

# 羅家倫與清華大學

蘇 雲 峯

- 一、前言
- 二、任命與就職經過
- 三、對清華現狀的批評與改革
- 四、受董事會杯葛而辭職
- 五、專轄廢董運動
- 六、提出校務進行計劃大綱
- 七、結語

## 一、前 言

羅家倫是國民政府奠都南京後所任命的第一位清華大學校長。他自上任到辭職，不及二年，但他勇猛精進，不畏艱難，改革整頓，頗有貢獻。然而他的事跡多為人們所忽視，或遭貶抑。在臺灣，因梅貽琦的聲望太高，所以談清華的人，不太注意他；在大陸，則因為羅氏與國民黨的關係，而遭到侮辱性的攻擊<sup>①</sup>。這都是不太公平的。本文擬就事論事，還他本來面目。

關於清華的歷史，可分為五個階段：(一)清華學校時期(一九〇九~一九二八)；(二)抗戰前之清華大學時期(一九二八~一九三七)；(三)西南聯合大學時期(一九三七~一九四六)；(四)勝利復員時期(一九四六~一九四八)；(五)一分為二時期(一九四八~現在)，即清華大學在新竹復校後與北京之清華同時存在，彼此獨立發展。

民國十七年六月，國民革命軍進入北京，北洋政府覆亡，北方政局進入一個新時代，清華師生面臨很大的衝擊，因而發生三年的震盪不安。二趕校長，一拒新任，直到梅貽琦主持校政，才逐漸安定下來。不安的基本原因可能有三：一為師生的心理矛盾；一方面對北洋政府及清華受外交部管轄的不滿，希望借南方的革命勢

<sup>①</sup> 清華大學校史稿（北京，新華書局，一九八一年），頁九四~九九。

力去改革。另一方面又覺得這個新來的政治勢力，有如泰山壓頂，因而產生排斥作用。二因教授原享有的治校權力，遭到削弱；學生原享有的自由與獨立，也受到約束。這二種不滿情緒如果結合起來，校長必定難為。三因非清華的勢力，侵入清華園地，引起恐懼與反感。羅家倫是擾亂這池春水的第一人。不過，如上所說，他也是具有相當貢獻的一位校長。本文所要介紹者，就是他如何憑借這股政治勢力、他的自由主義精神與他的才華去整頓清華，及其所遭受的挫折與成敗。對今日之主持大學校政者，應有參考價值。

本文為國科會資助「抗戰前大學教育研究計劃」下，個人負責清華大學的一小部份。由於時間匆促，資料欠缺，難免有不妥之處，敬請史學先進與清華長輩，不吝指正。

## 二、任命與就職經過

羅家倫於民國十七年八月廿一日被南京國民政府任命為國立清華大學校長。九月十八日到職，翌年四月八日與董事會不和，首次辭職，挽留；十九年五月廿三日，因政局及失望于學風，再度辭職離校，經四度挽留無效，於廿年三月十七日正式批准。在校時間僅一年八個半月。

羅家倫（一八九二～一九六九）是五四運動的健將，民主自由的崇拜者。他得中國資本家穆藕初捐款之助，與北大其他四位五四運動著名學生領袖一道留美，於民國七、八年間入普林斯頓大學讀書<sup>②</sup>。返國後曾譯「平民政治的基本原理」（一九二二）及「思想自由史」（一九二七）二書。於譯言中，羅云，

能為純粹的知識的主張而殉，是人類最光榮，最高尚不過的事。能自己為思想言論自由作有覺性的犧牲，以喚起他人對於此事的覺性，是對於社會最有實利的貢獻<sup>③</sup>。

所以他應該是能為知識理想與自由而殉道的青年知識分子。可是當他出版「思想自由史」譯書時，或稍後不久，已加入了國民黨，並為蔣總司令的秘書。民國十七年春，蔣總司令揮軍北伐，羅氏為戰地政務委員，隨軍北上，六月進入平津<sup>④</sup>，所以他也是位北伐統一的功臣。他之出長清華，據郭廷以說，「是蔡元培先生推薦

② 馮友蘭，三松堂自序（北京，三聯書局，一九八四年），頁五六。

③ 羅家倫，羅家倫先生文存（新店，國史館印行，民國六十五年），冊四，頁一三。

④ 郭廷以先生訪問紀錄（近史所藏稿本），冊五，頁一～二。

的」，但「與蔣總司令亦有關」，因「他對羅先生異常器重」<sup>⑤</sup>。我們都知道，南京政府成立後，推行大學院制度，以蔡元培為院長。十七年九月與外交部會同改清華學校為國立清華大學，訂定清華大學條例，改由大學院及外交部共管<sup>⑥</sup>。而羅又是北大學生，故由蔡推薦，應屬可靠。至蔣氏之所以器重他，除了同鄉關係與他的才華外，可能借重他對北方知識分子的影響力。

羅家倫與清華毫無淵源，雖是自由主義者，但也是「國民黨忠實黨員」<sup>⑦</sup>。他如何去接收清華，將之辦成一所著名大學，而避免成為國民黨的附屬品？以及如何消除清華師生的疑慮，都是一件非常困難的事。

首先，清華畢業同學會以羅的任命未經董事會同意，表示不滿。教授暫持觀望態度，多數學生表示歡迎，因他是五四運動的健將，希望北伐後能徹底改革清華。羅帶着東南大學剛畢業的郭廷以、戈定邦、唐培經與中央黨務學校的學生馬星野與唐心一五人<sup>⑧</sup>，於「九月初搭津浦路火車到徐州，轉隴海路到鄭州，再轉平漢路到北平」。這五人都是校長室的秘書，郭廷以為主任秘書。他為何要郭去？因郭與清華師生有些交往<sup>⑨</sup>。羅于九月十六日到北平後，才開始組班子。他從燕京大學延攬北大同學馮友蘭與楊振聲二人，因馮、楊都是羅留美時的好友。當時北方人對來自南方的人都非常歡迎，清華師生震於北伐的聲威，也表示歡迎<sup>⑩</sup>。時梅貽琦以教務長代理校務，也是清華學生會「醞釀驅逐」的六位把持校政者之一。馮知道此事，走告於郭廷以。郭問馮看法，馮說：「驅逐這些障礙，羅先生來比較好幹。」郭說：「不能都趕走了，最低限度應該留下梅貽琦，否則羅先生如何來接事？」郭於是與學生會領袖周同慶（郭中學同學，江蘇人，一九二九級物理系）商量，周同意留下梅氏，但聲稱「以後還要趕」。適留美學生監督處趙國才辭職，由梅氏繼任，其教務長遺缺，改由楊振聲接任，秘書長（等於總務長）由馮友蘭接任，郭任校長室主任秘書兼文書科長<sup>⑪</sup>。這便是羅抵校後的首次人事安排。但在清華教授與學生的眼中，黨及北大的勢力，已一下子侵入清華校園來了。

⑤ 郭廷以先生訪問紀錄，頁二。

⑥ 國立清華大學校條例，民國十七年九月五日，大學院公布（原件存國史館，國府檔，法13.3/2），第二條。

⑦ 蔣廷黻回憶錄（臺北，傳記文學社，民國六十八年），頁一二六。

⑧ 馬星野，「我所認識的羅志希先生」，傳記文學，卷三〇，期一（民國六十六年一月），頁一三～一四。

⑨ 同註⑤。

⑩ 馮友蘭，三松堂自序，頁七四。

⑪ 郭廷以先生訪問紀錄，冊五，頁二～三。

羅家倫以奉獻的精神來到清華，他的宣誓詞、考察所得、整理經過與將來計劃，全都向董事會報告，並登載在十七年十一月廿三日的「國立清華大學校刊」第一二期上。報告內容都顯得很客觀、坦率，有膽識與遠見，但難免亦過度貶抑了舊清華的成績，傷及清華人的自尊；他的大幅度與急速的改革，確實帶來新面貌與新氣象，但也傷及許多人的既得利益，並使他與董事會直接發生嚴重的衝突，而導致二次辭職。他在清華一年八個半月，幹得轟轟烈烈，值得詳為敘述。

十七年九月十八日，他宣誓就職，由周震麟（立法委員）監誓，董事會及北平黨政軍、美國公使館，均有代表參加。他宣誓道：

余誓以至誠，謹守中華民國教育宗旨，謀造成國立清華大學學術獨立發展之一主要基礎，以完成建設新中國之使命，必遵廉潔，務去浮濫，如有或違，願受黨國嚴重之制裁。謹誓<sup>⑫</sup>。

在宣誓後，他向師生演講，為求清華在學術上之獨立發展，他必須推行四化政策：（一）廉潔化，要消除浮濫，做到財政公開，受大家監督。（二）學術化，不分派別，集中本國學者，延聘外國專家，與清華師生共同研究，創造佳績。（三）平民化，要努力矯正過去師生的「享樂主義」，及被視為貴族學校的生活態度。（四）紀律化，要推行軍事管理，養成有秩序、有組織，能令受命，急公好義的精神<sup>⑬</sup>。

學術化與學術獨立化，是舊清華的特質，周詒春與曹雲祥已奠立基礎，羅家倫只是加速促成而已。在廉潔與消除浪費方面，羅家倫劍及履及，頗有成效。惟在紀律化方面，不久就觸了礁。他說實行軍訓是全國教育會議的決議，也是政府的教育方針，「同時又是清華學生的要求和家倫個人的主張」，他個人和教務長楊振聲在校時常穿着軍事制服和馬靴，以為表率。又將全校學生分為四隊，各設隊長一人。隊長與學生共同生活，早晚點名，按時作息。男生平時一律穿制服，女生亦另着規定的制服。男生敬禮起居休假均有一定規則。自十七年十一月三日起正式開始，兩週內，「精神頗好」<sup>⑭</sup>。但半年以後，無法繼續下去，因天氣很冷，學生能於六點鐘起來上早操的越來越少。羅下令早操缺席記小過一次，依校規三大過（即九小過）開除學籍。學生還是消極抵制，羅家倫只好知難而退<sup>⑮</sup>。這事於他的威信有點損失；同時學生對這位校長的好奇心也開始降低。

<sup>⑫</sup> 羅家倫先生文存，冊一，頁四五〇。

<sup>⑬</sup> 同上書，頁四五二。

<sup>⑭</sup> 同上書，頁四六〇。

<sup>⑮</sup> 馮友蘭，三松堂自序，頁三三二。

### 三、對清華現狀的批評與改革

羅家倫在紀律化方面，得罪學生；在其他重要改革方面也傷及許多教職員。他就職後，確實認真考察清華現狀，並大力整頓。他考察結果，發現清華八大缺點：(一)駢枝機關太多，冗員充斥。(二)職員過多，地位權力也太大，如評議會及各委員會成員，多為職員而非教授。(三)太浪費，尤以煤電為甚。(四)學術上之設備不足。他說，「清華素以設備完善聞名，但是一經考察，則甚屬空虛」，「科學館儀器不敷應用，圖書館書籍不惟太少，而且陳舊」，員生無法獨立研究。(五)教員待遇重資格而非學識，因之「有學識的教授不多」。(六)缺乏濃厚的研究風氣，過去只重課堂內的學習，「缺乏課外研究的風氣」。(七)學生人數太少，成本為北大的四倍。(八)「有名無實的學系太多」，如音樂農學體育三系，沒有一個正式學生，而教職員多達五六人，年耗五六萬元<sup>⑩</sup>。這些批評，多為事實，但對教授素質、圖書儀器設備與學術風氣的指責，似嫌草率，因而引起不滿，不過，暫時沒有爆發出來罷了。

針對上述弊端，羅家倫立即進行整理，並向董事會提出將來計劃。他的具體行動，扭轉了美國使館對他的形象，亦博得輿論的支持。他的整理經過包括十七項工作，非常詳細，茲重新調整歸納為下列七類：

(一)改良組織，裁去招考處及職業指導部與舍務室，學生宿舍改由軍訓部管理；合併中、英文文案處為文書科，兼管校刊；技術部歸併於庶務科。並大舉裁去冗員廿三人，職員由十六年度之九十五人，減為十七年度之七十二人<sup>⑪</sup>。

(二)關於教授陣容，採取下列措施：1.重發聘書，於十月廿九日送出教授聘書十八份，為期一年。按原有教授五十五人，等於解聘了三十七人<sup>⑫</sup>。2.成立聘任委員會，專事延攬國內外專門學者，以充實各學系。3.增聘良好教授二十七人（其中第二學期八人）。4.改善教授待遇。他說過去清華教員待遇並不比國內其他大學為優，祇是不欠薪而已。現已在中山、中央、武漢三大學之下，且首都南移，恐難延優良教授，故非提高待遇不可。現在之教授待遇約為二百六十至三百六十元（原超過三百六十元者仍舊），比以前增加四十至七十元不等。將來設正教授時，月薪可在三百六十至五百元之間。5.依清大條例成立教授會與評議會。教授會於十七年十一月二日開第一次會議，出席教授四十人，除選舉評議員七人外，並通過對董事會

⑩ 羅家倫先生文存，冊一，頁四五三～四五五。

⑪ 同上書，頁四五五～四七四。

⑫ 同前揭馬星野文，頁一四。

關於基金及設備的四項建議案：(1)清查基金。(2)每年公布基金一次。(3)設財務委員會管理，並由清華推人參加。(4)提出一部基金興建自然歷史館（即生物館）、學生宿舍及擴充圖書館與圖書儀器。評議會于十一月十四日召開第一次會議，通過對董事會之建議三項：(1)取消留美自費生津貼。(2)招考專科生，自十八年至二十年止，每年公開考選十名，留美三年。(3)支持教授會的建議，提出一部分基金一百零五萬元，作下列建築設備之用：計自然歷史館三十萬元，化學實驗室二十萬元，圖書館及男生宿舍各二十萬元，女生宿舍、圖書、儀器費各五萬元<sup>①</sup>。

(二)關於消除浪費方面，節省煤電開銷一萬八千元（原年耗七萬元，今省為五萬二千元）；整理留學經費，裁減留美監督處職員名額和經費；並首次公開清華的帳目，使校內外人士得知真相<sup>②</sup>。

(三)關於各系及課程方面：1.裁撤工程、農學、音樂與體育四系，改教育心理系為心理系，改社會學系為社會人類學系。2.重訂辦理各系政策，國文系注重以外國治學方法來治國學，加強外國文學之學習。外文系已有根基，應重視國學，注重比較研究。歷史系應注重史料批評、研究與整理，期能撰寫幾部科學的新歷史。政治經濟二系，「應以中國國民黨的原則為歸宿，養成實際的行政人材」。社會人類學系既注重現在社會問題的研究，亦從事古代文化之探索。哲學系應養成「正確敏銳的思想與眼光，作時代思潮的領導者」。數學、物理、化學、生物、心理系為純粹科學，「應不計功利，以求真為唯一目的」。此外尚擬設地理系，注意自然經濟與邊疆國防的地理。3.重訂各系課程表，因過去漫無標準，全視教員自己的意見而定，因而雜亂無章，現改由各系主任及教授重新修訂，規定必修科目與各系每年須開的學程。4.實行軍事訓練，如前所述。後仍依教育部頒發之軍事訓練方案實施。「學生中感覺訓練太嚴者，固屬有人，但對之發生興趣者，亦不乏人。」<sup>③</sup>

(四)關於學生方面：1.為增加青年就學機會，除原已招收之九十餘人外，再補招五十一人（其中女生十五人）。2.舊生已一律補考，並於十月十二日開學。3.學費及獎學金問題，學生要求免學費，但以無法規依據，仍「限定學生在註冊以前，一律照章納費」。經勸導後，大部分學生遵行，極少數無力繳納者多由教職員代為担保。「歷來清華不曾完全做到的繳費問題，這次算是圓滿的解決了。」4.設獎學金及貸金制度，解決清寒優秀學生及普通清貧學生之困難。設特別學績獎金十名，每

<sup>①</sup> 羅家倫先生文存，冊一，頁四五六～四五八，四六一～四六三，四七五，四八〇。

<sup>②</sup> 同上書，頁四五六，四六一，四七八。

<sup>③</sup> 同上書，頁四六〇，四八〇。

名每學期六十元；普通學績獎金六十名，供家貧者申請，每名每學期亦六十元。二者可同時兼獲。十八年春申請普通學績獎金者九十人，公布名單後被揭發冒濫不實者多人，經審查結果，得特別學績獎金者十人，普通學績獎金者四十六人，內二者同時兼得者四人<sup>②</sup>。

(丙)關於出版物方面：1.取消舊有校刊，因其每週僅一小張，「所登載的均陳腐文告」；為求校內外消息靈通，另行組織，每週出三次，專載學校新聞、學生生活、重要文件與教職員學生意見，第一期於十月廿九日出版。前清華學報為半年刊，今重組學報編委會，聘王文顯等教授八人為委員，開會議決，改為每年出三期，於十八年一月、五月、十一月各出一期，專載學術研究成果，以領導思潮。

(丁)關於校工方面：首先提高工資，由五至六元增為最低不得少於九元。以前稱為「校役」，今一律改為「校工」，設校工學校，強迫教育，改善娛樂休沐設施，使各盡其職而去衙門習氣。至校工人數太多，每為外界指責，實則因地處鄉間，有此需要，如校警、水夫、園丁、電廠機工、印刷工人等，均為必需之特種工人。因此僅裁去普通校工三十餘人。被裁者均加二個月工資，符合「本黨農工政策」<sup>③</sup>。

此外，還設立試驗無線電臺一座，由物理系師生使用，並兼事廣播<sup>④</sup>。

#### 四、受董事會杯葛而辭職

以上改革措施，均在極短的時間內進行，除了軍訓課程及早操、補考、硬性規定一律繳學費等數事外，絕大部份都與學生會的建議一致，受到續聘教師與學生的歡迎。他的借提基金興建館舍計劃，均獲教授會與評議會的支持，證明符合他們的期待。不過，羅家倫對舊清華的嚴厲批評，確實令人難堪，尤其對那些被裁汰的教職員而言，是一大打擊。不論如何，羅氏的整頓，確已見效果，但也許由於他的使命感太強，也許要以大幅度的改革去爭取師生的支持，堅持借提基金興建館舍，已與董事會發生磨擦。此外，在致董事會的報告中，還大談基金管理問題，就難免要激怒諸董事了。譬如羅氏批評說，「清華基金向來是一個啞謎，很少人能夠明白其實情」；大家知道清華有八百萬基金，但追問實際，「就不免使人氣短」，所以「必須徹底清查，嚴究以前的損失」。接着他批評過去由保管委員會少數書記操縱的不當，要求清華教授派人參與。然後提出一個非常樂觀的估計，說如依他的辦法去

<sup>②</sup> 羅家倫先生文存，冊一，頁四五六，四五七，四七九。

<sup>③</sup> 同上書，頁四六三，四七一。

<sup>④</sup> 同上書，頁四八一～四八二。

整頓管理，基金實數可從十七年的五百萬元增加至二十四年的一千萬元及二十九年的二千四五百萬元<sup>25</sup>。意謂他從基金動借八十五萬元（原提一百零五萬）興建館舍是不會有影響的。但他忘了當他批評基金保管委員會時，已超越他的權限，同時也等於批評董事會不善盡職責，因為董事會對基金問題也有發言權。

新的清華董事會在十七年九月的清華大學條例中幾乎已取代舊「評議會」的功能，其職掌包括確定教育方針、制訂規章制度、預算決算、留學、財政、基金保管及推舉校長候選人等權力。羅家倫透過教授會及評議會向董事會提出的各項建議，諸如停止留美津貼、招考留美專科生、整頓留美監督處、整理各系、裁工程學系等，均經董事會同意通過。但是對羅家倫的動用基金興建館舍及提高教職員待遇的計劃，則不予同意。下面是董事會十七年十二月二十日第一次會議議決要案中，關於學校預算的五條。原文為：通過規定學校預算原則五條，本年預算應按照此原則重新改定：

(一)學校基金無論何時不得動用。

(二)十七年度預算，因十六年度決算，未經學校交來，無從審核，在現在改革初期，應以量入為出為原則。

(三)學校經常費中，應以總預算十分之一為圖書購置費，十分之一為儀器購置費。

(四)教職員薪俸，應由董事會規定薪額等級標準，以後增加應照標準執行。

(五)新建築如必須者，當由經常費中設法撙節移用，其大宗建築，在整理期中暫緩進行<sup>26</sup>。

換言之，董事會看緊荷包，不同意羅家倫的擴張政策與個人英雄主義作風。強調薪俸標準，應由董事會決定，基金絕不可動用。在董事會的壓力下，羅家倫不得不遵照「量入為出」的議決，重新縮編十七年度預算，並將半年來的工作及計劃，再度于十八年四月二日向董事會提出下列四項報告：(一)對董事會第一次會議決議案執行情形，(二)已經進行之各重要事宜，(三)應當即辦事宜，(四)十八年度預算<sup>27</sup>。在應當即辦事宜一項中，羅氏再度堅持動用基金添建生物館、學生宿舍，擴充圖書館及設立研究院（所）的重要性，同時呼籲改革基金。

董事會於十八年四月初開第二次會議，羅與教授會代表馮友蘭也列席，但被限

<sup>25</sup> 羅家倫先生文存，冊一，頁四六六～四六八。

<sup>26</sup> 教育公報，卷一，期一，頁一五三。

<sup>27</sup> 羅家倫先生文存，冊一，頁四七三～四八四。



制發言時間。決議仍守量入爲出原則，將原編十八年預算核減八萬元，剩下七十五萬餘元，其中規定還須支付舊制最後一班留美生費用及董事會議決今年起考選留美專科生三十名之費用，共約十六萬四千元。故學校實際能運用者僅五十九萬元，比往年還少。但已聘之教授不能辭退，已進行之計劃也不能終止，倍感困難。而最爲羅氏不滿者，是董事會不同意他以逐年編列預算的方法，進行擴建生物、宿舍及圖書館計劃<sup>28</sup>。會議中諸董事對他們也不甚客氣，如馮友蘭等了一天，才准與會。開會時主席限制馮只能以「最短的時間發言」，「而其他董事多主限定十五分鐘」。羅與馮發言時都很客氣，而「董事中（竟）有二人盛氣相向，至于以手擊案」<sup>29</sup>。於是，羅氏遂以辦學政策不能實行為由，于十八年四月八日向國民政府辭職<sup>30</sup>。這是他的第一次辭職。他於四月十六日抵上海，會見上海記者，申述他辭職的理由<sup>31</sup>。這一下，把清華長期以來的內部問題公諸于世，並提交給上級政府去處理。國民政府及教育、外交二部均稱贊他的成就，希望他「安心任職」，照原定計劃整頓校務，「勿萌退志」<sup>32</sup>。

在羅家倫於上海招待記者，訴諸輿論之前，馮友蘭已發動清華師生的支持。馮因受董事會的侮辱，返校後即向同仁報告經過，引起全體師生的憤慨，由此而產生對清華發展有重大意義的「專轄廢董」運動。

## 五、專轄廢董運動

這個運動是由清華全體師生共同配合進行的，完全符合羅家倫的意思。他於四月二十二日的清華大學校刊上刊出「對清華大學董事會校務報告」全文，爲的也是這個目的。先是，全體評議員於四月六日向教授會辭職，八日教授會召開全體會議，立即通過決議，向南京政府要求：（一）撤銷清華董事會和基金會，（二）將清華納入教育系統，歸教育部管轄，外交部不得干預清華事務，（三）批准動用基金四十萬元，（四）批准清華改制，正式成立清華大學<sup>33</sup>。跟着，學生會於四月七日召開全體大會，決議要求國民政府修改「清華大學組織條例」，除廢除董事會，

<sup>28</sup> 羅家倫，最近一年之清華（單行本，內容包括十八年四月二日上國府辭呈，及十八年四月十六日與上海記者談話，共二三頁），頁一～九。

<sup>29</sup> 同上書，頁二二。

<sup>30</sup> 同註<sup>28</sup>。

<sup>31</sup> 同上書，頁一一～二三。

<sup>32</sup> 教育雜誌，卷二一，期六（民國十八年六月），頁一七九。

<sup>33</sup> 馮友蘭，三松堂自序，頁三三六；清華大學校史稿，頁九八。

改歸教育部、整頓基金，與教授會一致外，還請撤銷董事會第一、二次之有關決議案，並推派代表曹盛德（上海人，一九三一級，經濟系）、李述庚（遼寧人，一九二九級，政治系）、袁翰青（南通人，一九二九級，化學系）三人，於十八年四月廿日，逕向南京國民政府遞上呈文，先謂「半年以來，外教兩部會管之流弊與董事會之應根本取消，已事實昭然，不容隱諱。」然後，提出四項請願：

（一）本校應脫離外、教二部共管制度，歸教育部直轄，因在制度上，職有專司，外交人員不諳教育，而又干涉校務，遂使一事不成。教育為專門事業，當歸教育部主管。

（二）取消清華董事會，因此組織基礎乃建立在外交、教育二部會管之上，故「倘清華一旦收歸教部，董事會直不啻一贅疣組織，自失其存在之理由」。過去董事會之弊端在：諸董事時聚時散，負責不專；與學校疏遠，情形隔膜；各董事因各有其他任務，臨時集議，思考不周，決議草率。而學校上至財政預算、教育方針，下至瑣屑細事，皆取決於董事，是其「權大責輕」，有碍校務，故必須廢除。

（三）明令撤銷本屆董事會議決案，以利校務進行。因半年來之事實證明董事會流弊叢生，會議二次之議決案，「除少數之無關大計者外，多足以阻礙學校之發展，如十七年度及十八年度預算一再核減，校舍等建設計劃，全被否決；復裁撤工程學系，使數十同學流離失所；恢復留學政策，直接危及大學本身之存在，間接影響中國學術之獨立。」故取消董事會而不撤銷此等議案，則清華之發展無望；長此以往，校務將限於停頓。

（四）澈查基金以維學校經濟基礎，所舉基金管理諸弊及近年損失情形，一如羅家倫的報告<sup>④</sup>。

上述學生代表呈文，幾乎完全反映羅家倫的觀點與意願，政府必然有所反應。不久，清華學生全體，又從北平電「南京蔣主席」，重申清華大學之不能發展，實由外交部「把持校政」，「校務政出多門，基金黑幕重重」所致，並謂「前上呈文所陳，均出自良心之主張，絕非激於一時之意氣，望主席一體革命精神，澈查實況，革新弊政，庶使生等可以早日安心讀書」<sup>⑤</sup>。

戴傳賢與陳果夫（均為國府委員）二人，乃在十八年五月十日之國民政府第二十八次國務會議中聯合提出「國立清華大學改由教育部專轄，其組織條例即令行政

<sup>④</sup> 清大學生代表曹盛德等呈請改訂「清華組織條例」並設法「鞏固經濟基礎」一案，民國十八年四月廿四日。（在國史館皮，國府檔，法 13.3/12）。

<sup>⑤</sup> 同上。

院轉飭該部參照其他國立大學條例修正」一案。理由有五：（一）須統一系統，通盤計劃。（二）十六年六月九日國務會議決議：凡國立大學均應歸大學院直轄，清華亦同。（三）過去歸外交部係考慮退款與國際關係，現美使館已不預聞清華退款，無須外交部參與。（四）十七年五月三日美使令駐南京領事與教育、外交二部專開清華基金保管委員會，決議將清華基金全部撥歸中華文化基金委員會管理。此後清華與美方無直接關係。（五）前在二部一董共管制度下，諸多困難，已見流弊，故清華組織應與其他國立大學一律，以利進行<sup>⑳</sup>。毫無疑義，照原案通過，五月十五日，即以行政院訓令，知外交部，行教育部遵照辦理<sup>㉑</sup>。六月十日，教育部呈准行政院，頒布「國立清華大學規程」二十九條。第二條規定：「國立清華大學直轄於教育部」，正式准設文、理、法三學院十五個學系（後令暫緩設法律系），刪除原條例第三章之董事會，增加基金一章，規定清華基金委託中華教育文化基金董事會（簡稱中基會）負責保管。又新添文理法三學院院長由校長就教授中聘任一條；保留評議會及教授會組織，惟職掌大致仍舊，但評議會之教授代表，由四人增為七人。另外明定，清華校長與評議會有權隨時了解清華基金現狀及向中基會提出建議<sup>㉒</sup>。

## 六、提出校務進行計劃大綱

至此，羅家倫完全勝利，一舉攻下三城：廢除董事會，改歸教育部，並整頓基金。羅氏於國務會議決議改歸教育部之同時，已草擬了一個「國立清華大學校務進行計劃大綱」，呈送教育部（時部長為蔣夢麟）。五月二十七日准予備案，未置可否；經羅氏催詢，始於六月十日令准照該大綱切實進行<sup>㉓</sup>。這個計劃大綱共十條，包括基金、預算分配原則、發展方向與建築等方面，與清華之日後進展，有密切的關係，特摘錄其要點如下：

（一）清華大學基金既由中基會保管經理，以後由賠款增加而添入之基金，及每月退回之校款，概入中基會，以保障清華經濟之安全與獨立。

（二）清華基金及利息，於民國二十九年以前，不得動用（這一點羅氏已修正了立場），三十年即賠款終了之第一年起，方由利息項下支撥校費。

<sup>⑳</sup> 國立清華大學校條例。

<sup>㉑</sup> 教育公報，卷一，期六，頁九。

<sup>㉒</sup> 國立清華大學一覽（一九三二），頁七～一一。按教育部於民國十八年六月廿九日正式取消清華大學董事會這個組織。

<sup>㉓</sup> 羅家倫，國立清華大學校務進行計劃大綱（民國十八年五月，單行本），頁七。

(三) 自民國十八至二十年，每月退還賠款除滙留美學費外，餘款悉作清華大學經費。自二十一年起，因賠款數目增加，清大經費固定為一百二十萬元，至民國廿九年為止。建築費概按年由預算項下支出，不動用基金（這一點也改變立場）。

(四) 自民國二十三至二十九年，清大派遣留美之學生，同時在國外者，總額不得超過四十人，目的在充實大學經費。

(五) 自民國十八年度起，圖書儀器費，至少佔總預算二〇%；建築費在十八年度，至少佔五%；十九至二十九年，當佔一〇%。

(六) 自十八年度起，先行與建築公司或銀行訂約，添建生物館一所，計半費七萬五千元(另半費由羅氏基金捐助)；學生宿舍一所，十二萬元；氣象臺一所，二萬元；又擴建圖書館，費二十萬元。上述經費共四十一萬五千元（不及原先計劃的二分之一），概在各年度預算中分期撥還。此後如有建築，亦須先由教育部核准。

(七) 清華之預、決算，須先由評議會編製及審理，經校長呈請教育部核准。

(八) 清華以後須注重辦理研究院，以培養高級人才，促進國內之研究事業。

(九) 清華應注意充實現有各系內容，提高學科程度，向精深完美方向發展，非不得已，不再添新系。

(十) 除派留學生外，清華當考選大學畢業生及教授助教，赴國外大學院或專門研究機關進修研究<sup>④</sup>。這是建立教師留職留薪出國進修制度的開始。

清華師生與羅家倫的上述要求，均完全如願以償。羅氏還請行政院院長譚延闓寫了「國立清華大學」六個顏體大字，很快於六月間回到學校，立即刻成長牌，掛在校門，「正式成立清華大學」<sup>④</sup>。然後依照上述計劃大綱，作他職權內的改革與建設。此年夏季，除法律系遵部令暫緩設立外，其餘十四學系均招生開學；另外，由各系分別籌設研究院（所），已成立者凡十部（所），也已於此年夏季招生。清華基金也已於八月二日移交給中基會，每月的經費概由中基會撥發。他爭取最力的四項建築：（一）生物館，（二）學生宿舍第四院，（三）擴充圖書館，（四）氣象臺，也已招標興工，分別於十九及二十年先後落成<sup>④</sup>。他繼續延攬著名教授講師，在他任內，多達三十七人<sup>④</sup>。教授之待遇也普遍提高，這正是清華欣欣向榮的開

④ 同上書，頁一一六。

④ 馮友蘭，三松堂自序，頁三三六。

④ 國立清華大學一覽（一九三五），「校史概略」，頁三。

④ 此卅七人，係據羅家倫，最近一年之清華，頁一～二，二三；及郭廷以先生訪問紀錄，冊五，頁五～六所提教師名單整理統計而得。羅氏自己說，他新聘教授、講師三十餘人，但清華大學校史稿，頁九七，作四十餘人。

始。但突然間，羅家倫竟於十九年五月廿三日向教育部辭職。

他第二次辭職的原因，有各種說法，綜合分析，不外是北方政局及羅家倫與教授會、學生會與校友會之間的複雜關係所促成。

在北方政局方面，閻錫山於十九年一月九日公開與南京決裂，四月初閻就叛軍總司令職，陳師中原。五月一日蔣誓師討伐，中原大戰開始<sup>④</sup>。閻的勢力控制華北，羅家倫為國民黨人，「非走不可」。這是馮友蘭、蔣廷黻與郭廷以等人的共同意見<sup>⑤</sup>。另一方面閻錫山確實有意染指清華，喬萬選是他透過清華校友會提出來的，卻為清華教授會與學生會所反對。

在羅與清華教師的關係方面，他吃力卻不討好。在他到校以前，就有一部分人跑到美國大使館去「挑撥離間」，破壞他的形象了<sup>⑥</sup>。他帶來的清華大學組織條例，又大大地削弱教授、評議二會的權力。他雖尊重評議會，但後來在院長任命權上，也曾與教授會發生磨擦，經協調折衷，始告解決<sup>⑦</sup>。他個人政治色彩較濃，又好「展露才華」，給人不太好的印象。他的大力整頓，裁汰教職員工，又新聘教授講師三十餘人，「得罪了很多人」，也使許多人失望。清華人一向強調純種主義，即清華人治理清華，對外來的政治及學術勢力，並不歡迎。羅家倫不僅是國民黨人，而且又是北大人，他延聘了許多北大人當教授，如馮友蘭、周炳琳、楊振聲等都掌握相當的權力，自然引起清華師生的疑慮。學生們都聽過這種謠傳，說「清華和北大合併」了<sup>⑧</sup>。馮與周都有這種感覺<sup>⑨</sup>。所以當學生會發動反羅運動時，「多數教授都袖手旁觀，不支持他」<sup>⑩</sup>。

羅家倫與清華學生會的關係也不好，學生會是真正主動發起驅趕校長的組織，所以要看看他與學生的關係。據一位班代表並參加大會的學生回憶說，「羅先生就職以後，大家對他的批評不太好，因他話說得太多；他的話常有不妥當的意味，就是他說的不大像是從事學術研究的人。」<sup>⑪</sup>於羅到校沒幾個月，他們聽到謠傳，清華和北大要合併了，更增加對羅的惡感，遂和另一位班代表向學生會提出「罷免羅先生的提案」，因未作醞釀活動，而被否決。他後來任學生會執行委員會主席，曾

④ 郭廷以，近代中國史綱（臺北，北一出版社，民國六十九年），頁五九九～六〇六。

⑤ 馮友蘭，三松堂自序，頁七五～七七；郭廷以先生訪問記錄，冊五，頁九。

⑥ 羅家倫先生文存，冊一，頁四六三。

⑦ 馮友蘭書，頁三四〇～三四一。

⑧ 清華校友張人傑訪問稿（清華大學校史館藏），頁二。

⑨ 馮友蘭書，頁七八～七九。

⑩ 蔣廷黻回憶錄，頁一二六。

⑪ 同註⑧，頁一。

請教幾位清華畢業返校執教的教授，關於驅羅的意見。「他們都未置可否」<sup>⑤②</sup>。換言之，清華教授，這時尚未表示意見，但學生何以這麼積極呢？我想，除了怕被北大合併與不喜歡羅個人作風外，還應該考慮到他對學生的有關改革措施。前面提到，他的紀律化、軍事管理化、強制學生補期末考與繳學費，都有損於學生的自由與利益。羅氏並不完全承認紀律、軍事化的失敗，但郭廷以說「紀律化有點操之過急」，學生對軍訓最初覺得好玩，但「半年以後無法繼續下去，只好作罷。」<sup>⑤③</sup>馮也說紀律化成績平常，軍事化則「徹底失敗」<sup>⑤④</sup>。在這種鬱積的不滿情緒下，他們無睹於羅氏在制度、方向與學術化上的成就，乘中原大戰爆發之際，突然於十九年五月二十日的學生會代表大會上，有人提出請羅校長自動辭職案，理由除不滿他的作風外，大致是不滿意他「箝制言論，束縛同學」，「濫用私人，離間分化」，與他的四化政策<sup>⑤⑤</sup>。不過，這個提案於翌日被全體大會所否決，照理，羅氏應感到欣慰，而他居於「道德的抗議，根本否認學生有與聞校長進退之權」，乃斷然於五月廿三日向教育部提出辭呈，即行離校<sup>⑤⑥</sup>。不幸，羅的壯士斷腕作風，正為學生會領導人所乘，在次日的學生會全體大會上，張人傑（一九三一級，經濟系）說：「我們相信在座各位同學，沒有一位會認為羅先生的人格有問題，若我們挽留他，不讓他辭職，就是侮辱他；為尊重他的人格，請教育部趕快批准。」大會馬上通過提案，就這樣，羅家倫就離開清華了<sup>⑤⑦</sup>。

到底清華學生驅趕羅家倫，是自發的呢？還是受到北方政治的干預呢？可有二種不同的解釋。蔣廷黻認為當閻、馮反對中央時，「某些閻氏左右的學者煽動一次學潮，反對羅校長。」<sup>⑤⑧</sup>蔣氏沒指明何許人，不過，可以確定係由閻錫山身邊的喬萬選去聯絡推動。但據學生會領袖張人傑說，這是「單獨對羅先生」的，「沒有人為校長問題找我們；清華學長、教授都不表示意見；學生也很單純，……。根本沒有什麼背景可言。」等到羅校長走後，才有「兩位清華學長，任北大教授（的），來找我講話」，「問這次運動是否希望請清華學長回來主持母校，我答是。」於是他們才提出喬萬選。張人傑說，喬是閻錫山派的，很理想，但要等戰局結束，才能來

⑤② 清華校友張人傑訪問稿，頁二。

⑤③ 郭廷以先生訪問紀錄，冊五，頁六。

⑤④ 馮友蘭，三松堂自序，頁三三二。

⑤⑤ 清華周刊，卷三四，期一（民國十九年十月二十日），轉引自清華大學校史稿，頁一〇一。

⑤⑥ 教育雜誌，卷二二，期六（民國十九年六月），頁二四五。

⑤⑦ 清華校友張人傑訪問稿，頁二。

⑤⑧ 蔣廷黻回憶錄，頁一二六。

接，現在不行<sup>59</sup>。換言之，依張人傑的意思，純粹是學生自發的，教授與學長都無意見，事後才透過校友與他們聯絡。我認為儘管是事發後才掛鉤，清華北平、上海同學會應有很大的牽聯<sup>60</sup>。郭廷以說，清華同學會自始一直抵制羅氏，十九年春也「一直為難羅先生」<sup>61</sup>。可為證明。

對這個突然起來的風潮，羅氏及其智囊團如何反應呢？當羅氏知道他的去留被學生會討論以後，就召集他的智囊商量對策，有兩種意見，一種主張不理會，因為提議沒有通過；另一種主張應該辭職，因為這是對校長的侮辱。馮友蘭屬於這一派。他認為在當時的政治情勢下，羅既非走不可，何不在學生會再次開會以前，主動辭職，保留面子。羅終於接受了這派意見，而呈請辭職<sup>62</sup>。所以羅的辭職理由，除政治因素外，對學風的失望也是非常重要的。這就是閻錫山失敗後，他一再堅持不再回清華的理由。

## 七、結 語

總之，羅家倫在不到二年的時間裏，對清華作出下列貢獻：（一）提前二年實現了前任校長曹雲祥十八年計劃目標的「完備之分科大學」。當然北伐統一與南京政府的決策要比羅氏個人的力量來得較為重要。（二）革除制度上的弊端，廢除董事會，使清華改歸教育部，而不再受外交部的牽制。（三）健全基金管理，保證清華大學的經濟基礎。（四）加強圖書儀器及校舍之建築設備，使清華師生有一個更優良的讀書與研究環境。（五）解聘不力教員，延攬優良教授講師，多達三十七人，並增厚其待遇與其他福利，使之安心工作與進修。（六）整理原有學系，並添設研究院（所），延攬世界著名學者訪問講學，提高清華之學術水準。（七）擴大招生，設獎助學金，一以培養更多人才，同時也充分利用清華的資源設備。（八）招收女生，使女子也有平等的機會。其他如對職工之整飭，強化行政效力；學術及資訊刊物之改良與刊行，都為顯明之事實。不過，這些成就並非無地生根，而是建立在舊清華基礎之上的。所以羅氏就職後對舊清華的種種批評，係基於革命性的平民化精神，難免過甚其詞。換言之，舊清華確存有若干不妥善之處，但亦有其可取

<sup>59</sup> 清華校友張人傑訪問稿，頁二～三。

<sup>60</sup> 「上海同學會致清華大學電」，在國立清華大學校刊，期一八四（民國十九年六月六日）。轉見清華大學校史稿，頁一〇一。

<sup>61</sup> 郭廷以先生訪問紀錄，冊五，頁八～九。

<sup>62</sup> 馮友蘭，三松堂自序，頁七五～七六。

的優點，否則何能培養出一批批素質優良的留美學生來！羅家倫的成就，不僅是承上，也是啓下的。現在有很多人祇知道梅貽琦是清華大學的功臣，而不知道羅家倫的奮鬥成果與經驗，實為梅氏的成就，舖下了一條康莊的大道。

羅家倫欲以強烈的革命精神，來整頓一個自由主義色彩很濃，且擁有相當自治能力與權力的清華，是一件非常困難的工作，所以他處處遭受阻力。第一次以辦學政策不行而辭職，第二次除考慮政治因素外，主要也以學風難整而辭去。後雖經多人勸勉與政府的挽留，他仍然堅決不再復職，表現得很有風格，正如他致清華董事會報告所說，清華校長非他要想做，既不存「患得患失之心」，也「無所顧慮」<sup>63</sup>。所以辭得很瀟灑，但第一次辭職帶來好結果，第二次卻帶來一陣不安。

羅家倫畢竟不是完人，他這時不過三十出頭，年輕氣盛，好展才華；思想激進，好批評攻擊，在當時的社會文化條件下，都會製造許多阻力。他雖宣稱「我個人在黨內不參加任何派別」，但他無論如何不能脫離與國民黨的關係，而且還借重這種關係。這對主張學術獨立於政治之外的清華人而言，是難以容忍的。他北大出身，已抵觸了清華人的「小羣意識」；雖強調為發揚學術，用人唯才，「不知有所謂學校派別」，但他確是聘用了許多北大出身的教授，馮友蘭、楊振聲、周炳琳且扮演重要角色，才引起清華與北大合併的恐慌。他儘管尊重教授會與評議會，為提高他們的待遇，改善研究環境而不惜與董事會衝突，可是他帶來的這份清華大學條例，已大大地削弱了教授治校的權力。後來他雖在院長聘任問題作了讓步，教授還是不滿意，所以當學生會要求他辭職時，沒有表示挽留他。在這種複雜的政治、文化、學術環境與利害衝突的條件下，類似羅家倫背景的任何人都終必下臺！祇是羅家倫表現得較有格調而已。

---

<sup>63</sup> 羅家倫先生文存，冊一，頁四五—。