



如何衡量一位好校长

► 杨斌

新发展阶段，人民群众对好教育好学校的渴望是迫切的，而其中校长的作用毋庸置疑。怎样才符合好教育和好学校对好校长的期待呢？

第一个是“长”校长

此前有针对工商组织中的研究发现，经营成功的组织的领导班子，特别是其中核心的企业家，具有长期任职、长远布局、长效评价这三“长”的特征。

于创新而言，“长”，才能不计短期产出地持续探索寻找第二曲线；于组织而言，“长”，才能从容耐心地“交学费”锻炼队伍在实战历练。

而教育更是一个长周期、慢变量，评价成效的时候更要考虑很多隐性因素。

对一个校长来说，当他和组织描绘、共享一个愿景，并希望通过有效的变革一步一步实现这个愿景的时候，应当给予他较长的一段时间，将规划按部就班落地。

不同的校长，治校理念和风格上会有不同的个性和偏好，总需要战略调适、队伍磨合、文化成型的过程，三五年其实都不好做评价。

相反，如果太想在较短时间内，过早、过急、过显地实现战略目标，就会付诸较为功利性的决策。再回溯就会发现，这和好教育好学校期待的校长角色

是不相符的。

“长”这个字，不仅是指做校长的时间长一点，还应当能以校长作为其终生的志业。

校长很适合也很应该作为一辈子的终极头衔。校长应当有意地超越自己曾经作为某一学科的学者、某个领域的大专家等角色，在时间分配、精力投入上仅以校长作为他的主业和天职。

第二个是“慢”校长

慢食运动、慢生活等都倡导慢理念。“慢”是反思工业化大生产对人和组织的影响，“慢”所反对的是竭力追求高效率、显性成果、量而非质等所带来的理性面貌下所潜藏的不合理性。

我们也要反思工业时代对教育所产生的影响，其中一条，就是重视那些能衡量、容易衡量的指标，去发展与其相应的专长，而难以量化的以育人为初心的素质提升，就只能在教育中获得少投入，甚至被忽视。

“慢”校长，不是说他性子慢、动作慢，而是说他重视过程更多一些，重视内生性的东西多一些，师生身心的体验有时是描摹不出也写不进总结的感觉，但这比结果还要重要一些。

慢，也体现为尊重人成长的规律。现在，有时候我们会希望快出人才，我们想看到的是可衡量的产出，比如具备

■ 作者简介

杨斌，清华大学副校长、清华大学经济管理学院教授、清华经管领导力研究中心主任。开发并主讲清华大学《领导与团队》等精品课程。著有《企业猝死》《战略节奏》（合著）、《在明明德》（合著），译有《要领》《教导》等。

了哪些才能，或者达到怎样的水平，这些都容易以速度和效率为指标。但从另外一个角度讲，也许过程本身就是目的。慢教育，就是不希望拿某些说得出的目的来缩短或者碾压这个说不出的过程。

“慢”校长重视教育的内生性，只有这样，老师们学生们也才会把内生动机、内在热爱放在教育的中央。有了“慢”校长，才能有慢老师、慢教学、慢校园，这些概念中的“慢”，说的都是重视教育教学本身的内生目的，而不以外在的、短期的一些指标、KPI来衡量和评价。

第三个是“大”校长

人们常用大校长来特指正校长，这里的“大校长”不是这个意思。这里的“大”体现在作为教育家，要有理念，要管方向，要带队伍，这些都是大事，是其他教师或者干部没有办法替代校长去负责的。

当校长还是教师时，也许他是从教课教得好做起的，但作为校长，人们则不多评价其教学；也许一位教师管一个年级或者履行一类职能很胜任，但作为校长，需要升华扬弃，授权放手，不能再一头扎进太局部的事儿。当然，关注细节，以小见大，是另外一回儿事。比如，人们称赞某人是

位“创新型校长”，不如评价是位“创新促进型校长”，更能体现“大”校长的定位。

“大”还意味着挡风遮雨。

社会有大环境，行业或者地区有中环境，而学校的小环境，既是校长最能够把握住的，也是最值得下力气的。

对于大环境，校长要认清看懂，对于中环境，校长要建构融通，而不管外面环境如何变化，“大”校长都要能够为学校这个小环境创造出一个适合它发展，让老师、学生们都有心理安全感、成长安全感的环境，一个有归属感有忠诚度的“家”。

这是“大”校长之于好教育好学校的意义所在。

第四个是“公”校长

不论是国内的公办校、民办校，还是海外的私立校、公立校，只要是教育机构，特别是如果我们再聚焦“好学校”的话，其校长角色的公共属性都是非常强的。

校长不是只管理好校内的事务就可以了，也不是只对教育相关问题负有责任。在小社区、大社会中，越是在形势晦暗不明、方向摇摆难定的时候，在不同群体产生了一些争论争执、隔膜对立的时候，校长们的声音，往往是人们最希望听到的声音之一。人们期待着校长们不仅对学校应

该怎么办发表意见，而且能对社会、文化、人心的方向、大道贡献良知。

教育者、校长们在社区当中的角色，某种意义上带有公共化的特征，对其私德的要求也比较高。“公”校长的概念，说的就是校长为“公”。

“公”校长还有一层意义就是，校长们要为“与共”的社会和未来，担负很大的责任。

费孝通先生提出十六字箴言——“各美其美，美人之美，美美与共，天下大同”。我认为，“与共”不仅仅指国与国之间，还包括代际、地域、学科间的文化融合、共同体建设。

在很多国家中，现实情况是学校之间的差距在拉大，资源和品牌有马太效应。

“公”校长要清醒地意识到，精英教育不能独活，教育差距的固化与扩大，必然会对社会中的每个学校各类人群造成深远的影响。

校长们总是希望自己所培养出的学生们能够具备如下四种宝贵的品质：长期主义、内驱动力、领导意识、与共精神。自己可否做好表率，担当垂范——以“长”浸润学生长期主义、以“慢”滋养学生内驱动力、以“大”示范学生领导之道、以“公”培植学生与共初心。🍷