

分布式领导：概念、实践与展望

郑鑫 尹弘飏

摘要 分布式领导是近十年来在西方教育领导研究领域兴起的一种观点，近来已经发展成为一种颇具影响的领导理论。分布式领导可从概念性、实践性以及实证性三个不同的视角进行阐述。概念性视角关注分布式领导的理论基础，回答分布式领导“是什么”的问题。实践性视角关注具体情境中的领导实践，即“怎么样”进行分布式领导的问题。实证性视角主要关注分布式领导对学校组织发展与学生学习的影响，致力于解决分布式领导“效果如何”的问题。

关键词 分布式领导；教育领导；概念；领导实践

作者简介 郑鑫/香港中文大学教育学院课程与教学系博士研究生
尹弘飏/香港中文大学教育学院课程与教学系助理教授

一、引言

从上世纪70年代至今，教学领导（instructional leadership）和转变型领导（transformational leadership）是西方教育领导领域的研究热题，就研究数量而言，这两者占据了统治性地位。^[1]然而，近十年来，当研究者在实践中继续向校长们描述成功领导者的特点及其行为特征时，校长们常常抱怨：“我知道这些。告诉我如何做！”^[2]仅仅告诉实践者们高效的领导者具备“什么样（what）”的特征，已经难以回应实践的需求。教育领导的研究越来越关注领导功能如何（how）在实际中发挥功能的问题。

分布式领导（distributed leadership），一种强调领导实践的视角或理论，在这种转变中受到了极大的关注。正如哈里斯（A. Harris）所言，“当前的领导力领域似乎被分布式领导占领。不管你持何种立场，分布式领导都是现今领导议题的核心。”^[3]分布式领导为何成为当前教育领导领域关注的焦点？哈利（D. Hartley）从政治、经济、文化三个方面分析了分布式领导研究崛起的原因。从政策上说，由于“英雄式领导”以及转变型领导的不尽人意，以及当代学校领导者面临着更加复杂的任务，当前政府的政策更加强调在不同专业团体之间的合作与协作。分布式领导回应了当前教育政策上强调学校的网络式协作，如组织内部合作、与校外机构合作等等。从文化的角度来说，当前管理领域正发生一种管理文化的迁移，即分类（或阶层）的弱化。过去强硬的管理结构开始出现“软化”的趋势。分布式领导，恰好回应了现代管理文化的这种流体现代性。从社会因素上说，知识经济的崛起，对当代劳动者提出了新的要求。现代学校的“灌输式”教学也需要发生改变，更加注重学生在学习知识中的“交互”与“合作”能力，逐渐成为“学习型劳动者”，通过不断的学习、调整来适应市场化需求。^[4]

分布式领导的崛起，正是教育领导研究对变革时代的一种回应。如今这一观点不断发展，已经形成颇有影响的理论，并指导着领导实践。近年来领导领域涌现出了非常多的术语，分布式领导的观点也越来越复杂。为了澄清分布式领导的观点，哈里斯（A. Harris）提醒我们：要区分分布式领导的三个不同视角，即所讨论的分布式领导是概念性的（analytical）、实证性的（empirical）还是实践性的（practical），因为这三个视角关注的是分布式领导的不同侧面。^[5]我国学者对分布式领导已有关注，现有的研究侧重于分布式领导的概念性分析，如对分布式领导概念的起源的分析，^[6]分布式领导与其他领导概念的辨析^[7]等。本文将从分布式领导的三个视角出发，尝试说明分布式领导的理论基础与实践特征，侧重于对分布式领导的实证性与实践性观点的分析。

二、概念性视角中的分布式领导

概念性视角下的分布式领导关注其理论基础，主要回答分布式领导“是什么”的问题。分布式领导的概念可以追溯到1954年心理学家塞西尔·吉布（Cecil Gibb）在《社会心理学手册》书中的观点。分布式领导是一个与焦点式领导（focused leadership）对应的概念。前者认为领导任务应该由团队的多个成员承担，而后者指一个团体主要由一个人来决定。分布式领导的内涵是在任何时期，一个组织内都可以有多个领导，每个人都承担着不同的角色；其核心假设是每个人都具备领导能力，而这种能力也是组织在特定时间所需要的。^[8]皮特·格荣（Peter Gronn）以及詹姆

斯·斯皮兰（James P. Spillane）的系列研究为分布式领导奠定了基础。他们起初都把分布式领导作为教育领导研究一个新兴议题加以讨论。但随着分布式领导的发展，他们的观点逐渐地被更多的研究者接受并且作为一种理论架构进行应用。

格荣认为分布式领导具有两种特质：一是相互依赖，二是协作。他进而区分了两类分布式领导行为：一类是增值型领导行为，由于领导工作的复杂性加剧，组织中需要更多的人承担领导职责。另一类是协作型行为，具体可分为三种：自发型协作、直觉型协作、制度化协作。自发性协作是组织成员为完成共同的目标，不同的成员自发合作以达成任务；直觉型工作，由于相互之间的了解，组织成员在面临任务时有一种默契和一种相互依赖性；制度化协作是一种指令性的协作。^[9]

斯皮兰系统地阐述了分布式领导实践的观点，并回答了分布式领导在实践中如何实施的问题。秉承“领导是一种社会性影响”的概念，他首先把“领导”界定为：领导是一种组织的核心活动，这些活动是与组织发展相关的，是组织成员在动机、知识、关心或实践中的相互作用。^[10]他认为，领导实践是在领导者、追随者及情境（situation）的互动中形成的，它们也构成了领导实践的基本要素。在特定情境中，这三个要素之间互相作用，随着时间推移以及互动的深入，这种互动会变得更多或更少。其理论框架如下图 1 所示：

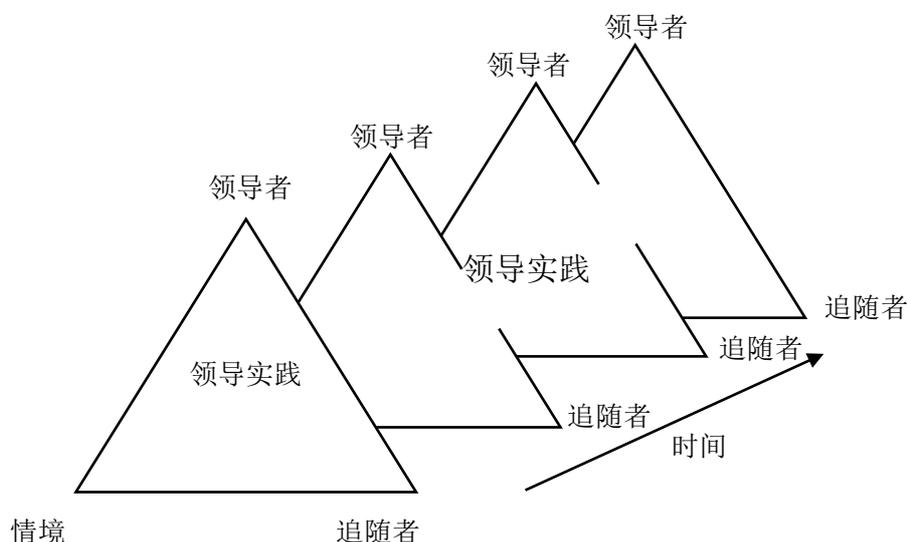


图 1 分布式视角下的领导实践^[11]

斯皮兰的理论框架蕴含了两个主要取向。一是实践的取向。互动是领导实践的核心概念。领导是在实践中，领导者、追随者以及情境三要素之间联结性互动中形成的。领导实践是一种系统的互动，是情境中的领导者与追随者的互动，而不是领导者个人的行为或行动。与一些学者不同的是，斯皮兰把情境作为领导实践的一个特定要素，即情境形塑领导，同时也促成领导的发生。第二，“多维领导者”（leader-plus）的取向。分布式领导主张从以往的个人“英雄式领导”转向正式或非正式的网络式领导者。领导者不仅指那些有正式职务的个人，也包括具有非正式角色的、有能力进行领导活动的人。“追随者”这个概念，是相对“领导者”的角色而言。在具体的教育情境中，教师、课程专家等都可以成为追随者，但他们也有自己的领导行为。领导者不仅领导其追随者，反过来，追随者与领导的互动，在情境中的反馈同样也促进领导实践的发展。^[12]

借鉴斯皮兰的观点，本文将分布式领导视为一种关注领导实践的理论观点。具体而言，它是指学校组织中领导者、追随者及情境三要素之间的互动，从而形成分布式领导的实践形态。其内涵如下：首先，领导力是一种组织成员间的互动性影响，而不单单指个别领导的行为。其次，领导关注的是不只是积极的组织结果，领导的结果也可以是消极的，因为领导是一种成员间的互动，而互动导致多样化领导结果的产生。第三，这种互动遵从一种实践的取向，即互动形成领导实践，而领导实践也进一步促进互动。第四，领导力产生于具体情境，并在具体的情境中发挥作用。

