

# 教育领导力提升路径探析 ——基于分布式领导理论

## Analysis of the Path to Improve Educational Leadership —Based on Distributed Leadership Theory

赵加慧

Jiahui Zhao

哈尔滨师范大学教育科学学院 中国·黑龙江 哈尔滨 150025

School of Education Science, Harbin Normal University, Harbin, Heilongjiang, 150025, China

**摘要:** 分布式领导理论是近十年来在西方教育领导研究领域兴起的一种观点, 随着学习型组织理论在教育领域的运用, 近年来分布式领导研究备受关注。在教育信息化和教育现代化的时代背景下, 研究分布式领导有利于提升教育领导力, 进而提升教育组织的效能。

**Abstract:** Distributed leadership theory is a viewpoint rising in the field of western educational leadership research in the past decade. With the application of learning organization theory in the field of education, distributed leadership research has attracted much attention in recent years. Under the background of education informatization and education modernization, the study of distributed leadership is conducive to the improvement of educational leadership and the efficiency of educational organizations.

**关键词:** 领导力; 教育领导; 分布式领导; 效能

**Keywords:** leadership; educational leadership; distributed leadership; efficiency

**DOI:** 10.12346/sde.v3i10.4570

## 1 引言

分布式领导理论作为一种新型的领导模式在全世界具有广泛的反响, 其权力分散、人人领导、统一目标和愿景、权责统一的特点顺应了扁平化的趋势, 为建设高效、民主的共同体提供了实践的可行性。

## 2 分布式领导理论概述

### 2.1 分布式领导的产生

分布式领导是当今具有较大影响力的领导理论之一, 它引领了各国学者研究的热潮。在急剧动荡和世界一体化的大背景下, 管理者所面临的环境具有相较于过去任何时代更高的不确定性, 而对于组织发展而言, 过于依赖领导个人会加剧组织发展的危机。新型管理团队等模式的兴起也为分布式领导的推广奠定了理论基础。

分布式领导的概念可以追溯到 20 世纪中期。分布式领导最先由澳大利亚社会心理学家吉布 (Gibb) 于 20 世纪 50 年代提出<sup>[1]</sup>, 他提出将领导理解为“一种群体的素质和一系列由群体来实施的功能”。该观点打破了“英雄主义”的领导神话, 描述了一种新的领导观。

20 世纪末以来, 美国麻省理工学院的彼得·圣吉提出的学习型组织理论开始迅速推广。学习型组织的主要理念是: 面临剧烈变迁的外部环境, 组织应该力求精简、扁平化, 培养学习氛围, 充分发挥员工的创造性思维, 从而使组织具有持续学习、发展和弹性应变的能力, 实现整体绩效水平高于个人绩效之和的效果。“领衔学习者”和“去中心领导者”成为描述领导者新形象的关键词, 也成了为分布式领导的思想基础<sup>[2]</sup>。

### 2.2 分布式领导的内涵

第一, 把领导力视作资源, 从学校组织各个层面要有领

【作者简介】赵加慧 (1997-), 女, 中国黑龙江大庆人, 在读硕士, 从事教育效能研究。

领导力,同时强调各个层面的互动。将家长、学生、教师、教育提供者、学生服务、其他学校、各种社会成员均作为校长的资源与伙伴。第二,领导力是生成与流动的,认为其与情境、专长与责任有关。在不可预测的世界中,由于规律的不清晰,认为价值观是其中的关键。第三,核心的方式是基于专长、情境、追随者团队的三元结构。

### 3 分布式领导的类型及应用

#### 3.1 合作式分布

合作式分布是以领导合作为基础,将学校领导权分散下放。其核心是实现共同目标,在合作中合作共赢,合作式分布强调的是学校领导者之间的依赖关系。这种依赖关系主要是基于不同的领导者所拥有的不同的知识与能力<sup>[1]</sup>。

学校是一个学习共同体,是一个知识型组织,学校成员是高知识、高技能型人才。成员能够在不同的任务活动中表现出不同的专长和技能,所以,一个可持续高水平发展的学习型组织,首先要确立其领导权应该掌握在学校成员的手中的观念,大家群体群策,共同治理学校;其次,学校要有意识地善于挖掘每位成员的优点和长处,并登记记录在册;最后,确立建设合作型学校的目标,每位成员都是学校的主人。

#### 3.2 集体式分布

集体式分布是指两个或多个独立的领导者,在追求共享性目标时,通过履行各自的领导职能,而表现出来的一种领导实践<sup>[2]</sup>。集体式领导更多的是强调一个组织具有同一内核,共担责任,共同实现目标。责任目标统一,领导权力分散的一种新型领导模式。实现集体式分布领导模式,需要做到创设一个共同的愿景,愿景是顶层设计,统领组织的发展,把握组织发展的方向,要让使命感和责任感内化成于每一位成员的自身发展价值观。

#### 3.3 协同式分布

与上述两种分布类型不同,协同式分布是指在完成某个任务的过程中,不同领导者的任务有特定的顺序<sup>[3]</sup>。协同式分布强调领导活动的顺序性和动态性,在合作式和集体式领导原则的基础上,教育领导者合理分权授权,使能力与任务相匹配的组织成员进行领导,将任务细分,每一板块有专门的组织和成员来负责。前后协调,整体联动,从而高效完成组织目标。

## 4 教育领导力提升的实践路径

### 4.1 转变领导组织架构

平等的组织关系是专业学习组织的重要特点,每个员工都应该享有增值的机会。良好的组织管理建立在高效的沟通效能的基础上,扁平化的组织结构能够很好地实现“上情下达”“下情上传”。在组织间构建简约高效的沟通机制可以提高其沟通和工作的效率。通过对话机制可以使教师之间充分交流、信息共享,从而提升教师的专业素养和能力<sup>[4]</sup>。

### 4.2 构建共享价值观

价值观是个体对所持有的信念和组织成员共享的并渴望实现的目标,价值观不仅暗示着行为目标,同时也是这些目标的评价标准。价值观具有社会功能,在同一个组织中的个体秉持同一种价值观能够对偏差产生约束力。通过建立共享价值观,可以有效地提高组织的管理效能,进而提升组织领导者的领导力。

### 4.3 建立合作型组织

在组织中建立“命运共同体”的组织愿景,在实践中,分布式领导并不是多个领导的简单线性相加,而是在各司其职的基础上能够进行高效的合作。在重大事项的决策中,应召开民主决议会,组织成员广开言路,提供集体智慧,高层领导参考基层和中层成员的意见进行最终决策,最终共同制定出符合组织愿景和智慧的“组织方案”。

### 4.4 合理分权放权

学校需要建立起明确的绩效责任,分布式领导不是说将领导权力完全分散,而是合理的根据组织成员的优缺点以及能力合理划分权责范围,让适合该职位的人去担任领导角色。分布式领导的成功依赖于两个关键条件:一是领导职能要分配给那些有知识和能力承担相应任务的人;二是领导职能在组织成员中的分布应该是整体统筹和协调一致的过程。只有满足了这两个条件,分布式领导才有可能成功。

### 4.5 构建专业化学习型组织

习近平总书记强调每个人要有终身学习的理想和信念,时代发展在不断进步,中国正经历百年发展之大变局。领导者应该在日常的工作中植入终身学习的概念,不仅自身要不断地提升自己的专业化素养,还要为组织成员提供学习的资源和平台,提升教师、领导层的专业水平。通过组织学术研讨会、外出访学、校内外数字资源库、学术成果绩效激励等措施来构建专业化学习平台,使其组织具有持久专业的学习能力。

## 5 结语

转变组织领导方式,顺应扁平化架构趋势已经势在必行,分散领导权力,是组织成员人人都成为领导者已然成为新型共同体建设的实践方式,通过分布式领导使每一个共同体组织都高效地实现组织愿景和目标。

### 参考文献

- [1] Gibb, C A. Leadership in G Lindzey (Ed.) .Handbook of Social Psychology[D]. Cambridge, MA: Addison Wesley, 1954.
- [2] 赵迎.分布式领导:缘起、内涵与实践路径[J].山东社会科学,2016(7):166-171.
- [3] 刘建.分布式教育领导理论的三种类型及其应用[J].中小学管理,2014(4):33-34.
- [4] 张于.组织命运共同体——扁平化趋势下的分布式领导与实践[J].领导科学,2021(12):65-68.