

马里兰州学校新老领导 延续计划指南

2006年5月



马里兰州教育部
领导能力发展局
马里兰州巴尔的摩市
西巴尔的摩街200号, 21201

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

Richard L. Goodall先生

Karabelle Pizzigati博士

Maria C. Torres-Queral博士

David F. Tufaro先生

Joshua L. Michael，学生会员

Nancy S. Grasmick博士，秘书 - 出纳兼州学校总监

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

马里兰州学校新老领导延续计划指南

目录

介绍.....	1
交谈刺激因素.....	2
基本原则.....	2
概括性问题.....	3
关键组成部分.....	4
程序问题.....	5
计划大纲.....	7
现状.....	7
延续考虑.....	8
示范学校系统的延续计划.....	10
现状.....	13
观念.....	10
确定.....	10
发展.....	11
晋升.....	11
调动.....	11
保留.....	11
延续考虑.....	13
观念.....	13
确定.....	14
发展.....	16
晋升.....	19
调动.....	21
保留.....	23
附件 A：领导文化调查.....	33
附件 B：学校候选领导的自我评估.....	26
附件 C：考察者对学校候选领导的评估.....	28

附件 D：管理发展需求的协作评估.....	30
附件 E：领导能力发展数据跟踪系统个人数据跟踪表.....	41
附件 F：领导兴趣表	33
附件 G：对调动到新职位的认可.....	34
附件 H：领导满意度/需求评估工具.....	35
参考书目.....	36
致谢.....	40

介绍

我们州的教育系统志在维护学校领导的重要性，了解校长及校长助理对学生成绩的影响。创建我州的教学领导能力是马里兰州教育部领导能力发展局的首要任务。然而不幸的是，由于大批学校领导人已届退休年龄，而且每年也有大批人选择退休，新老领导延续正成为所有系统的一件刻不容缓的事情。实际上，马里兰州教育委员会在2005年8月举行的会议上就宣布校长职位严重短缺。为了以一种强化系统内领导的方式解决这一问题，就必须制定一个战略，该战略以保证多数利益者间的协作、透明和连续不断的职业发展的方式进行制定和实施。

在过去的两年里，领导能力发展局的人员就延续计划技巧的现状进行了广泛的研究。我们在过去的两年里邀请了波士顿学院林奇教育学校的Thomas More Brennan教育学教授Andrew Hargreaves博士指导我们对这一新领域进行了探索。他向我们提供了阅读材料并审阅了我们交给他的文件，他还促成了马里兰州的两次会议，一次是同执行官们的会议，另一次是同全州计划小组的会议，以帮助我们提炼思想，制定行动路线。

《马里兰州学校新老领导延续计划指南》包括三个部分。第一部分的标题为《交谈的刺激因素》，其目的是激励有关学校系统中新老领导延续的交谈。第二部分的标题为《计划大纲》，其目的是引导学校系统中的领导人超越交谈，采取实质性的措施制定其各自的计划。第三部分的标题为《示范学校系统的延续计划》，它提供了一个关于延续计划是什么样子的范例。尽管范例涉及到了大纲的每一方面，但我们并不建议一个系统必须要以这种方式来制定延续计划。学校系统叙述提供了一个范例，而不是一个模型，它是对根据大纲的可能延续行动的解释。我们欢迎县区领导抽机会对大纲和/或范例的各方面进行指导，或寻机同学校系统进行合作以制定《计划指南》的某些方面。

我们认为，《马里兰州学校新老领导延续计划指南》将是我们州甚至我们国家公共教育领域的一大进步。新老领导延续是每个地方都有的问题，我们希望，我们的工作将为其他人在解决学校领导的人数与质量问题方面提供参考。

交谈刺激因素

基本原则

研究表明，最强大的组织都拥有一套对领导延续的观念和伴随行动。

“学校系统的高级领导人的深切承诺对于实施持久的延续计划至关重要。制定一个协力完成、清楚传达、一贯执行的综合计划对于创建教学领导能力也很关键。必须发展和维持领导能力，以保证马里兰州学校的每一个孩子都取得学业成功。”

—Nancy S. Grasmick博士
州学校总监

“我们认为，学校领导人很重要，他们知识渊博，能影响每一位学生的成绩，因此，我们必须拥有各种机制，以展示这些价值，教授领导的内容和技巧，指导我们确定、发展、晋升、调动和保留学校领导人。”

—Mary Cary
领导能力发展局州总监助理

“我们并没有处于世界的末日，因此我们现在需要为未来打基础。”

—Andrew Hargreaves博士
波士顿学院林奇教育学校
Thomas More Brennan教育学教授
《在马里兰州公立学校系统对执行官们说的话》
2005年4月7日

“领导延续计划程序是一个组织精心、系统地制定的，以保证关键岗位的领导延续性，并鼓励个人进步。”

—William J. Rothwell
《有效的领导延续计划》

“任何机构的最大失败之一就是未能发展后备领导力量。”

—Noel M. Tichy
《领导的循环》

“……最好的系统是以发展为导向，而不是简单的聚焦或以更替为导向。”

—Robert A. Fulmer和Jay A. Conger

《培养您公司的领导》

概括性问题

关于领导延续讨论的一个有效的起点是一系列有关系统观念和行动的澄清问题。

- 1、我们对于学校领导及其对学生学习和成绩影响的个人和集体观念是什么？
- 2、关于学校领导影响学生学习和成绩的方式的当前现象表明了什么？
- 3、我们从哪里获得最有才华的候选领导？如何获得？
- 4、当我们讨论领导延续：确定、发展、晋升、调动和保留时谁参加了？
- 5、我们如何认可我们正在晋升的人的积极影响？
- 6、我们如何看待校长的工作？校长助理？其他学校领导人？
- 7、我们如何支持、答谢、承认、培养和祝贺领导？
- 8、我们如何从合格的班级领导成长为合格的学校领导？
- 9、我们的筹措资金活动如何同我们对领导能力发展的承诺相一致？
- 10、我们在《主计划》中对领导能力发展的承诺有多么明显？

关键组成部分

在制定领导延续的系统计划的过程中，计划者应考虑关键组成部分，它们能实现清晰、公平和高效。

观念

总监和指定的领导人要交流他们对学校领导、领导能力及其同学生学习和成绩的关系的知识和看法。

综合设计

各利益方合作制定、交流、实施和定期评估一份与系统观念有关的综合计划。

多方利益相关者

系统领导、人力资源工作人员、委员会成员、学校领导人、中心办公室工作人员以及其他确定的利益者协作制定、交流、实施和评估设计。

透明

观念、结构、目的、基本原则、期望、目标受众以及利益相关者对系统内的所有人都是清楚的。

差别

与观念相关并根据需求和兴趣的变化而设计的多种方式。

内聚性

设计计划的系统利益方将延续战略同所有现有的有关学校领导人的确定、发展、晋升、调动和保留的结构综合在一起。

程序问题

由于问题保证和建议公正、并能产生新的思想，对当前和未来实践进行审查能够有效的以这种方式进行开展。

确定

1. 我们在确定校长候选人时希望他具备哪些品质？
2. 需要哪些过程来保证校长候选人来源的多样化？
3. 我们如何培养系统内的领导能力，而不是依赖分散的储备人才库？
4. 技术在确定和跟踪潜在的候选人中起什么作用？
5. 执行官和其他高级领导在确定和发展有抱负的潜在领导中起什么作用？
6. 人力资源工作人员在确定和发展有抱负的潜在领导中起什么作用？
7. 校长在确定和发展有抱负的潜在领导中起什么作用？
8. 课程/教学主管在确定和发展有抱负的潜在领导中起什么作用？
9. 职业发展人员在确定和发展有抱负的潜在领导中起什么作用？

发展

1. 我们如何保证我们最有才能的人员获得不断的学习经验？
2. 我们如何使用我们最有才能的候选人帮助打造系统能力？
3. 我们如何根据需求和兴趣区分学习经验？
4. 在担任新职务的开始阶段支持学校领导的机制是什么？
5. 我们如何组织职业发展机遇以保证内聚性？
6. 我们如何保证发展有抱负的潜在学校领导所需的适当的预算？

晋升

1. 谁参与提出晋升建议？向谁提出？
2. 我们在考虑校长候选人时希望他具备哪些品质？
3. 在决定谁将晋升到学校领导岗位时的决定因素是什么？
4. 为了保证满足我们系统内关于优秀教学领导的标准，我们对每次可能晋升的考察要到何种程度？

5. 晋升决定在一年中的什么时间做出？
6. 我们为什么要以我们的方式进行晋升？

调动

1. 学校领导人调动的过程和相关的的基本原则是什么？
2. 我们如何鼓励有能力的领导接受具有挑战性的学校的职位？
3. 关键岗位调动的次数是否给领导延续造成负担？
4. 当某人从一个关键岗位调动到另一个岗位，我们是否考虑了对产生了空缺的学校文化的影响？

保留

1. 我们学校领导中的哪些人工作成绩非常好，但可能会在我们系统之外寻找机会？
2. 系统中有哪些其他岗位适合校长？
3. 我们是否了解我们最有能力的人需要什么对他们的岗位满意？
4. 我们采取了哪些机制以发现我们当前和潜在的学校领导人对领导延续问题的看法？
5. 为了保留校长，采取了哪些激励措施？
6. 在我们的系统中我们如何祝贺领导？

计划大纲

以下是一个在交谈刺激因素基础上制定的大纲。大纲的目的是为系统领导制定领导延续计划提供指南。计划的总体目的是增加校长和校长助理职务潜在候选人的数量与质量。

一、现状描述

(一) 观念

1. 学校系统对领导和领导能力发展的看法
2. 系统对校长、校长助理、有抱负的领导以及潜在领导工作的看法

(二) 确定

1. 系统需要学校候选领导所具备的品质
2. 系统在哪里可发现大多数的候选人，他们如何被确定
 - a. 人口统计（性别、地域、人种/种族、发展水平）
 - b. 自我认同
 - c. 内部确定
3. 系统如何建立储备人才库

(三) 发展

1. 系统如何通过领导课程和内部职业发展培养有抱负的潜在校长
2. 有一个特定的学年中，有关领导能力发展焦点的决策由谁做出
3. 谁负责在一个特定的学年中实施领导能力发展

(四) 晋升

1. 当前的晋升过程
2. 一年中做出领导延续决定的时间以及为什么要在此时做出决定

(五) 调动

1. 系统对学校领导调动包括他们应该被调动的频率的看法
2. 系统中当前校长调动的过程
3. 校长在接受或拒绝调配时所拥有的选择余地

(六) 保留

1. 显示学校系统中校长职务稳定性的数据，包括平均工作年限、选择在退休前离开校长职务的校长人数、选择在其他当地系统内任职的校长人数

2. 当前保留校长所做的努力

二、延续考虑

(一) 观念

1. 《马里兰州教学领导能力框架》如何影响系统建立领导能力的做法，如何定义对教学领导能力的期望
2. 一个支持领导能力的、积极的、道德的、支持性的、前瞻性的文化要素
3. 展示为保证一个全面透明的延续计划所需要的承诺的系统行动
4. 系统向利益相关者就为什么领导延续既重要又节省成本的解释
5. 一个结构化的公关活动，以推动对校长职务的尊重，向学校每个人传达该职位的重要性，向利益相关者解释为什么领导延续既重要又节省成本

(二) 确定

1. 执行官、校长、人力资源工作人员、教学/课程人员和职业发展专家在确定候选领导中相互依赖的作用和责任
2. 鼓励对领导能力自我认同的激励机制
3. 为什么所有被确定的候选人接受有区别的职业发展，他们如何接受，这些候选人指那些渴望领导学校的人以及那些具有潜力但尚未表示渴望成为校长的人
4. 为什么对确定和培训领导的“人才库”方法要进行重新定义，以实施一种系统内建立能力的方法，而不是有限的潜在接替者群体，如何进行
5. 通过使用数据库，先进的/更新的技术在确定候选人、监督他们的职业道路以及跟踪他们的职业发展中的作用
6. 系统如何向所有利益相关者传达其确定过程
7. 在保证没有内部候选人可胜任一所特定学校的领导而进行的有组织审查过程之后，系统如何考虑外部候选人

(三) 发展

1. 实施各种机制，以评估需求、确定兴趣、提供机会以鉴别领导能力发展的机遇
2. 使潜在和有抱负的校长参与设计和实施领导能力发展创议的过程，由谁来领导这个过程
3. 向参与设计和实施职业发展的潜在和有抱负的校长提供建设性反馈并收集他们的意见的过程，由谁来领导这个过程

4. 《马里兰州教学领导能力框架》如何同领导能力发展经验相结合
5. 支持领导能力发展的可能资金来源和过程
6. 系统如何向内部和外部利益相关者传达用于支持校长候选人的过程
7. 建立和维持一个有抱负和潜在校长的职业学习团体的文化
8. 与学院和大学建立伙伴关系，以确保领导能力发展经验和《马里兰州教学领导能力框架》相一致
9. 实施一种过程，保证校长为校长助理提供机遇，以观察教师、提供建设性反馈、实施职业发展、主持以教学为主题的委员会会议、定期同校长见面讨论提高学生成绩的策略

(四) 晋升

1. 保证晋升过程公平、连续和透明的程序
2. 执行官、校长、人力资源工作人员、教学/课程人员和职业发展专家在晋升候选领导中相互依赖的作用和责任
3. 如何给不成功的候选人就其在每一阶段的晋升过程中提供建设性的反馈，由谁提供
4. 允许有计划的延续和平稳交接的时间表
5. 保证向校长职位成功过渡的机制
6. 新晋升过程如何传达给内部和外部利益相关者

(五) 调动

1. 校长的调动如何同延续计划的主要观点相联系
2. 支持系统关于学校领导调动频率的基本原则的研究
3. 执行官、校长、人力资源工作人员、教学/课程人员和职业发展专家在校长和校长助理调动中相互依赖的作用和责任
4. 由学校领导自己发起的调动的程序
5. 潜在校长或校长接受或拒绝调配的程序
6. 学校系统如何在学校的具体需求和校长的具体长处的基础上为学校选择校长
7. 鼓励优秀的校长调动到富有挑战性学校的具有吸引力的激励机制
8. 使学校团体参与为一个具体的空缺职位选择候选人的过程
9. 学校系统如何稳定一个出现意外空缺校长职位的学校

10. 如何使校长调动过程透明，如何将调动过程传达给利益相关者

(六) 保留

1. 为确定系统最有才能的人在保留他们时需要什么的需求评估
2. 系统如何确定有抱负和潜在的领导认为什么应被纳入领导延续倡议
3. 增加潜在和当前校长在其职业生涯中工作成绩的价值职业机遇
4. 能带来公平感和有目的的挑战感的分布式领导机遇
5. 为潜在学校领导提供职业咨询和支持的战略
6. 有吸引力的鼓励领导者留在系统中的激励机制
7. 系统根据其职责和增加的责任补偿校长的计划
8. 系统逐步设立教学管理者职位的计划，以减少管理职责，延长教学集中的时间
9. 对工作成绩有组织的认可和庆祝
10. 一个透明的、良好沟通的过程如何通过增强理解、建立信任和提高士气来帮助挽留校长和潜在校长

示范学校系统的延续计划

以下《计划大纲》的扩展提供了一个计划，它包括一个“创造的”示范学校系统的现状以及该示范学校系统为了加强系统内的领导决定要做什么。

为了解决当前越来越多的有能力的教学领导准备成为校长和校长助理的需要，应鼓励系统领导将大纲发展成他们自己的延续计划。制定延续计划有多种方法。我们提供的这种方法只是一个示范，我们希望它能对系统领导在解决这些问题时有所帮助。

一、现状

(一) 观念

我们的示范学校系统 (ESS) 认为，领导能力对我们学校和孩子的未来至关重要。我们承认，有能力的领导能大幅提升我们提高学生成绩的能力。我们希望我们的校长成为教学领导，我们也认为，校长必须是其学校的高效管理者，这类似私有行业中对首席执行官的期望。

我们学校系统领导人的基本特点之一是他们能通过一种信任的和互相支持的环境成立和参与高效的团体。以《马里兰州教学领导能力框架》作为我们工作的基础，我们保证，我们当前和未来的领导人能得到不断的成长机遇。我们希望我们的领导具有高标准，其周围的人能帮助其处理手头的工作，能在学校建立一种纪律文化，对学校团体所面临的问题能够进行反省。

我们对有抱负和潜在领导的区别在于，有抱负的领导能自我认同，或者他们被主管认为有希望进入领导“管道”。这些人接受了挑战，他们自觉地选择走一条通向校长职位的特定道路。我们将潜在领导定义为那些尚未得到确定但拥有成为好领导的技能的人，如果他们利用现有的发展机遇。

在很大程度上，领导能力发展包括一系列我们在课后和夏季提供的模块，它们强调工作的管理方面。我们期望我们的助理的、有抱负的、潜在的校长能在他们各自的系统岗位上朝着校长目标努力时获得他们所需要的教学技能。

一旦我们的人当了校长，我们每月召开行政会议，总结职业发展活动，以补充共享的其他重要信息。我们还利用马里兰州教育部领导能力发展局提供的各种领导能力发展机遇，包括持续一年的马里兰州校长学院的学习和领导能力学习系列。

我们知道，如果我们拥有必要的资源，我们就能做更多的事。我们也承认，未来领导的“管道”正在急剧萎缩，如果我们要抓住机遇为孩子们提供他们应获得的学习经验，我们就必须以不同的方式来处理领导延续问题。我们希望能有一个深思熟虑的、连贯的延续计划，以改变我们确定、发展和晋升未来领导的整体方式，其中还包括在晋升后将他们调动到不同岗位的程序以及我们所采取的保留那些人的措施，我们通过领导延续过程在他们身上进行了非常大的投资。

（二）确定

我们主要是通过传统的方式发现大多数的候选领导。首先，许多候选人来自系统内部。一些人自我认同，并成为我们跟踪的一个团体的一分子，随着他们在系统内各种岗位上的升迁，我们对该团体进行了跟踪和观察。近年来我们越来越频繁地到系统之外去，因为我们的合适的候选人越来越少。我们同当地大学进行合作，以建立教育管理硕士学位的储备人才库。我们许多高级工作人员以兼职教授的身份教授这些课程，使我们能通过我们自己人的眼睛来确定潜在候选人的素质。

我们学校系统中的领导选择过程相当传统，在我们对其他当地学校系统的研究中，我们发现大多数学校也有类似的情况。首先，一位潜在候选人必须表示出对一个领导职位（校长或校长助理）的兴趣。这是通过填写对想获得职位的申请表来进行的。申请由我们的人力资源部进行筛选，以确定申请人是否具备必需的资格。每年一次，通常是在春初，我们对所有合格候选人进行面试。面试过程包括对于给定问题的计时书面回答以及由熟悉具体职位的人组成的小组的正式面试。面试小组确定一个及格分数线，任何低于该分数线的人不会被考虑担任一个领导职位。所有超过及格分数线的人被纳入我们的可接受储备人才库。

（三）发展

为了发展潜在和有抱负的领导，我们同当地大学进行合作，为我们的候选人提供参加必需课程学习的机会，使他们获得《马里兰州规章法》所要求的一级和二级行政官证书。对于潜在和有抱负的校长，我们还在课后和夏季提供一系列的模块，这些模块是经过多年发展而来的。我们各个县的职业发展工作人员同经验丰富的校长们一起实施各种培训活动。这些模块主要集中在校长的管理职责，如法律、预算和设施。

执行官在同副总监协商后，对任一具体年度的职业领导发展重点拥有最终的决策权。目前的校长在我们的夏季班接受培训，他们还在贯穿全年的每月举行的行政

会议上获得有限的培训。一个校长委员会就一年中这些活动的重点提出建议，但由执行官和副总监做最后的决策。

(四) 晋升

多年来，ESS遵循相同的晋升领导的基本过程和程序。传统上，我们使用“人才库”的方法确定候选人。

面试在春季进行，“人才库”成员的新名单也在此时确定。对这些新候选人连同“人才库”中以前候选人的晋升考虑通常在六月一日前后开始。我们还在同时做出晋升决定，并希望在七月一日前完成当前校长和新晋升校长间的平稳交接。

(五) 调动

我们是在另一所学校需要或校长所在学校问题的基础上对校长进行调动的。当感到一位校长需要被调动时，执行官就向副总监提出推荐。如果副总监同意，执行官就会把校长召来进行面谈，并要求他填写一份表格，承认他/她了解此次推荐将提交给总监和教育委员会批准。校长在决定上也有一些发言权，但考虑怎么样对学校系统最好是总监的特权。一旦做出决定，校长就不能拒绝被推荐的调动。

(六) 保留

我们的数据使我们能对我们的保留率进行某些更广泛的概括，这些数据似乎同全州的数据一致。首先，我们的校长越来越年轻。其原因是我们在“人才库”中拥有越来越少的合格候选人，这迫使我们较早地晋升一些人。第二，我们认为，我们的校长比过去更早地离开校长岗位。尽管我们在这个问题上没有足够的趋势数据来做出明确的判断，我们认为，我们每年必须填补的空缺职位的数量主要是符合退休条件的结果，但在某些情况下是有关工作的日益增加的时间要求和责任问题的结果。

我们努力使我们的工资待遇具有竞争力，使我们的校长福利能赶上大多数其他学校系统的水平。我们在整个学年提供职业发展机遇，我们还根据要求尽量使我们的校长每年至少参加一次讨论会。对校长助理的补偿仍然停滞不前，因此，我们认为这是我们必须在我们的计划领导延续模型中予以解决的问题。

二、延续考虑

(一) 观念

我们认为，我们处在一个知识社会，那些拥有最多知识的领导更有可能成功。我们还进一步认识到，二十一世纪学校的领导必须使学生成为在全球社会有能力和有竞争力的人。在如今这个教学责任空前巨大的时代，我们必须激励和发展我们的领导，使其能应对这些挑战。

我们对目前对领导能力的观念感到满意，尽管我们认为，**系统能力建设**我们需要更加强调教学领导能力，正如马里兰州校长职务特别工作组、建设更好学校的远景小组和基于研究的《马里兰州教学领导能力框架》所要求的那样。我们认为，我们吸引足够数量的人担任领导职位的努力直接同对该职位的强烈渴望相关。在这个方面，我们同许多其他组织没有什么不同。对这一问题的传统做法是寻找空缺职位的替代者。我们整体观念的基本改变是以一种有计划的、系统的方式发展那些更替职位。我们采取了一种观念，如果我们采用计划的发展模型，我们就能建设系统能力，而不是拥有一个等待晋升的个人名单或库。我们需要在更广泛的基础上建设我们学校管区的能力，因为我们认为，随着我们加强能力建设，我们将提高我们整个系统的素质。

我们在有关我们对校长期望的观念上的主要变化是，他们首先必须**教学管理者**是教学的领导。我们必须想方设法在我们的预算中设立名为“教学管理者”的职位，该名称将赋予校长。这是马里兰州教育部自《2000年马里兰州校长职务特别工作组报告》和《2003年建设更好学校的远景小组报告：成绩最重要》以来提出的一条重要建议。教学管理者职位将对解决问题大有帮助，使校长们能有时成为教学的领导。这个职位还将取消校长助理所承担的许多非教学职责，使他们有更多的时间获得成为教学的领导所需的技能。

由于我们不能获得额外职位的资金提供，我们将在系统内**做为职业发展内容的《框架》**寻找能转变成教学管理者职位的空缺和其他职位。如果我们在系统内找不到足够的职位，我们就要求执行官在每个学校找一个能为教学管理者的职位。执行官和校长将在此问题上进行合作。我们希望该职位的50%来自当前学校的职工安置，另外50%来自执行官的职工安置。我们对这一问题也非常尽心，在我们的《主计划》中对它进行了详细的阐述。对我们观念转变最重要的是，我们如何将《马里兰州教学领导能力框架》作为基础文件，来确定我们对教学

领导能力的期望并在系统内建设领导能力。我们不但要保证我们的校长能利用马里兰州教育部提供的所有培训机遇，而且我们的职业发展办公室也被责令保证要尽可能的将《框架》的实际结果和现象吸引作为许多的内部培训机遇。另外，我们已指示我们的校长要利用《框架》作为学校职业发展活动的基础。我们希望对实际现象的深思将为教师提供指南并提出明确的期望。

尽管我们认为我们在努力培育一种支持领导能力的、积极的、道德的、支持性的、前瞻性的文化，我们还决定，我们需要评估我们的校长在这个方面是如何想的。我们进行了一个非常简单的调查(附件A)，他们的回答将是匿名的，调查结果由我们的职业发展办公室收集，结果将制成表格，并在一次领导会议上同高级工作人员共享。我们将分析这些结果，并立即采取措施解决所提出的问题，实施切实可行的建议。我们将准备一份对调查结果的反应，并在一次每月的行政会议上同校长共享。我们承认此次调查也具有风险，主要在于我们可能听不到我们想听的东西，但我们认为风险是非常值得的。

参与文化调查的校长

该领导延续计划的主要部分谈的是保留我们学校系统中有才能的人。我们承认，部分“管道”问题与因提早退休或有竞争力的学校系统而造成许多人才的流失有关。我们必须想方设法鼓励我们最优秀和最有能力的人留下来，并使他们对其做法感到值得。

我们的系统致力于制定一个全面的、透明的领导延续计划。该延续计划文件将同我们本地的教育委员会共享，并在我们的《主计划》中引用。最后，我们将对该延续计划的成绩进行年度总结，并在我们的网站上公开共享，以保证所有的利益方都看到我们持续不断的领导延续提议的结果。

《主计划》引用的领导延续计划

随着我们开始将领导延续作为我们首选的操作模式，我们必须说服我们的利益方，为什么这对我们系统的未来成功至关重要。这涉及一个深思熟虑的、全面的公关活动，它将有以下预期结果：

全面的公关计划

- 推动对校长职务的尊重

我们将通过影响各利益方的公关努力来解决这一问题，使他们充分认识到学校校长所承担的巨大责任。

- 向学校每个人传达该职位的重要性

使每一个人都理解，如果没有优秀的校长，就不会有优秀的学校，这

一点至关重要。教学领导的作用必须取代所有其他职责。

- 解释为什么领导延续既重要又节省成本

我们必须向公众证明损失优秀的校长和有抱负的领导的巨额耗费，我们要能解释建设领导能力如何增强整个系统。

像所有本地学校管区一样，我们面临着许多挑战，特别是资金问题。我们认为，这一问题需要一个敢作敢为的态度，它采取职业发展预算中排列项的形式，一定百分比的该项目资金用于领导能力发展。

(二) 确定

相互依赖的作用和职责

随着我们采用计划延续模型，我们认识到的第一件事就是，执行官、校长、人力资源人员、教学/课程人员和职业发展专家在确定和发展领导职位候选人方面所拥有的相互依赖的作用和职责。首先，我们要求校长确定具有领导潜力的人员。一旦确定之后，校长就负责随着时间给该人分配各种工作，使他能承担正式和非正式的领导任务，学习教学领导的内容和技能，并继续在职业上有所建树。这对通过提供深入教学领导的机会发展校长助理的能力来说尤其有效。最后，校长的目标是让尽可能多的合格候选人担任领导职务。我们正在修改我们对校长的评估手段，将他们确定和发展学校的潜在领导作为评估一部分。

校长在确定和发展潜在领导中的作用

人力资源人员在领导延续中起着关键作用。他们管理招聘过程，经常是新教师联系的第一个人。他们能查看人员档案，包括有关潜在领导者通过领导能力发展数据跟踪系统接受过的职业发展活动类别的信息。人力资源人员将参与有关领导职位潜在候选人的交谈，他们也将参加考虑晋升和调动的会议。我们认为，人力资源部的作用非常重大，人力资源主管目前的一项重要职责是在计划的确定阶段协调领导延续工作。人力资源部的所有经理都将参与其对确定和发展潜在领导的年度评估。

人力资源在确定和发展潜在领导中的作用

《马里兰州规章法》所确定的执行官对校长拥有直接的监督职责。随着我们从计划的确定阶段转移到晋升和调动阶段，执行官和副总监将承担我们延续计划工作的主要职责。我们希望执行官在同校长的谈话中能征求他们对潜在未来领导的意见。在他们对学校 and 教室的视察中，我们鼓励执行官视察这些潜在领导所在的班，在他们为职

执行官在确定和发展潜在领导中的作用

工安排学校的职业发展时观察他们。执行官的年度评估将把确定和发展其主管学校的潜在领导作为一个组成部分。

我们的职业发展人员将深入地参与延续计划。他们将通过参加的各种职业发展活动帮助确定潜在领导的才能。他们还要定期向领导就潜在和有抱负的领导如何参与和/或利用职业发展机遇提出建议。他们作为职业发展活动的小组领导，还要向我们有抱负的和潜在的领导提供对他们职业发展工作的反馈。他们将在每月同人力资源主管的会议上提交系统中那些展示此种潜力的人员名单，这种潜力是我们向职业学校系统中的所有职工提供的职业发展机遇的结果。这些人名将由人力资源主管提交给执行官。职业发展人员将把确定和发展潜在领导作为其自身评估的一部分，这些潜在领导是通过内部职业发展机遇提供的接触产生的。

职业发展者在确定和发展潜在领导中的作用

最后，我们希望我们的主要教学/课程人员参与延续计划的工作。我们的内容总监定期监督教师们在他们各自学科的教室表现，以确定其教学长处和忠实书面课程的程度。他们还在夏季监督课程写作，因而有机会通过不同的角度观察潜在候选人。他们在完成观察后同校长讨论教师表现，部分交谈内容是关于被观察教师的领导潜力的讨论。像所有其他人员一样，教学/课程人员将把他们在确定和发展潜在领导中作用的效能作为其年度评估的一部分。

内容总监在职工发展中的作用

激励

我们制定各种措施，为我们学校系统中对领导职位自我认同的人提供激励，这一点很重要。在我们看来，为了在领导岗位上保留人才的类似的激励也有助于在潜在领导中激起渴望感，使他们走上领导发展的道路（参见第六节保留）。

重新确定人才库

尽管人才库是历史上我们系统的主要认同机制，但我们决定在确定校长职位和其他职位（校长助理）的候选人时放弃这一方法。我们理由是，人才库方法不再能保证“管道”中候选人的充足供应，我们认为，计划延续的方法将对建立我们系统的领导能力大有帮助，而不是将我们的职业发展工作集中在一个候选群体上。

我们将扩大一些人数以取代离散的人才库，我们将向这些人提供领导能力发展机遇，指导个人职业的发展，并继续鼓励他们抓住领导机遇。我们的“库”包括我们系统中的所有潜在和有抱负的领导，因此，

人才库战略由扩大的战略替代

我们并不将这种对领导能力的系统的方法称为库的方法。通过扩大范围，将那些渴望成为校长以及那些可能成为校长助理的人包括进来，我们希望通过向他们提供他们感兴趣且准备获取的经验吸引更多对领导能力感兴趣的人。同时，它将允许系统通过前面提到的相互依赖的人员群体对候选人的潜能进行更仔细的观察。

我们将使用数据跟踪系统（参见第三节发展）以及在相互依赖的作用和职责部分谈到的各方的年度评估和建议，来帮助我们做出谁将被晋升到领导岗位的决定。我们将同我们的工会和我们自己的人共同努力，帮助他们理解我们为什么要采取这种新观念。

技术

技术将在我们的计划延续模型中发挥重要的组织作用。对于我们的领导延续工作，我们将扩大我们目前数据库的使用，将潜在候选人的各种领导经验包括进来。我们将使用职工身份号码，以便于确定候选人、监督职业道路、跟踪职业发展。例如，每位校长将指定一名工作人员负责维护潜在领导的数据库，该数据库将给出一个具体的工作人员所拥有的学校所有领导机遇的详细情况。人力资源数据库将同校长数据库进行综合，使人力资源人员能够查看相关信息，以对每位潜在领导的学校领导经验进行完整的描述。

对潜在领导数据库的维护

交流

我们将向各利益方阐述未来我们打算如何确定候选人。我们将同我们的教师工会和管理人员工会会面，向他们解释重新确定的过程。我们将向所有职工发行一份特殊的时事通讯，概述我们改进的确定工作的主要要素以及它们如何影响目前的职工。当我们聘用新职工时，我们将把对我们计划的延续工作的完整描述作为其定位计划的一部分，从而使他们理解系统的能力建设的内在观念。最后，我们将使我们的资金筹集部门 - 县委员会了解我们的工作，并请求他们支持我们重新设计的领导延续模型。

新职工的时事通讯和定位

(三) 发展

需求评估

我们认为，每位候选人都有其独特的经验、需求和兴趣，如果我们要充分准备下一代的领导，我们就必须承认这一事实。因此，我们开发了一个需求评估包（附件B、C、D），使我们能确定具体的个人需求。使用一种跟踪机制（附件E），我们还能确定每位候选人在连续统一体中处于什么位置以及为了做好充分准备他还需

要什么样的培训。

需求分析包分为三部分，将是一个360度的过程。候选人首先完成自我评估，然后按学校候选领导的观察者评估工具选出的几位同事。候选人将收集和察看观察者评估，并根据预期对自己的自我评估进行修改。候选人的主管也将完成一个对学校候选领导的观察者评估。然后主管将同候选人会面并比较各个评估。使用附件C，主管和候选人将在教学领导的需求评估上达成一致，该评估将每年修改一次，并将成为候选人职业发展计划的基础。主管和候选人还将协作完成对管理发展需求的协作评估（附件D）。

360 度全方位需求分析

领导能力发展数据跟踪系统

我们已建立了一个全面的领导能力发展数据跟踪系统，它有多个组成部分。我们的人力资源部负责维护该系统。系统的第一个组成部分是个人数据表（附件E）。人力资源将为所有潜在领导维护该表。该系统还包括该延续计划指南中的当前成绩和操行报告单、资格、最新推荐、评估以及各种其他表格。我们所关心的是要把我们需要的潜在领导的所有重要信息都集中在一个地方，以帮助我们做出有根据的、公平的、一致的和透明的决定。

领导能力发展数据跟踪系统

领导能力发展设计和实施

我们当前的、潜在的和有抱负的校长要参与设计、交付和实施领导能力发展倡议，这很重要。我们认为这种参与是有价值的职业发展。校长和候选人将被要求帮助实施所设计的职业发展活动，因为我们希望所有的校长都了解如何进行职业发展。

参与职业发展的校长和候选人

我们认为教学领导能力是我们学校系统中校长的主要职责，并认为《马里兰州教学领导能力框架》是我们在这方面的指南。因此，我们非常强调要在我们的候选人中发展技能，这些技能是《框架》中的实践结果和现象所确定的那种教学领导所必需的。我们继续选送潜在的和有抱负的领导参加马里兰州教育部举办的各种职业发展机遇。校长们必须在教学领导能力方面向校长助理提供现场的机会，允许校长助理现场观摩、共同观察和相互确定反馈、召开反馈会议、为职工设计和实施职业发展、主持以教学为主题的委员会会议、定期同校长会面以检查数据并讨论提高学生成绩的方法。

教学领导的主要职责

另外，我们将为我们的潜在和有抱负的领导提供管理职责和与工作有关的培训，这是领导完成他们的工作所必需的。这些主题领域的列表可在附件D中找到，该列

表将随着时间根据新领域的确定而不断变化。

反馈

向潜在和有抱负的校长提供建设性反馈的过程对于这些个人的成长至关重要，尤其是当这些校长参加了领导能力发展活动的设计和
实施。由于参与者的直接主管可能不会参与这一过程，我们认为，反
馈需要来自在制定确定活动的计划中担任主角的人。一旦活动被计划
和实施，该人就负责进行同有抱负或潜在领导的会谈。由于他们之间没有管理关系，
对于此次会谈也不会做书面记录，它只是为了个人的发展目的。

**推动人员
发展的建
设性反馈**

资金来源

我们对职业发展的承诺证明可体现在我们的预算重点中。我们在预
算中为职业发展设立了一个项目，它将永远不会低于总预算的1%，其中，
我们承诺保持最少25%的资金用于领导能力发展。我们打算将这一情况反
映给我们的资金筹集部门，如果我们选出的官员、父母们、团体和商业领导以及其
他人想看到学生各科成绩的提高，就不能削减这项资金。

**预算中
的项目**

交流

我们认为，我们的各利益方需要再次得到保证，我们安排在校长职
位上的那些人正准备承担所要求的职责。我们尤其担心的是，在紧张的
预算时间中，有可能会从大多数的预算中削减职业发展资金。为了尽可
能降低这个可能性，同时鼓舞我们所服务的人的信心，我们将发起一场公关活动，
以强调校长在积极影响学生成绩方面所发挥的关键作用。我们的交际主管将在帮助
塑造我们系统中校长的积极形象的公关活动中负责以下活动

**交流的
方法**

1. 对校长在提高我们学校中所发挥的重要作用的公共服务宣传
2. 展示校长在他们学校中影响的“好消息”的战略发布
3. 在所有高级领导的公开演讲活动中提及学校领导的重要性
4. 制作一本描述校长如何产生的小册子（包括高等教育机构的准备和内部领导能力发展活动）
5. 在系统网站中非常显眼的部分描述校长所起的关键作用
6. 及时递交有关系统如何培养校长的材料

维持一个职业学习团体

参加多

我们认为，参加职业学习团体有助于参与者的成长。为此，我们致力于为在整个学年提供的每一次领导能力发展活动建立职业学习团体。每个参与设计和实施过程的人以及那些参与活动的人将成为该具体职业学习团体的一员。他们期望活动并不会随着具体事件的完成而开始和结束。相反，它将继续贯穿全年，并根据个人和实际需要举行定期的电子交流和面对面交流。参与者也可能是多个职业学习团体的成员，这取决于他们参加的领导能力发展活动的数量。在每次活动中担任主角的人将最终负责保证职业学习团体的建立并在整个活动中坚持下去。我们希望这些团体还将有助于建立一个同事网，潜在和有抱负的领导可依赖这个网解决出现的问题。

**个学习
团体**

伙伴关系

我们已同本地大学建立了多个潜在和有抱负领导的团体。它还使其教育管理计划同《马里兰州教学领导能力框架》相一致，因此，我们相信，我们参加该计划的潜在和有抱负的校长将获得一种教学领导能力培训，这种培训是补充我们作为学校系统所提供的以及MSDE能够提供的培训所需要的。

领导能力发展学校

我们学校系统中特殊伙伴关系的一个示例是为了培养班级教师而发展的职业发展学校（PDS）。这些学校的存在目前已有五年时间，我们对结果的印象非常深刻。他们为我们提供了稳定的潜在新人才流，他们还随着时间显示出能够培养最有可能长期留在我们系统中的教师。在第一和第二年，来自该计划的教师的流失率确实很小。

我们认为，我们能够通过在我们的管区内创建一所领导能力发展学校来使我们的学校领导培养获得成功。目前我们尚未确定该计划的所有细节，但我们将致力于同我们本地的大学合作，共同探索这种可能性。副总监已被责令召集广泛的利益方群体，以制定一个有关的全面计划。我们希望，领导能力发展学校将使我们能够再次建设人才库，提供将长期留在其岗位上的学校领导，允许优秀领导发展经验在全县共享。

**使用 PDS 模型
设计领导能力
发展学校**

如果我们发现这项努力超出了我们的能力，或者如果我们的设计在其他伙伴的帮助下将更加有效，我们还将同其他本地系统合作。我们设想领导能力发展学校是一个在优秀教学领导认真指导下的研究生课程作业、行动研究和一系列广泛的实际和实习领导经验（例如实习生）的结合。《马里兰州教学领导能力框架》将是该领

导能力发展学校工作的内在基础。我们对文献的初始考查表明，这将是我们的国家的一个开拓性的创举。我们对其可能性感到兴奋，我们计划积极从事该学校的创建工作，以帮助在未来数十年内为我们提供高素质的学校教师。

(四) 晋升

公正/一致/透明

随着我们计划的领导延续的推进，我们的主要目标是必须保证我们晋升过程的公正、一致和透明。创造公正、一致和透明的第一步就是要求我们的人力资源部在领导能力发展数据跟踪系统

**使用跟踪系统
通知晋升决定**

(LDDTS) 中对潜在候选人进行总体评审。由于这是一个公开的系统，每位职工都能查看他们自己的信息，我们认为，我们已在一个公平的系统中创建了第一步。我们将在做出晋升决定时查看记录在LDDTS中的每位候选人的学习经验。

那些其数据页显示初始准备状态的人的个人文件将由人力资源部进行一次性筛选，以确保他们符合我们招聘职位的条件。如果他们符合条件，他们将收到他们正在被考虑可能晋升的书面通知，并向其提供一份领导能力兴趣表(附件F)，他们需完成这张表并将它交给我们，使我们知道他们是否希望被考虑晋升。同样，那些不被考虑的人将在他们同其直接主管的个人会谈中被告知，并向其提供他们需要什么样的书面证书和/或学习经验才能被考虑。我们认为，这个程序将为我们在晋升过程的这一阶段提供公正、一致和透明。

学校团体的参与

我们希望，团体告诉我们他们需要的校长类型以及他们希望看到在学校有所改变的事情。我们希望那些团体成为这一过程的不可分割的组成部分，我们也希望他们支持我们的领导延续工作。

由于我们打算同时处理晋升和调动的决定，我们希望学校团体的参与，而不必管是否有因辞职或退休产生的空缺职位，或者是否因为我们作为一个系统打算将该校长或校长助理调到另一所学校。

我们一得知某所学校将会有有一个空缺职位(校长或校长助理)，我们就将通知父母-教师-学生协会或学校存在的其他相应团体。我们将要求他们提供他们认为对他们学校的新校长来说最重要的品质列表。我们还将要求该团体以书面形式通知执行官，他们认为什么是

**学校团体交流
新校长选择的重点**

学校面临的最大的挑战以及他们认为解决这些挑战的可能方法是什么。如果时间控制得好，这通常在我们被告知空缺职位的时间（约在二月一日）和我们期望做出更替决定的时间（约在三月一日）间完成。这一情况将由我们的延续评审小组 - 执行官、人力资源主管、教学/课程人员 - 在他们推荐校长的晋升和调动时考虑。

晋升决定

前面已经谈到，我们认为，许多人在做出晋升决定时有着相互依赖的作用和职责，因此，我们能够保持我们想要的公正、公平和透明。在过了接收领导能力兴趣表（每年的1月31日）的提交日期后，我们将拥有新的候选人团体，从中我们将做出晋升决定。此时，我们将集中我们的延续评审小组再次对所有候选人进行筛选。该评审包括领导能力发展数据跟踪系统的数据页、证书、资格、年度评估以及直接主管的推荐。人力资源主管承担保证提交所有推荐的责任。

延续评审小组

每位候选人都将由延续评审小组进行单独讨论，该小组将确定那些已准备进入晋升推荐前的最后阶段的候选人。我们认为，要求候选人在规定的时间内回答给定数量问题的评审对于我们所要求的教学领导的素质方面是不全面的。因此，我们在这个过程中的最后步骤是向一个小组进行口头总结以及一个计时的样本写作，该小组再现了对延续评审小组的请求。

口头总结

候选人将在四十五分钟内向小组做出口头总结。内容包括这些方面：对他们在发展和实施职业发展方面的经验进行概括、他们基于数据的决策工作示例，包括根本原因分析、涉及教学过程和内容的描述性经验以及他们如何使用《马里兰州教学领导能力框架》进行自我评估并指导其工作。该过程在介绍中还必须包括技术的内容。另外，每位候选人还将讨论他或她的具体的教学水平、人口统计以及特定的人口相应的技能水平，从而使合适的学校调配变得更加明显。

我们认为，能够以口头或书面的形式进行有效的交流对于校长职位非常重要。我们将计时样本写作看作是确定我们候选人的写作技能的首选方法。延续评审小组将确定样本写作的主题，该小组还将设计一个得分规则，以将与候选人所申请的职位有密切关系的写作技能和内容包括进来。

评审小组将向延续评审小组提出“晋升”或“尚未准备晋升”的推荐。该小组将向副总监做出最终的晋升和具体人员安排的建议。在做出这些推荐的过程中，延续评审小组将尽量使候选人的能力与学校的需求相匹配。副总监将把推荐提交给总监，总

监将就他/她希望递交给教育委员会的人员名单做出最后的决定。

我们希望能在二月份做出大多数的决定。但是，由于空缺职位将在春季和夏季不断出现，延续评审小组将从二月份开始每月召开会议，直到所有校长和校长助理上任，学校开学。我们承认这一过程仍然带有主观性，我们也认为，无论我们采取哪种过程，它都会有一定程度的主观性。我们的目标是尽可能的减少主观性，同时使这个过程公正、一致和透明。

一旦总监批准晋升决定，相应的执行官将亲自会见被选的候选人，告诉他们拟定的任命。我们可能会对拒绝的人做出选择性的安排，也可能不会，拒绝将不会影响该候选人的未来晋升决定。如果候选人接受任命，他/她将填写一份同意表（附件F），允许其名字被提交给教育委员会。如果因某种原因该候选人拒绝了晋升提议，执行官将在春季的一次每月会议上向延续评审小组传达这一情况。执行官也将根据总监的意愿负责为拟定的任命确定备选推荐。

候选人的同意

反馈

在我们看来，公正、一致和透明的问题部分是关于我们向那些寻求领导职位的人提供晋升过程中的连续反馈的能力问题。随着我们开始培养潜在领导，反馈的程度也在相应的增长。候选人通过360度的反馈表接收反馈。他们还从其直接主管接收有关教学以及非教学需求的反馈。他们还从其小组领导中接收额外的书面反馈，小组领导负责为那些参加领导能力发展设计小组或实施小组的候选人完成秘密反馈表。

随着我们晋升过程进行，我们通知哪些已被选出通过论文准备阶段的候选人。我们同所有那些没有进入下一阶段的人进行会谈，告诉他们要在未来被考虑他们必须要做的事。潜在领导的直接主管负责在同相应的执行官会谈的基础上进行这种交谈。

同不准备晋升的候选人的会谈

交接/时间表

我们面临的最严重问题之一是在为有效的领导交接提供足够的时间方面有困难。我们必须想方设法将时间表往后推，从而在每学年的六月份前做出决定。最低限度，我们希望能有三个月的时间进行成功的领导交接。如果我们能及早地得知退休情况，而且切实可行，我们打算将要晋升的人调到那所学校同目前的校长进行为期整整一年的交接。这将要求我们以不同的方式来处理事情。首先，我们将鼓励已决定要退休的职工比过去更早地通知我们。我们希

积极的时间表

望能在下一学年的二月一日前得到这些决定的通知。我们相信，如果我们能说明为什么这对我们很重要以及我们如何改变我们做出晋升决定的方式，我们就能得到当前领导中的大多数同我们进行合作。但是，在这一点上我们必须依赖当前校长的美好意愿，我们相信，如果有一个积极的、支持性的、健康的文化，他们为了学校和孩子们的利益将会与我们紧密合作。

交流

使用计划中前面提到的相同的手段和媒介，我们就能以相似的方式交流我们的晋升工作。简单地说，我们认为交流是透明的关键。

(五) 调动

主导观念

未来关于校长和校长助理的调动，无论我们做什么同延续计划的主导观念有关，这对我们也很重要。我们已逐步认识到，我们学校和学校团体的稳定比校长的定期调动更为重要。我们需要将我们的学校视为一个整体组合，而不是分离的主体，因为每次调动至少要影响两个学校团体，一个是调出学校，另一个是接收学校。整个反馈系统经常受到校长调动的影响。

**被视为
组合的
学校**

如果我们要认真地看待我们所希望的校长交接期，我们就必须根据各类人的建议和信息更早地做出深思熟虑的决定，这些人中最重要的是受影响的校长和校长助理。这是我们在再次建设人才库的努力中感到必须要采取的一种做法。

支持性的研究

研究告诉我们，变化需要时间，特别是如果这种变化要持久。在变化的过程中调动一位领导在很大程度上使学校退步而不是进步。Hargreaves和Fink(2003年12月)提出，并不是领导使其学校退步，而是他们所领导的系统。如果变化本身要持久，系统就必须关注可持续的领导能力。他们认为，可持续的领导能力是一种共享的责任，它不会耗尽资源，它关心的是周围的团体。他们还提出，领导延续是领导能力的最后挑战，因为他正在为其自身的退步制定计划。

“我们并没有处于世界的末日，因此我们现在需要为未来打基础。”

**—Andrew Hargreaves博士
波士顿学院**

我们找不到支持校长或校长助理频繁调动的研究。该领域的研究和文献使我们确信，我们需要在处理校长和校长助理的调动问题的方式上要更具前瞻性，因为这

种调动将带来必然的结果。

调动决定

我们在前面已经谈到，我们认为各类人在做出有关校长和校长助理的调动决定时有着相互依赖的作用和职责。我们的执行官将承担主要的责任，负责将他们认为应被调动的校长名单提交给延续评审小组。如果要调动的是校长助理，执行官将同校长合作一起提交该建议。我们认为，校长在决定谁将参加领导能力小组方面起着关键作用，因为使学校的精力集中在教学上是整个小组的职责，这一点很重要。在这两种情况中，受影响的人将同他们的直接主管在调动发生前进行多次会谈。延续评审小组将是与提出晋升推荐相同的小组，因为他们要将所有合格的候选人同学校进行匹配。晋升和调动将一起进行考虑，从而可做出加强整个系统的决定。

**匹配候选人和学校
校长在校长助理选择上的发言权**

在我们匹配领导和学校时，有许多因素影响我们的决定。当然，我们要查看每所学校的人口统计，但最重要的是显示学生在各科领域内和特定的学生小组内表现趋势的试验数据。我们还非常关注教学人员的经验水平以及需要提高和改进的具体领域。

选择

尽管总监将做出最后的决定，但是我们逐步认识到，被调动的人也应在调动决定上有发言权。本质上，我们可能仍然需要调动候选人，但我们将倾听其请求。如果合适，我们将提供其他的安排。这就是为什么被调动的人与其直接主管的谈话要早些开始对我们如此重要的原因。如果被推荐调动的人希望拒绝调动，我们希望能找到办法处理这种请求。我们还认为，我们需要拥有一种机制，使个人能够再次以“无过错”的方式请求调动。我们将接受这种自己提出的调动请求，以帮助使我们的领导保持积极性和活力。在任一情况中，我们将为具体学年被调动的所有人准备一份停止工作表（参见附件G）。

“无过错”拒绝提议

时间表

与我们将个人晋升为校长的方式相似，我们也希望将校长调动的时间表提前。我们承认，时间表提前会带来其他可能的问题（例如“任期满但尚未任命的领导”状态），但经过最后的分析，我们确信，成功交接带来的多方面的好处远远超过提早宣布所产生的问题。因此，我们打算在每年的三月一日前做出校长和校长助理晋升

和调动的最终决定，从而允许对新职位进行有效的过渡。

对挑战任务的激励

为了使有能力的领导愿意担任最具挑战性的学校的职位，就需要为他们提供激励。对于我们系统由《没有一个孩子落在后面》而产生的改组学校，我们计划利用995号议会议案产生的全州优秀校长计划。该计划为优秀校长提供一个健康的财政激励，使他们担任这些有挑战性的学校的校长职位。

优秀校长
协会计划

在我们的管区内还有许多其他富有挑战性的学校，它们尚未取得进步，但也需要有能力的校长。我们必须通过本地资金想办法为我们最优秀、最有能力的校长提供激励，使他们愿意领导这些学校。我们将从县委员会寻求一种类似但要少一些的薪金，从而使我们能在我们尚未达到进步状态的学校实施类似全州的计划。

富有挑战
性学校领
导的薪金

交流

我们认为，校长的调动可能是该交流计划中最具挑战性的部分，因为这种调动带来了强烈的感触。不管何时一位校长被调动到一个新的岗位，我们将采取以下步骤：

交流战略

- 紧跟着校长调动宣布之后，执行官将参加校长调出学校和接收校长学校的特别职工会议，说明做出这一决定的过程。团体代表将受邀参加会议。
- 系统将提供保证，即调动是经过深思熟虑做出的决定，两所学校都将受到密切关注，确保顺利交接。
- 交接包括一个全面的主题清单，它需要由离任校长和到任校长进行讨论。清单还将提供给执行官，另外还有一份主题清单，它需要在执行官和两位校长间进行讨论。这些清单在全县范围内都是一致的，但也有一些可调整的问题，以适应特殊情况。

(六) 保留

满意度/需求评估

我们从校长那里所听到的一件事是，他们希望而且需要更多地参与学校校长助理职位的安排。我们认为，这是一个工作满意度的问题，需要关注。因此，在“调动决定”一节已经谈到，我们打算使校长参与有关这些重要领导小组成员的选择、安排和调动的讨论。另外，校长在这一过程中拥有的发言权也将激励校长助理考虑校长

职位，并激励潜在领导考虑校长助理职位。

为了确定什么事情有助于我们保留潜在的、有抱负的和当前的领导，我们制定了一个领导能力满意度/需求评估工具（附件H），它将匿名完成。该工具将在每年的七月下发给所有领导以及那些已确定为潜在或有抱负的领导的人。它将帮助我们区分保留工作的优先顺序，因为在这个方面，我们没有足够的资源去做我们想做的每一件事情。在向县委员会为下一学年提出资金请求时，我们将用到该需求分析的结果。

区分保留工作的优先顺序

职业机遇

职业阶梯的含义表明，人是以垂直的方式从组织图中的一个职位移动到另一个职位的。在传统意义的世界里，我们没有足够数量的职位来创建这种职业阶梯。但我们确实学校的各领导岗位间调动人员。我们还通过对分散领导的信任为那些想在学校级和中心办公室级发展领导能力的人提供了多种机遇，创造一种公平感和有目的的挑战。但是，它与其说是一个阶梯，不如说是一座桥，因为它是水平而不是垂直的。有些人确实是在顺着某些阶梯岗位在上升，但是在更多的岗位上，潜在的领导参加各种学习活动，从而提高他们的能力，最终使其垂直上升到一个更高的职位上。这就是我们对领导职位之桥的看法，我们感到这个比喻很贴切，因为相对于阶梯的梯级，更多的人可以一次直接站在一座桥上。

职业“桥”

职业咨询和支持

我们向潜在和有抱负的领导以及校长助理和校长提供有效的职业咨询和支持，这对我们来说很重要。呆在这一职位上的时间越长，老校长往往能找到他们自己的支持系统。

我们认为，校长处于为潜在或有抱负领导以及校长助理提供支持的第一线。他们应向这些人提供职业咨询以及使他们成为成熟领导的各种经验。当然，我们的人力资源主管和执行官也将在适当的时候为他们提供咨询支持。这些职位（校长、人力资源主管、执行官）中的每一个都将在其年度评估的一部分中谈到他们是如何提供这种支持的。

执行官还直接负责为校长提供职业指导和咨询。当一位校长新上任，执行官在该校所花的时间将比有一位成功校长的学校的时间多得多。由于执行官并非总是有空，而且执行官和校长间的报告关系的本质也使校长不能完全同他/她的主管坦诚相见，我们将为每位第一年的校长分派一位导

第一年校长的导师

师。该导师负责至少每周同新校长见面，讨论新校长希望讨论的任何事情，包括确定时间表需求日程的项目。导师是最近退休的校长，我们将为他支付薪金。

激励

我们比以前更加确信，我们必须制定有吸引力的激励机制，以鼓励潜在领导者考虑领导之路，同时有助于保留我们的领导。我们认为增加教学管理者职位将是一个重要激励。为了能够负担这些职位，我们将在系统中查找其可能性，并在可能的情况下，将一些职位和空缺转变成教学管理者。这些人员不需要证书，因此工资和福利将会少一些。

我们并不认为这一重大进步已经够了。《马里兰州校长职位特别工作组》和《建设更好学校的远景小组报告》都要求对校长进行与其职责相应的补偿。由于我们县的校长助理的补偿仅比老班级教师稍高一些，我们难于发现对这些职位有能力和合格的候选人。我们打算在本预算周期内要求我们的县委员会为所有校长和校长助理立即增长10%的工资。认识到我们必须采取强有力的措施来帮助扭转这种领导紧张的局面，工资增长将是一次性的。我们还将为校长提出一种新的工资级别，包括不低于教师的一年工资总额再加上10%增长的基本工资。在一次性增资和级别调整之后，我们还将保证，校长和校长助理的年工资增长不低于我们学校系统中教师的年工资增长。

工资增长

激励机制的最后一部分也来自《马里兰州校长职位特别工作组》。特别工作组建议，每个本地主管部门对管理人员的福利待遇进行评审，我们将进行这项工作。它还建议要考虑想办法提高校长的退休待遇。我们打算寻求县立法代表的支持，对校长的退休计划进行完善。我们还将努力使他们十二个月工资的情况得到认可。目前，校长在退休前可以拿一年十二个月工作的全部工资，而十个月的职工在退休前只能拿十个月工作的等额工资。我们希望立法人员能认识到这种差异，并产生一种紧迫感，为校长增加一些工资，从而鼓励他们在校长职位上呆得更长久一些。

退休和其他福利

认可

ESS认为，我们需要在对我们的校长和校长助理的工作成绩认可和庆祝上做得更好。我们认为，这种认可有助于创造一种校长受尊敬和获得回报的氛围。我们成立了一个全县特别工作组来解决这一问题，它由一位校长主持，其建议将在七月份提交给总监。一旦被我们本地的教育委员会批准，我

认可和庆祝

们将在下一财年的预算请求中列入实施该计划的资金请求。

交流

本延续计划文件在整个行文中都谈到了交流，因为它是我们正在努力为我们的新模型构造的透明要素的重要组成部分。我们完全希望将所有保留潜在和有抱负领导以及校长助理和校长的倡议纳入这些交流工作中。我们希望他们知道，他们对我们是多么的重要。我们学校系统和孩子们的未来正处于危险之中，我们不能失败，我们也不允许我们失败。

附件A

领导文化调查

说明：本调查的目的是为了考察ESS的校长对高级领导创造的积极的、道德的、支持性的、前瞻性的文化的感觉程度。您不用署名，您的回答将被放在一个无记号的信封中提交给本校职工发展办公室。

每个项目的等级如下：

1 = 从未；2 = 很少；3 = 偶而；4 = 经常；5 = 几乎总是

如果您有高级领导如何提高的建议，请在备注部分提供书面回答。

		等级
1、我们学校系统对校长的文化是积极的。		
<i>请简单解释您的排列：</i>		
2、我们学校系统对校长的文化是道德的。		
<i>请简单解释您的排列：</i>		
3、我们学校系统对校长的文化是支持性的。		
<i>请简单解释您的排列：</i>		
4、我们学校系统对校长的文化是前瞻性的。		
<i>请简单解释您的排列：</i>		

学校候选领导的自我评估

参与者姓名：_____

对每项表述的回答是为其指定一个最能表达您的行为的1 - 5的序号。将教学领导的观察者评估（附件C）分发给尽可能多的同事，以获得他们对您的行为的理解。

1 = 从未；2 = 很少；3 = 偶而；4 = 经常；5 = 几乎总是；NA = 不适用

有利于制定学校远景规划

1、我理解并参与制定学校远景规划的过程。	
2、我能说出学校的远景规划，并鼓励其他人也经常谈到它。	
3、我理解对学校远景规划进行定期评审的过程，并鼓励各利益方参与评审。	
4、我能确定使远景规划得以实施的资源。	

让学校文化的所有方面同学生和成人学习相一致

5、我在同学生、职工和父母打交道中相互尊重，通力合作，建立了信任。	
6、我对所有学生和教师都有很高的期望。	
7、我积极参加学校领导能力小组。	
8、我积极参与与学校提高计划相一致的职业学习团体。	
9、我充分利用协作决策和分散领导的机遇。	

监督课程、教学和评估的一致性

10、我参与与同事的交谈，讨论州内容标准、自愿的州课程和/或本地课程以及基于研究的教学方法如何同每日课堂教学相结合。	
11、我保证作业是严格的、有目的的、吸引人的。	
12、我保证作业具有适当的挑战性，并展示新的学习能力。	
13、我保证定期进行评估，考察学生对内容标准的掌握程度。	

通过对教师有目的的观察和评估改进教学实践

14、我了解学生在读什么、写什么、创造什么和学习什么。	
15、我使用在观察过程中收集的学生数据提高课堂教学。	

16、我使用考察会议的正式反馈以及与同事非正式的拜访、见面、交谈提高课堂教学。	
17、我参加在连续的学生表现的基础上对我自己表现的定期评估。	
18、我参加对潜在学校领导的确定和发展。	

保证适当的评估与日常课堂教学的定期结合

19、我保证各种评估是协作完成的。	
20、我保证经常使用格式化的评估以调整教学。	
21、我保证综合性评估在格式和内容上与状态评估相一致。	
22、我保证对个别学生的干预是适当的，是在评估结果的基础上进行的。	

使用技术和多种来源的数据提高课堂教学

23、我保证适当地使用教学技术。	
24、我保证使用MSDE网站提高学校。	
25、我察看并鼓励其他人察看各个小组的分散数据，以提高教学。	
26、我参与并鼓励其他人参与对学生表现的根本原因分析，以推动教学决策。	
27、我经常与同事合作分析学生作业。	

为职工提供集中的、持久的、基于研究的职业发展

28、我参加面向结果的职业发展，它与同学校提高目标有关的课程、教学和评估需求相一致。	
29、我在正常的教学日中充分利用协作规划、重要反映、带薪职业发展。	
30、我充分利用参加基于职业阶段、需求和学生表现的各种职业发展的机遇。	
31、我个人参加了一些职业发展活动，并希望其他人也参加。	
32、我了解我参加的职业发展如何同《马里兰州教师职业发展标准》相一致。	

使所有利益方共同分担学生和学校成功的责任

33、我欢迎父母和关心者到学校，寻求他们的参与，提供信息和资料以帮助他们孩子学习。	
---	--

34、我鼓励父母和关心者成为学校提高过程的积极一员。	
35、我鼓励团体利益方和学校合作者参与学校的工作。	

考察者对学校候选领导的评估

参与者姓名：_____

对每项表述的回答是为其指定一个最能表达向您提供这份表格的人的行为的1 - 5的序号。

1 = 从未；2 = 很少；3 = 偶而；4 = 经常；5 = 几乎总是；NA = 不适用

有利于制定学校远景规划

1、该人理解和参与制定学校远景规划的过程。	
2、该人能说出学校的远景规划,并鼓励其他人也经常谈到它。	
3、该人理解对学校远景规划进行定期评审的过程,并鼓励各利益方参与评审。	
4、该人能确定使远景规划得以实施的资源。	

使学校文化的所有方面同学生和成人学习相一致

5、该人在同学生、职工和父母打交道中相互尊重,通力合作,建立了信任。	
6、该人对所有学生和教师都有很高的期望。	
7、该人积极参加学校领导能力小组。	
8、该人积极参加与学校提高计划相一致的职业学习团体。	
9、该人充分利用协作决策和分散领导的机遇。	

监督课程、教学和评估的一致性

10、该人参加与同事的交谈,讨论州内容标准、自愿的州课程和/或本地课程以及基于研究的教学方法如何同每日课堂教学相结合。	
11、该人保证学生作业是严格的、有目的的、吸引人的。	
12、该人保证学生作业具有适当的挑战性,并展示新的学习能力。	
13、该人保证定期进行评估,考察学生对内容标准的掌握程度。	

通过对教师有目的的观察和评估改进教学实践

14、该人了解学生在读什么、写什么、创造什么和学习什么。	
15、该人使用在观察过程中收集的学生数据提高课堂教学。	
16、该人使用考察会议的正式反馈以及与同事非正式的拜访、见面、交谈提高课堂教学。	
17、该人参加在连续的学生表现的基础上对该人自己表现的定期评估。	
18、该人参加对潜在学校领导的确定和发展。	

保证适当的评估与日常课堂教学的定期结合

19、该人保证各种评估是协作完成的。	
20、该人保证经常使用格式化的评估以调整教学。	
21、该人保证综合性评估在格式和内容上与状态评估相一致。	
22、该人保证对个别学生的干预是适当的，是在评估结果的基础上进行的。	

使用技术和多种来源的数据提高课堂教学

23、该人保证适当地使用教学技术。	
24、该人保证使用MSDE网站提高学校。	
25、该人察看并鼓励其他人察看各个小组的分散数据，以提高教学。	
26、该人参与并鼓励其他人参与对学生表现的根本原因分析，以推动教学决策。	
27、该人经常与同事合作分析学生作业。	

为职工提供集中的、持久的、基于研究的职业发展

28、该人参加面向结果的职业发展，它与同学校提高目标有关的课程、教学和评估需求相一致。	
29、该人在正常的教学日中充分利用协作规划、重要反映、带职职业发展。	
30、该人充分利用参加基于职业阶段、需求和学生表现的各种职业发展的机遇。	
31、该人个人参加了一些职业发展活动，并希望其他人也参加。	
32、该人了解他所参加的职业发展如何同《马里兰州教师职业发展标准》相一致。	

使所有利益方共同分担学生和学校成功的责任

33、该人欢迎父母和关心者到学校，寻求他们的参与，提供信息和资料以帮助他们孩子学习。	
34、该人鼓励父母和关心者成为学校提高过程的积极一员。	
35、该人鼓励团体利益方和学校合作者参与学校的工作。	

附件D

管理发展需求的协作评估

参与者姓名：_____

	训练要求
1、预算和财政	
2、制定一个主计划	
3、改变过程	
4、道德	
5、激励型领导	
6、群体动力	
7、交谈过程	
8、法律问题	
9、口头和书面交流	
10、学校运转/设施	
11、压力管理	
12、学生服务（指导、健康和安 全、运输、食品服务、特殊 教育的遵循）	
13、团队建设	
14、时间管理	
15、与父母和团体建立积极的 关系	
16、创造安全有序的环境	
17、学生数据管理	
18、学生服务	
19、其他	

领导能力发展数据跟踪系统

个人数据跟踪表

姓名：_____

A、参加以教学领导内容和技能为重点的教学领导能力职业发展活动

	日期	完成方法
1、远景规划		
2、学校文化		
3、课程、教学和评估的一致		
4、有目的的教学观察		
5、评估的综合		
6、技术和多种来源的数据		
7、为职工提供职业发展		
8、使团体利益方参与		

B、参加以管理/技术内容和技能为重点的职业发展活动

	已完成	如何完成
1、预算和财政		
2、制定一个主计划		
3、改变过程		
4、道德		
5、激励型领导		
6、群体动力		
7、交谈过程		
8、法律问题		
9、口头和书面交流		
10、学校运转/设施		
11、压力管理		
12、学生服务(指导、健康和安 全、运输、食品服务、特殊教育的遵循)		

13、团队建设		
14、时间管理		
15、与父母和团体建立积极的关系		
16、创造安全有序的环境		
17、学生数据管理		
18、学生服务		
19、其他		

C、参与设计领导能力发展活动并接收反馈：

主题：_____

设计小组日期：_____

小组领导：_____

D、参与实施领导能力发展活动并接收反馈：

主题：_____

实施小组日期：_____

小组领导：_____

领导兴趣表

姓名：_____

我知道我被推荐晋升：

名称：_____

位置：_____

选择一个选项：

_____ 我因此通知所有各方，我对上述职位感兴趣，并希望被考虑晋升到上述职位。

_____ 我因此通知所有各方，我对此时晋升到上述职位没有兴趣。

签名：_____

日期：_____

当前职位：

名称：_____

位置：_____

附件G

对调动到新职位的认可

姓名：_____

我承认我已被推荐调动到一个不同的职位，我已同我的直接主管就此次可能的调动进行了交谈，我知道为什么会被推荐。新职位是：

名称：_____

位置：_____

选择一个选项：

_____我因此通知所有各方，我接受该调动。

_____我希望被考虑其他安排。

签名：_____

日期：_____

当前职位：

名称：_____

位置：_____

附件H

领导满意度/需求评估工具

请为以下项目排列顺序，为其指定一个1 - 7之间（不允许重复）的序号。序号1是您最优先考虑的事：作为职工什么使您感到满意，什么使您更愿意留在我们学校系统中的领导岗位上。序号7是您最后才考虑的事。我们并不是说，序号7的事不重要，但我们需要为我们的工作排一下顺序。请将您认为我们还应考虑的任何项目放在“其他”类中。

- _____ 工资
- _____ 退休福利
- _____ 健康福利
- _____ 领导能力发展机遇
- _____ 清晰表述的职业阶梯
- _____ 对成绩的认可
- _____ 对具有挑战性工作的额外激励

其他：

参考书目

巴尔的摩市公立学校和约翰斯·霍普金斯大学（1998年），《对新校长需求评估的回答》，马里兰州巴尔的摩市：巴尔的摩市公立学校和约翰斯·霍普金斯大学，研究生教育局。

Bottoms, G., & O'Neill, K. (2001年)，《准备培养新型学校校长：迅速行动起来》，佐治亚州亚特兰大市：南部地区教育委员会。

Collins, J. (2001年)，《从良好到伟大：为什么一些公司取得飞跃而其他公司没有》，纽约州纽约市：哈珀商务出版社。

Collins, J. & Porras, G. (2002年)，《建设到最后：有远见公司的成功的习惯》，纽约州纽约市：哈珀商业要素。

Crowther, F., Kaagan, S., Ferguson, M., & Hann, L. (2002)年，*《培养教师领导：教师领导如何强化学校的成功》*，加利福尼亚州绍森欧克斯：Corwin出版社。

Dennis, S. (1991年)，*《校长：职工培养者》*，爱荷华州布卢明顿：国家教育社。

Drucker, P. (2001年)，*《二十一世纪的管理挑战》*，纽约州纽约市：HarperCollins，74。

教育研究社(1998年)，*《校长职位空缺的合格候选人是否出现短缺？探索性研究》*，维吉尼亚州阿灵顿：教育研究社。

Elmore, R.F. (2000年)，*《打造一个学校领导的新结构》*，华盛顿特区：Albert Shanker 学院。

Favaro, P. (1996年)，*《工作场所压力调查：高级管理报告》*，皮尔教育委员会。

Flannary, R. & Reed, P. (1999年)，*《领导延续规划：应对管理者短缺的挑战》*，已提交美国学校人员管理者协会，1999年6月，维吉尼亚州阿灵顿。

Fullan, M. (1997年)，*《校长职位有什么值得奋斗的？》*，纽约州纽约市：教师学

院出版社。

Fullan, M. (2005年) , 《领导能力和可持续性：行动中的系统思考者》, 加利福尼亚州绍森欧克斯：Corwin出版社。

Fulmer, R.M. & Conger, J.A. (2004年) , 《培养您公司的领导》, 纽约州纽约市：Amacom。

Goldring, E.E., & Rallis, S.F. (1993年) , 《未来动态学校的校长》, 加利福尼亚州纽伯里园：Corwin出版社。

Goldsmith, M., Lyons, L., & Freas, A. (Eds.). (2000年) , 《领导的培训》, 加利福尼亚州旧金山：Jossey-Bass。

Goodson, I.F. (2004年) , 《职业知识，职业生活：教育及变化的研究》, 英国白金汉郡：开放大学出版社。

Gronn, P., & Rawlings-Sanaei, F. (2003年) , 领导能力脱离环境下的校长招聘, 《澳大利亚教育杂志》, 47 (2) , 172 - 185页。

Hargreaves, A. (2003年) , 《知识社会中的教学：不安全时代的教育》, 纽约州纽约市：教师学院出版社。

Hargreaves, A. (2005年) , 继任领导？, 《Kappa Delta Pi》, 69 (2) , 163 - 173页。

Hargreaves, A. (2005年) , 变化的领导世界, 《Kappa Delta Pi》, 69 (2) , 101 - 110页。

Hargreaves, A., & Fink, D. (2003年) , 维持领导能力, 《Phi Delta Kappan》, 84 (9) , 693 - 700页。

Hargreaves, A., & Fink, D. (2004年) , 可持续领导能力的七项原则, 《教育领导能力》, 61 (7) , 8 - 13页。

Hargreaves, A., & Fink, D. (2006年) , 《可持续领导能力》, 加利福尼亚州旧金山：

Jossey-Bass。

Hart, A. W. (1998年) , 《确立学校领导的校长继任》 , 纽约州纽约市 : 纽约州立大学出版社。

Hickey, M. (1996年) , 《我们是否洗过盘子?》 , 马里兰州埃利科特市 : 霍华德县公立学校。

州际学校领导许可证联盟 (1996年) , 《学校领导的标准》 , 华盛顿特区 : 首席州学校官员理事会。

Kouzes, J.M., & Posner, B.J. (1995年) , 《领导能力挑战》 , 加利福尼亚州旧金山 : Jossey-Bass。

Lambert, L.(1998年) , 《打造学校的领导能力》 , 维吉尼亚州亚历山德里亚 : ASCD。

Lambert, L. (2003年) , 《为了持久学校进步的领导群体》 , 维吉尼亚州亚历山德里亚 : ASCD。

Leavitt, P. (2004年) , 《领导延续管理》 , 德克萨斯州休斯顿 : APQC出版社。

Leibman, M., Bruer, R., & Maki, B.(1996年) , 领导延续管理 : 下一代延续规划 , 《人力资源规划》 , 19 , 316 - 329页。

Lyons, J.E. (1999年) , 学校校长如何认识他们的作用、回报和挑战 , 《ERS系列》 (1999年冬季刊) 。

Malone, B., & Caddell, T. (2000年) , 《领导危机 : 明天的校长在哪里?》 , Clearing出版社 , 73 (3) , 162 - 164页。

马里兰州教育部 , 建设更好学校的远景小组 (2001年) , 《成绩最重要 : 总结建议更新》报告 , 马里兰州巴尔的摩市 : 马里兰州教育部。

马里兰州教育部 , 领导能力发展局 (2005年) , 《马里兰州教学领导能力框架》 , 马里兰州巴尔的摩市 : 马里兰州教育部。

马里兰州校长职位特别工作组报告，马里兰州巴尔的摩市马里兰州教育部(2000年9月)。

Mertz, N.T.(1999年)，《透过他们自己的眼睛：校长对其工作的看法》，摘自Kochan, F.K., Jackson, B.L., & Duke, D.L. (Eds.)的《来自最前沿的一千个声音：对教育领导、他们的工作、准备以及面临的问题的研究》(15 - 28页)，密苏里州哥伦比亚市：UCEA。

Mohr, N. (1998年)，为校长创造高效的学习团体，《教育领导》，55(7)：41 - 44页。

国家小学校长协会(2005年)，NAESP校长短缺情况说明，检索自2005年4月5日<http://www.naesp.org>网站。

国家中学校长协会(2001年)，《校长短缺》，维吉尼亚州雷斯顿：作者。

国家州教育委员会协会(1999年)，《变化的校长：校长需要什么来创建优秀学校》，维吉尼亚州亚历山德里亚：国家教育委员会协会。

Olson, L. (1999年)，对校长的需求增长但候选人未申请，《网络教育周刊》(1999年3月3日)，网址：www.edweek.org/ew/1999/25_prinh18。

Overholser, G. (2000年)，解放校长，《华盛顿邮报》(2000年5月)。

Pounder, D. & Merrill, R. (2001年)，对中校长职位的工作希求：一种工作选择观，《教育管理季刊》，37(1)，27 - 57页。

Robert, J.M., Timothy, W., & McNulty, B.A. (2005年)，《起作用的学校领导》，维吉尼亚州亚历山德里亚：ASCD McRel。

Rothwell, W.J. (2001年)，《有效的领导延续计划：保证领导延续并从中培养人才》，纽约州纽约市：Amacom。

Rubin, H. (2002年)，《协作式领导》，加利福尼亚州绍森欧克斯：Corwin出版社。

Spillane, J. (2006年)，《分布式领导》，加利福尼亚州旧金山：Jossey-Bass。

Steinberg, J. (2000年) , 美国学校艰苦寻找足够的校长 , 《纽约时报》 , 2000年9月3日 , A1和A4版。

Stoll, L. & Earl, L. (2004年) , 《终于成功了 : 打造可持续性的能力》 , 摘自Davies, B. & West Burnham, J. (Eds.).的《教育管理和领导手册》 , 英国伦敦 : 皮尔森教育。

Tichy, N. (2002年) , 《领导循环》 , 纽约州纽约市 : 哈珀商务出版社。

美国教育部 (1999年) , 《学校领导 : 以校长为中心》 , 卫星城会议副本 (1999年6月15日) 。

Welch, J.(2005年) , 领导原则 : 从效能到伟大 , 摘自Luminary系列参与者手册(2005年6月15日) , 网址 : www.luminaryseries.com。

致谢

马里兰州教育部非常感谢以下团体和个人支持和帮助，他们的建议对制定《马里兰州学校新老领导延续计划指南》是非常有价值的。

主要作者：

Mary Cary，州总监助理，领导能力发展局

Jim Foran，执行官，中学和高中后倡议，领导能力发展局

投稿作者和主要编辑：

Patricia Jones，领导延续倡议主任，领导能力发展局

内容审查者和编辑：

Debbie Drown，小学倡议主任，领导能力发展局

Bronda Mills，中学倡议主任，领导能力发展局

Mary Bea Preston，格兰特计划倡议主任，领导能力发展局

马里兰州教育部非常感谢以下团体的支持和帮助：

领导延续计划工作组：

Mary Cary，州总监助理，马里兰州教育部

Dianne Brown，Robert Poole中学校长，巴尔的摩市公立学校

Paul Dunford，东北中学校长，巴尔的摩市公立学校

Jim Foran，中学和高中后倡议执行官，马里兰州教育部

Stephen O. Gibson，Burleigh Manor中学校长，霍华德县公立学校

Kelly Griffith，Easton小学校长，塔尔博特县公立学校

Ted Haynie，初级课程和教学主任，卡尔弗特县公立学校

Catherine Herbert，小学主任，Anne Arundel县公立学校

Patricia A. Jones，领导延续倡议主任，马里兰州教育部

Bill Lawrence，区总监助理，巴尔的摩县公立学校

Jeff Maher，职业和组织发展主任，圣玛丽县公立学校

Boyd Michael III，中级教育执行官，华盛顿县教育委员会

Dennis Queen，Kingsview中学校长，蒙哥马利县公立学校

Ronald Thomas , 教学领导和职业发展系 , 陶森大学

Henry Wagner , 中级教育主任 , Wicomico县教育委员会

Phyllis Younkins , 领导负责人 , Frederick县公立学校

以下组织的执行委员会 :

马里兰州小学校长协会

马里兰州中学校长协会

马里兰州职工发展者理事会

马里兰州教师协会

马里兰州父母 - 教师协会

马里兰州中学协会

重要教育团体 :

马里兰州主管

执行官

学院和大学校长、协调官以及教导主任

管理项目

教学主管助理

K - 12校长顾问委员会

马里兰州校长学院计划小组

领导能力发展协调官网络

K - 16工作组

教师导师计划网络