

永遠的清華校長梅貽琦傳略—— 兼論對教師專業的啟示

張德銳

臺北市立大學、輔仁大學退休教授

一、前言

梅貽琦先生（1889-1962），係我國現代史上著名的教育家。從事教育事業四十七年，對中國學術與文化的影響，歷久彌新。特別是其主政的清華大學，達三十年之久，卓然有成，被譽為「永遠的清華校長」，夙為國人所欽重。其言行思想，有諸多值得教育界所學習與效法之處。是故，先略述其生平事略，再說明其教育思想，最後再闡述其生平事蹟與學說對教師專業的啟示。

二、生平簡述

依據趙賡颺（1988a，1988b，1988c，1988d，1988e，1988f，1988g，1988h，1988i，1989a，1989b，1989c，1998）、顧毓秀（2001）、智效民（2009）、鄭貞銘與丁士軒（2019）的論述，梅貽琦先生的生平可以簡述如下：

（一）出生寒儒門第，求學表現優異

梅貽琦，字月涵，天津市人，生於清光緒15年（1889），正值滿清政府腐敗，列強割據，民不聊生之際，先生早歲便心存以讀書報國、以教育救國之大志。

梅貽琦出生於寒儒門第，曾祖父梅汝珏，祖父梅茂生，曾中舉貢，博通經史。父親梅臣，二十歲時中秀才，以後曾兩次上京趕考皆不第，便未再試，一生以鹽務為生，擔任鹽商津店賬房，家境非甚寬裕，但對於五個兒子與五個女兒的教育甚為重視。即使在刻苦的環境中，必盡力成全。

梅貽琦幼年在家受啟蒙教育，民前八年（1904）入南開學堂，接受新式教育，時校長為著名教育家張伯苓。民前四年（1908）以第一名成績自南開畢業，被保送至保定高等學堂肄業。

由於美國退還部份「庚子賠款」做為派遣中國學生留美費用。先生乃於民前三年（1909）以第六名成績，考取第一批清華公費留學生。當年考試，有一千多名學子參與考試，共錄取四十七人，除先生外，亦有唐悅良、胡剛復、邢契莘等人。

1909年十月，先生放洋留學，因在學期中途，先生暫在麻薩諸塞州葛柔屯中學（Groton School）就讀。1910年進入麻州之吳士脫工學院（Worcester Polytechnic Institute）攻讀電機工程。1914年畢業，獲工學士學位，時年二十五歲。回國後首先返里省親，並就近在天津青年會服務一年。

梅貽琦在大學期間，在校成績四年一貫優異，曾被選入Sigma Xi榮譽學會。又留美期間曾擔任「留美學生會書記」、「留美學生月報」經理。可見先生不只在成績優異，在留學生團體中也是活躍的人物。

（二）任教清華，為教授的首領

1915年梅貽琦應清華學校校長周詒春之聘，擔任清華學校教員，後升任講師及教授，因學識廣博，被公認為「科學各教授的首領」。除數理正課外，還主講過測量、工程事業、運輸等副題。此外還講過「洋灰製造法」、「鑛地設備」、「電子學原理」、「X光射線」、「愛因斯坦學說」等專題。

在任教期間，梅貽琦表現出對教育事業的廣泛熱情和志趣。他先後擔任清華童子軍團長、全國童子軍理事長、教員學術研究會書記、社會服務委員會委員、高等科英文、文學辯論會委員、西文課程編訂委員會委員、科學社顧問及名譽社長等職，並曾與陶行知等一起組織「中國科學教育促進研究會」。

1926年春，教務長張彭春先生辭職，梅貽琦被清華教授會推舉繼任教務長。從此以後，清華教務長係由教授會推舉，校長聘任，成為不成文的習慣。

（三）擔任國立清華大學校長，致力建設

民國十七年（1928）北伐成功，清華學校改制為國立清華大學，中央派羅家倫先生為第一任教校長，並由原屬外交部，改隸教育部管轄。梅貽琦轉任清華留美學生監督，同年十一月赴美視事。

1931年清華大學在校長連續易人、局勢動盪不安的情況下，梅貽琦奉調回國擔任校長，終於穩住局面，開創了清華大學的黃金時代。先生在中國大陸的任期，直至大陸淪陷前一年（1948年），共計十七年（含西南聯大校長八年），係清華校史上任期最長的校長。

擔任清華大學校長後，梅貽琦在就職典禮上明確指出，辦大學的目的只有兩個，一是研究學術，二是造就人才。在簡短的就職演說中，梅先生還說了一句現被引為圭臬的名言：「所謂大學者，非謂大樓之謂也，有大師之謂也。」也就是

在大師雲集的清華大學，在加上庚子賠款為它提供了充足經費建設校園，清華大學乃能在短時間就成為國內一流的大學，培養國家棟樑無數。

清華大學的一個優良傳統即在「教授治校」。除「教授會」外，還有一個由教授會推選的「評議會」。「教授會」負責審定全校課程以及選舉教務長與評議員等。「評議會」由校長、教務長以及七名評議員組成，負責規定全校教育方針、議決各學系之設立、廢止及變更、制定校內各種規則、審定年度預算決算等。據清大教授馮友蘭說，當時清華流傳著這樣一句話：「教授是神仙，學生是老虎，職員是狗。」

梅貽琦校長令人敬佩的一個作為便是「吾從眾」的民主作風。梅先生不愛說話，被稱為「寡言君子」。開會時，梅校長很少說話，而是仔細聽取別人的意見，是博採眾議、無為而治的典型。梅先生認為他就像京劇中的「王帽」一樣，看似重要，卻不大開口，主戲讓別人來唱。他待人以誠，遇事都公開討論；如果大家意見不一，爭論不休，他總能用簡明扼要的話指出癥結所在，使問題順利得到解決。

此外，梅貽琦校長之所以受師生們所敬重，不僅是因為有正確的教育理念、集思廣益的民主作風，更因為他廉潔自律、克己奉公。擔任清華大學校長後，他主動放棄前任校長的幾項特權，諸如免交電話費、免費雇傭家庭幫工和免費兩噸煤等。直到晚年，他都要用自己的錢買辦公室需要的火柴、茶葉、肥皂等物，絕不公款私用。由於廉潔奉公，生前兩袖清風，連晚年的醫療費用，也係由清華校友們所共同捐款協助支應的。

(四) 主政西南聯大，三校和諧發展

1937年七月，蘆溝橋中日戰爭爆發，平津先陷，清華大學與北京大學、南開大學合組國立長沙臨時大學。是年冬，南京失守，武漢失守，國立長沙臨時大學復遷雲南昆明，正式改稱為國立西南聯合大學。西南聯大由梅貽琦校長與北京大學蔣夢麟校長、南開大學張伯苓校長共任「校務委員會」委員，但由於蔣校長主持紅十字總會，張校長任國民參政會副議長，乃由梅校長兼任校務委員會「常務委員」，實際主持校務。

西南聯大教職員與學生宿舍多簡樸而擁擠，戰時生活異常艱困，絕大多數學生家在淪陷區，家庭難以接濟；教職員亦因通貨膨脹，而衣食家計艱難。唯在梅校長苦撐下，學校不但弦歌不輟，學術研究亦持續發展。八年來先後畢業學生二千餘人，報國從軍者八百餘人，對於國家的前途發展，立下難以抹滅之功。例如

獲得諾貝爾物理獎的楊振寧、李政道即是西南聯大的畢（肄）業生，其恩師便是「中國物理學之父」吳大猷教授。

西南聯大在辦學的八年的歲月裡，要協調三校和諧發展，不是易事。要在各方勢力下調合鼎鼐亦不容易。校中既有聞一多、吳晗等左傾人士，也有國民黨直屬區黨部，此外還有中共地下黨組織，有中國民主同盟的組織，梅校長協調各方，以教育為重，沒有因政治原因開除過一個師生員工。

(五) 清華在臺復校，致力科學研究

大陸淪陷後，梅先生在美國除主持中美文化交流外，亦負責清華基金（庚子賠款）的保管運用事宜，例如以清華基金利息協助在美之中國學人研究出版，並撥款贈送臺灣專科以上學校出版學術書刊。

梅貽琦念念不忘清華，1955年春決定恢復《清華學報》（Tsing Hua Journal of Chinese Studies），由國內外中國學人編輯，編輯部在美國，在臺灣出版。出版後，深獲國內外學術界的高度肯定。

1955年11月，梅貽琦奉政府電邀，籌備在臺灣恢復清華大學。由行政院組「籌備委員會」，梅校長環島勘察校址後提籌備會決定：先設「原子科學研究所」，校址設於新竹，建築及經常費由政府撥付，圖書設備由清華基金利息開支。梅校長因此被稱為「兩岸清華校長」。

臺灣的國立清華大學在梅校長及歷屆校長努力下，在2021年，QS世界大學排名中為世界第168名，其辦學成效享譽海內外。在2020年有11個學院（含台北政經學院TSE及清華學院）、26個學系和28個獨立研究院所，教師人數1,355人，學生人數16,678（大學部人數8,539；研究生人數8,139）。

1958年七月因政府改組，陳誠副總統兼任行政院長，約梅貽琦入閣任教育部長。梅校長再三懇辭不獲，後在當局准予兼任清華校長的條件下勉強接受。1959年春，與中央研究院胡適院長共同發起科學發展運動，先洽美援機構破例支援大批款項，後來政府同意組設「國家長期發展科學委員會」（今科技部之前身），由中央研究院院長與教育部長共任主席（co-chairman），但中文名稱則梅先生堅持以教育部長為副主席。梅校長在教育部長任期約有三年半，直至1962年二月始奉准辭去教育部長，但仍兼原子能委員會主委。

1962年二月，中央研究院舉行院士會議，梅貽琦當選為該院院士。但院士會議會期之末，胡適院長以心臟病在會場猝逝世，梅先生因病住院，在醫院中聆聽

廣播，哀慟逾恆。

(六) 鞠躬盡瘁，死而後已

梅貽琦於 1960 五月底，醫師發現有攝護腺癌，住進臺大醫院。病中，在強烈痛苦中，仍力疾從公。因梅校長終身從事教育，但毫無積蓄，其本人復絕不動用公帑。清華國內外校友乃以祝賀梅校長掌校三十年，發起致送賀儀捐獻，半年間籌得新臺幣六十多萬元。該項賀儀除定製千年樟木根之大屏風外，大多用於治療梅先生癌病所需費用之補助或供其長期療養之經費。

1962 年 5 月 19 日，梅貽琦病逝於臺大醫院，享年 73 歲。他逝世後，秘書把他在病中隨身攜帶的一個手提包封存。兩個星期後，眾人打開手提包一看，原來是清華基金的賬目，筆筆清清楚楚。

梅貽琦去世後葬於清華校園西南區十八尖山之麓。此地依山傍水，俯視全校，取名為「梅園」。墓園左側建有「梅亭」，園內有校友集資栽植的花木，名為「梅林」。

三、教育學說

梅貽琦先生最著名的教育學說係「大師論」。梅先生指出：辦理大學，必須有二個必備的條件，其一是設備，其二是教授；設備只要有錢便不難做到，但聘請到卓越的教授就難了。一個大學之所以為大學，全在於有沒有好教授。孟子說：「所謂故國者，非謂有喬木之謂也，有世臣之謂也」，是故梅先生認為：「所謂大學者，非謂大樓之謂也，有大師之謂也。」（尚嘉，2010；黃延復，1994；籍敏，2010）

然而，籍敏（2010）指出大師論只是梅先生的教師觀中之重要一環。梅先生的完整教師觀係含「良師—大師—密切師生關係交往」的三個層次。也就是說，要做到大師級的老師首先要做到「良師」，良師者在上課時要以清晰的邏輯，明了的語言，傳授給學生，並以盡心的態度教學，以盡責的方式對學生進行考核。

不管是良師或者大師級的老師，應與學生保持緊密的生活與學習關係。在常規課業中，教師傳道、授業、解惑，在日常生活中，與學生全面接觸，使學生在點滴中習得老師的教養與品行，而教師以通過與學生的交往，起到表率的作用，也就是「學為良師，行為世範」（籍敏，2010）。

其次，梅先生在清華大學極力倡導「通才教育」，通才教育是梅先生教育思

想的靈魂。在梅先生看來「通才」是參加社會建設的基本資格，否則就不合格。梅先生主張大學應對學生實施全方位的教育，才能培養具有未來觀的國家棟樑，而不僅僅是培養所謂的「專家」（尚嘉，2010）。也就是說，大學教育「應在通不在專」，應以「通識為本，而專識為末」（智效民，2009）。

最後，梅貽琦秉承蔡元培所倡導的「兼容並包，學術自由」的辦學理念。梅先生認為教育是國家興旺之根本，是國家富強之根基。教育思想要靈活，要兼容並包，不要因為學術爭議而排斥，廣泛吸收各家所長。秉持「學術自由」的理念，梅先生實施「教授治校」，促進清華大學的長期發展。另外，為清華大學捍衛「學術獨立」，為清華大學的學術發展贏得空間（尚嘉，2010）。

四、對教師專業的啟示

綜觀梅貽琦先生的事蹟與思想，有許多值得臺灣教育界學習的地方。首先，在教育行政機關上，應尊重大學的自主、學術的自由，避免以政治力介入校園，影響了大學的良性發展。須知沒有大學自主，大學便缺乏發展空間；沒有學術自由，教師的學術難以蓬勃發展。可見教師的專業還是與教育行政息息相關的。

教育行政機關應關心國家「通才」的培養，避免大學僅重視科技而忽視人文的發展。是故，對於大學實施「通識教育」應予以大力的輔助與鼓勵，這樣才能培養具有未來觀的國家棟樑。另外，為利通才的培養，大學的發展應鼓勵朝「綜合性大學」的方向發展。

其次，對於學校教育機構而言，學校應秉持「學校獨立於政治之外」的理念，致力摒除政黨與宗教對學校辦學的干預。不可否認的，近年來，由於意識型態的作用，政黨政治對於國內的教育干預，有愈來愈大的現象，這是令人十分憂心的。

學校校長應秉持「兼容並包，學術自由」與「教授治校」的辦學理念。「兼容並包」，可以如「大海納百川」般，吸取各種人才，為校服務。「學術自由」，可讓教師充分展現教學與研究才華。「教授治校」一方面可以讓教師發揮專業自主，另一方面可以釋放教師在「教師領導」上的巨大潛能。

學校校長亦可以學習梅貽琦校長「吾從眾」的民主作風。校長在作決策應多徵求各方的意見，在開會時，應仔細聽取別人的意見，而博採眾議。待人以誠，遇事公開討論；如果大家意見不一，再作裁示。

梅貽琦先生的「大師論」對於校長也很有啟示。校長除重視學校的圖書設備

外，更應重視優良教師的遴聘與任用。讓優秀教師，安心教學，並提供良好的教學與研究環境，讓「良師」能發展成為「大師」。

梅貽琦先生的「廉潔自律、克己奉公」亦是很值得校長學習的。校長如能廉潔自律，將是一位令人尊敬的好校長；校長始能克己奉公，將是一位公正無私、做事有效率的校長。

對於現代教師而言，梅貽琦的思想與事蹟也有許多的啟示。第一，教師要做一位「學為良師，行為世範」的好老師，然後進一步進德修業，成為「大師級」的教師。但無論是「良師」或者是「大師」，都要與學生保持緊密的生活與學習關係。在教學與研究中，兢兢業業，在日常生活中，與學生密切互動，使學生在潛移默化中習得老師的教養與品行。

第二，教師應體認其有「教授治校」的權力，而在課程、教學、與學生輔導上不但要能專業自主，並且要能參與學校在教學專業上的事務，發揮「教師領導」的功能。然而權力，必定附隨著「責任」，是故教師們應當與校長，並肩努力，為學生學習和學校發展，共同負起「績效責任」。

第三，教師可學習梅貽琦先生「以和為貴」的精神，和教師同儕們廣結善緣，和諧共進。可以透過「同儕輔導」或「專業學習社群」，一方面和同事增進情誼，另一方面在教學方法上攜手共進，形塑合作分享的教學文化。

第四，教師對於學生的學習發展，不宜過度強調學科知識與技術的「專業訓練」，而要培養學生多方面發展的「通識能力」。讓學生能夠發展「多元智慧」，能夠文武兼修，才德兼備，如此才是適切的教育。

第五，教師宜克服艱難的教學環境。就像西南聯大教職員與學生在極度困難的教學環境中，仍能弦歌不輟一樣，教師們在困難的教學環境中，只要有好老師仍能努力克服環境的種種困難與限制，造就教與學的奇蹟。

五、結語

梅貽琦先生誠為我國高等教育史上的大師級人物。他與陳寅恪、葉企孫、潘光旦同被列為清華百年歷史上的「四大哲人」。他對清華大學的貢獻，無與倫比；他的人格與精神，與日月同光。哲人已逝，但他的事蹟與思想，永遠讓人景仰與懷念。

參考文獻

- 尚嘉（2010）。論教育家校長的塑造力—以清華大學「永遠的校長」梅貽琦為例。中國電力教育，173，12-14。
- 黃延復（1994）。梅貽琦教育思想研究。瀋陽市：遼寧教育出版社。
- 智效民（2009）。中國近代教育的奠基者—八位大學校長。臺北市：秀威資訊科技股份有限公司。
- 趙賡颺（1988a）。梅貽琦傳稿（一）。中外雜誌，43(3)，12-17。
- 趙賡颺（1988b）。梅貽琦傳稿（二）。中外雜誌，43(4)，109-118。
- 趙賡颺（1988c）。梅貽琦傳稿（三）。中外雜誌，43(5)，102-109。
- 趙賡颺（1988d）。梅貽琦傳稿（四）。中外雜誌，43(6)，115-119。
- 趙賡颺（1988e）。梅貽琦傳稿（五）。中外雜誌，44(1)，33-37。
- 趙賡颺（1988f）。梅貽琦傳稿（六）。中外雜誌，44(2)，96-100。
- 趙賡颺（1988g）。梅貽琦傳稿（七）。中外雜誌，44(3)，102-107。
- 趙賡颺（1988h）。梅貽琦傳稿（八）。中外雜誌，44(5)，109-114。
- 趙賡颺（1988i）。梅貽琦傳稿（九）。中外雜誌，44(6)，36-42。
- 趙賡颺（1989a）。梅貽琦傳稿（十）。中外雜誌，45(3)，131-136。
- 趙賡颺（1989b）。梅貽琦傳稿（十一）。中外雜誌，45(5)，115-120。
- 趙賡颺（1989c）。梅貽琦傳稿（十二）。中外雜誌，45(6)，111-117。
- 趙賡颺（1998）。梅貽琦。載於劉真（主編），師道（頁346-378）。臺北市：國立教育資料館。
- 鄭貞銘、丁士軒（2019）。大師巨匠。北京市：北京聯合出版公司。

- 顧毓秀（2001）。梅貽琦年譜。中國文哲研究通訊，11(4)，95-105。
- 籍敏（2010）。梅貽琦教師觀及其實踐新探。揚州大學學報，14(2)，22-24。

