



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

發行兼  
印刷者

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。伊氏自視欽然，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。一七九二年至一八九三年間，哈佛董事會會員共有三十七人，平均任職期間，爲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爲極大之榮譽；（二）除暑假外，會員每二週內須擇定一上午爲學校服務四小時。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。有時或爲上訴之機關，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，甚爲重要，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，以管理校產爲最繁難之事務。夫學校庶政之措置，及基金之存放，自有會計負其責；然彼必賴財政委員爲之輔助。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、園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，應由董事會或代行政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、威廉新大學、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