

壹、前言

學校是教育組織。任何組織，不論是營利性或非營利性，都要講究績效。一提到學校或學校辦學績效時，吾人常常聽到的一句話就是：「有怎樣的校長，就有怎樣的學校。」這句話主要是在凸顯校長對學校的重要性。一個學校辦學成功與否，其關鍵人物就是校長。

其實，在「有怎樣的校長，就有怎樣的學校」這句話的背後隱藏著許多層面的意義，那就是：校長若要把學校經營得好，他肩負著哪些重大的使命與任務？他必須承擔哪些重責大任？校長的職務包含哪些核心工作？校長若要稱職，「稱職」的真正意涵究竟為何？校長要具備怎樣的知識、能力、個人特質與專業特質？如何知道校長是否稱職？要使用何種規準，才能客觀評斷出一位校長稱職與否？在對校長稱職與否做了評斷之後，如果發現校長在某一些方面不完全稱職，校長績效表現的督導單位要如何有效幫助校長？由此角度觀之，為了解一位校長稱職與否，既要了解校長的職務內涵，也要了解擔任校長職務的人要具備的核心知識、能力、個人特質與專業特質，以作為評斷校長稱職與否的規準。

在論及校長稱職與否時，「稱職」究竟何所指？如何看出校長是否稱職呢？又如何能確保校長稱職呢？首先，「稱職」一詞不應只是一句空洞的口號，或是一句模糊籠統的績效評斷語而已。「稱職」指的是根據一套某一職務任職者所需具備的各種關鍵知識、能力、積極正向的個人特質與專業特質構成基準點，並由相關單位根據此一基準點，來檢驗該任職者具備這些關鍵要素的程度，同時也檢驗該任職者在這些關鍵要素的績效面向上所表現出來的最起碼的績效期望水準。在此必須特別強調的一點是：任職者具備所任職務必備的關鍵要素，僅僅是基本要件而已。更重要的是，「稱職」所著重的應該是在關鍵要素的各個面向上，任職者所表現出來的最起碼的績效期望水準。準此，本文主張，為了評斷校長稱職與否與稱職程度，相關單位有必要發展出一套評斷校長稱職

與否的制度。有關此點，至少必須考慮以下四方面：

一、要釐清校長所需具備的各種關鍵知識、能力、積極正向的個人特質與專業特質，以之發展出一套校長專業標準，作為衡量校長稱職與否的準則；此一套校長專業標準的效度與信度應該通過檢驗。

二、要根據校長專業標準，訂定出一套校長績效期望指標，以作為評鑑校長績效的依據。

三、要確實檢核校長達成績效期望指標的程度。

四、校長評鑑者要針對校長績效評鑑的結果，為受評者提供中肯的回饋。校長的督導單位應責成受評者提出專業成長計畫且切實執行，並對其提供必要協助。

根據以上評斷校長稱職與否的基本要件的第一點來看，若要掌握校長稱職與否的真正意涵，了解校長的職務內涵或許是一個很好的出發點。探討此一目標或許可從一些角度切入。比如說：在校長的日常工作中，吾人是否了解校長都在忙些什麼？校長是否非常清楚地知道他要做什麼？雖然校長的職責，籠統地來說，就是「綜理校務」，但其實這句話說得不明不白，實在難以令人信服。校長的工作，即使不是鉅細靡遺列舉，難道不能界定得比「綜理校務」更加清楚一些嗎？當然，在校長日常公務之中，突發狀況非常多，有賴校長立即應變解決。但若以一般情況而言，校長所要做的工作，是否可大致分類？若要分類，是否有依據？有哪些是校長的核心理工作？不論是校長本身或是督導校長工作績效表現的上級單位，甚或是一般的學校利害關係人（stakeholders），是否可依據一套大家都接受的校長專業標準，讓所有校務利害關係人，都能有所遵循，也都能以這套專業標準來了解並檢視校長的工作內容，來檢核校長的工作績效，以了解校長在執行既定的任務時，在哪些方面表現特別傑出、普通，或有待改進。

本文主張，基於校長一職的重要性，校長及其他校務經營的利害關係人均需要一套完整的校長專業制度，以作為判斷在職校長稱職與否的規準。關心校務經營績效的人有必要清楚地了解：任職校長的人，在任