

教 育 叢 書

學 校 教 育 指 導 法

杜 定 友 編

1925

上 海 中 華 書 局 印 行

學校教育指導法

第一章 學校指導之意義

學校指導，英文原名爲 School Supervision，爲教育管理或學校管理之一。學校指導員，英文原名爲 School Supervisor，爲教育行政或學校行政人員之一。其對於教育上之意義，價值，及成效，得詳言之如下：

1 學校指導之意義

1. 學校指導員爲教育制度之中樞，爲教育行政機關之耳目手足：教育制度，廣而言之，則上有行政長官，下有學校員生；而指導員之地位，乃居於中，爲二者之中介及聯絡機關；以便行政機關之訓令計劃，行於學校；學校狀況，達於官廳。故指導員於教育行政制度中，實一重要之職位也。

2. 指導員爲教育職權集中之主體：學校之進行計劃，必經指導員之考慮而後行。行政機關之訓令，亦有先得指導員之贊同而後定。蓋指導員既爲教育制度之中樞，對於雙方之情形，均能明白熟悉；故彼此皆樂於徵求其意見，以資聯絡而利進行。所謂職權集中之主體者，非言其地位居於官廳學校之上，不過因辦事上之便利起見，故以指導員爲教育之中心耳。

3. 指導員有促進教育計劃與劃一教育方法之責：教育行政機關之計劃欲求實施於學校，非得指導員之督促不可。我國教育行政機關非無計劃也；但多屬官樣文章，紙上空談，其能實行與否，均不聞問。是皆

因無指導員制度之故也。¹至於學校之教授管理，更彼此岐異，毫無一定標準；致學生程度參差不齊，學校管理亦寬嚴失當。以此，指導員當肩劃一教育方法之責：製定課程大綱，指示管理方針；俾各校有同等之進步。

4. 指導員有估量教育結果，及提高教育標準之責：²教育計劃之實施狀況及學生學業之進退，指導員當隨時考查，以估量其結果。并隨時提高教授與學科之標準。庶教育事業日臻進步，學業程度日益增高。

5. 指導員須具有教育學識與某種科學之專才。根據一定之原則及方法，而行使其職務：指導員之事業為教育學科中專科之一。為指導員者必須有普通教育學識，并對於所擔任指導之科學，有研究及教授之經驗。對於指導之原理及方法，尤當詳悉；方能完善其職務。

6. 指導員為教員之教員，居於指導及輔助之地位：指導員之專責，在乎指導與輔助教員。對於教員之教授方法及所授學科，隨時審察，指出其優點弱點；而加以相當之鼓勵或指導。并隨時灌輸新智識新方法，以輔助之。故指導員者，不啻為教員之教員也。因此，為指導員者須有教授經驗，然後可以了解教員之困難，而給以相當之資助。

7. 指導員與視學之區別：³一為積極的建設的，一為消極的破壞的：我國視學其權力職務，不過在視察學校，徒事指摘。對於視察之事項，鮮有指示改良之方法者，視學之與教職員，更漠然不相聞問。故視學

1. 我國向有之視學，亦與指導員之地位同等，但多專注意於部章命令；呆板固執，不顧當時情形，稍事變通，故於雙方均無利益。

2. 此處教育二字，包括一切所有關於教育之事項；學生之智力，體格，學習，能率等，均在內。

3. 指導員與視學於地位上本無差別，不過於名詞上稍有出入耳。本來視學之責，亦有督促指導之義務。但以現行視學，多放棄此種職務，故就表面看之，似與指導員判然不同。

雖竭其能，亦不過爲教育上之警察或偵探，祇就消極的破壞的方面而行事，不若指導員之爲積極的建設的指導也。

II 指導之成效 指導制度實施之後，其效果如下：

1. 切實施行教育法令與教育計劃，指導員可以調查實施狀況，考察結果，區別優劣，指示方法。
2. 切實輔導及督察教育人員與學生，校長教職員之考勤事項，學生之勤惰，均受指導員之獎貶。
3. 改良教育方法與制度，及增加教育能率，輔助教員之教授，學生之學習，學校之管理，訓練，行政。
4. 對於教育上做建設的積極的工夫，實行指導的教育，依計劃而行事。
5. 促進教育行政機關與學校之聯絡，指導員爲二者之媒介。
6. 對於指導員之自身，既能盡職，則其權責及待遇因而增進。辦事之範圍，亦漸擴大；指導員之職，遂有終身從事之價值。

III 參攷

1. Arnold曰：“指導之意義，包含三事：一、精確之視察。二、可靠之判斷（即教育結果之判斷）三、審定其判決而改進教育事業。”⁴
2. Chancellor曰：“指導員乃學校與平民教育主義之中介，體察及介紹教育之真義於各個人，使社會得最大之利益。”⁵ 又曰：“指導員之

4. Arnold. School and Class Management P. 93—94.

5. Chancellor. Our School P. 108.

事業不在行法令，握大權；而在部署一切教育事業。⁶”又曰：“指導乃徧察各事也。凡事之有益於教育及社會者，皆得掌理之。眼光遠大，光明磊落，前後左右，均兼顧及之。”又曰：“指導員之態度乃寬恕的存心正大，隱惡揚善，不泥細故，不因小失大，不以人廢言。”又曰：“指導員乃真誠諒解的以真誠待人，處處諒解他人心理，各事務求真實，不以感情用事，不以私見而武斷。”又曰：“指導員當有豐富美滿的理想，具前程遠大之目的，定各種完滿計劃，以引起同事之前進。”又曰：“指導員當有先知先覺之明，Supervision is foresight：爲同人之領袖，助人於發難之先，計畫於前，實行於後。”⁷

3. Cubberley曰：現行政府機關之職員之最重要者，當無逾於指導學校行政組織及教授之指導員矣。⁸”

4. Dutton曰：“指導員之任務在乎劃一學校行政及管理，并製定教育效率之標準。”⁹”

5. Elliot曰：“指導之成敗恃乎指導員之有專門及精確之教育才能與否？與乎能應用此項才能，以求教育之進步與否？指導員之職務，實關於以下各問題：何者應授？何時應授？何人應授？何人應受？如何授法？爲何而授？凡此種種皆專門之事業與手續也。指導員之責任，在乎建設與維持各學校各教員各學生之最高及最低之標準，其目的不在教育之機械方面而在教育結果及價值方面。其注意集於個人，向建設方面進

6. *Ibid.* P. 115.

7. *Ibid.* Pp. 112, 119

8. Cubberley. *Public School Administration* p. 131

9. Dutton. *Administration of Public Education in U.S.* p. 109.

行，不單在行政之手續上進行也。教師與指導員之間，尤貴有完全之合作。¹⁰”

6. McMurry 曰：“指導員之目的須與學校之目的相同。肩引導之責，使各教員及各教育界人員有一致行動；以求達此共同之目的。¹¹”又曰：“指導員對於教育之指導；應根據一定之指導原則 Principles of Supervision，先使各教員明瞭其內容，然後指導之，實行之。指導員對於上級行政人員，當負報告諮詢之責。¹²”

7. Monroe 曰：“菲律賓近幾年來，教育發達，小學完備，他的成功秘訣，即在指導員（或稱督學）……這種指導員最好讓那當過教員的人去做，因為當過教員可以幫助教員……我相信如要使城鄉學校辦得好，非有這種制度（指導制度）不可。¹³”

8. Nutt 曰：“邇來教員程度之不齊，調動之不週；使指導之事業非獨可行，且為必需之事。¹⁴”又曰：“指導原則有：

a. 指導員與教員須有共同之目的，及對於學校學生當有共同之了解。

b. 指導員當改善教員之教授法。其方法大約如下：

(1) 令教員有充分之預習。未教授之先應默試一次。

10. Elliot. School Supervision. pp. 11—12

11. McMurry. Elementary School Standard p. 175

12. ibid 211

13. 孟祿的中國教育討論 p. 72

14. Nutt. The Supervision of Instruction p. 19

(2) 令教員有參觀正確之教授法之機會。

(3) 令教員有實習之機會。

(4) 教授時經正確之指導。

(5) 養成正確之教授習慣。

C. 指導員當常常以精確之指導及勸戒以改良教員關於教授上之不良習慣。

d. 教員當有充分之自動及自由之機會。¹⁵”

9. Osias 曰：“指導乃一種輔導與指引的事業，而非強迫與牽制的事業。指導員據其高尚及實用之理想，出自真心誠意；時時建議於教員，處處與之合作；以求教員及同事之上進。精明之指導乃神聖的，同情的及合作互助的；而同時又有周到，熱心，與快樂之表示；指導員對於學校，有如陽光雨露之於草木。輔導的指導員，斷不專事偵視與批評，但祇為教員之引導及合作者；且能令從事者對於其職業生快足之感；使課室之事業，日益上進而具生氣。¹⁶”

10. Strayer 曰：“教授之效率，不專恃乎專門之預備，而在乎所受指導員之相當之監導……指導員之專門任務，在對於各教員施以相當之繼續教育，使其日益進步而與教育之新思想新方法相融合。此種指導，對於新任教員尤為重要。¹⁷”

11. 汪懋祖曰：“我國視學之職責，不論部，省，或縣，皆非有萬能

15. *ibid* PP. 35—37, 83—94

16. Osias, *Asyllabus of Philippine School Supervision* P. 12

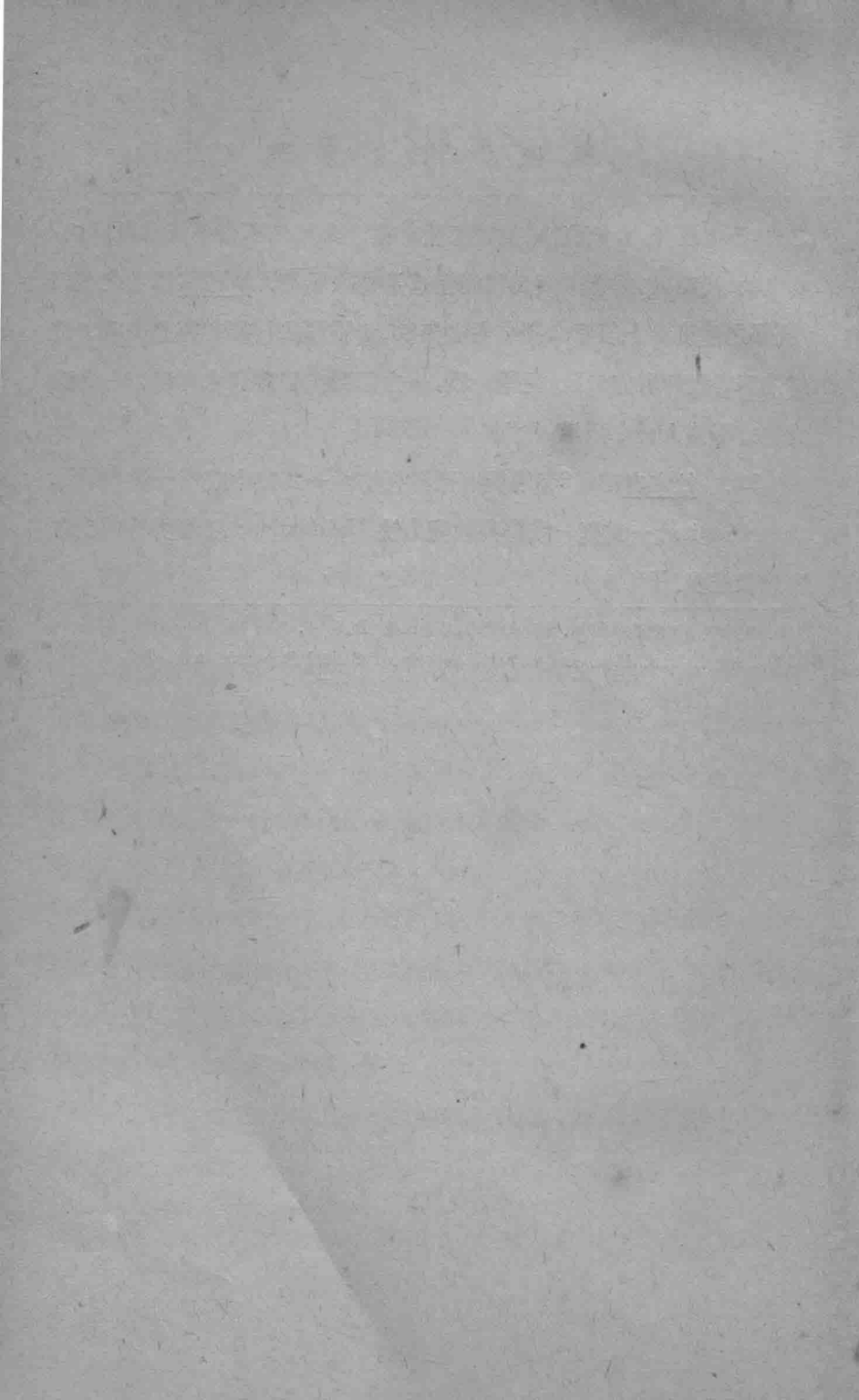
17 Strayer *Some Problem in City School Administration* P. 185

之才，不克勝任。人數復少，更難深稽週察。其結果不得不流為敷衍的，具文的，武斷的。安能求其為積極指導及實際示範。柯柏雷博士之言曰“視學之態度如上級官之訓令者必失敗。如偵探之行徑者亦必失敗。徒為消極的批評者亦失敗”視學一職，一方面為主管機關之耳目，一方面為地方學務人員之指導。¹⁸”

12. 杜定友曰：“指導員有兩種任務：一為集中或統一教育行政 Centralization，一為劃一或整齊教育方法 Unification；以求所轄學校之發達及進步。¹⁹”

18. 現行視學制度改革芻議。見教育叢刊，二卷三集 P.3—4.

19. Ding U Dco. Mss. Inspectorial Aspects of School Supervision P. 1-2



第二章 指導制度

指導制度，因行政區域之大小，行政機關之組織，人才之多少，事務之繁簡，而因地制宜。故此章所提出之制度，僅為一理想的制度，舉其組織之大綱，以資參考耳，¹此制度為合議分科制，最適用於省或縣教育行政機關。指導員居於中，為行政機關與學校之聯絡；其地位之重要可知矣。

I. 指導制度表(見反面)

II. 說明

1. 教育行政機關設學校指導部管理：

- a. 關於所轄學校學事，督察及指導事項。
- b. 關於計劃及實行教育之設施及興革事項。
- c. 關於教員檢查事項。
- d. 關於建議於行政委員或行政長官事項。

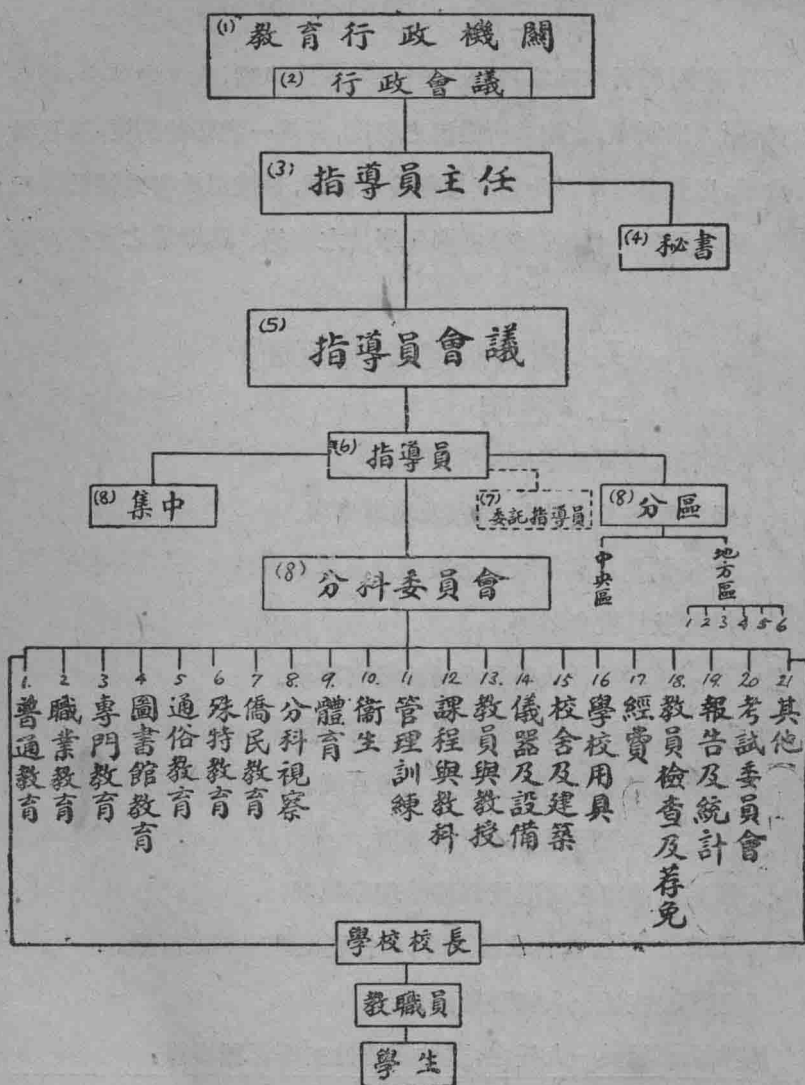
2. 行政會議為教育行政機關之最高會議機關，由各部主任及行政長組織之。(如用獨裁制則不必有此項會議機關)其職務如下：

- a. 議定指導部所應辦及所辦事項。
- b. 議定指導部之議事及部務整理諸規則。
- c. 指導員主任，於行政會議時，報告所處理事務之經過。

3. 指導部設主任一人綜理部務。

4. 秘書由指導員一人任之，襄助指導員主任管理部務。

1. 指導制度，或任何制度，組織之最要條件，一為活動，有伸縮，二為聯絡，有統系，三為範圍廣闊，能顧及全部及各部份之事務。凡此三者，本制度內均有之。



5. 指導員會議由指導員主任與指導員組織之。
 - a. 凡部務之處理及進行規畫，均由該會議議定之。
 - b. 凡會議議決之事項，由指導員主任提出行政會議，採擇施行。
6. 指導部設指導員若干人，承商指導員主任處理一切事務。
7. 委託指導員，由行政會議指定之學校校長或專門人才任之，襄助指導員辦理一切專門事務。
8. 指導部辦事方法分三種：一集中處理，二、分區處理，三、分科處理。
 - a. 遇必要時，得以全部或部份指導員，集中於行政機關所在地，處理一切事務。
 - (1) 集中處理時，指導員處理關於指導部內部應辦各事項。
 - (2) 集中處理時，指導員兼理督察行政機關所在地之學事。
 - b. 遇必要時，得以全部或部份指導員分區處理一切事務。
 - (1) 以所轄行政區域分為若干區。
 - (2) 每區設指導員一人或數人，掌理督察及指導該區學事。
 - (3) 分區指導員得常川或暫時駐區辦事。
 - c. 遇必要時，得以全部或部份指導員，組織分科委員會處理各事務。²
 - (1) 各分科委員會，視事務之繁簡及性質，由指導員互選或主任委派，若干指導員，辦理該委員會事務。
 - (2) 各會設主任一人，主理該會各事務；並報告處理事務之經過

2. 此種委員會英文即 Committee，專事研究某種特別問題，或執行特派事項。

於指導員主任。

(3) 委員會之組織，得就該事之性質，分常任臨時二種。

一. 常任委員會為永久之組織。³

二. 臨時委員會為臨時之組織。

9. 校長教員亦為指導制度中之一份子，襄助或秉承指導員，辦理校內事務。

10. 指導部之辦事細則，俸給，待遇，另訂之。

III. 參考：1. New York 指導制度

New York 人口凡 3,437,202 (1900 U. S. Census) 所有教育事業委諸教育董事會 Board of Education，會員凡四十六人均名譽職會內由法令規定，以十五人組織行政委員會 (Executive Committee) 管理行政事務。至其他事務則由常任委員會 (Standing Committees) 掌理之。會務施行，則由指導員主任一人，指導員八人，分區指導員二十六人，及科員雇員等六十一人任之。設指導員會議，以指導員主任及指導員八人組織之。議定一切施行細則及進行計劃。指導員會議又設以下各委員會，掌理各種事務：

1. 教員薦免
2. 學校管理
3. 課程
4. 教科與圖書館

3. 表中第一至第七分科委員會，可作為常任委員會。

5. 中學夜
6. 師範學校
7. 半夜學校
8. 假期學校
9. 強迫教育
10. 成績報告
11. 職業教育

New York 制度之特點，在指導制度之集中(Centralized organization of the Scheme of Supervision) 與夫指導員權責之重大，矯正從前指導員專辦行政事務之弊。全市學校之管理良否，均繫乎指導員主任。彼實為學校系統中真正負責及有專門學識之首領也(A real, responsible and professional head of the School System)。⁴

2. Philippine 指導制度。⁵

孟祿曰：“我現在提議中國宜派人往菲地去參觀數星期，對於指導員的制度，如能特別注意，定有大的好處。”⁶觀此，可知菲律賓學校指導之價值矣。菲律賓全島教育事業統屬於教育局。局設局長一人，次長二人，科員若干人，指導員若干人。全島分為五十三學區(Divisions) 區設監督一人，或稱指導主任。(Superintendent)及指導員若干人。(Supervisor)

4. Moore. How New York Administers its Schools. PP. 1-3. Elliot, City School Supervision. PP. 14-25.

5. 參考：陳友松，菲律賓教育的指導方法，(見新教育五卷一期 169-190頁。)

6. 陳友松引。孟祿語。(同上)

各學區又分爲若干學社(Districts)社設指導教員(Supervising teacher)一人。教育局及各學區之指導員大別爲普通與特別二種。普通指導員指導一般學事。教育局長次長均爲普通指導員之一。特別指導員分爲三種：一、體育指導。二、工藝指導。三、衛生指導。此外尚有音樂圖畫等特別指導員，乃因各區之需求，而專設之；故與一般之特別指導員稍異。

菲律賓學校指導制度之優點在學區學社之範圍較小，指導人數較多；故各校各教員均能直接受指導之利益。指導員之視察學校甚勤，舉行之各種討論會及印行之印刷品極多。凡參觀菲島教育者，未有不見其各地學校制度之劃一及教育人員精神之貫徹；此教育指導之功也。

菲律賓教育指導之制度，得列表如下：

