

學校分布式領導與創新經營之研究： 以台中市國民小學為例

王環鈴
台中市惠文國小

王文科
東海大學

王智弘
國立彰化師範大學

本文旨在探討臺中市國民小學分布式領導與創新經營，採用調查研究法，以臺中市國民小學現任合格之教師為調查對象，發出 632 份問卷，回收 606 份，回收率 95.89%，扣除無效問卷 47 份，有效問卷為 559 份，有效問卷比率 88.45%。

本研究獲致以下結論：

- 一、國民小學教師知覺的分布式領導與創新經營為中高程度。
- 二、不同性別與最高學歷的國民小學教師，知覺的分布式領導未有顯著差異。
- 三、不同年齡、職務與服務年資的國民小學教師，知覺的分布式領導具有顯著差異，以年齡 41 歲到 50 歲、年資 21 到 30 年、擔任職務為兼主任的教師，知覺學校分布式領導程度較高。
- 四、不同學校規模與創校歷史的國民小學教師，知覺的分布式領導具有顯著差異，以規模 13 到 48 班、創校歷史 21 到 30 年的學校教師知覺的分布式領導程度較高。
- 五、不同性別、年齡與最高學歷的國民小學教師，知覺的創新經營未有顯著差異。
- 六、不同職務與服務年資的國民小學教師，知覺的創新經營具有顯著差異，以職務為教師兼主任、服務年資 21 到 30 年教師知覺的分布式領導程度較高。
- 七、不同學校規模的國民小學教師，知覺的創新經營未有顯著差異。
- 八、不同創校歷史的國民小學教師，知覺的創新經營具有顯著差異，以創校 21 到 30 年的教師知覺的創新經營程度較高。
- 九、分布式領導與創新經營具有中度正相關。
- 十、分布式領導對創新經營具有正向預測力。

關鍵詞：國民小學教師、分布式領導、學校創新經營

王環鈴 台中市惠文國小教師
王文科 東海大學教育研究所教授
王智弘 國立彰化師範大學教育研究所副教授



壹、緒論

一、問題背景與研究動機

近年來，隨著環境的變遷，我國教育改革方案，正積極的推動，從開放教育的倡導、九年一貫課程的實施、到創造力的全面推廣；教育部又於 2005 年提出「創意台灣、全球佈局-培育各盡其才的新國民」之教育願景（教育部，2005）。接下來所推動的教育改革，主要以確立國家人才培育為目標，以「建構完善優質的教育環境，讓教育工作者與學習者快樂而有效地成長與學習，培育能自我實現的高素質現代國民與世界公民」為教育願景及優先發展課題，期盼透過建構前瞻務實之教育施政藍圖與策略，實現提升教育力、讓每個人都能達成自我實現之目標（教育部，2009）。至 2010 年度，教育部施政目標與重點放在二十一世紀全球競爭趨勢首重的人才培育，積極以教育作為國家發展之基石，擘劃良好的「教育施政藍圖」，提出「提供一個優質的教育環境，讓孩子可以快樂學習成長」、「培養社會好國民、世界好公民，讓國家更有競爭力，人民生活更美好」的教育願景。

台灣在全球化的教育改革趨勢及民主潮流影響下，除了積極推動教育改革方案之外，學校的行政組織運作也產生變革。自 1996 年《教師法》頒布以後，教師專業自主意識明顯提高，教師參與學校校務運作大幅增加。加上全球化教育改革運動的興起、少子化現象、家長教育選擇權、參與權等教育趨勢及政策議題的討論，校長的領導角色不再是過去傳統的權威領導者，更不是英雄式的獨裁者，而是要轉變為權力的分享者（蔡進雄，2004）。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「集體的智識」，每位成員的專門知識對組織都有幫助（張明輝，2005）。此外，從學校權力共享與共同承擔責任的角度觀之，學校領導者也應成為學校組織權力的分享者，將過去控制的心態轉換成權力的分享者（楊振昇，2006）。Richard(2005)提到分布式領導（distributed leadership，亦譯「分散式」或「分佈式」領導）已經在學校的管理論述中成為主要的手段，來達到教師參與、賦權和創造民主的學校。而 Belhiah(2007)提到分布式領導就如同教師的賦權增能（empowerment），透過分布式領導授權給教師，鼓勵教師能以更開放積極的態度表達他們學校政策的關懷。

處在這知識變遷快速與講求專業的時代潮流中，學校的經營與管理面臨隨時變動的挑戰，無論是理念發展或實務作為，學校經營應摒棄過去傳統的經營模式，適時融入企業理念，運用創新經營策略，以保學校永續的發展。創新對學校經營而言，是順應社會潮流的活水源頭，是因應發展挑戰的不二法門，也是提升競爭優勢的關鍵要件（吳清山、賴協志，2006）。透過領導者的授權，落實在學校實際環境中，可讓學校經營更具績效與特色，而創新的智慧更不只是企業組織在競爭激烈環境中生存的要件，亦是學校組織提升教育品質、滿足社會需求以及達成教育目標的關鍵。

所以，學校為滿足成員之需求，維持競爭力與提升品質，有必要營造有利於成員



創造力發展的組織文化與環境，鼓勵且引導成員參與創新活動，汲取現代化創新經營理念及善用行銷策略，使創意得以形成，建立學校特色，以助於辦學目標的達成(吳清山，2004；秦夢群、濮世緯，2006；顏秀如、張明輝，2005)。尤其，面對日益嚴重的少子化現象，學校所須正視的問題，不只是學齡兒童不斷減少所引發的減班及教師超額情況。爲了提供家長選擇孩子最優質的受教育環境，吸引更多的學童就讀，學校積極的作法，應是破除以往僵化的制度與運作，落實創新經營的理念，建立學校特色。面對知識經濟時代，學校教師須不斷充實專業知識，永續維持組織能量，以提升教育品質與改進學生學習成效，同時因應教改聲浪及少子化現象的挑戰。此時，分布式領導的理論與實踐，或許能夠提供學校新的領導思考模式，並有助於學校營造組織學習文化與快速革新，從而促進學校創新經營。因此，本文嘗試了解創新經營在國民小學實施概況，以及教師是否因自身的背景不同或學校規模、建校歷史的不同而影響創新經營效能？並從教師所知覺的學校分布式領導現況，是否可預測學校創新經營？

二、研究目的與待答問題

在多變的時代中，教育部以「提供優質的教育環境，讓孩子快樂學習成長」爲教育願景，期望落實推動教育改革，透過有計畫的、全面性的學校創新，以帶動臺灣教育永續發展，並強化國民與國家的競爭優勢。而教育改革的實踐，有賴校長，行政人員和教師在學校中扮演領導者角色。因民主潮流與教育改革趨勢所逐漸興起的分布式領導，在其領導環境中，所有成員可自由發展專業和分享新的理念，但也要就各自所負責領域擔負起領導責任。在學校裡，教師是組織中權力共享與責任分擔者，校長應成爲學校組織權力的分享者，賦權增能給教師，以期提升教學品質及學生學習成效。

台中市政府教育局於 2010 年以落實「高潛力國民，新時代典範；塑優質環境，向國際邁進」爲教育願景，積極提升學生的素質與學習成效。凡此均需透過學校場域的實踐。而在學校場域中，有賴校長精心擘劃與領導以及成員積極參與投入，才能達成教育局所揭示的教育願景。本研究之一服務於一所規模達四十九班以上的國民小學，從學期開始第一週到學期結束，每天除了有教育主管行政機關交辦的以及學校本身的例行工作之外，尚有突發狀況待理或上級臨時交辦業務，校長面對如此繁雜的業務，勢必無法事必躬親，而應將其領導權力分布給具有專業知能的成員，以維持學校運作順暢，達成揭示的任務。又在目前，有鑒於少子化的趨勢正強烈衝擊我國小學經營環境，學校領導者需有更創新的思維與作爲，以創新經營策略來營造學校特色，建立一個進步、多元、本土化兼具國際化的高品質學習環境，達成教育部積極推動的永續發展目標。是以台中市公立國小分布式領導的情形如何？爲因應教改聲浪及少子化現象，國小學校領導者如何運用分布式領導？學校又如何實踐有效的創新經營策略？有必要進行深入了解，試擇最切身感受的教師爲對象，進行研究。

基於上述的問題背景與研究動機，本研究欲達成的研究目的如下：

(一) 瞭解國民小學教師知覺的分布式領導之實踐與學校創新經營的現況。



- (二) 探討國民小學不同背景變項下之教師知覺的分布式領導與創新經營的差異情形。
- (三) 探討國民小學教師知覺的分布式領導與學校在行政運作、課程與教學、學生活動展能、知識分享與社會資源等層面創新經營之關係。

根據上述之研究目的，本研究提出以下待答問題：

- (一) 國民小學教師知覺的分布式領導，在校長職位、組織結構、績效責任、領導能力的投資與提升、營造信任和合作的學校文化，以及尋找學校適當的變革轉捩點等層面的實踐程度為何？
- (二) 國民小學教師在行政管理創新、課程與教學創新、學生活動展能創新、知識分享創新及社會資源創新等創新經營所知覺的現況為何？
- (三) 不同性別、年齡、職務、最高學歷及服務年資之個人背景，與不同規模、不同創校歷史之學校背景的國民小學教師，知覺的分布式領導，對創新經營是否具有顯著差異？
- (四) 國民小學教師知覺的分布式領導，與學校在行政管理、課程與教學、學生活動展能、知識分享與社會資源應用等創新經營之關係為何？分布式領導對創新經營是否具有預測作用？

貳、文獻探討

本章旨在探討國民小學分布式領導與學校經營相關文獻，計分成分布式領導之意涵及相關理論、學校創新經營之意涵及相關理論、分布式領導與創新經營之相關研究等三部分分析。

一、分布式領導之意涵及相關理論

(一) 分布式領導的發展

分布式領導一詞的正式出現，國內有不同說法，一是可追溯到 1951 年 Gibb 所著的 *參與式團體的動力 (Dynamics of participative groups)* 一書，在該書中提到四種領導方式：獨裁式 (autocratic)、家長式 (paternalistic)、個人式 (individualistic)、參與式 (participative)，其中獨裁式、家長式、個人式氛圍是由領導者決定，參與式領導則是由群體所決定的領導環境，具有分布式領導的意味 (秦夢群，2010；賴志峰，2008a；2008b；Harris, 2005)。而 Barry 在 1991 年一篇探討團隊自我領導的論文「管理沒有首長的部隊：分布式領導的課題」 (Managing the bossless team: Lessons in distributed leadership)，是第一篇以分布式領導為主題的論文。徐吉春 (2008) 則將此文視為分布式領導一詞的正式出現。除上述之外，第三種說法則是 2004 年英國的國家學校領導學院 (National College for School Leadership) 的研究，確定分布式領導的存在，討論分布式領導的實施程度，將「分布程度」分成五種方式，釐清分布式領導的具體運作，陳怡卉 (2010)



指出，Ritchie 與 Woods(2007)將英國國立學校領導學院的研究當作分布式領導的正式提出與獨立宣言。

有關分布式領導的概念，賴志峰(2008b)認為並不是全新的，並引用 MacBeath, Oduro, 與 Waterhouse 看法，以為可以追溯至西元前 1215 年的《出埃及記》，Moses 的岳父 Jethro 提出分布式領導的概念，建議將領導的責任分布給其他人，給 Moses 作為決定的參考。1960 年代之後，分布式領導的基本概念以各種形式存在於各種組織理論及教育行政理論之中，Dewey 亦主張公立學校應予組織起來，讓每位教師可以有定期與派代表的方式來判斷學校教育重要事務，以確保這些判斷足以影響學校系統（引自賴志峰，2008a）。

分布式的領導概念持續出現，在 2000 年之後，開始蓬勃發展。近年來，期刊論文或專書中所發表分布式領導理論已較深入探討，尤其以 Spillane (2006) 所著《分布式領導》(Distributed leadership) 一書，是目前探討分布式領導理論較完整的專著，並描繪分布式觀點領導實踐之圖像，將分布式領導理論架構具體化及清晰化。

(二) 分布式領導的意義

Bennett, Harvey, Wise 與 Woods (2003) 曾對分布式領導下過定義，包括：領導角色的基礎是依據專門知識，領導者不是位處特定的職位或角色，所以領導者和追隨者的角色區分模糊。信任與開放是成員間人際關係的基礎，而領導活動可視為人際關係的動態結果。Spillane (2005) 從現代觀點論領導，認為面對日益多元複雜的環境，沒有一個領導者以偉大的英雄般方式承擔一切，或是把職責及面對工作和生活所帶來的壓力，獨自攬在個人身上。

目前國內對於分布式領導的研究不多，賴志峰(2008b)將分布式領導界定為：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，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。何建霖(2009)將分布式領導定義為：學校內領導者的角色是成員集體合作參與領導活動，領導的行為是分布在學校內的所有成員當中，貢獻與付出自己的專門知識，帶領學校的成員共同的成長與學習。

總而言之，分布式領導界限是具有開放性的，亦是可變動的，在理念上是權力分享、由多人擔任領導者角色、強調集體互動與合作的領導形式、目標積極的一種領導模式。分布式領導中所關注領導實踐如何進行，而分布式領導在學校的實踐，正是構築在學校領導者、追隨者和情境三者共同交互作用。本研究為了解教師所知覺分布式領導的實踐現況，以賴志峰(2008b)依據 Hay Group(2004)提出的五大支柱所建構的層面：自信和自我謙遜的校長職位、清晰的組織結構和績效責任、領導能量的投資與提升、營造信任和合作的學校文化、尋找學校適當的變革轉捩點等予以評估。



二、學校創新經營之意涵及相關理論

(一) 學校創新經營的定義

近年來，吳清山(2004)、秦夢群和濮世偉(2006)、張仁家和黃佳淇(2010)、黃宗顯(2004)、湯志民(2006)、鄭英耀和劉昆夏(2006)對於學校創新經營的研究，約有「創新作為」、「創新氛圍」、「創新過程」以及「多元之創新」四個方面，可見學校創新經營的目標是多元的，學校的教職員工組成一個富有生命力的有機體組織，主要在於建構滿意且具成就感的行政過程，實現共同的目標與願景，不但以績效為教育目的，也朝著賦有文化的創意發展以達到教育願景。此外，學校創新經營所採用的方式是以不同以往的作法，對學校有限的優勢教育資源進行整合，不論是創新作為、創新氛圍、創新過程以及多面向創新的觀點，無不以發揮學校教育最大績效為目的，發展出與他校不同的特色，以實現教育經營者所期待的教育目的和管理目標，並且以提昇學校整體發展為最終目標。

因此，本研究將學校創新經營定義為：學校整合學校內外部條件及環境，透過有計畫、有組織的變革歷程，推動各項行政與管理的創新策略及作為，激發創造動力以提高行政與教學效能，激發學生的學習興趣並推動多元的學生展能活動，讓學校能夠持續進步，創造學校特色並提升學校競爭力。

(二) 學校創新經營的相關理論與內涵

知識管理和人力資本，是知識經濟時代組織學習和競爭力的關鍵因素，兩者間具有相輔相成的關係（楊振昇，2009）。本文探討知識管理的內涵、落實知識管理的學習型組織、組織變革以及組織再造等理論，並綜合學者（林明地，2009；林新發，2003；顏秀如、張明輝，2005）觀點，認為學校創新經營包含重視學校內外環境的創新及創新人員的創新思維與策略的應用；學校要有蘊育創新環境的軟硬體設施與條件；重視內部與外部環境脈絡發展及其交互作用產生的影響；學校組織發展的價值與創新是創新經營的核心概念；學校要不斷塑造創新的文化與氣氛；學校成員的創新學習能力與知識管理是提升組織進步的重要動力；學校要依願景設定目標，追求卓越與精進。

學校創新經營的內涵層面廣且多元化，本文依據學校創新經營的相關理論，分別就行政管理創新、課程與教學創新、學生活動展能創新、知識分享創新及社會資源創新五個層面進行分析。

三、分布式領導與創新經營之相關研究

分布式領導於近幾年開始受到國外教育研究領域的重視，並以英、美、澳為研究中心，國內研究較多，且分別聚焦於分布式領導與教師工作滿意度、教師同僚專業互享、學生學習表現、教師專業學習社群等的關係（如方慶林，2010；何建霖，2009；陳怡卉，2010；簡志明，2010），未見涉及其與創新經營的關係研究。

創新經營之研究，在國內雖有逐年增加之趨勢，但是顯得較少（如：林仁煥，



2008)。以國小為例，多聚焦於校長領導與學校創新經營相關議題研究(如：林曉甄，2009；高淑真，2008；黃雅琪，2008；蔡政道，2009；賴振權，2008；濮世緯，2003)。因此兩者相關之研究，亟待進一步探討，俾使分布式領導能發揮個人智慧，給學校經營帶來創新策略，因應社會的急遽變遷，不致落入墨守成規的窠臼。

本研究之目的即在透過實證資料的蒐集，以探討國民小學分布式領導與創新經營之關係。目前分布式領導與學校創新經營的關係缺乏相關研究基礎，本文著重對現況的探討，關注不同背景變項在分布式領導與創新經營之差異，進而瞭解分布式領導與創新經營之關係。

參、研究方法

本研究採用問卷調查法，首先進行研究工具的選擇、修訂與採用，再經由專家學者對工具內容進行審查與試驗性測試（pilot testing）之後，著手實際調查，蒐集客觀的具體資料，並予以分析，以期達成研究目的。

一、研究架構

本研究採問卷調查，擬定調查研究問卷的基本架構，分為三部份，第一部份「個人基本資料」、第二部份「國民小學分布式領導問卷」、第三部份「學校創新經營問卷」，來蒐集國民小學分布式領導及創新經營二者間相關的數據資料，並以教師背景為自變項，國民小學分布式領導及創新經營分別為依變項，進行差異性比較。

依據研究目的、待答問題與文獻探討，發展出研究架構如圖 1，作為研究設計之依據。

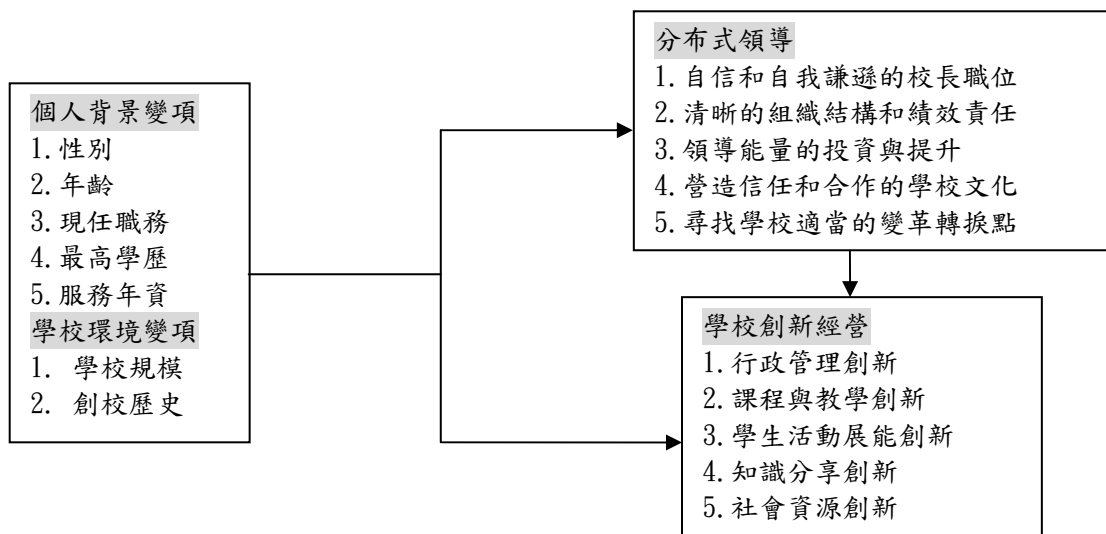


圖 1 研究架構圖



二、研究參與者

本研究以臺灣地區臺中市公立國民小學正式教師為研究參與者。本研究以民國九十九學年度教育部統計處公布的臺中市之公立國民小學名錄為母群體，共計 229 所，現職公立國民小學教師為 11,133 人，本研究試驗性測試的樣本係抽取臺中市的水美、五福、僑仁、文雅、何厝、惠文及九德國小等 7 所學校教師，共 108 人進行問卷調查，回收 106 份，扣除無效問卷 1 份，有效問卷有 105 份，可用率為 97.2%。實施正式問卷調查時，依學校規模之大小做為分層標準，將學校規模依班級數劃分為「12（含）班以下」、「13~48 班」、「49 班以上」等三種類型，採分層比例抽樣，總計 632 人，作為正式問卷調查樣本。

三、研究工具

本研究旨在探討國民小學分布式領導與創新經營間之關係，分布式領導問卷係根據賴志峰的「中小學分佈式領導風格量表」加以修改，並送請 9 位學者專家修正後，進行試驗性測試，將結果採因素分析，並求得該量表的 Cronbach's α 信度係數，總問卷之 α 值為.95，各分層面之 α 值介於.78 和.93 之間。學校創新經營問卷乃參酌張雅甄（2009）的「知識管理在學校創新經營之應用問卷」以及黃雅琪（2008）的「國民小學校長教學領導與學校創新經營關係之研究問卷」，編製完成問卷初稿。經專家內容效度審查後，形成試驗性測試問卷，將之施測之後，進行資料分析並刪除相關係數低於.25(Ary, Jacobs, & Sorensen, 2010)的題項後，進行因素分析，並求得該問卷 Cronbach's α 信度係數，總問卷之 α 值為.89，各分層面之 α 值介於.66 和.83 之間。本問卷之施測，依學校規模，採取分層隨機抽樣的方式進行抽樣，共計抽取 38 所樣本學校，發出問卷 632 份，合計回收可用問卷 559 份。

肆、結果分析與討論

針對研究目的與待答問題，根據統計所得結果，並就探討分布式領導與創新經營之相關研究，綜合討論與比較之。

一、國民小學分布式領導現況之分析

國民小學參與者在分布式領導問卷上整體之平均數為 2.97，標準差為.47，介於「不同意」與「同意」之間；就各層面而言，以「領導能量的投資與提升」（ $M=3.01$ ， $\sigma=.54$ ）為最高，「營造信任和合作的學校文化」次之（ $M=3.00$ ， $\sigma=.48$ ），該兩層面平均數介於「同意」和「非常同意」間；「自信和自我謙遜的校長職位」、「營造信任和合作的學校文化」和「尋找學校適當的變革轉捩點」三層面平均數皆介於「不同意」與「同意」之間，其中以「自信和自我謙遜的校長職位」層面分數最低（ $M=2.94$ ， $\sigma=.65$ ）。從各層面平均數觀之，顯示目前台中市國小教師所知覺國民小學分布式領導實踐現況，屬於中間偏同意的中高程度，在部份層面如「領導能量的投資與提升」



($M=3.01$, $\sigma = .65$)、「營造信任和合作的學校文化」($M=3.00$, $\sigma = .47$)知覺程度較高。

就各題項而言，參與者在分布式領導量表上平均得分最高分前三名之題目內容，依序為「校長會鼓勵同仁參加在職進修活動，以提升個人領導能力」($M=3.16$, $\sigma = .69$)、「本校同仁能盡全力投入教學或行政工作」($M=3.14$, $\sigma = .55$)、「校長是具有自信且能展現其專業能力」和「本校校長在學校扮演極重要的領導者角色」(均為 $M=3.10$, $\sigma = .70$ & $.69$)。而所得分數最低的是「本校校長和同仁間溝通良好」($M=2.82$, $\sigma = .75$)，屬「自信和自我謙遜的校長職位」層面。

根據上述，可知在目前臺中市國民小學分布式領導的現況中，教師認為校長積極鼓勵教師進修以充實個人專業素養，相對地，教師也知覺專業能力的重要性，並投入於個人所擔任的教學、行政工作。但校長在行使職權展現自信態度及專業能力的同時，教師對於「校長和同仁溝通良好」一項的知覺較低。此外，教師也認為服務學校的校務分工及責任劃分不夠明確($M=2.86$, $\sigma = .68$)，學校所形塑的願景不夠具體($M=2.86$, $\sigma = .67$)，領導者應該予以關注。

二、國民小學創新經營現況之分析

研究參與者在創新經營問卷上得分的整體平均數為 3.03($\sigma = .39$)，其值介於「同意」與「非常同意」之間；就各層面而言，以「行政管理創新」($M=3.06$, $\sigma = .47$)為最高，「課程與教學創新」及「學生活動展能創新」次之($M=3.05$, $\sigma = .48$ & $.47$)，「社會資源創新」分數最低($M=2.95$, $\sigma = .48$)。而上述各層面之平均數，「行政管理創新」、「課程與教學創新」、「學生活動展能創新」及「知識分享創新」四個層面介於「同意」到「非常同意」，「社會資源創新」是介於「不同意」與「同意」之間，顯示教師知覺的國民小學學校創新經營實踐現況屬於中高程度。

就各題項而言，參與者在創新經營問卷上平均得分最高分前三名之題目，依序為「本校能建置完善的資訊網路系統，滿足行政、教學與學習的需求」($M=3.14$, $\sigma = .58$)、「本校教師能運用不同的教學媒體融入課程中，以提升教學效果」($M=3.13$, $\sigma = .55$)、「本校教師間會相互討論、分享教學心得與想法」($M=3.11$, $\sigma = .57$)。而所得分數最低的是「本校建立新制家長會的運作模式(例如：專屬網頁、家長申訴管道)」($M=2.77$, $\sigma = .67$)，屬「社會資源創新」層面。第二低分的是「本校建立知識分享平台，教師們可藉此平台交換意見及分享新知」($M=2.89$, $\sigma = .66$)，屬「知識分享創新」層面。各題項平均得分介於 2.77 至 3.14 分之間，其中得分介於「同意」與「非常同意」間的題項，在全部 21 題中有 11 題，其餘 10 題得分介於「不同意」與「同意」間。

三、不同個人背景變項與環境變項教師在知覺學校分布式領導現況之差異分析

本研究的參與者對所知覺的分布式領導，會受到其不同的個人背景變項(年齡、



職務、服務年資)及不同環境變項(規模、創校歷史)所影響,但不受其個人背景變項中的性別及最高學歷所影響。

在知覺國民小學分布式領導,研究參與者個人背景變項中的「性別」($t=1.02, p=.31$)及「最高學歷」($F=1.33, p>.05$),經統計分析,結果未達顯著差異,由此可推論校長在學校分布式領導的過程中,不會因為參與者性別或學歷而有所差異,而是重視其個人專業能力及所擔任的領導責任而定。此外,分別以參與者個人背景變項予以分析中的「年齡」、「服務年資」及「職務」為自變項,經統計分析,發現參與者所知覺的分布式領導具有顯著性差異,以其「年齡」($F=6.02, p<.001$)來看,以 41 歲到 50 歲的教師,知覺分布式領導分數最高。教師的「服務年資」($F=10.01, p<.001$),則以年資 21 到 30 年的得分最高,代表年齡越大、教學經驗相對較豐富的教師,擔任領導幹部的機會增加,成為學校內領導責任的重要成員。30 歲以下的參與者在各組別中分數為最低,服務年資為 6 到 10 年教師,在校長職位、績效責任、領導能量和學校文化上,知覺明顯低於 11 到 20 年的教師,有可能是年齡較輕的教師,在學校裡基於倫理,易被分配到較繁重的校務工作,因此對分布式領導的知覺得分較低。在教師「職務」($F=6.50, p<.001$)的差異上,以教師兼主任的得分最高,科任教師得分最低,也可得知教師因所擔任職務不同,有關分布式領導層面中的校長職位和態度、績效責任、個人領導能量的提升和學校變革轉捩點,知覺上有明顯差異。

以不同環境變項(學校規模、創校歷史)來看,參與者所知覺的分布式領導,經統計分析,結果皆具有顯著差異。在「學校規模」($F=4.16, p<.05$)的差異上,13 到 48 班的學校教師知覺的分布式領導得分較高,12 班以下學校教師得分最低。在「創校歷史」($F=4.76, p<.05$)的差異上,創校 21 到 30 年的學校教師所知覺的分布式領導得分較高($M=79.73$),創校 10 年內的新學校教師是得分最低的組別($M=69.76$)。研究發現,不同學校規模和創校歷史,主要是以 12 班以下的小型學校($M=69.53$)和創校 10 年以內的新學校的教師,知覺分布式領導得分較低,推論可能是教師所擔任的教學或校務工作較為繁重,對於學校績效責任、領導能量、學校願景及變革轉捩點等不明確,知覺程度相對也較低。

四、不同個人背景變項與環境變項教師在知覺創新經營現況之差異分析

本研究的參與者對所知覺的創新經營,會受到其不同的個人背景變項中的職務、服務年資所影響。在不同環境變項中,創校歷史也會影響教師知覺,但不受教師個人背景變項中的性別、年齡、最高學歷、以及環境變項中學校規模所影響。

在知覺國民小學創新經營,參與者個人背景變項中的「性別」、「年齡」及「最高學歷」,經統計分析,結果未達顯著差異,由此可推論學校推動創新經營的過程中,教師的知覺不會因為教師性別($t=-.14, p=.89$)、年齡($F=1.10, p>.05$)或最高學歷($F=.34, p>.05$)而有所差異,可能是在社會少子化影響下的學校減班壓力,不論男、女,不論年齡大小,不論大學或研究所畢業的教師,對推動學校創新經營,已形成相當共識。

在知覺國民小學學校創新經營,教師個人背景變項中的「職務」及「服務年資」,



經統計分析，結果具有顯著性差異。在教師「職務」($F=4.51, p>.05$)的差異上，以教師兼主任的得分最高($M=67.00$)，科任教師得分最低($M=61.49$)。有關對於學校推動創新經營工作的知覺，推論可能是教師兼主任因職務關係，感受較其他職務教師深刻。此外，以教師「服務年資」($F=4.93, p<.01$)來看，服務年資為 6 到 10 年教師分數為最低($M=61.39$)，不論是在行政管理、學生活動展能和知識分享等層面的創新上，知覺明顯低於年資 11 到 20 年及年資 21 到 30 年的教師；在所有組別中，以服務年資 21 到 30 年的教師得分最高($M=65.33$)，代表教學經驗相對較豐富的教師，可能是學校推動創新經營工作的重要成員，或是各種相關活動的主要領導者，對於學校創新經營知覺較為深刻。

以不同環境變項的創校歷史來看，參與者所知覺的學校創新經營($F=9.06, p<.001$)，以創校 21 到 30 年的學校教師得分較高($M=67.47$)，創校 31 年以上的學校教師是得分最低的組別($M=62.68$)。本研究發現，創校 11~20 年($M=67.29$)及 21~30 年($M=67.47$)的學校教師知覺創新經營得分，較創校 31 年以上教師得分($M=62.68$)高，推論可能是少子化趨勢下，教師深切體認是學校生命共同體，需展現辦學特色與創意來吸引學生就讀，每位成員有責任為校務盡心力，因而對學校創新經營知覺程度較高。至於，歷史悠久的學校，教師知覺得分較低，未來可再深入探究其原因。

五、國民小學分布式領導與學校創新經營之相關分析

整體國民小學分布式領導與學校創新經營之相關係數為.67, $p<.05$ ，達顯著水準，二者呈現中度正相關，決定係數 $R^2 = .45$ ，表示兩者間可解釋總變異的 45.29%，如表 1。所以，臺中市國民小學教師所知覺分布式領導與學校創新經營兩者具有正相關。就分布式領導層面來看，「自信和自我謙遜的校長職位」與「領導能量的投資與提升」兩層面間的相關程度最高， $r=.79, p<.01$ ，呈現高度正相關；「自信和自我謙遜的校長職位」與「營造信任與合作的學校文化」兩層面間的相關程度最低， $r=.56, p<.01$ 。

就學校創新經營層面來看，「知識分享創新」與「社會資源創新」兩層面間的相關程度最高， $r=.68, p<.01$ ，呈現中度正相關；「行政管理創新」與「學生活動展能創新」兩層面間的相關程度最低， $r=.54, p<.01$ 。

表1 國民小學分布式領導與學校創新經營之整體相關矩陣表 (N=559)

	國民小學分布式領導	學校創新經營
國民小學分布式領導	—	.67**
學校創新經營	.67** ($R^2 = .45$)	—
平均數	74.34	63.59
標準差	11.84	8.29

** $p<.01$



六、國民小學分布式領導對學校創新經營之預測力分析

臺中市國民小學分布式領導各層面對整體學校創新經營之預測力情形，經多元迴歸分析，五個預測變項預測整體學校創新經營時，具有顯著預測力的變項有四個，依解釋變異量大小分別為：清晰的組織結構和績效責任、營造信任和合作的學校文化、尋找學校適當的變革轉捩點、領導能量的投資與提升。四個變項與整體學校創新經營的多元相關係數為.69，其共同解釋變異量為 48.6%，表示四個變項可以共同解釋整體學校創新經營 48.6%的變異量。就個別的解釋量而言，以「清晰的組織結構和績效責任」層面的預測力最佳，其解釋變異量為 39.7%，詳見表 2。

就標準化迴歸係數而言，四個預測變項對整體學校創新經營的 Beta 值均為正值，顯示四個變項對整體學校創新經營的影響是正向的，意即國民小學教師在「清晰的組織結構和績效責任」、「營造信任和合作的學校文化」、「尋找學校適當的變革轉捩點」、「領導能量的投資與提升」層面的知覺是較為正向時，對整體學校創新經營有較佳的評價與感受。

表 2 國民小學分布式領導各層面對整體學校創新經營逐步多元迴歸分析摘要表

進入變項順序	多元相關係數 R	決定係數 R^2	增加解釋量 ΔR^2	F 值	t 值	B	Beta
截距						5.33	
A	.50	.25	.25	184.69***	5.62***	.23	.29
B	.53	.28	.03	108.16***	2.76**	.12	.16
C	.54	.29	.01	75.38***	2.71**	.11	.15

附註: 1. A. 營造信任和合作的學校文化；

B. 清晰的組織結構和績效責任；

C. 尋找學校是當的變革轉捩點

2. ** $p < .01$, *** $p < .001$

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究透過相關文獻探討，歸納出分布式領導的研究構面，包含自信和自我謙遜的校長職位、清晰的組織結構和績效責任、領導能量的投資與提升、營造信任和合作的學校文化、尋找學校適當的變革轉捩點五大向度。學校創新經營，包含行政管理、課程與教學、學生活動展能、知識分享與社會資源五個層面的創新經營。綜合研究結果，可歸納出以下研究結論：



(一) 國民小學教師所知覺的分布式領導與創新經營為中高程度。

臺中市國民小學教師參與者所知覺的整體學校分布式領導平均數介於「不同意」和「同意」之間。各分層面平均數最高為「領導能量的投資與提升」，最低為「自信和自我謙遜的校長職位」。就題項來看，以「本校校長會鼓勵同仁參加在職進修活動，以提升個人領導能力」得分最高，得分最低的題項為「本校校長和同仁溝通良好」。可見目前教師普遍重視個人專業能力，並知覺校長積極鼓勵同仁參加進修，以提升個人在不同職位的領導能力。

(二) 不同性別與不同最高學歷的國民小學教師，所知覺分布式領導未有顯著差異。

在知覺國民小學分布式領導，教師個人背景變項中的「性別」及「最高學歷」，結果未達顯著差異，由此可推論在學校分布式領導的過程中，基於考量教師個人專業能力及所擔任的領導責任，不會因為教師性別或學歷而有所差異。

(三) 不同年齡、職務與服務年資的國民小學教師，所知覺分布式領導達顯著差異。

以教師個人背景變項中的「年齡」、「服務年資」及「職務」為自變項，經統計分析，發現教師所知覺的分布式領導具有顯著性差異。以教師「年齡」來看，以 41 歲到 50 歲的教師，知覺分布式領導分數最高。教師的「服務年資」，則以年資 21 到 30 年的教師得分最高。30 歲以下的教師在各組別中分數為最低，服務年資為 6 到 10 年教師，在校長職位、績效責任、領導能量和學校文化上，知覺明顯低於 11 到 20 年的教師。在教師「職務」的差異上，以教師兼主任的得分最高，科任教師得分最低，也可得知教師因所擔任職務不同，有關分布式領導層面中的校長職位和態度、績效責任、個人領導能量的提升和學校變革轉捩點，知覺上有明顯差異。

(四) 不同學校規模與創校歷史的國民小學教師，所知覺分布式領導達顯著差異。

以不同環境變項（學校規模、創校歷史）來看，教師所知覺的分布式領導，經統計分析，結果皆具有顯著差異。在「學校規模」的差異上，13 到 48 班的學校教師知覺的分布式領導得分較高，12 班以下學校教師得分最低。在「創校歷史」的差異上，創校 21 到 30 年的學校教師所知覺的分布式領導得分較高，創校 10 年內的新學校教師是得分最低的組別，對於學校績效責任、領導能量、學校願景及變革轉捩點等不明確，知覺程度相對也較低。

(五) 不同性別、年齡與最高學歷的國民小學教師，所知覺創新經營未有顯著差異。

在知覺國民小學創新經營，教師個人背景變項中的「性別」、「年齡」及「最高學歷」，經統計分析，結果未達顯著差異，由此可知學校推動創新經營的過程中，教師的知覺不會因為教師性別、年齡或最高學歷而有所差異，教師對推動學校創新經營，已形成相當共識。

(六) 不同職務與服務年資的國民小學教師，所知覺創新經營達顯著差異。

在知覺國民小學學校創新經營，教師個人背景變項中的「職務」及「服務年資」，經統計分析，結果具有顯著性差異。在教師「職務」的差異上，以教師兼主任的得分最高，科任教師得分最低。以教師「服務年資」來看，以服務



年資 21 到 30 年的教師得分最高，服務年資為 6 到 10 年教師分數為最低。

(七) 不同學校規模的國民小學教師，所知覺創新經營未有顯著差異。

臺中市國民小學教師對所知覺的學校創新經營，不受環境變項中「學校規模」所影響，教師所知覺學校創新經營未有顯著差異。

(八) 不同創校歷史的國民小學教師，所知覺創新經營達顯著差異。

以不同環境變項的創校歷史來看，教師所知覺的學校創新經營，以創校 21 到 30 年的學校教師得分較高，創校 31 年以上的學校教師是得分最低的組別，創校 11 到 20 年及 21 到 30 年的學校教師知覺學校創新經營得分，較創校 31 年以上教師得分高。

(九) 臺中市國民小學分布式領導與學校創新經營，具有中度正相關。

本研究經皮爾遜積差相關分析，教師知覺分布式領導與創新經營之關係，具有中度正相關。分布式領導與創新經營各層面之間均為正相關，且達統計上顯著水準，代表臺中市國民小學分布式領導與學校創新經營之間有相互影響之關係。

(十) 國民小學分布式領導對學校創新經營具有預測力。

本文將分布式領導視為潛在自變項，創新經營為潛在依變項，透過逐步多元迴歸分析，具有顯著預測力的變項有「清晰的組織結構和績效責任」、「營造信任和合作的學校文化」、「尋找學校適當的變革轉捩點」、「領導能量的投資與提升」四個層面，與整體學校創新經營的相關程度為中度，可以共同解釋整體創新經營 48.6% 的變異量，也就是臺中市國民小學分布式領導對創新經營具有正向預測力。

二、建議

根據本研究之結論，提出以下建議，以作為在學校分布式領導及創新經營應用與未來研究之參考。

(一) 適度授權賦能，促進教師專業對話

臺中市國民小學教師在分布式領導各層面中，以「自信和自我謙遜的校長職位」得分最低，第二低分的題項為「校長行使職權時態度是謙遜的」，可見校長在學校行使職權時的態度及溝通方式，影響教師對於分布式領導的知覺。

此外，依本研究結果顯示不同職務的教師，對於分布式領導知覺有顯著差異，其中以教師兼主任之知覺程度較高，級任教師和科任教師知覺程度較低，尤其在「自信和自我謙遜的校長職位」層面。因此，身為學校重要領導者的校長，在推動學校各項事務時，應適度授權賦能，發揮教師個人的專業才能，積極鼓勵所有成員參與各項學校事務與活動。校長應能傾聽教師不同意見，和校內教師有良好溝通管道，促進教師專業對話。

(二) 講求專業分工，型塑學校願景與推動創新經營

據本研究結果，在分布式領導「清晰的組織結構與績效責任」層面，教師



認同「校長在學校扮演極重要角色」，以及「同仁能擔任各自負責領域的領導者角色」，但對於同一層面中「本校校務皆有明確的責任分工」、「本校形塑的願景是具體明確的」卻未有相同知覺。在分布式領導對整體學校創新經營的預測中，講求專業分工的「清晰的組織結構與績效責任」層面，對整體學校創新經營有正向預測力，可解釋 49.8%的變異量。因此，學校所有成員應有共識，加強學校願景的型塑，建立專業且具體明確的教育願景，推動學校改革創新的經營。

(三) 引進社會資源，鼓勵社區參與學校事務

本研究顯示，臺中市國民小學教師在學校創新經營各層面中以「行政管理創新」知覺程度最高，顯示目前學校在行政管理創新層面努力的成效，但在「社會資源創新」層面卻是知覺程度最低。因此，不論是學校中的校長、兼任行政人員或是教師，應思考如何將社會資源引進，推動創意教學合作方案，以促進學校事務運作、改善教學成效。此外，在整體學校創新經營中，教師兼主任知覺程度高於其他各組別教師，尤其是在「知識分享創新」和「社會資源創新」兩層面，因此，主任可引導學校教師發揮專業能力，並結合家長、社區的社會資源，參與學校事務，以建立學校特色，進而提升學生學習成效。



參考文獻

一、中文部份

- 方慶林（2010）。台北縣國民小學分散式領導對學生學習成就影響之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，台北。
- 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關係之研究（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義。
- 吳清山（2004a）。學校創新經營理念與策略。教師天地，128，30-44。
- 吳清山、賴協志（2006）。國民中小學學校創新經營成效、阻力與因應途徑之研究。教育研究月刊，141，58-74。
- 林仁煥（2008）。學校創新經營的金三角行銷策略之探究--以台北縣屈尺國小為例。學校行政雙月刊，57，165-190。
- 林明地（2009）。學校創新經營組織學習的觀點。載於張鈿富（主編），教育行政：理念與創新（207-284頁）。台北：高等教育。
- 林新發（2003）。郊區型國民中小學經營創新策略及實施成效之研究（行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告No.92WFAOB00048）。
- 林曉甄（2009）。彰化縣國民小學教師知覺校長領導行為與學校創新經營關係之研究（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學，嘉義。
- 秦夢群（2010）。教育領導理論與應用。臺北：五南圖書。
- 秦夢群、濮世緯（2006）。學校創新經營理念與實施之研究。教育研究與發展期刊，2（3），124-150。
- 高淑真（2008）。台北縣國民小學校長領導取向與學校創新經營效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，台北。
- 徐吉春（2008）。分散式領導。載於黃宗顯（主編），學校領導：新理論與實踐（63-88頁）。臺北：五南圖書。
- 陳怡卉（2010）。國民中學分散式領導與教育成效關係之研究（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北。
- 張仁家、黃佳淇（2010）。從學校創新經營的視角論有效提升學校行政服務之品質。學校行政雙月刊，66，155-168。
- 張明輝（2005）。永續領導與學校經營。台灣教育，635，8-12。
- 張雅甄（2009）。臺中市國民小學應用知識管理於學校創新經營之研究（未出版之碩士論文）。國立臺中教育大學，臺中。



- 黃宗顯 (2004)。平衡計分卡的基本觀念在學校創新經營上的應用。《教育研究月刊》，124，52-58。
- 黃雅琪 (2008)。國民小學校長教學領導與學校創新經營關係之研究—以桃竹苗四縣市為例 (未出版之碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹。
- 湯志民 (2007)。打造優質學校---學校行政人員的能力與特質。檢索自 <http://www3nccu.edu.tw/~tangcm/class/96PHCLASS2.doc>
- 教育部 (2005)。93-97年教育部施政主軸。檢索自 http://www.edu.tw/files/site_content/B0038/940817edumain.doc
- 教育部 (2009)。98年度施政計畫。檢索自 http://www.edu.tw/secretary/content.aspx?site_content_sn=906
- 楊振昇 (2006)。教育組織變革與學校發展研究。臺北：五南圖書。
- 蔡進雄 (2004)。領導新典範：後英雄式領導的意涵及其對學校行政領導的啓示。《教育政策論壇》，7 (1)，111-129。
- 蔡政道 (2009)。國民小學校長科技領導、組織文化與學校創新經營效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立台北教育大學，台北。
- 鄭英耀、劉昆夏 (2006)。學校經營創新的心理學觀點。檢索自 <http://web.nutn.edu.tw/gac760/new00/01/01.doc>
- 賴志峰 (2008a)。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 (2008b)。分佈式領導理論的意義、構面與主張。《教育研究月刊》，171，28-40。
- 賴振權 (2008)。國民小學校長變革領導與學校創新經營之研究 (未出版之碩士論文)。國立中正大學，嘉義。
- 濮世緯 (2003)。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究 (未出版之博士論文)。國立政治大學，台北。
- 簡志明 (2010)。學校分布式領導與教師工作滿意度關係之研究：以台北縣國小為例 (未出版之碩士論文)。台北市立教育大學，台北。
- 顏秀如、張明輝 (2005)。學校創新經營的意涵與實施計劃。《中等教育》，56 (3)，28-52。

二、外文部份

- Ary, D. L., Jacobs, C., & Sorensen, C. K. (2010). *Introduction to research in education* (9th ed.). Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Belhiah, H. (2007). *Toward a conceptualization of teacher leadership in Moroccan schools*. Retrieved from



<http://stud.alakhawayn.ma/VPAA/cads/research/cad-research-faculty-leadership.pdf>

- Bennett, N., Harvey, J. A., Wise, C., & Woods, P. (2003). *Distributed leadership: Full report*. Retrieved from <http://www.ncsl.org.uk/mediastore/image2/bennett-distributed-leadership-full.pdf>
- Harris, A. (2005). Distributed leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 160-172). London: Paul Chapman.
- HayGroup. (2004). *The five pillars of distributed leadership in school*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Richard, H. (2005). The distribution of leadership and power in school. *British Journal of Sociology of Education*, 26(2), 253-267.
- Ritchie, R., & Woods, P. A. (2007). Degrees of distribution: Towards an understanding of variations in the nature of distributed leadership in schools. *School Leadership and Management*, 27 (4), 363-381.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.



Distributed Leadership and Innovation Management in Elementary Schools: Taking Taichung Municipal Elementary Schools for Example

Huan-Ling Wang
Taichung Municipal
Huei-Wen Elementary
School

Wen-Ke Wang
Tunghai University

Chih-Hung Wang
National Changhua
University of Education

It was to investigate the distributed leadership and innovation management in Taichung Municipal elementary schools by surveying qualifying directors and teachers. There were 559 effective questionnaires out of totally 632 copies with the valid rate of 88.45%. The conclusions of this research are as following.

1. The degree of distributed leadership and innovation management perceived by teachers was between medium and high.
2. There was no significant difference in different genders and educational backgrounds of teachers regarding perceived distributed leadership.
3. Regarding perceived distributed leadership, there was significant difference among teachers of different ages, positions in school and periods of in-service. Teachers of age from 41 to 50 years old, in-service periods from 21 to 30 years, and directors in school were with higher degree of distributed leadership perception.
4. There was significant difference of perceived distributed leadership in the teachers from schools of different sizes and histories. Teachers from schools of 13 to 48 classes and school history of 21 to 30 years perceived higher degree of distributed leadership.
5. There was no significant difference in different genders, ages, and educational backgrounds of teachers regarding perceived innovation management.
6. Regarding perceived innovation management, there was significant difference in teachers with different administrative positions and in-service periods. The degree of perceived innovation management from directors of department and teachers of 21 to 30 years of in-service years was higher than the other groups.
7. There was no significant difference of perceived innovation management in teachers from schools of different sizes.
8. There was significant difference of perceived innovation management in teachers from schools of different histories. The perceived innovation management of teachers from school history of 21 to 30 years was higher than the other groups.



9. The degree of distributed leadership and innovation management was positively related.
10. The degree of innovation management could be predicted by the degree of distributed leadership.

Keywords: elementary schools teachers, distributed leadership, school innovation management

Huan-Ling Wang, Teacher, Taichung Municipal Huei-Wen Elementary School
Wen-Ke Wang, Professor, Graduate Institute of Education, Tunghai University
Chih-Hung Wang, Associate Professor, Graduate Institute of Education, National Changhua University of Education

