

基础教育改革与发展译丛

学校经营与管理系列

学校决策者

—— 解决实践问题的案例

Administrators Solving the Problems of Practice
Decision-Making Concepts, Cases, and
Consequences (2nd Edition)

【美】 Wayne K. Hoy, C. John Tarter 著
廖申展 译

 中国轻工业出版社

基础教育改革与发展译丛

学校经营与管理系列

Administrators Solving the Problems of Practice
Decision-Making Concepts, Cases, and Consequences (2nd Edition)

学校决策者

——解决实践问题的案例

【美】Wayne K. Hoy, C. John Tarter 著

廖申展 译

 中国轻工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

学校决策者: 解决实践问题的案例 / (美) 霍伊 (Hoy, W. K.), (美) 塔尔特 (Tarter, C. J.) 著; 廖申展译. — 北京: 中国轻工业出版社, 2005.1

(基础教育改革与发展译丛. 学校经营与管理系列)

ISBN 7-5019-4649-3

I. 学... II. ①霍... ②塔... ③廖... III. 中小学—学校管理—决策模式 IV. G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 118202 号

版权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled *Administrators Solving the Problems of Practice: Decision-Making Concepts, Cases, and Consequences*, 2nd edition, ISBN 0205380808, by Wayne K. Hoy, C. John Tarter, published by Pearson Education, Inc., publishing as Allyn & Bacon. Copyright © 2004 Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

Simplified Chinese edition published by Pearson Education Asia Limited and China Light Industry Press. Copyright © 2005.

For sale and distribution in the People's Republic of China exclusively (except Taiwan, Hong Kong SAR and Macau SAR).

本书封底贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签。
无标签者不得销售。

总策划: 石 铁

策划编辑: 赵 萍

责任编辑: 朱 玲 翁婷婷

责任终审: 杜文勇

版式设计: 史春雨

责任监印: 刘智颖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街6号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2005年1月第1版 2005年1月第1次印刷

开 本: 787 × 1000 1/16 印张: 13.00

字 数: 180千字

书 号: ISBN 7-5019-4649-3/G · 512 定价: 23.00元

著作权合同登记 图字: 01-2004-3391

咨询电话: 010-65595090, 65262933

发行电话: 010-88390721, 88390722

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: club@chlip.com.cn

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换

《基础教育改革与发展译丛》顾问及编委会成员

顾问

顾明远：中国教育学会会长，北京师范大学教授、博导

林崇德：中国心理学会副理事长，北京师范大学教授、博导

叶 澜：中国教育学会副会长，华东师范大学教授、博导

钟启泉：中国比较教育学会副理事长，华东师范大学教授、博导

鲁 洁：南京师范大学教育科学学院名誉院长、教授、博导

编委(按姓氏笔画顺序排列)

马云鹏：东北师范大学教育科学学院院长、教授、博导

文 喆：国家督学，北京教育科学研究院原副院长、研究员

申继亮：北京师范大学发展心理研究所所长、教授、博导

田慧生：中央教育科学研究所副所长、研究员

刘华山：华中师范大学教授、博导

劳凯声：北京师范大学教授、博导

李国庆：陕西师范大学教育科学学院院长、教授、博导

李 烈：北京市第二实验小学校长、特级教师

吴康宁：南京师范大学副校长、教授、博导

邱济隆：原北京市第四中学校长

汪立丰：湖北省黄冈中学校长、特级教师

沈怡文：江苏省扬州中学校长、特级教师

张民选：上海师范大学副校长、教授、博导

张庆林：西南师范大学心理学院院长、教授、博导

张诗亚：西南师范大学教育科学学院院长、教授、博导

张斌贤：北京师范大学教育学院院长、教授、博导

陈玉琨：教育部中学校长培训中心主任、教授、博导

范先佐：华中师范大学教育科学学院院长、教授、博导

庞丽娟：北京师范大学教授、博导

莫 雷：华南师范大学副校长、教授、博导

倪振民：江苏省苏州中学校长

唐盛昌：上海市上海中学校长、特级教师

译者序

作为一本指导学校的决策者如何进行决策的实用书籍，Wayne K. Hoy 与 C. John Tarter 的这本《学校决策者——解决实践问题的案例》很好地实现了该书序言中提出的目标：“将来自于实践领域的实际问题与理论指导下的可行性策略结合起来。”虽然作者也强调理论对于解决实践问题来说是不可或缺的，但本书的重点并非在理论的创新上，而是在阐述理论的基础上着重论证它们在实践当中的运用。从这个意义上说，这是一本真正理论联系实际的书，书中的案例绝大多数来自于实践，提出这些案例的，不是一线的管理者就是经验丰富的研究者，他们对于实践有最深切的体会，因此，对于理论在实践中的应用也最有发言权。不过，对于中国的读者来说必须注意的是，这些案例是美国的案例，所涉及的管理问题也多与美国的国情相关：学校分区、不同种族的文化冲突、督察与学校董事会的矛盾等等。可是，正如本书所力图表明的，管理的本质都是一样的，不论是在学校当中，还是在其他领域，其过程的本质和分析原理都是一脉相承的。所以，也许我们也可以如此推论：不论是在美国还是中国，学校管理的本质也是共通的。这也是比较和借鉴的依据所在。

尽管本书以一种科学分析的眼光来看待管理决策，而且，就本书自身的结构来说，也是体现科学理性的极好案例——每一个章节都结构清晰，理论原则阐释于前，案例应用分析于后，严谨地本着一种理性的逻辑。可是，本书也强调了管理当中的非理性。可以说，本书对于理论的理解和案例的分析，正是本着对实践中的非理性的理解而进行的。在对待理性与非理性的关系上，作者既没有从绝对的科学主义的立场出发，否定非理性的存在价值，片面地追求理性——尽管从某种程度上来说，理性的完美是诱人的，正如在管理决策当中，找到完成目标的最优行动策略对于决策者来说永远是诱人的一样；另一方面，作者也并非因为现实的非理性而放弃理性的作用。对于不会完全遵循理性思维发展的桀骜不驯的实践来说，理性的作用是为决策者提供一种思维的指导，让其不会在非理性面前面对纷繁芜杂的信息茫然不知所措。所以，对于实践中的决策者来说，理性与非理性之间存在一种永远的张力，优秀的决策者正是能够在这二者之间找到平衡。

在绝对与相对的问题上，本书也做出了明确的回答：没有绝对完美的决策模型。最优化——理论上解决实践问题的最优方案——仅仅是作为理想存在，决策者必须根据现实情况做出判断，选择“适当”的模型解决实践问题。所以，对于决策者来说，固定的决策模式是不存在的。然而，这也并不是说不需要一些指导性的原则和程序性的方法，决策者需要某种视界、某种态度和某种思维的方法，这些在书中都有详细的阐释。

由于译者能力有限，译文中的失误之处还请广大读者指正。

廖中展

2004年9月19日

前 言

决策是管理中的基本要点。《学校决策者——解决实践问题的案例》提供了一组案例，将当今的决策理论同当代问题的解决方案结合起来。该书直接针对管理实践，展示理论及经验在指导反思当中的作用。教育管理者固然要有良好的意愿，可是只有意愿是不够的。

管理者们可以学习如何熟练地进行决策，可这需要实践。我们用案例法将决策的教学放置于学校的情境当中。将来自于实践领域的问题运用于课堂分析和问题的解决，在这方面案例研究已有相当长的历史。早在50多年前，哈佛工商及法学院就率先开始运用案例，并且，随着教育界越来越注重实践，解决实践中的问题重新成为关注的焦点，对于案例分析的需要也成为大势所趋。

虽然许多全国性的组织，比如教育管理大学委员会、州最高学校行政委员会、全国教育管理教授委员会等等，推动教育朝实践的方向发展，为实践做准备，理论知识也不应当被冷落。提高决策技能的关键就在于将来自于实践领域的实际问题与理论指导下的可行性策略结合起来。

本书简介

本书详细阐释了八个决策模型及其在当代实际案例当中的运用。教育管理者们可以在他们的日常工作中遇到这些情况。46个案例（其中一半以上都是新的）、8个理论模型以及1个原创的决策情境分析框架构成了本书的主体。这些案例均来自于不同环境中富有经验的在职管理者。

所有章节的结构都是相同的。首先，对理论模型进行阐释和批判性的分析。然后，通过案例对模型进行论证，即读者通过案例了解理论模型是怎样被应用的。所以，学习者不仅研究决策理论，同时也知道理论在实践中的印证。解决方案的针对性和具体性使得理论不仅浅显易懂，而且富有现实意义。在这样的论证之后，还通过提供一个新的案例，给学习者创造

一个挑战自身分析能力和理论运用能力的机会。

第一章介绍案例研究在解决问题中的运用。理性、价值以及伦理问题是决策的内在组成部分。此外，决策者必须学会如何预测并处理意外情况。最后讨论理论与经验在反思实践中的不同作用。决策模型可以成为思维的一种潜移默化的习惯，减少日常问题解决中的失误。本书的其余部分亦是对该观点的明证。

第二章提供了两个决策模型——最优经典模型与有效管理模型。经典模型作为一种理想模型，为更实际的管理模型提供了参照。在将两种模型运用于一系列综合实践案例之前，本章讨论了它们各自的优点与缺点。本章的最后提供了一个新的案例用以检测学习者对模型的掌握程度。

第三章也阐释了两个决策模型——混沌处理与混合扫描。同样，在用两种方法为新的案例提供解决方案之前，本章对两种方法进行了解释和对比。对两种模型的优势与劣势也同样进行了评估，并做出结论。同样，本章也提供了一个案例给学习者以挑战他们对模型掌握的熟练程度。

第四章讨论决策中的非理性、偶然性与政治问题，展示了垃圾箱与政治模型并证明其应用。本章对每个理论模型进行了解释，并展示如何在这些模型的帮助下理解行为中明显的非理性。与其他章节一样，在本章的结论部分，也提出了一个有待解决的新案例。每一章节的结构安排是相似的——解释理论，指导证明，最后提出案例。

第五章一开始综述了六种决策模型——最优、有效、混沌处理、混合扫描、垃圾箱和政治模型。本章对这六种模型进行了对比和比较，并综述了以下问题的答案：在何种情况下哪种模型最为适合？什么才叫最适合？在结论部分，本章提供了12个公立学校的实际管理案例，为进一步提高学习者解决问题的技能提供练习。

在第六章中，我们将决策这一概念扩展为领导及决策中的共同参与。本章对Vroom和Jago (1988)的决策管理参与领导理论进行了详细的解说和综述，并给出了几个学校案例说明其运用。由于教育改革者们倡导教师参与决策，参与式决策被赋予特别重要的地位。然而，总是让教师参与决策，跟从不让教师参与决策一样，是一种目光短浅的表现。Vroom和Jago提供了一种复合模式，指导领导者如何让教师参与决策。

第七章提出了我们自己对于参与式决策的简化模型。参与式决策尽管很有说服力，可是对于使用者来说并不容易运用。该模型提出在何种情况下教师应该参与管理决策，以及参与的频率、性质、目的及教师参与的模式。此外，该模型还特别指出在不同环境中领导者的不同角色。这个模型尽管简单却仍然具备综合的视角，可以用于指导参与式决策。本章的结构

跟其他章节一样，然而，本章在解释 Vroom 和 Jago 的综合模型中使用过的案例被重新用简化的模型进行分析，这有助于对二者的优势和劣势进行比较。此外，本章还对学生运用简化模型对当今问题提出的解决措施进行了分析。

第八章比较了两个参与式决策理论，并提出了运用二者的策略。通过综合对比，本章提出了在何种情况下哪种模型更合适，在此基础上得出结论：实际上，每种视角都互相补充，没有哪种可以单独使用，也不可能全部都适用。本章以 18 个案例（包括 8 个高等学校的新案例）作为结束，以使学习者熟练掌握反思型领导以及参与式决策。

第九章，最后一章，以一个复杂的综合案例研究作为结束。重新分区是迄今为止本书中最复杂的问题。我们以这个案例结束全书，基于以下三个理由：（1）现在学生应该做好准备应对棘手的社会与组织问题；（2）该项练习鼓励小组合作与团体合作解决问题；（3）问题涉及的范围要求对学校内部动力学以及更广泛社区的社会环境的影响有所了解。

目 录

第一章	概述	1
	案例法：历史的视角	1
	理性与决策	3
	理性与价值观	4
	理性与环境	5
	理性与意外事件	6
	有先见的决策：反思的而非机械的	8
第二章	决策：最优与有效	11
	经典模型：最优策略	11
	管理模型：有效策略	12
	决策过程：一个循环过程	14
	案例 2.1 教师委员会	22
	案例分析：运用有效模型	25
	总结与结论	33
	案例 2.2 引起争议的演讲者	34
第三章	决策：混沌与扫描	39
	增长模型：在有限范围内进行持续比较的策略	39
	案例 3.1 圣诞节的冲突	41
	案例分析：运用增长模式	44
	混合扫描模型：一个适应性策略	46
	案例分析：运用改进策略	47
	总结与结论	50
	案例 3.2 Marshall Creek 的危机	51

第四章 决策：垃圾箱和政治	55
垃圾箱模型：非理性决策	55
案例 4.1 质量监督区	57
案例分析：垃圾箱模型	59
政治模型：个人理性	61
案例 4.2 四分五裂的忠诚	63
案例分析：政治模型	67
总结与结论	69
案例 4.3 River Grove 的政治	71
第五章 使用最佳模型：实际案例	75
决策模型比较	75
最好的模型：随机应变	78
应用最合适的模型	80
案例 5.1 问题孩子	81
案例 5.2 性骚扰	85
案例 5.3 艰难的选择	87
案例 5.4 Monroe 的灾祸	90
案例 5.5 不和谐的音乐	93
案例 5.6 督察的聘用难题	94
案例 5.7 选修课	97
案例 5.8 棘手事件	99
案例 5.9 零容忍政策：飞鹰侦察员	101
案例 5.10 恶毒的电子邮件	102
案例 5.11 低期望，低效绩	105
案例 5.12 古怪的头发	107
第六章 参与式决策：一个综合的模型	109
管理参与：提高质量和可接受性	109
决策类型	111
决策树	112
案例 6.1 课程的困境：一个团体问题	114

案例分析：课程的困境	115
个体问题	118
案例 6.2 秘书办公室：一个个体问题	118
案例分析：秘书办公室	119
总结及注意事项	122
案例 6.3 停车位	122
第七章 参与式决策：一个简化模型	125
容忍区域	125
参与	127
指导参与：管理者角色	131
使用模型	133
案例 7.1 课程的困境：一个团体问题的再思考	136
案例分析：课程的困境	136
讨论：行动的偏好	138
案例 7.2 秘书办公室：一个个体问题的再思考	139
案例分析：秘书办公室	139
对比	140
另一个应用案例	140
案例 7.3 电脑购买问题	141
案例分析：一个学生基于理论的分析	141
总结及注意事项	146
案例 7.4 教师的懒散	147
第八章 决策：最后的案例	149
下属参与：一个比较	149
哪个模型	151
案例 8.1 排课表问题	151
案例 8.2 管理沟通	152
案例 8.3 校长在职培训	153
案例 8.4 家长投诉	154
案例 8.5 聘用问题	155

案例 8.6 咨询委员会	156
案例 8.7 学生运动员	157
案例 8.8 评分政策	158
案例 8.9 新校长：树立威望的时机？	159
案例 8.10 着装制度	161
高等教育案例	162
案例 8.11 适当的着装	162
案例 8.12 职业困境	163
案例 8.13 智力财产？	164
案例 8.14 修改分数	166
案例 8.15 人事问题	168
案例 8.16 新系主任	169
案例 8.17 助理院长	170
案例 8.18 院长咨询委员会	172
第九章 合而为一	173
案例 9.1 重新分区	173
附录 州最高学校行政委员会跨州学校领导者资格认证协议 (ISLLC)：	
学校领导者标准	185
参考文献	189

第一章

概 述

科学方法的真正目的是保证自然不会误导你认为你知道实际上你并不知道的东西。

——R. Pirsig, 《禅与摩托车保养艺术》

本书是关于学校管理决策的论著，它尝试将决策理论与行动联系起来，也力图在分析、描述与诊断之间求得平衡。它以实践当中的问题为基础。首先，它的目的是希望对反思型的管理者有帮助。我们对我们的讨论对象进行了必要的选择。尽管跟决策有关的文献可谓汗牛充栋，我们只考虑了八种模型。毫无疑问，除了这八种模型，还有别的视角，但是我们认为这八种模型的理论为解决管理者面临的日常问题提供了坚实的基础。

案例法：历史的视角

尽管案例法根源于 Socratic 助产术，它在美国的正式应用是由于 19 世纪末哈佛法学院将其引进过后产生的影响。到了 20 世纪初，案例法已被证明是教授法律准则在具体案例当中应用的有效方法。实际上，到了 1915 年，几乎所有知名的法学院都在教学中使用案例 (Culbertson, Jacobson, & Reller, 1960)。今天，案例法的运用已经扩展了，除了法学院，也在很多医学培训学院使用。同样，商学院也在广泛地运用这种方法，将经济组织的运作原则应用于具体的公司。再一次，又是哈佛，只不过这次是商学院，成为运用这种方法的先锋。到 20 世纪 40 年代中，案例研究成为许多商学院和公共管理学院常规课程的一部分。该方法的价值也体现在别的领域，比如控制、公共医疗、社会公益以及教育 (Masoner, 1988)。

1955 年，Cyril Sargeant 和 Eugene Belisle 发表了《教育管理：案例与评论》，成为最早对教育管理案例进行搜集和整理的人之一。在哈佛法学院和商学院的成功的影响下，哈佛教育研究院资助了 Sargeant 和 Belisle 的案例集。在他们的总论中，作者声称“对于那些将教育看成一项充满冒险的事业的人，案例提供了一个成就优异的机会” (Sargeant & Belisle, 1955,

p. 4)。他们的书让人耳目一新之处在于，它让未来的管理者去分析和讨论他们在日常管理中可能遇到的问题。尽管该书的参考书目有很大一部分是关于概念资本（conceptual capital），书中并没有多少对该资本的系统运用。实际上，该书采用的方法是自由滚雪球式地搜集学生讨论中产生的想法，而并非对讨论的问题作理论的分析，亦非在理论指导下为行为制订策略。

从1952年夏开始，在Oregon大学召开了一系列年度讨论会。在接下来的6年中，大学教授着手为“管理的实质与问题”——正如讨论的标题所示——撰写案例。课堂教学大量地针对学校中的决策与人际关系以及沟通与变革。Culbertson和他的同事们发表了这些案例，题为《管理关系：案例集》。该书展示了不同社会科学的教授们如何分析管理问题。例如，一个关于如何增加学校凝聚力的案例考虑了以下四个方面：教育、政治科学、心理学和社会学。其结果说明了不同的社会科学如何理解现实情境。不同的学科和经验导致了对现实迥然相异的建构。

尽管Culbertson和他的同事们试图将理论与实践结合起来，他们却有生不逢时之嫌。也许是因为他们走在了时代前面。在教育管理的各个层面，案例研究法都仅仅是作为一种指导性的工具。的确，新的案例集仍在不断涌现，可是，总的来说，他们并没有对早期的著作给予理论上的关注。简单地说，现在我们有越来越多的案例集，可是越来越少地将理论与实践结合起来。

教育管理仍然面临“教什么”给管理者与“如何教”管理者的问题。知道“什么”与知道“怎么”是截然不同的。所以，理论联系实际在此存在一个恼人的困境：过分抽象会掩盖现实；过多条条框框又会破坏复杂性。实际上，30年过后，人们还是坚持认为，管理课程要么过于理论化，要么过于小儿科。也许真正的问题是，我们还没有找到将理论与实践结合起来的适当方法。

教育管理标准化运动（州最高学校行政委员会，1996）重新开始重视案例分析。各州开始提出实践中的问题，来考察未来的学校领导者。要是他们能成功地解决这些问题，就证明他们有能力将理论应用于实践。

难道我们陷入了一个循环吗？时代的潮流在召唤案例研究。我们需要超越单纯的、仅仅吸引管理者们对实践问题的注意力的讨论。案例不仅仅可以激发讨论，将一些被忽略的问题彰显出来，更可以将好的理论与好的实践相结合。现在是重新考虑这个问题的时候了。以理论为指导的案例法正为此结合提供了载体。

很明显，案例法不仅有一个引以为傲的历史，也有一个潜在的、光明的未来。即使案例法的使用有缺陷，那也只不过是旁枝末节。我们的立场是，理论提供目的并指出方向。毫无

疑问,有的人会说,对于分析一些重要的问题,仅仅是引起注意也是有价值的。我们并不否认这一点,但是我们的目标并不仅仅是引起管理者的注意,也要提高学校决策的质量。

理性与决策

如果在方法与目标之间有某种理性的联系,即如果决策者理智地选择合适的方法去实现目标,决策就是理性的。由于在处理复杂问题时信息量与认知能力的有限,个体不能做出最理性的决策。并且,由于不可能确保找到最优解决方案,只要能够找到替代方案满足最低的标准,人们就满足了。这种有限的理性是“范围有限”的;人们仅仅适当地尝试一些选择方案就做出了决策(Simon, 1957)。我们还会再讨论不可能最理性地进行决策的问题。

什么是个人理性的自然状态?人天生就是理性的吗?或者,决策更有可能是基于感觉、价值观或者情感?对该问题展开了两方面广泛的争论:一方面支持在决策中提高理性成分;另一方面则认同决策者从根本上说是非理性的(Etzioni, 1992; Herrnstein, 1990; March, 1994; Zey, 1992)。我们认为,非理性选择是人的自然状态。决策中的相当部分,即使不是大部分,都是出于习惯或者感情上的考虑。不仅目标的选择是基于感觉,对方法的选择也是如此。与其将人看成理性或者非理性,不如考察在决策过程中理性究竟占多大程度更有帮助(Etzioni, 1992)。探索什么情况能提高或阻碍理性的发挥要更有助于决策。

决策既是一门艺术也是一门科学。我们的目标是要提高决策艺术的科学成分。这个立场从根本上强调逻辑与经验思维,虽然并非以此表示习惯性、情感性的因素就不重要。它们的确很重要。事实上,我们已经提出它们是大多数个人决策的自然基础。提出理性决策应当既尊重逻辑基础,又对科学保持开放的态度,即将缜密的推理与事实结合起来。一个简单的事实是,大多数人从内心深处拒绝接受理性的基本立场——对于世界的解释可以独立于观察者的情感(Brinton, 1990)。问题是,决策者们总是持续不断地抵制内心的非理性选择。那就是说,感觉、价值观与偏见是强有力的动机。

在组织中理性地进行决策可以被熟练地掌握。情感因素与偏见带来的阻力可以被控制。理性不是自由的,其代价是它压抑了本能的倾向。管理者应当坚定不移地在工作中认清并理解他们个人信念及偏见的影响。他们必须对组织的要求负责,对教师的需求负责,对照顾好学生负责并及时地满足他们的需求。

理性与价值观

价值观与感觉是决策过程的内在组成部分，必须认识和考虑到。要消除价值判断是不可能的。科学也有其自身的价值立场，其中之一就是理性。然而其他价值判断对理性的影响常常是微妙而难以预测的。例如，价值观会影响对问题的界定，或者在解决问题的时候造成切入点的不同。

价值观和道德选择在Dewey所说的“反思法”中占据非常重要的地位。当管理者们认为他们的行动会带来有价值的结果并付诸实践的时候，他们也是在判断哪些行为能带来好处，哪些造成的坏影响更小 (Willower, 1991)。毕竟，管理者也是人，当他们身为实践者采取行动的时候，他们也会从中发现自己的道德取向。管理者必须学会对自己的工作严守诚实的标准。理论上说，他们必须“压制他们的部分本我” (Brinton, 1990, p.450)。

行动所要求的不仅仅是良好的意愿。例如，管理者常常必须在对学生的同情与教师的判断之间作出权衡。教师可能因为受到学生的威胁而采取激烈的行动重建自己的权威。在这个过程中，学生可能因为犯了一些挑战教师权威的小错误而受到惩罚。大多数管理者都希望能够兼顾教师和学生的权益，可是管理者常常不得不在两方之间作出抉择。对价值的判断不可避免地要与对事实的判断紧密相连。由于类似的检查与评估，面对可能采取的多种方案，决策者在考虑时可能做出道德选择 (Willower, 1999)。

大多数学校管理者（实际上，大多数教育者）希望把工作做好，对他们的教师和学生负责。难点在于知道如何在困难的情形下做出明智的选择，推动事情的进展。这种行为并不是自然而然发生的，而是需要审慎地选择——运用现有的最优理论和步骤理解复杂的学校生活。在这方面科学和理性是有用的。现实的判断总是不确定的，可是可以将它们看成假设，允许对之进行检测与事实检验。我们相信理论有益于该过程。这并不是说社会科学概念和理论应该与价值判断分离。恰恰相反，它们是认知道德行为的基础 (Willower, 1992)。我们现在所持的最根本的哲学立场就是：科学与理性、伦理与实践不应该截然分开 (Dewey, 1922, 1938; Evers & Lakomski, 1991; Willower, 1993)。最终，道德规则必须与生活中的普遍问题相联系，为了某种抽象的教条将其与生活分开不是解决问题而是制造问题 (Dewey, 1922)。

伦理判断与理性决策的过程实际上是一样的。不论是进行道德判断还是理性决策，对不同可能的行为及其后果的反思过程都是必需的。所以，道德选择与理性决策都要求提出假设，并考虑可能的后果和结果。我们的观点是，管理实践是对理性与价值判断两方面的不断训练。