

CONTEMPORARY EDUCATIONAL SERIES
UNIVERSITY ADMINISTRATION

BY
CHARLES W. ELIOT

TRANSLATED BY
SIEH PING

THE COMMERCIAL PRESS, LTD., SHANGHAI

謝 伊
冰 利
譯 亞
著

現代教育
著名著
大學之行政

商務印書館發行

民國二十一年一月二十九日
 敝公司突遭國難總務處印刷
 所編譯所書棧房均被炸燬附
 設之涵芬樓東方圖書館尙公
 小學亦遭殃及盡付焚如三十
 五載之經營墮於一旦迭蒙
 各界慰問督望速圖恢復詞意
 懇摯銜感何窮敝館雖處境艱
 困不敢不勉爲其難因將需用
 較切各書先行覆印其他各書
 亦將次第出版惟是圖版裝製
 不能盡如原式事勢所限想荷
 鑒原謹布下忱統祈 垂督

上海商務印書館謹啓

版 權 所 有 翻 印 必 究

中華民國十七年四月初版
 民國廿二年
 二月印行 國難後第一版

(二三九八)

現代教育名著 大學之行政一冊

University Administration

每冊定價大洋壹元

外埠酌加運費匯費

改

原 著 者 美國 Charles W. Eliot

譯 述 者 謝 冰

發 行 者 兼 印 刷 者 上海河南路 商務印書館

發 行 所 上海及各埠 商務印書館

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。伊氏自視欲然，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，有二十八、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，為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為極大之榮譽；（二）除暑假外，會員每二週內須擇定一上午為學校服務四小時。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。有時或為上訴之機關，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、圓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。

支出

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。

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，以此制可吸引人才爲學校用，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，爲私立學校董事減輕責任不少。

私立學校，以學費爲維持費之一部分。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，使學生分若干時間爲學校服務，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。故大學董事爲學生置宿舍，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。爲學生置食品，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

鳩工改造，聽之可也。其計畫可以無所容心。若學校則將以垂諸久遠者，豈其倫哉？

捐款之承受

捐助基金之承受與否，私立大學董事當加以考慮，以基金之中有不便承受者，如性質不能永久，一也；與宗教自由，學術自由有礙，二也；因此而引起外間之非難，三也。有一於此，應斷然拒卻；否則亦須修改條件，俾此種危險不致發生。今有人焉，捐建一小校舍，並附以常年維持之費，較諸捐建一大校舍而無常年費者爲優也。美國近來一般社會，均以捐貲興學爲私產公用之良法，則學校提倡之功矣。

省立大學經費，由省議會規定分配；但省議會於學校之內容，不盡了然，分配未必適當，仍須以董事之意見爲準。故董事對於學校已往之工作，未來之計畫，當充分了解，然後提出於議會。在事前固應諮詢校長、主任、教授會，惟決定之權，仍在於己耳。

收支適合

凡商業公司恆酌提餘利爲公積金，或另儲收入之一部分，以充臨時緊急