

學校人事管理

屠哲隱編譯

商務印書館發行

學校人事管理

屠哲隱編譯

商務印書館發行

中華民國二十九年三月初版
中華民國三十七年二月再版

日三三四三六

學校人事管理一冊

◆(37487)

定價國幣陸元

印刷地點外另加運費

版 翻
權 印
所 必
有 究

編譯者 屠 哲 隱

發行人 朱 經 農
上海河南中路

印刷所 商務印刷書廠

發行所 商務印書館
各地

(本書校對者褚志政)

何 序

教育本是以人生爲對象的。教育的根據，是個人的生活；教育的效用，亦是在個人的生活。所以欲求教育發生效力，必先明瞭人生的實況。若希望教育影響個人生活，亦必先了解個人的狀況。因爲個人的情形，各不相同——有許多身心的差別，不是可以採取籠統一致的方法，來發生最大效力的。並且一個人有許多方面，如德、智、體、羣等。若求一個人的圓滿發展，必須各方面同時並顧，方不致有偏倚的情形。所以最切實有效的教育方法，必須採取個別的處置；並且這種處置，要根據對個人多方面的研究。

在現今教育制度之下，教育的設施不是個別的，因爲有分級分班的組織，有共同學習教導的方法，都是以多數人爲單位的。這是因爲數量，經濟，及事實的需要，不得已的一種辦法，並不是理想的。對於這種大批製造的制度，恐沒有很大改變的希望，因爲教育的需要愈大，這種組織及方法，愈有應用的理由。但在這種制度之下，我們可用補充的方法，顧到個別的狀況及其調適，使個人的需要得以應付，個人的困難得以解決，亦即是使整個教育的效力可以加大。這種補充方法所包括的事項很多，但總起來即是所謂人事工作。

研究教育中人事工作的，多是注意職業指導，因爲由職業問題而引到別種人生問題。但人事工作不限於職業指導，所包括的事項，都有特

別研究的必要。關於人事管理的著述，國外很多，而能根據個人多方面研究的原則，將各項人事工作包羅完備的專籍，本書原本可算最能代表的。這本書所舉列的原則，方法，都很正確詳細，是負責人事工作必需參考的。我國提倡職業指導已十餘年，而實際成績還不多。至於多方面個別的人事工作，更是可說在胚胎時代，而需要乃是極為迫切。所以這本著述，極有介紹於國人的必要。

屠哲隱先生對於工商界的人事管理，本極有研究及經驗。近又擴展到教育中的人事管理。除譯述論文外，又編譯本書。以人事專家而譯述人事專著，當然能真實準確，並且對於內容的刪改，亦有適當的選擇。所以這書的編譯，對於教育及人事管理，都有極大的貢獻。予向負提倡研究人事工作的責任，而這書的原則與方法，又完全符合個人的意見。屠君又是中國人事管理學會的同工，及多年老友，故極願草書數語，以爲介紹。深望負教育責任及實施人事工作的，都能對這著述有深切的研究。

何清儒 二十八、一、十九、上海。

原著者序

本書是提出關於大學、中學和小學，採用人事管理的程序和技術，來使教育個人化的方法。本書對於教育中的人事行政，不是作批評式的分析，乃是要說明已經採用的和可以採用的人事方法。這些所用方法的實際舉例，是選錄在本書中。所提出的技術，也就是各級教育所已經應用并可以應用的。例如，大學人事方法和技術的舉例，亦是適用於中學和小學。有些技術是關於分散化的或集中化的人事或指導辦法。這些不單是適用於人事專家或商談人員，也可適用於個人教員或顧問導師。

本書的材料，是根據實地訪察本國各大中小學校，又根據普渡大學人事服務處自一九二六年以來的實際經驗，又根據研究過去十二年內關於教育人事的著作，又根據調查康乃爾大學，芝加哥大學和普渡大學的人事課目。

本書的第一編，可以作為教員和其他人員與個人學生商談人事和個人調整的參考手冊。第二編是描寫集中化的人事部或指導處。第三編是敘述人事方法，就是關於集中化的人事辦法所已經廣為採用的，但是也可由個人教員來採用的。希望本書全部，也可以作為商談員和教育中人事方法研究者的指引或教本。（誌謝從略）

華德斯 印第安那州，拉法夷脫市，一九三五年七月一日

編譯者序

本書是節譯美國普渡大學 (Purdue University) 人事管理教授兼工學院人事主任華德斯 (J. E. Walters) 博士所著的書，名 Individualizing Education by Means of Applied Personnel Procedures (John Wiley, N. Y., 1935)。原名的意思，就是「採用人事管理的方法，來使教育個人化」。編譯者認為該書很有價值，但是插入許多美國各校的詳細調查記錄和表式，內容是大同小異，因此本書祇摘譯其精華，以便適合中國學校的參考，並改名為「學校人事管理」，似乎較為簡切。若是改名為「個人化的教育」，那末較為抽象的。

華博士曾任美國大學人事協會的會長 (President, American College Personnel Association)，而且亦著有實用人事管理 (Applied Personnel Administration, John Wiley, N. Y., 1931) 一書。所以他將工商界的人事管理原則和方法，選集起來，用在教育界的人事工作。各學校對於學生，原是有些人事工作，但大都是獨立進行，局部發展，沒有聯絡的系統，和整個的政策。

所謂學校人事工作，既然就是由學校採用人事管理的方法，來辦理個人化的教育，所以負教育之責者，應當注重每一學生的德、智、體、羣，都有平均的發展。這是整個的發展，不可偏於一方面。學校不單要顧到每一學生在求學時期的調整，還要顧到他畢業離校後的職業調整。如此

纔是完善的教育，也就是學校的全部責任，使每一學生成爲社會和國家的良好公民。

一般人感覺中國的學校，尙不能真正顧到每一學生的全人發展和職業成功。雖然在名義上，學校是培植人才，但是在實際上，大概祇講授書本課目；對於學生的整個人格，身體健康，和將來職業，尙不能深切注意。父兄把子弟送進學校，抱着無限的希望，結果或許適得其反，以致有許多入認爲學生愈受教育（升學），愈無利益。學生自己亦喊着「畢業就是失業」。一個學生，無論在校時或離校後的成功或失敗，原因固然很多，但是學校方面，有否盡輔導的責任，亦是一個大原因。

教育的意思，就是啓發、誘導和培養，所以原是廣義的，不是狹義的。中國的教育，固然有經濟、人才、家庭、社會等許多困難。有些學校甚至還不能辦理完善的狹義教育（授課）。但是我們仍須繼續努力，逐漸改進。現在各校已有訓育主任，有些亦採行導師制或輔導制。這是很好的動向，也就是本書所說人事工作中的一部分。希望推而廣之，來達到全部分的具體實施。本書不單可供大中小學行政主管員和每一教員的參考，而且也可作爲教育學系或師範學校的教材。

本書承人事管理專家何清儒博士校閱并賜序，編譯者謹此誌謝。同時亦請求讀者隨時指教。

屠哲隱 上海 中華民國二十八年元旦

目 錄

第一章 導言——教育個人化的方法·····	1
第一編 人事商談——分散化的人事辦法·····	9
第二章 人事商談——總論·····	9
第三章 教育中的人事商談·····	14
第四章 商談員的選擇訓練和指派·····	18
第五章 對於商談員的書面指示·····	26
第六章 根據事實的商談·····	42
第二編 集中化的人事部或指導處·····	59
第七章 人事部或指導處的宗旨原則和因素·····	59
第八章 人事部或指導處的組織和功能·····	65
第三編 人事方法·····	73
第九章 職業介紹·····	73
第十章 人格評定·····	86
第十一章 人事記錄和研究·····	108
第十二章 職業指導·····	116
第十三章 人事測驗·····	122

第十四章 其他的人事工作.....	132
第十五章 現在和將來的人事要點.....	144
參考書誌目錄.....	152
附錄 大學校的人事問題.....	159
本書所譯名詞簡表.....	187

學校人事管理

第一章 導言——教育個人化的方法

現在的大學教育，很是發達。大學生的人數增多，在比例上是比教員的增多更速。每一個大學教員的管教責任，大概要比二十幾年前，加重一倍。

進大學的人，大約祇有一半是能畢業的。大學生在學業上失敗和不調整，既然如此之多，那末就需要特別注意他們了。

美國普渡大學 (Purdue University) 曾經研究其一九三〇年級的二〇六個四年級生，有多少效率。這個研究是根據他們的學業分數和智力測驗分數的比較。有百分之一六的人，在學業和智力兩項上，適正同在全級中的第十分位 (tenth)。有百分之六二的人，其學業是比智力平均低百分之三四；換言之，就是有百分之六二的人，其工作祇達到他們能力的百分之六六，尚缺少百分之三四的效率。但是還有百分之二二的人，其學業是比他們的智力測驗分數所預測的，高出百分之二三。因此，可以料想那些不畢業者效率，總是特別低於那些畢業者，而且一般學生的平均效率，是祇不過達到百分之五〇。這些學生若是能够極力用功，或教導他們如何用功，那末尚可再增加百分之五〇的效率。至於中

學生和小學生的平均效率，或者更少。

現在的中學生人數，亦是增多，不單使各中學校必須管理較多的學生，而且必須調協較多的課程。中學生和中學畢業生的職業，亦是較多，因此選擇職業的辦法，亦是較難。而且進中學的人，大概祇有三分之一是能畢業的。這些情形，都是促進對於中學生個人指導的需要。

小學校和幼稚園的人數，亦是增多，但是增加的數率，比教員的增加，所高不多。言雖如此，小學生亦需要指導。

中學校，尤其是大學校，既然人數增多，那末個人化的需要，可與教育的高度成反比例。由此觀之，學院和大學是最需要有人事指導來達到個人化。所以本書是注重大學和中學的實用人事辦法，但是小學亦可酌量採用，來適應需要。

人民的需要教育增大，每一個教員之下的學生增多，以及學業失敗的人數很多，那末愈需要教育上的個人化。若是學生祇把他們的智力用了百分之五〇，那末一半的耗費，就是證明教育的本身，尚缺乏效率。人類才能和智力的耗費，似乎比物質富源的耗費，更可痛心。人類的效率增高，往往可以減少物質上的耗費，並增進機械上的效率。生產教育的光明前途，是依賴人類效率的增加。這就是發展每一個學生，來達到他完全的才能。

現在的學校，祇一部分認識學生的個性差別和個人調整的必要。既然有各科系來培養學生的思想，又有各部分或人員來顧到學生的健康，品德，和社交活動，但是很少注意於調和學生的各方面發展，以便每一

學生成為完整的個人，並與別人不相同的。幸而現在已有一種趨勢，就是注意每一學生是一「個人」，承認他所發展的各方面，並且調協這些方面，成為他的整個發展。對於學生來採用人事的觀點，實在是促進這種趨勢的大原動力。

據美國西北大學 (Northwestern University) 校長施高德 (W. D. Scott) 的界說，人事觀點就是「對於某個人作有系統的考慮，為該個人謀利益，並由該項工作的專家來從事」。

據美國羅傑士大學 (Rutgers University) 校長克羅臺 (R. C. Clothier) 的界說，人事觀點就是「將凡能激發學生和輔助學生的各種影響，作有系統的介紹給學生個人，使他依賴自己的努力來發展身體，思想，品德，達到他個人能力的發展限度，並輔助他應用他的能力，發展得更有效率，來對於世界」。

關於人事觀點的基本原理，美國可倫比亞區公立學校的柯柏蘭 試驗 (The Copeland Experiment in the District of Columbia) 曾列舉下列各項。

一、教育的個人目的，就是輔助每一兒童，發展其願望和能力，得以在任何行為情勢 (conduct situation) 中，作正當的選擇。

二、教員的職務，是「教兒童」，不是「教課目」。

三、個人化的教育，就是注重於兒童的整個人格——智力的，審美的，社交的，身體的，道德的——乃是包含在他的教育中的；社交上和道德上品性的發展，是與獲得知識有同等重要或較為重要的；學校

必須認識兒童的課外活動和生活狀況。升級，畢業，以及學校課程，必須根據這些所注重的事項。

四、一般的行為模型（美德，慣例，道德特性，或習俗）是在其對於兒童個人的價值上，纔得到其重要性。但是這些行為模型（behavior patterns）不是以本身為目的。

五、個人的行為，是按照他個人對於價值的度量所決定的。凡是某人感覺最有價值的事情，就能支配他的行動和決斷。所以這是教員所宜根本注意的，就是輔助每一兒童發展其對於價值的永久較真度量。

六、態度，願望，和激勵，乃是行為的控制因素。輔助兒童學習要想做好，乃是學校教育的一種主要責任。

七、清楚的思想，對於妥為應付新的情勢和正在改變的情形，是根本重要的。輔助兒童學習在窘困的情勢中有透澈的思想，乃是學校教育的一種主要義務。

八、基本的習慣，美德和慣例，可使行為有正當的廣大範圍。這些習慣，若是有耐久的價值，就須由學校在實際應用時的情勢中，使之發展。

九、對於工作完成後的滿意感覺，可以加速學習的進行。有效的學校，就是用友誼和善意的空氣，來施行教導，並對於兒童的簡單成功，給以大量的讚許。

十、環境的狀況若是良好，結果便有最完美的發展。學校的義

務，就是要注意兒童的生活，是否受有正當的保護，並注意一切有關的校內組織，社會機關，以及家庭，是否供給適當的狀況，來發展兒童。

十一、擴大的人生哲學，可以引起繼續的發展。這是可以增進的，祇須隨時鼓勵兒童養成自己的最優評判力，來認清什麼是最有價值的當前目標，並組織他們的行為，來進取這個目標。

十二、兒童對於實際情勢有所思想和行動的時候，最可以增進其發展和人格。對於兒童有關的現實，便是每一學校在選擇活動來制訂程序的時候，所根本要考慮的。

十三、一切的教育，都是自己教育。在每一學校中，凡是正在受教育的兒童，很能活潑參加來計畫學校的活動，實施這些計畫，並估量他們努力所得到的成功。

十四、願望的一致和諧，是推進人們創造有益的社會制度之原動力。這種一致和諧，能够自然發展，祇要環境狀況是鼓勵人們自由表顯其基本的和普遍的人類情緒，如普通的鄰誼，創造的衝動，好勝的欲望，對於成功的快樂，愛美心理，技能，飢餓，和渴望明瞭。因為常時永久實現這些人類願望的動作，就是使正在長大的人，完成其人格。

從人事觀點論，指導的原則，可以總結如下。

一、程序的廣博——程序應當妥為制訂，以便適合全體學生。

二、任務的分配——每一教員，應當擔任這個程序中的一定部

分。

三、指導的調協——委派一人來調協各種指導工作。這人是繼續負責來知道每一學生從進校時起到離校時止。

四、學生的自動——指導是一種手續，使學生發展有價值的興趣，並獲得必需的願望，知識，才能，來妥為選擇，計畫，並自動實行，不單在學校的時期內，亦在以後的生活中。

五、繼續的工作——得到所有學生離校後的消息，就是對於個人的一項重要工作。

六、環境的影響——學校應當常時立即調整，來適應學生，又須利用當地各機關並與之合作。

教育中的所謂「人事」，是關於全體學生。「人事觀點」是關於全體學生中的個人，是使全體分裂為個人單位，來使全體個人化，但仍注意各人的相互關係。我們既要研究個人，亦要研究全體。

人事觀點在工業中是很有效力，可以改進人員的個人化。在教育中亦可使學生個人化。

一人並不是在各方面都是優等，都是中等，或都是劣等。他的各項能力是有常態分配的，有少數弱點，有若干強點，還有大多數的普通能力。學校若要促成每一學生的最高可能發展，就必須先確知他的強點，弱點和普通能力，於是設法使他發展其普通能力，改進其弱點，並盡量善用其強點。這種透澈的診斷和指導，就是現代個人化教育的人事觀點。

總結起來，人事觀點包括下列要點。

一、用科學的眼光，認學生是一個完全的個人，是與別人不同的。

二、發展他個人的普通能力和弱點，來增進他思想上，身體上，社交上，和道德上的效率。

三、指導他的強點。

四、指導全部的教育勢力，來得到他的最高效率。

有三個方法，似乎可以幫助解決這個教育個人化的問題。

一、人事商談(Personnel counseling)。

二、人事部或指導處(Personnel department or guidance bureau)。

三、人事方法(Personnel methods)。

本書所稱的人事商談，就是用分散化(decentralization)的辦法，來注意每一學生是一個完全的個人。這是假定教員或商談員，是學生的人事顧問或指導職員。

有些人以為人事工作，應當完全分散化的，由各系和各系的每一教員，來擔任所需要的人事服務。還有些人以為應當集中化的，另設一個單獨機關，由人事或指導專家來主持，直接屬於校長，幾乎將所有的人事工作，以及對於每一學生的詳細處理，都由這位中央職員來擔任。

這二個制度，各有其長處。最好的辦法是兩者合併。由集中的人事部來管理記錄，徵集詳細的消息，專門化的商談，并編訂分發這種消息，