

# 马里兰州 教学领导能力框架

马里兰州教育委员会通过  
2005年2月



领导能力发展局  
西巴尔的摩街200号  
巴尔的摩市，马里兰州21201  
410-767-0368

# 马里兰州教育委员会

主席：Edward L. Root博士

副主席：Dunbar Brooks先生

Lelia T. Allen博士

Jo Ann T. Bell女士

J. Henry Butta先生

Beverly A. Cooper女士

Calvin D. Disney先生

The Rev. Clarence A. Hawkins

Karabelle Pizzigati博士

Maria C. Torres-Queral博士

David F. Tufaro先生

Brian A. Williamson先生，学生会员

Nancy S. Grasmick博士，秘书—出纳员兼州学校总监

Mary Cary女士，领导能力发展局州总监助理

Robert L. Ehrlich，州长

马里兰州教育部不会在就业或参加计划方面因种族、肤色、性别、年龄、国籍、宗教、残疾而歧视。

有关该部政策的咨询，请联系：

马里兰州教育部

公平保证和遵守处

西巴尔的摩街200号

巴尔的摩市，马里兰州21201-2595

电话：410-767-0433

传真：410-767-0431

文字电话（TTY/TDD）：410-333-3045

# 马里兰州 教学领导能力框架

2005年2月

领导能力发展局  
西巴尔的摩街200号  
巴尔的摩市，马里兰州21201  
410-767-0368

©版权2005马里兰州教育部



# 马里兰州教学领导能力框架

## 目录

介绍.....	1
哲学基础.....	1
目的.....	2
基础文件.....	2
研究/文件*矩阵 .....	4
《马里兰州教学领导能力框架》 .....	5
参考书目.....	7
第一节：《每个孩子要制定一个满足个人学习者需要的计划》 .....	14
第二节：《马里兰州特别工作组关于校长职务的报告》 .....	30
第三节：《成绩最重要》—领导能力特别工作组.....	35
第四节：《中部北美大陆对教学和学习的研究》（McREL） .....	36
第五节：打破旧制 II：领导中学改革的战略.....	42



# 马里兰州教学领导能力框架

## 介绍

马里兰州教育部领导能力发展局于2000年夏季由州学校总监Nancy S. Grasmick博士创建。领导能力发展局的任务是提高当前和潜在的学校领导者在提高学生成绩所需的内容和技能方面的教学领导能力。在过去的四年中，该局负责向马里兰州的学校校长提供增强职业能力的机会，表达校长们政策讨论的意见，支持他们担当教学领导者的角色。随着该局工作的开展，很显然其在领导能力发展上的下一步计划需要制定一个教学领导能力的框架，它将推动在高等教育、职业发展和政策倡议方面的校长培训计划。从2004年夏季开始，由领导能力发展局制定的《马里兰州教学领导能力框架》草案在相关各方广泛分发，以获取反馈、支持和承诺。

《马里兰州教学领导能力框架》论述了对马里兰州学校校长们的期望结果，因为他们为各自的学校提供教学领导能力。对于每一项确定的结果，框架还列出了实际证据，来描述如果要想实现各个领导能力目标，我们期望校长们最少需知道和要做的事情。

框架并不是要将一个合格校长的所有的各种职责都包括进去。例如，它没有谈到对校长职务非常重要的管理职责、法律问题、正直和伦理决策等问题。领导者要具备的这些重要技能是正在进行的领导能力发展工作的一部分，该工作由当地系统人员策划和实施，他们根据具体系统围绕管理过程和程序设计这些学习机会。

相反，框架主要集中在学校校长要成为学校的教学领导者所需要的内容知识。根据在教学领导能力和持续改进领域的著名实践家、研究人员和理论家们，它代表最普遍认可的教学领导能力职责。它还奠定了协调州和当地提供的职业发展机会以及高等教育机构提供的课程的基础。

## 哲学基础

《马里兰州教学领导能力框架》的哲学基础是三份重要的马里兰州教育部文件以及作为这些文件基础的研究。第一份文件是《每个孩子制定一个满足个人学习需要的计划》（马里兰州教育委员会1999年通过）。这份极其重要的报告是对马里兰州教育委员会的一些委员所表达担心的回答，他们认为，马里兰州需要制定一个计划，以防止学生做出出格的行为。该文件的一部分谈到了校长的职责以及校长要领导这一活动所需的技能。

第二份文件是《马里兰州特别工作组关于校长职务的报告》（马里兰州教育委员会2000年通过）。该报告是对全州关于缺乏足够数量的合格校长候选人是鉴于目前相当数量的管理者面临退休的情况担心的回答。它直接谈到了将校长的角色重新确定为教学领导者。

最后一份重要文件是《成绩最重要：更好学校远景小组的报告》（马里兰州教育委员会2002年通过）。该报告由马里兰州总监Nancy S. Grasmick委托制作，谈到了计划马里兰州下一个十年期学校改革的需要。它还强调校长需成为各自学校的教学领导者。

## 目的

《马里兰州教学领导能力框架》将

- 推动马里兰州教育部领导能力发展局的教学领导能力课程；
- 指导新老和潜在的学校领导者的教学领导能力职业发展；
- 作为协调执行官（监督和评估校长的人，按照《马里兰州规章制度法规》[COMAR] 13A.01.04.02B中定义）职业发展的刺激因素；
- 为校长和潜在的学校领导者提供一个自我评估/反思的实践工具；
- 促进各县区就教学领导能力的问题开展对话；
- 作为《马里兰州规章制度法规》的政策参考；
- 影响未来关于校长职务的政策决策；
- 纳入并成为高等教育机构用于指导其校长培训计划的计划批准过程的一部分；
- 作为马里兰州的州际学校领导者许可证联盟（ISLLC）标准的教学领导能力组成部分的实际证据。

## 基础文件

框架的基础文件主要是相关的显著的国家报告、领域内研究、相关各方的输入以及马里兰州教育部领导能力发展局的思想精华。这些文件包括：

1. 领导能力发展局（DLD）的《马里兰州教学领导能力发展计划》—这本小册子描述了领导能力发展局工作的远景规划和目的。它还描述了有效的教学领导者应知道和能够做哪些事情。它包括对一系列校长培训和支持交付系统的描述。小册子代表了马里兰州教育部工作人员和利益团体基于该领域研究和文献的思想。
2. 《中部北美大陆对教育和学习的研究》（McREL）—这份2003年的工作底稿详细阐述了对校长领导能力实践和学生成绩关系的30年研究进行累积荟萃分析的结果。它描述了21项同学生成绩紧密相关的领导职责。
3. 南部地区教育委员会（SREB）—2004年，该组织创作了一系列基于研究的有关领导能力的材料，包括一系列设计用于使领导者参与解决实际学校问题的模块。有14个模块的课程是为了帮助指导重新设计州学院和高等的教育培训计划，以帮助校长和学校小组解决教学领导能力问题。
4. 国家工作人员发展委员会（NSDC）的《将NSDC的工作人员发展标准投入实践：创新配置》—该文件介绍了12项修订后的NSDC工作人员发展标准以及创新配置图，该图确定和描述了标准实施的各个阶段。
5. 国家中学校长协会的《打破旧制II（BR II）》—这份受到广泛称赞的2004年的报告提供了领导中学改革的战略和模板。它包括31项核心建议，分为三个大类：协作领导能力和职业学习团体、个性化和学校环境以及课程、教学和评估。
6. 国家中学校协会（NMSA）的《我们相信这个：青少年的成功学校》—这份2003年的意见书收录了包括中学概念以及创建有效的中学的条件等教育思想。它包括成功的中学应为中学学生提供的六个组成部分。该文件中的



行动号召提供了对校长的具体要求以及为创建有效的中学他们必须表现的行为。

7. 国家小学校长协会（NAESP）的《领导学习团体，校长应知和应能做的事情的标准》—NAESP的这份2002年的文件描述了它所认为的关于提高学校所需的学校领导能力的新思想。这六条标准来自于为期一年的同校长们的协作过程。
8. 州际学校领导者许可证联盟（ISLLC）—该联盟是在首席州学校官员委员会的指导下于1994年成立，由32个教育机构和13个教育管理协会组成，它们制定了一个学校领导能力教育政策框架。该文件的目的是为了提高进入和继续该职业的学校领导者的门槛，并重新确定教育领导能力的概念。
9. 国家教育管理政策委员会教育领导能力宪法委员会（ELCC）《教育领导能力高级计划标准》—ELCC标准于2002年修订，它是ISLLC标准和以前ELCC指导方针的合并。将这些文件合并的原因是许多高等教育机构认为，在他们的校长培训计划中遵循两套指导方针十分困难。隐藏在这些标准中的思想是领导的中心职责是提高教学水平。

### 研究/文件矩阵

矩阵是对基础文件和《马里兰州教学领导能力框架》之间的交叉匹配关系的可视化表示。在查看矩阵时，建议读者先看一下左边栏中的教学领导能力结果，他们是在基础文件中反复出现的结果，他们之间并无优先次序。之后的栏每一个代表一个具体的文件。如果在一个栏的框中出现“是”，就表明该结果可在该具体文件中找到。还应指出的是，结果的语言并不总是相同的，因为它来自不同的作者。这就要求读者要在确实出现的语言和该语言的支持描述的基础上做出职业的判断。

## 研究/文件\*矩阵

教学领导能力结果	DLD	McREL	SREB	NSDC	BR II	NMSA	NAESP	ISLLC	ELCC
1、便于制定学校远景规划	是	是	是	是	是	是	是	是	是
2、使学校文化的各个方面与学生和成人学习一致	是	是	是	是	是	是	是	是	是
3、监督课程、教学和评估的调整	是	是	是	是	是	是	是	是	是
4、通过对教师有目的的观察和评估提高教学实践水平	是	是	是	是	是	是	是	是	是
5、保证适当的评估和每日课堂教学的定期结合	是	是	是	是	是	是	是	是	是
6、使用技术和多种来源的数据提高课堂教学水平	是	是	是	是	是	是	是	是	是
7、提供专业的、持续不断的、基于研究的职业发展	是	是	是	是	是	是	是	是	是
8、使所有团体各方共同分担学生和学校成功的职责	是	是	是	是	是	是	是	是	是

\*文件的图例在前面页中。

## 《马里兰州教学领导能力框架》

教学领导能力结果	实践证据
1、便于制定学校远景规划	<p>校长能够证明存在：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 一份书面的学校远景规划，包括价值观、挑战、以及每个学生在学习、社会和情感上发展的机遇</li> <li>1.2 保证所有工作人员和其他各方能够清楚阐明过程</li> <li>1.3 制定由利益各方对远景规划进行定期、协作评审的程序</li> <li>1.4 调整资源以支持远景规划</li> </ul>
2、使学校文化的各个方面与学生和成人学习一致	<p>校长能够证明存在：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 在同学生、工作人员和父母打交道中相互尊重、协同努力和信任</li> <li>2.2 在不断提高的氛围中对所有学生和教师的很高的期望</li> <li>2.3 有效的学校领导小组</li> <li>2.4 有效的职业学习团体，根据学校提高计划进行调整，注重结果，对教学计划和学生学习集体负责</li> <li>2.5 在利益各方尤其是教师中的领导能力和协作决策</li> </ul>
3、监督课程、教学和评估的调整	<p>校长能够证明存在：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 同教师就州内容标准、自发的州课程和/或当地课程以及基于研究的教学战略如何纳入每日课堂教学进行经常交谈</li> <li>3.2 严格的、有目的的、吸引人的教师任务</li> <li>3.3 具有适当的挑战性、展示新知识的学生作业</li> <li>3.4 定期衡量学生对内容标准掌握的评估</li> </ul>
4、通过对教师有目的的观察和评估提高教学实践水平	<p>校长能够证明存在：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 确定学生在读、写、创造和学习什么的过程</li> <li>4.2 使用学生数据和在观察过程中收集的数据提出改进教室指导建议</li> <li>4.3 有关课堂教学的观察会议以及非正式视察、会议和同教师的交谈中的正式反馈</li> <li>4.4 基于学生不断进步基础上的对教师表现的定期和有效的评估</li> <li>4.5 确定和发展潜在学校领导人</li> </ul>
5、保证适当的评估和每日课堂教学的定期结合	<p>校长能够证明存在：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5.1 协同开发的多种的、各式各样的评估</li> <li>5.2 格式化评估，它是对学生表现进行定期评估的一部分，也是对教学进行调整的基础</li> <li>5.3 在格式和内容上与州评估一致的综合评估</li> </ul>

	5.4 对个别学生在评估结果的基础上进行适当的干预
6、使用技术和多种来源的数据提高课堂教学水平	<p>校长能够证明存在：</p> <p>6.1 学生、工作人员和管理者对适当的教学技术的有效利用</p> <p>6.2 MSDE网站的定期使用（马里兰州报到卡和学校提高）</p> <p>6.3 子群对分解数据的查看</p> <p>6.4 推动教学决策的学生表现的根本原因分析</p> <p>6.5 教师间就分析学生作业进行经常合作</p>
7、提供专业的、持续不断的、基于研究的职业发展	<p>校长能够证明存在：</p> <p>7.1 面向结果的职业发展，与所确定的课程、教学和评估需要一致，并同学校要提高的目标相关</p> <p>7.2 在正常学校日教师参与协作规划和重大反思的机会（包含工作）</p> <p>7.3 根据职业阶段、工作人员需要和学生的表现而有差别的职业发展</p> <p>7.4 人员参与职业发展活动</p> <p>7.5 根据《马里兰州教师职业发展标准》调整的职业发展</p>
8、使所有团体各方共同分担学生和学校成功的职责	<p>校长能够证明存在：</p> <p>8.1 欢迎父母和关心者来到学校，鼓励他们参与并向他们提供帮助他们的孩子学习的信息和材料</p> <p>8.2 父母和关心者是学校提高过程的积极成员</p> <p>8.3 随时准备参与到学校活动中的团体利益方和学校的合作伙伴</p>

## 参考书目

本参考书目包括作为《马里兰州教学领导能力框架》哲学基础的重要报告：

- 《每个孩子制定一个满足个人学习需要的计划》（1999）；
- 《马里兰州特别工作组关于校长职务的报告》（2000）
- 《成绩最重要：更好学校远景小组的报告》（2002）

参考书目还包括九个组织的参考书，其作品在矩阵中进行了引用：

- 马里兰州教育部领导能力发展局（DLD）的《马里兰州教学领导能力发展计划》
- 中部北美大陆对教育和学习的研究（McREL）
- 南部地区教育委员会（SREB）
- 国家工作人员发展委员会（NSDC）的《将NSDC的工作人员发展标准投入实践：创新配置》
- 国家中学校长协会的《打破旧制II（BR II）》
- 国家中学校协会（NMSA）的《我们相信这个：青少年的成功学校》
- 国家小学校长协会（NAESP）的《领导学习团体，校长应知和应能做的事情的标准》
- 州际学校领导者许可证联盟（ISLLC）
- 国家教育管理政策委员会教育领导能力宪法委员会（ELCC）《教育领导能力高级计划标准》