

Contemporary Educational Series

UNIVERSITY ADMINISTRATION

By

CHARLES W. ELIOT

Translated by

SIEH PING

THE COMMERCIAL PRESS, LIMITED

美國伊利亞著
謝冰譯

現代教育名著
大學之行政

商務印書館發行

現代教育名著
大學行政

此書有著作權翻印必究

中華民國十七年四月初版

每冊定價大洋壹元

外埠酌加運費匯費

原著者 美國伊利亞

譯述者 謝冰

發行所 上海商務印書館

發行所 上海及各埠商務印書館

Contemporary Educational Series
UNIVERSITY ADMINISTRATION

By

CHARLES W. ELIOT

Translated by

SIEH PING

1st ed., April, 1928

Price: \$1.00, postage extra

THE COMMERCIAL PRESS, LTD.

SHANGHAI, CHINA

ALL RIGHTS RESERVED

自序

民國十五年秋冬之間，余講學滬江大學。課餘多暇，取美國伊利亞氏所著大學之行政一書譯之，凡三閱月而畢。書中於大學之管理教授法，言之綦詳，而於管理機關之董事會，尤三致意焉。我國近來大學勃興，北之北京，南之上海，爲大學薈萃之所。國立私立，無慮數十校，以人才經濟之不充，組織之不備，較之美國大學，蓋有望塵不及之慨。前年教育部曾頒國立大學董事會規程，思網羅國內教育家、實業家合組董事會，輔助校長，於財政及校內行政有所規畫；然校長多不願，卽有成立者，董事亦大都不能盡其職責；且有因董事會問題，而引起校內之糾紛者。至於私立大學，恆喜羅致名流政客，達官貴人，富商大賈，廁於董事之列，以爲誇耀。其人於學校既匪有相互之關係，安望能熱心任事哉？故我國大學之董事會，以視美國大學之董事會，名同而其實大異，觀本書所述而可知也。

伊氏任哈佛大學校長三十餘年，退職後任名譽校長十年，哈佛大學之發達，伊

氏之功也。余於民國十二年夏間在美曾晤伊氏，爲短時間之談話。伊氏自視欲然，謂哈佛大學之得有今日，均賴董事會之助；並言中國大學亦應仿行美國董事會制，但董事人選最宜注意。其必要之條件，則有責任心是也；否則尸位而已。學校何貴有此尸位之人，以爲裝飾？嗚呼！何其切中我國之弊也！余譯是書甫半，忽聞伊氏謝世之耗，爲之擱筆愴然者久之。因附記其因緣及所言於此。民國十五年十二月謝冰識。

大學之行政目錄

第一章	大學董事會	一
第二章	視察及同意機關——畢業生之影響	一九
第三章	大學教授會	三三
第四章	選科制	五〇
第五章	教授法	六六
第六章	社交團體 校長 大學之管理	八一

大學之行政

第一章 大學董事會

美國大學管理機關，通常稱爲董事會 (Board of Trustees or Regents)。私立大學董事會會員，多係終身職；省立及市立大學董事會會員，有一定之任期。期滿則改選。會員之數，多少不等，有七人或九人者，有二十人，四十人，或四十人以上者。私立大學能選擇少年爲董事，且可使久於其任。又當選擇之時，不受政治、商業、及階級等之影響；此點較公立大學爲優。近來美國省立市立大學中，政治關係雖日漸減少，而農商等階級勢力猶不可侮，往往爲所牽制焉。

董事應以有固定職業，曾受高等教育，而又熱心公益者充之。其人必於教育及社會問題深感興趣，又必知教育與實業有密切之關係；而實業之發達，有賴於教育，又其人必於自身之職業，卓然有所樹立，爲見知者所信；又須有善斷

之才。蓋學校有事，往往取決於董事，而其事未必爲董事經驗所及，故董事應詳究其情實，而表示正當之意見也。

七人制

董事之數，以七人爲最宜，因人數少，則不必拘拘乎開會之形式，可以隨時聚談，發抒意見；且於事務之進行，亦較敏捷。且七人亦足以代表各種職業團體也。

美國省立大學，往往以公職之人加入董事會，爲當然會員者，如省長、大法官、農務廳長等是也。此例始於哈佛大學。哈佛大學第一次董事會，於一六四二年設立。其時省長、副省長、地方知事，及六處附近城鎮資深之教員，均爲當然董事。此種辦法，在新成立之殖民地或省行之原無不可；但在成立較久之省，殊非良制，以此等公職之人，均有其他任務；且管理學校，亦非其所長也。但人數較多之董事會，不能常開大會，恆以內部事務委諸少數專家之手，則此等公職董事，卽與名譽職無異，亦不厭其多矣。

任期

私立大學董事，恆爲終身職，如此，則董事會中不幾盡係年老之人乎？但遇

改選之時，慎擇少年以補充其缺，則此弊可免。目下私立大學之董事，每有選任年齡與已相仿者之趨向，此習亦宜革除。

董事會會員任期，恆不如吾人理想中之久。任職最久及最短者，均不過少數之人。以百年或五十年計之，其全體會員任職期間，乃可得其平均之數。一九二年至一八九三年間，哈佛董事會會員共有三十七人，平均任職期間，為十一年又十分之七云。

於此有二事須紀述者：（一）麻省人常以服務於此會為極大之榮譽；（二）除暑假外，會員每二週內須擇定一上午為學校服務四小時。此外並任委員會之工作。

人數較多之董事會會員散居各處，不能常川集會，則會內之事，止可委諸執行委員，董事會不過事追認或同意之職而已。有時或為上訴之機關，每星期之事務，均由委員會處理之。以人數少，則會合易而執行速也。凡大團體，如斯密斯學會（Smithsonian Institution）、加匿其基金會（Carnegie Foundation）之

董事會均然。

美國大學管理機關之最良者，當推哈佛大學董事會。會員七人，遵守一六五〇年特許狀之規定而行，其職權至今未變。

職權

董事會之職權，甚為重要，如管理學校之動產不動產，分配各科及大學院之經費，聘任教職員，規定薪俸及退職金，制定辦事規則等，皆是也。大學之教育政策，最終亦須經董事會之通過；但董事會常尊重教授會或其委託之委員會之意旨。

私立學校董事會，以管理校產為最繁難之事務。夫學校庶政之措置，及基金之存放，自有會計負其責；然彼必賴財政委員為之輔助。故當選擇董事之時，對於可備會計顧問者，應加之意也。

基金之存放

董事會之有經驗者，於存放基金之法，常斟酌盡善，最要者，在擇安全投資之所也。投資之所甚多，如抵押、商業債券、鐵路股票、證券、公益機關證券（如街市鐵路、電報電話公司、電燈熱力公司證券皆是）、地產股票、及地產，皆是也。新

興城市之中，地產頗有得大利者。然美國城市常因人口忽然遷徙，商業忽然衰落，以致投資者大受影響，是又不可一概論也。至農產恆不確定，十九世紀末葉，英國牛津、圓橋兩大學曾因此蒙重大之損失。又在昔基金多用之於抵押，然照美國某數省之稅法，抵押亦非良好之法。

董事會常喜將基金存放於本地，以本地情況較易調查，且可隨時注意也。但手腕敏捷者則不然。要使其投資之範圍，不囿於一隅，庶不因一地或一業之衰落，而受其影響。近年以來，鐵路股票、鐵路證券投資，頗為發達，半由交易便利，半由全國實業及生產力之進步，有賴於鐵路，故此項股票證券信用隨之而增。要之，大學基金存放之方式，除地產及抵押外，大都均為七十年以前所未有耳。

凡為特別目的而捐助之經費，董事會恆不願特別存儲，僅將其款置於學校全部經費之中，而以其平均之收入，提出若干為特別經費，充特別目的之用。以如此，則基金之總數，可以擔保各項經費之本金，並可使所謂特別目的者永貫澈也。但捐款之人有不嫌於此法者，彼以為投資之所甚多，當擇其有利者

時時更易。以今日彼確信甲爲有利，故投之於甲，而他日未必如是，則又願董事會隨時投之於乙或丙。總之，要在使基金能得厚利，收入增加而已。又董事會如確認某項捐款須暫時置於特別保證之下，亦無不可。

支出

復次，則爲校款支配問題。關於校款支配之要點，應由董事會或代行董事會職權之委員會決定之。如薪俸應占若干部分，維持設備費（如電燈、自來水、校舍修理費、工資、儀器消耗費、操場維持費等皆是），應占若干部分是也。

董事之經驗淺者，見夫學校收入大部分用之於薪俸以外，爲之驚訝不置，實則近年各校維持設備之費，均有加無已，不足怪也。薪俸之數，各大學不同，以社會情形，生活程度，各校均不同也。故各校應各自調查特別之狀況，定一適當之標準，俾與其環境相合，此則董事會之責矣。

薪俸標準

薪俸之標準，大致如下述。初任教員一年爲期，薪俸較低，其數約敷獨身者安居城鄉之用而已。任職數年以後，進爲講師，任期不定，應給以較高之俸，並於一定年限以內，每年加俸若干，如以三年爲期是也。此人若克盡厥職，學校並願

續聘，則進而爲助教授，其薪俸應以能養贍其妻及子女二三人爲度，而奢侈及娛樂之費不與焉。助教授應有任期，如以五年爲期是也。期滿續聘，仍爲助教授，但薪俸應酌加。第二次期滿，乃爲正教授，此時駸駸四十之年矣。正教授爲終身職，薪俸較助教授尤高，而已四倍初任教員之數。以後徐徐增加（如每五年加一次），至最高級而止。受最高級俸者，恆在五十或五十五歲之間。但正教授亦有較年少者，或則因其學問超越恆流，或則因講座有變遷及設置，補充之機會較多也。凡初任教員，在一學校服務，其階級如此。若才能軼衆，在他處已有成績可稽，而中途延聘者，位置應居何等，薪俸應在何級，則須由董事斟酌其人之學識經驗而定之。然此項標準，並非一成不變，社會情形，時有遷移，生活程度，時有高下，爲董事者，又應隨時修改，以適應環境。此實最要而最難之任務也已。

教師之外，常有多數之職員。職員之薪俸，大都可比照年齡相同，學力相等之教師而定。但職員之位置，不及教師之見重，以職員雖有學力，無由表見；且教師有假期之休息，而職員則無之。又教師日與智識階級相接觸，而職員則接觸

退隱金

之機會較少。故職員薪俸，又應較年齡相同，學力相等之教師稍高。

董事會對於教職員，應定退隱金或養老金之制，以此制可吸引人才為學校用，並可獎勵任職者，使忠於所事也。此非消費，而實節用耳。加匿其基金會（Carnegie Foundation）之規定，為私立學校董事減輕責任不少。

私立學校，以學費為維持費之一部分。然學費鉅，則學生少，中人子弟有志向學者，皆將裹足不前。故董事有決定學費標準之責，多寡之間，當斟酌盡善。凡完備之大學，多設津貼學額，或免費學額，以補助優良之學生；並設半工半讀制，使學生分若干時間為學校服務，學校則按時給值。故學費雖多，學生較之免徵學費或減徵學費之學校，並不減少。凡此皆須熟察社會情狀，而定取舍已。

增加經費

董事會當研究擴充學校經費之法，其在私立大學，所需捐款甚多，因捐款多，方足以維持舊設之科，計畫新設之科也。凡捐款之用途，必如捐款人之志。其保管之也，必安全而信實，以此成績，宣示於人，則人樂於輸將矣。此募捐最有效之法也。故每歲之決算，資產之狀況，董事會應盡量公布，而學校所需要，亦可藉

以傳達於衆焉。

省立大學董事會，亦應將校產狀況，經濟情形，盡量公布。最要者，在使全省人民，省會議員，周知大學之效用，與其他學校之比較。如該省實業在農林工礦方面，有特別之發展，董事會即當就此方面有所盡力，有所貢獻；因可以引起一般社會對於學校之注意，學校亦可賴此擴張其事業也。米基根大學、威康新大學、米內索達大學、伊利諾大學、密索利大學、康塞斯大學、加利福尼亞大學，均其先例矣。

大學之所在地，因有大學而發生種種之關係。增進其關係，則董事會之責也。凡有益於學校者，必有益於學校之所在地。地方發達，學校隨之，兩者恆相成。譬如一區域之內，有天然之風景，美術之建築，秩序井然，有條不紊，則其影響可以普及於人人矣。故大學董事會為學生置宿舍，必擇其安全而便利者，則對於該地方之屋主，不得不加以相當之干涉。為學生置食品，必擇其價廉而衛生者，則對於該地方之貨主，不得不加以相當之干涉。推至一切需用之品，如書籍、衣服、

什物等類皆然。若學校中之消費合作社，由董事襄助成立者，間接對於該地之販賣人，亦加以制裁。蓋購物者，學生也，學生不盡皆富家子弟，學校應代定其物價，不能如普通市場以需要供給之關係，爲價格之標準也。誠如是，則大學學生自有其宿舍食堂，不但享受學校生活之樂，亦且可以養成平等社交之風。然大學學生生活，與夫社會一般生活，不將涇渭分流乎？所以公宴之堂，羣會之所，足以增進快感，並足以發生倫理的民治影響者，學校應予所在地方之民衆以利用，而引起其興趣，如講演公開，博物館開放，紀念節日以會場運動場借給公用，是也。他如建築道路，疏濬溝渠，學校與地方通力合作，以增本地居民安居之幸福焉。

學校衛生，亦董事之責。飲用水之供給，室內溫度之保存，空氣之流通，運動場之設置，醫院之清潔，以及身體檢查，傳染預防，皆衛生範圍以內之事。學校人多聚居，如研究臨時隔離及治療之法，傳染病亦不易蔓延。故此等事應預爲之計，庶學生死亡率可以減少，且不致因病廢學也。

關於學校建築，如圖樣之選擇，屋宇之排列，建立基地之標誌，準備餘地之擴充，董事均應悉心規畫，首要者，在購地或募地也。校地之位置、風景、環境，亦關重要。故城市之大學，不如鄉村之大學，位置然也。凡規模宏大者，校舍之旁，必多留曠地，並不宜過於密接。園林疎落有致，卑濕湫隘，尤爲大忌。天然美景，須善爲利用，而加以人工之點綴，如植樹造亭，均可引人入勝。

建築之事，應求之於上駟之專門家，中材尙難當其選。若以地方或政治上之理由，或曲徇捐款者之意，以致不中程式，是爲溺職。故卽有熱心者以校舍相捐贈，董事亦應諮詢專門家，考量其合度與否，而後受之。近來美國建築工程師，多係受高等教育之人，董事不可不尊重其意見也。

在昔美國大學經濟，均不餘裕，董事止能顧一時之需要，未暇爲永久之計畫。選擇校地時，對於校舍之布置，美術之意味，極不研究。且建築材料，多用燃性之物，以致後來蒙莫大之損失。今則不然。大學建築之堅固耐久，除政府機關及宗教堂以外，恐無出其右者矣。吾人建一家屋，創一廠肆，數十年內或焚或毀，或

鳩工改造，聽之可也。其計畫可以無所容心。若學校則將以垂諸久遠者，豈其倫哉？

捐款之承受

捐助基金之承受與否，私立大學董事當加以考慮，以基金之中有不便承受者，如性質不能永久，一也；與宗教自由，學術自由有礙，二也；因此而引起外間之非難，三也。有一於此，應斷然拒卻；否則亦須修改條件，俾此種危險不致發生。今有人焉，捐建一小校舍，並附以常年維持之費，較諸捐建一大校舍而無常年費者為優也。美國近來一般社會，均以捐貲興學為私產公用之良法，則學校提倡之功矣。

省立大學經費，由省議會規定分配；但省議會於學校之內容，不盡了然，分配未必適當，仍須以董事之意見為準。故董事對於學校已往之工作，未來之計畫，當充分了解，然後提出於議會。在事前固應諮詢校長、主任、教授會，惟決定之權，仍在於己耳。

收支適合

凡商業公司恆酌提餘利為公積金，或另儲收入之一部分，以充臨時緊急

之用。大學則不然。大學之支出，固不應超過收入，但亦不必儲蓄，一切收入，盡措諸於有用之地而已。至新計畫、新設備，私立大學當仰給於新捐款，省立大學當仰給於新預算也。惟收入悉數支出，往往有不足之弊，以致負債者。彌補此不足，止有二法：一則動用基金，一則希望新捐款。動用基金，則基金將漸漸減少；希望新捐款，則無確實之把握。二者均非良策，要在斟酌情形，使之適合而已。

大學教職員任期規則，教授會及其他學術團體組織及職權規則，校長、主任、職員職權範圍，學期假期規則，圖書館、科學館管理規則，均由董事會制定發布之。董事根據此類規則及議決，以一部分之管理權，正式委諸各團體及職員。但亦有依照本校之習慣，或採取他校之先例，直接將此權分配於各團體者。如入學試驗，學位試驗之科目，各科教授之方法，教師學生日常之事務，訓練管理之細則，董事恆交各科決定辦理。但無論爲規則所定，抑爲習慣所許，既交各科，董事卽不應干涉，亦不應再行使此項職權；惟有時不妨發表非正式之意見而已。各科以多數取決，如少數會員因意見相左，而訴之於董事會，董事不應偏聽。

一二人之私言，而妨礙團體之動作。如重大事件，少數會員發生異議，不妨正式提出於董事會。

學校教職員任期之規定，最關重要，蓋任期之規定，不啻學校與教職員間之一種契約也。此種契約，必經試驗後，方可訂定終身之任期。任期終身之職務，最省財力，而又盡人之所長。惟有種重要職務，意欲擔任得人，則非其人已著聲於時，切不可驟與之訂終身之約。

學期假期

學期假期規則所以必由董事制定者，以教職員對於假期，均有切身之關係（不盡屬於金錢的）也。此事並與學生有關，學生意見亦常不一致，有願假期之長者，富生可以覓娛樂，貧生可以覓職業也；有願假期之短者，富生可以在學校多讀書，貧生可以在學校多服務也。蘇格蘭大學中貧寒子弟極多，故其學期較短，俾學生可以半年修學，半年就事。牛津、圓橋兩大學豪富子弟較多，其學期亦復甚短，則動機不同。蓋好運動之少年，常營營於體育及社交之事，以長期攻讀爲苦，而刻苦者亦覺利用休假自修爲適也。美國大學，每年學期大約共三

十七星期，較歐洲爲長。十九世紀中，美國學期假期頗多變遷，因學生家族及職業習慣時時變遷故也。而鄉村小學教授方法之更易，亦與大學有關。五十年前，大學三四年生常於感謝節前離校，往鄉村小學任教，以三月爲期。故長期休假恆在此時。及鄉村小學改用女教員，此習慣遂廢，亦無冬季休假之制矣。

長期休假於教員亦有利益，而好研究者尤甚，以可利用閒暇之時，致力於文學科學上之工作也。至職員恆以暑假中整理校內各事，故董事不應專顧學生，而忽視教職員焉。

學校之有圖書館科學館也，一方面要使其盡量使用，一方面要使其永久保存。凡物用多則毀，用少則全，二者恆不能兼顧。董事制定圖書館科學館管理規則時，應取酌中之法。近來常分爲二部：卽一部供使用，一部供保存也。

專任教員、常任職員、及臨時講員之選擇聘任，至爲困難。學校董事會與此等專門家之關係，非若公司董事會與僱員之關係也。蓋董事於教授管理，未必盡擅所長，學校之事業聲譽，全恃教員之成績熱心，而優良教師，不易多得，始則

懸格相求，終至降格相就。又求才匪同市貨，既不可以飛電預約，又不可以入市即得，是非隨時隨地注意延訪不爲功。故董事對於積學之教師，當尊之敬之，並當使一般社會尊之敬之焉。

有以實業家而任大學董事者，彼適用管理銀行、工廠、鐵路、農田之經驗，或不無多少之助；然而未必盡然也。以營業上有價值之原則，在學校即不適用，例如實業家恆謂需要之物均可以金錢購買，但須償其值耳。而在學校之中，則需要之物，金錢未必能購買。夫教員之博學多能，熱心忍性，學校所需要也，豈區區金錢所能償其值乎？

大學組織

美國大學董事會有一至難之問題，待乎解決，即如何而使大學成爲一具體之組織，下與中學校溝通，並與專門職業有適當之連絡？吾美大學之發達，僅係分合之當然之結果，並無預定之計畫，使各科爲系統之連絡也。其始稱之爲大學 (college)，由此發生實用科學科及所謂職業學校。實用科學科爲農學及工程，職業學校則包法科、醫科、牙科、藥科、財政科、商科、神學科。職業學校入學程

職業學校
之提高

度，恆較大學爲低，並有不須資格者，故不必預備，即能入學。此等學生程度既甚相差，遂爲大學學生所輕視。故合若干無系統之學校於一處，其非大學明甚。改組爲真正之大學，則董事之責也。就已往之歷史而言，改組之第一步，在添設高級之科目，令已得學士學位者入學，畢業後授以碩士或博士學位云。

近三十年設立文科大學院理科大學院者甚多，均依此法而產生。觀其成績，而知其可推行於其他職業科也。余意大學內之職業學校，亦應由已得學士學位者入之。此事辦到，然後無組織之各科，始可改組爲真正之大學。但前途難關甚多，經費尤要已。故辦理有方，非識見高遠，判斷敏銳之董事不可。

College 與 university 之區別，著書討論者甚多，以 university 無確定之組織，故社會均不了解其真義。如其有確定之組織也，則 college 者，爲造就第一級學位如文學士理學士之所，二十一歲左右者，即能畢業於是。

University 者，爲已得文學士理學士者而設。其年齡較大，其畢業後所得之學位亦較高也。一 university 中或有 college，或無 college，均無不可。此種新

制興，則學者之心理及文化之程度，皆將隨之而變矣。職業學校學生，均係年齡較長，而曾受 college 之教育者，故麵包問題之思想，不應存在於大學之職業學校中之學生之腦海。蓋學生注意職業，原無足怪，但其動機，要以服務社會為主。此則無論在 university，在 college，均應如是。

據上述者觀之，可知董事之職務，異常有趣，而且有名譽者也。

第二章 視察及同意機關——畢業生之影響

美國省立私立大學之董事會，可以一七六九年達摩斯大學特許狀中所用文字，表其性質，即所謂『在事業動作名義上，爲一有政策之集合團體也。』其職權爲保持校產，支配經費，及決定方針。權責重而獨立，商業公司之董事會，遠不如矣。

管理機關

董事人數各校不同，達摩斯大學限定十二人，不能增加。勃朗大學最初爲四十七人，但其後分爲二組：一組爲董事會，三十六人；一組爲校友會（Fellowship），十二人。校長必係校友，二組權限絕不相同。一七〇一年十月，省政府給康納克脫學校以特許狀，許其設置一團體，以董事組合人（Partners or Undertakers 其初爲宗教師）十人及其他附屬者組織之；不得逾十一人，有時或不及七人。康納克脫學校者，即今之耶路大學也。至一七九二年，省長、副省長及評議會會員六人，均加入爲當然董事，或校友。一八一九年，復以上院議員六人代

評議員。一八七二年，此六人之缺，又由耶路大學畢業生選舉補充，不復任上院議員矣。密希根大學規定董事八人，由人民選舉，每隔一年選舉二人，故每一董事服務八年。威斯康新大學董事會會員，每一宗教區出一人，省出二人，由省長任命，任期三年，其中一人必須女子，此外則省之總視學及本校校長爲當然之會員焉。加利福尼亞大學董事會會員二十二，內六人係當然會員，八人係經上院議員同意，而省長任命者，任期十六年，每一年更迭一人。又八人則由省長直接任命者，任期亦十六年，每二年更迭一人。故此制任期較長，而更迭較漸也。惟當然會員，往往無暇注意校事，實際管理之權，均在此十六人之手矣。據法令所定，該會有祕書一人，資格權限均詳細規定，以是此祕書位置頗重要云。

私立學校董事出缺，則自行選補，此與省立學校不同者也。教會學校多由教會選任董事，如學校爲美以美會所設，大多數之董事，均由美以美會開會公選。

董事無論其爲選任，爲任命，一經確定，卽組成個體之管理機關，不對任何

視察委員會

附屬或獨立之機關負責，無須得其他機關之同意。因此董事會之外，必另有一視察及批評之團體，庶董事會有所約束。人數較多之董事會，不能常川集會，勢必以其職權委諸於少數執行委員，而由總會隨時監察之。若人數較少之董事會，會員全體負責，則莫若另組一團體，以代表教育家之輿論，本校畢業生之意見。此在私立大學中尤要。

此種組織，哈佛大學則有之矣。哈佛大學於董事會外，又有所謂視察委員會 (Board of Overseers) 者。會員三十人，自一八六六年以後，由畢業生選舉，每五人爲一組，任期六年。校長及會計主任，均加入爲當然會員。他校亦酌採此制。有由畢業生選舉董事若干人者，亦有用其他相等之法者，但其效果均不如哈佛。哈佛自一六四二年始創此制，以後曾經改變多次，至一九〇二年立法部乃明定：凡視察委員會會員應由該校何等學位之畢業生選舉，可由董事會及視察委員會決定。自一八六六年以來，四十餘年之間，此制可謂推行盡利。凡選任董事、教授、副教授、宗教主任、行政及教務人員，聘期在一年以上者，均須得委員

會之同意。科學館、圖書館指導員經學校當局之選任，亦須加以委任焉。又對於制定規則，授予學位，該會亦有權過問。

董事會之用人行政，既須得委員會之同意，故董事會凡事常兢兢焉必求心安理得，而後不致爲委員會所否決。其實委員會否決之事，可謂絕無僅有。但董事終不敢自蹈於非理。此制之優點，蓋在於此。吾前所云委員會代表教育家之輿論，本校畢業生之意見，斯言良信。麻城先曾立法，須本省人民方得爲會員，但至一八八〇年此法已廢。至今則無論何地人民，均可當選矣。

委員會每年集會約十次，會期雖少，而各處來者亦復甚易也。自有此會，一般社會對於董事會之信用乃益增。

視察員

視察委員會對於各科有自由視察之權。視察之職務，由委員會任命視察員行之。視察員有全係會外之人充任者，有會內之人與會外之人合組者，其視察報告公布與否，則聽委員會之便。夫各科目繁多，視察員既非該校教員，使當批評之責，於事爲甚難。而况委員會視察員均係名譽職乎？然其成效則頗有

可觀者。蓋視察員所至之校，可以調閱試卷答案，以覘其程度之高下。現在各大學考試由教員自行評定成績，恆有不公之弊，此制庶可矯正一二已。

視察員之職務，不止批評而已。尤要者，當視察之時，必與各科教員互相討論，而各科之需要希望，於是乎周知。以其所希望需要，傳達之於董事會，或其他團體，其效力較大，以觀察員無所偏袒也。故募集經費，有所興革，得視察員之助不少，而在私立大學更有價值。以哈佛大學論，有由視察員自捐者，有由彼等募捐者，臨時永久之費，因此增加。一九〇六至一九〇七年間，哈佛大學視察員會凡四十有八，有三人組一會者，有四人組一會者，有九人至十一人組一會者。此等委員對於某科類有特別之興趣，各以其所知傳述於人，於是而普遍矣。哈佛此制，其源甚古。在昔哈佛大學，每學期末四班例行口試一次，一年共二次，視察委員會派人蒞試以爲常。及其後口試制廢，遂以今制代之。一八六七年，視察委員會會員由畢業生推舉，行之十五年，而今制益發達。其長處在能矯正教授管理之缺點。又行政人員往往日久生怠，致事務爲之廢弛，有此監視之機關，可以

鼓勵其勇氣焉。

大學若止有一管理機關，而又不能常行集會者，以其職權委託諸於少數委員，固亦足以處理部分之事；但會員之中若無由畢業生選出者，則又不足以代表畢業生之意見也。夫董事會似亦可組織視察團體，但終不如哈佛制之獨立機關為有信用耳。

視察委員
會之建設
事業

哈佛視察委員會，於學校建設事業，亦大有補助。其例甚多，略舉四端：（一）一七六六年廢教師班級制而改用教師科目制。教師班級制者，每一教師任教一班，四年之中，該班所有科目，均由此人教授。教師科目制者，所有四班內一種之科目，及其有關係之科目，均由一教師任之。此即當時視察委員會所提議之新制也。自此制行，而大學教法遂以科為單位，至今高等學校或中學校，均亦仿行矣。（二）十九世紀初，視察委員會已植選科制之基礎，及後四十年而逐漸發達，以至於今。（三）一八二六年，該會令大學校長將年報與收支報告，提交該會，凡一年間經過大事、學校現狀，以及改良之計畫，均於年報中詳述。每年一月年

會，則印刷分散，備會員之討論。此制沿用至今，結果極良，其他各大學亦多有取法者。(四)一八六六年至一八六七年間，該會經長時間之討論，而改善舊日分配經費之方法。在昔學校當局，常將學校經費百分之五，分配於大學以外之各科，其餘則悉數用於大學。至是該會乃分爲兩部：一部屬於大學，一部屬於職業科，並酌提少數之保管基金費用焉。當時學校當局對此辦法，不甚滿意。然至今垂爲良制，捐款者既無異言，特別捐款又無庸特設保管會，且於學校行政亦有統一之便也。百五十年以來，哈佛大學之進步，無過此四者矣。

哈佛大學舊制，凡學生必參加宗教儀式，至一八八六年而廢，亦視察委員會之功也。蓋此制行之二百五十年，一八七三年之始，教授會曾宣言四次，謂宗教祈禱之集會，不可強迫，應聽各人之自由。學生亦兩請廢除舊制，學校當局贊成此說，而要須得教育界之公決，尤尊重畢業生之意見。而欲得教育界之公決，則有賴於視察委員會。其後卒由該會指導，改訂向章，舉行宗教儀式，不在學校，而在亞撥頓宗教堂。當是時，撥勃姆教授之缺，懸而未補，至是乃補充之；並於四

教會中選出宣教師五人，任期一年，凡宗教堂之職務，均由其管理，而監視其方法。於是由此團體提議，請董事會視察委員會廢強迫之制。

第一次任宣教師之職者，爲海爾、勃魯克、麥荊齊、戈登、孟泰、癩五人。而孟泰、癩因病未就，海爾、勃魯克同時任視察委員會會員，討論時頗有力，而執行之時間，則由委員會決定。因董事會、教授會、畢業生等，確信該會足以代表輿論，故毅然行之，無所顧忌也。

委員之選擇

委員會之集會，乃予各種職業之人，對於普通教育或專門教育發表意見之機會。故畢業生選舉該會會員，當選舉文學家、科學家、實業家之熱心教育者。學校有此機關，不致有急進之更張，以學校當局認爲應改者，輿論或未必然，有居間考慮之人，而後雙方得以調和也。董事會而過乎或不及乎？首在委員會之補救已。

委員會之成績如此，吾甚望美國各大學仿行之，並望商業公司、市政府，亦添設此類監察機關焉。

美國各大學頗得畢業生之助力，畢業生有各種之組織，乃純然美國之產品，以德謨克拉西之原理，應用於學校者也。亦即合衆國士庶深信各級教育爲促進民治政府、工業效率、與夫公共福利之表現。近五十年來，此種組織，更躍躍有生氣矣。

同班會

最初之組織，即今之所謂同班會也。同班會者，大學部同年級之人所集合，其目的不僅在聯歡而已；尤在互助，並助母校。每班均有常任委員一人，書記一人，會計一人。將屆畢業時，則募款一宗，以其所入爲開會及他項之用。畢業後，則捐諸學校，充善舉焉。學校中如有募捐之事，各班常以多寡爲競爭。哈佛大學向例，各班畢業生二十五週紀念時，多捐鉅款於母校（十萬元或十萬元以上），其用途則由同班會定之。

各班均有統計，凡同班校友結婚之年月，子女之產生，本身及子女之死亡，均詳載焉。又有記錄，記各校友生平之經歷。記錄不限於畢業生，即曾入該班而未畢業者，亦得附記。哈佛大學近年以來，畢業生日多，每三年或五年，則編製印

刷一次。書記力不能勝，則倩專門家主統計之事焉。

學年休假時，同班會例開交誼會一次。畢業後第三、第六、第十週年例開紀念會一次。以後則每五年舉行，至第二十五、第五十週年爲最盛。哈佛大學畢業生二十五週紀念時，會員家族子女均蒞會，往往數日方休會。至五十週年紀念，則會員子孫均邀請矣。又畢業生離校五十年後，恆招待其舊同學，彼此互談生平之經歷成就，亦大有興味之事也。同班會將各人畢業時之攝影，與三十年或四十年後之攝影，彙裝一帙，其意更爲深遠。

其次爲全校畢業生會，凡文學士、理學士均爲會員。而其中亦有曾得較高之學位，及曾得職業科之學位者，哈佛大學職業學校畢業生恆另組一會。以是各科畢業生會，不止一種。但會雖多，而目的則同。會中均有同學會，詳載各會員之姓名、住址、省分。畢業生多者，編製同學錄，甚爲困難，以本人如不函知會中之書記，則將湮沒不彰也。同學錄效用有三：畢業會職員有事可以通訊，一也；學校職員可以將校中之印刷品，隨時分寄各畢業生，俾各畢業生得知校中之狀況，

學年休假
之集會

哈佛大學
畢業同學
會

各地畢業
會

二也；各人可以按圖索驥，互相訪問，而得接近之機會，三也。

哈佛大學畢業同學會，甚有助於各科之進步。每當學年休假，畢業會恆在母校集會，於是各方面之人，晤對一堂，不僅敘友誼而已，並討論各科改善之策焉。

哈佛大學畢業同學會會員之中，有文科碩士、理科碩士，有哲學博士、理學博士。故此會之集合，更有價值，名流鉅子，連袂偕來，大足為學校增光寵也。

此會會所在薄斯敦繁盛之區，書記一人，為有俸職，凡畢業同學之過此者，於事業上、社交上，均予以便利。此種設備，實係學校德謨克拉西精神之表現也。畢業生注意母校，注意教育，可見一斑。

復次，則有各地畢業同學會，如哈佛、達摩斯、密希根各大學之畢業生，同在紐約、芝加哥、根脫哥、加利福尼亞等處，則相聚而組織一會是也。此類團體，或提倡獎學金會，令該地之學生，入其母校，得有補助之機會，學校學生交受其益。又或於母校之興革，陳述意見，互相討論。要之，上自市省行政，國家行政，下至社會

公益，無不沐其賜。各該母校如有附屬學校在會所之附近者，畢業會恆予以補助，而於母校之入學手續，並盡指導之責。至於會員，老幼俱有，似有臭味不同之感。但老者以其所經歷指示幼者，德業轉有相助之美。

哈佛畢業同學會，大多數均在亞來辯奈及落機山之間。曾組織一聯合會，每年開大會一次，各會均派代表與會。討論母校之興革，報告各分會之狀況，並推舉視察委員會會員之候補人，母校職員得列席旁聽。

學校常刊印全校畢業生錄及現存畢業生住址表，以分散於各畢業同學會。刊印住址表一事，最有效用，但竟有禁止刊印者。蓋恐廣告者利用之以散佈傳單文件，徒擾人也，則未免因噎廢食矣。

介紹部
現存畢業生住址錄

學校恆設介紹部，為畢業生介紹職業，哈佛大學此制最初仿自牛津大學。近則各大學俱通行。雖尚不為畢業生所重視，然將來之發達，無可疑也。哈佛大學介紹部，其始僅介紹教員，其後漸漸及於他種職業，且不限於畢業生。在校學生亦可半工半讀，故貧寒子弟因此獲益不少；即出自望族，而無有力者之提挈

者，亦頗受其賜也。

學校常有出版品，紀載學校大事、畢業生成績、學生運動之競賽、博物館之搜藏、實驗室之研究、以及教員之著作。此等出版品，多賴畢業生之助，而畢業生對於母校之興趣，亦由是而增焉。如哈佛大學出版品有三種：一爲畢業會雜誌，三月發行一期；一爲學校公報；一爲學校記載，一週發行一期。均藉畢業生購閱而維持者也。

後起之大學，如約翰霍布金大學、芝加哥大學，於出版品尤爲注意。此等出版品，增進文學、科學，固非淺鮮；但所費不貲，有賴於捐助。

美國大學畢業生，多有爲報館主筆或投稿人者。故報紙中常記載學校之事實，以引起羣衆之注意。吾見學校行政人員，有時亦頗研究學校廣告之法，而終不得要領。吾以爲學校廣告，乃在彼而不在此。蓋學校所恃者，名譽也，文學科學之成績也，畢業生之造就也，父兄送其子弟入校，以是爲取舍焉。而此數者，豈尋常廣告之法所能號召？故欲引起羣衆之注意，必令其於學校之教授管理，有

所親見親聞，則學校之出版品尙矣。

學校常願來學者之多，此人情也；在民主國家尤甚。蓋學校施教之目的，不囿於一地方，不限於一階級，必須普及，普及則人皆信仰矣。

第三章 大學教授會

各
科
性
質
之
互
異

大學教授會者，決定教育政策之重要機關也。董事會董事固係品學兼優之人充選，但於各科科學非必專長，故教育政策之規畫執行，全賴大學教授會。凡大學至少有五科：即文理科、神學科、法科、醫科、應用科學科是也。此外亦有設農科、工程科、及美術科者。但農科、工程科可入應用科學科，美術科可入文理科。以上五科性質，各不相同。文理科範圍較大，其中各教授對於他系科目，恆止擅長一二。如數學教授未必研究文學，而於物理、化學、機械、工程、天文各系，則有密切之關係。歷史教授未必研究科學，而於政治、經濟各系，則有密切之關係。其在法科則不然。美國大學法科頗重視法院判例，以養成律師為主旨。故法科教師對於科中其他教師之工作教授法等，應有充分之知識。教授任職至二三十年者，全科科目無不教也。蓋法科教授之於科，猶文理科教授之於系。文理科教授於其本系內各科目，恆所通習，法科教授與他科關涉甚少，惟歐洲制

文理科中亦有羅馬法憲法國際法等科目耳。

神學科除專授宗教教義者外，與文理科關係頗多。故神學科科目有可適用於文理科者；反之，文理科亦然，如哲學、倫理、歷史、社會學、聖經、文學、宗教各科目是也。

醫科職務有二：一養成內外科醫生；一研究醫理科學及預防方法是也。醫科有藉於物理化學者甚多，實則一應用生物學科耳。故與文理科中之生物系極有關係，以動植物學為應用生物學之本也。此科與應用科學科亦有關云。應用科學科之主旨，與文理科之科學系不同，蓋一則教授科學之應用，一則教授科學之原理也。

神學科、應用科學科之教授，常同時為文理科之教授，而法科醫科之教授，則獨立者多。

醫科應用科學科之教授，同時常兼其他營業上之職務，此與他科不同者也。如醫科內之臨床病學教師，即係服務醫院或自行開業之醫生。應用科學科

之教師，課餘之暇，恆爲商業上之計畫。此種辦法，亦有優點，以可周知實業界之狀況也。其他法科教師，有時亦兼充律師。政治、經濟、商業教師於教授之外，或從事著述，或對於現代問題，有所商榷。要之，無論何科教授，應於學校以外，有所貢獻。

組織教授會應有正當之規則。教授會由各科教授組織乎？抑僅由各科主任組織乎？抑由教授助教合組乎？近來各大學頗多少年學者。然則此等教員，亦將加入乎？若助教教授教員而加入也，則彼等之數將超過教授之數，有所決議，彼等必佔多數。夫此輩教員助教，此時尙爲試驗時期，以後終身從事教育與否，猶不可知。歷史既短，經驗尤淺，以一校之政策操諸其手，於理爲不公，於勢亦至危。故教授會應以教授、助教、及長期教員爲限。

文理科教師常較他科爲多。依上述之規則，則文理科教授會，往往由少年組織，而此輩少年未必均能漸至教授之位置也。蓋教授位置有限，在事實上副教授及長期教員不能均有此希望，故頗有中途去之他校者。如是，則一校之影

響，又及於他校矣。

雖然，以學校行政之權，完全付諸年老者之手，亦非計之得者。非謂年老者之不能勝任也，現時代人物之意見之感想，不能不容納其一部分也。規模較小之學校，各科不易推陳出新，以舊教員更迭少，故新教員補充難。其在規模較大之學校，則無此弊。然後者常在前者之中，擇其成績卓著之教員，加以聘任，故前者之困難，亦可免除矣。又各大學恆就本校畢業生聘任教員，但若專用本校畢業生，則外來人才不能吸收，亦有流弊。

選擇教員
之標準

大學校長或聘任委員會，當聘任新教員時，應注意考慮者：(一)以前在學校之成績；(二)在他校教授之成績；(三)在各種學會之活動；(四)有無著作；(五)品性如何。至於證明書及介紹書，非所重也。蓋近來社會上恆以介紹書為酬應，無關宏旨，即出具證明書，亦止舉其所長，略其所短，故不如含書面而親與其人接談之為愈也。

二十年來，各種學會紛然並起，如古文、算術、工程、物理、化學、建築、森林、精神

學等，莫不有會。此等學會舉行年會時，全國會員均來與會。各大學教授可以乘此機會，考察各會員之學業，聘任教師，於此最應注意也。

大學校之補充教師也，蓋有數法焉。一聘用本校畢業生，令其循序漸進，由低級以至高級也。其程序大致如下。大學畢業後讀職業科目三四年，於是充任期一年之教員三四年，再充無期教員若干年，再充副教授五年或十年，然後乃升任教授。如此者文科畢業生十五年或二十年後，始得任教授；六年八年後，始終身從事教職也。但此係循常例而言。若教授更迭多，則補充易，科目發達速，則位置多，固不必至規定年限也。近三十年來，各大學中，此類變例，亦夙見不鮮矣。

二延攬他校成績卓著之教員也。規模較大之學校，教員未必即能升任教授，常至副教授或無期任期之教員而止。故此類教員，多係臨時職務，如成績不著，即行解約。

三延聘才學卓著，智識超越之人為教授也。此類教授，初任時即為終身職。以上三法，各大學均應用之。但在醫科大學則不然。醫校多在繁盛之區，以

病者就療較便也。醫院常由董事會管理，董事往往止顧醫院，而不顧及醫學教育。故其所選任之醫生，在能療病爲標準，能否爲教師，不問也。且醫學校中臨床病學之教授，亦必與醫院相接近，而後可以病傷者爲實驗之教材。故醫學校如欲延聘外科產科教授，必在學校附近醫院中選擇，非能隨意延聘也。因此之故，醫院有由大學醫科管理者，夫管理醫院，所費不貲，且管理醫院人員與學校管理人員不同，其事至爲困難。然大學爲便利教授計，勢不得不出此。但近來醫院董事，亦頗知醫學教育之有裨於醫院。故漸漸與大學合作，此則未始非大學之幸矣。

獎勵終身教育

今欲獎勵青年，使其專心教育，馴至終身爲大學之教授，其動機與投身實業界或爲律師醫生之職業者，迥不相同。蓋經營實業，或爲律師醫生，收入雖未必甚豐，但均足以致富。若爲教員，月入既不高，亦絕不足以致富。其在德意志，教員擔任大多數需要之科目，而著有成績者，學校恆給以特別之費。又如研究應用科學而著有成績者，亦有巨額之獎金。至各科之學者，則有種種獎章，而美國

均無之。故美國之青年，從事於教育界，必將一切財富奢侈之念，屏除淨盡。此種生涯，所可愉快者，不過一定之收入，終身之職業，有長期之休假，可以養憩身心；有學問之討論，可以增進智識；並有友朋之好，圖書之樂而已。

以現在美國大學教師之薪俸率而論，或不免過低，不足以供智識階級之需要。故教師加俸，亦一切要之問題。但教授之業，決非金錢所能引誘。甲校教員所以至乙校者，恆因其書籍之多，社會之善，居處之便利，名譽之卓著，初不因薪俸之加增也。近來富貴子弟，亦頗有投身教育、宗教、醫學等事業者。此類青年，而能潛心教授，裨益於學校，蓋不尠矣。

大學教授雖爲終身職，但在事實上常有更迭，並不如理想中之固定也。且學校中副教授教員愈多，更迭亦愈繁，以副教授任期有定，而教員則恆爲他校延攬以去也。故二三十年之間，而半數或三分之二已推陳出新矣。自退隱金制發明以來，老教授屆時紛紛請退，五年之間，而全科更迭者，蓋亦數見不鮮之事也。故各科無慮其腐舊焉。

教師之更迭

學校之中，應延用多數青年，以一年爲任期，既可令此輩青年且教且讀，並可於一年之內，拔其優秀者爲教員也。選拔之任，應由各科中各系之教授、副教授、長期教員任之，以其知之較親切也。若校長董事，則接觸較速，未必能詳知矣。學校對於初任教員，應有長期之試驗，俾其循序漸進，向已言之矣。此試驗期中，結婚時期，亦爲一大樞紐，蓋人於終身之職業，往往因結婚而有所變遷。故終身教授之職，畀諸已結婚者，較爲妥適，因其心志已定也。

教授之不由本校教員升任，而由他校延攬以至者，可以年齡爲標準。對於此問題，各方面意見不一，但據各國所經驗，教員一生能力最強之時，乃自二十五至四十五之二十年。四十五歲以後，固亦有特別發達者，乃其例外，大多數則不爾爾。故不妨以此爲其平均點也。教員然，行政人員亦然。若棄其常軌，用其例外，危莫大焉。其學校之得享受卡匿其基金之利益者，則延用年老之人，亦無妨耳。

各科之職務

以下當論各科之職務。哈佛大學規程第六節有明確之規定，實最好之界

說也。據其所規定『大學各部在於各科直接管理之下』云云，即凡入學程度、教授科目、員生事務、學期分配、授予學位、以及管理學生之事，均由其主持也。各科均得自定規則，故每科置主任一人，書記一人，並得以訓練管理之權，委諸於常任委員。大學學生多者，科之範圍亦大，於處理事務，常感不便，不得不用委託之制，但嚴重監督之而已。

各科間之問題，往往有與財政關涉者，如提高入學程度，則學生或因而減少；學生減少，則收入亦減少，藉學費維持之大學，受其影響矣。又如延長或縮短畢業年限，添設科目，添授教科，均與一校財政有關。此等議案，應與董事協商，得其同意，再行公布。若貿然爲之，學校則蒙其不利，畢業生及一般社會，則加以指摘，豈計之得者哉？

各科與董事會之間，有一儀節問題，與各科之責任，極關重要。然近來多不注意，如某科已將大多數之意見，正式提交董事會，其少數之反對者，即不應對於董事個人再有所陳述。倘有必要陳述者，亦應由科轉遞也。但緊急之事，固其

例外。凡此所以尊重科之團體而已。

科目較多之科，如文理科者，應分各系，例如古文學系、近世文學系、歷史系、政治系、物理系、地質系、建築系、美術系等是也。各系教員均欲其本系之發達，此人之恆情。而科主任則應通盤籌畫，使之平均發達。各系有所需要，非經科之許可，決不可直接提出於董事會。每科有一課程常任委員會，凡各系對於課程有意見者，由其審察。

每學生每週應受課若干時，均由各科自定。授課時數，各部分不同，如大學與大學院應有區別是也。且一週授課十五小時者，其功夫未必優於一週授課十小時者，要視其科目之內容如何耳。故學生受課十小時所費之勞力，或且遠勝於受課十五小時者，非可以一端論。蓋熟知分量之多寡，莫若各科矣。

各科於各系教授、教員、助教等之教授法，在相當限度內，亦可加以考察。向例，教員助教於教授法應對各系負責，各系又對各科負責，凡教師有選擇教授法之自由；其選擇之也，當然以彼所適用者為標準。論理各科不應干涉，但若教

每週授課
時間之多寡

對於教員
之干涉

授教員之工作，流弊顯然，亦不妨有所評隲。譬如教室內無秩序，學生忽視功課，全班一致成績高，或一致成績低，優越者太多，或不及格者太多之類，各科委員均有過問之權，並不妨礙自由也。凡此皆所以矯正畸輕畸重之弊而已。

各科亦有行使推薦教授之權者，董事常樂與承受。此項權限並非法令所予，蓋由於習慣。以昔時各科人數較少，彼此關係甚為密切，而董事又不常開會，無暇問及教師之成績。且科目簡單，全科課程，彼等均曾肄習，於被推薦者之學問，能知其底蘊，推薦恆得其當。其在今日則不然。譬如文理科範圍至廣，科中教師對於同系以外之人，即不易評隲其短長。拉丁文、梵文，或比較文學之教授，決不能對於算術、地質、化學各系有所論列。故今日各科之推薦，僅為一種形式。學校校長、主任、董事會委員，必與該系或有關之各系教授互相商榷，舊制蓋非良法矣。又昔日私立醫校，亦有用教師推薦教授之制者，行之較善，於理論亦有根據。以此等醫校多由各教授合資設立，利益均分，各教授既居於股東之地位，對於新加入之人，當然有權可以決議也。但今之醫校多由大學管理，此制亦廢。雖

尙有由各教授組織委員會，以執行此權者，能否無弊，亦一疑問矣。

美國各大學訓練之責，全付諸各科。訓練之法，各科未必盡同，而其主旨則一。訓練者，何也？即不藉強力而以輿論爲後盾之管理法也。學校之輿論，在乎教師、學生、畢業生。教師年事較高，經驗智識較富，學生則學校之主體，畢業生與學校關係最深切，而又具有公平之觀察者也。學校所用之罰，先之以警責，不聽則繼之以停學，不聽則終之以出校，如是而已。其文網甚疎，而其效力甚大。蓋世人皆視入學爲人生之權利，出校則無異剝奪其權利矣。

據美國各大學之經驗，關於訓練應有之原則，最要者大致如下。

(一) 凡學生僅有違反規則之嫌疑者，學校當局不應入之於罪。(二) 不應使甲學生爲證人證明乙學生之違反規則。(三) 罪名未得，不應遽施責罰，累及無辜。(四) 學生之自白，除與事實相反者外，應予容納。(五) 學生犯規行爲及其缺點不應公布。(六) 不應向特種學生刺取犯規學生之消息；特種學生者，如高級學生，曾受補助之學生，名隸宗教團體之學生，爲學校服務之學生，與學校職

員有關係之學生，皆是也。總之，學校當事者應知學生有過，甚至犯詐欺盜竊之罪，苟以憐憫之心處之，無不悔過自新，變爲善人者。蓋學校以德治者也。故其規則及方法，應公平而合理焉。

省立學校各科之職務，與私立學校略有不同。因省立學校對於省之職責較重；且學問事業，公共教育實業之發展，公益之增進，均須有所盡力也。以是各科教員應時時考察附屬學校之成績，在學校或其附近開設初等教育科目，俾小學教員可以時來聽講。又應常至各校各會演講，而省內各種委員會有須專門家之工作者，亦宜助力焉。近來東方各私立大學亦漸漸注意此種事業，其始私立大學教員僅潛心講授，以學校推廣部之工作，讓諸他人。其後知學校之發達，間接直接有賴於自他之尊重，及全社會之好音，故暑假期內往往開設神學科、醫科、文理科之暑期學校、簡易師範科及神學醫學講演科，而其他公共事業，亦頗有大學教授參與云。

各科應將學生之經歷，在校之成績，登記而保守之。此後授予學位，給予榮

科會

譽，均可以此爲根據。此項記錄，本應世世勿失，但現今各大學能如此者不多也。此等職務，將若何而執行乎？第一各科應常常集會，考察其工作之狀況，調查各職員各委員之報告，討論各項改良之提議。

教授之方法及教授之範圍，日新而月異，此教育史上最顯著之事實也。故以哈佛大學論，自大學各級以至職業科各級之科目，教授之方法，無一有與四十年前相同者。教授之範圍，亦無一有與前代相同者。此種變遷，或起於各科，先起於校外，而各科適用之，或由校內自動的發明，或受外界如政治、社會等各方面之影響。要之，各科應隨教育之環境而進步，此其所以須時時開會討論也。

科之生氣

教育計畫、方法、材料等之必須時時改善，大學內各教員均應如是。凡一教授年年用同一之講義，則聽者將爲之生厭。初任教員一年以後仍不改進其前一年之成法，則陞任無望。夫科者，教師集合之團體也。教師如僅以日常事務委諸主任書記或委員之手，而無所提議，無所討論，則其科必不發達，在教育界上不能佔重要之位置矣。故觀其科之精神，而知其學校之良楛。校長主任之能力

不足恃也，董事會之熱心不足恃也，畢業生之勇氣不足恃也；所恃者，惟科之精神而已。

科會之意，不僅在於改良教育，各教師可因此互相認識，互相諒解，增進友誼，交換智識，實其大目的也。而且同堂討論之餘，各人之性質畢現，孰則熱心，孰則否；有長於觀察，辯才無礙者；有關於條理，論斷不當者；亦有貌若謙退，而勇於任事，口若懸河，而羌無實際；且吶吶者言或屢中，囂囂者意轉不誠，未可以一概而論，等量以觀。人之不同，各如其面，爲校長及主任者，於此時悉心考察，俾於各人之才性知無遺蘊，實當務之急也。至各科人數較多者，組織委員會之人選，亦爲要務，非於其人知之有素者，選擇不易公平也。凡選擇主任、書記，應取其有行政之手腕者。

文理科、醫科、應用科學科常有發達之趨向，其發達也，非人力之所能阻，且亦不必阻也。但科大則行政恆多困難，且每年須添聘新教師，故分組尙焉。近二十年來，分組頗見功效，惟若何方能適當，則頗費研究。要之，各科應按其科目而

分組

分系，各系之教師，卽各科之分子，其關係同，其希望同。各系需要，彼此互相感覺，資淺之教師，或係資深者之舊時弟子，資深者當於此輩知之有素，以此輩已著有成績也。故以系之需要與之共同討論，共同進行，進步莫善於此。此外如關於教授法科目等，隨時更可商榷矣。

每系應有一主席，大系並應有一書記。選擇主席之法，亦甚重要。規模較小之學校，每一科目止有一教授，系主任當然以教授充任；但規模較大之學校，一系之內，教師甚多，此制便不適用，可隨時由校長或科委員會選擇之。校長亦卽科委員會之主席也。系主任任期，最好以四五年爲限，俾系中各人均可輪流充任；但小系人數少，不妨年限較長耳。用此制，則充主席者不必教授，副教授亦恆當選。且二十年之間，而無不當選者矣。如是，則事務不致爲一二人把持，而真正有領袖之才者，亦得顯其長也。

系亦有推舉新教師之責，此責於學校之前途，甚有關係也。

科與校長應時時注意各系之需要，使各系有平均之發達，而其發達果與

各科目本質相當與否，亦須研究焉。

系主任以本系多數表決之事務提出於科，交其執行，但科應加以精密之討論。有時對於少數之意見，亦須考慮。至於系之眼光，不可僅限於科所定之範圍，各方面之集會，專門家之演講，均宜參考也。

系之活動

各系常有印刷品，此等印刷品，或係本系所編著，或係校外學者所特約，頗足以促進本系之發展，增加學校之名譽。近來大學各系恆自行捐募經費，購置與本系科目有關之書籍，另闢一閱書室，因此頗有主張每系應自爲一舍，將教室、科學館、圖書館彙於一處者。此議如實行，則美國大學之組織，均將變遷。夫系者，科之委員會也，應受科之支配，系發達，科亦隨之而發達矣。

第四章 選科制

四十年以來，美國大學有極大之變遷，一則選科制之適用，一則教授法之改革也。本章論選科制之性質、目的、及結果，次章論教授法。

選科制者，何也？蓋以合理的方法，排列多數之科目，由學生自由選讀者也。其規則半由於人爲，而實由於天然。反對者之言曰：『此如公開陳列之雜貨肆然；入其肆者，目眩色迷，不知何者之適於用也，則無意識的任擇數種，挾之而歸耳。』噫！是誠不切事實之談也。蓋選科制於每一科目（如拉丁文、德文、歷史、物理等）之中，必先定若干有系統之組目，而此組目，則自然之分配也。惟學校經費缺乏之時，有僅具其目而不能開班者。

選擇之限制

大學之組織完備者，其科目均就人類智識所需要之範圍，而於其中加以系統之研究。每一科目必定一階段，學者由淺而深，以臻絕頂焉。夫智識之範圍至廣，故大學必供給各種不同之科目，俾學者有選擇之餘裕。但學生之選擇，亦

成績由於
興味

非漫無限制者，如初學應從普通科起，歷級而升。苟其無必要之準備，決不能驟讀高級之課程，且每項課程，各系均有規定之必修科目，非必修科目修了，不能入也。又以學者在同一時間內，不能修習兩班之功課，故課程時間表之排列，亦應有系統。且有規定：凡學生修習高級課程，先應得教師之許可者。要之，選科制雖繁複，而秩序仍井然不紊耳。

選科制最初之目的，在使勤奮之學生，能依其性之所近，才之所長而就學。故由此制，則彼之所選者，必其學科或教師，於彼最有興味者也。其結果常令學者用力勤而進步速，蓋必悅乎學，而後能志乎學也。選科制在文理科大學院最爲發達。美制大學院學生，須大學畢業已得學位者。此類學生所選之科目，雖仍不出乎彼向來研究之範圍，而其用則廣矣大矣。

然則學生之不勤奮者，則如何乎？在如許廣漠之範圍之中，於彼果有若何之效用乎？此類學生恆捨深而求淺，或選擇初級普通之科目，以爲速成之計；或就心氣和平待人寬大之教師就學，希望彼之缺點可以優容；或就時間表上研

究，凡晨間太早之班，下午太晚之班，均避不選擇，以免早起遲散。如此者，專爲其弱點計，當夫選擇之際，不商之於教師，而商之於同病之舊生。

怠學生之
補救

以如是之方法選擇科目，其結果則如何乎？彼所習之科目，與舊時規定科目之制何異？中學校已習者，仍繼續復習於大學而已。所謂循環式之教科也。然即以怠學學生論，其得益猶愈於舊制，以當其選擇之時，至少必有若干成分受心理之影響。教師之指導，決不能任前節所述之流弊，泛濫而無可補救也。

選科制行於大學之低級班次，尤有價值，以此制可增加學生之工作，并予以智識覺悟之機會也。學者適用力因此而發達，學問慾因此而增長，一言蔽之，兒童時代之心理意志，一變而爲成人時代之心理意志，其有賴乎此制也。

凡少年學生之發達較遲者，及在中學校時，各科目未足刺戟其心胸者，行選科制尤有利益。舊制大學課程，不過繼續中學課程而已，並不能予學者以新機會，而選科制則予以新機會者也。

各班學生
之混合

選科制可合各班學生於一堂，並合畢業生與未畢業生於一班，蓋科目既

多，學生勢不能同時並習，故高級生或與低級生同班。又學生雖畢業，未必各科目俱習，往往有以後始感覺其必要者，故畢業生或與未畢業者同班也。且科學科目文科學生或亦選習，文科科目亦復如是。學者志趣不同，年齡互異，當其共習之目的則一。新生因舊生之提挈，而益思向上；舊生因新生之策勵，而不敢懈怠。夫以學問爲基礎之友誼，所謂道義之交也。增進社交之效用，蓋莫大乎是。

一八七二年之春，哈佛大學文理科大學院始成立，其時討論畢業年限及考試方法，同時並議決用選科制，以供本校及他校文學士之選讀；因大學生無能在四年之中修習當時第五部之教科者，故畢業後至少在選科中選習一年也。哈佛文學士狀況如是，近來各大學畢業生狀況恐亦復如是耳。三十年以來，哈佛大學及哈佛大學院科目日增，以見一八七二年主張之不謬。今日哈佛大學則畢業生與未畢業生同習一科者益多矣。

以自由意志選擇科目，足以增加學者之責任心，舊制則無此自由，故亦無此責任也。蓋必在自由制度之下，而後個人能自制自治，凡事皆然，不獨求學據

所經驗，美國大學少年能於智育德育發達者，多由此種責任心而來也。

有評隘選科制者，謂以擇學之權，授諸學者，其結果將等於不學。此則無庸顧慮也。選科之意，並非自由不選，僅以擇科之事授諸學生，而學校則爲之規定範圍；且有考試論文，及實驗工作，教員學生之集會，以驗其成績焉。

以自由選擇科目爲原則，以行政方法規定學生工作之限度，並試驗其工作之成績，此截然兩事也。然兩事實相成，原則既定，行政方法乃可得而施。

學生之最
低限度

學校對於怠學學生如何處置，此係別一問題。無論其用舊制，抑用選科制，凡學生成績不及最低限度者，均應有處置之法，乃屬於訓練之事。哈佛大學有教師六人任職最久，調查一八四九至一八六九年間行舊制之時，學生最低限度之成績，與一八八〇年以後行選科制之時，學生最低限度之成績，兩相比較，則後者高於前者。而此結果，乃因近年來學校對於怠學之學生，監督較嚴於四十或六十年以前之故也。故行選科制，則自治之學生，可以得擇學之自由，怠學之學生，可以引起其修業之興味，不致因能力薄弱而廢學矣。

選科制之限制

以下將略述選科制之限制，選科制在文理科適用較廣，職業學校則其用甚狹。凡學生對於將來之職業一經決定，則彼所應習之科目，大部分均由學校爲之指定。但當初學之時，學生未必人人能自定職業；且職業科目專科甚多，每種專科須有特別訓練，故優良之職業學校，僅於可能範圍以內用選科制，俾學生有所預備。如工程科學生，將來或爲機械工程師，或電氣工程師，其先必有專科之預備。醫科學生亦然。

故從事職業之學生，其所習科目，實際無異由學生爲之規定，以先後之序本應爾爾也。如有志工程學者，其先必習數學、物理；有志醫學者，其先必習化學、物理、生物、法文、德文等科，乃一定不易之理。若其先無何等職業之決定者，則選擇科目，要以其性之所近，才之所勝爲標準，而將來之職業，大都亦不離乎此。蓋擇業之標準，與此固無二致也。

凡新生入學，選擇課程，學校恆爲盡指導之責；但導師僅爲說明各種布告章程，及課程時間表之內容，並指示其應習科目之範圍而已。夫來學者之志趣

選擇之指導

不一，故其目的亦不同。如其無意學位，則學位試驗之規定，於彼即不甚措意，而於有志學位者，則足爲嚮導之用。此外又有名譽獎勵之章程，於有志研習專門者，亦甚有用。茲將哈佛大學文學名譽獎勵章程摘錄如下。

凡欲得文學名譽獎勵者，其條件如下：

(一) 至少須精習兩種文字，一古代文，一近世文。

(二) 至少須通習兩種文學，一古代文學，一近世文學，而其成績爲文學名譽獎勵委員會所通過者。

(一) 須肄習文學史兩種，一古代文學史，一近世文學史，而經試驗合格者。

(二) 須精習古代文學及近世文學中之兩種專目。

選科制可以養成教員學生之學業。在舊制之下，學校課程均經規定，教師授課，寔成具文，深造者寥寥無幾。在學校以外之工作，不過演講、編纂講義、或宣教而已。亦有卓然自立成爲專家者，此則自有其過人之處，鳳毛麟角，難能可貴矣！

自選科制行而此風一變。資淺之教師，各有一特長，教授副教授，則俱自績學宿儒中選出。凡稱良師者，無不且教且學。近來各科學如近世文字、古典、東方文學、歷史、經濟、植物、動物等，均有學會。全國大學科學館中之專門家，均爲會員。五十年前，則此類學會絕無僅有，此非偶然之事也。其來也，蓋有由矣！

昔日美國大學文理科中僅授普通科目，至今思之，殊爲可異。在南北戰爭以前，文理科中深造者尙甚寥寥。至一八七二年時，哈佛大學文理科在大學四年級以外，絕無系統之規定。當時學者已得文學士學位後，欲於文學、歷史、哲學、科學等科，再求精進，非至歐洲不可。今則無此困難矣。是亦選科制之賜也。

大學中科目既多，每一學生在三四年之內，所學止有此數。故選擇科目係當然之事。當其選擇之時，如自動足以勝任，則放任之可也，以自由人民因自動而益能負責也。據各大學四十年來之經驗，學生自動選科，成績極佳，但應輔之以行政方法耳。

哈佛大學選科之範圍，較他校爲廣，行政方法亦甚周密。據所經驗學生自

集中工作

動選科，比之學校當局代選，成績過無不及。可以六項概括其結果如下：

(一)選科制可使學生集中工作，用其全材，而進步爲之迅速；或者學生多喜選擇專科，而輕普通科目。據哈佛方面之經驗，則殊不然。哈佛各系中高級學生尚係少數，大部分大學生常選文學、算學、歷史、哲學、經濟、政治、博物等科，以研究各科之大概。二十年前，大學生選擇專科者，不及百分之八，今尙如是。惟在文理科大學院，則選擇專科者較多耳。

選擇之合法

(二)批評選科制者，謂學生自由選擇，往往取同類之科目，按之事實，殊不爾爾。今調查哈佛大學近三十五年來選科之紀錄，則知全無此弊，無系統無目的之選擇，蓋甚少也。二十年以前，曾有專家三人，將哈佛大學一八八一至一八八五四年間各科學生共三百五十人所選擇之科目，悉心研究，三人一致同意認爲不合法者，止有六起，三起在一八八四之班中，三起在一八八五之班中也。其餘尙有二人同意認爲不合法者，有三十一起，亦均在此兩班中，如是而已。而且低級生與高級生成績，亦不相上下。惟近來各學校重視體育運動，不免過度，

自然之引
導

以選有偏向此方面者。

凡選擇科目，必有一種引導之原則，而自然引導之力尤大。今有一學生不加思索，選習一科，中道而廢，然若彼有意繼續其業，則必於其所廢者而復習之。如是，則彼知夫學校之科目必由淺而入深，由近而至遠，凡習一科，不可不有所準備，乃不得不依其統系而漸習焉。此所謂自然之引導也。故各科關於各系科目之統系及其相互之關係，應有詳細之指南，為學生參考。

學生將來應就何等之職業，此亦選擇科目時之自然引導也。蓋彼職業既定，則彼所選擇之科目，當然與其職業有關係。吾前所云名譽獎勵章程，可為學生選科時之指導是矣。

(二) 據一般人之推想，以為選科制行，則學生僅取其最簡易者而習之耳。此所云云，蓋謂多數人選習之科目，必其簡約而普通者。惟其簡約，是以易解；惟其易解，是以選習者多。按之實際，無一是處。學校教授普通科目，固與其他科目同一方法。嚴格論之，無有難易。所以選擇多者，以其與普通知識均有關係，而普

普通科目
之慎擇

通知識則爲一般學生所須通習。在行舊制之時，本有此等科目，不過選科制教授方法愈覺有味而已。如文字、算術諸科初級課程，在中學卽已肄習，其在哲學、經濟、歷史、自然科學應在大學肄習者，當然由淺而入深。且此等科目，恆爲一般學生所喜習，一也；已學者漸進，未學者補修，二也；勤者潛精，惰者涉獵，三也。有此三因，而人數遂不得不多矣。

分組制

(四) 近來有將選科制行於中學校或專門學校者，於是所謂分組制，遂應運而生，以分組制較完全之選科制，管理爲便也。其制以不同之方法，將若干科目分爲若干組，如高等學校四年課程約有二三十種，則分九組或十組，每組冠以名稱，某種科目有各組俱有者，但其分量不等耳。亦有三組四組俱有者，亦有止見於一組者，此法反對者頗多，於中學尤甚。以哈佛大學選科制論，學生選擇之範圍極廣，而其結果卒無有於四年之內所選完全相同者。以千百人之中，曾無二人類似之心理，以見人之心理相懸也。故彼分組者之心理，亦必不能與選擇者之心理，一一相應，則亦何貴乎武斷的分組哉？且中學校之學生，年齡不過

分組制之弊

十四，專門學校之學生，年齡不過十八，深造之期正長，各組內之科目本不必同時並習，而有待於將來，更無須預先強爲分配也。夫自由選擇，卽或一二科稍有錯誤，其弊尙能補救。若武斷分組，其弊則有不可勝言者矣。

選科制下各班之學生，無不出於自願，故其教師常有師生相得之樂，而分組制則不然。以學生如欲肄習某組內之某種科目，同時遂不得不肄習某組內之他種科目，而此等科目未必爲學生所喜，因此遂有怠學之趨向，而教師苦矣。抑又有進者：學校如厲行分組制，往往有強迫學生專修某科之弊。此大反修學自由之原則也。苟其特許學生在某組中減習若干科（現常有此習慣），則分組制之目的，已不存在，何如逕行選科制之爲愈乎？要之，分組制者，圖便於一時，其意甚淺，而其本甚粗也。

（五）選科制可以使教員與學生間爲智識之目的，而增加感情，並可使學生與學生間爲智識之目的，而互相聯絡，如會議也，學會也，皆增加感情，互相聯絡最好之工具與機會也。哈佛大學所有實驗室之工作，宗教團體之集合，均爲

共同智識關係之中心點，師生尤形訴合焉。

文學士之
意義

(六)有評隲選科制者，謂文科學生所選習之科目，既無一相同，則取得文學士之學位者，其造詣遂人各相異。然則文學士之標準何在？夫吾美所謂文學士，其意非曰凡得此學位者，皆須修習同樣之科目也，僅以證明某種之成績已耳。凡文學士必於十三歲至二十三歲之間，曾受十年或七年之教育，而此教育謂之文學的 (liberal)。其在中小學，則曾習初級拉丁文、初級外國文、初級算術、古代史大略、英國文學大略，但外國文及算術或有較深造者，其在哈佛大學，又修習規定之文學的學科三四年。凡以科學精神，為真理之目的，智識之訓練而研究者，皆所謂文學的學科也。故文學士之意義，僅謂經過若干年限修習文學的科目而已。理學士哲學士亦有與此同一解釋者，惟其入學資格，較文學士略低耳。

不僅文學士如是，凡文科碩士、理科碩士、哲學博士、理科博士皆然。其所習之科目，所得之成績，固不必有一定之意義也。

大學之選科，至少以三年爲期；否則選科之利不著。凡學校僅於三年級及四年級行選科制者，必不能使高級學生受相當之訓練。如拉丁文、希臘文、算術、英文、歷史等科，在中學校有長時間之預備者，課程或可互相銜接。若化學、生物、哲學、經濟等系學生，其所預備者，不過初步功夫，則在大學尚須有一二學期之補習，例如化學系學生不先習化學大概及定性分析，則不能習定量分析也。故若以後二年爲選科期間，學生遂不能由淺而入深矣。

一八七〇年至一八九〇年間，爲哈佛大學選科制最發達之時。先是學校中以爲大學一年級學生，其學力尙不足以修習經濟、哲學各科，故有志修習此科者，須自二年級或三年級始。而高級課程，又必須修習初級課程始，以在學年限之短促，學生之程功，遂亦甚淺。最後學校乃放棄舊日之主張，允一年級學生亦得修習此科。據實驗之結果，則一年級學生學力有勝於四年級學生者。

不寧惟是，二年之選科制，且不足以養成高等之教師也。蓋教師所教科目，如能在大學院繼續其業，尙能有深造之機會；否則了無進步。今若在第二年即

及於教師
之影響

用選科之制，則各班有高級之學生，教師亦可藉以爲高深之準備焉。今之學校及一般社會，恆於此點不甚注意，而不知其效用最大也。

近世大學恆設立各種職業科目，以備畢業生之有志職業者肄習。關於此點，尤見選科制之便利與需要。凡大學之組織完備者，入職業學校之學生，須有相當之學位，如文學士或理學士之類是也。夫職業之範圍甚廣，必詳晰分類，以應來學者各個人之需要。但職業科目，又必先習大學科目，以爲基礎。如習工程者，須先習物理、數學；習醫學者，須先習物理、化學、生物；習神學者，須先習拉丁、希臘、猶太文、及哲學是也。故凡無大學之預備者，不能入職業學校。然則選科制顧不重哉？

選科制與
經濟

迴顧三十年來美國大學選科制之歷史，可見發達之速率，均由於經濟之關係。夫舊制之較選科制，費省而用寡，乃人人共見之事實。科目少，則所需教師亦少，科目淺，則所需教師亦淺。故舊制一教師得教學生五十或二百人，而選科制則一教師或僅教學生十餘人而已。故以經濟缺乏，致選科制不能盡量發達，

則有之矣。若其所費者，可謂生產的，而非消費的也。

要之，選科制所以能維持於不敝者，在增進人類之自由，且可藉此以養成高尚之人格也。歷史家研究人種之成績，以去羈絆而獲自由爲最鉅，亦且最久云。

第五章 教授法

復習法

近五十年來，大學教授法已完全改變矣。如復習法 (recitation method) 止用於文字科目，其餘不復適用。講演法 (lecture method) 其量固已銳減，其質亦多改良。今所流用者，大都係實驗法 (laboratory method) 及其同等之法也。實驗法須由學生提出各種文字上之工作，如論文、筆記、報告、及問題之解答是也。五十年前，大學教師恆於授課終了時，指定教科書中若干頁，令學生於下次授課時，復述書中重要之點，以覘其記憶力之強弱。但一小時內復述者，不過一二十人，學生復述畢，教師恆不表示意見，僅對於不能復述者略予以解釋而已。故優良學生除練習記憶力外，得益既甚少，其怠學生徒在大眾之前，曝其所短，且久之亦習以為常，不覺其苦，以苟能按時出席，仍可浮沉於學校之中也。

五十年前學校中用講演法者甚少，即使有之，亦無若今之用種種方法以爲補助者，如幻燈之表演，參考書之瀏覽，筆記，考試等是也。且其時學校中多無

實驗室，除一二理科學校外，亦無若今之學生，人人有實驗之機會也。

今日大學教育主要之目的，在引導學生自己思想，自己動作，不僅誦讀記憶他人之思想動作而已。知乎此，則研究教育行政者，於今世所用教授法，當有研究之興味也。

背誦法之用途

背誦法今於語文系中尚用之。此法可使學生將外國文字與英文互相翻譯，並對於教科書加以評釋。又朗讀默寫，於肄習外國文，均係必要。但學生人數不宜過多，一班三四十人已覺困難，二十五人以下，較為得中。

語文系之外，可以適用復習法者，則甚少。其講演班次之人數較多者，略能適用考試之法。此外如數學、物理、論理等科目，須練習演題或解答問題者，亦可用之，但其方式不同耳。如為練習演題，或解答問題，課室內宜備大黑板，令學生分組工作，俾全班均可見其結果。

當復習法初廢之時，大學各科幾全用講演法，但亦非盡善之制也。如法律教授，恆將各法編訂講義，逐年演講所引用之例案，學生有聽受而無領會，有記

講演法之用途

錄而無研究，即教師之演講，亦不過對於講義，加以闡解而已。醫學教授亦然。即臨床病學，亦止有講演，而無圖畫標本，以供參考。五十年前，哈佛醫學學校尙無實驗室，每晨講演，一年之中，計四閱月而盡五講，其淺陋如是。幸而有醫院及藥房之工作，內外科字彙之查考，尙稍足以資補助耳。

其在文理科，三四十年以前，即用講演法，以定期試驗，考察學生之勤惰及其成績。其後學校當局知夫單純講演之制，徒使學生居於被動地位，養成強記之性，以爲定期試驗之準備而已。故近二十年來講演法銳減，另設種種補助之法。

補助之法首要者，指定參考書，令學生閱讀是也。參考書因科目而種類程度各不相同，有依先後之序，而讀若干種者，有同時兼讀三四種者，有指定多種，令學生自行選讀，或由教師隨時考證者。至於參考書之選擇，乃教授最要之職務。若指定之書太多，學生勢不能一一購買，則必由圖書館代爲供給。故學生多，則學校購書之費亦多，通常參考之書應有盡有。又須隨時可以供用，故此類書

籍，不能出借，所謂保留書籍 (reserved books) 是也。美國大學中管理此類書籍之法，極有條理云。

然則教師何由而知學生已將指定之參考書閱讀乎？何由而知彼所演講者學生已領受乎？考察之法則有二種：一則舉行定期筆試，一則舉行隨時口試。口試可由助教任之。

筆試約兩月舉行一次，以二、三小時為限，一年如舉行四次者，其中二次可限三小時，二次可限一小時。此法頗有反對者，謂如此則學生止在考試前勤學，其他時間盡用於被動之工作而已。要之，教授一科目之大綱，或一科目之初步者，用此法最宜，各大學多用之。但此等當然非主要科目耳。

教授可於其授課時間內，分出一小時，考查學生之成績，如每星期三小時內分出一時，或每二星期六小時內分出一時是也。此種考查之事，可交教員或助教任之。一班如有數百人，則應分若干組，每組以三十或二十五人為率。所考查者，即一星期內或二星期內所聽講義或所讀參考書之成績也。考查之法，或

將一小時分爲兩部分，以十五分或二十分鐘筆答問題。其餘時間則口述答案，或討論問題，此種討論以學生爲主體。優良之教員，恆能於一小時內，使學生爲有益之討論。至筆試答案，應爲之改正，並序其等第。

凡一科目有學生數百人者，須有教員或助教若干人爲之助。此項教員或助教，應由擔任該項科目教授推薦，再由該科慎選，而後聘任。其資格必係本大學或他大學畢業生，對於該項科目，有特別研究者。蓋一種科目之利益，與擔任教授之成敗，均唯教員或助教是賴也。如教員或助教人數在二人以上時，教授每一星期或二星期應與此等教員助教會晤一次，商量各組命題筆試之事，考查各組之成績，使各教員均沿用同一方法及進步標準施教，並應使各組間之分數等第，無畸輕畸重之弊。如僅有教授一人，則爲教授者，應予以較大自由，不必如助教人數多者之煩瑣也。

大學助教若有志於教授事業，其工作乃最有利於自身者也。以大學教授多係學問專家，常以其研究及經驗所得，指導助教，助教有朝夕切磋之益。故少

年學問家欲得良好之位置，莫若任助教始。但學力較佳者，輒於二三年後即行他遷，故各系應隨時留意人才，以爲補充。

近五十年來，大學教授法最大之變遷，厥維純粹科學及應用科學中適用實驗法 (Laboratory method) 是也。以前教授此項科目，或用課本，多用講義，所得之訓練，與得之於語文、歷史、哲學各科者無殊；不過對於事實及比較辨別分類之力，施以記憶而已。但四五十年以來，各個學生實驗工作大爲增加，先用之於物理化學，其後漸及博物，漸及醫科，近且用之於文理科中一切科目，及職業科目之大部分焉。蓋實驗工作之時，各個學生必用自己之眼力腕力，記載其所觀察之結果，了解關於觀察所得之現象之法則。如教師指定爲某種之試驗，彼必明瞭其內容之各方面，而將其各方面一貫之原則，確定適用，故學生之在實驗室，自動者也。教師不過年事較大，經驗較豐，盡指導之責已耳。

實驗室中可用種種教授法，使學生自己思想自己適用，如簡短之表演講演，令學生筆錄，試驗時令學生筆錄圖繪其現象，令學生解答問題，以及定期之

口試筆試等，皆是也。但筆試殊不重要，以學生每日在實驗室之工作，已足以表顯成績之優劣也。至於講演本以實驗為基礎，長短不拘，普通常用表演。筆錄有必要者，有禁止者，如教師有時指定少數學生，予以簡短之指示，令其於下一小時自行實驗，此際則不許學生筆錄，所以覘其記憶力也。

長時間之講演，意在說明定則之原理及其關係，學生可以筆記。實驗室中並置有小冊之書以為補助。是書備載應用之工具、方法、及工作之次序，俾學生不致耗廢時間，誤蹈危險。如教授解剖學、植物學、礦物學等科目，可將各種標本材料發交學生，令其自行考察研究。授課二三次後，可舉行筆試或口試，以覘其成績。至於記錄實驗結果，乃最有價值之工夫。博物學之記錄，並附以圖，皆自顯微鏡中觀察而得也。此項記錄，有規定紙張格式，歸於一律，學生署名，附以年月，儲藏實驗室中，不許攜出，至畢業時為各個學生之總成績者；有不限格式，僅筆之於書，並許攜出，加以註釋或心得者。本科助教隨時均可調閱記錄，故為評量學生工作勤惰之一助。

雖然，實驗室教法有一危險，不可不防。危險維何？即學生每盲從小冊上所規定之方法，而不思考所以用此方法之理由也。如是者，則其工作純然變為機械的。彼所研究者，在乎所得之反應及現象，是否與書中所載者相符與否而已。他非所問。拋棄書冊，遂束手無策矣。此類危險，助教亟應矯正，對於學生宜以現狀之下所應見之事實，詳說其理由，不應僅使學生將書中之所述，口中之所講，證明而已足。又教授負一科之全責，宜時時監督助教。

教授講演之外，隨時可由助教作簡短之講演，以為補充；並可利用時間之一部分，令學生筆答問題，以驗其是否了解。此法在初級班中最有價值，以初學者往往為機械的工作，不可不防也。若在高級之班，其弊較少，可以不用。

解題工作

解題工作 (problem work) 在實驗室中亦甚重要。教師可隨時印發問題，分散各生，令其筆答。此項問題，當然與三四星期中所教者有關係。用此法，則學生成績之優劣，亦可了然。但學生時間工夫大部分應用之於實驗工作，講演、筆試、口試及解答問題，均在其次。至於實驗之目的，在訓練其感覺、推想力及推理

力。

實驗法之原則，亦可應用於科學以外之各系，如研究美術者，練習圖畫及觀覽標本，最爲重要。研究建築者之於繪畫室，猶研究物理化學者之於實驗室也。研究工程、鑛學、森林學者之野外工作，亦猶研究動植物學、微菌學、組織學者之室內工作也。此近來各大學所以對於學工程者，格外注意地理學、測量學；學鑛學者，格外注意鑛山工作；學森林學者，格外注意林木工作也。蓋學者之於一種職業，決非僅藉書冊、範本、圖畫、照片等物所能爲功，必在此各種職業中所需之勞力，一一訓練之，而一一使自服其勞。故理論與實習，兩者並重。知夫理論之如何適用，則足以爲善學者矣。近世學問家實業家之成功，由於有理論及事實之智識，而又加之以應用之能力而已。

各大學中頗多用論文之法，此法自德國輸入。德國凡欲得哲學博士學位者，必先提出論文。論文題或由教授指定，或由學生選定，但須商得教授同意耳。美國初用此法，亦僅限於哲學博士之試驗；惟習慣上美國之論文，恆較德國之

論文篇幅長而材料多。其後大學學生亦用論文之法，則與原來之性質不同。大學學生論文篇幅較短，類似一種報告，不過以指定之論題，令其將所閱之參考書摘要記載，以覘其是否閱讀。此法最好令學生在參考書已經閱讀之後，交卷數星期之前，將其所擬論文之大旨繕成二份，送交教授或助教，教授或助教於是詳詢其大旨之內容，而留其一份，限學生於一定日期交卷，不許過期；過期則弊端甚大，絕對不可通融也。但各系均有論文，學校應在一年之中善爲分配，毋使其有兼顧不及之患。論文亦有與解答問題之工作相似者，如物理系之論文，可將批評之研究，或著名之實驗，以報告之形式行之。經濟系之論文，可將工業或財政上諸問題之已解決待解決者，以報告之形式行之。

此等工作，可使勤奮之學生搜集研究辯論之材料，爲主張之論據，於將來問世極有利益。夫論文之中，自己之勞力應有若干成分？引用之材料，應有若干之限度乎？此皆教員學生最應注意之大問題也。若其內容完全鈔錄他人成說，自己無所發明，則將來能措諸實用者，亦僅矣。

近三十五年來，有一新發達之教授法，則法律中之引例法（case method）是也。此法係哈佛法律學校教授蘭台氏在一八七一年所發明，其後十五年，更得該校中諸教授而光大之。蘭台氏之根本觀念，以爲教授法律，不應專教法理論，尤不應專賴講演，以講演亦僅不完全之法理論，或對於法理論加以評釋而已。最要者，在研究各種實例，以實例乃法庭適用原則習慣而定者也。蘭氏講契約，卽選擇要例多種，使學生閱讀後，彼卽與之討論各例中之事實，及其所適用之原則。當其討論之時，學生應將事實論點及判決之大旨，一一復述，而彼則相爲問答，以竟其意。故授課時間之大部分，均由學生自動。然參考書少而人數多，供不應求，大感不便，故關於契約要例之書，均由蘭氏自編。其後數年間，各種要例編纂甚多，則均蘭氏同事諸人之作。至是其法遂爲該校教師所沿用矣。此法不用講演，僅用辨論，教師與學生，均爲當事人，優良之學生，固足以顯其所長，卽聽受而不參加者，亦較聽講演爲有興味。但教師發問導辯，宜非常注意，要以全班得益爲歸宿。又其用力，亦較演講爲多，且於授課時間，尤須有適當之分配焉。

其始一般之法家，對於此法甚爲非笑。然此法自有其成績，行之數年以後，畢業學生之從事法律事業者，較其前輩大爲適用，即較其同輩之以他法習律者，亦復過之。以故哈佛法律學校入學資格雖嚴，修學年限雖長，而來學者仍極發達。

近來各法律學校多仿行此法，即其他各系中亦有有用之者，但稍變通耳。此法於教授憲法及外交亦可適用，以憲法及外交科目所需用之公文書，猶之法律學所需用之要例也。又教授經濟亦可參用，如閱各時代罷工之報告，可以知資本家與勞動者相爭之狀態；閱各時代經濟實況之報告，可以知商聯發展之情狀利弊，資本之盈縮，與市場之調劑等是也。

臨床病理學適用此法，最有興趣。向來教授此科，法將全班學生集於病人之側，以其病情、診斷、療治、處方之經過及方法，一一講述，故多在醫院藥室等處行之。近來又多編病案之書，凡某病某醫如何觀察，詳列無遺，而令學生自行診斷，自行處方，以覘其學識之程度，能否措諸實用。此蓋兼具法律學中之例書，化

學、物理學、經濟、地理學中之解題之作用也。

原書

在歷史學、哲學、財政學各系中，恆將引用之原書 (source book) 令學生閱讀。此等書性質各不相同，但與蘭台氏用例書之意，固一致也。如重要之公文書，名人之傳記遺訓，皆是；可以代參考書之一部分，亦可以作論文材料之用。

考試

近五十年來，大學考試之制非常進步，在學校訓練上亦極有利益。美國於此問題，經驗較英國爲淺。哈佛大學自一八五七年始行筆試之制，創之者二少年數學教員耳。嗣後多方研究，此制遂爲各科所採用。蓋考試云者，不僅記其分數，次其等第，使怠學者可以勤奮而已，實爲訓練學生之良法。以學生入世後，無論操何種職業，任何種公務，有考試之訓練，卽足以應付當前之難題也。

職業科學生考試，恆較他科爲嚴。夫律師常須在指定之日期，辯護其訟案，醫生無論何時，須應病家之召，前往診察。關於對付病者及其戚友，當隨機而應變。其智識能力，用之於倉卒，而必儲之於平時。建築家亦然，有委以打樣之責，令其於數星期內蒞事者，則當盡全力以爲之，不能以不習辭也。此皆所謂當前之

難題也。要之，凡勞心之事，均有此種境遇，而考試則訓練此種智識與能力者也。近來中小學多有不舉行升學考試與畢業考試者，及其入大學，以平素無經驗之故，考試成績遂爾低落，誠可惋惜！各地少年學子近頗攻擊考試制度，謂為弊政，抑亦慎已。

大學各系中有舉行特別考試之法者，如微積分科目，講習一學期後，教師將全學期所習者，提出問題四五十道，於考試前三四星期交付學生，至考試之日，則僅須答七八題已足。蓋將以規其於全科目是否領悟也。每班授課之始，教師往往將一科目之內容，列舉以示諸生，此法頗近之。有時於學生亦甚有裨益。

教師集合高級學生開會，討論問題，謂之研究班，此最高之教授法也。但其法各系不同。如在數學系、科學系、歷史系、哲學系中，以使學生閱讀基本著作為目的，均應以示例為研究之方案。凡閱讀書籍文件，調查記錄實驗記錄某問題之討論，各個人之批評，皆其工作也。教師可以研究之範圍，示諸全班，不妨以特別之問題，示諸各個人。總之，工作之意義，在乎熟習研究之手續，證據之分量，而

加以所得之智識，而所得之智識爲尤要，總成績將以此爲衡焉。如在博物學系，則觀察標本，研究野外搜集之材料，而加以批評。如在經濟學系，則對於財政、工業、運輸等問題，令學生自行解答。如在語文系及文學系，則要旨有二：一精讀選文，注意其字源及文法之變遷；二基本的研究方言及文學。

研究班中之學生，可各從其所習而工作，隨時向教師提出討論。同時教師亦可以自己之心得，提示於學生，故此法有教學相長之益。以教師有所研究，可由學生搜集材料，證明事實，得其助力不少也。

大學科系中，亦有召集各教員與各高級學生，共同開會，聯絡情感，並討論學生提出之論文者。此種集會教授法，初僅行之於文理科大學院，但現在則大學中各系俱有之，可謂大學教育之最高點矣。

五十年來，大學教授法之變遷，一言以蔽之，則教師與學生接觸之機會日增，而教師人格之影響及於學生者頗大。

第六章 社交團體 校長 大學之管理

大學者，社會各階級之代表也，富者之子弟入焉，貧者之子弟入焉，中人家之子弟入焉。近世以來，大學學生富者之子弟較多，蓋深知維持其門第與名望，非藉高等教育不爲功也。此輩青年，雖大都不如貧者子弟之勤懇，但多有蜚聲於各級者。若夫貧者子弟堅苦卓絕，恆過其儔侶，德智兩育充分發達，一方謀生，一方勤學，尤其特色。哈佛大學向有名譽獎勵及獎學金二種，名譽獎勵以予學生之成績超越，而無須得金錢之補助者。至今各班之得名譽獎勵者極多，有時其數且過於受獎學金者焉。至於中人家之子弟，才性亦各不相同。其思想習俗，雖不免爲貧富者所左右，但隱然爲學校之中心勢力矣。

凡一大學成立於新社會之中，學生恆受其環境之影響，如教育職業家庭之習慣等，皆是也。

各種學生宜使其彼此混合，俾情感可以互通。混合之法，第一在於住居。凡

一宿舍之中，應有各等之室，規定各等之價，不宜將高價之室聚於一所，低價之室聚於又一所也。又凡一宿舍之中，應有各級之生，不宜將三年級生聚於一所，一年級生聚於又一所也。故管理宿舍者，要使資格不同貧富不同之學生，互通情感焉。各學校恆於宿舍之下層，闢一精舍，爲公共集會之所，此良制也。

以學生消費之能力，分住居之高下，此制之不良，已如上所述。但過於限制，又妨礙學生個人之自由。如欲雙方兼顧，止有由學校規定宿舍租價之法。夫私人營業，以華屋供富家子弟之住宿，而徵其高值，學校可以監督，而不能禁止。如是，則富家子弟與其他同學隔絕矣。又或此等營業，因受學校監督之束縛，而房舍湫隘，設備簡陋，皆非持平之道。故學校管理者不可不於此加之意也。

在昔學校管理人，恆以爲學生宿舍秩序必甚棼亂，其實不然。據所經驗，有寄宿舍之學校，清潔之程度，或過於無寄宿舍之學校，且學校生活更形活潑也。若宿舍之有女生者，其秩序更爲整齊矣。

學校之餐室，亦一社交之所也，千百學生，無論其爲貧爲富，均聚食於此焉。

俱樂部

學校恆有一定之餐值，但學生得自由加餐而償其值。餐室中或集夙所相知者爲一席，或則否，無定法也。

要之，宿舍餐室若管理得宜，可使學校所在地之食住價值爲平均之低減，影響於一般社會，亦非淺鮮；並可以促進學校之發達，保存民治之精神焉。

學生俱樂部，亦一社交之所也。俱樂部大約須能容五百人以下，但如哈佛聯合會，則能容一千五百人，規模更爲闊大。此等俱樂部，所納年費甚少，故有賴於補助。如學校供給其會所，不收租費，或募集一種基金，以其所入爲經常費，皆補助之法也。

大學中恆有各種文藝學術之團體，如音樂會、戲劇會、博物學會、哲學、經濟、歷史、法律、醫學等學會，皆是也。此等團體，以滿足共同之嗜好，討論共同之問題爲目的，與社交及生活毫無關係。會員入會之條件，純以才能、智識、志趣爲標準。會員常有終身從事者。

同胞會

美國大學有因缺乏寄宿舍，或雖有寄宿舍，而設備不周，遂發生所謂同胞

會 (Fraternities) 之制。此等同胞會房屋甚闊敞，并有圖書室，在校學生之入會者，恆分爲若干組。新生入校數星期之內，亦按組徵求爲會員。規模較小之大學，每年分新生爲數隊，亦有極少數之人未得應徵者。此未得應徵之人，謂之不幸云。同胞會會員多以畢業爲止，而亦有終身者，故畢業生至母校時，常至同胞會聚談，視該會無異母校也。規模較大之大學，又有其他方法，以滿足少數之志同道合者社交之慾焉。卽三四十人恆合賃一屋，組織俱樂部，以爲談聚游宴之所，舊會員亦往往有所贊助云。但此等俱樂部，係私人組織，管理既不公開，有時亦頗流於放蕩，爲學校管理人及一般學生所不知，此弊恆賴畢業生及新會員矯正之。夫小社會者，適用「物以類聚」之原則者也。物以類聚，人亦猶然。在現今德謨克拉西之下，更不容有所限制耳。

互助會 (sororities) 之優點，與同胞會略同；但此制發生較晚，且定例不許儲蓄金錢，故募捐甚難。會員間僅有社交之聚會，相約互助而已。在男女同校之大學，而女生宿舍設備不完者，最宜用此制。

以上三種，均係小團體，而非公開普遍者，似與國家民治原則，智識階級自由精神不合。但吾人習慣，往往喜組大於家庭而小於全社會之團體，以滿足其社交之慾望。若社交上如適用全民制，則近於無限制矣。蓋人類天性縱受高等教育，仍喜同聲相應，同氣相求，以組織利害相同之社交團體，此殆莫可如何之事也。

同胞會俱樂部之會員如有失行者，則累及全體之名譽，故會部中職員會員對於此類會員，應有相當之警戒與勸導，並由學校管理員隨時制止之。但會員警戒勸導之效，恆較學校管理員爲巨。故會部爲非正式機關，卽其優點之所在，學校當局，可利用之，以促進學生之自治。

所謂學校精神 (college spirit) 者，蓋實有其物也。此種精神，各校初無二致，均有其歷史之遺傳；惟小節則互有出入已耳。然以其空氣之不同，所及於畢業學生學力上之影響，遂釐然大著，而此等影響，又因各種相異之社會組織而起。換言之，卽社會間傳說、風俗、習慣、意見、感覺種種複雜之結果也。但操術雖不

一，殊塗往往同歸。故各校所異者，在乎許予個人自由之程度，及發達個人智德二力之分量而已。甲派學校注重個人，以爲教育人才，必先發展個人創造之力，而欲發展創造力，必先發展其自由之意志，予以發展能力之工具。彼信增進人類之力量與愉快，蓋無逾於此，而提高職業訓練領袖人物，則其方法也。上所云云，則尤訓練領袖人物之方法也。乙派學校注重羣體，以爲教育人才，必使社會上有平均之發展，羣衆之興奮，一致之動機，故讀書則個人不如團體，運動則分隊不如集合。然而甲乙二派，其別乃甚微。總之，皆欲以近世民治之精神，爲羣衆服務而已。故夫學校者，自由之機關也；其所產生之人物，如美術家、音樂家、詩人、學者、政治家、司法官、國家官吏、學界科學界服務人員，是皆自由教育之結果也，是皆民治精神、羣衆服務之觀念也，而何有異同之見乎？

以下余將略述大學各職員之職務，而自校長始。

大學校長者，全校之行政首領也。彼同時並爲指導者及監督者，故董事會議，及其他關於財產事務之會議，各科會議，彼均爲主席。凡監察機關，校章恆規

校長之職權

定校長爲當然會員。各大學董事會中，校長亦有非當然會員者，此乃削減校長之權也，蓋非良制矣。

五十年以前，大學校長之職權，恆止及於本校及附屬學校，職業學校則爲彼管理所不及；今則不然。校長既總攬各科，故應以一科之經驗，施之於他科，而各科乃得平均之工作，平均之發達。

校長在董事會及各科中，應有指定委員之權。此權極關重要，決不可旁落。若善用之，則種種計畫，均可由委員會提出於董事會；而委員乃爲一校政策之中心。至於臨時事務，須指定特別委員者，校長於人選更應注意。要之，學校之成敗，在於人爲，故抉擇不可不慎。以學校之管理，非民治的，非專制的，而憲法的也。

大學校長與財政之關係，各省不同，省立大學與私立大學及以學費維持之大學又不同。省立大學校長應將校內需要之狀況，提出於省議會，令省議會通過預算。夫省議會代表民意，直接引起一般人民對於大學之興味，即間接引起省議會之注意。故報紙講演等宣傳之工具，不可不利用也。又大學者，進步者

財政上之職權

也。因時勢之變遷，隨時有新計畫之發生，新事業之要求，此發生之計畫，要求之事業，必詳說理由，向省議會追加預算，故學校與實業、教育、職業種種相關之點，校長應呼籲於國民矣。

私立大學校長對於立法機關之行動，無何等之影響，其籌款方法，與省立學校不同。

大學校之由團體設立者，其校長當然須得團體一般之同情。有事當陳述之於團體，但與團體無關者，則無此必要。

私立大學校長恆向富而無子女者，及富而病者乞助經費。又其校長如係實業家，恆向實業界之友朋乞助經費。若設立年限甚久，畢業生多者，則畢業生恆擔負之，不煩校長向外募集矣。

募集捐款
之法

校長如欲募集經費，必先將校內之財政有以徵信於人。徵信之法有三：
(一) 財政概況，每年收支數，每年捐款數（分經常臨時二種），每年需款數，應一一公布。
(二) 所收捐款之用途，應如捐款人之意，並使其為永久之事業，而昭

示於衆。(三)學校之收入，應有適當之用途，毋使糜費，毋減教員之薪俸，而增行政經費及其他雜費。

尤有要者，應使一般教育界知夫大學所養成之人才，如科學家、實業家、文學家，均大有助於國家社會，其影響不限於一省一國。此則最足以引起羣衆之注意，而吸收補助金之良法也。

省立或私立大學校長，又有重要之義務焉：監督是也。監督之範圍甚廣，學校規程應爲概括之規定，哈佛大學校章規定甚爲明瞭。末節謂校長之義務，在於指揮校內公文之處理，考察全校之狀況及其需要，監督一切事務云云。所謂監督一切事務，而其範圍遂不成問題矣。

凡教師之升級與聘任，校長先之以慎選，繼之以明斷，慎選可以商之於人，明斷則必決之於己。若此權旁落，是舍本而逐末也。夫教師之良否，爲學校成敗所繫，安可忽乎？

教務會議由校長主席，此亦其重要職務之一，以藉此可觀察各科教師之

學識品性，並可將自己之計畫意見提出討論也。但校長對於教育、社會、立法各方面，應較教師多所研究；且應將學校以外之聞見，多所報告。又凡附屬學校之狀況，職業之變遷，習俗之轉移，一一當隨時注意。

校長處事不應專制，蓋彼者領袖之人，而非專制之主；貴有因勢利導之才，黽勉從公之德，固無藉乎意氣與權威也。豈獨校長，凡教務長、系主任、秘書，固皆應爾爾。又學校之進步，以漸而彌永，故校長久任尙焉。

大學教育人才之目的，在乎學成之後，供社會之用，故校長無論在校內校外，應隨時盡力社會服務之事，以爲學生之表率。蓋以身作則，愈於口講指畫者多多矣。

三十五年以前，有一少年任校長五閱月，其就職演說中，有一段說及校長之任務云。

凡有所討論，思緒萬端，校長應有擇要之能力，何種理想可以實行，何種計畫業已成熟，皆須胸有成竹也。又有應隨時注意者，有應事前觀察者，募集

主任

經費，選聘良師，喚起輿論對於學術之覺悟，此應隨時注意者也。教育界學說之影響，職業界趨勢之變遷，社交宗教習慣之移轉，此應事前觀察者也。夫大學爲國民而成，故宜適應國民性而發展。各國之高等教育機關，譬之於鏡，國民之歷史與習性，無不畢現焉。今日世界大勢轉瞬萬變，學校社會影響互生，故校長處事必有預定之計畫，未有無圖案而先建屋者也。至於與各種社會接觸，由各種方面（如教育、社會、立法各方面）討論，尤爲急務矣。

此人任職至今已三十五年。據所經驗，彼言益信。

凡組織完備之大學，必有文理科、文理科、大學院及職業學校若干所。而文理科恆分兩部分：一部分爲文科及純正科學，一部分爲應用科學是也。每科均有一主任爲行政之首領，多係教授兼任。此種職務近始添設，四十年前哈佛大學中止醫科有一主任；近則文理科有四主任，職業學校有五主任矣。其他各大學，亦有類似之組織。

主任之職務，僅限於本科而止，處理本科之事務，管理本科之學生，對於本

科之教授學科等，爲校長之顧問。凡大學學生之須得經濟之補助，學問之指導者，均就商於主任，故主任與學生之接觸特多，新任教員亦恆有所諮詢。主任大抵於本科教師中選任職務，無定期，要以能與校長合作者爲宜。其權限多依各科之章程及學校之習慣而定，若爲章程習慣所未有者，則請命於校長。

爲執行此等職務，主任貴有判斷力、觀察力、忍耐性、同情性，故成績卓著之主任，既不失之剛，又不失之柔。處事貴敏捷而能斷，態度貴誠懇而不偏，要在於不知不覺之中，使人信仰感化焉。

大學之中，學生甚多，主任之工作更繁，非有當機立斷之才，決不能應此複雜之環境。故往往有因不耐繁劇而辭職者，蓋最苦之事，在於應對學生之家屬。此等家屬智識有限，對於學校，恆多不滿，而希望其子弟前進之心則甚切，遂有不合理之要求。若是者，非爲之詳說，不能明矣。

主任於學生之影響甚大，學校之風氣，往往隨之而轉移；但此非一朝一夕之事，故主任必久於其任焉。慎選而久任之，此校長之責也。

校長主任均須有助理之人，規模較大之大學，恆就畢業生中拔用多人爲書記，令其處理學校行政事務。故對於學校情狀、教職員及各團體之情狀，應一周知也。每科均有一書記，校長室得用書記三四人，爲之襄理文書，編製提出董事會之報告，接洽賓客，管理學校之印刷品，此等事務，亦須有明晰之頭腦，敏捷之才能者，方可勝任。故校長室之書記，應以高等教育者充之。科主任需用助理員若干人，爲之保管學生出席簿，筆試分數冊。此類簿冊，不僅學生在校時須保守之，學生出校後亦甚有用，如其戚友隨時得以調閱，並可供後來作傳記之材料也。

各科書記職務亦甚重要，凡一校之歷史，最好在董事會及各科之記錄中求之，而司此記錄之責者，則書記也。披沙而淘金，書記須有此別擇之才能。

近來各大學定期出版物甚多，如學校一覽、報告布告等是也。此外尙有關於文學科學之作品，如師生之著作、博物館實驗室之記錄、教師之講演、考試之論文等，是也。此類發行印刷之事，須有得力之人爲之經理，蓋善用之，則影響於

學校前途者甚大。近二十年來，美國大學均有此種新工作，要在以學校之內容，普遍於校內外而已。

介紹部

近來美國大學多設介紹部，此制大略仿自英國牛津大學，哈佛大學最初行之。凡大學學生因貧不能自給，須全部或一部分補助者，畢業生欲得職業者，介紹部得予以相當之職業。但英美情形，微有不同，英國之介紹部，僅爲畢業生介紹教師、新聞記者、書記、公司職員、機關職員而已。美國則職業範圍較廣。又牛津、圓橋兩大學在學學生求補助者甚少，美國則在學學生求補助者極多也。近來美國實業家深知科學應用日益發達，非曾受教育者，不足勝任而愉快。故多向學校中求人才，而介紹部之工作，遂日不暇給矣。

大學之有寄宿舍、餐室、及合作社——發售學生所需用各物之所——者，學校會計部應派職員二三人管理此事。最要者，在襄助學生，處理共同之職務；此等事務，半係行政，半係會計。

管理員

實驗室、圖書室、博物館之管理員，於大學行政事務極關重要。關於會計事

務，應由會計部派人襄助；關於日常事務，可酌僱助理員若干人，但由管理員主持耳。夫實驗室與博物館無異一工場，工場場長應知整理工場之法，使其費省而效大。此等設置，最宜保持清潔，免除蟲患。凡陳列室、工作室、接待室，一一須有條不紊，書籍及標本，位置得宜，俾展覽及參考者一目了然，觸手便得。如其為研究歷史陳迹之用，則所搜集之材料，應以歷史範圍中有用者為限。譬之手工之具，機械之具，在一時間或止以表示工業之發展，但久之久之，可為研究此項工業歷史者考古之用，故仍有保存之價值。書籍亦然。新陳雖代謝，而舊書仍可為研究思想、美術、歷史者瀏覽也。

學校而欲使教材適合於各時代之學生，則必搜集各方面之器物，儲藏之於博物館，最好每種搜集少許，而時時更換。或為初級學生之教材，或為高級學生之教材，或為一般民衆之教材。館所雖大，範圍究竟有限，故儲藏之器物，宜加以別擇。

搜集書籍，亦可適用以上規則，凡司搜集之責者，無論其為書籍、樣本、記錄，

應將搜集費用與利用費用，權其輕重而斟酌之，並應注意二者之價值。若止搜集而不知利用，則搜集之價值失矣。

今有人焉，熟察夫大學各學術部分、各財政部分、博物館、實驗室、圖書室、運動場、體育館、以及各團體之行政，然後知所謂大學者，乃名副其實也。凡人類之關係，無所不具，過去、未來、現在無所不有，文學、科學、美術、職業無所不包，及乎個人與社會已富已庶，然後知昔日理想之在在可以實現也。此誠學問之極詣也，而况猶日進而未已哉？