

小學校長

雷震清編著

小學校長

南京書店出版



編著者 雷震清

校閱者 胡叔異

發行者 南京書店

發行所 上海南京路

特約經售處 開封龍文書莊

廣州現文書局
汕頭達文書局
廈門開明書店

分售處 各省市大書局

小學校長

目錄

第一章	導言	一——六
第二章	工作綱要	六——二六
第三章	時間的分配	二七——三六
第四章	辦公處	三六——五五
第五章	行爲	五五——六二
第六章	知識	六二——八〇
第七章	教學視導	八〇——八九
第八章	教學考核	九〇——一六

第九章	進修	一一六——一二二
第十章	自省和行政機關的考核	一二二——一四八
附 錄	小學校長職務的分析	一四九——一六七
一	校長常有的錯誤	一五〇
二	教師眼光中的校長效能	一五三
三	校長的時間應用	一五六
四	校長的視導活動	一五八
五	校長的視導職務的分析	一六二

小學校長

雷震清著

第一章 導言

預言家能知過去未來，常人都很驚異，以爲他有先知先覺之明。現在社會上有一種人，不但知道過去未來，並能操縱過去未來，這種人他能估量過去的文化，介紹給兒童，也能注意未來的文化，引起兒童去創造。未來的世界，是兒童的世界，現在兒童的如何，即可推知將來的世界如何。負這種責任的人，我人當易於推知爲小學教育界的人了。進行這種事業的中堅人物，吾以爲除小學校長莫屬。

在校內的地位 有一句俗話話說：『校長怎樣，學校也怎樣。』這就是說學校辦的方法是校長為轉移的。校長好，學校好；校長負責任，學校有精神；校長隨隨便便，學校也隨隨便便，沒有長處。為什麼校長這樣重要呢？因為校長在一校的主，學生活動，教師工作，都由他出發。他的辦事能力，對人態度和應付方式，處處都能影響學生的發育，教師的努力，校工的盡職，學校的發展。所以他的言語行動，待人接物，須要十二分的審慎，否則一念之差，一事之微，都能使學校蒙極大的影響。

在社會的地位 常人每以某人的收入和他的威權，來定他的地位，以為聲望甚高。而對於小學校長，則覺得地位既低，收入又少，威權更談不到。此點假使在目前的一事一物上看去，似乎是對的！但是從社會前後的全體上觀察，則直覺其因果觀念之膚淺。事實上在我國現在的狀況，指導社會，校長負有重要的責任，因鄉村社會正在渾渾噩噩，沿習她舊日的風習，校長身為一校之長，對於科

學的訓練，至少已有過相當之機會。應用這類科學觀念於鄉村社會，實為現任校長的責任，則校長的地位，可以想見了。

在國家教育的地位 小學兒童是將來的國民，負有國家的重要職務，他們的行為如何，大都在小的時候立基礎。校長能得人，即與教師合作，努力為兒童謀幸福，使兒童日趨於正軌；否則零亂無章，訓練方法，既不統一，教學資料亦不適合。兒童不但沒得其益，反而虛耗光陰。有人以為操縱國民教育程度，國家文化事業，在教育行政機關，大中學校。實則小學為全國之基本，教育基礎未固，雖崇樓大廈，亦不能久。小學校長負鞏固此基本的責，所以在國家的地位，實至高無上。

校長在學校在社會在國家都有很重要的地位，胡子靖先生^①謂辦學為磨血革命，那末我們做小學校長的人，應當如何努力，重視自己的地位，來為兒童造福，為社會謀進步，為國家謀生存。在自身則立學識的基礎，盡力為人的修養；為

公則盡力奉行職務，繼續謀改進，才不致誤兒童，誤學校，誤社會，誤國家。

● 胡子靖（元俊）先生湖南明德中學（已成立三十年）校長，常謂：「黃先生（按即黃克強先生，曾任明德教師）的革命，是流血革命；我的革命，是磨血革命。流血革命險而易，磨血革命穩而難」。

二 職務觀念的進展

校長做些什麼？什麼是他的重要工作？現在我國小學校長的狀況，大概可以分做四種：

（一）名譽校長 校長而說是名譽，我人一望而知他是不做事，只擔任名的。他是拿威權來服人的，不是盡辦教育的職的。我國初辦學的時候，鄉下人以爲校長非有資望者不可，所以常常選一些鄉紳鄉董做校長，現在各地鄉村小學，仍不少這種現象。他們對於教育，是莫明其妙，對於校務，更談不到。他惟一の方

法，是請一位或數位教師，將學校一切交給他或他們去辦。什麼課程，什麼方法，他們是不過問的。

現在有一般私立學校，也有所謂名譽校長。這是另一問題，他們的目的，不外乎三種：一種是借他的名號召號召；第二種是想向他拿幾個錢；第三種是校長自身想培植一種勢力。這種別有目的的校長職，是不在我們所謂校長之內的。

(二) 教學校長 第二種是教學校長，就是一個校長；不是紳董，而是教員。他一方面做行政的事務，一方面教書，所以名為教學校長。現在小規模的學校，大多是如此，比較前面的顯有進步。

(三) 行政校長 行政校長和教學校長不同，他是專管行政的。教學方面一切的歸教務主任去管，他除例行公事以外，就是東開會，西開會，籌經費，忙應酬。現在有一部分大規模的學校，或私立學校，常可以看出這種情形。

(四) 視導校長 上列三種校長的進化，就到視導校長，現在我們所需要的校

長。本書以爲正當的校長，應該是視導校長，視導校長。他一部分的時間管行政，一部分的時間視導教學。視導校長一出，校長職務才專業化，小學教育才有進步。現在我國的小學校長，似乎還沒有顧到，本書即專討論視導校長的工作和修養，同時希望各位校長，都能變爲視導校長。

小學校長的地位，異常重大；小學校長的職務，已趨專業。今後我人做小學校長的，應當要保存我人的地位，擴大吾人的權威，使專業化的精神，佈滿於小學教育界，佈滿於社會。

第二章 工作綱要

關於校長的工作，在行政方面，各地教育當局，都有命令式的規定：

南京特別市教育局的規定：

甲、關於校務設施者：

- 一、代表學校處理對外一切事項。
- 二、主持校務會議。
- 三、主持全校大政方針。
- 四、裁可教職員之建議與工作，並考查其成績。
- 五、依照本局條例，商承本局進退教職員，並支配其任務及俸額。
- 六、依照本局條例，商承本局訂定教材綱要，支配教學科目，及教學時間。
- 七、負訓育全校兒童責任，處理入學退學事項。
- 八、發給學生修業畢業，及一切名譽證書。
- 九、編制預算決算，呈報本局審核。
- 十、計劃學校設備之添置，校舍之建築或修理，及學校環境之改造。

十一、聯絡家庭，考查社會之需要。

十二、處理其他校務設施事項。

乙、關於研究方面者：

一、商承本局訂定實驗教法及步驟。

二、指導及督率教員，組織研究機關，從事實驗及研究。

三、對於社會通函調查，或實地考察，負指導答復之責。

四、編輯刊物，報告實驗及研究之結果。

上海特別市教育局的規定：

第一條 本特別市立小學校長之職權，規定如左：

甲、關於設施方面者：

一、實施黨化教育。

二、代表本校處理對外一切事項。

- 三、召集校務會議并爲主席。
- 四、執行校務會議議決事項。
- 五、考查教職員服務成績。
- 六、商承本特別市政府教育局(以下簡稱本局)，進退教職員，並支配其任務及俸給。
- 七、編造本校行政歷。
- 八、處理學生入學及退學事宜。
- 九、負統一全校訓育之責任。
- 十、負保管全校經費及一切校產之責任。
- 十一、發給修業畢業，及一切名譽證書。
- 十二、編造預算決算，呈報本局審核。
- 十三、聯絡家庭考察社會，及學生之需要。

十四、計劃本校設備之添置，校舍建築或修理，及環境之改造。

十五、訂定學校衛生辦法，並主持全校兒童身體檢查等事項。

十六、誘掖學生自治活動之發展。

十七、指導調製各種表冊簿籍。

乙、關於研究方面者：

一、商承本局，訂定各科教學順序及各科圖書。

二、指導各科教學之改進。

三、領導教員組織研究會，從事研究小學教育問題，向本局報告研究之結果。

四、督促教職員，出席本局所組織各種研究會及講習會。

五、領導教職員組織教育參觀團，從事參觀優良學校，並向本局報告參

觀之結果。

六、對於社會通函調查，或實地考察，負指導答復之責。

小學教育指導（世界版）的說法

A. 校長教職員服務要則，有下列五項：

（子）校長教職員，每日應按辦公時間，在校辦公。

（丑）校長教職員，不得兼任校外一切有給職。

（寅）校長教職員，有事請假，須先覓得相當人代理。

（卯）校長教職員，應出席各項應行出席的會議。

（辰）校長教職員，應具有研究實驗的精神。

B. 校長服務須知，有下列八項：

（子）計劃校務的發展和改進。

（丑）代表學校，處理對外一切事務。

（寅）召集校務會議，並爲主席，及執行各項議決事項。

(卯)支配指導考核教職員的工作。

(辰)規劃校舍設備學校環境的改善。

(巳)編造預算和決算。

(午)編訂各項規程。

(未)聯絡調查家庭社會的需要，以謀學校教育的改進。

上海工部局華人教育處的規定：

校長的視察工作

A. 教務方面：

每日的：

一、每晨上課前，各處視察一次。

二、每晨上課時，招呼學生入學（注意學生清潔禮貌等問題）。

分期的：

一、調閱各級課卷(每六週一次)。

二、查閱各級記錄(每六週一次)。

三、與各個教師談話(每三週至少一次)。

四、視察教師上課(每四週每位教師一次)。

B. 事務方面：

每日的：

一、八時前視察全校一次。

二、審查庶務視察記錄。

分期的：

一、每週總視察一次。

二、訓練校工(每四週一次)。

三、清查記錄(每六週一次)。

上列各種殊嫌太簡，且多未能包含視導工作。視導工作，為提高教學效率的要道，吾人欲改進小學教育，非特別注意不可。余曾將校長職務之分配，按照百分數之比例，列為一表*。

項 目	視 導	行 政	修 養	教 學	文 牘	其 他	合 計
百分數	40	20	10	10	10	10	100

*註：詳見兒童教育，四卷五期，小學校長與教學視導。

校長工作分列太簡，不易參閱。茲列一詳表，校長可拿他為自省工具，亦可參考為自己編製自省的表的根據：

校長工作表

一、視導

甲、教室管理

1. 如何改進訓練的方法

2. 助教師解決日常問題

3. 常規的進行

4. 視察並提出教室衛生之改進

乙、教學

1. 供給教師用品

2. 和教師討論普通教學問題

3. 和教師討論特殊教學問題

4. 和教師談各種功課的關係

5. 參與上課

6. 和教師談教案的準備問題

7. 和教師討論適應某學生的問題

8. 和教師討論學生的學習習慣

9. 指示某生弱點的救濟問題

10. 指出並討論學生的態度

11. 印送教育參考資料

12. 指示教師活用教科書的方法

13. 特別注意新教師及代課教師

丙、教室視察

1. 常常視察教室

2. 鼓勵教師歡迎視察

丁、學生的適應

1. 詳細審查學生

2. 研究學生的家庭環境

3. 考驗學生

4. 和學生話談

5. 升降學生

戊、其他

1. 和視導員合作

2. 指示並協助教師收集教材

3. 提出測驗資料或測驗學生

4. 和家長談話

二、行政組織

甲、訓練兒童

1. 管理兒童

2. 解決學生的問題

3. 注意並指導學生排隊進行

4. 注意並指導學生日常的行動
5. 早晨招呼學生
6. 接受學生入學
7. 甄別學生
8. 注意學生冷熱
9. 急救學生的損傷
10. 接受學生請假事項
11. 注意校風
12. 注意學生到校回家的時刻
13. 舉行特別訓練或班級
14. 參加學生的特殊會集

乙、行政

1. 視察校舍場地及設備
2. 注意通氣及熱度
3. 注意衛生的環境
4. 注意損壞及遺失
5. 注意時鐘是否正確
6. 注意國旗的懸掛
7. 注意門窗的關閉
8. 注意值日員的工作
8. 注意全校秩序
9. 注意學生午餐
10. 注意電話的使用
11. 注意上課下課時間的正確

12. 招待參觀人
13. 接受家庭的意見
14. 訓練避災練習
15. 每日察看避災用具
17. 規定學校規程
18. 規定行事歷
19. 擬具預算
20. 整理決算

丙、教師

1. 選擇優良教師
2. 考查教師工作報告教育行政機關
3. 規定教師職務

4. 注意教師行爲

5. 和教師談學校進行的中心

6. 視察教師的記錄

7. 傳閱通告

8. 注意代課教師

9. 記錄教師的工作

10. 訪問教師的家庭

丁、庶務

1. 指示庶務的工作

2. 視察庶務的工作

3. 接受並討論庶務的建議

三、修養

甲、進修

1. 從做上學的方法進行
- 2 鼓勵教師創造
3. 提出對於現有方法的改進實驗
4. 舉行會議

*註：參閱兒童教育四卷六期小學校長與教學視導

- 5, 分配教師出外參觀
6. 分配教師閱讀工作
7. 每日規定時間與教師談話
8. 教室視察後和教師談話
9. 舉行讀書會
10. 試行教師分期報告

四、文牘

甲、設備添置

1. 計劃設備添置
2. 根據預算進行工作
3. 簽字於各種票據
4. 保存各種文件
5. 保存學生成績

乙、報告

1. 接受並審核各種報告
2. 送陳教育行政機關所需材料
3. 報告學校一切於教育行政機關
4. 通知各級學生名單

5. 接受並誠實的報告學校情形於教育研究機關
6. 和家長通信

丙、記錄

1. 記錄學校大事
2. 記錄教師工作
3. 記錄學生的特殊成績
4. 記錄校工的特殊工作
5. 記錄各種研究
6. 記錄日常發生的事
7. 記錄外人對於學校善意的批評

五、其他

甲、專業的

1. 出席校長會議

2. 與教育局長談話

3. 出席與學校有關的會議

4. 請對教育有研究者來校演講

5. 舉行與教師聯絡感情的會集

6. 舉行增進學生智能的會集

乙、組織

1. 提倡學生因意見相同而組織的活動

2. 充分利用公共場所

3. 鼓勵學生促進健康的活動

丙、家庭聯絡

1. 與家長談話

2. 舉行家長會

丁、社會工作

1. 充分利用學校作社會工作

2. 參與社會工作

這張表是不完全的，我人並不希望他能完全，因為各地情形不同，各校亦各不同，我人只希望他能做校長們的參考。使校長能依着用科學的眼光來解決他的問題，立訂他的工作表。

此種工作之列出，在國內尚少，余前曾列二種：

1. 小學校長的職務（見南京市教育局教育叢刊小學校長）

2. 小學校長自省綱要（見中華教育界十九卷二期）

國外如美國曾有極詳細之研究，據調查所得，至一九二八年止，已有三十種之多，茲將其重要的五種，列入附錄，以供參考。

第三章 時間分配

效率是近人治事最講究的事，所謂效率，即空間時間人力的充分利用。如何充分利用，充分利用之時間，應如何分配，為校長治事的先決問題。本章討論三點：

一 校長治事時間的多少

每一校長，應有多少時間辦理學校校務，一年前曾問過十三位校長，詢問每日有多少時間辦理校務，其結果如下：

每日時數	校長數
四——五	一
六——七	二

八——九 七

* 十一——十一 三

* 十一——十一的校長據云每日早晚均作校事，故估計爲十或十一時

美人某亦有同樣研究，其結果如下：

每日時數 校長數

四——五 七

六——七 一四八

八——九 四四〇

十一——十一 一四

未 明 八

合 計 六一七

中 數 八·六八

觀此則八至九小時，無論中外，都是最通行的時間。未達到的應如何勉力去做，使校務得因我的有充分時間，而效率益大。已超過的人，亦宜自問何以需此多量的時間，將此時間所做工作，和他人比較，是否因時間多，而效率亦大。或自省工作時間內，有無浪費時間之情事，則或可得相當的解決。

二 各種職務時間的分配

校長每日所費的時間，既有一定。則各種工作的時間數，亦須有一定的分配，治事才不致于亂。下列數表，雖為外人之研究，但甚可為吾人的參考。

(表一) 校長每日服務之實際的分配

研究者	視導	行政	文牘	教學	其他	合計
研究部	33.94	30.02	18.94	4.18	13.45	100.5
郭樂慈 (Crounion)	34.1	33.8	13.5	8.7	9.9	100

柏 茲 (Bates)	36	51	0	0	3	100
高 諾 (Knoelny)	24.4	43.6	31.1	0	1.9	101
韓普頓 (Hampton)	20.08	65.36	8.02	3.94	2.60	130

* 見美國全國教育會小學校長研究部 Department of Elementary Scho-

ol Principals of the National Education Association, United States.) 譯
報。

(表二) 理想的校長職務分配

研究者	視導	行政	文牘	教學	其他	合計
研究部	51.56	24.87	5.99	5.71	11.87	100
麥克樂爾 (McClure)	49	20	10	0	30	100
柏 茲 (Pates)	6	22	7	0	25	100

莫利遜(Morrison)	38	21	9	2	10	100
馬泰(Martin)	31.0	33.5	1.5	4.9	29.1	100
平均數.....	43	24	6	6	21	100

* 四週制

(表三) 理想的校長職務分配 (以學生人數為準)

人 數	視 導	行 政	文 牘	教 學	其 他	合 計
100—499	51.16	22.96	7.54	6.58	12.20	100.44
500—	51.19	25.47	5.5	5.35	11.50	99.76
900—1,299	52.76	26.37	4.24	5.26	10.37	99.00
1,300)以上	44.64	31.78	4.64	5.35	13.92	100.33
平 均	51.24	25.04	5.89	5.73	11.78	99.63

余以爲小學校長，無論如何忙，每日必有一定的時間教學。這種教學可以使校長繼續的增進教育經驗，明瞭教育困難，不致於落伍。否則不能體貼教師之困難，更無從解決教師的問題。還有一事，即校長的進修問題，各種研究均未列入，英人以校長的進修，爲私人的利益，應在時間之外。假使我人認校長關於教育之進修，爲學校的利益，又假定校長能本做上學的精神，參考進修，則進修爲不虛費，應列入職務之中。因他的進修，間接實爲學校，並非爲私人的利益。我的意見，規定校長的職務，進修一項，實應加入。（詳表見第二章）

三 每日時間的分配

許多小學校長，他們費很多的時間，來處理常規。這是極不經濟的事，要解決這困難，最重要的方法，第一步先用研究的態度，按日注意分析所做工作，漸求改進、一二星期之後，統計各項工作，將非必需的去掉，必需的按照職務之分

配加長。某校校長會統計二星期之工作，其分配如下：

項 目	時間數(以分計)	百分數
視察教室	四十五分	十五
上課	四十分	十三
例行公事	三十五分	十二
解決學生問題	三十五分	十二
和參觀人談話	二十五分	八
和家長談話	二十五分	八
開會	二十分	七
寫通告及信	二十分	七
做庶務工作	二十分	七
全校視察	二十分	七

其 他 十二分
 四
 合 計 三百分
 一〇〇

照這樣進行，校長的時間，只有百分之十五，做視察工作。換一句話，則學校所給以校長的薪俸，每大洋乙元只有一角五分，付之視察。和我人的理想，實在相差太遠，未免可惜。

我人希望的校長，對於工作時間，時間數應為九小時，每小時休息十分，應有四百五十分鐘，至分配方面，按前定之標準，列如下：

項 目	百分數	時間數(以分計)
視 導	四〇	一八〇分
行 政	二〇	九〇分
修 養	一〇	四五分
教 學	一〇	四五分

每日何時做何事，各校情形不同。當然各不相同，茲為方便計，舉一例如下：

時	刻	工	作
七·三〇		到校	
七·三〇至八·〇〇		視察全校招呼學生計劃校務與教師接洽	
八·〇〇至八·一五		朝會視導學生入教室	
八·一五至九·〇〇		處理行政事務	
九·〇〇至十二時		視察教室審閱教師記錄學生作業或上課	
一·〇〇至一·三〇		視察全校招呼學生計劃校務與教師接洽	
一·三〇至二·三〇		視察教室或上課	
合計	一〇〇	四五〇分	
文牘	一〇	四五分	
其他	一〇	四五分	

二·三〇至三·三〇

記錄工作

三·三〇至四·三〇

修養工作

四·三〇至五·三〇

會議或與教師談話

時間的分配，在治事方面，蒙不少的利益。希望做校長的，不要以為太機械而輕視他，不要以為不自由而放棄他。因為他機械，所以有頭緒，因為他有範圍，正是給我人以自由。免得我人東扯西拉的去工作，一天忙到晚，還忙不出什麼。俗語說「無事忙」就是因為無計劃，無規定的緣故。

第四章 辦公處

最初的學校，沒有什麼辦公處。最簡單的學校，亦無所謂辦公處。學校事業漸漸發達，工作日見繁複，辦公地點遂因而生。此種發展，是事實的需要，效率

增進的結果。

一 辦公處的需要

現在國內的學校辦公處的情形，大略如下：

1. 辦公地點，即在教室的一角。
2. 辦公室雖有一間房屋，但地位很小。
3. 無單獨的校長辦公室，與教師同在一處工作。
4. 校長有辦公處，但同時又做校長的臥室。
5. 校長有辦公處。

校長辦公處在國內情形的複雜如上，至是否需要，請看下面三點：

1. 教育要本科學的方法進行，他一定要有相當的地位，佈置科學方法的用具。

2. 學校佈置。應當各人有各人的相當的處所，則工作易於進行。校長總理全校一切，他所需要的地方，當較他人爲多。

3. 校長與教師接洽，家長接洽，學生接洽，事務甚煩，羣居一處，接洽時茲多不方便，並且擾亂他人的工作。

根據上列理由，我人覺得學校校舍，如爲事實所許，應爲校長闢一辦公室。這是增進效率的計劃，並非校長，應特異於他人。

二 辦公室的功用及地點

辦公室有四大功用：

一、行政用——關於行政上一切手續，都由此發出。同時能顧到各方面的活動，地點應當在全校的中間。

二、視導用——視導工作，在學校居重要地位。校長不時出入各處，視察教

師及學生的活動，課後或課前與教師談話或會議討論，所以他的地點，也應當在中間。

三、聯絡家長用——校長與家長談話，在今後的學校，是一種重要的工作，謀家長的便利，地點應當稍近校門。

四、究研用——究研工作，在學校校長，為極需要之事。為謀取材便利，接洽容易，地點亦宜位於中間，並須較大。

照上述功用，學校校長辦公處，應該佈置在學校的中間，稍近大門之處。上海某小學費貳拾餘萬元，建築校舍，可容六百餘人，將校長辦公室置於二樓，面積甚小，又當西晒，致不能用，甚為可惜。

三 校長辦公處的設備

校長辦公處的設備，現在國內尚無相當的研究，亦無一定的規定。茲列一最

低限度表如後：

用具類

校長寫字檯

校長坐椅

會議用桌

會議用椅

公文櫥

書櫥

時鐘

文具類

筆

墨

紙

檔夾

尺

迴形夾

圖釘

雜用類

茶杯 茶壺

本地地圖

小黑板

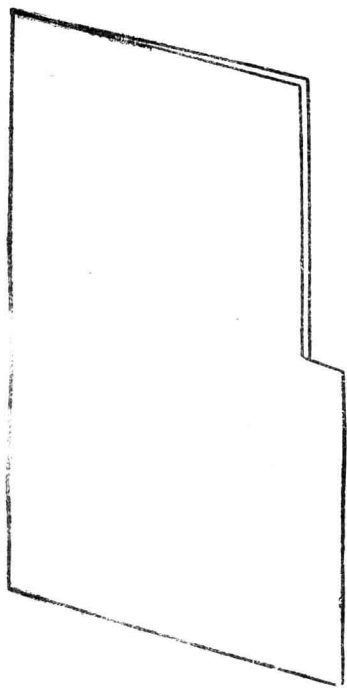
字紙簍

檔夾爲辦事最重要之工具，吾人視察學校，欲明校長辦事有無系統，或是否應用科學精神，看他有無檔夾，即可決定其大部分。檔夾一物，我國官廳常常用

之，但無系統，不容易查考，且所用的都是所謂參宗，爲信封或包拆形之物，既不便收藏，又不便取閱，我以爲這種應當努力改革。關於檔夾事，現分三項來說明，一是檔夾櫥，即收檔夾之櫥。二是檔夾的形式。三是檔夾的編制。

1 檔夾櫥

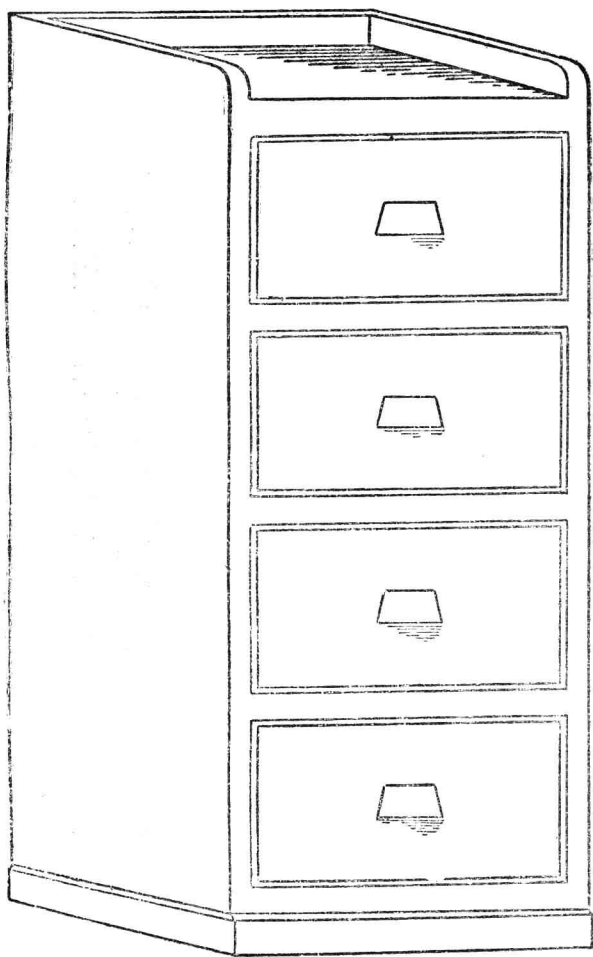
檔夾櫥現在社會用的很多，形式如下（見第四十三頁）：



2 檔夾形式

檔夾紙質須稍厚，平常多用一百六十磅的木造紙，或裱兩層的牛皮紙，因須直放，非稍硬不可。

3 棉夾的編製



編制檔夾，當先擬定編制方針，以便依據。普通編制方法，大概有四種：

- (一) 以收入的先後爲準，
- (二) 以收件人及發件人的姓氏爲準，
- (三) 以事件爲準，
- (四) 將一切事件預定分爲類別，卽以此類爲標準。

四種編制標準之中 在校務不繁的學校，第四種可以適用。一二三三種，非有特殊情形，決不可用。余前亦用第四種方法，後覺編檔最重要的原則有四：(一) 正確，(二) 簡單，(三) 經濟，(四) 能伸縮。第四種方法前三點都能顧到，第四點不能，因參考杜威氏的圖書十進分類法，在分類之前，加以號碼，可多可少，可繁可簡。

學校應當有研究的精神，編制檔夾亦應有研究的意味，才能適合。本編制每一大類之中，第一夾爲計劃，第九夾爲自量。事件未做之前，當有計劃，經過相當時間之後，應當自己估計，看是否達到，另謀改進。

【附】學校檔夾號碼分類表

○ 行政

○○ 計劃

○一 組織

○二 職務

○三 工作曆

○四 會議

○五 教育局

○六 統計

○七 報告

○八

○九 自量

一 設備

- | | |
|----|----|
| 一〇 | 計劃 |
| 一一 | 校舍 |
| 一二 | 行政 |
| 一三 | 教學 |
| 一四 | 衛生 |
| 一五 | 運動 |
| 一六 | 圖書 |
| 一七 | 藝術 |
| 一八 | 醫藥 |
| 一九 | 自量 |

- 二〇 計劃
- 二一 校舍
- 二二 校具
- 二三 購辦
- 二四 佈置
- 二五 整潔
- 二六 修理，損失
- 二七 分發
- 二八 代辦服，帽，點心
- 二九 自量

三 經 費

三〇	計劃
三一	預算
三二	決算
三三	分配
三四	薪資
三五	定貨
三六	發票
三七	賬單
三八	零賬
三九	自量

四 兒童

- 四〇 計劃
- 四一 名單
- 四二 年齡，性別，籍貫
- 四三 入學
- 四四 學行
- 四五 請假
- 四六 檢查
- 四七 疾病
- 四八 畢業
- 四九 自量

五 教職員

五〇	計劃
五一	職員
五二	教員
五三	校役
五四	聘約
五五	進修
五六	請假
五七	問題
五八	介紹
五九	自量

六 教學

六〇	計劃
六一	編制
六二	課程
六三	時間表
六四	各級
六五	各科
六六	成績
六七	畢業
六八	活動
六九	自量

七 社會

七九	自量
七八	
七七	
七六	
七五	對外
七四	影響
七三	外來
七二	環境
七一	家庭
七〇	計劃

八 視導

八〇	計劃
八一	事務
八二	教學
八三	活動
八四	談話
八五	資料
八六	參考
八七	
八八	
八九	自量

九 校長（專放關於校長私人的事）

九〇 計劃

九一 職務

九二

九三

九四

九五

九六

九七

九八

九九 自量

本章從辦公室的需要功用設備。進而討論一小問題的檔夾，可見做事無論大

小，都須注意。對於學校的辦公室，小學行政課程，從不討論，事實上很重要，本章雖無大系統，但很能引起吾人的注意。

第五章 行爲

「以身作則」是我們的老話，也就是當師長的金科玉律。但是事實上師長能以身作則的有多少？怎樣才能以身作則？校長一方面作教師之則，一方面作兒童之則，應當如何才能勝任，不可不有所討論。

一 行爲的基本

我們討論行爲，第一當明瞭行爲，從何出發，然後能決定什麼行爲是正當，什麼行爲才能作則。校長能從出發點注意，他的行爲，才不勉強，才有生氣。一方面作則，一方面是生活。教師並不覺得他在作則，學生也並不覺得他在示範。

，而有同樣的工作。

行爲的基本第一是感覺均衡。校長的感覺，最重要的是均衡，均衡能使校務不偏，一切公正。校長治事，須要同做算術一樣，立等號在中間，不等的要求他相等。一切校務都從均衡洞中走過，比較是否均衡，校長欲達到此感覺，須長時間的修養。修養之前，應當預定幾種步驟：

1 認識美的最大最終目的是均衡。

2 從各種事物中，隨時留意找出均衡狀態。

3 試用均衡於本人的生活。

4 處理校務，應用均衡原則。

行爲的基本，第二是情緒穩定。喜怒哀樂無常，即情緒不穩定的狀態。常見許多校長，對待學生，時而盛怒，以責罰學生，有時和學生同樂，致忘其形。假使能感覺均衡，則不致於發生，因感覺均衡，則情緒穩定；大而急的事來，不會

不知所措，小而緩的事來，亦不致於輕易放過。這樣一來，校務可依着程序，按步進行，並不因外界的標奇立異，而去鉤心鬥角。爲一朝的情緒變化，而妨礙校務常態的進行，校長想謀情緒的穩定。要：

1 要設法使感覺均衡。

2 起居飲食有一定的限制。

3 情緒發生時，試行忍耐的工作。

4 情和理有時相成，有時相反，相成時順其自然，相反時顧到理。

5 刺激性甚強的食物少食。

行爲的基本，第三是表現的平衡。此點注意於平常的習慣，校長對於日常的生活習慣，應當特別留心養成要養成的習慣。

1 坐立行走時的均衡姿勢。

2 反應各種活動，有節奏的感覺。

3 平日對於一切活動，均帶省力的意味。

4 外貌整齊清潔。

D 工作按時。

行爲的基本，第四是笑容。笑在身體上可以得到健康，在社會上爲交際接洽的權威。有笑的表現，大事可以化小事，小事可以化爲無事；有笑的表現，不能解決的問題，可以得到解決，不能成功的事件，可以有相當的成功；小的工作可以變大，或得到極大的成功。對待同事，應當常笑，對於兒童，更應當用笑容。養成笑容可掬，春風滿面的校長。校中應何人都得着生氣，而努力前進。如何養成，請注意：

1 隨時隨地去找他人的好處。

2 欣賞教師或兒童的工作。

3 學習教師或兒童的工作。

4 有滑稽的態度。

5 樂觀的態度，應付一切。

有均衡的感覺，有穩定的情緒，有平衡的表現，有適當的笑容，產生出來的行爲，才有意義，才能以身作則。

二 適當的行爲

決定校長的有效率與否，第一需要，即在視其行爲如何。行爲假使能從上列各點基本出發，達到下列各種性質，則這校長當然有把握，能使學校好。

一、他因職務的關係，須與社會上各種人格的人接洽，在這接洽之中，他能用正確的人的關係，來和人相處。

二、在任何方面，或任何人的前面，他都極端的忠實，使人一和他接洽，即發生信賴心。

三、他很樂觀，常常看出人家的優點，希望人家有較好的行爲。

四、他有專業的熱誠，並能引起同事，都有專業的熱誠。

五、他常常是中正而誠實，和他接洽過的人，關於非中正或不誠實的事實，要想和他接洽，都不敢於去試。

六、他有堅決而強固的意志，對於事業的進行，不致半途中止，或無形消滅。

七、欣賞他人的工作，即能敏速的表現於外。

八、居心寬大，不因一事一物，而推及教師的他項或一切的工作。

九、說話表明意見明晰扼要，不致於使人有疑問。

十、應付機敏，不致於和人相反。

十一、同情心甚富隨時隨地都給人以同情。但這種同情，並不使人感覺萎靡或失望。

十二、他對於任何教師，都不談及其他教師的是非。

十三、他要使人易於接近，有益友的感覺。每個教師或學生和他談話過以後，都覺得有益，而願再有機會。

十四、他解決問題很迅速，而有力，深得教師的信仰。

十五、工作努力，在這努力之中，無形的給教師以模範。

十六、有自信力，並能鼓舞教師的信心。

十七、外貌整潔，得人尊敬。

十八、行事極公正，無論學生教師校工家長，都能相信他，去處理日常生活
的問題。

十九、負起全部責任，並不使教職員覺得他有推委的感覺。

二十、信賴教師，教師亦信賴他和他的計劃。

廿一、誠心的愛兒童，兒童因他的愛，都願意和他接近，更因此引起他對於

各方面的興趣。

廿二、他有工作的有效習慣。

這廿二種，是校長應有的行爲，適當的行爲。看起來，異常零碎，沒有系統，並且在這些外，還有不少的行爲，都是校長所要有的。我人只要認定生活的基
本在均衡，均衡一來，行事有節奏，任何方面的行爲，自然而然的適當。羅格博
士(Dr. H. O. Ruge)在他著的「兒童中心學校」(The Child-Centered School)中說
「人格是節奏的樂隊化」(Personality is an orchestration of rhythms)這句話很足
以供我人玩味。

第六章 知識

上章討論行爲，從感覺的均衡說起，歸結於節奏的生活，本章注意到行爲進行的工具，擬從需要的能力，討論到應有的知識。

一 需要的能力

從知識方面，觀察校長，需要何種能力，在個人纔能應用自如，勝任愉快。在學校纔能向前發展，有效工作，不可不有所說明。

一、一個校長，在社會中應當是一個有能力的有用的公民，至少是本學校區域範圍以內的教育領導者，他應當受廣博的教育。最近我國有些教育行政機關，定小學校長的資格，以大學畢業爲第一，這種理想，雖覺得過高，但我人相信教育是一天一天的發展的向上的，現在雖不能達到，將來自然有一時期，非大學畢業生不可的趨勢。

校長爲一校之長，爲一地的教育領導者，他的工作要想成功，對於教育的價值，必須極端信仰。對於兒童的能力，必須明瞭確切，並知道相當的方法。

二、成功的校長，他的行事，能力甚大，有計劃，有步驟。如支配時間，他

能分別輕重，處理事項，有經濟的手續，而不失却教育的效能。學校組織，在極平常的方法中，教學訓育都能按着進行，這是需要精密的智能，廣博的能力，才能達到。

三、在教育工作的進行方面，校長要：

1 眼光明確而銳利，能看出各方面的關係，和預料某事的大概結果，並能決定應付的方式。

2 知道各方面已有的研究的大概，如爲必需，能應用他人的研究結果，或方法，於本校的研究工作。

3 有教學的能力，明瞭此能力的教育的和心理的背景。

4 認識教學視導的價值，有教學視導的能力。

5 對於時事能明瞭來源和影響，對於教育的目的和實施能知道他的過程，並繼續的注意。

6 參加一種前進的有希望的有研究性質的教育團體。

二 應有的知識

依據上面的能力，討論應有的知識。茲照師範學校或大學校課程的辦法，列出各科應用的知識。小學校長可以之自問，是否有此專門知識。大學校或師範學校亦可以作為編課程的參考。

校長的專業知識

教育哲學

- 1 教育哲學的需要
- 2 哲學的重要理論
- 3 教育哲學的派別
- 4 現代的趨勢

5 教育社會學

6 教育的發展

7 教育哲學的應用

教學視導

1 教學視導的意義

2 教學視導的價值

3 教學視導的組織

4 教育行政機關的視導工作

5 校長的視導工作

教學視導的問題

1 時間的分配

2 與教師談話

- 3 示範教學(理論與實施)
 - 4 視察(理論與實施)
 - 5 教師參觀
 - 6 教師集會
 - 7 教學批評
 - 8 進修
 - 9 課程的適應
 - 10 教科用書的選擇
 - 11 各種研究的相關
 - 12 編級與升級
- 教學結果的考量
- 1 記分制度

2 標準測驗

甲、智力

乙、學力

丙、行爲

3 測驗編造

4 記錄單及量表的編制

教學法

1 教學的普通原則

2 優良教學的證據

3 教學的批評

4 教學的增進

5 教學的分析研究

6 普通教學過程

甲、設計

乙、問題

丙、練習

丁、欣賞

7 普通教學的方式

甲、發問

乙、指定功課

丙、溫習

丁、救急

戊、指導自習

己、家庭作業

庚、會議

辛、預備功課

教育行政

i 教育行政機關的組織和幫助學校的工作

2 國省縣市關於教育的法規

3 權利教育（即義務教育，余以爲說人人應有受教育的義務，不如說人人應有受教育權利。）

4 教育行政的各項理論

學校行政

1 學校行政的普通原則

2 訓練

甲、學生的優良活動

乙、學生最易做的不良活動

丙、校長與教師對於訓練的合作

丁、懲獎的弊害及廢除

戊、校風

3 場所

甲、學校圖書館

乙、電影教育

丙、學校博物館

丁、體育場

4 庶務

甲、庶務的責任

乙、工作的分析

丙、工作的考核

丁、行事的原則

5 需要

甲、需要的估計

乙、需要的購買

丙、需要的分配

丁、需要的決定

6 表簿

甲、意義

乙、表簿的樣式

丙、表簿的應用及考核

7 教師

甲、職務的分工

乙、教師考成

丙、教師對於校務的會集

校舍和設備

1 學齡兒童與校舍

2 校舍的規劃

3 安全和衛生問題

4 通氣和溫度問題

5 設備的問題

6 校舍的充分利用

7 運動場的設施

教育統計和研究

1 統計名詞意義

2 統計的方法

3 統計方法的應用

4 研究的方法

5 研究的效能

課程

1 課程的發生

2 課程的目的

3 現在的課程

4 課程的修正及適應

5 教材的選擇

6 現有的教科用書

6 現有的兒童用書

教育心理

1 智力學力的意義

2 學習律

3 教學的應用

4 兒童生活的發展與心理

5 兒童能才的討論

6 特殊的兒童

7 個別差異

8 青年期的心理

9 兒童的社會的職業的教育的問題

學校健康

1 安全和衛生

2 健康的考查

甲·發育

乙、姿勢

丙、習慣

ā 營養問題

4 教學活動——運動

5 急救和疾病

6 藥品

7 避災

學校財政

1 教育經費的來源

2 各項稅取與教育

3 教育經費的應用

4 學校對於經費的處理

說話學

1 說話的意義

2 說話的問題

3 說話的技能

4 說話的顧忌

5 公衆演講

6 私人談話

7 國語

校長與社會

1 社會接近的需要

2 社會基本生活的常態

3 社會工作

甲、家長教師的聯絡

乙、社會安全工作

丙、社會消毒工作

丁、學校集會

戊、社會集會

己、認識鄰里

4 學校消息

甲、新聞公佈

乙、書信往還

職業教育

1 各種職業知識

2 職業指導

3 職業的基本工作

生活技能

1 生活技能的需要

2 認識衣的原料製作及收藏法

3 能本科學方法

甲、編配食物

乙、燒熟食物

丙、貯藏食物

4 知道關於住的原料建築及保護法

5 知道行的各種知識有不需行具而行的能力

6 明瞭當地的社交方法

小學校長的生活是整個的，這樣流水賬式的分法，殊覺不當。但爲分析觀察和估量用，似較易於着手。現在校長或以此爲太難，太求全責備。假使從效力方面說，則不爲苛。

第七章 教學視導

本書言教學視導的重要，並以教學視導爲校長重要職務之一。本章特略述教學視導的範圍，詳情請閱拙著「教學視導概論」。

教學視導的功用，在輔助教師，增進其教學的優良動作。使兒童在學習上得到經濟的有價值的效果。其範圍約分五方面：一、教師教學動作的增進，二、教

材的選擇及組織，二、教育問題的實驗研究，四、教師的進修，五、教學視導本身的進展。

一 教師教學動作的增進

1 教室視察的步驟：

第一步 視察教學動境

- 甲、教師注意物質的環境嗎？（光線，空氣和溫度等）
- 乙、教師善於管理嗎？（對於教具，設備的留心，教室內的秩序等）
- 丙、訓練的表現。（勉強的，合作的，學生自治的等）
- 丁、教室內的兒童生活，和學校外的兒童生活相聯嗎？
- 戊、教室內有大家盡力工作的風氣否？
- 己、教室佈置，是學生的工作，抑教師的工作？

庚、教室的情況合需要的目標否？

第二步 視察兒童

甲、可感覺適意嗎？（身體整潔視力聽力的法意）

乙、快樂嗎？

丙、有生氣嗎？

丁、態度誠懇嗎？

戊、有創作及自發的精神嗎？

己、負責任嗎？

庚、工作習慣優良嗎？

辛、工作技能神熟嗎？

壬、能自己批評嗎？

癸、無論對同學，對教師，對參觀人，能相助嗎？

第三步 視察教師

甲、和睦嗎？衣服整潔嗎？聲調動聽嗎？有笑容嗎？對於參觀人和藹嗎？

乙、對待學生誠懇嗎？

丙、身體健康嗎？有滑稽態度嗎？

丁、能顧到全教室的活動嗎？管理時方法極平和，而態度強固嗎？

戊、教材熟悉嗎？

己、能用國語嗎？

2 視察上課的方法

第一步 整個的估計

甲、教師的最大目的如何？

乙、教師的臨時目的如何？

丙、教材能適合這兩個目的否？

丁、教材是課程中應有的材料否？

戊、教材合於兒童現在或生活的需要嗎？

己、能養成學生一種正當的學習習慣嗎？

庚、學生明瞭教師的希望嗎？

辛、教師學生都能滿意的達到目的否？

第二步 教育用品的估計

甲、學生是靠着一本教科書嗎？

乙、地圖地球儀圖表黑板等，學生亦有機會應用嗎？

丙、學生參閱圖書或補充讀本嗎？

丁、從兒童生活經驗中，找相當的資料嗎？

第三步 普通教學過程的估計

甲、本科教材屬於那一種過程？

乙、學生能按着進行達到目的否？

丙、教師能變通過程，使之適用於本課否？

丁、本課計劃時，學生亦參加工作嗎？

（此外關於普通教學方法的估計，可閱俞子夷譯帕克氏普通教學法）。

3 教學結果的測量

一、學生的態度

甲、他們相信他們的工作。

乙、機會一到，他們就自願的去工作。

丙、他們常常多做於所要求的。

丁、他們常帶許多工作來學校做。

戊、他們很自然的發問，和平常討論問題一樣。

己、他們因自然的需要而行動，是有目的的。

二、學生明白學習的價值

甲、他們應用教材來解決問題。

乙、他們能自行收集材料。

丙、他們用文字或口頭的言語去工作。

丁、他們從合作中去學習合作。

戊、他們很忠實，而體貼人家。

己、從公民活動中，學習公民責任。

庚、他們能分別惡意的和玩意的破壞。

辛、他們有強固的意志。

壬、他們能決定值得與不值得的工作。

三、學生的正當學習習慣。

甲、他們能有意的從讀法中得讀法的技能。

乙、他們能自發問題。

丙、他們知道收集的方法，記錄的方法。

丁、他們能自己選擇資料。

戊、他們能尊重有意義的方法。

己、用經濟的方法去記錄。

庚、用自己的經驗解決問題。

辛、能有始有終。

四、學生能自求進步。

甲、願意去留心進步

乙、利用機會做練習工作。

丙、自己去記錄工作

五、從全校整個去看，學生是學校的最忙碌的分子。

甲、他們很自然很客氣。

乙、他們隨時隨地的負行動上的一切責任。

丙、常常互相或和教師談笑。

丁、常作合作的準備。

戊、信仰學校，尊敬學校。

4 和教師談話的方法。

一、事實弄清楚。

二、地點須自然。

三、第一須使教師明瞭，此為幫助，而非批評。

四、教師在談話之前，須使其能自分析其工作。

五、分析教師工作時，先注意其優點。

六、批評工作時，明晰有範圍，使教師感覺非在吹毛求疵，而在求達進步。

七、和教師商定工作，談話後即能進行。

八、如其需要可示範教學，惟須注意下列各點：

甲、示範教學一定要能幫助教師或一種試驗。

乙、所試功課，即平日課表上應上的功課，不要改變。

丙、試後再與教師談話，請彼參加意見。

九、和教師去參觀其他優良教師上課。

上列數則不過其例。第一方面的工作，亦不止此。校長應對此加以詳密的研究，方能成功。否則變視導為監督，變輔助為批評，效果未見發生，惡意竟上身來，反而沒有好處。

第八章 教學考核

教學考核，是教育方面注重效率後的第一步工作。在我國現狀，學校成爲政界人士的退休處，亦成爲政界人士入仕途之橋。欲謀教育專業化，教學考核，實爲必需。他的目的，可分兩種：

一、視導的目的

- 1 增進在職教師的效能。
- 2 引起教師自省，以求進步。
- 3 提高專業化的標準。
- 4 供給校長及行政人員行事的重要參考。

二、行政的目的

- 1 可以作爲教師升級遷調或退職的用。

2 可以作為增加薪資的用。

有第一種目的，校長可以有方法增進教學；有第二種的目的，校長的進退教師，可有一定的理由，不如現在漫無標準，憑校長的主觀或好惡來決定。

美國全國教育聯合會，於一九二五年，報告教學考核的根本原則如後：

- 一、教學考核，必須以引導教師，增進服務能力為主要目的。
- 二、教學考核須具體而確定，使教師得着改進的路。
- 三、用於估計教學效能，須客觀的科學的，並須教師能了解。
- 四、估計之後，須將所估計的送給教師，使作為改進的參考。

一 教學考核的工作

教學考核的效用和原則，上面已經說過。從純粹的教育專業化着想，自然是以增進教學效能為主要目的，所以校長是施行考核的最適當的人。因校長每日和

教師相處，他明瞭教師的情形，明瞭學生的一切，亦知道他們的問題，我人的希望是校長能秉公視導，盡其能力所及，來做視導的工作。

現在關於視導方面，教學考核，國內還沒有相當的表格，茲譯錄二則，一稍簡單，為美國各城市所贊同，一較具體，為有名的計劃：

一 西雅圖公立學校用的

西 雅 圖 公 立 學 校

教師批評表(校長用)

學校.....年級.....教師.....

I. 總評——分析第二部之後，再來決定，參閱背面的標準。

1. 劃去不相當的項目：

最優 優 有疑問 不滿意

2. 假使列在有疑問或不滿意二項的。

甲，和教師談過疑惑或不滿意的地方否？.....

談話日期和結果.....

乙，曾請督去參觀過否？.....

何日？..... 何人？.....

II 分析

1. 教學分等，劃線于相當項目之下：

最優 優 中 劣

甲，下列科目，在最優的項下畫一線。

乙，用紅色劃出要特別注意的科目。

(各項科目排此，略。)

2. 訓練.....

3. 態度：對學生.....

對家屬.....

對同事.....

4. 對全校行政的態度

顧及私人的安全.....

從建設方面去協作.....

5. 自求進步否？.....

用何種方法？.....

6. 身體狀況 優 中 劣

假使不好，須註明情形：.....

III. 意見 (劃去不相當的項目)

留校 調動

調動的理由.....

日 期..... 校長.....

(反 面)

總 評 的 標 準

總評第一項的標準

最 優

分析內1,2兩項都列最優,同時3,4,5,6各項都列入優等,

優

分析內各項都列入優等,或有相當的記錄。

有 疑 問

不能入優等,但有數事甚好,可以訓練的。

不 滿 意

不及上項,有辭退的意義。

教 學 分 等 的 標 準

最 優

教學法甚優,合乎理想,有有意義的計劃,有極好的技能,有豐富的學識和經驗,學生反應甚佳。

優

各種教學技能及經驗都合標準,本城中居優等地位,無特殊的弱點。

中

教學平常,有時亦發現優點,須有相當的訓練。

劣

教學不滿意,亦無特殊能力,可以訓練。

(第一面)

安第戈, 威司康新省。

教學效率報告單

(協助教師發現其優點和弱點)

教師姓名 _____

學校 _____ 年級 _____

經驗(年數) _____ 薪額 _____

資格 _____

報告者 _____

職 務 _____

日 期 _____

注 意

1. 先看清說明:

2. 項目之後是批評表, 從最劣到最優, 仔細想過之後, 再記一「X」于表內相當項目之下。

例子

項 目	最劣	劣	中	優	最優
外貌.....	X
身體.....	X
聲調.....	X

3. 詳細批評後, 附一總評。

二 安第戈學校用的

(第二面)

批 評 表

總評.....

項	目	最劣	劣	中	優	最優
(一)特質						
1.	外貌.....					
2.	身體.....					
3.	聲調.....					
4.	智力.....					
5.	創見及自信.....					
6.	能適應,有豐富的知識.....					
7.	正確.....					
8.	盡力.....					
9.	熱忱,樂觀.....					
10.	正直,忠實.....					
11.	自制.....					
12.	迅速.....					
13.	靈敏.....					
14.	公正.....					
(二)普通的及專業的準備						
1.	普通的準備.....					
2.	專業的準備.....					
3.	教材的內容.....					
4.	認識兒童.....					
5.	學校及社會的興趣.....					
6.	引起家居的興趣.....					
7.	兒童生活的興趣.....					
8.	合作與中心.....					
9.	專業的向上.....					
10.	每日的準備.....					
11.	用國語.....					

(第三面)

項	目	最劣	劣	中	優	最優
(三)學校管理						
	1. 注意光線, 溫度, 通氣.....					
	2. 整潔.....					
	3. 常規.....					
	4. 訓練.....					
(四)教學技能						
	1. 目標明晰.....					
	2. 習慣的養成.....					
	3. 刺激思想.....					
	4. 學習方法的教學.....					
	5. 發問.....					
	6. 教材選擇.....					
	7. 教材組織.....					
	8. 功課指定.....					
	9. 引起工作.....					
	10. 個性適應.....					
(五)結果						
	1. 全班的注意及反應.....					
	2. 教材的超越.....					
	3. 學生工作的社會發展.....					
	4. 社會的刺激.....					
	5. 道德的影響.....					

說明：

一、身體的、精神的、道德的性質

1 外貌：體格，舉止，衣服，整潔。

3 聲音：清晰，高低適中。

4 智力：心理能力。

5 創見及自信：能獨立及自創新意義。

7 正確：言語，記錄，報告及學校工作。

10 正直與忠實：常常表現極高的態度。

13 靈敏：敏捷，幹練，欣賞極快。

14 公正：公平，感覺均衡。

二、普通的及專業的準備

1 普通的準備：專業化以外的工作。

2 專業化的準備：專業化的準備。

3 教材的內容：要教的和教學的技能。

4 認識兒童：從科學的實際的方面，同情兒童明瞭兒童。

5 學校及社會的興趣：對於學校及社會生活的興趣。

7 兒童生活的興趣：知道並幫助個別兒童解決問題。

8 合作與忠心：對同事對上級機關的表現。

9 專業的向上：注意現代的學識及進步。

11 用國語：詞類，文法表現的自然。

三、學校管理

3 注意常規：時間及能力的經濟，常常有心使常規成功。

4 訓練：維持秩序的方法及技能。

四、教學技能

- 1 目標明晰：關於整個的及每課的均需明晰。
- 2 習慣養成的技能：使學生有自動的反應，迅速而永久。
- 3 刺激思想的技能：給學生以反復思想的指導和機會。
- 4 學習方法教學的技能：建立一種經濟的有效的學習習慣。
- 5 發問的技能：發問的性質及分配回答的明晰。
- 6 教材的選擇：選擇教材合於學生的能力興趣及需要。
- 7 教材的組織：教材的編制，有變化有意義。
- 9 引起工作的技能：提起興趣給學生以生氣。
- 10 個別需要：注意學生的個別困難興趣和特長。

五、結果

- 1 全班的注意及反應：全班的學生均能集中的注意，並能反應所要做的工作。

- 2 教材中學生的超過：學生能力豐富，有時超過所需要的限度。
- 3 學生工作的社會發展：教材未包含的社會工作，而學生可做到。
- 4 社會的刺激：社會方面的各種工作，引起兒童去做。
- 5 道德的影響：全級級風和全校校風的和藹。

二 教學考核發現的結果

教學考核在國內除考驗學生成績以外，視學或督學雖在不斷的視察，但都是走馬看花，不到數分鐘已經離開教室，所批評的，亦只聊聊數語，沒有詳細的分析。美人 A. der on, Barr, Bush 氏新著一書，名 *Visiting the Teacher at Work* 內，將教師教學失敗的原因，分析至細，並擬具一些救濟的辦法，很可為我人的參考，茲節錄如次（除一、九、十、十五外，餘均抄錄邵爽秋氏所節譯的，見教育雜誌二十二卷八號）。

第一種 缺少教學技能的知識，教師不能應用教學原則，或不明瞭教學的科學

，不知道教學，校長應本他的缺點去救濟。

第二種 缺乏維持秩序，及訓練的能力。

屬於這種的教師，已失其控制學生的能力，以致把教室裏面的秩序弄得亂七八糟，補救方法如下：

一、使教師明瞭：良好的訓練，是一種心態活動的副產物，欲使一班學生心態活動，須注意下列幾件事：(1)上課時要敏捷而有力量，可用簡短的團體測驗，使各生參加。(2)要使全班學生上課時，忙個不停，工作勤快的學生，尤須多多給以工作。(3)班中的一切動作，都要叫各生負責參加。(4)教師在上課時要注意全班的學生，不要祇注意幾個學生。

二、使教師明瞭：倘使要責罰學生則須注意下面的幾件事：(1)常用間接的方法來控制學生，一方面要他們守規則，他方面還要叫他們繼續工作。

(2)倘使非用直接控制的方法，不能解決，總當設法把懲罰避去。(3)

懲罰如果非用不可，總宜用得公道，並且不可嚴酷。(4)人為的懲罰，應與自然的懲罰合用，並且要避去他的缺點。(5)懲罰對犯法的人，應有一種道德的意義，必須使他能了解做錯，是應受懲罰的。(6)教師自己要以身作則。(7)教師應把訓練方面的問題，坦白的拿出來和校長或指導員商榷。(8)最有效力的懲罰，是具有社會性的，那就是說叫學生覺得他侵犯了別人的權利，或是因為做某件事體而失去其團體的利益。(9)處理訓練事件，須精確而敏捷，處理得太遲，學生便要把那件事忘記了。(10)不可因個人的行為而懲罰團體。

三、決定某種懲罰時，教師應注意下面幾個原則：(1)懲罰應該和犯法的行為，犯法的動機，及犯法的學生適應。(2)懲罰應當公平，並且要和所犯的法則，有密切的關係。(3)除去幾種初犯，可以用勸告解決外，其他的懲罰，都應當使學生感覺到一種不快。(4)不可用恐嚇、扣分、羞

辱、譏誚或過分的懲誡，來責罰學生。(5)在各種懲誡方法中，如剝奪權利，禁止參加集會，賠償損失，當眾道歉，輿論制裁，報告家長，編入特別班，可酌量情形採用。(6)施罰時不可意氣用事，應當有客觀的態度，清晰的腦筋，仔細的考慮，然後才有精確的判斷。

四、使教師明瞭：訓練和教室管理上經濟時間有密切的關係。教師按時上課否？教師收發用品時間上有消耗否？

五、注意下列各項，以增加教師管理的能力：(1)把你從前做教師的經驗告訴他(教師)，給他參考。(2)告訴教師不可多定規則，但是一經定出之後，就要實行。(3)告訴教師，不要祇講不可這樣，不可那樣，應當說明理由。(4)告訴教師初管理學生的時候，不可太嚴，亦不可太寬。(5)不要給教師感到管理困難，而煩悶灰心。(6)不要當學生之前批評教師，以致妨礙學生對於他的信仰。(7)使教師利用學生的好勝心，比

較各班的成績，使學生維持良好的秩序。(8)使教師利用班中輿論的制裁，來維持秩序。(9)使教師明瞭：教授得很好的學校，常時就是秩序很好的學校。(10)指出教師在管理上的弱點，並引出書籍或雜誌上有關係的材料，給他去參考。(11)讓教師抽出半天的工夫去參觀別的教師，以改正他自己在管理上的缺點。

第三種 教材未能熟悉

教師對於教材，太不熟習，以致在講解的時候，常發生錯誤。這種情形，高年級的教師，發生得最多。補救方法如下。：

- 1 使教師感覺到自己對於教材未能熟悉，指出事實上的錯誤，和真事實互相比較。
- 2 使教師在上課之前，先準備詳細的教案。
- 3 組織讀書研究會，以謀增進教師的智識。

4 歡迎教師進暑期學校，晚間補習學校，或函授學校。

5 使教師擔任他擅長的功課。

第四種 缺乏天資

我們從前錄取師範生的時候，往往不注意他的天資，以致有許多智力低下的人，混到學校裏。又因為我們訓練師範生的標準不嚴，以致讓他們糊塗塗塗的畢業了，到了服務之時，弱點盡露，教授管理，都是弄得亂七八糟。你要想叫他進步，又因他天資低下，無可設法，對於這種人，做視察員的，固然要想法子幫助他，使他能夠勉強做下去。但是到十分無可設法的時候，也只有呈請教育當局，把他撤換了。我們辦教育，不是辦慈善事業，對於此種低能的教師，倘使去發慈悲，那就要把許多兒童的學業犧牲了。

第五種 不肯努力

教師對功課不肯預備，對於事務不肯辦理，這種現象，大概有兩種原因：一

是缺乏興趣，二是缺乏力量，補救方法如下：

一、缺乏興趣，有時是因為缺教育的動機，人生的成就，都是以興趣與志願為基礎的，所以我們要教師努力，非先鼓勵他的興趣和志願不行，方法如下：（1）用標準測驗來表示各班成績的結果，加以比較，使教師覺得本班的缺點。（2）把他（教師）放在許多熱心的教師當中。叫他在無形中受着一種影響。（3）有些教師，是因為自己研究或試驗一種東西，對於教學好像沒有興趣，做指導員的不可誤看了他。（4）時常用客觀的標準，去測驗兒童的成績，和教學的方法，並且把測驗的結果，逐月用圖表的方法宣布出來。（5）時常參觀缺乏興味的教師，並且請他報告學生的成績，和他的教學方法。（6）教他（教師）參與學校的行政，使他覺得他的努力，和學校成功，是很有關係的。（7）他所需要的各種教學工具，應當充分的供給，使他沒有藉口的機會。（8）關於學校中各種日常事務

，設法使他嚴密執行。並且特別注意請他在上課前編好教案，以免臨事時無所措其手足。

總起來說：促進教師興趣的方法，第一是利用他的競爭心，第二是利用他的畏懼失敗的心理，第三是利用他的心態活動好奇收集合作的各種本領。

二、補救缺乏力量的方法如下：

(1) 嚴密檢查這種教師的體格。

(2) 使教師覺到健康的需要。

(3) 養成教師健康的習慣。

總之，做指導員的應當特別關心教師的健康，並且要使教師知道。

第六種 缺乏自動能力

這種教師毫無自動能力，學校當局叫他做什麼，他才做什麼。補救方法如

下：

一、鼓勵教師搜尋問題，並且鼓勵他去做各種試驗。

二、缺乏自動的能力，有時是由於缺乏興趣，所以前面所述鼓勵興趣的方法，在這裏也可以應用。

三、缺乏自動的能力，有時是因為教師的天資太低，對於這種教師，做指導員的，也要特別留意。

四、領導他去參觀，能夠自動創造的教師，去鼓勵他的精神，使他觀感興起。

五、組織研究會，鼓勵教師參加，並且貢獻意見。

第七種 缺乏適應的能力

這種教師個性太強，動輒與人發生衝突，因此和校中同事及學生，皆不能相處，補救方法如下：

一、先把該教師和人發生衝突的情形，調查清楚，看他的行為，大概有那種

趨勢。

- 二、把所發生的一件事，分成許多特殊的要素，一個個的分開來研究對付。
- 三、這種缺乏適應能力的情形，也許只要坦白討論一下，便可解決，有些教師，在這一方面能適應，別一方面未必能適應。我們所以很難說他是完全不能適應的。

四、做指導員的應當存着幫助教師的態度，因為有些教師，不知怎樣做事才算對，做指導員的應當給他一種幫助。

五、間或利用這位教師的好朋友，去給他一種社會的制裁。

六、年輕的教師，比較容易改正，四十以後的人，恐怕就難了。我們對於年輕的這班人，頂好對他們坦白的談一談，鼓勵他們記出自己的缺點，經過某時期後，再看他已否把這些缺點改正。

第八種 缺乏常識

缺乏常識爲通常教師的缺點，其原因與各人的稟賦有關，但是缺乏經驗，也是一個大原因，有許多人不知道怎樣應付一個問題，完全是因爲沒有這種經驗所致，茲將補救這種缺點方法列下：

- 一、把別人的應付某問題的方法告訴他。
- 二、在他未做某件事之前，即須使他知道該事做出後的結果。
- 三、介紹有經驗的人，和他做朋友，使幫助他指導他去應付問題。
- 四、有些人不能應付問題，或因工作太多，或因體力衰退，在這個情形之下，當想別種方法來補救。

第九種 身體不健

教師身體不健康，不能做優良的工作，救濟法請看第五種。

第十種 缺乏標準

無經驗的教師，不明瞭他的工作，亦不明瞭對於他的希望，但態度誠懇，救

濟方法，給教師以相當的標準，並注意：

- 1 示範教學。
- 2 研究優良適合的教案。
- 3 研究增進教學的標準。
- 4 參觀優良的教學。

第十一種 缺乏前進的精神

有許多教師任職半年，覺得工作沒有進步，便請求他調或竟辭去職務，另改他業了，這種現象，很為普通，對於這種人應當：

- 一、不但要鼓勵他向上前進，還要幫助他解決困難問題，
- 二、有時這種情形之發生，是為教師自己有缺點，不能前進，因而灰心，在這個情形之下，視察員應當不客氣的指出他的缺點。並鼓勵他改進。

第十二種 不能專心任事

有些人因為家庭經濟困難，或因他權利觀念太重。故除擔任學校功課外，還在外面兼職，因此把學校裏正當的工作，都無形犧牲了。補救這種人的方法如下：

- 一、想方法引起他對於教育的興趣。
- 二、使他明白任事不專心的壞結果。
- 三、規定教師對於學校正當工作，應分出充分的時間來處理。

第十三種 對兒童無同情之了解

補救這種教師的方法如下：

- 一、介紹他閱讀關於兒童生活之書籍。
- 二、介紹他閱讀關於兒童心理之書籍。
- 三、除教學外，還請他負管理責任，使多與兒童接觸。
- 四、規定教師與兒童一塊兒遊戲領導，他明白兒童的見解。

五、督促教師認識各個兒童，規定他每天至少與一個兒童談話，每天至少有

一個兒童講一件有趣的事件給他聽。

六、令教師去訪問兒童的家長。

第十四種 不了解人情事故

有許多人失敗，是因為不了解人情事故，做的事不能與社會習慣相合，補救的方法是：

一、使教師深深感覺指導員是很關心於他的事。

二、相機的指出教師的特殊的缺點，暗示補救的方法。

三、諷示教師注意言語與禮貌，敦促並幫助他，多與社會接觸，多讀書，多研究，並多旅行。

四、敦勸他交接適當的朋友，并注意社會上各種活動。

第十五種 缺少學生能力的知識

教師不明瞭學生的能力，亦設標準去度量學生的能力，最好的方法是：

1 請教師研究他人的功課指定。

2 研究功課指定學生所費的時間。

2 每課指定學生所以得到的約數。

第十六種 儀容不雅

儀容不雅的補救方法如下：

一、保持正直的姿勢。

二、在未開始講授之前，先把學生看一二分鐘。

三、作事敏捷。

四、不要蓬首垢面。

五、衣服須與身材適合。

六、積極參與社會的生活

第十七種 缺乏道德標準。

對於缺乏道德標準的教師，補救方法有三：

- 一、加以勸告希望他能夠改正。
- 二、用新環境鼓勵他改進。
- 三、十分無法改正，唯有把他辭退了。

教學考核的大概略如上述，其中最要緊的是要教師明瞭所考核的，不是教師，而是教學，我人所注重的在教學效能的改進，而不重在教師。按教學考核，英語爲 *Evaluating the efficiency of teaching* 雖所用表格有教師分等 (*Teachers rating*) 的，但是着重在效力，否則人的關係一發生，事實就辦不好了。

第九章 進修

進修在本書列為校長職務之一，足見其重要。本章討論進修，分二方面：一、從校長工作討論應有的準備。二、進修的方法。

一、工作和準備

校長的工作。大概可分觀念能力和技能三種：

甲、觀念

項 目 應有的準備

1 教育目的 社會學，哲學，文化史，經濟學，教育史，教學哲學。

2 兒童生活 生物學，心理學。

乙、能力

1 領袖能力 師範學校或大學的自治活動。

(一) 專業的 演說學。

(二) 社會的 社會活動。

2 合作能力 教學及行政的準備。

3 研究能力 教育測驗及統計教育研究。

丙、技能

1 視導

(一)勇氣

(二)診斷

子、教學的材料和環境 教學視導，學校衛生，教室管理，教育心

理，各科課程。

丑、教法 普通教法，各科教法，實習教學，教學視導，現代教育

方法。

(三)結果

子、測驗 教育測驗及統計各科課程。

丑、教學考核 教學視導，教學法，教育心理，教學的各標準綱要。

2 行政

(一) 辦公處 小學行政

(二) 校舍分配 學校衛生

(三) 校具管理 學校設備

(四) 行事 學校經濟

(五) 社會聯絡 社會學，社會活動

二、進修的方法

在職的校長，假使對於上項的準備，覺得不充分，覺得不夠，均須繼續的進修，才能對於行政有效力。進修的步驟，大約有三部：第一步感覺困難，我人做

事，沒有一件無困難。有些人做事，做得好，因為他能感到困難，用心去解決困難。有些人馬馬虎虎的過去，不去解決困難，對於困難大多輕易放過去，表面上似乎圓滑，實際於事無補。校長最要緊的是能感覺困難，把住困難，解決困難。所謂進修，就在能設法解決困難，設法找較好的辦法。勿以為進修是來自於外，進修是要從內部出發的，

第二步、找解決的方法，大概可分為：

1 視察 詳細的視察，是解決問題的初步。

2 參觀 參觀他人的工作，他校的工作，是很好的方法，普通一般人的參觀，是沒有問題的，換句話說，是外鑠的，效力不大的。

3 討論 你的意見從討論中傳給我，我的意見從討論中供給你的參考。討論時意見層見疊出，最有趣味。一句老話說「與君一席話，勝讀讀十年書。」就可想見了。

4 體驗 不做不能發生問題，不做不能知道問題的難易，不做不能解決問題，不做不能得到經驗，所以一件事要自己去體驗，才有結果，才算得到真實的知識。

5 閱讀 閱讀可以解決困難，單靠閱讀，並不能解決問題。這是我人應當

注意的。對於閱讀的態度，我國古諺有「盡信書，則不如無書。」倍根說：「閱書非以爭辯，亦非以盲從，亦非拾取談話的資料，而貴在估量與考慮。」都可以作我人的參考。

第三步 欣賞結果

每種工作，均須有結果，進修亦然，沒有結果，所有工作，都是虛耗，都是亂費，在全部工作上看去，只有可惜，在工作的進程上看去，可說是半途而廢，或功虧一簣。

平常對於結果的考慮，只有批評，批評他的善惡，而尤喜於暴露惡點，余以

爲對於一事一物的結果，應當欣賞，欣賞是選擇優點，看出優點，去快樂優點的所在，這樣下去，可以引起再來的勇氣，可以得着不少的生氣。

估量已有的準備，從解決問題中進修，這是本書的中心，平常以爲進修就是讀書，除讀書以外，不是進修，這是小視進修，死用進修；重視書本，書癡子的方法，不是活用進修，重視進修的從做上學的辦法。以後希望大家不要再和從前一樣跑進牛角筒裏去了。

第十章 自省和行政機關的考核

本章分兩方面，一是校長的自省，一是行政機關的考核，前面是校長自己用的，後面是教育行政機關用的。沒有前面的，不能進步，沒有後面的，無從稽核。都是從進步方面着想的，方法雖不同，目的是一樣。

一 校長的自省

小學校長爲一校之主，其對象有天真瀟灑的兒童，有指導兒童的教師，有努力從事的校工，有保護兒童的父母，有極待領導的社會，責任異常重大，欲求勝任愉快，非時時對於工作，加以自省不可。自省的工具有，現在國內尙少，下列一種綱要，爲年前所擬，頗可參考，照錄於後：

小學校長自省綱要（見中華教育界十九卷二期）

綱要中每種性質計分上中下三種程度，上焉者當爲理想的，設不幸而列入中或下等，宜設法向上，以求自身之深造，兒童的幸福。

本綱要分四種：

一、個人的 二、職業的 三、行政的 四、視導教學

一、個人的

1 外表

甲、衣服整潔

乙、不注意修飾

丙、不整潔

2 眼光

甲、有寬大的眼光

乙、眼光只限於教育

丙、眼光只限於行政

3 忠心

甲、忠於國家忠於本身之職務

乙、忠於小範圍之團體

丙、缺乏忠實心

4 禮貌

甲、常有禮貌

乙、禮貌無恆

丙、好譏笑

5 誠實

甲、真實的誠心

乙、平日純潔但有偏見

丙、強辯

6 熱心

甲、滿腔熱血

乙、中等

丙、隨境而遷

7 判斷

甲、公正

乙、有時成偏心

丙、以勢力爲轉移

8 勇敢

甲、勇於爲善

乙、有時懼於威

丙、爲小範圍之意志所牽制

9 節操

甲、常常平衡

乙、有時不能自制

丙、任性

10 推理

甲、能創造新意義

乙、只能引證

丙、無鑑別力

11 同情

甲、有極強的同情心能助他人

乙、有同情但不能合作

丙、無感覺

12 談諧

甲、能應用適當的談諧

乙、談諧不能引起共鳴

丙、無談諧能力或過多滑稽之態

13 興趣

甲、有博大的興趣但不妨學校工作

乙、興趣只限於學校以內

丙、興趣只注意於瑣事或有特別嗜好可以妨礙學校工作

一、個人的

1 知識與訓練

(一)甲、有豐富的訓練並能應用

乙、有普通的訓練不能應用

丙、無訓練亦不能解決學校問題

(二)甲、能教一種功課甚好

乙、有某門功課之知識但不能教學

丙、無專門知識

2 自求進步

(一)甲、常留心職務內之最近事物

乙、不大留心教育界近狀

丙、不知教育界中事物

(二)甲、爲校務進行之主動者

乙、只能臨時應付

丙、不參加校務

3 教育理論

(一)甲、知而能行

乙、知而敷衍

丙、知而不行

(二)甲、有優良之理論並在試行

乙、有優良之理論但無能力實行

丙、無理論或錯誤之學說

三、行政的

1 時間的支配

甲、各項工作均有系統能注意到極小處

乙、分行政及視察二種但無系統

丙、a 視察方法錯誤

b 於行政及雜務費時太多

c 常在辦公桌上

2 分配用具及書籍

甲、有一定的有效規程

乙、不照規定之手續

丙、無規定之手續

3 訓育

甲、有目的尊重或接受學生之工作

乙、有目的只限於教師及校長之活動

丙、放任

4 會議

甲、有組織能協助教師

乙、有組織僅爲例行公事

丙、無組織僅討論小事情時間太長

5 課外活動

甲、有興趣能合作

乙、勉強敷衍

丙、無興趣

6 與社會及家庭的關係

甲、領袖社會作公益事業

乙、參加社會工作

丙、不與社會往來

7 物質設備

甲、有一定之計劃能實施

乙、無一定之計劃臨時設備

丙、無計劃

8 公共集會

甲、固定的有生氣

乙、不規定

丙、無興趣

9 合作

甲、與學生教師指導員合作

乙、分工但不合作

丙、凌亂無章

四、視導教學

1 普通的

甲、有一定的標準

(一) 有一定的時間開會討論視察及示範

(二) 鼓勵教師讀書聽講參觀

(三) 收集有用的材料

(四) 委託教師工作促其負責進行

乙、有方法不實行

(一) 召集會議無目的

(二) 有計劃不繼續

(三) 做實體工作不計算結果

丙、冷笑

(一) 高興即工作

(二) 中途停頓

(三) 不耐煩

2 教室

甲、優良的教室管理

(一) 態度恭敬

(二) 激勵興趣

(三) 助教師指導學生

(四) 批評要點

(五) 相信教師的活動

乙、視察教室不以時

(一) 吹毛求疵

(二) 無示範能力

(三) 藉口問學生以引起學生注意本人

(四) 停止功課來講故事

(五) 名批評學生實則在評教師

丙、無視察

(一) 不視教學

(二) 向甲教師批評乙教師

(三)使教師失自信心

(四)專權

(五)不與教室接近

(六)不採取教師之優點

3 分級及升降

甲、有標準

(一)用標準測驗

(二)組織委員會批閱學生課業

(三)收集資料作比較

(四)統計結果

(五)擬定救濟方法

(六)能力分組

(七) 調查證據

乙、不用測驗結果

- (一) 以教師意見爲準
- (二) 教學不適應需要
- (三) 未注意個性差異
- (四) 任意升降

丙、無標準

- (一) 任教師所爲
- (二) 無教育之信仰
- (三) 固執

4 爲指導員工作

甲、合作

(一) 收集方法材料書籍

(二) 請教師與指導員共同工作

(三) 常會集討論

(四) 與教師討論指導員之方法及過程

(五) 協助指導員實現其工作計劃

乙、尋常

(一) 當時合作

(二) 只向指導員解說已完之工作

(三) 與指導員談話不休

(四) 鋪張

丙、淡漠

(一) 覺指導員無意義

(二)不接收指導員之忠告

(三)不與指導員接洽

5 視察計劃

甲、方法及過程

(一)舉行會議討論教學問題

(二)有一定之視察計劃

(三)會議時能舉例證明

(四)指定參考書籍

(五)鼓勵閱讀

(六)舉行娛樂會以便互相接觸

乙、方法及過程

(一)無一定之議案在會中討論

(二)以個人方便來召集會議

(三)無教師參加意見之機會

(四)常與某一教師談教學不相干之問題

丙、方法及過程

(一)不開會討論

(二)開會只十五分鐘

(三)自誇教學方法

(四)走馬看花的視察

二 行政機關的考核

「校長怎樣，學校怎樣。」這是本書第一章的話，所以我人要知道學校先要考核校長，考核校長的工作，在國內只有命令式的規定：

1 江蘇省教育廳公布的解職標準

各小學校長以久任爲原則，惟犯左列事項之一，由教育廳暨縣督學或教育局查明屬實者，應即解職。

一、違背本黨黨義或中華民國教育宗旨者。

二、違背法令者。

三、治校不力，或廢弛職務者。

四、操守不謹，侵蝕校款者。

五、行爲不檢，人格墮落者。

六、兼任他項公職，怠廢校務者。

2 上海市小學校長任免規程第五條

爲尊重校長服務之專業精神，及謀校長發展學校之便利起見，市立各小學校長，在未滿每階段聘約期間時，不准任意撤換。惟犯左列事項之一，經

教育局查明屬實者，得隨時停止其職務。

甲、違背中國國民黨黨義者

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，改進無力者。

丁、操守不謹，侵蝕校款者。

戊、行爲不檢，人格墮落者。

己、身心缺陷，不能執行職務者。

這樣的規定，覺得太空洞，而不具體。事實上則行政人員，對於小學校長的更換，未必都依照於此，來作全部的考核。至他們平日的態度，更因人而不同，有的行政人員，對於校長並不去管理，有些則希望太大，而實際不顧。有些則吹毛求疵，責備太苛，都非正當的道理。假使有相當的規定，和具體的標準，則麻煩可免，過猶不及的情形，亦可免掉不少。

行政考核欲試行有效，當慮及下面的問題：

1 考核的人員 考核人員的決定，為行政考核的大問題。普通以為考核行政，當然為行政人的工作，但是我們想行之有效、則事體決沒有這樣的簡單。我人希望考核確實，最好從三方面去得材料：（一）行政人員的考核，（二）校長的報告。（三）教員的考核。（一）（二）兩種附表於後。第三種的表，請參看拙著教學視導概論。這種一定要有相當的表格，否則所得仍無結果。三方面材料的彙集，可以得到一種比較詳密的行政考核成績。

2 考核的次數 行政人員普通以督學負此責任，余意以為教育局長亦應拿視導列為重要行政之一。則教育局長亦當分負工作的責任。照國內現狀，督學人數很少，每學期能否到各學校一次，殊成問題。考核的次數太少，難以得到正確的成績，最少的次數希望能有五次的機會，則所得比較好。

3 標準的擬定 一縣有一縣的特殊情形，標準的決定，決不能全國一致，每

縣於每學年開始之時，由教育局長督學會同校長及專家數人，共同擬定，則得結果當較佳。

4 標準的要件 擬訂標準，最不容易，下列條件，可資應用。(一)敘述簡單，(二)事物具體，(三)建設的性質，(四)有繼續性。

美國某城的標準，分爲二十項，細目如下：

一、領袖才

二、對行政人員的態度

三、與社會和家庭的關係

四、視導計劃

五、視導教學工作

六、視導庶務的工作

七、教學考核

- 八、對於學生的安全及健康
- 九、編級方法
- 十、學生的出處
- 十一、訓練學生
- 十二、學校行政
- 十三、學校課程
- 十四、教學結果
- 十五、學校圖書館
- 十六、集會
- 十七、課後活動
- 十八、校舍管理
- 十九、教學用品的選擇購辦

二十、報告表冊的正確

5 校長的報告 校長報告學校情形於教育局，每學期應當有三次：（一）計劃在開學的前四星期，（二）學校的統計名冊開學後三週內，（三）學後的辦理狀況，學期完後三星期。

學校辦理狀況的內容，大概如下：

甲、視導活動

1 全校行政會議的次數事項及討論解決的重要事項

2 分組會議的次數組別重要討論事項

3 和教師談話的次數內容及結果

4 教師參觀教室的次數

子、在校內

丑、在本地他校

寅、在外埠他校

5 校長視察教室的次數

子、在校內

丑、在本地他校

寅、在外埠他校

6 測驗(列出材料及結果)

7 特殊活動

8 庶務工作

9 研究工作

10 整個的意見

乙、

1 校長的每日時間分配

2 學校的表簿

3 家庭聯絡

4 學校校舍校具

子、重要的添置

丑、重要的修理

丙、意見

從本書的編法說來，校長一定要雙手萬能，心力並用，從本章的說法推究，不但校長應如此，連教育局長督學，都應當有科學的研究，萬能的身手。校長先生們！督學先生們！教育局長們！你看過這本小冊子之後，覺得怎樣？假使覺得沒有意義，請你不要去管他。假使覺得有一點意義，請你唱唱胡適之所做的上山歌，一定能使你得着不少的勇氣。

附錄

小學校長職務的分析

國內狀況不甯，任何事業都沒有一定的方向。在職的人，亦不過敷衍門面，深切的研究，不但談不到，即想亦未曾想起。即如小學校長職務一項而論，他的任務，何等重大，他的事務，何等繁瑣。沒有分析，無從增進他的效能，沒有系統，無從決定他的工作。校長能自求進步的，當然努力進行，但是沒有一定的規範，往往顧此失彼。校長不能振作的，就此得過且過的下去，遺害兒童，就是遺害將來的社會。我人生在現在，雖不能為將來的社會造福，但總希望不要做他們的罪人。環顧國外，即以美國一國而論，從一九一九年起，至一九二七年止。九年之間，關於小學校長職務的分析。已有三十種之多，足見他們對於科學研究的進步。茲錄最緊要的五種如後：

一 校長常有的錯誤

1 研究者：巴必特 (Franklin Bobbitt)

2 發表年月及刊物：一九二〇，一月，二月份的小學教育雜誌。(The Elementary School Journal)

3 問題：決定校長常有的錯誤的本質。

4 方法：從詢問教育局長校長和教師的經驗中，或視察校長的活動中，抽出常有的錯誤列成一單。

5 找出

甲、指揮工作方面的錯誤：

1 對於全校的事務太獨斷。

2 可以分工管理的工作，也單獨去做。

- 3 喜歡在一個時候，留意許多的事。
- 4 對於教師的試驗工作，沒有興趣。
- 5 不負責任，使教師於無形中增加弱點。
- 6 學校的成功，都歸功的自己。
- 7 畏縮不前，對於應有的工作，亦不敢去作。
- 8 治校的政策，變化無定。

乙、視導方面的錯誤

- 1 視察的時間不夠。
- 2 用任意編成的標準來視察。
- 3 根據標準的錯誤解釋，來視察。
- 4 用猶豫不決的視察標準來視察。
- 5 無一定的目的去視察，並錯用視察的結果。

- 6 報告教師的視察，結果失敗。
- 7 視察結果，因人而轉移。
- 8 和別的教師談話，批評某教師。
- 9 祕密去偵視教師。
- 10 校務行政方法不良。
- 11 因處理常規及雜務，將專業領袖的職務不顧。
- 12 不能鼓起教師及學生的勇氣。
- 13 不能發展合作的態度。
- 14 無創見。
- 15 和教師和學生不接近。
- 16 對教師和學生，沒有同情的態度。
- 17 不能規定訓練和秩序的方法。

- 18 固執成見，滿意於成法，不相信新有的改革，膽小。
- 19 工作獨勞。
- 20 試做革新工作，但無準備。
- 21 不能訓練在職的教師。
- 22 同社會生活隔離。
- 23 對待教師學生和家長有偏心。

二 教師眼光中的校長效能

- 1 研究者：稽司特 (Arthur S. Gist) 和金氏 (Wm. A. King)
- 2 發表年月及刊物：一九二二年，十月份的小學教育雜誌。
- 3 問題：從教師眼光中，研究校長職務的可能度
- 4 方法：出下列的問話，用書面的方法，送給一千五百位教師，得到三百位

教師的回答。

問話：校長如何可有最大的幫助給教師？

- (一)從專業方面看(領袖的，課程的，特殊兒童的，等等)
- (二)從行政方面看(規程設備添置等)
- (三)從人的關係看(態度性質……等)

5 找出

甲、專業的

- 1 一百零四位教師說，對於特殊兒童，有有價值的幫助。
- 2 八十三位教師說可以幫助課程的教學。
- 3 五十八位教師說，可以做一位領袖。

五十一位教師說，可以引起他們對於新教育書報的閱讀。

三十一位教師說，可以幫助教學法。

二十二位教師說，校長應當鼓起教師會議和談話的勇氣。

二十位教師說，校長要主持會議。

十七位教師說，校長要能去示範。

乙、行政的

1 百分的五十的教師說，設備應在教師旁邊，以便應用，在學期開始時，最要緊的東西，分配給教師，須不遲延。

2 百分的二十八的教師，指出校長應爲很好的經理，各種規程應使教師學生都能明瞭。

3 百分的十三的教師說，教師對於校務應負責任。

4 百分的九的教師，很急的反對，妨害規定的功課。

5 百分的九的教師，贊成會議，要短要明顯而值得。並用數目來規定。

6 三位教師，希望校長學過學校行政。

丙、人的關係

1 有百分的六十的教師說，校長應有很高尚的性質，如公正禮貌和欣賞等。

2 百分的十六的教師說，他們希望激勵的建設的批評。

3 百分之七的教師，指示校長應分別輕重。

三 校長的時間應用

1 研究者：韓普敦 (William Oscar Hampton) (博士論文)

2 發表年月及刊物：一九二六年北加羅陵大學單行本。

3 問題：推究公立學校校長，在各種工作中，對於時間的分配。

4 方法：一百三十位校長，在三十天或六星期之內，每天用十分鐘的時間，

記錄他注意的工作。

5 結果：

甲、普通的

1 大多數校長，都沒有將時間支配妥善，都是注意於零碎的事項的處理，而忘却他的最大職務。

2 最可注意的，校長治事，都沒有一定的手續，一定的時間。

3 校長對於辦事方法的應用，是獨行的。

乙、專業的活動

1 視導時間既不夠，又不妥善，沒有繼續進行解決一切。

2 校長似乎都不用視導的能力，組織和行政的成功，就算成功。

3 校長有些工作可在彼視導之下，請他人工作，著者的意見，校長要能支配工作，很快的去做工作。

- 4 教育局長或督學和校長，對於學校的事太少接觸。
- 5 從實際的研究，校長的文牘工作，可以分出不少。
- 6 校長對於校外之事，不大注意。
- 7 著者以爲校長時間支配不好，由於無專業的研究。

四 校長的視導活動

(Activities of the Elementary School Principal for the Improvement of Instruction)

- 1 研究者：戴西 (William P. Dyer)
- 2 發表年月及刊物：一九二七年哥倫比亞大學師範院教育叢刊第二七四種。
- 3 問題：研究(1)在城市小學中，小學校長對於增進教學的活動。(2)校長的訓練經驗，和學校環境對於活動的影響。(3)各種增進教學活動的價值

，想拿這次結果，供給教育當局的參考。

4 方法：用核時的方法，將二百〇八種活動，列成六類：(1)教學技能(2)在職教師，(3)學生分級，(4)課程，(5)學校用品的選擇，(6)普通的情境。

校長同時說明，(1)自己的專業訓練，(2)教育經驗，(3)教學的時間，(4)所禱導的教師數，(5)行政的助手，如教務主任，分組主任等，(6)書記庶務人數，(7)學校組織和級數，(8)薪資數。

此外另請教育專家四十三人，用五等法將各種活動分成等級，並請他們參加他們以為必需的活動。

5 找出：每類中發現最多類項列後

1 教學技能的增進

個別適應方法的指示.....80.5%

舉行三、四、五、六年級的測驗.....	73.4%
舉行六、七、八年級的測驗.....	70.8%
討論特殊的方法.....	68.9%
指導學生計劃工作的指示.....	68.6%
功課方法的指示.....	68.8%
2 在職教師的增進	
鼓勵專業的組織.....	95.1%
和個別教師談話.....	92.5%
分配教師參觀.....	79.1%
開討論會.....	72.4%
3 學生分級的增進	
舉行特殊的升降.....	76.2%

主持身體檢查	71.4%
舉行教育測驗	70.3%
鼓勵學生出席	69.7%
4 課程的增進	
指示要着重的課程	53.7%
指示最低限度的課程	52.5%
告訴最近的變化	48.0%
5 學校用品的選擇備辦	
指示用品的用途	73%
6 普通的情境的增進	
增進訓練的指示	79.6%
編課表的指示	74.8%

教室中情境的增進.....74.3%

一七四活動選擇出來作校長的活動分配六類中計...

第一類 教學技能.....	五三
第二類 在職教師.....	三二
第三類 學生分級.....	三六
第四類 程課.....	一三
第五類 學校用品.....	一〇
第六類 普通情境.....	三〇

五 校長的視導職務的分析

1 研究者：塔貝爾(R. W. Tarbell)

2 發表年月及刊物：一九二五年二月份美國教育局月刊 (American School)

本研究拿問題和解決問題的方法並列出很可爲我的參考。

問 題 解 決 方 法

一、公佈目標和標準

- 1 開學時舉行校務會
- 2 公佈於佈告板上
- 3 請教育家來演講目標和理想

二、教室視察

- 1 時間預定
- 2 教師請求
- 3 緊急視察

三、考核學生

- 1 用標準測驗
- 2 開會決定學生的工作
- 3 彙集各級比較

四、考核教師

- 1 學生的反應
- 2 家長的意見
- 3 教師態度和品格
- 4 教師專業的精神
- 5 學生成績

五、選用教科書

- 1 校長決定
- 2 教師組織會議決定
- 3 看雜誌中的書報介紹
- 4 徵求專家的意見

六、訓練新教師

- 1 教室視察後參與教師工作
- 2 舉行教務會
- 3 指導學習

七、指示課程的變更

4 進暑期學校

5 加入教育函授學校

6 公衆演講

1 教育雜誌中的意見

2 和教師討論可變更之處

3 在必需的時候作變更的試驗

4 和教育局談話解決

八、示範教學

1 每教師均排訂一定的時間去教學

2 需要時即去

3 請專家來示範

4 分配教師參觀專家教學

九、收買書籍用品

1 注意預算

十、專業思想的培養

- 2 呈教育局許可
- 3 請教師繼續收集
- 4 預備地方置放
- 1 置備教育雜誌供教師閱讀
- 2 指定教師閱讀並請出席報告

3 鼓勵全體閱讀

4 請校外人士來演講

十一、會議教學問題

1 規定開會時間及次數

2 每次會議的節目有一定

3 分配教師工作於節目單上

十二、校舍分配

1 研究關於此類的問題

2 改動愈少愈好

十三、教師分任工作使某教師負某部分責任

3 組織會議討論

4 與教育局接洽解決問題

1 從小事情出發待教師有相當責任再繼續進行

2 使每位教師都有一部分責任對於所負職務有

專一的興趣