

义务教育阶段高校—政府合作办学的 现实困境与改进策略*

朱太龙 王智超

[摘要]高校—政府合作办学是促进义务教育均衡发展的一项重要实践探索。基于对合作学校校长的深度访谈,分析合作办学的实然样态与现实困境。研究发现,合作办学在一定程度上满足了合作地对于义务教育优质资源的需求,但也面临着办学的功利性束缚学校长远发展、办学资源的有限制约教师队伍建设、合作地政府的过度介入限制先进办学理念的实践等办学困境,合作办学的优势未能得到有效发挥。走向高质量合作办学需要改变政府教育治理方式、优化合作办学制度设计和创新区域内学校合作路径。

[关键词]义务教育;高校—政府合作办学;办学模式;办学困境

[中图分类号]G444 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1009-718X(2022)06-0060-06

近年来,随着人们对义务教育均衡发展认识的不深入,义务教育均衡发展理论极大丰富,实践较为多样。一些地区通过集团化办学、高校与政府合作办学等新型办学模式,扩大区域内义务教育优质资源供给,促进区域义务教育均衡发展,满足人民“上好学”的美好愿望。^[1-3]这些新型办学模式试图突破现有学校制度的行政化束缚,以建设更符合社会变革要求的现代学校制度^[4],改善区域教育生态。^[5]其中,高校—政府合作办学构建了高校专业引领、合作地政府政策支持、合作学校自主发展的新型办学模式,即高校以自身教育品牌为载体向合作地输出优质教育资源,合作地政府提供办学政策和经费上的支持,二者在合作办学协议的契约基础

上,通过委托管理、政府购买服务等方式共同建设义务教育合作学校。^[6-8]合作学校^①不同于传统意义上的高校附属子弟学校,也非高校挂牌改造的旧薄弱学校(如有学者提到的“新”大学附属学校^[9])。

高校—政府合作办学既扩大了高校教育品牌的影响力,也满足了合作地对义务教育优质资源的需求,取得了双赢结果。然而,这种形式也暴露出一些问题,如合作办学协议难以落实,缺乏有效的制度、机约束等^[10],存在短期功利、虚名借壳与产业运营等现象^[11],还涉及高校专业资源投入^[12]等问题。这些问题制约了合作学校的健康发展,弱化了合作办学的实际效益。然而,已有研究多限于经验提炼和理论分析,对相关因素如何作用于实际办学过程

朱太龙 东北师范大学教育学部 博士生 130024
王智超 东北师范大学教育学部 教授 博士生导师 130024

*本文为国家高层次人才特殊支持计划项目的研究成果之一。

①也有学者将这些高校与地方政府合作办学的义务教育合作学校称为“大学品牌输出型附属学校”(刘世清、朱仙美,2018)。本文采用“合作学校”一词有三点考虑:一是附属学校一词易与传统高校附属学校相混淆且过于强调学校与高校间的隶属关系;二是一些高校在对这些学校分类时多将其归类到挂牌办学的合作学校序列而非传统高校附属学校序列;三是研究所调查的几所学校也以合作学校自称。

还缺少实证探讨,也少有研究关注办学中的主要行动者(即合作学校校长)的办学实践。因此,分析作为合作办学模式现实载体的合作学校在合作地的办学处境与校长的微观办学实践,有助于深入了解合作办学的实然样态,揭示合作办学面临的现实困境,寻求突破办学困境的改进策略。

一、研究思路与方法

从与A市C区政府签订合作办学协议的两所高校中各挑选了两位合作学校校长(W高校所属合作学校:Wx1、Wx2校长;Y高校所属合作学校:Yx1、Yx2校长)作为研究对象^①。四所合作学校均为九年一贯制公办学校,成立时间均在三年至五年,比较适合探索新建学校的办学情况及不同高校所属合作学校在办学上的差异。四位校长均为全职正校长,任教、办学多年,办学经验丰富。研究资料来源以半结构化访谈资料为主,辅以学校办学文件等材料,访谈主要围绕校长对高校—政府合作办学的理解、如何领导和组织学校办学工作、办学中面临哪些困难及干预策略等问题进行。征得校长同意,研究者对访谈进行了录音和文字转录处理,并通过对访谈资料及其他材料、研究文献的互证进行归纳分析。此外,为更全面掌握信息并调查合作办学对区域原有教育生态的影响,在访谈对象中增加了一位C区九年一贯制公办学校的校长Z。

二、高校—政府合作办学的现实困境

高校—政府合作办学在理论构建与制度设计上具有一定优越性,但从实践看,合作学校在办学实践中的优势尚未得到有效发挥,办学过程中仍有诸多现实问题亟待解决。

(一) 办学的功利性束缚学校长远发展

“办什么样的合作学校”是研究者最为关心的问题,因此这一问题被首先向校长提出。在校长们看来,标准很明确,即满足合作地政府、高校和家长等利益相关者的需要,而这就意味着合作学校要

拥有“有说服力的论据”^[13],成绩与升学率成为评价合作学校发展的最重要的指标,二者决定了合作学校的声誉和未来发展。正如Wx1校长所言:“成绩决定了将来对你的评价、对学校的评价、以后的吸引力和声望。”合作学校需要通过达成这些“硬指标”来获得公众信任、巩固学校地位,并以此规避办学风险。因而,校长办学的行动逻辑深嵌于对规避失败的认知之中,并通过对未来风险的预判来规避可能出现的学校办学失败。^[14]这种风险认知也延伸到校长对合作学校被舆论污名化的担忧上。尽管政府禁止公开学校成绩与排名,但对社会公众而言,这并非是隐秘之事,“现在有很多自媒体比我们还厉害!他们了解得更准确。”(Yx1校长)此外,作为由高校基础教育办学团队派出的办学经验丰富的“专家型”校长,学校办学失败也可能给校长自身带来隐性污名的身份威胁。^[15]这种对身份的印象管理直接影响了校长们对办学的理解及干预策略。“我们这是面子工程,不能办得太差呀,(否则)回头人家怎么看我。”(Wx2校长)

在Z校长看来:“这些合作学校都是名校。”名校光环承载着利益相关者对学校产出的高标准、高要求和高期待,合作学校往往被预设具有传统高校附属学校的办学水准和绩效产出,这映射出区域教育发展中的功利倾向和焦虑情绪。“一听是高校合作的(学校),……就按(高校)附属学校的标准要求你了,来这中考就能不错。怎么可能?!”(Wx1校长)这也说明社会公众与合作学校之间尚缺乏足够的信任联结,对于一些家长而言:“新建的学校,还是再观察观察。”(Yx2校长)办学信任问题显现出成绩和升学率对这些“新来者”的重要性,影响了合作学校的办学导向,校长们的办学实践往往游弋于市场与专业逻辑之间。“我现在处于一个很矛盾的心态……初中急需优异的中考成绩来证明这个学校的意义和价值……就算我素质教育搞得再好,各种活动都开展得非常有声有色……回头中考成绩不行,学校也会被老百姓不看好。”(Yx2

^①本文仅聚焦于高校与地方政府合作办学的公办义务教育合作学校,高校、地方政府与企业等多方联合办学(多由企业提供资金支持)的合作学校不在本文研究范围内。

校长)此外,区域教育生态中存在着追逐成绩和排名的不良风气,更从侧面反映出区域教育根深蒂固的功利化倾向及扭曲的办学评价导向。“上回分析的时候,有些学校都敢把成绩给改了,就为了(自己)学校好看。这不是坑自己吗!”(Wx1 校长)

办学的风险及信任问题驱使合作学校在办学中更倾向于选择短期功利性目标而不是长期发展性目标。此外,合作办学的协议期限、校长聘期的时间限制和离任风险也影响了合作学校关注长期发展方案的动力。即使有校长提出关于学校长期发展方案的设想,也多是围绕成绩与升学率。“如果能干十年,我能看到那个结果(指学生成绩)。我干不到十年的话,后来学校采取什么策略和对策,那就不是我的事了。”(Wx1 校长)

这也使得一些合作学校在学校品牌建设和宣传上积极行动,以争取合作地政府等利益相关者的办学支持。学校品牌既是合作学校在竞争中占有优势地位的重要资源,^[16]也是获取利益相关者认可和积累学校社会资本的重要途径,这种认可成为合作学校维护学校声望、荣誉和品牌附加值的象征性工具。^[17]学校特色等内容作为合作学校品牌价值的增值指标,其目的就在于凸显合作学校区别于其他学校的优势,并被作为合作学校办学的品牌质量保证而呈现。正如 Wx1 校长所言:“这不都得提一个响亮的口号吗?……你不提出点东西,别人会觉得你办学水平不够。”但在初建时期,合作学校往往缺少成绩等硬性指标,品牌建设和宣传多依赖于对学校未来发展愿景的美化包装和理想化描述。^[18]虽然不同于西方学校在高度市场竞争环境下的专业营销行为^[19],但专门的关于合作学校品牌与特色的宣传素材和文案向社会公众提供了了解学校品牌的窗口。此外,学校也通过校园开放日等方式来进行宣传,以加强与家长和社区的联系,获取办学支持。^[20]“我现在不断地进行教育宣传,家长就非常支持学校。”(Wx2 校长)但在 Z 校长看来,一些合作学校是“务虚式”办学,在办学上“表演”过度,这种品牌建设和宣传的虚化造成了学校发展的虚假繁荣。在接收了一位从合作学校流入的教师后,他更强化

了这一看法:“那么好的学校,(教师)为什么到我们这儿来?他(她)说我想真正做点实事……有些虚的东西我不愿意做。”

在区域内学校间的竞争及利益相关者的高标准、高要求和高期待下,不确定性和紧迫性是嵌于合作学校办学的常态。合作学校办学面临着成绩与升学率这一核心风险、区域教育生态中教育功利化倾向和教育焦虑引发的办学隐性威胁及利益相关者的办学信任问题。校长们的适应策略多为识别学校发展风险,^[21]加强学校品牌建设与宣传,以规避办学失败。但总的来看,合作办学难以逃脱功利性的办学偏好及普遍的以绩效为导向的办学评价约束^[22],这使合作学校不可避免地放弃了长远发展诉求。

(二) 办学资源的有限制约教师队伍建设

在生源等办学条件相对稳定的情况下,教师队伍建设成为合作学校办学面临的首要问题,而获取教师人力资源及促进教师发展的专业资源则成为教师队伍建设的核心议题。其中,教师的输入、培养和保留是合作学校保护和促进学校利益的关键。

对合作办学的高标准、高要求和高期待诱发并强化了区域内学校间的竞争行为。学校间的非理性竞争加剧了一些合作学校的教师队伍建设问题,影响到教师队伍的稳定性及教师培养的系统性。一些合作学校面临更大的教师流失风险,并演变成教师培养的悖论:“培养越好流失越快,我都快不敢培养了。”(Wx1 校长)对于流失教师的合作学校而言,健康稳定的教师梯队难以搭建,且耗费的培养成本得不到回报。一些合作学校更是在教师招聘环节产生了矛盾,如,在 Wx2 校长看来,其他合作学校“截和”教师的做法非常“不地道”,“明明告诉你了,你还故意这样”。几位校长都表示区域内原有优质民办学校在生源、待遇等方面具有竞争优势,拥有更强的竞争力,使得多数从合作学校流失的教师涌入民办学校,“白白为他们培养”。(Wx1 校长)

在跨域办学情境下,高校面临着合作办学规模与质量间的矛盾。高校优质教育资源的稀释意味着高校要满足所有合作学校的办学诉求并不现实,一些高校的资源储备更难以应对日益增长的合作办学

需求。“各（合作）学校派出去的都是附属学校的（人）。”（Wx2校长）而在对合作学校的管理上同样如此，高校的相关管理机构在针对性解决合作学校的办学诉求上也很难发挥足够的作用。“他们（指高校的合作学校管理机构）是做得比较好，但是摊子太大了，管的学校太多。”（Yx2校长）因此，在高校优质教育资源稀释、维持高校附属学校核心竞争力、管理难度提升及地理距离远的联合限制下，高校对合作学校的办学资源支持总体缩紧。对于Wx2学校而言，这一问题的影响可能表现得更为尖锐，“现在我这有的看（管）中考的（老师）还不会写质量分析，中考命题都不知道怎么命”。（Wx2校长）

缺乏成熟教师团队配置的合作学校展露出更多的办学焦虑及对专业资源的渴求。由于学校的教师结构以初任教师为主，初任教师往往面临着角色认知等多重困境^[2]，缺乏足够的专业引领，这加剧了合作学校的教师成长危机和流失风险。在W高校所属合作学校序列中，这一问题表现得更为突出：“他说那边（指流入校）有引领他的，他也不想成长得更快。”（Wx1校长）尽管有高校的专业支持和业务指导，但这种支持和指导在很大程度上是乏力的，也很难有效发挥诊断效果：“比如那个巡回指导……来了之后基本都是唱赞歌。”（Wx1校长）而拥有成熟教师团队入驻的合作学校在这一问题上表现得并不明显，这类合作学校似乎拥有着更大的内生优势与抵御风险的能力。在Yx2校长看来，高校派驻的成熟教师团队发挥了示范引领作用：“我带来的这些老师，在教学、人品还有工作态度上，他们就是典范。”但在校长们对未来学校教师队伍建设的预测中，这同样存在风险，即在协议结束后，这些“典范”教师的撤出可能导致学校教师团队中核心引领者的断层。

这种潜在竞争逻辑及专业资源的有限性，也使得校长们更加关注教师队伍的稳定性问题，试图通过宣传来降低教师流失风险。不同学校选择的宣传策略不一，但其目的均在于留住教师。Yx2校长谈到此处有些“骄傲”：“教师稳定性还不错，在这工

作三五个个月之后，教师就对学校建立了感情。原因可能是我这人挺善于跟老师们沟通感情，善于给大家画个大饼，让大家看到希望。”在很难改变物质激励的前提下，对教师的宣传逐渐演变为一种情感激励活动。即通过宣传学校办学理念等内容，在教师群体中构筑合作学校发展的未来形象，强化教师与学校的情感联结，以防止教师流失、提高教师稳定性。在Wx2校长看来：“你得天天鼓励他（教师），在大会上宣讲我们的理念、思想，还有我们的前景。”Yx2校长更是认为：“不是待遇留人，不是制度留人，是情感留人。”

学校间的竞争和高校专业引领作用发挥的共同锚点在于办学资源，其中最为核心的是教师人力资源及促进教师发展的专业资源。因资源有限性所带来的学校间非理性竞争行为及高校专业引领作用的不充分发挥，一些合作学校面临教师队伍稳定性及培养系统性问题。这也使得一些校长在办学中加强面向教师的宣传，以降低教师流失风险及应对发展危机，但资源问题是这些举措发挥更高效用的关键。

（三）合作地政府的过度介入限制先进办学理念的实践

在校长们看来，合作办学的重要目的在于传承高校的先进办学理念，对“我是谁”的回答表明了校长们的身份认同，也直接指导了其办学实践。对于合作学校“首批创业团队”的校长（Wx1校长）而言，一个主要目标是在合作办学过程中培养出传承高校办学理念的教师队伍和管理队伍，并依照高校附属学校标准来办学。Wx1校长认为：“不管需不需要，合作期一到，都要给学校留下一支具有W高校基因的教师队伍”，在办学过程和标准上，“一定得按照大学附属学校这样办（学）”。Wx2校长直言：“拼命干，硬挺着，也不能给高校丢脸。”在实际办学中，校长们也流露出对高校开展合作办学工作的理解：“他们（指高校的合作学校管理机构）也很忙，我跟那边一般不反映问题，除非是极其困难的时候。”（Yx2校长）除了教师队伍，学校中层管理团队也是传承办学理念的重要支柱。在校长们看来，协议结束后的学校中层管理团队对于传

承高校办学理念及稳固学校发展有着重要意义。如 Yx1 校长认为：“能不能培养出接替高校在这里管理学校的梯队是一个很重要的问题。”在管理团队的建设过程中，同样体现着校长们对传承高校办学理念的坚持：“队伍要求风清气正，因为我们 W 高校办学就是这样办的，所以我们在用人的时候、在中层干部选聘上真是慎之又慎。”（Wx2 校长）

实践先进办学理念的过程也面临诸多困难，其中最为突出的是合作地教育管理理念与校长专业价值观间的冲突。校长们最大的困惑在于合作地的教育管理工作束缚了学校办学自主性及校长专业性的发挥，“就是要求你跟其他学校一模一样，那你请我们来干嘛？”（Yx2 校长）同时，行政事务在校长的时间管理中占据了主要地位，影响到校长们在学校领导事务、课程教学事务等方面的时间分配。Yx2 校长将这些事务形象地称为“不可思议的事情”，它“会偷偷堆到你面前”，这种隐喻更折射出校长们在时间分配上的复杂处境：“我想去听一节课，我觉得这是校长最该做的事，可我现在瞪着眼睛就是进不了课堂。”在 Wx2 校长的感知中，来到新环境办学，“确实特别不适应……更多的是应付这些检查和开会”。此外，校长们认为合作地教育部门在对合作学校的管理上“并不成熟”，在学校制度建设、办学规范等方面未能提供有效指导，反而给学校办学带来许多额外压力，未能真正提高学校效能。“连续开了多少会了，一问有没有关于教育教学之类的，没有，全都是搞行政的。”（Wx2 校长）这就在高校和政府之间形成了鲜明对比，更加强了教育部门事务“无用”的感觉，如 Yx2 校长所言：“高校组织的培训之类的活动我们老师基本不缺席，因为特别有实效，水平又高。而区里这边也会经常让我们参加一些事情，但都是应付出席的，老师们经常串着课都得去参加，就是去做观众！”

校长们所理解和想要传承的办学理念在新的办学情境下缺乏可复制的土壤，合作学校需要形成兼容当地实际情境的办学理念。如 Wx1 校长曾负责过 W 高校某附属学校的办学工作，在其看来，在之前学校的办学更多是“执行层面”，“很少让去主动创

造或者创新其他的教育理念或者教学方式”，但在合作学校的办学却是“全新的开拓”。虽然理念的兼容再造并非易事，但 Yx2 校长认为这也是实施新理念的机会，意味着脱离原有学校条件束缚而拥有新的变革空间：“之前老学校面临着很多棘手的问题，积重难返，很多东西不好做。不像这些新兴的学校，又带着相对先进的理念。”

合作办学的特征之一是传承高校的先进办学理念，实现合作学校的优质发展。在实际办学中，校长们的确尝试在合作地将这些先进办学理念现实化，但合作办学仍未能突破合作地情境下的行政束缚，合作学校办学自主性和校长专业性的发挥空间有限，先进办学理念的实践遇到阻滞。

三、走向高质量合作办学的改进策略

几位校长在交流中充满激情，他们倾诉的各种酸甜苦辣反映出合作学校办学过程中多重主体、多线交互的复杂状况。尽管高校—政府合作办学在一定程度上满足了区域居民对义务教育优质资源的需求^[24]，但合作学校在实际办学中面临的困境，既抑制了合作学校的办学活力，也不利于合作办学应有优势的发挥。因此，要突破现实困境，走向高质量的合作办学，需从区域教育治理、高校专业引领及区域学校合作等方面着手改进。

（一）改变政府教育治理方式，切实激发合作学校办学活力

高质量的合作办学急需合作地政府改变教育治理方式，提高教育治理效能。合作地政府应借由高校的加入转变教育治理观念，创新使用治理工具^[25]，及时适应高校加入后的教育生态变化，激发区域内学校办学活力。即，合作办学不应只注重教育资源增量问题，而应聚焦于实现区域内优质义务教育资源的扩大再生产，发挥优质教育资源的辐射改进作用，真正带动区域内义务教育发展水平整体提升，缓解教育焦虑并改变不合理的办学评价导向。因此，在合作办学过程中，应科学评价合作学校发展，避免将合作学校异变为新的重点学校或以利益为指向的经济增长工具，防范合作办学可能带来的

优质教育资源低水平再集中化的风险,以防加剧区域教育不公平、恶化区域教育生态。此外,合作地政府应进一步加强与高校对接,积极落实合作办学协议,尊重和保障合作学校办学自主权,并在合理范围内拓展合作学校校长主动作为的制度空间。

(二) 优化合作办学制度设计,有效发挥高校专业引领作用

高质量的合作办学离不开高校的专业资源支持,高校应更有效地为合作学校自主发展提供高质量专业引领。一方面,需要科学规划合作办学规模和具体形式,依据实际情况审慎开展与地方政府的合作,加强专业资源储备、健全资源调控机制,以应对资源稀释和协议期限风险。另一方面,需要进一步加强对已办合作学校特别是跨域合作学校的专业引领及办学协调,除线下流动指导与办学诊断外,也可考虑搭建高校、地方政府和合作学校三方共驻的服务型教学与管理信息平台,增强远程教学与管理业务指导,及时有效地回应合作学校的反馈,并依据平台进行阶段性合作学校办学质量诊断。

(三) 创新区域内学校合作路径,提高合作办学的情境兼容性

研究发现,合作学校仍处于相对单一的办学形态,多服从于竞争逻辑而未能发挥区域学校间的合作效应,且呈现出对高校专业资源的单向依赖,难以实现合作学校持久的优质自主发展。因此,对于合作学校,一是要加强对合作学校内外部社会资本的激活、强化和共享^[26],改善与教师、家长等主体的关系,以此来获得有助于改善学校办学的资源并增强获取资源的能力^[27],实现区域内学校间的资源共建、共享,消解学校间的非理性竞争,建立更为宽广的学校—社区合作路径,共同助力区域义务教育质量整体提升。二是要主动依托高校专业支持,借鉴区域学校办学经验,发挥民主参与作用,提高办学理念 and 课程教学方式等“软件”层面的兼容性。

[参考文献]

- [1] 孟繁华,张蕾,余勇.试论我国基础教育集团化办学的三大模式[J].教育研究,2016,37(10):40-45.
- [2] 薛二勇.基础教育名校办分校的政策分析——基于北京市基础教育均衡发展政策的调查研究[J].教育科学研究,2014(7):45-50.
- [3] 孔凡哲,彬彬.U-S合作的焦点:以专业引领促学校发展——以

- 大学与地方政府合作办学为例[J].教育发展研究,2014,33(8):61-65.
- [4] 劳凯声.一段不应被遗忘的历史:公办学校改制反思[J].华东师范大学学报(教育科学版),2021,39(10):1-11.
- [5] 林小英,杨蕊辰,范杰.被抽空的县级中学——县域教育生态的困境与突破[J].文化纵横,2019(6):100-108+143.
- [6] 赵健.大学附属学校的历史传承与转型发展[J].教育发展研究,2017,37(12):8-15.
- [7][11] 刘世清,朱仙美.从利益互惠到文化引领:大学附属学校发展的价值转型与优化策略[J].中国教育学刊,2018(1):51-55+101.
- [8] 赵树峰,钟明,王凌玉.大学办基础教育的实践与探索——以东北师范大学基础教育办学为例[J].东北师大学报(哲学社会科学版),2018(6):137-142.
- [9] 王东,沈杰.大学附属学校的传统与创新——对“北京高校支持中小学发展”实践的反思[J].中国教育学刊,2021(3):25-29.
- [10] 蔡春,王寰安.京津冀基础教育合作办学模式研究[J].中国教育学刊,2021(3):50-56.
- [12] 周彬.学校集群发展:理论突破与实践选择[J].教育学报,2019,15(4):43-50.
- [13] Holm, A. S., & Lundström, U. 'Living with market forces' principals' perceptions of market competition in Swedish upper secondary school education[J]. Education Inquiry, 2011, 2(4): 601-617.
- [14] 乌尔里希·贝克.风险社会[M].何博闻,译.南京:译林出版社,2004:30.
- [15] 彭亮,徐文彬.为何“失败是成功之母”在学校教育中隐匿[J].河北师范大学学报(教育科学版),2018,20(4):50-54.
- [16] 张连生.学校品牌建设问题的“冷思考”[J].教育科学研究,2011(5):41-43.
- [17] 马维娜.实践感:中国教育改革的“深度复杂”[J].探索与争鸣,2021(07):144-153+180.
- [18] DiMartino, C., & Jessen, B. School brand management: The policies, practices, and perceptions of branding and marketing in New York City's public high schools[J]. Urban Education, 2016, 51(5): 447-475.
- [19] McDonald, P., Pini, B., & Artlett, J. The emergence of the marketing professional in schools[J]. British Journal of Sociology of Education, 2019, 40(7): 883-900.
- [20] Barr, J., & Saltmarsh, S. "It all comes down to the leadership" the role of the school principal in fostering parent—school engagement[J]. Educational Management Administration & Leadership, 2014, 42(4): 491-505.
- [21] 田杰,康琪琪,余秀兰,倪娟.中小学校长为何望“险”兴叹?——基础教育领域风险形成及治理困境研究[J].教育科学研究,2021(3):24-31.
- [22] 林小英.素质教育20年:竞争性表现主义的支配及反思[J].北京大学教育评论,2019,17(4):75-108+186.
- [23] 赵有军,李德玮.初任教师专业发展困境及改善策略[J].现代教育管理,2014(3):75-77.
- [24] 李孔珍.义务教育优质资源扩大:跨学校组织的产生及其治理意蕴——以北京市为例[J].教育科学研究,2016(8):44-48.
- [25] 鲍传友,李鑫.如何给学校松绑:区县教育治理的个案分析[J].教育科学研究,2021(1):37-41+61.
- [26] 张建.薄弱学校委托管理:动因、价值与深化策略——基于社会资本的视角[J].教育发展研究,2013,33(20):12-17.
- [27] Spillane, J. P., & Sun, J. M. The school principal and the development of social capital in primary schools: The formative years[J]. School Leadership & Management, 2020(1):1-20.

(责任编辑:金平)