

## 壹、緒論

校長是決定學校教育品質的關鍵要素，「有什麼樣的校長，就有什麼樣的學校」(As goes the principal, so goes the school) (Villani, 2006)。身為學校領導者，校長負有學校的行政管理、課程、教學、學生學習與公共關係等重要職責。近年來，面對績效責任與教育市場化的趨勢，對校長的要求亦愈來愈多，校長所扮演的角色日趨複雜。校長可說是學校中最主要，也是最重要的領導者，研究上也顯示，校長領導是僅次班級教學影響學生學習的第二重要因素 (Bush, 2018; Leithwood, Harris, & Hopkins, 2008)。學校需要傑出的校長領導學校邁向卓越與成功，藉由傑出校長的領導對學校產生正向的影響，創造促使學校成功的條件。基於此，針對中、小學校長的養成、培育與專業發展一直以來是學校領導人專業發展方案的重點工作 (Sanzo, 2016)。臺灣中、小學校長的主要養成過程，是從職前的培育，到候用校長儲訓，再到初任校長的導入與後續的在職專業發展，此應是培育一位優質卓越校長必須兼顧的完整歷程與完備體系。其中特別是在擔任校長第一年時給予必要的協助、支持與輔導的導入課程，對於幫助校長站穩職涯的第一哩路，持續學習與成長，更是至關重要。

因此，英、美等先進國家就相當重視初任校長的導入方案或計畫的推動與實施，例如，英國近來在校長培育與專業發展就進行大幅度變革，在初任校長導入制度的實施，由原先國家教學與領導學院 (National College for Teaching and Leadership) 所實施的初任校長導入方案，轉由英國教育部接續先前國家教學與領導學院的工作，對初任校長的導入工作定有相當明確而完整的規範與制度 (UK Department for Education, 2018)。美國教育行政政策委員會 (National Policy Board for Educational Administration, NPBEA) 則建立全國性的「跨州校長證照協會」專業標準 (ISLLC standards)，將校長證照與導入制度專業發展結合，各州如阿肯色州、印地安納州、密西西比州、俄亥俄州、田納西州、北卡羅萊納州等都早已發展實施相關的初任校長導入方案與制度 (NPBEA, 2015)。其中以加州為例，在UC-Berkeley的校長領導中心 (Principal Leadership Institute, PLI) 自2002年起，提供大學為本的導入方案 (university-based induction program)，提供2年密集性、系統化與支持性的領導支持方案 (Leadership support program) (PLI, n.d.)。由上述英、美兩國在初任校長導入方面的作法可知，其皆重視並設計發展初任校長導入的方案與計畫，給予初任校長必要的專業增

能，提供相關的協助、支持與輔導，因此，初任校長導入制度對校長培育與專業發展是一重要且必要的工作。

為了強化初任校長的培育與專業發展，臺北市政府教育局首開臺灣初任校長導入制度之先河，自2009年起開始推動國民中、小學初任校長導入方案（The induction Program for new principals），自2013年起該方案更加入高中職的初任校長，整個初任校長導入方案也調整為「臺北市高級中學以下初任校長導入發展與訓練方案」，提供臺北市各級學校初任校長系統化、主題化與客製化的增能與專業支持的課程與輔導。對於這套長期以來持續推動的校長培育與專業發展方案的成效，有必要加以深入分析，以做為調整或修正初任校長導入方案內容與實施方式之參考。而在各種方案成效分析方法中，社會網絡分析（Social Network Analysis, SNA）是一種了解實施方案或活動歷程中，社會行動者及其相互關係的常用方法，透過描述行動者間的關係模型，分析這些模型所蘊含的結構以及它們對行動者和整個群體的影響，因而適合分析學習者之間的參考特徵，進而了解方案課程的實施對方案參與者的影響及成效。因此，本研究的主要目的在於運用SNA方法，探討初任校長與導入案課程及所培養的領導力間之社會網絡關係，以評估「初任校長導入方案」對初任校長專業

發展的成效。基於上述研究目的，本研究之待答問題包括：一、初任校長導入方案對初任校長領導力的助益為何？二、初任校長導入方案課程及所培養的領導力之社會網絡關係為何？三、初任校長導入方案對初任校長專業發展的成效為何？

## 貳、文獻探討

為能提供本研究在初任校長導入與專業發展、校長專業標準與成功作為及SNA等方面的文獻與理論之支持，以下先針對初任校長導入方案課程與實施方式加以說明，進而從成功校長領導作為、專業標準及架構分析初任校長導入方案課程主題及其所要培養的專業領導力，並就SNA的概念及其應用加以扼要說明。

### 一、初任校長導入方案課程與實施方式

本研究所探討的初任校長導入方案係指由臺北市政府教育局自2009年起，主要以在臺北市初次擔任國小、國中或高中職校長為主要對象，由臺北市政府教育局提供當年度初任校長有關政策推動與實施、課程與教學領導、人際關係與衝突管理、績效責任與評鑑、組織變革與管理、個人與組織專業成長等六大主題的專業增能工作坊課程，再輔以師傅校長的個別諮詢與輔導，加上小