

學校行政

學校行政

目錄

卷一

緒論

第一章

第二章

第三章

第四章

卷二 人員

第五章

第六章

第七章

第八章

意義及範圍

原理

研究的方法

研究的資料

董事

校長

職員

教員

第九章

第十章

卷三

教務

第十一章

第十二章

第十三章

第十四章

第十五章

第十六章

第十七章

學生

會議及委員會

編製課程

決定組織

課表

教室、教具及圖書儀器標本

之管理

應用智力及教育測驗

教學視察及輔導

試驗、臨時試驗、月考

季考、畢業考試

卷四

訓育

第十八章

第十九章

第二十章

第二十一章

第二十二章

第二十三章

第二十四章

第二十五章

第二十六章

第二十七章

第二十八章

記分制

成績登記、保管及報告

編級分組

招考新生

學校推廣

統計報告

教育指導

自修指導

群育指導

體育指導

德育指導

第二十九章

第三十章

第三十一章

第三十二章

升學指導

職業指導

獎勵及懲戒

關於切身問題之指導——

例如婚姻交友、經濟、政若

等

卷五

會計

第三十三章

第三十四章

第三十五章

第三十六章

編製預算

登記賬目并保管單據契約

報告賬目

編製決算

卷六

事務

第三十七章

第三十八章

第三十九章

第四十章

第四十一章

第四十二章

第四十三章

第四十四章

第四十五章

籌建校舍

管理校場并佈置校景

購置并保管校產校具及供

應品

檢查體格

注重衛生並處理病疫

管理齋務

火警訓練

訓練並管理校工

雜務——例如收發信件印

刷並分發講義校刊等



(一)重要

學校行政

第一章 緒論

第一章 學校行政之意義及範圍

學校的發展，全體教職員和學生現在和將來的福利，政府教育方針和法令之實施，公家經費之節省，各種有用人材之培植，都是以學校行政效率之高低為轉移的。學校行政辦理得宜就必有良優的教職員，程度好而勤慎的學生，適合學生現在和將來需要的課程和教學方法，符合教育衛生及經濟原理之校舍建築及設備，公開的財政，科學的預算和決算，有條理而適當的事務組織及管理，良好的校風以及切實的師生



(南)

合作

(三)範圍

學校行政的範圍包括學校內部一切重要設施與工作之計劃，組織，管理，視導，研究，統計報告等等。凡能增進學校率的事情都是學校行政應有的職能。

(三)種類

學校行政有公立私立之分，公立的學校當中又有國立省立市立縣立鄉立等之別，私立的中間又有個人和團體，本國人和外國人，宗教的和慈善的團體，職業的和同鄉的團體等之分；論等級有低級高級，初中，和高中等之分；論性質又有普通的，職業的，準備的，補修的分別。

(四) 定義

學校行政就是一般辦理學校事業者，遵照政府教育方針及法令，地方教育需要，和科學研究的結果，為教職員和學生設備良好教學環境使其能有最高校率之努力。

學校行政學就是為指導上項努力起見，關於學校行政範圍內各項重要問題所作有系統的科學的研究調查。

(五) 問題

- (1) 學校行政為何是一種專業？
- (2) 學校行政學為何是一種科學的研究？
- (3) 政府教育方針和法令同學校行政有種關係？辦理學校行政者為何必須遵照牠？
- (4) 學校行政為何必須根據地方教育需要和科學研

究的結果？

(5) 學校行政同官廳行政有何異同之點？

(6) 學校行政同學校風潮有何關係？

(7) 據你的觀察公立中小學的行政可分為幾類？

(8) 學校行政是否隨時代而改變的？ 牠常是立在

時代前鋒的或是落在時代後面的？

(9) 調查一中小學或中學的行政組織並列舉其綱要

？

(10) 有何重要問題是小學或中學校長所必須解決的

？

(11) 鄉間和城市學校行政組織有何不同之點？

(12) 中學和小學的行政組織應有何不同之點？

第二章 學校行政原理

本章所討論僅為學校行政及組織之普通原理，至於各種特殊原理將於以下各卷內分別詳述。下列各普通原則是一切辦理教育行政者之指南；方針既定對於各種學校行政問題乃能有一貫的主張，切實的遵循。故原理之外表雖屬抽象但其實際的價值頗高，因能支配實際的活動並影響行為的效能。中山先生所創知難行易的學說就是這個道理。

(一)實現三民主義的教育。學校必須準照十八年三月國民黨第三次全國代表大會關於實施三民主義教育所標揭之教育宗旨及其實施方針：

教育宗旨——『中華民國之教育，據根三民主義，以充實人民生活，扶植社會生存，發展國民生計，延續民

族生命為目的。務期民族獨立，民權普遍，民生發展，以促進世界大同。

乙 實施方針——前項教育宗旨之實施，應守下列之原則：

(a) 各級學校三民主義之教學，應與全體課程及課外作業相貫連。以史地教科，闡明民族真諦；以集合生活，訓練民權主義之運用；以各種之生產勞動的實習，培養實行民生主義之基礎。務使智識道德融會貫通於三民主義之下，以收篤信力行之效。

(b) 普通教育，須根據總理遺教，陶融兒童及青年「忠孝仁愛信義和平」之國民道德；並養成國民之生活技能，增進國民生產之能力為主要目的。

(C) 社會教育，必須使人民具備近代都市及農村生活之常識，家庭經濟改善之技能，公民自治必備之資格，保護公共事業及森林園地之習慣，養老恤貧防災互助之美德。

(d) 大學及專門教育，必須注重實用科學，充實科學內容，養成專門智識技能，並切實陶融為國家社會服務之健全品格。

(e) 師範教育，為實現三民主義的國民教育之本源，必須以最適宜之科學教育，及最嚴格之身心訓練，養成一般國民道德上，學術上，最健全之師資為主要之任務。於可能範圍內，使其獨立設置；並盡量發展鄉村師範教育。

(f) 男女教育，機會平等。女子教育並須注重陶冶健全之德性，保持母性之特質，並建設良好之家庭生活及社會

生活。

(9)各級學校及社會教育，應一體注重發展國民之體育。中等學校及大學專門須受相當之軍事訓練。發展體育之目的，固在增進民族之體力；尤須以鍛鍊強健之精神，養成規律之習慣為主要任務。

(10)農業推廣，須由農業教育機關積極設施。凡農業生產方法之改進，農民技能之增高，農村組織與農民生活之改善，農學科智識之普及，以及農民生產消費合作之促進，須以全力推行。

學校行政學之職能在將上舉教育宗旨和方針應用科學的方法分析為各種詳細的目標以便從事實際工作者有所依據。至於分析的方法將於第三章內詳加討論。

(三)適合經濟的原則。學校行政須依照心身衛生及疲勞之研究，社會及人才經濟之原則，科學管理之技藝，時間，空間，及財產之利用，規定各種活動之標準。

(三)備具進步的條件。學校行政須避免呆板的組織和則例，須能適應環境的變遷，在各方面力求改進，不應食古不化，或盲從外國的學理和實施或制度。

(四)避免官僚的腐化。切忌鋪張揚厲，敷衍塞責；妄設臍肢機關，糜費有用款項。必須注重實際效能，有明確的計劃和步驟，有平均的分配和輕重緩急的辨別。

(五)力求學校整體化。一個學校應當如同一個有機體或一部精巧的機器，各部分各盡其能之所能及以為全體謀幸福。不應同床異夢，各自分歧，以致呼應不靈或因衝突而解。

體。故各部分應當異趣同歸，協力合作，而不應只顧私人利益或畸形發展。

(六)適應各地方或各特殊型式團體之需要。學校之行政組織須能切合牠所服務的團體之需要，切忌空泛而不切實際。

(七)注重個性的發展。抹殺兒童之個性是教育最大危機。學校行政組織須為個人創始才能留餘地，使能盡是發展，而成為頂天立地獨立自尊的人格。

(八)首重極積的建設及消積的預防。學校行政首重極積建設以引導精力入於正軌，使不致誤入歧途之機會；但亦不得輕忽機先準備或預防以免重蹈覆轍或臨時失措。

討論稿研究問題

- (1) 批評并補充上舉各條原理。
- (2) 試評杜威教育即生活的學說。
- (3) 辦學者對於改革為取何種態度？
- (4) 我們為何必須避免凌亂的和鎖屑不著痛癢的學校行政？
- (5) 列舉學校官僚化的危害。
- (6) 為何三民主義是我國和全世界各國教育哲學之最完善的基礎？
- (7) 什麼是社會的經濟？
- (8) 學校行政同實業合理化有何關係？
- (9) 學校行政為何必須適合個別需要？
怎樣適應這些需要呢？
- (10) 學校行政為何必須適合地方或特殊型式團體之需要？

身及不這這其其其其
(11) 批評學校為有機體的說教。

(12) 原理同實施有種關係。

(13) 列舉學校行政之極積的建設，和消積的預防。

(14) 上舉各條原理是否各級各種學校都可適用？

(15) 學校行政普通原理和特殊原理有何關係？

(16) 學校行政原理同教育心理學，教育社會學，教育史和教
育哲學有何關係？

(17) 審查某校的行政實現上列各條的程度。

(18) 上列各條在實行上有何困難？

(19) 一個不服膺三民主義的人現在在中國能或能辦學校行政否？

(20) 三民主義的教育宗旨同平民主義的教育宗旨有何異同之

第三章 研究學校行政之方法

本章所論列乃係科學的教育學者為解決學校行政組織上之重要問題所使用的方法或技藝。但其範圍甚廣，內容又甚細密精審，今為篇幅所限制，僅能舉其綱要而已。揭示此項大綱之旨趣，在畧示學者以教育在此方面之成就以及創造適合國情之學校行政組織之途徑而已。

(一) 問題之挑選

(甲) 問題之探討

(乙) 問題之標準

(三) 採用自然科學之技藝

(甲) 觀察法

(乙) 實驗法

(丙)分析和解釋論據之方法

(三)採用心理學的方法

(甲)心理實驗法

(乙)測驗法

(丙)統計法

(丁)表列法和圖示法

(四)採用社會科學的技藝

(甲)歷史考據法

(乙)個別診察法

(丙)調查法

(丁)問答法

(戊)訪問法

(己) 工作分析法

(庚) 名人分析法

研究和討論問題

- (1) 我們應當用何種方式創造適合國情的教育？
- (2) 批評教育部對於全國各種教育之統計報告。
- (3) 批評教育部為中小學課程定暫行標準所用之方法。
- (4) 批評政府為學校教育設立各種法規所用之方式。
- (5) 一位缺乏研究精神和技藝的校長有那幾種危險？
- (6) 研究學校行政者為何須有遠大眼光和細密的心思？
- (7) 我們怎樣應用觀察法以研究學校行政？
- (8) 實驗法？
- 9) 測驗法？

- (10) 統計法？
- (11) 考據法？
- (12) 個別診察法？
- (13) 問答法？
- (14) 訪問法
- (15) 工作分析法？
- (16) 你能舉出他種方法麼？若然，如何應用牠們？
- (17) 為何社會科學的技藝對於學校行政的研究最為有用？
- (18) 試用上述方法之一研究學校行政之一較小的問題。
- (19) 試從中文雜誌上搜集關於學校行政研究之報告。
- (20) 那些問題是作校長者必須加以實驗或研究者？
- (21) 教學實習與觀察同關於方法之訓練有何關係？
- (22) 用何法以確定學校經費之標準？

第四章 搜集關於學校行政各種問題研究材料

上章所討論係關於學校行政各種問題之直接研究法，本章所論列的係該項問題之間接研究法。前者之結果為原始的論據，後者之結果為舊有的論據。凡已經發表的書務或論文大多都可稱是舊材料了。至於翻譯的東西，就更舊了。然而新舊同價值是完全不相同的標準。有價值的舊材料和無價值的新材料相比較當然應取前者而捨後者了。至於翻譯同創作也用價值的標準加以取捨。約言之，本章之旨趣在示學者以應用圖書之方法。

(一) 圖書在研究上的價值

(甲) 節省時間精力與金錢

(乙) 有種材料只能得之於圖書例如專家研究之結果以及關

於歷史和法令的材料

二應用圖書之方法

(甲)改進研究之技藝

(乙)充實普通的背景

(丙)搜集關於特殊研究問題之材料

(丁)應用圖書為原始的材料例如戶籍調查報告·各校章程
教育部歷年統計報告等·歷年教育公報或雜誌年報

(戊)應用圖書為材料之間接來源。

(己)比較或反比幾位著者對於某項問題之主張或意見

(庚)分析書籍中對於某種問題之篇幅分配

(辛)應用刊物時應保持物觀性

三)須知在何處可以找着所欲參觀的材料例如各種索引，分類，新書月報，圖書目錄，各種年鑑，辭書，百科全書，以及下列幾種英文目錄：

- (a) Card Catalogue
 - (b) Printed Lists Catalogue
 - (c) Cumulative Book Index
 - (d) Readers Guide
 - (e) Readers Guide Supplement
 - (f) International Index
 - (g) Indexes Guide to Periodical Literature
- 討論及研究問題

丁)試把一種研究初中一國文內容的方法。

(四) 為一位小學校長或中學校長開一必須參考的中英文書籍目錄。分列可自購的和可在圖書館內借閱的兩類。

(五) 一位校長或教員每年至少須以薪金百分之幾為購買書

籍雜誌的用費？

(六) 參考書籍時應用何種方法及應取何種態度？

(七) 如何使用翻譯的書籍？

(八) 如何使用書籍為原始材料之來源？

(九) 如何分析書中篇幅之分配？這種分析有何公用？

(十) 那幾種書籍可充實中學校長之專業的背景？

(十一) 如何應用書籍以作學校行政各種專題研究之準備？

(十二) 如何比較幾本書對於某種問題之主張？這種比較有何

功用？

第五章 董事

董事不僅私立學校有之即國立學校如國立暨南大學，廣州國立大學亦有董事會之組織。但私立學校若無董事即不能成立，而公立學校則無此種情形。蓋董事會為設立私立學校者之代表負經營學校之全責，而公立學校之設立者乃係各級行政機關故無須另立機關以為代表。學校董事會以產生於學校未成立以前為原則，但亦有學校成立已久始有此項組織者例如國立暨南大學。即私立學校中亦有成立已久始產生董事者。依教育學理而言董事最好以教育專家担任之，但依民治的原則而言董會又最好以代表各種重要利益者組織之以免有包辦或偏袒之弊。但就實際而言董事多僅掛名而不問事者，多達官顯宦，殷實富貴，學界名流，因

碍於轉展請託者之情面強勉應承，或因動於虛榮借以表揚自己急公好義之今譽亦樂得題名於某校董事會之列。故各董事之動機非常複雜。設立學校者如所托非人實有重大危險。故有董事會以學校基金做拔機事業而遭虧累者，亦有浪費校款浮支濫報者，亦有便利私圖而鼓動學潮危害學校者，更有干涉校政越權侵職者，以及位置私人而甘犧牲學校者。總之其弊之大甚能致學校之死命。然而能盡職之董事亦屬不少。此等人之眼光必甚遠大，志趣必甚純潔，深信教育之價值而有贊助學校之實力，富於服務之精神而以學校之興衰存亡為己任。例如近來慨捐美金幾千萬以補助哈弗及耶律大學改進校務之 *Howard Stephens* *Harverson* 及其顯劍。總之校董之責任在補助國家行政機關擴充教育

之機會。其在代校長負學校經費責任使校長得專心主持學校行政而得實現其種々改進校務及教務之計劃。

茲附錄十八年八月二十九日教育部公布之「私立學校規程」

第二章 校董會

第八條 私立學校以校董會為其設立者之代表，負經營學立之全責。

第九條 校董會之設立，須由其設立者開具左列各事項呈送主管教育行政機關核准

- 一 名稱；
- 二 目的；
- 三 事務所所在地
- 四 校董會之組織及其職權之規定；

第十條

五 設立者全體大會及校董會會議之規定；
六 資產資金或其他收入之規定。

校董會呈經主管教育行政機關核准設立後，須於一個月內開具左列各事項，呈請主管教育行政機關立案：

一 名稱；

二 事務所所在地；

三 批准設立年月日；

四 資產資金或其他收入之詳細項目；

五 校董姓名籍貫、職業及住址。

立案後如第二第四第五各項有變更時，須於一個月內分別呈報備案。凡已核准立案之中等學校校

董會，應由各該主管教育行政機關，呈請教育部備案。

第十一條

凡校董會呈請核准設立及呈請立案時，在中等學校及小學校董會應呈由該管市縣教育局轉呈教育廳或呈該管特別市教育局；在大學獨立學院及專科學校校董會，應呈由該管教育廳或特別市教育局轉呈教育部；轉呈時均須詳細調查，開具意見，以備審核。

私立大學獨立學院及專科學校之附屬中學暨私立中等以上學校之附屬小學有特別情形時，得另設校董會，其呈請核准設立及呈請立案手續與普通私立^立中等學校及小學同。

第十二條

校董會之職權以左列各項為原則，但因特別情形經主管教育行政機關核准者，不在此限。

- 一 關於學校財務，校董會應負之責任如左：
 - 一 經費之籌劃；
 - 二 預算及決算之審核；
 - 三 財務之保管；
 - 四 財務之監察；
 - 五 其他財務事項。
- 二 關於學校行政，由校董會選任校長或院長完全負責，校董會不得直接參預。所選校長或院長應得主管教育行政機關之認可，如校長或院長失職，校董會得隨時改選之。

第十三條

主管教育行政機關如認校董會所選任之校長或院長為不稱職時，亦得令校董會另選之。另選仍不稱職，或校董會發生糾紛以致停頓時，得由主管教育行政機關暫行遴任。

私立大學獨立學院及專科學校之附屬中學暨私立中等以上學校之附屬小學，其校長或主任由主校校長或院長聘任之。但有特殊情形另設校董會者，由校董會選任之。校董會須於每學年終結後一個月內，詳開左列事項，連同財產項目分列彙報或轉報主管教育行政機關備案。

一 學校校務狀況；

二 前年度所辦重要事項；

三 前年度收支金額及項目。

第十四條 主管教育行政機關於必要時得查核校董會之財務及事務狀況。

第十五條 校董會所設學校因事解散時，校董會應於十日內呈請主管教育行政機關派員會同清理其財產。清理了結時，由清理人呈報主管教育行政機關。

第十六條 校董會所設學校既經解散，其財產無所歸屬時，由主管教育行政機關處置之。

第十七條 關於校董會債權債務諸事項發生轉轄時，應歸法院處理。

第十八條 校董會自身之解散，須經主管教育行政機關之

許可。

第十九條 有特別情形者，得以外國人充任校董。但名額

最多不得過三分之一，其董事長或校董會主席

須由中國人充任。

討論及研究問題

(一)公立學校應否設立校董會？

(二)私立學校為何必須有校董會？

(三)試評校董會的制度本身之得失

(四)校董會有直接處理學校行政之權否？

(五)校董會應否設立常務董事？常務董事應以何法產生之

？
經評董事之名稱當否？

(六)校董會各董事應向學校支取薪金或車馬費否？

(七)校董會能免校長之職否？ 校長和校董會間之糾紛應如何解決？

(八)校董會的人數及任期應否有限制？ 董事長如何產生的

？ 校長得兼董事長否？

(九)以畢業同學會代表加入董事會有何利益？

(十)調查並分析幾個學校的董事會之章程及其人物與成績。

(十一)如何改進我國一般學校的董事會使其名實相對？

(十二)批評我國現行關於董事會的規程。

第六章 校長

學校校長的地位是半官的，因為他是執行教育行政機關的法令及實現國家教育宗旨之重要動力。縣或市教育局長所選任的小學校長們若能開誠地同他合作忠實地執行他的政策，而鎮密地補充他的計劃，那一縣或市的教育就未有不興的了。省教育廳長或教育部長對於省立或國立學校也有同樣關係。選任校長以什麼為標準呢？茲錄上海特別市教育局聘任市立中小學校長標準於後以作參考：

市立各中等學校校長由本市教育局：聘任之，其聘任標準以人格高尚，服從黨義，並具有左列資格之一者為合格：

二高級中學

- 甲·國內外大學教育科或師範大學畢業，得有學位，曾任教育職務一年以上著有成績者。
- 乙·國內外大學或高等師範學校或專門學校畢業，曾任教育職務三年以上著有成績者。

三初級中學

- 甲·具有高級中學校長之資格者。
- 乙·高等師範學校畢業，曾任教育職務一年以上著有成績者。
- 丙·師範學校專修科畢業，曾任教育職務二年以上著有成績者。
- 丁·師範大學本科或大學教育科修業滿二年，曾任

教育職務二年以上著有成績者。

戊、高中師範科及師範學校本科畢業，曾任初中教職或小學校長四年以上著有成績者。

(以上見上海特別市中等學校校長任免條例第

二條

市立小學校校長之聘任標準，以人格高尚，服膺正義，并具有左列資格之一者為合格。

甲、高中師範科，或師範本科畢業，曾任教員一年以上著有成績者。

乙、高級中學，或舊制中學畢業，對於教育素有研究，曾任三年以上著有成績者。

丙、師範大學，大學教育科，高等師範，優級師範

師範專修科畢業，或大學本科畢業對於教育有研究者。

丁、大學本科，或高等專門學校肄業二年，曾任教育職務一年以上著有成績者。

戊、農村師範，或師範講習科畢業，曾任教員五年以上著有成績者。

(以上見上海特別市小學校校長免任條例第三條)
從上錄兩種條文足見官廳對於校長的聘任之注意。從一方面看來牠們未免太為簡畧因為「人格高尚；服膺克己，著有成績」對於教育素有研究等詞語都太空汎而不具體；從另一方面看來牠們又未免太近於繁苛，因僅有持着牠們列舉的種；學校畢業文憑者才能有充當各該校長之資格，否則

雖具有充分的教育的學識和經驗，还不如拿金錢買來的一張文憑。

官廳對於校長之免職亦有明文之規定：

『市立各小學校校長……犯左列事項之一，經教育局查明屬實者，得隨時停止其職務：

甲、違背中國之民黨、義者。

乙、違背國民政府教育方針，或本局所定學校規程者。

丙、治校不力，改進無方者。

丁、操守不謹，侵蝕校款者。

戊、行為不檢，人格墮落者。

己、身心缺隘，不能執行職務者。

（節錄上舉條例第五條）

對於中等學校校長之免職除上舉各條外更有：『訓育無方，校風惡劣者』、『學生各科成績太劣，不合規定之標準者』兩條。總之，這些條例都犯着同一的毛病，就是條例自條例，任免自任免。只要上舉有條子下來，或要有人之荐函一切都可不管了。改考試制度若不澈底實現，對於各級學校校長就難甄拔有真才實學者充之，全國的教育也就難有進步的希望了。

教育行政機關方面不特對於校長之任免有明確的標準，並對於他們的服務也定有定細的章程例如：

上海特別市立中學校校長服務細則

第一條 市立中學校長之職務規定如左：

甲、關於教務者：

- 一、實施三民主義教育。
- 二、支配教學科目及時間。
- 三、酌定各學科教學方針。
- 四、決定各學科應用圖書。
- 五、核定各教員所編各學科教學細目。
- 六、指導各學科教學之研究改進。
- 七、其他關於教務事項。

乙、關於訓育者：

- 一、規定訓育方針。
- 二、審定訓育實施方案。
- 三、核定關於訓育之各項規則。

四、召集訓育會議並為主席。

五、其他關於訓育事項。

丙、關於事務者：

一、代表學校處理對外一切事務。

二、召集校務會議並為主席。

三、致查職教員服務成績，於每學年結束兩個月以前

，呈報市教育局。

四、商承市教育局進退職教員，並支配其職務及俸給

五、每學年終了後一個月內，將一年內概況暨下學年

進行計畫，呈報市教育局。

六、督率職教員處理學生入學及退學事項。

七、發給修業及一切名譽證書。

八、負責保管校產及處理全校經費。

九、編造預算決算，呈送市教育局審核。

十、督率職員處理學校衛生事項。

十一、督率職員舉行學校各種儀式。

十二、其他關於事務事項。

第二條 校長應每日按照辦公時間在校辦公，但因公外出

不在此限。

第三條 校長如因事請假在三日以上者，須請人代理，並

呈請市教育局核准。

第四條 本細則自市教育局公布之日施行。

此種細則之實施須有下列三個條件，(一)校長之任免具係根

據適當及確定標準，(2)製有標準的詳細的考核學校行政效率之量表，並(3)有專家的視學或督學為校長之指導及度量其效能。

以上所論列限於官廳對於校長之關係，故實為地方教育行政範圍以內的事情。但我們借此也可概見中小學校長應具有的資格和應盡的職務了。其次我們要從學理方面敷陳下列三點：

一、充當校長者必須具有之條件可得之酬報。

二、校長職務內容之分析及分類。

三、校長自己度量行政效能之方法。

至於校長應具的知識及技能既為本學程其他各章所包舉故本章所論列限於其範圍以外的幾個要點。

(一) 關於校長應具之條件請根據 *Robert Hill James. A Way*

Book for Birminghams and Superiors

(二) 身体的條件

(甲) 不致感受臨時的病症而曠廢職務

(乙) 一年到頭在每天的工作中保持最高的效率之體魄

及耐力

(丙) 每天至少留出一小時以為遊憩之用

(丁) 一年到頭每星期至少留出兩小時以為練身及運動

之用

(三) 個人方面良好的特性

(甲) 倫理的品性

(乙) 道德標準

(丑) 誠實

(寅) 勇敢

(卯) 坦白

(乙) 辦事能力

(子) 領袖的才能

(丑) 機警

(寅) 啓發的才能

(卯) 判斷力

(丙) 適當的專職的態度

(子) 合作

(丑) 在專業上繼續長進之憑証

(寅) 虛心

(卯) 熱忱

(丁) 人格

(子) 外表

(丑) 禮貌

(寅) 同情

(卯) 機智

(辰) 幽默之感 (Sense of Humor)

(巳) 鎮靜

(三) 專業的諫訓

(甲) 六年中學

兩年大學

兩年教育學院或師範科而得有教育學之學位

(乙) 六年中學

四年大學主課為教育而得學位

(四) 專業的經驗

三年至五年的教學經驗，充當

小學教員

中學教員

專科教員

(五) 教育原理，理想，及態度

(甲) 對於教育之生物學的背景具有明晰的理解，使其信仰教育為民族的改進之主要的動力，並對其過程具有個人責任之意識

(乙) 對於兒童之性質及各種不同的學習之基本的過程

具有明確的理解

丙、對於有關於學校組織及學習活動之社會的因子具有相當了解

丁、以教育為使學校工作適合及適應有關於六種基本生活需要之童兒的特殊需要及才能之概念：

(子) 健康

(丑) 家庭生活

(寅) 經濟的適應

(卯) 公民的生活

(辰) 遊戲

(巳) 道德

在大學教育學院或師範專修科畢業之後最好先有幾年的

教學經驗然後充當一個中學或小學的校長。校長的薪俸雖遠不及經營商業或工業之贏利，但亦很少風險或破產。茲特別舉校長可得之酬報如下：

(二) 精神上的快愉，因覺其作育人才之工作有益於個人之進步及民族之獨立民權之普遍，民生之發展以及世界之大同

(三) 社會的敬重或個人的威信，因地方人士俱視其為智識的領袖

(三) 充份研究學問，實現計劃，吸收知識之機會

(四) 將來担任地方教育行政之準備

(五) 有長假期以為遊歷，身心娛樂及講習之用

(六) 有獨當一面，支配事物或他人之快樂

(七) 有同社會上智識的分子交遊之機會

(八) 有撰著書籍發揚文化之樂

(九) 有接近青年得其信仰之樂

(十) 名留後世永為紀念

(十一) 有作社會服務之機會，移風易俗，扶植文化之發展

(十二) 有可靠的和足以贍家養老的收入

(十三) 安閒的生活，確定的工作，以及閒雅的環境

(十四) 歷史的背景，哲學的眼光，以及科學的態度

以上所陳在現在的中國教育界看來似乎未免太近於理想

然理想者事實之母，有了理想總會有事實。若理想尚未

具又安能望事實之自臨。況且這些事情在他國既然已成事

實在我國又何獨不能。語云事在人為，詢非虛語。總之，

學者觀上舉關於校長之酬報，為覺殊屬可羨，就應當根據前段所舉關於校長應具的條件，及早加以準備和修養，方不致「做了校長，才行學習」。因為與其臨時耗費及時間在錯誤中摸索而得路，何若未雨綢繆之為得。將來各級學校校長的位置，絕不是夤緣可俾得的，一定要具有身體的、道德的、專業的、種種條件，才能有望。換句話說，必須要經過嚴格的、身心健康的檢查，道德人格的審查，普通的及專業的競爭的考試及核方能被聘任了。

二、校長職務內容之分析及分類。美國教育專家

Callenberg 在他著的中小學校長們應奉為經典的 *The Principal and His School* 一書中說：「As in the Principal So is the School」，顯示學校的外表及精神，都是代表校長之人生。

覽及專業觀。因後者係寄托於職務的故其職務愈有條理，愈有先後緩急之判，愈縝密而確當則其行政效率亦愈高。故我們採取用工作分析法以確定中國名級學校校長職務長之內容，並用相符合和相反比的方法以確定各有成功的校長之特殊的動作以及各種活動之相對的重要使將來作校長者預先知道怎樣組織他們的工作及怎樣分配他們的時間然後才能收事半功倍之效。但這種研究尚為中國的教育社會學家未加墾闢的荒地，故我們在這一方面舍外國學者之研究外就毫無所根據了。下面的表係摘譯一九二八年美國全國教育協會小學校長組第七次年報一九七頁至二零一頁之總表以資考鏡的。此表係匯集十種研究而成。其分類的方

法和名條之內容在大體上同我國情形無甚差異，僅有少數節目為我國情形所絕無，故很可供我國一般小學校長之參考。

一、視導
雅集十種研究而得的小學校長取務總表

甲、課室管理

(1) 暗示如何改進紀律

(2) 輔助教師處理日課表

(3) 暗示如何組織日常例行工作

(4) 視察并指示如何變更課室物質方面的設備

乙、教學

(1) 忠告並輔導教師

(三) 教師討論教學上之普通方法

(四) 同教師討論教學上之特殊的方法

(五) 暗示如何教授各種型式之功課

(六) 經教師請求後教授示範功課

(七) 暗示如何使方法適合個別差異

(八) 暗示如何改進循學習慣

(九) 暗示如何改進教案

(十) 暗示如何補救能力低弱的學生

(十一) 暗示如何改進學生的態度

(十二) 分發油印的關於各課之參考資料

(十三) 訓練並指導教師關於應用教科書之方法

(十四) 特別注意新的近代課程教員

丙、課室觀察

(1) 隨時赴教室觀察

(2) 激發教師歡迎其觀察

丁、學生的調整

(1) 召見學生

(2) 考查學生家庭狀況

(3) 考驗學生並評定其成績

(4) 使障學生的級或分學生於相當年級

(5) 升學生的級

戊、補充

(1) 司視學合作

(2) 指導并補助關於教學材料之搜集

三 指導測驗及度量

社會商家長關於學生的工作

已 專業的研究及改進

(一) 獎勵教員們之自動的研究

(二) 組織的實驗的工作以測驗教科書及教學法之優劣

(三) 每月舉行全體教師會議

(四) 遣派教員出外參觀

(五) 在教師會議中提示模範功課

(六) 分發有益於教師之自助的參考書目

(七) 規定辦公時間延見需要幫助的教員

(八) 參觀後同教師會商應行改進之點

(九) 獎勵專業的組織

庚、課程

(1) 輔助課程之編製

(2) 課教材之分劃

(3) 使課程適合各不同的群之需要

二、組織及行政

甲、學生的制及管理

(1) 懲戒學生

(2) 因學生違反校規而使其停學

(3) 處以体刑

(4) 督察体刑

(5) 准許特殊強留時間 (Special detention period)

(6) 通知父母關於學生的行為

7 指揮立督察學生排隊進行

8 留心學進校及离校時之安全使不致遇着危險

9 掌理學生入學事宜

10 為新生定年級及班次

11 徵收走讀學生之學費

12 隔離患病學生使不致傳染他人

13 追驗醫生所出健康證明書

14 於必需時予以初步的救治

15 批准請假或遲到

16 批准下課時間未收之提早退班

17 以特殊方法激勵學生之出席

18 提振學校精神

(四)使學生在學校中有受公民的及道德的訓練之機會

(五)使學者有參加行政之機會

(六)簽証僱傭証明書(案即義務教育期滿可受僱傭之証書)

(七)使學生賠償學校之損失

(八)依照學生能力分班

(九)指導學生畢業後升學問題或擇業問題

乙·普通管理

(一)視察校舍校場及設備而負其責任

(二)負取暖及通氣之責任

(三)負清潔衛生之責任

(四)負損失或毀損之責任

(五)使時鐘常示準確的時間

第七章 職員

凡窮鄉僻壤之單級學校，校長一人之身兼全校所有職務，教員、書記、庶務、校工等，皆集於其一人之身。城市中完全小學的校長才能任用書記、庶務、會計以分担其職務。中等以上各校視其事務之繁簡得分設各種職員以增進行政之效率。今特彙舉各級學校任用職員時所應遵循之重要原則：

一、校長任用職員時必須因事求人，不可巧立名目位置私人，徒耗公帑。

二、所任用的職員須有相當的資格，和羈的性情，整潔的外表，責任的觀念，職業的道德，勤慎的習慣，專門的訓練，并最好曾經科學的考試或測驗。

三、必須斟酌地方情形及學校經濟狀況規定職員薪金及待遇標準。

四、必須根據學校行政需要規定各處各股辦公程序及辦事細則，使各職員明瞭其職掌及應守之規則。

五、必須隨時視導各職員工作進行狀況并注意其成績或勤惰，切不可听其自然不加審核。

六、須隨時鼓勵各職員之進脩，例如遣其赴效能高的學校參觀，或赴各種有關的討論會或研究會，或閱讀有益書報以資觀摩。

七、辦公處宜多用女職員，男女同校之學校至少須聘一位有相當資望的女職員以為女生之指導，因有許多關於女生切身的問題僅女生指導員可以處理。

宿舍管理職

- (2) 使各出口門鎖開啓
- (3) 負責普通管理及紀律之責
- (4) 指派教師負責保管校舍
- (5) 負責保持秩序及整潔
- (6) 監督膳食及膳廳
- (7) 訂訂校舍管理之規則
- (8) 為早到的學生預備地方並予以視導
- (9) 負責使組織及行政不致背繆
- (10) 執行教育立法機關所訂之法規
- (11) 在學校內禁止廣告宣傳
- (12) 在學校內禁止販賣商或售貨員

(18) 禁止募捐

(19) 禁止未經批准的演說及展覽

(20) 取締電話之妄用

(21) 依例定時間放學

(22) 於緊急事件發生時提前放學

(23) 准許外人入校參觀

(24) 听受父母之怨言

(25) 籌備學校全体集會及儀式並為其主席

(26) 聯合各科及各年級之工作使有體系

(27) 輔助儲蓄及節儉活動

(28) 同衛生工作者合作

(29) 定學校政策

(一) 每月至少舉行一次火警操練

(二) 指示學生及教員以火警操演之計劃

(三) 每月檢驗火警之設備

丙·教員

(一) 揀選稱職的教員

(二) 為延聘的教員定等級並報告教育局長

(三) 指示教員以他所必須知道的法規

(四) 使教員遵照課程標準

(五) 留心失職的教員

(六) 指定教員所應担任之年級

(七) 提振教員們的精神

(八) 每日登記教員之缺席

(9) 請代課教員

(10) 示代課教員以教案

(11) 留心觀察代課者之效率

(12) 使教員佈告每日授課時間表

(13) 使教員在教室門上揭其姓名

(14) 使教員填寫日記簿

(15) 審查教員所填寫之日記

(16) 注意父母同教師間之通函

(17) 使教員注意教室內空氣之流通

(18) 暗示教員如何改進教室之外表

(19) 暗示學校供應之正當使用

(20) 分發特殊佈告及命令予教員

乙將日課表報告教育局長

丁，個人方面

1 實現教育局長之希望

2 因事離校時須先得教育局長之批准

3 向教育局長請病假

4 不兼他種有給職務

5 每晨於開課前三十分鐘到校

6 親身訪問疾病或弔唁喪之

7 款待參觀的教員

戊，校工

1 監督校工

2 執行關於校工應守的規則

(三) 批准校工的請假

(四) 留心觀察不盡職的校工

(五) 訓練校工並分配其工作

(六) 訂校工工資標準及待遇條件

三、文牘及書記的工作

甲、供應品及修繕

(一) 分發書籍及供應品

(二) 呈報每年必須有的供應品之估計

(三) 稽核並添購供應品

(四) 呈報書籍及供應品之清單

(五) 負責保管書籍及供應品

(六) 呈報校產清單

(7) 閉校後將鑰匙繳還教育局
(8) 通知教育局以必須有的修繕

乙·報告

- (1) 接受並稽核報告之事項
- (2) 供給教育局長以所需要的各項報告
- (3) 報告教育局長以學校概況
- (4) 報告學費之徵收及學校他項收入
- (5) 報告學生出席統計
- (6) 報告教職員薪金數目
- (7) 向教育局長報告体刑
- (8) 向教育局長報告意外發生事件
- (9) 向教育局長報告火警演習

(1) 報告通學學生姓名

(2) 向父母及教育局長報告停學

(3) 向父母報告學生逃學

(4) 向稽查逃學之官吏報告逃學者之姓名

(5) 發轉學證書

丙、記錄

(1) 登記教育局長所知道的各項事件

(2) 登記教員之出席

(3) 登記學生之姓名，年齡，性別，住址，家長姓名等

重要事項

丁、雜務

(1) 接電話

八、應予各職員以相當的信任(所謂用人不疑，疑人不用)並須注意其工作是否適合衛生條件及個人幸福，不時款以社交的茶會以資慰勞并贏得其忠心與合作。

九、學校教務、訓育、會計、事務、及出版、招生等項要職務最好由教員兼任以節經費并消除教員及職員間之界限。

十、分配各職員之工作須注重分工合作之原則，竭力避免苦樂不均或偏袒之弊。

十一、添聘的職員之服務的價值是為經濟學上的報酬新法律所支配的。事務太繁必須添聘職員，但亦有一定之限度，超過此限度即為冗員。

三、一個機關所能辦理之事不可另辟肢機關以分掌之，致使行政系統離腫不堪而有運轉不靈之感。

三、應尊重各職員之人格，不得任意謾罵譏諷，或儼然
頤指，

四、使各人對其工作負責任，不致推諉延誤。

五、使各人明其工作之重要并有恒久的興趣。

六、職員中倘有不良的嗜好須即早察明設法劝阻免有不
良的影響。

附錄本校校長室辦事細則及總公處辦事細則以資
參考

第一條

校長辦公室設文書主任一人文書書記管卷蓋印校
對若干人辦理關於全校之重要文件及其他機要事

第二條

各項文件由文書主任或文書起稿書化鈔繕校對經校長簽閱後方可發出

第三條

各項往來文件均須分類編號案由登錄即日歸檔另置分類表以備考查

第四條

各種案卷歸檔後未經校長允許不得啓視或移置案外

第五條

各種印信未經校長允許不得啓用

第六條

校務會議或他種重要會議開會時由文書主任出席記錄

第七條

報章記載有關本校者應隨時裁取分別保存以備參考

第八條

關於辦公室各職員職務之指導及辦公時間均適用

總辦公處規則

總辦公處辦事細則

第一條

本辦公處由大學秘書教務長會計主任事務主任羣育主任及本校全體職員組織之

第二條

本辦公處辦事員辦公時間除例假日外每日定為上午八時至十二時下午一時至五時假期辦公時間隨時規定之事務處之需務收發兩股辦公時間另定之大學秘書教務長會計主任羣育主任之辦公時間由各人自定但每週須在十八小時以上

第三條

本辦公處及例假日由事務主任指定事務員或書記輪值服務其輪值表另定之

第四條

辦公處職員除辦理規定職務外遇有必要時應受大

第五條

學秘書教務長會計主任事務主任羣育主任之指揮
通力合作

討論及研究問題

(1) 校長應如何應用平民主義、經濟原則、心理的研究、
科學的管理以處理職員的問題？

(2) 列舉職員效能對於學校行政之關係。

(3) 反比一個效能高的和一個效能低的學校行政對於職員
之任用及管理。

(4) 學校職員應否組織工會以對抗學校當局？

(5) 辦公處為何須多任用女職員？

(6) 教職員之間為何須免去其畛域？為何免去之？

(7) 學校應否供職員以膳宿？設若供其膳宿應有何限制

8 職員薪金應佔全部薪金百分之凡方為合度？

9 職員請假應受何種限度？

10 校長應如何提倡職員公餘之娛樂或增進其個人之福利

？

11 職員之調動與行政效率有何關係？如何保持老職員以資熟手？如何訓練新職員使其有高效能？

(二) 審查並保管辦公處的檔案卷宗

(三) 掌理文牘

(四) 掌理新生報名

四、教學(正式的教學是同等特殊勤境而有列的)

五、其他不屬於以上各類之職務

甲、專業的

(一) 赴教育局長所召集的會議

(二) 同教育局長或其他官吏會商要事

(三) 出席教育會議

(四) 加入專業的組織而為其會員

(五) 閱讀關於教育的文獻

乙、課外的

1 提倡課外作業

(2) 盡量利用操場

(3) 贊助學校俱樂部

(4) 鼓勵各項運動

(5) 注意學生課外讀物及遊戲

丙、父母——教員工作

1 在工作中利用父母——教員的組織

(2) 謀父母的合作

丁、地方團體

(1) 謀地方上各種動力之合作

(2) 參加地方上各種活動

(3) 答復公衆所提出的問題

協助學校的公開

我們雖不能說這個表已把小學校的^長職務盡量包舉了，但但能說一般小學校長之普通職務都已被搜集了。因為小學校長的職務雖隨時隨地都有改變但在大體上也有一些共同之點是我們可以列舉的。小學校長用此表時須向自己發下列三個問題：

一、我是否在履行未列入此表之職務？我應否繼續履行這些職務？

二、我是否在尽力履行表中所列舉的各種職務？

三、我在各大類上是否否有相當的時間之分配？

關於這個問題之忠實的答復頗能使他明瞭他的活動之性質並能鼓勵他繼續研究增進他的效率之方法。

拿這個表來比較我們中國小學校長之職務可以發見一些什麼不同的點呢？我國的小學校長是否以視導為首要的職務的？或係以籌款或向教育局索費為首要的職務的？

三、較長自己評薦其效能之方法。

自己評薦自己有下列幾種利益：

(1) 對於自己工作之優劣可有較為真切的覺悟。

(2) 可免去受他人批評時之狼狽情形。

(3) 對於錯誤更易改善；對於缺點更易改善；對於缺點更易彌補；對於效率更易改進。

(4) 可隨時奉行而不致受時間的限制。

(5) 是一種很有益的習慣，並能養成自己之物觀態度。自評亦有下列幾種壞處：

(1) 不正確，常有高抬自己的優長而忽視自己的缺陷之傾向。

(2) 不詳盡，當局者昏旁觀者明，為自己的虛襟心所蒙

故每不肯揭破自己的假面具而同真理相周旋。

(3) 評量的結果因僅有自己知道故不易激起改進效率之決心及實行。

但以利害相較仍然是利害少故舉下表為例。

校長自省表 (The Principal's self-rating scales)

說明：注意每種惟品或事項的下面均有三個高低不同的程度。第一項高、第二中等、第三最劣。用這個表以度量自身效率之校長務須秉著不自欺的理想和客觀的態度逐項自行評量、於適合自己效率之程度上端作一表記。若自己的程度為二等或三等就應當立即努力改進路求優之得臻上乘、方不致失去自省之原來品。

用意了。

一、個人的品性

甲、外表

(1) 整潔、衣冠楚楚、衣服適合身份及時宜

(2) 不重視外表

(3) 不脛邊幅、不整潔

乙、人生觀

(1) 有廣汎的包舉生活各方面的展望

(2) 限於教育之展望

(3) 限於行政的鎖屑之展望

丙、忠誠

(1) 盡瘁於民族之至高的理想及其職務

(五) 在狹隘的立場上是盡職的

(六) 完全沒有忠誠的觀念

丁、禮貌

(一) 時常新切而有禮貌

(二) 勉強有禮貌、有時却失敗了。

(三) 粗暴、不變通、或譏諷

戊、信實

(一) 在智識上是信實的(知之為知之、不知為不知)一時常

一秉至公而不偏袒

(二) 卑劣是公正的、但有時不免挾有成見

(三) 時常顯示偏見；不顧真理

己、執忱

① 充滿可使人開風與感的熱忱

② 溫和的熱忱

③ 厭惡其職務

庚、判斷

① 清醒而平允

② 有時缺乏平衡

③ 蔽於銷屑

辛、勇敢

① 時常以大无畏的精神擁護真理

② 有時被策畧的觀念所動

③ 時常為小便宜所支配

壬、情緒的操守

(1) 時常是很鎮靜的

(2) 偶或失檢

(3) 放蕩不羈

癸、公道

(1) 獎勵他人發表意見

(2) 平常是講理的

(3) 成見甚深而不能容忍他人的意見

子、同情

(1) 表示一種清醒的同情、給予建設的助力

(2) 具有同情之感、但有時缺乏改善事情之能力

(3) 毫無同情

丑、幽默之感

(1) 適當幽默之感

(2) 有狹小的幽默之感

(3) 完全沒有幽默之感或有一種去羈的幽默之感

寅、興趣

(1) 興趣豐富、但不妨礙學校工作

(2) 興趣只侷於學校工作而不染外務

(3) 興趣偏於行政之銷務或有礙學校工作之嗜好品

二、專業的品性

甲、知識及訓練

(1) (a) 學識豐富而能加以應用

(b) 有普通的學識但不能加以應用

(c) 缺乏普通的訓練並且不能應付學校的問題

(a) 能有效地示範學科之教學

(b) 具有某種學科應當如何教學之知識但不能應用此

(c) 不知道怎樣示範某種學科之教學

乙、進步

(a) 時常竭力探听他的專業中之敏速的進步

(b) 不大注意他人所有的進步

(c) 不知道其他校長在幹什麼

(a) 在學校組織上具有實是求是的精神

(b) 敷衍塞責

(c) 毫不注意學校組織

丙、教育哲學

(a) 是他公然信仰的哲學之活的榜樣

(b) 是一個受動的不澈底的榜樣

(c) 言行不相顧、是一個壞的榜樣

(2) (c) 具有正確的純粹的哲學而竭力求其實現

(d) 具有正確的哲學但不能加以應用

(c) 具有陳腐的哲學、或過着呆板的食古不化的生活

三、行政的品性

甲、時間之分配

(1) 使工作條理化而予工作之各方面以相當的注意

(2) 各體系地將時間分配於行政及教導

(3) (a) 誤解觀察為視察

(b) 耗費太多的時間於行政及書記的工作

(c) 是一個隨之便之的校長

乙書藉及借應品之分發

(1) 依照有效的有組織的穩定的手續

(2) 有規定但無組織

(3) 疏名；缺乏系統；質量時常短缺不敷分配

丙學校訓育

(1) 有效力、有目的、適合學校的動境；使學生有參加的機會

(2) 有效力、但係以上臨下的約束；呆版

(3) 無效力、疏懈、無約束

丁教員會議及其他種會議

(1) 有適當的組織、有教育的價值（能使參加者獲進修之益）常依規定時間開會；歡迎教員參加；專業的

態度

(2) 依照例定時間，但其組織不常能使參加者獲進情之益或切實之助。

(3) 缺乏系統；演講式；僅討論銷務；太冗長
或課外作業

(1) 有與高彩烈的參加及合作

(2) 勉強的興趣

(3) 興味索然

已同父母及公眾的關係

(1) 在地方上盡力鼓吹兒童之保護及幸福；有膽識；為學校及地方上之得力人物；不擺架子；贏得地方上之敬重及合作

(2) 有與趣但係勉強的；公眾對於學校只有勉強的興趣

(3) 怯懦、糊塗、不過問地方上事務

度注意適當的物質的條件

(1) 對於設備、火警演習、衛生施設、遊戲時間、接送學生的車輪、學生的進出、熱的午膳、有效的救工之視察等々都有確定的計劃

(2) 無確定的計劃、僅恃脚痛、頭痛、頭痛的辦法、常有疏漏

(3) 漫不經心；視若無睹

辛、合作

(1) 時常找機會為學生、教員、父母、公眾謀幸福之富於可實行的建議；同教師及視學有親切的關係

(2) 有與趣但不注意合作

(3) 不易接近；漠漠；僅有零星的關係

四、視導

甲普通

(1) 確定的標準及目的

(2) 對於接談、會議、視察、及示範教學有明確的計劃

(3) 鼓勵教員之上進

暑期學校

擴充的學程

閱書、出席公開演講

(4) 搜集各種關於教學效率之材料並使校舍之組織更適

合其需要

(四)委託其他教員辦理校務、使他們對於指派的工作負責辦理

(五)有計劃但不完全依照

(a)召集會議但無特殊的目的

(b)給予有益的暗示但不達究竟否切實道行

(c)願意用測驗和度量以作實驗但不核對其結果

(3) 換不開心手段與方法

(a)不經壓力之催促就不動作

(b)使教員對於他們的工伴誤不着頭腦

(c)不耐煩指導新教員

乙、教室

(1) 教員和學生之適當的管理

(a) 贏得而保持他的敬重

(b) 極感並創造興趣

(c) 對於觀察教員有確定的時間

(d) 於必要時舉行示範教學

(e) 積極批評要點

(1) 信任教員為能力並用行為向學生表示其精誠

(2) 時作時鬆的表現

(a) 批評細屑的點

(b) 缺乏示範的能力

(c) 向學生發出切身的問題使他們注意他的出席

(d) 以笑談防阻課內的作業

(七)批評學生而實際上在批評教員

(八)只具視尊之名而乏其實

(九)不赴教室觀察教學

(十)批評向其他教員公布

(十一)消滅教員對於他的信仰

(十二)氣勢凌人

(十三)可會見但不可親近

(十四)不勉力消除妨碍教員工作之條件

丙定學生的成績及年級

(一)明確的標準

(二)標準測驗

(三)委派教員組織委員會以評議學生的工作

(c) 搜集各種定分法以為比較

(d) 表列結果

(e) 擬具補救的方案

(f) 根據學生的能力以分組

(g) 作調查以供物觀的証據

(2) 獎勵測驗之應用

(a) 關於學生之升級及分班更信任教師之推荐

(b) 不能使教學適合各種不同的學生之需要

(c) 不承認個別差異

(d) 使凡曾留級的學生一律升級

(3) 無確定的準

(a) 將分組、編級、以及升級一切責任盡委之於教師之

子

(b) 在教育方法上絕不信任新的觀念

(c) 屬於抱殘守缺的型

丁、襄助視學

(1) 合作的

(a) 為他預備他所需要的各種用具、書籍、材料、地

圖

(b) 令教員在他所教的學科之視學之下補習擴充的學
程

(c) 將視學的各種佈告張貼於易引人注目之處

(d) 在可餘範圍內竭力視身出席各種會議

(e) 同教員討論怎樣應用視學之方法及進程而同時不

致湮滅教員自己之個性

(b) 盡量襄助視學使其有妥善組織的計劃得以實現

(五) 中等

(a) 僅在教室內襄助視學

(b) 將視學之布告任便揭帖

(c) 陪視學參觀校舍各處

(d) 在參觀的中间同視學談話

(e) 令視學注意辦理得法之事情，影射曾遵照他的暗

示辦理之事實

(3) 淺淺

(a) 將視學到校為可厭

(b) 將視學之告布置之高閣

或視導制

- (c) 使視覺學得不能使職權
- (d) 將各種改進全委諸視學而以為不關己事
- (e) 不以視學為校長之專門顧問

丁 方法與手段

- (a) 召集教員會議討論教學問題
- (b) 建設非正式的視導制
- (c) 對於各教室之示範教學有確定的時間表

(d) 曾注意觀察教育專家在會議中教導教員們所用的方法

(e) 指派幾位教員研論書籍或搜集關於某種問題之論據以便提供於會議中作他人之參考

(三) 於晚間舉行社文的集會以發展忠心及真实的志同
道合之精神

(四) 獎勵教員們研究教育上最有名的著作

(五) 方法與手段

(a) 關於教員會議沒有確定的程序或計劃

(b) 於放學後隨時召集教員會議

(c) 僅同各個教師討論教學問題

(d) 對於曾得他的歡心之教員的意見顯示偏見

(e) 在程序上令教員之參加

(六) 方法與手段

(a) 僅於必要時召集教員會議

(b) 在開課前十或十五分鐘召集會議

(C) 關於教學方法有獨斷獨行的主張

(D) 動輒撤換凡不合他的理想之教員而不允予以輔導的暗示或示範的教學

按上舉之校長自省表係一九二八年美國南加利弗尼亞大學暑期學校一個委員會所調製，該委員會之

主席為 Mrs. A. M. ... 總結

校長是教育行政機關或校董會的代表，是全校教職員的領袖，是全体學生的模範和其家長之靠山，是學校之主腦，及社會之柱石。他的地位既如此其重要，他的關係又既如彼之繁多，所以他必須有很充實的建康，有很高的智力，有很善通及很專門的學術，有很高的道德的效能，有很純正的思想，有很偉大的社會的^的魄力，及很樂觀而遠大的

展望。這樣理想的人物當然是不易求的，不過有這個標準之後一般教育學院及師範學校才能知道怎樣預備將來的校長，有任校長之責者才能有取捨及考核之根據，預備作校長者也才能够自行省察與脩養。

我們的教育之不景氣半由於校長人選之不當。批評學校教育者多不能探源溯流故每倡因噎廢食之論。身任校長職務者又多不知如何警惕奮進以自振拔以致每况愈下不可救葯了。今後負訓練校長之責者若具體定之目標以施教，負選任校長之責者若揭明晰之標準以求才，則將來的校長定可就範而不致再濫竽充數了。

至校長不得其人遂釀成偽大學潮我們已累見不一見了。即或僥倖未至釀成學潮但在社會經濟的立場上已有了巨大

的損失。因物以類聚鳥以群分、有濫竽充數尸位素餐的校長就必搜引大批同樣的教職員。那末、學校安得不腐敗、華、學生安得不蒙慘痛的犧牲、社會國家又安得不與才難之嘆呢！

是故我國教育當局今後必須注意校長之訓練、既得標準人才充任校長之後又須厚其俸給優其待遇，崇其地位保其權利、寬籌學校經費、而在職務上授予相當的自由使他對家庭無仰事俯蓄之憂對學校無巧婦無米之苦。既有鞏固優渥之地位方能積極努力於教育的真實建設、方能安心供職而不致以校長之職位為暫避風雨之所了、方能不致日營營於酬歛而妨碍其要公了。準是以談可見我們中國大多數學校的校長是深陷於變態的環境之中的，懷才之士未有不願

賤此苦海而另謀高就了。所留下的不是等於風毛麟角的堅
苦卓絕之後傑就是滿坑滿谷的班駁圍葺之飯桶。那末、教
育尚未完全破產已屬幸事、還有聲榮滋長之可能嗎？

中山先生在地方法自治開始實行法內云學校者文明進化之
泉源也。必學校立而後地方自治乃能進步、故於衣食住行
四種人生需要之外。首當注重於學校也。可見學校教育是
人生第五種基本需要、而負責滿足全國人民這種需要者為
學校校長。故促進軍事時期之成功者為廣州之黃浦軍官學
校、而促進訓政時期之成功者為全國之師範學校。師範學
校當今之急務在培植良好的校長、亦然當日之黃浦軍校在
為各軍師培養幹部的革命的仕官。有好良的校長然後能成
立良好的學校、有良好的學校而後地方自治乃能進步。地

方自必有進步而後訓政才能成功。所以我們在這訓政時期
中首當注重校長之訓練。方今蘇俄政府正傾全國之才智富
力以實現其五年計劃，倘我們不願將來為赤俄所制就應當
急起直進預為之備，尤當於國民會議中擬具偉大方略，動
全國之教育人員以求實現本黨對內政綱關於教育之主張，
以及中華民國教育宗旨與實施方針。

討論及研究問題

(一)日本小學校長幾乎都屬男性，你以為中國的女性能勝
任小學校長之職否？ 中學校長之職？ 大學校長之
職？ 男性能充當女學的校長否？ 試述你的答復之理由
或根據。

(二)校長服膺黨義的意思是不是說他由於自由的意志認識

信奉中山先生的三民主義為他最適當的教育哲學故竭力使其實現於他自己的生活及事業之中？非中國國民黨的黨員就不能服膺黨義麼？違反黨義應如何解釋？

你能指出牠的確定的意義及範圍麼？我們應當用甚麼方法標定牠的意義及範圍？倘若牠沒有確定的意義是否易使有些校長受冤屈？一般校長對於黨部到底應當有什麼關係？他應否用黨部合作？他應否同黨部各行其是不相干涉？他應否受黨部的指揮？

(3) 中國學校同外國學校校長比較有何異同之點？是否前此比後者更自由些？或適為其反面？在那幾方面前者比後者更自由？在另外那幾方面比後者更受

束縛？——其理由何在？
所謂外國學校係指那幾國的
學校？

(甲)公立和私立學校的校長有何不同之點？誰更自由些？
誰更能實踐新理想及新方法？在兩個團體之比
較上誰有更整齊的程度及資格？誰有更多專門家的
助力？

(乙)校長應受年齡的限制否？應受國籍的限制否？應
受宗教信仰的限制否？應受省籍之限制否？應受
語言之限制否？應受黨籍的限制否？試言其理由
？

(丙)校長同教員有何異同之點？未知校長之前為何最好
先有幾年的教學經驗？中國學校的校長為何大多不

視導教室的工作？

(7) 試為一位小學校代擬一個示範教學的計劃。為他擬一個分配時間的標準。為他擬幾條視導教學的標準。為他擬一個進修的計劃。為他開一個教育上絕不可不讀的名著之目錄並定其閱讀之程序。

關於學校教員的幾個問題

嘗繼曾

緒論 教員之重要

一、教員之選擇

二、教員之訓練

三、教員之薪俸及待遇

四、教員效能之度量

總結

緒論 教員之重要

軍政時期主要動力為兵士，訓政時期主要動力為全國學校之教員。教員同兵士實有許多共同之點：兩者皆係以身許國不以己身自由及樂利為前提的；兩者皆為實現三民主義所必需；且兩者同為實際救國救民之無名英雄。軍政成

乃全國同胞飲水思源當舉行盛大追悼會以紀念海陸空軍陣亡將士，故於訓政成功憲政開始之際亦當舉行相司盛典以追悼各級學校無名教師。美國詩人 Henry Van Dyke 曾撰瑰麗之文以悼無名之教師：

『齊來歌頌無名教師。大將征討功成名立，然身當鎗林，綽兩衡，殺敵者乃無名之兵士。教育名流籌劃新教育之制度，然誘植青年者乃係無名之教師。他不求聞達，不辭勞瘁，他享不着萬人空巷鼓樂喧天之歡迎，高車駟馬旗傘舞炮之殊榮，及寶星嘉禾青天白日之勳章。他守衛於黑暗之邊疆，而進攻愚昧昏庸之堡壘，毫不懈怠他日常的戡守，努力進攻蠢惑青年之魔王。他喚醒睡夢的心靈，他消滅惰性，冀勉志行，而扶掖

異儒。他以同古今中外的學者講學論文為最賞心的事，而願同男女青年分享他的寶藏。他點燃許多燭光，他們將於他的暮年返照以為他心之慰安。這就是他的酬勞，知識可得之於書籍，但知識之愛戀僅能傳諸人格之薰陶。無人比無名之教師更配承受共和。無人更配列名於「王及人類之僕之民主的貴族」。

(Democædetic withstanding of King of Sardinia's
want of mankind.)

英國的史學家 A. G. Wells 在他的文明之救護 (The Salvaging
of Civilization) 一書中云：

或成和平或成戰爭之推進能力是在青年被培育之處發生的。教師，不問是青年之母親，教會之祭司，或

學校的教員，乃是歷史之真實的創造者；統治者，政治家，及將士都只實現關於合作或鬥爭之可能性，然創造其可能性者乃教師，……政客及我們的時代之民衆都是他們幼年的教育之傀儡。

總之我國各級學校的教師誠為偃武脩文的訓政時期之主人翁，為中華民族之新生命之保姆，為和平奮鬥以求中國之自由平等之主力。我國政府現在裁兵治匪之舉，列強兵艦之約俱僅為治標之道，僅教師為正義之努力才是治本之圖。教育與不特兵匪自滅，即貧窮，病疫，愚昧，飢荒等人類幸福之蟄賊亦可銷聲匿跡了。教員所以有如此之重要因為他乃是男女青年之導師和他們的命運之支配者。教育行政及學校行政之種，設施皆為便利教員之工作而有的。

。從另一方面說，前者之方針及計劃都須借教員之力乃能實現。故國際的和平，民族的發榮滋長，文化的進步，皆係教員肩負的責任。

一、教員之選擇

一方面因教員之職責綦重，另一方面因有怎樣的教員就必有怎樣學校，故教員之選擇必須非常慎重。美國著名的哈佛大學前任校長依里亞特 (Eliot) 嘗界說大學說：「在一根木頭的一端坐着馬可霍布金斯在另一端坐着一個學生就是一個大學。」(Mark Hopkins at one end and a boy and a student at the other end) 按馬可霍布金斯生于一八一〇，死于一八一七，為美國名教師，學者，牧師，曾任 Williams College 可見學校之生命乃為品端學邃之教師而非非輪奐美之校舍或貴重珍奇之設備。且學生愈幼稚其需

要教師誘掖之虞亦愈繁多而迫切，愈低級的學校愈需要良好的教師。是故依氏之界說不僅適用於大學而已。

有聘任教員之責任者必須慎其選擇以重學校而為他自己省去不少無謂的煩苦。①因辭退不良的教員是一件很棘手的事情，投鼠忌器每易惹起許多無謂的惡感或風潮。故求免將來的煩苦就必須慎其選擇。②因良好的教員類能舉一反三，無需校長或視學等反復叮嚀耳提面命。所以有知人之明的校長不特能造福學校並且能減輕其自己之責任。

校長選擇教員時應注意下列各點：

甲 決定所需要的教員之數目

① 需注意經費。先有確定的預算及慎重的考慮。切忌添置冗員耗費公帑。

一、需確定教員學生比率 *Teacher-Student Ratio*

美國 *The National Association of Colleges and Universities* *Teachers* 為彼國學校標準化之最進步的動力。主張下面的常模為中等學校內之教學擔負 (*Teaching Load*)...

a. 學生教員比率——二十五與一。

b. 教員每日上課次數——五次。

c. 每日學生節 (*Minute Periods*) 總數——每教員一百五十

。各班平均人數在三十人以上即為此標準所不許。校長，副校長，自修室教員，職業指導員，圖書館管理員，以及視學員關於中學之管理所費的時間都可扣算為教員的時間。且兩個書記也可扣算為一個專任教員。

此外也有人主張學生教員的比率應為三十與一之比，或三十五、四十，或四十五與一之比。

R. R. Stinson 在 *Smaller Classes at Large* 一書內報告平均等組實驗法之班級大小的實驗顯示倍於小班人數之大班內學生每學期平均成績為百分之七十六分，而小班為七十七分，僅多前者一分。各大班平均人數為三十九，小班為十八，再就吾國現在教育經費拮据的情形而言學生教員比率雖至五十與一之比恐亦無大妨碍。要在能仿美國華靈明氏所倡的文納特卡制之精神注意個別指導則能使學生獲益更多了。

(乙) 挑選候補教員

(一) 挑選的時間。校長最好於本地師範^學校畢業班最後一

學期之始赴該校參觀教學實習而預聘其最有希望的人才

(二)不僅應注意來函求位置者，亦應於未來函求事者中
拔用真才。美國教育協會所定的倫理條例(Code of Ethics)第
五章第三條云：

『在聘任及晉級上資格應為唯一決定的因子。學校當
局對於優良的教師應在己校或他校玉成其升進以資
鼓勵并細心培植其專業的發展。學校當局因不願放
走一位優良的教員之故遂不肯將他推薦給別校就實
違犯了倫理的標準。』

故一般校長應有求賢之忱亦應有薦賢之雅。能如是始能贏
得其教員之敬愛。否則誰遠能視他為益友呢？

(三)刺探消息。各校對於請求任用的教員須令其填寫一

種表格，以便明瞭其詳細的資格。該項履歷表應包含個人的特性，訓練，教學的經驗，所願有的職位，及服務證明書。

教員自薦表

一、自薦者姓名

臨時通信數

性別

年齡

健康概況

是中國之民黨之黨員否
家中有人否
凡供其養

填表的日期

永久通信數

籍貫

身高

體重

曾否服役

有子女否
凡人

二、訓練

學校	建校年月 學校名稱及地址	所修習課程之性質	畢業年月	所受的學位或文憑
小學				
中學 初 高				
師範 前 後 期				
大學 科 院				
暑期學校 (星期數)				
其他				

三、教學經驗

任職日期	學校名稱及地址	所擔任職務或學科	任職月數	所受月薪	所受年薪

四、你在何校曾未蒙續聘？
若然，陳述其理由

- 1. 你現在願受月薪若干？
- 2. 你現在在他校所受的聘約於何時屆滿？
- 3. 你願訂時日談否？

5. 你曾於何地何時受何項檢定？
6. 你有何特殊技能或研究？
7. 你有何出版著作？（請註明名稱、出版書局、出版日期。）
8. 從前服務機關之首領或學校校長（即願為你證明服務情形者）

姓名

職位

通信處

六、繳驗各件

1. 畢業文憑或肄業證書
2. 最近兩寸半身照片
3. 服務證明書
4. 檢定證書

關於候補教員之問訊及推薦表格

一 問訊函式：

鑒
曾向敝校謀事。深信 台端定能以學校兒童之福利為前提而以大公無私的態度作絕對保守最短期間填答。下舉各問。敬覆對於 尊覆函。絕對保守秘密。專此奉懇。順頌 公安。此上 學校校長 台覽

..... 學校校長 謹啟 年月日

品格及能力量表

表中列舉各項因素。須於五點量表上 (On a five-point scale) 加以評薦。在一三點。各點內。曾附入簡短。界說。以為標識。倘在不願在羊級之點。指示評判之結果。即希於某級數字下。作 (X) 符號。以顯示最不適。尊意之點。倘願在最善。描寫對方之。元。下。作一劃。為記。悉聽 尊便。關於不甚清楚之點。務請。寧。缺。無。

一、個人品格

甲、品性

1. 世可指責；
志實可靠；
賢明。

2. 隨家無特殊
力量或頭點。

3. 無恒；不謹慎
靠不住。

乙、健康

1. 強健、活潑
剛毅、敏捷
心靈穩定

2. 遺得去；足以
觀示

3. 柔弱、神經靈敏；易
發怒、鬱、不樂。

丙、外表

1. 服飾大方；
令人欽佩

2. 強合格

3. 服裝怪誕；化裝
太重；不整潔。

丁、心理特性

1. 開誠佈公；靈懷
若各樂觀合作

2. 中等

3. 不鎮靜；悲觀
以視他人

二、教學能力

甲 專業的兴趣

對於學校工作有恆 永光奮的興趣、熱忱； 有貢獻適當的態度	有意對於日常 工作表示興趣，	垂卸學校責任；埋怨， 額外招徠。
------------------------------------	-------------------	---------------------

乙 專業的知識

學習能力非常高 強，多材初造敏	過得去	呆板，缺乏充分教育背景； 年輕，信人言不加思索。
--------------------	-----	-----------------------------

丙 人格

教法令人敬仰有威 格人之能力和和露	平常，不激惹， 特殊不注意。	庸碌，曾受心， 言辭猥；仍存。
----------------------	-------------------	--------------------

丁 才智

敏慧和謹慎，才 多藝，創造力。	平均	愚昧，濫批。
--------------------	----	--------

戊 魄力

對的顯者能號召
他人以爲領袖

不顯揚

要感受人支配；
必須依賴他人。

己 技能

高強出眾適欲去最高
標準，能降格遷就兒童

大致足以應
付機械工作

不能降格遷就兒童；
大拘泥，無精彩。

庚 結果

年級水平達最高度，學
生之良好習慣及態度

可算合格

成業之依此標準，學生之
壞習慣及壞態度。

三 另外的消息

甲 此人前在貴黨曾任何級何科？

乙 此人最善担任何級何科？

丙 請示知此人在貴黨任何職之起迄年月

丁 台端對人大致曾作如何詳審之觀察？

戊,請示知此人離職之原因

己,各端能否不猶豫地任用彼担任此職?

庚,尊意以為他能在敝技能快愉勝任否?

辛,請示彼所有的特殊才能

壬,彼曾結婚否?

癸,何人須時彼供養?

年 月 日 填寄

簽名

台銜

現在通信處

(請用此表之背面作備註或聲明之用)

前表之作用在使聘任教員之校長明瞭各該填請求表者是否合格，若果合格就須應用後表再詳加調查。後表不特可送與彼前校校長並可送與彼畢業的中學或大學的教師或其他深知彼之人請其証明。普通薦函切勿重視。美國全國教育協會倫理條例第六章第七節云：『關於教員之証函措詞必須公正，坦白，而懇摯。』

親身接見求事的教員為深知他之最善的方法。但對於求事者不必一一接見，只擇其最有希望者接見之已足。Stoney說，接見求事的教員時必須牢記下列几条原則：
人切莫為教員應酬的本領所蔽而忘却觀察他所具的教師之品格。

之切勿使教員在被接見時感受狼狽的情形。

3. 接見教員者應能設身處地或列舉一位有成績的教員在被接見者所求之職位中應具的種種性質。

4. 接見教員者須用一種記分表或所欲知道的特性之綱要以記錄接見之結果。

決定求事者教學能力之最善方法或為觀察他實際教學之本領。參觀師範學校之教學實習或參觀已任職的教員之教室工作頗足明瞭被觀察者是否適於其職務。教學之本領同學問之高低並無完全的相關。我們往、發見在校時學問出眾的學生畢業後乃不能作良好的教師。

(五) 校長對於求事者應予以敏捷的答覆。聘任與否皆應即早予以通知不應使其懸望。在求事者方面如已另有他就應即早函知該校長取消其請求書。

(五)校長聘任教員時應只問資格與能力，不應胸存地域的成見或反對已結婚的女教員。因婚姻為成年的健全的男女之正常生活，而養育子女尤其是曾受教育的女子之不應閃避的責任。故校長對她們不應特加歧視以斷絕其專業的生活及興趣。

(丙)教員之安插

(一)應因事求人，而不應使某種職務遷就求事者。職位正如教員亦有其人格及特性。故曾在某職失敗者改任另一種職務或有顯著的成功。故教員之成敗全繫於安插之者之目力。

(二)校長對於教員於必要事項加以調動，惟須先徵得教員之同意並須適合教員之資格及學校之需要。

(丁)新教員之指導。校長須竭力幫助新教員適應於新環境之新生活。例如詳告以學校概況，歷史，規則，辦事程序，課程，四周社會的狀況，學生家庭情形，以及地方上風土人情；介紹新教員與各同事及學生使其互相認識。開學時舉行全體教職員聚餐會實為使新舊教員得互相認識之最好的方法。校長或各科主任應於新教員開始授課時予以視導而減少其困難。

(戊)教員之聘約

①聘約之最低要點為

②學校名稱

③教員姓名

④允諾担任的工作

(A) 薪俸之數目

(B) 應聘之時效

(C) 校長簽名蓋章

(D) 應許遵照學校章程及辦事細則

(E) 教員簽名蓋章

附聘約之格式

聘書式

大學聘書第

號

茲敬聘

先生為本大學

所訂事項如左

一 每月薪俸國幣

元按月致送

二訂約期限自民國 年 月 日起至 年

月 日止續約須於滿約一月前知照中途解
約者雙方均於一月前知照

三每週 時間 小時

四教員所授之學程及時間由教務長及各該院院長或
各該科主任商訂

五本校特別大會及各院教員重要會議經學校通知教
員須出席

六教員因病或特別事故必須缺課者須先期通知教務
長並須補課

七教員缺課一星期以上者須自覓相當合格替人經教
務長及各該院院長或科主任認可替人酬金由缺課

教員按時照扣

八 教員須按照本校所定時期舉行月及學期及試其成績單亦須按時送交教務處

九 本校教員除受課或辦公外有指導學生生活之責任
十 教員自有校務行政職責者如寒暑假不在校辦公逾一個月時須覓相當替人代理其職務

十一 教員如欲寄住本校宿舍時須與本校事務處接洽按照教員分租宿舍規則辦理

十二 此約由應聘人收執為憑

大學校長

中華民國

年

月

日

專任教員附約

一 本校專任教員不得在他處兼任功課如有特別情形至多每週不得逾六小時

二 本校專任教員不得在他處任事妨礙本校職務

三 本校專任教員於每學期開學時應到校指導學生選課或辦理他種校務

四 專任教員服務情形與訂約事項不合時本校得酌量情形變更其薪俸率

應聘書式

大學應聘書 第 號

具應聘書

茲應

大學聘為

所訂事項如左

一至十一條同上

此約由大學收執為憑

應聘人（請簽名蓋章）

中華民國

年

月

日

（乙）違反聘約。學校方面當然不應強教員簽訂不合理或苛刻的聘約使其人陷入圈套。教員方面於簽應聘書時即應詳審其條件及其正確的解釋。一經簽訂之後該聘約即生法律的效力，雙方不得任意違犯以自毀其信譽。我國教育界對於學校聘約頗不重視，已應聘者可中途離校另謀高就。在甲校應專任教員之聘者同時在乙校或甚至在丙校也訂有相同之聘約。在甲地某校充當專任教員者同時也可任幾百外他校之專任。缺課可以不補，請長假而不請人代課，學

生有無進步可以不問。視學校章程如弁髦，視學生光陰如越人之視秦人之肥瘠，漠不關心。學校所召集之各種會議絕不出席，對於教室之管理，學生點名，及學生考試舞弊絕不負責過問。鈴聲已响許久始慢步走進教室，一聞下課鈴聲隨即掩卷退席挾書包返寓所了。早知其他職務太忙不克兼任學校功課，但戀棧不去告假拖延俟領得薪金後始行辭職，試驗已過許久尚不肯閱卷定分，任學校三番五次專差赴其寓所催索學生考試分數皆完全置之不理。自定授課時間而不肯遷就學生選課之方便，各種各級學校教員方面種種違背信義之舉一言難盡。學校方面對於教員之種：刻薄及欠薪，扣薪及無故辭退，勒索捐款，重其教學担負，不予以相當報酬及保障，或相當協助及体恤，少壯時驅使

之若牛馬，老弱時乃棄之若敝屣，欺軟怕硬待遇毫不公平。不重實學只驚虛聲，狡黠者享尊俸優遇，誠懇者乃老死牖下寂；無聞、種種事實亦非罄竹可書。故著者以為聘約之兩方若不視聘約之條件為神聖不可侵犯或一方面極力改善其條件以贏得教員之忠貞，則我國教育前途之危機實不忍言了。總之聘約之遵守一方面繫於雙方之誠意另一方面繫於其條件之是否合乎人道主義及教員專業倫理標準。

討論及研究問題

(二) 試比較教師在中國歷史各時代中所佔的位置並以一條曲線顯示其地位之隆替。教員的地位同文化的進退及國家的治亂有何關係？

(三) 教員的檢定有何作用？是否全國所有的教員都必須受

檢定。

(三) 選擇教員最好用何種方法及何種標準？

(四) 用何方法可使學校聘約同商業的合同有相同的效力？

學校聘約同商業契約應有何不同之點？

二、教育之訓練

(甲) 任職以前之訓練

① 所需訓練之數量。各級學校教員所需要的訓練之數量及種類現在仍然完全為一般人意見所懸揣；對於這些問題我們尚須有許多切實的研究。近世文明的國家靡不主張提高教師之資格，其所持之理由頗可以 *Robertson* 之結論為代表：

「社會進步而愈複雜時，在專門教育開始之前必須

有一種更廣泛的教育背景。現代同文明未發展而簡單時代相比較需有更長的時間以吸收知識及理解。

心關於兒童之生理及心理的科學在最近二三十年中間曾有突飛猛進之發展。教育之科學曾增加了許多為一般預備作教員的學生所需要的專門知識。這樣多知識現在卻已被構成適當的學科可為教員之指導，故師範學校的課程絕不能不予以相當的位置。

C 我們以做事學做事之哲學原理之應用使一般師範生比從前需要更多觀察，參加，會商，及教學之實習。故師範學校畢業年限加長一二年之後始能

將這種實驗之作加入其課程。

較多開拓心胸之材料正被加入訓練的課程。這些課程之旨趣在使學生能有比較高深的日新月異的材料以喚醒並促進他們的智識的眼界之擴充。這種擴充借着將來更豐富的教學會依次被傳遞予他們所教的學生。

(三)現在一般教員在實際上所有訓練之數量。我國現在一般教員之學歷雖比較從前已經有了長足的進步。

雖大城市中亦有定「高級中學師範科或師範本科畢業者為合格的小學教員之學歷者」然以全國一般小學而論恐大多數小學教員僅有小學畢業之程度。英國

George Bernard Shaw 多年以前所發的諷刺語：能

者行不能者教 (The who can, do's; and the who cannot
do's) 用來譏笑民國二十年的學校教員也未見得
不貼切吧。我們若拿美國中小學教員所謂最低限度
的面子 (minimum requirement) 即中學畢業後再
加三年或四年的大學訓練始能充中學教員，中學畢
業再加兩年大學訓練始能充小學教員(來同中國中小
學教員的資格相比較，我們就未免要慚愧無地了。
現在且將美國一千五百三十二個城市中小學教員學
歷統計表列后以為參考：

美國一千五百三十二個城市的中、小學新聘教員學歷表

大學訓練之年數	60萬以上		10萬至59萬		5萬至9,999		5,000至9,999		1,000至4,999		1,000以下	
	實數	百分比	實數	百分比	實數	百分比	實數	百分比	實數	百分比	實數	百分比
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1年	2	3.0	2	1.2	2.3	2.1	2.6	6.5	5.4	4.3	1.7	7.0
2年	49	74.2	136	84.5	255	78.2	314	74.1	437	100.7	1,189	72.6
3年	11	16.7	17	10.6	37	11.4	34	8.6	57	9.5	156	10.2
4年	3	1.9	6	1.5	8	1.4	17	1.1
5年	1	...	1	...	2	...
未報定	2	1.2	5	1.5	2	...	1	...	1.3	...
未報些	4	6.1	1	...	6	1.8	14	3.5	23	5.7	48	3.1
共計	66	100.0	161	100.0	326	100.0	397	100.0	532	100.0	1,532	100.0

初級中學

一年年定
二三年定
四五年定
未報告
未報告
共計
一年
二年

1	1.5	1	1.6	1.2	3.7	8	2.0	18	3.1	4.0	2.6
111	167	423	261	924	226	1445	363	153	314	470	307
122	182	27	168	69	212	876	219	1078	184	302	197
226	344	61	329	85	261	67	169	119	205	338	224
...	...	1	6	1	3	2	5	1	2	5	3
...	...	1	6	2	16	2	5	3	5	8	5
16	222	25	124	67	205	57	219	151	259	349	235
66	1020	161	1020	326	1020	397	1020	382	1020	1532	1020
1	1.5	1	6	1.2	3.7	7	1.8	17	2.9	3.8	2.5
4	6.1	6	3.5	1.3	4.0	17	4.3	2.4	2.2	6.4	4.2

三年
四年
及年
未定
未報告
未報告
共計

1	15	4	12	2	5	3	5	10	16
52	787	140	870	204	810	325	818	431	725	132	824
4	61	7	43	14	43	10	25	13	22	45	31
.....	2	6	2	5	3	5	7	5
4	61	7	43	17	52	34	86	71	122	135	67
66	1000	161	1000	326	1000	397	1000	582	1000	1522	1000

看本表的方法如下：66個超過十萬人口的城市中有兩個城市或百分之三規定才學畢業後一身的訓練為新聘小學教員之最低學歷；其中有四十五個城市或百分之七十規定中學畢業後兩年的訓練為新聘小學教員之最低學歷。從上面的統計我們可以知道在美國大多數城市的中學中須有三年以上的大學教育才能充當初中教員，有四年以

上的大學教育才能任高中教員；有兩年以上的大學教育才能充小學教員。我們若將此種情形同上海市立小學教員資格比較表比照，就可推測中美城市小學教員所受大學專門訓練之比率大致為一與一千之比，中學教員間之比率恐怕要比小學的情形好些，但之確實統計故不敢斷言。

教員資格比較表
學期

名	人數	總數	百分比
畢業	229	246	57.9%
" "	14		
" "	3		
畢業	93	103	24.3
肄業	3		
肄業	7	45	10.6
肄業	45		
	17	17	4.0
畢業	6	7	1.6
肄業	1		
	7	7	1.6
	425		100%

下

上海市立小學教員
十六年度第二

資	
師範教育	師範本科
	" " 講習
	" " 初級
中學教育	中學本科
	" " " "
	" " 初級
專門學校	專門學校
無試驗檢定	無試驗檢定
大學教育	大學本科
	" " " "
其他	其他
其總	計

但我們必須知道這種情形是當然的結果。尤其對於全國的義務教育若欲期其於最短期間完全成功我們所需要的小學教員至少要一百萬，故不能不降格以求了。我們只能希望於一二十年後各級學校的教員的程度可以逐漸提高以致能与歐美各國學校教員的程度相頡頏。同時我們不可忘了使現在在職的教員應有進脩的機會。

(乙) 在職教員之訓練

(1) 必須有在職的訓練之理由：

a 教員在未就職以前絕不能從師範學校裏得着完備

的訓練。因為學校教育必須拿經驗教育為其背景然後才能完備充實。師範生必須身歷其境然後才能識得個中之三昧。

長教杖之校率不進則退。教員之訓練應與日俱進，不然就要落伍而僵化了。哀莫大於智識發展之中斷，痛莫大於知足而不前。教育學理日新月異，社會文化日趨複雜，教學的問題也日出不窮；故作到老學到老尚難升堂入室，況不加進修呢？

古今中外許多名人都因在職時的訓練而成功的。例如愛迪生，林肯，弗蘭克，以及中國許多名人又何嘗受過大學高深教育，但我們不能不佩服他們的學問之淵博。推原其故就因為他們於任事之中能繼續讀書與觀察，就

因他們能以堅苦卓絕的志操戰勝種種困難，就因他們能在他們的神經系中創造一種智識傾斜型（*quintessential*）以制馭終身活動及事業。故一般學校教員不論從前當學生的時候受過何種限制，也不論他們的所謂腦力，記憶，注意，思想等，是如何脆弱，只要他們能專心致志一而教一而學就絕不致不有相當的成功。威廉詹姆士（*William James*）在他的對教員們的談話中有一段富於靈感的話說：

『一個人之整部心智的效能是他所有的才能合作之結果。因為他是一個非常複雜的存在（*being*）故任何一種才能不能壟斷其全部效能。假使實有其事，牠大概不外是他的慾望和熱情之勢力，就是

他對於所提出事情所表示的興趣之勢力。注意，記憶，思考力，創作力，感覺之敏銳——都在這等勢力之下。一個人的注意不論是如何不能集中，三思必實在愛好一種學問，他就會從他無數的放逸中，昇昇回到他所愛悅的學問，而比另一個人雖能於某一時間對牠有繼續的注意，但僅有溫和的熱情和不甚耐久的興趣，終竟會在牠裏面贏得更多的結果。我所舉識的有效能的人中，就有幾個是屬於注意非常渙散之型的。

興趣，熱情，在決定人類工作生活之結果上之雄厚的勢力，隨處都可顯現。凡在實驗內所能作的任何基本的度量，都不能彰顯被試之實在效率；因為關於

他最扼要的事情，他的情緒及道德力及恒心，不是能被任何一種實驗所度量的，而只能在終竟全部結果上被認明。一個瞎子 *Blind*，因他對於蜜蜂及螞蟻之熱情，能借着旁人的眼睛觀察牠們，反比用自己的眼睛觀察者更為高明。一個生來就無四肢的人如已故的國會議員 *W. W. Conway M.P.* 當他童年的時候他的母親對於他的將來不知是怎樣的失望，而他的運動機能倘若曾在實驗室被度量過又不知是怎樣的殘缺——能成為一個冒險的旅行家，一個騎馬者及運動家，而過活一種戶外運動生活。……

相信我的話，一個人如果在任何基本心上發見了他的殘缺用不着過於灰心。在生活上有所結果的乃

是整個的心之合作，任何一種心能之殘缺是能被其餘的心能之努力所補償的。缺乏視覺意像你仍能成為一個藝術家，瞎了眼仍能讀書，記憶不強仍能有所淵博的學問。幾乎在每一種研究上你對於該項學問之熱情足以使你穩渡各種艱險。只要你確實願望有結果，你就差不多總會達到目的。若你願意發財，你就會發財；若你願有學問，你就會有學問；若你願意作好人，你就會做好人。不過你應當實在願意有這些東西，而專一地求牠們，切忌同時以同等的熱情希求一百多種其他不相干的事情。……

(三) 在職時的訓練之動力。

讀書報。——讀書在今日之世界決然是最大的智

識化之動力 (*intellectual driving agency*)。每年出版的新書及雜誌成千累萬。一般教員對於專業的進步所有的最大的機會必定是在於讀物。教員們若不時常披閱新書新雜誌怎能知道教育學上之新興的學說，以及方法，技藝，兒童心理之新發見呢？故一個教員最低的限度應當按期閱讀一種教育雜誌，並須於每年的進款中至少提出百分之五購買出版的新書。倘若在同事中能組織一個讀書會，大家就都能少花錢而多讀新書及新雜誌了。美國全國教育協會之倫理條例云：「教員須利用自修及加入地方和全國教育研究會社以保持其效率及教學技能」(第二章第二條)

七 每天的預備。——每日對於功課之預備是教員能夠利用以激勵專業的進步之最好的方法。教員絕不應當毫

無準備，普然上課，不知所措。不論他有怎樣高強的本領，或怎樣高的學位，都無理由可以疏懈每天的預備。教員對於他們的功課，作每天的預備時，應具 Thomas Arnold 英國 Rowley 公學之著名學者，之美術精神。從前曾有人問他說：「他為何要那樣慇懃熱忱預備每回的演講。」他回答說：「我願意我的學生們飲川流不息的江流，而不忍他們飲池中的死水。」

C 研究及委員會的工作。——一位教員倘若要保持他的智識的生活，他就必須虛心承受新學理及方法，容納改變及進步，並須對於舉行研究及其結果，感覺興趣。作教員的人當然沒有權利將他的教室變成實驗各種新學說的地方，但對於幾種實際問題之研究，他可說是責無旁貸的。因教育科學尚未脫幼稚的時期，必須要各在職的教員隨時隨地

努力研究的工作，群策群力促進牠的光榮的發展。

舉行教育研究的動力向來只限於大學教育學院，主持教育研究者只限於大學的教授，因為其設備及訓練是適於這種工作的。但中小學的教員又何嘗沒有這種機會及能力，不過尚需人鼓勵與提倡罷了。其實只有中小學的教員每天能在自然環境中在正常的狀態之下觀察學生的生活，故只有他能作更切實的研究。B. R. Brinkmann 在他所著的教員之研究工作 (Research for Teachers) 裏說：

大學教授和中小學教員都應負教學及研究的責任。

各級學校的教員對於這兩種工作之注意當然應有區別

。但對於教學及研究都應加重視，認許，計劃，及報
酬。

即或需要解決的問題並不祇很多亦不緊急，研究的
工作仍不可少。即或中小學教員對於這些問題之解決
未嘗受過最適當的訓練而難有成功的希望，這種工作
仍然是少不得的。總之，牠的結果即或祇不得對於知
識之貢獻，牠依舊是有相當的價值。只就教師們當
中的研究的精神，在他們自己裏面的反應看來，就足証
明牠有存在之價值。在大學裏面我們每听人說各教授
之研究的活動給他們的教學以活力。此誠不刊之論。
不過將這句話用於中小學教員就更為真切，因為研究
工作之對於他們不僅是關於教材也是關於兒童們。

誠然，在這個觀點上教員的職業就成了一種令人消
魂的事業了。他所研究的對象為兒童——並非石頭。

書籍，化石，或浙籙殘篇，乃是一切可研究的材料中
之最富於興趣者——即人類。並且，在他當前的人類
正當活發天真的年齡——童年期及青年期——而且他
的兒童是永不會老的。他們向他一批一批地來，時常
是在童年的水平向他呈現他們的無數有趣的方面。然
而各人同他人都是有別的——有着不同的力量，才智
，及品性；有着不同的遺傳，發展，及需要。要是教
育這些兒童包括對於他們的研究，教學的職務就加上
了新的尊榮。牠的範圍就更擴大了。牠的意義就更豐
富了。還有甚麼職業能同牠相比擬！牠乃是最其尊貴
之事業。

委員會的工作為研究的活動及事業的進修之另一種機會

在一個有較好的組織及行政學校中，行政的工作大都由委員會所執掌。各學校最好由教員組織委員會以處理下各事：課程，圖書，社交，教員會議，公眾的關係，運動遊戲，以及他種課外活動。教員若能盡心竭力從事於這些委員會的工作，則不特他們能獲進脩之益，學校行政的精進就更民治化了。

α 視導。——視導效能之基本測驗就看他能否與學生倡導並發展一種更好的教育。不然牠就是虛糜公幣的寄生機關。美京華盛頓教育局長請學校校長和視學們所組織的委員會之報告對於視導的宗旨曾作詳盡的分析，他們主張的視導的職能為：

「激刺教員同學生們趨向正確的思想及奮勉的行為。」

各教員同學生明瞭他們應向任何問題及動境表現他們的人格及反應而不應矯情迎合視學之好尚。——

又在教員及視學中發展教育技能之知識，遠大的眼光，及視導上的同情。

3. 用建設的及同情的批評和暗示以評薦并改進教員之工作。

4. 使其了解適當的專業的及倫理的標準。

5. 聯絡並溝通各科及各教員之工作。取締無用的努力及重複，在教員同學生的團體中培植最高度的合作，良好的感情，以及為公的精神。促進教員及視學之共同的努力。

6. 發展能收事半功倍之效的課程。在教員們當中對於教

育的價值培養一種適當的意識。

7 為公家在教育上所費去的金錢竭力求得教育之最高的結果。

8 為學生的幸福起見須為物質的環境定出最好的標準。

9 須考察各教員之才具為各人指定最能勝任快愉的工作。

10 測驗并評判學生關於他們的教育的，身體的，道德的，及社會環境和進步。

11 使教學適合學生個別需要。

12 應側重教育應當一部份為社會的條件之產物之事實，普通的視導同上舉各項標準相比較未免太主觀專圖破壞而不顧建設。倘使視而不導，或以權威的命令相逼則視導

不特無補於在職教員之進脩並且將使他們受無窮的損害。故為視學者必須虛懷若谷，常存探訪，機變之態度。上舉華盛頓的報告謂視學同教員的工作應有下列的關係：

1. 對於他的教員們他應當竭力：

子，同教員們坦白地討論使視導為必須的條件而贏得他們的信任。

丑，使教員們自己覺悟他們對於所屬的機關之適當的關係。

寅，對於所要達的目標建立了解之共同的基礎。

卯，承認他對於所建立的目標應當肩負責任。

辰，使教室參觀為達到這些目標之工具而不以其為目的。

之對於他的工作他應當竭力：

子，對於他的工作應有科學的態度，研究論據並不作結論直至所有的事實都齊備為止。

丑，正確而以對成業有明晰界說的標準之計劃為工作之根據及目標。

寅，縝密而對於價值有輕重的分辨，側重重大的問題及所包含的原理而忽視鑽屑。

卯，使他對於工作之討論為：

天，專業的——根據教育原理而非情緒的反應。

地，公允的——對於條件之知識供給批評之背景。

元，物觀的——使教員們覺得所被討論的是一件

作而非他們的人格。

」

我們中國的視學們對他們所視察的教員和他們自己的工作能否有這樣的關係，我實不敢斷言。我們的校長們既不能予他們學校的教員以友善的協助，各視學們又不能盡其職守，教員們除却倚靠自己之掙扎或暗中摸索而外尚有何希望。效能低的教員們動輒為學校所罷免所捐棄，然而不導而黜是否合於情理呢。

七 會社及會議。——各教員為自己專業的進修計，為教育科學發展計，為兒童及社會之福利計，至少須加入一種全國的教育研究會及一種地方的教育研究會並為其活動的會員。他必須熱心會務，竭力參加或出席各種討論會，演講會，年會，社會集會，以使同志同道合者交換意見而收集思廣益之效。舉學易舉，集腋成裘；近代各種重要

教育問題胥非一人之才智所能解決。故為教員者切忌故步自封，及閉門造車之態度。

一、校校長為全校之發展計，必須利用會議的方式，以促進各教員之精神。①當組織全體教員會議，以討論關於全部教學事項；②須組織分科會議，以討論各科教學事宜。但校長不必為此兩種會議之主席，可讓教員中對於某項問題有特殊研究者主持之。會中所討論之問題，應為一般教員在教育上最感興趣之問題，例如：①記分制及其改進的方法；②減少不及格及留級學生數目之方法；③視導情學法；④測驗教員效能法；⑤利用學校圖書法；⑥本校課外作業之計劃；⑦應付學生們中間個性異別的方法；⑧課程之修改；⑨教育及職業指導；⑩在家庭及學校間如何能得較大的合作；⑪學校訓育；⑫改進專業

之倫理；教案；教室作業之經有；學生之家庭自修；品性教育；初級中學的組織之優點；若名教育書籍及論文之評論；教育研究之報告，要使全体教員樂於參加這種會議，會議的形式就應合乎民主的原則，而切忌申斥或報告或演講的形式。並且須於開會之前使各教員對於所討論的問題有研究或思考的機會。

教員的會議最好於星期二、三、四，三天內舉行，須選免星期一、五、六、三天。因後者係一星期之首尾，當時教員們每較忙碌。開會時間最好在下午放學後或晚間。美國全國教育協會之研究股最近發刊的佈告曾列舉教員會議之要點如下：

1. 教員覺得會議是一種機會，而不是一種強迫。

之會議是經過縝密計劃的。行政者佈置其環境使他的教員們有發展之機會。

3 會議有確切的旨趣。

4 會中所討論的問題對於所有的教員應有普遍的興趣，切忌將行政上鎖屑的問題或可用油印分發的布告加入議程。

5 各問題之排列須依適當的秩序。討論須扼要而周密，並須避免細屑及離題太遠的說話使會議不致過於冗長。

6 每次會議對於全學年之總計劃具有建設的，積累的成功，以便於學年結束時有確切的貢獻。

7 討論應對於參加者有共同的興趣。故主持會議者應於

事前詳審決定何者屬於全體會議，何者屬於特殊會議。在大會中所討論的應為關於省市或全國的教育問題。

許多教員熱烈參加，他們覺得可自由問題及討論他們的工作和他們的問題。不讓兩三位教員佔據全部發言時間。有時自信力最深的教員最不喜多言。教員參加之範圍為良好團體集會之真實的測驗。

會議有詳明的記錄以資參考，記錄須記載所發的言論，所遇過的議決案，并可借以檢查扼要之點曾被脫漏否。

會議始終充滿良好空氣或精神——促進統一與合作。會議應使全體教員感覺興趣。凡以乾燥無味冗長的會

議使教員受犧牲之學校行政者對於教育原理皆之相當的認識。

13 討論普通原則時，應將討論的綱要由印發各教員。

14 須準時開會，並須於可能範圍內準時散會。

旅行。——教員利用長期暑假或短期春假或年假赴外埠參觀亦屬進脩之道。全國交通日臻便利，旅行的機會較前為多。國營鐵路及航路應仿日本政府的辦法對於教員出外參觀應予以減價之優待；教育廳或局應予以相當津貼。教員應根據參觀所得撰成翔實而有價值的報告以爲其他各教員之參考。

暑期學校。——現在吾國各省市或縣或各大學於

暑假所主辦暑期學校亦甚有益於教員之進修。暑校功課內容若甚充實，教法亦甚得當，則學生之成績未有不比平常較為優異。因甘願冒暑脩學者其人必具有堅強之志操，確定之目標，以及真正的興趣。故與平常只計學分而不注重實益者比較誠不啻有上下床之別。一九二八年美國全國中小學教員曾進暑期學校選修功課者約居全數三分之一，是亦可見其盛況了。然而地方教育行政機關津貼教員之暑校費用時必須審度其健康能否勝任炎暑中之攻苦，否則不特無益反會有損了。

九學校行政上之民主政制。——使教員們參加學校的行政不特能免去教員同職員間之畛域並能給教員們以体察行政困難之機會而間接增加行政之效能。故美國全國教

言協會之倫理條例第三章第三節說：

「他種勤力。——吾國設有教育學院或文理學院之大學都應提倡擴充學程使中小學的教員們得於下午或晚間暇時選脩大學學程。此外如江蘇各縣籌備義務教育聯合會所主持之師資函授訓練，以及浙江教育廳所主办的師資進脩通信研究部亦都成績斐然而很可為他省市之模範。

教員同行政者之間的合作應建立在彼此同情的了解及關於行政者領袖的權利和教員之自我表現的權利之承認。」

研究及討論問題

- (一) 試向國民政府條陳大規模訓練義務教育師資之方案。
- (二) 我們如何用科學的方法決定各級各種學校教員所必須有

之資格。

(三) 試述在職教員的進修之需要及方法

(四) 校長對於教員的進修應負何種責任？

三、教員之薪俸及待遇

若者王張吾國現正起草的約法以及將來的正式憲法都應明確規定充當教員為中華民國的成年的身心健全有相當教育程度之男女國民對國家應盡的義務，有了這條規定之後教員就可同兵士受同樣的待遇。這裏所謂待遇係指物質的、同精神的而言，訓練時期的培養同告老以後的俸給，在職時的生老同疾病時的醫藥，生育時的休養家庭的贍養同死亡之後之撫卹，總之自從進師範學校起直到身後的卹金為止，師範生既以身許國政府自然應當使他和他的家庭享受生

活之保障。而在教員方面也不應計較政府所予的俸給之高低。甚願我們富於革命精神的政府能於最近的將來把現在用以養兵的經費全都用來養教員而拿現在養教員的經費來養兵。一般學校的教員都只要有安定可靠的生活就能心滿意足而絕無發射的奢望。尤其處這卧薪嘗膽的時期之教員都應效法印度甘第聖苦卓絕之精神為國宣勞，鞠躬盡瘁死而後已。同時國家也應顧念其為國為民之苦心孤詣而時時予以精神的慰安或榮譽的褒獎。

一國之文野誠可以其對於教員之待遇卜之，因優遇教員的國家必係重視文化而輕藐武力的國家，必係善用公帑之國家，必係重視青年兒童之國家，也必定是善培國本或民族之國家。就原則言不論公私立學校教員之薪俸都應由國

庫，或省庫，或市縣庫所支給，因教育那裏會有「公」私的分
別呢？

我國政府對於教育之注意可用下列幾種關於教職員的待
遇之法令為例：

(甲) 學校教職員養老金及卹金條例 附施行細則

(乙) 女教員在生產假期內代理人薪資得由學校支給

(丙) 大學校長須優待教員

(丁) 大學教員薪俸表

(戊) 小學教員薪水制度之原則

上列五種法令詳見十九年四月教育部印行之現行重要教育法令彙編中。

總觀上舉幾種法令可見政府對全國各種各級學校教員的
待遇尚未予以充分的注意例如師範生的待遇，中學教員薪
水的標準等都無規定。政府一方面禁止學校教員組織或加

入工會。另一方面對於他們的生活又不予以充分的保障豈得謂為事理之平。

在理想上我們誰不願各學校有合格的優良教員但在實際上我們又不肯給他們以適當的薪水。這豈不等於緣木欲魚嗎？優良教師不管薪水多高對於社會總是一種優良的投資。好教員身價高——誠然——但民間的愚昧之身價還要高出幾倍呢。英國的 *Joseph Chamberlain* 於一八七五年謂在當時的英國貧窮同罪惡比教育的費用超過五倍。可見教育經費增加國家用於救貧，捕盜，治匪，養囚犯之經費用人民用於迷信，医药，愚妄之經費就大減了。

教員薪水菲薄各國皆然。以富甲全球美國而言，其一九二六—二七年的統計顯示全國教員平均年薪為一千二百七

十五元美金而其他各種職業之平均年薪為二千零十元美金而工會之員每年平均收入為二千五百零二元。可見一個有技能的工人因受工會的保障能比教員得超過一倍的收入。難怪四川鄉下稱教員為教書匠，其薪水比較長工不相上下。粉筆生涯如此冷落，怎怪才智者不肯問津！

全國各種各級學校教員薪俸必須有確定的標準以昭公允。美國 *Ward & Ricker* 謂定教員薪俸之標準時須注意下列之原則：

1. 學校當局根據薪水愈高受之者的資格愈好之理論應將預用上用於教員薪俸之百分比竭力提高。

2. 學校當局規定薪水標準時應考慮於次年，五年，十年，十五年內有充分款項以忘其需要否。裁剪而足作衣

裳必須適合身體之高度。應當絕對避免因款項乏絀遂失信於教員之事；因這是不道德的行為。

3 開始的薪水之高應足以使優良中學生願費所需要的時間與金錢以求高深師資訓練。

4 薪水標準至少不應低於需要同等資格之他種職業。開始的薪水同逐年的薪水都應如此，倘為往費所容許各地方需有同等資格的教席都應有相差不大的薪水。

5 一般教員初任職的時候既不能達到最高的效能故他們的薪水之增加應以他們效能增加的實據為準則。這個意思就是說效能之增進不停止，薪水之增進也不應停止。故有些教員的薪水可增至三十，四十，或五十年才止。只有因經費之缺短才有理由將增薪的年份限為

十年或十五年。

6 薪水標準之規定應能使已在他處有數年教育經驗的教員受本地學校之聘時能同本地學校有同等資格及經驗的教員受同等的待遇。

7 相同的資格及服務應受相同的報酬。倘若一位中學教員和一位小學教員有相同的資格，就應當受相同的薪俸。換句話說，應實行一種單一的薪俸標準，給相同的資格以相同的報酬。這種薪金表能使教員作他們所願作的工作并能令學校當局安置各教員於他們最適當的工作中。

8 倘若資格與服務俱相同，男女教員就應當受相同的待遇。這種平等是公理所必需。男女一有歧視，就會有無

窮的糾紛。倘若必須用較高薪水才聘得着較多的男教員，就應指明額外薪金係為額外職務，例如兼任科或系內行政的職務。

9 對於所有的教員的薪水之普遍的增加很少是合理的辦法。這種制度假定所有的教員之薪水都應受等量的增加，這假定頗與事實不符。

10 薪俸表應能適應生活程度之變遷。

11 薪俸表不能有呆板的使用，牠的作用只在作為一種概括的計劃。教員薪俸必須以成績為根據，而成績之量度又必須根據具體的標準，規定成績之標準及薪俸表時都應得教員們之協助。

研究及討論問題

(一)全國教員薪水可分為幾種。

(二)小學教員之薪水為何不能過高？

(三)定教員薪水表時應根據何種標準？

四、教員的效能之度量

(甲)度量之作用

教員們的差異很大，各學校的當局對於各教員不同的能力時常必須比較，評薦，或反比以定其效能之高下。我們定各教員之效能時必須力求正確，其理由如下：

1. 正確度量能使師範學校更精密地甄別其學生而預測他們將來的成功。

2. 定教員薪水之高低及其應否升級時必須以其成績為根據而成績之判定必須根據科學的定分法方能公允而可靠。

3 教學之物觀的度量能使師範生明瞭如何作種：準備以適合將來之需要，並能使他於任職以前稔知他自己的長處和短處以便即早加以訓練或補救。

4 準確的度量制能使校長及視學明瞭如何補助教員們改進其教學的技能。

5 一種度量制能幫助學校當局在物觀的基礎上決定上了年紀的教員是否腦力衰頹應行告退，或因其他原因而退化的教員是否應不續聘。有了這種物觀的標準之後才能有公平的判斷，使有關係的教員同學校都不致吃虧。

(乙) 度量的方法

(1) 普通心印法。……此為弊端最大之老法。

(乙)功課之速記的報告。——命一速記員赴教室將教員同學生在上課時所說的話用速記術記錄下來，使視學可根據騰清之報告私下同該教員討論其教學的技藝。故這個方法可以說是一種視學的技藝而非成績之度量。

(3)記分表或量表。——記分表或量表為現在最通行的方法。其種很多，美國各處所用者不下數百餘種。將這幾百種量表加以審查之後定可發見牠們都有下列幾種缺點：
A 主觀的而非客觀的，用量表的人不同所得的結果就各異。

B 教員被評判的事項中間常有許多蓋覆之點，而這些事項之撰擇完全根據造量表者個人的意見以為取捨。

C 因為牠們的出發點都是錯誤的。我們所欲度量的並非教員之品格乃其教學之成績，故我們須視教員之特性為工具而非目的。所謂教學之成績乃係指教員在學生身上所發展的有價值的理想、適當的習慣，及高尚的理想而言。

總之各種記分法的主觀色彩之濃厚寧不亞於普通心印法。其最大的作用在使教員們自知奮勉以脩養大家所公認的良好教師所應具的各種特性。所用的量表最好係教員們所組織的委員會所調製而非一人專斷之結果。對於一位教師的評鑑最好係幾個評判者幾回的判斷之均數。

(4) 比較法。——這個方法的主要意是以一位教員同其他幾位教員相較而定其高下。故量表係評判者自己所編製。

他以他所熟知的一位最好的教員放在量表之頂端而將最坏的教員置其尾上，並將一位中等教員放於量表之中間然後根據某種品質將欲評判之教員同量表上的幾個人相比較而定其高低。此法之弊仍在主觀性太強故不甚可靠。

(五)學生測驗法。……各種標準測驗就是用科學的物觀的方法以定教員的成績之企圖。但用測驗時必須注意下列幾點：

4 教員之職能不僅在發展兒童之技能及知識，他的更重要的職務在發展健全的習慣及有價值的理想。但我們現在對於這些習慣及理想尚不明瞭如何加以度量。

5 我們現在所有的標準測驗不敷應用。並且價錢

昂，手續繁，頗難望其能普及於一般中小學中。
C 成業測驗以外並須舉智力測驗然後才能予教員之
成績以公正的評階。

(丙) 教員度量之原理

我們度量教員的效能時必須牢記下列幾條重要原理：

(1) 一種評階的制度務須以指導教員於更好的服務為其主要的宗旨。任何種教員評判制之首要旨趣為教學之改進；因此牠必須具有感發的及教導的作用。

(2) 教員評判制務須給每個被評判的教員一個確切的及具體的根據以為改進他自己教學效能之用。

(3) 用以判定教學效能之方法務須為教育的進步所容許的最物現和最科學的方法，並須務為一切被判斷者所了解。

學校當局應於聘請教員時清楚告訴他將用何法以評判他的工作，並且這種評判將取何種形式。

(4) 評判之結果務須於完竣時立即用書面通知被評判的教員以為其指導。倘使評判之主要宗旨為教學之改進，那末，教員是否必須知道他的優點及弱點呢？

(5) 應有一位負責人負責綜合各人的報告而為其最後的判斷。其他視學及校長都只可為這個評判員之顧問。

(6) 一種評判制度之成立務須為行政人員，視學，及教員之相互同意之結果。

(7) 務須給各教員以全份託分表或量表以及關於教員評判之任何規程，並須鼓勵他們常以批判自己。

(8) 評判務須側重行為而不側重行為所從出之人——側重

教學及其結果而不側重教員。

(9) 在任何需決定教員的現狀時務須先作評判。

(10) 在可能範圍之內務多請幾位評判員以作教員之評判，而由他們所有的評判之均數為各該教員之效能指數。

(11) 每位評判員於可能範圍內應向同一教員作多次之評判。

(12) 應用任何評判制以評薦教員之效能者絕對不可忘記在教員評判的運動尚未有完全科學的基礎時切不可對教員之評判為完全無誤。

附教員記分表之一種格式

教員記分表舉例

(美國米其打教員協會調查)

說明：逐行評判一個教員的品類之高中而在各立行固左側各適當的程度對照之數作一點以爲標識，則幾將各點聯綴起來，倘欲加重量於各品類，則預備七八兩行之分數而四倍九，十兩行之分數於是總分數之數的價值應爲：越(60-70)應40-65分，中(360-470)第180-350。

共計分數	(1)	總分數(加權的)	(1)	日期	(1)	校長或視學簽名
	(2)		(2)		(2)	
	(3)		(3)		(3)	

總結

本文所提出關於教員之選擇、訓練、待遇、及考成四點俱係最繁重的問題。吾國研究教育學者急須對這四大問題加以透澈的研究及調查，因為師資的問題未解決以前，學校教育各種設施都不能有確切的進步。師資問題當中又無

過於義務教育師資問題之迫切及繁重。著者在本文中曾說：中華民國的約法及將來的憲法都應明白規定中華民國成年之身心健全并曾受過中等教育的男女國民都有充當小學教員之義務。著者願更進一步建議國民政府在訓政時期應仿軍時期重兵，練兵，養兵，用兵之精神於全國教員身上。近代文明的國家誰不以學校教員為國家之干城？革命的政府尤應以革命的精神來辦教育。敷衍塞責，得過且過為從前北京舊官僚之習氣。故不信任教育則已，如真有信心，教育就必須一鼓作氣以敏捷的手腕對全國各學校的教員問題及其他種之重要教育問題謀澈底之解決。如此迎頭趕去庶能於規定期間完成訓政之使命，而使人民更能折服政府為人民謀福利之誠意。

關於學校課程的幾個問題

國民政府對於全國學校的課程既然採取了統一的政策，頒布了各種課程標準，所以全國辦理教育的人士大多以為課程已經不成問題了。大家都以為對課程只要「抱本宣科」就行了，何必更求甚解呢？其實不然，倘若一般執行部頒課程者既不領會其意義又不了解其理原則未免有膠柱鼓瑟之譏了。教員們對於課程只知其然而不知其所以然，則不特不能盡課程之用並且含有重大的危機。本文的旨趣乃在對於下列幾個問題詳加討論：

- 一、什麼是課程？
- 二、怎樣編訂課程？
- 三、怎樣組織各種學科？

四，怎樣甄別教材？

五，怎樣考核課程的效率？

提出上面五個問題而加以討論的動機為：(一)應用科學的課程以實現三民主義的教育；(二)獲得一個活的而非死的課程；(三)破除教育界關於課程的迷信；(四)使課程為教員和學生之忠實的指導。

一，什麼是課程？

課程為現代教育宇宙之「北辰」。近二十年中教學法之明星已漸過子午線而不為人重視了。因為教育科學的昌明使人憬悟課程之重要遠在教學法之上。東西各國關於課程的研究已蔚成大觀。我國研究教育的人士務須迎頭趕上去，對於課程的意義加以深切的認識。

課程二字出於詩經，奕、寢廟，君子作之。章之註疏：「教獲課程，必君子監之，乃得依法制。」在西洋此字係出自拉丁語原（curriculum, Curriculum）即跪道之意。兩者似俱含在一定程式之下加以指導策勵之意。

洪荒之世社會組織簡陋，雖有教育之雛形但乏課程之概念。迨文明已有攸久之進步時，在中國才有禮樂射御書數六藝之分立；在西洋始有文曲，辭令，論理，術術，幾何，天文，音樂七藝之產生。在中國由六藝而漸擴為文史，而字句推敲，而八股制藝了。在西洋則由希臘之自由主義而變為羅馬之實利主義，而中世紀之宗教主義，而文藝復興之人文主義。依次而真者為實在主義，訓練主義，自然主義，心理學的運動，科學的運動，社會學的運動，以

及折衷主義 (Ecclesiasticism)。課程的概念於是也由簡單而進於繁複了，由偏教而進於大同了，由哲理而進於科學了，由專制而進於民主了。

現代研究課程的學者大致可分為兩派。以教育即生活之哲理為基礎者為杜威及克伯屈兩教授所代表之「自由教育」學派。以學校教育為準備成人生活之原理為出發點者為巴比特、卡德斯、史奈登、儒格、彼德斯諸教授所代表的「科學態度」的課程改造派。前者側重科學的技藝，後者側重兒童之生長；前者重視社會的需要，後者擁護個人之自由；前者主張必修的學科，後者主張混合的設計。為實現三民主義的教育計似乎我們最好根據前者更切實的原理和方法來謀課程之改造。

現在我們且舉幾種關於課程的定義以示專家意見之一斑：史奈登教授說：「課程就是一位或多位教員在一定的時期中對於一組已知的學生從事授予有一定的性質和一定的數量的教育時所用的種、計劃、確定的宗旨、詳細的條件、規則、教本、以及物觀的原理和主觀的信仰之總合。」巴比特說：「目標是生長之鵠的。學生的活動及經驗就是他朝着這些鵠的旅行之各步驟。這些活動及經驗就是課程。」胡塞（Bousser）說：「課程就是我們希望學生在學校中能有的經驗。」彼得斯說：「課程就是生活之縮影。」銳得（Ryder）說：「課程就是學生所用以達到某種教育目標之一切活動及一切經驗。」根據上舉諸家的定義我們似乎可以說：中國各級各種學校的課程都應為實現三民主義的教育之重要的工具。

意即現代中國的青年為救國保種計，在學校中必須有能發揚光大三民主義的活動及經驗。我們可以更切實地說，中國學校既然必須「準照三民主義的宗旨，貫徹三民主義的精神」，所以其課程之職能必須在於「恢復民族精神，發揚固有的文化，提高國民道德，鍛鍊國民體格，普及科學知識，培養藝術興趣，以實現民族主義；灌輸政治知識，養成運用四權之能力，闡明自由之界限，養成服從法律之習慣，宣揚平等精義，增進服務社會之道德，訓練組織能力，增進團體協作的精神，以實現民權主義；養成勞動習慣，增高生產技能，推廣科學之應用，提倡經濟利益之護衛，以實現民生主義；提倡國際正義，涵養人類同情，斯由民族自決，進於世界大同。除了喪心病狂或甘心賣國者外任何

人對於這種課程去設有不顧常識擁護的道理。我們既然有這樣光明磊落的教育宗旨，倘若不能將它變為詳明的課程，就誠然要稱教育史上一件最不幸的事了！

二、怎樣編訂課程？

換句話說，我們當怎樣將應用科學的技藝國民政府所頒布的教育宗旨化為明確的課程呢？我們應用科學的方法以編訂課程時就得以革命的精神，謹嚴的態度，打破沿習的偶像，揭穿無根據的迷信。對於一切根深柢固的學科都應加以懷疑和考問。不得稍事姑息或含糊了事。

究竟科學的方法有什麼性質呢？牠同經驗的方法到底有什麼分別呢？我們可以直截了當地回答說：在日常生活

的直率觀察之上加以系統的組織和條件的約制就成了科學的方法了。再說明白些，科學的方法有下舉幾種性質：(一)複雜性，這就是哲學同科學殊異之淵源。前者因概係哲學家之主觀概念故乏持久性，科學因為是客觀的所以能獲演而持久。(二)科學家讓事實為自己表白而毫不加以干涉，因此事實每次之表白皆屬可靠而始終如一。(三)科學的方法斷不容許研究者個人的色彩之混入。科學家必須放棄個人的成見或嗜好，而以平允中立的態度詮釋各種現象。(四)科學的方法是分析的。因為我們倘若要求清晰正確的結果，就必須將現象解剖為原素而逐一加以研究。(五)科學的方法概係數量的。研究科學者在度量上常應用正確而精細之工具或器械以補充感官之不足。(六)科學的結論必須以能代表其奔

的事例為根據。這些型式的事例擬係以隨機取樣的方法抽取的。(C)科學的方法切忌以太少的事例為結論之根據。

倘若我們要實現三民主義的教育宗旨，我們就必須應用上面所說的科學方法解答下面幾個重要問題：(1)倘若一個生於二十世紀的中國人要想達到最高的社會的效率他就應當具有什麼能力？(2)什麼教材對於這些目標之達到能作最大的貢獻？(3)用什麼方法處理這些教材才能達到時間和精力之最大的節省？(4)我們用什麼正確的度量工具才能曉得我們在欲達到這些目標之企圖上到底有無成績？或有若干成績？

各專家對於編訂課程之程序主張雖非盡同然對科學方法之側重固皆異口同声毫無不同。茲舉數例以示梗概：

甲、愛爾斯(H. C. Ely)所提出的關於編訂課程之步驟
子、釐定目標。

丑、明白陳述可奉為南針的諸項原理。

寅、選擇學生的經驗。

卯、選擇所需要的材料。

辰、依據成人的眼光排列經驗於適當的順序。

巳、聯綴適於一學年或一學期的經驗使其成為透澈相
關的教學單元。

午、根據經驗和實驗的結果隨時加以訂正。

乙、卡德斯(W. W. Charters)所提出的關於編訂課程的規

程：

子、根據對於人在社會的環境中的生活之研究以釐定

教育各項較大的目標。

五、將這些目標分析為理想和動作，並再繼續分析直至實用的單元水平為止。

六、將這些單元按其相對的重要排為先後的順序。

七、將其中對於兒童比較對於成人尤為重要的理想和動作提前編列。

八、將其中在校外學習較為妥當的教材剔除後，釐定在學校授課時間內能够處理的最重要的事項之數量。

九、搜集各民族對於處理這些理想和活動所用的最妥善的方法。

十、根據兒童心理的性質將所搜集的材料排列於最適

當的教學順序？

丙、史奈登所提出的階段

子、分析實際生活的動作。

丑、分析由於進步和優良教育之已知的結果可期許的
理生活之動作。

寅、確定可用教育的方法糾正的各種活動之缺點。

卯、根據上面三條的研究分析或描寫某種或多種生活
之動作以為釐定教育目標時授予相對的價值之準備

辰、釐定對於這些動作之充分的練習所必須有的活動

巳、根據遺傳、環境、學校生活以前的教育、學校生

若以後的教育，課外作業，課內作業，等因素辨別這些能力之來源。

午，將已經（即條所分析認為對於動作所需要的較高的階段有所貢獻而經已條的研究所辨別學校教育之優良的目標拿來追溯其來源，釐定其種類，且暫定其等第。

未上，對於受教育者作概括的檢查。

申上，對於受教育者作分析，辨別，和測驗的研究以便為着教育的原故將他們歸納於性質大致相同的各組（包括年齡水平上的各班，就中更須根據學習的能力，環境的條件，前途的希望等再分為各特殊的組別。）

未下，調查凡為經驗所暗示能用以產生有價值的教育效果之一切材料。

申下，將教育的媒介加以組織並分為各種型式的學習等。

酉，將從未上、申上、未下、申下、各條所得來的材料定為適當的教學單元。

戌，集合學習的單元以成各種學科和各種課程以求適合（子條所規定的教育目標）。

丁，麥可勒銳所提出的課程標準：

「子，課程中的材料應當從生活有關的經驗中選出，此種經驗，因其本身的性質，能直接感發一般學生使能認識其價值。」

五 現在對於原為智識的教材最值得加以注意的組織的形式——這部份教材至少為課程上每種科目之較有意義的部份——就是關於牠的解法附有必需的材料之問題的形式。大凡情緒的要素或筋肉活動的材料其組織之良好基礎就是某種特殊的需要或缺乏；使我們不大能察覺其所遇着的一些事實和智識的過程而更能察覺問題之本身者就是這些需要和缺乏。

六 教材之相對的重要，決定其在課程上的地位和比較的優劣時，須視其在社會生活上之比較的重要，及其與學校宗旨關係之貼切為定。

七 課程須特別注意學生方面關於智識之簡易的約制或應用。

辰，既然每個兒童同其他兒童比較，在稟賦上，在已往的經驗上，在現在的環境上，有多少差異，所以課程的排列應當以最能適合每個兒童之個性為宜。

著者以為當今我國研究教育者之天職在應用現代課程專家之最新且最妥當的科學技藝如上舉各家所提出的步驟計劃，規程，標準等，以孫中山先生之最偉大純潔的政老哲學為經，以色羅生活各方面之心理和社會的確切詳密的目標為緯，創造世界最美善的課程。那末，我們的問題乃在怎樣搜集這些詳明的心理和社會的目標，申言之，國民政府所定的教育宗旨及方針雖甚詳明透澈然一般學校教員對之未免毫無把握。因教員之職能乃在根據兒童的心理培養種、習慣、理想、技能、知識、態度、傾向、情緒、

判斷，思維，興趣，真趣，注意，欣享等。是謂心理目標，教員當然應以培養好良的習慣，理想，知識，態度，欣享，思想等為職志。但到底什麼是良好的習慣，理想等，說明白些，那幾種習慣，知識，理想，態度，欣享，思想的方法，是一個人的職業，公民，道德，家庭的效率所必需的呢？是謂社會目標。所以僅以教育宗旨，方針，養成教員們實況三民主義就未免要使他們望洋興歎了。

搜集這些詳明的心理的和社會目標之方法約分兩個步驟：（一）將生活之全領域劃分為幾個較小的區域。本來科學的研究之範圍愈狹小愈能正確可靠，集合此種細微研究之結果然後成科學之整體。然若不先將全領域劃分為較大的單元，則細小的研究就無所附麗而無系統之可言了。例如

彼得斯氏將生活劃分為職業，文化，公民，健康，道德，家庭等效率六個區域；巴比特氏將牠分為社交工具，發展并保持個人身体的能力，普通手藝能力，個人之職業，公民的訓練，個人和社會間所包含的活動，利用閒暇時間的活動，發展和保持個人精神的效能，宗教的活動，為父母的責任，如看護子女，處理家務等十個區域。(2)利用系統的工作分析法(Systematic job analysis)，成功者的描寫法(Description of Successful People)，失敗之該點法(The method of Defects)，刊物分析法(Analysing literature)，彼得斯教授曾用前三種方法對於職業，文化，公民，健康，家庭等效率加以詳盡的分析而得了五種表解。(參考 Charles

Winton Peters, Foundations of Educational Psychology Chapter 11.

W. W. D. XIX, 1933. 該書已由本文著者譯成中文不日將由印務書館出版。茲引其健康效能之表解為例。

健康效能之表解

一 身體上有效能的人應當具有良好健康之理想。

人應當將良好健康之繼續的保持不僅包括疾病之免除并連能力和彈力 (Resilience) 之儲蓄定作他自己個人方面的標準，且應當情願使他生活的方式適合這個標準之達到。

二 關於社會之其他份子應具有一個灵活的健康良心及能使這健康理想在社會上成為一個有力的因子所必需的宣傳家的精神。就是說他應當感覺以健康勸勉他的同儕是他應盡的義務亦猶他應當以道德規勸他

們一樣。

3. 他应当已經發長了一個傾向硬要社會不特要向各個人担保生活自由并且也要担保健康和長壽必要的條件。(這包括硬要法律規定工廠和學校之適當的空氣制，消防底準備，預防機器露出的部份之危險等。

五 应当已經發長了衛生的生活所必需的種：習慣例如：

1. 穿着清潔的衣服而常使鞋子清潔。

2. 有清潔的臉和手并時常沐浴身體。

3. 刷洗牙齒或用他種方法使牙齒清潔。

4. 不時修剪指甲。

5. 適當地調節他的居室之溫度和通氣。

52
774042

2