

✦教育家影像

马君武：种树如培佳子弟

□ 匡双林

广西桂林恭城县盐道街关帝庙内，其实是一所私塾。这一天，教书的汤先生兴致勃勃地给孩子们出了一个三字对联：鸡唱午。座中孺子绞尽脑汁不能对者有之，匆匆敷衍者有之，其中一个六七岁的孩子拿起毛笔，颤颤巍巍写了三个字交上去。汤先生忍不住赞叹。这三个字为：鸟鸣春。

这个孩子，此刻根本不知道这三个字来自韩愈的文章，只是随口一对，或者是听他人读过而记起，或者是从生活中观察而来，不管哪一种，都足以看出这个孩子的非凡。果然，他日后确实非同凡响，有一个响当当的名字：马君武。

若干年后，马君武成了起草同盟会章程、亲制炸药欲行刺满清皇亲国戚的革命家，也成了精通多国语言而翻译过达尔文、斯宾塞、卢梭等大家代表作的翻译家，还是取得工学博士的科学家和诗人，随笔一挥“赵四风流朱五狂，翩翩蝴蝶正当行。温柔乡是英雄冢，哪管东师人沈阳”而名满天下。同时，他还是一位了不起的教育家，是中国公学校长，是大夏大学、广西大学创始人和首任校长，与蔡元培并称“北蔡南马”……

马君武的教育故事，我们就从中国公学开始说起。

1906年夏，上海中国公学即将迎来首届学生，主考官是马君武，其中有一位15岁的少年考生，日后成为影响中国思想界的大家，他就是胡适。

在中国公学读书期间，胡适性格内敛含蓄，看见生人就脸红，还带点土气。马君武专门找他谈话，鼓励他多与同学、社会接触。尤其值得一提的是，马君武是一位书法家，胡适的一笔书法，皆从恩师马君武出，几乎惟妙惟肖。即便到了美国，胡适的日记里也常常回忆起马君武的诗词及言行。

马君武(1881—1940)，中国近代获得德国工学博士第一人，学者、政治活动家、教育家，大夏大学(今华东师范大学)、广西大学的创建人和首任校长。与主张“思想自由，兼容并包”的蔡元培同享盛名，有“北蔡南马”之誉。



各勉日新志
能为岁寒姿

河北省清河县绒都小学 孟德才绘

后来，胡适也成了中国公学的校长。有意思的是，这对师徒在中国公学彼此请对方演讲。胡适留美归来，马君武请他到校演讲，胡适就任中国公学校长后，也请马君武到校演讲，马君武还笑谈招考胡适的往事：“那时候用红头绳所扎的小辫子，翘翘的，就是现在你们的校长小时候的象

征。”台下学生听了哈哈大笑，胡适也笑……师生感情，可见一斑。

马君武后来也参与了大夏大学的创建，并成为首任校长。除此之外，还有广西大学，那更是他一生教育的心血所系。

1927年，广西政府决定创办广西大学，邀请马君武具体负责学校筹建

工作。马君武想通过办教育培养人才，达到救国的目的，加上对故乡的关心与热爱，欣然回桂。经过一年左右的筹备，广西大学于1928年10月在梧州开学，马君武担任校长。1939年夏，他又成为广西大学改为国立后的首任校长。他利用当时全国文化人集中桂林的大好时机，使广西大学的教授阵营盛极一时：李四光、陈望道、陈寅恪、李达、王力、千家驹、梁漱溟、焦菊隐等一批名家曾在这里任教。

有一件事情，颇能见马君武用人的不一般。

梧州四中有一位教师郑建宣，既能教物理，也可教数学，在教学上有一套办法。马君武得知后，决定请他到广西大学任教，月薪140元，比四中的月薪180元还要少。当然，马君武还有一个重要的条件：在广西大学教书两年后有成绩，将保送到国外深造。郑建宣退了四中的聘书，到广西大学任教。

郑建宣在广西大学也教数学、物理，成绩甚佳。两年后的暑假，赴英国曼彻斯特大学学习。

3年后，郑建宣回国，立刻收到中山大学、武汉大学等一流大学的聘书。但郑建宣没有选择离开，而是在广西大学执教了54年。

马君武为广西大学培养了一批像郑建宣这样的人才。

在对待学生上，马君武也是温婉可亲。当时的学生郑盾回忆：马校长就是我们的亲人。广西大学刚刚成立，招学生数百人，往往有学生因交不上学费前去请他帮忙，求取工读机会。马君武在办公之余译书，他对来的学生说：“好好用功，看你期终成绩如何再定。”停了停，又对学生说：“我一天在办公之余还译一千字呢。”他用自己的例子来鼓励学生。

马君武60寿辰，广西大学学生为了表达对富有科学思想与民主风度的校长的热爱，商量着为他祝寿。这一天，学校里热闹非凡，广西大学分校、广西大学农学院也从柳州派学生代表来参加庆祝会。祝寿会上，马君武作了一番讲话，再三勉励青年人要勤学苦练，从小打好基础，做一个对人类有用的人，做一个具有民主和科学头脑的人……

谁曾想天妒英才，才过十几天，马君武胃病复发，当天下午与世长辞。广西大学学子失去了他们热爱的校长，全体学生列队将校长的灵柩送走。周恩来来电吊唁，简明扼要的四字电文概括马君武的一生：“一代宗师！”

在教育上，马君武确实可担此四字荣誉。当时，晚年的马君武定居桂林，广西政府特为马君武在桂林风景甚佳之地建一房屋。屋前为一大湖，对面有一小山。马君武自题对联一副，刻于门前：

种树如培佳子弟

卜居恰对好湖山

是的，十年树木，百年树人。教育是千秋大业，要有农人的耐心与细致。马君武正是这样对待广西大学学子的校长，当然，学子们也没有忘记他。

1988年10月，南国已然是一派秋色，但是广西大学内，似有如夏的热情。学校里人头攒动，为纪念广西大学成立60周年，由校友集资而立一尊马君武塑像，塑像采用汉白玉整体石料，底座为大理石，所塑之人为全身像，身穿长衫，目视前方，手拿礼帽，俨然一派学者气象，塑像底座正面有“马君武先生像”六个字。它将永远矗立在这所校园里，看着一代一代学子从这里出入……

(作者单位系浙江省温州道尔顿小学)

✦校长观察

在学校，我经常看到脾气性格截然不同的两类教师。

一类教师心性比较随和，他们每天按部就班，做事有条不紊，对一些烦心事不急不躁；另一类教师的秉性习惯正好相反，这类教师匆匆忙忙来校上课，风风火火忙个不停，遇到一些不顺心的事时，总爱生气，抱怨较多。

我给两类教师分别取名为“老成持重型教师”和“行色匆匆型教师”。性格、习惯、环境不一样，每个人所表现出来的行为特征各不相同，本也不是为怪，但出于好奇，我对这两类教师的家庭情况和教育教学业务能力进行了了解。

通过调查，我发现了一些规律。“老成持重型教师”教龄偏长，多数为学校骨干力量，且担任教研组长、备课组长或班主任等职。而“行色匆匆型教师”教龄往往偏短，多数为普通教师。这两类教师的业务能力存在明显区别。“老成持重型教师”备课虽然写

得简略一些，但由于熟悉所教专业、经验丰富，他们对学生的知识基础了解比较清楚，重点、难点讲解也较为准确，所以，这类教师的教学效果比较稳定。对比而言，“行色匆匆型教师”就逊色了一些。他们对学生的知识基础了解不够全面，备课时很难做到既备教材又备学生，教学设计虽然写得认真详细，实用性却大打折扣。所以，这类教师的教学效果不太稳定。

两类教师在班主任工作方面也对比明显。“老成持重型教师”中有许多经验老到的班主任，他们在处理学生矛盾、与家长沟通交流等方面具有丰富的应对之策，学生、家长信服他们。所以，这类教师的班级管理工作做得顺畅，班纪、班风都很纯正。“行

色匆匆型教师”大多资历浅，阅历少，工作起来不够大胆，处理班级问题并不顺畅，“卡壳”的时候多，有时还与家长产生误会，引发新的矛盾。业务能力强的教师底气足，工作起来得心应手，遇到任何事情都能气定神闲、从容应对，故而显示出“老成持重”的行为风范。相反，业务生疏、教学方法缺乏的教师则常常心烦意乱，外在表现也就“行色匆匆”了。了解其中缘故，我觉得既有意思，也有意义。

在师徒结对方面，我认为“行色匆匆型教师”应当向“老成持重型教师”学习。于是，我们起草拟定了学校师徒结对方案，对什么样的教师可以当师傅、徒弟向师傅学什么、要达

到怎样的程度才可“出师”等内容都写得详细具体。这样的师徒结对工作就比盲目的自由组合更具有针对性，效果更理想。几年过去，学校一大批教师通过师徒结对培训，迅速成长为学校骨干。

当然，教师“行色匆匆”，除了工作上的原因外，还有部分是家庭原因所致，有的教师家里老人生病，有的教师子女入托、就业遇到困难……这些家庭情况都让教师焦虑。对于教师的家庭问题，我们建立管理台账，会同学校工会进行慰问、安抚，提供力所能及的帮助。家中有老人需要照顾的教师，在课务安排上就多考虑他们的上班时段要求，尽量让他们有时间照顾老人。教师子女入托、就业

有困难，学校也尽量帮忙解决……通过几年的努力，学校“行色匆匆者”日渐减少，“老成持重者”则逐步增多。

一次好奇的关注，让我不仅在学校管理方面收获颇丰，在人际关系方面更取得了意想不到的效果，许多教师都把我当朋友甚至兄弟看待，不论什么事情都愿意与我交流，这样做管理，我也非常开心。我想，只有鞭策自己不断完善、创新工作方法，才能赢得更多教师的信赖。

经一事，长一智。校长作为学校管理者，一要善于发现教师的优点与不足，采取取长补短的方法逐步提高教师的整体素质；二要尊重、关爱教师落到实处，让教师感受到单位有依靠、集体有温暖、工作有奔头；三是让教师有向心力、学校有凝聚力，这样一切工作都好开展，任何困难都易克服，这所学校就是充满阳光和朝气的好学校。

(作者系湖南省浏阳市张冲完全小学副校长)

✦我的校长

办公室里放着一面大镜子。每当站在镜子前，15年前那堂公开课的场景就跃然眼前。

2007年，是我来到实验小学的第一年。在焦虑与忐忑中完成第一次公开课，本以为能松一口气的我，却被校长叫住了。

“小郭啊，刚才讲课你有两次都用手指着学生让他们回答问题，这可不！肢体语言也是教育的重要一环，有空对着镜子多练啊。”校长这番语重心长的叮嘱，至今令我记忆犹新。

难过、羞愧、无地自容，在经历了一晚上失眠的煎熬后，第二天我便把一面大镜子搬到了办公室。

课前准备、课后休息，我开始利用碎片时间站到镜子前反复观察调整自己的动作和姿态，有时百试不得其法，就去老教师的班里转一转，看

一看，希望能找到一些灵感。

然而，只靠自己琢磨总会有许多困难，一个手势怎么比画都感觉别扭，一个眼神怎么练习都感觉不到位，只好一遍遍在镜子前机械地重复。

作为新入职的教师，我虽然当时只带着一个班三十几个孩子，但内心的迷茫与压力却前所未有的大。

校长了解到我们年轻教师的困扰后，便开始组织“人人讲课”活动，老师们在课上相互学习观摩，课后总结反思。我们开始在反思中重新审视自我、发现自我，共同探究如何在教育的细微处精益求精。校长也会

在讨论结束后，再给大家上一节“私课”。

“手指并拢，手掌向上，手势要缓和，要上扬，这样才更容易拉近与学生之间的距离。”

“我们得学会微笑，从踏进教室的那一刻起就得微笑，不能做让学生害怕的老师。”

“眼神很重要！学生怕说错不敢回答问题，一回答问题就紧张，如果我们能抛一个肯定的眼神，就会给学生很大的鼓励。”

“眉毛也有大学问。轻扬眉毛表示我们当下喜悦的心情，学生能从我

们的表情中感受到肯定和赞赏。”

……

在校长的“大师带练”中，我们每天都抽出时间在镜子前不断琢磨、不停练习。如何在学生思考时踱步靠近，又如何在学生讨论时慢慢前行；如何在讲课时让眼神与全班学生均匀接触，又如何在与学生对话时自然地吧鼓励的眼神落到对方身上；如何控制自己在课堂上皱眉头，又如何通过微笑表情让学生感受到来自老师的肯定与激励。

一面镜子成了一方“练习室”，越来越多的教师愿意在镜子前相互切

校长教我“照镜子”

□ 郭容

磋“表演”一番，我们的练习小分队日益壮大。

新入职的教师就像刚刚播撒进教育这片土壤中的小小种子，在肥沃的泥土里，我们开始学着主动吸收养分、迅速成长。

转眼15年过去了，当时不断练习的姿态仿佛已刻进骨髓，许多动作手势也都形成了肌肉记忆，但每当站在这面镜子前，我还是会想起当时那些难忘的场景——校长在我们面前“手舞足蹈”地讲解示范，自己“挤眉弄眼”练习时反被逗乐笑个不停，老师们围在镜前“你比我试”争论不休……

一幕幕在镜中闪过，我仿佛看到了教育原初的模样。镜子里，有梦想，有未来，有光亮……

(作者单位系山东省菏泽市第一实验小学)

✦治校方略

教师如何实现“自转”“公转”

□ 孙雪梅 石禹

改革动力不强，生命张力不足，往往只是学校发展不良的表象。背后的真相，则是教师团队没能实现“自转”“公转”。所谓“自转”，是指教师围绕自己的规划与梦想积极向上；所谓“公转”，是指教师围绕学校的定位与使命奋发有为。

为唤醒教师的职业生命，重庆市璧山区御湖小学秉持“评价是为了激励人、发展人”的评价理念，革新教师评价机制，激发教师内在动力，通过微观研究与实践，基本实现了教师的“自转”与“公转”。

创新评价体系，变“五唯”为“四维”。学校聚焦用评价撬动教师主动发展，从评价理念、评价内容、评价指标等方面进行了深入研究。

一是评价理念变筛选为引领。更新评价观念，关注教师自我进步，关注评价结果对教师自我修正、成长目标和路径的导向性，关注教师角色的综合性，最终引领教师自我发展。

二是评价内容变“五唯”为“四维”。为彻底改变“五唯”评价倾向，通过深入研究教师成长的四个维度，即“专业操守”“专业品质”“专业追求”“专业成果”，形成了完整的“四维”导向评价体系。专业操守以国家法律法规和市、区关于教师底线要求的有关规定为核心，提醒教师坚守底线；专业品质紧密结合教师的日常工作内容，引导教师严谨履职；专业追求关注教师专业发展状态，引领教师提升专业技能；专业成果全面评价教师工作业绩，引领教师提高成果意识。

三是评价指标变静态为动态。学校基于国家政策、学校发展需求及教师专业发展水平，通过集体研讨的方式，动态优化具体评价指标，让评价导向与时俱进，评在学校的发展、每位教师的需求及教师状态的薄弱环节处。

革新评价程序，变“被动”为“主动”。为发挥教师在评价过程中的主体作用，激励教师积极主动参与评价，学校研究形成了调研—讨论—定标—共识—考核的评价程序。

研讨完善体现对教师的尊重。在评价实施过程中，先调研教师意见，再由教代会讨论、研究修改方案，全体教师共同学习、达成共识，之后进行评价考核。

教师自评体现对教师的信任。4个维度的评价，专业操守和专业品质板块，由学校各部门纳入过程性评价，且每月公示。专业追求和专业成果板块，在学年末以表格的形式打印后发到每位教师手中，由教师先进行自评，绩效考核小组再进行审核。

“四维”结合体现评价导向。“四维”评价从不同维度对教师专业发展进行了定性定量相结合的评价。每位教师在参与评价的过程中，通过横向、纵向比较，不断发现自己的优势和劣势，挖掘成长空间，实现了评价的导向功能。

研发课程体系，变“他主”为“自主”。为助力教师达成评价指标内涵要求，学校开发了与评价相契合的教师成长“136”课程体系，即以培养新时代“四有”好老师为一个目标，建构三类课程帮助教师做到“胸中有墨、心中有爱、目中有

人、肩上有担、脸上有笑、手上有艺”。

一是专业课程增强教师生命原动力。通过教学基本功、课程建设和教科研三个课程序列，帮助教师提升教学技能，提高课程研发能力。

二是心智课程润泽教师健康心灵。通过自我认知、情绪管理和人际沟通三个专属课程序列，帮助教师理性认识自我，提升心智水平与思维能力，激发内在潜力。

三是师德课程焕发教师生命光彩。通过德行修养、家道文化和社会公益三个专属课程序列，帮助教师修炼个人品德，建设幸福家庭，担当社会责任。教师评价的创新，三类课程的实施，初步实现了教师发展动力由外在向内在的切换，教师由原来“要我走”的“他主”成长，逐渐转变为现在“我要走”的“自主”成长，实现了“自转”与“公转”。

(作者单位系重庆市璧山区御湖小学)