教育研究與發展期刊 DOI 10.3966/181665042014091003001
第十卷第三期 2014年9月 頁1-24

當代分布式領導在教育領導之發展與應用

陳建志 國立政治大學教育學系博士/屏東縣餉潭國小教師
鐘巧如 國立政治大學教育學系博士生/新北市政府教育局督學

摘　要

分布式領導一詞目前在教育領導領域中廣泛的使用，透過分享權力的策略，學校領導者對學校的權力進行解構與重構，領導者觀察學校權力關係的改變、利益關係的形成以及價值信念是否因教育改革而產生改變，因此可知分布式領導確實顯著影響校園氛圍。然而，分布式領導的定義相當多元，其與教育領導發展之強力連結也有所不足。因此本研究的目標在討論分布式領導的理論性依據，及其連結到實務問題的核心，歸納出分布式領導有四種常見之應用面向，包括分布式領導的理論實踐和三個在學校中運用分布式領導提升學校效能的策略及相關爭議。最後，依據文獻評述以及四種應用面向提出相關研究建議。

關鍵詞：分布式領導、領導發展、學校效能

陳建志電子郵件：96152508@nccu.edu.tw

Journal of Educational Research and Development
September 30, 2014 , Vol.10 No.3 pp. 1-24

The Development and Application of Contemporary Distributed Leadership in the Field of Education Leadership

Chien-Chih Chen
PhD, Department of Education, National Chengchi University/ Teacher, Siang Tang Primary School
Chiao-Ju Chung
Doctoral Student, Department of Education, National Chengchi University/ Inspector, Educational Department, New Taipei City Government

Abstract

The term 'distributed leadership' is now widely used in the field of educational leadership. Through the strategies of sharing power, leaders deconstruct and reconstruct the power structure in the school. Leaders observe the changes of school's power relationship, the formation of beneficial relationships, and if the value beliefs change along with educational reform. Hence, we observe that distributed leadership can significantly affect campus atmosphere. However, there is disagreement about what distributed leadership means, and there is no strong link between distributed leadership and educational leadership theory. The goal of this research is to facilitate the debate about how to keep research around distributed leadership theoretically anchored and connected to the problems of practice. There are four common usages of the term 'distributed leadership', which include theoretical practice, three prescriptions for how implementing distributed leadership in schools can improve schools' effectiveness and the relative disputes. Finally, suggestions are offered through the literature review and the four common usages.

Keywords: distributed leadership, leadership development, school effectiveness

Chien-Chih Chen's E-mail: 96152508@nccu.edu.tw

壹、前言

近十年來，Peter Gronn 和 James Spillane分別在教育領導領域中推廣分布式領導（distributed leadership）的概念（Gronn, 2003; Spillane, 2003, 2006）。自2003年以來，包括學校領導期刊（Journal of School Leadership）、學校領導與政策（Leadership and Policy in Schools）以及教育評鑑與政策分析（Educational Evaluation and Policy Analysis）等三本國際教育領導領域的主要英文期刊已發表與分布式領導主題相關的特別議題（Brooks(Ed.), 2007; Jacobson & Leithwood(Eds.), 2007; Spillane(Ed.), 2003）。專書方面，則有Harris（2013）、Leithwood、Mascall與Strauss（2009）以及Spillane 與 Diamond（2007）分別介紹以證據為本位的分布式領導與其應用。在臺灣方面，秦夢群（2010）、張明輝（2009）、賴志峰（2011）以及蔡進雄（2011）等人均在期刊或是專書上討論分布式領導之構面與相關內涵，表達其開啟了組織中民主與集體領導的可能。

分布式領導在臺灣亦被譯為分佈式領導以及分散式領導（秦夢群，2010；張明輝，2005；張奕華、顏弘欽，2012；陳佩英、焦傳金，2009；蔡進雄，2011；賴志峰，2011）。然而根據吳清山與林天祐（2010）的解釋，教育部在重編的國語辭典修訂本當中說明「分佈」一詞應改為「分布」，且臺灣分布式領導的始譯者張明輝（2009）亦曾採用分布式領導的說詞，是故本研究採用「分布式領導」作為行文之稱呼。

分布式領導強調發展中的聯合行動體、開放領導以及多元創意與創新等概念（陳佩英、焦傳金，2009），其在新興教育領導模式中已蔚然成形。當代的領導已不再像過往特質論、行為論以及權變論等傳統領導理論中，強調領導者本身的作為以及手段之領導方式；甚至已與Hanson（1991）所提出之行政人員在處理行政事務受到科層體制的影響較大，權力的分配呈現階層式的權力意象，是一種以校長為中心的權力結構圖像有所出入。時下的校長即便身懷槃槃大才，但在重視權力分享，學習型組織、智慧型組織以及家長教育選擇權蓬勃發展的現今，仍會感到形神交瘁（秦夢群，2010）。正因如此，在高度重視績效責任與學校改進的強烈意圖下，Lucia（2004）認為應將分布式領導的概念廣泛地推廣與應用於教育領域當中，促進教育品質的提升，且美國教育部在2013年頒布尊敬教師專業（Recognizing Educational Success, Professional Excellence and Collaborative

Teaching, RESPECT）政策藍圖，其中亦指出教育人員對學生的學習是責任共擔、決定共享，教師與校長必須在共同合作前提下作出對學生最佳利益之判斷（U.S. Department of Education, 2013），而此亦為分布式領導興起之關鍵要素。

當代領導的重點強調如何帶領組織成員以及行政部屬，使其達到彰權益能（empowerment）的效果，透過共創願景、權力分享的方式提升組織成效。因此，共享願景的個人式、英雄式領導已經過時，學校的改革任務過於複雜，期望由一個人獨自完成是不可能的事情，因此，領導應該是分布在整個學校，而非專屬於某個職位，在此潮流下校長的角色也從過往的英雄人物轉化為現今的組織協調者（賴志峰，2008；HayGroup, 2004; Ishimaru, 2013）。因此，秦夢群（2010）將分布式領導歸納為整合型教育領導理論之一，其兼顧行為與情境變數，透過整合不同的焦點，試圖形成更廣闊之視野。

通常在學校，組織成員會透過協商、談判與集體對話等策略，來維持權力和保障本身利益的需求（陳幸仁，2007；Blase, 1991）。領導本身亦為一種雙面的行為，學校內的附屬團體在此過程中，會積極爭取自身利益的最大化，藉以得到最多的資源及回饋，穩固其在校內的權力（Spillane & Diamond, 2007）。而其他研究者也指出分布式領導的分享權力觀點能夠藉由微觀政治學（micropolitics）的角度來提升（Firestone & Martinez, 2005; Johnson, 2004），透過權力分享的方式，讓組織成員積極參與校務，使組織成員藉由權力獲得的方式，提升其參與校務的動力，也因為能獲致利益，進而對學校的決策參與有更強的動機。

Hoyle（1982）更指出，學校本位管理的理念嚐試打破行政人員與教師間的隔閡與對立，其重要的核心要素便是讓教師參與決策，作為學校變革的催化劑。以往教師存有教學專業的觀念，秉持著教學專業的自主，不干涉學校行政或學校層級的事務。然而，分布式領導的觀念使教師在彰權益能的效用下，踏進學校行政人員的領域，與行政人員共同經營學校層級事務，並鼓勵其積極參與決策，重組校園權力結構，藉以提升教師對學校的認同感，並降低學校教學系統與行政系統間的溝通缺口，促進學校效能的提升（林曜聖，2003；陳建志、蘇琪婷、謝秉蓉、林清河，2009）。

分布式領導的研究近年來明顯地快速增長、普及且值得進一步探究。然而，目前國內外對於分布式領導之定義仍相當廣泛多元（張奕華、陳怡卉，2011；Mayrowetz, 2008），正因如此，此為本研究深入探究之項目。職是之故，本研究

解釋分布式領導的四種應用面向，並且分別點出使用這些途徑的優勢與劣勢，期許能讓分布式領導在教育領導領域有更清晰的發展脈絡。

貳、分布式領導之意涵與構面

一、分布式領導的意涵

探究分布式領導多樣的應用面向有兩點關鍵性的主要原因。第一，分布式領導發展出廣泛的涵義，其亦與多元的實務運作有關（陳佩英、焦傳金，2009；賴志峰，2009；Harris, 2004; Spillane, 2006; Woods, Bennett, Harvey, & Wise, 2004），除了透過量化的問卷發展之外，亦能透過質性研究的方式探究出成效，而這些差異允許研究者彼此討論其研究方法、定義以及發展途徑的不同。第二，分布式領導能有效提升學校效能的觀點被國內外研究者加以證實，然而其對於另一主要教育目標－組織領導發展有多少助益仍不明顯（黃敏榮，2012；Mayrowetz, 2008）。

除此之外，領導實踐也逐漸與傳統科層體制有所不同，也正因如此分布式領導的理論才能逐漸引起注意，並且取得發展的空間。最近許多研究發現成功的校長均認為單一的領導取向有其限制，並認為其領導角色主要是彰權益能，透過權力的分享與下放，達成所謂平衡領導的概念（林明地，2002；Beresford, Day, Harris, Hadfield, & Harry, 2000）。

分布式領導在意涵上曾有多位研究者提出其看法，包括Bennett、Harvey、Wise 與 Woods（2003）提出分布式領導將領導視為人際關係動態發展過程，而不只是個人行動的結果。在分布式領導中，信任與開放是人際關係的基礎，領導的範疇在此擴展到教學社群之外的部分，包含了其他社群，在此領導角色的基礎是專門知識，而不是職位，也意指了領導非位處特定的職位或角色。

Spillane（2006）則提出分布式領導的觀點有三個重要的成份，分別為：領導實踐是中心支柱；領導實踐是由領導者、追隨者和情境的互動產生，藉由設計或預設，容許其他組織成員作為領導實踐的主角；以及情境界定領導實踐，也透過領導情境被界定。以往的權變理論將情境視為背景脈絡因素，而分布式領導將它視為領導實務中的一部分，與領導者、追隨者互動，再加上時間的因素，形成

領導實踐，這是分布式領導最核心的概念，分布式領導與其他領導相比並非更好的領導方式，而是對於領導現況的描述，且符合當代教育領導的思維（張奕華、顏弘欽，2012；賴志峰，2008；Devos, Tuytens, & Hulpia, 2014）。

綜合上述研究者的看法，可將分布式領導的意涵歸納為在學校領導的過程當中，領導者透過組織成員的反應與回饋修正領導行為的因果過程。透過人際互動、信任與開放的領導模式，強調由多人擔任領導者的角色，將權力分享給不同單位與學科的專業人員，領導的過程強調集體互動、合作與共同參與，在不同的情境中透過不同權力分享的方式，平衡領導者、追隨者和情境的互動，並與學校組織成員共同創建組織目標、價值以及學校文化，使學校效能最大化。

二、分布式領導的構面

除了上述研究者對分布式領導做出解釋，在國內外也開始有分布式領導量表的建構（張奕華、顏弘欽，2012；賴志峰，2009；HayGroup, 2004; Hulpia, Devos, & Rosseel, 2009a, 2009b），其均透過驗證性因素分析的方式，建構出分布式領導的構面並加以分析，期許在衡量分布式領導的成效時能有所依歸。在Hulpia等人（2009a）的研究中，因比利時大型中等教育學校（學生數最少為600人者）會設置助理校長（assistant principal）一職，而其亦為分布式領導產生的要素之一。此外，在大型學校，校長無法全面發揮其領導效能，或缺少與全校成員日常互動的時機，因此領導應分布於各單位之中，故該研究將問卷發放給46所大型中等教育階段學校的教職員填答，最終歸納分布式領導的構面為：

（一）正式的分布式領導職能

集中於成功領導者兩個核心的實踐，借用來自於教學與轉型領導的模式：支持與督導。

（二）領導團隊向心力

為了工作上的合作，領導者透過團體凝聚力的特徵而有清楚的管理架構。這意指團隊成員開誠布公、彼此信任、溝通與合作。領導團隊成員的角色職能應該是所有的團體成員與教師都清楚、理解與接納，這些領導團隊的特徵在發展一個有效率的分布式領導是至關重要的。

（三）教師的參與

學校領導者應該提供不同的個人決策參與過程當中學校社群的領導。因此，

除了學校領導的分布，重點是考量整個學校團隊在領導之間的非正式分布，即所有教師皆參與學校決策。

HayGroup（2004）測量分布式領導的實施，提出下列五個分布式領導的向度，分別為：指示（Instruct）：成員經常被告知做什麼，主動權與想法來自於學校的高層，決定經常是任意與不預期的；諮詢（Consult）：成員的看法在執行與提供意見前被積極地請求與傾聽，計畫會告知給組織成員，但是大部分的決定由學校的上位者所規劃；授權（Delegate）：成員被賦予明確的責任範疇，他們可以做決定與採取主動權，並為其行動負起績效責任；促進（Facilitate）：協助成員對學校產生更大的影響，來自各單位的想法被採用與競爭，容易分享想法，使成員知悉學校發生的事情；以及忽略（Neglect）：成員被迫去採取主動與責任，因為沒有人對其所做的事情有興趣，責任是模糊的，存在競爭與複製的概念，人們抑制其想法，僅處理其負責的部分。

此構面與賴志峰（2009）依據HayGroup（2004）的研究，透過焦點團體和訪談研究臺北、臺中與高雄等地，共64所中小學，歸納出分布式領導的五大構面：校長的自信與謙卑、清晰的組織結構與績效責任、領導能量的投入、營造信任的文化以及適當的變革時機在意涵上有些許不同。亦和張奕華與顏弘欽（2012）以領導者、追隨者與情境三元互動做為理論之架構，進而發展測量題項，歸納出分布式領導的四大構面：校長的開放思維、成員的正向信念、成員的積極參與以及學校的情境氛圍有些許不同。

究其原因，應為臺灣中小學之組織氣氛開放，且朝向未來取向、文化與科技的轉變、市場導向以及校本管理等目標前進，因此學校的領導者會較歐美國家之領導者採取更具彈性的方式領導，在進行校務決策時也更能傾聽校內成員之意見，積極營造正向情境、建構信任的校園文化，使分布式領導之能量於校園中流動。

歸納相關研究者所提出之相關構面之後，亦可再度呼應本研究所提及之目前國內外對於分布式領導之定義仍相當廣泛多元，且各研究者均有其關注之面向。如 Hulpia 等人（2009a）重視支持與督導等領導之職能、團隊之向心力以及教師之參與，強調校長領導與教師參與的雙向並進，其構面與賴志峰（2009）依據HayGroup（2004）所發展出之校長的自信與謙卑、清晰的組織結構與績效責任、領導能量的投入、營造信任的文化以及適當的變革時機在意涵上有部分雷同之

處，其核心概念均置於校長在分享權力的架構下，透過組織成員參與校務行政的運作，提升學校組織的向心力，進而提升學校效能。

相反的，在HayGroup（2004）所提出之構面中則出現了較負面之想法，通常指示與忽略偏向負面的，指示代表分布式領導不存在，忽略表示過度實施分布式領導的某些面向，而促進則是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。

因此，在綜合歸納上述研究者的看法，可知分布式領導著重在領導的實踐，關心如何擴展與分配領導權力。目前各研究者對構面雖各有不同見解，但其均在嚴謹的實證性研究後得到驗證，發展出之構面均與領導者權力的運用與投入、教師對學校的參與及向心力，以及學校文化運作等相關。其中，賴志峰（2009）依據 HayGroup（2004）所發展出之校長的自信與謙卑、清晰的組織結構與績效責任、領導能量的投入、營造信任的文化以及適當的變革時機之構面不僅清晰易懂，且對於其他研究的觀點具有相當的涵蓋程度；再者，張奕華與顏弘欽（2012）、Hulpia等人（2009a）對於分布式領導的構面，皆提及領導者職能、團隊氛圍的重要性。此外，就學校的經營環境而言，在時下重視教育績效與教師專業發展的同時，行政與教學雙軌之系統已然成形，校長如何掌握組織變革契機，進而在適當的時機執行分布式領導亦可謂領導之精要。因此，本研究認為賴志峰（2009）的觀點應可符應目前時下臺灣教育場域，而日後研究者欲進行探究時可視本身研究之場域加以調整與引用，則必能更符合其所需。

參、分布式領導的研究發展面向

根據Flessa（2009）與Mayrowetz（2008）的概念，教育工作者能藉由調度資源和操控符號，減少校園中不平等的狀況，促進分布式領導理論的發展。從本身理論觀點出發，把握分布式領導帶動校園平等關係之契機，在分享的氛圍中，提升教職員的組織承諾、滿意程度與公民行為等，藉以提升學校效能，並在多元發展的領導理論之中，保有一席之地。

在臺灣，陳佩英、焦傳金（2009）認為分布式領導與教師專業學習社群之建構密切相關，且亦可將其區分為發展中的聯合行動體、開放與民主之領導、多元專業與創新，提升組織成員知能等面向；其後，賴志峰（2011）亦將分布式領導

之探究區分為提升與阻礙因素、效能、內涵說明等。因此在統整歸納不同研究者之看法後，可將其研究面向區分為分布式領導的理論實踐、彰權益能下校園民主之邁進、效能提升後可能產生的爭議以及提升人力資本的策略等。

一、分布式領導的理論實踐

分布式領導在教育領導領域中不僅在理論上有穩健之架構，且亦有日漸增多的實證基礎加以佐證（Harris, 2013; Mayrowetz, 2008）。例如， Gronn（2003）與Spillane（2006）即從社會科學重要研究議題中引入了豐富的理論結構（即分布式活動）來說明。特別的是，Spillane、Halverson與 Diamond（2001）認為該活動的想法是分布或延展至多樣的人身上，且過往的學校組織運作過度簡約，忽略了人性的複雜性，因此使用他們發展的評量工具能夠對於了解學校領導成效有所幫助（陳幸仁，2007）。

研究分布式領導在教育上的運用需要至少有兩種以上觀念的轉變。第一，研究者必須要去中心化，行政人員必須要以學校的層級而非個人層級來探究領導。Gronn（2003）解釋說，分布式的觀點是一種「以單位為分析的動態了解應用方式，包括領導過程並非單向發生，而是一種因果過程」，領導者會透過組織成員的反應與回饋來修正領導的行為模式（Mayrowetz & Weinstein, 1999）。

其次，由多人擔任領導者的角色亦為焦點之一。領導並非僅是固著在校長職位上，重點是在權力分享的概念下，組織中具有相關專長的成員透過專業的互動共同達成組織目標（秦夢群，2010）。而時下的學校組織中，教師如何參與學校行政決策，進而影響領導團隊亦為發展趨勢（Devos et al., 2014）。

經歷數十年的時間，這些原本單一個人的領導模式已轉為分享式的領導模式，在領導團隊中促使分布式領導的產生。特別在大型學校，領導應該分布給許多個人，因為校長無法發揮他們的領導來與整體成員進行日常性的互動（Hulpia et al., 2009a）。更有研究指出，平均每所學校有11.7位領導者（範圍從5~17位），其中三分之二的領導職位是兼任的，因為他們必須擔任教學工作，上述狀況都顯示說明在學校中並非僅有單一領導者，學校成員皆具有擔任領導者，發揮影響力，帶領學校往前邁進的機會（Spillane, Hunt, & Healey, 2009）。

另一項對於分布式領導的重要結果在學校中尤為明顯，其為將原本強調以個人角色為主的傳統式領導觀點，轉變到組織整體工作當中。在學校中，校長與

校內成員間的權力界限漸趨模糊，校長信任成員的專業能力，因此授權的重點不再只是科層體制中僵化的權力職位關係，只要時機成熟，每一位成員均能成為領導者，在此領導模式中，重點置於集體互動、合作與共同參與（秦夢群，2010；Gronn, 2003）。若領導者能將例行事務授權給他人，則可將時間花費在策略性思考等大方向上，對學校發展相當有利。部份非管理者所精通的複雜任務，若有其他部屬具備相關知能及專業，則可授權由其執行，以達事半功倍的效果；而工作授權的另一層重要意義，則是提供部屬學習及專業伸展的機會，避免出現所謂之工作倦怠，導致生產力下降等負面效應；此外工作授權也能增進彼此的溝通及同儕的合作關係，進而促進單位團結合作。是故有效的工作授權，不但能夠提供薪火相傳，同時對於校內教職員之成長及學校內部團結亦有助益（溫子欣，2009）。

此外，分布式領導極為重視實踐層面，主張每位成員均能在適當時機展現領導行為（秦夢群，2010）。例如Spillane（2006）就將分布式領導界定為領導者、組織成員以及情境三者間的互動。主張隨著時間與情境之轉換，領導者可與部屬互換角色，提倡組織成員並非無時無刻加入領導群，而是等待時機成熟後加入與循序進出，且領導者可以超過一人，在此過程中，領導就在活動的交互結果中實踐。

因此為了學習上述隨時間以及情境更迭而有所權變的領導活動，研究者需要聚焦在社會和物質環境、文物、工具、語言和大量其他促進與制約領導行為的因素上（Flessa, 2009）。當時Spillane、Halverson與Diamond（2004）在此項領導行為的研究中並沒有十分詳細列舉所有額外的因素，僅提出組織結構以及語言是兩個重要因素。Gronn（2003）則指出領導活動對象的目標、主體、手段、溝通、規則和分工需要整合在一起，並且指出當研究領導時，以上所有的面向均須考慮進來。易言之，情境因素在分布式領導中扮演了重要的角色，若欲成功帶領學校前進，須妥善考量其影響力。

二、彰權益能下校園民主之邁進

教育領導領域的研究者說明領導活動會透過多樣的方式，將個人執行領導的作為在學校中加以分享而實踐，而這些分享的領導模式，在領導團隊中會促使分布式領導的產生（Lumby, 2013）。秦夢群（2010）亦以教學專業為例，提出

校長雖是職務上的領導者，但卻沒有時間與校內成員互動以及缺乏學科的專業知能，難以對教師的課程教學以及學生學習成效產生直接影響，因此須透過與各科教師團隊之協調合作，改進課程教學及學生表現。關於民主之議題，Storey（2004）總結了這一段想法：

> 分布式領導觀念的根本前提被支持者所促進，也就是領導活動不應該被某一個人所單獨掌握，相反的，應該要在團隊或是組織中分享領導活動。（Storey, 2004, p.252）

民主和公平的目標在現今社會相當基本，這樣的現象正好反映出Milliken（2001）的看法，他認為在學校組織中，次團體彼此間對責任、資源、權力和地位的分配易形成競爭關係，因為有了競爭，使得次團體必須要加以磨合以及溝通意見，此種藉由衝突中互相交流意見，彼此磋商而得到結論的方式亦為民主的過程之一。

分布式領導在行動上是以民主為其核心架構，以此觀點而言，領導被視為扁平式的連續體（flat-lined continuum），而非階層化的活動（hierarchical activity），這種方式使得分布式領導能持續運作（Lucia, 2004）。此外，蔡進雄（2011）認為將責任分配給領導團隊時，校長並非完全置身事外，校長應融入團隊，並成為重要的一員。校長身為學校首席領導者，最好能獲致如 Bruno（1997）所倡導之兼顧組織和成員個別需求的方式。以往的學校領導重視組織目標的達成，較容易忽略組織成員利益與需求的關切，領導要能兼顧組織整體利益與成員個別利益，平衡組織與成員的利益。由邱鈺婷（2009）的訪談資料中就可得知校長在做決策時必須多方考量不同的需求：

> 校長的領導要有規劃，如果今天推動的案子涉及很多人的權益，那我的想法跟作法應該是會把相關的人都請來開會，然後從長計議，而不是我校長斷然決定要怎樣進行。因為每個人的價值觀都不一樣，我會去想如果我在那個環境，我會怎麼去處理？（邱鈺婷，2009：124）

Johnson（2004）就曾指出分布式領導是平穩改變學校自上而下管理方式的解藥，其認為分布式領導將權力分布給教師執行改革，讓教師如同行政人員一

般。然而，有研究指出，在學校採民主（像一種決策共享過程，以求教師更積極參與）的方式，鼓勵校內成員參與決策，當教師目標以及組織目標未能完全整合時，可能會對學校整體以及教師個體產生負面的影響，教師會因決策過程共享而有過度壓力的情況，此時參與的優勢便不必然對整體學校組織發展有益（York-Barr & Duke, 2004）。因此，學校應適時增進教師專業能力，使其對所被賦予之職權有相對之能力後方可有信心執行公務，其例可由溫子欣（2009）訪談校長的資料中得知：

> 教師是教育成敗的最重要關鍵，我對教師基本上是尊重、關懷、引導、激勵，另外教師能力也要讓他提升。教師的能力要怎麼提升呢？第一點我提到應該要有終身學習的措施，……使教師有能力執行學校事務。（溫子欣，2009：252）

長久以來學校組織便具有鬆散聯結系統的運作模式，亦即科層化與專業化雙軌並行。然而，行政系統展現的科層化權力，雖保留教師在課室專業自主權力的運用空間，但涉及全校整體決策過程時，科層化的想法常會凌駕專業化的認定，使教師淪為校務決策的橡皮章或決策執行的客體。近來國內教改主張提升教師權力地位，教師發聲空間逐漸受到學校系統的重視，使得科層化與專業化開始出現平衡，專業化的權力亦逐漸展現在校務決策範圍當中（陳幸仁，2007）。

陳幸仁（2005）亦指出，學校在教師組織的運作下，教師和行政團隊互動模式開始轉變，也形成新的權力關係。學校行政旨在支援教學、協助教師，並且提供教師在教學過程所需的支援。而根據林忠仁（2010）與黃敏榮（2012）的研究顯示，有兼任行政工作的教師在知覺校長分布式領導的分數會顯著高於導師的知覺，行政人員與教師之間確實存在著有如政治模式的互動，無論是教師在教學專業中運用權力維持教學活動的順利進行，或是行政人員與教師在協商後獲致的內容等，都顯示出行政人員與教師之間的角　。

職是之故，校長可透過相關策略，組織學校分布式領導的方式。Chirichello（2003）闡述一位校長就會透過例行性的早餐聚會來打破與教師群的隔離，隨著時間的推移使彼此產生對話，讓領導行為效能倍增。有鑑於此，校長身為行政系統的最高決策者，必須放下身段，採取走動式領導，積極傾聽教職員對校務的看法，透過日常生活中的積極傾聽，了解第一線教育工作者的心聲，使組織願景得

到教師的認同，也使民主的觀點在學校扎根。

此外，當校長欲分享權力給教師，讓教師成為行政人員時，必須與教師進行協商工作，而協商議題關乎到雙方利益，或者行政主管是否能真正做到讓教師彰權益能的地步，實踐權力之釋放，解構科層體制的迷思，以成就雙方達成事項，此亦為分布式領導能否成功的要件（Conley & Bacharach, 1990）。

雖然學校領導者提供教師與教師領導者充足的支持相當費時，但此卻是整體團隊的必要任務之一。同時，學校領導團隊必須了解並非所有的領導任務都必須分布，例如學校願景的發展與支持在領導職能上相當重要，因此的確需要分布（Hulpia et al., 2009a）。同時，領導者也必須運用各種語言、符號及方式來讚美他人，並透過釋出善意、表現謙遜等方式建立人際網絡，創發出民主的意涵，減少與他人的衝突，也期待他人能以正面行動予以回應。

是故，研究者在整合上述之評論後，歸納出在分享的情境下，分布式領導的方式的確能有效提升學校效能，而此亦與黃敏榮（2012）的研究結論相同，亦即在民主的環境氛圍中，校長運用分布式領導，則其學校效能亦能相對提高。

三、效能提升後可能產生的爭議

另一個重要的面向已被先前領導的文獻彰顯，那就是領導的行為與智慧不再只是聚焦或是集中在同一人身上（尤其是行政人員），而後如果其餘非兼任行政之人員有足夠知識，就能更有效的要求非兼任行政之人員投入於執行領導活動。但是如果每個人都擔任領導的角色，必定會使學校產生分裂與衝突，甚至於無法治理。因此，校長的核心責任是創造團結的氛圍，使所有的領導圍繞於共同的任務和價值觀上（Elmore, 2003）。而在創造團結的策略上，主要是領導者能夠提出理性或邏輯的想法，或呈現事實資料，進而影響他人的決定（Yukl, 1994）。

領導的成功與否，決定在其決策過程中如何與利害關係人協調，進而化解組織內外利益團體的衝突，最後作出恰當的決定。因此，透過研究與分析，能讓學校成員更瞭解彼此互動過程的隱晦面，分析何種行為對組織有益，也能適時修正組織中成員的互動方式，思考權力運作的正當及合理性，並且能在學校組織生態的轉變中，建立新的秩序及遊戲規則（陳幸仁，2007）。而學校的最高領導者-校長，也正是透過這種過程而學習成長，如邱鈺婷（2009）的訪談資料中可知：

> 之前我遇到很多事情的時候，剛開始我都會說：「啊！我怎麼運氣這麼差，怎麼這麼多離奇的事情都碰到了？」可是我現在不會，我都會告訴自己：「還好是我，要是別人就死定了。」要對自己有信心。（邱鈺婷，2009：103）

Spillane 與 Diamond（2007）指出為了管理及領導學校，要集中焦點於整體組織成員的互動。易言之，領導並非只是領導者的決定，同時還包含了追隨者的參與，因為這是一種雙向的影響過程。此外，較有充足專業知識的教師領導者，其有可能有效地掌握這些知識，進而採用有效率的方式執行分布式領導的實務工作。

分布式領導將學校視同公司般管理，校長扮演執行長（CEO），學科主任（department heads）、學年領導者（grade-level leaders）則分別負責特定的功能，無論採取何種模式的分布式領導，組織成員均須分享共同的願景，並連結學生成就提升的目標（Burniske & Barlow, 2004），因此，共同願景對於分布式領導是重要的課題。尤其，HayGroup（2004）認為倘若缺乏清楚的願景、緊密的過程與清晰的績效責任，多重來源的領導將造成學校的分裂，造成無政府狀態，促使組織效能以及效率降低。而重視共同願景的建立，強調學生成就的提升，亦可從林逸青（2003）訪談校長的資料中加以驗證：

> 教師們會覺得說校長應該制定學校的大方向，例如升學。我覺得要超過一半教師的認同才比較好推動，也不要什麼都想要做，這樣反而可能會造成一些阻力，校長也推動不下去。（林逸青，2003：235）

然而，雖分布式領導有其益處，但在願景塑造、組織改革等面向，都必須避免讓組織成員有過度壓力的情事發生。學校在人事穩定與民主化的氛圍下，教師在面對變革較易以消極抵抗或怠工的方式與校長抗衡，因此在進行領導實務工作時，領導者部分特質的展現，都需經過適當的「柔軟化」或是「民主化」的調整，以「立場明確、態度溫和、作法柔軟」為原則（溫子欣，2009）。

雖然分布式領導係根基於早期「共同決策」的概念，但是目前的定義推廣則更為深遠。例如，校長預計透過資料分析發揮領導作用，然而，此為複雜的任務，需要深入了解教學目標、激勵教學知能，並能審慎分析影響課堂活動的因

素方可有效執行。即便是最有經驗校長，也無法精通所有教學的領域，因此本任務具有一定程度之挑戰；相反地，有效能的校長能夠帶領具有專業知識的同仁，發揮其領導行為，並將知識分布給其他同仁，達成教學效率以及效能的提升（Spillane & Diamond, 2007）。

是否能藉由分布式領導有效提升效能為研究者激烈辯論之處。Elmore（2003）即宣稱，「因為教學的改善，要求教學者要有多元的知識來源，同心協力的圍繞並解決共同問題，這種分散的知識就會導致分布式領導」。故可知分布式領導是一種使教育參與者在教學對話中有意義的投入並在日常對話中產生效能，其重點置於如何改善及改變教學的實務工作，也可說是如何改善與提升學生的學習，使校長的角色普遍的提升（Lashway, 2003; McBeth, 2008）。

根據Mulford與Silins（2002）的研究結果，當領導的來源分布於整間學校時，教師在其專業的領域也會被彰權益能，導致學生學習成就的提升。因此，不管領導的模式為何，還是必須連結領導與學生成就的議題，即便領導責任已分布在組織成員身上，但其共同目標還是該如何提升學生學業成就，而這也是分布式領導的重要課題，在此時校長就必須肩負起績效責任，並擔任領導要角，但成員所擔負的領導角色亦不可或缺，二者可說相輔相成（賴志峰，2008）。

相對於Elmore（2003）的看法，實證研究提出了一個較不樂觀的前景，其指出過多的領導職能績效可能會深化改革，但卻不必然能提升學校效能（Heller & Firestone, 1995; Mayrowetz & Weinstein, 1999）。更甚者是，有證據顯示領導者或是投入於領導活動的人有時並非擔任了好的領導角色（Kellerman, 2004）。事實上，Timperley（2005）總結分布式領導為一項冒險的工作，在組織思考有了基本的改變後，學校領導會被重新定義為所有人的責任，因此在權力分享的過程可能會導致不稱職的職務分配。但效率與效能的提升仍是分布式領導可努力的面向，且黃敏榮（2012）亦指出若分布式領導中「領導能量的投入」越高，其學校效能亦越高，領導者若能有效彙整組織成員之想法與意見，並透過分布的領導方式與其他成員共享權力，使其對組織的認同感上升後，進而促進教師合作、集體效能、教學品質以及學生學習表現的成長，則學校效能必可有效提升。

四、提升人力資本的策略

布式領導為集體領導的形式之一，教師透過共同發展專業知識將組織中的人力資本最大化（Harris, 2004）。同樣的，Copland（2003）將分布式領導視為一種學校朝向共同目標、內部界線的擴張、依靠專業而非正式權威知識的共同努力行為。

除此之外，亦有研究指出部分之學校領導者坦承在學校經營運作上，他們會選擇一些具有關鍵影響力的教職員加入決策團隊，討論校務發展與策略，而一個具有向心力的領導團隊則最能提供教師最大的支持，使教師得以發揮所長，積極參與校務運作（Hulpia et al., 2009a）。在時下教育改革趨勢及民主潮流的影響下，單憑行政主管優異的領導智能，已經很難完成有效的領導行為，取而代之的是多面向的「集體智識」，強調每位成員的專門知識對組織都有助益（張明輝，2005）。Harris（2002）也認為分布式領導的成功受到許多人際因素的影響，倘若決策團隊為具有關鍵影響力的教職員，在推動決策的過程中，由於本身的特質，會促使團體的成員較願意跟隨其所倡導之理念，彼此協同合作、互動分享，對校務的推展相對而言有一定的助益；倘若選擇之決策成員為不具關鍵影響力之教職員，則可能會出現理念傳達的緩慢，甚至是在執行任務時，組織成員出現消極與不配合之情事（陳建志等，2009；蔡進雄，2010）。

建構人力資本的情形，在溫子欣（2009）的研究中明確揭示失敗的領導特質中，影響最明顯的項目有：1.迷信傳統權威與官僚作為，缺乏校園民主化與權力生態改變的認知與適應力；2.過度重視校長的面子問題，喜好擺架子；3.認為自己是學校團隊中才智與能力最卓越者，喜歡以優勢姿態教導他人。正因如此，在Chirichello（2003）的研究中歸納出有效能的校長不只能連結個人行為，更可透過學校生活，架構出有系統的分布式領導，以分布的領導方式進行校務經營，但分布並非委派或放棄權力，而是將教職員、成員行為和組織結構鑲嵌在一起的共同模式，透過「不害怕被超越」、「希望部屬未來有機會與自己平起平坐，甚至超越自己」的胸襟，積極增能並鼓勵部屬參與校務經營。分布式領導等同於將組織的人力資本予以最大化（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，此為分布式領導的優勢之一（賴志峰，2008）。也因為強調多元的領導者，因此在人力資源的選擇

上便相當重要，其觀點可從林逸青（2003）訪談校長的資料中加以驗證：

> 以主任出缺來說，我會去明察暗訪，看看哪一個人適合。我會一個一個去打聽，紀錄他們的習慣、努力程度等等，慢慢縮小選用的範圍，然後再去問人打聽。我相當重視主任在教育上的用心程度，我希望來的主任是做事的不是做官的。（林逸青，2003：235）

主任乃是校長執行校務時的重要推手，在現今重視終身學習的教育場域中，主任需整合教師的信念，推動「教師專業發展社群」，透過對話、發展、診斷的方式提供教師自我省思教學的機會，解決教師授課時間的工作壓力，以及學校文化的意願不足，促進教師同儕合作的方式，提升專業形象，增加教學成效（蔡進雄，2010；顏國樑、倪惠軒，2010；Doppelt, Schunn, Silk, Mehalik, Reynolds, & Ward, 2009）。由上述可知學習是現今領導行為的核心能力，教師要學習，行政人員亦須學習，校長及主任須從自身開始學習改變，將這股理念影響組織成員，進而形塑學習型組織，使得組織文化再生，打造真正專業學習社群（Harris, 2004），而實證的成果也證實了分布式領導與專業學習社群有顯著的正相關（林忠仁，2010）。

迄今只有少數的學校有能力執行高層次的合作性調查來啟動學校的改善過程，蒐集證據檢驗學校是否廣泛使用分布式領導於實務工作當中（Copland, 2003）。但是根據陳木金與楊念湘（2011）針對國民中小學校長儲訓課程的規劃中顯示，教師專業發展系統專題在教學領導能力的儲訓課程中占有一定之時數，可說其擁有相當程度之重要性，亦可說明校長專業的核心能力之一為推動教師專業發展，激發教師潛能及專業能力，協助教師成長及自我實現，使人力資本極大化。

肆、研究結論與建議

一、研究結論

近年來教育改革的持續推動，學校成為改革的實驗場所，以往只有行政部門獨大的現象，隨著教師會的成立、家長參與校務決策權與校長遴選等機制浮現，在制度的彰權益能下，行政部門、教師團體與家長團體的權力競逐越趨複雜，組

織在多方利益團體的互動過程中，發展出制度化的對話管道，打破以往由上而下、具有支配-從屬的不平等的權力結構關係。

陳幸仁（2007）與Blase（1989）的研究更推翻了過往認為教師的工作僅有教學，沒有運用權力策略的觀念，且進一步說明，教師已不再像以往消極、被動的政治行動者；相反的，教師會透過交換利益、外在支持及專家學者的意見與各種權力策略的運用，積極地增加協商的能力來爭取本身權益，這也都顯示出學校權力改變的軌跡及歷程。

本研究歸納分布式領導常用的四種應用面向，分別為分布式領導的理論實踐、彰權益能下校園民主之邁進、效能提升後可能產生的爭議以及提升人力資本的策略。藉由相關實證研究以及文獻評述，也確認分布式領導在該面向上的運用，無論是從單一領導者至多人領導參與的典範移轉中，確認分布式領導理論的推展與實踐。放棄由上而下的管理，校長與行政人員藉由走動式管理，邀請教職員共同決策之民主模式，透過領導者的決定與追隨者參與的互動，將領導者的知識分布給其他同仁，使其工作更具效能與效率等，以及善用成員的專門知識，不強調單一的領導者，透過團隊成長，使組織人力資本最大化等現象均可見分布式領導的應用。

上述分布式領導的發展面向都有其各自的優勢，然而針對組織領導的發展卻仍未有定見。這種推動民主及效能的了解有時會引起組織領導發展的立即性關注，但並非全部都有理論的依據，甚至有些陳述會淪為實證證據的表象，而本研究所歸納之內涵及構面為綜合文獻與相關研究後的成果，可供後續研究檢驗及採用。

二、研究建議

（一）深化分布式領導與輸出變項之連結

除了理論與實務上的應用外，研究者未來應嘗試找出分布式領導以及與教育領域關心的輸出變項間的連結。研究者應該要繼續使用以行動理論為基礎的定義或是所謂的分布式領導觀點，但是必須要從描述分布的模式到衡量在不同脈絡下領導活動的效能（Paredes, Sawyer, Watson, & Meyers, 2007），並且在教育改革的其他議題中發展出研究的可能性，例如和學校效能提升相關之家長投入程度、學生學習態度、學校教育成效、組織承諾、工作滿意度以及組織公民行為等議

題（Devos et al., 2014），英國的國立學校領導學院（National College for School Leadership）就曾調查分布式領導及其與學生輸出變項間因果關係的效用。

分布式領導的效用應廣泛應用於二個類型之下，效用一為組織變項，例如校長的工作量可藉由採用不同領導方式而舒緩，且校園民主程度、權力之平衡亦可透過分布式領導而提升；其二為分布式領導與學生學習成效的關連，然而這相當困難，因為要將分布式領導視為獨立變數，且直接影響學生學習成效在測量上並非易事，因此值得後續追蹤探究（Leithwood et al., 2009）。

（二）規範性定義之確立

研究者大多較喜歡較有規範性的定義，例如：清楚的建立分布式領導的意義。為了達成這個效果，本研究檢驗相關研究與文獻，探究分布式領導在學校運作的成效，以及描述變革如何影響學校效能提升，說明分布式領導與學校變革的關係，並將其內涵統整歸納，確立其有別於傳統以領導者為中心之規範性意義。

（三）運用多元研究設計，促進其理論實踐

可運用不同研究方法與設計進行分布式領導研究，拓展分布式領導在實務上推廣的面向。在質性研究取向上，可透過訪談、焦點團體討論與個案研究等方法，發覺其領導模式之優劣勢及其形成之脈絡因素；在量化研究取向上，除本身量表的建構，與輸出變項的連結及其在不同背景變項下的差異情形均可探究，亦可將對象擴及不同教育階段，了解分布式領導在不同教育階段的執行情形。

（四）在微觀政治學的視角之下，消弭可能爭議

目前研究分布式領導多是聚焦於其發展構面、意涵及其與輸出變項間的關係。然而根據本研究中所揭示之概念，分布式領導與微觀政治學已然交互影響學校經營運作，引用微觀政治學的視角來探討分布式領導，可思索Blase（1991）所揭示之組織內個體和次團體透過正式和非正式的權力，運用微觀政治之行為來獲致欲達成之目標，讓分布式領導在微觀政治學的發展脈絡下有整合的發展模式亦為研究方向之一。

發展出普遍使用的分布式領導定義可能難以實現，然而，當分布式領導在學校開始出現，實證性的研究也開始蓬勃發展，這個領域就會開始受學術界所重視，學術界對於研究分布式領導的意義，以及反應實務問題和扎根於相關理論的分布式領導的概念將會有更清楚的架構，也會使得研究人員、實務工作者以及教育政策的制定者在未來學校的場域中，更能清楚明白該如何在此環境當中經營學

校，進而有效提升學校效能以及觸動組織領導的發展。

參考文獻

吳清山、林天祐（2010）。分布式領導。**教育資料與研究，95**，149-150。

林忠仁（2010）。**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。

林明地（2002）。**校長學：工作分析與角色研究取向**。臺北市：五南。

林逸青（2003）。**國中校長權力運作策略、衝突管理策略與學校效能之關係：微觀政治分析**（未出版之博士論文）。國立臺北師範學院，臺北市。

林曜聖（2003）。權力運作與衝突處理中的學校政治行為－校園微觀政治之概念、分析架構與方法。**學校行政，25**，64-76。

邱鈺婷（2009）。**六位國中女校長的問題解決心智運作：後結構女性主義的分析觀點**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

秦夢群（2010）。**教育領導理論與應用**。臺北市：五南。

張明輝（2005）。**永續領導與學校經營**。臺北市：學富文化。

張明輝（2009）。**學校經營與管理新興議題研究**。臺北市：學富文化。

張奕華、陳怡卉（2011）。校長分散式領導與教育成效關係之研究。**學校行政，72**，1-22。

張奕華、顏弘欽（2012）。學校分散式領導構面之探析：領導者、追隨者與情境三元互動之檢證。**教育實踐與研究，25**(2)，225-253。

陳木金、楊念湘（2011）。我國國民中小學校長儲訓課程規劃之研究。**教育政策論壇，14**(1)，143-180。

陳佩英、焦傳金（2009）。分散式領導與專業學習社群之建構：一所高中教學創新計畫的個案研究。**教育科學研究期刊，54**(1)，55-86。

陳幸仁（2005）。從全球化教改風潮論校長的因應策略：Giddens「結構－行動」理論之觀點。**教育政策論壇，8**(2)，143-174。

陳幸仁（2007）。微觀政治學：一個學校行政的新興研究領域。**教育行政與評鑑學刊，3**，67-86。

陳建志、蘇琪婷、謝秉蓉、林清河（2009）。應用於國民小學的創新架構：知識管理缺口之個案分析。**教育研究集刊，55**(2)，99-138。

黃敏榮（2012）。**高級中等學校分布式領導、學校創新經營與學校效能關係之研究**（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。

溫子欣（2009）。**成功校長領導行為研究**（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。

蔡進雄（2010）。論學校轉型為專業學習社群的校長領導作為。**教育研究月刊，194**，44-53。

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）。分佈式領導理論之探究－學校領導者、追隨者和情境的交互作用。**國民教育研究學報，20**，87-113。

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。

顏國樑、倪惠軒（2010）。教師專業學習社群－教師專業成長新取向。**臺灣教育發展論壇，1**，1-30。

Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C., & Woods, P. (2003). *Distributed leadership: Summary report*. Retrieved from http://ema.sagepub.com/cgi/content/abstract/32/4/439

Beresford, J., Day, C., Harris, A., Hadfield, M., & Harry, T. (2000). *Leading schools in times of change.* Buckingham, England: Open University.

Blase, J. (1989). The micropolitics of the school: The everyday political perspective of teachers toward open school principals. *Educational Administrative Quarterly, 25*(4), 377-407.

Blase, J. (Ed.). (1991). *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation*. Newbury Park, CA: Sage.

Brooks, J. S. (Ed.). (2007). Distributed leadership [Special issue]. *Journal of School Leadership, 17*(4).

Bruno, J. E. (1997). *It's about time: Leading school reform in an era of time scarcity.* Thousand Oaks, CA: Corwin.

Burniske, J., & Barlow, T. (2004). *Distributed leadership helps schools succeed*. Retrieved from http://www.prel.org/products/paced/apr04/pr_distributed.pdf

Chirichello, M. (2003). Co-principals: A double dose of leadership. *Principal, 82*(4), 40-43.

Conley, S. C., & Bacharach, S. B. (1990). From school-site management to participatory-site management. *Phi Delta Kappan, 72*, 539-544.

Copland, M. A. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity through school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 25*, 375-396.

Devos, G., Tuytens, M., & Hulpia, H. (2014). Teachers' organizational commitment: examining the mediating effects of distributed leadership. *American Journal of Education, 120*(2), 205-231.

Doppelt, Y., Schunn, C. D., Silk, E., Mehalik, M., Reynolds, B., & Ward, E. (2009). Evaluating the impact of a facilitated learning community approach to professional development on teacher practice and student achievement. *Research in Science & Technological Education, 27*(3), 339-354. doi: 10.1080/02635140903166026

Elmore, R. F. (2003). *Building a new structure for school leadership*. Washington, D.C: The Albert Shanker Institute.

Firestone, W. A., & Martinez, M. C. (2005, April). *The dark side of distributed leadership: Integrating the micropolitical with the cognitive*. Unpublished manuscript.

Flessa, J. (2009). Educational micropolitics and distributed leadership. *Peabody Journal of Education, 84*, 331-349. doi: 10.1080/01619560902973522

Gronn, P. (2003). *The new work of educational leaders*. London, England: Paul Chapman.

Hanson, E. M. (1991). *Educational administration and organizational behavior* (3rd ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

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. (2013). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Thousand Oaks, CA: Corwin.

HayGroup. (2004). *The five pillars of distributed leadership in schools*. London, England: National College for School Leadership.

Heller, M. F., & Firestone, W. A. (1995). Who's in charge here? Sources of leadership for change in eight schools. *The Elementary School Journal, 96*, 65-86.

Hoyle, E. (1982). Micropolitics of educational organizations. *Educational Management and Administration, 10*(2), 87-98.

Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009a). The relationship between the perception of distributed leadership in secondary schools and teachers' and teacher leaders' job satisfaction and organizational commitment. *School Effectiveness and School Improvement, 2*(3), 291-317. doi: 10.1080/09243450902909840

Hulpia, H., Devos, G., & Rosseel, Y. (2009b). Development and validation of scores on the distributed leadership inventory. *Educational Psychological Measurement, 69*(6), 1013-1034. doi: 10.1177/0013164409344490

Ishimaru, A. (2013). From heroes to organizers: Principals and education organizing in urban school reform. *Educational Administration Quarterly, 49*(1), 3-51. doi: 10.1177/0013161X12448250

Jacobson, S., & Leithwood, K. (Eds.). (2007). The leading edge of distributed leadership research [Special issue]. *Leadership and Policy in Schools, 6*(1).

Johnson, B. (2004). Local school micro-political agency: an antidote to new managerialism. *School Leadership and Management, 24*(3), 267-286.

Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters.* Boston, MA: Harvard Business School Press.

Lashway, L. (2003). Distributed leadership. *Research Roundup, 19*, 2-6.

Leithwood, K., Mascall, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed leadership according to the evidence.* London, England: Routledge.

Lucia, R. T. (2004). *Distributed leadership: An exploratory study.* (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University, Boca Raton, FL.

Lumby, J. (2013). Distributed leadership: the uses and abuses of power. *Educational Management Administration & Leadership, 41*(5) , 581-597. doi: 10.1177/1741143213489288

Mayrowetz, D. (2008). Making sense of distributed leadership: Exploring the multiple usages of the concept in the field. *Educational Administration Quarterly, 44*(3), 424-435.

Mayrowetz, D., & Weinstein, C. S. (1999). Sources of leadership for inclusive education: Creating schools for all children. *Educational Administration Quarterly, 35*(3), 423-449.

McBeth, M. (2008). *The distributed leadership toolbox: Essential practices for successful schools.* Thousand Oaks, CA: Corwin.

Milliken, J. (2001). ‘Surfacing’ the micropolitics as a potential management change frame in higher education. *Journal of Higher Policy and Management, 23*(1), 75-84.

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.

Paredes, J. P., Sawyer, R. K.,Watson, S. T., & Meyers, V. L. (2007). Teacher teams and distributed leadership: A study of group discourse and collaboration. *Educational Administration Quarterly, 43*, 67-100. doi: 10.1177/0013161X06293631

Spillane, J. P. (Ed.). (2003). Educational leadership [Special issue]. *Educational Evaluation and Policy Analysis, 25*(4).

Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Spillane, J. P., & Diamond, J. (Eds.). (2007). *Distributed leadership in practice*. New York, NY: Teachers College Press.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher, 30*, 23-28.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies, 36*, 3-34.

Spillane, J. P., Hunt, B., & Healey, K. (2009). Managing and leading elementary schools: Attending to the formal and informal organization. *International Studies in Educational Administration, 37*(1), 5-28.

Storey, A. (2004). The problem of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management, 24*, 249-265.

Timperley, H. (2005). Distributed leadership: Developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies, 37*, 395-420.

U.S. Department of Education. (2013). *A blueprint for RESPECT*. Retrieved from http://www2.ed.gov/documents/respect/blueprint-for-respect.pdf

Woods, P. A., Bennett, N., Harvey, J. A., & Wise, C. (2004). Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review. *Educational Management Administration and Leadership, 32*(4), 439-457.

York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research, 74*, 255-316.

Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.