

臺灣幼兒園園長分布式領導之困境與展望



劉乙儀/國立臺中教育大學教育學系博士生

摘要

本研究採用文獻分析(literature review)瞭解分布式領導的定義、理論、發展歷程以及相關研究，並深入探討臺灣幼兒園執行園長分布式領導之困境與展望，以利未來相關研究參考。而臺灣幼兒園園長分布式領導可從學術研究(定義、研究範圍、研究方法)與幼兒園實施園長分布式領導現況(園長角色、組織架構、教師角色)加以探究之。本研究依據文獻分析結果，提出以下建議：(一)著手研擬幼兒園園長分布式領導之內涵；(二)激發幼兒園園長實踐分布式領導之信念；(三)增進學前教育人員參與園務計畫之意願。

關鍵字：分布式領導、幼兒園、園長、教保服務人員

投稿日期：2014年11月15日

完成修稿日期：2015年1月14日

DOI: 10.3966/160683002015010095004

Difficulties and Prospects of Distributed Leadership Development for Preschool Directors in Taiwan

YI-YI LIU

Abstract

This study conducted literature review to understand the definition, theory, development process, and relevant studies of distributed leadership. The difficulties and prospects of the implementation of distributed leadership by preschool directors in Taiwan were explored; the result can be a reference for future studies. Specifically, the distributed leadership of the preschool directors was understood by reviewing the academic studies (including term definition, research scope, and research methods) and investigating the directors' current implementation of distributed leadership in preschools (involving the role of preschool directors, organizational structure, and the role of teachers).

Therefore, below are the proposals made by this study to develop distributed leadership development for preschool directors:

I. Work on the sketch of the meaning of distributed leadership in preschool.

II. Excite the concept of distributed leadership in preschool.

III. Enhance intentions for participation in the preschool's administration of preschool educators.

Key words: distributed leadership, preschool, preschool director, preschool educator

壹、緒論

一、研究動機與目的

分布式領導已成為領導顯學之一，並且逐漸改變學校決策模式，從原本的權力集中化日益趨向於分權化，換言之，學校領導職權將重新被建構，權力責任也將分散至各個組織成員中（Gronn, 2000；Leech & Fulton, 2008）。乃因學校教育在永續經營的推波助瀾下，而有了展新的突破，學校領導者有必要共創一個分享決策的情境，以便將職權下放至全體學校教育人員，進而激發教師潛能，促使專業發展，再透過職責相符以及接受監督考核為首要前提下進行校務決策，達到組織成員共同實踐願景目標之效（林志成、林仁煥，2008）。是故，以往聚焦於校長英雄式的領導關注，逐漸成為重視職權下放的分布式領導，也代表著學校領導權力的重組與再分配（張本文，2011）。因此，領導將成為眾人之事，傳統式的英雄領導將不再成為領導主流（賴志峰，2011）。學校領導者必須捨棄由上而下的領導形式，轉而與學校成員通力合作（秦夢群，2010）。因此，新興領導理念的崛起，亦帶動學校組織變革動力，從過去的單一領導者，轉變至強調分布式領導的多元領導者（賴志峰，2008）。分布式領導即強調多人擔任領導角色，形成集體互動的合作領導形式，藉以整合學校各部門成為建設性關係，促使領導職責賦權增能於具備專門知能的組織成員身上（王環鈴、王文科、王智弘，2011；謝傳崇、王瓊滿，2011）。而分布式領導係指組織各層面之領導者，在其規定範圍內交互作用，各自發揮職能與完成任務，以達組織目標之歷程，並透過組織內部多層領導資源，指導不同規模、程度及範圍的任務（王鳳雄、洪子鑫，2010）。因此，Lindahl（2008）認為，教師在學習分布式領導的歷程中，開始嘗試各項校務討論，分享自我價值觀以及教育信念，實有助於消弭過往教師參與校務時的消極態度，而這樣的轉變，促使這些教師成為教師領導者（teacher leader），擁有職權進行決策外，亦是奠定分布式領導的重要根基。

近年來，臺灣博碩士論文亦開始探討分布式領導相關議題，當中包涵學校組織效能（黃敏榮，2012；陳俞余，2013；趙廣林，2011；蔡玲玲，2013）、學校組織公平（許聰穎，2013）、學校組織文化（趙廣林，2011）、學校組織健康（蔡玲玲，2013）、學校創新經營效能（李重毅，2013；黃玉貞，2012；黃敏榮，2012）、教師組織承諾（黃玉貞，2012）、教師組織公民行為（許聰穎，2013）、教師社群運作（李重毅，2013）、教師領導（趙廣林，2011）、教學效能（張素花，2012）。從上述研究成果可見，分布式領導在臺灣日漸

受到重視，而在學前教育的部份，近期雖有相關研究產出（如：劉乙儀、張瑞村，2014a，2014b），但研究成果與國民中小學數量懸殊外，探討層面也較為侷限，對於分布式領導紮根於臺灣學前教育之願景目標仍有待努力，但上述學前教育相關的研究成果，實為奠定臺灣發展園長分布式之基石，故本研究蒐集目前有關幼兒園分布式領導相關文獻予以分析，進而建構臺灣幼兒園園長分布式領導之前景，以期帶動臺灣學前教育變革與成長之機。

二、研究目的

依據上述研究動機，本研究之具體目的如下：

- （一）探討分布式領導之意義、發展歷程與基本概念。
- （二）分析幼兒園分布式領導學術研究之困境與前景。
- （三）探討臺灣幼兒園實踐園長分布式領導之困境與展望。

三、名詞釋義

（一）分布式領導

分布式領導（distributed leadership）是種以團體形式展現領導的歷程，藉由領導者與追隨者彼此合作與信任的組織氣氛下，透過授權賦能的動態領導角色轉換，提升成員擔任領導者之意願，使之共同承擔領導職責，鼓勵彼此發揮專業知能，以達組織革新之願景目標。

貳、分布式領導基本概念與發展歷程

一、分布式領導的意義

分布式領導屬於後英雄式領導思維，即訴求團隊合作，並強調責任分散、建立團隊工作與集體責任（張奕華、顏弘欽，2012）。然目前分布式領導常被賦予龐大的概念，但充其量只能說是一種正在興起的概念（Spillane, 2006）。是故，要探究分布式領導的意義，可從以下三個層面加以探討：（一）結合正式領導與非正式領導；（二）並非反對科層領導或是擁有正式領導職位；（三）強調如何將領導職責分布於組織中，換言之，分布式領導是一種態度甚於管理技巧的概念（吳清山、林天祐，2010）。然而，各專家學者針對分布式領導的定義論述，呈現分歧狀態，甚至有專家學者直接表明，分布式領導定義目前仍尚未獲得整合（徐吉春，2014）。因此，實有必要對「分布式領導」一詞加以釐清與闡述，劉乙儀與張瑞村（2014a）的研究亦發現，臺灣專家學者對於分布式領導的詮釋各有

不同之見解，於是擷取專家學者對分布式領導之定義予以彙整、重組，試圖對分布式領導一詞加以釐清與界定，最後將分布式領導定義為：「是種以團體形式展現領導的歷程，藉由領導者與追隨者彼此合作與信任的組織氣氛下，透過授權賦能的動態領導角色轉換，提升成員擔任領導者之意願，使之共同承擔領導職責，鼓勵彼此發揮專業知能，以達組織革新之願景目標。」換言之，分布式領導強調以群體形式展現領導的歷程，即透過領導者與追隨者相互合作與建立互信的組織氣氛下，以授權增能的方式產生動態性領導角色更替，進而提升組織成員擔任領導職務之意願，以利帶動教師專業發展，最終促使全體教育同仁共同承擔領導職責以及決策結果，並朝向組織革新之願景目標邁進。因此，分布式領導仍強調領導者在組織中的重要性，但領導者的功能是在於整合整個教育組織，使各單位成為建設性關係，進而達到組織人力最大化之效（賴志峰，2008）。

二、分布式領導的發展歷程

根據戴國良（2012）所註：「領導者（leader）一詞最早約在1300年出現；而領導（leadership）直至1834年方才產生，其意義係指領導者的領導能力（ability to lead）。」爾後，領導在文獻上即有數百個記錄，究其原因，乃在於「領導」取自於口語，在沒有精確審核之下，便融入科學學門的學術語言，因此，領導除了具備多元性，亦可顯示其複雜性，是故，領導可謂世間常見卻難以深入理解的一種現象（Burns, 1978；Dubrin, 2007；Pierce & Newstrom, 2006；Yukl, 2006）。質言之，新的領導定義、理論或是模式探索，其關注焦點在於加入新思維與新見解，使領導理論得以統整與精緻化，並非一味推翻或否定，分布式領導便是在這樣的情境脈絡中於焉而生（賴志峰，2008）。換言之，國外教育領導正逐漸有系統地針對分布式領導進行探究，而國內有關分布式領導議題仍屬於萌芽階段（李重毅，2013）。故本研究將分布式領導發展脈絡統整成表1所示。

表1 分布式領導發展歷程

年代	發展歷程概述
1951	賴志峰（2008）指出，分布式領導一詞，Gibb撰寫的《參與式團體的動態》一書可謂首見，而Gibb亦加以界定領導環境包含：獨裁式（autocratic）、家長式（paternalistic）、個人式（individualistic）、參與式（participative）。
1960	分佈式領導的基本概念，開始以各種形式存在於組織理論與教育行政理論當中（賴志峰，2008）。
1970	分布式領導概念持續出現，此時國外的學者Harris提出組織互動論，即領導模式依個人與情境之間的互動而進行轉變（引自李重毅，2013）

1990	諸如英、美等國，嘗試將教育行政機關權力，開始釋放給學校人員、家長以及社區人士，使之共同參與決策（秦夢群，2010）。
2000	分布式領導開始有大量的文獻出現，如Gronn所提，分布式領導的時代已來臨（何建霖，2009）。
2008	賴志峰於2008年所發表的「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」一文，可視為臺灣研究分布式領導之開端（何建霖，2009）。
2014	分布式領導研究領域從國民中小學延伸至幼兒園，相關研究如：「幼兒園園長分布式領導與教師專業發展關係之探究」一文。

綜上所述，Gibb撰寫的《參與式團體的動態》一書可謂開啟分布式領導的序曲，不但在英美等國家已有初步的研究架構，也可見分布式領導強調授權之必要性，因此，相較於國外，臺灣有關分布式領導相關研究起步較晚，實有待於更多專家學者投入分布式領導之探討。

三、分布式領導的相關概念

分布式領導的定義與概念至今仍未有明確的定論，但有部分專家學者認為授權領導、分享式領導、合作式領導、民主式領導、教師領導與分布式領導的概念有多處重疊（李重毅，2013）。Spillane（2006）亦指出，分布式領導與合作式領導、分享式領導、共同領導、民主式領導、團隊領導、情境領導等概念相互交疊。Lucia（2004）則根據相關文獻，統整出分布式領導與共同領導、轉型領導、建構領導、永續領導、分享式領導、合作式領導、民主式領導、教師領導有許多相似的概念。因此，本研究統整國內外專家學者針對分布式領導理論之見解，發現分布式領導基礎理論可從「分享式領導」、「協作領導」、「民主式領導」、「教師領導」、「共同領導」等五項理論或概念建構而成，茲簡要說明如下：

（一）分享式領導（shared leadership）

分享式領導係指校長讓學校成員共同參與決策，以團體合作的方式、經過溝通協調來形塑學校願景，並使成員能夠參與決策的歷程（盧柏安，2010）。分享式領導是從過去的領導模式中獨立而出，並非新興理論，而該領導模式強調團隊成員共同分享領導職務時的互動情形，因此領導者角色並非單一不變（Nathan, 2002）。質言之，學校教師得以影響甚至參與全校性決策的歷程（Louis, Dretzke & Wahlstrom, 2009）。

（二）協作式領導（collaborative leadership）

協作領導係指領導者能夠型塑同心協力和相互合作的環境，運用有效的溝通與說服技巧，激勵所屬成員進行個人及團體學習，透過不同群體的權力分享，

為共享願景而努力（吳清山、王令宜，2011）。而協作領導的內涵，可從合作環境、激勵學習、溝通機制、權力分享以及共享願景等五大層面加以探討（吳清山、林天祐，2011）。

（三）民主式領導（democratic leadership）

此類型的領導者鼓勵組織成員參與決策與溝通討論，進而引導部屬表達個人內在想法（引自陳書梅，2008）。換言之，在自主管理的訴求中，組織成員都必須擁有相同的參與機會，並享有同等的地位，不因其職位高低而加以分級，是故，決策民主化，將有助於激勵教師貢獻所長，產生較為密切的合作關係，進而影響學生學習成效以及學校整體績效（陳正專，2010）。

（四）教師領導（teacher leadership）

教師領導乃是教師以正式或非正式領導職位，以個人或集體形式發揮專業能力，在學校、同仁、家長、社區與學生等教室外層面發揮領導影響力，引領組織成員相互合作與學習，透過社群參與激發教師專業發展與組織目標的追求，最終達成共享教育之願景，而在學前教育階段可從「新手教師的引航者」、「園務經驗的分享者」、「課程教學的領導人」、「專業社群的召集人」、「親職教育的輔導者」等層面加以探討（劉乙儀、魏宗明、張瑞村，2013）。

（五）共同領導（joint leadership）

共同領導係指由二人或多人分擔執行長職責，就廣義而言，則指授權給所有層級的成員共同肩負領導責任，是故，採行共同領導的組織，其成員的領導期望將明顯提升外，個體也能夠成為自己的領導者，進而領導正式或非正式的團體（李芳齡，2003）。因此，共同領導反應出領導的分布性，換言之，共同領導與分布式領導可謂密不可分（賴志峰，2008）。

綜上所述，分布式領導與其他理論或概念有密切關聯，當中包括「分享式領導」、「協作領導」、「民主式領導」、「教師領導」、「共同領導」等，足以顯示分布式領導所牽涉的理論範圍相當廣闊。然而，分布式領導的理論體系之建構，目前尚處於嬰兒期（infancy），仍有待臺灣學術社群共同投入開發，尤其可從不同背景脈絡中加以審視，進而發展出具有當地特性的分布式領導理論，以利反應出國內學校領導的運作現況，以達改進之效（賴志峰，2008）。

參、幼兒園園長分布式領導相關之研究

目前有關分布式領導研究多集中在中小學階段，學前教育相關文獻較為缺

乏（劉乙儀、張瑞村，2014a）。換言之，園長分布式領導是學校領導之新興議題，相關實證研究缺乏外，研究組織類型也過度集中在國民中小學階段，因此，幼兒園園長分布式領導尚待發展。然李淑惠（2005）、楊于萱與周淑惠（2010）的研究皆指出幼兒園園長領導風格，已朝向參與式、合作式及民主式領導，使教師享有部分職權參與園務行政策劃，此外，園長亦重視組織溝通與關係之建立。上述園長的領導風格，便是園長實踐分布式領導之具體實例，顯見幼兒園園長具備分布式領導之能力，已是不爭的事實，故茲引述國內專家學者針對園長分布式領導相關之研究，整理成表2。

表2 幼兒園園長分布式領導相關之研究

專家學者	年代	研究對象	有效樣本數	成果
Heikka與Hujalaa	2013	歐洲經濟委員會領導人、中心主任、教師	164	芬蘭有關分布式領導的概念正逐漸發展中，歐洲經委會指出教學領導是園長和教師提供優質服務的關鍵，若能將領導職責做更好的分配與制定，將有助於持續改進與提升教育，因此，領導者必須與成員建立積極的互動關係與分擔領導職責，進而激發教師領導之潛能。
Lin與Lee	2013	專家與幼兒園業者	15	學前課程領導最重要的執行指標包括（一）具備分析幼兒園背景與特點之能力，以利作為課程願景之根基；（二）與園所整體成員共同建構課程；（三）召集園內教師，成立
Lin與Lee	2013	專家與幼兒園業者	15	課程發展團隊；（四）進行內外部資源整合，提供教師在課程與教學之需，而這些指標是強調組織合作之必要性，此概念與西方分布式領導概念不謀而合。
劉乙儀與張瑞村	2014a	文獻分析		幼兒園具發展園長分布式領導及教師專業發展之可行性，惟欠缺完整的書面計畫，但在課程與教學實務上，早已實踐園長分布式領導與教師專業發展之信念。
劉乙儀與張瑞村	2014b	文獻分析		具體建議為（一）建立幼兒園教師領導及園長分布式領導之信念；（二）增進幼兒園教師參與園務行政機會；（三）著手研擬幼兒園教師領導與園長分布式領導之內涵。
Heikka	2014	市政委員會、歐洲經委會領導人、中心主任、教師	244	本研究的理論源於分布式領導以及教學領導，而研究發現（一）教學領導被認為是由歐洲經委會中具有領導職責的人士參與，包括：中心主任，教師，市經委員；（二）每個利益團體皆表示沒有充裕的空間分享教學領導職責；（三）中心主任在改善教學與教師等層面上均受到挑戰，然而，許多跡象顯示參與者強調透過專題小組討論，對教師專業發展具有一定程度的重要性。

劉乙儀與張瑞村（2014a）指出，雖然臺灣在園長分布式領導相關概念仍屬於持續建構狀態，但目前幼兒園園長領導風格確實存在發展分布式領導之有利因

素，故教育行政主管機關宜定期舉辦相關領導理論與實務的研習活動，藉以增進教保服務人員之學校領導知能。而本研究統整國內外相關文獻後發現，臺灣學前教育在分布式領導議題起步晚於國民中小學，且相關研究成果仍略顯不足，表2所列舉的兩篇臺灣文獻多為探究園長分布式領導與變項（教師領導、教師專業發展）間的關係，未能深入探討園長分布式領導在學術研究的歷程中可能將面臨到的困境與展望，國外雖有部分研究成果，但研究方法多以焦點團體討論為主，換言之，幼兒園園長分布式領導目前尚未擁有普遍性共識，基於臺灣幼兒園園長分布式領導實施成效與現況發展仍處在歧異動盪狀態，故本研究針對臺灣幼兒園實踐園長分布式領導之困境與展望作進一步的分析與探討。

肆、幼兒園園長分布式領導的困境與展望

林忠仁（2010）說明分布式領導是領導者透過領導權力重新分配，賦權增能給所有成員，領導權力得以讓團隊成員自由選任，以利提昇團隊之專業素養，並建立起信任與合作的新關係，使領導者、追隨者及情境彼此交互作用下，促使不同領導者整合組織成員的集體價值、目標和責任，進而實踐組織理念和共同承諾。陳佩英與焦傳金（2009）進一步指出在文化層面，分布式領導講求同儕間的互助合作、分享、協同行動研究以及深度參與，在組織層面則強調擴大決策參與、自我監督、共享領導模式。是故，影響組織改變的原因可從人、事、物與環境加以探討，而上述四大層面乃相互交織，當中脈絡更是錯綜複雜，致使改變的力量在組織中造成一種不穩定的局勢，進而危及組織目標的完成（吳碧惠，2007）。換言之，園長分布式領導涉及的層面甚廣，組織改變可謂其開端，故本研究針對園長分布式領導可能將面臨的困境及展望茲統整如下所示。

一、幼兒園園長分布式領導之困境

劉乙儀與張瑞村（2014b）認為臺灣幼兒園園長分布式領導評鑑項目尚未建構完全，教育行政主管機關應加以重視園長分布式領導各層面和多重指標，以利充分瞭解學前教育生態，進而建構更具效度與信度的項目內涵。換言之，園長分布式領導在臺灣目前屬於新興領導議題，仍有部分疑慮尚待研議，故本研究整合專家學者之見解，從「學術研究」以及「幼兒園實施園長分布式領導之現況」兩大層面加以闡述，如下所示：

（一）學術研究的困境

1. 定義層面

賴志峰（2008）指出分布式領導與共同領導、轉型領導、建構式領導等領導理論雖有相異，但仍有許多相似之處，因此，若強行將分布式領導單獨成立為某一領導概念，其立論依據顯得薄弱而缺乏嚴謹性，是故，未來的發展取向，較側重於整合相關領導模式，以利進一步發展分布式領導的理論內涵。換言之，分布式領導目前仍欠缺理論根基，也未能與其它領導概念加以區隔，因而無法獨立成為一個領導理論，因此，在學界尚未對分布式領導達成共識之前，分布式領導只能說是一種正在建構的領導概念。

2. 研究範圍層面

臺灣目前有關分布式領導之研究，多數集中在國民中小學，學前教育相關文獻較為缺乏（劉乙儀、張瑞村，2014a，2014b）。本研究進一步發現，臺灣有關分布式領導之博碩士論文，研究場域確實多聚焦於國民中小學階段，但研究所在地已逐漸擴散至臺灣北、中、南各地區，反觀學前教育研究現況，多以文獻分析瞭解分布式領導與各變項間的關係，除了無法有效地瞭解園長分布式領導發展歷程與實況，亦無法深入探究不同所在地、公私立幼兒園機構、幼兒園規模等組織背景之差異情形，換言之，幼兒園園長分布式領導的概念仍處於萌芽狀態，仍有待更多專家學者深入探討。

3. 研究方法層面

本研究發現，臺灣不同教育階段探究分布式領導之議題，研究方法存在著差異性。以臺灣博碩士論文為例，研究場域若為國民中小學階段，其研究方法多為問卷調查，在學前教育階段，本研究透過臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋關鍵字「幼兒園與分布式領導」、「園長與分布式領導」皆顯示0筆資料（搜尋日期：2014年11月15日）。在學術期刊層面，國民小學研究成果可謂斐然，除了透過文獻分析以及問卷調查的方式持續深入研究，亦有相關專家學者藉由焦點團體討論的方式進行探討，然而，本研究發現臺灣幼兒園園長分布式領導目前多為文獻分析，國外相關研究諸如Heikka與 Hujalaa（2013）、Heikka（2014）的研究則以焦點團體討論為主。是故，目前臺灣國民中小學成果多偏向於量化研究，而學前教育有關分布式領導研究則以質性居多，因此，臺灣學前教育有關分布式領導之困境，除了研究數量不足（無法成為代表性），研究方法也較為侷限，實有待相關專家學者積極投入。

（二）幼兒園實踐園長分布式領導之困境

1. 園長角色

李文正（2004）的研究指出，園長強勢的領導風格，恐造成教師喪失專業對話機會，以及介入教學導致授權功能不彰等問題。簡宏江（2008）亦指出，園長往往忽略自身所扮演的角色以及職責，進而產生領導失效之憾，當中包括以下三種症狀：

（1）麻木症

園長無法感知內外環境變化，以致於降低幼兒園教師參與變革之動力，此外，園長亦忽略教師的需求、認知以及情緒，導致領導者的一廂情願難以喚起組織成員的共鳴。

（2）無頭症

園長在面對問題解決（包括：理念目標的釐清、方法及評估標準、溝通與協商…等）或因應措施的過程中，未能妥善規劃，因而使組織成員無所適從，進而難以取得成員對組織的信任。

（3）缺能症

園長無法善用團體分工、欠缺溝通途徑、缺乏辦理教育訓練的管道以及降低員工抗拒的能力。

2. 組織架構

歷年評鑑報告結果顯示，私立幼兒園多為家族式經營，公立幼兒園雖設園長一職，但仍受制於中小學校長與行政系統（戴文青，2005）。以私立幼兒園而言，從家族式經營轉型至將權力下放給幼兒園教師，其賦權增能的對象並非家族之人，首先可能將面臨到家族投資者自行內部否決。陳正專（2011）更進一步指出，將領導責任分散於學校內部組織成員，恐將存在著（1）責任分散也意味著沒有人願意承擔責任；（2）領導者權力分散不公，造成內部鬥爭；（3）決策者多容易導致意見紛歧；（4）學校組織之僵化結構不利內部結構權力之分布；（5）忽略學校環境與背景的複雜，決策過程難以透明化等困境。

3. 教師角色

簡宏江（2008）提出組織員工在面臨變革時容易產生「視而不見」、「不願行動」、「不能完成」、「不確定性」與「不穩定性」。換言之，組織在推行變革的過程中，所面臨的核心問題就是成員缺乏改革意識，對於外在環境變化或是威脅毫無警覺，組織成員亦慣用既有的思維面對與處理問題（溫瑞芯譯，2004）。換言之，在現今多變的教育環境中，教師若選擇故步自封，不願意選擇改變，恐將成為溫水中的蛙，無法察覺變革之需，慘遭社會淘汰。

二、幼兒園園長分布式領導的展望

劉乙儀與張瑞村（2014a）指出，雖然臺灣在園長分布式領導相關概念上仍屬萌芽階段，但從文獻探討中可發現，目前園長領導風格確實存在發展分布式領導之有利因素，並已朝向此目標邁進。換言之，臺灣幼兒園仍深具發展園長分布式領導之機，故本研究整合專家學者之見解，從「學術研究」以及「幼兒園實施園長分布式領導之現況」兩大層面加以分析，如下所示：

（一）學術研究的展望

1. 定義層面

賴志峰（2008）認為，現今教育環境已產生重大改變，部分領導職責已明顯分散於學校各個組織成員中，此舉不但順應校園民主化的潮流，亦符合分布式領導的特性，可謂「無心插柳柳成蔭」，此外，更促使分布式領導理論與實務進一步產生結合，換言之，分布式領導對於臺灣教育現場有一定程度的適切性，並非全新構念。而臺灣有關分布式領導相關研究近幾年如雨後春筍般遞增，亦足以顯示分布式領導逐漸受到專家學者重視，此趨勢將有助於奠定園長分布式領導發展之根基，進而彙整出分布式領導之理論基礎。

2. 研究範圍層面

本研究透過臺灣博碩士論文知識加值系統搜尋關鍵字「分布式領導」，共尋得31筆資料（搜尋日期：2014年11月15日），而研究範圍皆落於國民中小學階段，因此，學前教育與國民教育研究數量相較之下，確實較為稀少，但學前教育近期開始有相關專家學者投入園長分布式領導的研究領域，諸如本研究所列舉的劉乙儀與張瑞村（2014a，2014b）、Heikka與Hujalaa（2013）、Lin與Lee（2013）、Heikka（2014）都是以學前教育人員為其研究對象，探討園長分布式領導與幼兒園組織間的關係。是故，學前教育雖然起步稍晚，但學前教育有著讀天獨厚的組織氣氛，與國民中小學組之生態截然不同，在這樣的先決條件下，有助於釐清分布式領導在不同教育組織下是如何進行運作以及發展最佳效能。

3. 研究方法層面

學前教育目前有關園長分布式研究，專家學者嘗試透過不同的研究方法深入探討，亦有相關研究成果展現，但在結論、數量及方法上皆面臨了困境，因此，本研究將針對上述三大面向提出建議，以利往後建構幼兒園園長分布式領導之時，可將阻礙因素加以考量，使之後續研究得以越趨完善。

（1）結論

雖然Heikka（2014）的研究顯示中心主任在面對改善教學與教師的層面上均

面臨到困境，但透過專題小組進行討論，有助於改善問題與達到教學相長之效。因此，整體而言，多數專家學者對幼兒園實踐園長分布式領導採取樂觀、正向的態度（如：劉乙儀、張瑞村，2014a，2014b；Heikka & Hujalaa, 2013；Lin & Lee, 2013）。本研究進一步整合上述研究成果後獲致如下結論：「臺灣幼兒園園長是否願意將領導職責授予教師以及提供教師相關資源協助，將是推動園長分布式領導的關鍵因素，然而幼兒園強調溝通與關懷、重視課程與教學、透過專題小組鼓勵教師專業發展等組織氛圍，皆為奠定臺灣幼兒園發展園長分布式領導之基石。」

（2）數量

目前臺灣學前教育有關園長分布式領導研究成果較為欠缺，關注的焦點多集中於國民中小學階段。然李淑惠（2005）蒐集了1980年到2004年國內外共四十三篇有關幼兒園園長相關之研究，當中發現學前教育氛圍注重「關係」之營造，並強調溝通與賦權的重要性。從上述研究成果可約略看出，現今幼兒園園長領導方式已有別於傳統英雄式領導，以賦權增能為其途徑的經營管理模式逐漸成為主流，當中的領導風格更蘊含著分布式領導的理念，是故，幼兒園園長領導風格相關之研究，可謂臺灣發展幼兒園園長分布式領導之根基，乃因惟有建立「園長放手，教師接手」的組織信念，園長分布式領導才有發展之可能。

（3）方法

學前教育目前已朝向多元方式探究園長分布式領導，諸如有文獻分析（劉乙儀、張瑞村，2014a，2014b）、焦點團體討論（Heikka & Hujalaa, 2013；Heikka, 2014；Lin & Lee, 2013）。可謂企圖以不同的方式來釐清園長分布式領導之涵義及相關性，雖然研究數量無法成為代表性，但仍可見園長分布式領導相關研究方法的進步與突破。然而，臺灣早期相關研究，可能會受限於組織型態（幼稚園/托兒所）及人員資格（具備園長資格/借牌園長）等不同背景變項之干擾，進而難以釐清園長分布式領導到底是受幼兒園組織或是人員資格影響，直至近期幼托整合已日漸完善，其組織規章以及人員資格都將受到政府的監督與控管，致使上述的困境將獲得改善，因此在研究變項上更能夠加以聚焦。

（二）幼兒園實踐園長分布式領導之展望

1. 園長角色

雖然早期在幼教領域中，有關機構主管的領導風格、產生影響之相關研究並不多見（簡楚瑛，2001）。但李淑惠（2005）的研究中發現，園長領導特色包括：參與式領導、合作式領導、建立園內溫馨友善氣氛、注重園所的課程與教學、強調教職員的在職進修與專業發展、著重溝通與賦權增能等。上述的研究成果，可謂顯示出臺灣幼兒園具營造園長分布式領導之願景目標，以及深入研究

之必要性。而國內相關研究如林靜寬（2007）、浮絲曼（2011）、楊于萱與周淑惠（2010）、陳志民（2005）、謝玉琴（2004）等人皆指出領導者的領導風格，將影響教師教學效能與組織發展。此外，園長鷹架新手園長課程領導、跨園教師成長團體經驗分享、園長成長團體支持與策略運用、聘用經驗教師垂降等實施過程，也有助於帶動組織發展及組織再造之機（劉佳蕙，2011）。換言之，幼兒園得天獨厚的組織氣氛，若能透過正式（園務會議）與非正式（員工聚餐）的場合，持續與幼兒園教師進行溝通與協商，進而將領導職權授予園所組織內部成員，未來幼兒園實踐園長分布式領導將指日可待。

2. 組織架構

幼兒園缺少官僚體制，組織規模小且成扁平式組織（李淑惠，2005）。此外，當前幼教環境呈現出女性教育人員明顯多於男性之性別事實，因此，園長與行政主管也多由女性擔任為主（陳儒晰、邱芳晞，2010）。國外學者Hoy 與Miskel（2001）以女性主義觀點，提出科層體制是由男性支配的一種制度，其實並不利於女性員工。質言之，幼兒園可謂以女性為主的教育組織，學前教育獨特的組織氛圍，實有助於突破傳統科層體制的限制，建立開放、互信、平等的組織關係，進而型塑園長分布式領導之願景目標。

3. 教師角色

教師是學校數量最龐大、且不易動搖的專業人士，因此，鼓勵教師參與校務將有助於提升學校效能（楊淙富，2012；Hook, 2006；Lambert, 2003）。而幼兒園教師個人本位主義較低，且帶班方式以協同教學（雙教師）為其大宗，是故，幼兒園教師有許多機會擔任領導者與被領導者的雙重角色，致使幼兒園園長執行分布式領導時，可將阻礙因素降至最低。

伍、結論與建議

一、結論

（一）分布式領導之涵義

1. 定義

分布式領導（distributed leadership）是種以團體形式展現領導的歷程，藉由領導者與追隨者彼此合作與信任的組織氣氛下，透過授權賦能的動態領導角色轉換，提升成員擔任領導者之意願，使之共同承擔領導職責，鼓勵彼此發揮專業知能，以達組織革新之願景目標。

2. 發展歷程

Gibb在1951年撰寫的《參與式團體的動態》一書，可謂開啟分布式領導之開端，爾後，1990年英、美等先進國家不但嘗試將教育行政機關權力下放給學校人員、家長以及社區人士，更於2000年之時產生大量的研究成果，而臺灣相較之下起步稍晚，於2008年由賴志峰所發表的「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」一文，可說是臺灣分布式領導研究之先驅。

3. 基本概念

分布式領導與其他理論或概念有密切關聯，包含「分享式領導」、「協作領導」、「民主式領導」、「教師領導」、「共同領導」等，亦可顯示出分布式領導範圍廣闊，實有待國內外專家學者深入探討之。

（二）園長實踐分布式領導之困境

1. 學術研究

臺灣在學術研究的困境包含：（1）欠缺理論基礎；（2）相關研究場域多聚焦在國民中小學階段；（3）多以文獻分析為主，研究方法單一；（4）研究數量不足，無法成為代表性。

2. 實務現況

園長可能需改善：（1）強勢的領導風格，造成授權功能不彰；（2）忽略身為領導者的角色以及職責。在幼兒園組織架構可能將面臨：（1）家族式經營，授權不易；（2）職責歸屬問題；（3）產生內部鬥爭；（4）意見紛歧（5）組織結構僵化；（6）決策難以透明化。而在教師則需面對：（1）缺乏改革意識；（2）慣用既定思維面對與處理問題。

（三）園長實踐分布式領導之展望。

1. 學術研究

臺灣在學術研究的展望包含：（1）分布式領導在臺灣教育現場具有某種程度的適切性，並非全新構念；（2）近期開始有專家學者投入園長分布式領導的研究，此舉有助於透過不同的教育視角探討分布式領導在不同教育階層、教育機構的實施成效；（3）大體而言，國內外專家學者對園長分布式領導多數持樂觀態度；（4）因應幼托整合之利，未來在處理研究變項上更能夠聚焦且能免於過多因素干擾，進而提升研究信效度。

2. 實務現況

幼兒園展望園長分布式領導之目標，可從園長、幼兒園組織機構以及教師等三個層面探討，在園長的部分包括：（1）其領導風格已逐漸朝向參與式與合作

式領導邁進；（2）園長善於營造園內氣氛；（3）注重園所課程與教學；（4）注重教職員的專業發展；（5）強調溝通與賦權。在幼兒園組織架構包含：（1）為扁平式組織；（2）以女性為主的教育組織。在教師角色的部分則包括：（1）個人本位主義低；（2）協同教學（雙教師）為主；（3）常擔任領導與被領導的雙重角色。

二、建議

本研究發現臺灣幼兒園確實存在發展園長分布式領導之契機，因此，依據研究結果提出具體建議，以供未來相關單位及人員之參考：

（一）著手研擬幼兒園園長分布式領導之內涵

藉由有目的性的蒐集資料、建立指標，作為審核園長分布式領導專業知能與專業精神之前置作業，實為臺灣教育改革當務之急，然臺灣幼兒園園長分布式領導標準項目仍未建構完全，且相關研究的指標內涵與架構亦未進行整合，處於各自持續發展中，因此，教育行政主管機關應重視幼兒園園長分布式領導各層面和多重指標，進而充分瞭解學前教育生態，以利整合各項標準細則，使之建構出更有效度與信度的指標內涵。

（二）激發幼兒園園長實踐分布式領導之信念

雖然臺灣有關園長分布式領導研究與國民中小學相較之下，仍略顯不足，但從文獻分析中可見，目前園長領導風格可能存在著發展分布式領導之基，因此，若能舉辦相關研習活動，藉以增進幼兒園園長有關分布式領導知能，俾能帶動學前教育改革，除了能瞭解臺灣分布式領導在不同教育組織脈絡下，其實施成效以及發展特性，也將奠定國內學校教育領導之新契機。

（三）增進學前教育人員參與園務計畫之意願

分布式領導雖然強調園長賦權之重要性，但組織成員若不願意改變心態，其成效仍有所限制，乃因學校組織中教育人員數量最為龐大，若能將分布式領導信念深植於全體成員，將有助於打破幼兒園長期偏向封閉式家族經營的困境，進而鼓勵幼兒園教師發揮所長，激發追求專業發展之企圖心，亦能增進組織向心力，減少幼兒園教師流動率，以利穩定組織以及朝向學習型組織之願景目標邁進，因此，幼兒園可以由某位教師擔任課程召集人，帶領園所同仁進行主題教學設計，進而達到全體教育人員參與園務計畫之目的。

參考文獻

- 王鳳雄、洪子鑫（2010）。「分散式領導」在「教師專業發展評鑑」之運用。**學校行政雙月刊**，70，154-173。
- 王環鈴、王文科、王智弘（2011）。學校分布式領導與創新經營之研究：以臺中市國民小學為例。**彰化師大教育學報**，20，1-20。
- 何建霖（2009）。國民小學學校分佈式領導、教師同僚專業互享與學生學習表現之研究（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 吳清山、王令宜（2011）。協作領導的意涵及其在教育上的應用。**教育行政研究**1(2)，1-29。
- 吳清山、林天祐（2010）。分布式領導。**教育資料與研究雙月刊**，95，149-150。
- 吳清山、林天祐（2011）。協作領導。**教育研究月刊**，210，117-118。
- 吳碧惠（2007）。幼兒園改變歷程中國長領導之個案研究（未出版之碩士論文）。國立新竹教育大學，新竹市。
- 李文正（2004）。一位幼兒園園長領導風格之個案研究。**臺東大學教育學報**，15(2)，217-246。
- 李芳齡（譯）（2003）。Patrick J. Mckenna & David H. Maister著。未來式領導人：21位當代領導學權威智慧論壇（下）。臺北市：商智。
- 李重毅（2013）。校長分布式領導、教師專業社群運作與學校創新經營效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 李淑惠（2005）。近二十年國內外幼兒園園所長相關領域研究之發展與趨勢分析：兼從性別與幼教任務觀點討論未來研究之方向。**教育經營與管理研究集刊**，1，99-130。
- 林志成、林仁煥（2008）。增能創價、策略聯盟與特色學校經營。**學校行政雙月刊**，58，1-20。
- 林忠仁（2010）。國民小學分佈式領導、灰星星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。
- 林靜寬（2007）。幼稚園園長領導風格與學校效能之研究——以上下關係品質及教師授權賦能為調節變數（未出版之碩士論文）。靜宜大學，臺中市。
- 徐吉春（2014）。分散式領導理論內涵之研究（未出版之博士論文）。國立臺南大學，臺南市。
- 浮絲曼（2011）。以美學的觀點探究一所幼兒園園長的領導風格。**新生學報**，8，33-50。

- 秦夢群（2010）。**教育領導理論與應用**。臺北市：五南。
- 張本文（2011）。教師領導與教師專業發展關係之研究。**東海教育評論**，6，62-82。
- 張奕華、顏弘欽（2010）。教師專業能力發展新取向：DDDM模式的實踐。**北縣教育季刊**，71，11-16。
- 張素花（2012）。國民小學校長分布式領導、教師情緒勞務對教師教學效能影響之研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。
- 許聰穎（2013）。國民小學校長分布式領導、學校組織公平與教師組織公民行為之關係（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 陳正專（2010）。分布式領導的微觀政治學。**彰化師大教育學報**，18，1-28。
- 陳正專（2011）。領導權力分佈之教師行為與相關議題。**教育研究學報**，45(2)，137-160。
- 陳志民（2005）。幼稚園園長轉型領導與學校效能之研究——以中台灣為例（未出版之碩士論文）。朝陽科技大學，臺中市。
- 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。
- 陳俞余（2013）。行政的追隨者，還是教師的領頭羊——學年主任工作經驗之建制民族誌研究（未出版之博士論文）。國立中正大學，嘉義縣。
- 陳書梅（2008）。台灣地區大學圖書館中階主管領導風格之實證研究。**圖書資訊學刊**，6(1/2)，29-56。
- 陳儒晰、邱芳晞（2010）。幼教人員對女性主管行政領導認知態度之調查研究。**教育科學研究期刊**，55(1)，183-204。
- 黃玉貞（2012）。國民小學分布式領導、教師組織承諾與學校創新經營效能關係之研究（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 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。
- 楊于萱、周淑惠（2010）。臺灣幼兒園園長課程領導之個案研究。**教育資料集刊**，45，27-58。
- 楊淙富（2012）。國民小學教師領導、教師專業學習社群與學校效能之研究（未出版之博士論文）。國立臺中教育大學，臺中市。
- 溫瑞芯（譯）（2004）。J.S. Black, & H.B. Gregersen 著。**變革地圖**（Leading strategic change: Breaking through the brain barrier）。臺北：培生。
- 趙廣林（2011）。國民小學分享領導、教師領導與學校組織文化關係之研究（未出版之博士論文）。國立臺北教育大學，臺北市。

- 劉乙儀、張瑞村（2014a）。幼兒園園長分布式領導與教師專業發展關係之探究。學
校行政雙月刊，89，23-43。
- 劉乙儀、張瑞村（2014b）。幼兒園園長分布式領導與教師領導之探究。學校行政雙
月刊，90，64-84。
- 劉乙儀、魏宗明、張瑞村（2013）。幼兒園教師領導之初探研究。學校行政雙月刊，
87，52-72。
- 劉佳蕙（2011）。幼兒園園長課程轉型領導歷程研究 -以一所實施光譜取向課程轉型
之幼兒園為例（未出版之碩士論文）。台灣首府大學，臺南市。
- 蔡玲玲（2013）。私立高中職學校校長分布式領導、學校組織健康與學校效能關係之
研究（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 盧柏安（2010）。校長分享式領導、教師專業社群對組織信任影響之研究（未出版之
碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 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（2011）。分布式領導的研究成果之分析。教育研究月刊，201，75-86。
- 戴國良（2012）。圖解領導學。臺北市：五南。
- 謝玉琴（2004）。高雄市私立幼稚園暨托兒所園所長授能領導行為之研究（未出版之
碩士論文）。樹德科技大學，高雄市。
- 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
- 簡宏江（2008）。變革領導理論對幼稚園園長領導的啟示。育達學院學報，16，
97-116。
- 簡楚瑛（2001）。幼稚園園長與托兒所所長角色及其所處園、所文化環境互動關係之
研究。教育與心理研究，20(1)，135-165。
- Burns, M. J. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties: A new architect for leadership. *Educational Management and Administration*, 28(3), 317-338.
- Heikka, J. (2014). *Distributed Pedagogical Leadership in Early Childhood Education*.
(Unpublished doctoral dissertation). Tampere University, Finland, Tampere.
- Heikka, J., & Hujala, E. (2013). Early childhood leadership through the lens of distributed
leadership. *European Early Childhood Education Research Journal*, 21(4), 568-
580.
- Hook, D. P. (2006). *The impact of teacher leadership on school effectiveness in selected*

- exemplary secondary schools*. Unpublished doctoral dissertation, Texas A & M University .
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Education administration: Theory, research and practice* (6th ed.). NY: McGraw-Hill.
- Lambert, L. (2003). Leadership redefined: An evocative context for teacher leadership. *School and Management*, 23(4), 411-430
- Leech, D., & Fulton, C. R. (2008). Faculty perceptions of shared decision making and the principal's leadership behaviors in secondary schools in a large urban district. *Education*, 128(4), 630-644.
- Lin, C. F., & Lee, J. C. K. (2013). Preschool principal's curriculum leadership indicators: A Taiwan perspective. *Asia Pacific Education Review*, 14(4), 569-580.
- Lindahl, R. (2008). Shared leadership: Can it work in schools?. *The Educational Forum*, 72(4), 298-306.
- Louis, K. S., Dretzke, B., & Wahlstrom, K. (2009). *How does leadership affect student achievement Results from a National Survey*. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Twin City, MN.
- Lucia, R. T. (2004). *Distributed leadership: An exploratory study*. (Unpublished doctoral dissertation). Florida Atlantic University, Boca Raton, FL.
- Nathan, J. H. (2002). *Understanding and measuring shared leadership in work teams*. Unpublished manuscript, Pennsylvania State University, PA.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (2006). *Leaders & the leadership process: Readings, self-assessments & applications* (4th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill.
- Spillance, J. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

