



# 清华大学副校长杨斌：如何 衡量一位好校长，关键在于 这四个字



意见领袖 | 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，而学校的校长们，尤其是基础教育领域的中小学校长，对于教育面貌的改变，对于学校发展的贡献，有着相当重要的作用，称得上是关键少数中的关键。历史上许多办得好的学校，在不同阶段总是由一些起到关键性作用的好校长所引领着。

那么，怎样才符合好教育和好学校对好校长的期待呢？清华大学副校长、教务长杨斌用了四个关键字来试着定义。



“长” 校长

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。



## “慢”校长

第二个是“慢”校长。

从慢食运动、慢生活等倡导的慢理念的本质谈起，指出，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

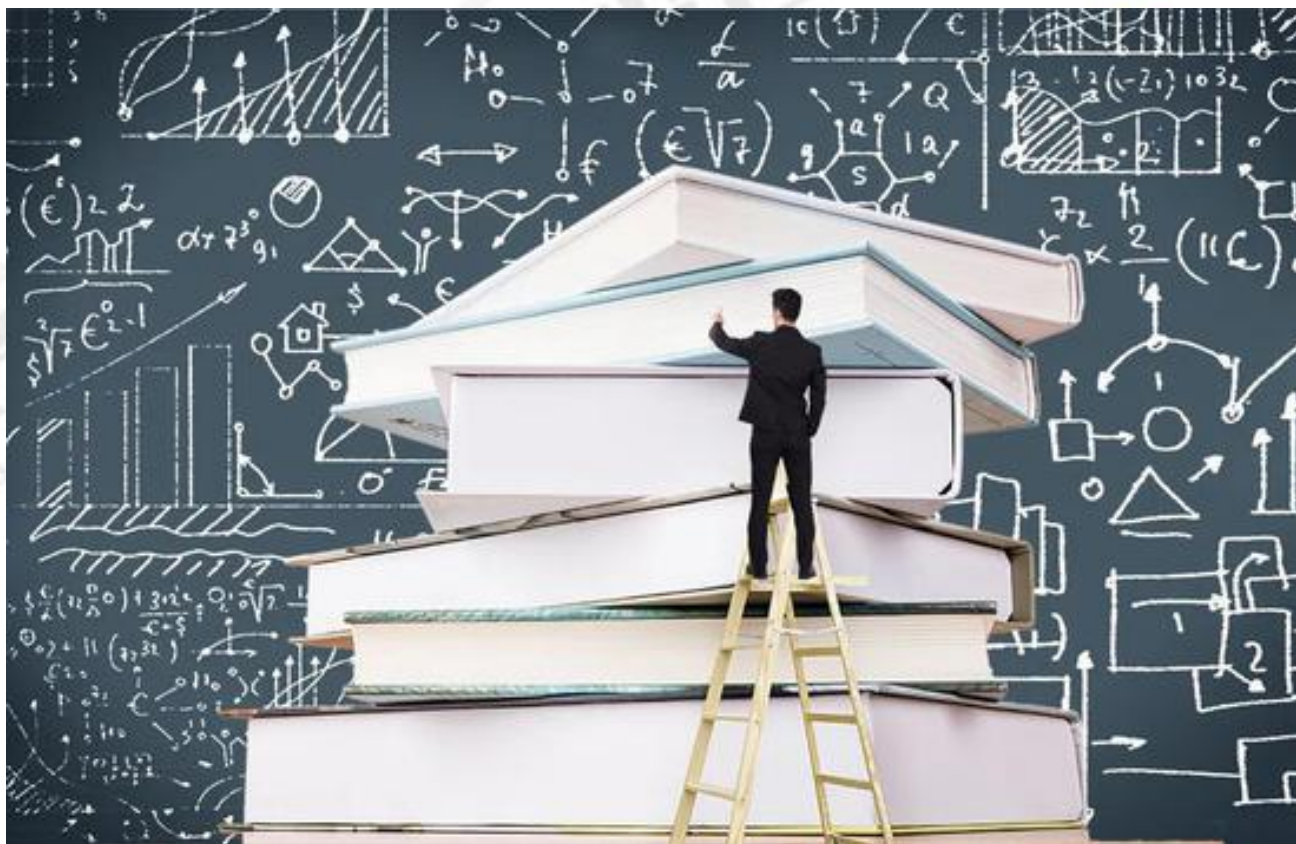
些能衡量、容易衡量的指标，去发展与其相应的专长，而难以量化的以育人为初心的素质提升，就只能在教育中获得少投入，甚至被忽视。

“我眼中的‘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，但这比结果还要重一些。”杨斌表示，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。

杨斌说，“我提出‘慢’校长这个概念，是希望校长能更重视教育的内生性，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。”



## “大” 校长

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。

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_33529](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_33529)

