

國民小學分布式領導之探析-以高雄市 A 國民小學為例

黃靖文、陳勇助、張韶蘭

摘要

面對激烈的競爭壓力與教育市場化的趨勢，學校組織必須發展分布式領導來提升自身價值，並因應環境的挑戰。本研究旨在探討學校組織之分布式領導，採用質性的個案研究法，以高雄市一所國民小學為實例進行探討，並提出學校進行分布式領導之實踐方法與反思，希冀提供學校組織與國民小學之參考。本研究發現在學校組織中，分布式領導促進學校成員主動開創機會與貢獻專業知識，在相互依賴與協同合作下追求卓越與精進，共同達成學校願景與目標。分布式領導能夠形成一種主動積極與創造機會的學校文化，兼重個人需求與學校目標，塑造更符合永續發展的學校組織。

關鍵字：分布式領導、國民小學、個案研究

An exploration of distributed leadership in an elementary school-take an elementary school in Kaohsiung as an example

Jing-Wen Huang, Yung-Chu Chen, Shao-Lan Chang

Abstract

Facing competitive pressure and educational marketization, school organizations need to develop distributed leadership to create value and respond to environmental challenges. The purpose of this study is to explore distributed leadership of school organizations. This study uses qualitative case study method taking an elementary school in Kaohsiung as an example. The results provide the practices and introspections of distributed leadership for educational institutions and elementary schools for reference. The results suggest that distributed leadership in school organizations promotes members to exploit opportunities and contribute their knowledge. Members rely on each other and collaborate to pursue excellence, and further achieve school visions and goals. Distributed leadership can shape proactive culture to satisfy individual needs and school goals for sustainable development.

Keywords: distributed leadership, elementary school, case study

壹、研究動機與目的

學校為一種社會組織，要有效提升競爭優勢與學校效能，學校領導者扮演領航員的角色。以往學校領導經常被認為是校長的權力，然而隨著時代進步與領導理論不斷推陳出新，從早期特質論、行為論、權變論、情境論到新近的領導模式，學校領導的發展與時俱進，強調校長於學校中並非單一領導者，而是將領導責任分散於學校各成員（賴志峰，2008；吳清山、林天佑，2010），透過分布式領導策略來激發學校成員之內在潛能、提升工作士氣，以共同達成學校教育目標，進而達成個人、團體及組織三贏的局面（Heck & Hallinger, 2010；Hulpia & Devos, 2010）。

分布式領導（distributed leadership）認為領導者、被領導者與情境三者進行交互作用，共同實踐領導的行為與共享領導的成果（王鳳雄、洪子鑫，2010；張奕華、陳怡卉，2011；Spillane, 2006），分布式領導強調領導邊界的轉換與開放，以共同參與的群策群力方式來領導，重視成員間相互關係與連結的複雜網絡，領導責任由組織成員共同承擔（Göksoy, 2015；Heck & Hallinger, 2010；Hulpia & Devos, 2010）。在知識經濟時代，組織重視每位成員的知識能力，個別成員知識轉化為組織集體智慧對於組織能夠產生正面的效益（Cannatelli, Smith, Giudici, Jones, & Conger, 2017），因此領導權力分布式的領導逐漸取代英雄主義的個別領導，在學校組織中，學校成員主動開創機會與貢獻專業知識，在相互依賴與協同合作下追求卓越與精進，共同達成學校設定的目標（王鳳雄、洪子鑫，2010；張奕華、陳怡卉，2011）。

近年來學校面對新世代變遷迅速與少子化的影響，教育體系面臨之挑戰至鉅且廣，分布式領導可作為思考當前學校領導的一種途徑（賴志峰，2009；Göksoy, 2015）。學校領導者應調整過去發展少數領導精英的想法，建立分布式領導的思維，給予學校成員真正的責任，培養校園中分布式領導的文化，使學校成員透過一起工作、學習、參與的過程，共同實行領導行為與分擔領導責任，建構共同的學校目標（Heck & Hallinger, 2010；Hulpia & Devos, 2010）。基於此，學校領導者可將領導權力重新進行分配，採取共享的、集體的領導模式，分布式領導能夠架構個別成員與學校之間的橋樑，形成一種主動積極與創造機會的學校文化，兼重個人需求與學校目標，進而追求教育永續發展（謝傳崇、李尚儒，2011；薛雅文、賴志峰，2013）。

根據上述，分布式領導對於學校組織有其重要性，值得教育工作者與社會大眾關心，因此本研究主要在探討分布式領導的意涵，並以高雄市某國民小學為例進行個案分析，探討該國民小學校長分布式領導具體作為，並對分布式領導進行反思，最後提出結論與建議，希望能提供教育實務者實行分布式領導之參考。本研究目的如下：

- （一）探討分布式領導的意涵與相關研究。
- （二）透過高雄市 A 國小之個案分析探討分布式領導具體作為。
- （三）透過高雄市 A 國小之個案分析對分布式領導進行反思。

貳、文獻探討

一、分布式領導之意義

分布式領導將學校領導者的角色與責任加以開放，組織內所有成員皆能產生領導行為，領導者與追隨者的角色之間互相轉換，以更加發揮專業與進行團隊互動，促成組織目標的完成（張奕華、陳怡卉,2011；賴志峰，2008，2009）。Harris（2005）以學校為分析單位，認為分布式領導為一種概念透鏡（*conceptual lens*），能夠觀察、分析和探討組織的領導實踐，領導實踐並非只是居於領導職位的個人或少數人，而是整個學校組織內的成員皆能夠參與領導。

Spillane（2006）認為分布式領導的分析單位是組織成員所處的「情境」，在領導情境中，領導者與追隨者從事領導活動，因此分布式領導為領導者、追隨者和情境三者的相互作用。Spillane（2006）對分布式領導概念的分析與 Harris（2005）有相通之處，但他把 Harris 靜態的學校組織的概念加以發展，分析領導的焦點強調成員與情境的動態交互作用。

分布式領導肯定組織中個人所具備的專業知識，透過不斷賦權增能與共同參與，在相互信任與合作的文化，允許多位領導者和在主要領導者授權下，領導者和追隨者隨著情境不同轉換領導角色的領導方式。賴志峰（2008）指出學校分布式領導並不只是校長個人作為，而是學校成員貢獻心力與專門知識給學校的整體效果，學校的每位成員或群體都具有重要性，並負起實際領導責任。吳清山與林天佑（2010）指出分布式領導係指在一個組織中每位成員在其負責領域參與領導實務運作，在信任與合作氛圍下，領導角色與領導責任散布於各個成員，以利達成組織任務及提升組織效能。

綜合國內外學者的觀點雖然不盡相同，但學者們都強調分布式領導是學校組織中的領導者、追隨者和特定情境交互作用網路中的一種領導實踐理論，由校長與學校成員擔任領導角色，成員彼此相互依賴，貢獻自己的知識與能力，透過團隊分享和協調合作的方式，藉由共同參與以及增權益能，朝學校目標而努力。而且分布式領導關注領導行為如何進行，分析的焦點是組織層面，而非個人層面，具有很強的實踐性。

二、分布式領導之內涵

分布式領導包含領導者、追隨者、環境、相互關係與實踐五大內涵（Göksoy, 2015；Spillane, 2006）。賴志峰（2009）指出分布式領導包含五大內涵，一是校長的自信與謙遜，能夠獲得其他成員的尊敬與支持；二是清晰的組織結構和績效責任，可確保校務順利運作；三是領導能量的投入，成員具備領導權力和勇於承擔領導責任；四是營造信任的文化，充分發揮領導影響力，提升組織成員工作承諾與使命感；五是適當的變革時機，校長職位是服務角色而非權力表徵，改變領導思維與進行變革（賴志峰，2009；賴志峰，2011）。林忠仁（2009）的研

究指出分布式領導包含五個要素：專業素養、集體價值、合作信任、彰權益能、參與決定。張奕華、陳怡卉（2011）將分布式領導歸納為領導者、追隨者、情境三個層面。謝傳崇、李尚儒（2011）指出校長分布式領導分為建構願景與目標、營造學校文化、分享權力與責任、關注領導實踐等四大層面。

由上述各學者的研究可知，分布式領導是由多人擔任領導者的角色，其領導行為視為領導者、追隨者與情境三者之間的互動，牽涉到集體互動與互信合作（張奕華、陳怡卉，2011；賴志峰，2011；Spillane, 2006）。本研究參考相關研究學者論點（林忠仁，2009；賴志峰，2009；Spillane, 2006），將分布式領導之內涵整理如下，包含多樣領導、相互依賴、共同參與、團體分享、增權益能五大內涵，說明如下：

（一）多樣領導

學校領導者多樣化，扮演領導者角色不只是校長，學校組織的其他成員亦能擔任領導者角色，包括行政人員和教師都能夠從事領導實務工作。

（二）相互依賴

分布式領導強調相互依賴的動態關係，學校領導者、組織成員和環境形成一個相互依賴的網絡，彼此具有相互信任與互動合作的行為。

（三）共同參與

分布式領導強調學校組織中的成員都有機會參與領導活動，從事計畫、執行和做決定工作。

（四）團體分享

分布式領導強調團體成員分享，組織內個別成員經由彼此互動過程，分享有價值的知識、經驗和成就感。

（五）增權益能

分布式領導強調增進學校組織成員的領導權力並提升專業能力，領導的實踐是由校長及教職員一起來執行，組織成員享有決策權力，從權力分享過程中在能力和承諾的層次上提升專業知識與能力。

三、分布式領導之相關研究

國外學者針對分布式領導的定義與理論發展進行研究，例如 Spillane（2006）與 Harris（2005）以分散式的觀點來看學校領導，學校強調多元領導者的引導，在學校經營過程中分享及分擔責任，並指出不同領導實踐在不同時間的組合在不同時間交互作用下，領導者、追

隨者與情境有連結的效應 (Hulpia & Devos, 2010 ; Spillane , 2006)。關於領導效能的相關文獻中，大多數的實證研究採用個案訪談和橫斷面的調查，探討領導行為如何影響組織績效，研究結果指出領導行為會正向影響組織改善與學生成就 (Göksoy, 2015 ; Heck & Hallinger, 2010)。

Heck 與 Hallinger (2010) 採用縱斷面的多層次的分布式領導變革模式針對學校改進學生能力和學生在四年內的學習成就表現，結果顯示，改變分布式領導行為，對於組織改進的能力，尤其表現在閱讀和數學成就層面，對於學生學習成長有顯著正向的影響。Hulpia 與 Devos (2010) 探討分布式領導與教師組織之間的關係，利用四所高學習成就及低學習成就的中學，與教師和學校主管進行了半結構化訪談並比較分析，結果指出一些分布式領導實務，例如領導的品質、社會互動、領導團隊合作，以及參與式決策等，會正向影響組織承諾。Fitzgerald 等學者 (2013) 採用探索式多重個案研究，以半結構訪談、會議觀察、與文件分析，探究醫療保健組織的分布式領導與服務改善。Göksoy (2015) 採用論述的方式討論分布式領導的特性以及教育組織如何應用分布式領導的概念。Cannatelli 等學者 (2017) 以訪談法深入探究分布式領導與組織知識創造、知識螺旋的關係，並提出分布式領導的前因、促進因子、以及分布式領導矩陣，依垂直組織階層與水平組織疆界劃分為四類型，分別為橫向內部型、橫向外部型、垂直內部型、垂直外部型。

在國內研究方面，分布式領導可視為新近的教育領導議題，值得深入探究(賴志峰，2011)，國內關於分布式領導的研究大多以學校組織為探討對象，且主要以校長領導為主，學者們依據台灣國民中學或國民小學的背景脈絡與實踐，從不同面向來探究分布式領導與其他變項之間的關係，例如分布式領導的內涵、實踐與省思 (吳清山、林天佑，2010；蔡進雄，2011)、分布式領導的評量工具 (賴志峰，2009，2011)、教師專業學習社群 (林忠仁，2009)、教師專業發展評鑑 (王鳳雄、洪子鑫, 2010)、組織公民行為 (謝傳崇、王瓊滿，2011)、學校文化 (薛雅文、賴志峰，2013)、教學成效與學習成效 (張奕華、陳怡卉，2011；謝傳崇、李尚儒，2011) 等。茲將國內外關於分布式領導的相關研究整理如表 1 所示。

表 1

國內外分布式領導的相關研究

學者 (年代)	研究方法	研究發現
林忠仁 (2009)	問卷調查	以臺北市、臺北縣、基隆市、桃園縣四縣市之教師為對象，研究發現校長分布式領導對教師專業學習社群具有正向顯著的影響。
王鳳雄、洪子鑫 (2010)	文獻分析	分布式領導經由學校領導者、追隨者與情境三者之間的互動來落實專業評鑑並強化其成效，研究結果指出分布式領導有助於教師專業發展評鑑的運用。

(續下頁)

學者（年代）	研究方法	研究發現
蔡進雄（2011）	文獻分析	研究指出學校要進行分布式領導的困難在於學校領導者不願授權，教師的時間和意願、領導者應具備整合能力、以及最後領導責任的歸屬問題。
謝傳崇、王瓊滿（2011）	問卷調查	以新竹市、新竹縣、苗栗縣國民小學教育人員為對象，研究發現國民小學校長分布式領導透過教師組織公民行為能有效預測學生學習表現。
張奕華、陳怡卉（2011）	問卷調查	以臺灣八縣市國民中學正式教師為對象，研究結果指出分布式領導分為領導者、追隨者、與情境三個構面，國民中學校長分布式領導對教師教學成效與學生學習成效具有預測力。
謝傳崇、李尚儒（2011）	問卷調查	研究結果指出校長分布式領導會經由學校知識創造的中介效果間接影響學生學習表現。
薛雅文、賴志峰（2013）	問卷調查	研究結果發現國民小學分布式領導與學校組織文化之間有顯著的正相關，而且不同程度分布式領導在學校組織文化整體與各構面的表現有差異。
賴志峰（2011）	文獻分析	分布式領導的內涵、評量工具，以及分布式領導所產生的效果，研究指出分布式領導有助於教師合作、教師專業學習社群、組織公民行為、學校知識創造、學習氣氛、學生學習成就。
Heck 與 Hallinger（2010）	問卷調查	分布式領導行為，對於組織改進的能力，尤其表現在閱讀和數學成就層面，對於學生學習成長有顯著正向的影響
Hulpia 與 Devos（2010）	訪談法	分布式領導實務，例如領導的品質、社會互動、領導團隊合作，以及參與式決策等，會正向影響組織承諾。
Fitzgerald et al.（2013）	個案研究	醫療保健組織的分布式領導與服務改善。
Göksoy（2015）	論述法	分布式領導的特性以及教育組織如何應用分布式領導的概念。
Cannatelli et al.（2017）	訪談法	提出分布式領導的前因、促進因子、以及分布式領導矩陣，依垂直組織階層與水平組織疆界劃分為四類型，分別為橫向內部型、橫向外部型、垂直內部型、垂直外部型。

資料來源：本研究整理

綜合上述文獻，可發現近年來國內分布式領導相關研究之趨勢，研究對象大部分係學校教育人員，以國民中學和國民小學教師為大多數，研究方法大多採行問卷調查方式進行量化實證研究，研究區域多以位於中北部縣市的學校為主，南部地區的研究相對較少，研究主題多探討校長與教師間或校長與學校間的關係，或是探討分布式領導與其他變項之間的關係，研究發現分布式領導在學校組織實踐的優點包括有助於教師專業發展、可促進教師對學校的認同感與組織公民行為、可減輕學校領導者的領導負擔、有助於提升教師教學效能，以及能提升學生學習氣氛與學習表現。

參、研究方法

一、研究方法與個案選擇

本研究採取個案研究法，以單一個案實例進行探討，並加上相關文獻分析。個案研究需要的資料來自於多方面，例如直接觀察、檔案文件、書面記錄、參與觀察、以及實體的人造物等，不同的資料來源，彼此存在互補性（王文科、王智弘，2017；Yin，1994）。本研究蒐集分布式領導相關議題之國內外文獻，包含電子資料庫期刊與論文、專書、網路資料以及本研究個案之中長程校務發展計畫等資料，針對所蒐集的資料詳加閱讀與分析，輔以個案之經營現況作研究分析，透過文獻分析與個案分析該個案進行分布式領導之作法與現況表現。

本研究選擇高雄市 A 國民小學為例，探討建構一所分布式領導學校的具體實踐。A 國民小學位於高雄市大寮區，鄰近鳳山區精華地帶，人口頗多，因社區無公園綠地，學校成為學區內民眾運動休憩的重要場所，而社區家長對學校的辦學措施與成效也就顯而易見。A 國民小學有普通班 27 班，體育班 1 班，全校目前教職員工共 65 人，學生數約 700 人，屬中型規模學校，成立至今已逾 97 年，歷史悠久。A 國小教師多出身傳統師範教育體系，接受完整師資培訓，具有服務熱忱，教師流動率低，人事穩定，適合發展長期學校特色，而且行政人員資歷完整，行政團隊對學校未來有高度使命感，積極配合上級政策及校長的理念推動校務工作，教師與行政團隊聯繫緊密，學校氣氛和諧融洽，各項教學與行政工作推動順利。在學生方面，A 國小學生學習能力強，可塑性高，樂於多元展能，發展多項學生團隊皆達全國級水準；在環境與設備方面，A 國小校園空間規劃完善，教學區、活動區與綠地比例適切，校舍建築維護妥當，提供友善學習空間。

本研究選擇此個案有以下考量，一是個案學校校長實施分布式領導，將領導職權授權其他教職員，建立協調合作的文化，使領導實務工作深耕於學校文化中，以允許分布式領導持續運作；二是個案學校所有的成員，不論是領導者與跟隨者，朝向相同的願景與目標共同努力；三是分布式領導之活動與措施都應該以學生的學習與學校的發展為前提，個案學校之分布式領導將學生成就緊密結合，因此 A 國小實施分布式領導之優秀表現成果，足以成為其他學校之參考。

二、A 國民小學 SWOT 與 TOWS 矩陣策略分析

SWOT 分析的步驟為先分析組織內部的優勢與劣勢，然後分析組織外部的機會與威脅。而 TOWS 分析法的步驟與 SWOT 分析法相反，先分析市場的機會和威脅，再分析組織內部的優勢和劣勢，因此被稱為倒 SWOT 分析法。以下將 A 國民小學學校發展的 SWOT 與 TOWS

分析表中，依據矩陣之對應關係，提出 SO 策略、WO 策略、ST 策略及 WT 策略等四大策略矩陣分析，如表 2 所示。

在組織優勢方面，A 國民小學屬中型規模學校，教師具有教學與服務熱忱，行政人員資歷完整，多項學生團隊達全國級水準，校園空間規劃完善，教學區、活動區與綠地比例適切，校舍建築維護妥當，提供友善學習空間。劣勢方面則為學校附近農田及工廠林立，社區外來人口多，家庭社經背景不高，因補助款爭取不易，教學硬體設備仍有部分班級待補充。近年來符合退休資格教師受大環境年金改革影響，退休意願轉為低落，而且受大環境少子女化影響，學生人數有下降趨勢，學區內單親與隔代教養家庭多，弱勢族群學生需積極輔導。

在市場機會方面，A 國小學校周邊鄰近高屏溪、曹公圳生態資源豐富，而且鄰近台鐵車站、省道與高雄捷運站，交通便利。家長會與志工隊組織完備，社區資源豐富提供學校各項人力、物力與財力協助，而且校友與企業回饋學校校務發展經費。在威脅點方面，A 國小學區屬舊社區人口密集，道路狹小，車流量大，上放學有安全疑慮。雖然 A 國小與家長溝通管道暢通，然而學區單親與隔代教養家庭多，鄰近學校甚多，瓜分資源，難以獲得更多的經費補助，整體教育經費不足，獲上級補助經費有限，而且缺乏校友會組織，不易聯繫畢業校友。

根據 A 國民小學的上述情況之分析結果，SO 策略主要是強化學校優勢，善用市場機會，發展學校特色，增加競爭力。A 國小積極改善教學設備，建構全校教室數位教學設備（例如：互動式電子白板與觸控式液晶電視），以及改善視聽教室及其他科任教室設備，建構多元學習環境。加強行政人員數位資訊處理能力，發展知識管理，提升行政人員素養，並暢通溝通管道，運用參與式領導形成各項重大行政決策，以強化行政效能。規劃教師專業發展與學習社群，鼓勵教師進修與參加校外研習，更進一步整合內外部資源，增進社區與家長職能。WO 策略是利用外部機會來改善內部劣勢，A 國小積極爭取各界經費，積極汰舊更新學校軟硬體設備，辦理學校各項活動時能夠引進學區鄰近公共資源，以及扶助弱勢學生與進行補助教學，協助弱勢家庭，申請社會公益團體獎助學金，希望把每一位學生帶上來，此外學校並積極暢通親師生溝通管道，強化親職關係。ST 策略是利用內部優勢去避免或減輕環境威脅，例如學校結合志工隊，強化校園安全維護，與鄰近學校合作，共同提升教育品質與資源分享，使特殊需求學生能夠有學習與展能的機會。WT 策略是轉化內部劣勢及減緩環境威脅之策略，例如積極開源節流，落實節能減碳，落實輔導機制，協助學生適性發展。

表 2

高雄市 A 國民小學 SWOT 與 TOWS 矩陣策略分析表

	優勢 (S)	劣勢 (W)
	● 中型規模學校 ● 校園空間規劃完善 ● 教師具備教學專業與服務熱忱 ● 行政人員資歷完整 ● 多項學生團隊達全國級水準	● 學生數有下降趨勢 ● 軟硬體設備待補充 ● 教師退休意願低落 ● 家庭社經背景不高 ● 弱勢族群學生需積極輔導
機會點 (O)	SO 策略	WO 策略
● 學區生態資源豐富與交通便利 ● 家長會與志工隊組織完備 ● 社區資源豐富協助校務活動 ● 校友與企業回饋學校發展	● 積極改善教學設備，建構多元學習環境 ● 提升行政人員素養，強化行政效能 ● 規劃教師專業發展與學習社群 ● 整合內外部資源，增進社區與家長職能	● 積極爭取各界經費，積極汰舊更新學校軟硬體設備 ● 整合學區鄰近公共資源，辦理學校相關活動 ● 扶助弱勢學生與進行補助教學 ● 暢通親師生溝通管道，強化親職關係
威脅點 (T)	ST 策略	WT 策略
● 學區屬舊社區，道路狹小，車流量大 ● 單親與隔代教養家庭多 ● 鄰近學校瓜分資源 ● 整體教育經費不足 ● 缺乏校友會組織，不易聯繫畢業校友	● 結合志工隊，強化校園安全維護 ● 與鄰近學校合作，共同提升教育品質與資源分享 ● 提供特殊需求學生學習機會與展能	● 積極開源節流，落實節能減碳 ● 落實輔導機制，協助學生適性發展

資料來源：本研究整理

肆、研究分析與討論

一、A 國民小學分布式領導之策略實踐

分布式領導應用於學校實務上雖有逐漸增加的趨勢，但是缺乏適合的分布式領導衡量工具（賴志峰，2008）。賴志峰（2009）採用問卷調查方式編製「中小學分布式領導風格量表」，該問卷具有良好的信效度，可作為學校分布式領導的衡量工具。本研究參考相關研究之分類（林忠仁，2009；賴志峰，2009；Spillane，2006），高雄市 A 國民小學落實分布式領導之策略實踐可從「多樣領導」、「相互依賴」、「共同參與」、「團體分享」與「增權益能」等五大層

面分述，其關係詳如下圖 1 所示，茲分述如下：

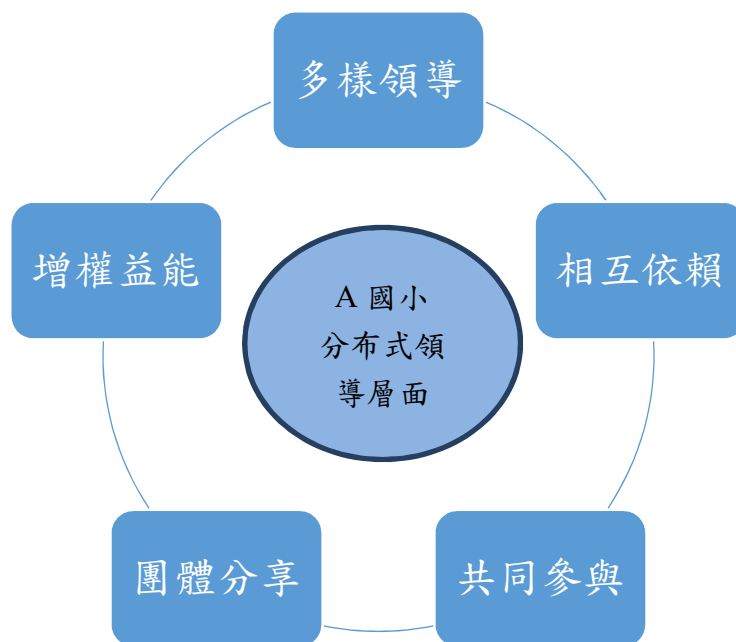


圖 1 高雄市 A 國民小學分布式領導層面示意圖

資料來源：本研究整理

（一）多樣領導

在學校中，領導者不只是校長而已，成員都必須肩負起領導的共同責任，亦即校長、行政人員和教師都可扮演領導者角色，實踐領導行為。A 國小在多樣領導的策略實踐如下：

1、形塑轉型學校與分層負責

A 國小校長以身作則，授權教師與行政人員，依據行政業務屬性彈性調整處室組別名稱及工作內容，賦予各處室主任組長行政責任，有效認知業務職掌，並確實執行，以落實分層負責表工作內容，提升行政人員負責守法的工作態度，並發揮最大行政效率。同時，為強化學校行政效能，A 國小亦加強行政人員數位資訊處理能力，並發展知識管理，運用教育大數據管理校務，藉由數位 e 化行政管理增益行政效能。

2、共同領導與共享領導效能

學校組織成員皆負有領導之權力和責任，透過各項會議共同決定學校措施。A 國小校長常言：「學校是屬於全體親師生，每位成員皆是利害關係人（stakeholder），都是學校的主角。」校長賦予每位成員領導之權力和責任，在享受領導效能之高峰經驗時，亦能共同承擔責任，共享領導效能，為學校貢獻心力。

（二）相互依賴

分布式領導不僅為領導者與組織成員的互動關係，更是領導者與成員和環境形成相互依賴動態的網絡關係。A 國小在相互依賴的策略實踐如下：

1、建立互信互助的友善環境

A 國小建立相互信任與合作的校園環境，調整學校結構並允許決策共構，透過教師主動協助各項校務工作，進而提升工作士氣，例如教師們自行引進校外資源辦理種樹活動、閱讀理解教學專業成長、吹泡泡與 3D 電影院等活動，校長非常肯定自發行為，讓行政同仁與教師共同為學生舉辦校園活動，有別於以往行政規劃活動後要求教師配合之作為。

A 國小強化校內外溝通管道，期能達到「校園有愛，溝通無礙」，並能尊重多元立場表達，透過深度會談、意見交流與分享工作增進同事間關係，A 國小讓教師們尊重彼此經驗、價值與抱負，以創造共同專業成長，營造並落實友善校園。

2、整合學校與社區資源

A 國小為整合學校外部資源，將家長會與志工隊業務整併，於輔導處設立「親職教育組」，統籌有關親子、志工、與新住民業務，事權統一，發揮最大效益。而且 A 國小與學區各里、社區仕紳、在地企業等維持密切關係，除邀約參與學校各項活動外，亦積極共同辦理活動，增進敦親睦鄰情誼。此外，透過家長會媒合與在地各級民意代表建立良好友善關係，以爭取經費建設校園。

（三）共同參與

組織中的成員都有機會參與領導活動，從事計畫、執行和做決定工作。A 國小在共同參與的策略實踐如下：

1、共創願景與學校本位發展

A 國小校長為符應時代變遷與社會脈動，順應教育生態快速發展，多次召集校外內人員共同商討學校願景之永續或調整，凝聚學校內、外部共識，共同創造學校新願景，作為學校推動校務的方針，以「誠、樸、勤、奮」作為 A 國小因應十二年國教新課綱之學校願景。

A 國小屬於郊區學校，學區內農田甚多，家長多為務農與藍領階層。學校依據學校願景發展出「誠實、樸實、勤勉、奮力」之本位管理，作為百年老校之立基，並發展出「嘴要甜、面要笑、腰要軟、手腳要快」兒童圖像，製作看板布條高懸於醒目處，加強宣導意涵，並結合學生榮譽制度之獎勵與摸彩，讓學生在 A 國小求學階段皆能親身力行兒童圖像，並使教師熟稔兒童圖像意涵，能有效融入各領域教學，並能在

生活教育方面隨時進行兒童圖像機會教育。

2、擴大參與及共同決策

A 國小校長時常召集相關人員共商校務，尊重專業並擴大參與層面，各項校務措施與做法皆充分聽取同事建言，並納進家長意見，共同參與決策，而非傳統一言堂式的決策，廣納各方人員意見，讓集體決策不至於誤判情勢，作出最有利於學校的決策。A 國小善用退休教師、家長會、志工隊與社區人士，以第三方立場提供校方處理校務意見，以釐清決策依據。

（四）團體分享

分布式領導強調組織內外之相關利害關係人的交互作用，彼此分享經驗和成就感。A 國小在團體分享的策略實踐如下：

1、分享價值觀與強化組織承諾

校長與相關利害關係人分享學校的價值觀，以學校教育與學生受教權為依歸，積極執行適切建言內容。例如家長曾經向校長建議學校網站應將校園活動照片與錄影檔即時上傳，讓各界看到學校辦學用心與善用行銷策略。此外，校長與親師生分享辦學理念，透過專業對話與會談，宣導校務推展措施，並能適時釐清觀念。

2、與利害關係人合作與策略聯盟

A 國小與鄰近學校共同組成夥伴學校，共同規劃教師專業成長、各項研習講座、體育競賽、音樂饗宴等校園活動，並與分享資源，藉由策略聯盟模式促進整體辦學績效。

（五）增權益能

組織中的成員享有做決定的權力，從權力分享過程中提升行政的專業能力。A 國小在增權益能的策略實踐如下：

1、充分授權與專長分工

A 國小校長充分授權予各處室主任組長，不事必躬親，也不下指導棋，尊重行政人員專業能力。A 國小各處室主任組長善於主動思考業務執行方向與作法，遇到瓶頸時再請示校長，校長在尊重主任組長的前提下，予以進一步協助和指導，充分授權導引行政人員積極創新作為。此外，A 國小妥善擬訂教師及科任編排辦法，行政以支援教學為目的，落實職務分掌、分層負責、分工合作，讓教師專長得以發揮，提供教師專業舞台。

2、成立教師專業學習社群

A 國小教師自發性主動專業成長，配合教育部教師專業發展轉型計畫，運作「專業主題探索」教師專業學習社群與「專業人才培育」初階、進階認證，主動發展知識領域，提升本質學能。A 國小依據教師專長與興趣，成立多領域專業學習社群，例如羽球、排球、閱讀理解、網路消費行為、氣功與桌遊等社群，引導成員共同學習，讓教師在社群裡有效提升專業能力，在社群中研發的成果亦可作為學校辦學方向的參考。另外，並成立「代理教師參加教師甄試」與「實習教師參加教師檢定」讀書會，提供各項資源與協助，發揮教育專業感。A 國小依據教師休閒模式建置教師休閒中心，提供桌球、羽球、桌遊、閱覽與視聽等設備，藉由滿足教師需求而強化教師幸福感。

3、鼓勵教師持續進修

A 國小鼓勵教師持續不斷在職進修，使自己永保持最新狀態，以順應教育生態潮流，A 國小推展「教師揪團研習」，鼓勵教師多人組團參加校外研習活動，除了可以依據自己意願選擇喜愛研習主題之外，更可以透過自同道合夥伴增益學習成長成效，達到共同專業成長。並鼓勵教師提升行動研究的能力，無須仰賴學者專家來解決問題，教師自己便能以正確的認知、適切的步驟和合宜的探索過程，來形成假設、蒐集資料、最後提出解決問題的策略。

二、分布式領導於國民小學經營管理之反思

（一）轉換校長與教師多元領導角色

領導權力的分布是一種動態的組織特性，透過行動與信念分散到學校中的各個成員，建立在多元合作的運作上。學校應依據教師專長，將領導權力賦予教師，隨時轉換校長（領導者）與教師（追隨者）之間角色，形塑多元領導架構，進而提升學校整體領導效能。

（二）積極提升教師專業知能

分布式領導與學校組織文化兩者間有密切的關聯性（謝傳崇、李尚儒，2011；薛雅文、賴志峰，2013），在現今講求教育績效的環境中，學校領導與經營的成效已不是校長個人就可以達成，因此校長與教師宜適度在職進修，強化分布式領導知能，讓成員皆有機會擔任領導者，並在校長、教師與校園環境中建構相互依賴之領導互動網絡，對學校發揮實際的影響，並在適當的變革時機達成組織目標，共創學校榮景。準此，教師應積極參與各項提升專業知能活動，例如：教師專業發展實踐方案、跨校共同備課、教師專業學習社群、各領域專業知能工作坊等，以順應教育潮流提升專業知能，隨時在自身專長領域裡準備好擔任領導者能力。

（三）校長應調整抗拒改變心態

組織領導者不應只是首長，更應該包括部屬，在學校中除了校長之外，行政人員和教師亦可扮演領導者角色，從事領導實務工作（賴志峰，2011；謝傳崇、王瓊滿，2011）。校長要與教師共同參與領導，並採取適當激勵措施，提供誘因使教師積極參與學校的校務運作與規劃，將教師教學與學校發展相連結，從而實現領導行為和學校發展的一致性。

（四）專家教師機制傳承經驗

相關研究指出分布式領導強調團體成員的交互作用（王鳳雄、洪子鑫，2010；張奕華、陳怡卉，2011），經由成員分享知識經驗，強化共同參與的互動過程。基此，學校應建構專家教師機制，專長教師無論在經驗與閱歷都較其他教師豐富，適時將經驗傳承給同仁，可以讓分布式領導效能在校園中分享與傳承，並建立良好互動合作關係，共同分享分布式領導成果。

（五）分布式領導需一定時程，並非一蹴可幾

在充分授權的條件下，使教師展現領導能力，驅使學校建立在互信互助的團體凝聚力基礎上（吳清山、林天祐，2010；Göksoy, 2015；Hulpia & Devos, 2010）。從調整校長心態到強化教師領導能力，期間需要建構及形塑多重的層面，而這些層面皆需要一定時程加以發展及推行，身為校長在實施分布式領導的過程中，應該發揮傾聽與耐心，勇於賦權給教師，並充分信賴，以專業的能力提升學校組織成員領導知能。

伍、結論與建議

學校組織面臨內外部環境快速變遷，學校經營的領導模式攸關學校辦學績效，卓越有效能的領導是學校組織價值創造與永續發展的關鍵要素。分布式領導藉由學校組織成員共同參與領導行為與承擔領導責任，增強成員對於學校願景目標的認同感與投入學校事務的意願，能夠帶動學校組織的革新與發展。

一、研究結論

本研究透過高雄市 A 國小之個案分析探討分布式領導作為，並進行教育反思，期對教育單位之領導效能有所裨益。茲針對本研究獲致結論分述如下：

（一）營造和諧信賴的校園情境

組織成員的相互信任是實行分布式領導的基石，在彼此信賴的環境下，學校領導者建構

和諧信賴的校園情境，於內方能授權給各處室領導者（主任），主任才能竭力為學校付出，於外方能廣納社區家長會與各界資源，一同挹注校務發展資源。

（二）精進教師專業發展

增權益能與共同參與是實行分布式領導必經的階段，藉由增權益能來提升成員的領導知能，透過共同參與促進教師間互相學習，達到共好境界，必能有效精進教師專業發展。

分布式領導的多樣領導特色打破學校中傳統科層體制的行政系統，活化領導策略與作為，為學校行政系統帶來蛻變的契機，亦即，領導者與追隨者角色界線的模糊改變了以往由上而下的決策模式。

（四）可以分權但不能分頭

校長應發揮領頭羊角色，積極成立教師專業學習社群，藉由社群運作提供教師分享教學經驗，以獲取成就感；此外，領導權力雖可增權益能，但仍應加強各處室的橫向溝通與相互支援，共同為學校願景與目標努力，有效提升領導效能。

二、研究建議

在實務建議方面，本研究建議學校能夠多辦理分布式領導相關研習，增進校長領導專業知能，以應用於領導實務上，校長能夠建立相互依賴的學校文化，擴大全校教職員共同參與學校事務以及促進團體分享專業知能，並建議學校能進行領導效能評估，針對校長領導的缺失與不足之處加以改善，使校長領導效能與學校效能更臻完美。

在未來研究方面，本研究建議後續研究者針對學校分布式領導進行個案研究時，可加入質性訪談部分，以深入校園現場與長時間觀察來蒐集資料，瞭解學校不同成員對學校分布式領導想法，以提升研究價值性，並使研究結果更加客觀。後續研究者也可以針對分布式領導進行量化研究，探討影響分布式領導的變項為何，並分析分布式領導與其他變項的差異情形，以及分布式領導與學校效能相關情形。此外，可將研究對象擴及全國各縣市，並納入學生家長意見，以符應分布式領導之多元參與，探討不同階段學校運用分布式領導之現況。

參考文獻

- A 國小 (2017)。高雄市 A 國小中長程校務發展計畫，未出版，高雄市。
- 王文科、王智弘 (2017)。教育研究法。台北市：五南。
- 王鳳雄、洪子鑫 (2010)。「分散式領導」在「教師專業發展評鑑」之運用。學校行政，70，154-173。
- 吳清山、林天佑 (2010)。分布式領導。教育資料與研究雙月刊，95，149-150。
- 林忠仁 (2009)。國民小學校長分佈領導、灰猩猩效應與教師專業學習社群關係之研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 張奕華、陳怡卉 (2011)。校長分散式與教育成效關係之研究。學校行政，72，1-22。
- 蔡進雄 (2011)。論分散式領導在學校領導的實踐與省思。教育研究月刊，202，64-76。
- 賴志峰 (2008)。分佈式領導的意義、構面與主張。教育研究月刊，171，28-40。
- 賴志峰 (2009)。中小學分佈式領導風格量表之檢證。初等教育學刊，34，25-52。
- 賴志峰 (2011)。分布式領導的研究成果之分析。教育研究月刊，201，75-86。
- 薛雅文、賴志峰 (2013)。國民小學分布式領導與學校組織文化之關係研究。學校行政，86，20-42。
- 謝傳崇、王瓊滿 (2011)。國民小學校長分佈式領導、教師組織公民行為對學生學習表現影響之研究。新竹教育大學教育學報，28 (1)，35-66。
- 謝傳崇、李尚儒 (2011)。校長分佈式領導對學生學習表現影響之研究－以學校知識創造為中介變項。教育理論與實踐學刊，21，149-181。
- Cannatelli, B., Smith, B., Giudici, A., Jones, J., & Conger, M. (2017). An expanded model of distributed leadership in organizational knowledge creation. *Long Range Planning*, 50(5), 582-602.
- Fitzgerald, L, Ferlie, E., McGivern, G., & Buchanan, D. (2013). Distributed leadership patterns and service improvement: Evidence and argument from English healthcare. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 227-239.
- Göksoy, S. 2015. Distributed leadership in educational institutions. *Journal of Education and Training Studies*, 3(4), 110-118.
- Harris, A. (2005). Teacher leadership as distributed leadership: Heresy, fantasy or possibility. *School Leadership & Management*, 23(3), 313-324.
- Heck, R. H., & Hallinger, P. (2010). Testing a longitudinal model of distributed leadership effects on school improvement. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 867-885.

- Hulpia, H., & Devos, G. (2010). How distributed leadership can make a difference in teachers' organizational commitment? A qualitative study. *Teaching and Teacher Education*, 26(3), 565-575.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.