

# 第一章 北伐统一与罗家伦出主清华

自 1928 年 6 月 8 日国民革命军京津卫戍总司令阎锡山部进驻北京，到 1931 年 10 月 8 日国民政府任命梅贻琦为校长的三余年间，是清华动荡不安，同时也充满希望的时代，清华师生为自身权益与学校前途，浮躁不安，活动频繁。罗家伦的兴革，虽满足师生愿望，终以学风凌替离去，其后之乔万选和吴南轩亦为学生所抗拒，其中原因复杂。本章试图从政治、学术环境突变对清华师生的冲击来分析这个问题。清华师生内心冲击的过程可以简化为：不满→期待→忧惧→失望→抗拒，直到梅贻琦任校长后，这不断升高的紧张情绪才得到纾解。

## 第一节 教授治校抑校长治校

从拙著《从清华学堂到清华大学，1911~1929》中，已经看到清华建立起一个相当独立的学术环境，与北洋政府间也发生新的矛盾。一方面厌恶北洋政府无能 与外交部之“垄断”而有“时日曷丧”的愤慨。另一方面，拥有北京政府教育部所授予的教授治校权利，享受充分的学术自由。而学生经过五四洗礼，有强烈的自主意识，要求学术独立，不受政治干扰，却又期待南方政府北伐，打破现状，进行改革。当国民革命军进入平津时，清华师生

热烈欢迎。

可是北伐后，由于政权更易，思想、制度、人事和权益都发生变化，国民政府企图以高度革命精神，整顿过去自由散漫的教育，实施校长集权治校，削减清华教授治校权力。激进的改革和严厉的批评，伤及部分旧清华人的自尊。纪律化与军事化的管理亦断伤学生的自由愿望，加上清华小群意识作祟，遂引发一连串的校长风波。

所谓教授治校，是教授参与大学决策与管理的制度。与校长一人专制不同。但要实现教授治校，须有若干配套条件，如教授有良好的民主素养，爱护学校和学生。而校长必须清廉公正，尊重教授，为师生所信赖。教授治校的理念，并非来自美国，而是蔡元培模仿德国大学模式，1912年任教育总长时创议，1919年在北京大学实行，先设立“评议会”，让多数教授代表参与学校立法事宜。其次设各科（系）“教授会”，由各教授与其所公举的科系主任，分担教务工作。再其次是组织行政会议，负责教务以外的行政事务。以上三个组织均采合议制。这便是中国各大学最早实行教授治校的模式。<sup>①</sup>

清华学校系模仿美国模式，设立董事会，由董事会聘任校长及少数职员治理学校。教员地位偏低，中国教员不受重视。

① 蔡元培，《回任北京大学校长在全体学生欢迎会演说》（1919）转引自蔡尚思，《蔡元培学术思想传记》（上海 棠棣出版社，1950年），页204~207。蔡元培是于比较各国大学的行政自由程度后，所作的决定。他说，法国的教育权集中于政府，大学皆国立，校长由政府任命。英美之大学多私立，经济权操于董事会，校长由董事会聘任。德国大学不论国立或市立，行政权集中于大学之“评议会”。“评议会”由校长、大学法官、各科学长与一部分教授组成。校长与学长由“评议会”选举，一年一任。见蔡元培，《大学教育》（1930）高平叔编，《蔡元培全集》（北京 中华书局，1988年），卷5，页504~508。

1920 年外交部复扩大董事会的权力，令清华师生不满。①1921 年 12 月，40 位华籍教职员，为争取与美国教员同等权益，成立“清华华员大会”，②与校长进行交涉，不过所关心的仅是物质与精神方面的利益。清华筹备改制升大期间，北京政府教育部（时总长为张国淦）可能系受蔡元培的影响，于 1924 年 2 月 23 日颁布《国立大学校条例》，③赋予国立大学教授治校的权力。依此条例，国立大学得设“评议会”，由校长、正教授与教授互选之代表组成，审议各项章程及其他重要事项。另外，各系及大学院得设“教授会”，由本科系及大学院之正教授、教授组织之，负责规划课程及其应行事宜。于规划课程时，讲师也得列席。这样一来，大学教授在系、院及全校行政事务中，均享有相当大的权力。

1925 年 9 月，清华改制，添办大学部和研究院（国学门），于是校务分为：留美预备部、大学部与研究院（国学门）三个部门，粗具大学形式。此时，早期留美的清华校友，亦纷纷返回母校任教，带着新的思维积极参与学校改革。

1926 年 4 月 15 日，清华校长曹云祥在师生的压力下，经外交部同意颁布《清华学校组织大纲》（以下简称“大纲”）。④在这个组织大纲中有两个重要权力机关。一为“评议会”，一为“教授会”。二者互相制衡，而以“评议会”权力较高。清华的“教授会”由全体教授组成，其权力超过 1924 年《国立大学校条例》之所赋予者。可以说清华后来居上，独树一帜。为明了清华教授们此时所拥有的权力范围，特将“大纲”中二组织的构成分子与职掌分列

- ① 清华周刊社《本校十周年纪念号》（1921 年 4 月 28 日）页数庞杂 现自编页码 页 1~2。
- ② 外交档，《清华学校添建住所》民国 10 年 12 月 23 日 该会呈校长函。
- ③ 多贺秋五郎编著，《近代中国教育史资料》民国编 台北 文海出版社，1976 年）册中 页 214~215。
- ④ 《清华一览》（1927 年 5 月），页 13~17。

于下：

评议会：以校长、教务长及教授会互选之评议员 7 人组成之，校长为当然主席，职掌如下：

- (一) 规定全校教育方针。
- (二) 议决各学系之设立废止及变更。
- (三) 议决校内各机关之设立废止及变更。
- (四) 制定校内各种规则。
- (五) 委任下列财务、训育、出版、建筑四种常设委员会委员。

(六) 审定预算决算。

(七) 授予学位。

(八) 议决教授、讲师与行政部门各主任之任免。

(九) 议决其他重要事项。<sup>①</sup>

由上列“评议会”成员与职权，可知“评议会”之教授代表已掌握全部校政，包括教育方针、学制、规章、财政、人事与学位之授予等项。但上述职权，亦受“教授会”牵制。规定(一)(二)(三)(六)项，在议决前，“应先征求教授会意见”。其决议如“经教授会三分之二之否认时，应交评议会复议”。足见“教授会”有相当大的制衡力量。不过，“教授会”并非清一色的教授组织。其成员与职掌如下：

教授会：以全体教授及行政部门各主任组织之，以校长为主席，教务长为副主席，职权有：

- (一) 选举评议员及教务长。
- (二) 审定全校课程。
- (三) 议决向评议会建议事件。
- (四) 议决其他教务上公共事项。

① 《清华一览》(1927年5月)页13~14。

(五) 讨论决定由评议会以三分之二通过提出对本组织大纲之修正案。

另外，各学系主任之产生，也系由系教授、教员于教授中推举，任期二年。●院长之聘任，虽无明文规定，也有由“教授会”提名产生的倾向。

总之 教授参与之“评议会”与“教授会”在校中拥有极大的权力。自 1926 年起，实际运作，互相制衡，不因校长之更替而停顿。但是两年后，他们的权力却面临强大的挑战。

1927 年 4 月国民政府定都南京，北方吃紧，翌年 6 月 8 日北伐军进入北京，清华的国民党分子到处张贴旗帜，谣言清华的北大派要出头，教授担心清华会被解散。●梁启超于 6 月 10 日记下这一现象，“清华评议会许多议案尚未通过，新教习聘书概未发（原注：旧教习契约满期者亦尚未续发），而北方局面已翻新，校长辞职，负责无人，下学期校务全在停顿中。该校为党人所必争，不久必将全体改组”。●正如梁氏所预料，国民政府之大学院（1927 年 6 月成立）与外交部于 1928 年 6 月 11 日请原教务长梅贻琦“暂代校务”，等待接管。18 日大学院接管北平各大学校，8 月 17 日改清华学校为国立清华大学，21 日以罗家伦为校长 9 月 5 日，由大学院会同外交部订定《国立清华大学条例》（以下简称“条例”）31 条，经国民政府令准颁行。这个条例的基本精神，在加强中央教育主管机关及校长的权力，并相对地削减清华“评议会”及“教授会”原有的权力。可以理解，这一条例之制订，未曾咨询清华教授意见。其结果当然与清华教授自己拟订的《清华学校组织大纲》不同。原“大纲”无董事会一章，新“条例”增列董事

① 《清华一览》页 16。

② 吴宓《吴宓日记》（北京 三联书店，1998）册 4，页 72,76~77。

③ 丁文江编，《梁任公先生年谱长编初稿》页 763。

会一章(9条)其组织成员与职权大致同前,但“条例”却以董事会取代“评议会”的地位。依新颁条例,校长出缺,由董事会推举候选人3人,呈请大学院会同外交部择一,转呈国民政府任命。教授无权过问。在“大纲”中,“评议会”及“教授会”均别为一章,居于重要地位,而在“条例”中,则二会仅各占1条,如:

“条例”等18条:国立清华大学设教授会,以大学全体教授组织之,审议下列事项:(1)课程之编制。(2)学生之训育。(3)学生之考试成绩及学位之授予。(4)其他建议于董事会或评议会之事项。●

“条例”中的“教授会”虽仍为纯教授组织,但在上述职掌中,删去原有四项权力:选举教务长权、否决评议会决议权、推荐各系教授权和推举系主任权。这种改变对清华教授而言,无宁是一大冲击!

“条例”第22条:国立清华大学设评议会,以校长、教务长、秘书长及教授会所互选之评议员4人组织之。其职权如右:(1)制定大学各部分之预算。(2)审议科系之设立或废止。(3)拟订校内各种规程。(4)建议于本大学董事会之事项。●

“评议会”之成员,新增秘书长1人,减少教授代表3人,使过去教授代表在评议会中之绝对多数,变为仅过半数。在职权方面,删去原有的“规定全校教育方针权”、“教授会”选举教务长权、“评议会”对教授、讲师与各行政部門主任之任免权,和委任财务、训育、出版及建筑四委员会委员之权力。

在大幅削減教授权力的同时,加强校长权力,举凡教务长、各学系主任、秘书长、行政人员、各委员会委员、留美学生监督处

① 大学院颁布:《国立清华大学条例》,民国17年9月5日,原件存国史馆国府档,法13.3/2;《清华大学史料选辑》册2(上),页138~142。

② 同上。

监督等职位，均可由校长直接任命。仅正教授、教授、讲师，由校长经“聘任委员会”之同意后聘任。但在聘任委员会未成立前，径由校长聘任。小小的助教也得由各系主任商承校长和教务长之同意后方准聘任，可以说全校人事之任免，概由校长一人决定。清华教授当然不满，罗家伦为减少改革阻力，也作了若干让步，取得“教授会”和“评议会”的合作进行校务兴革并同意重修《国立清华大学规程》赋予教授较多权力。可是当“教授会”讨论改组董事会时，“评议会”竟建议“教授会”呈请国民政府取消董事会制度，实行教授治校，校长由教授推举，呈请国民政府任命之。”<sup>①</sup>可见教授们不仅想恢复旧有的权力，且进一步要求校长直选。

学生方面，五四运动以前，清华学生已有自治精神，惟尚无全校性的学生权力组织。1919年5月6日，为参与爱国运动，首先成立“清华学生代表团”，负责对外联络及维持校内秩序。12月23日始正式成立“清华学校学生会”。此会成立不久就发生下列三件大事：一是逼走校长张煜全，二是拒绝外交部新派校长，三是发起改良校务运动。由于这时尚未成立“学生法庭”，缺乏自我约束机关，以致学生权力不断向外伸张。<sup>②</sup>1922年起，学生发起“清华的根本改造——改组董事会”运动，<sup>③</sup>获得校长、教师及校友的支持。北洋政府外交部也接纳了他们的建议。学生的权力几乎超越校长与教授。曹云祥因反对南方政府，遭学生攻击，几至辞职。<sup>④</sup>北伐后，学生们期待南京政府对清华作彻底改革。可是在思想上，清华师生一向主张学术独立，反对政治干涉，对来自南

① 《国立清华大学条例》页 15, 17, 19, 21, 24。

② 《评议会第七次会议纪事》，《国立清华大学校刊》，1929年4月10日，采引自《清华大学史料选编》册 2(上)，页 61~62。

③ 《本校十周年纪念号》页 2~7, 41。

④ 清华学校学生会编，《清华的根本改造》（1924年2月9日）。

⑤ 党史会藏，《教育消息剪报》(446/3)，《中央日报》民国 14 年 8 月 2 日。

方的政治强权，既期待亦恐惧。

小团体意识，是普遍存在的现象，清华自不例外，尤其是分布在各地的清华毕业同学，八年同窗与五年留学，有共同的经验和深厚感情，产生共同的价值观念和利害关系。他们有理由珍惜与维护这些价值，但过度保护的结果，必然产生对外的排斥作用。前面提到，当北伐军进入北京时，清华少壮派之一的吴宓就说，教授们已感受到被北大派主宰了。吴宓本人根本就鄙视北大的胡适和罗家伦。<sup>①</sup>各地清华毕业同学会更不在话下。罗家伦又带来一批北大人，结局不难想像。

以上各种因素，形成一个复杂难解的结，再加上外部政局的剧变，使清华动荡不安者 3 年。不满的情绪不断寻找出路，外交部与董事会为第一个目标，罗家伦校长是第二个，接着是抗拒乔万选，赶走吴南轩，下面先介绍罗家伦。

## 第二节 罗家伦的改革成就与挫折

### 一、受命与就职经过

罗家伦于 1928 年 8 月 21 日奉南京国民政府教育部之命为国立清华大学校长。9 月 18 日宣誓就职 翌年 4 月 8 日与董事会失和，向教育部递上辞呈，被挽留复职；1930 年 5 月 23 日因对学风失望，辞职离校，经教授、学生和教育部四度挽留无效，国民政府 1931 年 3 月 17 日正式批准，由梅贻琦接任，在校时间仅一年八个半月。综合各种意见，罗氏之第二次辞职，与上述五种因素都有关系，但主要者为学生嚣张，和阎锡山反抗南京政府，控

① 吴宓日记册 4 页 76~77。

制北平政局。

罗家伦 (1897~1969) 1917至 1920年间在北大读书,主修外国文学,天资聪慧,成绩优异,对西方文化和思想有浓厚兴趣,且是五四运动健将之一。毕业时正值中国资本家穆藕初在北大设立奖学金(基金5万银元),选派有能力、学识和领导潜力之北大学生赴欧美进修。蔡元培校长选了第一批5人,罗家伦为其中之一。罗1920至1922年间在普林斯顿大学攻读。其间曾利用暑期赴康乃尔大学旁听。翌年又到哥伦比亚大学旁听12门课程。●1924年起,奖学金停顿,改由上海商务印书馆主持人张元济资助,转赴德国柏林大学历史研究所攻读,翌年赴法国巴黎大学及英国牛津大学访问,研究西洋文化史及历史哲学。搜集有关中国近代史之图书档案资料,并参观著名大学,拜访著名学者。此外,罗还撰写《科学和玄学》一稿,翻译剑桥大学史学教授柏雷(John B. Bury)著《思想自由史》(*History of Freedom of Thought*)一书,写时事评论,参加留学生及美英两国之政治活动,甚为活跃。●从他留学期间的言论和活动,可以看到他是一位有活力和能力的爱国青年才俊。

罗氏于1926年6月返国,初任东南大学史学教授,翌年由商务印书馆出版《思想自由史》一书。罗于序言中云,“能为纯粹的知识的主张而殉道,是人类最光荣、最高尚不过的事;能自己为思想言论自由作自觉性的牺牲,以唤起他人对于此事的觉醒,是对于社会最有实利的贡献。”●

- ① 罗家伦著 罗久芳集注,《留美情思》,《天外集刊 留美史专辑一》期9(纽约:纽约天外出版社,1999年1月),页1~109。此集专为罗家伦留美期间的著作 包括情书多件。又见李又宁主编,《留美八十年》(纽约 天外出版社,1999年)册1,页1~109。
- ② 刘维开编著,《罗家伦先生年谱》(台北 党史会,1996年),39~58。
- ③ 罗家伦,《罗家伦先生文存》(新店 国史馆印行,1976年)册4页13。

可是罗氏于 1927 年春加入了国民党，并任蒋中正总司令的秘书，甚受器重。为借力发挥理想，不能不对国民党体制有所妥协。1928 年春，蒋总司令挥军北伐，罗氏为战地政务委员，随军北上。5 月 8 日，即发生济南惨案后 5 日，罗氏奉命与熊式辉到济南与日军司令福田彦助谈判失败，深受刺激，爱国思想更为坚定。6 月随北伐军进入平津，成为北伐统一有功人员之一。他之出长清华，郭廷以说“是蔡元培先生推荐的”“与蒋总司令亦有关”因蒋氏“对罗先生异常器重”。<sup>①</sup>

南京政府成立后，推行大学院制度，以蔡元培为院长，主张清华收归大学院管辖，但外交部以清华历史传统和外交关系，不肯完全放手。经双方妥协，暂时共管，所以罗是由大学院和外交部分别任命的。1928 年 9 月蔡氏会同外交部改清华学校为国立清华大学，并订定《国立清华大学组织条例》，由罗带去清华。<sup>②</sup>

对罗的任命，外交部虽已同意，但美国公使态度暧昧。罗出身北大，与清华无渊源，又是国民党忠实党员，<sup>③</sup>能否获得清华师生支持，罗自己亦无把握。

如前所述，北伐期间，清华学生已感染革命思想，欢迎南方。但罗并未知情，为顺利接掌清华，除请北大同学时任燕京大学教授冯友兰和杨振声，向暂代校务梅贻琦疏通外，派遣他的东南大学学生郭廷以到清华了解情况。<sup>④</sup>罗为何要派郭打先锋？因郭与若干清华师生有交往，可进行疏通。郭 1928 年 8 月中到北平，于会晤冯友兰和清华同学六七人（其中 4 人为学生会代

① 《郭廷以先生访问纪录》（南港中研院近史所，1987年）页 187~188。

② 大学院公布《国立清华大学条例》民国 17 年 9 月 5 日。

③ 《蒋廷黻回忆录》（台北传记文学社，1929年）页 126。

④ 马星野，《我所认识的罗志希先生》《传记文学》卷 30 期 1（1977 年 1 月），页 13~14。

表)并阅览《新晨报》和新出《清华周刊》,了解情况后,8月25日向罗家伦写一封长信,报告清华学生欢迎罗氏来校改革的热情。信中还谈到美国公使的态度、学生对梅贻琦、吴宓等现任教员和清华校友会的反感情形,相当翔实。郭于信中说:

清华同学十九均深不满于学校现状,而切望其改革。……彼等对于清华之奢靡腐败,一部分教职员之操纵把持,切齿痛恶。彼等所希望之校长,为一以教育学术为己任,富于积极改革之精神与决心,敢作敢为,大刀阔斧,勇往直前之学者,举数十年来之积弊,扩而清之。至其与清华关系之深浅,是否为国内之名流,非所问也。是以一闻孙科长校,即意存反对。“最近又听说改任了罗家伦先生为我们的校长,这使我们非常高兴”(《清华周刊》校务讨论专号原文)

十余日前该校校务改进委员会(此会委员为学生评议会所推选,受评议会之监督)曾提出校长人选九人于学生评议会,请求决定,结果以我师及周鯁生得票为更多。于此已可知学生之趋向也。

本月二十二日,学生会派代表二人由海道南下,与我师接洽,并探听京中清华毕业同学消息。据友人云,学生会已于二日前致电我师,表示欢迎矣。

在校同学对于毕业同学,感情颇恶,决难合作。彼等认明盘踞清华而使学校陷于目今情境者,均为毕业同学。故在京毕业生以“罗某长校,誓死反对”之电报,及“清华将北大化”之宣传,激惑在校同学,竟均不为所动,而一笑置之。同学对于现任教员,极多不满者。学生评议会已议决驱逐者十余人,职员尤多。彼等深望周鯁生、秉志、胡步曾、钱端生(升)、陆志韦、傅孟真等能于秋间到校。我师一再致意于吴宓,不知吴早已宣言不与我师合作。清华各系同学于吴均一

致不满，对赵元任尚好。

同学希望我师早日北来就职，以开学在即（原定九月三日开始补考，十日上课），各系教员大教未定，负责无人（对梅并无大好感），不免心存恐惶。冯、杨等亦同主即日来平。到美公使不就董事云云，未必可信。即有其事，似亦无重大关系（实情待晤杨先生即知）。 ●

诚如郭所说，清华学生会代表萧仁树、傅任敢、钟一帆 3 人于 22 日南下，30 日起拜会大学院副院长杨杏佛、大学院文化处处长钱端升、外交部次长唐悦良、参事张歆海、新校长罗家伦、南京清华同学会蔡竞平及张静愚、上海清华同学会洪深及吴毓骧等人，9 月 8 日返校写了一篇详细的《南下代表报告书》。萧仁树等向罗提出清华“管辖问题”、“董事问题”和“学校制度问题”希望罗“采取革命手段”来清华从事改革。

由这篇《南下代表报告》，知道美国公使已表示同意，惟北京、南京，尤其是上海清华同学会强烈反对罗之任命，除质疑罗学问、人格，并批评他忽视同学会意见外，还说罗非清华出身，与清华没有较深的历史关系。萧仁树等谓毕业同学会不能代表在校同学，且“当今革命思潮澎湃之秋，断不宜有此落伍思想”。 ●

① 郭廷以《致志希师》（原件影印本 民国 17 年 8 月 25 日），《罗家伦先生又存》附录（台北 党史会，1996 年）页 336~344。郭此内容与民国 17 年 9 月初《京报》所载大致相同 学生评议会要驱逐之教授有杨光弼、余日宣、戴志骞、虞振镛、赵学海等人。按《郭廷以先生访问纪录》页 188 说他 9 月间到北平 系 8 月之误。

② 萧仁树、傅任敢、钟一帆，《南下代表报告书》 民国 17 年 9 月 13 日，《清华大学史料选编》辑 2（下），页 49~58。洪深（1916 级 复旦大学教授 名剧作家）告萧仁树等云：“上海毕业同学反罗具有决心 北平、南京毕业同学 因地位关系 反罗不力 上海同学则不如此。即令罗来清华 三月内罗必不安于位而去。”反对目的为维护清华传统 指在校同学主张基金独立为自私。罗半年后辞职与洪可能亦有关系。

罗氏满怀信心于 9 月 16 日到北平，晤见教务长兼代校务梅贻琦，随后从燕京大学延揽北大同学冯友兰与杨振声二人为教授，开始组织自己的班子。<sup>①</sup>罗到职前，冯告诉郭廷以，梅乃清华学生会“酝酿驱逐”的六人之一。“驱逐这些障碍，罗先生来比较好干。”郭说：“不能都赶走了，最低限度应该留下梅贻琦，否则罗先生如何来接事？”郭于是和有影响力的学生会领袖周同庆（郭中学同学，江苏人，1929 级物理系）商量。周等同意留下梅氏，但声称“以后还要赶”。及罗就职后，适留美学生监督处赵国材辞职，罗请梅氏继任，其教务长遗缺，由杨振声接任，秘书长（等于总务长）由冯友兰接任。郭廷以任校长室主任秘书兼文书科长。<sup>②</sup>这便是罗抵校后的首次人事安排。但在清华教授与学生的眼中，北大势力，已瞬间侵入清华校园。

罗的激进改革和尖锐批评，难免损及既得利益和校友自尊，又与保守稳健的董事会发生冲突，导致第二次辞职。他在清华的一年零八个半月里，轰轰烈烈，颇有值得记述之处。

## 二、罗氏对清华现状的批评与改革

1928 年 9 月 18 日，罗宣誓就职。由周震麟（国府委员）监誓，清华学校董事会、北平政治分会、平津卫戍总司令、北平特别市党部、市政府、外交部、美国公使馆、燕京大学，均有代表参加。由于此一仪式代表国民政府教育权力到达北方的第一声，中英文报纸争相报道。罗宣誓道：

余誓以至诚，谨守中华民国教育宗旨，谋造成国立清华

① 冯友兰，《三松堂自序》页 74。

② 《郭廷以先生访问纪录》页 188 ~ 189。时学生会领导分子有周同庆（1929 级物理系）、高琦（1929 级化学系）、袁翰青（1929 级化学系）、夏坚白（1929 级土木系）、戴克光（1929 级政治系）等入。

大学学术独立发展之一主要基础，以完成建设新中国之使命，必遵廉洁，务去浮滥，如有或违，愿受党员严厉之制裁。谨誓。❶

宣誓后，他向师生表示，为求清华在学术上之独立发展，必须推行四化政策：1. 廉洁化，要消除浮滥，做到财政公开，受大家监督。2. 学术化，不分派别，集中本国优秀学者，延聘外国专家与清华师生共同研究 提倡研究风气 创造佳绩。3. 平民化，要努力矫正过去的“享乐主义”，及被视为“贵族学校”的生活态度。4. 纪律化，要推行军事管理，养成有秩序，有组织，能令受命，急公好义的精神。❷

他的四化政策和立即行动，确是给人深刻印象。西洋文学系主任王文显就对曾宣示不与罗合作的吴宓说：

罗校长力图改良校务，并改善教授待遇。所认为庸劣及为学生攻击之教授，固在必去之，而优良之教授反加增薪金。西洋文学系尤其满意。……罗校长之励精图治，人心悦服，此校前途或可乐观也。❸

学术化与学术独立，本是旧清华的特质，周诒春与曹云祥已

❶ 《国立清华大学校刊》期 12, 1928年 11月 23日 页 1~4。收入《罗家伦先生文存》册 1, 页 450。

❷ 《致清华大学董事会报告整理校务经过及计划》(罗家伦先生文存) 册 1 页 452~469。

❸ 《吴宓日记》册 4 页 134~135 民国 17年 9月 23日及 26日日记。吴宓之月薪由 300元增为 340元 高兴地说：“自家能增四十元 亦佳事也。”此外 朱自清由 160元增为 320元 孙光远由 220元增为 320元，蒋廷黻初来时 380元，翌年升为 400元。《郭廷以先生访问纪录》页 192。

奠定基础，罗家伦只是加速发展而已。在廉洁与消除浪费方面，罗家伦剑及履及，颇有成效。但在军训和纪律化方面，不久就触了礁。他说实行军训是全国教育会议的决议，政府的教育方针，“同时又是清华学生的要求和家伦个人的主张”。他个人和教务长杨振声在校时常穿着军事制服和马靴，以为表率，又将全校学生分为四队，各设队长一人，队长与学生共同生活，早晚点名，按时作息。男生平时一律穿制服，女生亦有规定制服。男生敬礼起居休假均有一定规则，自 1928 年 11 月 3 日起开始实行，两周内，学生精神表现良好。①半年后难以为继，因天气太冷，能于 6 点钟起来上早操者越来越少。罗虽下令早操缺席记小过 1 次 依校规记 9 小过（合 3 大过）就开除学籍。学生还是消极抵制，罗终知难而退。②此事有损他的威信，学生对他的期待和好奇心也开始下降。

尖锐的批评往往使人难堪，罗考察清华现状后，提出八大批评：1. 骈枝机关太多，冗员充斥。2. 职员过多，地位权利也太大，如“评议会”及各委员会成员，多为职员而非教授。3. 太浪费，尤以煤电为甚。4. 学术上之设备不足。“清华素以设备完善闻名，但是一经考察，则甚属空虚”；“科学馆仪器不敷应用，图书馆书籍不惟太少，而且陈旧”，员生无法独立研究。5. 教员待遇重资格而非学识，以致“有学识的教授不多”。6. 学生只重课堂的学习，“缺乏课外研究风气”。7. 学生人数太少，成本为北大的 4 倍。8.“有名无实的学系太多”如音乐、农学、体育 3 系，没有正式学生，而教职员多达五六人，年耗五六万元。③针对这些“积弊”，罗“以革命精神”进行整理。不过对教授素质、图书仪器设

① 《罗家伦先生文存》册 1 页 460。

② 冯友兰，《三松堂自序》页 332。

③ 《罗家伦先生文存》册 1 页 453~455。

备、研究风气“评议会”等的批评 未免夸张 引起清华出身的教授和学生不满，不过，一时没有爆发出来而已。

1928年11月底，罗将他的考察所见、整顿经过和未来计划，向新成立的董事会提出第一次报告，内容客观、坦率、有胆识与远见，但关键性之动用基金计划被否决。1929年4月初 他向董事会提出第二次报告，坚持激进改革计划，与董事会发生冲突。他剑及履及的行动，扭转美国公使馆对他的印象，亦博得社会舆论的支持。综合两次报告，可知他半年内已完成及正在进行之改革事项如下：

（一）改良行政组织 裁去招考处及职业指导部与会务室 学生宿舍改由军训部管理；合并中、英文文案处为文书科，兼管校刊；技术部归并于庶务科。并大举裁去冗员 23人 使职员由 1927年度之 95人 减为 1928年度之 72人。●

（二）关于教授阵容 采取下列措施：1. 重发聘书，于 1928年10月29日，一天内送出教授聘书 18份，为期1年（按原有教授 55人 等于解聘了 37人）。●2. 两个月内新聘国内外著名教授 19人，他们是：国文系之杨振声、钱玄同、沈兼士，历史系之朱希祖、张星烺，地理系之翁文灏、葛利普，政治系之吴之椿、浦薛凤及美国名教授克尔文，经济系之陈锦涛，哲学系之冯友兰、邓以蛰，数学系之孙镛，物理系之吴正之、萨本栋，化学系之谢惠，生物系之陈桢和工程系之孙瑞林。3. 成立聘任委员会，聘王文显、杨振声、吴之椿、陈岱孙、陈桢、翁文灏、张广舆 8人为委员，专事进一步延揽国内外专门学者，充实各学系。4. 到

① 《罗家伦先生文存》页 455~474。

② 马星野《我所认识的罗志希先生》，《传记文学》1卷 30期 1（1977年1月），页 14。按随罗到清华工作者 5人 即东南大学之郭廷以、戈定邦、唐培经和中央党务学校之马星野、唐心一 均为罗之学生。

1929年4月，共新聘有学养之教授讲师将近30人（其中清华出身者10人）。<sup>⑤</sup>改善教授待遇，他说过去清华教员待遇并不比国内其他大学为优，只是不欠薪而已。现已在中山、中央、武汉三大学之下，且首都南移，恐难聘到优良教授，非提高待遇不可。新的教授待遇约自260至360元（原超过360元者仍旧）较前增加40至70元不等。将来设正教授时，月薪可在360至500元之间。这是相当高的待遇。6. 依《国立清华大学条例》成立“教授会”与“评议会”。

新的“教授会”于1928年11月2日开第一次会议出席教授40人，除选举评议员外，支持罗家伦，通过对董事会关于基金及设备的四项建议案：（1）清查基金；（2）每年公布一次；（3）设财务委员会管理，并由清华推选代表参加；（4）提出一部基金兴建自然历史馆（即生物馆）、学生宿舍及扩充图书馆与图书仪器。“评议会”跟着于11月14日召开第一次会议，通过对董事会之建议三项：（1）取消留美自费生津贴。（2）招考留美专科生，自1929至1931年止，每年公开考选10名留美3年。（3）支持“教授会”的建议，提出一部分基金105万元，作下列建筑设备之用：计自然历史馆30万元，化学实验室20万元，图书馆及男生宿舍各20万元，女生宿舍、图书、仪器费各5万元，但董事会以撙节为由没有接受他的增建计划。●

（三）关于消除浪费，就职后自10月起之年度预算仅73万元，比上年度节省10万元（含裁减职员薪俸约1万6千元，煤电

① 在外国教授方面，外国文学系延聘英国剑桥大学文学教授 I.A. Richards，地质系与中国地质调查所合聘德国地理学教授葛利普 Grabau 物理系和化学系则商请文化基金会补助洽聘外国教授。罗家伦，《上董事会之校务报告》《国立清华大学校刊》，1929年4月22日。收入《罗家伦先生文存》册1，页473~484。

② 《罗家伦先生文存》册1 页 456~458, 461~463, 475, 480。