

壹、前言

由於校長角色的重要性，因此對如何強化與提升校長的專業領導能力與表現，一直以來，即成為學者、教育決策者與實務工作者所共同關注的課題。尤其各國受1980年代有關學校效能研究的影響，認為強而有力的校長領導是高效能學校的重心。此外，隨著教育改革與績效責任日漸受到重視，使得包含校長在內的教育人員評鑑，也成為用以強化校長領導能力與改進學校經營績效的一項重要策略（Glasman & Heck, 1996）。例如美國各州自1970年代起，陸續以法令規定各學區推動各種形態的校長評鑑（鄭新輝，2002；Beck & Murphy, 1993；Jackson, 1996；McDonald, 1979；Redfern, 1972, 1980；Snyder & Ebmeier, 1992；Williams, 1997）。而紐西蘭自1997年起也立法實施校長績效管理政策（Ministry of Education, 1997, 1999）。英國自1991年起立法推動強調「發展取向」的全國性校長評鑑（Department of Education Science, 1991），並於2000年起改由兼顧發展與課責取向目的之校長績效管理政策取代（Department for Education and Employment, 2000b；Department for Education and Skill, 2006）。國內直到1999年修改《國民教育法》，才正式將國民中、小學校長辦學績效評鑑，以立法方式納入教育改革政策中，且採取以「課責取向」為目的之校長辦學績效評鑑，並將評鑑結果提供作為校長遴選之參考。但由於該評鑑政策偏向總結性取向、忽略形成性的改善目的、缺乏彈性、忽略整合性與積極性的輔導協助，不僅未符評鑑學者所強調「評鑑的最主要目的不在證明，而在改進」（Stufflebeam, 2003）之理念；也與教育人員評鑑標準所強調的服務性取向（service orientation）、建設性取向（constructive orientation）與專業發展（professional development）功能，有相當大的距離（Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 2009）。

「要馬兒好，不僅要馬兒吃草，還要吃對草」。同樣的，要讓校長有好的領導效能與表現，不僅要提升其專業領導與管理能力，更應針對其專業成長需求，提供適切的發展機會。衡諸英、美等國為提升中、小學校長的專業領導與管理能力，於1990年代末期起，已逐漸規劃出完整的校長培育、證照、導入與在職進修制度（Tomlinson, 2002；Young & Grogan, 2008）。反觀

國內目前有關校長的專業領導能力提升，除仰賴個人自發性的參與各種專業成長活動之外，在制度上主要是透過校長甄選後的儲訓課程，以及任用後不定期的在職進修研習。對校長儲訓課程的規劃，除國家教育研究院與直轄市政府有專屬的訓練機構，可規劃提供較具組織性的課程外，各縣市自辦的校長儲訓課程，常因受限於經費與缺乏常態性的訓練機構，以致於難以提供較有系統的儲訓課程。而各縣市所規劃的不定期與零星式短期進修研習，也常因內容偏向政策宣導或未能充分符合校長的成長需求，以致於影響其參與進修研習的意願與成效。可見，國內對中、小學校長專業領導能力之提升，似乎仍缺乏較有系統性與制度性的規劃，而有尋求改善方式之必要。

在教育市場競爭與少子化的時代，學校教育品質的持續改進與提升，是確保學校能夠永續經營的不二法門。近年來，隨著新公共管理思想與教育績效責任的強化，如何落實教育人員績效責任，以提升學校經營品質與學生學習表現，已是各國教改政策所關注的焦點。其中，如英國與紐西蘭，對校長係以績效管理的概念，建立中、小學校長績效管理系統，透過週期性的績效管理歷程，逐步強化校長的專業領導與管理能力，並持續改進與提升學校的經營品質（鄭新輝，2008）。以英國為例，其所採取的績效管理運作模式，強調整合性、目標導向性、發展性、合作性、支持性、永續性與系統性，實施結果不僅可持續提升校長專業領導與管理能力，以及持續改進學校經營品質有相當大的幫助，因此該政策自實施以來，已受多數利害關係人的支持（Crawford & Earley, 2004; Evans, 2007; Jenning & Lomas, 2003; Ofsted, 2002; Tranter & Percival, 2006）。

因此，為因應前述國內中、小學校長評鑑與專業發展所存在的問題，以及促進學校持續改進與發展之重要性，本研究之目的希望規劃一套能夠適切整合校長評鑑、專業發展與學校持續改進功能，且能兼顧校長專業發展與績效責任，強調以改進為焦點的校長績效管理運作系統，以提供作為教育行政決策參考。具體而言，本研究之待答問題有三：一、校長績效管理系統與輔導人員之需要性為何？二、以改善為焦點的校長績效管理系統運作歷程中，各階段之要素應如何規劃？三、不同利害關係人對該系統運作歷程中，各階段要素之規劃反應差異為何？