

校长素质研究 参考资料

第一集



北京教育行政学院
校长素质研究组编

校 长 素 质 研 究 参 考 资 料

第 一 集

北京教育行政学院
校长素质研究组编

一九八四年九月

前 言

普通学校管理的研究，近年来受到普遍的重视，中央教育部列为“六五”期间重点科研项目，北京教育行政学院与广东教育学院共同主持这项任务。一九八四年二月在广州集会，商定首先集中力量研究校长素质和教师职责、考核等问题。校长素质问题由四川、甘肃、山西、上海、北京等有关单位共同负责。教师问题由广东、陕西、湖南、湖北、黑龙江等有关单位负责。

为了研究校长素质，我们准备陆续印发一些参考资料，供研究人员参考，分为若干集。本集为解放前部分，即民国时期。全书分为三编：上编，关于中小学学校校长的论述；中编，教育行政有关专著中的中小学校长部分；下编，教育政策法规。这些文献一方面反映了当时统治者的意图和教育工作中存在的问题和种种弊端；另一方面也总结了一些教育行政、学校管理等方面的经验，提出了一些可供参考的有益意见。

由于条件的限制，不能说重要的资料已经收集齐全，编选工作也未必尽当。

所选文献均保存原来面貌，因属资料，对于内容反动，如：“服膺党义”等辞句，亦未作删改，读者当易识别。由于印刷的需要，编排上作了少许调整，繁体字改为简体字，对于原文中一些明显的错字，作了改正。

为了读者阅读方便，对文章出处及年代作了说明。对部分作者，作了简单介绍。

全部资料由米淑琴、栾静、张葳、冯东建负责收集，她们的辛勤劳动，为本书的编选成功作出了贡献。主持本书编辑工作的有冯惠益、朱丹；参加编辑工作的有汪瑞华、李志勤、周柏年；全书是在我院肖沅院长、刘问岫教授指导下完成的。

本书资料的搜集得到北京图书馆、首都图书馆、中央教科所图书馆、中国人民大学图书馆、北京师范大学图书馆、北京教育学院图书馆、北京教育行政学院资料室、图书馆的大力支持，谨此致谢。

编 者

一九八四年九月九日

上 编

本编为当时学者、专家、学校校长撰写的论文。内容涉及中小学校长的素质、资格、任免办法、任期、职权、职业道德、校长工作等。当时学者对于视导教学工作，尤为重视。对校长视导教学的意义、作用、原则、方法等，作了广泛的讨论。

本编及中编诸文中所引用之资料，多有重复，为保持文章完整，未作删节。

目 录

上 编

我国中学校长制度之探讨.....	萧承慎 (1)
怎样做中学校长.....	王秀南 (47)
小学校之校长谈.....	李廷翰 (63)
小学校长问题.....	饶上达 (91)
怎样做乡村小学的校长.....	徐启楣 (111)
学校校长之事权与资格.....	程湘帆 (115)
教育行政人员的专业道德.....	李季开 (126)
整个的校长.....	陶知行 (139)
中学校长四型.....	王秀南 (141)
十年来中等学校服务之体验.....	江学乾 (146)
民主化的学校行政管理.....	朱佐庭 (152)
中学校长教学指导之责任.....	周之淦 (161)
中学校长应如何视导教学.....	曾大钧 (172)
小学校长与教学指导.....	俞子夷 (182)
校长视导教学问题.....	赵欲仁 (188)

中 编

程湘帆《中国教育行政》

学校校长.....	(196)
-----------	-------

杜佐周:《教育与学校行政管理》	
中小学校长.....	(208)
刘真:《教育行政》	
学校校长.....	(221)
罗廷光:《教育行政》	
学校校长.....	(234)
袁伯樵:《中等教育》	
中等学校行政.....	(255)
杜佐周:《小学行政》	
小学校长.....	(268)
曾毅夫:《小学行政》	
小学校长.....	(283)
王素意:《校长和小学》	
校长人格与职责.....	(294)
张正藩:《实用小学行政》	
小学校长.....	(304)
胡怀天:《小学校长手册》	
小学校长.....	(323)

下 编

中学法.....	(328)
中学规程.....	(330)
小学法.....	(355)
小学规程.....	(358)
江苏省立中等学校校长任免及待遇暂行规程.....	(372)
江苏省县立中等学校校长任免及待遇暂行规程.....	(375)
江苏省省县立中等学校校长服务细则.....	(377)

浙江省中等学校校长任免及待遇 暂行规程.....	(379)
江苏省立中学实验小学校长任免及待遇 暂行规程.....	(383)
江苏省立中学实验小学校长服务细则.....	(385)
江苏省县立小学校长任免及待遇 暂行规程.....	(388)
江苏省县立小学校长服务细则.....	(391)
江苏县区立小学校校长教员任免及待遇暂行条例应加 修正案.....	(393)
学校人事制度 (台湾)	(396)

我国中学校长制度之探讨

萧 承 慎

一、中学之起源及中学校长名称之来源

“中学”一名辞为近代产物至新教育时代方始采用而“大学”、“小学”在上古时即为国都的学校之名称。因此近人论及我国中学制度时，有谓我国之学校自古分为“大学”“小学”两级，迄无中学阶段。而张百熙于其《奏陈遵拟学堂章程疏》中则谓：“《礼记》载：‘家有塾，党有庠，州有序，国有学’。试比之各国，则国学即所谓大学也；家塾，党庠，州序即所谓蒙学，小学，中学也；其等级盖甚分明。《记》又曰：‘比年入学，中年考校，一年视离经辨志，三年视敬业乐群，五年视博习亲师，七年视论学取友，谓之小成。九年知类通达，强立而不反，谓之大成。’其一年，三年，五年，七年，九年之节即所谓大学，中学，小学，蒙学之卒业期限也。”此两种说素皆不免有牵强附会之处。考我国历代各朝于中央设有国学，地方设有乡学，其划分多侧重阶级之别，有时亦兼为程度之分。其性质与现时之学制迥然不同，若勉强施以比拟，致感扞格不能入。此种较量，殊觉大可不必。

我国之有新教育，发轫于前清同治元年（民国纪元前五十年）总理各国事务衙门之奏设京师同文馆。其次年复设立方言馆于上海，同文馆于广东，其毕业之学生得保送入京师同文馆肄业。嗣后继续设有各种学堂，如驾驶学堂，管轮学堂，

武备学堂,自强学堂等,是皆为专门性质,其招取之学生为私塾已稍有造就,年在十二三岁之青年。是为一种不成文的“两段制”。迨至光绪二十一年(民国纪元前十七年),盛宣怀奏设天津中西学堂分为“头等学堂”“二等学堂”,均以四年毕业。据其所拟之《二等学堂章程》称:“二等学堂即外国所谓小学堂”;而“凡欲入二等学堂之学生,自十三岁起至十五岁止。按其年岁,考其读过《四书》,并通一二经文,理通顺者,酌量收录。十三岁以下十五岁以上者,俱不收录。”如是,二等学堂非“外国所谓小学堂”,乃近于外国所谓中学堂。成文虽为“两段制”,而不成文则已具三段的组织。同年华亭、锺天纬于上海办立三等学堂,是为“三段制”之滥觞。光绪二十二年李端棻于《奏请推广学校》奏摺中主张分设府州县学,省学和京师大学,各以三年为期,是为建立三级学制系统之先声。光绪二十三年盛宣怀奏陈开办南洋公学,分为四院:“一曰师范院,即师范学堂也;二曰外院,即日本师范学校附属之小学也;三曰中院,即二等学堂也;四曰上院,即头等学堂也”。上中外三院各以四年为期,“中院”即中学。“中院”之名称亦为中学名辞之前身。中学一名辞,据可考者最初见于光绪二十四年五月十五日军机大臣既总理衙门《筹议京师大学堂章程》,第一章第三节:“……今当于大学堂兼寓小学堂中学堂之意,就中分别班次,循序而升……。”及第四章第二节:“……今拟通飭各省,上自省会,下至府州县,皆须一年之内设立学堂,府州县谓之小学,省会谓之中学,京师谓之大学。由小学卒业领有文凭者,作为经济生员升入中学;由中学卒业领有文凭者,作为举人入升大学;由大学卒业,领有文凭者,作为进士,引见授官。”同月二十二日上谕:“学校等级自应以省会之大书院为高等学,郡城之书院为中等学,州县之书院为小学。”是为中学之起源。同年六

月十七日孙家鼐有《议覆五城建立中学堂小学堂疏》，“请即飭下五城御史设立劝办”但未实行。迨至光绪二十七年八月初二日上谕：“除京师已设大学堂应行切实整顿外，著将各省所有书院，于省城均改设大学堂，各府厅直隶州均设中学堂，各州县均设小学堂并多设蒙养学堂。著各该督抚学政切实通筹，认真举办。”一时各省纷纷设立学堂，有风起云涌之势，是为政府正式兴办中学堂之开始。迨至光绪二十八年张百熙进呈《全学章程》（世称《钦定学堂章程》），奉旨照准，其学制系统（世称《壬寅学制》）分为大学堂，中学堂，小学堂三个阶段，嗣后《奏定学堂章程》之《癸卯学制》，民国初年之《壬子癸丑学制》，以及民十一之《新学制》，民十七之《中华民国学校系统》皆一仍旧贯，沿用三级制度分为大学，中学，小学惟中学名称在《钦定学堂章程》前，“中学”“中学堂”两名辞并用《钦定学堂章程》及《奏定学堂章程》定名为“中学堂”。民元五月十一日教育部通咨：“从前各项学堂均改称为学校。”“中学堂”遂改称为“中学校”。（元年九月二十八日有《中学校令》）十七年三月十日大学院公布《中学暂行条例》，“中学校”遂又改称为“中学”。现时一般教育文件固均已改称“中学校”为中学，但仍有多数省份之公立中学在名称上仍沿用“中学校”字样。试一稽阅民国二十年十月所印行之《全国公私立中等学校名称及分布概况》所刊载之各省公立中学名称仍袭用“中学校”名称者有皖、赣、鄂、冀、晋、陕、甘、辽、吉、黑、滇、黔、热、察、绥、宁、新十七省，平青两市，东省特别区及威海卫行政区。已改称中学者仅有苏、浙、湘、川、鲁、豫、闽、粤九省及京沪两市。其纷歧之原故，当系因政府未明令通咨改称中学，而《中学暂行条例》之改称，大多数省份又未十分留意之故。去年春报载教育部编印年鉴，发觉此种纷歧情形，

乃决议在年鉴中将各学校名称中之校字一律废弃以求统一。

负中学校务之全责者，在《钦定学堂章程》颁布以前，及在《钦定学堂章程》中，皆称“总理”。《奏定学堂章程》时代则称“监督”。民国成立，教育部通咨改称“监督”为校长”。沿用至今，未有变更综理全校之校务者称校长。（《中学法》第八条：“中学设校长一人，综理校务”）。

二、中学校长之任用办法及其任期

中学校长之任用，在前清时代，中学堂皆由学部委任。宣统三年学部奉旨照准将中学堂统归省辖。旋民国肇兴，颁布《中学校令》，规定中学由省款举办，归省教育行政当局管辖。中学校长之委任权遂亦移归地方当局，但呈报教育部备查而已。民元十二月二日《中学校令施行规则》第三章第二十六条规定，“省立中学校校长由省行政长官任用。……县立中学校校长由县知事呈请省行政长官任用。……私立中学校校长由设立人任用，但须呈报省行政长官”。六年十一月三十日部通咨规定《教育厅长委任中小学校长及劝学所长办法》改为“凡省立中等学校校长应由厅长委任，呈报省长及教育部备查。县立中等学校校长……应由县呈由厅长委任，呈报省长及教育部备查。其联合县立之校长即由厅长委任”。十七年《中学暂行条例》第三章第十二条规定。“省区立中学校长由省区教育行政机关直接委任；市县立中学校长由各该主管机关选荐合格人员呈由省区教育行政机关委任之。私立中学校长由校董会选聘合格人员呈由市县教育行政机关转呈省区教育行政机关核准备案”。十九年五月十日教育部因查各省市县中等以下学校校长……之任免手续颇不一致，审核自难周密”，遂用四五四号训令颁布《各省市县中等以下学校校长……之任免办法》

明定：“省立中等学校校长……之任用，由省教育厅长提出合格人员，于省政府委员会会议通过后，由省教育厅派充，并得以省政府名义派充之。特别市立中等学校校长……之任用，由特别市教育局长选荐合格人员，呈请特别市政府核准派充。市县立中等学校校长……之任用，由市县教育行政选荐合格人员，呈请省教育厅核准派充。”并注明在省教育厅尚未成立之省份，省县市立中学校长之任用由政府派充或核派。二十一年十二月二十四日国民政府公布之《中学法》，其第八条规定：“中学设校长一人，综理校务。省立中学由教育厅提出合格人员经省政府委员会会议通过后任用之。直隶于行政院之市，市立中学，由市教育行政机关选荐合格人员呈请市政府核准任用之。县市立中学，由县市政府选荐合格人员呈请教育厅核准任用。除应担任本校教课外，不得兼任他职。前项中学校长之任用，均应由省市教育行政机关按期汇案呈请教育部备案。私立中学校长，由校董会遴选合格人员聘任之，并应呈请主管教育行政机关备案。”此为民国以来，中央关于中学校长任用办法之规定。

民国以来，中央迄无强有力能号令全国之政府，教育部部令之效力更可相见矣。教育部虽时有关于中学校长任用办法之规定，而各省教育厅自订单行法规时仍多各自为政，而以已意为依归。作者于去年春曾搜集各省关于中等教育所订之法规（共搜得十八省），将其所规定之中学校长之任用办法，任期、资格、免职条件以及薪俸一一加以分析比较。兹将二十一年十二月以前各省教育厅所规定之任用省立中学校长办法别为五类如下：

第一类办法：“由教育厅长遴选提出省政府委员会会议决派充”，采用此种办法者有江苏、浙江，安徽，湖北，

湖南，陕西等省。

第二类办法：“由教育厅遴选二人呈请省政府核委一人”，采用此种办法者有江西一省。

第三类办法：“由教育厅荐请省政府委任”，采用此种办法者有广西及云南。

第四类办法：“由教育厅委任”，采用此种办法者有山东及河北。

第五类办法：“由教育厅长聘任”，采用此种办法者有福建一省。

关于县立中学校长之任用，各省所订办法亦不一致，可归之为四型如下：

第一类办法：“由县长选荐合格人员呈请教育厅核准派充”，采用此种办法者有安徽，浙江，湖南，等省。

第二类办法：“由教育局遴选呈请县政府转呈教育厅委任”，采用此种办法者计有河南，河北，两省。

第三类办法：“由教育局选荐合格人员，呈请教育厅委任”，采用此种办法者有广西一省。

第四类办法：“由县长商同教育局长选荐合格人员呈请教育厅核准”，采用此种办法者有江苏。

省立中学校长任用之办法曾引起教育界一度之注意者，厥为采用委任制或聘任制之问题。自建立学校制度以来，中央关于中学校长之任用皆采委任制。聘任制之创行，缘于民十六国民政府定都南京，改教育部为大学院，并试行大学区制，标榜“行政机关学术化”。厥后中央大学区规定中央大学区区立中学校长任免之规程时遂一改沿用之委任制而为聘任制。其意在打倒“官僚化”视校长有如下属之委任制而建设“学术化”之聘任制，表示尊师重道，礼贤下士。试行年余

大学区及大学院均遭反对，相继取消。中央大学区教育行政院乃于十八年九月移交于江苏省政府重称江苏教育厅，十九年遵部令遂又规复委任旧制。当时教育界多为之感叹。曾任中央大学区教育行政院普通教育处处长之程柏庐先生于十七年改任福建教育厅长，遂于其所订之《福建省立中学校长任免规程》中，亦本“学术化”之精神，采用聘任办法，虽有十九年五月十日之四五四号部令，仍终其任（二十一年冬）未有变更。是为采用聘任制之始末。

聘任或委任之问题，受教育界之注意者，表面似乎在“尊师重道”之礼貌关系，实则注意点之所在为任期之规定。关于中学校长之任期，中央素无规定，各省亦鲜有提及者。迨至中央大学区改委任为聘任，方规定初聘一年，继聘两年，再续聘则为终身。

如此则优良之校长方得高瞻远瞩，立定计划，按部就班，安心任事。固无重大之过失，在聘任期中当局难于解聘也。非如素行之委任制，已无任期之规定，设当轴易人，或靠山失势，便有席不暇暖，即被撤换。如湖北近年多事，省立一中自民国十六年至民国二十年，四年之中，九换校长。此种例证，不乏枚举。凡熟悉各省中学情形者，皆可屈指而数，某某中学，每一学期，便一易校长。故现时一般校长多存五日京兆之心，夙兴梦寐，心思所系，非为如何发展学校，而为如何巩固自身之位置。有人窜改《诗经》四句而咏校长在学期终了时之情态，诗曰：“未见撤换，载笑载言；既见撤换，涕泣涟涟”并非戏谑，是乃记实。

委任制非与规定任期为不能相容者，如各省之规定任期者，据作者所知，有两省，一为福建之规定初聘任期一年，一为行教育厅委任制之山东，规定委任任期为四个阶段，初委

一年，续委两年，再续委四年，复再续委，任期不定。现时一般校长之皇皇然恐被撤换者，非委任制之过，乃无任期规定之所致也。

近来夤缘幸进之风盛行，谋中学校长位置者多如过江之鲫，每至学期终了，厅长室中，函电盈尺，非“要人”之八行，即“委员”之快电，皆为所谓推举贤才，介绍校长而来也。会客室内，门户为穿，出出进进者非为他人说项，即为本身营谋，或“拍马”，或“吹牛”，甚至倚势勒索，挟众要求。怪事奇闻无一不足。情势所逼，厅长有不能不更换大批校长者。虽大批更叠，然粥少僧多，供求之间，仍不得圆满。有时且处于上下交逼之地位，左右为难。委员要人之函电，亲戚朋友之谋托，不能不设法“敷衍”，学生或党部之反对与“拒长”及前任校长与教职员之“抗交”与质问，亦不能不有所顾虑。因此：或考量来者后台势力之大小，与本身利害之关切，择其来头大，利害切者而发表之；或酬庸追随多年之小喽罗而发表之；或拉拢与当地党部有关系，能为本身联络党部撑腰者而发表之；或敷衍当地重要之教育派别，择其重要份子而发表之。所选所择，注意点之所在为势力，为利害。资格之相当否，早已置之九霄云外，不能得而考虑矣。苦矣！教育厅长。有传昔日某省教育厅长内定校长人选之后，先期藉故避往他地，由秘书长代为提出省政府通过后发表之。其故则在避免届时各方快函急电要人团体种种之包围。

吁！中学教育因此迄无宁日，至为举世所诟病。去年八月《大公报》载某省在国立各大学毕业之学生，争谋省立中学校长位置，有求谋未遂者，转而攻击教育厅长，并提出条件，应按该年度本省人士在各校毕业人数之多寡，按比例支配中学校长，如在甲校毕业者有三人，发表一人为校长，乙校有毕

业生六人，则应发表校长两人。（按该省中学情形多实行清一色制，校长为某校毕业生，则教职员大半为某校毕业生，因此各校之争甚为剧烈。）如此，直视中学为大学毕业生分赃之地盘，同时各报又载某省更换中学校长，发表之人选，便有资格不符。冒充大学毕业者，群起质问教厅，索阅文凭。如此种种记载属实，则不啻为中学教育送丧之钟声！

造成此种现象之原故，在外铄方面，则为大局不宁，政出钻营，任用私人；在本身方面，则为所订之中学校长资格不严，委任时更复任意通融，至遭一般人之覬覦，及无任期之规定，厅长易于更换人选。藉所谓“整顿”之名，即可不分皂白，大事撤换。愈撤换，则情形愈糟，愈须整顿。而更可有所藉口矣。

欲挽回此种狂澜，应严订资格（下一节当详论之），并切实按资格委派，毫不假以通融。资格既严订之后，教厅可按资格公开举行校长人材登记，登记之时，须呈缴各项证明文件，（先缴抄件，必要时再通知缴验证件，）设有应更换之校长，则按登记人材或教育厅所欲罗致之人选，一一签注审查意见，并遴选二人提交省政府委员会议派一人。委派之时，立即公布被委者之资格，昭示大公。人选既已慎重选定，再规定以任期（如山东所定），为之保障，使其安心任事。任期内有重大错失，仍得罢免之，宣布理由，并许其呈诉于上级机关。若只图任期之规定，设滥竽之士一旦钻营入选，即可藉任期为护符，其弊亦不亚于无任期也。

其次，作者认为可试行者，为举行中学校长考试。近年考试院举行之高等考试，已列有教育行政人员之考试。自二十年四月至二十一年六月之间，山东及福建皆曾举行教育局长之考试，浙江及热河均曾举行地方教育行政人员及教育行政人员之两种考试。现时之考试固多重书本知识之记忆，可譬议