



# 國中小校長專業發展： 教育領導認知取向初步研究成果的應用

林明地／國立中正大學教育學研究所教授

## 中文摘要

本文運用教育領導認知取向研究（特別是校長思考研究）的初步研究成果，討論其如何運用在國中小校長領導專業發展的設計上。首先，校長認知取向有關校長思考的相關研究初步發現主要包括：一、增加思考的替代方案有助於提升校長作決定的合理性、二、養成正式書面紀錄的習慣，可做為未來思考與解決問題的參考、三、校長最好能避免過多「快速反應」的決定，以提升思考層級、四、校長可找尋他人協助，排除思考盲點、五、校長也需努力協助同仁，建構學校成為「具有反思能力」的社群、六、「持續改善」的概念有助於提升學校領導實踐、以

及七、校長思考的改變常發生於校長觀察學校日常生活與反思之後。其次，本文提出一、培養校長發現問題、解讀問題並解決問題的知能、二、協助校長運用多元架構進行思考與問題解讀、三、改變校長「先有答案」的問題解決習慣或模式、四、教導校長理解並強化作決定所運用的價值及其與情境脈絡的關聯，以及五、協助校長觀察、反思與解釋的技巧，使決定與思考模式的改善成為可能等五個方向，做為校長領導發展方案或課程設計的參考。

**關鍵字：**國中小校長、校長專業發展、認知取向的教育領導



# Professional Development for Principals: The Application of the Findings of the Cognitive Perspective on Educational Leadership

Professor, Graduate Institute of Education, National Chung Cheng University  
Ming-Dih Lin

## Abstract

Utilizing the contemporary research findings of the cognitive perspective on educational leadership, especially in the principals' thinking area, this paper discussed their applications to the design of principal leadership development. The findings of the literature indicated that increasing alternatives will increase the rationality of principals' decisions, developing a good documenting habit will enhance principals' abilities on problem solving, preventing instant responses will upgrade the level of principals' thinking, asking others' opinions will help principals to get rid of blind spots of thinking, principals have to help the school to build the reflective schools, the idea of continuous improvement is helpful to improving the principals' leadership practice,

and observations and reflections will help principals to change their ways of thinking. The author provided several suggestions to the design of principal leadership development programs. These include helping principals discovering, interpreting and solving problems, developing principals' abilities on the way of the multiple-framework thinking, changing principals' habits on instant responses to problems, teaching principals to realize the connections between values, contexts and decisions, and helping principals to be good at observations and reflections.

**Keywords:** Principals of Primary and Secondary School, Professional Development for Principals, the Cognitive Perspective on Educational Leadership



## 一、前言

有關校長領導的研究除了歷經領導者特質、行為、與情境之契合等探究重點，及領導者實際角色、主題式領導、新型領導、領導者認知、社會認知等議題或取向之探究外（秦夢群，2010；Bryman, 1992；Firestone & Riehl, 2005；Hallinger, Murphy & Leithwood, 1993；Moskowitz, 2005；Spillane, Halverson & Diamond, 2004），事實上各階段的研究都一直努力於探討如何將研究成果應用在學校領導人才的職前培育、儲訓、專業發展等議題上（包括課程設計、教材編擬、教學方法設計與試驗、其他配套措施的設計、或各專業生涯階段學習重點的設計與區隔等）（林文律主編，2012；林明地，2002；Leithwood, Begley, & Cousins, 1994；Smylie, Bennett, Konkol, & Fendt, 2005）。

本文主要著重在精要彙整教育領導認知取向研究截至目前為止較具共識的研究成果，並討論如何將這些研究成果應用在國中小校長在職專業發展的設計上。與領導者特質論、行為論主要探討有助於達成組織任務、提升組織效能的教育領導者的特質與行為有所差異的是，教育領導的認知取向主要探討教育領導者尚未表現行為與特質前，如何善用自己的特質與專長，衡酌教育環境脈絡與人際互動，解讀所面對的問題，運用思考、價值，並採取行動處理所面對問題的相關議題。

以下首先簡要說明教育領導認知取向研究在校長思考內容、習慣、反思、歷程等面向目前的初步發現，再依據這些研究發現，論述其在國中小校長專業發展上的可能應用。

## 二、認知取向教育領導研究的初步發現

根據相關文獻、本文作者所發表的研究成果，以及本文作者之後陸續所進行的國科會相關主題之專題研究成果（林明地，2005，2008，2009a，2009b，2009c；Leithwood, et al., 1994；Lin & Cheng, 2010；Smylie, et al, 2005），茲將校長認知取向有關校長思考的相關研究初步發現，簡要敘述如下：

### （一）增加思考的替代方案有助於提升校長作決定的合理性

較少的替代方案（或備選方案）會限制校長思考的廣度，致使校長經常以經驗（直覺或記憶）、或立即反應代替較為周延的、較具理性的思考，如此較難跳脫思考的盲點，亦不利於校長領導知識的轉換。

校長可以透過反省、練習發展，設法使自己面對問題時，能產生比以前更多的替代方案，再據以選擇。必須注意的是這樣的研究發現並不是否定校長的經驗、直覺與記憶對解決問題的貢獻，只是建議校長若能在經驗、直覺與記憶之上增加思考的替代方案，將可以提升其做決定的品質。

### （二）養成正式書面紀錄的習慣，可做為未來思考與解決問題的參考

「作決定」（大大小小的決定）幾已是校長每天日常學校生活的常態，校長若能將歷次重要的思考過程與結果書面化，比較有可能作出合理性較高、品質較高、較為全面、前後價值較為一致的決定。

一般而言，校長作決定時，相當程度地依賴其經驗與直覺（Atkinson & Claxton, Eds., 2003），而大部分的校長思考都存在校長的腦海裡，等到面對情境時，再依記



憶、回憶的程度，搜尋相關資訊、經驗加以回應。但是一方面我們的記憶有限，另一方面這種回憶較無法全面，較容易「掛一漏萬」，甚至前後相互矛盾，因此校長若能養成行政記錄、行政日記的習慣，留下書面記錄，隨時翻閱，並嘗試將所做的思考書面化、圖形化，如此較能做出較為整全的決定。Taggart與Wilson（1998）曾指出助長教師反省思考的行動策略，其中有關撰寫反思日記、敘述反思等方法是有用的策略，這樣的研究發現亦可供校長進行反省思考採取正式個人記錄的參考。

### （三）校長最好能避免過多「快速反應」的決定，以提升思考層級

校長在思考時若經常運用快速反應、憑直覺的反應，或依偏好、情緒進行反應的話，將無法提升其思考層次，進而影響其學校組織效能的達成程度。校長所進行的思考、反思必須要能夠升級、更適切、更適應情境，如此才能充分發揮其正面效果。校長作決定時避免過多的「快速反應」的決定，是一項可以提高決定品質的參考方向。

### （四）校長可找尋他人協助，排除思考盲點

獲取回饋是許多校長思考更精熟的建議，事實上也比較可以排除思考的盲點。學校行政參與決定與問題解決的研究發現（Leithwood & Steinbach, 1993），邀請學校同仁參與行政決定不但能增加同仁對於所做決定的接受度與認同感，同時也能提升所做決定的品質。同樣的，邀請學校同仁協助，亦可以協助排除校長思考的盲點。

校長可以非正式地、誠心地邀請學校同仁提供中肯的意見，增加思考替代方案，豐富思考面向，並據以修正自己的思考方式。

### （五）校長也需努力協助同仁，建構學校成為「具有反思能力」的社群

校長努力於建立能夠支持教學與行政思考的學校環境，如此較可能形成學校變成

是反省性的學校內部社區。Clift（1994）認為，塑造社區是提升教師思考與教學可努力的方向，這對於校長思考亦具啟示作用。

校長領導的一項重要任務是建構全校同仁支持反思實踐、持續進步的環境，成就「具有反思能力」的學習社區。這樣的學校社區一方面較容易推展領導變革行動，另一方面，亦較有利於教師教學反省，最後將有助於學生的學習成果的提升。

### （六）「持續改善」的概念有助於提升學校領導實踐

由於校長行政思考是一個連續的活動，每天持續在進行（Inbar, 1995）；同樣的，校務工作也是持續地、不斷的進行，但是學校外部環境不斷地在改變，政策脈絡也不斷推陳出新，因此校長必須將「持續改善」（continuous improvement）的概念（Imai, 1986）融入學校領導的實踐中。校長可以結合反思實踐者、行政思考的概念，精益求精地持續改善，以領導學校校務推展並提升學生學習表現與組織績效表現。

### （七）校長思考的改變常發生於校長觀察學校日常生活與反思之後

有關校長思考的研究的另一個重要議題是探究校長如何改變其想法與決定，這對於中小學校長領導培育亦相當重要。林明地（2009b）曾運用個案研究法訪談不同規模學校、不同服務年資的男女校長，合計4位國小校長及2位國中校長改變想法與決定的歷程、影響因素，並指出其對校長專業發展的啟示，結果發現，校長對學校日常生活的觀察、思考、自我解釋與詢問同仁意見，是校長改變想法與決定的關鍵。詳細而言，校長思考的歷程及改變歷經「運用熟知的認知基模作決定」、「落差經驗產生」、「觀察、思考、自我解釋與詢問」，以及「修正決定與認知基模」等四個重要階段，而校長思考的改變常發生於觀察學校日常生活與反



思之後。由於學校外在環境的壓力、教育行政機關的主張與重要人物的意見、媒體的報導、校內行政人員、老師的意見、校長觀察力、思考反省力、學生表現資料等都是影響校長改變思考與決定的因素，因此校長必須關注並反思校內外相關現象，以為學校領導之參考。

### 三、應用教育領導認知取向研究成果於校長專業發展

根據以上教育領導認知取向（特別著重在校長思考）研究的初步研究發現，本文作者提出未來的校長培育、職前儲訓，以及在職校長專業發展如何運用這些研究成果，將這些研究發現融入校長領導發展的制度規劃、課程設計、教學活動，以及相關行政措施上。

本文作者認為培養校長發現問題、解讀問題並解決問題的知能、協助校長運用多元架構進行思考與問題解讀、改變校長「先有答案」的問題解決習慣或模式、教導校長理解並強化作決定所運用的價值及其與情境脈絡的關聯，以及協助校長觀察、反思與解釋的技巧，使決定（模式）的改善成為可能等，將可以有效運用上述教育領導認知取向（特別著重在校長思考的研究）的研究成果，提升校長領導發展的成效，進而提高學校效能與學生學習成效。茲一一說明其內容，並指出如何運用的構想如下。

#### （一）培養校長發現問題、解讀問題並解決問題的知能

從以上的研究分析可以發現，對校長領導與學校問題之處理而言，發現問題、解讀問題的重要性並不亞於問題的解決，由於校長思考的改變常常發生在校長對學校日常生活的觀察與反思之後，而且校長最好能避免過多的「快速反應」的決定，以提升思考

層級，以及校長最好能找尋學校其他成員協助，以排除思考盲點，因此，培養校長發現問題、解讀問題並解決問題的知能對校長領導發展而言相當重要。

針對如何培養校長發現問題、解讀問題並解決問題的知能，本文作者認為，在傳統講演、討論的教學與學習方法之外，案例教學（學習）法、問題本位學習法（problem-based learning, PBL）、及反思實踐體驗等取向可提供助益。

針對案例教學法，吳清山與蔡長艷（2012：307-308）指出「個案教學係提供學習者一個實際的問題情境，把學習設置到複雜的、有意義的問題情境中，讓學員有機會設身處地，面對情境中所引發出來的問題，進行思考、與同儕學習合作解決真實性問題及隱含於問題背後的專業知識，形成解決問題的技能及自主學習能力。」可見撰擬優良的、與學校重要情境相關的案例，並將其融入校長領導發展的課程方案中是重要的。其過程可以包括案例研讀、小組討論與形成書面資料、案例口頭報告與課堂討論、歸納與案例處理方式書面報告等（吳清山、蔡長艷，2012）。

其次有關問題本位學習，林明地與謝富榮（2010）指出，它是一種教學方法也是一種學習方法，以及一種課程設計模式。問題本位學習強調以學習者可能面臨之模糊問題為起點，在教與學的過程中，創造以學習者為中心的學習環境，並以小組討論方式進行自我導向以及合作導向的學習，在教師扮演引導者的促進下，整合相關學科資訊進行解題，最終獲得統整可行的知識。問題本位學習與案例教學法的主要差異在於，它強調學習者必須以實作的方式，將所設計的方案、策略、處理問題的方式實際運用在學校情境上，在過程與結果中學習。問題本位學習的過程並非固定，但主要可以包括介紹問題、



遭逢問題、探索問題、小組學習、形成與實踐解決方案、重新檢驗解決方案、展現學習成果、以及學習評量等（林明地、謝富榮2010）。

最後針對校長反思實踐的體驗，校長領導發展的方案與課程要協助校長在學校領導過程中，能夠審慎的停頓，並採取開放的觀點（取向）去思考問題，運用高層次的思考過程，以對自我信以為真的信念、目的與實際進行檢視，以獲取新的或更深層的理解與洞見，最後導致較佳、較適宜的行動。校長領導發展可以設計情境讓校長有機會在行動中反思，並將反思結果透過具體文字加以記錄（林明地2002）。

## （二）協助校長運用多元架構進行思考與問題解讀

從以上的研究結果分析可以發現，由於增加思考的替代方案有助於提升校長作決定的合理性，校長最好要能避免過多「快速反應」的決定，以提升思考層級，校長必須找尋學校同仁的協助排除思考盲點，以及校長並須將「持續改善」的概念融入學校領導實踐中，因此協助校長了解其思考時可運用的認知參考架構有哪些，對學校領導而言相當重要。

針對校長思考或認知參考架構的類型，Bolman與Deal（1993; 1997）曾指出結構的、人性資源的、政治的、文化象徵的四參考架構可供校長選用（或統整運用）的參考。其中，結構的思考架構強調思考問題及問題解決時，校長與學校成員的角色與責任的分配、組織結構的調整，以及組織流程的設計等；人性資源的思考架構強調思考問題及問題解決時的人際關係、成員需求的滿足，以及鼓勵增強等作為；政治的思考架構重視思考問題及問題解決時，校長能運用有限的資源、多元的價值、權力分配、聯盟、

妥協磋商等；而象徵的思考架構強調思考問題及問題解決時，校長彰顯行為的意義、傳統的價值，以及文化的重要性等。

其次，校長在運用多元架構進行思考與問題解讀，必須深入理解每一思考架構的精髓，並能正確運用。例如校長運用結構的思考參考架構時，必須要能依據學校成員的專長分配其角色與責任，並彈性地調整組織結構，設計最有效率與效能的組織流程，但卻要避免過度拘泥於角色分工，限制了工作流程，或者過度強調績效責任，卻失之嚴懲重罰以求績效。又例如，運用人性資源的思考架構時，必須重視成員的需求滿足與鼓勵，但卻要避免變成是過度遷就於人際關係的表面和諧，或者部分成員滿足感的過度重視，而忽略其他同仁的感受，變成所謂的「濫好人」。

第三，根據Bolman與Deal（1993）的研究發現，多數校長們在運用多元思考參考架構時，雖多涉及兩種以上思考參考架構的運用，但卻多偏向結構的與人性資源的參考架構二者；但是有關政治的、文化象徵意義的參考架構卻很少被用到，因此校長領導發展的方案必須協助校長嘗試運用較不熟悉的認知參考架構，也就是思考如何有效運用有限的資源，融合學校成員的多元價值，適度的分配權力，形成有效的聯盟，並知所妥協磋商，以及有效彰顯校長領導作為以及學校成員各種作為對學校發展的意義，並有效塑造學校優質文化等。

最後，校長最好能兼容並蓄地運用多元認知參考架構。林明地（2010）曾探討校長如何學習均衡領導，結果發現，其關鍵目標是校長能兼容並蓄地同時運用多元領導策略。舉例而言，校長可以透過學校新建築機會，兼重結構性與象徵性的領導策略方面，換言之，校長可以透過學校新建築在外觀與



功能上能同時兼顧其結構性的安全、新穎之外，亦重視學校建築能發揮學校重視教師教學與學生學習的意義。

### （三）改變校長「先有答案」的問題解決習慣或模式

從以上的研究結果分析可以發現，由於增加思考的替代方案有助於提升校長作決定的合理性，而且校長必須找尋學校其他成員協助排除思考盲點，校長也需努力協助同仁，建構學校成為「具有反思能力」的社群，因此校長必須示範刻意避免過度衝動的決定方式，因為研究發現解決問題時，「先有答案」的習慣或模式較不利於問題解決（林明地，2008），改變校長「先有答案」的問題解決習慣或模式對校長領導發展而言，相當重要。

首先，校長領導發展的方案要能夠協助校長有「懷疑自己的無錯誤性」的習慣，對於自己所深信不移的、視為理所當然的價值、信念與舉動，有再三省思的習慣，並適時加以改變。

其次，校長領導發展方案要能夠協助校長具備蒐集學校各種事實、客觀資料的習慣與能力，這些可以包括，教師參與朝會的出席狀況，是否遲到？互動狀況、行為（例如改簿子否？）等；學生的月考狀況、衝突狀況、意外狀況、參與校外比賽的狀況、行為舉止表現等；家長參與家長會的狀況、支援經費的狀況、親師溝通的狀況、家長與家長之間的關係狀況等等；學校行政參與校外競爭型經費的申請狀況、統整課程的銜接狀況、辦理教師研習的狀況等等，這些資料可作為校長思考問題、解決問題的參考，如此可以避免校長常出現立即答案的問題解決方式。當然校長必須注意同時蒐集上述各方面的正、反面資料，以為廣泛、較具周延性的問題解決。

最後，為保持校長具備學習、改變的契機，校長領導發展方案或計畫要能夠協助校長，時時對師生教與學、學生輔導、教師專業成長、校長領導專業發展等等，保持好奇學習的心態，並協助校長有效的與自己、學校同仁、家長、教育行政人員、民意代表，甚至是與情境溝通、對話，養成如此的習慣與能力後，比較有可能改變什麼事情出來就必須「先有答案」的壓力與習慣。

### （四）教導校長理解並強化作決定所運用的價值及其與情境脈絡的關聯

從以上的研究結果分析可以發現，由於「持續改善」的概念必須融入學校領導實踐中，因此校長領導發展的方案或課程必須協助校長理解影響其決定的價值類別，並理解影響其所作學校決定背後的價值，進一步察覺學校脈絡對其所作行政決定價值的可能影響。

在處理問題的所涉及的價值方面，Leithwood與Steinbach（1993）曾指出有效能的校長經常提及之價值類別的順序，依序是專業價值、基本的人性價值、社會與政治價值、以及一般性的道德價值，並高度使用尊重他人、參與、客戶需求、知識等特定價值。而比較沒有效能的校長則常提及專業價值、基本的人性價值、社會與政治價值、以及一般性的道德價值，其高度使用的特定價值依序為：客戶需求、尊重他人、忠誠、快樂、知識。其差別在問題處理所涉及價值類別的順序差異不大；但對於特定價值的重視則有不同，有效能的校長比較強調尊重同仁參與的價值，而其他校長則受限於滿足客戶的需求，而不敢有較突破、創新的作為。

其次，由於「邀請學校同仁參與校務」的價值有助於行政決定的被接受性以及提高決定的品質，因此校長領導發展方案必須協助校長學習如何將「邀請成員參與」變成是行政思考與決定的重要價值。



最後，校長領導發展方案與課程也必須包括學校內外部情境脈絡的方析，這可以包括教育政策的潮流與演變、家庭結構的改變、人口結構的改變、教師人力的狀況、學生價值與觀念的多樣性、家長參與學校事務的演變、家長對學校支持度的發展狀況、學校師生人際互動的狀況等等。並透過影片觀看、討論分享等等方式，探討校長所做決定與情境脈絡的可能關連，以及校長所做決定背後的可能的影響價值等等，以釐清自己處理校務所做決定的影響價值，及改變的可能性等。

#### （五）協助校長觀察、反思與解釋的技巧，使決定與思考模式的改善成為可能

從以上的研究結果分析可以發現，由於增加思考的替代方案有助於提升校長作決定的合理性、校長必須尋學校其他人協助以排除思考盲點、校長也必須努力協助同仁，建構學校成為「具有反思能力」的社群，以及校長思考的改變常發生於觀察學校日常生活與反思之後，因此協助校長觀察、反思與解釋的技巧，使決定（模式）的改善成為可能相當重要。

首先，林明地（2009b）的研究發現，校長思考的改變常發生於觀察學校日常生活與反思之後，因此協助校長透過觀察與反省，理解學校外在環境的壓力、教育行政機關的主張與重要人物的意見、媒體的報導、校內行政人員、老師的意見、校長觀察力、思考反省力、學生表現資料等將有助於提升校長所做決定的品質。

其次，針對觀察、反思與解釋的培養方法，下列方式可供參考：（一）個人反思，協助校長將內部思考外顯化；（二）團體討論，協助校長將思考架構透過討論彼此對比；（三）行動研究，培養校長活化其未用到、但卻很寶貴的思考參考架構與寶貴觀點；（四）整全系統思考，協助校長以整個系統的觀點運用多元思考架構進行思考；以及（五）轉化思考的阻礙因素變成促進因素等方法，有助於協助校長觀察、反思與解釋的技巧，使決定與思考模式的改善提高其可能性，這些可供校長領導以及辦理校長培育與專業發展之校長中心參考。（Hallinger, et al., 1993）

最後，針對自己所決定的口頭與書面自我解釋、公開論述（解釋）、辯論與討論等，都有助於校長改變（改善）思考模式的可能性。

## 四、結語

有關認知取向的教育領導研究在國內雖仍處於初步發展的階段，但其初步的研究成果卻是令人感覺具希望性的，其對於校長領導發展將提供重要建議，補充文獻上有關領導者特質論、行為論、領導情境理論、領導者角色研究、主題式領導研究、新型領導研究等所提供的建議。

特別是，認知取向的教育領導研究可以結合學生學習、教師教學、社會認知取向教育領導相關領域的研究成果，較完整地提供學校人才培育、校長領導發展、校長專業發展等研究與實務推動的參考建議。



## 參考文獻

- 吳清山、蔡長艷（2012）。個案教學在國小候用校長培育課程之應用。載於林文律主編（2012）。*校長專業之建構*（頁305-329）。臺北：心理出版社。
- 林文律主編（2012）。*校長專業之建構*。臺北：心理出版社。
- 林明地（2002）。*學校領導：理念與校長專業生涯*。台北：高等教育出版社。
- 林明地（2005）。*校長思考：教育領導新興的議題*。台灣教育，635，13-19。
- 林明地（2008）。*校長思考與學校教育品質*。發表於「2008教育品質與教育評鑑」學術研討會。地點：臺北市立教育大學。（97,12,27）
- 林明地（2009a）。*國中校長對「提升課程品質及師生教與學成效」的解讀*。發表於「教育行政的力與美」國際學術研討會。地點：臺灣師範大學教育政策與行研研究所（98.5.6）
- 林明地（2009b）。*校長如何改變其想法與決定之個案研究：兼論對校長專業發展之啟示*。發表於「2009兩岸三地校長學研討會」，國立臺北教育大學教育經營與管理學系主辦（98.10.25）。
- 林明地（2009c）。*校長對學生學習績效責任的解讀分析：一所國中的個案分析*。發表於「2009教育行政論壇學術研討會」國立臺北教育大學教育政策與管理研究所主辦（98.12.25）。
- 林明地（2010）。*校長的學習：學會平衡*。發表於2010年兩岸三地校長學學術研討會。國立臺北教育大學主辦。（2010,12,11-12）
- 林明地、謝富榮（2010）。*問題本位之國民小學校長專業發展課程研究*。發表於「過去現在未來之課程與教學國際學術論壇」中華民國課程與教學學會第22屆課程與教學論壇。國立臺東大學主辦（99,5,21-22）。
- 秦夢群（2010）。*教育領導：理論與應用*。臺北：五南圖書出版公司。
- Atkinson, T., & Claxton, G. (Eds.). (2003). *The intuitive practitioner: On the value of not always knowing what one is doing*. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1993). Everyday epistemology in school leadership: Patterns and prospects. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 21-33). NY: Teachers College Press.
- Bolman, L.G., & Deal, T.E. (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage Publications.
- Clift, R.T. (1994). In search of community within English Education. In: T. Shanahan (Ed.), *Teachers thinking, teacher knowing: Reflections on literacy and language education* (pp. 173-187). Urbana, IL: National Council of Teachers of English.
- Firestone, W.A., & Riehl, C. (2005). Introduction. In: W.A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 1-11). New York, NY: Teachers College Press.



- Hallinger, H., Murphy, J., & Leithwood, K. (1993). Introduction. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. xiii-xv). New York, N.Y.: Teachers College Press.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. New York, NY: McGraw-Hill Publishing Company.
- Inbar, D.E. (1995). The cognitive preference of school principals. *Journal of Educational Administration*, 33(2), 5-19.
- Leithwood, K., Begley, P.T., & Cousins, J.B. (1994). *Developing expert leadership for future schools*. London: The Falmer Press.
- Leithwood, K., & Steinbach, R. (1993). The relationship between variations in patterns of school leadership and group problem-solving processes. In P. Hallinger, K. Leithwood & J. Murphy (Eds.), *Cognitive perspectives on educational leadership*. (pp. 103-129). New York, N.Y.: Teachers College Press.
- Lin, M. D. & Cheng, S. Y. (2010). Principals' cognitive frameworks in Taiwan. *International Studies in Education*, 11(1), 1-9.
- Moskowitz, G. B. (2005). *Social cognition: Understanding self and others*. New York, NY: The Guilford Press.
- Smylie, M.A., Bennett, A., Konkol, P., & Fendt, C.R. (2005). What do we know about developing school leaders? A look at existing research and next steps for new study. In: W.A. Firestone & C. Riehl (Eds.), *A new agenda for research in educational leadership* (pp. 138-155). New York, NY: Teachers College Press.
- Spillane, J.P., Halverson, R., & Diamond, J.B. (2004). Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 30(1), 3-34.
- Taggart, G.L., & Wilson, A.P. (1998). *Promoting reflective thinking in teachers: 44 action strategies*. Thousand Oaks, CA: Corwin.