

澈底翻騰的清華革命

敬贈

日二十月三年廿國民
附章漢吳約紐國美
館書圖中北立國

MG
G649.29
340

澈底翻騰的
清華革命

澈底翻騰的清華革命

改組現存的
董事會



3 1761 5916 2



徹底翻騰的
清華革命



目錄

序一

清華學校教授梁啓超先生

序二

南開大學教務主任凌冰先生

一、

釋『清華問題』

二、

清華董事會

三、

清華學生與清華董事會

四、

清華教職員對於改革董事會的貢獻

五、

國內清華同學會與董事會

六、

在美清華同學與清華問題

七、

國內教育界與清華學校

八、

新董事會之組織法

目

錄

序一

我與清華學校，因屢次講演的關係，對於學生及學校，情感皆日益深摯。關於本校改革發展諸問題，頗有所蘊積，原預定作一次講演，題曰『清華學校之前途』。因搜集資料未備，且講課太忙，迄未能發表。今因澈底翻騰的清華革命出版之便，述吾希望之要點如下：

一 希望立即改組一九人或十一人之董事會，由中美兩國教育家及與清華關係極深之人任之。兩國外交機關，只能各派董事一員。

二 希望清華前現教員前現學生共組一實務的（非交際的）校友會為學校主體。每年開大會一次，通過董事會所提出之預算及其他計畫。

三 希望經費完全獨立，由董事會管理，不必再經外交機關之手。

四 希望漸次減縮留美方面經費，騰出財力，辦成一完備之大學。將來游美者皆以大學畢

業後研究或實習的資格前往。

五 希望積極的預籌基金，為十八年後賠款終了時維持學校生命之預備。

此文因脫稿匆促，恕我不能列舉理由。但我確認為必須如此，庶學校基礎可以永固，而發展乃可有期。願愛護斯校者急起圖之！

十一，三，二五，

梁啟超。

序二

前幾天何紹周先生將清華學校學生對於該校改革意見書拿給我看，並請我作一篇序。我十二年以前，也在清華當過學生，我平日對於清華事情，也是很關心；所以我對於何君之請，當時就慨然應允。

我將該意見書匆匆忙忙的看過後，即有好幾種感想。今略言之。

第一就是我覺得清華學生對於改革該校之種種意見，實係出於誠意，實是由於父母校而謀改革，不是因他種惡感而「借題發揮」。雖去年留級問題，學生們對於學校狠有些不滿意的地方，後遂有種種改革之運動。但說留級問題，為種種改革運動之導火線則可，若說其為總因則不可，若說清華學生想借改革運動以達其取消留級之目的則更不可。總之改革校務是一問題，而取消留級又是一問題。若欲借改革運動以取消留級，未免「小題大作」，我想清華學生絕不至於出此下策。

第二種感想就是我覺得清華學校的組織，確有應當改革的地方。如清華現在董事部之組織，無論從學理方面或事實方面上看，均無存在之理由。照現在董事部的章程，凡處置學校一切事務之權，俱操之於三個董事之手，而校長幾同虛設。此種組織實為各國學校所少有。使董事而盡得人，則辦事上上亦難免種種困難。而清華董事則以外交部部員及美國公使館館員充之，當此政局不定的時

候，官位如同傳舍，以身當政局之人，負管理一校之責，雖有智者，恐亦不能久居其位，以期貫徹其主張。所以我對於清華學生對於該校董事部之批評，表同情的地方倒是很多。董事部人的問題，可以丟開。組織上的問題，確不可不研究。除了董事會問題以外，還有許多的問題，也應當有徹底的解決。中美人權問題，即其一也。清華因賠款的關係，一切校務中之大計畫，俱須得美公使館之同意。十餘年來，往往因教育上的問題而牽涉外交。種種弊端，不一而足，致清華學生的改革意見書內有「教育自教育，外交自外交。爲教育而辦清華，不是爲外交而辦清華」之宣言。寥寥數言，沈痛已極。所以我覺得清華學校內中美人權問題，萬不能不從早解決。不然則清華前途之障礙，正不知何時始已也。

第三種感想就是我覺得我對於清華學校學生所提議之董事會組織法，不能表十分同意。同學會所提議的董事會，固不完全。然學生所提議的「理想的董事會」實亦名不符實。清華學生對於董事會的組織，提出來兩個原則；（一）完全與政治脫離關係，（二）完全打破國界的觀念。這兩個原則，從學理事實兩方面看，俱有極充分之理由。但其所提議之組織法，實不能達到這兩種目的。既是要完全與政治脫離關係，因爲什麼九個董事之中，必須有外交部部員一人？既是要完全打破國界觀念，因爲什麼九個董事之中，必須有美國公使館館員一人？若謂從事實方面着想，不得不如此。則是仍

將外交教育，混合一氣，未免將兩個原則，自行取消。想非謀徹底改革清華之諸位學生所願聞也。據我個人的意見，清華學校董事會可以下列方法組織之；

(一)清華董事會以董事九人組織之。第一次董事，由清華同學會選舉三人，由外交部同美國公使推定六人。

(二)董事資格，以學望素著能輔助校務之進行者為標準。

(三)董事之任期，定為三年。每年改選三分之一。由董事會自行協議推舉。第一次推定各董事應以抽籤分定任期。即於次年改推三分之一。但得推舉連任。

我覺得以上三條組織大綱，有三個好處，第一就是可以完全脫離政治關係，打破國界觀念。第二就是叫董事會為一永久獨立機關，除第一次董事外，餘均由董事會自行推舉，無論何種機關不許干涉。第三就是董事的資格，不限定必須是教育家，方可被選。如有學望素著，對於教育確甚熱心，對於校務確能輔助進行者，即可為理想的董事。美國各私立大學的董事，有銀行家，有實業家，有教育家，有新聞家，也有政治家；而教育家實居最少數。因為什麼呢？其中確有兩個原因。第一個原因就是董事會的責任，是審定學校政策，輔助校務進行，至於學校內行政，是由校長負責，所以校長必須是個教育家，而董事確可以不必。第二個原因就是教育家太多，反是阻礙校務的進行。

教育家俱各有個人的主張，他們所戴的眼鏡子是不同的，所以他們所見的也是不同。聚集許多的教育家於一董事會，到了開會的時候，必至於有『聚訟盈庭，莫衷一是』的時候，校務反因之不能進行。俗話說『廚子多了作壞了湯』，『醫士多了治壞了牛』，就是這個原故。處這樣子董事會之下，當校長^的也是不好受。所以美國各私立大學的董事，總是教育家占少數。清華學生所提議的董事會，注重教育家充當董事，我覺得可以不必。以上係我個人的一點意見，提出來供大家討論。我覺得這個問題，實係很重要，大家不可不仔細的研究。

凌冰

十一，三，二，四，下午

第一章釋「清華問題」

清華問題不是罷課留級。

清華問題是澈底的改革。

天下決無突如其來的事情，那就是說，每件事情底發生都有他底原因（無論潛伏的或顯著的，直接的或間接的）。大之如最近的歐戰：他底潛伏的原因是各國底帝國主義和軍國主義，他底顯著的的原因是各國軍備擴張，商業競爭，知殖民地底掠取；他底間接的原因是在一八七二年底普法之戰，近在十九世紀末年底德奧意和英法俄底兩個聯盟，他底直接的原因是與皇太子底被殺。小之如個體底死亡：他底潛伏的原因是內部組織底崩壞，顯著的原因是形容底枯竭；間接的原因是衛生底不講求，直接的原因是偶染疾病。社會上各種現象底起伏消現，差不多都可以拿這四種不同的而又互有關係的原因去說明。怎樣說是互有關係呢？歐洲各國底軍備擴張和侵掠他國，就是他們底軍國主義和帝國主義底表現；與皇太子底被殺，就是普法戰役和兩大同盟底結晶。個體底形容枯槁，就是他底內部組織崩壞底徵候，傳染疾病就是不講衛生底必然的結果。所以照這樣說來，潛伏的原因就是顯著的原因底導火綫，間接的原因就是直接的原因底先聲。我們不管是研究學問也好，講求實際生活也好，祇要知道一事一物或者一種制度底潛伏的和間接的原因，那我們對於其他兩個顯著的和



直接的原因就可以不必過問。因為後者並不足以決定事物底未來的命運，而足以決定事物底未來的命運的，惟有前者。因此，前者可以叫作『決定的因數』(Determinants)，後者可以叫作『不定的因數』(Variables)。凡考察事物底發生，求其決定的因數以後，我們便可對症下藥，不用多管那些沒有干係的不定的因數。

以上純是理論，我們現在把這理論拿來應用到清華現在的問題上去。

清華現在的問題說起來是千頭萬緒，什麼管理窮，教務窮，齊務窮，自治窮，法庭窮，學生會窮，出版物窮……祇就這些繁瑣大者而言，已可令人頭暈目眩，倘再加以細目小節，那更是無從說起了。然而在此種情狀之下，若加一番綜合的審查，便可以得着幾個決定的因數，而無論什麼奇離怪幻的現象，都莫不可歸入這幾個範圍以內，且莫不可溯出某某不定的因數就是某某決定的因數底變形。

發生的考察，在討論問題或推求學理的時候，幾乎是一件必不可少的手續。所以要詳細地研究清華問題，至少也得追溯他底最近的歷史。

清華現在的問題不是學生一方面底問題，也不單是學校方面底問題，而是學生和學校底共同的問題。一九二一年暑假期中，學生已散學歸家，失掉了團結力，本無什麼問題之可言。不過學生家

屬和監護人恰巧於彼時組織團體，共謀清華底改善，並隨時和學校作對等的交涉；所以我們學生當時雖然自己沒有和學校直接發生關係，然而我們底家長和監護人却可以作我們底代表；那就是說，我們底家長和監護人與學校討論問題，也就不啻是我們和學校討論問題。

然則監護人等何以會和學校往復交涉呢？那不消說是因為假前學生罷課及學校宣言全體留級一年的了。不過普通人底記憶力薄弱，又加以他們底推理法太簡單，以為祇須求得一種原因即可以解釋一切事件之發生于這個原因之後者，所以對於清華問題也以爲祇須知道『學生們因為罷課留級以致引起現在的各種風浪』即爲已足，而殊不知罷課留級不過是現在清華問題底直接的原因，暑假裏外界底各種運動和開學後的各種反響不過是現在清華問題底顯著的原因，至于其他最重要的潛伏的和間接的原因，簡直無人道及。在現時百凡待舉的時候，多數的人尙復盲然于此種問題底裏面，那是多門地危險！現在多數外人以爲學生底目的全在取消留級底一點，因而引起許多誤會。他們底誤會全因我們學生自己沒有明白的表示。所以爲免誤會起見，我們應該明明白白地指出現在清華問題底決定的因數和今後底目標。不然，在我們已方面看來，是盲人騎瞎馬，安能希望達到目的；自在外界人士看來，是我們自欺欺人，怎能得他們底聲援？因此，我們應該認清清華現在的問題不是拿留級不留級來決定的，那就是說，假前罷課留級祇足以作爲一個直接的原因，倘若沒有罷

課留級，清華底問題遲早也是得起來的。這是和辛亥革命或歐戰是一樣的。要是沒有武漢底起義和奧太子底被刺，一九一一年底革命和一九一四年底戰爭也是不可免的，因為民主思想和帝國野心早已深中人心，祇一觸即會發動的。清華問題早已根深蒂固，所以祇消因為罷課留級底些些小事，即足以引起後此底莫大的改革聲浪。請一言兩年來底經過情形。

清華自張煜全去後（一九二〇年春），嚴鶴齡代理校務（一九二〇年春至同年秋）僅數閱月，好好壞壞，對於清華都沒有十分的影響。然而自一九二〇年秋季以來，亦即自嚴離校後，董事會底權力繼續擴大，教職員會議慢慢地操在少數美人底手裏，功課也一點一點地不大注重，教員底艱陟沒有絲毫的標準，較好的也許被革，而應去者或反而得勢：凡此種種都不能盡極人意。清華自成立以來雖已十有餘年，然而自校務底興廢方面看來僅可分為兩大時期，第（一）自一九一二截至一九二〇秋為止為極盛時代，第（二）自一九二〇秋以至於今為頹唐時代。吾人以今思昔，真不能不有無悔葛天之想。清華園裏那種衰頹的景象和腐敗的空氣既已逼入人心，改革的種子自然同時也就種下了；不過祇等全體留級底一紙宣言，那種子便如得了「時雨」一般，霎時就蓬蓬勃勃地長起來了。于是有所謂之清華問題者發生。然而現在的人多半祇知道學生罷課留級因以引起風波，而沒有發見一九二〇秋至一九二二夏各種不良的設施和同時所播的改革種子，所以就什麼問題都歸到罷課留級上

去。這種謬誤的推論倘不去掉，就會發生兩種惡果：第（一），引起外人誤會，不能得他們底同情；因為他們以為我們祇是在留級不留級上面着想；第（二），足以蒙蔽我們自己底目標，因為同學中深識卓見熟知我們底最後目的何在者固不乏人，然而祇見到最近的原因者亦大有人在。第一個惡果底結局可以使我們底運動發生阻礙，第二個惡果底結局可以使我們改良清華的目的完全失敗。故爲免掉障礙起見，我們不可不大聲疾呼說：清華現在的問題，他底直接的原因固然是罷課留級，顯著的原因固然是假中家長及監護人底運動，然而他底潛伏的原因却是最近一年以內所播的改革的種子，間接的原因却是同時的各種不良的設施。換言之，清華問題底決定的因數是學校底措置乖方和學生底覺悟，至于罷課留級不過是他底不定的因數就是了，那是算不了多大一回事的。

本篇底任務完全是解釋清華問題，而不是解決他的，所以關於解決清華問題的辦法及手續自當別于以下數章中求之。

第二章 清華董事會

打一次勝仗，佔一坐山頭，放牛牧馬，休兵議和，乃敷衍了事之庸將，革命隊中之怯夫耳。學校現狀，實際上果無革命之必要，則不應輕於發難，如果認定實際上非根本改革不可，則一經接刃當發堅執銳斬釘斷鐵，誓必衝破敵壘，痛飲黃龍而後快。

清華學校，至今日而言教育之精神，已無精神之可言；以言教育之形式，已無形式之可言。一年以來受此愚而自用之金氏之毒焰者不可勝言，今謂金氏一人之出走，即可解決清華根本問題者，狂人說夢欺人自欺之類耳。

願談清華事者，動輒咎金氏之懦弱，謂清華之退落，實金氏一人之罪孽。而不知產此罪孽者，仍有他因。清華之弊，在組織而不在人才；在制度而不在職員，不佞屢以此數語相呼號，而欲引起校內外之愛惜清華者，下最後之決心，在組織上及制度上作一種猛烈的總攻擊，以求清華根本上之廓清。絕不願校內外人士兢兢於校長問題，以圖抽刀斷水，舉杯消愁瞬息間之痛快耳。故不佞時時于衆曰，今日之清華，當先有干淨之破壞，後圖穩固之建設，揚塵洗垢，抖汗搜污，順流直下乘勝攻取，以達澈底翻騰之宏願者，此其時也，然則不佞之所謂澈底翻騰者，果何所指耶？直率言之，即改組現今清華董事會耳。不佞不敏，謹就現今清華董事會之起原，組織，職權，現狀，成績，

流弊，稍事諷烈，與校內外人士一商榷焉。

(一) 董事會之起原。

清華現存之董事會，民國九年後之產物也。民國六年，周詒春去任後，清華即有董事會之名稱然其組織與職權，純然兩事。茲錄民國九年二月十號外交部所發命令於後，以明前後兩董事會之區別：

『外交部令十三號

(九年一月十日)

前於民國六年，設立清華學校董事會，專司籌備基金，核算用款。近來體察情形，該校事務日益殷繁，必須將該會重行改組，補助校長，贊畫一切，方足以策進行而規久遠。茲派嚴鶴齡刁作謙爲董事。本日已頒布董事會章程六條，仰即遵照辦理。其關於稽核用途一事，應即另行設立審計會，並派章祖申周傳繼謝永煊吳台李殿璋爲審計員。此令。

據此命令內容而論，則前後董事會不同之處，不外二點：

(甲) 從前董事會『專司籌備基金，核算用款』現在之董事會則『補助校長，贊畫一切』

(乙) 從前董事會，脫化爲現在之審計會。以五人組織之，且完全由外交總長指派。現在董事會，以三人組織之，外交部只指派二人。

第二章 清華董事會

至於民國九年，清華董事會改組之原因，當亦於此處追述之。

外交部對清華，從無永久之計畫。惟隨從清華現狀之變換，臨時設法應付。周詒春之去也，款項上發生糾葛，於是有所謂『籌備基金，核算用款』之董事會之組織。張蔭全之去也，獨夫專制，羣小弄權，於是有所謂『補助校長，贊畫一切』之董事會之組織。頭痛治頭，腳痛治腳，安有成效之可言？周氏之弊在經濟，則凡能救經濟之疏忽者，外交部即自命得計，張氏之弊在威權，則凡能補威權之專橫者，外交部即自命得計；九州之鐵，足鑄大錯，廣布惡因，終收惡果，陷今日清華於萬劫不復者，其禍根遠在民國九年二月十日之命令也。

(二)現今董事會之組織

欲討論現今董事會之組織非先明董事會之章程不可。茲將民國九年一月外部公布之清華董事會章程於後以備參考：

『清華學校董事會章程。』

第一條 清華學校以外交部部員二人，暨駐京美國使館館員一人組織之。

第二條 董事會對於清華學校及游美監督處一切事務，有協同校長管理之權，遇有清華學校或遊美監督處發生各項問題，得由董事會處理但須將議決情形，呈請外交部部長核准方可施行。

爲何如耳。亟亟於專辦合辦之爭者何益哉？

(三) 董事會之職權

按董事會章程，其規定該會之職權者，則爲第二條。此條之原文爲「董事會對於清華學校及遊美監督處，一切事務，有協同校長管理之權，遇有清華學校或遊美監督處發生各項問題，得由董事會處理，但須將議決情形，呈請外交部長核准方可施行」。此條文之語言支節，事理矛盾，實令讀者莫明其妙。上節則謂董事會有「協同校長管理校務及監督處」之權。而下節又謂「清華學校及監督處一切事務，得由董事會處理」。最後又謂「須將議決情形，呈報外交部總長核准方可施行」。由第一段言之，則「協同」二字，董事會爲校長之顧問機關，校長與董事會，立於同等之地位。由第二段言之，「得由董事會處理」是董事會爲學校之高級機關，校長爲董事之屬僚，董事會有管理學校及監督處之全權也。由最末段言之，則董事會又爲總長之下級機關，管理學校之全權，在總長而不在董事也。此種混亂不清之條文，足見起草人腦經之複雜，其流弊非有彼此爭權之患，卽有互相推諉之危，卽僭倖調濟於其中，亦不過一面木偶虛設，一面專橫真能，如昔日金邦正與董事會之故事也。其最不妥者，則條文中之「一切事務」「各項問題」等字樣，圖圖吞棗，含糊了事，其貽害實係無窮。添換差役，洗掃屋宇是亦學校之「一切事務」也。購置粉條，油漆黑板，是亦學校「各項問題」也。使此類

竹屑木頭之「事務」之「問題」必一一經董事會「協同」校長管理，或由董事會議決，呈請外交部長核准施行，則學校進行上之阻礙，何堪設想耶？或謂校長有校長之職權，董事會有董事會之職權，然僕試問學校中尙有何種事務，何種問題，而不包在「一切」「各項」之內耶？或謂實事固不可於文字上追求，然僕試問今日董事會之職權，離「一切」「各項」又幾何耶？如斯之組織，如斯之章程，噫，怪事！怪事！

僕至是，對此不倫不類之章程，更有數語之批評，聊於此中附帶發表。第三條有「清華學校應設立教職員會議，以校長爲會長……」之規定。試問教職員會之組織，與董事會之組織及職權，有何關係？董事會章程中仍立一條，勉強挪扯，誠不諱其用意何在。僕竊怪清華學生會及校役會之組織，未列入董事會章程中也。噫！怪事！怪事！其第四條有「董事會收受一切報告，須由校長轉遞於董事會」之規定。誠如此說，學生有攻擊校長之報告，其亦請校長轉遞耶？姑無論校長是否肯爲轉遞，惟試問學生敢否以攻擊校長之報告而託校長轉遞耶？其所謂救濟校長學生間之衝突之功用，又果何在耶？噫！怪事！怪事！其第五條有「董事會會議以全體同意作爲議決」之規定。此種條文，其別有作用，固一目了然。蓋董事會董事，中國既爲二人，美國一人。爲權力均等起見，則不得不於表決權上，作一種限制，然此種限制，於法理上是否可通，固一問題，於事實上是否便利，又一問題也。

一種組織中，事事須全體贊成，方可執行，豈非奇談？誠如是，何不簡截了當以中美各一人組織之，人數與表決權相等，豈不名實相符耶？三人中多數不能制裁少數，自號共和之美國，有此種規定耶？此次退學留級案，中國多數，屈服於少數之下，此「全體同意」之怪章程，容能辭其責耶？如斯之組織，如斯之章程，噫，怪事！怪事！

(四) 董事會之現狀

董事會之現狀，可分兩方面而言；一則職權，一則組織。董事會操縱清華，裝克操縱董事會，已成不可掩之事實。此職權方面，無待多言也。組織方面，中國董事既係外交部員充任則兼差不兼俸之苦缺，人固不樂於從事，自不待言。最初之董事爲嚴鶴齡、刁作謙。嚴去則爲王麟閣，刁去則爲黃宗法，黃去則爲陳恩厚，陳去復爲黃宗法。有在位半年而去者，有在位半月而去者，缺位傳舍，官銜輪轉，其對清華事不但未識內容，恐亦茫無頭緒。如此之董事，而欲處理「一切事務」「各項問題」安可得乎？

(五) 董事會之成績

以如斯之章程，產生如斯之組織，包羅如斯之重事，則其成績自可想而知。成立一年半以來，其足以驚動時人之耳目者，厥爲下列數端：

不仰賴於董事之設施。使董事果真聚精會神協力經營，則又另爲一說。而今之現狀，又大謬不然也。

(一) 民國九年九月選擇森林畢業學生金邦正爲清華校長；

(二) 民國十年六月二十日通過大學計畫。

金邦正之成績如斯，大學之現狀如斯。事蹟昭彰，輿論俱在，僕雖欲爲董事會諱飾，容可得哉！

(六) 董事會之流弊

根據董事會之職權與組織，觀察董事會之現狀與成績，僕謹擇其弊端之大者，列陳於後：

(1) 董事會之董事，一人爲美使署參贊，二人爲外部部員。以外交人才而辦教育，既暗世界教育之原理，復昧中國教潮之趨勢，故數年以來，清華教育，隨波逐流，既無一定之宗旨，復乏明瞭之方針，此其弊一也。

(2) 董事與校長之職權，畫分不清。其結果在現存董事會制度之下，只能容慵弱無能之校長。在九年前，嚴鶴齡以董事會主席，兼任清華校長，故得措置自如，職權上不生衝突。及嚴去位，新校長即發生困難問題。蓋現在董事會制度之下，校長一職能者不肯爲，不肯者不可爲。郭秉文余日章諸人辭清華校長而不受者蓋以此也。此其弊二也。

(三) 處現存董事制度之下，只能容暗弱無能之校長，固已前言之矣。如是則校務之進行，不得

。裴克之使命既係外交，自不能置全力於清華。若外交部部員，或爲參贊，或爲秘書，或爲行走，或爲譯員，既已自顧不暇，尙何餘咎以問清華事乎？此其弊三也。

(四) 現今之董事，責任既已不專，雜務又復紛繁。職權上可以處理「一切事務」，「各項問題」而實際上則非學校重大典禮，從不涉足清華。此中隔膜，容可諱言，由是一切議案，僅憑校長口頭之報告，此次金邦正居然能使留級案通過，容非制度上缺點之明証？此其弊四也。

(五) 董事會操縱學校，裴克操縱董事會，僕已言之甚詳。夫以外交家操縱教育已有不知教育原理之弊。以外國人操縱中國之教育機關，更有不明中國人心理之弊。此次退學留級，改建大學之事，裴克氏竟置全國輿論於不顧，固執到底，此又其明証也。若外交部部員，應接東西外賓，自屬輕車熟路。若以之主持中國教育，實有格格不入之困難。此又彰明較著之事實，不待僕之嘖嘖也。此其弊五也。

有此五弊，即足以陷清華於萬劫不復之境，其他更無論矣。王陽明謂「殺人須於咽喉處着刀」古詩人謂「射人先射馬，擒賊先擒王」。居今日而不謀清華之改良斯亦已矣，如其不然，僕不敏，謹疾聲大呼曰：『改組現今的清華董事會』。

第三章 清華學生與清華董事會

(一) 釋題

(二) 董事會不得不負之責

(三) 董事會不可不反對

(四) 學生應持的態度

(五) 學生應取的方法

(六) 是可忍，孰不可忍？

(一) 釋題

清華學校在三年前的社會中還享有一點微名，提起來，總有人贊許她是國內辦理得最完善的學校。三年來經過屢次的內閣這一點美名早煙消雲散得一無所有了。學績底退步，校風底蜕化，一般精神底萎靡已經到了一個驚人的地步，使得個個稍具思想底清華學生搜盡腦海去追溯這病態底根源。要診斷這個清華問題是一件很煩難的工作；他底病態有各種不同的現象，就是一個富有經驗的醫學家也不一定能夠說明他的來源。我們清華學生，少的在清華讀書三四年，多的有住了十年的，由每日的行爲中，攷察出來她這病源在主持一切，操縱萬象底董事會。清華董事會底起源，組織，職權

，現狀，成績，流弊在前章清華董事會中已經論得很詳細，用不着再重複申說的。

本篇底任務在指明清華學校命運居林谷和董事會處置底是非問題居底關聯；學生反對現存董事會底理由；要改革這種不良組織應持的態度和應取的手段。現在把這些節目分作四段解釋。

(一)董事會不得不負之責

在這一切的蠹化底根本有一個深切的害蟲。地面上種種非常的徵候，疾病底狀態都是這地下害蟲底流毒。清華底校風問題，管理問題，急待澈底整頓者甚多，但是在校長人選的問題未解決以前，欲從根本上着手，未免憂乎其難矣；清華底學績問題，程度問題也日趨於下降之勢是教師選擇之不慎；清華底教授能者不屑為，不肖者不當為是制度之腐敗——這些病態校長都應當直接負責，董事會應當間接負責。但是校長底委任是董事會底職權，所以各方面逐漸退奏的罪咎校長固然承當其衝，董事會也不得辭其應負之責。董事會選擇校長若能得人則清華學業何致日退，校風何致日侈？因此我說清華退化是董事會不得不負之責。

(二)董事會不可不反對

無論那一個學生，在最易於融化的童年繼續地受一個學校三四年的濡染，對於他底母校總有一種熱烈的同情；看見她進步就欣愉，看見她退化就怨恨。清華學生在這寬象幽秀，『水木清華』的

校址中消磨了八九歲底青年，不更熱烈到沸騰之點嗎？看見清華進步，無限的快樂忍不住就要手舞足蹈，歌頌她底醇美；看見清華退步，深沉的憂鬱止不住就要思想，探索，致查這變化底根源和解決這難題底方法。我們由上一段看來已經知道董事會對於這種退步應負最大部份底責。本段底意思是要把董事會無繼續生存價值底理由精微地分析一下。這樣一個理論法一面可以剖白清華學生所以要改革現存董事會底理由一面可以證實宣告被控人底死刑是一個公允的判詞。現存董事會

(一)不明教育原理。董事會三人：或為美使館中文參贊，或為外交部實際司長；或為外交部底參事。這三位外交官從未精詳地研究過教育原理，希望他們很完善地管理一個大學稍有理性的人必定承認這是過奢的要求。一個高等教育機關底政策當然要深諳教育學的人來支配。現存的組織法不容有學識的教育學者底插入，所以清華學生要反對。

(二)不悉清華情形。我們且退一步着想：他們以前既沒有精細地研究教育學，現在若是時常來校考察校內一切現況，逐漸改善，亡羊補牢，雖不能贖過去的失計，也可以免除未來的罪惡，那知道他們連這種政策都不能採行。然而其中也並非無因。他們現在的情形不但是他們心花底果實，也是他們環境底產兒呵！美國使館底中文參贊，中國外部底部員每日據檔案牘，已經是忙碌得不堪，自然沒有時間來管清華底事。要改良董事會祇換幾個人是不够的；必定要在性質上，制度上澈底翻騰

的革一次命才有效驗。現存的組織不容有時間悉校情的專門家底插入，所以清華學生要反對。

(二)不^以是^非論^事

外交家因爲地位底關係，許多良心上底話都不肯說。在外交士面子底顧全是最緊要的原則。一件事面子上兩方面都可以過去，就是好的；一件事有一方面礙着面子，不能答應，就是壞的。所以他們論事，不評論事理底是非，而估量事後底利害，不以實效底成敗爲標準而以形式底美惡爲的鵠。抱了這樣一種態度，處理清華一切問題，無怪乎清華底每况愈下了！現存的組織不容有是非觀念的理性家底插入，所以清華學生要反對。

(四)不^能割^清職^權。董事會底職權在職令中是「輔助校長贊畫一切……」申引起來似乎是顧問底性質；然而董事會章程又說「遇有清華學校……發生各項問題，得由董事會處理……」申引起來簡直是監督底口氣。在章程上已經有這種萬難調合的矛盾，在實施上與校長底職權尤多衝突之點，也是意中事。校長是董事會產出的，自然遇事要退讓一點。昏弱無能之徒還可以支取這五百元底月薪，稍識學務的能者都不甘心做那一面木偶虛設，聽外交家底支使的。現存的組織不容有學識的能者底插入，所以清華學生要反對。

現存的董事會既

(一)不明教育原理，

(二)不悉清華情形，

(三)不以為非論事，

(四)不能對清職權，

凡是關心清華底幸福的人，都應當設法改革他底組織，何況清華學生呢？

(四)學生應持的態度

清華學生應持的態度是一種反對的態度讀者看到這裏大概也無須我再申明了。然而我們應持的態度除去這種性質外還有三種特徵。

(一)我們底態度是奮鬥的不是苟安的。董事會組織法底不良在我們七八年底旅客抱一種得過且過，自掃門前雪，功課以外不聞不問的政策是做得到的事情。然而這種態度我們不取的。我們決不偷安；我們要因為我們底努力清華可以受一點益在某方面得一種進步。有這種董事會清華不能進步。現存董事會既是清華進底障礙物，我們應當設法改組的。

(二)我們不求結果的。我們若希望在二三年內就收這番運動底結果大概是要失望的。董事會底根蒂深固，斷斷續續的攻擊萬不會使他解體的。我們深信今日播下的種子異日必能收他底果實。我們不管現在的土地肥沃與否，祇不斷地往下播種，有機會來時決不讓他空過。今天作了一番事，明日不

能享受利益我們不以爲吃虧。我們費了精力讓後來的人去享受這權利我們不以爲是上當。一年一年底稽延，一次一次底失敗也不使我們失望。我們永不忘記：在這長途底盡頭處必有春光明媚的一日。我們不求結果；我們永不失望；我們永不停止工作，達到目的而後止。

(二)我們要與人協力合作不要單獨進行。我們在學生時代爲功課所逼迫，能消耗的時間有限，許多想作的事都爲時間底缺乏不能實行。精力也很微薄屢有不能兼顧的時候。還有許多事情不是學生所能作到的。因此我們橫面的要請求各界底援助；縱面的要請求畢業生底援助。我們自己在五六六年後也是留學生，那時必不忘了這個問題，必定要求各界底協濟共襄此舉。若是我們國民進化到了一種程度使得現存的董事會沒有存在底餘地——那就是清華底『千福年』了！

(五)學生應取的方法。

本奮鬥的，不望實利的精神，我們實際運動底方法，可以分作兩大類。甲類是直接的，由本校同學在每期底始終向外交部交涉；乙類是間接的，由我們請求別的團體底同情和援助。贊成我們底意見的請他就其所能給我們以相當的幫助。直接的運動方法又可析爲三項：

(一)派代表見外交總長。每一任評議會任就職之後，或每一任新總長就職之後，都派代表去與他談話：表我們學生底不滿意和希望。姑無論他有沒有改革的誠意，他總知道這個難關終久逃不脫的；

一日不解決，徒增一日之衝突，別無他益。這種不斷的催促至少可以促進他改革的決心。

(二) 上書董事會和總長代表見面時言詞不得不簡略的；上說帖時就可以較為慎密的討論董事會是底非得失。代表不能時常去見；上書可以每月去一封。我們也不要希望這種辦法能得什麼實際上的利益，然而時常有信去，可以讓他們知道我們沒有忘記這切膚的疼痛，同時也可很深濃地銘刻這個印象在他們腦中。

(三) 過相當的時機全體學生要到外部去請願。比方全國教育會對於清華董事會表示了一種意見，某當局發表了一種趨於改革的言論，就是相當的時機，就當加以更強的動力。若是稍微省力一點這種方法不到最後的五分鐘不能輕易地行使的。最好是等到有成功的希望時再走這一着，好促進他的決心。

間接的運動方法可以分作兩項：

(一) 普通的宣傳。在週刊上作文，編輯小冊子或是開公共演講會都屬於這一項。這種宣傳底目的在引起社會上一般的注意。特別的獎博得出版界底同情。這一種宣傳學生會不能盡多少力，最重要的責成要私人組織出來擔負。

(二) 特別的宣傳。這一種與第一項宣傳方法性質上各有不同。特別的宣傳是要向一種特別的團體或

個人婉陳我們的主張，請他們給清華以有力的援助。這種宣傳有本校教職員會議，留美清華同學會，北京及各都會清華同學會，全國教育會和各大教育家等項。上述的各團體或私人各個團體如何能予我們以援助，在下面的五章中要分別討論，這裏暫不詳述。

(六)是可忍，孰不可忍？

這直接的和間接的宣傳那一個更為重要是很難下的一個判語。我們應當先明白我們底地位然後才能評量他們相對的價值。我們是與清華關係最密切的人，而同時我們言論底影響最渺微！這兩個問題一定，判斷就不難推論出來了。我們底言論於事實底轉運缺乏直接的效力，所以直接的運動不能收美滿的果實。其他的公團與清華底關係不如我們底親切，不會自動地有什麼行爲。催動這大隊底兵馬，還要我們沒有戰鬥力的愛校者來吶喊呵！學生會既是全體底代議機關應當在幹事部設永久的委員會，專管董事會改組促進的事業。總括一句：

統領這大運動底進退，決定攻守底陣策，負成敗之責的就是清華學生。

衆同學呵；

萬不要辜負了這偉大的責任！

第四章 清華教職員對於改革董事會的貢獻

清華教職員有促進改組現存董事會的必要。

促進改組的方法有個人與團體兩方面。

個人方面分：

- (一)單獨表示意見，
- (二)私人談話，
- (三)督促清華同學會。

團體方面分：

- (一)提出改革案，
- (二)上書外交部，
- (三)設立專門委員會。

清華教職員既然都在清華作事，自無有不希望他進步的。況且諸位教職員多的在此已十年八年，少的也得兩年三年，對於清華尤有密切的關係。清華校務整頓是他們的力量，反之，他們直接須受社會一般的輿論，間接須受從此不振的狀態所產生的結果。故爲個人計，爲全校計，諸位教職員

皆有促進清華校務的必要。然而清華各種弊病的起源，既已如上所述，是導端於董事會的，董事會改革則百專興，否則百事廢，那麼諸位教職員要想使清華發達自然第一件就要改組現今的董事會。

『改組清華董事會！改組清華董事會！』說來似很容易，其實並非一朝一夕就可以實現的。因為（一）外面的空氣（即社會一般人的心理）還不是傾向于此方面的，（二）改組的聲浪還不十分大，不能提起當局者的覺悟，（三）現今操縱董事會的人必竭力反對。所以教職員要想改革董事會，就非得竭力向前猛進不可。倘然一遇阻礙便趑趄不前，那就永無達到目的之一日了。因此，祇要我們的目的在乎改革現今董事會，我們就應勇往直前，不管中途的困難怎樣，到了最後終有能使我們心滿意足的一天。教職員在學校中處最高的地位，一言一動較易得外界人士的贊助和同情，比之學生他們是處於優越的位置的，所以他們努力所得的報獲比他人都大。唯其如此，他們更有不得有所表示之必要。以現在情形而論，他們所能盡力的地方可分兩方面：（甲）個人，（乙）團體。以上既說在改組董事會的運動中有種種阻礙，教職員所用的方法自然以移去此種阻礙為得。請先就個人方面而言。

（甲）個人方面

本段的意思是要指出清華教職員各個人所能盡力于改組現存董事會的方法。簡單說來，這些方

法大約可分三種。第(一)，單獨地表示意見。清華週刊本來是全校的出版物，無論教職員學生皆可在其發表意見，但照以前的情勢看來，好像那完全是學生所辦似的（以前教職員中雖然也有三四人投稿，然而討論校事的很少，至于討論董事會問題的簡直沒有）。似此景象，實大失該刊的宗旨。現在既有董事會問題在前，這就是一個大好機會，教職員正好提出意見來和外界或學生商榷。第(二)私人談話。諸位教職員的朋友們比學生多，並且他們所估的地位又都是比較地很有影響，教職員倘能將現存董事會不可不改革的理由與如何改革的方法提出去和他們討論，所得結果當然非同常比。此種談話不一定一次或者兩次就可以發生效果，不過祇要我們肯繼續地幹，將來就自然可以製造成一種空氣使外界的人都覺得現存董事會是不可不改組的。這種空氣既已造成，最後的實行改組也就不難實現了。第(三)、督促清華同學會。諸位教職員從清華畢業或為清華半費生者狠佔一大部分，所以他們同時也就是清華同學會的會員。清華同學會近年來因為回國的人數漸漸地加多了，并且因為清華畢業生在社會上作重要事情的人也日見增加，所以覺得有一個好的同學會的組織以資彼此聯絡的必要。諸位教職員，在同學會中者正可藉此建議該會，請其為母校計為全國教育計，竭力經營此項改組現存董事會的事業。同學會中對於董事會問題固已早有改革的計畫，但恐事務紛雜勢難兼顧，倘有十數有力份子以督促之，則成功自當更大。負此督促之責者厥為諸位教職員。

以上三端（一）單獨地表示意見，（二）私人談話，（三）督促清華同學會，皆係教職員各個人所能作之事。此外，更有團體的行動爲全體教職員所可盡力者，故以下即論團體方面的種種改革現存董事會的方法。

（乙）團體方面

教職員在團體方面所能盡力的亦有三項。第一，在教職員會議席上提出改革案。清華的教職員會議在校務上本有很大的影響，諸位教職員倘能在該會議中提出改革現存董事會案，即可以表明全體教對職員於董事會都不滿意，改革的勢力就可因此大有增加。況且教職員會議自現存董事會成立以來討論範圍從無限制，行使職權，時有衝突，此中最大的原因是因爲該會議的權限沒有明白訂定（案民國九年一月外交部所公布之清華董事會章程第三條載有『清華學校應設立教職員會議，以校長爲會長，該會對於編排課程，購置器具等專門事務有議決之權』之規定，夫以董事會章程而難以教職員會議之權限，已屬不倫不類及表示蔑視該會議之意，而以若此重要之會議竟別無詳章以規定其職權，無怪辦事上矛盾衝突，時有所聞也。諸位教職員正可藉此改組董事會之機會，將教職員會議自身大加振頓，此誠一舉兩得的好事。第二，上書外交部。教職員會議既已決定現存董事會不可不改組之後，即可以全體教職員名義具說帖一份，致外交部總長，說明改組董事會之理由。外交

部以爲此乃清華最高機關的意見，必能予以相當注意及考察，其效果當數倍于他處的意見。第(三)『設立委員會專門研究董事會改組問題』。教職員會議每月僅開會一次，且人數太多，討論事件至爲不便故宜設立一委員會以專門研究此問題。此委員會的組織或三人或五人，總以易於集會爲標準。委員會平常可以收集各個教職員的意見及辦法，見有公認爲可取之步驟即逕直實行，要以不違反公意爲限度。每月於開會時將經過情形報告大會，大會復指示來月內所取的方針。如此，則既感便利，且收効亦大。有此三端，是教職員在團體方面亦已大有所盡力矣。

以上個人與團體兩方面及每方面下所附之三項辦法，皆爲清華教職員對於現存董事會改組所能作之事。此種辦法不惟甚爲簡易，且對於凡足以阻碍改組現存董事會運動之勢力皆可消去。倘一一作去，則現存董事會不難於最近期間死却，而另一對於清華的發展上大有影響的董事會不難立時產生。此種希望的實現有待于教職員的努力，爲清華全體的幸福計諸位教職員都有切實實現此計畫的必要。

第五章 國內清華同學會與董事會

同學會應派人加入董事會的理由。

美國大學之先例——以四大學爲證。

國內清華同學會對於加入董事會之進行。

當事者應當努力——會員應竭誠扶助。

和衷共濟務期達到目的。

在改造清華董事會呼聲很高的時候，國內清華同學會，應該取一種什麼態度，實在是一個很可研究的問題。

我們先不說清華同學會與清華董事會應該有一種什麼關係，我們且就普通的情形上說，同學會對於董事會應該有一種什麼關係。

確然而無疑地我們可以說，無論在那種情形之下，同學會應該派人加入母校的董事會。

因爲同學會的人，都是由母校畢業或肄業過的。在他們的肄業期內，一定常常感到，校中什麼事應該改良，什麼事應該舉辦，什麼弊端應該除去，什麼良績應該保存，……諸如此類的問題，別人也許見得到。然而總不如學生知道得透切，感得深刻。所以要改善一個學校，假如先不在學生那

兒，探出校中的真相，一定是勞而無功。同學會要派人加入董事會，最大的原因，就是要免除此種勞而無功的工作。因為同學會的人，假如能在董事會內執行職務，一定可以根據他們的經驗，貢獻最好的方法，來改善他們所管轄的學校。

復次：同學會的人，都與母校有密切的關係。所以他們對於母校，猶之國民對於父母之邦，一定都抱有一種濃厚的感情，盼望他一天一天地發達。這是很明白的事實，凡是當過學生的，一想起就知道。我們都明白，凡做一件事，不只依靠理智，還要依靠感情。理智只可告訴你某事應該做，某事如何做。感情可以給你以活力，推你上前去做。現在一般的董事會，對於他所管轄的學校，外觀好像漠不關心的緣故；不是因為他們缺乏理智，不知道應該做什麼事，如何做成那件事；而是因為他們缺乏感情，知道了而懶得去做，怕得去做。這也難怪他們啊！他們對於他們所管理的學校，並無深切的關係，所以當董事的緣故，是偶然的，是隨便的，怎樣可以希望他們死心塌地，去改進他們所管理的學校呢？假如董事會裏，有同學會的份子加入，情勢就大不同了。他們因為受過母校教育，享過母校賜與的幸福，而且因為他們是母校出身的，母校盛衰，就是他們的榮辱；所以不當董事則已，一當董事，一定拿出他們全身熱力，同時還鼓起別人的熱力，去認真辦事，結果，他們所管理的學校，一定是蓬蓬勃勃，一日千里的進步。

我曾爲董事會的組織法，去請教某先生。據他說，美國多數學校的董事會，都有同學會的股份在內。我因爲受了這句話的指示，某日下午，就到圖書館裏去查閱美國大學的章程，果然，美國大學的董事會，大多數都有同學會的股份子，如某先生所言的。今舉四大學以爲證：

（一）華盛頓大學 據一九二〇年四月該校章程所載，董事會以九人組織而成，其中兩人，必由同學會推舉。當時同學會所推舉的二人：一爲 J. F. Doyle 一爲 H. C. Davis。

（二）普林斯敦大學 據該校一九二〇年刊行的章程，該校董事會，由三十四人組織而成，其中五人，必由同學會推舉。當時同學會所推舉之五人：一爲 T. W. Roberts 一爲 M. C. Fleming 一爲 J. Stewart 一爲 W. E. Hope 一爲 J. I. Davis。

（三）印第安拿大學 據該校一九二一年刊行的章程，董事會由十二人組織而成，其中三人，必由同學會推舉。當時同學會所推舉的三人：一爲 S. E. Smith 一爲 J. W. Fessler 一爲 E. C. Orr

（四）坎士凱大學 據該校一九二〇年刊行的章程，董事會由十六人組織而成，其中三人，必爲同學會會員。當時該會會員身任董事會的：一爲 W. H. Grady 一爲 J. L. Jule 一爲 R. P. Johnson。

由上看来，同學會會員加入董事會，在理論上可謂毫無問題。稍爲有無智識，或胸無偏見的人，一定不會從理論上反對此舉。現在我們且從事實方面，看國內清華同學會，可以用什麼方法

，達到加入董事會的目的。

國內清華同學會，產生很遲，在一九二〇年才成立的。同學會的大本營，原在美國，近來回國的同學，年漸加多，所以一九二〇年在美國就有人提議，將大本營移到中國。但是清華同學，留美一方面與回國一方面相比較，還是留美的多，所以大本營還暫設在美國，而中國各地，有同學十人在一起的，都可設立支會。現在支會已設立的，有華北支會，上海支會，此外在組織中而未完成的，據說還有天津，南京，哈爾濱等處，會員合計，大約有三百餘人。這是國內清華同學會的大略情形。

一九二一年的夏季，清華舉行十周年紀念典禮。從同學會方面，我們就聽到加入董事會的呼聲。他們愛母校的熱誠，已經達于沸點，所以要出而要求一服務母校之機會。這種熱心，這種見地，我想無論是誰，聽見了，都要表示一種恭敬的心情。

一年將過了，加入董事會一事，還沒有很明顯的結果，我想留心清華同學會的人，都很心急，都很懇懇地要知道他們已經做了些什麼事。據我所知，他們對於加入董事會一事，并未冷淡，并未放下，他們經詳細的討論，已經定出他們理想中的董事會，是一個什麼樣子。現在他就要開始活動，設法使他們理想中的董事會實現。

關於同學會所草的董事會組織法，下面有專文討論，現在我要說的，只是關於實行一方面的話。清華同學會支會，已經組織完成的，只有華北支會，上海支會，已如上述。所以現在我們只有希望這兩個支會，自己努力，達到預定的目的。但是支會中的會員，不是個個人可以出來加入這種活動的，實際擔當責任的，還是兩支會的職員。只有他們，是同學會派人加入董事會計畫的實現者。所以現在這兩支會的職員，應該商量一種活動的步驟和方法盡力去作成這件事。現在同學會所能竭誠於母校的，再沒有比這事還重大，再沒有比這件事還要緊，所以兩支會的職員，應該看清楚他們的職任，努力想法，要使這件重大的事，在他們的任期內，由理想變為事實。無論他如何艱難，各位職員，總當存一個由我作成的決心。

其他會員，對於這件事情，不可說是有人管了，自己就絲毫不問。我看清華回國同學錄，知道他們在各界裏面，都佔有一點勢力。他們應當利用這種勢力，來促成改組董事會的實現。譬如在教育界有聲望的，應該發表改組清華董事會的議論，造成一種嚴正的輿論。在新聞界服務的，應該把改組清華董事會運動的消息，宣傳出去，使大家明白此中真相，諸如此類，不必枚舉。總之，各個會員，既然知道這件事的重要，就應當隨時隨地，對於此運動効力。直接的他們雖然不必作什麼事，而間接的他們却應當盡心。

最後，我還要說的。清華董事會問題，不是學生的單獨問題，也不是同學會的單獨問題，也不是全國教育界的單獨問題，而是一個問題，與學生，與同學會，與全國教育界；；都有關係的。

。現在各方面都在那兒進行，作他們所應作的一部分，固然是可喜的事。然而解決這個問題，最好大家努力，分而行不如合而進，單獨的行動，不如團體的行動。所以清華同學會，不只要單獨出來改組清華董事會，還應當聯合別種機關，一齊來改組他。

第六章 在美清華同學與清華問題

在美同學的優勢。

在美同學應持的態。

目前援助的方法。

以前數章解釋清華問題，申論學生，教職員應取的觀察點和國內同學會可採行的方法。其次近切的就要推在美同學了。清華董事會成立在一九一九年以後，其經過情形留美同學中有一百餘人皆曾身歷目睹的。表決驅張的那夜，悄悄的擁聚在食堂裏，那種陰沈慘淡的空氣恰好反映出我們對於學校純摯的愛情，那種印象是終身難忘的。以後的奮鬥使得全體精疲力竭，竟俯首帖耳容金邦正來作校長。他那種的人不消說得，就是那應運而生的董事會也祇有更加使人失望。董事會成立的結果，鬧得清華校務廢弛，且一般人皆呈一種萎靡不振的狀態，身歷其境的同學雖痛恨時艱，然在校時皆啞口無言，好像怕偶語棄市似的。卽就一九二〇年以前出去的同學而言，他們從週刊或後去的同學處得到這種消息後，回想到清華過去的『黃金時代』，定要咬牙切齒痛恨遭塌母校的那種組織！現在的董事會。

我們常常當『告訴無門』的時候，便乞援於當代教育家教育會等等。他們平日的事務就狼紛繁

，即令慨然響應我們，亦難希望他們聚精注神地來幫忙。況且我們內部情形及病根所在，外間復多有隔膜不明之處。所以往往他們的聲援是很難奏效的。留美清華同學既熟稔母校的積弊及病源，又深感母校的惠澤，義憤的蘊蓄定非朝夕，一旦勃發必係句句金石語語中肯。因此我們討論這問題，批評這惡制度，不可不商諸這三百多學識較富並飽有經驗的同學。

有人講：清華無論如何腐敗萎靡，畢業後跨過太平洋，就算跳出苦海，可以安安逸逸地享新大陸的福。這是自慰亦自欺的話。諺云：『腦衰肢萎』，清華的頭腦！董事會！設若衰弱，那肢體的留美監督如何能敏活呢？已往的事實確鑿可証，是無容諱言的留美的同學對於監督處的先生們常常有很嚴厲的批評。但是他們的批評也不過是聊供茶餘飯後的談資罷了。其實他們確深知這病根源在於腦系。他們早想要徹底的療治，然怕勢力孤單，且鞭長莫及，所以積忍在心未及發出。我們現在懇求他們的援助，他們定然鼓舞起來，一洩前此之所未發者。

還有一層，他們所以對於這問題佔重要位置的緣故，就是因為他們所處的環境較好。美國各學校興旺的情形他們既能深心體會，將來自然可以借鑑他人，以貢獻一此解決清華問題的方法。

我們知道美國各大學的畢業生同學會對於母校不但盡力作經濟上的援助，並且為母校謀改進的方法，所以幾乎所有同大學董事會中皆有一部分是畢業同學會互選出來的。總而言之，他們視這種

義務是神聖的仔肩，不容放棄的。我們祇知羨慕美國大學的完善和富饒，而不知其所以致此的緣故。是因爲他們的畢業生時時都在盡力發展母校。譬如湖南長沙的雅禮大學就是美國雅禮大學畢業生籌款，籍以樹立母校聲譽所興辦的。此種愛母校的情可謂無微不至了。清華現在正遭乖運，百政廢弛，無時不眼巴巴的望那受過他養育的畢業生們來拯救他。留美的清華同學當引此爲己責，極力的施救，那是當然的。

至於監督處須得有所改革一層，我們得的消息已是不少，在美同學身歷目覩；所感當更覺親切。然其根本原因，則由於主腦的不好。所以要改良監督處，要想增進在美同學的幸福，非改組現存的董事會不可。

清華的課程及平時的名望，在美頤蒙獎譽，然近來有許多功課實在太不行了。昔時那種活潑的精神，殆已消滅淨盡。我們在學校裏的時候還不覺得，一旦入了美國大學便後悔不及了。假若常此以往，清華的聲譽便保不住要一落千丈，從清華出去的學生面子上也要大減光彩。此乃事實上不可掩的實情，在美同學想亦早已感受此種思想了。

在美同學對於這問題既佔重要位置，又有這等密切關係，所以當持明瞭的態度。既然責無旁貸，就應當抱決心盡全力來改進母校。得機會便聚集討論，議定一種主張，籌畫慎密的程序，按部就

班慢慢地作去。在美三百餘人，是清華同學會的大本營，實力雄厚，有所作爲決不虛不成功的。現在北京支會正在活動，倘若大本營反寂然無聞，未免有點說不過去。進一步說，不但現在董事會問題不容袖手旁觀，就是平日也應該時時想到母校，並準備返國後怎樣的盡瘁爲他服務。

態度既定，再說到辦法。自此問題發生以來，識者見董事會這種組織及權限，便深以爲慮。一九二〇年及一九二一年兩級同學躬遭其境，備悉內容，正好及時提出一些改革的辦法。日前正是一個練習服務的好機會，決計不可錯過。各地同學會應該開會討論一個母校董事會最妥的組織法及權限。先把親歷目睹証據確鑿的弊病臚列出來，然後由各地的同學會，今擬一個懇切的說帖，郵呈當局，以備採納。同時，在校教職員學生，及國內表同情的各界，羣策羣力的去辦，那愁沒有成效。總而言之，現在的董事會是這樣的不好，我們愛校的人非設法改良他不可。集合的聲勢擴大，自能收集思廣益的效果。在美同學全是當仁不讓的，當然會有所貢獻。雖然，即使這次成功也不能算凡事都解決了，將來需要進益的地方還多着呢。故在美同學須常與美國教育家討論，徵求他們的意見，並留心調查各校的情形，作爲異日改革母校的基礎。如此，清華便不愁不能蒸蒸日上！

第七章 國內教育界與清華學校

社會聽者！

國內教育界聽者！

清華問題，不是清華自身的問題。改良清華的任務，不只是清華自身的任務。辦清華的經費，是美國還來的賠款，不是美國送來的捐款。清華造就的是中國人，造就了爲中國用。既不是專靠外國經費的教會學校，更不是造就傳教人才的外僑學校。換言之，清華的種因食果，來源歸宿，和國入息息相關；他的成敗利鈍就是國人的成敗利鈍。所以說，清華問題，不只是清華自身的問題。

全般的社會不僅甚麼是教育，不理會清華問題，原無足怪。只是全國教育界，倡了好幾年的人才教育。清華是經大家公認的一個高等教育機關却從來沒有邀他們的青睞，他近來風雨漂搖底情形，更沒有人出來幫同他設法解決，真是大惑不解！難道也犯中國人各掃門前雪的毛病嗎？我未免把中國教育界太卜看了！然則說教育界愛創作，不願意顧問已經弄糟的工作嗎？我不敢說。說教育界在野的興趣太大，不願意沾受政治的臭味官場的束縛嗎？我也不敢說。但無論如何，這決不是辦教育的精神，更不是對於中國教育前途應有的態度。再不然，全國教育界恐怕還沒有把清華的地位認清楚。要是這樣。我不憚辭費，不妨分三條略說一說：（一）清華與高等人才教育，（二）清華與各國退還庚

(一) 清華學校與高等教育

我國現在處處聞人才荒，各方面都需要人才，各方面人才都不够用。已有的高等教育機關，爲數不多，辦理完善的，更不多見，最大原因由於經費的不充足。汪懋祖在教育雜誌十三卷五號上說：『回國以來，見聞較切，其被兵省分，教育固不堪問，若皖若閩，頻聞教育摧殘的呼籲。鄂省爲全國之中樞，而武昌高師屢頻於危。江蘇夙稱先進而上年經費延欠數月。甚至北京首都國立學校有如飢民之待賑，逼成此次一致停職風潮：』這是正值去年國立八校教職員停止職務時的情形，現在挖肉補瘡的景況，依然故我。學校經費既然不足供給教職員的薪水，那有餘力講求其他的設備！添購圖書，科學實驗儀器，及體育上的用具呢？清華經費，以條約上的關係，政府無論如何，不能挪用，所以常是充足的，只要有時間精力，何患不能辦到盡善盡美的地步。即以目下情形而言，此項經費雖沒有充分利用，然而一切設備上比較別的學校已經要完備得多。

清華學校畢業生都有派往留美的機會。統計清華開辦剛過十年而送往美國的學生已將近千數，以後源源而往的尙不知有多少。此輩學成歸國在社會上將佔什麼地位？影響我國各方面的進步將到什麼樣的程度？不難推想而知。這是從好的一方面說的。反是，假使清華學校辦理不完善，學生在國內不能有良好的預備，或清華校風墮落，學生不能養成一種，好的習慣，則此輩回國後妨害我

子賠款，(三)清華與國際主義。

國的進步，遺害於社會，其程度又當若何？

這兩段話都申說清華在中國教育界的地位，先打他培植人才的經費上着眼，後打他用經費培植出來的人才上着眼，要是辦理的得當，都有莫大的好處；社會，教育界，原屬利有所歸，不能不及時善用，要是辦理的不得當，都有莫大的壞處；社會，教育界，更是責無旁貸，不能不杜漸防微！

(二)清華與各國退還庚子賠款

年來國內鑒於教育專業的朝不保夕的情形，大倡要求各國退還庚子賠款興學之說。但是對於與退回賠款有密切關係的清華學校反置之不聞不問，真是莫名其妙？清華是由退還賠款興辦的學校底唯一先進，他已經有了十年的歷史。各國苟欲退還賠款興學，自不能不根據清華作一種得失上的攷究。如清華辦理完善成效昭著，各國或因此而退回賠款。如清華辦理得不完善，各國或因此而否決退還賠款的要求。此次華盛頓會議清華前任校長金邦正被外部派往赴會，作關於各國退還庚子賠款的顧問，清華為各國所注目，於茲可見。各國愈注目清華，國人愈不能不管清華問題！

(三)清華與國際主義

近年來國際主義的聲浪很高。然而國際主義自身是一個抽象的東西非附隨着各種人類活動的具

體組織如同宗教的，勞工的會社等等，不能發展。近來最可慶幸的一個現象便是人類教育的活動焉，已確切包圍國際的色彩。通常公認智識是不分那國種族的，可是從來很少有甚麼人或團體利用教育的周遍性來做一番切實的功夫來培植國際的了解和感情。十年以來，這種自覺的活動漸有進步，開風氣之先的，當然要推清華學校了。十年來派赴美國的學生多少？回國的留學生多少？來往的教師，又有多少？他們把東西洋的文化，人情·風俗，彼此貫注，無情之中，中美兩國民的感情上，已發生有良好的影響。這是昭然的事實。

有這一個機關，我國人爲國際上的友誼打算，爲東西洋文化溝通上打算，爲自己打算，應不應當想種種法子，促進他，利用他。現在的清華，自經幾次風潮後，已呈一種停滯不進的現象。但是他潛伏的活動力，正無窮盡。他有竭力發展他的可能性只要本國的社會，教育界給他一個適當的機會罷了。

以上云云，并非故意抬高清華學校的聲價來炫耀於國人，乃欲使大家明白清華的真象。老實說我們對於向來國人漠視清華的態度，很不滿意，清華學生要改良學校的招牌，早已打出去了，而從未有人來切實顧及清華的問題，與學生作精密的研究，却一個非士產的教育家與清華關係極疏的孟祿博士，到熱心研究清華問題，豈不是一樁怪事麼？

已往的事可以不提，我們還是談現在及將來的罷。我們振裘絜領，認為清華最大的缺點是現存的董事會，現存董事會不改組，清華永遠不會到完美的地步（關於董事會的劣點見第一章）。國內教育界應該着眼的是怎樣設法可以把現在的董事會改組。其他的支支節節，都可以不問。

新近在上海中華教育改進社的組織，名為中華教育改進，當然對於中國已往的教育有一番重新估價的必要，然後再設法整頓的整頓，建設的建設。清華在中國教育界的地位，在社會上的地位，甚至與國際的關係，大概已經說明白了。這一片中華教育的改進聲中，不知有幾分可以影響到久遭閹囚的清華！

第八章 新董事會之組織法

(一) 清華同學會的決議案。

(二) 理想中的新董事會。

(三) 完全脫離政治的關係。

(四) 完全打破國界的觀念。

(五) 清華學生對於新董事會組織法之主張。

(六) 教育家的意見。

清華應該革命，至是已無疑義；清華應該徹底翻騰的革命，至是已無疑義，清華徹底翻騰的革命，必自改組董事會始，至是更無疑義。惟此現存的董事會推翻以後，新董事會究應如何組織，此實從事革命者之所當早為計劃，而本書末章之兩待討論者也。

在我輩提出一種具體的組織法以前，且先將清華同學會北京支部所議決之辦法，譯記於此，以爲我輩研究之根本。至於該項主張之得失，我輩且就眼光所及，加以批評，附之後端，以與同學會諸君子及國內外教育家一商榷焉。

清華同學會議決案：

「國內清華同學會，因感受母校歷年頻遭各種紛擾之痛苦，並確信一切紛擾，實根源於該校最高統治機關，缺乏教育家之緣故，於是公同議決下列數案：

(一)現存的清華董事會，(Board of Directors)應改組為一種永久獨立的清華董事會。(Board of Trustees)

其組織法由美使館指派董事三人，一為美使館員，其餘二人為在北京或北京附近之美國著名教育家。由外交部指派中國董事三人，一為外交部員，二人為在北京或北京附近之中國著名教育家。其餘三人，由清華同學會在北京或北京附近之會員中推舉之。三方面每年應各有一人退職，其缺額除美使館員及外交部部員，仍由美國公使及外交總長派人接充外，餘均由董事會員自身選人補充。』(附原文)(不做此)

Whereas the Tsing Hua Alumni in China feel that it is unfortunate for their Alma Mater to suffer from recurrent troubles of various nature almost every year and

Whereas they are of the conviction that the root of all troubles lies in the lack of educators in her highest organ of control, be it

RESOLVED that the Present Board of Directors of Tsing Hua College be re-

organized into a self-perpetuating Board of Trustees, composed of three Americans to be appointed by the American Legation (one from the Legation and two from among the well-known American educators in Peking or its vicinity), three Chinese to be appointed by the Waichiao Pu (one from the Ministry and two from among well-known Chinese educators in Peking or its vicinity) and three Tsing Hua Alumni to be elected by the whole Alumni Association from among its members in Peking or its vicinity. One third of each group to retire automatically every year, leaving a vacancy to be filled by election by the Trustees themselves except in the case of the member from the Legation or the member from the Ministry in which case the vacancy will be filled by appointment of the American Minister or the Waichiao Pu Minister as the case may be, and be it,

『(一)董事會選舉該會主席，選派清華校長，通過校長之大政方針，討論學校預算，並議決學校其餘一切關於經濟案件，以徵求外交部最後之同意。』

RESOLVED that the Proposed Board of Trustees elect its own chairman, appoint the President for the college, Pass on the general policy of the President, deliberate on the budgets for the college, and decide on these and other fiscal measures of the college for the final approval of Waichiao Pu.

上列議案，一見即知其含極大調和性之主張，其組織固已翻騰，其見解實未澈底，至於同學會此種調和主張之苦心，我輩固深爲原諒，若竟認此爲完美的，想像的，或爲我輩心目中所嚮望的組織法則實不敢輕於見許耳。

然則余輩所認爲理想的董事會的組織法，果真奚似？

余輩所不滿於現在之董事會者，在組織之原理，而不在組織之細則。余輩兢兢然從事革命者，在組織之大綱，而不在組織之節目。此旨既明，則請標二義，以事論列焉。

(一)董事會應完全脫離政治關係。

所謂『政治關係』，非謂清華前此有政黨關係也，非謂清華前此被政客盤据也。『官僚之下必無完美之教育』此我輩所痛心疾首力竭聲嘶以呼救援者也。

從理論立言，教育者，乃教育家及教育學者之事業，必非他項『門外漢』可以越俎代庖。蓋社威，門羅，於榕祖之地，不啻教狸捕鼠，執鷹守夜。反是，以壇坫人才以從事教育，其不措舉失當，操刀自割者幾希。此實今日清華之病症，我輩亟望其改革者一也。以一教育機關，而直屬於外交部，固屬咄咄怪事，以一教育機關之董事會，而完全以外交人才——教育的門外漢——充塞其中，此猶爲咄咄怪事。清華爲留美預備學校，一切辦法，多仿美制，此種外交機關統轄學校，外交人才辦理教

育，果爲新大陸之教育制度，則又當另爲一說，然此實大謬不然者也。此清華之亟應脫離政治關係者又一也。使清華學校之與外交部。誠如陸軍部之於陸軍學校，交通部之於交通大學，性質相近，分類統屬，似又當另爲一說，然此又大謬不然也。清華學校固絕非外交學校，清華學生，更絕非將來的外交人才，清華之與外交部，北海南海，風馬牛不相及。此清華之應脫離政治關係者又一也。

雖然，理論固常與事實相逕庭者。今且舍空論而徵諸事實。今日清華董事會之殘害清華，其情形已於第二章，詳細論列矣。今更有不能已於言者，以今日中國之政客，居今日中國之政府，當今日中國之政局，雖教育部直轄之教育機關，猶亟謀獨立脫離政治關係，以遠此漲縮無憑之政潮，則其他屬外交部或其他部所轄之教育機關，更應如何趨避此種惡劣政潮之影響？此清華之應脫離政治關係者又一也。而難者或謂清華隸外交部，未曾受政局之搖動，又何必隨聲附和，倡此高論，此又可爲智者道難爲外人言也。五日之內閣，產生五日之總長，五日之總長，其政策必隨時變易，政策隨時變易，其影響於學校之進行者奚似。此清華之應脫離政治關係者又一也。今日中國之政府，窮莫過於教育部，忙莫過於外交部，直接交涉，間接交涉，日來佛國國際聯盟華盛頓限制軍備會議，總次長休息應酬之餘暇，尙不可得，能從事於清華之進行乎？本校一事發生，其往來函件，輒稽延不得結果。即以去年罰課留級事而論，已將一年之久，仍爲久懸不決之疑案，而致學校終年紛擾不定，此

方確切之事實，吾輩親歷身受者也。此清華不得不脫離政治關係者又一也。總次長，既不暇顧及校事，則一切校事，不得已委諸一二屬員，此則清華之現在情形也。部員之缺位傳舍官衙輪轉，前章已概言之矣。此外爵小位卑，事比總長更繁，人微言輕，權比他人更薄，學校一問題發生，忠誠者稟承候命，稽廷時日，狡黠者推脫周旋，敷衍了事，此又確切之往事吾輩親歷身受之痛者也。此清華不得不脫離政治關係者又一也。平心而論外部之於清華，苟無經濟之關係，無不肯放棄之特別理由，總次長則多事不如小事，固不暇從事清華之進行，部員則兼差不兼俸，亦不樂於從事董事，故清華脫離政治關係，事實上固無困難者，此又一端也。理論上清華之不得不脫離政治之關係者如彼，事實上清華之不得不脫離政治關係者又如此，余輩之所以主張清華完全脫離政治關係者此也。清華同學會議決之董事會組織法，則去此固遠矣。

(二) 完全打破國界的觀念

其他足制今日清華之致命者，則爲國界的觀念。美人之於清華也，則以清華之設原於退還賠款，故美人之於清華，應有股東之身分。此實根本錯誤之點，不能不辨正者也。中國人之對清華也，則以清華成立，款實來自美國，國人對美人。應有貧民對施主之感想，此又根本錯誤觀念，不可不辨正者也。又其次者，中國人以外國學堂目清華，美人以美國學堂目清華，此實根本之錯誤，不得不辨正者也。

總此種種錯誤觀念，由是清華竟成爲中美合股公司性质之學校，董事會竟成中美聯合交涉之機關。國際體面，中美親睦，種種名詞，竟至牽制全校一切之進行。利益均沾，優先地位，且引起校中美國教員對中國教職員之惡感，此往事彰彰我輩身受者也。我輩認爲澈底翻騰之革命應抱定完全打破國界之目的。爲教育而辦清華，非爲外交而辦清華，清華自清華，國交自國交，此余輩之所亟宜注意者也。今日之清華則不然，每一問題發生，教職員會議即先發生中美國交上面子問題，進而至於董會事，復有所謂國交上面子問題，更進而至於總次長，復有所謂國交上面子問題。國交復國交，面子復面教，而堂堂之清華，成立十年以來，竟在敷衍國交，維持面子中討生活，則其進步可想見矣。故我輩爲打破此種錯誤觀念起見，鄭重聲明於衆曰：

『退還賠款，美人之好意，籌辦學校，中國之專責，前者美人之志願，後者中國之主權。未退還以前，一千二百萬美金實美人之財產，中人不得過問，既退之後，一千二百萬金之主權，交還中國，美人不得藉口干涉。此國際交涉之公例也』。我輩本此公例，即可堅持完全打破國界之主張矣。至是我輩又不得不將一九〇九年退還賠款往來交涉之文件一檢閱也。

查退還賠款之動機，發生於一九零七年，當時美國國務卿曾致函中國政府，聲言美國總統羅斯福欲將庚子賠款一部分退還中國，以表示中美親善之好意，待美國議院通過後即可執行。至一九〇八

年五月二十五日美國參眾兩院聯合會始正式表決該案，而案中關於此款之用途，則未一言道及。

一九〇八年，七月十一日駐京美國公使復致書中國政府。全書言退還賠款之好意，而對退還此款之手續及時期，仍徵詢中政府之意見，至於此款之分配及用途，仍一言未及。

一九〇八年七月十八日，中國外務部致駐京美使一函，具道感謝之意，最末一段如下：

『中國政府，感於美國總統提倡派遣中國留美學生之熱望，并鑒於美國學校教育在中國發生之良美之結果，決定將退還賠款，為每年派遣留美學生之用。此種派遣學生之詳細計劃，由外務部與駐京美使商同訂定』

據此函觀察，我輩可得下列二點。

一 款之用途確係由中國自行決定。

二 支配用款之計劃，外務部商同美使訂定。

而最要之文件，則為選舉留美學生之章程，今亦節譯如下：

『第一章 大綱

對於開辦預備學校及指派學生監督事完全由外務部負責

學生畢業考試由外務部咨請學務處辦理。

第八章 新董事會之組織

關於選擇留美學生及各該生等之選擇學校事由外務部及美使館所派之人商同負責。』

Proposed regulations for the students to be sent to America.

1. General statement.

The Board of Foreign Affairs will be responsible for the establishment of the training schools and the appointment of the superintendent of students.

The board of education will be responsible for the examination of the students after their graduations, as the board of foreign affairs may invite the board of education.

The officials appointed by the board of foreign affairs and the American Legation shall be jointly responsible for the selection of the students who are to be sent to America, and for their distribution in American educational institutions.

『第五章 學生之考試及選擇。

考試及選擇學生之詳細辦法由外務部所派之人商同美使館所派之一人共同訂定報部存案。』

V. The examination and choice of student.

Officials appointed by the board of foreign affairs and one official appointed by the American Legation will consult together and report to the board the detailed method of procedure.

『第六章 預備學校

外務部創辦留美預備學校。爲便利各省學生起見，或在天津，漢口，廣東等處設立預備學校……

Vi. The training school.

The board of foreign affairs will establish a training school for students going to America (or branch schools will be established at Tientsin, Hankow, and Canton for the convenience of students from the different Provinces). All the accepted candidates will enter this school or schools. Those sent out the first year will be trained for six months and those sent thereafter will be trained for one year. During this time the character and ability of the students will be closely inspected and only those found satisfactory will be sent abroad. Those found unsuitable will be rejected.

總讀上列往來文件，我輩可得下列數要點：

- (一) 美國退還賠款，完全以中美親善爲目的。
- (二) 美國退還賠款後，同時以該項巨款之主權完全歸還中國。美人固無所謂優先權或專利權。
- (三) 對於選擇學生等事，美使館得派人參商，然人數極少。
- (四) 預備學校——即現今之清華學校——完全歸中國辦理，美人無干涉權利。

此數點既明，則美人之以股東自命者固爲錯誤，而國人之以「施主」媚人者更爲錯誤。美人不因退還賠款對中國發生特別之權利，中人更不以退還賠款而發生特殊之義務。由是推論，現今之董事會必由外交部員及美使館員組織者，已成錯誤，而同學會之主張必由外交部及美使館各派三人組織董事會者，更爲錯誤。

我輩之爲此言，固非狹義國家主義之作用，更非爭權奪利之論調，我輩完全打破國界之主張仍爲維持「教育自教育，外交自外交」之前議，仍抱定「爲教育而辦清華，不爲外交而辦清華」之目的也。如是，則合股公司性质之學校，可以改革，而中美聯合交涉機關之董事會，可以打破也。

本此二旨以求一新董事會，無論其董事會組織之細則如何，董事會之節目如何，將來之成績必遠超過現存之董事會無疑。雖然，此種懸想之主張，欲一旦達到目的，實不啻痴人說夢耳。請卑之

無甚高論。

吾輩爲希望清華澈底翻騰革命之早告成功起見，不得不將理想之主張暫爲擱置，而趨重於同學會之計劃，以贊助其進行。至我輩之主張與同學會之計畫微有數點不同，其組織大概如下：

(一) 清華新董事會以九人組織之。

(二) 由外交部派外交部部員一人。

(三) 由美使館派一人。

(四) 由清華同學會在北京或北京附近之會員中推選三人。

(五) 由外部聘請在北京或北京附近之教育家四人。

(六) 任期用隔年改選制，每二年有三人退職，用抽籤法定之。

(七) 外交部員及美使館員退職時，仍由外部及美使館派人接充。其餘缺額概由董事會自行改。選

(八) 董事可連任。

(九) 董事會應有車馬費。

今再將我等主張與同學會之主張其不同之點分別解釋如下：

(A) 同學會主張教育家四人，中美各二人。初次由外部及美使館分別聘請，其後由董事會自選。

我等主張教育家四人，但不主張有國界。初次由外部聘請，其後亦由董事會自選。推同學會限定美國教育家二人之意，蓋以九董事美國占三，仍不失今日董事會之三一比例。此種國界之限制，其原理之不正當，已於『完全打破國界觀念』一段中詳言之矣。再進而論之，則教育家之本身，亦不應以國界而限制。使此種三一之比例必須堅持，苟美國在北京及北京附近之人，并無真正著名之教育家，其將濫竽充數耶；誠使美國之教育家在華者，人數多於二人，而道德，學問，經驗，既優於中國教育者千百倍，亦將以三一比例，拒而納不耶；只問其是否教育家，固不應以國界而軒輊也。

(B) 教育家四人，同學會主張初次由外交部及美使館各派二人，我等主張初次完全由外部聘請，蓋國界觀念既然打破，三一比例，又復推翻，則分派事自不成問題也。

(C) 任期同學會主張分年改選，每人任期三年。我等主張隔年改選，每人任期六年。此則完全鑒於往日缺位傳舍之弊病，而欲以收輕車熟道之効也。

(D) 同學會對於董事之薪金，固未道及，而我等則主張有車馬費。兼差不兼俸之往事，前車已覆，而區區車馬費亦不過勤勞之微報耳。

至於董事會之職權，我輩雖認為重要問題。然此實專門教育家之事，非普通常識之可妄事劃分者。

。細讀同學會第二次議案，其所備載，我輩亦無異議之處，然較之現有章程所謂：『董事會對於清華學校及游美監督處一切事務，有協同校長管理之權，遇有清華學校或游美監督處發生各項問題，得由董事會處理，但須將議決情形，呈請外交部長核准方可施行。』其眉目清楚，界限分明多矣。我輩對於新董事會組織法之所欲言者，盡於此矣。今於篇末，謹敬告讀者二事。（一）我輩之組織法，固為普通常識之推論，而非專門學者之定論也。（二）我輩之董事會組織法，固為商榷意見之表示，而非清華學生一致堅決之主張也。二義既明，今且節略錄黃任之先生關於我輩主張之批評，以終此書。

『同學會及同學諸君之兩種主張，共同之優點有三：中外之外交官外，兼容納教育家，使得以教育的眼光，計畫校務，一也。容納畢業生，利其愛校心與其親身經驗，共謀改進校務，二也。分期改選，使有新陳代謝之機，而不使一時全變其分子，致全變其政策，三也。』

兩種主張之異點，在教育家四人，一主中外分派半數，一主不分中外，悉由部聘，雖各有理由。目以不加限制為尤活動，以悉由部聘為尤正當。但不知可得美使館同意否耳？……』（完）

下列諸君對於本書曾與以經濟

的幫助特此聲明

劉家騏	沈惟泰	夏文鏞	梅貽寶	聞亦傳	顧毓琇	王成組	梁思成	陳欽仁
賈觀鑫	吳文藻	時昭澤	沈宗瀛	金通藝	張銑	金其樞	史國綱	陶葆楷
		陳念宗	高鏡瑩	王昌林	陳華寅	王書麟	彭開煦	孫承謨

編輯者

劉紹禹	魏毓賢	吳景超
陳石孚	羅隆基	時昭澤

經理

劉 蔡 沈

聰 强 椿 公



吳漢章先生