

分佈式領導理論之探究— 學校領導者、追隨者和情境的交互作用

賴志峰

逢甲大學師資培育中心助理教授

摘 要

學校領導模式的發展與時俱進，各種新興領導理論廣續進行統整與精緻化，分佈式領導的興起，可作為思索當前學校領導的一種新興途徑，其領導強調學校領導並不只是校長個人所為，而是一組人貢獻其主動開創、專門知識給學校所形成的整體效果，學校領導的實踐是構築在學校領導者、追隨者和情境三者共同交互作用。本文採文獻探討的方法，分析英、美兩國對於分佈式領導的相關研究，首先，探討分佈式領導的意義與類似名詞，其次，論述其起源與發展，再次，探究其目標、結構、環境與領導等內涵，最後，提出理論的評述。臺灣地區自從教師法通過及中小學校長遴選制度實施以後，學校領導的環境已產生重大改變，部分領導責任已明顯分佈於學校的成員，已非單一領導者的英雄式領導。經過理論的分析之後，本文認為，分佈式領導對於臺灣地區學校領導的描述，有一定程度的適用性，值得廣續進行探究。

關鍵詞：分佈式領導、教育領導、學校領導

壹、緒論

領導是人類文明進步、社會發展的重要推手，隨著時代的進步，領導理論與時俱進，不斷推陳出新，各種新興領導理論廣續進行統整和精緻化，Bryman (1992) 將領導理論的演進區分為以下四個取向：一、1940 年代晚期以前的特質取向 (trait approach)：領導能力是與生俱來的；二、1940 年代晚期至 1960 年代晚期的型態取向 (style approach)：領導的效能與領導的作為有密切關連；三、1960 年代晚期至 1980 年代早期的權變取向 (contingency approach)：有效的領導受到情境的影響；四、1980 年代早期至今的新型領導取向 (new leadership approach)：領導者需要願景，並進而提出魅力領導 (charismatic leadership) 為新型領導取向。尤其，1980 年代以後，新型領導理論相繼出現與發展，已是學校領導者不可或缺的專業知識。以當前國內領導理論的研究來看，轉型領導不啻是最熱門的議題 (林明地, 2002; 蔡進雄, 2005, 2006)，轉型領導已成為國內學校領導研究的顯學。然而，學術研究是永續發展的，仍然有必要進行新領導定義、理論或模式的探究，尤其，Allison 與 Richmon (2003) 認為領導探究充滿概念的不一致，缺乏共識，每個人嘗試界定自己的定義，有需要從目前相互競合的領導模式中，決定適當模式，以符合成員和組織的特定需求，Glasman 與 Glasman (1997) 認為每一歷史階段包含不同的社會驅力，養成和幫助建構學校領導的新定義。然而，新領導定義、理論或模式的探索，不一定是推翻之前學者的看法，而是加入新的想法與思維，將領導理論進一步統整與精緻化，而分佈式領導 (distributed leadership) 正是在這個脈絡下滋長的產物。

從最近許多學者研究所提出的主張，可以一窺分佈式領導的重要性，首先，Hallinger 與 Heck (1996) 指出領導研究的特定「空點」(blank spots) (例如：研究缺點) 與「盲點」(blind spots) (因理論和知識論偏差，忽略某些領域) 之見解，而 Harris (2004) 則認為何種領導模式真正有助於永續的學校改進，此為重要的空點，另一個重要的盲點，是許多文獻著重在正式的領導，忽略領導已分佈於學校的許多角色和功能。正是因為領導研究有許多空點存在，領導實踐也逐漸與傳統科層體制有所不同，分佈式領導的理論才能逐漸引起注意，並且取得發展的空間。其次，最近許多研究都發現，成功的學校校長都認為單一的領導取向有其限制，並將其領導角色視為主要是彰權益能給他人 (Day, Harris, Hadfield, Harry & Beresford, 2000; Harris & Chapman, 2002)，在傳統科層結構中，領導者和追隨者是界線分明的，在新的命令結構中，屬於道德的權力，領導者和追隨者的界線並不明確，領導者可成為追隨者，追隨者可成為領導者，回應

相同的理念、價值和承諾，領導者成為領導者的領導者、理念的追隨者、追隨者的僕人，為理念本位的領導（idea-based leadership）（Sergiovanni, 2006）。再次，Fink 與 Hargreaves（2003, 2004）認為教育要能永續成功，必須在學校社區中建立分佈式領導的文化，而非訓練與發展少數的領導精英。當今的學校領導必須是一種責任的分享，它形成一種主動與機會的文化，而當分佈式領導完全發揮影響力時，屆時學校成員、學生和家長將共同負起永續革新的責任。在高度複雜及以知識為基礎的組織裡，每位成員的知識對於組織而言都是有幫助的，此種「集體的智識」是無窮的、多面向的，所以，愈來愈多分佈式的領導逐漸取代個別的領導者（張明輝，2005），Camburn、Rowan 與 Taylor（2003）亦認為越來越多的領導永續概念化已逐漸取代位於科層結構頂端的單一英雄領導者，而是以分佈於許多成員與情境之活動與互動來界定領導。再者，Gronn（2003）認為分佈式領導的時代已經來臨，可作為思索當前學校領導的一種新興途徑。因此，分佈式領導可說是因應時代需要而產生，突顯單一領導者的不足，既是補足領導研究的空點，又具有永續領導的概念。

本研究以分佈式領導為主題，屬於新興領導模式，其界定領導的方式與目前的領導模式有所不同，尤其，分佈式領導強調組織非單一領導者，成員具有專門知識，領導責任分佈於組織的成員，領導實踐是由領導者、追隨者和情境三者的互動所構成，領導者和追隨者的角色是可以互換的。目前英美兩國已有許多期刊論文、博士論文及專書針對分佈式領導進行探討，國內則尚未出現相關的論文，是值得探索的新興議題，本文擬就國外目前分佈式領導的意義、類似名詞、目標、結構、環境與模式等進行歸納與分析，並加以評述，以作為國內未來進行此議題研究之重要基礎。

貳、分佈式領導的意義及類似名詞分析

一、分佈式領導的意義

分佈式領導的意義而言，Bennett、Harvey、Wise 與 Woods（2003a, 2003b）認為分佈式領導：（一）將領導視為人際關係動態的結果，而不只是個人行動；（二）信任與開放是人際關係的基礎；（三）擴展領導的範疇，不只是教學社群，包含其他社群，以創造團隊文化；（四）認為專門知識為領導角色的基礎，而不是職位；（五）將領導視為流動性（fluid），而不是位處特定的職位或角色，而是將領導者和追隨者的角色區分

模糊。West Chester University (2004) 提出分佈式領導的意義如下：(一) 意味著藉由開發專門知識、想法、每個人參與的努力，尋找最佳的途徑；(二) 每個人不一定是決策者，但每個人具有專門知識；(三) 與合作與信任有關，而不是單位和部門的競爭；(四) 彰權益能給所有人，使其工作更有效能、效率和意義；(五) 每個人都重要。上述的界定方式，已將分佈式領導的意義更加精緻化，更容易清楚瞭解其意涵。

目前分佈式領導最完整、明確的定義，首推 Spillane (2005, 2006) 的定義，他認為分佈式領導經常被賦予某種龐大的構念，但事實上，它只是一種興起中、不同於其他的一組概念。分佈式領導重視領導實踐，而不是領導者、或其角色、功能、慣性與結構，領導實踐是學校領導者、追隨者和情境三者的交互作用，而不是領導者知識、技能的成果，許多人負起學校領導責任只是分佈式領導的冰山一角，分佈式領導不是舊酒裝新瓶，而是一種概念性或診斷性工具，以思考學校領導，但不是有效領導的藍圖，也不是學校領導應該如何實踐的處方，分佈式領導的意涵多於分享式領導，一位領導者再加上其他領導者一起共同工作的「多位領導者」(leader-plus) 之觀點，並不夠捕捉到領導實踐的複雜性。尤其，Spillane (2006) 認為分佈式領導的觀點有三個重要的成份：(一) 領導實踐是中心和關切的支柱；(二) 領導實踐是由領導者、追隨者和情境的互動產生，每一成份對於領導都是很重要的；(三) 情境界定領導實踐，也透過領導情境被界定。權變理論將情境視為背景脈絡，分佈式領導將它視為實踐的成份，與領導者、追隨者互動，再加上時間的因素，形成領導實踐，詳如圖 1，這是分佈式領導最核心的概念。分佈式領導並不是更好領導的處方，而是領導現況的描述，領導實踐由三角形所代表，每個角分別代表三種重要的成份，單一的三角形代表領導者、追隨者與情境之交互作用，多個三角形則強調時間的重要性。

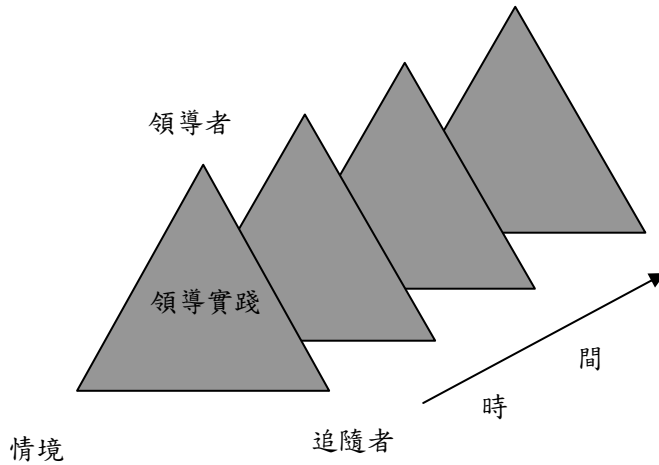


圖1. 分佈式觀點的領導實踐

註：採自 *Distributed leadership* (p. 3), by Spillane, J. P., 2006, San Francisco: Jossey-Bass.

綜合以上的論述，本文將分佈式領導界定為，學校領導並不只是校長個人所為，而是一組人貢獻其主動開創、專門知識給學校所形成的整體效果，更多人參與領導活動，比傳統單一領導者的假定來多，專門知識是多樣化的，廣泛分佈給許多人，每個人不一定是決策者，但是每個人都重要，學校領導者並非專指校長，而是學校中負起實際領導責任的個人或群體。因此，學校領導的實踐是構築在學校領導者、追隨者和情境三者共同交互作用。分佈式領導並不建議組織的整體表現沒人負責，或是承認正式領導角色是多餘的，而是校長的角色主要在於將組織的各部分加以整合，成為建設性的關係，其核心工作在於運用個人能力與技巧，建立共同文化的期待，分佈式領導等同於將組織的人力能量予以最大化。

二、分佈式領導的類似名詞分析

根據文獻分析，與分佈式領導類似的名詞頗多，MacBeath、Oduro 與 Waterhouse (2004) 認為授權領導、分散式領導 (dispersed leadership)、分享式領導、合作式領導 (collaborative leadership)、民主式領導 (democratic leadership)、教師領導等六種領導

名詞，Arrowsmith (2005) 認為分享式領導、合作式領導、民主式領導、分散式領導是類似的名詞，而 Spillane (2005, 2006) 認為人們經常將合作式領導、分享式領導、共同領導、民主式領導、團隊領導、情境領導、分佈式領導予以交錯運用，同時也被視為等同轉型領導或其某一類型來作討論，分佈式領導與其它構念或取向是有關的，但不是其複製品。上述學者的看法認為分佈式領導有不少類似或相關名詞，但是各名詞之間又有其差異或相似之處，有需要進一步釐清界定。

至於分佈式領導與類似名詞之間有何差異或相似之處，茲將目前各學者之說法加以分析，首先，Spillane (2006) 認為以分佈的觀點來看，領導可以是民主，也可以是獨裁，合作式領導可被界定為分佈式的，所有的分佈式領導不必然是合作的。共同領導反映出領導的分佈性，但分佈式領導除了強調「多位領導者」，還有領導的實踐。分佈式領導容許分享式領導，團隊領導並不一定認同分佈式領導對於學校領導者、追隨者和情境交互作用之觀點，Lucia (2004) 分佈式領導擴展分享式領導的意義不只檢視教師和校長，而且探討誰應該參與的問題。其次，Bennis 與 Heenan (1999) 所提的共同領導 (co-leadership) 強調組織有許多領導者，領導者之間具有共同的價值、願景與目標，Spillane (2006) 認為分佈式領導有時並沒有共同的價值，也沒有相同的工作目標，但仍然是分佈式的，並非所有分佈式領導就是共同領導。再者，Spillane (2006) 認為分佈式領導與轉型領導不同，至少有下列兩項：(一) 分佈式領導不認為轉型領導優於交易領導，領導可以是轉型也可以是交易的，其領導實踐的社會影響控制機制是不明朗的；(二) 分佈式領導將領導實踐置於中心舞台，而不是校長或執行長，藉由設計或預設，容許教師與其他行政人員作為領導實踐的主角。再次，Harris (2005a) 認為分佈式領導與建構式領導有理論上的重疊性，因建構式領導的假定是領導為一組工作在一起的人相互連結，使個人能夠自行建構知識與意義。此外，MacBeath (2004) 認為分佈式領導將領導角色作為校長的禮物，可以高貴地分配給其他人，而授予式領導 (distributing leadership) 則是持有或保有主動權，而不是當作禮物被授予。而 Fink 與 Hargreaves (2006) 認為永續領導就是分佈式領導，但不是所有的分佈式領導就是永續領導，視領導如何分佈及其目的而定。最後，Lucia (2004) 認為教師領導在其合作的嘗試是窄化的，只依賴一個次級團體，範圍是限制的，教師領導的標的是個人選擇的群體，而不是學校許多群體的專業人士，這是與分佈式領導的差別。從以上學者的看法分析，至少可知，分佈式領導與共同領導、轉型領導、建構式領導、永續領導、分享式領導、合作式領導、民主式領導與教師領導的不同之處，但仍有許多類似之處，然而，分佈式領導與上開領導理論不同之處，其主張仍然薄弱，缺乏嚴謹的立論基礎，

有待進一步研究釐清，而且彼此之間要完全區隔，可能也有其困難之處，因此，比較可能的取向是統整相關的領導模式，進一步發展分佈式領導的理論內涵。

參、分佈式領導理論的起源與發展

分佈式領導的起源可追溯自 1951 年 Gibb 撰寫《參與式團體的動態》(*Dynamics of participative groups*) 一書，在其第四章〈分享與領導〉首度提出「分佈式領導」一詞，並界定四種領導的環境：獨裁式 (autocratic)、家長式 (paternalistic)、個人式 (individualistic) 與參與式 (participative)，前三種氛圍是由領導者決定，參與式則是由群體所決定。參與式具有許多優點，包含動機的領導、透過責任促進個人發展、現實與有效的決定、改進人際關係，同時也產生增加參與、領導必需性的減少(引自 Lucia, 2004)。此外，自 1960 年代以來，分佈式領導的基本概念以各種形式存在於組織理論與教育行政理論的中心部分，例如：Barnard 於 1968 年指出領導並不限於管理的職位，也可以為組織成員所執行，Thompson 於 1967 年主張領導不只是由上而下運用影響力，而是組織、水平科層體制的上下循環。Dewey 亦曾主張公立學校應予以組織起來，每位教師有定期與代表的方式來判斷教育重要性的事務，以確保這些判斷可以影響學校系統(引自 Fink & Hargreaves, 2006)。第一篇以分佈式領導為主題之論文為 Barry(1991)〈管理沒有首長的團隊：分佈式領導的課題〉(*Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership*)，主要在探討自我管理團隊 (self-managed teams, SMTs) 的領導，而 Clift 與 Thurston (1995) 所編著《分佈式領導：透過合作改進學校》(*Distributed leadership: School improvement through collaboration*) 一書，則是最早以分佈式領導為題之專書，只是內容仍偏向於傳統的論述，處在理念發展的階段，對於分佈式領導理論內涵並未有完整的體系，論述重點在於領導已從科層體制轉移至分佈於組織中。在這時期，分佈式領導的理念尚在啟蒙階段，較完整與明確的理論主張尚未具體形成。後來，與分佈式領導類似的概念相繼出現，如 Sergiovanni (1995) 所提出的分享式領導 (shared leadership)、Beck 與 Murphy (1995) 主張的學校本位管理 (school-based management)、Barth (2001) 所提出的教師領導 (teacher leadership) 等，但是這些領導模式仍然與分佈式領導是有差異的。

分佈式領導理論的蓬勃發展，可說是最近幾年的事情，其發展有許多的背景因素，Gronn (2000) 認為在過去二十幾年以來，富有理想色彩的魅力領導、轉型領導是有缺

陷的，分佈式領導的時代已經來臨。經過長時間的醞釀以後，分佈式領導已逐漸發展，並有付諸實施的可能，Lucia（2004）認為高度的績效責任與學校改進的強烈意圖，將分佈式領導帶入最前線，因此，分佈式領導受到廣泛的重視。此外，Spillane（2006）認為英雄式領導有以下問題：一、將學校領導等同於校長及其英勇行為，其他領導者只能扮演次要、支持的角色；二、大部分的論述較少關注於領導的實踐，集中於人、結構、功能、慣例與角色，只注意領導者做什麼，而不是如何做；三、領導實踐未受全方位監控，只陳述一位或多位領導者的偉大，集中於個人行動無法捕捉交互作用的重要性；四、領導主要以其結果界定，但有時候，領導可以在沒有結果證據時發生。因此，分佈式領導的產生可說是針對英雄式領導缺失的改進而來的，尤其，民主社會的均權、平等的制度設計，更是帶動分佈式領導的盛行。近年來其發表之期刊論文、專書對於分佈式領導理論的探討較為深入，Spillane（2006）所著《分佈式領導》（*Distributed leadership*）一書，是目前探討分佈式領導理論較完整的專書，尤其，該書描繪分佈式觀點領導實踐之圖像，將分佈式領導理論架構予以具體化、清晰化。即使如此，分佈式領導仍持續在發展之中，其理論體系之發展與研究，尚處於嬰兒期（infancy），仍有待國內學術社群共同投入開發，尤其針對不同的背景脈絡，可能發展出具有當地特性的分佈式領導理論，以適合國內教育情境使用，充分反映國內學校領導的運作現況，改進學校領導的效能與效率。

肆、分佈式領導的內涵：目標、結構、環境與領導

一、目標

分佈式領導將學校視同公司一樣的組成，校長扮演執行長（CEO）的角色，助理校長（assistant principal）、部門主管（department heads）、學年領導者（grade-level leaders）則分別負責特定的功能，無論採取何種分佈式領導模式，每個人都必須分享共同的願景，並與有意義、可達到學生成就的目標相連結（Burniske & Barlow, 2004），所以，共同願景對於分佈式領導是十分重要的，尤其，HayGroup（2004）認為如果沒有清楚的願景、緊密的過程與清晰的績效責任，多重來源的領導將使學校分裂，造成無政府狀態與混淆。如果，分佈式領導可以運作得當，將有助於學校改進，像 Arriaza 與 Krovetz（2006）就認為分佈式領導的概念是基於認為學校有許多人具有領導能力、進行領導

與以一致的方式運用資源，學校將會更有效率。

校長使用分佈式領導的策略包括他人參與決策、將重要工作分配給教師、領導責任在校內輪替，而校長仍是改變與發展最重要的守門人（gatekeeper），以清楚與有目的之方向引導學校（Harris, 2002）。分佈式領導的概念扮演著過度依賴英雄式領導的概念上平衡力量，位於組織頂點的領導者並不是改變與願景的唯一來源，在說服、激勵與指導追隨者邁向更好的工作方式與組織成功目標，他們也不必然扮演唯一角色，分佈式領導開啟領導範疇跨越正式領導職位的動力（Woods, 2005）。而共同願景最終目標是學生成就的改進，如同 Mulford 與 Silins（2002）研究結果認為，當領導來源是分佈於整個學校，教師在重要的領域也被賦權增能，學生成就較有可能改進。因此，不管領導的模式為何，還是必須回到領導與學生成就關連的議題，即使領導責任分佈於成員身上，但是共同的目標還是在於提升學生學業成就，這也是分佈式領導的重要課題，校長仍扮演重要的領導角色，肩負起績效責任，但是成員所擔負的領導角色亦不可或缺，二者是相輔相成的。

二、結構

分佈式領導的領導結構則不同於傳統的結構，在傳統上，成功領導者的故事有相同的架構：一位有魅力的領導者，經常是執行長或學校校長，接手一所處於困境的學校，建立新目標與期望，挑戰組織中的許多事物，領導者創造新的組織慣例與結構，轉化學校文化，產生較高的教師滿意度、教師對學生較高的期望，改進學生學業成就。上述故事屬於英雄式領導，至少有二個問題：（一）學校領導者不可能以一己之力將學校帶領至卓越階段，領導牽涉到許多具有各種工具與結構的一群人；（二）大部分著重於陳述領導者做什麼、結構、功能、慣例與角色，而不是如何進行學校領導，以及為什麼（Spillane, 2005, p.143）。但是，分佈式領導不只是將校長的責任分配給其他成員，包含副校長、助理校長、學年領導者等，也就是說，非工作重新分配，而是組織思考的根本改變，將學校領導重新定義為學校所有人的責任，依此觀點，校長仍扮演重要角色，不是主要行動者（chief doer），而是組織領導的建築師（architect）（Lashway, 2003），Goleman（2002）認為組織中有許多領導者，不只一個人，領導是分佈的，不只存在於上位的個人，而是層級的每個人，無論在何處是管家、領導者或執行長，扮演領導者到一群追隨者。再者，分佈式領導在行動上是以民主為其核心架構，以此觀點來看，領導被視為扁平式的連續體（flat-lined continuum），而不是階層化的活動

(hierarchical activity)，使得分佈式領導可以長久運作 (Lucia, 2004)，此外，Marzano (2005) 認為將責任分配給領導團隊，並不是說將校長排除在責任的履行之外，而隨著校長成為團隊重要的一員，所有工作被認為是團隊共同的工作，就如同 Gronn (2000) 所說的，具有本身作為工作整體感的功能性團隊 (functioning team)，而且，分佈式領導仍然是非常仰賴領導，以及組織之上層成功展現其有效管理 (Earley & Weindling, 2004)。因此，分佈式領導比較偏向扁平化的組織結構，強調永續運作，領導責任分佈於成員，是屬於多元領導者的組織結構，校長成為組織領導的建築師，其重要工作在於形塑領導的團隊，有別於過去強調單一領導者的英雄式領導。

三、環境

分佈式領導屬於後英雄式領導模式，其面臨之環境與過去英雄式領導的環境已有很大的差別。尤其，分佈式領導與英雄式領導的授權概念有別，其由上而下推動，而分佈式領導其分佈並不是由上位者發動 (Oduro, 2004)，英雄式領導強調人際關係導向的特性，例如團隊合作、參與、彰權益能、冒險、較少控制他人，以此種背景來看，學校領導並不是命令或控制，而是與經常提供計畫和運作相關訊息的人合作 (Eicher, 2004)。最近幾年，個人焦點的英雄式領導取向已受到挑戰，後英雄領導模式將學校領導置於許多人的合作，而非一個人的力量 (Johnson, 1997)。同時，過去二十年的教育改革，已施加校長太多雜務，破壞學校領導原本舒適的本質與假定，英雄式領導者 (heroic leader) 已經過時，學校面臨變革，領導應該分佈於整個學校，而不是集中於一人 (Lashway, 2003)，而 Burniske 與 Barlow (2004) 曾提及教育人員、社區成員、政策制定者都認為：今日的校長不可能獨自領導學校。在過去，學校建物管理是校長的主要工作，今日的校長有許多其他任務，包含回應家長和社區、與支持學校的外部機構合作、財務和教職員管理等，合作和支持是必需的。再者，Barnes、Creasy、Smith 與 West-Burnham (2004) 認為領導的發展從關注領導者到著重具有四種主要成份的領導：(一) 建立信任：控制、授權、彰權益能，以及從科層結構轉為放射性結構 (subsidiarity)；(二) 重新設計職位，著重領導責任而不是工作；(三) 改變組織結構：形式跟隨功能 (form follows function)、團隊本位結構 (team-based structure)；(四) 創造學習文化，以增強組織中個人領導的能力。上述四種成份，正是分佈式領導面對外在環境的變遷時所仰賴。

Hallinger 與 Heck 認為分佈式領導的觀念不只是理論上吸引人，對實踐也具有潛在

的強大作用，過去十年見證了典範的變化，從獨裁的領導者朝向平等領導模式，但事實上，校長仍在學校結構階層佔有一席之地(Bell, Bolam, Bush, Glatter & Ribbins, trans. 2003)。而且，所謂分佈式領導並非授權領導 (delegated leadership)，它是相互關係與連結的複雜網絡，是領導者運用激勵的策略使成員相信他們可以自己完成任務 (Kruse & Louis, 1995)，Yukl (1999) 亦認為分佈式領導並不要求一個人可以執行所有重要的領導功能，只要有一組成員可以共同執行，某些領導功能可能分享給小組的許多成員，分配給個人或是由不同的成員在不同時間執行，而 Kouzes 與 Posner (2002) 認為組織效能視權力的影響力或分佈而定，而不是集中，但是，並不是學校每一位成員均承擔領導的功能或慣例，Spillane (2006) 認為需視領導的功能與慣例之不同而定，例如學科的重要性、學校類型、規模、學校或學校領導團隊的發展階段，領導的分佈是有所不同的。總結而言，Fink 與 Hargreaves (2006) 認為在學校中，沒有人必須分佈其領導，它已經是分佈式，分佈式領導可以是好或壞，計畫或非預期，焦點或無焦點，浮現的或自信類型的領導在新的或革新的學校容易發展，在傳統學校或年輕教師的學校，分佈式領導必須小心引導。因此，分佈式領導很明顯地已逐漸成為潮流趨勢，從獨裁朝向平等，將權力分佈給成員不但不會影響組織的效能，反而，可以建立成員的信任感，激勵成員共同達成組織的目標，發揮眾人的智慧，共同承擔領導責任，增進成員投入及承諾感，透過共同文化達成和諧，並不是鬆散結合，有效回應外在環境的需求。

四、領導

就領導類型而言，Coldren、Diamond、Sherer 與 Spillane (2005) 界定下列三種分佈式領導的類型：(一)合作式分佈 (collaborated distribution)：領導實踐透過多人合作，執行相同的領導例行公事，例如籃球隊；(二)共同式分佈 (collective distributed)：領導工作是分別進行的，但相互依賴，類似於籃球隊；(三)協調式分佈 (coordinated distributed)：領導是以特定順序來進行，如接力賽。而 MacBeath、Oduro 與 Waterhouse (2004) 則提出正式的分佈 (formal distribution)、實用的分佈 (pragmatic distribution)、策略的分佈 (strategic distribution)、漸進的分佈 (incremental distribution)、機會的分佈 (opportunistic distribution)、文化的分佈 (cultural distribution) 等六種分佈式領導的類型，詳如圖 2，正式的分佈係透過指定的角色、工作描述來進行領導的分佈；實用的分佈則透過必要性、特地的工作負擔之授權來進行；基於個人的有計畫的任命，正面地貢獻於整個學校的領導發展，則屬於策略的分佈；當成員展現其領導能力時，給予更

分佈式領導理論之探究—學校領導者、追隨者和情境的交互作用

大的責任，則進入漸進的分佈；有能力的教師願意擴展他們在學校領導的角色，因為他們易於採取主動去領導，則達到機會的分佈；最後，達到文化的分佈，領導的實踐反映學化文化、倫理與傳統。上述六種分佈式領導的類型，代表思考領導的不同方式與分佈過程，任何一種形式都可能有某些學校實施，學校透過不同階段進行演化，或是在不同時間作為不同取向的案例，並回應外在的事件，這六種類型各有其情境特性，他們既不固定，也不互相排除，在某一段時間和背景是適用的，成功的領導將是傳達不同分佈陳述的瞭解，並且能夠運用適當的方法，讓手中的工作有效運作。

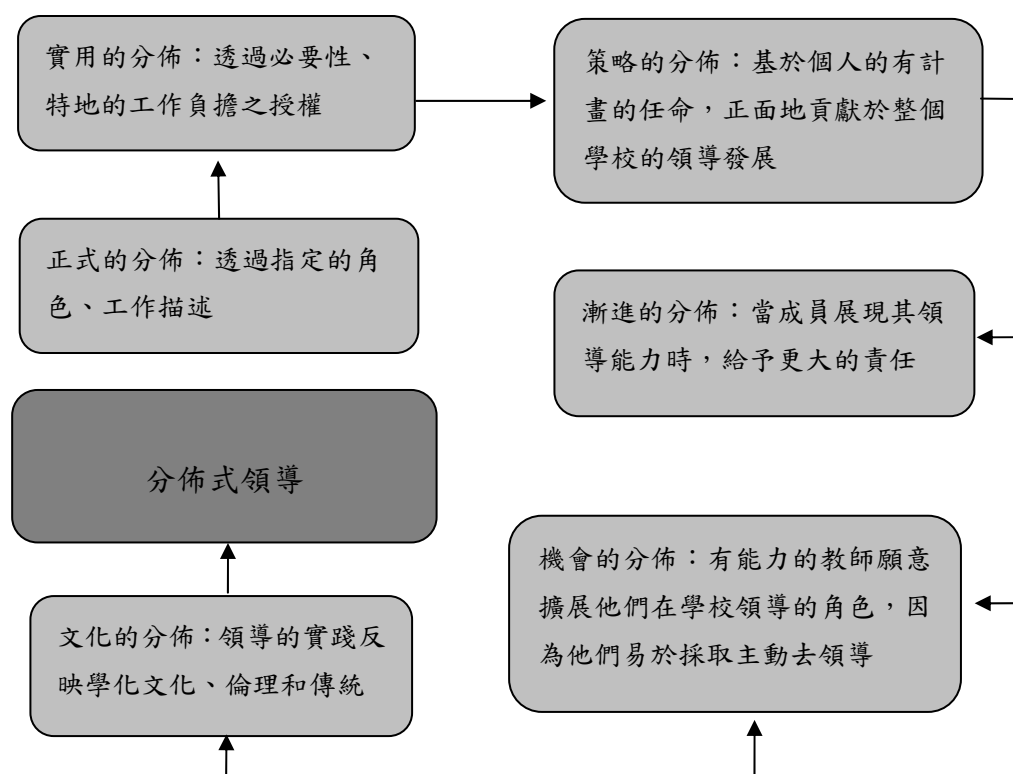


圖2. 分佈式領導的類別

註：採自 *Distributed leadership in action: Full report* (p. 35), by MacBeath, J., Oduro, G., & Waterhouse, J., 2004, Nottingham: National College for School Leadership.

正式的分佈、實用的分佈、策略的分佈、漸進的分佈、機會的分佈、文化的分佈等六種分佈式領導的類型，可視為不連續或發展系列的階段，主要分為三個階段，詳

如圖 3，第一階段為正式、實用與策略的分佈，正式與策略地分派領導責任給有能力的成員，並控制和管理其表現，分佈式領導尚在草創階段；第二階段為漸進與機會的分佈，在於創造相互學習的文化，確認成員的領導潛能，訓練成員領導的技巧，協助成員領導的表現，同時也要尊重所有成員的看法，而原領導者隨時準備退出，讓組織中所有的領導者有所發揮，逐漸營造出分佈式領導的環境；第三階段則為具體落實於文化的分佈，主要運用的策略包括激勵成員進行領導、傾聽、鼓勵冒險、提供有形的協助、使自己容易進入、容許足夠的自由去開始與執行、確保安全、同儕與自我評鑑、提供持續專業發展機會等，在此一時期，分佈式領導處於較為成熟的階段。

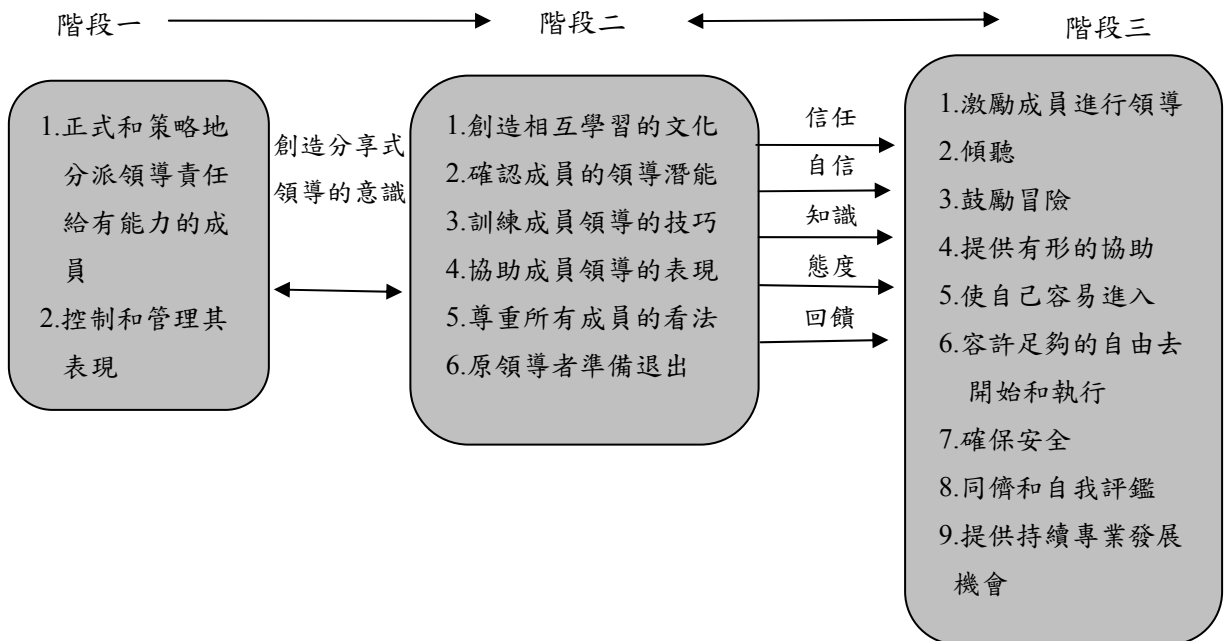


圖 3. 學校永續分佈式領導的模式

註：採自 *Distributed leadership in action: Full report* (p. 35), by MacBeath, J., Oduro, G., & Waterhouse, J., 2004, Nottingham: National College for School Leadership.

以領導的向度來看，HayGroup（2004）為測量分佈式領導的實施，提出下列五個分佈式領導的向度：（一）指示（Instruct）：成員經常被告知做什麼，主動權與點子來自於學校最上層，決定經常是任意與不預期的；（二）諮詢（Consult）：成員的看法被

積極地請求與傾聽，在執行與提供意見前，成員被告知計畫，大部分的決定由學校的許多上位者所作；(三) 授權 (Delegate)：成員被賦予明確的責任範疇，他們可以作決定與採取主動權，並為其行動負起績效責任；(四) 促進 (Facilitate)：成員被協助去對學校有更大的影響，來自於各層級的點子被採用與競爭，容易分享點子，成員知道學校所發生的事情；(五) 忽略 (Neglect)：成員被迫去採取主動與責任，因沒有人對其所做的事情有興趣，責任是模糊的，存在競爭與複製，人們抑制其想法，對其負責的部分可以處理良好。在上述五種向度中，指示與忽略是負面的，指示代表分佈式領導不存在，忽略表示分佈式領導的某些面向實施過度，促進最能使成員運用真正的領導，創造他人參與的情境，諮詢和授權可建立目的與責任感，但是仍然與個人行動相容。而 Fink 與 Hargreaves (2006) 認為即使是獨裁、指示模式，仍然包含著分佈式領導，它並不缺席，仍然是某種方式出現，以破壞與阻礙獨裁者的願望，而促進有許多不同的方式，不容易做到，如同溫度計，如圖 4，除了獨裁與無政府狀態兩種極端之外，其提出五種分佈式領導的類型，分佈程度由低至高排列如下：(一) 傳統的授權：交出某些權利，任命好的副手，尊重其自主，定期回報，不要自己做所有的事情；(二) 進步式的授權：擴展與修正結構、團隊和委員會，創造新的角色，諮詢你的團隊與委員會，稽核結果；(三) 引導式的分佈：發展更好的關係，而不只是結構，改進專業對話的品質，著重核心的目的，形塑預期的、注意的行為，可看見與警覺的，經常在有建設性與注意的方向掌握對話與關係；(四) 浮現的分佈：目的與價值仍是清楚的，確保他們是真正分享的，鼓勵成員革新，發展專業的企業文化，展示信任，不監控互動的關係，學習讓他們自主，別潑計畫的冷水，獎勵主動，慶祝好的結果；(五) 自信的分佈：對於共同的目的與價值更加堅定與熱情，對於重要計畫刺激其辯論，早日讓反對者加入，包容傾聽少數，運用過程來渡過分散與不一致，展現從不同學習的價值預備去批判，但堅持專業對話，維持幽默感，確保生動的專業文化總是讓你前進，從不中止責任，總是再確認你的目標。

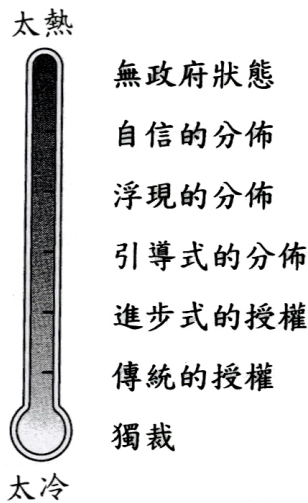


圖4. 分佈式領導的溫度計

註：採自 *Sustainable leadership* (p.113), by Hargreaves, A., & Fink, D., 2006, San Francisco: Jossey-Bass.

此外，Wart (2005) 所著《領導的動態性在公共服務：理論與實務》(*Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*) 有專章討論分佈式、專門化與整合化取向的領導理論，三者之區別在於領導者所扮演角色輕重程度，而分佈式取向的領導又分為領導替代理論 (substitutes for leadership theory)、超級領導理論 (superleadership theory)、自我領導理論 (self-leadership theory)、自我管理團隊 (self-managed teams) 與分享式領導。首先，領導替代理論認為較多的領導不一定是好的，當正式領導或垂直領導 (vertical leadership) 是減少時，應建立知識基礎：彰權益能、自我管理與團隊，工作效能可以自我管理，提供清楚領導方向使領導者節省精力。其次，超級領導理論著重於發展他人，以提供他們自己的領導，其融合支持的、參與的與授權的三種領導形式。再次，自我領導理論認為個人需要透過自我導向、自我支持、自我成就與自我激勵來領導自己，不只是正式的領導者，而是所有個人應展現理想的效能與實踐。再者，自我管理團隊強調一群個人分佈與分享其領導，像團隊的功能一般，其調節變項為共同的取向與目的、相互績效責任、團隊成員技能的互補與適當的成員人數。最後，分享式領導界定各種分佈式領導與傳統垂直領導的關係，解釋在高度彰權益能的環境，正式領導者的指導角色，已降低但並未縮減，以及個人與團隊所扮演彰權益能的

角色。因此，領導替代理論提供智能的基礎，超級領導理論係關於領導者如何創造分佈式領導適當的環境，自我領導理論與自我管理團隊發生於分佈式領導可以運作良好時，分享式領導是整個過程的名詞，包含分享式領導與垂直領導的關係。

上述的分類方式，基本上是向度、觀點的不同，其共同點在於領導是分佈式的，Gordon（2005）的分類係依領導責任分佈於某些成員或每個成員，也就是說，領導責任的分佈範圍是有彈性的；Coldren、Diamond、Sherer 與 Spillane（2005）則是依領導者在領導實踐的交互作用來區分為合作式、共同式與協調式分佈，所以，領導者之間的互動型態存在多樣化的類型；MacBeath、Oduro 與 Waterhouse（2004）所提出的正式的分佈、實用的分佈、策略的分佈、漸進的分佈、機會的分佈、文化的分佈等六種類型，代表著不同的階段，所以，分佈式領導是一種演化的過程，其發展不一定是連續的，但是存在不同的階段與層次；HayGroup（2004）提出的指示、諮詢、授權、促進與忽略等五種向度，扣除前後二種極端情況，諮詢、授權、促進是屬於較適當的分佈式領導範疇，而 Fink 與 Hargreaves（2006）提出分佈式領導的溫度計，除了獨裁與無政府狀態兩種極端之外，計有傳統的授權、進步式的授權、引導式的分佈、浮現的分佈與自信的分佈等五種，有程度高低之分別。綜合上述的分析，Hay Group（2004）；MacBeath、Oduro 與 Waterhouse（2004）；以及 Fink 與 Hargreaves（2006）的看法有其相似之處，但其所用的名詞與定義有所不同，同樣都關注到分佈式領導的程度有高低不同，因此，就當前學者所提出之分佈式領導的主張，基本上尚未形成共同語言，不同學者有不同的切入觀點，亟待進一步加以整合。

伍、分佈式領導理論的評述

一、分佈式領導理論主張有若干需進一步需釐清之處

分佈式領導理論可說是由現場所建構出來的，目前其理論體系仍在發展中，從國外研究相關文獻來看，分佈式領導的定義並未統一，例如 Bennett、Wise、Woods 與 Harvey（2003a, 2003b）、West Chester University（2004）、Spillane（2005, 2006）等，顯示學術界的多元看法與活力，但是有必要進一步加以界定，突顯分佈式領導的特質與特色，進而避免與其他領導模式在概念上有過多的重疊或混淆；其次，Spillane（2006）認為分佈式領導可以是民主，也可以是獨裁的，而且，可以是轉型，也可能是交易的，Woods

(2005)則是將分佈式領導歸納類為民主的領導模式，Lucia (2004)亦認為分佈式領導在行動上是以民主為核心架構，三者之主張並不完全一致，民主和獨裁何者所佔比例較重，何種情境適合採用民主或獨裁的形式，以及採用何種社會影響控制機制（交易或轉型），亦有待一步釐清；再次，Spillane (2005, 2006)認為分佈式領導不是有效領導的藍圖，也不是學校領導應該如何實踐的處方，因此，運用分佈式領導不必然能提升學生的學業成就，Fink 與 Hargreaves (2006)認為分佈式領導可以是有效或無效的，也可以使用於好或壞的目的，上述的看法明顯與 Arriaza 與 Krovetz (2006)的分佈式領導可以使學校更有效率之主張有所不同，這是有趣的議題，正是 Hallinger 與 Heck (1996)、Harris (2004) 等人所稱的研究「空點」；再者，Spillane (2006)認為分佈式領導有時並沒有共同的價值，也沒有相同的工作目標，但仍然是分佈式的，然而 Burniske 與 Barlow (2004)認為無論採取何種分佈式領導模式，每個人都必須分享共同的願景，並與有意義、可達到學生成就的目標相連結，二種看法明顯存在差異，主要原因在於 Spillane 將分佈式領導視為是學校領導現況的描述，不是絕對有效的領導模式，如何發揮領導模式的功能，還需要很多的配合條件。上述不同學者所提出的理論主張，有其不一致之處，有待進一步探究釐清。

二、目前分佈式領導理論的研究以探索性的研究取向為主

以學校領導的實施來看，分佈式領導仍缺乏完全具體落實的案例，難以找到號稱完全以分佈式領導來進行學校領導的實例，頂多是部分實踐的案例，在實際運用上，分佈式領導可能有與其他領導模式交錯運用，因此，在進行研究時，必須抽絲剝繭，追蹤分佈式領導的運作軌跡，目前的研究主要採行探索性的研究取向，顯示其理論發展尚處於嬰兒期，例如 Coldren、Sherer 與 Spillane (2005) 的研究，其使用觀察、結構和半結構訪談、領導實踐錄影等研究方法，以二個學校個案來探討分佈式領導的二個情境面向，也就是慣例 (routines) 與工具 (tools)，其界定領導實踐，也被領導實踐所界定；而 Harrison (2005) 所著博士論文《分佈式領導對教師的影響》(*The impact of distributed leadership on teachers*)，以一所小學為個案進行研究，探討領導如何成為分佈式，分享式領導如何影響老師，研究方法採訪談、焦點團體訪談、六個月觀察、文件分析。領導成為分佈式主要是經由下列幾種方式：委員會、基於專門知識的領導、非正式領導者從事領導活動。教師會議、委員會會議與學年教學團隊會議容許分佈式領導。分佈式領導的結果，教師合作獲得改善，教師感到獲得彼此的支持。所有的參

與者與校長有正向的關係，學校有正向的學習氣氛，教師與學生對學校的感覺正向；此外，Lucia (2004) 所著博士論文《分佈式領導：探索性研究》(*Distributed leadership: An exploratory study*)，該研究之分佈式領導的觀點來自於 Elmore、Gibb、Gronn 與 Spillane 的主張，研究使用之量化的方法為問卷調查，質化方法為訪談與觀察，研究樣本為 6 所位於 Florida 的小學，受訪對象為校長、助理校長、教師、教師領導者、學校顧問與職員等，研究結果認為分佈式領導是有效合作的重要方式，將正面影響教學品質的改進，進而影響學生成就。因此，未來如有要針對國內情境，進行分佈式領導的有系統研究，可先採取探索性的研究取向，先發展理論基礎，進而再進行理論的驗證性研究。

三、分佈式領導理論有其優點、缺點以及實施的配合條件

Gibb 早在 1968 年就認為領導者與追隨者的角色是暫時狀態，經常交換角色，大部分積極的追隨者也扮演領導的角色（引自 Lucia, 2004）。分佈式領導並不建議組織的整體表現沒人負責，或是承認正式領導角色是多餘的，而是正式領導職位角色主要在於將組織的各部分加以整合，成為建設性的關係，其核心工作在於運用個人能力與技巧，建立共同文化的期待，簡而言之，分佈式領導等同於將組織的人力能量（human capacity）予以最大化（Harris, 2004），善用成員的專門知識，不強調單一的領導者，同時，重視學校領導者、追隨者和情境的交互作用，此為分佈式領導的最大優點。然而，分佈式領導仍有其缺點，根據學者的研究歸納如下：（一）並未有分佈式領導一致的定義，相反地，發現許多不同的領導闡述，這些共同特性可以把它放在一起，形成對分佈式領導的可能瞭解；（二）分佈式領導對學生學業成就之效能，並沒有實證證據；（三）分佈式領導並不是一種新的技術或實踐，而是一種思索領導的方式，以此而言，它將挑戰目前領導本質的假定與它發生的場所；（四）明顯威脅組織正式領導角色與責任，也明顯挑戰個人的教學實踐、依賴性與 Little 在 1990 年所說的實踐私密性（privacy of practice），教師必須揭露、表述其實踐，如果組織領導是分佈式的，政策指導對於基本的系統改革，將較無法產生效果；（五）要求正式領導職位放棄其權力，給予他人，可能產生阻力；（六）由上而下的領導取向與學校內部結構是重要的障礙，與科層體制不相容；（七）如何分佈與發展其權力、責任？由誰分佈？是必須審慎考慮的課題（Bennett, Harvey, Wise & Woods, 2003a, 2003b; Harris, 2004, 2005b; Jantzi & Leithwood, 2000），上述這些缺點，也是分佈式領導在成功運用前必須面對的課題，也須清楚瞭解其限制之

處。

然而，分佈式領導的實踐仍有需要許多條件的配合，首先，Harris（2005b）就認為除非正式領導職位提供正向提倡與支持，分佈式領導不可能滋長，其次，Harris 與 Muijs（2003）認為分佈式領導可與正式的領導結構共存，且依賴正式領導結構，再者，Lloyd（2005）亦認為發展分佈式領導的最重要成份是信任與開放，成員間缺乏信任，不可能滋養分佈式領導，而且 Harris（2002）認為分佈式領導的成功也受到許多人際因素的影響，如與其他老師與學校管理者之關係。此外，分佈式領導模式仍需要融合其他領導模式（例如：轉型領導、教學領導或課程領導）實施，不可能單獨存在，這是運用分佈式領導前必須清楚瞭解的。

四、分佈式領導尚有許多值得探究的議題

就系統化的領導模式而言，領導的要素（構面）、測量工具、相關效標變項、影響效能的中介機制、調節因素、情境脈絡、跨文化類推等議題，通常是學術界探討的焦點。分佈式領導可說是新興的研究議題，現有的國外文獻就分佈式領導的上述議題，尚缺乏有系統的研究，尤其，最基本的領導構面與測量工具，只有 Gordon（2005）曾進行探究，但是，相關效標變項及其測量工具，則未曾出現相關研究，後續如需使用，則必須從既有領導模式中借用，並加以修正，或自行開發。此外，Harris（2005b）認為值得研究的議題包括：（一）闡明分佈式領導的不同模式、取向與型式；（二）分佈式領導與組織改進的相關；（三）提供分佈式領導行動的範例之個案研究；（四）分佈式領導可以滋長與成長的條件。未來臺灣地區要進行類似的研究與探討，可以針對這些議題，再作深入探討。

陸、結語

領導理論隨著時代而同步發展，學校領導的面貌也逐漸在改變。自從彰權益能、全面品質管理、學校本位管理與分享式決策的出現，許多人都被邀請來參與，許多責任已分配至老師、家長與其他人士身上，但校長仍必須為一所學校的效能與效率負責，擁有最後的責任，但須分享權力使學校能正常運作與在控制之中，尤其，鼓勵分散式但確有重心的領導（dispersed yet centered leadership）、負責任但卻不主宰（Deal &

Peterson, tran. 1998)。近年來，分佈式領導的興起，代表學校領導權力的分佈已是潮流趨勢，英雄式領導已成為過去，單一領導模式與領導者有時無法有效領導學校，學校中負起實際領導責任的個人或群體都是領導者，其主張有其特色，是因應當前學校領導需要所發展出來的理論。Fullan（2004）說：「領導者不是天生的，他們是培養的」（Leaders are not born; they are nurtured），處在分佈式領導的時代，透過在職進修與工作經驗，學校成員必須具備一定的領導能力，才能隨時分擔學校領導的重責大任，扮演眾多學校領導者其中一員的角色。

臺灣地區當前教育組織權力結構與數十年前有所遽變，聘任教師、考核員工、酬賞員工與決定教師升遷等公立學校校長傳統的權力銳減，任何執行程序均經嚴密檢視，校長主觀意識難起作用，若抱持君臨天下的態度治理學校，後果必定不堪設想（秦夢群，1998）。而臺灣地區自從教師法通過以後，教師組織興起，教師專業自主意識抬頭，教師參與校務之程度大幅增加，例如：學校教師評審委員會的組成就是一例，未兼任行政之教師佔總人數一半以上，幾乎可完全左右會議的決定，校長不必然是教師評審委員會的主席，也無法完全影響會議的決定，對傳統的學校領導結構產生重大衝擊，而中小學校長遴選制度實施以後，校長聘任及連任須經縣市政府組成之校長遴選委員會通過，遴選委員除了縣市政府代表及學者專家外，還包括家長會代表、教師會或教師代表等，校長平常的領導風格需接受嚴密檢驗，同時，教育基本法也規定，家長有依法律選擇受教育之方式、內容及參與學校教育事務之權利，家長會對於學校辦學的影響也比以往增加許多，學校領導的環境已產生重大改變，部分領導責任已明顯分佈於學校的各種成員之中，已非傳統單一領導者的英雄式領導，上述種種領導情境的發生是順應校園民主化的潮流，同時又恰好符合分佈式領導的特性，是無意間發生之理論與實務對應的巧合，分佈式領導對臺灣地區當前中小學領導型態的描述有其一定程度的適切性，不是陌生的全新構念。因此，分佈式領導是值得深入探究的議題，本文針對英、美兩國現有分佈式領導研究加以整理、歸納及評析，對於分佈式領導有基本的認識，只是學術發展的起點，未來應廣續根據臺灣地區中小學的背景脈絡與實踐，從法令規定、制度設計、組織架構、教師專業自主、學校氣氛、校園民主化、家長參與與實際運作等面向來探究，讓發展於國外的分佈式領導理論，藉著臺灣地區豐富的學校實施案例與運作經驗，將理論加以淬鍊，進而發揚發大，並與國際研究社群進行交流與對話。

備註：本研究係國科會專題研究計畫 NSC-96-2413-H-035-002 之先導研究。

參考文獻

中文部份

- 林明地 (2002)。《學校領導：理念與校長專業生涯》。臺北：五南。
- 張明輝 (2005)。永續領導與學校經營。《臺灣教育》，635，8-12。
- 蔡進雄 (2005)。《學校領導理論研究》。臺北：師大師苑。
- 蔡進雄 (2006)。論校長轉型領導與學校組織再造。《教育研究》，144，4-14。

外文部份

- Allison, D. J., & Richmon, M. J. (2003). Toward a conceptual framework for leadership inquiry. *Education Management & Administration*, 31(1), 31-50.
- Arriaza, G., & Krovetz, M. L. (2006). *Collaborative teacher leadership: How teachers can foster equitable schools*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Arrowsmith, T. (2005). Distributed leadership: Three questions, two answers. *Management in Education*, 19(2), 30-33.
- Barnes, I., Creasy, J., Smith, P., & West-Burnham, J. (2004). *Meeting the challenge: Growing tomorrow's school leaders*. Retrieved Oct 29, 2006, from the World Wide Web:<http://www.ncsl.org.uk/media/1CB/97/meeting-the-challenge-growing-tomorrows-school-leaders.pdf>
- Barry, D. (1991). Managing the bossless Team: Lessons in distributed leadership. *Organizational Dynamics*, 20(1), 31-47.
- Barth, R. (2001). Teacher leader. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443-449.
- Beck, L. G., & Murphy, J. (1995). *School-based management as school reform*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Bell, L., Bolam, R., Bush, T., Glatter, R., & Ribbins, P. (2003)。《教育管理學新論》(馮丰儀譯)。臺北：韋伯文化。
- Bennis, W., & Heenan, D. A. (1999). *Co-leader: The power of great partnerships*. New York: John Wiley & Sons.

- Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C., & Woods, P. (2003a). *Distributed leadership: Summary report*. Retrieved Oct 11, 2006, from the World Wide Web:
<http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/bennett-distributed-leadership-summary.pdf>
- Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C., & Woods, P. (2003b). *Distributed leadership: Full report*. Retrieved Oct 11, 2006, from the World Wide Web:
<http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/bennett-distributed-leadership-full.pdf>
- Beresford, J., Day, C., Harris, A., Hadfield, M., & Harry, T. (2000). *Leading schools in times of change*. Buckingham: Open University.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: SAGE.
- Burniske, J., & Barlow, T. (2004). *Distributed leadership helps schools succeed*. Retrieved Oct 11, 2006, from the World Wide Web:
http://www.prel.org/products/paced/apr04/pr_distributed.pdf
- Camburn, E., Rowan, B., & Taylor, J. E. (2003). Distributed leadership in schools: The case of elementary schools adopting comprehensive school reform models. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 347-373.
- Chapman, C., & Harris, A. (2002). *Effective leadership in schools facing challenging circumstances*. Retrieved Oct 22, 2006, from the World Wide Web:
<http://www.ncsl.org.uk/media/416/80/effective-leadership-in-schools-facing-challenging-circumstances.pdf>
- Clift, R. T., & Thurston, T. W. (1995) (Eds.). *Distributed leadership: School improvement through collaboration*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Coldren, A. F., Diamond, J., Sherer, J. Z., & Spillane, J. P. (2005). Distributing leadership. In M. Coles & G. Southworth (Eds.), *Developing leadership: Creating the schools of tomorrow* (pp. 37-49). New York: Open University.
- Deal, T. E., & Peterson, K. D. (1998). *學校領導—平衡邏輯與藝術* (林明地譯)。臺北：五南。
- Diamond, J. B., Halverson, R., & Spillane, J. P. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 22-28.
- Earley, P., & Weindling, D. (2004). *Understanding school leadership*. London: Paul Chapman Publishing.

- Eicher, J. (2004). *Post-heroic leadership: Managing the virtual organization*. Retrieved Oct 15, 2006, from the World Wide Web:
<http://www.pignc-ispj.com/articles/management/post-heroic.htm>
- Elmore, R. F. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Washington, DC: The Albert Shanker Institute.
- Fink, D., & Hargreaves, A. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693-700.
- Fink, D., & Hargreaves, A. (2004). The seven principles of sustainable leadership. *Educational Leadership*, 61(7), 8-13.
- Fink, D., & Hargreaves, A. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2004). *Leading in a culture of change: Personal action guide and workbook*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Glasman, N. S., & Glasman, L. D. (1997). Connecting the preparation of school leaders to the practice of school leadership. *Peabody Journal of Education*, 72(2), 3-20.
- Goleman, D. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gordon, Z. V. (2005). *The effect of distributed leadership on student achievement*. Unpublished doctoral dissertation, Central Connecticut State University, New Britain, CT.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architect for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Gronn, P. (2003). *The new work of educational leaders: Changing leadership practice in an era of school reform*. London: Paul Chapman Publishing.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1996). Reassessing the principal's role in school effectiveness: A review of empirical research 1980-1995. *Educational Administration Quarterly*, 32(1), 5-44.
- Harris, A. (2002). Distributed leadership in schools: Leading or misleading? *Management in Education*, 16(5), 10-13.
- Harris, A. (2004). Distributed leadership and school improvement: Leading or misleading? *Educational Management Administration & Leadership*, 32(1), 11-24.
- Harris, A. (2005a). Distributed leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 173-190). London: Paul Chapman Publishing.

- Harris, A. (2005b). Leading or misleading? Distributed leadership and school improvement. *Journal of Curriculum Studies*, 37(3), 255-265.
- Harris, A., & Muijs, D. (2003). Teacher leadership-Improvement through empowerment? An overview of the literature. *Educational Management Administration & Leadership*, 31(4), 437-448.
- Harrison, N. L. T. (2005). *The impact of distributed leadership on teachers*. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University, Bloomington, IN.
- HayGroup. (2004). *The five pillars of distributed leadership in schools*. London: National College for School Leadership.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research, and practice* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jantzi, D., & Leithwood, K. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Johnson, S. M. (1997). The misguided search for heroic leadership. *School Administrator*, 54(2), 60.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kruse, S. D., & Louis, K. S. (1995). *Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools*. Thousand Oaks, CA: Crowin.
- Lashway, L. (2003). *Distributed leadership*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED477 356)
- Lloyd, S. (2005). *Distributed leadership: The rhetoric and the reality*. Retrieved Oct 15, 2006, from the World Wide Web:
<http://www.ncsl.org/media/757/7D/randd-prac-award-lloyd-distributed-leadership.pdf>
- Lucia, R. T. (2004). *Distributed leadership: An exploratory study*. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL.
- MacBeath, J. (2004). *The alphabet soup of leadership*. Retrieved Oct 29, 2006, from the World Wide Web: <http://www.educ.cam.ac.uk/lfl/docs/alphabet.doc>
- MacBeath, J., Oduro, G., & Waterhouse, J. (2004). *Distributed leadership in action: Full*

- report*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Marzano, R. J. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, VA: Association for Supervision & Curriculum Development.
- Mulford, B., & Silins, H. (2002). Leadership and school results. In K. Leithwood, P. Hallinger, K. S. Louis, P. Furman-Brown, P. Gronn, W. Mulford, & K. Riley (Eds.), *Second international handbook of educational leadership and administration* (pp. 561-612). Dordrecht, Netherlands: Kluwer.
- National College for School Leadership. (2004). *Distributed Leadership Pack*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Oduro, G. K. T. (2004). Distributed leadership in schools. *Education Journal*, 80, 23-25.
- Sawyer, R. K., Scribner, J. P., & Watson, S. T. (2005). Talking leadership: Conversation analysis and distributed leadership. In W. K. Hoy & C. G. Miskel (Eds.), *Educational leadership and reform* (pp. 169-185). Greenwich, CT: Information Age.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The principalship: A reflective practice perspective* (3rd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wart, M. V. (2005). *Dynamics of leadership in public service: Theory and practice*. New York: M. E. Sharpe.
- West Chester University. (2004). *An introduction to distributed leadership*. Retrieved Oct 15, 2006, from from the World Wide Web:
http://www.wcupa.edu/_information/Distlead.htm
- Woods, P. A. (2005). *Democratic leadership in education*. London: Paul Chapman Publishing.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

分佈式領導理論之探究—學校領導者、追隨者和情境的交互作用

文稿收件：2007年03月28日

文稿修改：2007年05月10日

接受刊登：2008年02月15日

賴志峰

The Study on the Theories of Distributed Leadership: The Interaction among School Leaders, Followers, and Situations

Chih-Feng Lai

**Assistant Professor, Center for Teacher Education
Feng Chia University**

Abstract

School leadership models have developed over time, and the coming new ones have been integrated and elaborated constantly. The appearance of distributed leadership could be utilized as an up-to-date way concerning current school leadership. Distributed leadership emphasizes that school leadership is not just the principal's actions, but the aggregated effect of a number of individuals contributing their initiative and expertise to a school. The practice of school leadership is framed as being a product of the joint interactions of school leaders, followers, and aspects of their situation. The paper adopts literature review, analyzing relevant researches related to distributed leadership in the UK and the USA. Firstly, the study explores the meanings and similar terms for distributed leadership. Secondly, the study also examines the originality and development of distributed leadership. Thirdly, the study discusses the content-goals, structure, environment, and leadership as well. Finally, the study proposes the criticism of the theories. Since the implementation of the Teacher Law that affects the selection of elementary and secondary school principals in Taiwan, the landscape of school leadership has changed tremendously. The partial responsibility of leadership has been distributed to members of the school obviously. The leadership style has not been the heroic leadership model featuring a single leader. Distributed leadership could describe the school leadership in Taiwan to a certain extent. It is an issue worth studying further.

Key words: distributed leadership, educational leadership, school leadership.

