師方面長進的程度如何為轉移的。若是一個教師故步自封，徒事敷衍，『做一日和尚撞一日鐘』，不謀自己學識及教學技能的進益，則其所教學的兒童，即或幸有長進，亦是很有限度的。嚴格言之，這種情形實是教育上不應該有的耗損！幸而現在我國設施教育，頗已注意到這一層。在各級教育行政機關內，設有督學多人，專事視察與指導的工作；其目的的主要者，就是要鼓勵教師努力於自身的修進，及改良其教學的技能。

督學的職務，原有多種，如（1）視導地方教育的行政事項，（2）視導學校的各種設施，（3）視導社會教育的進行實況，（4）視導教師的教學和管理，（5）考核學生的學業成績，及（6）報告視導和考核的結果於教育局，教育廳，或教育部等是。但其中最關重要者，則為第四一項。在西洋，教學和管理視導，視為提高教育能率中一種最有價值的方法。無論實施方面與研究方面，均被十分注意。現在我國一般的教育，尚甚幼稚。從事於教學者，雖不乏有研究與有經驗的人，但毫未受過教育或師範的訓練者，恐必尙佔多數。以資格如此的教師，而付託以教育兒童的重任，則其需要專家的視導，自較西洋尤為重要了。這種視導的工

作，就其原則而言，不特可以輔助教師改革其在教學上的錯誤，和去免其在工作上的困難；而且可以使其在職務中，得有一種修進的機會，及使其富有願意從事於修進的努力。

教學視導的意義，雖如此重大；但我國現有的督學，能負起這種責任者究有幾人？他們的人選既無嚴格的標準，他們的工作又無完備的規程。教育行政當局委聘督學，往往為安插人員起見，鮮肯特為改進教學着想。督學自己既沒有專門的學識及教學的經驗，則欲望其指導他人而得良好的結果，當然十分困難。且督學出外視察，分區而不分工；無論地方教育方面，社會教育方面，學校行政方面，各科教學方面，和學生成績考核方面，均要由他個人去負責，你又如何能有真確的批評和指導呢？督學不是萬能或神化的，安能無事不做及無事不成？這真是我國目下視導制度最大的缺點。再者，我國督學分赴各處視察的時間太短，次數太少。其結果，關於各項工作，僅能視察其大概；至於詳細的指導，乃是不可能的事。作者於兩年前，曾編著教育與學校行政原理一書，對於我國的教育視導制度，作有如下的批評：

1. 「不過視察大概情形，缺乏一定的方針和目的；
2. 「沒有具體的批評，對於教學改進甚少貢獻；
3. 「敷衍從事，從未有新學說或新方法的介紹；
4. 「拘守成法，關於學務調查及成績考核等，鮮能應用新近的科學方法，如量表及測驗等；
5. 「所有報告，不明晰，不真確，不切實際；

6. 「關於擴充教育事項及宣傳教育需要，亦無可見的成績。」

這些缺點，現在或有許多地方已經改良了；但按諸一般情形，仍是很普遍的事實。今欲救濟這些缺點，治本的，自然應該根據科學的研究；至於治標的，則有下述四端，應該特為注意：1. 提高督學的資格和慎重其人選；2. 實行分工視導的方法；3. 應用新近視導的原則；及4. 規定實地視導的方針和細目。茲約略分別解釋之如左：

1. 提高督學的資格，和慎重其人選——上面我已說過，督學若欲克盡厥職，對於教育的改進，謀有具體的貢獻，則其本人須有優良學識和經驗的準備。教育的範圍，非常廣大。如教育行政，教育原理，兒童心理，教育心理，教學法，測驗與統計，教育社會學，和近代教育趨勢等，均為督學所必須研究的學問。此外，如普通辦學和教學的經驗，及教學視導和學務調查的訓練，亦為必要。至於自己所負責的專項視導，尤宜有特別的研究和經驗。因如是，始能實際負起視導的責任，而獲得良好的效果。這些乃是督學應有學識和經驗方面的資格標準。他若督學實際從事時，欲得被視導者的敬仰和允服，則其高尚的人格，熱誠的態度，公平的觀念，和豐富的同情等，均為必需的條件。這些乃是督學應有品格和性情方面的資格標準。我所謂提高督學的資格者，就指此而言；並非說督學非由大學畢業生或外洋留學生擔任不可的。其實，這種學級上的資格，若非專指研究教育者而言，則必不可靠。至於資格既定，則選任時只要慎重訪詢與審查，就可免除為事不得其人的危險了。

2. 實行分工視導的方法——從前教學視導之所以沒有良好的成績，一方面固因負視導的責任者沒



有專門的訓練和經驗；但另一方面實因視導的範圍太大，責任不能專一的緣故。西洋各國對於教育工作的視導，大都採取分工的方法。例如視導學校行政，概由學校行政的專家負責；視導社會教育，概由社會教育的專家負責。至於教學方面的視導，尤為講求。即在很小的村鎮，亦有特別分科的視導員，分別視導各科的教學。因為有這種分工的視導，故實際教學的長處或缺點，可以全被發見；而其批評與指導，得能對症施藥，獲得實效。我國欲改良教學視導的制度，誠非從此着手不可。不過採用分工視導之後，有一點應該注意，就是各科的視導員，宜竭力免除偏狹的見解，不要使其一科的教學，妨礙其他各科的成績。換言之，各視導員應有相當的聯絡，而求其平均的展進。

3. 應用新近視導的原則——教學的視導，原非容易的事。必須有學理為之準繩，庶幾可以不至走入歧路。計新近所認為適用者，約有如下數種：（A）視察與指導時，應開誠布公，勿為成見所拘束。無論優點或劣點，均宜抱友愛的態度而表出之，以事鼓勵或糾正。（B）視導當鼓勵教師以教學去學教學。「以做學做」已成爲學習上的要訣。至於求教學技能的進步，亦是這樣。視導員須輔助教師繼續以求改進，使其教學得能發生良好的表現。（C）視察與指導時，須有同情的態度，多事積極的貢獻。優點固應加以獎譽，缺點亦不當過於責難。用消極的批評，實際上並難得有很大的效果。至於偵探式的視察及長官式的指導，尤爲大忌。（D）視導當發展教師獨立與創作的的能力。蓋教學技能的改進，根本仍須由教師自己富有自動的能力，臨機應變，去解決教學上各種問題。視導員在其工作進行中，應予教師以充分的機會，使其對於一切教學，有一種自發

的表現。(E)負視導的責任者，應繼續介紹教育的新學說及教學的新方法，使一般教師得與教育新潮流相接觸。同時，新出版的良好教育書籍，亦宜多多介紹，以為平時修進的幫助。

4. 規定實地視導的方針和細目——上面所謂教育視導應採用分工的方法者，就是要使實地視導時，有依據方針和按照細目去進行的可能。這種方針和細目的應用，在教學方面的視導，尤為重要。否則，「走馬看花」視察既不能詳盡，指導就無由而能中肯。故從事於實際的視導以前，必須預定方針，規分細目，以為將來視導的標準。如是，實際視察時，就可按目進行，有條不紊。倘遇有批評或指導的必要處，亦可順序事前記錄，以防遺忘。至於這種方針應如何規定，及這種細目應如何編製，則各級各科的教學既不相同，自然不能為之作一標準的方式。此惟有賴諸視導員自己，依着學級的程度及學科的性質，去規定相當的方針及編製適用的細目罷了。

以上為我對於改良我國教育視導制度的一點意見，大都就督學或視導員方面而立論。其實，視導的工作，除督學或視導員外，教育行政當局亦應負一部分責任。例如教育局長，或甚至教育廳長，均當扣出一部分時間，去視察各處的教育，及予以相當的指導。他們的行政事務，雖甚繁雜，欲求有精密的視察和有系統的指導，固甚困難；但規定全盤視導的計劃，及聯絡督學或視導員的工作，乃是必要的。

此外，關於教學方面，各校的校長亦有視導的責任。其實，校長之應督促，鼓勵，及指導教師，使其在職務中得有繼續的進步，原為其重要職務之一。最近教育專家估計教學視導的工作，應佔校長全部辦事時間百分

之四十，其重要可知。總之，教學的藝術，永無止境，惟賴各方面的視導，始有繼續進步的希望。

他若教師自身，亦當在職務中力謀學識與技能的增進。1. 須繼續接受訓練及努力於研究。如進暑期學校，參與教育會議，閱覽教育書報，聆聽名人演講，觀察他人教學，接受督學或校長的指導，及團體或個人研究各種教育問題，均於教學的效率有很大的裨益。2. 教師須如他人來視導一樣，時常審查自己的教學成績，以爲改進的根據。就教學視導的廣義言，這種自謀修進的工作，原亦包括在內的。

今後從事於教學的人，若果一方面得到督學和校長等的優良視導，另一方面自己抱着虛心的態度，常自審查成績，以求改進，則其教學的技能，必可日益進步而無疑。學生的學業成績之優良與否，恆視教師的教學技能如何爲轉移。故教學視導的工作，可說是直接影響於教育整個的成效。可是我在上面所說的教育視導的意義，現狀，和改良的方法，及其實施的原則和計劃等，不過是一個簡約的引言。至於精詳的研究，仍有賴乎富有系統的著述。我國出版界對於這行的貢獻，實在太少了！同事姜伯韓先生與同學楊慎宜女士有鑒於此，特於課暇譯述瓦格涅氏所著視學綱要一書，以濟急需，其功實非鮮淺。本書原爲教學視導方面負有盛名的著述。其原則，其方法，及其實際從事的舉例，討論均非常詳備；其中材料且大都是實驗和體驗的成果，尤有實用的價值。今得姜先生與楊女士爲之合譯，真是名著佳譯；將來出版問世，必不可脛而走的。作者不勉，故特作此小序以介紹之於我國教育界全體。

民國二十一年三月二十六日

杜佐周序於廈門大學

## 譯者序言

這冊書的原名，叫做“Common Sense in School Supervision”，是一九二一年爲美國賓夕法尼亞州（Pennsylvania）恰斯推縣（Chester）教育局長查理士·瓦格涅（Charles A. Wagner）所著的。牠的內容，據著者在自序裏面說：「本書內容，都是由各種各樣的教室授課經驗與視學經驗而獲得的。」又說：「牠們都是由著者三十年來所實施的，所討論的，以及所記述的種種意見中得來的。」又說：「每經一個題目的討論，必徵大家的意見……全體或大多數人的意見所擇定的題目，便是本書裏面所依次排列的問題。」由此可見這冊書很含有客觀性與科學性，絕少受時間性與空間性的限制；牠雖則不是一部所謂「教育名著」，然而牠卻是一部切於實用之教育著作，而有介紹於我國教育界之價值。所以我們有意把這冊書繙譯出來了。

以上所述的話，是關於我們要繙譯這冊書之一個動機。現在我們對於這冊書的編譯大意，不得不有一番詳細的敘述。因爲這不但使我們所有的繙譯這冊書之動機益加明顯，並且可以使讀者諸君知道怎樣去活用及發展這冊書，不致爲原書所束縛，把牠當做固定的死觀念死知識看待的緣故。但是從來一般繙譯外國書籍者們，往往祇知道譯成一書給人們拿去讀，就算了事，好像「開留聲機器」一樣；而不知道在繙譯之

前，應該把所繙譯的書之名稱、內容及其價值先作一度詳細之解釋。復次在繙譯之後又應該規定出一種方法使讀者們怎樣去活用及發展這一冊書，化成爲他們自己意識裏面的一個東西。惟其如此，故我們努力的爲欲達到剛才所說的這兩個目的計，把我們所設計的編譯大意寫在下面罷。

這冊書的原名，既稱做“Common Sense in School Supervision”，我們本來可以把牠直譯做『學校視導常識』；但是後來仔細的一想，不如譯做『視學綱要』較爲妥當的。爲什麼呢？舉其理由如下：第一，先就所謂“School Supervision”一語而論，有些人譯做『學校視導』，有些人譯做『教室參觀與指導』，有些人譯做『教學視察與指導』，有些人簡譯做『導學』，更有些人簡譯做『視導』或『輔導』等等。若照我個人的眼光看起來，這些譯語，似乎都有點語病，衝諸邏輯，不是有些不完全的，就是有些說不通的。怎麼樣說呢？因爲凡視學員所要視察、參觀及指導的對象物，是不限於學校，即在學校以外的周圍環境的狀況，也要視察的；不限於教室，即在教室以外的全校的教育狀況，也要參觀與指導的；更不限於教學，即在教學以外的其他教育職能，例如訓育體育等等，也都要視察與指導的（查照我國現行督學規程所載，督學職權，非常龐大。關於這一點，是否適當，留待後面再行討論。）現在姑再退一步說，所謂“Supervision of Instruction”一語，似乎可以譯做『教學視導』；然而仔細的一研究，所謂“Instruction”一語，實兼含『教學』與『教訓』的兩層意味；若單把牠譯做『教學』就遺掉『教訓』的一層意味了。至於『導學』及『視導』或『輔導』幾個譯語，也有語病，而以後兩者爲尤甚。因爲前者要顯出積極作用——指導作用——來，

意固甚善；然而我們平日談話，並不一定都要如此說法，纔能夠達到語氣完全的程度，所要的祇看牠在邏輯上是否合理以爲斷罷了（關於這一點，也留待後面再行詳論。）後兩者是在邏輯上明明說不通的。具體的說，試問我們所視導或輔導的對象物究竟是什麼？是教育上的視導呢？或是實業上的視導呢？更或是其他事物上的視導呢？完全是不清楚的緣故。這樣說起來，如果我們由上面的這些譯語中任擇一語來做本書的書名，都是不妥當的。原來書名，是一個定義，也就是一個判斷。凡是一個定義，或一個判斷，如同文法上的『句語』（sentence）一樣，雖則有『能動』（active）與『所動』（passive）之別，然而牠至少必須是由三部份要素所組成的，即：（一）主辭（Subject），（二）綴辭（Copula），（三）賓辭（Predicate）是已。例如『視學』一判斷，申言之，就是『我們所視察的是學事——教育』的意思。在這句話當中，『我們所視察的』這一個要素是主辭，『是』字是綴辭，『學事——教育』一語是賓辭。又如『教育視察』一判斷，申言之，就是『教育是爲我們所視察的』的意思。在這句話當中，『教育』一語是主辭，『是』字是綴辭，『爲我們所視察的』這一個要素是賓辭。更進一步說，凡一切定義或判斷，不僅僅有主辭與賓辭，就算了事；並且還要看，在主辭與賓辭之間所有的內包與外延是否恰當，纔能夠確定的。但是上面的這些譯語中，有些說得太廣汎的，有些說得太窄狹的；具體的說，牠們所有的內包與外延都是未甚確定的；因此，牠們無一足以作爲適當的定義或判斷。就中尤其所謂『視導』一語，無論牠是『能動』或『所動』的意思，但是從一方面看來，牠似乎祇是一個主辭，然從他一方面看來，牠又似乎祇是一個賓辭；質言之，牠並不是一個完全的定義或判斷，乃不過

祇是一個單純的『名辭』(term)罷了，更談不到什麼內包與外延了。因此，上面的這些譯語，無一可以用於本書的名稱了。

照上面一段話說起來，那些譯語，既都不是一個完全的定義或判斷，又不可適用於書名，那麼，現在我們把“School Supervision”一語譯做『視學』，難道就是完全嗎？論者有以為向來我國所謂『視學』一語，英語本來叫做“school inspection”，而與英語所謂“school supervision”有別；因為前者是監督、檢查、察閱的意思，而帶有消極的性質與作用；但是後者是參觀、視察、指導的意思，而帶有積極的性質與作用。這樣一來，如果我們用『視學』一語來做本書的譯名，豈非陷於消極的解釋嗎？這種論調，確有相當之見地。就歷史上觀察，『視學』一語，是發軔於前清，而由日本輸入的，然而日本又由英語所謂“School Inspection”，一語而轉譯過來的。這樣說起來，當初所謂『視學』一語，確祇含有消極的性質與作用，論理直可譯做『學校監察員』，較為妥當的。迨自美國輸入所謂“school supervision”，“supervision of instruction”，及“supervisor”，等語以後，我國因為『視學』一語，已被沿用於所謂“school inspection”之譯名，所以不得不另替用以『教學視導』『指導員』等語以示區別。例如好幾年前江蘇省教育廳曾經一度於省視學之外，另行聘任教育專家充各科指導員；此外各省中間也有採用此制的。到了民國十七年的時候，有些省份例如江浙兩省教育行政機關，以提高資格及隆重地位為理由，首先把舊有的『視學』名稱改為『督學』了。同時教育部也根據江浙的辦法，通令各省教育行政機關，一律把『視學』改稱『督學』了。

的名稱，既經教育部規定而為各省各級教育行政機關所遵行，而各省中有些省份的省教育行政機關又覺得「督學」太偏重於教育行政的方面，並且含有消極的性質與作用，於是另設所謂「教育輔導員」一職，以補其偏。自此以往，各省省教育行政機關，都有「督學」與「教育輔導員」之並設，而成為「駢枝」的形態了。這種辦法，假使在前清時代，或在民國十七年以前的時候，似乎可以適用，因為當時行政與監察之權限，尚未分開；具體的說，當時行政實兼監察的職權，故教育行政機關，應該有「督學」與「教育輔導員」並設之必要；尤其前清時代，教育行政機關，專注重於辦學人員服務之考成，故祇有消極的性質與作用的視學員單設之必要。然而現在國民政府，五權已經分立，在行政院之外，另有立法，司法，考試，監察四院之設置。什麼是行政院？所謂行政院，不僅是執行政事之機關，並且是籌劃及促進一切政事之機關；質言之，是一個積極的政務之機關；至於消極的政務自有別院例如監察院等去擔負了。現在五院既經分設，然而行政院又要把別院所應有的職權兼而有之，豈非疊床架屋嗎？近人有以為我國現行行政組織，名目雖已劃分，然而在實際上，各種機關之權限，仍是互相淆混，致生衝突，決非無故的。例如最近雷震先生發表現行行政組織改革芻議一文（見中華學藝社報第三卷第六期一四——二九頁）對於現制的缺點，說：「中國現行之政治組織，不論中央地方，均有上述各種共同之缺點，即在橫的方面，組織過於龐大，力量因以分散，官廳重複，效率浪費；而在縱的方面，則系統淆混，權責不分，監督效力無由表顯，承轉過多，運用欠缺敏捷，其結果匪特工作不能推進，而政費又擴張無已。」雷先生的這一段話，可謂切中時弊，確有見地的。現在我姑不說別的，單說教育行政罷。我



國之督學，申言之，就是學校監察員，既爲監察員，那麼，論理應該把這種職責歸入於監察院系統範圍之內，而不應該仍置於行政院系統之下的。至於行政院系統下所有之各級教育行政機關，應該祇有積極作用的視學機關之設立（究竟採用那一種名稱，還待後面再說）以專其責。再就五權分立而論，凡教育上的執行及促進事宜，應屬於行政；監察及檢查事宜，應屬於監察；法規制定及批准事宜，應屬於立法；教育訴訟事宜，應屬於司法；辦事人員檢定，考成，及銓敘事宜，應屬於考試。至於這五方面，應該怎樣張羅具有教育行政經驗而富於教育學識者加入，使他們辦理關於教育上的一切事宜，及怎樣互相聯絡等等問題，現在無暇詳論，姑且不談。現在我們所要討論的，祇限於教育事業上的五權分立問題，尤其祇限於「教育監察」與「教育視導」兩種事項怎樣分開問題罷了。如果今後把「教育監察」職權，隸屬於監察院系統之下，把「教育視導」隸屬於行政院系統之下，那麼，正如雷震先生所期待，責任會分明的，行政也會敏活了；如果不然，仍照現在辦法，教育行政機關，一面設置督學，一面設置教育輔導員或教育指導員，那麼，正如雷先生所指摘，重疊既不能免，政務殊欠敏捷了。本書著者瓦格涅氏也有一段話，是值得我們注意的，他說：「視學員（supervisor）是爲着次數代的子孫所不可離的一種固定的事實，但是學校監察員（school inspector）卻是僅僅等到未受過訓練及沒有經驗的教師消滅時，才有用的。唯我們有教學視察——指導（guidance）——，故教師們有表示歡迎的義務」（參照本書第十六章第五段）。瓦格涅氏的這一段話，是明明白白的指出教育行政應該首先注重於積極的視導作用，至於消極的監察作用，不過是一種「備而不用」的東西罷了。前年教育部第二

次全國教育會議改進全國教育方案關於督學之改革辦法，曾擬有專條，原文如下：『各省縣市各級教育行政機關，對於教育行政不應專以辦公文管理學校爲目的。督學處應擴充組織，分股辦事，專任計劃推行輔導改進等重要工作。督學的意義，應作督促推行改善的廣義講，不能僅以出外巡視，作一報告，便算了事。』如果照這種辦法做去，那麼，所謂「督學」就是教育輔導員或教育指導員；然而兩者並設，豈不是駢枝的形態嗎？不但這樣，並且因有後者之設置而稱之爲「輔導」或「指導」，故前者自然會趨於消極作用而僅施監察與檢查之責了。同時因爲如果前者輔導得法，處置有方，那麼，國家教育必定進步，就無所用其監察與檢查了。況且即使教育有什麼重大的弊竇的時候，如上面所說，自有監察院系統下之人員去辦理的。因此，所謂「督學」一方面既因有教育輔導員或教育指導員替他做了積極的工作，他方面又因有監察院系統下之人員替他擔任消極的工作，那麼，他豈不是一個虛設的機關嗎？實言之，他實等於贅疣罷了。

論者又以爲現行學制上，督學一職，不消說並非消極的性質與作用，就是積極方面的工作，也不限於輔導或指導教學。據最近教育部所擬定頒布的督學規程所載，如關於教育法令；地方教育行政；學校教育；社會教育；義務教育之推行；地方教育經費之籌措；地方教育人員服務及考成等等，都是在督學範圍內之事。由此可見督學並非就是教育輔導員或教育指導員，乃是一個職權很寬泛之教育行政人員，所以督學與教育輔導員或教育指導員不但可以並設，並且前者在教育行政上所萬不可缺少的機關。然而據我個人的見解，假定信如論者所說，那麼，試問教育廳局長的職權應該規定呢？具體的說，我覺得督學規程所載的種種職權，大

部份不是督學的職權，乃是教育廳局長們自己的職權。換句話說，這些職權中，有大部份應該是歸教育廳局長們自己去擔負，毋勞督學們去越俎代庖的。假定我國教育廳局長們照著瓦格涅氏的主張，就是視學員（參照第三章第二段第六章第三第四兩段，及第十五章第四十段等）那麼，這種督學規程是爲着教育廳局長們所規定的，還是說得過去的。可是我國的教育廳局長，並非美國的各級教育局長可比，因爲美國政治，已上軌道，故牠的教育局長們對於教育法令之制定，及地方教育經費之籌措等等，已經有別的機關及教育局本身的董事會替他們負責去辦理，無勞他們自己去措施，所以他們所幹的祇有教育行政一項事宜；因此他們纔有五分之一的工作時間，用在視察教師們的教室裏面的工作之上。然而我國的教育廳局長們因事情之複雜及責任之繁瑣，甚致有些兼管黨務，實無工夫去視察教育，雖欲其騰出百分之一的時間去視察教育，尙不可得，何能望其有像美國的教育局長們的五分之一的時間呢？我國教育廳局長們既有了這種情形，所以他們對於教育視察一項，不得不另設專員，例如所謂督學，教育輔導員或教育指導員等等，使其代庖。這樣說起來，我國教育行政機關之所以要設置督學者，也無非使他們去幹教育廳局長們自己沒有工夫去幹的一部份工作——教育視導——而已；至於其他種種職權，決非督學所應該過問的。設使這些職權，都要督學去擔負的，那麼，在督學之上，何必要有教育廳局長之存在呢？況且在教育廳局長之下，還有秘書，科長，科員，及其他各種委員之設置，他們會分任這些職權的。難道教育廳局長祇坐在辦公室裏面閱卷畫行嗎？設使這樣，那麼，教育廳局長與督學，正如雷震先生所指摘，是一種重複之機關，徒然消耗政費，不消說起，就是辦事能

率，也難收效果的。因此，我不但要主張在教育行政機關內應該裁去消極作用的機關——督學——而移植於監察機關之內，並且還要主張對於牠的積極作用的機關——督學，教育輔導員，或教育指導員——確定名稱，統叫做「視學」；限制職權，專任「教育視導」；如此，重疊既能避免，事務又會敏捷的。

總括起來說，我個人不拘現行督學的職權是何等積極，並且與從前的視學，前後一致，無甚更改；然而我總覺得「督學」這個名稱，是不甚妥當的。因為所謂「督學」不但顧名思義，使人會想起牠是一種掌任監察學務之職責，而有消極的性質與作用；並且充當督學者們，也往往會忘記了積極的性質與作用而偏向於消極的方面了。固然，照改制者的見解，以為「視學」的名稱改為「督學」就是提高其資格，隆重其地位的意思。然而據我個人的見解，以為如此，未見得達到預期的目的，因為視學者之資格提高與否及其地位隆重與否，本來與「視學」一語本身無涉；乃當視教育當局怎樣任用及視學者本身負起怎樣的責任而斷定的。原來所謂「視學員」不是一個「偵探者」，乃是一個「幫助者」或「指導者」；並且有時是一個「治療者」，好像「醫生」一樣的。著者瓦格涅氏說：「教師有一個誤解，往往把視學者看做「偵探」一般」（參照第一章第十二段。）這固然是出於美國教師的誤會，然而也足以做美國視學員們中還不少祇會批評而不願指導或幫助之一種反證。所以瓦格涅氏又對於視學員們提出警戒，說：「視學並不是做偵探」（參照同章第三十三段）。他又再三的說：「視察決不是偵探的變相」；「視察的實施，不應該像「貓捕鼠」一般。」「視學不應該像「庸醫」播弄醫術一般」；「視學員不應該做恫嚇者」等等（參照第七章第二段）。

至第八段。)他最後又說：「視學不是策略」(參照第十六章第十三段。)這樣說起來，如果我們把「視學」的名稱改爲「督學」，那麼，這就是由「視導」的責任降到「監察」的責任，也就是由「領導者」的地位降到「偵探者」的地位了，還有什麼「地位隆重」之可言呢？這豈不是反而貶削其資格與地位嗎？論其責任，豈不是由消極而變爲更消極嗎？瓦格涅氏也曾指出「監察」(surveillance)的舉動是最卑鄙最無價值的(參照第七章第五段。)他又說：「僅是發現教學的錯失，不能夠叫做視學」(參照第十章第十四段。)他又說：「視學員不應該僅注重有弱點的教師，而忽視有希望的教師」(同上第二十一段。)此外像這類的话還有許多不勝枚舉(可參照第十章第三五、三六、三七、三八各段。)這樣一來，如果採用「督學」一語來代表，那麼，就會陷於瓦格涅氏所指摘的諸種缺點，因爲牠並非在一般事情進行中來指導，乃是在某種偶然的事情發生以後，才來監察或檢舉的緣故。這是我個人對於「督學」這個名稱極不贊成的唯一理由。

如上所說「督學」的名稱既不適用，然則可否就採用「教育輔導員」或「教育指導員」呢？據我個人的見解，以爲這也似乎無需再巧立名目，即沿用「視學」的名稱，未嘗不可的。爲什麼呢？因爲從前的視學制度，如前面所指摘，是太偏重於消極的性質與作用，而缺乏積極的態度與精神，故於所謂「視學員」之外，另設置所謂「教育輔導員」或「教育指導員」等，以補其偏，這不過是一時權宜的救濟辦法罷了。如果今後我們對於「視學」的觀念，有明晰及精確的認識；對於「視學」的制度，有正當及徹底的改造，那麼，即使沿用「視學」的名稱，也決不會使視學者之資格降低及其地位貶損的。具體的說，如果今後視學的真的性

質與作用能够發揮，即由消極的變成爲積極的，並由監察的責任變成爲視導的責任。那麼，所謂「視學員」就是「教育輔導員」或「教育指導員」，何必疊床架屋，在所謂「視學員」之外，另設置這些特別官職呢？請看著者瓦格涅氏，他對於“*supervision*”一語，要顯出牠的積極作用計，也不過在這語之下，加以“*guidance*”一語，作爲註脚，以伸其意罷了（參照第十六章第六段），並沒有在所謂“*supervisor*”之外，硬要好像「畫蛇添足」一樣，另造出所謂“*guide*”，這種名稱來的。這樣說起來，即就譯名而論，我們把“*supervision*”譯作「視學」，把“*supervisor*”譯作「視學員」，也無不當的。但是在視學員的職權上，除掉教育部所頒布的視學規程作爲通則外，每個教育行政機關應該視地方教育狀況之如何，另制定辦事細則，如各視學員所視察的科目，視察次數，及視察時間等等，一一規定妥當，然後使每個視學員按時按次分門分科去視察；然而在名稱上可以統稱做「視學員」，而不必分稱做「某科視學員」以示一律。這是僅就教育視導一項而言的；至於行政方面的視察，據我個人的意見，以爲並非普通所謂視學員的份內的事，而應該視事務的性質之如何，另設種種專門視察員，例如經費視察員，校舍視察員，衛生視察員等等，分任其事。設使教育行政機關經費不充足，不能夠設置如許常駐專門視察員，也不妨視教育行政或學校行政的性質之如何，就由本機關內辦事人員如科長，科員等分擔兼任；或者遇必要時，暫聘外面專門人員如會計師，建築師，醫生等來充任。這樣一來，所剩下來的，祇有「教學視導」這一部份工作，應歸視學員去擔任的；換句話說，視學員的唯一任務就是在於教學視導。因此，所謂「視學員」，不啻一個「教學視導員」，再無需標異其名稱了。可是

我們要注意的教育事業本來是整個的，那麼，我們不能夠說視學員祇視導教學而不管其他的；即就教學本身而論，我在前面所說過的，牠是與教訓不能夠相離的。因其如此，所以視學員必定要在自己的知識與能力的範圍之內，除掉教學視導外，還要兼顧到學校組織裏面的其他教育行政狀況（關於這一點，後面另有補充的說明。）不過從前的視學制度把視學員看做『萬能者』，不拘教育行政或學校行政上的任何問題，都要視學員去視察或調查，反使視學員所應做的主要任務——教學視導——置諸腦後了。甚至遇有教育訴訟，案件檢查，及各地方教育上的糾紛事件等，也都要視學員去辦理或調解；因此，視學員平時往各學校及其他教育機關的時候，即使他的確帶有一種正當的任務——教學視導——通視察，然而往往會使學校教師們及其他教育機關的人員發生誤會，以為視學員不是來視導，乃一定是來監察的，或是爲着某種案件而來調查的。這樣一來，何怪乎從前視學員的資格不能夠提高及其地位不能夠隆重呢？惟視學員不專以教學視導爲重，故選擇視學員不必要有教學知識之精通及教學經驗之豐富；惟視學員是一個學務監察員，甚至是一個案件查辦員，故視學員往往被人看做『偵探者』，好像『貓捕鼠』一般；如此，欲使人們歡喜視學，尊敬視學，信仰視學，而不厭惡視學，輕賤視學，忽略視學，豈可得嗎？反之，如果選擇視學員是以教學知識及教學經驗爲唯一標準，那麼，就是提高其資格及隆重其地位的意思；不必在官銜上標以一『督』字，稱做『督學』，令人奉若『上司』的。原來視學員與學校教師們及其他教育機關的人員，職權雖異，然而在身分上是相互的平等的；彼此是同僚，彼此是益友，而沒有上下級之別；因此，就無所謂『督者』與『被督者』之分。美國一

般稱視學員爲『輔助教師』(helping teacher)，可謂得當。著者瓦格涅氏有一段話更說得好：『如果教師把視學員當做「某老前輩」看待，那麼，她不僅單站在個人關係的立場上，並且站在有損害於他的個人關係的立場上。原來凡有「老前輩」的尊稱者，因其在業務上著有成績，否則，他便配不上充當視學者。惟其如此，所以他纔有被認爲可尊敬的同僚教師』(參照第十一章第十七段)。瓦格涅氏的這一段話，是站在教師的立場上而說話的；現在我們若要站在視學員的立場上而說話，也是一樣的，就是說視學員不必以「老前輩」或「上司」自居，祇要視教師們爲同僚或益友，自然會被人們所尊崇所推重的。瓦格涅氏更說得好：『爲什麼視學不被人視爲更有價值呢，其唯一的理由，就是因爲這種活動，沒有認真的去幹，有名無實，不過官樣文章罷了』(參照第五章第三段)。由此可見視學員的資格能否提高，及其地位能否隆重，並不在名稱上改「視學」爲「督學」，乃是視充任視學員的人們能否遵行「指導」或「輔導」之實而決定的。明乎此，我們纔有真正的視學制度之產生。

上面所說的這一段話，是要證明從前的視學制度之不良，是在於視學制度本身，並不是所謂「視學」這個名稱的罪惡。實在講起來，「視學」這個名稱，不但沒有罪惡，並且含有豐富之內容及完全之意義，無論在「學」一語或「視」一語上研究起來，都是一樣的。現在我們先拿「學」一語再來討論一下。原來中國所謂「學」之一字，實包含有種種的意味，例如「學校」、「教室」、「教學」、「教訓」，乃至所謂「學務」、「或「學事」等等名辭都包括在內(我國向來對於一切教育事業，概稱之爲「學務」或「學事」)所以



現在我們拿「學」之一字來做視導的對象較諸單說「學校」「教室」「教學」甚或不說出何等對象物，不致有掛一漏百殘缺不完之嫌；因此，「視學」一語，非完全而何呢？從前美國的視學制度，也有幾個缺點：第一個缺點是祇限於視察學校教育；第二個缺點是尤其祇限於視察小學及中學教育。關於第二個缺點，著者瓦格涅氏已經表示不滿意；他以為今後大學教育，也應該要被視察的（參照第三章第十二、十三、十四各段）。此地我再要整個的追加一種要求，主張今後視學不但視察學校教育，並且學校以外之一切教育事業及其他學術文化事業，都應該被視察的；就是連同教育行政機關本身，也應該一併在被視察之列。再進一步說，視學員自己也要人去視察。美國已有人提議視學員自己要受被視察（參照第十九章第四十四段）。至於教育行政機關本身及視學員們自己怎樣的被視察，或什麼人去品評他們，姑且不談。著者瓦格涅氏在本書裏面已經揭示一個「什麼人品評教育局長」的標題來（參照第十七章全部），討論頗詳，讀者諸君儘可檢閱。現在所要說的就是學校以外之一切教育事業及其他應該怎樣的被視察這個問題。關於這個問題，在浙江方面，省教育廳已經訂有地方教育輔導方案，並得過教育部的嘉獎了。這種方案，用意甚善，如果活用得當，確能够收有積極的作用之效，今後各省教育行政機關都應該起而仿行的。但是在名稱上，我總覺得還有商榷之餘地因為：除掉所謂「省督學」外，又有所謂「地方教育輔導員」，「縣市學校教育輔導員」，「縣市社會教育輔導員」等等，名目多端，易滋誤會，不但名目淆混，並且在職權上也會如雷震先生所指摘，官廳重複，並因此而產生權限上之紛爭；即使在表面上，一時看不出有何等權限紛爭現象之發生，然而實際

測量起來，則不難發見在這種「督學」與「教育輔導員」並設制度之下，其教育之效率，較諸從前視學單行制度，沒有高得許多的。據我個人的意見，以為與其「督學」與「教育輔導員」雙方並設，分道揚鑣，寧可在事權統一，責任分明的原則之下，統稱做「視學」；同時在縱的方面，按照地方的單位，可在所謂「視學」的名稱之上，再冠以「省」「縣」及「區」等字樣，以示等級；而在橫的方面，各級視學機關，如前面所說，可另行制定辦事細則，並隨時編製工作分配表，以清權限。總之，今後我國視學制度，如果一方面把「督學」「教育輔導員」或「教育指導員」等的名稱，概行廢撤，而以「視學」一個名稱統其成，他方面又使視學與被視學的各方面而成爲一種有機的關係，並富有積極作用，那麼，如雷震先生所謂「在橫的方面，組織過於龐大，力量因以分散，官廳重複，能率浪費；而在縱的方面，則系統淆混，權責不分，監督效力無由表顯，承轉過多，運用欠缺敏捷，其結果匪特工作不能推進，而政費又擴張無已」等弊，也許不會再現的。

但是我還有不能已於言的，就是再要拿「視」一語來詳加討論一下。論者或以爲「視」字總不及「導」字好，因爲「視」字未能够把指導作用顯示出來，故不如把「supervision」譯做「教學視導」，把「supervisor」譯做「教育輔導員」或「教育指導員」。然據我個人的見解，以爲這是不足慮的。爲什麼呢？請先以著者瓦格涅氏的主張爲例。他固然一方面反對視學（supervision）有「監察」（surveillance）的舉動，而不願把視學員（supervisor）當做「學校檢查員」（school inspector），更沒有稱他爲「監察員」（surveillant）（參照第七章第七段），然而他方面並不一定在字義上要解釋「視學」（supervis-

ion)爲「指導」(guidance)，稱視學員爲「指導員」(guide)，不過有時在「視學」一語之下，加以「指導」一語的註腳，藉伸其意罷了。(參照第十六章第五段。)這就是瓦格涅氏以爲「視」之一字，固然沒有明白的顯出「導」的意思，然而牠的內容實含有「導」的作用，祇要看我們怎樣視察，自然會看出我們的舉動是「監察」或是「指導」罷了。如果我們視察得法，不拘我們說「去視察」(to supervise)也好，「去參觀」(to visit)也好，或「去觀察」(to observe)也好，那麼，自然會有「指示」(suggestion)「引導」(direction)「指導」(guidance)「幫助」(helping)等等的積極作用，而不會僅居於「旁觀者」的地位，非一言不發，就嘲笑譏評，徒從事於「批評」(criticism)「糾正」(correction)等等的消極作用。詳細的說，大凡我們要研究或處置任何事物，無論積極的作用，或消極的作用，都必先從「觀察」入手。現在單就「視學」一項而論，無論牠是指導作用，或是糾正作用，也都必先從「視察」入手；否則，情況不先明瞭，或病源不知所在，焉能够漫言「指導」或「糾正」呢？所謂「觀察」或「視察」就是我們對於事物的刺激之感受，先有了這種感受，然後纔能够發生怎樣指導或怎樣糾正的反應作用。凡是感受，必生反應，所以我們言「視學」自然會發生積極的指導作用，或消極的糾正作用，是無待證明的。假定我們僅說「監察」或僅說「指導」那麼，我們祇說出反應作用而缺乏感受作用，即前者祇說出派生的消極作用，後者祇說出派生的積極作用，因此，若問我們究竟監察些什麼，或指導些什麼，那麼，我們就答不出來了，因爲我們未曾把所監察或所指導的事物預先好好的視察過了緣故。這還是僅就視察者的方面而言的，至於被視察者的方

面，也有同樣的道理。譬如視學員當視察教師的工作之後，把視察的結果通知教師，並給與以什麼指導或糾正的時候，也必須先由那個教師加以一番自己反省，再認定視學員所視察的結果是否確實，然後來採用及適應視學員的指示。所謂「自己反省」就是「自己視察」(self-supervision)的意思。教師們的自己視察，如著者瓦格涅氏所證明，是非常重要的（參照第七章全部）。瓦格涅氏說得好：「視學員對於教師，好像需求是一定的，同時「供給的交付」(delivery of goods)也能够得到一定的」（參照第六章第四四段）。他又說：「視學員揣疑教師們「非交付貨物」(not delivering the goods)的心的狀態，是隨着視學員的「非交付貨物」的潛隱着的自覺而並存的」（參照第七章第七段）。瓦格涅氏的這兩段話，不外乎要證明視學的真正態度，就是在於雙方先把事物觀察得清楚，方纔能够言指導或糾正的意思。這樣說起來，現在我們把“supervision”譯做「視學」較諸任何譯語，沒有更適當的。

現在再縮小範圍，單就書名而論，“School Supervision”一語，更非譯做「視學」不可。爲什麼呢？因爲書名是一個命題，尤其是一個短簡的命題，牠愈短簡，愈覺便利。凡是命題，牠的主要成分，就是某種事物的感受；換句話說，祇要說出事物的感受，而自然的會把反應作用這一個派生的成分隱藏乎其中了。譬如我們說「讀書」或「喫飯」這一句話的時候，就是我們祇說出「讀」或「喫」這一種感受，自然的也會把「思想作用」或「消化作用」那一種反應作用隱藏乎其中了。所謂「視學」一語，本來是一個簡稱的命題，就是我剛纔所說的要拿牠來做一個書名；並非書本裏面的一種詳明的定義。如果牠是一種定義，當然會

如著者瓦格涅氏所說：「視學就是不論何種行政人員，去指揮監督，以達到指導教學的目的之謂」（參照第二章第二段。）再換句話說，所謂「視學」一語，又可以說是教育學術上的一個「專名」，並不是教育著作裏面的一個「定義」。前者是爲謀口頭上的談話及目錄學上的紀載便利計而用的，後者是爲說明某個「專名」或「譯名」裏面所蘊蓄之一切內容與作用而發的。具體的說，我們討論「視學」這一個課題的時候，往往會隨着發言或作文時所發表的口氣或語勢之差異，及當時發言者或著作者自己所處的環境之如何，自然的在不知不覺間把「視學」這一個專名引伸出來，有時稱做「學校視導」，有時稱做「教室參觀與指導」，有時稱做「教學視察與指導」，有時候廣汎的稱做「教育視察與指導」，有時更廣汎的稱做「學務或學事視察與指導」等等，都無不可的，而沒有一定型式之限制。又如前譬，我們想到「讀書」或「喫飯」這一個觀念的時候，也自然的會在腦筋裏面想起「怎樣運用思想」或「怎樣促進消化」；然而用不着平時常在口中把「思想作用」或「消化作用」連同「讀」或「喫」一併說出來的。因此，我們決不能夠認定「讀書」這一句話，祇有「讀」而無「思想作用」，或認定「喫飯」這一句話，祇有「喫」而無「消化作用」的；但是從唯物論哲學的見地說起來，所謂「思想作用」是完全先靠「讀」的，所謂「消化作用」是完全先靠「喫」的；假定起初沒有「讀」或「喫」的作用，那麼，「思想作用」或「消化作用」就無從而發生的。同一道理，現在我們說出「視學」也不能夠認定祇有「視察作用」而無「指導作用」並且「視察作用」要在「指導作用」之先，可不言而喻了。固然所謂「督學」及所謂「教育輔導員」或

『教育指導員』也是一個簡稱的命題或專名，然而牠們如我在前面已經所指摘，祇說出命題上的派生的成分，而未會說出牠們的主要的成分；具體的說，牠們祇說出派生的反應作用，而未會說出主要的感受作用；因為祇要有監察作用或指導作用，而不先經過視察作用，直無事物可以憑藉的緣故。這就是會陷於唯心論哲學的誤謬。況且大凡命題上的派生的成分，都是不止一項的，若要說都應該說出來的。就『視學』而論，牠的派生的成分，至少有『指導』、『討論』、『批評』、『糾正』四項；因此，如果僅說出任何一項，都是不完全的；所以我對於『督學』及『教育輔導員』或『教育指導員』諸名稱，都不肯贊同的。固然有些命題上的主要的成分，如同派生的成分一樣，也是不止一項；可是『視學』這個命題上的主要的成分，確是祇有『視察』一項，因此，牠是完全的。現在我們採用『視學』一語，一方面既有完全的主要的成分——視察，他方面又不單說出任何一項派生的成分而寧可隱藏一切——指導，討論，批評，糾正，那麼，較諸『督學』及『教育輔導員』或『教育指導員』諸語，一方面既沒有主要的成分——視察，他方面在前者又祇有派生的消極成分——批評，糾正；後者又祇有派生的積極成分——指導，討論，孰優孰劣，則不待智者而知的。總之『視學』一語，較諸任何譯語，不但言簡意賅而有邏輯之價值，可以作為統一所謂『督學』，所謂『教育輔導員』或『教育指導員』及其他一切術語之『專名』或『譯名』；並且把牠放置於教育實施之上，又如前面所說，可以免去官廳重複，而減少許多權限的紛爭，能夠收事權統一，能率增加之效。不知國內統一『專名』或『譯名』的專門大家以為怎樣？

以上所討論的許多話，是僅關於「視學」的譯名之解釋。現在我們再把所謂：“Common Sense”一語應該怎樣譯法這一個問題討論一下罷。所謂“Common Sense”一語，似乎可以直譯做「常識」但是仔細的研究起來，還是不妥當的。爲什麼呢？因爲「常識」一語，是創自日本的；日本人把“Sense”一字，譯做「識」字，固然是譯得好，因爲這個字確有「意識」「認識」的意味的緣故。然而他們把“Common”一字，譯做「常字」，覺得很欠妥當，因爲「常」之一字，往往會被人誤解作「平常」「通常」或「普通」等的意思，以爲無甚價值的緣故。殊不知英語“Common”在實際上，可以譯做「公共的」「普遍的」「或「一般的」等的意味。因此，所謂“Common Sense”一語，不外乎是所謂「公共的意識」「普遍的認識」或「一般的認識」等的意味。更明白的說，所謂“Sense”，又可譯做「意見」或「輿論」，因此所謂“Common Sense”，又可譯做「大多數人的意見」或「衆人的輿論」的意思。譬如英語說：“to take the sense of meeting”，就是中國語所謂「吾從衆」，「取決多數」，「博採輿論」，「徵求衆意」等等的意思。但是要注意的，所謂「大多數人」或所謂「衆人」，並非泛指僅有普通知識者而言，乃是專指那些對於某種問題有深切的認識者們而言的。然而論者有以爲「常識」是對「專門學識」而言，指凡人所皆能有之識解或意見。他們又以爲「常識」是指此時代此社會會受普通教育者之思想言論，與云「大多數之意見」正同。故此所云「常識」不必甚合真理。但與由研究學理而出之知識微有分別等語（見商務教育大辭書下卷第一〇〇〇頁。）這種見解，就是一則對於“Common”一字有所誤解，以爲牠是「平常」「通

常，或『普通』等的意味；二則把“sense”一字與“knowledge”一字相混，以爲『常識』就是所謂『平常的知識』的意味。殊不知所謂『常識』（Common sense）是與所謂『平常的知識』（Common knowledge），本來大有區別的；即前者是對於所謂『無意識』（nonsense）而言，惟其有深切的認識，故不會違背真理；然而後者是對於所謂『專門學識』（theory）而言。惟其是平常的知識，故不必甚合真理。譬如有人說：『太陽東出西沒，』這就是這個人對於『地球繞太陽而運行』這一個真理，沒有深切的認識，也沒有專門的學識，直謂之『無意識』可，或謂之『平常的知識』也無不可的。這樣說起來，所謂『常識』實與『專門的學識』相等；反之，所謂『無意識』實與『平常的知識』相同。再專門的說，所謂『常識』或『無意識』是屬於心理範圍內的問題，就是指有無深切的認識而言；然所謂『專門的學識』或『平常的知識』是屬於論理範圍內的問題，就是指有無組織的知識而言的。德國哲學大家約瑟夫·狄慈根（Josef Dietzen）是把『常識』與『空想』作爲對待的名辭看待，前者是指歸納的方法而言，後者是指思辨的方法而言，他以爲思辨的科學與歸納的科學之相異，是根源於空想與常識之相異。常識從外界，從經驗，以產生牠的概念；而空想則從心之深處，從自己自身之中，從內部，以產生牠的產物。但是空想的生產，似乎是偏於一方，然而卻只有外觀是如此（見狄慈根著楊東蓀譯，辯證法的唯物觀五二——五四頁。）照狄慈根的這種意思看起來，更可以知道所謂『常識』並不是『平常的知識』，乃是『專門的學識』；具體的說，牠是從外界，從經驗，以產生牠的概念之歸納的科學。就是本書著者瓦格涅氏也告訴過我們說：『倘使我們對於一



個問題有相當的經驗，便作爲有討論牠的資格，那麼，本書各章所論述的，便有最充分的證據。」他又說「各章內容排列的順序，是由實驗所決定下來的。每經一個题目的討論，必徵求大家的意見……全體或大多數人的意見所擇定的題目，便是本書裏面所依次排列的問題。因此，各章的順序，完全是一種心理的排列」（參照著者自序第二第三兩段。）瓦格涅氏所謂「健全的理由」所謂「充分的可能的證據」豈不是指「真理」或「專門學識」而言嗎？他所謂「大多數人的意見」豈不是指「公共的意識」，「普遍的認識」，或「一般的認識」而言嗎？他所謂「心理的排列」豈不是指「要人求到一種深切的認識」而言嗎？現在我們再引張東蓀先生對於「常識」的解釋的一段話來證明，張先生說：「常識係堆積無數人之經驗而成。凡傳說與格言皆爲由閱歷得來之教訓。其組成常識要不外乎綜合各人古往今來之各種經驗而得一平均。是故今日吾人之常識卽爲古人所經歷者之綜合報告。吾人讀此報告，雖亦知其中不甚精確，然就大量而觀之，必可知其若干方面足以代表全人類……蓋常識卽不啻爲數千年來各人所經驗者之平均報告——既將各人因範圍不同而生之差異，因氣質不同而生之差異，彼此互相抵消，最後乃成此平均」（見張東蓀著道德哲學一一七——一一八頁。）照張先生的這幾句話看起來，就可知所謂「Common sense」一語，雖則退一步說，如論者所說，不必甚合真理，然而可以根據張先生的最後這幾句話，用統計學上的原理，把大多數人所經驗的意見，經過一番大量觀察，使牠們彼此相差異之點互相抵消，也能够得到一種「可靠性」（Reliability）的結果。有了上面各種解釋的理由，那麼，本書雖則命名爲「視學常識」，然而在事實上就是一

部『視學原理』的教育著作罷了。不過我們總覺得『常識』容易被人們所誤會，以為這冊書不過是一種普通知識，然而若標以『公共的意識』、『普遍的認識』、『一般的認識』或『大多數人的意見』等等的字樣，又嫌於冗長而不雅觀；所以我們不如即以『綱要』一字替代『常識』，譯之曰『視學綱要』，似乎較為妥當的。因為所謂『綱要』一語，驟觀之，雖則與『常識』一語，不相髣髴，僅有『提綱挈領』的意思罷了；然而把牠引伸起來說，牠實是『集大多數人的意見而歸納為一個普遍的綱領』的意思。因此，現在我們把這冊書的書名譯做『視學綱要』，就是要體驗著者瓦格涅氏的意思，以為這冊書是『集三十年來大多數人所有關於視學制度上的種種意見而歸納為一個普遍的綱領』之教育著作。除此之外，我們所以要採用這個譯名，還有一點有趣味的意思：就是因為我的舊同學而且久任視學職務者王光鷺先生曾也編譯過視學綱要一書，在商務印書館出版的，所以我要把我們自己的這部譯作與王先生的那部譯作結拜盟兄弟，而成為一組同名的姊妹篇。王先生的那部譯作，是取材於日本的視學制度，而偏於行政視導的方面；但是我們的這部譯作，是繫屬於美國的視學制度，而偏於教學視導的方面。因此，這兩部譯作各有所偏，同時兩者也可以互相補救的。牠們雖則內容各異，又非同時出版，不算是一對孿生兒；然而牠們既是名稱相同，又將在同處出版，故可稱做兩卷姊妹篇。不過現在我們因為本書的內容，仍是側重於教學視導的方面，並要與王先生的那部譯作避免相混計，加之因為所謂“Common Sense”一語，又如上面所說，既含有『大多數人的意見』或『衆人的輿論』的意思，而且這些輿論或意見，都是如著者瓦格涅氏所說，有最充分的證據，而於實際問

題很切要很重要的，故本書於主名之外，又不妨姑附於以一個副名，稱之曰：『教學視導要論』以示區別罷了。等到將來譯名統一及本書的內容發展的時候，我們再來廢去這個副名，同時又另行採用今後所統一而確定的那個譯名以命本書的主名之必要，也未可知的。

我們在前面爲了區區一個書名的譯語嘵嘵不休的說了許多話，驟觀之，似乎是無謂之極了。可是我們要知道的，名是與思想或事實有一種子母的關係。古語說得好：『名不正則言不順，言不順則事不成。』我們姑且不必說別的，單就著作界而論罷，我們常常因爲有了一個『專名』或一個『譯名』未經確定或統一，就發生許多誤會與糾紛。譬如『School Supervision』一語，因其未曾有確定及統一之譯名，故在著作上，甲有一個譯名，乙有另一個譯名，遂形成前面所舉的各種各色之譯名，五花八門，實令人莫知所適從了，不但這樣，並且在實施上，又如雷震先生所指摘，遂使官職重疊，系統混淆，其弊害更不可勝言的。所以現在我們爲了區區這個譯名，不憚麻煩，再三討論，誠非得已的。但是我們所規定的這個『視學』的譯名，並非我們自己以爲牠是絕對完全的妥當的；不過我們要居於提議的地位，姑把這個譯名提出來，以供國內統一『專名』或『譯名』的專門大家之一種參考罷了。

現在這冊書名稱的譯名，既經我們所討論過，而且姑把牠譯做『視學綱要』，並附以一個『教學視導要論』的副名了。然則牠的內容，究竟怎樣呢？關於這個問題，現在無須多所說明，請讀者諸君自行檢閱自行批評，就會明白的。但是其中有幾個術語或名詞，因其與這冊書名稱的譯名有一種密切之關係，則不得不在

讀者諸君未讀本書的內容以前，先有一度之說明；否則，讀者諸君會發生誤會的。現在讓我們說明如下：第一個術語，就是所謂“supervision”一語。這語本來也應該譯做『視學』，可是本書的內容，如前面所聲明過的，完全是關於『教學視導』的問題之討論，故我們除掉有些可以把牠譯做『視學』外，則不得不視著者瓦格涅氏自己的口氣與論調之如何，有時把牠譯做『教學視導』，有時把牠譯做『學校視察』等等，不甚一致的。第二個術語是所謂“supervisor”一語，這語本來是與前語平行並進的，也應該一律譯做『視學員』；可是我們為謀行文便利計，也不得不有時把牠譯做『視學員』，有時把牠譯做『視學者』，有時把牠譯做『視察者』等等，並不固定的。況且除掉正式或常任視學員（regular supervisor）及專任分科視學員（supervisor of special branches）外，所謂“supervisor”一語，在美國的方面，本來是教育行政上的一切人員的通稱，不一定專指專任視學職務的人員而言的。據著者瓦格涅氏的見解，他明白的說：『視學』是一切教育行政人員的職責中的一種任務，因此，教育局長，校長，特別教師，專任分科視察員，以及教師自己，或助教師，都可以做視學員』（參照第三章第二段。）他對於教育局長，極力主張他非負起『視學』的責任不可，他說：『有一種方式已經準備着為視學的教育局長用的。那種方式，就是一個教育局長要把他的五分之一的時間，用在視察教師們在教室裏面工作時而設的。』他又說：『教育局長首先以學校視察為一種完全的當然義務，那麼，我們便稱教育局長為視學員』（參照第六章第三第四兩段。）他更警戒的說：『教師平日對於兒童們努力求學的盼望與要求，因有教育局長的督促，當更為盡力。

一言笑，一點首，一發問，一嘉獎，既無損於物質，復不必費時間，但是教育局長，一定要於恰當時候在那裏，若是他坐在辦公室裏面，那麼恰當時候，是永遠不會有的（參照第十五章第四十段。）至於校長呢，他也是這樣的。據著者瓦格涅氏的主張，以為校長應該有教學視察的責任，並且可以叫做『領導的自己視察』（directed self-supervision）（參照第八章第一第二兩段。）他說：『校長就是視學員，這件事必須明白的繼續的放在心頭。爲着完成視察的責任，校長必須將日常文件抄寫等工作覓人代做，使他變爲一個極好的『視學員』（參照第十二章第十六段。）最後關於教師，瓦格涅氏特別設置一章，題爲『教師們自己視察纔是真正的視察』（參照第十七章全部。）他勸告教師們非『自己視察』（self-supervision）不可，並指示怎樣自己視察，纔是行的。除掉上面的這些話外，在本書各章裏面，尤其在第十二章首幾段裏面，類似於這些話的議論，還有許多，現在無暇枚舉。這樣看起來，我們與其把“supervisor”一語譯做『視學員』，不如把牠譯做『視學者』或『視察者』，因爲『員』之一字，似乎有所專指，而『者』之一字，卻是一個通稱的緣故。第三個術語，是所謂“teacher”一語。這語本來不成什麼問題，普通可以一律的譯做『教師』。可是著者瓦格涅氏除掉說『教師自己或助教師，也可以做視學員』外，他還說：『視學者就是應有全部教學工作的責任的職員。在單級學校裏面，教師就是她自己的視學員』（參照第二章第三段。）他不但對於單級學校的教師這樣說法，並且對於一切教師們都有這樣的主張，上面所舉的『教師們自己視察，纔是真正的視察』一語，就是這種主張。這樣看起來，如果我們站在『教學』的立場上，那麼，“teacher”一語，自然譯做『教師』。

但是如果我們站在「自己視察」的立場上，那麼，「teacher」一語，也未始不可譯做「視學員」，「視學者」或「視察者」等等。我們記憶民國八九年間，我國教育界人士因不滿意於日本從德語「*unterrecht*」譯成而後再輸入於中國之「教授」這一個術語，以為教師應該是「教學相長」的，祇有「教」而無「學」；換句話說，祇會「授」而不「受」，不足以稱為教師，於是他們廢止「教授」一語，另用英語「*teaching*」與「*learning*」合併起來，把牠譯做「教學」了。這就是「教學」一語的發生之由來。殊不知如果照瓦格涅氏的主張看起來，那麼，教師祇會教祇會學，還是不夠的，更要自己視察，自己輔導；因此「教學」一語，應該更伸長為「教學視導」；「教師」一語，也應該伸長為「教學視導師」。然而這樣伸法，是伸不勝伸的。為什麼呢？因為凡是一種事物，如我在前面已經所說過的，牠有主要的成分，有派生的成分，而事物的名稱，當然以主要的成分為主，不必盡把一切派生的成分都表顯出來的。因此，視學者們的主要的責任是視察，故祇可稱做「視學員」；而教學者們的主要的責任是教學，故也祇可稱做「教師」。至於視學員的指導責任及教師的自己視察責任，都是他們繼續他們的主要的責任而後起之當然責任。祇要他們能够理會教育的本質，並且肯負起這些當然責任去幹，自然會收到真正的視學及真正的教學的效果，何需乎從事於名稱之伸長以顯出這些當然責任的。不過著作者為引伸說明計，則不得不不如瓦格涅氏一樣做法，在書籍裏面把這些責任作一度詳細的解釋罷了。再就美國的視學制度而論，美國有些學校裏面有所謂「特別教師」(*special teacher*)之設置。(按「*special teacher*」一語，有人譯做「專科教師」；但是我以為「專科教師」一語，是

容易與普通所謂『科任教師』一語相混，故不如直譯做『特別教師。』這種特別教師，除掉家事手工等極少科目親自教學外，是專為視導學校教師而設的，而與那種教授級任教師所不及教之圖畫手工等科的所謂『科任教師』不同的。這種特別教師的主要的責任，既然是在於視導別些教師，論理應該稱做『視學員』；然而美國爲什麼把他稱做『特別教師』呢？究其原因，實在於這種特別教師究竟同屬於學校組織裏面之一部，而常駐於學校裏面，一面教學，一面視導，對於別些教師，不外乎是一個同僚教師，而與由教育局派來專任視察的視學員有別的，所以稱他爲『特別教師。』這樣說起來，那些普通的教師，雖則有自己視察的當然責任，然而她們的主要的責任，究竟是在於教學，故應該稱做『教師』，是更不待言的。然而本書裏面，除掉這個所謂『special teacher』一語之外，另有所謂『special teacher-supervisor』及『teacher supervisor』兩語，我們對於這兩語，祇得聯合『視學員』與『教師』的兩個觀念，譯做『特別教師視學員』及『教師視學員』。同時，那邊還有所謂『special teaching』一語，也一樣的譯做『特別教學。』這些譯語，雖屬生硬，然而因爲現在沒有適當的譯名，祇得姑且如此譯法。至於那邊還有與所謂『special teacher』一語相對待的術語，就是所謂『room-teacher』與『grade-teacher』兩語。這兩語是單指那些專門擔任某個班級或某個教室的教學工作而不兼任他種職務者而言的，故可把前者直譯做『專任教師』或『教室教師』，把後者直譯做『級任教師』，無須說明的（以上參照第九章全部。）總之就教育局的本質而論，視學員與教師實爲一體，若以教學爲出發點，則視學員就是教師；因爲他常常示範教學，故美國一般稱視學員

爲『輔助教師』(helping teacher)。若以視導爲出發點，則教師就是視學員；因爲她常常自己視導，並且有時同着其他教師互相視導，故我們未始不可稱教師爲『視學員』。但是我們一定要稱前者爲『視學員』，稱後者爲『教師』，無非姑離開教育之本質，而僅就教育的觀念形態上說話罷了。第四個術語，分言之，就是兩個代名詞：一個是所謂“supervisor”的代名詞——“he”，他一個是所謂“teacher”的代名詞“she”字。這兩個代名詞，因爲尊重美國的習慣，我們不得不直譯做『他』字及『她』字。詳細的說，美國的視學員，雖則有少數是屬於女子，然而大多數是男子充當的，故稱爲“he”；但是美國的小學教師，差不多完全屬於女子，故這冊書裏面一律的都用“she”字來代表的。關於這一點，著者瓦格涅氏頗置異議，他會有幾段很有趣味的議論（參照第三章第九，第十，第十一各段）。說出美國爲什麼要把視學員稱爲“he”，把教師稱爲“she”的理由。他的意思，就是要反對視學員不必限於男子而被視察者也不必限於小學教師——女教師。關於後一點，瓦格涅氏尤極力主張今後大學教授，也應該在被視察者之列，而在平民主義的教育制度之下，大學教授們，不應該自成一種特殊的知識階級。如果將來美國的視學制度能夠實現瓦格涅氏的理想，到那時節，這冊書裏面的“she”之一字，必將一律的改用“he”一字以代表一切性別的；同時，我們再版這部譯作的時候，必將一律的改『她』字爲『他』字，也未可知。至於現在呢，我們要請讀者諸君切勿誤會以爲一般視學員的責任，祇是在於視導女教師，尤其祇視導小學女教師，而中小學男教師不在被視導之列。然而在實際上，美國的小學教師，也並非完全屬於女子，然其中有極少數教師是屬於男子的；至中學方面，



男的教師較多，不過就一般而論，美國中小學裏面，女的教師的總人數，確是超過於男的教師的總人數罷了。所以這冊書裏面對於教師，姑一律的用“teacher”字來代表一切性別的。因此之故，現在我們雖則不敢馬上把“she”字改譯爲「他」字，然而讀者諸君都既知道中國教育情形，在中國中小學裏面，男教師的人數實比女教師佔大多數，那麼，我們應該易地設想，把「她」字當做「他」字讀，方纔不致以文害辭，以辭害意，發生極大的誤會。同時，這冊書的內容，雖則祇是討論「學校教育」問題，祇是討論「教學視導」問題，尤其偏於討論「小學教學視導」問題；然而我們讀這冊書的時候，必須常常用在顯微鏡裏面的眼光，把牠放大，應用之於一切教育視導之上；並常常要用在望遠鏡裏面的眼光，把牠引近，提前實現全部教育視導的理想；具體的說，我們一面應該把這冊書當做討論整套的教育視導問題看待，一面應該把這整套的教育視導問題看做解決目下中國最切要的教育問題的方法；這樣一來，我們纔不致死讀這冊書，而達到活用這冊書裏面所蘊蓄的一切理想之目的了。孟子說：「盡信書則不如無書。」孟子的這一句話，是曾對於可疑的或不適當的著作而發的。現在我們對於譯作，儘可再追加的說一句：「死讀書則不如活用書。」我們的意思，就是說一切譯作的內容，都是著作者們立於特殊的社會環境之下所發表的思想；所以我們如果讀任何譯作，都應該對於那些思想，再加以自己的一番思索，融會貫通，化爲己有，方纔不致使我們爲他人的思想所桎梏，而在實地施行教育的時候，格格不相入，有「削足就履」之虞。瓦格涅氏有幾句話說得好：「……倘使認書本知識的吸收爲滿足，那麼，考試的問題，便是「著者的意見怎樣」或是「著者所論的是什麼」倘使測驗採用與

適應的成績，那麼，問題必定是「你是怎樣修正著者所介紹的方法去適合你的情境？結果怎樣？」（參照第十三章第三十段。）瓦格涅的幾句話，固然是僅對於在職的教師而發的，然而牠是足以做一般讀書者們，尤其譯外國書者們之參考，使我們起而矯正完全捨他人的唾餘之弊。幸而他的這冊書的內容，如我在前面所指示，是一部含有普遍妥當性與必然性的教育科學的著作，牠雖則是格瓦涅氏為美國教育界而著作的，然而我們僅僅除掉“she”之一字，應該當做「他」字的意味解釋外，其餘一切觀念，差不多完全是可以適用於我國教育界的，用不着我們再需何等深刻的思索，祇看我們能否把牠們應用於實際教育問題罷了。

以上所述，是關於這冊書的內容問題。至論這冊書的應用範圍問題，牠是頗廣汎的。怎麼樣說呢？因為如果照著者瓦格涅所說的「凡是教育行政上的一切人員，都可以做視學員」這一句話看起來，那麼，這冊書是為我中國教育行政上的一切人員所應該讀的，而不限於正式或常任的視學員們及中小學教師們所必攜的。再具體的說，如果照瓦格涅氏所說的「有一種方式已經準備着為視學的教育局長用的」等語（已見前面）看起來，那麼，我們更可以知道除掉政務官的教育部長及次長外，自事務官的教育部次長起以及各省教育廳長，各縣教育局長，乃至學區委員等等，都不可不讀這冊書的。至於現在中小學校長們呢，據現代學校行政學者們的研究，校長的最重要的任務，就是教學視導，其應佔的時間中數為全部工作時間百分之四十（參考杜佐周著小學校行政三三——三四頁。）這樣說起來，這冊書也是校長們所不可不讀的。此外凡準備充當教育行政及學校行政的人員與教師的青年學生們必須閱讀這冊書，可以得到關於教學視導問

題的基本的知識，也是不待言的。這樣一來，這冊書實是我中國教育行政上的一切人員的辦學指南，因此，現在我們若把這冊書的譯名改做『中國教育視導指南』或『中國辦學指南』也無不可的。更進一步說，所謂“supervision”，是不限於教育行政的方面所必需的，就是在其他一切事業的方面，也都不可缺少的；尤其在實業事務的方面，必定要有指揮監督的人員爲之計劃，並要他們去視導做工的人工作，纔不致有浪費勞力，時間，及金錢的弊害之發生。關於這一點，著者瓦格涅也曾經討論過了（參照第五章第二第三兩段。）這樣一來，這冊書不限於教育行政的方面的一切人員所應該讀，就是其他一切事業的方面的人員，尤其是實業事務的方面的人員，也都所必需讀的。再換句話說，這冊書裏面所討論的視導問題，雖則牠的對象物祇限於教學，然而視導方法是普遍的，理無二致的；因此，這種視導方法，在任何方面，都可以適用的，不過視業務的性質之差異，多少加以變更罷了。如果現在我們根據這個觀點而立論，那麼，即使我們把所謂“supervised vision”，一語簡譯做『視導』，當然是無妨的，但是爲明瞭觀念計，應該如同『教學視導』的名辭一樣，再視業務的種類之如何，稱之爲『商業視導』、『工業視導』、『農業視導』等等，都是說得通的。

我們在上面所說的這一段話，其目的決非在於要替我們自己的這部譯作，預先做一度廣告式的宣傳，去推廣銷路；但是我們的真意，實在是要認定視導工作是促進凡百事業有效率之最好的方法；同時，我們要爲着表彰這冊書的價值，以宣揚著者瓦格涅氏所播下了的所謂『不計名利，從吾所好』（*labor of love*）的這一番苦心計，也不得不有上面的這一段話之說明（按 *labor of love*，日人譯爲『篤志事業』，但是我

因爲「篤志」在我們文辭中無此成語，故姑從意譯。）我們既有了這種真意，所以對於這部譯作，格外留意，格外謹慎，總想要在我們的能力的可能範圍之內，把這冊書譯得比較的沒有錯誤。因此，在繙譯中，我對於教育術語的方面，有些術語，時時請教杜佐周，朱君毅，李相勛諸先生，怎樣把牠們譯得適合國情；對於修辭方面有些地方，時時與羅文柏雷通羣兩先生互相推敲，怎樣把牠們譯得唯妙是肖。在譯完之後，我們又請廈門大學教育學院同事孫貴定，杜佐周，李相勛，鍾魯齋四位先生代爲詳細的校閱一番，承他們糾正不少。最後我們更請程柏廬，雷通羣，杜佐周三位先生各替這部譯作做一篇序言。然則我們爲什麼要請這三位先生做序言，而且祇請這三位先生做序言呢？我們實有幾個理由如下：第一，因爲程柏廬先生是現任福建省教育廳長，就是福建一省的最高教育行政人員。他雖則是一位政務官，然而他確非其他教育廳長祇坐在辦公室裏面閱卷畫行，終年不往外面一次，去視導各學校的教師們的教學工作，以促進教學之改善，而增殖全省的青年們及兒童們之福利者可比；他卻能夠如本書第二章第九段，第十二章第三十五段至第三十八段以及第十五章第四十段等裏面著者瓦格涅氏所討論的許多話一樣，常常拋開辦公室的案牘工作，讓屬員們去幹，而他自己躬親跑到各地學校裏面視察，給與辦學的人們及教師們以許多幫助與指導。第二，因雷通羣先生是一位久任視學職務的老視學員，他在前北京教育部充任視學員共計有十年以上；近來他在廈大教授各科的時候，常常以過去的視學經驗去證明教育學理。憶他當視學員的時候，他雖則是一個專門掌任監察學務之官吏，然而他確能如本書裏面屢次所說的「視學員不是一個偵探者」一樣，每屆出差視察各地方學校

時，都必放棄消極的責任而採取積極的責任，對於許多學校多所指導，多所幫助，迄今尙口碑載道，令人稱贊不已的。第三，因為杜佐周先生是一位研究教學方法的專家，尤其對於視學一道研究有心得的，他雖則未曾任過正式視學員，然而他在廈大教授「教學法」的時候，常常啓發學生們以怎麼樣收教學的效果而論及視學原理及其種種實施方法；他尤擔任教授「教學實習」學程多次，每一次教授這學程時，常常親帶學生們到本校實驗小學及其他中小學校觀察及實習；返校後，又同着學生們對於當時所觀察及所實習的問題與結果，互相討論，互相批評，總要使學生們得到關於教學法上或教學視察上之正當的觀念，以作將來實施之準備。總之，我們請程先生做序，就是請他根據現在教育的狀況，說出視學之需要；我們請雷先生做序，就是請他根據過去視學的經驗，證明視學之原理；我們請杜先生做序，就是請他根據將來視學的計劃，推論視學之發展。再合起來說，我們一方面請程雷兩先生做序，就是請他們由他們自己的視學經驗來證明視學理論；他方面請杜先生做序，就是請他由教學原理論到視學實施；如此，更可以使我們明瞭視學之觀念了。這是我們要發展這部譯稿之最初的第一步工作。至於我們的第二步工作，就是等到這部譯稿第一版發行之後，再要把牠分送國內各位教育專家，請他們或從教育哲學的立場，或從教育歷史的立場，或從教育社會學的立場，或從教育心理學的立場，或從教育行政學的立場，或從教學方法的立場等等，各做一篇書後或跋。同時，我們還要請各位讀者同志，無論與我們相識的或不相識的，抑無論歡喜我們的或厭惡我們的，都應該如著者瓦格涅氏在這冊書裏面屢次的始終一貫的所主張的「視學員必定要完全的超越於個人的利害關係之

上，而極力尊重業務的精神與態度而視學的「一樣，彼此互相討論，互相問難，無論在學理的方面，或在經驗的方面，各寫出若干意見，或提出若干問題，常常用通信的方法，寄由廈門大學教育學院轉給我們，無論今後我們僑居何處，總可以接收得到的。等到我們接收各位同志的稿子後，我們再用著者瓦格涅氏所採用的心理的順序的排列方法，把所有徵求而得的種種資料，歸納的組織起來，視內容之如何，標以什麼題目，而分成爲若干章；如果有長篇的論文，那麼，我們當如本書第十九章裏面所載的那兩篇論文——薩利·希爾（Sallie Hill）的視學的效果及其建設的提議及卡利·科悟斯（Carrie E. Koons）女士的從教師的觀點討論教學視導——的辦法一樣，把全部原文發表出來；兩者都附載於本書後面，以作這部譯作第二版之一部份內容。這種辦法，就是原書也曾經同樣的做過了。據著者瓦格涅氏在最後一章開首（即第十九章第一段）就說：『在前面所有的材料發現了與刊行了以後很久的時間，有兩位抗議者供給了著者以組本章的材料。』他把這一章命題爲『有兩位教師對於視學的意見。』由此就可以知道原書在第一版的時候，這兩篇論文，未曾發表的；換句話說，這兩篇論文，是那兩位教師讀了原書第一版之後，因有所感想而纔撰述的。後來這兩篇論文，是爲瓦格涅氏所搜羅，再加入原書，以作這冊書再版之一章了。再就這些所徵求而得的種種材料而論，他們對於教育前途，都是有許多利益的。據瓦格涅氏在最後一章最後一段（即同章第四十九段）說：『凡研究視學的青年學生們與新進的視學員們必將反覆熟讀這些材料，須知他們至少可以明白「每種錯誤應改的地方，也可防止經驗當中的幾多煩苦。」美國總算是教育很發達，及教學法很講究的國家，尙且

有瓦格涅氏的這種要求，何況我中國的教育，無論在制度的方面或教學法的方面，都未曾完備，難道不需要這種要求嗎？實在講起來，中國教育，隨處隨時可以發現過失。但是人孰無過，唯所患的是在於聞過而不能改，如果照瓦格涅氏所說的「明白每種錯誤應改的地方」，那麼，我們雖有過失，也能夠補救的。因此，我們很願望各位同志把中國教育的優劣之點盡量的發表出來，供給大家互相討論，以求出一個解決及救濟的方法，正如瓦格涅氏所說，牠可以防止我們的經驗當中的幾多煩苦。現在我們要在這部譯作裏面向着各位同志徵求意見，也不外乎此。如果能夠照這樣做去，那麼，這部譯作，再版復再版，久而久之，內容越弄越豐富，篇幅越弄越擴充，最後牠就由逐漸而完全的變成爲我中國教育界同志們所共同合作而告成的一種教育著作；至於瓦格涅氏的原有材料，到那時節，不過是這部著作中的一小部份的附錄罷了。這就是要繼續前面的第一步工作而發展這部譯作之第二步的，乃至今後無數步的工作。

但是我們要採取上面的這種步驟，並非帶有僭位越權的野心，欲取著者瓦格涅氏的地位而代之的意思；乃是我們欲爲我國著作界開一條譯作之新門徑。怎樣說呢？因爲我們在前面所說過的，以爲凡譯書的目的，不應該僅僅在於把所譯的書譯成而給人們去讀，就算了事；然而必定要如我在前面所說，把所譯成的稿件，無論使譯者或讀者都要再加以自己的一番思索，融會貫通，化爲己有，纔算是達到譯書的真目的。因此，我們要採用這種步驟，就是要達到這種譯書的真目的之方法。這種方法，我無以名之，名之曰「科學的譯書方法」。這種「科學的譯書方法」對於任何著作，都是很要緊的；可是對於那些根據於各種各樣的經驗，並經

大多數人的意見之贊同，然後用心理的順序所依次排列而成的著作，更屬重要的。瓦格涅氏的這冊書，就是合於這種性質的一部著作（參照著者自序全部）牠本身既具有這種性質，那麼，我們要取法乎上去模仿牠，是當然的結果。但是著者瓦格涅氏所蒐集的各種各樣的經驗，還是十年前（即一九二〇年以前）的三十年間的經驗，及他所徵求的大多數人的意見，還是限於美國人的意見。因此，雖則如我們在前面所說過的，這冊書是因為有多年的經驗與大多數人的意見做牠的根據，而有超越時間性與空間性之價值；可是經驗越積，乃使理論越加確實；人數越聚，乃使意見越增可靠，那麼，一部能夠靠着越多經驗與越多意見而組成的著作，乃使牠越有普遍適當性與必然性，而使牠越成爲一種嚴密的科學。然則我們之所以要採用這種「科學的譯書方法」，也不外乎要在著者瓦格涅氏所獲得的過去的三十年間的經驗之外，再搜羅些最近過去的十年間之經驗；並在他所徵求的美國的大多數人的意見之外，再徵求些我國許多人的意見去證明這冊書裏面所包含的理論之確實，使牠越不可顛撲而破罷了。這樣說起來，我們要採取這種譯書的步驟與方法，是毫沒有僭位越權的野心，欲取著者瓦格涅氏的地位而代之的意思，可不言而喻了；不但這樣，並且我們反而要請求瓦格涅氏來做我們的傳薪師鉢，而我們願意的做他的一個紹述繼承的弟子。

除掉我自己等到這冊譯作出版後，把牠分送國內各位教育專家請他們代爲評閱外，還要對於一般讀者諸君，特在本書卷末附載（甲）（乙）兩種所謂「中國視學制度研究調查表」表格，請每一位讀者各把自己所獲得的經驗，無論關於視導的方面或關於被視導的方面，盡量填註表上寄給我們，俾作研究之資



料。具體的說，（甲）表格是爲現任或曾任視學員諸君所用的，（乙）表格是爲現任或曾任教師諸君所用的。但是其他教育行政或學校行政人員諸君及研究視學或教學的學生諸君，都可以應用這兩種表格。至於這種表格的用法，另有說明書詳註在表格前面，現在無須詳述。不過現在我所要說的，就是要表明我們製定這兩種表格的目的，無非在於要由過去及現在的中國視學制度當中搜集些材料，看牠們有沒有與這冊書裏面所討論的美國視學制度上的種種現象相同或相異的地方，及有沒有應與應革的問題，然後再根據這些材料，抽出種種視學原理，及擬定種種視學方式，以備將來中國視學制度之參考。倘蒙讀者諸君，都肯照我們的請求，對於中國視學制度，無論有何等過去的經驗，或未來的計劃，把牠們盡量發表出來，記載在這兩種表格之上，寄給我們，使我們得到這些貴重的贈品，作爲中國視學制度之科學的研究上的絕好的材料，那麼，我們對於你們的感謝，是說不盡的。

我們在上面所提議的最後的這一個願望，如果能夠照我們的預期，早日實現，那麼，這部譯作，就會快變成爲一部中國教育著作。因此，本書再版的時候，本書的著作權，當然不是我們自己所私有，乃是社會所公有的；既爲公有，今後就用不着我們再向大家道謝；到那時節，我們自己也祇可仿照著者瓦格涅氏的口吻，對社會說幾句願望的話：『我們的希望，是在於要使本書達到兩種確實的結果：第一，對於正當的視學喚起興趣，同情，與熱誠；第二，對於所討論的各種關係，有明白的充分的認識與領會。倘使這兩種希望能夠實現，就是祇達於微淺的程度，那麼，我們便覺編譯本書「不計名利，從吾所好」的工作已經得到厚償了。』

但是我們的這個最後的提議，究竟是一個期待；換句話說，牠是一個屬於將來的問題。牠究竟能否實現，其大部份的權力還是操諸讀者諸君之手，因此，當視讀者諸君對於視學制度之熱情及對於我們個人的提議之態度之如何而決定的。如果大家有一個「極表同情」的意思，那麼，我們的提議，就能夠實現；否則，如果大家都存一個「干卿底事」的成見，那麼，我們的提議，就付諸東流了；但是究竟怎樣，現在未能夠斷定，祇得留待本書再版時再說罷。至於現在呢，本書究竟還是一部譯作，我們自無多大的勞績之可述；即使有一點微勞，也無非是這冊書著者瓦格涅氏允許我們繙譯及孫貴定，朱君毅，杜佐周，雷通羣，李相勗，鍾魯齋，羅文柏，程柏廬諸先生幫助，校閱，及做序之力所賜予的。因此，我們對於著者瓦格涅氏及孫，朱，杜，雷，李，鍾，羅，程諸位先生，姑在此地表示一番總答謝。

民國二十一年一月三十一日

姜琦序於廈門大學教育學院

## 著者自序

本書各章所論述的教學視導問題，都是由各種各樣的教室授課經驗與視學經驗裏面而獲得的，如例行的視察，教師們與視學員們的會議，視學員們與教育局長的會議，關於視學原理的公開講演與私人討論，以及本書所要介紹的視學實施的實際試驗等等而產生的。

倘使我們對於一個問題有相當的經驗，便作為有討論牠的資格，那麼，本書各章所論述的，便有最充分的證據；因為其中材料都是由著者三十年來的實施，討論，與記述中得來的。

各章內容排列的順序，是由實驗所決定下來的。每經一個题目的討論，必徵求大家的意見，『從剛才所討論的题目，發生什麼樣的教學視導的問題呢？』全體或大多數人的意見所擇定的题目，便是本書裏面所依次排列的問題。因此，各章的順序，完全是一種心理的排列。

閱者依次細讀各章，也許感覺到書中有許多意見，常不憚煩苦，反復敘述。通常我們欲完成一個题目的審慎討論，使閱者醒目而毫無疑竇，那麼，重述似乎是所必需的。同樣，我們欲使閱者對於種種意見，因反復敘述而得到永久的印象，也是著者主張重述的一種動機。況且這種重述，常常是一種新的敘述方式。

著者的希望，是這種提示的順序與不偏不倚的敘述，可以引導到兩種確實的結果：第一，對於正當的視

學喚起興趣，同情，與熱誠；第二，對於所討論的各種關係，有明白的充分的認識與領會。倘使這兩種希望能夠實現，就是祇達於微淺的程度，那麼，著者便覺他撰述本書『不計名利，行吾所好』（labor of love）的工作已經得到厚償了。

一九二〇、二、一五

查理士·瓦格涅 (Charles A. Wagner) 序於

賓夕法尼亞州 (Pennsylvania) 恰斯推縣 (Chester)

# 目次

## 第一章 教師們歡喜視學嗎………

- (一) 本課題的材料
- (二) 從個人的經驗來證明視學必要或不必要
- (三) 教師對於視學員的歡喜或厭惡
- (四) 視學制度應否廢除
- (五) 教師與視學員的唯一目的是兒童的進步
- (六) 教師不能夠任意選擇學級
- (七) 視學的必要
- (八) 視學不可「碰湊巧」
- (九) 教師應該反省
- (一〇) 教師可以要求重做工作
- (一一) 視學是預防職務廢弛
- (一二) 視學員不是偵探者
- (一三) 反對視學常是老教師們
- (一四) 有經驗的教師們似乎可以不需要視學
- (一五) 教師必須需要視學的時候
- (一六) 有經驗的教師不一定就有視學知識
- (一七) 有經驗的教師對於初任視學員的厭惡
- (一八) 教師要尊重兒童的需要
- (一九) 教師反對視學的原因
- (二〇) 教師應該自求進步
- (二一) 視學員沒有常規視察的害處
- (二二) 視學員視察的次數與時間應先規定
- (二三) 視察表怎樣製定
- (二四) 視察次數分配的標準
- (二五) 視察次數不可過多
- (二六) 視察次數過多的弊害
- (二七) 真正的視學應該按表工作
- (二八) 視學員比較教師們的工作須有一定的標準
- (二九) 好的教師也有疏忽的地方
- (三〇) 視學員的公平與幹練的地方
- (三一) 教師應該自認過失
- (三二) 一個有遠大眼光與進取精神的教師的表示
- (三三) 視學員不可乘教師做惡劣的功課時去視察
- (三四) 教師做不好的工作是不能容許的
- (三五) 教師所應有的一種正確的觀念與態度
- (三六) 教師得到視學的益處的表明
- (三七) 視學員的評判與教師的地位的關係
- (三八) 教師對於視學應

該有虛心坦白的態度 (三九)教師對於視學員的一種感謝 (四〇)視學原理反其實施方法

## 第二章 教學視察的實施.....一二一

- (一)教學視察是教育局長的普通工作 (二)視學的定義 (三)充任視學員的人 (四)視學員所應有的態度與技能 (五)教師要有研究的動機與用意 (六)教學的新方法的介紹與採用 (七)視學員不可有「得過且過」的成見 (八)視察次數支配的問題 (九)教育局長應該常常探訪教師們 (一〇)視學員應該有要增求加視察次數的運動 (一一)理想的視學的次數與制度 (一二)視學員入教室時應注意的事項 (一三)學校制度與視學員的實施方法 (一四)視學記載的價值 (一五)視學員與教師的會議 (一六)會議的時間 (一七)會議的目的 (一八)會議的結果 (一九)視察前會議的重要 (二〇)視察前會議的價值 (二一)開學前教師研究會 (二二)普通的教師會議與個別教師 (二三)視學員發表意見應該有分量 (二四)視學程序的方式

## 第三章 視學員.....一八

- (一)視學員的資格與條件 (二)充任視學員的人 (三)教學視察的目的 (四)視學員的身分與資格 (五)視學員是教師們的模範 (六)視學員應該抱定樂天主義 (七)視學員所應有的超向態度與進行的程序 (八)視察的結果 (九)視學員與教師的稱呼 (一〇)初年級的視學員與教師是女子的獨佔特權 (一一)視學員的性別問題 (一二)大學為什麼沒有教學視導 (一三)大學生的申訴 (一四)平民主義的大學教育應該需要視學 (一五)男子為什麼不願當視學員 (一六)視學員的性的差異可以決定學科反年級的性質 (一七)視學員必須有各種普通

- 教育 (一八) 游歷研究與參觀的必要 (一九) 視學員應該有研究的精神 (二〇) 視學員的專業訓練與教學經驗
- (二一) 養成優良的視學員的必要 (二二) 視學員的一個基本的條件 (二三) 視學員先有見習的必要 (二四) 視學員的視學方法的知識範圍 (二五) 視學員必須有視學工作的道德 (二六) 視學員為教師成功的淵源 (二七) 視學員應該明瞭學校的狀況 (二八) 視學員應該權衡事情之輕重大小而行事 (二九) 有良好的訓練與經驗的視學員 (三〇) 教室的行為 (三一) 視學員對於教室的行為必須有極快的認識 (三二) 視學員對於事物的品評上所應有的注意 (三三) 視學員不可使教師挫氣 (三四) 同情同感及為教師設身處地是視學員的行動上的要素 (三五) 視學員怎樣引導教師得到愉快或後悔 (三六) 視學員為教師設身處地的一種程序 (三七) 視察後視學員與教師的商討 (三八) 視學員與教師會議的時間 (三九) 會議的步驟 (四〇) 直接陳述 (四一) 視學員與教師關於「齊讀複習」一個例子的討論 (四二) 教師對於第二次「齊讀複習」的答覆 (四三) 視學員所必須備具的相當的資格與品質

#### 第四章 視學不宜惹厭教師……………二八

- (一) 惹厭與激勵 (二) 刺戟的缺點 (三) 視學員應該養成教師有「泰然自若」的態度 (四) 教師須要被視察的理由 (五) 教師害怕視學不如自認所短 (六) 好的視學所必需的特徵 (七) 視學員所必需的策略與權能 (八) 視學員怎樣得到教師的尊敬與信仰 (九) 視學員引起教師的厭惡的原因 (一〇) 激勵的必要 (一一) 對於不能嘉獎的教師的補救辦法 (一二) 當面討論的必要 (一三) 視察前會議的利益 (一四) 視學員與教師有「同感共鳴」的必要 (一五) 由惹厭改變到激勵

第五章 視學應該激勵教師.....三二一

- (一)現在還有人說教學視察是無用的嗎
- (二)視導是一切事業上所必需的
- (三)學校視察的價值不能夠提高的理由
- (四)教師的資格問題
- (五)教師的資格差異的領域
- (六)視學的數量及質量問題與教師稟賦差異的問題
- (七)視學在一切學校上所必要的
- (八)視學對於一切教師所必需的
- (九)中材的教師對於視學的關係與態度
- (一〇)新舊教師更需要視學
- (一一)視學員與教師都應該常變換新方法
- (一二)由「字母讀法」變換為「句子讀法」一個例子
- (一三)教師應該有誠意接受與勉力試行視學員的指示的志願
- (一四)成功的教師會傳述視學員的指示
- (一五)教師對於視學員的指示的正當的反應是什麼
- (一六)視學員不應該像軍隊的長官有令必行的個性
- (一七)教師有改正視學員的指示的權利
- (一八)教師有對兒童們表同情的義務
- (一九)教師知道一校兒童們的個性
- (二〇)教師要有一個真正的學生的態度
- (二一)教師必須採用與適應新的方法
- (二二)教師對於視學所發生的反應的好結果

第六章 經過視學後教學的刷新.....三八

- (一)教育局長的職責
- (二)教育局長應該慎選方法
- (三)教育局長所應用的一種視學方式
- (四)教育局長就是視學員
- (五)視學員所應該注意的事項
- (六)確實的觀察與評判
- (七)經濟時間與人工
- (八)獎賞
- (九)一個教師的諷刺的話
- (一〇)指示的反應
- (一一)表格與統計
- (一二)視察表格的樣式
- (一三)表格的使用法
- (一四)表格的利益
- (一五)條目的好處
- (一六)教學品質表對於教師會議的用途
- (一七)列一也圖見圖是句也



- 用 (一八)例二教學材料的使用 (一九)例三坐位適宜 (二〇)例四教材適合兒童的程度 (二一)例五酌量利用怕的情緒 (二二)例六正確的問題 (二三)條目的價值 (二四)表格的結果 (二五)黃色的表格的效果
- (二六)頑強的教師對於報告的態度 (二七)頑強的教師對於第二第三次的報告的態度 (二八)好的報告的用途
- (二九)報告的結果的概括 (三〇)教師對於視學員的地位 (三一)教師研究視學員對於她的評價 (三二)教師要矯正缺點 (三三)教師得到相當的待遇的要求 (三四)視學員得到教師的信賴 (三五)科學的觀察 (三六)教師的短處的注意 (三七)對於教學的品質不可過於求全責備 (三八)教學的品質的討論的利益 (三九)視學員與教師們的全部教學的努力 (四〇)視學要站在業務的立場上 (四一)感化力的意義 (四二)感化力的結果
- (四三)業務上的尊嚴與責任 (四四)視學員所應取的態度

## 第七章 教師們自己視察才是真正的視察……………四九

- (一)自己視察 (二)視察決不是偵探的變相 (三)教學視察的目的的實現 (四)徒有形式的教學視察 (五)視察的實施不應該像「猫捕鼠」一般 (六)視學不應該像「庸醫」播弄醫術一般 (七)惡視學的害處 (八)有感化力的視學 (九)教師自己視察的必要 (一〇)教師所應有的精神 (一一)自己視察應該先有相當的準備 (一二)教師的條件與期望 (一三)教師長進的條件 (一四)教師自備量尺 (一五)教師怎樣去測量她的努力的成功
- (一六)誠實而熱忱的教師 (一七)有價值的測量 (一八)視學員與教師對於條件的標準的討論 (一九)詳細的提示與表格 (二〇)表格的效用 (二一)視學員的精神 (二二)教師的缺陷的抑制 (二三)標準表對於教師的利益 (二四)理論與實施未必相一致 (二五)「實習教學」的用途 (二六)視學成功的唯一可靠的測量

第八章 兼課的校長的教學視察……………五六

- (一)校長的教學視察的必要
- (二)被指導的自己視察
- (三)視學成績估量表的應用
- (四)校長與教師間的問題的論
- (五)各個校長的態度
- (六)校長視察的會的議價值
- (七)教師自己評判的卡片
- (八)教師自己評判的問題
- (九)給教師的幾句話
- (一〇)問題一學校校產的保管
- (一一)問題二兒童的健康與舒快
- (一二)問題三時間的使用
- (一三)問題四記載
- (一四)問題五訓育
- (一五)問題六教學
- (一六)問題七教師對於指示的態度
- (一七)教師的答案
- (一八)一種共和組織的視察方法
- (一九)勝任視學的校長

第九章 特別教師視學員所擔任的教學視察……………六〇

- (一)教學視察助着兒童進步
- (二)教學視察的職責怎樣完成
- (三)特殊科目教學的問題
- (四)特別教師視學員
- (五)小規模的學校有常置教師視學員之必要
- (六)關於教師視學秩序的種種問題
- (七)聯合一種學科的教學與視察的好處
- (八)教師視學員教學與視學時間的分配問題
- (九)視學是一種精神的技術
- (一〇)視學時間分配的一例
- (一一)對於代理或新來教師的特別視察
- (一二)視學考察各科須學習的題目與學科相一致
- (一三)教學與視察的分量視學校的情形而定
- (一四)上面兩者的分量又視教員的新舊而定
- (一五)成功的教師視學員善於利用時間
- (一六)同上
- (一七)一個好教師的話
- (一八)教師視學員的成績
- (一九)視學成功與否的最好測驗
- (二〇)特別教師是爲彌補教師們的缺陷而雇用的
- (二一)教師視學員常雇與否視她能否幫助教師而定
- (二二)反對教師視學員的另一理由
- (二三)一室一教師制
- (二四)一室一教師制的長處
- (二五)特別教師的缺

- 處 (二六)兒童的意識狀態 (二七)兒童與一教師相處的關係 (二八)兒童須受各科教學的機會均等 (二九)
- 教師視學員與專任教師或教室教師所分擔的責任 (三〇)模範教學 (三一)特別教學的成功 (三二)教師視學員的教學的結果 (三三)視學員的最有價值的工作 (三四)教師視學員應該負起研究專長的責任 (三五)各科教師視學員怎樣做教學觀察的工作 (三六)視教室的程序表必先排定 (三七)視學是勵鼓而非激怒 (三八)視學員所應做的事及其所應用的表格 (三九)教室視察表的特點 (四〇)視學員記載評語的注意點 (四一)上面的視察方法的益處 (四二)視察後所應做的事 (四三)視察員對於報告錯誤的不安 (四四)學月報告表 (四五)學月報告的效用 (四六)這種報告對於疏忽輕忽的教師的用途 (四七)教師在會議當中所得到的利益 (四八)視學員視察記事用途 (四九)進程序的方式的總結

## 第十章 教學視察者與被視察者的道德上的關係……………七五

- (一)視察者與被視察者的相互關係 (二)視學員所應備的條件 (三)一種錯誤的見解 (四)好的視學員不是常依賴職權以成其事 (五)視學員專靠權力與職權的結果 (六)視學應該有道德的規約 (七)視學員們對於道德的原則的種種態度 (八)一個職業道德的規條 (九)視學員所應有的職權 (一〇)視學員施行職權的諸種情形 (一一)其一教師有要知道爲什麼被頌揚或批評的權利 (一二)其二教師有提出意見的權利 (一三)其三教師有知道視學員對於所視察的任何工作的意見的權利 (一四)其四教師有希求對於會受懲罰的工作加以改進的指示的權利 (一五)其五視學員對於優良工作的嘉獎與不良工作的懲罰必定要同樣注意 (一六)其六教師有要知道視學員視察她的工作的時間的權利 (一七)其七教師有與視學員會商的權利 (一八)其八教師有要求再試工作

的權利 (一九)其九教師對於視察有克制害怕與神經過敏的義務 (二〇)其十教師有希求她的所有教學工作被視察被評價的權利 (二一)其十一教師有成功希望與有弱點的教師們對於視學應該有同樣的權利 (二二)其十二)新教師有在視察前受幫助勸告指導或指示的權利 (二三)其十三教師有希望視學員介紹新觀念之權利 (二四)其十四教師有要求對於工作上的種種環境有所寬容的權利 (二五)其十五教師有希望寬容她不能做每科專家的權利 (二六)其十六教師有享受報酬與尊敬的待遇的權利 (二七)上面的種種權利與義務不是一種契約而是道德的關係 (二八)視學應該有大公無私的與業務的精神 (二九)視學員應該站在道德的立場上去調協意見的紛歧

## 第十一章 視學上的個人的態度與業務的態度……………八五

(一)對於視學有兩種態度 (二)教學要有一種有組織的知識 (三)視學員的必要 (四)視學員的資格 (五)視學員的職權 (六)教師的職權 (七)視學員與教師的使命 (八)視學上的業務的態度是什麼 (九)其一 (一〇)其二 (一一)其三 (一二)其四 (一三)其五 (一四)其六 (一五)其七 (一六)其八 (一七)教師站在個人關係的立場上的態度 (一八)視學員為人們所尊敬的 (一九)視學員對於教師們有同一的關係 (二〇)教師的悔悟的地方 (二一)有一種教師對於視學的業務的態度 (二二)教師要有自謙與風服的精神 (二三)教師因自謙與風服而得到優獎的 (二四)對於成功的業務的態度 (二五)業務的態度的結果 (二六)教師的反省的必要 (二七)教師的努力的必要 (二八)教師對於視學員應有順從的情感 (二九)視學員被教師順從的理由 (三〇)教師應該對於視學員有一種感謝 (三一)視學員給與教師的幫助的價值 (三二)教師不可迎合視學員的

意旨 (三三)視學員喜人們珍重他 (三四)教師們對於視學員最壞的一種態度 (三五)教師的卑鄙的伎倆的害處 (三六)一種不尊敬與不珍重視學員的情形 (三七)教師對於視學員的意見與對於他的地位的關係 (三八)某教師輕視視學員的一個理由 (三九)視學員的意見的價值 (四〇)教師的不幸的主因 (四一)視學員的地位的重要

## 第十二章 教學視察……………九四

(一)教學視察的責任的分配——派的主張 (二)另一派的主張 (三)教育局長與其助理的工作分配的根據 (四)教師們的年級會議 (五)校長不參加會議的害處 (六)校長不致力於教學視察的危險 (七)校長是唯一的就近視察代理人 (八)教育局長好像「游兵」一般 (九)教育局長視察的好結果 (一〇)視學員的份子不可過多及意見不可紛歧 (一一)教育局長及其助理們的任務 (一二)視學員的一切指示應該在校長面前給與教師 (一三)校長與視學員意見不一致的時候的情形 (一四)校長一職上應有的尊嚴 (一五)教育局長應維持他的尊嚴 (一六)校長就是視學員 (一七)校長要有視學的專門準備與實際訓練 (一八)校長在他能夠支配的時間之內所應做的事項 (一九)校長對教育局長負完全的責任 (二〇)視察職權的分配的唯一保證 (二一)校長與視學員或教育局長應該有一致的意見 (二二)校長的天才與個性不可受着壓迫 (二三)教學視察幾個不同的時期 (二四)教育局長負提倡指導與最後判斷的全責 (二五)教育局長的結果的測量 (二六)視學時間的分配 (二七)視學與教學一樣應有定時 (二八)視察次數間隔的問題 (二九)視察時間的長短 (三〇)視察表的排列問題 (三一)視察表的分送 (三二)視學員的普通毛病 (三三)一個視察程序表的例子 (三四)視察程序表

- 的效用 (三五)視察表必須按月預備與分配 (三六)教育局長應該也有視察程序表 (三七)教育局長不與通告的視察的危險性 (三八)教育局長不應該做一個司機人 (三九)好的教育局長的好習慣 (四〇)大的與小的學校組織的教學視察 (四一)大小兩種組織教學視察不同之點 (四二)最大的組織教學視察好的處 (四三)小組織教學視察的好處 (四四)大小組織唯一不同之點 (四五)級任教師們的會議 (四六)年級會議的利益 (四七)年級會議的任務 (四八)其一 (四九)其二 (五〇)其三 (五一)其四 (五二)其五 (五三)其六 (五四)教育局長為圓桌的討論 (五五)三十分鐘會議的程序 (五六)年級會議不容易處置 (五七)年級會議的種種處置方法 (五八)年級會議的目的 (五九)年級會議中應討論的問題 (六〇)年級會議的目的的實現 (六一)年級會議的效果 (六二)教師們解答問題與困難的方法 (六三)年級會議不應該用講演式 (六四)教師們的覺悟 (六五)一個例子 (六六)會議中所有問題的性質 (六七)學校目前的問題 (六八)年級會議的次數多少問題 (六九)年級會議的時間問題 (七〇)一種折衷辦法 (七一)每月的年級會議的效果

### 第十三章 教學視察與教師及視學員的進步……………一一五

- (一)視學員如同教師一樣應該求進步 (二)教師應該接受新知識 (三)教育局長的自己試驗 (四)促進教師們進展的方法 (五)教師在專業訓練下所應有的態度 (六)沒有經驗的教師 (七)在職的教師 (八)教師所試行的結果 (九)再試與重新估價 (一〇)在職的教師應該培養虛心坦直的態度 (一一)在職的教師的最重要的工作 (一二)在職的教師的能力的特徵 (一三)教師應該有方法的適應 (一四)教師必定要有適應與厘正的能力 (一五)教師在畢業時所學得的方法與原理 (一六)進修可以抵抗頹敗 (一七)教師應該做採用者與適應者

- (一八)科學的實驗與教室的適應
- (一九)教師們進修的最經濟的方式
- (二〇)教師們進修不可專恃書本
- (二一)一個例子
- (二二)實際與理論往往相反
- (二三)考試不是採用與適應的成績測驗
- (二四)觀察的方式
- (二五)促進適應的研究工作的實例
- (二六)書本是不可靠的
- (二七)準備時期與教學時期的差別
- (二八)實施的教師與學習的教師的差異
- (二九)在準備的時期的教師
- (三〇)在職的教師訓練的正當態度
- (三一)測驗在職的教師的進修的目的
- (三二)視學的任務是預防教師做錯
- (三三)教師進修的結果

#### 第十四章 教學觀察與教師們教學效率的品評……………一二四

- (一)教師們教學效率的差異
- (二)效率測量的準尺是依據教師證書而定
- (三)效率測量的準尺是依據經驗的長短而定
- (四)效率測量的準尺是依據教學成績的優劣而定
- (五)最新的而且最有用處的效率估價制度
- (六)薪俸增加表
- (七)薪俸增加表的益處
- (八)因教師證書而產生的差異
- (九)效率較大的教師的來由
- (一〇)天賦才能的差異
- (一一)僅憑證書而定報酬是不公平的
- (一二)因經驗的不同而產生的差異
- (一三)薪俸增加表不是一致的
- (一四)教學的年數未必與教學的能力相一致
- (一五)教師對於視學員的最好的反映
- (一六)對於教師們資格的整理
- (一七)效率的意義
- (一八)品質的辨別的必要
- (一九)成績量尺
- (二〇)一個教師品質檢驗表
- (二一)牠的內容
- (二二)這個表的價值
- (二三)價值的等級
- (二四)等級分類的利益
- (二五)決定價值的用語
- (二六)量尺價值的單位
- (二七)同上
- (二八)這種量尺的效果
- (二九)教師對於這種量尺的態度
- (三〇)四與三的品評的教師
- (三一)教師用過這種量尺的情形
- (三二)一個教師的品評
- (三三)量尺的條項
- (三四)量尺的細目
- (三五)各個細目都有相等的價值
- (三六)將來對於教師品評的研究
- (三七)條目的記分法

- (三八)教師們分類的標準 (三九)薪俸增加表的排列 (四〇)上表的注意 (四一)品評教師重要注意之點
- (四二)第一點注意 (四三)記分不可不有一定的標準 (四四)第二點注意 (四五)特殊學科觀察的評點的方法
- (四六)教育局長與校長的工作範圍的劃分 (四七)視學應該有合理的評價與一致的意見

## 第十五章 為什麼教學視察是必要呢……………一三八

- (一)教育局長的兩種主要的工作 (二)從來對於教育局長的工作的一種誤解 (三)從來書籍也詳論及教育局長的教學視察問題 (四)教學視察的必要的兩大理由 (五)一個優越的教育局長的論調 (六)教師們對於視學不滿意的原因 (七)視學是促成教師去研究 (八)教師們不滿意於視學的另一原因 (九)教育局長首先應該是一個教學視察員 (一〇)設置教育局長一職的原因 (一一)好的教育局長的名譽 (一二)好的教學視察是一種預告 (一三)沒有視學的害處 (一四)一個例子 (一五)唯有視學可以得到一致 (一六)視學是為兒童們而設的 (一七)視學的效果 (一八)兒童的發育程序也應該研究 (一九)教學必須適合人類的天性 (二〇)視學員的事業不是一件輕微的事 (二一)視學所要得到的教學品質 (二二)教學較行政更為重要 (二三)教學視察也較行政管理更為重要 (二四)『有是視學乃有是學校』 (二五)視學必須先得到教學目標與目的的一致 (二六)新教師們要求視學的理由 (二七)教師們參加或調換必需視學 (二八)教學適應兒童的種種要求也需視學 (二九)教師們也有不用視學而能夠教學的 (三〇)兒童們受教育要機會均等 (三一)教師分配時間的困難 (三二)這種困難的克服 (三三)教學要適合於教學的科目 (三四)唯視學可以培養方法與科目目的相宜的注意 (三五)沒有視學的害處 (三六)視學纔能夠得到兒童們均等的權利 (三七)視學須得到學習時間努力上及設備



費用等的經濟 (三八) 視學必須傳播知識 (三九) 視學並不是辦公室辦公也不是巡視學校 (四〇) 在視察時纔配得上稱做教育局長 (四一) 教學又必保持合理的新穎與完全 (四二) 教育局長的工作 (四三) 真正的視學 (四四) 教育局長對於教學視察未曾有正當的認識 (四五) 會議應該在上課的時間內舉行 (四六) 會議時要有代課教師 (四七) 教育局長受人評論的的地方 (四八) 教學視察的幾種任務 (四九) 上面的教學的品質使兒童得到利益 (五〇) 視學可以免除無謂的消耗 (五一) 視學是擴充教師的眼界 (五二) 教學視察勝於學校管理與行政

## 第十六章 怎樣可使視學員的視察有效而愉快……………一五〇

(一) 學校視察的意味的誤解 (二) 教師們歡迎視學員的態度 (三) 教師們把視學看做藥方 (四) 視學員所給與的一般指示 (五) 教師應該歡迎視學員 (六) 視學員是與學校監察員有別 (七) 教師須靠真正的視學以自制 (八) 教師不必畏懼視學 (九) 教師享受視學員的視察的注意點 (一〇) 教師的好的印象 (一一) 教師自己修養與自己訓練 (一二) 教師應該做一個研究教學方法的學生 (一三) 視學不是一種單純的策略 (一四) 好的視學員能够使教師信仰 (一五) 教師的權利與特權 (一六) 教師得到視學員的尊敬 (一七) 教師不可好弄智巧 (一八) 教師不可欺騙視學員 (一九) 教師能够防止錯失 (二〇) 勝任愉快的教師 (二一) 教師的成功

## 第十七章 什麼人品評教育局長……………一五六

(一) 本課題討論的必要 (二) 本問題有解答之絕好的理由 (三) 教育局長們多多被品評與被責難 (四) 學生們

品評教育局長嗎 (五) 學生們對於教育局長的品評不是可倖免的 (六) 家長們品評教育局長嗎 (七) 家長們的對於教育局長的品評有時也可容受 (八) 教育局長的一種反省 (九) 新聞紙品評教育局長嗎 (一〇) 教師們品評教育局長嗎 (一一) 教育局長評判教師們總比教師們評判教育局長來得合理 (一二) 教師們對於教育局長的品評不是完全可靠的 (一三) 祇有董事會委員們對於教育局長的品評是最值得承受的 (一四) 教師們受品評的幸福 (一五) 教師們不應該嘲笑教育局長

第十八章 教學視察的幾個尚未解決的問題……………

(一) 本章的命題的性質 (二) 視學是常常保着教學的新鮮生動 (三) 教科細目或教學大綱的補充的必要 (四) 上面的這種工作豈能够由年級教師們會議去幹嗎 (五) 上面的這個問題是很難解決的 (六) 討論會的時間問題 (七) 會議時有設置額外教師的必要 (八) 教學視察的次數問題 (九) 教育局長們自己對於視察的次數不得任意變更 (一〇) 學校所需要的自由問題 (一一) 上面的這個問題的解決方法 (一二) 各種標準測驗的結果問題 (一三) 視學員們的視察的筆寫或口述的報告問題 (一四) 每個視學員各有他自己的未解決的問題 (一五) 上面的這個問題的解決方法

第十九章 有兩位教師對於視學的意見……………

(一) 本章的材料 (二) 教師們對於視學的態度究竟怎樣 (三) 第一篇論文的由來 (四) 論題——視學的效果及其建設的提議 (五) 對於視學的優美的藝術的一段話 (六) 教師們的願望與情感 (七) 教師們的輿論一致的意思

- (八) 兒童們是將來的公民 (九) 目前的視學制應該負起這種責任 (一〇) 關於特別學科視察的批評的材料
- (一一) 第一公立學校缺乏平民主義的精神 (一二) 第二教師們沒有創造的機會 (一三) 第三缺乏訓練品格與教學經驗的視學員太多 (一四) 第四視學員批評的方法常忽視心理的諸原則 (一五) 第五視學員們常常討論兒童的工作的缺點的反映 (一六) 第六視學員們對於教師加以不住的批評 (一七) 第七視學員們太看重品評教師與報告教育局長們 (一八) 第八師資制度上的要求是太過分 (一九) 最後而且最有弊害的是視學員們的品評的權力 (二〇) 現今學校組織的缺點太多 (二一) 改良視學的幾個提議 (二二) 廢除小學校視學員 (二三) 視學的實務要有限制 (二四) 關於校長們的一句話 (二五) 對於教育局長們的希望 (一六) 第二篇論文的由來 (二七) 論題——從教師的觀點討論教學視察 (二八) 對於視學員的選擇有些問心不過 (二九) 從來視學員們權勢太大 (三〇) 對於視學員們的種種不滿的聲浪 (三一) 教師們對於視學員們的批評的一種苦衷 (三二) 教育局長們視學員們與教師們中間的仇視 (三三) 上面的情形特殊的原因究竟是什麼 (三四) 一個主要的原因是視學員們缺乏『時間的觀念』 (三五) 教師們所需要的時間要增加 (三六) 視學員們與教師們的會議沒有多大的利益 (三七) 教師們能夠將計劃見諸實行 (三八) 從來教師們都屈服於視學的羈絆之下 (三九) 教師希望視學員們發言批評 (四〇) 視學員品評的權力就是『罪魁禍首』 (四一) 視學員們的品評不是可靠的 (四二) 視學的主要目標 (四三) 視學員的重大責任 (四四) 視學員們自己要受被視察 (四五) 某委員會對於學校組織的調查與宣言 (四六) 教師們自己是學校組織裏面的一種原動力 (四七) 教師們對於視學員們的至少的要求 (四八) 視學員們與教師們都爲着兒童們的福利而努力 (四九) 視學員們有熱誠上面的這兩篇論文的必要

附 錄

中國視學制度研究調查表說明書(姜琦擬).....	一八七
視學制度研究調查表(甲)——視學員們用.....	一八九
視學制度研究調查表(乙)——教師們用.....	一九四

# 視學綱要

## 第一章 教師們歡喜視學嗎

(一)本課  
題的材  
料

本課題所得到的材料，完全是由於搜集各個人的意見而來，其中大部份是屬於那些有視學的經驗而曾經對於視學表示過不滿意的教師們的意見。關於視學問題，從來沒有統計的研究，所以此刻不能夠得到統計的報告。雖有些人相信視學是必要的，然而單就市，縣，鎮以及學區裏面而論，牠們都有視學制度的存在，然而卻不能夠證明教師們是歡喜或信任視學。

(二)從個  
人的經  
驗來證  
明視學  
必要或  
不必要

從純粹個人的見地說話，似乎可以證明有些教師是歡喜視學，而對於牠甚少批評的；有些教師不歡喜視學，而宣示她們的不滿意的。關於這一點，我們不問其有無統計的報告，但是可以經驗證明上面所說的話。從任何教師團體去觀察，我們可以發見有些教師是歡喜這一個視學者，有些教師是歡喜那一個視學者；但是為全體教師所歡喜或厭惡的，為數是很少的。

(三)教師  
對於視  
學的觀  
感或歡  
喜或厭  
惡

「歡喜」(liking)與「厭惡」(disliking)這兩個名詞的應用，便可證明教師與視學者兩方面關係中的缺陷。這種口氣，簡單一句話，就是由於重視個人的情感而輕於業務本身所致。至於業務的方面，倘有

(四)視學制度應否廢除

意見不同的地方，儘可用「不同意」(disagreement)或其他與此相類似的語來表示的。

這樣說起來，究竟怎樣呢？視學制度應該廢除嗎？視學者與被視學者之間，本來必定要超越於個人的利害關係之上，而注重於業務的方面；並且在他們的教學關係之下，必須相待以客觀的公正的業務的態度，好像法庭的審判官對於被控訴者的態度一樣，決不容個人的成見存乎視學者與被視學者的關係之間。

(五)教師與視學者的一目的，是兒童的進步

兒童的進步，是教師與視學者的唯一目的。他們無論雙方或單獨，都必定要從視學中去注意那種求得教學的一致，繼續，與完成，及每個兒童的機會均等的努力。每逢突然改變教育的設施與學校行政的組織。有新教師初到校，以及採用新教學原理的時候，都要具一致的目標去指導那個學校行政組織。

(六)教師不能任意選擇學級

設若每個教師都自己去任意選擇她所擔任的學級的教學程序，那麼，學校組織上，立刻會發生混亂的狀態。這樣看來，教學上的一致，繼續，與聯貫，及全體兒童的機會均等，確是學校行政組織上的最切要的事情。

(七)視學的必要性

上面所舉的各點，已足證明視學之必要了。現在我們大概無需乎再舉其他足以擁護視學的強有力的理由來，對於那些反對視學的教師們與她們的同志及那些因視學所費太大而不甘願納稅的人們相抗衡。有些教師所表示的反對視學的理由，應足引起我們對於反對視學與讚美視學的種種意見，用體貼人意的態度加以研究。茲從一個代理教育局長的記事簿裏面把教師反對視學的意見撮要敘述於下：

(八)視學不可碰「技巧」

「我恰沒有預備的時候，視察員倒來視察了；其實那天的情形，真不足以代表我的實在的工作，這種說法，普通是很可以相信的。一個好教師可以這樣說，並且不足視為她的過失。這種情形既不足視為教師的過

(九)教師  
應該反  
省

失，更不能視爲視學制度與視學者的過失。視學者判斷他自己所見到的，他對於他所見到的事，應該照實說明；但是他應該顧到當時一切情形，加以一番考慮。若是教師做得不好，或不能做得好，教師是有權柄去聲明其所以然。教師倘遇到身體不舒適沒有預備等情形，或者寧可不去上課；但是假使視學制度是用『碰湊巧』的方法，她即使勉強去上課，也是不足深責的。教師在疲勞或無預備的情形之下從事教學，他應該對於工作負有完全的責任，她僅有權柄對於她所擔任的功課加以一種解釋去辯明其得失的餘地。

但是教師沒有權柄因碰巧或錯過被視察的機會，就判定視學之功罪。視學者有時對於教師，可以接受她的解釋，而以特別情形視之，加以原諒。假使教師在每次被視察的時候，都不想求人原諒她自己的工作有什麼缺點，那麼，她便可以得到視學者的寬大評判的益處。反之，假使教師屢次不斷的去求人原諒她自己工作的不好，那麼，她會使視學者去判定這個教師是個不明瞭自己的責任而不肯努力的人。任何一個教師，不可以因視學發覺其疏忽怠惰之故，就公然的或繼續的去反對視學；倘使有這種現象之發生，這就是教師的『自己懺悔』及『不打自招』的罪狀。

(一〇)教  
師可以  
要求重  
做工作

假使教師真的覺得她是沒有預備，她應該立刻要求視學者在一定時間爲一種特別的視察，在同樣的工作裏面，可以表示她真能夠做出較爲優良的教學來。凡具有專業精神的視學者，他們必定很贊同的很樂意的來做這種工作。假使在再試的當兒，教師做出好的成績來，便可與視學者以原諒前次成績不好的充分的理由；但是如果視學者因此要求教師無論何時都要自行努力去做較好的工作，也是很正當的。

(一) 視學是預防廢弛

這種重做的結果，顯示着并不是教師能力的缺乏；沒有恆心或決意，才是真正的短處。這種短處，是不能夠長此姑容的；視學者遇教師屢犯這種過失，不加諒解，也是正當的。所謂「直言無諱」(Polite fiction) 就是「視學是預防職務廢弛」(Supervision prevents loafing on the job) 的意思。

(二) 視學員不是偵探者

「當我知道視學者要來的時候，我便十分不舒快，至視學校為畏途。」這顯然的是對於視學的目的的一種誤解。教師把視學者看做「偵探」一般。等到視學與實地批評已經變成爲新進的教師們的完全的訓練時，這種誤解的態度，才會消滅。倘若一個人在訓練時期，不感覺有視學者視察而怕做教師，那麼，她自然的會習以爲常，看出視學的益處，漸漸成爲熱心的努力的教師。

(三) 反對視學常是老年教師們

那些反對視學最強烈的教師們，常常是一般教學最久的教師們，她們以長時間的經驗知道某種學科有某種教科書，她們以視學者更加知道兒童的性質。因此，她們以爲她們不需要視學。這種富有經驗的教師，尤不應該叫「初出茅廬」的視學者去視察們她。

(四) 有經驗的教師們似乎可以不需視學

假使有經驗的教師們再三極力反對經驗較差的視學者去視察她們，那麼，她們求免除視學的希望，我們似乎可以贊成。請讀者注意「似乎」兩字，因爲這是單就表面上而言。就實際而論，一個教學經驗豐富的教師自以爲靠她的經驗，她可以訓練得她的兒童一致的服從她，一致的努力，而對於她又有好感。

(五) 教師必須需要視學的時候

假使這一點可以承認，那麼，視學豈成爲無用的東西嗎？尤其「初出茅廬」的新進視學者豈可以廢撤嗎？假使有經驗的教師，能夠利用機會致力於知識的增進與擴充，她便可以替代「初出茅廬」的視學者而



視學。假使她保持着僅有的經驗，年復一年，依然故我，她便沒有進為視學者的能力，沒有做領導者的資格；同時可以知道，她是非有視學者去視察她，介紹她以較新較好的學識不行的。

更進一步說，假使有經驗的教師，對於其他一切都有長進，而獨缺乏其為視學者的學識，她也必定能夠重視視學者的學識與眼界比僅在數年中獲得某級某校或某學科的學識經驗的人要廣博得多。

(一七) 有經驗的教師對於初任視學員的厭忌

有經驗的教師遇到一個能幹的初任視學員就覺得厭忌，這種教師雖或不肯公然承認，大概當她自己初畢業的時候是稍有所得輒沾沾自喜的，現在反對視學，是站在個人的立場上講話。她看自己的方法，已經成功，用不着再去採用新法。便是必需有視學的最大根據。

(一八) 教師要尊重兒童的需要

兒童今日生活於學校，將來即將生活於社會。他的工作，必需適應將來。教師決不能夠主觀的決定兒童的需要，繼續她自己所熟練的計劃與方法，而不容納感覺不舒適的糾正。學校是為兒童而設的，學校的職能，就是要使兒童成為能够生活於將來的社會，為社會服務，對社會有貢獻的分子。露骨的說一句，這種教師反對視學正如諺語所說：『你沒有權柄來擾亂我的安眠』(You have no right to disturb my slumbers) 一樣。我們沒有權柄去戕賊兒童的天性與需要而阻害其發達的。

(一九) 教師反對視學的原因

教師們把自己的經驗做個立場，來反對視學，正如歷史地理教師要採用陳舊的教科書，因為她已經諳熟這種教科書的緣故一樣。

(二〇) 教

假使我們不原諒那不隨事實的變化而矯正自己的知識的教師，那麼，為什麼她雖經年輕的視學者指

師應該  
自求進  
步

導過改良，而不去改變其計劃與方法，反可以原諒呢？大概情形，就是在於教師在同一地方做同樣的工作越長久，那麼，視學的需要越多。假使有一個教師片刻無間斷的自求進步，那麼，她可以無需乎如她所盼望的那樣常常被人視察；因為她自己一定知道爲着求教學上更大的進步而吸收新知識及採用新方法的緣故。

(二)視  
學員沒  
有常規  
視察的  
害處

「當沒有視學者到我的教室裏面視察時，我是異常的愉快。」這種教師覺得愉快或許有相當的理由，假使所有視學員川流不息的先後到一個學校的各教室去視察，那麼，她愉快的理由就更更有根據了。現在對於這種不歡迎視學的意見究竟是否實在，姑置不論，但是這種情形的發生，可證明漫無規則的視察是不適當的。我們必須承認關於視學員應視察的次數一問題沒有一個人能確切知道的；雖有許多規則與意見之存在，可是無從得到可靠的。

(二)視  
學員視  
察的次  
數與時  
間應先  
規定

一個視學員，應該一月一次，或一週一次，到校視察；或應該有一個以上的視學者在某日視察某一教師，從來都未經過實驗的決定。教師們的確是不要一日有兩個視學者，也不要在一週中每天都有視學者。這種因無視學者來而覺得愉快的事實，就是表示教師覺得在那幾天裏面她的課程表不會被擾亂，她的計劃不會被破壞的意思。假使視學的次數與時間已經規定，那麼，所有應做的程序，便會進行順利而無阻礙了。

(三)視  
察表  
怎樣製  
定

所視察的功課的特性，教師學生及視學者的性情，教師的學歷與經驗，以及其他事項，排視察表時都應該注意，普通決定視察次數的多寡，是按照日曆上星期與月份的分配，規定每星期或每月中之視察的次數。

(二四)視察次數的分配標準

假使不是每日要一個視學者，那麼，應該如何分配次數，才是合宜呢？我的主張，以為凡兩個視學者輪流到校視察，至少須相隔兩天，同一個視學者每距一星期或兩星期到校視察一次。對於這種辦法，好的教師，決不反對的，因為僅可以表現折中的意見出來的緣故。

(二五)視察次數不可過多

「意見」一語，適足以惹起許多騷擾出來；因為如上面所說的我們僅有意見而無事實的緣故。倘使教師們反對說：「我們無非依照官樣文章被視察的，」那就可由教育局長辦公室排定視察工作表，以設法解決這種困難。除掉這種辦法外，教師們因在短時間內被視察次數過多所生的煩擾，是無法避免的。

(二六)視學次數過多弊害

假使視學員們自由行動，各就乘搭火車或電車的利便，準獨排定視察表，勢必釀成教師們所反對的因在短時間被視察次數過多而生的弊害。大學研究院應該就大學鄰近的視察區，把這個問題作一度實驗的研究。

(二七)真正的視學應按表工作

祇有用這種方法，才可求得事實替代意見；但是我們可以說，真正的視學，是不可以反對的。真正的視學，不會因視察太多而煩擾教師；不會在一日之內，用兩三位視學者去視察同一學校；並且真正的視學，能够按表工作，使教師們知道視學者來校視察的時日。

(二八)視學員比較教師們的工作標準

「我的工作，總算得到「成功」的評語了，但是別一個教師以我做了較好的工作，她卻僅得到「過得去」的批評結果。」說這種話的教師，自然相信牠是對的。視學員視察兩個教師的工作要有一種比較標準去測量其孰優孰劣。這種標準，教師們未必都是備具的。假使視學員本真正的專業的精神來做事，他的評

判，必須接受的。教師的活潑與熱忱，最爲重要；因此，即使有熟籌的教學計劃，然而若僅做教學計劃上的單純的比較，仍不能夠證明具有較好的計劃的教師定會去教較好的功課。

還有一件不要忽視的事，最好的教師，也有不好或疏忽的時候。假使視學者發現一個好的教師做了缺劣的課業，那麼，他必須要指出那種缺劣的地方；否則，整個的視學工作，便失掉其價值了。當視學者發覺不好的成績，他必定要照實說出來。這種不好的工作，可以讓做的人有一種解釋或剖明。這種解釋或剖明，是由教師提出，由視學者察核。

一個視學員看見教師的工作不好而照實直說，應使教師爲貫徹她的專業精神起見，歡迎視學而不厭忌視學。若碰巧某天有一中材的教師被視學員認爲以素來天資比她高的教師教得好，這一點就可確切證明這個視學員的公平與幹練。

教師若沒有得到她自己認爲應得的好評，她應該立刻請視學者指出可以使工作進步的方法；容或這種提示，是視學者的心目中所沒有注意到的。視學者們也不無錯誤的地方，但不是視學本身的罪過；視學者們是具有人類通性上所有的弱點，與教師們一樣的難免錯失。

『我願意你給我另一個的試驗，我相信當你沒有視察我的工作以前，我曾經做過比今日更好的工作。』這是有遠大眼光與進取精神的教師的表示，可知她明瞭視學的目標與用處，視學者的真正的友誼，並她從前所信仰的視學者所給她的指導的價值。

(二九)好的教師也有疏忽的地方

(三〇)視學員的公平與幹練的地方

(三一)教師應該自認過失

(三二)一個有遠大眼光與進取精神的教師的表示

(三三)視  
學員不  
可乘教  
師做惡  
劣的功  
課時去  
觀察

(三四)教  
師做不  
好的工  
作是不  
能容許  
的

(三五)教  
師所應  
有的正  
確觀念  
與態度

(三六)教  
師得到  
視學的  
益處的  
表明

在這種情形之下，視學者可很欣悅的把評判姑留待之下次，或在可能範圍之內，他可馬上指定一個時間來容她再行試教。有些視學者主張乘教師做惡劣的功課時去視察。這種視學，無論在道德上在業務的公平上都說不過去的。視學並不是做偵探，從教師方面如同從學生方面或一般的人類方面，我們都能够得到我們所期望於他們的。假使在指定試教的功課裏面，教師顯出她能够做得很好的本領來，那麼，教師與視學者便都可以決定嗣後祇有優良的工作才算勝任。

教師必不能够被容許，或者自己容許自己去做不好的工作。經過一次好的滿意的教學，教師便得到一種經驗去幫助將來所有的功課，自己覺得有一種成功的希望。如此，視學才算完成了牠的固有的職責；換句話說，牠能够使教師成爲更好而更可靠的教師，向成功的路上努力。

「現在請來看我吧！我已經矯正了我的缺點。」這種表示是與上面一樣，也顯出一種正當的觀念與態度來；這種觀念，就是以爲視學是使好的更好，改正其可改正的，懲戒其應懲戒的，並且有準備與視學者合作的態度，以求更好的工作。

這個教師已經自己戰勝困難，並且把工作做好；視學能够更有完全的表明嗎？許多教師，在數學指導工作之下，常具有這種精神，雖然這是不容易看得出來的。那些認視學是有所惠施的人們，自己察覺得他們所得的益處，心中感謝而不出之於口。那些不滿意於視學的人們，反是不住的申述他們的煩苦。後者似乎比比皆是，前者似乎絕無僅有。

(三七) 視學員的  
地位與  
教師的  
關係

「視學者對於我的工作評判，是幫助我得到了現在的地位。」這種教師，是遵守着並研究了視學者批評與指示。視學者在他的報告中推獎她，教育局長得到這種報告，如有較好的位置，必儘先任用，這比什麼介紹書還來得有效。

(三八) 教師對於  
視學態度  
該有坦白  
的態度

那個教師信仰視學嗎？她對於視學曾有怨言嗎？一般的教師得到像這個教師同樣的經驗為數不多，因為她們被視察時，各人對於視察與視學者的舉動很不一致。一個教師得到視學者的指導，而即應用於教學的改進，這不但是伶俐的辦法，並且是存心坦白，精益求精，努力進修表示。至於為什麼同是教師，有些因視學而進，步有些雖有視學而反退步呢？難道說不出其所以然的道理來嗎？

(三九) 教師對於  
視學員的  
感謝

「你的視察與你的批評，造成如我這樣的一個教師。」這是再沒有更誠摯的感謝可以表白於視學者之前了；這種感謝，洵非局外人所可懸揣的。縱或這樣的胸襟寬大的教師真正的承認視學者的幫助是由於視學者對於工作指導的忠實與期望的殷切，給與她以當前的刺激而使之努力；然而教師對於指示與批評的反應，也是值得注意的，應該參考的。因為那種反應，也是造成這種教師一時可以得到她現在的地位所必不可缺的要素。

(四〇) 視學原理  
及其實施  
方法

視學的原理是多種多樣的，牠的實施方法也不是固定劃一的。姑無論現在有些教師們對於視學之攻擊與反對是合理的；然而我們決不能夠因有少數人攻擊與反對視學，就否認牠有存在之必要與益處。如果我們詭譎超越個人均利害關係之上，而專注重於業務均方面，大公無私熱心任事，那麼，視學之田地，實無繁

了。這種實在的情形，現在很快的表現出來；教師對於視學的反對與批評，反而把牠們表現出來的路打開

## 第二章 教學視察的實施

(一) 教學視察是教育局長的普通工作

教學視察，是教育局長的職權中的一種普通工作；可是在事實上，有許多地方，牠僅佔據了教育局長的最少量的時間，引起了最少量的注意。因此，對於視學進行的慣例，現在加以說明，是很有助於這種研討的。同時，我們要知道教學視察，也是校長，特別教師 (special teachers) 及專任分科視學員們 (supervisions of special branches) 的職責。(譯者按：此等術語的譯名，都詳見譯者序言中了。)

(二) 視學的定義

為求教學上之進步，而舉行教學視察批評，及召集教師會議等各點，是視學問題中應加討論的一方面。任何學校行政人員，履行那種職務，實際上就可視同視學者。因此，顧名思義，所謂「視學」就是不論何種行政人員，去指揮監督，以達到指導教學的目的之謂。

(三) 充任視學員的人

視學者就是膺有全部教學工作的責任的職員，充任的人，或是副教育局長，或是校長，或是特別教師，或是專任分科視察員。單級學校，是常常有這種職員，因為在這種學校裏面，教師就是她自己的視察者，她可從談話或書報雜誌的記載中得到與別的教師比較的機會。

(四) 視學

視學的人員，不論其名稱如何，他對於視學總應有專門的訓練，有長時的豐富的經驗，有公正的精確的



員所應  
有的態  
度與技  
能

判斷力，有機智的態度及可以使人欽仰使人悅服的人格。任何機關的職員，沒有一個像視學員這樣需要智巧與機謀的。因為視學員須有不假思索立刻下正確的批評的能力，倘有非議的批評行之有效而不觸衆怒；倘有嘉獎的批評，又能遜而不諛。視學者必須是一種所謂「夫人不言，言必有中」(right word duly spoken)的人物。

(五)教師  
要有研  
究的動  
機與用  
意

有準備有經驗的教師，需要視學者之指導較少。無論是新任教師的人，或老於教學的人，她必定要有研究的動機與用意，尤其要備具有所謂「虛心」(open-mindedness)的態度。那些越有教育的教師，她越會覺得教師必定要虛心的去歡迎視學者的指示與督促，使教育及教學方法日新月異而隨歲月推移的向前進步。

(六)教學  
的新方  
法的介  
紹與採  
用

公道的說，就全體教師們而論，如果有一種相當的理由可以相信新方法總比舊方法好，那麼，對於新方法的介紹與採用，決不發生毫末困難的。虛心坦白的教師們，以百分比估計，縱或不比虛心坦白的視學者們爲多，可是斷定不比他們爲少。

(七)視學  
員不可  
有得過  
且過的  
成見

視學者常因受兩重心理上的牽掣，不求改進，故步自封。他發見某種方法著有成效，便不願採用別的方法，恐怕新的不如舊的適用。此外還有一種情形，就是他覺得有最後決定的權柄，現在不妨「得過且過」(let good enough alone)而不想百尺竿頭，更進一步。

(八)視察  
次數支

其次便是視察次數支配的問題。究竟應該若干時候去探訪教師一次呢？每星期一次呢？每月一次呢？每

題的問

(九)教育局長應該常探訪教師們

學期一次呢？或是每學年一次呢？差不多每個教育局長都是隨意的去定次數的多寡與視察的程序。

對於這一點，有一種最好的主張，就是以爲「教育局長在可能的範圍之內，探訪教師們次數愈多愈好。」縣教育局長們最好每年或每學期去探訪教師們兩次。探訪次數，多寡無常，足以表顯出來他們並沒有一般認爲最適當的視察的次數；同時可以證明視學者們並沒有敦促教育局必行較多次數的探訪。

(一〇)視學員應該有要求增加視察次數的運動

視學者們如果有要求增加視察次數之運動，那麼，各教育局應該容納這種要求；尤其是優良的視學者視察的次數特別要增加，因爲每經他視察後，可使教室裏面頓呈生氣，努力進行。但是僅僅增加視察次數，並沒有意思，因爲做視學者必須要有能够喚起教師們嘉納的表示，及有常常希求視學的願望之次數，才算是各教育局辦理得法之能事。假使在某幾縣證驗了這種辦法是有效的，那麼，副教育局長們大概是要參加這種合法的組織去做視察的工作。

(一一)理想的視學次數與制度

理想的視學次數與制度，應該是可以准許視學者每學期內每日的每點鐘，去視察所有的教師們；如此，則教師所有的工作都可以視察到，評判到，而且教師也能够每點鐘都得到視學者的視察。實際上，雖然這是合理的專業的次數限度及減少視察時間的變異，然而恐怕沒有一個視學者能够做到這種理想的制度。假使我們記好這個最高限度，那麼，便會容易做到使視學者們有充分的時間與充分的自由去視察他們所應視察的及多數人所願視察的。

(一二)視視學者每入一教室視察，要注意教室中各種的情形，視察教學工作及指定作業與研究的指導。從這些

學員入  
教室時  
應注意  
的事項

觀察，便可以推知該校教師與學生的關係，並可窺見該校情形之一斑。有時候這些視察大可供後日的參考；有時候可供批評工作內容的意見；並且這種意見，又可以介紹與教師，或者在通知教師之前，可以呈報於教育局。

(三) 學校制度  
與視學  
員的實  
施方法

這種事情的實行，常因學校制度與視學者們的實施方法之不同而有差異。在有些制度之下，教師除得到工作上各種不同的方法的指示外，別無所聞；這種所指示的方法，不消說總以為較好的。在有些制度之下，是用一種表格，預備許多問題，視學者查核教師的工作，由六十個到一百四十個問題，記以「是」或「不是」，或用相當的文字記出視學者的評判，並且力永簡要，以免費事。

(四) 視  
學記載  
的價值

對於這種辦法，過去與現在，都有反對的人。但是無論如何，這種記載，是告知教師，以視學者的意見，並且為視察留一種實體的資料，供日後的參考與研討。

(五) 視  
學員與  
教師的  
會議

有少數學校的制度，藉視學者與教師的會議，以傳達視學者之評判。這種視察後之會議，是使視學成為有幫助有意義的一種最好辦法。假使視學者們大都認識了這種重要的制度，並且承認牠的價值，那麼，我們應該極力主持需要這種會議制度去佔學校時間之一部份。

(六) 會  
議的時  
間

這種會議，往往是很急促的，即僅僅在休息的時間，或者在散學以後，急促的舉行一二次短時間的會議罷了。所以視學者沒有充分的機會把他所想到的看到的，弄得有條理；教師也沒有多時間去組織她所想到的以與視學者將要介紹的意見相類化。

(一七)會議的目的

適當的視學，必定要抽出一定的時間，去舉行這種會議，才能不使視學者們與教師們加重煩累與濫費他們的時間與精力。他們的目的，是在於教學的改進且與兒童以福利的。這就是說務使兒童的努力是富有生產力的；他的時間，是消費得有價值的；他將要以最少的時間，獲得多量的學習。

(一八)會議的結果

倘使這種會議能够做到如上的結果而無弊竇，那麼，便很容易得到教育行政機關當局的同意，聘定必需的代理教師，當正式教師去參加視學會議的時候，便可以替代其職務。

(一九)視察前會議的重點

從各種情形看來，比視察後之會議更為重要的，便是視察前之會議，尤其是會商那些新試教或沒有經驗的新進教師的會議。古諺說得好：「一噸之預防，是勝過於一磅之醫治」(An ounce of prevention is worth a pound of cure) (譯者按，這語就是中國古語所謂「禁於未發之謂豫」的意思。)若拿這一句話來形容新進的或沒有經驗的教師，再好沒有了。

(二〇)視察前會議的價值

在視察前會議，討論教師的計劃，使她明瞭這種計劃及其步驟的理由，可以預防許多挫氣的失敗。這些失敗，還是僅限於視學者所發現到的；此外還有許多失敗，是為視學者所不能夠看到的，因為他祇在教師失敗之後才能夠發現，而不能夠預料其他的。

(二一)開學前教師研究會

無論如何，這種事實的重要是可以承認的；開學前的教師研究會，就是一種好的制度，留意防止教學上的一切錯誤，比較錯誤以後，再去矯正好得多。倘使視學時，介紹新書，新方法，新研究等等，而不定時間在教學開始前先會商新舊教師們，那麼，就失掉了機會去榮顯視學的作用及表彰視學的重要。

(二) 普通教師會議  
與個別教師

(三) 視學員發表意見  
應該有分量

(四) 視學程序  
的方式

那種普通的教師會議，不能達到這種目的。個別教師差不多從沒有做到這一層。倘使各個教師都沒有做這一層，並且由此好好的開始工作，那麼，就不能够收有最圓滿的而且最有成功希望的結果了。

視學者在長期或短期的視學中，觀察教師的工作，對於工作的價值，擬定一種意見，再去評判別一個教師或是別的學校。教師可以知道視學者的意見，得到視學的益處；倘使視學者沒有改正的意見去指示，他或者不說話，因為恐怕爲着頌揚而反損壞了教師。有一位教師曾含着淚對新的教育局長說：『我從不知道前教育局長對於我的工作有何意見，因為他從來沒有對我說過關於我的工作的話。』其實前教育局長常常對外發表過，這個教師，是他自己同事中最好的一個；不過她沒有聽到罷了。

視學程序的方式，甚屬多端，無須縷述；若要詳述，那麼，勢必至非把每個步驟上的一切程序盡量的敘出來不可。但是上面所陳述的種種程序，已經足資視學實施的應用，使牠去探究那一類工作是教師們所做的，並使視學者去擬就若干意見，供評判那種工作的價值之用。這並非視學制度所能成就的全部工作。牠所應該成就的也不止此，並且我們可以很喜歡的添一句，現在有許多地方的視學者所成就的，也不止這麼多。

### 第三章 視學員

(一)視學員的資格與條件

視學上最重要的一件事，就是視學員。這樣一來，在每級學校，或每種學科的視學員，究竟應該具備什麼資格與條件呢？

(二)充任視學員的人

對於這一點，常發生許多誤解。此地我不妨再複述一下：視學是一切教育行政人員的職責中的一種任務，因此，教育局長，校長，特別教師，專任分科視學員，以及教師自己或助教師，都可以做視學員。

(三)教學視察的目的

教學視察的目的，是在於要褒獎應受褒獎的成績，指導可以改進的教學；教師們互相視察，找到教學上同意之點，相與激勵；或注意相異之點，找出問題，共同研討；然後擇其善者而從之，這才是真正的自己視察。

(四)視學員的身分與資格

視學員的身分與資格，是最重要的問題，讓我們先來研究一下罷。從教師們的資格條目上看，視學員必須備具好教師應有的品質與條件；但必高出教師一籌，且有十分的自願活動。

(五)視學員是教師們的模範

教師是兒童們的永久的模範，視學員不僅是兒童們的模範，並且是教師們的模範。心地的篤厚及態度的文雅，是視學員首先應備的品質與條件，如此，他才能够任何學校或任何教室裏面都受人所歡迎而得

一重司青內京解。

(六) 視學員應抱定樂觀主義

視學員更要抱定一種樂觀的態度，先評價好的地方，然後再來認清不好或不滿意的地方。言詞的和藹，也是指導矯正時所必需的。最大之憑藉。這並不是說一味姑息或遇見應立受懲責的情事，而不肯出之於口，也不是應當嚴厲作責的時候，而反輕易放過。

(七) 視學員所應有的態度與進行的程序

視學者的激勵，正如和暖的春光，使人們孜孜不息的向前活動；專事批評的視學者，正如凜冽的寒風，使生活的活動僵凍起來。視學的其餘情形，態度與進行的程序等都很好的時候，上面所說視學的每種效果發生與否，是不一定的。視學者所有幫助鼓勵的態度，應該有意的與糾正過失的決心相聯絡。這些事情，都不會是彼此自相矛盾的。

(八) 視察的結果

在不同的情形的環境裏面，視察的結果，正如春夏秋冬季候之不同，差異很大。在視學上，我們必定要有持續的精神，坦白的希望與渴望，在成功的基礎上，去精益求精。

(九) 視學員與教師的稱呼

爲着一定的理由，視學者常被稱爲『他』(he)，教師常被稱爲『她』(she)。視學書本上的長時間的繼續的討論，是需要有一種定義的術語，免得贅詞解釋，佔據篇幅。但是從視學本身看起來，我們並沒有一定可以稱視學者爲『他』的理由。爲什麼呢？因爲在小學初年級及特殊科目的方面看起來，視學者也不乏可以被稱爲『她』的人的緣故。不過就一般而論，差不多所有的教師，都可以被稱爲『她』；因此，以『她』稱教師，而以『他』稱視學員。

(一〇) 初

爲着最充分的理由，女人已經得到了初年級的視學的獨佔特權。同樣的理由，所有小學教師，都是女子。

年級的  
視學員  
與教師  
是女師  
的獨佔  
特權

女子有慈親的態度，她們的教養，撫慰，或是幫助的態度，與男子那種保護的態度顯有分別。兒童初離家園入學校，需要女性去扶助他，使從家庭生活，漸漸轉移到學校裏來。惟有母性的慈祥，可以使兒童從家庭移入學校，沒有恐怖與痛苦。因此，視察這班教師的視學員，以女子為最合格，因為女的視學員，不獨深知兒童的本性，並且深察女的小學教師的觀點的所在。

(二)視  
學員的  
性別問  
題

論視學的人們，從來鮮有把性別視為小學視學員的資格之一。其實小學視學員，必為女子。這種事實，已經圓滿的實現，如剛才我在上面所說過的。但是大多數中學校視學員，多屬男子，這是大概因為中學校長多為男子的緣故。

(二)大  
學為什  
麼沒有  
視教學  
導

在大學裏面，向沒有教學視導這回事，年長的與青年的教授們，大家以為他們都是精通所教的學科，照傳統的信仰，祇要有某學科的知識便能教授，至今尚無人懷疑而加以批評，因此，現在普通的大學校長從不想到為改進教學起見，去視察教授的教學；至於普通大學學生，雖受教授教學不良的影響，感覺困難，也不想利用教學視察，去謀改進。

(三)大  
學的  
申訴  
的

實在的，大學教授不良的時候，校長所得知道的，僅限於學生的申訴；所謂大學教育的專業道德，從很古的時候早已使教授們成為其所屬學系內唯我獨尊的人物，並以講學自由做護身符，來阻止一切對於教材與方法的批評。

(四)平

倘使我們的教育的平民化的性質，一旦能夠完全感化了大學教育行政當局們，那麼，到那時候，這種中



民主主義  
的教育應  
該需要

(一五)男  
子爲什  
麼不願  
當視學  
員

(一六)視  
學員的  
性的差  
異可以  
決定學  
級及年  
質的性

(一七)視  
學員必  
須有各  
種普通  
教育

(一八)游

世紀的態度，必將矯正過來。這種平民主義的教育一經實行，那麼，大學視學者，必定需要男子去充任。因爲倘就視察大學教學所需的總人數而言，女子中具備從事這種工作應有的教育與學識者爲數太少。

專任視學員多爲女子，雖則許多女教師，都願意男的視學員來視察。這是因爲她們沒有認識視學的真正價值，也沒有向教育局方面去要求視察，因此，視學的新俸不能夠提高，男子便不願去幹視學的事。此外還有一層，就是男子們普通都缺少忍耐性去幹細微的工作，而女子們普通都是很耐勞刻苦的去幹細微末節的事情。

這種差異，是隨性的差異而存在的，我們必定要根據這種差異，去決定某種學科及某年級或某階段的教學，宜乎男的去視學，或是宜乎女的去視學。現在已經公認了，女子是最好的小學視學員；其他特殊部份的視察，也將漸漸兒指定歸女子去做。女子的本性，對於評人論物，常常是偏於感情，而忽於理性；要是她們不經過訓練與實習，去發現個人的利害關係是應該拋棄，而用診斷者或法官的公正的態度與精確的眼光，去認識業務的價值，那麼，必定會影響事業最後之成功。爲什麼男子多具這種能力與品質，用不着加以解釋，但是我們必須從視察工作的分析，去認識這種事實。

從教育上講，視學員必須有各種普通教育；這種普通教育，可從大學文藝科之課程中得之。現在所有或大多數的視學員們不能夠合乎這種必需的條件這回事，實在就是需要更多學問上的準備的佐證。

游歷研究與參觀現代的學校，也有詳述之必要。游歷可使胸襟闊大，度量寬宏，成爲純正的人物，對於視

歷史研究的必要

(一九) 視

該有研究的精神

(二〇) 視

專業的訓練與經驗

(二一) 養

優良的視學員的必要

(二二) 視

學員的一個基本條件

(二三) 視

學員先有見習的必要

學員有極大的價值。其次，視學員對於所視察的一切知識與教學法，都須有特別的研究。

最好的視學員們，在大學與研究院畢業之後，常繼續他們的學生精神，研究他們所視察的範圍內及其同性質的各種問題。

迄於今日，視學者所有的專業的訓練及經驗的多寡沒有一定（現在的各大學已有設法補救這種缺點的）。此刻視學的專業準備中，普通視為最需要的就是優良的教學經驗。

認視學者應有更好的資格的就是最好的視學者自身，沒有人對於這種期望比他們更為殷切的。他們痛恨他們缺少對於所視察的特殊範圍內的完全的知識與教學的練習。惟有成功的教師們，去充當視學員，視學才可以颯興起來。大學校正在力謀救濟這種情形，養成合於良好視學的條件的視學員，這足以證明視學前途，實有無窮的希望。

假定在某種範圍內，或者在某個階段上的實在教學經驗，視學看牠是一種基本的條件，那麼，我們的視學員，也必須在這種範圍內，或是在這個階段上要人去視察。當候補的視學員在某種範圍內，或是在某個階段上尚未負起單獨的責任以前，他必定先有見習或視學訓練，或者與一個已經受過訓練的視學員聯合視學，互相比較各自評判之價值的時期，以資練習與研究。

這種方法，當然是與教師在見習時期的訓練相並而行的。教師們的必須經過這種見習時期，未見得比視學員們的必須經過這個見習時期，有來得更重大的需要。評判的理想與標準，須從應用與比較研究中得

來。否則，牠就無從求得的。價值的正確與否的估許，必須由與有經驗的視學員，或許判者的比較，來證明其正確程度。

(二四)視學員的知識範圍

視學員又須從業務的眼光去認識他所觀察的知識之範圍與階段，正如教學方法與實施的歷史與哲學，要有一定的範圍與階段之存在一樣。視學員的視學方法的知識範圍越擴大，那麼，對於視察的實施的價值評判，越會得到正確。唯有對於方法與實施，有豐富的知識的視學員，他才真能夠對於教學的變化與進步，為適當的指導。

(二五)視學員必須有視學工作的道德

視學員又必有視學工作的道德。雖然這種主張，不能夠說是確定的堅信的，但是這樣的道德，總是存在的。專業化視學的進步時期，雖未到臨，然而總有到臨之一日；但是當牠未到臨以前，每個視學員必定要在視學上實行一種道德的個人的規條，因為他的視學工作，本來是在人與人的關係上。教師是視學員的有力的事業上的姊妹，這種骨肉的情誼，是不可忽視的，不敢加以鄙夷的。

(二六)視學員為教師成功的淵源

視學員必定要知道在他的工作境界內有幫助教師們與感動教師們的方法與學問的淵源，並且必定要能夠使教師們願意的知道牠，而且樂意的去學習牠。什麼是適合於精幹的教師，什麼是適合於不精幹的教師，這就是賴視學員用正確的判斷，去擇決，去介紹。至於一切教師會議，視學員無論為公的或為私的，必須要完成這種知識與願望計，加入這種種會議去做一個領袖與指導者；如此，則世界上向上有為的教師們的最大努力，都可以變成為被他所視察的教師們的容易成功的淵源。

(二七) 視學員應該明瞭學校的狀況

視學員視察學校時，必定要能够明瞭該校的狀況。根據他所目睹的那校正在要做的或正在進行的事實，他就能夠斷定在他未曾目睹這種事實以前，這種事實有發現的可能，或者已經發現過的。一個學校，若在視學員來校的時候，沒有紀律，那麼，牠在視學員不到校的時候，決不會有紀律的。

(二八) 視學員應該權衡輕重大小而進行

其他情形，大概與此相同。對於明白視學工作的性質及直接的知悉這些情形的視學員，這個問題，是已經爲他所了解的，便用不着我們再來擴大的去研究。至於那些漸趨於善的情形，也必需注意到的。視學員必須從他所見到的情況，權衡其輕重大小 (Size up the situation) 不要釀成許多錯誤，尤其絕對不可鑄成什麼重大的錯誤。

(二九) 有良好的訓練與經驗的視學員

假使視學員受過良好的訓練，富有良好的經驗，那麼，他必定不難分辨什麼是偶然的，什麼是常有的，什麼是一時的破綻，及什麼是固定的習慣。視學員又必定要爲自己預備若干問題從答案中去弄清那些曖昧模糊或有雙關意義的狀態。

(三〇) 教室的行動

當視學員進來的時候，一個很嚴肅而且具有紀律的教室，可算是一個有圓滿的訓育的教室，這種訓育是學習的，而且正在練習自治。如果不然，牠或者是教師剛剛處置了一個犯規則的學生，其餘的學生，恐怕再觸着教師的忿怒，因此維持着肅靜。這兩種相對照的事實，是視學員的經驗中所常有的，隨處可以遇見的。

(三一) 視學員對於教室的行動

視學員對於教室中正在進行的任何事實，是否有合於學校目的的價值，他必須有極快的認識。他必定要神速的去探察教室中的動作，而且決定牠是適當的，或是不適當的，或是有疑問的。沒有決定的能力，在視

察後之會議中，必將引起教師的質難。

(三二) 認極快必須的  
(三三) 認極快必須的  
(三四) 認極快必須的

視察時，對於每件事物的品評，必定要使教師悅服，相信視學員實在知道這種工作，並且知道教師剛才  
是怎樣進行的。假使視學員忽視幾件細微瑣碎的事，使教師以為他對此實不知道，或是已經看見了，而不認  
牠是缺陷的地方，那麼，對於教師，必有極大的損害。

(三五) 認極快必須的  
(三六) 認極快必須的  
(三七) 認極快必須的

假使視學員未能嘉獎應當嘉獎的教師，沮喪又是必然的結果。許多被挫氣的教師們，會忿忿作不平的  
說：「努力有什麼用處呢？他橫豎不來注意我！」周詳的視察，及對於嘉許與矯正同樣的精密的注意，是視學  
員的工作程序上所必不可缺少的條件。

(三八) 認極快必須的  
(三九) 認極快必須的  
(四〇) 認極快必須的

同情，同感，及為教師作設身處地着想，是視學時所必具的要素。這並不是偏講感情的愚妄，不是沒有價  
值的，也不是對於每件事每個人，加以過分的頌揚。這兩方面的態度，都是有害無益的。

(四一) 認極快必須的  
(四二) 認極快必須的  
(四三) 認極快必須的

無論在什麼情形之下，教師總是每每只看到她自己的利害關係的方面。視學員必定要以督察員的遠  
大的眼光，長時間的經驗，及對於業務的準則應有的深刻的認識，去兼察教師的態度與業務的方面，引導教

(四四) 認極快必須的  
(四五) 認極快必須的  
(四六) 認極快必須的

師得到一種愉快；那種愉快，是教師由無論在教課或練習的時候所實現之更大的結果上得來的；或者引導  
教師得到一種後悔，那種後悔，是教師為她對於自己所期望的結果僅達到其一部份而未能完成所發的。

(四七) 認極快必須的  
(四八) 認極快必須的  
(四九) 認極快必須的

復次，凡值得嘉獎的，便實行嘉獎；尚屬疑問的，便提出必需的及徹底的審查；應該懲戒的，便按律懲戒；及  
給與以指示，使牠改良等等，也都是視學員為教師設身處地上的程序中的一部。

(三七)視  
察後視  
學員與  
教師的  
商討

視察之後，教師與視學員，必指定時間，爲商討的談話，及對於視學員的觀察，指導，糾正，加以詳密的討論。但是我們可以說，許多視學，是沒有注意到這一層的。視學者們不肯餘下這段時間，教師們也沒有時間來顧及這層。其實在課間休息，散學後，或是星期六，都可以舉行的。視學本身及視學者們對於這種短處，實不能辭其咎。假使視學者們從頭在視察會議中就主張有這種關於視察的補充物之必要，那麼，各教育局及各地方，必定早能夠看得清楚，必定允許必需的費用。促進公立學校有效率所必需的經濟，地方必當負責。但是經費之擔負，祇須先證明其必要，並且證明明經費籌到後，一定能辦到，不致所得不償其所失的。

(三八)視  
學員與  
教師會  
同議的  
時間

視學員與教師的會議，以在學校有課的時間以內舉行爲妥。所得的結果，便是教學的進步。譬如師範學校是爲訓練師資而設立的；至於教學員們要求召集視察會議及教師們證驗了這種種會議的結果，是在於得到了更好的教學，勝任愉快的教師，及兒童更大的進步的時候，這種種視察會議的日程與時間，必須要規定的。

(三九)會  
議的步  
驟

在視學員與教師會議中，我們就達到視學工作的『華而實』(Flower and fruit)的時期，其他進行的一切步驟，是必須爲這種會議有所準備的。我們的許多視學工作之所以沒有效果而遭失敗，就是完全因爲缺乏這種討論的會議的緣故。在此會議中，視學員明瞭教師的計劃與目標；推薦及獎勵良好的教學，並且可以保持做到最好地位的實施；對於有些問題，提出若干題目及指示若干對照；那些問題，是教師遇着有人給與以正確的方針，她自己能够去改良的；並指出她所以會做錯及得不到結果的弱點與過失等等。

(四〇)直  
接陳述

更好方法的直接陳述，有時也是必需的；但是愈靈敏的視學員與愈優良的教師；他們待解決的問題也  
就愈多；因此，教師以自己探索思考而得的長進，比視學員的現成的意見好得多。

(四一)視  
學員與  
教師關  
於「齊  
讀」複  
習的一  
個例子  
的討論

例如視學員看見「齊讀複習」(Concert recitation) 在重複三次之後，僅有極少數兒童能够自動  
的注意與努力，那麼，他與其說：「不要讓兒童們複習超過三次，」不如勸教師去注意究竟要重複幾次，她能  
够維持兒童們自動的注意，並樂意的參加。這樣一來，教師便從此去研究齊讀複習的方法。

(四二)教  
師對於  
第二次  
「齊讀  
」複習  
的答覆

這位視學員第二次的視察，發現了齊讀複習，已經從五次減到三次；並且那位教師答覆前次會議中視  
學員的設問，說當「我注意全班兒童時，我不久發覺我不能够保持他們的注意，也不能够得到他們對於複  
習的自動的努力在超過三次複習以上。」

(四三)視  
學員所  
必須備  
具的相  
當的資  
格與品  
質

視學員必須備具相當的資格與品質，足以使教學更好，使兒童們與教師因工作成功而更快樂，倘使遇  
到教師工作欠佳的情形，也不要使她覺得枉受卑屈致傷她的感情。譬如外科與牙科醫生，能够以高明的手  
術，助患者而無傷；至於教學視察，也應該努力的去採用能够達到至上成功的準則。

## 第四章 視學不宜惹厭教師

(一) 惹厭與游勵

許多所謂視學工作，非但不能感化教師，反致引起教師的厭惡。這種事實不是美其名爲視學就能夠掩蔽的。譬如貼一標籤在一件東西上面，不能夠使牠就變成籤上所標明的東西，無論視學是這樣的，「肉豆蔻」也是這樣的。視學的流弊很多，最普通的就是僅注重形式上的參觀，妄自尊大，而徒使教師們覺得沉悶厭惡。

(二) 刺戟的缺點

教師們用彼此間互相醜詆的種種論調來表露這種厭惡。這裏有一個隨惹厭教師的視學所引起的普通呼聲：『像這樣的也美其名曰視學！他從沒有貢獻更好的意見與辦法來代替他所懲責的事情。』

(三) 視學員應該養成「泰然自若」的態度

教師們中怕視學員的降臨的，差不多就是常常被視學員的視察所惹厭的。模範學校裏面的試教練習，應當使教師每當視學員來的時候，能够慣於「泰然自若」(self-possession) 的態度；否則，也應使見習的教師，早不加入教書的職業。

(四) 教師視察的須要理由

學校制度使教師人數天天增多，須被視察的教師因之勢必增加。若衆多的教師們都能够達到同一的結果，非有視察不可。凡教師害怕視學員，大概是因爲她們對於功課，教學法，與教材，沒有相當的準備。



(五)教師害怕視學不如自認所如

在這種事實之下，固無怪其害怕，可是教師若要力矯此弊，恢復她的令譽，她應該立刻坦白的解釋沒有預備的原因，並且請求第二次的視察。在這種情形之下，她也許覺得羞慚，並應當覺得羞慚，但是不必害怕的。凡屬心地光明具有人性的視學員，必定很歡迎這種自認短處的誠意並求改進的決心，而肯重受視察的教師們。

(六)好的視學所必需的設備

好的視學，有三種必需的特徵：「良好教學的嘉獎，不滿意的教學的懲戒，及改良方法的指示。假使一個視學員完全觀察不到教室裏面有可以嘉獎的地方，必定是他自己犯着某種重大的毛病。這也許是由於他自己生理上，心理上，或道德上的缺陷。這也許是由於他自己有一種無謂的憎恨，驕傲成性，或自信太過，以為他的視察是百發百中的。這許多情形，同是引起厭惡而非一種感化。嘉獎必定是要出於誠意的，並不是僅憑一時的高興而加以獎許的。

(七)視學員所必需的策略與能

凡是受嘉獎的事情，必定要使教師認識其所以值得嘉獎的原故；否則，教師對於視學員的評判或誠意，馬上失掉了敬仰。僅是巧言阿諛，是不足以濟事的。良好教學與上等品質的明察，努力而得的效果的認識，及引導教師向幫助的源泉進行的志願，這三種條件，是在推薦教學程序上所必需的策略與權能。

(八)視學員怎樣得到教師的尊敬與信

有此三者，然後可以得到人們的尊敬與信任；又可以用摹倣與競爭激起教師自求瞭解，自願學習，並且跟着更好的方法向前努力而進行。若是不能够在相當的時機，作合理的褒獎，那便得不到教師的尊敬與信仰，縱非絕對的惹厭教師，仍是徒然使她灰心失望。

(九) 視學  
引起  
教師的  
厭惡的  
原因

教師如同視學員一樣，同具一般的人性，最好是能够得到一些頌揚與贊許。在當嘉獎的時候而不嘉獎，實足以表示視學員是不明瞭的，不精幹的，不辨良莠的。這都是引起厭惡的原因。教師既已視視學員是不明瞭的，不精幹的，不辨良莠的，自然不視他是可以尊敬的。因嘉獎而得到的感動，發生興奮，是使教師增殖無限的教學上的力量。

(一〇) 遊  
勵的必  
要

僅有視察而不加鼓勵，便是壓迫與挫氣；視學員到學校視學，啞口無言，不置可否，便是犯了這個毛病。他以為教師必定會明瞭他對於工作不加懲戒，便是一種默示的滿意的批評。這是完全出於一種誤解。

(一一) 對  
於不能  
嘉獎的  
教師的  
補救辦  
法

倘視學員去視察一個學校，沒有看到一點值得嘉獎的地方。這個學校是固然不良，但是視學員仍須去視察牠，並且談到她的時候，須帶些嘉獎的口氣。假使對教師的談話有困難或是不可能的時候，視學員可以設法用寫信來傳達；如此，教師才會真正的明瞭她的努力是有人知道的，斷定努力是一件有價值的事，往後更加注意起來。

(一二) 當  
面討論  
的必要

視學沒有當面的討論，也常常是使教師失望的事。就是視學者們有觀察與批評的筆記，也常常因記載不明，致使教師不快，她深怕她是沒有為人所知道的。

(一三) 視  
察前會  
議的利  
益

假使視學者們覺得在視察前與教師會議的時間，是消費得有意義的，便可以免除許多從視學而發生的刺戟。視學前的會議，比關於教案問題的一次或數次講演，更能使教師認識良好教案的必要。

(一四) 視

教案在課前定妥，或者在教案內包含着視學員的各種指示，預備在視學員所視察的功課裏面來用，那

「同感」的  
必要

(一五)由  
「制裁」  
感到感  
化

麼，教師與視學員的意見，將在不同的基礎之上，達到殊途同歸的境地，這種共同擔負的責任，必能够使雙方有更同情更寬容的評判。使視學的業務中，充滿着「同感共鳴」(fellow feeling) 由居高臨下的官場品級的關係，進到富有活力的人類關係上來。

總而言之，有獎勵，有懲戒，且能够導之以善的視學，才配得上說是感化。一言不發，或是僅有懲戒而無指導，或是不在視察後與教師開會討論工作的優劣及視察前爲心有餘而力不足的教師開會商討教學的進行，這都祇可說是引起厭惡。從後者改變到前者，是個個視學員可以做到的事，所有的教師們正在希求着渴望着這種改變早日到臨哩。

## 第五章 視學應該激勵教師

(一)現在  
說還有  
視察學  
無用是  
嗎

(二)視導  
是一切  
事業上  
的所需

(三)學校  
視察的  
價值不  
能由提  
高的理

學校的設有教師，遠在視學制度與視學者產生之前；現在，還是有人以為教學視察，是學校組織中無用的部份。所幸這種不信仰視學的意見，已經被信仰視學的一派壓倒了。

我們知道，無論工場，製造所，大農場，以及大規模的營業所，沒有一樣不需要監督的人為之計劃，並且要他們去指導做工的人。這是目前的一種趨勢。在任何事業的方面，假使像許多學校視察這樣稀少，每年不過一次，那麼，未必比那許多學校視察有較大的價值。如果要使實業上收到效果，必定要有視察這件事時時刻刻去指導工作的進行，並且必定要跟着視察規則去考查這些規則是否切實施行。

為什麼學校視察，不被人視為更有價值呢？其唯一的理由，就是因為這種活動，沒有認真的去幹，有名無實，不過官樣文章罷了；正如農場的地主，每年僅視察他的農場的包工頭一次一樣，真正的視察，沒有人去幹。假使這個農場的包工頭是一個沒有經驗的農夫，對於農作，沒有相當的知識；在他的監督指揮之下的產出與收成，必將毫無希望的。教學視察，類似這種情形，真是數見不鮮。

(四)教師  
實在講起來，對於被視察的教師的資格，加以嚴格的一定的限制，是沒有用處的。在視學中可以發現視

的資格  
問題

學上有一種主要的需求，就是無論何種學校組織下之教學團體，必有具有各種不同的資格的教師，去分擔她們的工作。假使能將一種組織下所有的教師們中挑選出來，使她們表現相同的經驗，相等的準備，並且在這種經驗之下做出相等的視學工作，那麼，祇要很少量的視察就夠了。

(五)教師  
的資格  
差異的  
領域

這種差異的領域，常常包含着從沒有經驗而富有希望與渴望的新進教師到那些有二十年或是更多時間的經驗的老練教師。欲使在教學能力差異極大的教學之下的兒童們，得到均等的機會，實在是視學中最困難的工作。

(六)視學  
的數量  
及質量  
問題與  
教師與  
賦差異  
的問題

準備最少經驗最淺的教師們，自然需要視學員較多的指導。反之，準備最多經驗最深的教師們，自然不用視學員多量的幫助。教學視察之量與質的問題成爲更複雜，實在是因教師們稟賦的差異所致。

(七)視學  
在一切  
學校上  
的所必要

每一種組織之學校，必有教學視察；每一個教師，也必有與視學員接觸的機會。欲達到任何種組織之學校的目標與目的，實現牠們的各種理想，捨視學別無他法。那種種相沿成習的方法，謀教師與兒童雙方時間的經濟是每種組織的學校各自不同的。因此，假使我們要統一目標與目的，並使大家聯絡起來同向一個共通的計劃進行，那麼，將來必要賴一個人用智慧去擬定共通的計劃，製定一種最大的目標與目的，可以適用於各種組織的學校。

(八)視學  
對於一  
切教師  
的所必需

假使由每個教師自己去選擇她的功課與教科書，那麼，教育的目標與目的，必將紛亂起來。照這樣看來，視學真是必要的。既然有了視學這件事，那麼，辦公處的設立，公務員的任用，自然是事實上必不可免的事。視學

員在剛才所說過的各種情況之下，去幫助各個教師，必定要有豐富的準備與知識，並且要附以備具有主要行政長官的辦事手腕的條件。

(九) 中材的教師對於視學的關係與態度

假設一個中材的教師，有普通知識與專業訓練，並且有相當的教學經驗，她對於視學的關係是怎樣，她對於視學的態度是怎樣呢？這是不待言的，她必定是虛心坦白的。就教師所具的學識與所諳的教學方法，視學定能設法改良增進。

(一〇) 新舊教師更需視學

對於新來的教師，更要幫助她達到同一的目標，使她知道主要點之所在。在任的熟練的教師，便須由幫助以發現新觀點，找到新的適合的方法，來改進舊有已成的方法。

(一一) 視學員與教師應該常變換新法

視學員與教師，切不可為舊有的慣用了的方法，是常常可以滿意的。假使照這樣做去，那就表示他們太沒有新的發現與新的適應了。如果想要教師，視學員，與學校，都有長進，那麼，必須有機敏的感覺與頭腦，常常去發現校外一般生活的變化的情形。這種需要方法與計劃的變化的理由，是與那些不需要改變的方法與計劃一樣相同的。

(一二) 由「字母讀法」變換為「句子讀法」的一個例子

譬如兒童學習讀法，在一八〇五年的時候還是採用「字母讀法」(alphabet method) 現在便採用「句子讀法」(sentence method) 了。讀法的學習，是前後一樣的，但是機敏的教學與視察，發現了一種原理；思想的單位是句子，發音的單位，才是字母，因此改變讀法教學的方法了。

(一三) 教

更有一種條件是教師所必需有的，就是要有誠意的去接受並且勉力的去試行視學員的指示的志願。

師應該  
接受與  
勉力試  
行的視  
的志指

(一四)成

功的教  
師會傳  
述視學  
員的指

(一五)教

師對於  
視學員  
的指示  
的正當  
的反應  
是什麼

(一六)視

學員不  
願該像  
軍隊的  
長官有  
的令必  
行的

(一七)教

師有改  
正視學  
員的指

視學員視察了最好的工作，他可以將他所觀察過的這種優良的成績向教師們轉述與介紹，因為最好的理想的傳播，可使整個的組織的學校內容，更加豐富起來。真切的信任視學員的良好意見，相信他可以給與有幫助的指示，用全副的熱情去接受他對於教師必能够得到他的指示的益處的潛隱的信仰，這就是虛心坦白的表徵。決意去試行，並酌量修改視學員的指示，要這樣，視學員的指示才真能够適合教師與學生們的需求等等，是教師在視察之下的第二個條件。

當教師對於視學員的指示，做到滿意的成功的適應時，她必定會將這種成功的消息，為同事們轉相傳述，因此，學生們，教師，視學員以及視學的本身，都會得到一般觀察的與評論者的幫助與稱讚。

什麼是教師對於視學員的指示的正當的反應呢？是否要因為假定視學員所知道的比教師多，而採取絕對服從的態度呢？若是這樣，那麼，教師會不會被人們為配置有發條與彈簧的自動機呢？視學員把發條與彈簧一拉，那麼，教師便跳躍起來，發出嗚叫的聲音，來模倣這種美妙的聲調。

當然，這種說法，是令人捧腹的，但是實際上教師們對於視學員們的指示的反應，沒有更可笑的。我們姑且說，視學員是依靠於他比教師有較長時期的較廣博的經驗，從遠大的觀點來指導或指示教師，那麼，視學員的指示，豈可以像軍隊的長官一樣，有令必行嗎？

再換句話說，倘使教師接受視學員的指導與指示，但是因為她熟悉學校裏面的各種情形，並深知各個學生的性質，那麼，她有沒有特權與權利——我且再問一句，這是不是她的義務——去把視學員的指導與

示的權

(一八)教

師有對  
兒童們  
表同情  
的義務

指示稍加改良或修正，以求適合於各個兒童的天性呢？

同樣說法，如果視學員儼然變成爲一個嚴厲的軍官及一個機械工程師，那麼，他會使教師走入歧途，不是叫她做傀儡戲裏面的一個木人形，就是叫她做雙簧戲裏面的一個演手藝者罷了。原來對於學生們的同情，是爲教師保留着權利；至於視學員，不可越俎代庖的。

(一九)教  
師知道  
一校兒  
童們的  
個性

教師的智慧，也是教師的一種特質。視學員固然能够明白兒童的天性，可是教師應該格外深切的完全的去知道她正在教學的那些兒童們的性質。明白兒童的天性是幫助着明白一般兒童們的性質，是一件事；可是爲了要採用某種教學方法去適應一個學校裏面的兒童們的個性，必須先研究這校的各個兒童的性質，是另一件事。

(二〇)教  
師要有  
一個真  
正的學  
生的態  
度

還有，將視學員所指示的方法，與已經施行過的方法互相比較一下，也是剛才所述的一事情上的一個必要的途徑。倘使一個教師能努力參考圖書雜誌，並在可能的時候親向視學者請求指導，這就可以證明她好學不倦，並能得到視學的益處，視學制度對於這種教師，便確有價值。

(二一)教  
師必須  
採用與  
適應新  
的方法

教師必定要採用與適應新的指示，來做這個虛心坦白與她希求兒童們福利的這個願望之結果。她必將不住地感激這種指示。她能够盡其能力去應用指示，藉以表示誠意的感謝。她並且會把她應用所修正的或所適應的指示之努力的結果，報告視學員。

(二二)教

愈健全的教師，進步愈快的學校，有更好的道德的風尚與互相屬望的感情，充溢乎教師們之間，有更確



師對於  
視學所  
發生的  
反應的  
好結果

實的方針與更有條理的視學等等，都是對於視學所發生的反應之自然的結果。

## 第六章 經過視學後教學的刷新

(一)教育  
局長的  
職責的

在教育局長的各種職責中，因視學以刷新教學，實在是第一件要緊的事。因為學校的存在，是為教學而存在的。因此，熱心勤奮的教育局長，常常想搜求種種方法，以達到這種目的。目下有許多方法存在着，都有相當的價值。

(二)教育  
局長的  
該慎選  
方法

但是沒有一種方法，是完全錯誤的，也沒有一種方法，是盡善盡美的。我們不必囑着現在所說的這種方法，是最優的成績，但是，我們可以老實的客氣的說，這種方法，已經採用，且正在試驗中的。現在所指出的各種方法，都是經過多次嘗試與實驗的結果。然而無論如何，沒有一個教育局長可以任意採用別個教育局長的方法而不顧適應自己的環境的。

(三)教育  
局長的  
應用的  
學一種  
方式

有一種方式已經準備着為視學的教育局長用的。那種方式，就是為一個教育局長要把他的五分之一的时间用在視察教師們在教室裏面工作時而設的。原來視察與指示的筆記，是用於教育局長在剛纔視察後，就把他的評判意見寫出來，交渡於教師的手中。在這個時候，那種種意見與指示，才有效果而發生影響的。

(四)教育

因此教育局長首先以學校視察為一種完全的當然義務，那麼，我們便稱教育局長為視學員。教師的教

局長視學員

室爲他所探訪，教師的工作，爲他所視察。教室裏面的授業表可以照常進行，或者視學員可以指定一個班級或數個班級要教師做某工作，然後加以視察。倘使視學員要用不斷的努力在整個的學校系統中去謀算術教科的統一辦法，那麼，他必定要求去視察他所指定的那個算術班級，或者當該科按照授業表教學的時候，到這個算術教室視察。

(五)視學員所應注意的事項

這時候視學員要仔細的留意教學進行的程序。探問全班的學生，或補充教師的工作。但是凡所做過的事情，都應該一一記載在視察表格上的相當的地方。從這種表格，可以估量教師的工作，將實在情形作成報告，送交教學研究委員會，並將一份放置於視學員的卡片記錄中，與教師估量卡片合併一起。

(六)確實的觀察與評判

這樣做去，才可以得到確實的觀察與評判，並且記錄得有標準的特點。這比那些僅有輪廓的印象及僅憑「追憶」(recollection)而寫成的感想，真有霄壤之別。

(七)經濟時間與人工

爲經濟時間與人工起見，用白紙與黃紙印成的正副兩種表格，互相疊置，然後插炭質複寫紙於兩表格之間，寫一次可以得到兩張同樣的記載。

(八)獎讚

在照這種手續視察之後，便要分別加以獎讚。在表格裏面另有好幾處天頭與地頭是用以記載獎讚的。這種獎讚，有時候是非常有價值的。視學員既然要作這種手續的報告，那麼，他平居便應該研究學校內的一切問題。他的「指示」都是很可以助進教學的。這種指示也就是視學員自身經驗與學識的測量。例如某教師當她受了表格上的評判的時候，說：

視 察 表 格  
正 面

\_\_\_\_\_學區

視學員視察記錄 \_\_\_\_\_ 第\_\_\_\_\_號

(參閱表後面條目)

---

\_\_\_\_\_教員；\_\_\_\_\_學校；  
 \_\_\_\_\_年級；學生人數\_\_\_\_\_；組別\_\_\_\_\_；  
 教學事項\_\_\_\_\_。  
 教學進程序序：

統計

年 級	註冊人數	到校人數

長處：  
 應改進之點：  
 指導：  
 教師對於指示的反應：  
 重複的指示：

工作的價值：\_\_\_\_\_會議時間：\_\_\_\_\_地點：\_\_\_\_\_

視察的期間，\_\_\_\_\_分，  
 日期\_\_\_\_\_鐘點\_\_\_\_\_

視學員\_\_\_\_\_。

印成兩份：一份用白紙，一份用黃紙。

## 反 面

### 教 學 的 品 質

注意——視察時必參用下列各條：

#### 一. 普通環境

1. 光線
2. 通氣
3. 溫度
4. 黑板的形式
5. 衣帽室的注意
6. 走廊環境的注意
7. 地圖及圖表的使用
8. 校地的照管
9. 學校物品的保管
10. 處事有條
11. 學生成績的陳列
12. 地板清潔
13. 隨機指導兒童

#### 二. 教師

14. 精神活潑
15. 到校按時
16. 語言與表示
17. 聲調
18. 功課的準備
19. 對兒童的態度
20. 對工作的態度
21. 教學材料的使用
22. 時間的分配
23. 按日作報告

#### 三. 兒童

24. 坐位適宜
25. 有正當的姿勢
26. 有正常的活動
27. 不虛花時間
28. 會反應
29. 熱誠的工作
30. 尊敬的表示
31. 良好的態度
32. 敏捷,不游移
33. 守時刻

#### 四. 教學

34. 不缺席
35. 注重比較
36. 課程與兒童經驗聯絡
37. 注重獨立思索
38. 開發智能
39. 教材適合兒童的程度
40. 領導兒童發問
41. 訓練個獨研究
42. 隨機指導
43. 發現弱點
44. 增進兒童興趣
- 五. 訓育
45. 促進自制
46. 提倡自導
47. 利用獎勵與暗示改正兒童的行為
48. 酌量利用怕的情緒
49. 從倫理的研究得到良好的行為

#### 六. 誦述

50. 提高並維持功課的興趣
51. 使個個兒童有參加的機會
52. 測驗準備
53. 正確的問題
54. 正確的答案
55. 提出討論
56. 善用練習
57. 利用參考材料
58. 聯合並團結努力
59. 嘉獎成功與努力
60. 教課計劃的明確
61. 教課計劃的實行
62. 使兒童批判並估量他們自己的努力
63. 開始指定功課, 就要喚起兒童的努力與興趣
64. 藉嘉獎好處來糾正壞處。

(九)一個教師的話

「教師要快的去看視學員是否對於牠說些什麼。」倘若一套由視學員交給於教師的報告，在「指示」之下，都留着空白，那就是視學員將他自己可以令人警議的地方告訴於那個教師了。

(一〇)指示的反應

「指示的反應」是一個有效用的目的物，可以使視學員與被察者在視察後之會議中，對於視察與報告有一種互相適合的論調。「竭力追求」或「孜孜從事」(follow-up)必定格外要注意的。第二次糾正的指示及其所發生的影響，對於前次的指示，難免不受打擊。因為前次的報告所記錄的問題，已經成爲一個確定的事實，所有迷惑及反抗與不同意的心向，都已經消除了的緣故。此處第二次指示尚有他種利益。這種利益，就是視學員可以立刻參照前次視察的記錄，而使第二次視察得到一種連綿不絕的全力量。

(一一)統計格與統格的表

這種表格的其他部份，一看便可明白。有些對於統計材料的搜集，極有價值的。假使這些統計材料有關於教學，便可以把它搜集起來。譬如有好幾班的學生坐在一個教室，但是別一班的學生正在背誦，便影響了上課與教學。倘使這班裏面，有二十個以上的兒童，如說明「有些學生沒有輪到背誦」那一類的視察的記錄，是非常重要的。

(一二)視察表格的樣式

在白紙與黃紙的背面，印成了六個綱目共六十四條教學的品質。這種條目，可以隨視學員酌量定長短。對於新任教師，最好用簡短的條目。

(一三)表格的使用法

對於小學教師，應該參酌選用各別的條目。對於富有經驗或是中學的教師，應該用較長較詳的條目，分析的加以更嚴格的批評。這裏所謂批評，是包括嘉獎與矯正的意思。倘此外尚可按着教學工作的繁簡與深

淺，分別採用小字與大字印刷：大的字用以記載那些簡單的教學工作；小的字用以記載對於高年級及年紀大的學生的那些複雜的教學工作。

(一四)表格的利

有了這樣連續排列的教學的品質，是便於視學員在嘉獎時，或者例如要提出一個『第二十七條必須要格外注意』的指示時，按着任何條目的號數去記載的。用最少的勞力，獲得記載與指示上最速的成功。現在把這種條目的好處，列舉在下面：

(一五)條目的好處

一、可以提醒視學員與優良的教師，對於教學更加努力。有了這種條目，便不會忘記或忽視教學的品質，因為視學員當視察並記載正面的表格的時候，有背面另一張表格的條目擺在他前面的緣故。

二、這種條目，可以供作視學員與整個學校內教師們的一種評判標準。

三、在視學員每次視察的時候，這表格裏面所列的各種品質，可作為對於教師的一種特別指示。此外他還可顧到其他品質。

四、假定教學進行程序與實習方法，在表格裏面沒有列出來，那麼，不是因為有疑問的，就是推論到以為牠們的價值是低微的。所以並無一語的說明與討論，就全置之而不用。

教學品質表，還有一種用處，就是在教師們集會的時候，可以把牠們擬成研討的題目。現在為着表明這種可能的事，特舉幾條例子，簡單的述評於下：

例如第七條，地圖與圖表的使用：當需要時，壁上地圖，應該預先懸掛在一定的地位；不要等到上課

(一六)教學品質表對於教師會議的用處  
(一七)例

一地圖  
與圖表  
的使用

再臨事倉皇，常常發現有許多壁上地圖，沒有懸掛在相當的地位，或是掛着而不去利用。教師應該盡量利用教科書中的地圖與圖解。兒童應該各備簡要的地圖。上歷史課時，應該與上地理課一樣使用地圖。

(二八)例  
二教學  
材料的  
使用

例如第二十一條，教學材料的使用：濫費材料與污損書籍等，都是不合於實習經濟與教學經濟的原則。

(一九)例  
三坐位  
適宜

例如第二十四條，坐位適宜：桌椅的高低要適度，疊架於椅子上面的桌面，最適於「加」(plus)「減」(minus)的距離。頑劣的兒童，必使坐在不能頑皮的地方；聾的兒童，必使坐在容易聽見的地方。

(二〇)例  
四教材  
適合兒  
童的程度

例如第三十九條，教材適合兒童的程度：教學必使兒童對於功課，書本，文字，都得到明確的了解。用言語誦述，要能達到兒童的能力所能學到的最高程度。然後可使兒童溶化書中的理想與文字，增進他們的精神作用。

(二一)例  
五酌量  
利用怕  
的情緒

例如第四十八條，酌量利用怕的情緒：怕做錯事情，怕傷害同學，怕破壞物件。很少，怕教師用威力來壓迫他。

(二二)例  
六正確  
的問題

例如第五十三條：正確的問題：對於兒童的問題，要簡單明瞭。不要用「是」(yes)「否」(no)及含有暗示的問題。通常多用「為什麼？」(why)的問題。用有組織的與依次連續的問題 (constructive question and sequential question) 教師們要注意：記憶的問題 (memory question) 是僅為背誦而設的，使兒童把已經記得的事物，能够新舊連結起來，找出牠們的關係。



(二二) 條目的價值  
(二四) 表格的結果

(二五) 黃色的表格的效果

(二六) 頑強的教師對於報告的態度

(二七) 頑強的教師對於第二次的報告的態度

從上面這些例子，每個視學員都可以看到他所發見的那些條目對於他自己及教師們，都是有價值的。用了這樣表格以後，牠的結果，是顯而易見的，白色的一張表格交給教師，為教師的所有物。黃色的一張表格歸視學員保存。遇必要時，這張黃色的表格，可以留着解決視學員與教師間的爭辯。

這些黃色的表格，對於教育局董事會的某種委員會也有用處，牠們就是一種記錄，用以為評定教師的工作品質與價值的根據。這種條件，對於教師們與視學員在不相調洽的批評上，尤其是對於那些藐視視學員的教師們，可以收到最大的效果。

教師因為輕視視學員，她抱一種頑強不化的態度，她並且說：「不稀罕他來評判，我與他一樣有這種意見，也與他一樣會這樣的說。」當報告記載了各種指示，需要她改進的地方堆積得很多，她的態度，會完全改變過來。對於初幾次的報告，她僅這樣說：「我所想到關於他的正如他所想到關於我的一樣。」她無心來解釋或是辯護她的缺點，也不努力去糾正牠的缺點。

當第二第三次的報告交到她的手裏時，她便會明白在辦公室裏面的案卷檔當中，已經積有許多同樣的報告，她便會明白她沒有方法可以反對這種報告，這種報告，不啻是她的罪狀一般。因此，在報告交到她的手裏時，她或要有什麼辯護或剖白，可是她在此刻毫不介意了。這是很明顯的事，不抗辯便是承認第一二次的報告的缺點，是可以被責罰的。

(二八) 好

反過來說，倘使報告很好，充滿了嘉獎之詞，那麼，那些小條子是絕好的介紹書，教師儘可以拿牠往他處

去謀事。每個教育局長與每個教育局董事會委員必將承認這種報告的表面價值，不再索取其他證明的文件。

茲將其直接的結果概括如下：

一、教師明白她對於視學員的地位。

二、教師可以精確的逐漸的知道視學員對於她的工作所評價的長處與短處。

三、教師可以努力去矯正缺點，並且可以特別請求教育局長幫忙，加以矯正。

四、教師覺得她有了相當的待遇，或者她覺得她可提出請求書去得到牠，她可送呈說帖去剖明她的教學程序，或引用證據去證明事實或她所用的方法。

五、祇要視學員實在是按着這種計劃去做，必定可以得到教師的信賴。十分的公平與正直，在兩方面都是可能的，也都是所需要的。如此，兩方面必將得到互相尊敬，互相信託的結果；並且會造成互相幫助，相對滿意的關係。這種親切的合作，必使這種視學制度極公正的一致的愈加鞏固起來。

六、視學員的意見，若是像這樣的拿科學的觀察所得到的事實做個根據，那比個人的判斷健全得多。

七、倘使加緊的視學，教師的短處，可以隨時加以注意。各種視察的研究與造表，可以列出許多有價值的問題與題目供教師會議的研討。

八、在每次的視察中，祇能够觀察與批評幾種條目或品質；但是全部良好的教學品質，昭示與教師們

的報告  
的用處

(二九)

括果的概

視學員

(三〇)

的對學

(三一)

師要點

(三二)

到教員

(三三)

的短處

(三七)

意

於教學的品質，不可過於求全。

(三八) 教學的品質，討論的利害。

(三九) 視學員與教師們的全部努力。

(四〇) 視學要站在業務的立場上，化力的意義。

(四二) 感化力的結果。

之前，可常當作一種標準的動力，繼續前進。倘使所有的品質與條目都拿來比量與批評，必定會因為感覺煩瑣而消失精確的批評力；並且進行起來，必將流下求全責備，吹毛求疵的毛病。

九、教師會議中關於教學的品質的討論，因為意見的調協，可使全體教師們趨於同一的目標與努力。

一〇、視學員與教師們所有全部的教學的努力，可以堅決的達到真正的目的。

一一、發生瑣碎行動，怪癖，出爾反爾，輕浮性情等機會或誘惑，都可以減到極少限度。視學要站在業務的立場上，才容易做得通。個人的錯誤，差不多可以完全消除。像這樣做下去，那麼，視學的工作，才算成功，才可以得到董事會的尊敬與信賴，如同得到教師們的尊敬與信賴一樣。某董事會曾有一種自然的證明：「這種方法，經已減少了教師們的訴怨的一半。」

一二、感化力及努力上有效的新機，是直接的跟着適當的指示而來的。感化力是一種精神上的歷程，而這種計劃表示牠所包含的一定的狀態與態度，正如化學家發現鹽的特殊味是由鹽素與鈣或鈉組成成的。『感化力』(inspiration)就是包含着什麼所要做的表示及某教師被視察就能够照樣去做的信仰的發動。

一三、這種計劃甚易得到在牠指導下的教師們的竭誠愛護。努力的一致，目標與目的調協，對於結果的評價的贊同，便會隨着而來，這便是對於視學員的願望的一種認識；換句話說，就是工作的各種動因與動力之調協與一致的配合。

(四三) 兼  
務上的  
尊嚴與  
責任

一四、得到業務上的尊嚴與責任之意識的發展，常常想到個人為立場的教學視察，站在個人的立場上所有的評判與意見，足以使教學發生煩困與感受不安。時時想到牠是業務的活動，就易得到滿意，新機與感化，這正如愛好雅麗的藝術品一般。

(四四) 視  
學員所  
應取的  
態度

這種計劃的成功與否，視視學員個人的態度如何為轉移。倘使他在個人的立場上來使用這種方法，那必定會招失敗。倘使他能够以專業的態度去做，那麼，成功或失敗，並不會成什麼問題，祇要看成功的程度怎樣就好了。譬如需求是一定的，同時「供給物的交付」(delivery of goods)也能够得到一定的，這就是使這種計劃實際工作。鄉村學校的標準化是擴張得很快，對於這種利益是經過幾十年的紛擾與討論而得的。標準化指示着什麼是要促進的。因此，視學才具有一定的目的。至於聯合的集中的努力去求到特殊的美質，便要靠努力求到好的教學，但是這種努力，不僅是要使教學做得「好」(good) 並且要使教學對於什麼事情都有利益有效果，簡單一句話：「於事有濟」(good for something) 同時，把那些事情清清楚楚的列述出來。

## 第七章 教師們自己視察才是真正的視察

(一)自己視察

『自己視察』(self-supervision)是教師們視察的最老的方式，到現在還是很盛行的。大凡視學員能够做得很有成效，就是因為他能够藉視察，指導，會議，引導教師們憑着自己的意識來評判自己的工作與努力所致。

(二)視察決不是偵探的變相

這種由視察而產生的心的狀態，並使視察達到成功；在教師們的方面，這種心的狀態，若不是在視察之下產生與發展的，那就是表示視察為『偵探的變相』(detective variety) 教師們呢，極力要避免人家看到她們的弱點與短處；視學員呢，極力要去找找到教師們的短處。其實對於這種徒竊視察之名而行偵探之實的教學視察，若不加以反對，那麼，優良的視察與精美的教學技術便得不到的。這種偵探的視察，絕對不能配稱做教學視察。

(三)教學視察的目的的實現的

教學視察的目的的實現，是在於要喚起教師對於教學的希求與熱望，並不是要增長一班狡猾詭譎的卑賤的份子——以陰謀詭計來猜測視學員，或是以卑賤的虛飾的毅勇與膽量來恫嚇視學員，欺騙視學員。這種工作的直言的定義，此處不必討論，總而言之，這種工作，不得叫做教學視察就是了。這種視察，祇可

(四)徒有形式的

教學視察

叫做判決書，這種視學員，祇有官銜而濫用職權，至於被視察的教師祇可當做被監視者。但是牠徒有教學視察的形式而已。

(五) 視察  
不該實施  
像「貓捕鼠」  
一般

從各方面看起來，這種視察工作的實施，直等於『貓捕鼠』(cat and mouse)一般，老鼠連忙逃走，自信牠可以脫逃；貓呢，盡力追逐，自信終必得到牠口中之物。視學員們爬到屋頂上，從天花板的通氣孔來窺察教師，或是站在梯子上，從窗櫺或衣帽室去偷看她們，或是依靠着教室的窗門下竊聽，當視學員走過迴廊時，教師們已被偵探過了。他又邀集了參觀人們共同報告教師們的行為，及探問兒童們等等，這些舉動，實在是最卑鄙最無價值的『監察』(surveillance)但是到現在還有些地方採用作教學視察的方式。

(六) 視學  
不該  
像「醫播術」  
一般

這些舉動，貶抑了侮慢了教師們；牠們是騙術，好像庸醫播弄醫術一樣，來蒙蔽地方人民與董事會；就是對於那些有意要用所謂虛張聲勢的教學視察來欺騙他們所聘任的教師們而辦學的大騙子與妄自誇大者，也有所貶抑其自己的人格。實在講起來，這種工作的健全的組織，是在於視學者知而又能努力，或是有這種工作的才幹。有決心固然是好，但還是不及有通曉的心意與敏銳的同情。

(七) 惡視  
學的害處

視學員乘着這種態度去實行視察，他真是對於世界積惡不少，不僅是使得教師們與學生們為之不樂，就是他自已也會因為常常做這種卑鄙的勾當，感覺到心神的不安與煩苦。也許這種揣疑教師們『非交付貨物』(not delivering the goods)的心的狀態，是隨着視學員的『非交付貨物』的潛隱着的自覺而並存的，因為『視學』既是一種虛張聲勢的『恫嚇』(bluff)而視學員又是一個『恫嚇者』(bluffer)

(八)有感  
化力的  
視學

因此，教師也必定會從這種觀點去受到評判。

秉着這種理想，在這種立場上而施行視學，除得到可悲與失望的結果外，別無所得。有感化力的視學，必定要對於教師有所幫助；必定要嘉獎教師優良的工作；必定要提起並保持教師對於努力求善與做更好的工作終是有代價的信仰；同時使得她們信仰努力不是枉費的而終有代價的，必定還要有堅決的意志為後盾去促成努力。在每次視察之後，在意識界重新提起一番，警惕一番，這種視學必是成功與滿意的；如果以後都照這樣做下去，那麼，久而久之，這種方法的成功，便給與了教師與視學員無上的快樂與幸福。

(九)教師  
自己視  
察的必  
要

教學先於視學，故教師應當自己視察作為反應之一部來檢查自己的工作。不住地評判自己的工作，不住地自己問着自己：『怎樣使這種功課的教學，下次更有進步呢？』『當我教下一課的時候，什麼樣的優美的思想可以供我採用？』這種的表示與考慮，是優良的教師在正式視察前的一種意識的表現；當一個真實的教師，看待職務是很神聖的很高尚的而向前努力，必使她的工作，一天進步一天，尋求，研究工作，使她的教學『永久的進步。』

(一〇)教  
師所應  
有的精  
神

教師們在代行視學員到校視察的職權以前，應該早具有這種精神；如果她們缺乏這種精神，那麼，她們必將不能夠制定視學；換句話說，惟其有這種精神，所以她們能夠制定視學，或者能夠維持並創立將來的教學視察。倘使能夠以數字表示出來，使我們知道教師們與視學員缺乏這種求進步的精神與決心的百分比，究竟孰多孰少，那真是一種極有興趣的研究。但是這種問題，不是此地所要討論的。

(一) 自  
己視察  
應該先  
有相當  
的準備

對於自己視察，應該先有相當的準備，如教育行政人員的條件與期望，及決定進步與測量努力成功的等級的量尺等。如果僅對教師們說：「你們應當努力求進步，」那是不能夠引導自己視察的。教師必定要知道什麼是好的，才能夠去決定什麼樣的觀察可以看出牠的計劃與方法不是頂好的，同時可以看出她曾經所發現的好的方法的好之所在，並知道她的已經做到的究有多少。標準的程序，必須表明於教師之前，否則

「自己測驗」(self-measurement) 是不可能的事。

(二) 教  
師的條  
件與期  
望

教師在視察之下漸漸知道這些標準的條件，與視學員們的視察批評的結果，沒有兩樣。一種對於教師的條件與期望的單子，對於各級的教師們都是有所幫助的，而且對於以前那種辯護着繼續錯誤的手續的話，如「我不會知道什麼是所期望於我的」這一類語，會完全消滅掉。教師的穩固的長進，由於因內在的奮勉而努力的結果，比較由於因要達到外表的一致而努力的結果，要勝萬倍。這是因為求進步的願望，是屬於精神的，牠必定是一種心靈的企望，必定是一種熱烈的希求。

(三) 教  
師長進  
的條件

我們常常發現，穩固的努力，於不易提起的，除非是由於自己心靈的懇求。無論教師是否是在正式視察之下或是在自己視察之下，這種長進的條件，是誰也不能改變的。教師們對此應當特別注意，應當按照她們的工作加以自己的評判，並且應當比視學員的評判還要來得嚴格。因此，期望，目的，與進行程序的敘述，對於那些願意評判自己的工作的教師，是第一件緊要的條件。

(四) 教  
假使教師沒有視學員替她預備這種量尺 (Scale) 她可以自己來佈置，或是用行政機關所有的量尺，



師自備  
量尺

或是用在這種討論中所指示的量尺，都無不可。自己視察，必須先有一定的品質的標準，以便逐日比較，逐日努力，期求達到這種標準。

(一五)教  
師怎樣  
去測量  
她的努  
力的成  
功

但是目的已經決定了，進程序序已經預定了，那麼，教師怎樣去測量她的努力的成功呢？這可以很簡單的答覆一句，就是當達到標準評述的目的時，她便可以假定她的工作是可以通過為優美的工作了。

(一六)誠  
實而熱  
忱的教  
師

對於誠實而熱忱足以達到教學的品質最高可能的教師，用不着再如上面所說的「與其觀察外表，不如注視內在」的話。批評的誠實，在努力的誠實的當兒才可以表現；反過來說，不誠實的努力，往往容易流於佯作知道。對於這兩層的差異，局外人也常常可以窺察得出來，不過不及教師們自己那麼迅速與確鑿。

(一七)有  
價值的  
測量

有價值的測量，必有誠實的願望與目的，樹立牠自己的根基。這種目的的誠實，又是一種心靈的品質。精神的品質已經都提出來討論過了，就是說，要有願望去求知道最好的教學，願意為牠而奮勉，並且相信這是必可做到的，這些都是誠實的努力的必要的條件，賴這種誠實的努力，去決定一種對於成功或未成功的努力的誠實精神。

(一八)視  
察與教  
師對  
於條件  
的討論

倘使視學員能夠與教師們討論與推敲這些條件的標準，那是再好沒有的事。在這種討論裏邊，可以指明出來成敗的特殊事實。這就可以當作是模範與具體的解明。

(一九)詳  
細的提  
示與表  
格的

這種詳細的提示，常常不能夠在寫的或印的表格上表示出來，因為牠往往要增大表格，殊不合表格體制。這種表式，必定要簡切，明白，便於短時間的商酌。至於長且完全的說明，大綱，要目，及其他等等，都是要責成

教師去做的，教師們的會議必將供給詳盡的討論，在寫的或印的表格上，祇要有大綱就夠了。教學的品質標準（詳載第六章）已經為一個教師的團體用過。這種表可以印在卡片上或是視學調查表格的後面；至於表的正面，是視學員視察教室的時候用來記載各種事實的。

倘使一張表格傳到教師之手，無論其為城市的，縣區的，或是省會的，這種視學制度上的職權不知道可以擴大多少倍，牠的影響與效力，也不知道可以增加多少倍，使教師們一天一天的向求好的希望努力。這種條目可以隨時隨處商酌的，牠是一種鼓勵與刺激，正如思想的激發一樣，由此得到教師們努力去做的志願。這種條目表，由教師自己放在她的書桌上，黏貼在她的計劃書裏，或者用作計劃書中頁數的標記，都是極好的用處。

(二) 視  
學員的  
精神

這裏又要說及，當工作已經計劃好了，視學員的精神常更能表現出來，他不僅每天視察教師一次，有時候一日數次。因為次數的加多，需要特別注意之點，很容易看出，教師與視學員使非常緊逼的嚴正的注意下去，成功與補益，必將為教師與視學員雙方的利益。同時那些不靠着視學員而自己視察的教師，亦可得到利益；因當多次良好品質的注意，可變為每日工作的品質，不特在書面上表現且可在精神上表現。

(三) 教  
師的缺  
陷的抑  
制

由抑制學校或教師的一二點顯著的缺陷，成功一定可以得到激勵也將跟着小成功而來的，並且這時候，學校，教師，視學員，將溶成一片，領有最美的心靈的品質，誠實的自覺，忠實的努力，與整個目標的真諦的認識。這種滿足，唯有忠誠的願望去追求去認識，才可以給與我們，牠直是無價之寶。

(二二) 標準表對於教師的利益

富有經驗的教師，有了這種標準，可以當作自己發展經驗的依據。對於新充教師的人，更有莫大的幫助。倘使有標準表指導經驗，並且獲得這種經驗逐漸把牠結合於實行之中，那麼，這種保護時期 (Period of tutelage) 所獲得的新知能，將在經驗的歷程中，迅速澄清而確定的。

(二四) 理論與實施未必相一致

通常有一種見解，以為一個有訓練的教師，用不着有視察；這種見解，似乎有幾分之真理；但是牠並不足以證明，且不足使我們真切的認識那些在師範學校所研究的理論就一定會與課堂裏面所期待的實施方面相一致的。

(二五) 「實習教學」的用途

有人要問：在師範學校裏面「實習教學」的證驗，不就是這種事實嗎？實習教學比較其他教師訓練的方式有特長之處，就是因為牠認識了利用批評的重要，使實習生自己批評自己；這樣，比男生枝節去靠視學員的批評好得多。自己批評能力的進步，是測量教師進步的最好的方法；平日讀教育書本，研究教學方法，通過各種考試，固然有這種真理的假定，但是這種真理，常常不能夠表顯出來的。

(二六) 視學成功唯一的可靠測量

因此，視學成功的唯一可靠的測量，就是在於牠能夠使教師切望的願意的精幹的去批評她自己；就是說，她能夠應用視學員的批評來批評自己。

## 第八章 兼課的校長的教學視察

(一)校長的教學視察的必要

通常有些校長，因為僅有少數的教師，自己也要整日的擔任教學，因此他覺得視察對於她是不可能的。現在我要提出對於這樣的校長的一種可能的視察方式，至少可以說是聊勝於無。

(二)被指導的自視察

從專門的術語上說，這可以稱做『被指導的自己視察』(directed self-supervision)就是說，倘使校長將關於教學的材料同着教師們談話，而教師們認為是對於她們的教學方法與程序有所改進的有所變化的，這種變化同革新，便可以表列起來，每個教師，各執一份，於是她們各自按照自己能否做到這種變化的程度與範圍在自己的教學工作上去對照與校正的。

(三)視學成績估量表的應用

開始組合這種確實的改進後，我們可以採用普通視學成績估量表來幫助。許多教師必將十分願意的按照這樣表列的條目去對照與校正自己的工作，並且將努力所得到的成功報告校長，尤其要將發現的困難列為問題，提出討論。

(四)校長與教師間的問題的討論

這種校長與教師間的問題的討論，是一種最好的教學視察。校長可以支配教師關於視察會議的時間，有時候可以在上課前，有時候可以在下課後，或是其他空餘的時間，均無不可；校長可以將『成績記載表』

論 (table of merits) 揭示出來，加以解明，可以鼓舞教師們在她們的工作上所列表或劃定的品質有具體

化的志願，並且可以幫助她們由各人自己的批評，進於教師們共同的批評，最後將她們自己所認的一種成功的結果報告校長。

(五) 各個校長態度  
有許多終年教學的校長，他在教師們裏面還是有這種精神。有許多能任視察的校長，對於教師們裏面所有的視察，沒有表示一種感謝，他絕少重視自己視察的精神。這種困難，不僅是一個時間的問題。實在是由於各個校長態度不同的緣故。

(六) 校長的視察的價值  
倘使校長視察的集會與會議是有所幫助的，那麼，整個的程序都會為教師們所接受所歡迎；倘使他的會議是令人挫氣的，那麼，整個的程序，徒然使四週充滿着沈悶的空氣。因此，要從理想的精神，制定並維繫完美的有效的教學視察，捨校長有健幹的精神，其道末由。

(七) 教師自己評判的卡片  
下面這種卡片，是教師們自己評判而收到了良好效果的地方所採用過的：

教師們自己評判的問題：

(八) 教師自己評判的問題  
給教師的幾句話：教師！你的教育局長，必將在這張卡片上所列的問題裏面來評判你的工作，報告到董事會去。你能不能給與一種關於自己的適合報告呢？若是可能的話，那麼，他與你的工作，才可以得到愉快與滿足。

(九) 給教師的話  
一、學校校產的保管：校地是否保管？……副屋？……用具？……教科書？……地圖與參考書？  
(十) 問題  
學校校產

的保管

(一)問

兒童的健康與愉快

……旗子與旗桿？……

二、兒童的健康與愉快：光線是否合乎衛生？……室內溫度是否調節適宜？……空氣是否流通？

桌椅是否適合兒童體材？……對於盥洗所，飲水，衣帽室等，是否加以注意？……

三、時間的使用：教師的時間是否花費得有益？……兒童上課的時間是否花費得有益？……

兒童自修的時間是否花費得有益？……兒童指定的工作與家庭的工作是否能夠利用到功課上來？……

……

四、記載：學校登記是否完全採用最新式的登記簿？……平均數與百分比是否最近的計算？……

……對於學校視察有無筆記或記載？……

五、訓育：是否養成了兒童服從的習慣？……是否引導兒童自制與自己指導自己？……是否養成了兒童從善去惡的願望？……

……

六、教學：是否適合兒童發育的程序？……是否與兒童以思維的機會，或是祇重記憶？……教師

是否按照學程去教學？教學時是以兒童為中心，還是以科目為中心？……

七、教師對於指示的態度：教師能不能盡力去求了解視學員所給與的指示，或是動輒請求寬恕呢？……

……教師對於以前的指示是否盡量的引用過？……在教師的工作中是否看得出她們的進步與改

革？……

(一三)問  
載題四記

(一四)問  
育題五訓

(一五)問  
學題六教

(一六)問  
師七教  
指示於  
的態度

(一七) 教師的答

教師應當留意這張卡片，將她的答案「是」或「否」記在每個問題之下。看「是」的答案越多，進步越來得加快。倘使能夠照這樣做下去，那麼，教師估量自己，正如視學員估量教師一樣。縱使是一個新充教師的人，若在這類問題上找到百分之七十五以下的成績，也應覺得不滿。至於一個精練的教師，應在比這類問題更嚴密與更正確的問題上，得到百分。

(一八) 一種共和組織的視察方法

這種表式的修正以求適合校長的理想，實在是第一件很好的事，沒有一個校長必需等待着有完全的學校組織，然後再作有系統的教學視察。每個校長與教師們合作，便可以組織成功學校的視察。校長也不必等待着所有的教師們都贊同這種計劃；祇要有少數教師贊同這種計劃，幫助去準備一個教學品質表，就已經是一種合於共和組織的視察方法，必將引起全體教師們樂於參加。這種幫助與激勵既為合作的教師們所接受，不多時，她們就可將這種好處報告於非合作者，而引起她們共來參加的願望。這不僅是一種理論，實際上已經有許多例子可以證明了。

(一九) 擔任視學的校長的勝

兼課的校長，創立一種視學，而且使他的學校得有聲譽，就足證明他已適合於負擔更大的視察責任，並且表顯他對於他的工作，已有徹底的認識。視學在行政上佔了重要的位置，牠估學校行政中大部份的工作，進取有為的人，或許是一個天才的視學員，或許他從實際工作中或自己找些機會去學習這種技能，他必將被請而荷負視學的更大責任。

## 第九章 特別教師視學員所擔任的教學視察

(一)教學視察助着兒童進步

教學視察的第一個職責，就是要使教學爲着兒童而日有進步；兒童在教學視察之下的一定時期內所學習得的必定比沒有教學視察的多。

(二)教學視察的職責怎樣完成

怎麼樣才能够很容易很神速的完成這種職責呢？這個問題，差不多是每個教育局長所會遇到的或正遇到的，或是行將充當視學員的人所將遇到的問題。

(三)特殊科目的教學問題

各種特殊科目，應該怎樣教學才能够保持新鮮與生動呢？對於這個問題，有許多可能的答案，並且各有各的價值。可是沒有一個答案是包括靡遺，盡美盡善的。我們期望中的一種成功的企圖，是希望這個答案能够使問難者們得到幫助，並希望研究這個問題的人們覺得很鼓舞的去覆核他們對於這個範圍的經驗。

(四)特別教師視學員

現在爲明確與短簡計，可以答覆一句話，欲要解決上面的問題，非設置特別教師視學員不可。所謂短簡，就是指着「教師視學員」(teacher-supervisor)而言。這句話就是說要有一個特別教師，他有些時候擔任一班的功課，去教學她所應該教的某種科目；有些時候去視察級任教師(grade teacher)做這種工作，並提出修正的方法去改良教師的工作。



(五)小規模的學校有常規的教師視察之必要

(七)聯合科與視察的好處

(八)教師視學與配問的時間

(九)視學技術的種類

這是不用說的，大規模的學校，常有視學員，他從不擔任教課，只靠着特別教師去做種工作。小規模的學校，必須常置教師視學員，有了那種設施，就是表明一種企圖指示某種方法去求到工作的結果的這種企圖。但是要用多少時間於教學，用多少時間於視察？如何依視察的結果去批評教師？如何將結果報告教育局？在什麼時候與什麼情形之下，教師視學員才需要給與教師以勸告與指導？教育局長的勸告與指導，又應在什麼時候？這許多問題，是規定視察的程序時所必需討論的。

聯合一種學科的教學與視察的好處，就是可使這種學科的特別教學與視察比較由一人在小的單位之下兼任特別教師與數種學科的視學員勝得多。固然，這兩種方法，都是很通行的，但是我們就中擇善而從之。教師視學員教學與視察的時間，究竟應該怎樣分配呢？

對於這個問題，若反有單純機械的答案，不足令人滿意的。通常的說，視察的功課只有一次，而教學的功課則為多次。這是一種極獨斷的極機械的排列；這種排列，可以說視察工作是很缺乏的，直等於零罷了。視學是一種精神的技術，凡是一種精神作用，決不會將自己去適合機械的束縛。我們常常聽見說過：「風從其所欲而吹」(It bloweth where it listeth) 這就是我們的意志要自由，從我心所欲的取譬。

真正的技術的程序，是為着教師視學員去教各種題目的開始，或是指示對於題目的評判的方向，或是指示題目的新的傾向。時間單位的選擇，普通是決定於學校工作之依星期的嚴格分配。我們用不着想到這是應該從實驗的決定找出來的，究竟一星期一次是太多或是嫌少，或是剛剛適宜於功課表上的各種學科；

並且用不着想到什麼次數程度才是最有效果的視學次數。但是視學次數的分配問題，是與學校經費的支出問題，也有密切的關係。倘使視學的次數，不在於多，那麼，一個視學員能夠視察許多教師。最好的方法是看得清楚什麼是可以做的工作，如是，料想必將遇到的工作而為實際上曾經遇到者。

假定某個學校有一百八十個級任教師，她們對於書法，音樂，圖畫三種學科，都需要指導。用算術的方法計算起來，每個視學員在二十天的學曆中，每天能夠視察九個教師，那麼，每月可以視察每個教師一次，每日必須視察九個教師。但是技術的多少變異，也是可能的，因此，每天視察十個教師或十一個教師，都無不可。

但是必須留出一部份時間，去做對於代課或新來教師的特別視察。這種工作表常被採用，其唯一的理由，因有相當的成功。有效力的實施方法，顯然完全是由經驗中得來的，並且可使教育局長知道，同時有代替嘗試與試驗的需要與機會，才能够發現最好的方法。

這不是完全的假定，要故甚其辭，我們做起來，必定會發現視學與學曆（學月曆）的相關極微，反而考察各科學習的題目與學科單位，是非常需要的。

還有一件最要小心觀察的事，就是要實行這個問題的那些學校是不是牠剛剛起頭實行特別教師視察，或是已經實行過了相當時期的。若是剛剛起首實行這種方法使為專業化，牠必需增加多量的特別教學，而祇需少量的視學。

等到教師們得到了相當的信賴與熟練，那麼，特別教學的分量可漸減少而視學的分量要加多。經過數

(一〇) 視學時間的分配例

(一一) 對於新來的教師或代理的特別視察

(一二) 視學須考

學各科

學各科

學各科

學各科

學各科

學各科

學各科

學各科

(一四) 上

面兩者的分量又視教員而定

年以後，除掉對於新教師外，必不需多量的特別教學。倘使教師視學員有多注意於特別教學的計劃，她必將為缺乏訓練與經驗的新教師所請求所需要去指導教學。除此之外，可讓教師視學員去決定那些教師是應該由她去指導的，應該多少的時候指導一次。

(一五) 成功的教師視學員利用時間

有些成功的教師視學員，用一部分時間去指導教學，其餘的時間讓專任教師或教室教師 (room teacher) 去上課。這種辦法是特別適用於在教師視學員的指導之下的初當教師的人。當然，每個學校，除掉那些對於所擔任的學科有訓練有經驗的教師們外，決不容納其他教師，可以減少這種特別教學的分量，但仍需要同樣分量的教學視察。

(一六) 同上

無論在那個學校系統當中，教師視學員可以發現除掉是每年有大多數缺少訓練的新教師們加入，是不需要有教學指導的。

(一七) 一個好教師的話

從前描寫一個好教師，常常用這句話：「最好的教師，她能够很快的使學生不需要教師。」這就是說，一個好教師訓練兒童能够自助而不倚賴教師的意思。

(一八) 教師視學員的成績

上面所說的，正是一個教師視學員應該為着專任教師或教室教師而努力去做的。倘使專任教師或教室教師因此而變成極精幹極賢能的去教她所擔任的班級，那麼，便是教師視學員對於特別教學與視學都有極好的成績。

(一九) 視

倘使在學年之末，專任教師或教室教師對於所擔任的學科的教學沒有進步，次年比上年更需要幫助，

學成功  
與否的  
最好測  
驗

那麼，雖然學生有相當的進步，也不能够算是這個教師視學員對於學校有所貢獻。至於視學成功與否的最好測驗，就是看視學是否使學校裏面的教師們能够竭力去幹最優的品質的工作。教師視學是不是學校組織裏面常在的永久的部份呢？

(二〇)特  
別教師  
是為彌  
補教師  
們的缺  
陷而雇  
用的

某教師說：「我不能够教圖畫；」另一個教師力持着她不能够教書法，雖然她知道她能够把算術教得有興趣的而且很有成功的希望。這些情形是否證明了特別教師們的雇用就是為着去彌補那些不能歌，不能寫，不能畫的教師們的缺陷呢？

(二一)教  
師視學  
員的常  
雇與否  
視她能  
否幫助  
教師而

若說『是的，』必將馱上學校組織上以一筆較大的費用。倘使專任教師或教室教師不在教師視學員的指導之下努力學習，這似乎明明是白花了一筆錢去雇用一個特別教師，而對於專任教師或教室教師毫無裨益的。因此，凡是善於治校的人，反對這樣常雇的辦法。

(二二)反  
對教師  
視學員  
的另—  
理由

再有一層，許多專任教師或教室教師，因為教師們常有變動，將擾亂學校的秩序，所以極力反對有特別教師。這兩層阻礙，足以警告尙未實行此種計劃的學校。但是就一般而論，新教師確能够因受教師視學員的指導，在特別功課中努力自助而得到進步。

(二三)一  
室一教  
師制

這個問題與下列的問題應該連帶起來討論，就是我們將來是採用一室一教師制 (one-room one-teacher) 或是採用『蒲拉屯組織』 (Platoon organization) (譯者按，Platoon 一語，原來是分隊的意思。這種學校組織，有兩種教室：一是母教室，一是特別教室，學生更替上課。) 的一個問題。倘使採用一室一教師

制，那麼，專任教師或教室教師，除掉各科教師視學員臨時教些新功課或某種功課的新方面外，其餘各科教學，都是由她一人擔任。

(二四)一室一教師制的長處

一室一教師制的長處，就是牠能夠滿足兒童的意識的統一的感情，並且能夠供給他的發育的需要。專長的學科之中及這種專長與別的學科相連接上去找到觀念聯合的關係。沒有一種在各年級裏面的「科任」教學 (specialized teaching) 對於這點，能夠令人滿意的。教師們常時更換，此時專長這門，那時又要專長那門，不能夠給與兒童以統一的意識及經驗與學習的聯貫，除非是他自己去發現各種知識的關係，再沒有別的方法了。他的過於專門的教學，祇知注重於教學專長的工作，至於要找出各科的相關之點，他必定會說：「這不是我的工作。」

(二五)特別教師的短處

特別教師，除掉偶然想到她所擔任的學科與其他各科的相關外，對於這種教學上的責任是很少承認的，很少想到的，差不多是沒有能夠注意到這點的。

(二六)兒童的意識狀態

在這組織之下，兒童每天在各種不同的意識層中經過去，而這些意識層又是被別各種不相傳導的經驗層所分離開來。若要兒童在教師們與各種學科的變更的常規中，去實現他的人格統一，這個兒童必定要能夠隨時進退於日常經驗之中，必定要能夠覺得或認識其中有「自我」(ego) 的存在；否則，「我」(I) 「我的」(my) 與「對於我」(me) 不會表現於意識之中。因此，唯有他的遊戲活動可以促進他的「人格自覺」。

(二七)兒童與教師相處的關係

因此，正在發育成長的兒童，需要日與一個教師相處，然後每日所有的功課彼此聯絡，使成一條意識的線索，恰如每日的經驗是成功了連續的活動電影一樣。這種意識層裏面相繼而起的意識或是一片一片相連而發展的思想，正如人之大夢初醒。夢與實在的經驗，是不容易各自分離的。倘使一室一教師制是繼續存在着。那麼，可以擔保教師視學制度在每個學校組織之上，是費而無損的。

(二八)兒童須受各科教學的機會

教師視學員的教學的任務是很需要的，因為在每個學校組織中，縱然是服務很久的教師，她也不能夠教特殊的學科或她自己以為不能夠教這些學科。因此必有特別教師去教這些教師們的班裏面的特殊學科；否則，兒童必將失其所學。這種事實是不可忽略的，因為視學的重要責任，在於使兒童們受到各科教學的機會均等。

(二九)教師與專任教師或教師分擔的責任

祇是新的建議，或是新傾向與新方法的提出，以為教師視學員應負教學的責任。有些功課如音樂與書法的練習與復習，或是如圖畫一科的完成，那便是專任教師或教室教師在特別教師示範後及特別與教師視學員商討關於一組功課（作為一個單元）的目的與方法後所應負的責任。

(三〇)模範教學

當教師視學員提出這許多建議，正在做「模範教學」(model teaching)的時候，專任教師或教室教師必須仔細觀察那種程序，才能夠為很能幹的去繼續這種同樣的工作，或是復習他所給與的練習。教師視學員很希望沒有訓練的教師在視學指導之下變為能幹，去做她自己的教學工作。

(三一)特

特別教學的成功，就是在於有助於使專任教師或教室教師因有視學員的指導，能夠在專門的學科上

別教學的成功

做工夫。倘使專任教師或教室教師僅需要教師視學員少量的教學，那麼，她已經變為更精幹的，而這個學校也變為穩固的與足以自持的了。因為教學減少，視學員必能夠盡力做視察的工作。在這種教師視學員細心指導之下，專任教師或教室教師必變為更精幹，能自助，且能獨力鞭策努力而進行的。

(三二) 教師視學員的教學結果

按教師視學員的視察任務，可以要她偶然做一次模範教學，或是貢獻一些新近進步的各科的特點，到此，教師視學員的教學，可以告一結束。

(三三) 視學員最有價值的

視學員最有價值的工作，是喚醒教師對於成功的能力的信仰與對於特別學科成功的願望，樹立適合於這種學校組織下之工作情形的成功的標準，遞給教師以由較好的訓練及長時間經驗所得的知識與方法的寶藏。

(三四) 教師視學員應負起研究的責任

縱使專任教師或教室教師仍孜孜然從事於研究學問，唯恐落人之後，然而教師視學員自身不可不在專長的範圍之內負起這種責任來。固然專任教師或教室教師應該常讀新書雜誌；常到各種研究會與討論會，藉以增進新觀念與新方法。然而視學員也不可照樣做去。至於選擇與適應這些新觀念到會所採用的制度上去，尤為視學員所特有的責任。視學員曾經編擬或幫助編擬原有的方案；從這些方案上再事增加，變換，減少，也是視學員的工作。

(三五) 各科教師怎樣做教學視察的工作

譬如有一百八十個教師，有書法，圖畫，以及唱歌等科的教師視學員，應該怎樣做教學視察的工作。來促進現在與將來的教學呢？

(三六) 視察教室的  
程序表  
必須先  
排定

第一，視察教室的程序表必先排定。這必須指明那一天那個視學員將視察那個校舍。這種程序表，必須由教育局長釐訂，或是得着他的批准。否則，便常常碰到了幾個視學員同日視察同一校舍，或是重複視察的事情。

(三七) 視學是鼓  
勵而非  
激怒

視學員視察的時間，必須很正確很平均的分配好。視學必定是鼓勵而非激怒。「呵！視學員先生們給我一星期的自由麼？」這是一個教師對於某教育局長的請願辭；當時視學們雖則彼此互謀適合他們的程序而行事，但是他們往往要自由行動，任意變更程序，所以引起教師們有這樣的訴怨。因此，一張固定的程序表，也是非常需要的。

(三八) 視  
學員所  
應做的  
事及其  
所應用  
的表格

視學員視察一間教室時，有些什麼事要幹呢？視學員考察教師的工作，隨時筆記，對於工作的價值，加以批評。這種批評必為教師所保存。什麼事應該視察？什麼情形應該記載下來？怎樣排列教師與會議的時間？下面的表格，填好了上面這些問題的答案。



\_\_\_\_\_學區

特別(或正常)視察教室的筆記

民國\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日,上午(或下午)\_\_\_\_\_時,視察\_\_\_\_\_學校\_\_\_\_\_年級  
\_\_\_\_\_教員\_\_\_\_\_女士。

I. 視學員:

- a. 教學\_\_\_\_\_分.
- b. 視察\_\_\_\_\_分.

II. 教師:

- a. 教學\_\_\_\_\_分.
- b. 視察\_\_\_\_\_分.

注意——逐項做個記號或加入自己的評判。

III. 學生的反應.

- a. 注意\_\_\_\_\_
- b. 努力\_\_\_\_\_
- c. 勤於工作\_\_\_\_\_
- d. 熱心\_\_\_\_\_
- e. 冷淡\_\_\_\_\_
- f. 其他\_\_\_\_\_

IV. 教師的態度:

- a. 熱心\_\_\_\_\_
- b. 興趣\_\_\_\_\_
- c. 不偏袒\_\_\_\_\_
- d. 其他\_\_\_\_\_

V. 視察的結果.

- a. 優良\_\_\_\_\_
- b. 滿意\_\_\_\_\_
- c. 待改進\_\_\_\_\_
- d. 不滿意\_\_\_\_\_
- e. 其他\_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_

VI. 工作的環境:

- a. 合宜\_\_\_\_\_
- b. 不合宜\_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_

VII. 對於教師的指示:

- a. 是?\_\_\_\_\_
- b. 不是?\_\_\_\_\_

VIII. 利用從前的指示:

- a. 是?\_\_\_\_\_
- b. 不是?\_\_\_\_\_

IX. 教師向視學員提出的意見:

- a. 優良\_\_\_\_\_
- b. 適用\_\_\_\_\_
- c. 不適用\_\_\_\_\_
- d. 其他\_\_\_\_\_

X. 視學員和教師會議的時間:

日期?\_\_\_\_\_時間?\_\_\_\_\_地點?\_\_\_\_\_

注意事項:

簽名蓋章

\_\_\_\_\_視學員,  
\_\_\_\_\_特別教師.

(三九) 教室觀察的特點

這是很明白的，如果視察每個教師都是根據表上各點來批評，那麼，視察與視學員的變化性必將可依人力之可能而為之減少。這種對於同一種學校系統下之教師們在相同各點上所下的評判，直可稱做「地方標準化」(local standardization) 不過每個教育局長與視學員也可按照他們自己的見解，多少加以修正或變更而已。上表所列的各點，已經證驗過對於視學員們是很完備的，及對於教師們是很滿意的。

(四〇) 視學員記評語的注意點

倘使僅由視學員記下「可」(fair) 「滿意」(satisfactory) 或「優良」(excellent) 等，由一個字來表示教師整個的品質，必定不能夠找到教師間很明白很精確的比較。當視察已經施行，評判已經決定，視學員便按照這種評判記載下來。倘使所列名辭似不合用，視學員可以選擇別的名辭；如此，死板的機械的程序可以免除，而自發的機會可以實現。

(四一) 上面視察方法的益處

這種視察的辦法，對於教師，對於視學員，以及對於整個的學校系統，都有局外人意想不到的利益。教師可以立刻知道視學員的意見，因為她保存有白色的記載表；教育局長可以查考任何學科教師的記載，因為他有由視學員用複寫紙夾在白色的記載表之下所寫成的黃色的記載表存於教育局案卷檔內。

(四二) 視察後所應做的事

視學員把批評交給教師之後，可以馬上卸除視察之責，同時應該馬上計劃怎樣幫助教師。教育局長也可以馬上開始褒獎或糾正教師。兒童們因為教學之改良，得蒙其福利；學校因為教師之改善，也得蒙其福利，豈不是各方面都有相當的利益嗎？倘使教師需要較多的幫助，非片言隻字可以完事的；必定要另定視學員與教師會議的時間。至於報告的校核，無論在視學員方面，或教師方面，是一樣真實的。

(四三)視  
學員對  
於報告  
錯誤的  
不安

(四四)學  
月報告  
表

倘使平時按期的視察顯示着教師的工作是好的，沒有用過什麼指示與會議，而到學期終了時，報告教師的工作是失敗的，那麼，視學員的困惱不安，當更甚於教師自己。關於上表第七，八，九，十各項的答案，對於教育局長有極大的幫助。第十項可使教師的稟賦的才能，不致埋沒，也不致爲人矚視。如此，教學與視學，才會富有生氣，富有活力。

在每月之末，視學員可如下式編造一種學月報告繳呈教育局長：

——學區學月報告表

——學月報告

視學員——

——科特別教師——

——年——月——日，第——學月。

1. 學校視察所費日數?.....
2. 辦公所費日數?.....
3. 曠職日數?.....
4. 正常視察次數?.....
5. 特別視察次數?.....
6. 結果較好的教室數目?.....
7. 結果較壞的教室數目?.....
8. 在本表背面第八目下書明有進步的校名及教師姓名。
9. 在本表背面第九目下書明反退步的校名及教師姓名。
10. 環境合宜的教室有幾?.....不合宜的有幾?.....
11. 供給教師的指示：“是”有幾次?…“否”有幾次?…
12. 教課的次數?.....
13. 視察的次數?.....
14. 教師會議的次數?.....
15. 與教師個人討論的次數?.....
16. 教師對於視學員提出意見的數目?.....
17. 在表後記載意見?.....
18. 你已否答復這所有的問題?.....

視學員——

——年——月——日於——。

(四五)學  
月報告  
的效用

根據視學員的這種報告，教育局長可以知道那些教師是確有進步的，那些教師是依然故我的。這時候的褒獎是很恰當很有效驗的。倘使指示是具體的實際的，那麼，牠促成教學的改良，大概是有效果的。

(四六)這  
種報告  
對於疏  
忽輕忽  
的教師  
的用處

對於疏忽輕忽的教師，視學員做這種報告，也不枉費時間的。譬如預言者拿單 (Nathan) 對於大維德 (David) 的警戒是壓倒人的，因為他能夠告訴大維德說「你就是那一個人」(Thou art the man) 引伸的說，你就是一個惡人的意思。教師的遲緩與懶怠，既經這樣的明白察覺，可立即開特別會議討論這個問題。

(四七)教  
師在會  
議當中  
所得的  
利益

在這種會議當中，教師可以發現視學員的廣闊的經驗，博大的理解力，與豐富的學識。教師能夠由視學員的經驗，理解力，與學識去補足她自己對於學科與方法的知識之不足，倘使教育局長的經驗，理解力，與學識，較視學員更為廣博，更為深長，那麼，教師更可由教育局長的方面獲得許多的補益。如此，教師所給與兒童們的知識必定增多，學校組織必更為強固，因為每種的需要，都有可靠的材料的來源。

(四八)視  
學員視  
察筆記  
的用處

視學員們把所視察的筆記，他們把牠同着教師的履歷裝釘在他們的卡片索引之上，對於教育局長，如同學月報告一樣，也是一種最詳細的報告。假使學月報告表第五項與第十一項填寫得最少或是空着，那麼，將何辭告訴教育局長關於視學的情形呢？原來視學員所報告的每月視察的大概，使教育局長，不但關於教師的工作，並且關於視學員自己的工作，也觀察得非常周詳清晰。

(四九)進

倘使教學因此進步了，教師因此精幹了，視學員因此更注意更勤奮的去謀正當指導的方法，教育局長

行程序的  
方式  
總結

因此得到更賢明更優美的方策來促進整個的學校組織，這是不是因為我們有這種進行程序的方式，使教學視察與教育行政各方面有欣欣向榮發育滋長的新氣象呢？

## 第十章 教學視察者與被視察者的道德上的關係

(一) 視察者與被視察者的相互關係

視察者與被視察者既同爲人類，同幹人類的事業，其中必有正當的條例或原則來管理或約束他們在工作中相互的關係。當視學員執行他的職務，負起他的責任時，他就有他的權利。被視察者既有她的義務與責任，她的權利也由此產生了。凡擔任視學事業的人，要先佔有廣博的知識，與豐富的經驗，熟悉各種實際情形，再經過較好的準備的訓練，以便負起指導教學工作的使命。

(二) 視學員所應備的條件

爲着一般的目的，教學的生機，必使視學者與被視察者都有相當的活力，視學員的準備的訓練，必須包含『教學的技藝』(The art of instruction)，同時必須包含廣博的『人生的經驗』(Human experience)。視學員有這種雄厚的儲備，被視察者才可於需要時隨時得到有力的幫助，才會心悅誠服的去接受視學員提出的指導，很忠實的歡迎批評，很願意的接受必需的懲責。被視察者對於目標的熱誠與努力，對於實施的勤懇。對於工作的同情與憤發，常常是與視學員相等的。

(三) 一種錯誤的見解

唯有地位或職權的不同，爲視察者與被視察者常有的觀念。但是這種見解，是完全錯誤的，完全不利的。有了這種錯誤的成見，視學員與教師，都不能夠對於兒童與學校幹出好的成績來。

(四) 好的視學員不是常以職權成其事

好的視學員不是常依賴職權以成其事。反之，有廣博的知識與適應的技能，他的指導與指示，必將獲得被視察者容納與採用。萬一有兩不相容的意見發生時，那麼，視學員是不可不行使職權，即在此時若有一「某種動聽的理由」(a certain sweet reasonableness) 可以曉諭，也宜儘先利用。因為這是比較可以令人容忍的處分。

(五) 視學員專靠權力與職權的結果

視學員如果專靠權力與職權來得到被視察者對於他的指導與指示的遵循，結果，對於本章為視察者與被視察者所應用而提出的各注意點，必難得到符合。教師們（被視察者）必顯然同意於所列舉原則之所包含的各點。許多視學員們也正在願承認他們有遵守着一定的原則之必要。

(六) 視學員應該有的道德的規約

從簡單的真理來說話，視學的職務，是一種判決的歷程與分界的歷程。有時候我們大抵贊成應有道德的原則或規約，來控制教學視察。雖然我們已有這種計議，但是這種同意仍未曾達到。

(七) 視學員們對於道德的原則的態度

從視學員的方面調查起來，找到一種事實：有些視學員完全沒有覺得那些原則是應該存在的，有些視學員頗欲承認他們在實施中當遵守一些顯已公認的原則。較好的與最好的視學員們，雖然不十分知道自己為什麼要做他們所做的事，然而他們對於後面所將要列舉的各條原則，都願遵守的。當問他們為什麼要有程序的方式的時候，他們大概回答說：「因為這是一種方法，我將很歡喜的為牠所駕馭。」這種回答，表示

着對於那種極高的道德的條件的尊崇與拜服，就是遵奉「基督的金言」(The Golden Rule of the Master)



(八) 一個職業的標準

賓夕法尼亞州教育會 (The Pennsylvania State Educational Association) 曾採用職業道

德的規條：(a code of Professional ethics) 「教育局長應該被視為教育專家。他所舉薦的，凡是關於學校政策上的種種問題，教科書與教員的選擇，及學程的編製等等，」都應施行。

(九) 視學員所應有的職權

我們可以依據上節所規定的來確論視學員的職權。「他的舉薦都應該施行的」(His recommendations should be followed) 這一句話，是與他們所供給的指示及指導的意思適相嵌當；這些指示與指導，將要適合於教師們的能力而供給的，正如學校的管理的人們及教授們來教導學生們一樣。要注意的，視學員也許就是教育局長，或者是領有視學職權正如教育局長所有的職權一樣的人；我們的問題，就是「應該施行」這一句話，究竟是適用於什麼的情形，什麼的環境，及什麼的程序而說的呢？」

(一〇) 視學員的職權

在下列的諸種事情之下，可以適用「應該」這一句話：

(一) 情形  
(二) 教師  
有要領  
道被知  
慶為什  
揚或批  
評的權  
利

一、被視察者有要知道爲着什麼成績，優點，或是缺點，教師的工作才被頌揚或被批評的權利。她又有知道視學員所希望的的是什麼的權利。因此，視學員應該負起報告，解釋，或說明的義務。在被視察者的方面，便應該努力的去知道，研究，並且鑒別視學員所需要的條件。倘使視學員與被視察者雙方都能夠完全履行義務於先，那麼，事後便不會提出「我不會知道什麼是所希望於我的」一句話來請求諒解或是爲自己辯護。

二、被視察者有提出異見的權利，但是她必須有相當的證據，或是已經公認而確定的實施，或是已收

二教師  
有提出的  
權利

(一三)其

有知道  
視學員  
對於所  
視察的  
任何工  
作的意  
見的權  
利

(一四)其

有希望  
對於會  
受懲罰  
的工作  
加以改  
進的權  
利

(一五)其  
五視學  
員對於

有效果而無疑義的別的實施，作為根據。當對於這種異見要加以糾正時，如果視學員不提出其他建議，那麼，他的意見必定要使人信服，並且要見諸實行。同時視學員與被視察者應該各自去考究，找到充足的可靠的證據來解決這種意見的衝突。這種原則必須為大家所公認，然後不致完全埋沒了壓迫了被視察者的『個性』(individuality)，被視察者也許是沒有錯誤的。如此豈不是因為有這種公認的準則，又正當的實施與方法或事實，鑄合於全體教師們的工作之中，對於整個的學校組織有莫大的利益呢？

三、被視察者有知道視學員對於所視察的任何工作之意見的權利。這是僅限於將工作放在明辨篤行的基礎上說話，教師可以繼續她的優良的工作，改正應改正的工作，除去不良的工作。這種意見可於會議時表明或是用書面傳達，但是無論用何方法，都是被視察者所應該提出請求的。視學員每因沒有提出指示的資格的嫌疑，或是味於鑒別良莠，未能加以獎勵，致使這種評判的傳遞不能成功，是一種憾事！

四、被視察者有希望對於會受懲罰的工作加以改進的指示的權利。僅是發現教學的錯失，不能夠叫做視學。教師在視學員每次視察中必有所得，正如兒童在學校裏面讀書每日必有所得一樣。視學員愈能夠負起這種責任，愈見得他是聰明；但是他最好能夠嘉獎在前，懲罰在後，欲抑先揚，收效更大。嘉獎與懲罰，對於視察後工作的改良，都有相當的價值。

五、視學員對於優良工作的嘉獎與不良工作的懲罰，必定要同樣注意。對於優良工作的保障，是給與教師的最好的報酬。這種工作，並不需花費什麼，只需視學員努力的仔細的加以鑒別，並且祇要使用得宜，

優良的嘉獎與工作不  
良的懲罰  
必定的注意  
同樣注  
意  
六、其  
有要知  
道視學  
員的視  
察的工  
作的時  
間的的  
利權

(一七)其  
七、教  
師與視  
學員會  
商  
利權

(一八)其  
八、教  
師要工  
作的再  
求  
利權

決沒有什麼危險。有些視學員常常說，褒獎教師適足以害了她。這些視學員並不拒絕對於他們自己的工作的褒獎；我們是不是相信褒獎對於他們有一種很壞的結果呢？那麼，他們為什麼祇怕褒獎了教師們所應得的褒獎呢？

六、被視察者有知道視學員視察她的工作之時間的權利。對於教師們不先通知的視察，與不告訴便走入室的這種視學員們的專權，在視學制度上已有多年的歷史。縱使視學員的視察，在於視察日課表的工作之有無條理，然而被視察者也必要先知道視學員之來而準備重加整理。再進一步說，縱使教育局長希望在視察中有秩序的學習，然而被視察者仍是有要求預先知道他來的權利。縱使這種「偵探式」(detective)的不先通知的視學是已經根深蒂固，牢不可破，然而至少也應該有一半是預先通知的視察。如此，這才能夠使教師的「機遇」(chances)對於視學員的「猜疑心」(suspicions)得躋其平。

七、被視察者有與視學員會商的權利；有些是視學前的會議；有些是視學後的會議；有些會議，是在開學期間的前後，有些是在每星期六；但是多數的會議應該是學期上課時間中(School time)用費在學校經常費項下開支，因為這種會議是為着學校工作的改進而設施的。

八、倘使被視察者覺得當時的環境不能夠充分的努力，她對於視學員認為不滿意的的工作，有要求再試之權利。第二次的教學視察，仍是要預先排列好的。

九、視學員到校視察時，被視察者有克制害怕與神經過敏等情緒的義務。倘使視學能夠給與幫助與

(一九)其對於視察的利害與神經的義務

(二〇)其有教師的權利與被視察的權利

(二一)其有成功的希望與弱點對於視學的權利

改進的材料，害怕與神經過敏的情緒，是很容易消滅，一變而為極歡樂的去與益友相見。在每個大規模的學校裏面，視學是很需要的事，因此，教師們必須使自己對於教學視察，視為故常。與其害怕視學員，不若努力實行以前視察所給與的指導。如此，視學員必將給與嘉獎；這種嘉獎，是教師們對於視學員們的害怕與神經過敏的最上消毒劑。

十、當被視察者的工作的總評 (composite judgment) 已經決定了，她有希求她的所有的教學工作被視察與被評價的權利。就是專家視學員，也不能夠以一次的視察來充當教師的裁判官。視察時常可視察一個鐘頭或一次教學。在這個鐘頭中的功課或學科，也許是教師沒有自動的興趣與熱忱的。但是牠所有的工作，應該都祇在視察之後才下批評。對於她原來有天生熱誠與愛好的學科，應該如同對於她自己所承認是不歡喜的一切學科一樣，要一致的有充分的切實的評判。

十一、有成功希望的教師，對於視學所有的權利，與有弱點的教師是一樣的。否則，她永世沒有要得到鼓勵與嘉獎的需要。有些視學員對於有成功希望的教師們非常疏忽，專為有弱點的教師們費掉他們的全部的時間。從各方面看起來，這真是一種錯誤。有弱點的教師，固然需要多量的注意與幫助，但是決不能夠很顯著的專為着她們的弱點而繼續不斷的去視察，對於其餘的教師們，便完全不管。在這種視學員們的責任方面觀察起來，我們可以發見視學與視學的道德還沒有十分明白的大部份證據。在任何學校組織裏面，都可以承認牠是因為時間不足的關係，不能夠做出真實的完滿的視學工作來，因此，許多視學員

(十二)其在教師新在視察前受幫助或指導的權利

(十三)其師有希望介紹新觀念之權利

們不住地自己疏忽勝任的教師們辯護着說：「我沒有充分的時間去視察所有的教師們，所以我祇得視察最需要幫助的教師們。」如果有這種情形，那麼，視學制度必將雇用些代理教師 (substitute teacher) 留在校內，當正式教師們在上課時間要與視學員們會議，可以使她們去代課。因此，視學員與被視察者，因有會議，雙方都沾其利益，並且他們因此都變為精幹而有生氣的；這種會議，好像安提阿斯的接觸力 (an Antaeus Contact) 一般。（譯者按：安提阿斯是希臘神話裏面一個拳術家，他的勇力，莫能與敵，他的拳頭常與地面相接觸，即使一時為人所舉起，然而他即刻恢復原狀。此地取譬，就是說視學員與教師的會議，有密接不離的關係。）

十二、新進或初任教學的教師有在視察前受幫助、勸告、指導、或指示之權利，因此，可以避免視察後的評判。這種權利，就是師資訓練學校，也極少認識與注意。但是此地我們可以做出一種最好的視學工作來。這就是未成熟與不完全的見解，可以在未犯過以前，便由種種計劃與大綱中驅除出來；視學員與被視察者的責任，是平等的，是雙方的；留意防範計劃的失敗；努力的成功是極可能的事，而被視察者得到了最好的聲譽，這就是由視學員的嘉獎所確定的成功之意識的一種準尺。

十三、被視察者有希望視學員灌輸較新與較好工作方法的知識，繼續不斷的進步的教材，及最近最好的教學方法之權利。視學員必須接受這種要求，負起這種責任。視學能夠做到的。倘使當牠們（指教材與方法而言）必要一致的集中於同一種目標，而視學員對於這種要求置之不問，一任諸被視察者自己

(二四)其  
十四、對  
求於上  
工作種  
環境有  
的寬容  
的權利

去幹，那麼，結果必將彼此懸隔，有差池之殊。因此，視學員必須負有介紹新觀念並聯合新舊觀念的責任。

十四、被視察者有要求對於工作上的種種環境有所寬容之權利。這件事已經有人注意到，並且爲他們所允許了；但是在事實上仍是不乏例外，因爲視學員每有對於被視察者完全由不能夠支配與管理的惡劣環境所致的不良結果，無所寬容，而反加責備者。例如，某校會缺乏拼音書本，不爲視學員所稱許，因爲對於拼音班教學失敗了；視學員驅策着她們說：「你們應該把字寫在黑板上。」那個學校教師們回答着說：「我們已經這樣做過，但是到了學期之末，發現黑板上所寫的許多字轉難正確，這些是兒童們所拼寫的。」這件事，惹起了極大的爭論，以致教師革職，對於她鑄成了大錯。其實這是很明顯的事，當視學員發現缺少拼音書本時，他應該在他的責任上做事，去考查這種拼音書本究竟已否備置，給與教師以相當的指導，使克盡厥職。

(二五)其  
十五、教  
師有容  
寬不能  
她科的  
做專家的  
權利

十五、被視察者有希望對於那種「沒有一個教師能夠關於每科都做一個專家」的事實有所寬容之權利。任何教師將許可把她的工作與其他非專家的教師相比較，但是以一個熱心圖畫的專門家視學員而希望教師也一樣的熱心教圖畫等等，教師們便覺得十分不公平。許多新進的視學員們開始就做錯了這一點，尤其是碰着那些富有經驗的教師們。倘使教師問道：「我對於非我所專長的功課，將希望得到怎樣的批評呢？」那麼，視學員對於這一點，必定可以達到一種安全而公允的批評。

(二六)其  
十六、教

十六、被視察者在散學或下課前享受報酬與尊敬的待遇之權利。沒有一個教師應該在學生們面

受師有  
的與尊  
的待尊  
的權敬  
的利學

(二七)上

面的權利  
與義務一  
種契約一  
種不是約  
德而是一  
係是道約  
(二八)視  
學應該  
有大公  
無私的  
與業務  
的精神

(二九)視

該員應  
道站在  
的德觀

前受批評與懲責的，這種職務上的過失 (official crime) 與社交上的愆尤 (social sin) 本來早為視學員們所認識，且為他們所非常厭棄的，但是在討論教學視察的道德的時候，仍不妨常常提出，以示警惕，而使自新。同樣，被視察者必定不能夠任意責備視學員，挪揄或玩弄視學員。尊敬與被尊敬是相互的意見上的歧異，必待會議時私相提出討論，以求一致。倘使被視察者硬不肯與視學員表示同意，也祇能夠在道德的途徑上去謀解決；被視察者或是請求視學員把她調任或是她自己辭職。

上面所列的各種權利與交互的義務，大家共知非為一種合同契約。牠們純然是道德的關係；換句話說，牠們就是完全依據於下面的一個問題：『倘使你居於她的地位，什麼是你所企望的呢？』一種極合法的精神態度是為人所要把牠放在雙方面去求達到一般的公認的評判。

照這樣熟察起來，無論是在什麼樣的情勢之下，結局祇能夠有一個答案。倘使被視察者與視察者的關係變為大公無私的與業務的精神，那麼，這種種的事情及其他如經驗所將要顯露出來的，必定可在我們的思考，討論，與實施之中認識到。倘使視學是脫離了個人觀點的優勢，並且始終升至於純粹業務的觀點上的最高的區域之內，那麼，這種有監督權的視學員與被視察者之道德的原則，必將隨時隨地可以令人注重留意與遵從的。

倘使雙方的差異，無法調協，意見的紛歧，由此以生，自然，視學員的意見，必定得佔優勝；但是視學員如果有精密的眼光，博大的知識，對於人性具有同情心，有鑒別他人的觀察點的能力，那麼，他必將很樂意的站在

立場上去調協  
紛歧的意見

道德的立場上去謀意見差異的調協或通融，必將很樂意的力避冷酷的苛刻的專制獨裁的行爲。如此，視察者與被視察者的工作必將因道德原則的遵守，擡高於業務的平面，而得十分圓滿的結果。



## 第十一章 視學上的個人的態度與業務的態度

(一)對於視學有兩種態度

對於視學的態度是不是有兩種呢？每種的品質是什麼呢？那一種來得比較普通？二者中之一是自然的，還是兩種都是自然的？或是兩者都是獲得的？這兩種態度是否一是剛性佔優勝，一是柔性佔優勝？

(二)教學要有一種組織的知識

凡是一種專門職業，需要一種人有組織的知識，科學的知識，去應用那種知識，這種知識的應用，便是一種技藝或專門職業。教學有一種有組織的知識；這種知識，便是所謂「教學的方法」而應用這種知識於教學兒童的歷程之上，便是教學的技藝。

(三)視學員的必須要

爲着不能夠在此地所討論的許多原因，所有的教師們在未能履行責務以前，不能夠一一都獲得知識與技術以爲教學方法之用；因此，需要有些指導人員使這些沒有訓練與缺少經驗的教師們，能夠趕快的得到教學方法的學識，並且見諸實施。這樣一來，指導督促的機關由此而產生，並且要有教學視察員去擔負這種任務。

(四)視學員的資格

視學員之被教育局所任命，是因爲他對於教學的學理與技藝有充分的訓練與長時間的經驗。他除掉因訓練而獲得的學識之外，更加以因經驗裏面得來的學識與技藝。因此，我們可以知道，視學員是未戴上視

(五) 視學員的職權

學員頭銜以前，就儲蓄了學識，訓練，與專業的經驗。因為有這種學識，訓練，與經驗，視學員大都比新進的教師有更遠大的眼光，更深沈的識見，與更着實的價值評判。因此，視學員獲得一種依據他自己的判斷來指導，修正，與創作之職權。惟其如此，所以視學員有兩種影響去增加這種職位的重要與地位：一則他是一個有權能的行政官員；一則他是一個專業一份子而能負指導之責者。

(六) 教師的職權

視學員所有的學識與技能，也許教師都有的，但或較為淺薄。教師對於兒童的職權，正如視學員對於教師的職權一樣。教師與視學員同屬於一種職業，在教學的技藝中，應用各種教育的科學。這是極明顯的事，不容懷疑或論辯的。

(七) 視學員與教師的使命

視學員與教師同負着神聖業務的使命，他們要應用教學的科學，使兒童於學校之所學，於最短期間收到最大的效果。這並不是包括教師所有的責任而言，是說教學範圍以內的事，應是她的責任。督促教育的科學的應用，看牠是否實行，便是視學員的責任。

然則什麼是對於視學上的業務的態度呢？

第一、教師的目標與目的應與視學員的目標與目的是一致的。

第二、教師應給與視學員以忠實的幫助與充分的信賴。

第三、教師應誠意的接受對於促進教學的指導與指示，使她能夠以少量之時間做多量之教學工作。

(八) 視學業務上的態度是什麼

(九) 其一

(一〇) 其二

(一一) 其三

(一二) 其四

(二)其

第四、教師不應視批評是對於個人的東西，應該對促進教學的目的着想，看這種批評的適應性究竟怎樣。

(三)其

第五、教師對於視學員的意見，不應馬上說牠是好或是壞，應該在研究他的指導與評判的價值以後再下判斷。

(四)其

第六、教師應該忘記視學員令人憎惡或不舒服的地方，祇對他所貢獻的優良的意見與實際的幫助着想。

(五)其

第七、教師對於視學員應該常常保持忠實的態度，無論視學員是她所愛或是所惡的人。

(六)其

第八、每個教師應該向視學員請求指導與幫助，來解決牠所有的困難。

(七)教

當教師為她自己的利害及她與視學員或其他教師的關係着想時，她便完全是站在個人關係的立場上，而非站在業務關係的立場上。當教師祇對視學員而作好惡的着想時，她已完全離開了業務的觀念而站在個人關係的立場上。如果教師把視學員當做「某老前輩」看待，那麼，他不僅單站在個人關係的立場上，並且站在有損害於他的個人關係的立場上。原來凡有「老前輩」的尊稱者，因其在業務上著有成績，否則，他便配不上充當視學者。惟其如此，所以他才被認為可尊敬的同僚教師。

(八)視  
學員為  
人們所  
尊敬的

他獲得視學員的任務與職權這件事，就是表示着他為長官們及他們的屬僚們所推重。他自己也覺得很有光榮。他對於教師的困難與憂愁，給與以許多親切與鼓勵的話，也足以使他得到他人的尊敬與感謝。

(一九) 視學員對教師的關係

教師以為視學員是完全因為她對他的關係，這是很狹窄很自私的想頭。視學員對於幾百幾千的教師們，都是同一的關係，大公無私的，當然教師可以看出視學員以個人的關係對於任何教師，簡直是不可能的，他祇能夠站在業務的關係上與教師周旋；惟視學員祇在職務上去認識教師而不認識教師的個人，所以個人的關係是次要而非首要的。

(二〇) 教師的悔悟的立場

教師祇兢兢於自己個人的幸福，她是站在個人的立場上去接受視學員的幫助而不是以業務為前提。自然，若是視學員不嘉獎教師的工作，乃是一種抑鬱的事情；可是這種抑鬱，應該先使教師悔悟自己沒有進步，因此，不能夠使教學技藝臻於較好的境域。教師悔悟不好的意見將使所望的升級不能得到，薪俸不能增加，乃屬人之常情。但是這種悔悟，應該在對於業務的立場上所產生的憂愁與失望消滅以後，才會表現的。

(二一) 教師對於業務的態度

對於視學的業務的態度的最高面，是有一種教師所需求的；那種教師，縱使她已經努力工作，已經繼續的堅忍的試行過視學員的指示與指導，然而還沒有得到視學員對於她的優良成績的嘉獎。

(二二) 教師要有自謙的精神

甚至於在告訴你的最好的不是業務最好的以後，仍繼續前進而為，以達到你的最高面及使你為最大的努力；這不僅需要一種專業的態度，並且還要一種高尚自謙的精神。對於有些有經驗的教師們，因為受了天賦才能的限制，這種自謙與屈服的精神是必需的。

(二三) 教師因自謙而得風

愛迪生 (Edisons) 白斑克 (Burbanks) 世不多見。坦姆斯爾納 (Thomus Arnold) 與馬克哈蒲肯 (Mark Hopkins) 尚無繼起之人。但是這種稟賦才能的限制，是不足畏的；如果我們甘以高尚的精神為依

到優獎

(二四)對於成功的業務的態度

歸，仍是可以換得優美調和的生活，泰然自若的快愉，這種事實，是可以由視學員的優獎中得到的。對於成功的業務的態度，可以喜悅的，但是不可在天資稍鈍的同僚的面前傲慢自豪。這種傲慢自豪的氣概，反足以立刻使個人的經驗降低。業務的態度，是許可次等命令的權力與才能的容受，但是不許可視學員的惱怒與憎惡的批評，這種批評，完全是出於個人的感情。

(二五)業務的結果

倘使教師們能夠以業務的態度來對付視學，她們必能夠在視學之下得到穩固可靠的滿足。當視學的批評不見得十分好時，必定要繼以相當的幫助。他所提出的意見，也許可以促進工作。然後，業務的地位可以提高，而業務的態度也較純潔。

(二六)教師的必要的反省

倘使教師自信她已經努力做好，而視學員不能夠給她較多的指示，她必將發現「好而不精」的評判，是很容易得到的。教師必需牢記視學員隨時所觀察與批評的各種工作。有些教師們得到了「精美」的評判。倘使她沒有得到這種評判，她必定要能夠承認這種事實，相信假使她的工作值得一個「精美」的評判，視學員沒有不說出來的。這種意識的狀態，是一件最好的東西。徒然想着自己的失望，苛責視學員是偏私，必將造成不快的結果，使工作日趨愈下。

(二七)教師的必要的努力

認識教師是正在孜孜不息的努力，她的努力能夠使視學員滿足，她能夠為兒童做出許多事業，使這種稟賦才能的限制的認識能夠常維持着微笑的面龐與歡樂的心地。

(二八)教師

教師對於視學員應該有順從的情感，正如她希望家長對於她有順從的情感一樣。關於兒童求學的事

師對於視學員的願望，從情

(二九) 視學員被教師順從的理

情，教師希望家長順從她的意見。倘使發生關於教師對於教育歷程知道多少的問題，教師應該有專業的見解，或者至少應該對家長如此說法。

精確的說起來，教師所希望家長對她順從的理由，與她應該對視學員順從的理由是一樣的。視學員有較多的訓練與較長的經驗，因此，我們可以假定他所知道的必定比教師多；惟其有這種較廣的學識與經驗，所以視學員乃有希望教師與以業務的尊重與敬仰的權利。

(三〇) 教師對於視學員的謝意

教師必須對於視學員的幫助表示敬意與感謝。雖然這是公務的關係，並且這是當然的義務，視學員應該為着職務與兒童去幫助教師；然而無論如何，這種對於視學員的道謝，實在是一種懷仁感德的舉動。

(三一) 視學員給教師的幫助的價值

同時視學員給與教師的幫助，正如應給與兒童的一樣。他給與教師以個人的幫助；教師將來可以隨時隨地感到他所給與的指導的利益。他的幫助，是增加教師的儲蓄經驗的價值。教師應該實現這點而為這點表示感謝。同時，這種感謝，足以表示教師對於視學員的方針與計劃的重視。沒有一個視學員能夠全然自滿，而不感謝教師們對於他所表示的好感。

(三二) 教師不可不迎視學員的意旨

倘使這種珍重的表示，僅出之以諂媚阿諛，那麼，這種舉動完全是在個人的自私的平面上；這種舉動，是卑鄙的厭惡的。倘使是對於視學員的方策的內容，智慧與否，優美與否，忠實的加以估量，從敬服他的優點而表示珍重，這是完全在業務的平面上着眼，是十分可靠的。這種的珍重所給與視學員的好處，正如使教師的工作也被人珍重一樣。

(三三) 視  
重人們珍  
重他

(三四) 教  
師們對  
於視學  
員的一  
種態度

(三五) 教  
師的卑  
鄙的伎  
倆的害  
處

(三六) 一  
種不尊  
敬與不  
珍重視  
學員的  
情形

視學員是具有完全的人性，他是歡喜別人珍重他，雖然許多教師們以為他可以不必受人珍重，並且以為他自甘居於野蠻種族的地位對於人們屢加以尖銳苛刻的批評。表示珍重的一個最好的方法，就是教師所說的一句話：「我們常常歡喜看見視學員，他的視察，常常幫助了兒童與我。」

教師們對於視學員最壞的一種態度，就是仇視與對敵。這種態度使教師不舒適，因為牠祇是一種卑劣的伎倆。倘使一個教師做了這種卑劣的勾當而不覺難以自安，她便根本不配充當教師。

並且，這種態度，損傷了教師為善的能力。她與其做好事，不如做卑鄙的事。她的能力的發展，便依照了這種舉動的方向；這是勢不可免的事。有些教師僅僅想到也講到卑鄙的事，而不將做這種卑鄙的事，但是為解怨計，也竟幹起來了。沒有高尚的精神可由自私與卑鄙的精神，培養起來加強起來的。無花果能夠生長於薊草之上，比那種對於視學員常懷着卑鄙與妒恨的精神而行動的教師能夠在他的別些行為之中樹立一種高尚與坦白的精神，的典型，容易得多。這種對視學員卑鄙的思想與舉動，是對於教師所有的思想與舉動的一種最凶的毒物。污瀆了源泉，於是每個人從那裏汲來的水都是有毒的。

一種不尊敬與不珍重視學員的情形，就是教師根據「他對於我的尊敬應不減於我對於他或他的意見的尊敬」的原則，對於視學員的批評與指示加以輕蔑與藐視；似乎教師對於視學員的藐視完全與視學員對於教師的低下的評價相對比。其實他的意見是業務的，或者應該是業務的。而教師的意見是個人的。視學員的意見倘若好的，可以幫助教師去應付其他的視學員們；倘若壞的，反足以為他們害。

(三七) 教師對於視學員的意見與他的地位的關係  
(三八) 某教師視學員的價值

教師對於視學員的意見，也許對於視學員的地位沒有多大的影響；但是反足以使教師被疑為有偏見，對於視學員的關係有非業務的觀念，及因缺乏專業的行為而被人藐視。教師們或者尚未了解她們可以了解並且應該了解的那種所述的真理。

祇因為視學員沒有嘉獎你的工作如你自己所企望着他應該做的，便說視學員不好，這對於他未免太不公平了。某教師曾經是如此着想，她說：「他並無所有於我，」她又誇口的說：「他之視我為教師，不能減於我之視他為視學員。」她以為她的這種說法與他的這種感覺，已足以撤去視學員與教師間的階級藩籬。其實事實上恰巧與此相反。她徒然使她自己降於極低落與極平常的階級了。她的話完全是個人的怨恨。明白是沒有纖微業務的關係的觀念存乎其中。其實視學員究竟是一個視學員。

(三九) 視學員的意見的價值

視學員有一定的任務與職權。他有相當的經驗與訓練。他的意見在任何普通情形之下，比教師的意見容易受人容納，因為他有寬大的經驗與廣博的學識，並且他的意見完全沒有帶着個人利害關係的色彩。更有一種常見的事實，有些教師們昧於良心說說，對於視學員抱定一種藐視的態度。他曾經責罰並糾正過她的工作。要使教師們能夠遵從他的指示使歸一致，必需要下一番工夫與有努力的決心。可是下一番工夫與有努力的決心常常是不能同時並存的。凡是評判，固然隱含着一種短處；但是教師不是在於許多年內沒有抱着「堪容納的」(acceptable)的態度來從事教學呢？因此，究竟誰是後起之秀的視學員，凡是有長時間經驗的教師們，都也必須要他來糾正的呢？這不用說，要藐視視學員的評判與輕忽他的指示，是很容易的。



事。

(四〇) 教師的主  
因 幸的 不

教師定要依着這種途徑而進行，便是造成前途最大不幸的主因。已經陷入這種不幸的境地而單獨行動的各個教師，祇要嚴密的自己反省，並用心平氣和的自己考驗去決定什麼是造成不快之因。不良的視學的存在與不良的教學的存在，是一樣的弊害。教師們也不必把惡劣的與欺騙的物品當作好像優良的與醇美的東西看待。

(四一) 視  
學員的  
地位  
重要

視學員代表一種最威嚴最重要的職務，所有一切關於職務的行爲，應當表示着這種職務所應有的尊嚴與莊重。教師與視學員間的個人友誼，另是個人問題。尊重職務及公務員並不負把公務員列爲自己及朋友的責任。正因爲這種對於視學員的賤視，就是賤視了自己，所以每個教師應當幫助其他教師，她看出這個教師能夠同着她對於這種可悲的錯誤加以糾正。教師對於視學員的不好的意見，不能夠把視學員對於教師的不好的意見，一筆勾銷的。

## 第十二章 教學視察

(一) 教學視察的分配的主張

一、責任的分配 教學視察責任的分配，有兩派不同的主張。最佔勢力的一派，主張視學員們與教育局長助理們去視察學校，考查工作，批評教師，並指導教師的會議。從組織上的觀點看來，這種主張，是直接的論理的簡單的。但是仔細研究起來，這種計劃，實在有幾種最大的弱點。

(二) 另一派的主張

另外一派的主張，較為新穎而近空想，就是說教育局長與校長們及視學員們合作，經過校長們與視學員們以達於教師們，並且此外更供作調解衝突及控訴爭訟之機關。反對這派的人，以為這種辦法，教育局長不會與教師接觸，責任的排列，是傾於有等次的，有階級的，變成了官場品級的制度。這兩種主張，都有詳加討論之必要。

(三) 教育局長與助理的工作分配根據

一個學校系統的教育局長，是主要的指導官員。在他之下，有一個或一個以上的教育局長助理。這些助理們常常做教學視察大部份的工作。教育局長與助理們的工作的分配，或以學科為根據，或以地域為根據；倘使是以學科為根據，那麼，一個人視察英文及其相關的工作，別一個人視察算術及其相關的工作，其餘類推；倘使是以地域為根據，那麼，一個人視察一個地段的學校，別一個人擔任別一個地段的視察。特別學科教

(四)教師  
們的年  
級會議

師們或視學員們定期巡視分擔地域內的學校，與教師接觸，舉行各種需要的會議。思想精密的人們，必能夠注意到，校長差不多退出這種關視學計劃以外。

通常教師們的年級會議，大概是按月舉行，由教育局長，或助理，或視學員，領導教師們的會議，有時候爲着示範的目的，有時候爲着教學的目的，有時候完全爲着解釋工作的大綱。校長對於視學員與教師們的會議，可到可不到。倘使他不到會，爲着太忙不能到會，通常假定他是已經知道領導者之所欲言，因此他不必到會，可利用這種時間，努力改良行政方面的工作。

(五)校長  
不參加  
會議的  
害處

等到後來校長要試行視察工作的時候，他將發現他的指導與意見是與教師們會議的結果，完全不同；矛盾的指導，破壞了教師對於視學的信賴，也就是刺戟教師的根源。

(六)校長  
不致力  
於教學  
視察的  
危險

在這種制度之下，許多校長們處之泰然，而不甚致力於教學視察，因爲他寧願從事行政工作，以免當給與教師們指示的時候得到如下的重複的回答：『這不是視學員所告訴我們去做的，』或是『這不是視學員所說的方法，曾經給我們做過了。』這樣一來，我們有一種危險，就是使校長的職分完全成爲行政的職能。

(七)校長  
唯一的  
視察代  
理人

這是視察的可能性上一種最厲害的損耗。校長是唯一的就近視察代理人，當教師遇到任何苦惱的情況之際，可以就近幫助。我們應該牢記着這種事實。爲着許多同樣的理由，一級的兒童，最好是由一位教師指導各種學科，而這位級任教師，最好由一位視學員視察她所有的工作。目標的統一，工作的繼續與聯貫，在一

(八) 教育局長好  
像「游兵」一

位視學員指導之下最易做到與保持。這兩點的重要，實超過使教師祇受視學員視察的其他任何主張。教育局長在這種計劃之下，好像「游兵」(free lance)一般，他在他的時間與意向可能的範圍之內，也可以任意去視察去考查，因此有些教師們也常為教育局長所視察。教育局長與視學員們的會議，也是這種計劃中一部份工作，因此教育局長的方策，可由視學員們與特別教師們在這種組織之中實行起來。

(九) 教育局長視  
察的好  
結果

這實在是最需要最聰明的辦法。倘使沒有這種排列，教學視察必定不能夠包含教育局長纖微的思想，目標，與才能。除這種方式以外，更可由教育局長召集研究會以傳播他的理想。還有專門研究班，也是這種計劃中的一部份。這些交往與感化的活動與方式，是包含視察組織裏面所有的一切問題。事實上可以看出來，在許多採行此法的地方，已經或是正在產生最好的結果，教育局長的人格，將有再生之機並且給與這種組織與程序之一切方式以精壯的活力，使教學工作的堅固的熱誠與高尚的目標如被神靈所感，一陣風行。

(一〇) 視  
學員的  
份子不  
過多  
及意  
不可  
歧

還有一種事實，是為我們所能夠想像得到的，視學系統的組織，不要有份子過多與意見歧異的人員，如此，才容易維繫與保持目標與目的的一致，指導與意見的堅固與調協，以及關係的親切等，這些事實，能夠使視學員感覺滿意，使教師很穩固的從事工作。

(一一) 教  
育局長  
及其助  
理們的  
任務

在這種組織中，教育局長與教育局長助理們，一方面是校長們與視學員們的指導者，一方面是教師們與校長們或是教師們與視學員們意見紛歧的時候，備作仲裁的機關，或是校長或視學員對於任何教師的工作或方法有所懷疑的時候的最後審判官。校長們與班級或特別學科視學員們，必須在討論教育局長所

遷給於教師們的教學方法以前，依次舉行各種會議。校長在他的教師們與視學們會議的時候，必須列席並且參加討論。

(二)視學員的指示應在校長面前給與教師

此後，視學員們便視察教師們，考察她們的工作，但是除非是在視學員與校長會議之後，校長覺得視學員最好先與教師討論如何實施，所有的指示，指導與方法修正，都必須在校長面前給與教師。校長應該明瞭這些事情，並且以後可以要與教師討論這些問題。

(三)校長與視學員意見不一的時候，視學員應指示

反是指導與指示不能夠一致，並且若是校長的意見與視學員的意見相矛盾，祇有一方或他方對於教師的評價有所損失。教師將感覺他們並無一定的主見，彼此既是矛盾的，個人也是游移的，於是她自己下一種結論：「像這樣職權的支離，意見的矛盾，還是遵從我自己的方法好。」成功了這種情形，真是視學之末運，抑亦教師之不幸！一定的視察單位的教師們的年級會議，又可代以在校長之下之學校各部的教師們的種種會議。這種會議，是與年級會議有同樣的性質，但是統一的原理，還是校長的視察上的責任。

(四)校長應有的尊嚴

校長可以邀請一位視學員，一位教育局長助理，或教育局長到會作一番說明。但是無論如何，校長必留會中，必定要負起傳達指導的責任，並且必有使教師們直接對他負責的職權。這樣似乎過於擴大了校長的責任，其實決非不當的。惟其如此，才足以表示校長一職上基本的固有的尊嚴。

(五)教育局長應維持他的尊嚴

教育局長職位必定要能夠從他的眼界的廣闊與指示的固有的特質與才能，以維持他的地位的地位的尊嚴。教育局長的需要與校長們及視學員們聯絡以達於教師們的聯絡，比較政治家的需要，要有外交的手腕與才

能，還更來得切要。

(一六)校  
長就是  
視學員

校長就是視學員，這件事必須明白的繼續的放在心頭。校長必然有許多行政上的責任。這許多行政上的責任，非本討論所能夠範圍，現在所要討論的，祇限於校長就是視學員這個問題。爲着完成視察的責任，校長必須將日常文件抄寫等工作覓人代做。校長既減少案牘工作，那麼，他將所餘的許多時間費之於來幹視學工作之上。那才是真正的行政方面的工作。設置抄寫文牘的助理們是解除校長繁重的職務的最妙方法，使校長變爲一個極好的視學員。

(一七)校  
長要有  
視學的  
專門準  
備與實  
際訓練

他對於教育的原理與實施，需要深厚的訓練與準備，這不僅限於行政方面的經驗，並要有視學的專門準備與實際訓練，有時候需要在大學研究院裏面研究這種專門的學科。校長沒有如此準備，或是不願意如此準備，我們便可以默認他是還沒有明白校長職務中視察一部份的可能性與責任。

(一八)校  
長在他  
所能夠  
支配的  
時間之  
內所應  
做的各  
項的事

在他所能夠支配的時間之內，他必定要視察所有的教師們的教室，他必定要變換時間去考察各科的教學。他必定要嘉獎那些能夠盡心盡力去實行教育局長，視學員，或是他自己所給與的意見，方法，與指導的教師們。他必定要對於不滿意的，工作提出改進的辦法，或是對於教學的程序提出問題。使教師們自己發現錯誤，加以改正。他必定要避免時間，精力，與學校財產的濫費。

(一九)校  
長對教  
育局長  
負完全

復次，關於教師們工作價值的最後評判，必定由他對於教育局長負完全的責任。倘使他對於自己的評判有所懷疑，他可以會同特別學科的視學員或教育局長討論公決，糾正他的評判。無論是特長或弱點，祇要

的責任

被特別學科視學員們發現，必須據實報告校長，校長可以重估教師的工作，斟酌加減。從校長的判決，教師有上訴於教育局長之權。

(二〇)視察職權的分配的唯一保證

這種視察職權的分配的唯一保證，就是校長與教師可於視察前及視察後，或在特別事情發生時，舉行各種會議。若是校長一定要說：「你暫照着我的方法去做，等到視學員來時，再請教他吧。」他是處於一個很可厭惡的境遇。校長的指導應該是教師的航海圖。倘使校長覺得有順從或屈服之必要時，他可以很坦白的求助於視學員或教育局長，然後在必要時，修正他的意見。

(二一)校長與視學員或教育局長的意見一致

用以解決一個問題，這兩種方法的分別，在參考的順序上不僅是一個先後的分別。校長應該回答那種問題適如視學員或教育局長將要答復牠的一樣，因為知道他們對於此事的思想，他明瞭他們的願望與欲求。他與他們的目標，計劃，及希望，是彼此交互的；他們的指導，是一致的，調協的，合同的。

(二二)校長的才性受着不可遏制的壓迫

這樣做下去，可使教師，很滿意的照着指導前進，可使校長確能夠達到教育局長與視學員們的共同目標，並且可使教育局長實現着這種制度正在順利進行。一味使校長的天才與個性受着壓迫，無所施展，是十分危險的事；各種會議，是給與校長以對於方針方法發表理想的機會。

(二三)教學視察的時期不同

學校組織的發展，形成了教學視察幾個不同的時期，在許多地方視學早已經過這幾個時期，或者在別的許多地方視學正在經過這幾個時期。無論什麼東西，都是由小而大，學校組織的起頭，是單教師學校 (one teacher school)。後來進為兼課的校長 (teaching Principal)，再進為一個視學的校長 (supervisong

Principal) 最後進為一個教育局長與許多視學的校長。

(二四) 教育局長負責提倡、指導與指斷最後的全實。

從這一點起，所有發展上的變異都隨之而來。責任的分析，無論何處，都是由教育局長負提倡、指導，與最後判斷的全責。這種職務肩起了很大的責任，必須使日常行政減少負擔，正如校長減輕行政上的負擔去實行視察的義務一樣；換句話說，就是視學員們與校長們的指導與感化，變成了各隊伍及各團體的有希望的富熱誠的領導者。

(二五) 教育局長的結果的測量。

教育局長用被視察的教師人數來測量他的結果，還未曾看見到好像在聖餐臺前燃着熊熊之火的持火把者或炬手一樣，從光明的道路中，將興奮與靈動的可能性，一一傳遞給可敬的教師們。

(二六) 視學時間的分配。

二、視學時間的分配 教學視察時間的支配，發生兩個不同的問題：教師應該多久被視察一次？每次視察應佔多長的時間？這兩個問題解答之後，又發生第三個問題，就是應否有一張視察表，使教師知道視學員什麼時候會來，於必要時將課表略加轉變呢？從研究所得，無論何處的教育局長，對於這些適應的辦法，已有一定的意見與常規，不過看學校組織之不同而有差異罷了。

(二七) 視學與教學時應有定樣。

視學與教學一樣應有定期，在這規定時間內視察一次，即應以每星期或每兩星期視察一次為度。這似乎因為星期是我們的工作休息週期的自然轉換 (a natural alternation of our work-rest cycle)，所以我們常將視察定為每星期一次或是每兩星期一次。視學的經費，常足以減少視察的次數，這也就是校長所以應充主要的視學人員直接領導教師的一種原因。他的視察，不必有行走街途或乘坐車兩的時內的



耗費。

(二八)視察次數間隔的問題

究竟什麼樣的次數間隔最爲合理，我們尙不敢決定，因爲還沒有人認真的研究這個問題。我們祇知道教師們並不注意太多的次數，如每日一次或二三日一次等。我們把這個問題仔細研究一番，次數的多少，最好依視學員與教師的性質，及所視察的學科或是工作的性質而定；這就是依工作的單位（如一個題目）每星期屢屢變換而定。

(二九)視察時間的長短

每次視察時間的長短，也是一件很重要的事。普通常常是看完一個鐘頭的上課，因此察看了全部的教學程序，或是知道了下次將要視察的工作的單位。唱歌，圖畫，書法諸科的視學員或教師的視察規則，是祇要看到一種新材料或新練習的開始，注意看教師開始教學的情形，於是嘉獎那些起頭做得好的教學，或是必要時給與改正的指導。唱歌教學的新練習或是新程序，只須十分鐘或二十分鐘；視察時間的長短，便可取其平均的時間够了。

(三〇)視察表的排列

在聘用一位以上的視學員的任何學校組織中的視察表的排列，是非常重要的，而爲教育局長所必須照行的。同日有兩個不同的視學員去視察同一學校或同一教室，那是不對的。倘使視學員們排列他們自己的視察表，那麼，他們往往選擇近車站的學校，以便在散學的時候載他們回去，這不過舉出一個困難罷了。

(三一)視察表的分送

視學員們的視察表，必須分送所有的視學員與所有的校長，並且必使教師們知道，以便排列一定日期工作的程序，當特別學科視學員在室中視察時，必有特別學科的排列。一星期的視察，由三四個視學員每人

都去擔任，是很愚笨的。這種視察，似嫌太多，因為每天都要為教師復排視察程序。三天或四天視察一次，曾經實行過，結果祇對於少數的教師有些覺得煩擾，並非全體教師都覺得討厭。

(三)視  
學員的  
普通毛  
病

任何組織中教育局長與視學員們的意見，也是應該加以注意的。通常的毛病，每個視學員以為他的特別學科或是指定的範圍是最重要最難處理的，因此需要最多的時間與最多的視察，教育局長發覺了這種情形，須加以干涉，列出視察程序表，並且決定事情的是非，雖然有一二個視學員覺得不快與失望，也是不能夠顧及的。下列一個關於這種縮寫的視察程序表，可使我們更明白這種實情：

視學員們視察的日期

第——張

學校教室數	書法	圖畫	唱歌	體育
甲 18	一月十四 十五兩天	一月廿一 廿二兩天	一月廿八 廿九兩天	二月四日 五日兩天
乙 24	一月十六,十七, 十八三天	一月廿八,廿 九,卅三天	二月四,五, 六三天	二月十一,十 二,十三,三天
丙 2	一月十八日	一月三十日	二月六日	二月十三日

譯者按：上表學校欄內原有學校，因不適用於我國，故以甲，乙，

一〇三  
丙等字樣代之。

(三三) 一個視察的  
程序表的  
例子

這種排列，准許一個視學員在一日內為八次或九次的視察。倘使要視學員與教師的會議能夠在課後舉行，一日內不應超過七次的視察。倘使可能的話，圖畫的視學員，必須有較多的時間，以便預備他的上課時間的材料，才不致於把上一堂的材料拿來敷衍塞責。

(三四) 視  
察的程  
序表用  
的效

這種預備的表，可使假日或假期所有消失的時間得到比例分配，使工作時間能夠順利的進行。如果沒有這種表，無論視學員們或教師們都不會知道所做的是什麼，或是遇着了意外的阻隔如碰着了疾疫以後，應該怎樣進行。

(三五) 視  
察表必  
須按月  
預備與  
分配

有些教育局長預定全年的視察表，但是這個已經削奪了可以隨時變易的伸縮性。失掉一次視察的機會，便不能再得。視察表按月預備按月分配，有很大的好處；本月的機會錯過，可於下月彌補起來。這種例子非常，有一個學校連着三個月沒有音樂的視察，因為每當音樂視察員來校時，學校或因地方疾疫流行，或因氣候不良，或因教師有病沒有上課。

(三六) 教  
育局長  
應該也  
有視察  
程序表

教育局長應否將他自己對教師的視察程序載入視察表，恐怕是一個愚蠢的發問。倘使教育局長願意使他的視察很圓滿，他必將祇去視察好的教師們，並且他將穩當的使教師們知道他將駕臨。倘使他願意將組織的大部份作一度很快的考察，他必將很簡略的不與通告的去視察多數的教師。倘使他要幫助需要幫助的某個教師，而這個教師曾經因校長或特別視學員的幫助有所獲益，那麼，他對於教師給與了很大的恩惠，昭示着教師，他是來幫助她們的。

(三七) 教育局長  
不與週長  
告的視  
察的性

教育局長不與通告的視察已經視為視察技能的極高度，因此懷疑這種習俗是否為智慧所支配是否適當，是否合於道德，也許是一個危險的事。這種習俗對於被認為懈弛者徒的教師們是正當的，為不可否認的事實，因為她們期望教育局長於任何一天，任何鐘點，都可前來視察，而不能不越加努力。關於這種情形之一個極端的事例，就是教育局長常常以不可測的祕密行動離開他的斫在地方，教師們也不知道他是何往，等一刻他又期而來了，因此，就是教育局長不在，她們也不敢懈弛。這不必說，教師們的信賴心是很微薄了；教育局長自己也承認他的舉動不過是「受人監察而作之事務」或是「眼前光」(eye-service)。再換句話說，不過是一種「偵探制度」(espionage)的行動罷了。

(三八) 教  
育局長  
不應該  
做一個  
司機人

倘使這是教師們的反映，這種情形是可能的，那便是教育局長自己的罪過。他也許是一個上等的司機人，但是他不是是一個視學員，能夠為着一定目的而忠實的努力，幹他的誠信無欺的工作。倘使教師們能够輕而易舉的照着去做，避免這種偵探式的視察，她們將覺得她們比教育局長更來得精明。

(三九) 好  
的教  
育局  
長的  
習  
慣

讓教師們知道教育局長之來的實施方式，是好的教育局長們的好的習慣，多數的教育局長將採取這種實施方式，是因為教學視察工作被人從業務的觀點上去認識，有加無已的緣故。總之，教育局長與教師，必定要去掉個人的觀念同進到業務的觀念上來。教師有知道視學員將來視察的權利，不僅是她能夠更加努力，並且使她覺得她是受着光明的公正的待遇，而非被視為可以橫加輕釀的懈弛者。

(四〇) 大  
三、大的與小的學校組織的教學視察 學校組織，雖有大小之不同，但是組織內容，總是彼此相髣髴的，

的與小的學校的組織的視察教學的兩種(四)大點不同的視察教學的好處

正如每種有生命的有機體，都是一種縮小的宇宙一樣。小的組織的需要，種類與程度，與最大組織完全一樣，祇有需要的多少略有不同罷了。每種學校組織的需要教學視察，正如牠需要有執行任務的學校行政一樣。大組織與小組組織教學視察的主要不同之點，就是在小組組織中，一個人要兼幹多種的任務。在大組織中，需要的分量特別增大，不得不增加多數人員來完成這多種的任務。於是形成了任務的專業化。

在小組織的學校中，僅有校長一人兼任視學員與科任教員的任務。最大的組織，必有多數的教育局長助理，視學的校長，特別視學員，特別教師爲各部各科的教學視察。工作勢力增加的數量與程度，及教學視察專業化的範圍，是否過度，完全置諸不顧，祇要從視察得到最大的效益而後已，因此，牠的組織必定要按住本節所談視察組織的原理而行，才能夠達到這種目的。

(四三)小組視察的好處

領導必從教育局長而來起；復次由與教育局長的會議與接觸，擴充到校長們與視學員們；最後更由校長們與視學員們傳遞於教師們。在小組織中，由兼課的校長唱獨腳戲，時而幹教育局長的工作，將影響被及於教師；時而儼然是一個視學員或是當起一個校長而發揮其權能。指導是調協的，一致的，並且適合於當時的動境。教師與適當指導人員的會議是頗容易排列，所以是一定可以舉行的。視察前或視察後的會議，也難排列，決不致妨礙或是耗費寶貴的光陰。

(四四)大小組織的唯一不同之點

大組織與組織唯一不同之點，就是在大組織中不難物色擔任一種特別職務的人員，而在小組組織中則很難物色兼任各種職務而能認識各種職務的重要的人員。祇要明白了這種原理，實用是很容易的，職務的

決定，並沒有什麼麻煩，責任的分配，也沒有什麼紛擾，這種情形大小組織都是相同的。

四、級任教師們的會議 學校所定的學程與參考手本指示着教師做事的途徑。學校的學科，一級一級的支配妥當，讓兒童們逐年分部的去學習。普通看起來，這是一種很好的計劃。但是計劃的本身，對於新來參加工作的教師發生一個很困難的問題：「什麼時候她會諳熟她所必教的各科呢？」並且，倘使這種學科不是很快的使與社會動境的變化相合，那麼，教學上怎樣會產生學科的新見解呢？倘使學校一切實施，永不會墮入腐敗萎靡的境地，那麼，怎樣會有各種合於時代的變化，介紹，或代替的各種方法呈獻於教師們之前呢？學校組織所負的責任，是要使所有的兒童們的機會能夠均等，因此，不能夠使有些學校有最好的實施，而有些學校還施行退化的落伍的教育。所有兒童們都要享受最好的教育設施。爲着這種種及其種種理由，教育局長與視學員們須與教師們時有接觸，是很要緊的事。最好在什麼時候舉行這種種會議呢？應該怎樣使用這種種會議的時間呢？爲着許多目的，最好方法是舉行年級團體會議 (The Grade group meeting)。這種會議，或由一校的教師們組織，或由某城某區一個相同的地段的各校聯合組織。倘使是由各校的兩個相連的年級——例如第一年級與第二年級——組成，那麼，教育局長與所有的視學員們可以輪流到各團體，給與以簡要的說明使這兩個年級一樣的去應用，並在最少的時間，可以獲得最大的成功。視學員人數越多，那麼，越多的年級團體可以在同時時間內受指導。於是四個視學員與一個教育局長，可以同時指導五個年級團體，並且每個視學員在該年級團體的會議與教學，都可以支配在午前。倘使全體教師的團體過大，不便舉

行會議，便可擇定幾個中心地點，於繼續的各個半天，舉行同樣的會議。這種辦法，只加重了視學員們的工作負擔，因為他們必須在每個中心地點為每個年級團體行同樣的教學。倘使教師們的團體超過三十人以上，在一個中心地點的會議，大可容二十至三十的教師，所以這種會議，必收到最好的結果。在大的教師團體中不能夠自由的非正式的談話。這種會議，若是以三十分鐘為限，必每月舉行一次。此外召集臨時會議，請名人到會演講，那是非常有成績的。

(四六)年  
的級會議  
的利益

這種會議最大的益處，就是在於兒童們的機會可以均等。惟每個學校都能夠達到這種理想的公正，故無論那個兒童，如同其他各個兒童一樣，也會有同樣好的機會。要使教師們有同一的嚮導，得到同一的幫助，受到因接觸而得到的同一的刺激的力量，非有這種會議不可。最後的福利，歸到兒童的身上。學習的努力必達成功；學習需要的時間，因之減少。能使兒童於少量的時間，學得多量的知能，就是延長了他們為社會效力

(四七)年  
的級會議  
的任務

教師們為着視察的目的而舉行年級會議，究竟是什麼性質呢？在會議中，不要讓年級會議與教師們的研究會或會議相混。每一種會議，都有牠的任務與機會，年級會議不能夠專擅的強領的，正如年級會議有牠的任務，決非其他會議所可執行的。按任務的輕重，年級會議的任務，可以規定如下：

(四八)其

一、收集教師們在過去一月中或是在開始的學月中已有的或將感覺到的困難。用書面敘明交入，這些問題，便是會議中最有價值的材料。



(四九)其

二、使曾經克服過這些困難的教師們，共同答覆這些問題。這是使每個教師得到團體所得的聯合幫助的最好方法，比得自教育局長或視學員的，更為豐富。一個學校讓這種豐富的財富輕輕拋棄，是什麼樣的一種損失呢？倘使這種會議的這兩方面都完全成功完全實現了，那麼，每個教師將欣然而來，並且得到了幫助的實益與進步而去。為什麼一個教師見其他教師的成功而覺得失望呢？教育局長或視學員的指導，都被接受了而且被視為當然的事實。每個教師將達到超過教師所應知道的預期。當某教師有新的貢獻時，其他教師們必受到極強的環境的刺激而自勉：「斯密斯女士能有那麼好的貢獻，為什麼我應該不能做呢？」

(五〇)其

三、推出團體中的少數分子為示範的教學。

(五一)其

四、對於最成功的教師們的視察，作翔實的報告。

(五二)其

五、教育局長或視學員提出下月工作的方針與意見。

(五三)其

六、由教師們交入下次會議的題目，並指定教師準備於下次提出討論。

(五四)教  
育局長  
為圓桌  
的討論

教育局長須使在年級教師們的會議中對於整個組織中所有的困難問題為圓桌的討論 (A round table discussion)。這並不是師範學校或專門學校或大學裏面的班級。年級會議，是要衝開一條光明的大道，祛除各種障礙的事物，彌補已往不均齊的裂痕，使整個學習歷程，可以向前邁進，繼續努力，以求達於完全成功的境域。

(五五)三十分鐘的會議程序

在三十分鐘的會議程序中，應以十分鐘供任一視學員對於兩個相連的年級之指導與指示之用。其餘二十分鐘供教師們提出問題與解答問題之用；等到會議開始以後，這些時間是很容易消耗的。第一次或第二次的會議，倘使教師們沒有提出問題，視學員也沒有預備討論的題目，時間也許覺得過的遲緩。經過了一二次的經驗，必有許多待討論的問題，那時候，教師們與視學員們將相與驚訝：教師們的年級團體，是如此具有精明的哲理，超人的才智，及豐富的材料！

(五六)年級會議不容易處置

年級教師們的會議，據許多教育局長經驗所得，覺得有一種最大的麻煩。這種會議的需要與集會的目的，固然很容易看得清楚，但是要怎樣處置才能夠得到最好的結果，卻不是容易的事。

(五七)年級會議的種種方法

還是用演講的方式，讓教育局長或特別視學員像做師範學校或是大學的教授一樣？還是從外面請名人或教授來演講？還是由最好的教師領着她的學生們為實際的示範教學？還是採其他不同的方法？這所有的種種方法，都曾經試行過，各有牠的少許的成效。

(五八)年級會議的目的

倘使將年級教師們的會議的目的，加一番思考，我們必能找出可以做控制我們方法的選擇與程序的規定的諸種原理來。年級教師們的會議，不能夠看作一種推廣班，雖然可以正當的看作一種補習班。教師們的研究會，暑期學校，推廣科目，以及函授科目，都是為教師所要求的，學校機關，應視何種方法可使教師們得到實益，能促教學之進步而相機辦理。

(五九)年

年級教師們的會議，是教學視察中一部份有組織的工作，因此，牠必涉及視察上的問題與困難。目標的

級會議  
中應討  
論的問

(六〇)年  
級會議  
的目的  
的實現

(六一)年  
級會議  
的效果

(六二)教  
師們解  
答問題  
與困難  
的方法

(六三)年  
級會議  
不應該  
用講演

統一；程序的銜接；兒童，學科，與方法各方面的適應；不同的學校人口之下的機會的均等；新理想與舊材料的調和；這種種問題及其他關於視學的問題，都是年級教師們的會議中應討論應注意的主題。

各種討論的問題，可從教學視察中產生，或從教師們經驗中而產生。倘使教師們在開會時有所發問，或是提出許多題目，在連續的會議中逐時討論，那麼，至少在形式上這種會議的原來的目的已經達到。倘使這些問題能夠由教師們逐一解答，為經驗之交換，那麼，教師團體所有的材料與理想等，變成了聯合的領有，每個教師都能夠在會議中獲得其他教師的經驗。

這樣的年級會議，集合了教師們分離的個人的各種經驗，使成一種聯合的資本，比較由個人的經驗搜集起來的總和要大得多。每個教師工作成績的信賴與保障，變成了所有教師們的信賴與保障。至少這種整個的聯合，要比所有部份的總和要大許多。

教師們可常在書籍報章，或雜誌，期報中的論說裏面找到可以解答問題的參考資料。最精幹的教師們的示範教學，可以在會議時斟酌實行，尤其是有新理想或新方法的介紹，或可藉示範解除教學程序的困難時，可以實行示範教學。

除掉是有外來名人的講演，在年級會議中最好不用講演的方式。我們決不能夠辯護說「倘使找不到外來講演的名人，我們的會議，就可以暫時停頓，或是延期。」若是如此，那麼，不是沒有明瞭這種組織的需要，便是沒有注意這種組織的需要。這種為年級教師們的會議聘請名人講演的計劃，除掉是為着新事物的研

究而外，我們可以老實的說，不是因為教育局長，視學員們，與教師們不能夠決定學校系統中當前的問題，是因為他們不敢解決自己的問題。其實，沒有一個學校系統是沒有關於固定的視察問題。教師們也未嘗不知道這些問題是屬於她們分內的事。可是她們不是未認定牠為普通的需要，便是她們覺得各人的意見太歧異，而不能夠各自提出困難之點以資討論。通常經過一二次會議有了真正的經驗之後，這種懷疑的態度，漸漸變為樂於提出問題的態度；並且使各個人的經驗相聯合，而對於發問的人，有所幫助的。在一二次會議之後，如進步仍屬遲緩，祇可加以鼓勵，而不可加以壓迫。

(六四) 教師們的覺悟

倘使教師們覺得她們的經驗的複核是一種真實的助力，她們也將樂於互助；倘使她們發現了對於她們的問題的解答的努力是嚴重的，並且是為一番誠實的業務動機的助力所激成的，她們必將樂於提出問題。在以求善為樂的當兒，必將忘懷於批評或是苛刻的評論。

(六五) 一個例子

譬如為七八年級會議提出種種問題的時候，發表一種關於單純利息教學法的提案來，使某一個教師覺得煩惱。這種提案，是下次會議時要討論的題目，雖然那時候在此團體中只有五個算術教師，但是證明了所有的教師們對此都有興趣。

(六六) 會議中所有的性質

我們將教一種方法或是教一種以上的方法？什麼方法是我們應該教的？對於用那一種方法去教，是否以中學商科的希望為最後的公斷人？或者是否祇有銀行裏面所用的方法必要教的？這類的問題，是教師們所提出來的，並且已得到許多的答案。這個會議使單純利息教學法對學校組織發生的關係，不是綱要或大

(六七)學  
校目前  
的問題

綱可以做得到的。這種討論，已足以使很好的程序很明白的表現出來了。

任何學校裏面的目前的種種問題，就是供年級教師們會議時所要討論的種種適當的問題。不論是大的組織的或是小組織的學校，牠們都一樣的常有許多適當的問題。倘使問題都決定好了，這種會議的力量必將加強，而教師們獲益必將更大。要證明業務的精敏與進步，捨從教師們對於年級教師們會議的參加與貢獻加以測量而外，沒有再好的方法。教育局長們在舉行這種種會議之後，馬上可以發現教師們的長短，良莠由是以分。

(六八)年  
級會議  
的次數  
多少問  
題

年級教師們會議的次數的多少，也是一個很重要的問題。一月舉行一次，還是一月兩次呢？是否需要每星期一次？各種的學校組織，次數應各不同。一月一次大概最爲通行。若是不問學校的需要之如何，每遇需要，屢次舉行，也不是妥當的辦法。會期應該預先規定，使教師們準期開會而不赴其他約會或訪友。教師們的到會，是一種重要的義務，也是一種寶貴的機會。倘使有『因爲受者可以自由，那麼，施者也屬自由』(freely give because freely ye receive) (譯者按：這就是華語所謂『姑妄言之，姑妄聽之』的意思)的精神，會議與每個教師，都將躍躍有生氣，到會這件事，自然不成問題了。

(六九)年  
級會議  
的時間  
問題

這種種會議，應在上課時間內舉行，還是下課以後舉行，也是一個實際的問題。因爲這種種會議的結果，大部份是爲着兒童們的福利，所以有人主張應該在上課時間內舉行。若是一個學期，爲時不長，如此辦法，必將引起家長們或董事委員們的反對，因爲爲着年級教師們會議耗費了兒童們求學的光陰。法規及其實施

正在急速的規定一種條例對於在上課時間內舉行年級會議的教師們另給以報酬一事，那是正當而合理的。

(七〇)一  
種折衷  
辦法

這種種會議的公開的目的，是爲着學校而爭相討論各種問題，要教師們花費自己的時間來幹這種種會議，確實不是一件容易的事。折衷的辦法，就是一半用上課的時間，一半用教師們自己的時間，對於教師不用報酬。這當然是很公平的，因爲是教師可以做到的事，而且倘若她離開這個學校，她所得自種種會議的益處，確已不少。這種種會議，不僅集合了她自己的經驗中困難之點；並且給與了同着她合作的教師們的經驗的長處，無形中使她的經驗新鮮起來，擴大起來，這如前面所說，比個人經驗之總和，要大得多。

(七一)每  
月的年  
級會議  
的效果

年級教師們會議，每月舉行一次，集中了熱誠的努力，來解決這一月中指導人員與教師們竭誠盡力所發現的對於教育上的問題與各種困難，這真是有組織完善的教學視察的任何學校組織所必需的一件事。捨此，其道末由了。

## 第十三章 教學視察與教師及視學員的進步

(一)視學員如同教師一樣應以求進步

前幾章對於教師的需要有孜孜向上的精神，並謀業務的進步，討論得很多了。普通講起來，我們似乎以為視學員用不着教育學者的警告，他一定如同教師一樣做到這一層。有些視學員們的心滿意足，也許另有一種辯解，他們以為自己在教育系統裏面已經達到了最高地位，為什麼還要努力去求進步呢？

(二)教師應該接受新知識

視學員們應該如同教師們一樣要自強不息，繼續的研究，並吸收新知識，這是自明的道理，再無需討論的。倘使我們如同英國拉格比 (Rugby) 學校校長亞諾爾特 (Arnold) 所默示的一樣，不可引誘兒童去飲那種停滯着的污穢的池水，那麼，難道我們可以引誘着教師逼迫她去接受那種陳腐的落伍的知識嗎？

(三)教育局長的自試

教育局長與視學員應該時時把這個問題放在自己面前。在演講教師們進修的重要以前，教育局長應該首先私自準備把前一年間研究所得的並所實行過的新知識複習一下。這種自己試驗，可以使有些教育局長們對於促使他們的教師們的進修的那種嚴厲的態度稍為緩和。這種辦法，並不是在求教育局長們本身的進步及對於他們的行政組織的停滯有所顧慮，實在是他們要將探求的新知識的放在教師的身上來。倘使教育行政組織是變成爲一個整個的進步的發展的組織，那麼，教育局長視學員們當然也會進步

(四)促進教師們的方法

許多促進教師們進展的方法，都已試行過。如暑期學校，星期六研究班，及函授班等，都是很通行的。這些方法，雖然不盡是最好的，然而目的是同一的。倘使教師們的學業的進步，是達到目的，那麼，這些辦法，都是有利的。倘使要求業務的進步，那麼，還有一種較暑期學校與畢業生研究班更好的方法。

(五)教師在專業訓練下所應有的態度

要明白這個意思，須先要仔細去考察在訓練下的學生與在教室裏面工作的教師的態度的差異。有志向上的教師，當然還要保持着學生的態度，努力讀書，熱心聽講，注意所介紹的知識，或是在指導之下觀察實際工作。所灌輸的知識及所給與的指示，都是期望着學生們去接受於著作者或演講者。無意之中，那個從事學習的人，將取忠實的態度去接受所介紹的實施工作。確定的馴服，是教師們在受專業訓練之下所特有的態度。

(六)沒有經驗的教師

沒有經驗的學習者，要分別那一種是靠得住的意見，或那一種是靠不住的意見以定取捨，是沒有一定的標準。他接受他所聽到的意見，將牠略記在筆記簿上，等到他要採用這種意見時，他又不知道從何處尋得筆記簿。當然，這不是指全體而言的，例外的也復不少，不過剛從訓練學校出來的許多教師們，確是如此的。她們僅由著作者或講師的方面接受了許多方法與計劃罷了。

(七)在職的教師

當在職的教師們接受更深的專業訓練時，又是一種怎麼樣的相反對的情形呢？在職的時候，教師按照着在預備學校時候所學習的課業（倘使她憶起從前所學習的課業或能夠尋到她的筆記簿或教本，）或



(八)教師  
的所試行  
的結果

教育局長所指示的意見來準備她的方法，計劃，與教學程序。

她所試行的種種結果，便是對於所指示的一切方法與計劃的覆核與測驗，並且她很快的從各種方法與計劃中分別出優劣來。價值是靠着所得的種種結果來證明。爲着介紹或指示所提出的證據，可以利於引導嘗試。唯有成功的結果，才定奪了牠的價值。這種試行的程序，就是對於評價的是否適當，不遽加判斷，留待後來再行證明；對於結果的考察，抱定了光明坦白的態度。這樣依據最後結果來品評指示的價值的傾向與手腕，較諸在職的教師一味襲用成法，在根本上是大有差別的。

(九)再試  
與重新  
估價

當許多結果不能夠得到預期的滿足時，這種種結果，必將再加評價。然後按照着評價的結果，去修正或變換所介紹的或所指示的程序，以求適合於有同樣的使用法的地方的動境。再試與重新估價，在在必需。最後呢，完全的適應與合宜的結果，能夠得到。如此，教師們才有業務的進步。

(一〇)在  
職的教  
師應該  
培養虛  
心坦直  
的態度

在職的教師，欲求到更大的進步，必須首先勉勵並培養這種虛心坦直的態度。有權威者們的研究，往往有違背於這種精神態度，這豈不是一見就明白嗎？因此，教師的繼續不斷的訓練——爲着教學歷程確是一個相當的名義——應該培養坦直的，歡欣的，願意的態度去試驗去證明，並且唯承認試行後已經證驗了的價值。這對於在職的教師不能夠屢次重複實行，因爲有權威者或者能夠知道教學的學科與討論的題目，但是不能夠知道工作的動境與受教的兒童們的性質。

(一一)在

(一) 職業的教學工作

童們的教學方法。假定不是這樣做，那麼，我們老早就設置了留聲機器當作教師們了。這無關於一種所介紹的知識得自某個行政者當局所口述的或是筆述出來的；更進一步說，這無關於一種所介紹的知識曾經做過科學的試驗或是依據經驗而推演出來的，都應該照這樣去做。

(二) 職業的教學力的特徵

指示與介紹，是行政者當局的職能；而解釋與適應，卻是教師的份內的事。同情的，精敏的，審慎的觀察，與敏捷的精巧的釐正，以及對於所介紹的方法與計劃的加重釐正等，都是為在職的教師所發展的能力上的特徵。教師們自身愈明白這種差異，教師的繼續訓練上所得的裨益，愈益增大。

(三) 教師應有的方法適應

方法的適應，是一種推進的現象。這不是像實驗教育學裏面所記載着的科學的工作一樣。教育研究院自身應該負起這種科學研究的責任。教育學上的實驗的工作，需要有動境的控制。許多教師們不能夠控制動境，但是必須在她們所發見的動境下去教學。因此，真實的教師，正如一個實習的生徒，用嘗試錯誤的方法，去決定方法或原則的真實性。

(四) 教師應有的風力適應

這樣一來，是不是會褫奪了教師們的繼續訓練的價值呢？是不是會蔑視書本的研究與教學方法的聽講及上課，使牠們變為無足輕重及無甚價值的事情呢？這是不會的，因為在職的教師必定要能夠做到各種適應，並且必定繼續的保持着適應與釐正的能力是所容許的緣故。

(五) 教師在畢業時所得的

雖然在畢業的時候，學得了許多著名的種種方法與原理，組成了一種適用的生活的儲備，然而究竟是沒有固定的限制的方法與原理的儲藏或準備，除非是加以修正，替代，與新增的方法與原理，是不能夠致用

方法與原理的。

(一六) 進修可以抵抗頹敗

凝滯祇有一種解毒的藥劑。唯有進修可以抵抗頹敗。拘守成法，足以摧殘心靈的機敏與活潑。臨機應變，左右逢源的能力，與進取愉快的觀念，可從新方法，新介紹，與擇決的計劃的採用與適應保藏起來。祇有最少數的教師們能夠成爲創造家。這因爲是受了天命的限制。

(一七) 教師應該採用適者應者

一切教師們可以做到，並且大多數教師們應該做到上面所說的那種自覺的採用者與適應者。在職的教師，發現了所介紹的新計劃或新教學程序後，往往不曉得這些究竟是從經驗中得來的原則呢，或是有科學根據的程序呢；並且以爲這些分別都無關重要的。她祇視牠好像是她所需要的，於是從而試行，依據試行的結果加以評判。在每種試行以後，直到她要使方法與計劃改變了去適合她的動境時，行將需要再謀第二次的適應。

(一八) 科學的實驗室的適應

因此，從在職的教師們的訓練，得到了一種對於方法與程序上的科學實驗的意外的擁護。因此，我們又認清了科學的實驗，必再繼之以教室裏面的適應。在職的教師們必須被製煉成爲精巧的能幹的採用者與適應者。經驗主義能夠終與由科學方法所決定下來的方法以真實性。祇有百分之五或六的研究發明家給與我們以在一定動境之下用科學所決定的方法，但是有百分之九十四五的實際教師們在當時的動境之中去應用這些方法，因此可以決定方法對於一定動境的價值與真實性。

(一九) 教

在賢能的領導者的指導之下的教師們會議中，研究各種教育學書籍，討論這類的書籍中，或演講中，或

師們的最經濟的方式

論文中所提出的種種意見，是教師們進修的最經濟的方式。這真是幫助教師們的好方法。因此，牠常常被我們採用了。每個研究團體裏面有些教師們，採用了適應了暗示，指示，與指導，因而增加了她們適應更新的方法與更好的教學程序的技能與判斷力。

(二〇) 教師們進修不可不專恃書本

但是，無論如何，僅恃讀了幾本這類的教育學書籍而後經過試驗，比我們所希望的採用與適應，還差得很遠。在一個試驗當中，教師按照着書本好好的試驗，她總不能夠報告出來是由讀書所得的何種新知識引導她去試行的。她不僅不能夠利用她所描寫盡緻的方法，並且沒有決定是否在她的學校裏面應用這種方法去工作的心意。

(二一) 一個例子

一個十八個人的團體裏面有一位候試者說：『我因為要領得一張再檢定考試的證明書，所以我才研究一本所指定的書本。我幾乎讀得眼睛子迸出火來了。但是除非我們高興這樣做的時候，我從沒有想過我們必須要試行他人所給與的種種指示。』這當然是一個極端的例子，但是像這樣的一個例子，實較諸僅僅需要去讀兩本教育書籍的人們所願意承認的，或樂於知道的為多。

(二二) 實際與理論往往相反

無論何時，凡與實際問題相接合這件事，視諸僅僅知道理論那件事，確是完全截然不同的。這種事實，則我們早已知道的，然而卻是為我們所容易遺忘了，並且我們往往以為從事於研究教育學書籍的熱誠，就是同將理論見諸實施一樣的。教育局長們每當負起了在職的教師們訓練的責任時，也往往設想新知識的獲得，就是必定會達到與繼起的問題相接合的結果。

(二二) 考試不是採用的成績的適應的測驗

考試不是採用與適應的成績的測驗。這或者可以做這種測驗。然而在讀書後所繼起的實施，應該表出那些因讀書本所引起的方法變化的範圍與程度。倘使閱讀書本不能引起變化於實施之上，那麼，這種閱讀，是完全沒有用處的。如前面所已經說過的，採用與適應，到處皆有；但是要測驗這種閱讀的結果與教師們的視察謀相密接，是非常需要的。

(二四) 視察的方式

至於視察的方式，可由教師們自己視察，用意識的努力去求適應；或是歸到視學員的工作，在應有責任的情意之下，去類化與適應書中的指示於教師的工作之中；或僅給與不如此試行的充分的理由。抱着很大的熱誠，並且置重於教育學書籍的閱讀，去希望教師們研究了什麼教育學書籍必定要去採用書中的指示於她們的學校之中，是不很穩當的事。

(二五) 促進適應的研究的實例

是否有人需要一個對於這種可以促進適應的研究工作的實例呢？幸而這種實例，是隨處可以找到的。一羣教師因參加學務調查及標準測驗所得的覺醒，或者便可當我們的好例子。一定的程序，結果的正確價值，爲着某個教師的學生團體畫成圖表，將這個圖表與班中的每個兒童相比較，然後根據測驗所指示，給與需要訓練的兒童們以精審的練習等等工作。這能夠使教師們心境開展，養成好研究的態度，由此可以達到確定的適應。

(二六) 書本是不可靠的

假使調查或標準測驗的報告，僅是從教育學書籍裏面所得來，而這些書籍又變爲須臾不可離的張本，那麼，教師們靠着讀書的考試，也許是很容易通過的；但是決不能夠把牠應用於作爲救濟兒童們的一切缺

陷的種種特殊方法。教學的修正，永遠不會從現成書籍的研究而得到結果的。班級比較的單一標準測驗的參加，已經改變了那些曾經研究過許多教育學書籍；但對於方法上從沒有重要改革的教師們的教學態度與實施。

(二七) 準備時期  
與教學  
時期的  
差別

每個教師與每個教育局長，必須為着採用與適應而多事閱讀與研究。在準備時期，是一個學生，看書，聽講，與容納先生們的指導；在教學時期，是一個教師，應該多看或是多聽，加以修正，勇於嘗試；重加修正，一試再試的以求進步。在職的教師的進修的特點，就是在她有修正新指示與新介紹的方法以求適合她的動境的能力與技能。有人必會注意到：「那並不是說新的任何事物。」

(二八) 實施的教學  
與教師的  
差別

我們可以思索到許多事情，但是並非必定一一都照着這樣去做。請細查各省教育局，教育局長們，以及市與縣的教育制度的種種規程並注意各種考試竟往往誤認教育學書籍上的博識是與實際富於應用的能力及技能相同的。從兩種境況下的責任與機會的差異看起來，在實施的教師，必定要與正在學習的教師有所不同。學習的教師，必定要絕對的容納，不容許有例外。而在實施的必定要有審問的態度，明辨的知識，虛心坦白的受教，誠實的批評，以及謹慎的鑒別等等，才是對的。

(二九) 在  
準備時期  
的教師

在準備的時期，教師對於方法的價值，沒有一定的見解，只能狗忠實的接受別人所介紹的方法。這既不是學習者的過失，也不是教授者的罪愆。這實在是當然的事實，我們大家都不是生而知之，必賴學而後知之。從極幼稚的極粗率的評判，學習得對於事物加以精審的批評，最後便培養成更精審更明辨的批評能力。

(三〇) 在職的教師的訓練態度

(三一) 測驗在職教師的目的

(三二) 視學預防教師做錯

(三三) 教師進修的結果

在職的教師，有憑着日常的教學經驗去批評的機會。她可從她已經做過的方法與新提出的指示的對較中得到訓練。這種對較，將使教師進於獨立批評的境地，同時仍是不住的忠實的去接受新的意見與方法。在班級中所有在職的教師們的訓練，必恃閱讀必需閱讀的教育學書籍，這兩種態度，可以分辨清楚。倘使認書本知識的吸收為滿足，那麼，考試的問題，便是「著者的意見怎樣？」或是「著者所論的是什麼？」倘使測驗採用與適應的成績，那麼，問題必定是「你是怎樣修正著者所介紹的方法去適合你的情境？結果怎樣？」

測驗在職的教師的進修，就是測驗她發見與適應新方法，新計劃，新意見的能力的增進。教學視察的一個完全的目的，就是在於使教師懂得視學員與教師所明瞭的最精彩的方法，因此，兒童的學習歷程，在可能範圍以內，可以縮短而能夠成功。

視學任務的預防，是在於預防教師對於濫費兒童的光陰與精力的方法，一誤再誤的去實施教師對於那些已經指明是錯誤的事實，不應再犯。教師做了一個錯誤，以後倘使各個兒童都照着去做，便造成了四十或五十個的錯誤。誤已誤人，損失甚大。前面已經說過，經驗足以引導成一個最好的學校；但是同樣，不好的經驗，也足以造成一個進步遲緩，損耗最大的學校，這是不可不注意的。

我們討論教師們的等級評定的時候，也將討論到這一點；但是也與這裏一樣，採用與適應新指正與新介紹的能力，總是看作教師所有最高的最有用的最值得推崇的能力，有了這種最高的能力，教師的進修，必是進步無窮的。

## 第十四章 教學視察與教師們教學效率的品評

(一) 教師們的教學效率的差異

我們可以放膽的說，教師們教學效率的差異，是隨處被我們發現了，也是大家所公認的。這種效率的差異，常常用作教師報酬的等級的依據。這種原則，正如工廠的散工的報酬一樣，很合於經濟的道德的原則的。

(二) 效率測量的準尺是依據教師證書而定

這裏所發生的問題與要討論之點，是在於怎樣測量與發現效率的差異的方法。效率測量的準尺，已經依據教師們證書等級的差異而造成，按照這種證書，假定有較深學識的教師，必有較好的教學成績，由此可以得到較高的報酬的等級。

(三) 效率測量的準尺是依據經驗的長短而定

這種等級差異的表示，同時也按照着經驗的長短來決定的。如果有相當的證書，報酬可以逐年增加，例如第二年的薪俸，比第一年高；第三年的薪俸，比第二年高；如此一年一年增加上去，一直增加到五年乃至十年的最高限度為止。這種增薪的意思，是以爲教師每年因經驗的增加，教學技能與能力也與日俱進，所以值得增薪。此外在教育局長或視學員們可以屢次去視察的各學區的教師，有第三種增薪的方式，普通也是等級評定法中之一部。

(四) 效率

將教學的優良成績（有時也將不好的成績列入）列爲一表。在教育局長或視學員每次視察時，把所



測量的標準是根據教學成績的優劣而定。最新的而且最有用。效率的估價制度。

有按照優劣條目而評定的判斷或估價一一記錄起來；到了學年終的時候，用平均的分數或評點去決定某教師應得到某級的待遇。

至於最新的而且最有用處的效率估價制度，是兼容併包了上面的三種準尺的標準作為增加效率之諸要素，並作增加薪俸之各種根據。因為增加薪俸是每個學校的教師們當她們自覺是足以充當教師而無愧時所希冀的，而且無論何處的教育局董事會委員們都很願意給與優良的教師以較多的報酬，所以大規模的學校組織，大概採用了一種有規則的有組織的增加教師薪俸計劃。

(六)薪俸增加表

上面的一種計劃，普通稱為薪俸增加表 (salary schedules) 這種種薪俸增加表的需要，是在於使教師們心滿意足，樂於從事；並使董事委員們與教育局長心氣和平，不生煩惱。牠們可以使教師們集中心力以從事教學之改進，較諸要她們想出種種方法去運動教育局與教育局長容許加薪，好得許多。牠們又可以幫助教育局長與教育局按照成績表詳細的分析的去觀察教師們的工作，較諸沒有標準，臨時去商量並討論加薪的種種辦法，好得許多。

(七)薪俸增加表的益處

薪俸增加表是由教育局與教育局長所保管施行，他們已得到一羣教師們的信賴，可使教師們以愉快的精神，集中精力去教學，除掉這種方法，恐再無其他方法可以使教師們做到這一層了。為什麼是這樣做下去可以得到安貼愉快的結果呢？其理由就是因為對於教師自己每種事實的估許都是公平的正確的，教師可以預期教育局長對於她的等級怎樣評定，而且很滿意於教育局長的評判對於她的評判有所確定。按照

細心的審慎的教育局長與視學員們的手裏面所有的一種完善的辦法所估量的教師們團體常常有如下的評語：「教育局長與視學員們視察時所給與我的評判，已經準備着使我能夠預期我所應列的等級。」

(八)因教師證書而產生的差異

因教師證書的不同而產生的差異——證書的等級愈高，學業的成功愈大，所費時間與精力也愈多，尤非忍苦耐苦，痛自檢束，不能達到。聯合這些學識與經驗的積累，組成了全人格的大本營，較諸僅祇獲得低級的證書，當然勝得許多。有了這種較大的經驗與學識，在道德的與經濟的立場上，當然有將增加薪俸的希望。

(九)較大的教師的效率

上面所討論的話，不過是就同一的個人而言。這並不是說甲有了一紙永久的證書 (a permanent certificate)，便較諸乙有了一紙暫時的或臨時的證書 (a temporary or provisional certificate)，足稱一個效率較大的教師 (a more efficient teacher)。我們的意思，就是說：甲教師與乙教師都可因學識與經驗的增加而進步，因此，倘使她們同受着高級的訓練，她們便都可成爲較好的教師。

(一〇)天賦才能的差異

訓練不能也不會消除天賦才能的差異。每個教育局長想都見到過，有些僅受短時間訓練的教師們，較諸畢業於好幾個師資訓練學校的那些教師們，更能夠做出上等的教學成績。一個天賦獨厚的教師，雖祇有短時間的訓練，然較諸有充分的訓練而天資魯鈍的教師，一定好得多。

(一一)僅憑證書而定報酬而公平的因

因此，對於同一的證書給與同一的報酬，仍是不很妥當的事。因爲這個道理，僅憑證書而定報酬的辦法，是很不公平的，除非是按照成績表去評定教學的效率，無論如何，是求不到公平的。

(一二)因經驗的不同而產生的差異——如果教師能夠常久保持着可塑性與容受性，那麼，她的經驗必能夠

經驗的  
不同而  
產生的  
差異

繼續的增加，而學識與技能也因之長進。最初經驗的增加度是很快的。不過各人的見解，稍有不同，有些研究者與估計者以為可見得的經驗增加度以五年為限，有些研究者與學習者以為增加至十年為止。

(一三) 薪  
俸增加  
表不是  
一致的

這件事情是很重要的，因為這要決定究竟多長的時間可以望到最高限度的薪俸。薪俸增加表不是一致的，小學的級任教師們常加到五年或六年為止，而中學的教師們則加到六年或七年為止。個人觀念的錯誤，不能夠避免的，但是這裏依據個人的優點或特長以定等級。也可以達到近於公平的地位。教師的成績列入甲等，或乙等，或丙等，須按照其服務進步的速率而定；至於列入甲等，或乙等，或丙等之遲早，又須按照着教師採用與適應視學員們與教育局長的指示的快慢如何而定。

(一四) 教  
學的年  
數未必  
與教學  
的能力  
相一致

教師們自己對於等級評定這件事，常常沒有耐心，常常覺得失望。他們不能夠認清雖然從事教學的年數是一樣多，然而不能夠說就可保證她們教育的能力是一樣的。因此，有些教師常常有如下的意見與談話：「我從事教學的年數，與密斯某一樣，但是教學四年以後，她的等級竟比我的等級高。這一定是等級評定的辦法有什麼錯誤的地方，才釀出如此的結果。」

(一五) 教  
師對於  
視學員  
的最好  
的反映

普通有在這種情形之下對於教育局長或視學員最好的反映，就是假定申訴的教師有銳敏的心思去鑒別這種差異的理由，她必定也有銳敏的心思去促進教學，使進昇到較高的等級的意思。

(一六) 對  
於教師  
們的整  
理的整  
格

因此，對於教師們資格的整理，聯合教師們的證書與任事的經驗期間，再用成績檢驗表或準尺去測量教學效率，是對於教師們要得到頗公平的處置上所必需的。

(一七)效  
率的意  
義

爲什麼說效率當一種教師的品質呢？這就是說所謂效率，如果僅有相當的學識，有足以充當教師的技  
能，並具有訓育者的能力，還不足以作爲視察的標的與等級評定的量尺 (rating scale)。這些廣闊的品質  
與條件，必須再分析爲更屬一定的特殊的種種品質。

(一八)品  
質的辨  
別的必  
要

能夠這樣去證明各種品質，那麼，評判時當容易而且有一定的準則，並且當給與教師以評判的結果時，  
可以通知她，那種品質是被嘉獎的，那種品質是還有疑問的，或是被懲責的。縱使等級與薪俸的增加，不是靠  
着這種品質的精審的辨別，但是欲使教學進步及使教師因視察評判而得進步，則品質的辨別，是必需的。教  
學的好，不僅是說一個「好」(good)字就算了事，但是所謂「好」必定要是因爲牠有相當的品質，如提  
出好的問題，解明好的答案等；被懲責的教學，也不僅是說一聲「不滿意」(unsatisfactory)就算了事，必  
定要找出爲什麼受不滿意的批評之點，如缺乏明晰，缺乏連續，或缺乏聯絡等。

(一九)成  
績量尺

成績量尺 (Scales of Merits)——每種評定等級的方法 (rating system) 各有牠自己不同的條  
目。沒有兩種準尺是完全相同的。有時候我們用一種標準量尺 (a standard scale) 因此每個委員或教育  
局長必須預備一種準尺或量表以滿足地方需要或個獨的去品評可評價的品質。

(二〇)一  
個教師  
品質檢  
驗表

全國教育研究會 (National Society for the Study of Education) 的第十四期年報 (The Fa-  
rteenth Yearbook) 第二編，測量教師們教學效率的方法 (Methods for Measuring Teachers' Efficie-  
ncy) 內，在第四十四面第三章，有亞瑟·克力夫吞·鮑耶斯教授 (Professor Arthur Clifton Boyce) 所擬

的教師品質檢驗表，是非常完全而詳盡的。

(二)牠的內容

牠的第一個題目，是個人的準備 (Personal Equipment)，包含十四項；第二個題目是社會的與專業的準備 (Social and Professional Equipment)，包含十二項；第三個題目是學校管理 (School Management)，包含四項；第四個題目是教育技術 (Technique of Teaching)，包含十項；第五個題目，包含五項。全表共計四十項。

(二)這價值表的

如此列為條目，評判者與被評判者對於牠們的意味，都有一個普通共同的觀念，就是評判者與被評判者對於被評判的教師在她的工作中須要有品質的特點上的分量與程度互有差異，也終可得到共同的觀點。無論誰如要準備一種像這樣的準尺，那麼，鮑耶斯的準尺很可做個幫助的。

(三)價值的等級

價值的等級 (Degree of Value)——欲將選擇出來的各種品質或條目按照成績的價值，列為等級，也是一個很重要的問題。許多複雜紛繁的等級，惟藉等級的分類表 (Rating scheme) 可以表列出來的。鮑耶斯是用十等分的量表如左：

優——一；  
良——二，三；  
中——四，五，六，七；  
可——八，九；

劣——十。

(二四) 等級分類的利益

從許多差別（自優至劣）看起來，有可以贊同的理由，就是在於倘使視學員的測量等級，是為教育局長所復核所批准，那麼，對於教師一定可得到較為公平的待遇。當視學員或教育局長解明他自己的評點的時候，這些評點本身，主在用以備忘的，並且將一切品質簡單的列為五級，是足以包括所有通常的目標而有餘的。倘使更為詳盡的鑒別，是有用的，那麼，視察時所用的簡括的評述或說明書類，都是一種很靈巧很有效的方法。

(二五) 決定價值的用語

倘使要用這種準尺，怎樣決定一至五的價值呢？我們可以說五是優，四是良或滿意，三是尚可，或過得去，（勉強可以合意），二是不滿意，一是劣。

(二六) 量尺價值的單位

這一套用語，是多用於這種量尺；並且教師與視學員常常認為非常滿意。當視學員每要立意將視學這件事做得很有成績，很有結果，他必將在向教師們解釋之後，計劃並應用像一類的種種差別的評點；視學經過向教師們的指示而達到其結果，因此，指示的需要及採用與適應指示的傾向，便變成了準尺的測量的單位。於是量尺的價值可由下列各種解釋表示出來：

(二七) 同上

- 一、五、極少需要視學員的任何指示；並且常常對視學員提出意見；
- 二、需要指示，但是很會採用與適應；
- 三、需要許多指示，能夠採用少許，但是極少或從不適應她的需要；

(二八)這種量尺的效果

- 二、個人無從救助，她每件事都要指示；但是極少或從未用到所得的任何指示；
- 一、完全失敗；繼續下去是不可能的。

這種量尺，除掉能夠使優良的教師奮發外，還可使每個教師都覺到她的個性有一個好的機會表示出來，而且得到一種認識。如此，可以消除一般對於視學的強烈的反對，換一句話說，就是可使教師們發展個性，不致使她們變成爲單純的模倣者。

(二九)教師對於這種量尺的態度

下面所說的話，也是一種確實的真理，教師們在這種標準上被評定時，她們較諸僅憑一個字的品評而無爲什麼受這樣品評的解釋，更一定可以預期到她們的品評，並且感覺到已經受了公平的待遇。沒有一個比教師自己當她與視學員所共同遇到的情境，相與授受指示時，更能夠精明的自覺。要想得到五的品評，教師必定要使她的工作確有獨到處，駕視學員的指示而上之，才能得到。換句話說，就是能夠永久熟練應用視學員的指示，還未能夠得到五的品評。

(三〇)與三品評的教師

教師所有的創造力，若都是從視學員的指示上得來的，這個教師可稱爲滿意，但是不能夠再有所望，因為她祇不過會用視學員的指示，使她能夠得到四的品評罷了；要視學員費盡許多指示的工作，這是屬於三的價值「需要許多指示。」

(三一)教師用這種量尺的情形

能够精明的利用這種量尺，教師們可以復評她們自己的工作，達到與視學員一樣評判，的確同意於視學員的評點，絕無絲毫的異議。

(三二)一個教師的品評

一個教師的品評 (Getting the Rating of a teacher) 從一定的討論與程序的表示,可使每個人

(三三)量尺的條

都造成一種量尺 (A Rating Scale) 這種量尺,含有左列各項:

一、個人品質 (Personal Qualities)

二、業務精神 (Professional Spirit)

三、教學能力 (Teaching Ability)

四、訓育能力 (Disciplinary Ability)

每項又可分爲五目,使將優點弱點分別認明,加以評價。這種再區分,應如下列:

一、個人品質:

(一) 聲音; (二) 守時; (三) 應付有方; (四) 敏捷; (五) 好的認識或意見。

二、業務精神:

(一) 對於兒童的態度; (二) 對於社會的態度; (三) 工作的興趣; (四) 合作; (五) 準備。

三、教學能力:

(一) 提高興趣; (二) 論理與心理兼用; (三) 顧到全級兒童; (四) 測驗的準備; (五) 鼓勵努

力。

四、訓育能力:

(三四)量尺的細目



(三五) 各個細目都有相等的價值

(一) 利用道德的觀念與動機；(二) 促進自制力；(三) 藉教學為訓育的工具；(四) ？(譯者按：原書遺漏一目，不知何所指，祇得付諸闕如。)(五) 使兒童們忙於所指定的席間工作。

如上面所述過的，任何要點或細目都有再分析之可能。每個品評者，都可以按照自己的意思去擬定細目。上面的這個品評者，也許比較的僅舉出少數要點來罷了。剛才所說的這樣的計劃的最大長處，就是所列出的各點，具有相等的價值；並且那些對於各點之過於人工估計的一切計劃，都是無用的。這個完全的程序，還是很粗率的，因為我們對於每個細目是否等值的問題無暇討論或置辯的緣故。

(三六) 將來對於教師品評的研究所

這個問題，姑讓諸將來再行解決，但是我們將來所知道的，較諸今日我所知道的『科學的』(scientific) 教師們品評，也許來得多哩。

(三七) 條目的記分法

這四項主要綱目，與每項的五個細目，共計給我們二十條價值的項目。因為每個項目的最高分數是五，所以全部分數共計是一百。因為我們所有的計分，常常是以一百為標準，因此所用品評的準尺，若以一百為標準，較為便當的。視學員負起了品評教師的責任，他要時時斟酌他的注意點與觀察點，用教師所需要的及所應用的指示之多少來估價，並且發見每條容易各記下相當的分數，有的記五分，有的記四分，有的記三分不等。等到每條分數都記好了，總分數或是六十，或是八十五，或是九十五不等。

(三八) 教師們分類的標準

將教師們分類，僅列為甲、乙、丙各組，是一種很武斷的步驟，至於再加以績點或評點的決定，才是分類或分組的標準。凡評點在九十分以上的教師們列入甲組；八十至八十九的列入乙組；六十五至七十九的列入

(三九)  
俸增加薪  
列表的排

丙組。這種辦法，供給了普通報酬與品評準尺的差異的實例與指示。

視學綱要

經驗期間：	一年證書	五年證書	終身證書
丙組：			
服務一年……	\$800	\$900	\$1,000
服務兩年……	880	980	1,080
服務三年……	960	1,060	1,160
以下類推			
乙組：			
服務一年……	\$950	\$1,050	\$1,150
服務兩年……	1,030	1,130	1,230
服務三年……	1,110	1,210	1,310
以下類推			
甲組：			
服務一年……	\$1,100	\$1,200	\$1,300
服務兩年……	1,180	1,280	1,380
服務三年……	1,260	1,360	1,460
以下類推			

應用到薪俸增加表上去，將成如下的排列：

注意——薪俸增加方法的解明，完全可從上表看出。按證書的性質，每年薪俸為百元之差；按教師的組別，每年為一百五十元之差，按經驗的長短，每年加薪為八十元。這樣的辦法，許多地方已經採用。寫信給教育局長去詢問，可以詳細知道任何城市關於教師量尺之情形。自一九一七年以來，教師們的薪俸，有了迅速的變化，當年所定的標準就要作廢，因此，上面的這種假設的準尺，如同任何的一樣，不過作一種參考之用，除此，別無其他目的了。

品評教師重要注意之點——據著者的研究，從未看到有一種準尺包含有許多重要注意之點作為參考的。第一點重要的事，是對於任何教師的任何一點的品評，須僅有一種分數讓教師知道。雖然教育局長與校長同記一個教師的分數，並且品評之點相同，應該僅讓教師知道兩人所給的平均分數；不要讓她知道各人所給的分數。

兩個或兩個以上的評判員，應該先會商如何記分，求到大家同意的分數，這便是給與教師的唯一分數；同時這兩三個評判員對於這個分數，無論教師有若何意見，應該堅持到底。如果不照這樣做下去，那麼，使整個的計劃，便會失掉信用與價值。倘使校長對於教師的某點，記以五分，而教育局長，祇評以四分，這個教師便得到兩種評價，那麼，豈不是與她以武斷的分數的第一次印象，我們豈不覺到這種武斷的分數會減少教師對於記分與制度的尊敬與信賴嗎？記分制度發生許多不圓滿的結果，就是歸因於「變異性」(Variable)的評判與估價。

(四三)記分不可不有一定的標準

設使我們都沒有像「指示的需要與採用」(Need and use of Suggestions) 的一定標準，並且我們祇憑想像以為我們會所知道的最好的教師就是可以作為對於某點得到五分的標準。如果我們的心目中沒有像這樣同樣的教師的時候，那麼，我們的標準自然也因之而變異，而且我們強把這種變異的標準筆入於這些教師們的身上。因此，我值得再述，而且鄭重的主張，在準尺上的各點，對於一個教師只有一種分數可以記載，並且報告給她。

(四四)第二點注意

第二件重要的事，倘使每個評判員或品評者都是根據那種評判的一定的特殊的細目或評點去加以評判，那是非常好的。關於這一點，可以拿特殊學科視學員所估評的細目來證明。譬如書法視學員，他的品評必限於書法教室內教師的工作，別的視學員們都是如此的；如是，所有評判與職權，才不致重疊或衝突。

(四五)特殊學科的評點的方法

對於這種辦法，並沒有多大的問題，譬如有人要問：各科如唱歌，圖畫，書法，與體育等，校長與教育局長將怎樣得到有效的評判，分辨優劣加以登記呢？這祇有與視學員會商，遇必要時，將視學員所記的分數加以修正，可以補救這種困難。

(四六)教育局長與校長的工作範圍的劃分

教育局長與校長將怎樣劃分工作的範圍呢？這祇有按照各人在視學上的責任去劃分。校長將有多數的責任，並且要他負起主要的責任；教育局長祇指示價值或修正的途徑。例如證書的頒發及其他等等，是教育局長的主要的責任，校長祇做教育局長的顧問及參加意見。在實行上這種劃分並不甚難，雖然開始時這種建設不易被人採納。但是目前的實施及習慣已完全產生了另一種不同的程序。

(四七) 視  
學應該  
有合理  
的評價  
的與一致  
的意見

倘使視學這件事，是引導辦學者達到教師品評的地位，而藉此以獲得並維持教師們的尊敬，那麼，必須祛除我們的武斷的評價與差池的意等等不健全與相抵觸的事實。

## 第十五章 爲什麼教學視察是必要呢

(一) 教育局長的兩種主要的工作

每個教育局長所負的諸種責任，包含了兩種主要的工作：一種是純粹的行政工作，一種是簡單的切實的教學視察工作。購辦每年所用的教科書，是屬於行政方面的工作；召集教師們的團體會議，討論各種計劃與方法，便是簡單的切實的教學視察工作。

(二) 從對於教育局長的工作的一種誤解

許多教育局董事會與有些教育局長們，對於教育局長的固有工作，常常是十分模糊，莫名其妙的。行政上的諸種責任，足以促教育局董事會工作之進行，教育局辦事員們因而不得想不到行政工作是最要緊的事。有些董事委員們常常發出如下的議論：『倘使教育局長不做行政的工作，他將幹些什麼呢？我們指定訓練很好而富有經驗的教師們來從事教學，她們能夠不要教育局長的指導，教得很好。』

(三) 從來書籍及教育學長教視察問題

本章是討論爲什麼教學視察是必要的這個問題，至關於行政的責任，姑且不加討論。這是有有一種顯明的益處。大部份的書籍，僅討論到教育局長的行政的工作，就是討論怎樣執行職務等問題，而對於教學視察，祇作簡短的討論罷了。這種事實，使我不得不特立旗幟，單獨的討論教學視察這個問題。

(四) 教學

最近一般爲教學視察辯護的學者們，對於教學視察的討論，成立了兩個最大的理由：第一，教學視察，可

觀察的  
必要的  
兩大理

(五)一個  
優越的  
教育局  
長的論  
調

(六)教師  
們對於  
視學不  
滿意的  
原因

(七)視學  
是促成  
教師去  
研究

(八)教師  
們不滿  
意於視  
學的另一  
原因

(九)教育

使教育局知道教師們是在幹些什麼。第二，教育局長可以得到品評教師們的根據，按照薪俸增加表去列出等級。這兩種理由，都不是膚淺而牽強的。

一個優越的教育局長所論述的話，就是上面我所論述的證實，這就是說，有些教育局長們對於教學視察的真正的職能，還沒有完全明白的。

那是可能的，沒有一個其他的原因，使教師十分的不滿意，像教育局長的「品評」一樣。這種不滿意的聲調，是各教育局所常常聽到的。爲着要免除這種訴怨的原因，假使許多教育局相信了視學的唯一長處，祇是在乎「評定等級」，牠們便願意不再爲評定等級而施行視察了。教師的不滿意於以評定等級當作一種視學的職能，並非教育局與教育局長們稍獻慇懃慰藉之意所可消除的，她們所以反對視學的唯一原因，就是因爲視學使她們的工作加緊，要費加倍的時間去研究。

這種說法，雖有一二個教師的確是這樣的，然就一般教師而論，是很不應該作如此想的。倘使我們證實研究可使她們教室的工作愈加進步，那麼，她們很勤奮的工作，必將抽出一部份時間稍加研究。

事實更許可我們臆測到教師們不滿意於視學的另一原因，就是教學視察在許多地方未能夠完成牠的主要的目的；換一句話說，就是視學未能夠給與教師們及教學上以新生命與新精神。倘使教育局長必以大部份時間去做行政工作，而僅以最少時間從事教學視察，那麼，教學視察必致絕少或毫無成績。

教育局長首先應該是一個教學視察員。倘使視察必需他的全部時間去做，教育局董事會應指派教育

局長首先應該

局長助理，代理事務方面的工作。這樣一來，事務方面的工作，有負專責的人員，而教育局長可盡力於教學視察的工作。

（一〇）設  
置教育  
局長一  
職的原  
因

大概講起來，最初設置教育局長一職的原因，就是教育局董事會要有一個人代其處理行政事務。自然，以後學校加多，事務也因而增加。許多教育局長得到教育局董事會的信賴，這是因為他有好的事務管理的能力。

（一一）好  
的教育  
局長名  
譽的

教育局長辦理公務具有成績而且很敏捷，將得到一個好的行政官員的名譽，並且因此得到教育局董事會的信賴。從行政的責務上說，這種辦法，是正當的合理的。在他的餘暇的時間，這個行政人員也可以做很好的視察工作，指導他的整個學校組織達到一定的目標，並且使教學程序聯絡一致起來。

（一二）好  
的教學  
視察預  
告是

果然照這樣做下去，可算是好的教學視察，但是我們要知道，這是教學視察整個的責務的一種顯露的預告。在許多地方拿下面的意見，作他們反對視學費用的一個理由：『倘使你僅指派有充分訓練的教師們，便用不着有視學這件事了。』

（一三）沒  
有視學  
的害處

良好的視學員們，深深知道，要是沒有視學，就是讓二十個最好的教師們，担任一個學校的教學，也不會使一切工作都很一致，都很調協，而時有進步的。有人要問：『難道這些良好的教師們不會商討以求得統一的方法嗎？』這是當然的事，她們必定要會議的，但是這種會議，就是教學視察。從以前所痛斥的教科書的改變所得的損失，還不會大於使兒童們經過無視學的教學的損失。



(一四) 一個例子

在大城市的各學校裏面，常有一種現象的發生：同一學校同一年級的兒童們，一個男孩子在這位先生班裏，一個女孩子在另一位先生班裏，找到他們自己因方法完全不同，而家庭作業互有差異。這其中有一種如此的事實：女孩子用正確的方法解決她的關於利息的各種問題，而男孩子用六十天的百分之六的方法去計算。兩個孩子都以爲自己是對的。他們的父親，是一個算術教授，苦費了一晚的工夫，替他們調解紛爭。

(一五) 唯有視學可以得一致

唯有視學可以得到一致。採用同樣的教科書不能夠得到牠，編製同樣的課程，也未必可以得到牠。視學指示什麼是應該教的，隨着又指導牠去實現，真是得到一個整個組織中教學上的一致，調協，聯絡，與等價的唯一方法。

(一六) 視學是爲兒童們而設的

什麼是學校爲着一個兒童與全校所有兒童們所要做的事呢？倘使我們將這些教育的結果重加論述，必可幫助我們明白爲什麼必有教學視察，兒童入學讀書，因此變成智慧的孩子，他的先天的各種能力，因此而得進步，受着相當的教育，使適合於目前的生活，與人羣共居，爲社會服務。

(一七) 視學的效

視學擇決旅行的途徑（教科），規定步調（昇進的速度與時期），並勤於運用這種歷程，去產生邁勇不已的進步（真正的視察，監視，與指導）。所有知識，應該是明晰的，確定的與有用的，並且這種知識是最近的。因此可以常常有所獲得與糾正，使教學的力量增強，及牠的希望加大。

(一八) 兒

兒童的發育程序，也應該研究，視學員與教師才能够使教學適合於兒童們的要求。學校內各種新事物

童的發  
育程序  
也應該  
研究

(一九)教  
學必須  
適合人  
類的天  
性

(二〇)視  
學員的  
事業不  
是一件  
輕微的  
事  
(二一)視  
學所要  
得到的  
教學品  
質

(二二)教  
學校行  
政更爲  
重要

(二三)教  
學視察  
也較行  
政管理

的學習，必使變成隨時整理知識與觀念的習慣，兒童離校以後，才能够應付變化的環境，不致爲外物所迷惑，走入歧途。變化的環境，需有繼續的整理，使與目前的變化相適合相調協。

凡是具有偉大精神與深切覺悟的男女們，都是離不開這個原則，像葛拉德士吞 (Gladstone) 及俾斯麥克 (Bismarck) 一樣。倘使近代分級分科的教學不是爲着人性的天生的才能與能力，牠必定毫不能够完成牠的使命，得到相當的結果。

教學視察，必須找到並且隨時觀察到一致的與調協的原則，這種原則，倘使完全讓諸個別教師與專家按照他們的志願去選擇，是很難得到，甚或是硬得不到的。由此，可見視學員的事業，並不是一件輕微的事。

視學必定要得到什麼樣的教學「品質」(quality)呢？這就是要看所決定的目標是否爲教師們所明白看出及隨着力求實行。在教室的視察與同着教師們的會議中，去考察教科所包含的是否爲誦讀所明晰的表現。所有的教師們，應該明白所望的目標，盡她們的本分去領導她們班裏面的兒童們從某種距離或間隔達到一定的結果。

學校制度，中學校數愈多，視學員愈難達到這些目標。倘使注意到兒童與社會將來的福利，那麼，欲達到教學目標的重要，較諸欲將行政方面的事務辦得經濟，更爲重要。事務方面的經濟，不過影響於目前罷了。

兒童的教育與訓練，不僅是目前的影響，牠並且對於兒童本身的將來，以及爲着與他共同生活的人們中的關係而時加修正的各種事實，都有所範圍，有所決定，有所控制的。這並不是說可以輕舉妄動與任意揮

更爲重要

霍的乃是說健全的教學視察，較諸完美的行政管理，還更爲重要罷了。教學視察，確是一件較諸行政更爲重要的事，雖然有些董事們不承認這是確實的，因爲他們祇聽到納稅者們的訴怨聲，而從不聽到那些進了沒有優良視察的學校的兒童們，因爲學校沒有教育他們訓練他們以成人生活所需要的各種事物而發出的訴怨與哀鳴聲。

(二四)有是視學乃有是學校

古語說得好：『有是教師，乃有是學校』(As is the teacher so is the school)。現在我們可以說：『有是視學，乃有是教師』(As is the supervision so is the teacher)；並且我們又可以仿照古語的形式，說：『有是視學，乃有是學校』(As is the supervision so is the school)。

(二五)視學必須先得到教學的目標與目的

視學必須先得到教學目標與目的的一致。雖然這不是容易完成的事，但是確是十分需要的事，否則必將形成每個教師個人的目標與目的。學校對於教師們所頒布的教科，佈告，大綱，教師們會議，以及教師們年級會議等，都是爲着這種統一的歷程而發生的方法。

(二六)新教師們要求視學的理

新加入一個學校組織的教師們，大概有一種充分的理由去要求視學或視學的結果；這個理由，就是在於要使學校制度下所有各學校的個個年級得到教學工作的一致與相等。教學的聯貫與前後相關，也靠視學纔能夠得到。通常較低年級的教科書的改換，可要求那些年級的計劃與方法也都跟着牠們採用新的教科書而變更。沒有細密的視學，對於這種規定，便會忽略過去。

(二七)教

教師們加入一種學校組織，或是在同一組織內各級的教師們互相調換，必需有視學去考察並且按照

師們參

加或調

換必需

(二八)視學

學適應教

兒童的

種種要

求也需

(一九)視學

不用也

視學而

能夠教

(三〇)學

兒童們

機會均

等

(三一)師分

時間的

(三二)這  
種困難  
的克服

學校要覽或佈告內所記載的詳細手續去辦理。

要使教學適應兒童的年齡，知識，與自然興趣，必從視學才可得到。當然有許多教師們能够注意這些事實，無庸視學。但是教師們時常更換，便須費視學員極多的時間與精力。

我們可以承認，教師們可以不用視學而能做到這點。但是同時我們可以相信有些教師們雖然在預備功課及上課時，都沒有顯出她們有適應的意思；若是有人爽快的提出關於適應的問題，也會想到這個事情。在一個學校組織下所有兒童們的受教育的機會，應該要有近乎理想的均等的。這種近乎理想的均等，唯藉好的視學，纔能夠得到；但是若讓教師按她自己的好方法去處理校務，那麼，這種均等恐怕永遠得不到的。

教師教三十個兒童的一級，她可以找到每組對於每門主要的功課至少可以每天上課一次。教師擔任一個教室包含兩級或三級或四級的教學，她能够做些什麼呢？在班中每個兒童，指定每天對於每種主要的科目都有一次上課，教師那裏有這許多時間呢？

這種困難，已經被許多精明能幹的教師們所克服了。她們能够在這些動境之下盡力做去，並且覺得自己可告無罪。最好的級任教師們，肯負責將各級的時間分配平均。這是對於本問題的一種認識，也是解決本問題的一種計劃。但是這種做法，是與要使兒童們的機會均等，還有很大的差異。

(三三)教

教學又必定要適合於教學的科目。筆算的功課，只要有數字的練習，便可稱做筆算，但是這是與依兒童

學要適  
合於教  
目的科  
目(三四)唯  
視學可  
以培養  
方法與  
科目之  
相宜的  
注意(三  
五)沒  
有視學  
的害處

對於筆算的需要而施教的，便相差很遠。

計算程序的口頭說明，是語言訓練及藉談話而訓練思考理解的能力上的一種最重要的程序，並且又是一種解答的程序，由此變成爲明白的一貫的觀念，較諸段段求得斷片的觀念好得許多。這種方法與科目的相宜的注意，只有視學可以使牠培養起來。

許多學校，在沒有視學時，對於算術的說明或解答，完全放棄過去了。任何學校，差不多都有一種毛病，就是到處教師對於各科訓練的練習，常常用相同的方法，但是如果這種使法是要用得其當而成爲一種學校組織中的普通辦法，那麼，這也必須藉視學之力以總其成的。否則，教師們必將『各行其是』，祇憑她們自己的學識與願望去教學，完全甘於忽視整個學校組織中所有兒童們均等受教的機會。

(三六)視  
學纔能  
夠得到  
兒童們  
均等的  
權利

沒有一種印好了的書籍或報告能够使我們得到一種最好的教學程序。視學憑着仔細的觀察與注意，按着這種方向，嚴加監視，纔能够得到兒童們均等的權利，而反對教師們個人意見的操縱。

(三七)視  
學須得  
時間及  
力上之  
設備費  
用(三八)  
經濟的  
傳播必  
須知

視學必須得到學習時間的經濟，努力上的經濟，及設備費用的經濟。倘使許可每個教師按照她自己的意思，進行上必將結果了不可思議的變異與差別。這些差異與差別中，只能夠有一種是最好的。視學必將這種最好的結果傳佈於全組織之中，直到再有優異的教師做出一個新的『最好的結果』，方纔棄此而用彼。復次，視學必須傳播學識，爲全組織中所有教師們準備較好較新的方法，然後再舉行一次視察。新的理想，計劃，與方法，沒有視學，只能夠在教師團體之中作極少量的傳播，而完善的視學，可以迅速的將所得較新

較好的任何事物，宣揚於教師們之間。視學的此項目標的達到，可以斷然的說，除非視學員能夠有充分的時間作多次的視察，常常舉行許多普通的教師們會議與年級的討論會，是不能夠達到的。

(三九)視學並不能到辦公室辦公，也不是到學校巡視學。專門在辦公室案頭上辦公，或是巡視各校，看牠們的窗片是否完整，書櫃是否整飭，不能夠得到學習時間的經濟。理想中最美備的報告方法，不是要達到如此結果。祇有當教師正在教學之時，親身到教室去視察，以相當的時間，觀察一個整個的教學程序，能夠給視學員以一個全部的一瞥，一方面考察教師對於平日的指導實用的情形如何，一方面教師可以要求指示特殊的方法與程序。

(四〇)在視察時，視察者應得機配得上稱做教育局長。用希望與奢求對於兒童們與教師們的鼓勵與感動，也是視學的職責。教師平日對於兒童們努力求學的盼望與要求，因有教育局長的督促，當更為盡力。一言笑，一點首，一發問，一嘉獎，既無損於物質，復不必費時間，但是教育局長，一定要於恰當時候在那裏，若是他坐在辦公室裏面，那麼，恰當時候，是永遠不會有的。教師們與兒童們因此而達到更穩固而更可靠的努力。

(四一)教學又必保持合理的新穎與完全。教科書未免是過時的。譬如在一九二一年時，沒有一本地理教科書能夠指出中歐各國的界線的。因為牠們是隨時試行劃定的，雜誌上乃把牠們表示出來。像這種目前可以找到而為教科書中所沒有的知識，視學必須搜集貢獻於兒童們之前，因此，完整的提示的計劃與方法，才不會被破壞的。倘使每個教師按照她自己的方法適用這種材料於各種事物之中，那麼，必將形成若干教師便有若干方法的形態。唯有視學能夠造成新的適應或舊的修正，因得以保持固有組織的一致與均衡。

(四) 教育局長的工作

常常去視察教師們最少應該常常視察她們做指定的工作，視察後舉行討論會，是教育局長能够指導完全組織下的工作，促成教學的品質的進步的唯一方法。

(四三) 真正的視

沒有一個教育局長是很不同意於上面所敘述的各種視學的目的，但不知道究竟有多少教育局長們正在要求他們的董事會供給以充分的時間施行這種視學呢？沒有一種學校組織中的教師，能够報告一年中視學人員的視察有一次可算是教學視察的。沒有一種學校組織有真正的視察，縱使教育局長有幾百次的好像蜂雀 (humming bird) 一樣的小規模視察。真正的視察，是能夠常常在視察前或屢屢在視察後與多數教師們開會共同討論。加飛爾 (Garfield) 告訴過我們：「政治家的才能，是在於與其要避免一事之結果，倒不如消除一事之原因。」 (Statesmanship consists of removing causes rather than erasing results) 教育局長們，曷不三復斯言而亟起圖之。

(四四) 教育局長對於視察未曾有過的正當的認識

提到教育局長與教師的會議，顯然的可以為我們確實證明，在教育局長的工作裏面對於教學視察還沒有達到正當的的認識。我們還沒有發現處置這種會議的合理的或好的方法。

(四五) 會議應該在上課的時間內舉行

在學校散課之後的會議，是對於教師與教育局長都不相宜。如果將會議留待星期六舉行，又失掉了討論會的緊要之點；換句話說，就是失掉了適用性 (applicability)。一種糾正能够一直等到星期六，正好像是把牠看做在那時候還是適用，值得保留一樣。因此，妥當的方法，必定要在上課的時間內舉行，對於教師與視學員雙方都好。

(四六)會議時要教師代課

教師既在上課的時間與視學員會議，將怎樣照顧她的學生呢？這不用說，就是要聘請代課教師。現在那裏有一種學校組織會爲着這個目的而備有代課教師呢？這不用說，是因爲教育局還沒有主張應該有一種圓滿的會議的方法的準備，使兒童們無所損失，或使教師們與視學員們也不致迷惑。

(四七)教育局長要人們的評論的地方

像這樣的教育局長，他不覺悟要用上課的時間來舉行會議，他馬上會惹起人們的評論：『他們把會議這件事看得太容易，敷衍的做過去。他們是尸位素餐，把職務當做兒戲。』等到真正的教學視察應該怎樣做纔做好爲大家所認識時，那不獨在程序中定出視察的時間，準備代課的教師，並且我們的校舍中，必將爲此種會議而準備適用的專門的會議室。

(四八)教學視察的幾種任務

教學視察的任務，概括起來有下列幾種：教學必得到一致與完整，必須達到適宜的聯貫，必須適合兒童們與學習的學科，必須給所有兒童們以同樣的機會，必須使新材料與舊材料聯合，從速使新材得到證驗。

(四九)上面的教學使兒童得到利益

上面所概括的各項教學的品質，果都能够做到，那麼，兒童必能夠用最少的時間，最少的精力，與公家最少的金錢，鎔化他所需要的一切。在幾年前愛利斯 (Ayres) 曾經舉出學校兒童們留級的事實，每年要消耗各學區經費數十萬元。

(五〇)視學可以免除無謂的消耗

這種消耗是可以免除的。完美的視學倘使與優良的教學相聯絡，便能够防止牠。祇有優良的教學而無視學，是不能夠消滅這種消耗的。因此，教學視察必須負起責任使每代的兒童們在最少時間得到前代父母的觀念與理想，並且必須爲他們作離校以後適應環境的充分的準備。



(五) 視  
學是擴  
充教師  
的眼界

祇有最小百分比的教師們具有這種眼光。從性質上講來，兒童的教學，本足以縮小與減短教師們的眼界。譬方說，兒童與教師相處一天或是兩天，教師怎樣能够明白她的教學必定是爲着生活不僅是爲着目前「昇級」的考試呢？這是視學的責任與機會，由牠以得到積集於學校理想與教學程序之中的較大較遠的觀點。

(五) 教  
學視察  
勝於學  
校管理  
與行政

學校管理與行政的精通，永遠不能夠達到這個標的。教學視察與教學的各種會議，將使視學員成爲教師的指導者與鼓勵者，正如教師爲兒童們的指導者與鼓勵者一樣。

## 第十六章 怎樣可使視學員的視察有效而愉快

(一) 學校的視察的意義的誤解

學校的視察，有些視學員竟當做『學校巡視』這時候，許多學校與教師們都覺得異常緊張。教師想：『視學員將不滿意，或尋出一些事情來批評，』於是她很怕視學員先生的蒞臨，或視察後的會議。

(二) 教師們歡迎的視學員的態度

在另一方面，許多教師們覺得視學員來視察的那幾天，是一星期或一月中的最好的時光。她們對於視察抱很熱誠的很歡愉的態度。倘使她們有機會碰到視學員，她們必定要問：『你是重來視察我的教室嗎？』她們對於視學，是具有快樂與獲益的期望，她們難道沒有視學員給與她們幫助與意見去排除許多使她們困惱的問題嗎？她們難道沒有接受方法上的新的介紹嗎？視學員難道沒有替她們解決模糊不明的各種問題嗎？視學員對於訓育上困難事實的處置，難道不會與以指導與介紹嗎？視學員難道沒有爲着日常各種困難而給與新觀念新希望與新鮮的勇氣嗎？爲什麼視學員的視察能够使每個教師都滿意都歡愉呢？

(三) 教師們把視學方看做藥方

教師們把視學員的視察，看做是一種快樂與一種進步的源泉，便能够很容易寫出一張對症下藥的方子，從所有方子中，可以發現一般的指示。

(四) 視學

從一羣有經驗的教師們所給與一羣新進的教師們的指示中可以找到下面的一般的指示。別的指示

員所給  
與的一  
般指示

也是可能的有些製方裏面，沒有這種指示的。因此，此處所提出的指示，斷不能夠攆斥以外一切，攆斥牠們，是幹得太愚笨了。反而，這些指示，都是爲我們所企望的，這就是因爲從那些曾經幫助過新進教師們的指示中，發現了較大的用處，並且完全以自由而愉快的精神將會經有用有助於人門的指示，給與其他教師們。

(五)教師  
應該歡  
迎視學  
員

當視學員來時，教師應該表示歡迎。所謂「應該」(ought)一語，就是有意如此及有心如此的意思。學校組織，是在現代人們的義務之下對於次代的兒童們負起責任，務使他們成年時最直接的最經濟的去盡他們自己的義務與責任。因此，教學必定要以最少的時間與金錢達到這個目標。

(六)視學  
員是與  
學校監  
別察員  
有

在許多學校組織之中，每年有一大批的教師們是「沒有經驗的」；又有一大批的教師們是「未受過訓練的」；欲求得必需的經濟與直截的唯一合理的方法，就是要有精明的教學視察的準備之一途。視學員(supervisor)是爲着次數代的子孫所不可離的一種固定的事實，但是學校監察員(school inspector)卻是僅僅等到未受過訓練及沒有經驗的教師消滅時，才有用的。唯我們有教學視察——指導(guidance)——故教師們有表示歡迎的義務，並且所謂「應該」(ought)這一句話，是成爲一種確定不動而毫無躊躇的定論，因爲牠是爲視學將使教學工作改善而進步的預期與信仰所支持的緣故。

欲從視學員視察裏面去獲得些好處，學習些知識，並收些利益的確定而積極的決心，便是亟對於視學得到實在的與絕對的享受的第一的條件。「我將克服我的愚笨的害怕與神經過敏易受刺戟的狀態，並且要養成旁若無人泰然自若的習慣」這一句話，必將爲教師們所解決，而求所以自處之道。這種態度，也許飄搖

(七)教師  
須靠真  
正的視  
學以自  
制

無定，起伏靡常，可是當視學員真正視察教室時，牠會消失，然而倘使教師以「全部時間」準備着視學員之來臨，而不是在正要期望視學員來的時節去準備，那麼，這種態度，又將再會發生出來的。

(八) 教師不必畏懼視學

譬如教師向視學員提出一種教學上的困惑，並且接受了視學員的適宜的指導，她決不會想到也不會相信視學員的視察令人畏懼的成分比令人快樂的成分多。

(九) 教師享受視學的注意點

除掉這種心的道德的與倫理的「心組」(ego)去享受視學員的視察以外，教師必須依從下面的意見。第一，必在專為視察而備置的筆記簿中，隨時記下教學上所發生的困難。她自己的學識或經驗所指示的任何暗示，也必須一一記下來。

(一〇) 教師的好印象

當視學員來視察時，便取出筆記簿，提呈困難之點於視學員，請求指導與幫助。你的仔細的記載與你的努力自助，都將使你有好的印象：以為你是勤勉與熱心，兼而有之。這種印象，對於教師有很大的價值。

(一一) 教師自己修養與自己訓練

並且，在你記下困難以後，同時加以最良的思考，復閱你的筆記，你將發現你自己的心思，是永續的注意於這些材料，抽出你的經驗，引起你的觀察，使你多事閱讀，以求到完滿的解答。這種由你自己的思考而得到的反應，較諸由視學員的視察所得到的反應，更有價值，雖然視學員能夠給與你以其他不同的指示。教師是繼續的向前進步，同時儲藏着幫助的資料。這種方式，無一不是教師自己修養 (self-culture) 與自己訓練 (self-training) 的最良的方式。

(一二) 教

第二，在視學員對於你所請求幫助的事情給與指示以後，你便採用並適應牠們到你的學校，各班級，及

師應該  
做一個  
研究的  
學生法

(一三)視  
學不是  
一種單  
略的策

(一四)好  
的視學  
員能够  
使教師  
信仰

(一五)教  
師的權  
利與特  
權

(一六)教  
師得到  
視學員  
的尊敬

種種動境裏面去。如果棄卻這些指示，完全不去試行，便表示這種教師僅是一個善於諂媚者，而不是一個誠心研究較好教學方法的學生。這種事實就是使視學員一定會想到：那些所請求與忠實的所給與的各種介紹，是在教師後來實施行中都不看出來的。

如果把視學當做一種單純的策略看待，那麼，視學恐怕將要人們去諂媚逢迎的，並且對於視學員的種種指示，祇可以表示敬意，視若神聖。新進的教師在賢明的視學員的指導之下去工作，差不多常常可以發現：那些這樣的為着一種單純的策略所着手進行的實施，不久便建立為一種明白的所握住與靈巧的所應用的原則了。

視學員廣博的學識與悠久的業務的眼光，將為這種結果所證驗而確認出來。那種對視學員妄加嘲弄的教師，必將變為信仰的視學員的介紹是有智慧與價值。至於呆板的與刻薄的視學員，姑作別論。

第三，報告視學員以你自己曾經所克服了的困難，歡迎他對於你的解決方法所下的評判。這並不是自驕。這是教師的權利與特權。因為他不能够看到任何教師所有的工作，並且因為教師是赤裸裸地將她的工作上的弱點都佈露出來，或是請求幫助，所以教師不獨有道德的權利，並且感覺有報告幾許她的成功於視學員的必要，她完全看牠是得到她的工作的公平的與合理的評判的一種方法與承認錯失與短處的萌芽。如上面所列的那種種實例的詳敘及那種種事實的公允的率直的陳述，將敦促教師精細的，有章法的，勤懇的，願望的去謀工作的進步。如此為視學員所注意到時，便受偉大而貴重的尊敬。

(一七) 教師不可好弄智巧

當視學員到校視察時，應當繼續作工作的正常的程序或計劃。倘使他希望視察特別功課的教學，他必定提出要求。設使好弄智巧而做下去，改變正常工作的指示，那麼，將使視學員存一個教師不願意或不高興做正常功課的印象。如果不高興，於是不預備，這是一種至大的錯誤。

(一八) 教師不可欺騙視學員

任憑教師怎樣諂媚逢迎，巧言令色，她的這種狡詐，是不足以欺騙一個有經驗的視學員的。他也曾經充當教師，受過教學視察。這種小小狡詐，在他的眼睛裏面是通明透亮的。教師有覺得她所教的一班比讓視學員去教時所得更多的信心，而且準此做去，這是一種好的業務的態度。如果教師一定以為兒童們若照視學員的吩咐話做去，必將得到很大的裨益，這雖然是她要阿諛視學員，可是她是瞞不過視學員的。如果教師刪去正常的文法功課，而替代以第三冊讀本去教學，這不但她瞞不過她自己，並且也瞞不過視學員或兒童們的。總之，教師無自信力，專事乘機取巧，自欺欺人，都無濟於事的。

(一九) 教師能防止錯誤

倘使當視學員來時，必要賴這種閃避的方法，那麼，教師必將在很緊張很急迫的情形之下討生活。倘使日常工作，授課，與指定功課等，都有詳細的計劃，而且按照計劃一一實行，教師便能夠防止錯失之發現。不獨沒有錯失，這種詳細的計劃，與忠實的努力以求實現，必將得到推崇與嘉獎，並且將因此對於視學員的視察，有寬厚的思想與愉快的預期。

(二〇) 勝任愉快的教師

這樣一來，教師對於所發生的而向視學員所提出的種種困難，必能夠細思熟慮，適應他的指示於她的需要，報告她自己的成功與失敗，計劃她的工作，實行她的計劃。決定每種功課的教學都好像有視學員在旁

(二) 教師的功

視察一樣，如此，當視學員前來貢獻一種意見時，她必能夠勝任愉快，她的工作的特長，必將為人們所稱頌。從此種經驗的訓練，她在沒有視學員時，必能夠自己時時加以正確可靠的評判。結果，對於她的工作，必增加多量的愉快。不自信，害怕，惶惶不安，乃至恐懼視學員之到臨等等，可以由決意與良心的努力而轉換為歡樂愉快的心情，而釀成業務上的極大收穫。

## 第十七章 什麼人品評教育局長

(一)本課  
的討論  
的必要

教師們教學效率的品評，等級的指定，或教學結果的評價，已經引起了各種不同的意見。在上面所提出的一切問題之中，對於本章的題目極少討論到。這種情形，是給與了許多教師們與反對等級評定制度的人們以不好的印象，他們以為這個問題終無圓滿的解答。

(二)本問  
題有解  
答之絕  
好的理  
由

平常對於這個問題，雖然我們沒有充分的理由說教師們不應該提出質問，可是我們祇想到而不敢問。這是一定的，倘使有大多數教師們以為這個問題尚無妥適的解答，又倘使她們以為此種問題一經詰問便使等級評定制度的馬上被人唾棄與嘲弄，那麼，我們便有解答這個問題的許多絕好的理由之存在。

(三)教育  
局長們  
多多被  
品評與  
被責難

教育局長們較諸教師們要受更多的『被品評』(rated) 與『被責難』(beraled)——雖然教師品評是為教育局長們與視學員們的專門方法，根據『品評者』(rater)長時間的經驗，專門的預備，與忠實的誠懇的願望去做到合理的待遇與公平的處置，然而教育局長的『品評』卻是任憑各個人常常挾着私怨，以毫無學識毫無經驗的見解，信口雌黃，妄加評判的。所有的教育局長們與視學員們並不是都具有完全的品學，也不是都有謬誤的。有些也許是完全受着個人觀念的影響，便忘卻了業務的重要。這種事實，是我



(四)學生  
們品評  
教育局  
長嗎

們必須承認的；但是我們必不能因此便將所有等級評定的各種計劃與手續，都剝奪淨盡，而不使牠們繼續存在着的。

學生們品評教育局長。他們想他的考試太難了，他的規則太嚴了，他的要求條件太精密了，於是學生們對於教育局長的品評是低的。教育局長也許是一個懷着慈愛的人，他的一切行事，都十分迎合兒童們的心理。

(五)學生  
們對於  
教育局  
長的品  
評不是  
可倖免  
的品評  
家長們  
品評教  
育局長  
嗎

在這兩趨極端的情形之下，都是為歧異的意見所蒙蔽，或是多少為街途巷井的長輩的成見所着色，或是有時為接近行政者所驅使。每個教育長局明白學生們對於他的某種批評意見，是不可倖免的。

家長們品評教育局長；他們常喜依據流行的意見，已成的習慣，或是社會一時的興奮，來推崇或責備教育局長，有時這樣，有時那樣，反覆無常的。這些意見，百分之九十九是由一知半解，或是茫無所知的見解所造成的。德謨克拉西的權利平等的學理，誤用到平等的學識與平等的權能的假設上來，因此對於視學員的工作與視學本身的評判，都從不顧到自己有限的學識與評判工作價值的才能的缺乏。

(七)家長  
們對於  
教育局  
長的品  
評有可  
容受時  
嗎

每個教育局長，知道他是受着這樣的品評，而且容受這種事實，視為是他的職務的責任上的一部。豈是在他的城市每天所得自街途的經驗之中，沒有那些對於學校有所憤懣，從而反對學校的人們，來反對他嗎？他豈沒有費許多時間來解釋並辯證那些以「然則誰來品評教育局長呢？」一句話相詰問而宣言反對他對於她們的工作的品評的教師們的成績嗎？

(八) 教育局長的  
省一種反

他豈不知道他正如教師們一樣受着品評，又豈不知道常常是因為沒有「長時間的準備，長時間的經驗，與忠實的願望去做到合理的待遇與公平的處置」嗎？祇因為教育局長是與教師們一般無二，薪俸率與任期標準，都靠着這種品評罷了。

(九) 新聞  
紙品評  
教育局  
長嗎

新聞紙也品評教育局長。普通看來，新聞紙上的品評，是很理智而且富有同情的品評。但是牠們也常常捕風捉影的評述事實。這種品評，是公開張露於全縣的民衆與兒童們之前的。教師從來沒有遭受過像新聞紙上討論教育局長的工作的這樣品評。這也是公職上不可免的責任上的一部，每個教育局長知道他必須期望着的。這種事實的追索，可以幫助教師們認明她們自己的品評與等級，從來沒有公開過，比起教育局長的品評來，真算不得什麼一回事。

(一〇) 教師們品  
評教育局  
長嗎

教師們品評教育局長。自然，教師們對於教育局長的品評，是很難望其從寬大與專業上作根據的。有時候她們完全憑着私人的眼光，或僅依據某校某級的見解去品評他。教師對於教育局長一種真正的觀察與批評，應該顧到整個組織上的完全的目的，政策，與全套的程序。倘使能夠如此擴大眼界，企圖完成與鎔化牠於合作與共謀的目的之上，那麼，就可防止淺見與偏狹。一個教師能夠做到這一層，她雖離不了個人的意見，但是必具有寬厚的同情。

(一一) 教  
育局長  
評判教  
師們  
比教師

雖然不是所有教育局長們都在業務的觀點上去評判他們的教師們；但是多數的教育局長總比教師們的評判來得合理。換一個方式說，站在業務的立場上去估評教師們的教育局長們的百分比，總比站在業

我們評  
長來得  
合理對  
於教育  
師們對  
品評不  
品評的  
是完全  
可貴的

(三) 董事會委員對於教育局長品評的價值最承

(四) 教師們受品評的幸福

(五) 教師們不應嘲笑教育局長

務的立場上去估評教育局長的教師們的百分比來得大。

訓練，經驗，眼界，都可以聯合起來造成這種真理。但是實際上在這種真理當中，還有一種重大的關係，須待討論；這就是說設使教師們的評判是完全寬大的，無私見的，與超越的，那麼，牠當然可以令人承受的，可是教師們對於教育局長的品評，不足以語此。這兩種性質的評判，是互相排斥的，並不是互相更迭的，因此，彼此不能夠互相抵銷的。

董事會委員們品評教育局長；普通這種品評是完全不受拘束的，正直的，而且完全不憑乖巧的手段，改頭換面加以粉飾的。他們的地位，報酬，心意的慰藉，社會的尊敬，以及其他一切價值，都憑此得來。這是責任之所在，也是教育局長樂於承受的。凡是公職所課賦的各方面的責務，都是隸屬於董事會的品評的範圍以內的事。

無論如何，教師等級分類方法中，沒有什麼可以與董事會對於教育局長的品評相比較的。從這論事實推論起來，教師們可以瞭解他們被教育局長與視學員所品評，較諸教育局長被董事會所品評，有怎麼樣更大的幸運呢！

「什麼人去品評教育局長？」確是一個可以允許的公平問題。可是他是被着學生們家長們，社會，新聞紙，教師們，董事會委員們，以及省行政長官們所品評的。因此，他不祇一個人對他品評，乃是多數人品評他的工作。這些品評的人們，對於教育局長工作的各方面的學識，未必都是完全，他們並不會認識每件的工作價

值，僅僅知一面，便挾着偏見或私怨，妄加批評與攻擊。教師們被教育局長、校長、與視學員所品評，她們一定不應該想視教師等級的品評爲兒戲，輒用「然則誰來品評教育局長呢？」的詰問來嘲笑教育局長。教師們總避不掉她們的責任比教育局長輕鬆得多的一個結論。這是當然的結論，可以不言而喻的。

## 第十八章 教學視察的幾個尚未解決的問題

(一)本章  
的命題  
的性質

從本章的命題上看起來，必將引起讀者們的推想，以為前面各章所敘述的話，已經算是得到了所討論的各種問題的解答。對於前面各章所提出來的請求意見，大部份可以說，雖然牠們沒有臆定那是唯一的答案，也沒有說那是最好的答案，但是牠們的每一答案，都是有一定的企圖。從經驗中工作出來，然後公之於世，牠們裏面所提出來的意見，無非是視學員認為是可以實行的。還有許多試行的計劃與方法未曾列入前面各章，牠們所列的，不過僅舉出由誠實的努力去發現較好方法而得到裨益的幾個例子罷了。這些尚未解決的問題，乃為許多教育局長們所注意，現在我們不妨把這些問題提出來在此地論述一下罷。

(二)視學  
是常常  
保着教  
鮮生的  
新動

上面已經說過，視學的一種主要任務，就是常常保持着教學的新鮮生動；換句話說，就是使教學有生長活力。如唱歌式的教學年年拘守成規，是好的視學所不得容許的。所謂保持教學的新鮮生動，就是要留心時代的潮流，找到合時的事實與關係，教師們必須先於新的科教書而得到牠們。教育雜誌中的論文，都是討論並提示這些有時代性而有價值的材料。倘使教師們訂購這些雜誌，仔細去閱讀，她們至少可以知道這些事實與關係。但是這比得自教過的材料，是迥然不同的。教師們已經知道教科書的內容，她們曾經用牠做教

本或是其他相似的教科書。具有這種慣性 (inertia) 而單採用教科書，教育局長必嚴加責難，因為這是很難找到新材料供給兒童們的成分之一。倘使教師是要從雜誌裏面去找到些材料，這些材料將怎樣貢獻給兒童們呢？是否由學校訂購這些雜誌，將雜誌裏面所有的材料作為教室工作中學習與誦讀的一部份呢？有些教育局長們已經要求董事會委員們為着這種目的而訂閱各種雜誌，但是這個答覆，還不是普遍的。

(三) 教科細目的補充  
要充綱教細  
的的學目教  
必補大或科

教科細目的補充，是為新材料或新教法的介紹與容納的另一方法。謄寫器或複寫板與其他輕快的複寫模型等等，都所以適用於大的與小的學校組織。但是這些細目的研究與適應，是教師們的極大的負擔。倘使每個視學員與一般的學校都要有這些細目或教學大綱，那麼，要到什麼時候教師才會諳熟牠們呢？什麼時候她才會對於教本做出大綱的必需的容量來呢？通常視學員們總是將大綱交給教師而且安慰她說：『你能夠容易於數分鐘內把牠做好的。』所謂數分鐘，也許就是一小時或一小時以上的意思。常有些學校組織有四五個視學員，也有些僅有校長或教育局長的普通視察。倘使每個視察者都要教師各用一種細目，那麼，請為教師設想一下吧：教師用什麼時間來準備這樣所需要的六門至十門功課的教科書的細目內容呢？

(四) 上面  
的這  
種  
工  
作  
能  
由  
年  
級  
教  
師  
們  
會  
做  
嗎

這種工作能夠由年級教師們會議去幹嗎？不錯，有些教育局長們是如此想的，並且正在藉教師們會議從事苦幹以求成功。教師們會議固可為此種計劃的一部份，而最後必將採用牠，但是以教師們會議為唯一可靠的東西，那是不夠的。就時間說，就不能夠常常舉行教師們會議來做這種工作。每月舉行一個教師們會

議去幹

(五) 上面的這個問題是很難解決的

議教育局長就要費了全部時間來主持他與他的全部團體舉行各個教師們會議了。況且教師們會議究竟在什麼時間舉行，還是在上課時間呢，抑在散課時間呢，或星期六呢？這也是一個尚未解決的問題。

因為每個學校組織每年有添聘新的教師們，所以通常這個問題成了一個很困難的問題。雖然這些新教師們變為諳熟教科時，她們也會諳熟細目。但是那裏有時候來幹，又那裏有教師們能夠這樣努力呢？她們將為此特別的工作與特別的時間而得到特別的報酬嗎？

(六) 討論會的時間問題

討論會的時間 (Time for Conferences)——要求達到視察的目的，教師們與視學員們會議是必需的。在教育局長或視學員視察前必有會議。視察後必有會議，假期中必有會議，地方有偶然或意外的事必有會議。『什麼時候』(when)會議，也是這個問題的一面。其次，那個時間用來開這種會議呢？將用上課時間，或是星期六，或其他散課時間呢？有些視學員們斟酌情形，兼用這三種時間。教師們參加種種研究會，她們的報酬，預先有一種可能的答覆；教師們與視學員們費了一定的時間開年級會議與討論會，他們可有為此時間而得的報酬。這些會議與討論會果著有成績，可以經濟兒童們學習的時間，那麼，一般社會能夠供給這種報酬。這種問題，並未當為教育局長們所堅持而成為一種優勢的主張，用以督促教師們視學員們與教育局長們去要求為着費了特別時間而做特別工作的特別報酬。其所以對於這種要求的督促有所躊躇，實是歸因於以為教師在未執鞭教學之前，已經有相當的訓練，並且準備了來做這種工作的。倘使教師們的會議的舉行，必是為着教師們的福利，牠已足以使她們彌補準備的訓練之不足。但是現在我們表明特別會議的

報酬的需要，就是她們可以縮短兒童們學習的時間與教學程序，因此經濟了他們的時間，就是節省了社會的時間與費用的緣故。

(七) 會議  
時有設  
置額外  
教師必  
要

這個問題的另一方面，就是否馬上在視學員視察之後或在上課時間或在散課時間舉行教師與視學員的討論會？怎樣能夠在上課時間舉行教師有一班的功課，必不可失時。這種答案，就是用一個額外的教師 (extra teacher) 陪伴着視學員，並且當視學員與教師在視察之前或後舉行討論會，或視學員要求在教師某種學科教學視察之前舉行討論會時，由她代理照管教室的事。這個教師，當視學員沒有視察教師們時，也可用作代理視學員。如此，教師們與視學員們的討論會乃真能夠實現，而視學結着美麗的果實了。倘使教學視察的真價值強半被人們所認識所賞鑒了，那麼，這種額外的教師，必為人們所要求所必得的。視學員們大都信任這種任在散課後或在星期六的機遇的討論會。這種機遇的討論會，是得不到好結果的，因此視學會議的真價值，乃為人們所忽視而不得實現了。

(八) 教學  
視察的  
次數問  
題

教學視察的次數 (Frequency of Supervisory Visits)——特別教師們與特別學科的視學員們的視察次數，究竟多少最為適當？一星期一次，兩星期一次，或一月一次，是否所有的學科都需要一樣的視察次數，還是有些相同，有些不同呢？教育局長應該好久視察他的教師們一次？一月一次夠了麼？一月一次太多麼？視學員們與教育局長們視察的次數，常視學校時間的單位如學週學月等而定，因此特別教師的視察，從沒有比一星期一次更多。或比一月一次更多的。為什麼呢？是否完全為着節省時間，或是為着節省薪俸報酬的



(九)教育  
局長們  
自己對  
於視察  
的次數  
不得任  
意變更

金錢呢？或是爲着教師們說她們不歡喜視學與她們需要視學成爲反比例，因而減少教學視察至少次數呢？什麼是相當的答案？誰來決定這件事情？難道我們終不會認識各科的各個單位或進程的單位的各小部份嗎？難道由各科的與教學進程的單位去決定視察的次數嗎？這些事實，是否可以決定視察的次數，各個學校組織都各有不同的意見，沒有一定的事實可以依據。每個組織都按照自己的意見去辦理。

教育局長視察一個教師，一月一次，一年一次，或者究竟好久一次呢？他應該視察她的一部份工作嗎？換句話說，他應該視察她所教的幾班的功課，或是應該有一定時間去視察她的功課表中每科的教學嗎？每科的視察應該在每日不同的時間嗎？有些教育局長們自己對於他們的巡行視察的次數，不得任意有所變更。這就是說，凡一種正既通行的實施，大概是可以做得好的，那麼，最好讓牠保留，無須乎改弦更張的。如果因爲認識了一種原理不是隨着目前的機遇的方法而去改變進行方針，將來我們得到更少的滿意的結果。對於這種見解，可以引伸說：「我們沒有決定所有的視學的價值究竟是什麼。可是我們敢臆度從視學裏面所得到的有價值的結果，當屬不少，倘使我們改變實施，我們必將失掉牠們。」視學不能夠任憑牠自己的價值的判斷，爲着視學員爭些次數的增加去視察教師們而要求需要的時間與自由。視學是否曾經有過這樣的爲着視學員自由時間的數量而提出的要求呢？這豈是討人厭的諷示以爲有些視學員們沒有十分確定他們視察的增加將使教師們與各學校有所補益嗎？有刺戟性的視察，因牠而存在的幾多形態，可以盡量減到最少限度，或是減到零點。

(10) 學校所需要的自由問題  
 (11) 這個問題上的各個問題的解決方法

各學校需要從紛擾中得到多少自由呢？

這個問題與前面的問題是不相同的。視察可以看做一種煩擾，因為視學員到臨，是一種不同的動境。常有煩擾來阻撓與擾亂。各個學校組織，如果都變成了像印第安納州 (Indiana) 的葛雷 (Gary) 學校組織一樣出名，那麼，牠發現牠必須規定下確實的時間，例如在幾天或是幾星期內，不許教師與兒童們受有何等煩擾。「謝絕參觀」的牌子必須安置起來，每個教師常常有一張卡片，把牠貼在她的門上，於是把煩擾的參觀的人們遣回頭去了。這種必要事是容易為人們所認識的，參觀的人，尤其是一個「學校的人」即使跑了好幾百哩路來看這個學校，然而他對於拒絕的特權，也是無所怨恨的。工作的單位是在這種從參觀裏面得到自由解放中佔去一部份，並且同時應該注意着從過量刺戟裏面得到自由解放，把牠列為目標之一，記住在心頭。一個學校需要幾許從參觀裏面得到自由解放呢的這個問題，就是應該解決的問題，也就是可以作為解決視察的適當次數的問題的補充。

(11) 各種標準測驗的結果  
 測驗的結果問題

各種標準測驗的結果 (Results of Standard Tests) —— 視學怎樣能夠確認每個教師用了各種測驗或標準測驗的結果，因而得到最大的利益呢？各個學校組織的種種統計，撮要，與比較，都是很有價值的，而且標準測驗的工作，可以使這種比較的研究更為顯著。等到教室教師找到了自己學校的種種組織與別些學校的種種組織比較的情形，及等到她找到了她的班級與自己學校裏面的其他合班級比較的標準以後，那麼，較諸在測驗中單看出各個學生成功與失敗的那些事實，更有一種價值無比的結果。從這種知

識裏面，可以找到一套正確的功課或訓練作為兒童或會有同樣錯誤的兒童們團體教學之用。去發現各種錯誤，復次按錯誤的種類分兒童們為數團，然後照每團的需要去計劃一種方法各給與以一種相當的訓練，這些事情，都要在上課時間內去做，又不要分散她的班級或她的功課表，實在是對於教師一個很困難的問題。視學必須解決這個問題，但是首先必須認識標準測驗對於這方面的重要。這種測驗的神啓的應用，正如成熟的蘋果的美麗的顏色與香軟的味道一樣。

視學員們的視察的筆寫或口述的報告 (Written or Oral Report of Observations of Super-

(111) 視  
學員們  
的視察  
的筆寫  
或口述  
的報告  
問題

isors)——是否每個視學員將他的視察的結果報告於教師呢？報告應該用筆寫或口述或兩者兼用呢？我們起初想到這個問題，似乎毫無定見。從事實上看起來，每個教師可有一個至六個的特別教師或視學員，與一個或一個以上的教育局長或教育局長助理。倘使這些視察官員每個人都視察每個教師，那麼，每個人各將留下一份視察時的筆記嗎？如此，固然將給與教師以細密的筆記彙集，但是這豈不是稍稍過多，令人應接不遑呢？是否供給教師們以卡片索引的櫥子以便保存她們所收下來的視察筆記呢？除掉倘使在視察後馬上就舉行視察的會議不計外，口述的報告是否夠用呢？口述的報告，似乎是不夠用的，等到後來的視察，教師與視學員都不能夠記憶前次視察時所說的與所觀察的是些什麼？從實施上發現那些不常常視察的人們，例如教育局長們，在每學期內僅視察教師二三次，筆記的視察報告，比較的是有價值得多。倘使常常視察，最好也用筆記的報告，指示與意見，都可包括在內，視察後的會議，雖然很重要，但是也有可以不必舉行的地方。

譬如校長，他能够常常去視察他的教師，那麼，除非是嚴重的情形，概可採用口述的報告。就是校長，他能够在任何一天去視察他的教師們，或者遇必要時，一天視察數次，倘使教師們的注意有所喚起，感覺到這種視察糾正的筆記的方式是便於記載所視察的與所糾正的次數之用，那麼，第二次視察所筆記下來的同樣的錯失與對此所糾的指示，可以使教師們得到一種極深刻的印象，正是因為牠是筆記的緣故。如果在這種情形之下，僅憑記憶，那麼，必產生爭執與不同意的結果。許多年間的實施，似乎築成這種可以實行與滿意的區別。

(四) 每個視學員他自己的未解決的問題

每個視學員必將更有他自己的未解決的問題，而且必有他的問題的解決的方法。視學的技术是非常幼稚，而牠的職能還沒有十分分析去應付各種事實，也沒有發達到極多固定的方法，這便可以解釋為什麼我們有這許多未解決的問題。正因為有這許多未解決的問題，視學員們為教育討論會而有的集會，常常充滿着有興趣的材料集會。視學員們許多是單獨研究他們的問題，而各人發現一些解決的方法。每個視學員怎樣能够因旁人的經驗而得到裨益，顯示着是視學的其次的問題。

(五) 上面這個問題的解決方法

一個小團體的教師們的有價值的學識與練達，怎樣使牠們有利於整個團體，尤其是加入一個團體的新進的教師們，怎樣可以得到有經驗的教師們的才能與技術的裨益呢？當視學發現着對於這個問題的答案時，師範學校必將更增加其價值。某教育局長曾經試行過，用專門老練的教師們，使沒有經驗的教師們跟着她們為見習的訓練。但是行之未久，因費用之大而引起一種不能够克服的反對，因此，這種計劃的利益，沒有機會可以表現。倘使這種試驗能够好好去做，那麼，視學員們對於這種計劃的相信，當更加強固，他們必將

強烈的主張這種教師訓練的方式，可以當做「補習學校」(Continuation school)的方式。師範學校不  
能够找到許多地方與班級足以使學生們在模範師範學校 (Normal model school) 裏面得到什麼真  
實的訓練。每個大的學校組織，能够按照這種方法訓練牠自己的教師們，學校雖有一些費用，但是對於兒童  
們的所得，實在很大。

## 第十九章 有兩位教師對於視學的意見

(一)本章的材料

在前面所有的材料發現了與刊行了以後很久的時間，有兩位抗議者供給了著者以組成本章的材料。因為她們提出許多事實並且有一種真實的觀點，所以把她們的意見包含在本章之內。前面所討論的許多話，大概已經明說過或暗示過了對於視學上的顯明着的錯失的糾正。但是這是無疑的，這樣說法，也不過是一個對照的觀點罷了。正直的視學員，必將感覺到他們對於這兩位教師所鳴不平的各個事實，有相當的糾正。

(二)教師們對於視學的態度究竟怎樣

這兩位抗議的教師所表露的情感究竟怎樣，是一個問題。不多時教育研究院裏面，將對於教學視察做一個詳密的研究各市，縣，鎮的各視察區的情形，查核所有教師們對於視學的態度。結果並非個人對於視學有所仇視或有所懷疑的情緒。至於究竟有多少人喜觀視學，祇是一種臆測。仇視的情感，常常不能自禁發之於言，因此，雖只有些少的呼聲，然已足以給當事者以深刻的印象。那些感覺到視學於自己有益，因而歡喜視學的教師們，完全不說什麼。還有少數感覺到蒙着不公平的待遇的教師們，不住的發露怨聲。唯從這些事實的狀態裏面所得的印象，所以是陷於誤謬的。據最近的調查，在視察之下的某學校，十個教師之中，祇有一個因為被某個圖謀加入學校充當教師的人所排斥，她便遷怒於視學起而反對，但是她所持的理由，較諸其

(三)第一  
篇論文  
的由來

餘九個贊成視學的教師們，說出許多卑劣的話，而且帶有破壞性的這也是在個人的立場上去尋找缺點。  
第一篇論文，是在一九一九年三月二十日出版的教育雜誌 (Journal of Education) 上登刊出來的。這篇論文，曾在國立教育會視學部的芝加哥會議 (The Chicago Meeting of the Department of Superintence of National Education Association) 裏面宣讀過的。這篇論文的宣讀，竟使三千五百個在座親聆的教育局長們得到一個非常深刻的印象。沒有一個教育局長能够輕輕的把牠談忘。牠會引起人們注意着不純正不光明的視學程序。

(四)論  
視學  
的效  
果及  
其提  
議

視學的效果及其建設的提議 薩利·希爾 (Sallie Hill)

(五)對  
於優  
美的  
藝術  
的談  
話

此刻似乎是給我們這些美國的年級教師們以一個發表對於視學的意見的好機會，聖·保羅 (St. Paul) 的年級教師們在去年十二月出版的她們的公報 (Bulletin) 裏面，貢獻了視學的優美的藝術 (The gentle art of supervising) 一題。茲摘錄其一段於次：「我們——這大陸上的年級教師們——都是緘默的接受者，從我們上面的那些人們，接受了這樣廣博的智慧與領導，從此後在亞美利堅受過薰陶的我們的心中也發生一種願望去勸告我們的領導者們。」

(六)教  
師願  
望與  
情感

因為這種願望，是令人喜悅的，在亞美利堅受過薰陶的我們的赤心中又發生另一種情感，這是一種滿足的情感，懇求向來沒有給與恩惠於被領導者們的領導者們將這種恩惠被及於我們，

(七)教  
師的  
輿論

因此，就所要說的，是從國內許多區域的小學教師們所集合得來的輿論一致的意見，她們的一致的

論一致  
的意見

態度，將表明視學不是我們的意念中所需要的視學。諸君有些當與本討論具有同樣的感想，因此，我希望我們的觀點，不會為人們所誹謗，當做那些偏私的教師們的觀點一樣看待，但是可以把牠認做那些從她們的工作受了訓練的人們的經驗的結果，她們經過長時間的服務，已經馱起了過量視學的重大的負擔。倘使這篇論文僅應用於教師們，牠便沒有價值了。牠是對於兒童不精巧的視察的結果，這便是現在我要寫本題的起因。兒童是學校的主體——對於兒童無利的事，便無利於教師。不適於實際的學理，必歸淘汰。

我們大家都知道，大多數的兒童們，專靠着小學校各年級以完成他們的學校生活。公家負擔教育這些兒童們的責任，養成他們為將來一大羣的公民。最好的小學教育能够計劃起來，因此，我們的苦心孤詣與深切的願望，才收到有價值的結果。

要得到這些良好的結果，小學教師們必須在相當的動境或條件之下去工作，使她們自己充滿着歡愉，熱望，與創造的精神。這種動境或條件，目前還未得到，目前的視學制度，應該負着重大的責任。

從特別學科視察的批評的長表裏面，我僅擇其在多數報告裏面所發表的材料寫下來。

第一：我們公立學校的制度，缺乏平民主義的精神。我們沒有權利來建設學校政策，我們沒有覺得我們是在學校系統或教育組織中的一份子。就前者而論，我們遂行所指定給與我們去做的責任；就後者而論，我們交付我們自己的應盡的責任，並且牠們都是唯教師們所應盡的責任。我們沒有要努力去避免一種責任，我們也沒有喜歡牠們常為我們所避免的。

(八)兒童  
們是將  
來的公  
民

(九)目前  
的視學  
制應該  
負起這  
種責任  
於特別  
學科視  
察的批  
評的材  
料  
(一)第  
一公立  
學校的  
主義的  
精神的



(二) 教師們沒有創造的機會

第二：在現在制度之下，給與那些視學的人們以這樣大的權力，實不能夠存在。我們曾經被訓練過去，去思索；你們鼓勵我們去做推廣的工作，與入暑期學校。我們曾經做過你們的學生，有時候是你們的學侶，我們曾經研究過你們的方法，在學校內吸收過你們的平民主義的學說上的知識，曾經學習過計劃並實行設計去指導兒童們，當我們舉行我們的工作時，究竟所做得什麼呢？我們發現在我們的動境內，我們不用創造，也不能夠實施我們所學習過的任何事物。我們僅以中間人自居，為別人的工作載運的橋梁，並沒有訓練兒童們實現各種自己的設計。

(三) 缺乏訓練品，格與教學經驗的視學員太多

第三：缺乏訓練，品格，與教學經驗的視學員太多。我們到什麼時候才知道一張大學證書不足以使一個沒有經驗的男子或女子去充當一個視學員；或是在六星期到十星期的暑期學校裏面僅學習得一門功課，也不足以使一個有經驗的教師去充當視學員呢？前一類人是有經驗的教師，而後一類的人是需要較多的視學批評的訓練。這些品質的缺乏，是對於有經驗的教師們常常有所刺戟的原因。這是出於忍辱的，而非本諸歡愉與熱望的情緒去服從那些缺乏訓練與經驗而不稱其職者的批評。這些缺陷是常有的，因此一大批正在幹視學工作的人員們多是沒有資格的。唯其沒有訓練與教學經驗，所以必須要免於形式之累，而且應該潛心從事於誦誦的精神的研究。對於教師的工作計劃可以少加研究，而對於教學的效果，應該細加追求。

(四) 第四視學

第四：視學員批評的方法，常忽視心理的諸原則 (psychological laws) 教師們受過如下的訓練：

第十九章 有兩位教師對於視學的意見



(一九) 最後而且最有害的是視學員們的權力

就中最後而且最有弊害的一件事，便是視學員們的品評教師等級的權力罷了。此地我要聲明，我不願意別人給與我們以一種印象，說我們是神經過敏的。沒有一個人她既經歷任教師至十年之久，而是神經過敏，易受感觸的。除非她是死了，或是改營其他的職業了。但是教師們是很恐怖的。她們必須保持她們的位置，或是想她們不可不保持牠的，並且循着似乎有最幫助於她們的途徑而進行的；換句話說，她們費盡所有的或更多的時間為視察研究的準備；因為她們的薪俸的增減，是靠着校長的報告，加上教育局長的報告，加上董事會的報告，加上家長的意見，加上兒童的頌揚，加上視學員的品評的好壞而定奪的；但是情感的是非，造成以後，實影響教師將來的前途。許多學校，對於這些研究不給績點。兒童們接受分數，但是這些分數決無什麼影響於他們的昇進。兒童們不久就明白這種事實。但是要請注意這一層，教師的保障至少一部份靠着在被視察的學科的班級裏面的工作上所得到的品評。這是不是公平呢？兒童們知道分數對於他們無所損益，但是教師靠着她們的工作以定得失。

(二〇) 現今學校組織的缺點太多

實在說起來，我們的學校組織是飄搖無定的，因為牠的缺點太多的緣故。例如視學員們領有大的薪俸而沒有公正品評的才能者太多。一個教室容有太多的兒童們。一個兒童而有太多的研究。我們自己曾否忘記許多誦讀的功課，而期待一個教師在小學各年級裏面，一日內都能夠聽見牠們——我不能夠牠是教——嗎？因為怕你們不能夠記憶起牠們，讓我將被視察過與沒有被視察過的各科向你們提起吧，對於這些學科，她必定是精通純熟，而且表示熱誠的興趣的；算術，地理，歷史，公民，國語國文，及什麼

所謂專門的文法，她勇於實用，拼音，發音，閱讀，記憶工作，文學，自然研究，字典的利用，禮貌，怎樣及從何處去找到時事問題，體操，圖畫，音樂，與縫紉，並參用一種臨時競賽作文，以資測量之用。你們能够這樣做嗎？我們恐怕都不能够做到。

我已經提及一般所論的視學的種種缺點，而且很恭敬的遵從下列的幾個提議：

(二) 改良視學的幾個提議  
(三) 廢除小學視學員

廢除小學校的視學員，如同高級中學校與大半初級中學校一樣，都已有成效的結果。倘使這種制度有利於高年級，牠將更有利於小學校，這是經過多數人的研究所得的一種通論。讓向來被視察過的學科給與教師們去教學吧，她們曾經證驗了她們自己格外適應，而且因此對於那種工作格外成功。讓一個教師在一校裏面去教學這些學科的兩種，或是兼教學兩校裏面的同樣學科，像現在所設施的手工與烹飪一類的功課。當教學時不必有正式教師鎮守室內，將訓育與教學的責任給與特別教師去擔負。這樣可以使一校內的那門學科有一致的工作，較諸統一整個學校組織的工作更好得多。學科預備好了，於是這些特別工作的教師們較諸原有的教師們不需要視學員了，或者等到她們被用了使補充原有的教師們的時候，她們再需要視學員們來視察，尙未為晚的。

再者，倘使這種提議是過於急進，難以實行，並且你們以為在大城市的學校組織必須有視學，那麼，請限制視學的各種責務去給與教師以幫助，並且統一這個學校組織的工作，但是我們始終主張，仍請你們給與那些能够把那些學科教學得好的少數教師們以那些學科任，其自由施教。除掉專家不計外，任誰去

(三) 視學的責任要有限制

指導兒童做專門的工作，都是竊取兒童們的光陰。幸福是兒童時代的繼承物，倘使我們自己不能夠得到幸福，那麼，我們對於兒童們的幸福無從造成的。

(二四)關於校長們的一句話

關於校長們的一句話：我們要求教師們的擇定，經驗與訓練較品級學位更爲重要；校長們被要求着先與以一年的試用，然後來證驗她們是否勝任，以資定奪。

(二五)對於教育局長們的希望

我是很快樂的，我有一個機會爲着我們自己的同類教師們來談談這些事情，倘使現在有唯一一個教育局長能夠明白一點主旨，那麼我們也得着了一點了。我相信向着那些有權力改變對於我們的那些「煩重的條件的人們自由談論這些事實的時候，已經到了。在你們着眼於大問題的人們，對於這些批評，看起來似乎是細微末節的淺見，但是『登峯造極』(going over the top) 較諸容忍伏於「壕溝生活」(trench life) 的每日的煩擾，是更容易得多。我很感謝你們的會長給與我這種機會坦直的談論真理，因爲你們當發現真理時，那麼，真理必將使你們得到自由解放。

(一六)第一篇論文的由來

第二篇論文，是由亞林敦 (Allentown) 的卡利·科悟斯 (Carrie E. Koons) 女士於一九一九年十二月三十日在菲列得爾菲亞 (Philadelphia) 開會的賓夕法尼亞州教育會 (The Pennsylvania State Association) 裏面所宣讀的。這篇論文，也是對於那些以高貴之名行損害之實的人們，痛加以強有力的抨擊。沒有一個認真的具有教育發展與活動的傾向的研究視學的學生，能夠把牠輕輕看過而不深表同情立起共鳴的。

(二七) 論

教師的觀點討論

(二八)

視察對員的選

(二九)

來視學員們的大

(三〇) 對視學員們的種種不滿的聲浪

從教師的觀點討論教學視察

我貿然來向着這樣許多的超羣的男女先生們的面前說話，我覺得有些畏縮似的；因為在我出席以前有許多會經被人這樣的描寫過：『視學員們通常是為他們有卓著的天賦的領袖才能與辦事手腕。具有教育的各種進程上的專門的學識，而且能夠在他們的支配之下使用學識以促研究的進步與發展而選出的。』著者對於『通常』(usually) 一個字，覺得有些問心不過。

許多年來，視學員們佔據了強烈的僭越的地位。但是沒有一個人對於他們的職權，敢去過問，或是貶削他們的權勢。所有組織，教育局長們與教師們，都接受了他們的不幸的批評的測量，實因為視學員們施行了他們視學的所謂『優美藝術』(gentle art) 無所煩困，也無所忌憚的緣故。近年以來，已漸改變，大半已經過教育制度的刷新古語說得好：『權然後知輕重』(Weighed in the balance and found wanting) 視學由此而發見其缺點了。

為着牠們的結論所激動，從各方面——講演臺，教育雜誌，教育討論會等裏面所發出的批評的聲浪，更大聲疾呼而更有所主張，甚至一般『久被埋沒』(submerged) 的年級教師們，她們也鼓着勇氣，開始向那些支配着她們的業務的命運的人們，聲言她們的不滿。這才真是推翻帝位大舉革命的時期到了。這是全然沒有意外驚奇的事，因為視學員們不但沒有奮發有為，並且甚至拉攏那些阿附他們的隨員——卑下的年級教師們——還發表着他們對於所謂『教學視察』(The Supervision of Teaching)

的意見。

(三) 教師們對於視學的批評，是處衷一種苦

本文的討論，是出於一種不得已的苦衷，當加原諒的。縱使教師們對於她們的視學員們的批評，是處於困難窘迫之境，然而有鯁在喉，不得不吐的。唯有有了這種激戰，故才能够讓我們自己對於這種工作有所努力改進。

(三二) 教育局長與視學員們，仇視教師們的

有一位州教育局長最近在教師們團體面前發表演說，以為「教育局長們，視學員們，與教師們中間的仇視，」是教育上的一種大的「浪費」(wastes)。我也來喚起你們對於一羣公立學校的教師們所通過的下列的議決案的注意：「這個同盟團體 (Union) 是反對於許可那些紀律森嚴而有品評的權力凌駕於教師們的人們來加入於教師們所有這個局部的同盟團體。」

(三三) 上面的情形，究竟是什麼原因

但是我們覺得難安，像這種舉動，分明是把視學員們與教師們中間的關係愈加「劃若鴻溝」(widening the gulf) 一般，並且我們又不得不相信沒有一羣教師們將在沒有怨訴的事實根據，及沒有感覺到她們不能够在通常途徑中獲得真實的苦情的救濟時，而採取這種過激的舉動的。試問這種不滿情形的特殊的原因，究竟是什麼呢？

(三四) 一個主要的原因是視學員們缺乏時間的觀念

一個主要的原因，就是視學員們缺乏「時間的觀念」(time sense) 他們似乎同意於那種以為教師們的職業祇有最短促的時日，最短促的星期，最短促的年間去幹工作的意見，於是迅速的想出方法來補償這種缺點。視學員忘記了每年的暑期學校的生涯，而在這期間內去做推廣工作嗎？忘記了要實行

他所要求的許多設計中的一項，應該費長時間的耐苦勤勞嗎？忘記了研究，閱讀教育雜誌與最近出版的教育書籍所必需的時間嗎？忘記了課程中每種學科的教案的預備與視察會議所費的時間嗎？

(三五) 教師們所需要的時間增加

這還沒有計及如抄胥工作與其他許多瑣碎的事情的無窮的數量，這種種工作，常常伸長為自一日起至「微末」(wee sma) (譯者按：“wee sme”就是“very small”的轉訛，小孩子們的口調) 的時間為止。每個視學員都是一樣的算得精確的。他忘記了其他視學員，在教師的時間與精力上，都有同樣的要求的權力。我們充耳着都是教師們告乏的事實。請發軔增加現在所預計及的較長的時日，較長的星期，較長的年間吧。還有少數男女們願意加入這種職業，不顧及薪俸有無多大的增加。倘使像目前的課外工作的數量繼續下去，那麼，祇有一個「奇蹟的男人」(miracle man) 與一個「奇蹟的女人」(miracle woman) 才肯來忍受這種勞苦而無怨的。

(三六) 視學們與教師們的會議，沒有大的利益

教師們常被視學員們召集到各種會議。這可算是視學員們的教室設計，並且可以令人們揣想到的。這種種會議，也都應該如同教師們的教室工作一樣，要有同樣詳細的計劃與組織。教師在教室中必受刺激以增加她的效率，但是反而視學員們與教師們的會議，除掉常常充作視學員們追究過失的清算所，及作為通過為着加重的工作而作成的各種更詳細的大綱的方便外，別無其他目的。如此，教師們嫌厭學校工作，又何足怪呢？她們散會以後，心情為之沮喪，精神為之萎靡，這種種會議，對於她們的前途的工作，無所與奮。



(三七) 教師們能  
對將計  
劃見諸  
實行

也許新的學科方案正在編造。這樣一來，最後終有一個千載一遇的好機會，可以使那些具有才能，創造力，與優越的辦事才幹的教師們去認識。教師們中諒有百分之九十能夠將計劃見諸實行。她們的經驗，較諸從別人的材料，用「剪糊」(scissors and pastes)的方法襲取得來，或在安逸的辦公室裏面，多半由學理構成起來的東西，更有價值得多。但是視學員們願意去接受各種提議，或從討論與經驗的交流以達到一般的結論，真是鳳毛麟角，不可多得。

(三八) 從  
來教師  
們都願  
服於視  
學的觀  
下

教師們這樣的久屈服於視學的羈絆之下，慣常的按照指令的方法與學理去做，而能夠謙恭的接受新的計劃，不敢有所批評。「她的工作是不許詰問何以這樣做，祇是鞠躬盡瘁，死而後已。」我們能否責備教師，說她明白的缺乏創造力與熱忱呢？教師們必須十分諳熟「教育的歷程」(educative process)而且在授課程序中受着牠的學理的指導。我們豈多問視學員為着示範的教學，期有益於教師們，他們也應該同樣的諳熟這些學理呢？視學員們似乎常常忘記了他們也是從大多數技能相等的教師們中選出來而充居高位的。

(三九) 教  
師希望  
視學員  
們發育  
批評

在教師的工作被了視察之後，輒置一張很小像蝶翅一樣的條子於教師的桌子，或從辦公室送許多信給教師，教師常視為這些就是表明視學員沒有控制動境的能力。自然，這些通知，也許是合法的，但是教師對於牠們，不能夠有所答辯，或有所原諒。為什麼不與教師商討，並具體的指示她在教室中有什麼不合教育原理的事實，與怎樣可使她的教學收到效果呢？最專精的教師們，知道完全的教學，迄今尚未見諸事



的主要目標。』視學之所以不能夠達到這種高尚的理想，常常是因為有令教師們大抱不平之鳴的以上諸種情形所致。視學員以一身視察太多的教師們，幹太多的文牘與行政的工作而職責過於繁重，勢難給與教師們以她們所需要的建設的幫助。那些跟着視學及沒有跟着視學而教學，對於業務的改進有生氣與趣的富有思想的教師們，認識她們有勸告與指導的必要。她們不願意有少量，但願意有較多的有效用的一派的視學。她們知道過去的教育實施，是因為有完美的視學而收到許多利益。這是她們（教師們）之所以為她們的主要理由。

(四三)視  
學員的  
重大的  
責任

教育局長委托視學員以重大的責任，要把他的計劃與政策運用得很有成效。視學員一面親密的與學校工作的各方面都發生直接的關係，一面觀察各校的各種需要，並且能夠提出牠們推薦之於學校當局們。每年有許多沒有適當的準備的教師們加入教書的職業。視學員表明他不外乎做「訓練這些在職的教師們」的工作。從標準測驗的使用，他測量教師們與兒童們的效率，而且訂立學業的較高標準。他對教育的各種新運動，時加注意。他為着他的教師們的利益解釋這種新運動，並且協助着牠們介紹有更多價值的事物於教學程序之中。他指示教師們，怎樣應用教育上的基本原理來解決她們的種種困難，怎樣經過這些同樣的媒介物才得到較大的成功。由學科程序的性質的決定，他觀察到目標，方法，與教材的一致，於是以求得課程的各科中的較好的相關。從一般的意見上證明起來，有些地方視學是陷於太專制太獨裁了。雖是如此，教師們的精力不應該專用在反對與抵抗強權之上，而應該盡力設法補救這些

缺點。

(四四)視學員們自己受被視察

教師們在學校行政上應該有更多的發言權，現在有人認識到的。教師們的有組織的團體，是要求着與各教育局的行政人員們會議，發表她們對於教育方法與教育政策的種種意見。有人已提議及，視學員們自己要受被視察。這種提議，是可以由特別視學員們將牠見諸實施，他們的目標，是在於對於學校的結果與價值，造成大公無私的，客觀的測量，並且在這種估評的基礎上，去建議新標準與新方法。

(四五)某委員會對於學校組織的調查與宣言

某委員會對於學校組織曾作一番調查，牠宣言：「教育所需要的，是一種組織，備作教育局長們，視學員們，校長們，及年級教師們對於教育政策有充分的考究之用，在這種組織裏面，每個主要問題，可用各方調和的意見，與十分完全的學識去討論，如討論關於兒童們，教師們，與社會的利益等等。」

(四六)教師們自己組織的動力

現在我有一個幾分膽怯的提議，以為我們的學校組織裏面，自有一種原動力可以利用的，就是教師們自己。難道我們不可能計劃一些高妙的方法使教育局長由這些方法明白了各個人的方法與活動，以指導並提高教學標準嗎？自然，那些必將減少尊嚴，或污瀆業務道德的事情，斷不應容許其存在的。

(四七)教師們對於視學員們的要求

倘使這些方法中沒有一件可以實行而無遺憾的，那麼，教師們至少可否向視學員們要求，對於她們的困難的工作，表示較為深切的同情，對於教室工作的效率，減低獨斷的估評，對於教師的價值，與以寬恕的解釋呢？

(四八)視

我們需要視學員們，我們需要我們所能夠得到的，例如「協調」(to harmonize)「指導」(to

學員們  
與教師  
們都為  
着兒童  
的福利  
而努力

(四九)視  
學員們  
有熱誠  
上的篇  
這兩篇  
論文的  
必要

direct)『領導』(to lead)『激勵』(to inspire)等等。並且我們希望呈現這些意見時，我們不會蒙搖着『革命旗幟』(red flag)或願『做一個獨裁者』(to set up a dictatorship)與『壟斷一切政權』(to have control of details of operation)的罪名。視學員們與教師們真實都有同樣的利益。雙方都是為着同一的大對象——兒童的福利——而努力。為兒童們服務就是為教師們服務的意思。祇有視學員們與教師們的聯合的努力，能够使兒童們適合生活的環境，世界變成了一塊較好的地方供他們居住；而教育的大目的得以成功了。

(上篇是由一九二〇年四月的賓夕法尼亞學校期報(The Pennsylvania School Journal)第  
四三八負裏面轉載過來的。)

凡研究視學的青年學生們與新進的視學員們必將反覆熟讀這些材料，須知他們至少可以明白『每種錯誤應改的地方』也可防止經驗當中的幾多煩苦。



## 附錄

### 中國視學制度研究調查表說明書

一、本書編譯者爲研究中國視學制度起見，特製中國視學制度研究調查表（甲）（乙）兩種，欲向讀者諸君徵求些關於中國視學制度上的意見。（甲）表是請現任或曾任視學職務者（如教育廳局長，督學官，指導員，視察員，以及校長等）填用的。（乙）表是請現任或曾任辦學或教學職務者（如校長，教務主任，以及各級各科教師等）填用的。

二、本表起首所列的姓名籍貫，年齡，性別，經歷，及現職等，都是在教育之科學的研究上所不可缺少的要素。務請讀者諸君一一填記，使作將來製造統計之資料。

三、本表爲謀行文便利計，不用客氣語套。故彼此稱呼，概用「你」「我」等字樣。

四、本表所設各問，並非完備，也非盡妥，務請讀者諸君自由選擇，以爲應答者請答，不應答者請省。倘本表未曾列出所應問之問題，務請讀者諸君自行設問設答。最好請讀者諸君參考本書內容，構成許多問題或答案出來。本表所列的數目字自十三以下，就是留作讀者諸君自問自答之用。

五、讀者諸君所設各種答案，須以事實爲根據，但對於相手方不必指名，儘可以「某」字代之，（如某視

學，某教師等等字樣，）以避互相誹謗之嫌。

六、本表倘蒙讀者諸君填註惠寄，務請在通信處項下書明詳細地址，以作他日互相通信討論之用。

七、本表有未盡事宜，也請讀者諸君一一指示，以便他日訂正。

編譯者謹識



視學制度研究調查表（甲）

姓名	籍貫	年齡	性別	經歷	現職
省	縣				

一、你出外視學時，覺得帶有那幾種任務？

答：

二、你到某校視學時，對於教師們會取什麼態度？教師們對你有什麼態度呢？

答：

三、你每學年到校視察幾次？每年視察多少學校？視察多少教師？每次視察費多少時間？

答：

四、你是否有視察時間分配表？視察前先通知教師呢？或不與通知呢？你覺得先通知好呢？或不與通知好呢？

答：



一〇、你會否聽見教師們對於視學制度發過什麼言論？他們有無價值的言論？

答：

一一、你對於過去中國視學制度有無批評？

答：

一二、你對於今後中國視學制度有無計劃？

答：

一三、

一四、

一五、

二〇、 一九、 一八、 一七、 一六、

通訊處

姓名

章

民國 年 月 日

福建廈門

廈門大學教育學院收轉

姜琦先生收

郵票

緘

附錄

一九三

視學制度研究調查表(乙)

省	姓 名	籍 貫	年 齡	性 別	經	歷	現	職
	縣							

一、你覺得視學員應該帶有那幾種任務？

答：

二、你每遇視學員來校視察時，對於他曾取什麼態度？他對於你有什麼態度？

答：

三、你在職時，遇過幾個視學員來校視察？他們在什麼時候來視察最多？他們每次視察的時間多少？

答：

四、視學員來校視察時會否先通知你？如果他先通知你，突然來校視察，於你有何妨礙？

答：

五、視學員視察你時，他用什麼方法？他有無教學特點檢驗表？他有無與你開會商議？會議時間在什麼時候？

答：

六、視學員對於你會否給與指示與指導？他怎樣指示與指導？他有無示範教學？

答：

七、視學員視察後，對於你有無批評？他怎樣批評？你會否受過他的獎讚或懲責？他的獎讚或懲責是否適當？

答：

八、視學員視察後，怎樣通知你？他有無表格給與你？表格的樣式怎樣？教育廳局長對於你的成績有什麼表示？

答：

九、你對於你自己如果發見有弱點，是否需要視學員來幫助？你自己有無進修方法？你自己會否行過自己視察？

答：

一〇、你的校長或教務主任對於你的教學工作會否行過視察？他們有無指示與指導？怎樣指示與指導？

答：

一一、你對於過去中國視學制度有無批評？

答：

一二、你對於今後中國視學制度有無改進意見？

答：

一三、

一四、



二〇、 一九、 一八、 一七、 一六、 一五、

附  
錄

通訊處

姓名

章

民國 年 月 日

福建廈門

廈門大學教育學院收轉

姜琦先生收

郵票

緘