

國立教育資料館叢書
Kimball Wiles
褚應瑞 著
應瑞 譯

教
育
輔
導

臺灣中華書局印行

Kimball Wiles 著
褚應瑞 譯

教
育
輔
導

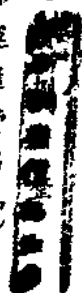
臺灣中華書局印行

中華民國五十六年四月平一版

教育輔導 (全一册)

基本定

(郵運匯費另加)



Kimball Wiles

著者 譯者 褚應瑞

發行 者 劉克襄

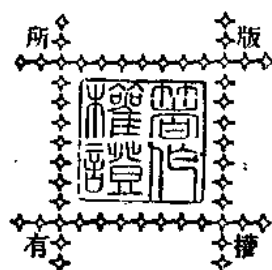
臺北市重慶南路一段九十四號

印刷 者 臺灣中華書局印刷廠

臺北市成都路一〇六號

發行 處 臺灣中華書局

臺北市重慶南路一段九十四號



教育輔導 Supervision for Better Schools

前言

紐約大學師範學院院長歐尼斯墨培 Ernest O. Melby

在民主國家中，教育對民主的領導，却遲遲其發揚民主特質，不免令人稱怪。最初，「輔導」這個名詞，是帶有威權，督察等晦澁的含義。即使在若干這類專門書籍中提起輔導的方式時，其本身在中論民主過程中就有了不民主的趨向。本書以一貫的哲學——創制性的領導——引用到教育行政和輔導方面去，開風氣之先，實深具價值。

很多書籍都承認民主方式輔導的重要，但很少說到輔導實施真正的意義，偶然採用一些民主政治的技巧，却沒有完全認識教育上所面臨的特殊問題。更糟的是把「民主」作狹義的解釋而忽略人群關係中「創制」的意義。威爾斯博士確認人類組織中的創制特質，把教育解釋作「創制的生活」，認為輔導就是要發揚教師、兒童、以及社會人士的創制天才，所見實恰中時弊。

在美國學校中從事於領導活動工作的人們，對於作者的意見將大為歡迎，因為作者不僅闡述哲學的觀點，並且把這種哲學應用到主要的領導性活動方面去。

要採納本書各節的概念，擬具一個起領導作用的計劃，應用到今日美國的教育上去，並不是一種

容易的事。但是我們做了以後，就會發展成一種教育制度，這種制度是要使各個兒童都激發起創制力來，奠定一個民主社會的基礎。

本書初版發行後，教育界領袖、學生、輔導人員，都把他的基本觀念應用到本身工作及大學研究院方面去。由於各界對於本書廣施應用的經驗，反映出不少的意見，再版時加入了很多新的資料，同時也修訂了若干章節。因此本書不僅在理論上開拓了一個新天地，並且也提供了許多曾經身體力行的經驗。

序

十三年來，我總想幫助別人在工業上或教育上獲得一些輔導的技巧。我所學得的比我供獻的要來得多，我和大家一同工作因而分享了他們的學識、價值、懷悟、情感、敏感、技術……大家在一起成長。

在一九五〇年，我試將各團體研究及經驗所得，作一概括的陳述。即團體中法定領導人如何發揚團體的創制力量。這項陳述，是大家錘鍊出來的結晶。

使我感到滿意的就是全國上下無論個人或團體，凡關心教育輔導的，對於本書的修正，都能共同負責。自本書出版後，就有很多人寫信來對於書中概念、觀念或陳述之處加以支持或反駁。也有很多大學校在教課時自願將本書加以檢討並將他們的結論或推許的文字送給我。又有若干校長及輔導人員，在各學校中以本書作為試驗，並見示有關評論。

自一九五〇年後，又五年，我能和二十州中七百多位研究院的學生及行政輔導人員等共同實驗本書所載各項原則。這許多人，根據他們的經驗和研究，對上述原則加以贊同，否定或保留。

大體說來，再版所有的更改，都是根據上述的建議而來的。

修訂本給予作者一個改善的機會。不僅將參考提要書籍作更合時宜的介紹，對於最近的研究報告及懷悟之處，也可重行以更清楚的語句來申述。並可補救已往誤解或建議不著實際之弊。我希望別人

對我的幫助是有所裨益的。不過五年來對於我初版時所作的根本原則，並沒有什麼修改。事實上晚近文教界所作「領導」和「團體工作」的研究，對我所建議的輔導方式，毋寧作更大的支持。

但這種證明仍舊算不了一種結論。下面的話是我在初版時序文中所寫的，現在仍可確切的表達我的心情。

「你可以用這本書來補足你的經驗或反駁你的經驗。如果和你的結論相矛盾，我盼望你對自己所分析的事物重行試驗。團體間的共同合作，最能以這種假設來證明經驗。」

「我希望任何人不要把這種觀念無條件的接受，我們知道是真理然後再相信，如果在民主生活中我們獲得了更多的經驗更多的研究資料時，則上述的原則也未嘗不可以修正的。」

教育輔導

目次

第一章 什麼叫做輔導

輔導有多少效率？

輔導是怎樣演變的？

輔導是怎樣發生的？

什麼叫做輔導人員？

第二章 輔導者的任務

怎樣去做個輔導者？

以輔導為發展領導能力的技能

以輔導為促進人際關係的技能

以輔導為集思廣益的技能

以輔導為處理人事行政的技能

以輔導為檢討的技能

誰是輔導者？

輔導——發展領導能力的技能

第三章 輔導從何開始

什麼叫做領導？

我們需要那一種領導方式？

在團體中法定領導人的地位如何？

新任輔導者要如何開始工作？

變動是怎樣開始的？

新的輔導者要從何處開始工作？

對初任主管者的詳細建議

第四章 如何振奮士氣？

什麼叫做士氣？

教師對於本身的工作有何願望？

輔導者應如何設法使同仁對工作滿意？

安全和舒適的生活

愉快的工作情境

身有所屬的感覺

公平的待遇

有成就的感覺

第五章

對本職重要的感覺.....四六

參加政策的釐定.....四八

維持自尊心.....四九

如何察知教職員的士氣？.....五一

自我檢討考核表.....五二

如何發展領導能力.....五四

如何鼓勵大家自願擔任領導？.....五四

如何能有樂觀的氣氛？.....五五

如何能使大家分擔職權？.....五七

如何鼓勵人們擔負責任？.....五九

如何協助同事盡其職守？.....六一

在什麼情形下會使人不願擔負責任？.....六三

如何增加創造力？.....六五

用什麼方法來幫助「創造的教學」？.....六八

自我檢討考核表.....七〇

輔導——促進人群關係的技能

第六章、需要多少信心？.....七二

需要多少自信？.....七三

第七章

對別人需要有多少信任？	七五
如何協助「懶惰」的教師？	七八
如何協助「不出色」的教師？	七九
如何協助「老」教師？	八一
如何協助「不民主」的教師？	八三
如何對付意見不合的教師？	八五
如何協助同事相信他們自己？	八七
自我檢討考核表	八八
如何提倡教職員和諧共處？	九〇
喜歡別人是多麼重要？	九〇
什麼叫做輔導的「添贈品」？	九二
增進友誼是誰的責任？	九二
態度是多麼重要？	九三
為甚麼要立即行動？	九五
行動怎樣對別人表明？	九六
勸告有什麼好處？	九九
用什麼方法來減少同事們的衝突？	一〇二
校長對其他輔導人員應保持何種關係？	一〇五

輔導——集思廣益的技能

第八章

如何發揚團體的力量

一一二

法定領導人對同事們應保有那種關係？

一一二

既云集思廣益則法定領導人有何權力？

一一四

如何才能使團體中全部的力量發揮出來？

一一七

法定領導人要怎樣進行呢？

一一七

決議應如何獲致？

一二一

否決是否需要？

一二三

如何可使大家感覺安全？

一二三

自我檢討考核表

一二五

第九章

如何使教職員會議有效？

一二七

如何改進教職員會議？

一二七

教職員會議應該怎樣計劃？

一二八

何時舉行教職員大會？

一二九

應否置備茶點？

一三〇

會議應該在什麼地方舉行？

一三一

第十章

主席的任務是什麼？.....	一三二
參與會議者有何任務？.....	一三六
會議中顧問人員有何任務？.....	一三六
會議要如何組織？.....	一三七
要做些什麼記錄？.....	一三七
如何使用研習會的方法？.....	一三八
研習會要怎樣開始？.....	一四〇
研習會的工作人員如何產生？.....	一四〇
誰須參加研習會？.....	一四一
那些事必須預行計劃？.....	一四一
如何舉行研習會？.....	一四二
如何履行研習成果？.....	一四三
如何利用開學前的計劃會議？.....	一四四
如何使會議得以進步？.....	一四五
自我檢討考核表.....	一四五
如何聯繫團體的工作？.....	一四八
如何使同事工作協調？.....	一四八
團體組織應如何使之發展？.....	一四九

輔導——人事行政的技能

第十一章

教職員要怎樣才會進步

一六三

要如何選擇新人？

一六三

如何會晤擬聘人員？

一六五

法定領導人對於新教師應負有何種責任？

一六七

如何可使教師繼續進步？

一七一

何時須要重行指定工作？

一七六

自我檢討考核表

一七八

第十二章

如何應付同事的需要？

一八一

同人應有那些重要的福利？

一八一

同人訴苦時要如何應付？

一八三

如何舉行個人間的會談？

一八六

教職員組織中有那些缺陷要避免的？

一五一

對團體中各分子有那些事應加以控制？

一五一

何時需要制裁？

一五四

如何與其他團體合作？

一五五

自我檢討考核表

一六〇

自我檢討考核表.....一九〇

輔導——檢討的技能

第十三章 如何協助教師檢討他們的工作？.....一九一

在檢討中「品評」是否有用？.....一九一

在檢討中學生成績測驗的價值如何？.....一九三

教師要怎樣去檢討他們的工作？.....一九八

教室內的參觀應如何利用？.....一九八

輔導者如何協助大家檢討工作步驟與進步情形？.....二〇一

自我檢討考核表.....二〇五

第十四章 如何檢討輔導人員的工作？.....二〇七

輔導者要如何自行檢討？.....二〇七

如何能使大家協助檢討法定領導人？.....二一〇

自我檢討考核表.....二一二

教 育 輔 導

第一章 什麼叫做輔導

輔導有很多不同的意義。任何人見到或聽到輔導這兩個字，都會用他過去的經驗，目前的需要或今後的期望來作各種不同的解釋。輔導人員可能把他當作是一種改進教育方案的真正力量；某校教師可能認為這是對他的一種威脅；另外一位教師可能覺得輔導對於他是一種協助或輔佐的資源。

輔導有多少效率？

教師們常常被人問起：在他們服務的場合對於輔導的實施，究竟作何看法。他們的答覆，並不見得滿意。曾經在南都某校一個大縣裏作過一次教師意見的調查研究。這是關於國民學校校長在輔導及行政設施方面的意見。研究的範圍，包括到交通，人群關係及領導作用等。在該縣中有：

百分之四十七的教師認為他們並沒有商量教學進度或教學方案的改革問題。

百分之四十三的教師，覺得教職員會議並沒有用來激發思維或啓迪合作。

百分之三十的教師感到行政當局從沒有爲兒童創建一種友誼的氣氛。

百分之三十五的教師認爲校長並不打算把教職員會議發展而成爲一個友愛而熱誠的小組。

百分之三十五的教師覺得他們的努力並沒有被人欣賞，事情做成功了他們也受不到嘉獎。

百分之四十七的教師並沒有和校長一同作解決問題的活動。

百分之五十二的教師認爲行政當局對於他們特殊的弱點，並沒有加以扶植。

百分之四十一的教師相信教育方案的更變並不是依據檢討而來的。

百分之三十八的教師認為當局並沒有作很多的嘗試以圖減輕對於教師職務的壓力。

百分之四十二的教師說道：教師們很少或從未接受過任何領導以刺激他們去做最好的工作。

該縣的校長們，並不一定像上面所說那樣的無能，但却可以看出他們對教師的態度如何了。他們的行動倒也未必能如何左右教職員團體的行爲，因爲每一個教員的行爲都是由於他對別人行動的認識而形成的。「教師看着輔導人員的行爲就決定了他們對行動的反應。」

一九五三年亨特氏在某大城市若干公立學校中對於教師的態度及士氣，曾作了一項研究。置重教師協助男女學童改善學習情境的問題。對所有的教師，都各送上一張詢問單。有五百零三人——百分之二十四——填具答覆。下面就是教師反應的統計：

百分之四十九的人說道：照普通的工作情形，不能鼓勵他們在課堂中的教學有卓越的表現。

百分之三十四很難得去找校長給他們忠告或指導。

百分之三十六認為他們學校裏的輔導工作，並不足以幫助改進教學。

百分之四十二深信他們的工作並沒有被行政當局或輔導人員作適當檢討。

百分之三十九認為行政及輔導人員，並沒有用種種可能合作的方法，幫助他們進行教室內日常工作。

百分之四十六認為他們不能自由自在的依照他們所意圖的方法去做，以造福兒童和他們自己。

百分之四十二認為他們並沒有被鼓勵去做改進學校政策或行政設施的積極建議。

百分之四十一認為他們無論在對人或對本身業務上都沒有得到什麼啓示或鼓勵。

雖然有上面這些反應，但是我們不要忘記有百分之四十七的教師說：他們深受輔導制度的激勵和