

[美] 凯瑟琳·莫塞斯 著

哈佛教育名著译丛

CASES
IN
EDUCATIONAL
ADMINISTRATION

KATHERINE K. MERSETH

教育管理的 案例研究

CASES IN
EDUCATIONAL
ADMINISTRATION

KATHERINE K. MERSETH



教育科学出版社

Educational Science Publishing House

刘莉萍 魏彩虹 杨轶 译

杨轶 严正 审校

教育管理的 案例研究

教育科学出版社

· 北 京 ·

责任编辑 刘明堂
版式设计 贾艳凤
责任校对 刘永玲
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

教育管理的案例研究/ (美) 莫塞斯著; 刘莉萍, 魏彩虹, 杨轶译. —北京: 教育科学出版社, 2010. 5
(哈佛教育名著译丛)
书名原文: Cases in Educational Administration
ISBN 978 - 7 - 5041 - 4529 - 1

I. ①教… II. ①莫… ②刘… ③魏… ④杨… III.
①中小学—教育管理学—案例—美国 IV. ①G639.712

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 002431 号

北京市版权局著作权合同登记 图字: 01 - 2007 - 6131 号

出版发行	教育科学出版社		
社 址	北京·朝阳区安慧北里安园甲 9 号	市场部电话	010 - 64989009
邮 编	100101	编辑部电话	010 - 64989419
传 真	010 - 64891796	网 址	http://www.esph.com.cn
经 销	各地新华书店		
制 作	北京金奥都图文制作中心		
印 刷	北京人卫印刷厂	版 次	2010 年 5 月第 1 版
开 本	169 毫米×239 毫米 16 开	印 次	2010 年 5 月第 1 次印刷
印 张	22.75	印 数	1—5 000 册
字 数	311 千	定 价	45.00 元

如有印装质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

总 序

本“译丛”旨在翻译介绍哈佛大学教育研究生院指定或推荐研究生研读、深受师生欢迎、具有重大影响的当代教育名著。著作者以哈佛大学教育研究生院著名教授为主。翻译者与审校者以哈佛大学教育研究生院的博士、高级访问学者及获得博士候选人资格的博士生为主。

我们的愿望是，与教育科学出版社精诚合作，用5—10年时间，聚焦一所具有优秀学术精神的教育学院——哈佛大学教育研究生院，推出10—20本学术眼光深邃、开阔的优秀教育著作，介绍一批受到良好学术训练的优秀教育学者，并与工作在世界各地从事教育研究的有志朋友们一起，携手推进中国的教育研究事业。

谨以此“译丛”献给我们的祖国、母校、恩师与亲友。

主 编 严 正
副主编 杨 轶

译者前言

凯瑟琳·莫塞斯的《教育管理的案例研究》作为哈佛教育名著译丛的第三本书翻译出版，有三个重要原由。

其一，凯瑟琳是世界教育案例之母。大家从她的英文版序言中可以读到，凯瑟琳是在几十年前从哈佛商学院的一位案例教学大师那里“无意中”学到案例教学的。哈佛商学院是世界案例教学的最早发源地与最高圣殿，凯瑟琳把自己无意中学到的正宗的案例教学方法有意地应用到复杂多样的教育教学领域中去，成为世界教育领域里运用、倡导、宣传、推广案例教学的第一人。目前在美国，案例教学在各个领域广为应用，形成了百花齐放、百家争鸣的热烈景象。我们两人中，严正是案例教学的实践者与研究者，几年前专门邀请凯瑟琳到他从教的大学去演示整整一天的案例教学。该校教授们经过讨论而选择邀请凯瑟琳的原因是：凯瑟琳做教育案例最早；凯瑟琳的案例教学最正宗；凯瑟琳对教

育案例的影响最大。在数以百计的教育案例专家中，凯瑟琳至今仍然被视为是美国教育案例教学与研究的首席小提琴手。要想了解、学习、研究、使用、推广与拓展案例教学，凯瑟琳的这本《教育管理的案例研究》是不可不读的经典。

其二，凯瑟琳是哈佛教育研究生院里教书育人的大师。凯瑟琳是每年一度近两千名硕士生和博士生一致选举产生的学院杰出教师奖的第二位获得者。一走进教育研究生院图书馆的大厅，可以很快看到她的金光闪闪的名字赫然铭刻在墨黑的铭牌上，这是研究生们对她几十年来教书育人的由衷礼赞。中学数学教师出身的凯瑟琳在哈佛教育研究院长期担任教师教育项目（Teacher Education Program）主任。每年都有 50 位左右有志于美国中小学教育的年轻人进入这个项目，经过一年培训后奔赴各地的中小学，并迅速成为骨干。在一年的高强度训练中，这些年轻人最大的收获之一就是有幸得到凯瑟琳这位教学案例大师的言传身教，学会用案例方法计划、反思与改进自己的教学。凯瑟琳的这一案例教学名著是有机地结合案例教学与案例研究的一个几近完美的案例，它是哈佛教育研究生院的精神与传统的一个缩影，这也是我们选择翻译凯瑟琳的著作的原因之一。

其三，凯瑟琳本人是一位融仁爱和严厉于一身的良师诤友。凡是与她接触过的人，都会一下子记住她健康的脸庞与深邃的目光，可亲又可畏。我们两人中，王涛是凯瑟琳的 2005 级博士毕业生，对凯瑟琳的爱和管教会尤深。在准备论文开题时，经过几昼夜的拼搏冲刺，王涛躊躇满志地将开题报告交于导师审阅，结果凯瑟琳凭着敏锐的眼光，指出了很多问题并要求重写。这对想松一口气的王涛无疑是当头一棒，这不仅会直接影响到王涛申请一万美元的论文奖学金，更重要的是会大大推迟他预期的博士毕业时间。因为当时他只能靠打工维持生活，没有论文奖学金，很难集中精力完成庞大的论文工作。当凯瑟琳得知这个情况后，不仅花了很多额外的时间帮助自己的第一位中国弟子，而且在出差的时候专门委托另一位教授把关阅读修改稿，以保证王涛的开题报告能在截止日期前以高质量递交学院。结果王涛不仅顺利得到论文奖学金，而且比大部分同班同学更早毕业。在毕业典礼上，凯瑟

琳紧紧地拥抱了这位中国弟子并深情地在他耳边说了一句：“涛，你是我的骄傲。”慈母加严父，是凯瑟琳与许多哈佛教育者的重要特点。

读到一位世界教育案例之母的书，应该是一件有幸的事情；读到一位真正能够教书育人、教研并重的名师的书，应该是一件很有幸的事情；读到一位为时间所证明具有崇高人格品质与思维品质的人的书，应该是一件非常有幸的事情。我们由衷地希望万里之外祖国的读者能够从凯瑟琳的书中体会到案例的神奇力量。

本书译校者按照姓氏拼音顺序排列。第三章第一节由魏彩虹译，第四章由刘莉萍译，其余章节由杨轶译。全书由杨轶和严正审校。

严 正 王 涛

2009 年 2 月

中文版序

欢迎来到案例与案例讨论的世界，这种令人兴奋的教学法已经应用于许多中小学和大学的课堂！在美国，案例在职业教育中很受欢迎，被用来培训商界领导、教育管理者和教师、医生、社会工作者和律师。本书中的案例对发展学校领导者的技能尤为有益。

学习案例的学生发现案例非常有力且妙趣横生，因为案例描述了真实的情境，要求人们针对案例中的困境和问题进行决策、采取行动。学生们必须想象如果他们处在案例描述的情况下该怎么做，然后通过与同学进行讨论，从而表达自己的意见并讨论哪些意见最为有效。通常，严谨的辩论产生的效果在课程结束后有长期的作用！因而，案例法是一种非常积极而引人入胜的教学方法。

本书得以翻译成中文在中国出版，我感到非常高兴与荣幸。本书中丰富的案例来自美国学校中发生的真实事件，因而可以让中国读者了解一些美国

教育所面临的挑战。毫无疑问，书中描述的一些主题对我们的中国同行来说会是陌生的，而另外一些情况则超越了国界，读起来会很熟悉。这些材料不管是陌生还是熟悉的，都可能会给教师和学生带来生动的交流，从而提高批判性分析、解决问题以及战略性思维的能力。引导得当的讨论可以令学生产生崭新的视角和思维，质疑现存的假设，产生新的推论。

令人兴奋的下一步是请我们的中国同行就中国学校的教育管理实践发展一些案例，翻译成英语后可以用于美国培训学校领导的大学课堂中。我相信，我们可以从中学到很多有益的经验，我很期待未来的这种交流。

凯瑟琳·莫塞斯

美国马萨诸塞州剑桥市

2009年2月

英文版序

这本探索管理实践的书汇聚了我个人的两个爱好：案例教学和中小学教育。从我第一次参加由一位优秀教师引导的案例讨论开始，我就感觉到案例和案例教学可能会为探索复杂的学校环境提供一个有力的教学途径。近二十年后的今天，在经历了许多案例讨论和学校环境之后，我意识到案例和案例法可以为促进学校领导者的实践及反思能力提供一个引人入胜而又行之有效的途径。案例可以作为一个桥梁，将现实生活中的管理实践带入一个研讨会或职业发展活动中，从而产生认真的分析、研究和讨论。

1978年当我在哈佛教育研究生院进行第一年的博士学习时，决定在哈佛商学院修一门课。我曾经是公立学校的教师和管理人员，我想利用这些经历来学习能够帮我成为一名成功的学校领导的管理技巧。在阅读商学院的课程目录时，只有一门课吸引了我，这不是一门普通的会计、市场营销或商业政策的课，而是一门名为“发展有效的引导讨论的技巧”的课。

第一次上课时，我就意识到这位老师并不像一般的大学教师那样站在讲台上讲课，只在快下课时才回答学生的问题。这位教授是不同的，非常不同。他示范了“教学是一门社会艺术，必然包括了人与人之间的关系”的观点（Gragg, 1940）。他的课上，教师和学生一起教学和学习，虽然他的头衔是“工商管理教授”，他教给我的教学方法远远多于教给我的商业知识，他的名字是罗兰·克里斯滕森（C. Roland Christensen）。

克里斯滕森这个名字在哈佛等同于案例教学。毫无疑问，这位出色的教学大师比任何其他人都善于通过其写作、教学和默默的鼓励来宣传使用案例及案例教学。他的影响遍及许多职业领域，包括商业、教育、政府和公共政策、公共健康、医学。他深深地影响了我的职业生涯。

20 世纪 80 年代初，我对案例和案例教学的热爱得到了巩固。我利用在克里斯滕森的课程中学到的东西，开始探索在教育管理者的培训中使用案例。我的工作首先集中在研究教育培训项目中对案例的使用，发现可以追溯到 1924 年，但是我很奇怪为什么案例及案例教学没有成为一个重要的教学方法。虽然 50 年代和 60 年代人们曾有短暂的热情在教育管理者的培训项目中使用案例教学，但是这种热情似乎在 70 年代就慢慢消退了。

1983 年当我成为哈佛大学教师教育项目的主任时，我将自己对案例教学的兴趣延伸到了教师培训领域。在这里，案例的使用看起来在帮助新教师进入课堂前发展分析和解决问题的技能方面很有效果。我发现，虽然教师培训中使用案例教学已有超过半个世纪的历史，但是教师培训的现状与管理者培训很相似，极少有培训项目或培训者在教师培训中实际使用案例。

20 世纪 80 年代中后期，在教育者培训中使用案例教学的兴趣得到许多著名人士和机构的推崇。比如在教师培训方面，卡内基教育与经济论坛（Carnegie Forum on Education and Economy）发表了一篇题为《准备好的国家：21 世纪的教师》（*A Nation Prepared: Teachers for the 21st Century*）的报告。该报告宣布，“应该结合使用的一个教学方法……是案例教学法，这种方法在商业和法律领域发展得很成熟，但在教育领域几乎无人知道。‘案例’教学展示出多种多样的教学问题，应该成为教学的一个主要中心”（Carnegie Commission, 1986, p. 76）。

同样的，有人号召在教育管理项目中使用案例，比如哈佛大学校长德里克·博克（Derek Bok）认为：

如果过去的经历可以作为某种指导，那么学校管理者在其工作中会面对一大堆困难问题。这些问题现在无法预料，更无法结合到课程中。通过不断地使用案例方法而培养的解决问题的基本习惯，可以为应付这些独特的问题提供最好的准备（Harvard University Annual Report, 1987, p. 56）。

在这段时期以及 20 世纪 90 年代，有越来越多的人提倡在教育者培训中使用案例教学。当这些倡导不断增加时，在专业培训中广泛使用案例的两大障碍就清楚地显现出来，一是缺乏精心设计的案例资料，二是缺乏使案例资料极易获得的机制。我的一位同事曾说：“毫无疑问，使用案例来培训教育者的方法是极有价值的，但我到哪里去找案例呢？我希望你不是想让我来研究和撰写这些案例！我没这个时间。”

本书中的管理实践方面的案例旨在改善这种状况。本书以一种容易获取的方式提供高质量的案例材料，可以帮助员工培训者和高等院校的教师得到所需的案例材料。本书中的案例描述了真实的事件以及参与教育改革的真实人物。这些案例涉及了当今的改革主题，比如标准与评估、分轨、学校管理、员工发展和多元文化教育。

这些案例展现了复杂、多层次的情况，可以让教育者练习高级的分析和解决问题的能力。此外，这些材料可以促进读者评估可能的策略和制订有效的行动计划——这些都能在研讨会或其他教育环境中安全地进行。从本质上说，这些材料为读者提供了一个教育实践中的静止的故事，从而鼓励读者更深入地研究、探索、分析和反思管理实践中的本质因素。通过这种方法，这些材料提供了管理实践中的既真实又有教育意义的画面。总体来说，通过学习这些案例可以学到管理实践中的许多知识。

凯瑟琳·莫塞斯

致 谢

案例（比如本书中所使用的那些案例）代表了真实生活的经历，因此只有当经历过它的人愿意与他人分享这些信息、观点和情况时，它们才得以存在。自愿充当一个案例的主角可能会有正反两方面的结果。一方面，有案例作者花大量时间来探索这个事件，采访其中的人物，研究资料，撰写一篇中肯、适当地描述事件的文章，是件很有荣耀的事。另一方面，成为一个案例的主角意味着他的决定、行动和职业判断力会被许多人审查，有时是无情的审查。书中主人公的愿意和勇气使本书得以产生。

本书的产生来自许多人的支持和鼓励。首先，哈佛商学院和哈佛教育研究生院的罗兰·克里斯滕森值得称颂，因为他激励了数以千计的人去探索并在教学中使用案例。通过为商业管理的研究生授课、为教师们举办关于讨论教学法的讲座和撰写大量关于案例法的论文，他一个人就在众多的职业领域中鼓励案例的使用。

哈佛教育研究生院的麦克杜格尔案例发展和教学中心（MacDougall Center for Case Development and Teaching）支持了本书中许多案例的发展。该中心建立于1989年，源于罗德里克·麦克杜格尔（Roderick MacDougall）家族的慷慨捐赠，它鼓励发展并使用案例来推动教育者的培训。本书的一个主要动机是将麦克杜格尔中心发展的案例资源提供给众多的教育者，本书中的其他案例是由大学教师、研究生助理、研究生和教育者所写的。每位案例作者对细节的专业关注对本书至关重要。

要特别感谢哈佛教育研究生院院长特别助理德比·菲利普斯（Debi Philips），她对本书的写作起了极其重要的作用。她在案例草稿的组织和管理上承担了主要责任。她管理上的才干加上她的教育实践知识和开朗的个性，使得本书的写作过程非常令人愉快。其他曾大力支持过本书准备工作的人包括：玛丽·艾斯丘（Mary Askew）、南希·布拉德利·卡帕索（Nancy Bradley Capasso）、米歇尔·科莫（Michelle Comeau）、马克·科斯登（Mark Cosdon）、伊丽莎白·沃克（Elizabeth Walker）。对教育案例的发展工作给予支持的同事有：卡恩·巴尼特（Carne Barnett）、拉里·库班（Larry Cuban）、理查德·埃尔莫尔（Richard Elmore）、海伦·哈林顿（Helen Harrington）、杰尔姆·墨菲（Jerome Murphy）、朱迪丝·克莱因菲尔德（Judith Kleinfeld）、戴维·库赫（David Duechle）、丹·洛蒂（Dan Lortie）、约翰·莫里尔（John Mauriel）、李与朱迪丝·舒尔曼（Lee and Judith Shulman）、丽塔·西尔弗曼（Rita Silverman）、威廉·韦尔蒂（William Welty）。

前 言

案例在教育管理领域的使用相对较晚，哈佛商学院自从 20 世纪 20 年代开始使用案例以来，案例教学就成为常规。在 20 世纪 60 年代末、70 年代初，案例教学开始在公共政策和管理学院里产生影响，这很大程度上是因为哈佛的肯尼迪政府学院发展了一大批教学案例。通过本书，凯瑟琳·莫塞斯为在教育管理领域中系统地使用案例教学提供了可能。她通过自己一心一意、深思熟虑地提倡案例教学，加上她对能干的案例作者的精心培养，将教育管理领域带到了一个关于教学法和教学内容的更深层次的对话。

每位案例教学的倡导者都可以讲述一个自己如何被引入使用案例的重要事件。序言中所讲述的凯瑟琳·莫塞斯的故事来自她作为研究生在哈佛商学院选课的经历。我自己的故事则来自我在一所大型公立大学的研究生公共政策和管理专业教学的第三年时一次决定命运的经历。这是堂晚间课，学生在公共管理方面有的经验丰富，有的没有经验，许多

人在学习了一天之后很疲倦。我站在全班面前，做着我认为一个大学教授应该做的事：讲课，将该领域的理论与实际趣闻佚事自认为巧妙地结合起来，外加一点笑话。学生们坐着，听得全神贯注，偶尔一字不漏地记些笔记，在适当的时候大笑，偶尔负责地就我讲课中难以理解的方面提问。我是个小有名气的吸引人的教师，我的学生们在做着负责任的学生在中等才干的教师面前通常做的事：他们不时给我提供帮助使我完成两小时的费力宣讲，而我也不时给他们提供妙语来驱走他们的困倦。那天的课上到大约 50 分钟时，我有了个领悟，我突然听到自己的声音从教室的后墙上弹回来，发出空洞的回音，我意识到我在很大程度上是在给自己讲课，我意识到我丝毫不知道我的学生实际在想什么，他们在积累什么样的知识，或他们是否理解了我试图讲授的内容。简而言之，我意识到，如果教学的意义是为学生创造学习的机会，那么我根本不知道自己在教什么。我一句话没讲完就停下来。我提出了个假设性的难题，接连问了几名学生如果他们遇到这样的难题会如何应付。奇特和神秘的事情发生了。我开始听到学生学到或没有学到什么，而不是听到自己的空洞的声音。从那时起，我开始了一个漫长而艰难的旅程，最终走向在教学中系统地应用案例，并深深迷恋上学生学习案例所产生的奇迹。我使用案例，因为它们教我学生是怎么学习的；案例打开了一扇通往学生思想的窗户，它们教我如何观察和理解人们正在进行的思维。现在，那个决定命运的夜晚过去近 20 年了，我仍不能想象还能使用其他什么方法进行教学。

再重申一次，教学是为学生创造学习的机会——也就是对正在进行的思维活动进行系统、深刻和反思性的观察和指导。案例学习是创造这些机会的一个方法，虽然不是唯一的方法，但我认为是极其有效的一个方法。案例学习也是用学生的积极学习代替教师宣讲这一泛滥的职业病的治疗方法。在课堂上使用案例对我来说是进行倾听的训练，通过倾听学生的想法，可以了解学生实际学到了什么以及他们是怎么学到的。

围绕着案例教学产生了令人尴尬的神秘性，即案例教学要么太“难”了，普通人没法做好，要么太“容易”了，用单纯的观点代替了教室中苛刻的分析。讲授案例有“正确”和“错误”的方法，只有像传教一样地教案例才能把它教好。优秀的案例教学要求训练和深思、预习和预谋，这也是任何优秀的教学方式都需要的。在教室里成功地应用案例只是通常意义上优

秀教学的一个特例。试着使用几个案例，请一位同事观察你的教学并告诉你观察的结果，问学生他们的体验中哪些是成功的，哪些不太成功，然后重新组合再试一次。花费这些力气是值得的，比听到自己的声音从教室的后墙弹回来要有趣得多。

本书中的案例为教育管理的新教学法提供了一个机会。这些案例也在另一方面有重大意义：它们用学校中的教与学的管理来描绘教育管理。凯瑟琳·莫塞斯在教师培训和数学教育方面的经验很适合本书，因为她将教与学的行为放在教育管理的中心。让学生讨论这些案例，这传达了这样一个信息，即他们作为管理者需要有能使教师更好地进行教学的能力。

在我自己的教育政策和管理课程中，我使用了其中的许多案例。“这不公平”名义上是关于一个新教师试图掌握一种新教学方法的案例，但它可以用来激发一些更广泛的讨论：推动优秀教学的机构条件，教学与管理中的监督与责任，甚至是教师聘用和入门方面更广泛的问题。“给老师的苹果电脑”名义上是一个关于购买哪种电脑的案例，但可以用来激发关于学校管理和学校中分权决策的基本原则的讨论。“教育改革的前沿”名义上是关于一个校长和教师向一个家长解释替代评估法（alternative assessment）时遇到的问题，但可以用来激发关于学生评估的意义及如何在学校和教学系统中使用它的讨论。“丹蒂·阿利格里高中”是关于一个家长与学生对教室中的一幕所作出的反应，但可以用来激发关于高中的分组实践与分轨实践及其如何影响学习的讨论。“奥古斯塔郡比奇山学院”和“约瑟夫·费尔南德斯和《彩虹儿童》指南”引发了关于学校所教的知识与社会对教育的价值观的关系的深刻问题。本书中的这些案例以及其他案例中所蕴涵的主题是教育管理过程中的教与学的中心。

我们由衷感谢凯瑟琳·莫塞斯，因为她在教育领域中坚决和有效地倡导案例方法。我们可以通过使用这些案例、发展其他案例，并更好地反思教学方法与教学内容来表达我们的由衷感谢。

理查德·埃尔莫尔
(Richard F. Elmore)