

义务教育学校委托高校管理实践审思

——基于武汉市学校委托管理项目的分析

邬瑶瑶 冯惠敏¹

【摘要】 作为高校服务社会的创新实践模式，义务教育学校委托高校管理是委托代理理论、义务教育优质均衡发展政策与薄弱学校现实困境共同驱动的产物。在主体与对象方面，具有专业资质与教育优势的支援单位履行托管职责，具备提升潜力与发展意愿的受援学校接受委托帮扶；在内容与形式方面，以义务教育学校办学质量全面提升为目标尝试多样化管理，在不改变办学性质与体制的前提下实行完全或部分委托管理；在保障与监督方面，设置专项经费保证委托高校管理工作顺利开展，以“捆绑式”考核与公开机制提升委托管理效能。从武汉市学校委托管理项目可知，义务教育学校委托高校管理在办学理念落实、教师专业发展、优质课堂示范、校本课程开发等方面取得显著成绩，但也存在委托管理主体选择功利化、委托高校职责履行程式化、委托管理监督评估表面化等问题。需要完善精准化的“支援—受援”选拔匹配程序，打造内生化的“引流—输血”深度帮扶关系，构建标准化的“过程—结果”监督评估体系，多管齐下助力义务教育学校委托高校管理实践优化。

【关键词】 义务教育学校 委托管理 高校托管 优质均衡

【中图分类号】 G522.3 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1003-8477 (2022) 01-0152-07

《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》明确要求，“高校要牢固树立主动为社会服务的意识，全方位开展服务”，^[1]以增强社会服务能力。作为高校服务社会的创新实践模式，义务教育学校委托高校管理指政府或教育部门出资购买优质高校对区域内相对薄弱的义务教育学校的托管服务，即在不改变受援学校性质的前提下，援助单位在一定期限内对受援学校进行委托管理，以达到提升义务教育薄弱学校办学能力的目的。义务教育学校委托高校管理不仅是高校服务社会、反哺区域教育的重要举措，也是提升基础教育质量、推动区域义务教育均衡优质发展的重要途径。

类似义务教育学校委托高校管理的模式在国外早有实践。20世纪90年代，美国开展了“特许学校”（Charter School）运动。特许学校是美国一种特殊形式的公立学校，由政府授权，私人承办，由非营利性组织负责管理，具有“公共性、自治性、创新性和卓越性”^{[2] (p40)}四大特点，是美国基础教育改革极具创新的产物。20世纪末，英国为提高弱势地区教育质量采取了“教育行动区计划”（the Education Action Zone Programme），通过引进校外力量，采取公校私营、适当竞争的新学校运营机制，提高教育行动区薄弱学校的办学水平。^{[3] (p78)}近年来，为提升区域义务教育发展水平，学校委托管理项目在我国相继展开。我国首个学校委托管理项目于2005年6月在上海落地，浙江、湖北、四川等地也相继开展了义务教育学校委托管理项目。武汉市自2016年启动首期义务教育学校委托管理以来，迄今已开展两轮委托管理，其中，义务教育学校委托高校管理是学校委托管理项目的重要组成部分，第一期25所和第二期55所薄弱学校中分别有11所与12所学校接受了武汉高校的委托管理。本文聚焦义务教育学校委托高校管理，探究其生发背景与运行机制，通过审视武汉市学校委托管理项目中义务教育学校委托高校管理实践中存在的问题，希望能拓展义务教育学校委托高校管理模式的理论价值、丰富义务教育学校委托高校管理实践的现实意义。

作者简介：邬瑶瑶（1992—），女，武汉大学教育科学研究院博士研究生（湖北武汉，420074）；冯惠敏（1965—），女，教育学博士，武汉大学教育科学研究院教授，博士生导师（湖北武汉，420074）。

基金项目：武汉市义务教育学校委托管理工作项目[武教基（2019）5号]

一、义务教育学校委托高校管理的背景梳理

义务教育学校委托高校管理是委托代理理论、义务教育优质均衡发展政策与薄弱学校现实困境共同驱动的产物。

（一）理论动因：委托代理理论为我国学校管理创新提供了全新视角

委托代理理论是制度经济学契约理论的主要内容之一，主要研究的委托代理关系是指一个或多个行为主体根据契约指定、雇佣另一些行为主体为其服务，同时授予后者一定决策权利，并根据后者提供的服务数量和质量对其支付相应的报酬。授权者就是委托人，被授权者就是代理人。委托代理关系起源于“专业化”，代理人由于相对优势而代表委托人行动。委托代理理论的产生与发展不仅对解决企业内部的治理问题和转变企业的管理机制提供了重要的理论工具，还为许多现实问题提供了分析框架，特别是政府公共服务的外包问题。政府通过公开招标、直接磋商等机制，进行教育服务合同要约和承诺，来建立政府与服务承接主体之间的委托代理关系，从而实现购买服务。英美等发达国家在教育管理改革中也曾通过委托代理实现学校管理权转移，以专业管理团体介入薄弱学校的各环节，促进薄弱学校在学校管理、教学质量等方面的改善，从而有效提高学生学业成绩和学校教育质量。这类基于委托代理理论实现的学校管理模式创新为我国学校管理革新提供了全新视角，为义务教育薄弱学校的改造拓展了思路。

（二）政策驱动：委托高校管理是义务教育优质均衡发展的必然路径

自从实现高质量的全面基本普及九年义务教育以来，推进义务教育优质均衡发展成为我国基础教育发展的重要内容，国务院、教育部陆续发布多部政策文本部署义务教育“保量”“提质”“增效”的发展路径。如教育部等八部门在《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》中指明，“强化优质学校带动作用。深入推进学校办学机制改革，积极推进集团化办学、学区化治理，统筹学校间干部配备，推动优秀教师交流，完善联合教研制度，带动薄弱学校提高管理水平……”^[4]美国“全国教育和经济研究中心”主席马克·塔克（Marc S. Tucker）也谈到，“委托管理是弱校改造的第五种策略”。^{[5] (p16)}可见，加强优质校对薄弱校的委托帮扶是义务教育优质均衡发展的较优选择。以高校为代表的优质校具有先进的教育与管理理念、专业的师资队伍与管理团队，可与义务教育薄弱学校合作对接。在义务教育优质均衡发展政策的指引下，以高校的专业优势带动义务教育薄弱学校的发展不失为我国学校管理实践的创新之举，也是深化高校服务社会内涵，补足义务教育发展短板的捷径。

（三）现实困境：委托高校管理是义务教育薄弱学校发展的迫切要求

在“巩固普及成果、着力提高质量、促进内涵发展”的义务教育发展新阶段，我国义务教育学校沿着“标准化建设—内涵式发展”的道路前进，在相对标准化的学校硬件设施保障下，内涵式发展成为义务教育学校发展的重中之重。2021年3月，教育部发布《义务教育质量评价指标》，学校办学质量评价部分明确提出“办学方向、课程教学、教师发展、学校管理、学生发展”^[6]这五大重点。对于义务教育薄弱学校而言，把握内涵式发展的机遇，是弥补与优质校发展差距的有利契机，对提升薄弱学校办学质量及我国义务教育发展整体水平具有重要意义。但现实情况是，义务教育薄弱学校自身办学能力有限，存在“所在地大多位置不佳，教育的社会支持薄弱，管理理念相对滞后，师资队伍建设困境难以突破，学生学习基础薄弱”^{[7] (p21-22)}等典型特质，仅依靠义务教育薄弱学校自身力量突破目前的发展困境，全面提升办学质量的效果有限。因而，引进以高校为代表的优质校重点帮扶便成为义务教育薄弱学校在内涵式发展阶段实现跨越式发展的迫切要求。

二、义务教育学校委托高校管理的机制剖析

随着义务教育学校委托管理项目的推进，各地发布相应政策措施规范义务教育学校委托高校管理行为，如武汉市教育局、财政局陆续发布《武汉市义务教育学校委托管理工作项目管理办法》《关于深化中小学校管理模式改革推进全市义务教育优质均衡发展的通知》，从中可发现义务教育学校委托高校管理的运行机制。

（一）义务教育学校委托高校管理的主体与对象

1. 委托管理主体：具有专业资质与教育优势的支援单位履行托管职责

就义务教育学校委托高校管理主体而言，委托管理主体即支援单位，要求其具有专业资质与教育优势。专业资质指支援单位具有教育学学科与专业基础，常年深耕教育教学与研究一线。教育优势指支援单位具有先进的教育理念与管理智慧，能在自身发展的基础上留有余力帮扶义务教育弱势学校的发展。只有具备专业资质与教育优势的支援单位，才能以最准确的判断与最适切的行动在委托管理中帮助义务教育薄弱学校进步，能较好地履行义务教育学校委托管理职责。

2. 委托管理对象：具备提升潜力与发展意愿的受援学校接受委托帮扶

就义务教育学校委托高校管理对象而言，委托管理对象即受援学校，要求其具备提升潜力与发展意愿。提升潜力是义务教育学校委托高校管理的客观基础，只有受援学校具备一定的提升潜力，支援单位才能在此基础上提升其办学质量。发展意愿是义务教育学校委托高校管理的基本前提，只有受援学校具备一定的发展意愿，支援单位与受援学校的委托管理关系才有存在的价值与意义。因而，要选择具备提升潜力与发展意愿的义务教育薄弱学校作为受援方接受高校的委托管理。

（二）义务教育学校委托高校管理的内容与形式

1. 委托管理内容：以义务教育学校办学质量全面提升为目标尝试多样化管理

义务教育学校委托高校管理的主要内容有“帮助受援学校提升办学理念、加强品牌建设、优化学校管理、开发特色课程、推进学科建设、深化教学研究、健全研修制度、组织教师培训、加强骨干培养、共享教育资源、开展教育改革实验”等。^[8]分类言之，委托管理内容涉及学校管理等制度层面，办学理念、品牌建设等文化层面，学科建设、特色课程等教学层面，教师培训、骨干培养等人事层面，是以义务教育学校办学质量全面提升为目标的多样化管理尝试，符合义务教育学校委托高校管理工作的本质与追求。

2. 委托管理形式：在不改变办学性质与体制前提下实行完全或部分委托管理

义务教育学校委托高校管理的主要形式有两类，即在受援学校办学性质和办学体制不变前提下的完全委托管理或部分委托管理。完全委托管理指受援学校将学校的管理责任、办学责任完全交予支援单位。支援单位享有受援学校所有权利，承担受援学校所有责任，履行受援学校所有义务。部分委托管理指支援单位向受援学校选派具备资质的优秀管理人员和师资队伍，双方共同享有、承担、履行受援学校的权利、责任与义务。“不管选择何种委托管理形式，支援单位均应保证有3名以上优秀管理人员或教师定期（每周不少于1天）或不定期在受援学校工作，且管理人员不少于1人”。^[8]一般情况下，义务教育学校委托高校管理大部分采取部分委托管理形式。支援单位通过输送先进管理理念、优异师资等帮助受援学校。

（三）义务教育学校委托高校管理的保障与监督

1. 委托管理保障：设置专项经费保证委托高校管理工作顺利开展

对于义务教育学校委托高校管理保障措施，各地明确要求市级财政部门设立专项经费支持义务教育学校委托管理工作。义务教育学校委托高校管理所需经费由教育管理部门于项目开展前一年度编制下一年度项目实施方案与经费预算，经财政部门审核后下达。义务教育学校委托高校管理项目经费按年度拨付，以保证委托管理工作顺利开展。

2. 委托管理监督：以“捆绑式”考核与公开机制提升委托管理效能

对于义务教育学校委托高校管理监督措施，大部分地区尝试以“捆绑式”考核机制与公开机制提升委托管理效能。一方面，对义务教育学校委托管理工作实行绩效目标管理，由教育管理部门、财政部门负责，纳入年度部门绩效评价范围。建立支援单位与受援学校“捆绑式”考核机制，将受援学校发展状况作为支援单位及主要负责人业绩考核的重要内容。另一方面，教育督导部门要对义务教育学校委托高校管理工作进行专项督导评估，重点评估受援学校在实施委托管理后的发展情况并定期向社会公布，考核与评估结果作为委托管理关系存续与否的依据。

总之，现行的义务教育学校委托高校管理运行机制主要包括政府部门、高校、义务教育薄弱学校三大主体。高校与义务教育薄弱学校作为委托管理主体与对象分别履行委托管理职责与接受委托管理帮扶。政府部门在学校委托管理实践中发挥着前期发起准备、过程监督管理、后期评估认定的重要作用。只有政府部门、高校与义务教育薄弱学校各司其职，在既定规则下协同配合，才能实现义务教育学校委托高校管理的目标。

三、义务教育学校委托高校管理的问题探究

经过两轮学校委托管理项目的实施，武汉市义务教育学校委托高校管理在凝聚全校力量促进办学理念落实、多方联合教研鞭策教师专业发展、反复打磨实践助力优质课堂示范、聚焦区域特色推动校本课程开发上取得了显著成效，但在委托管理主体选择、委托高校职责履行、委托管理监督评估等方面还存在一些问题。

（一）委托管理主体选择功利化，委托双方合作受阻

选择合适的委托管理主体与委托管理对象是义务教育学校委托高校管理顺利开展的前提。当前我国在义务教育学校委托高校管理实践中，委托管理主体均是区域内高声誉院校，出现明显的“品牌效应”，存在委托管理主体选择功利化问题。就武汉市而言，武汉市两轮义务教育学校委托管理主体均为区域内高声誉院校教育学二级单位，如武汉大学教育科学研究院、华中师范大学教育学院、华中科技大学教育科学研究院、湖北大学教育学院等。虽然这些高声誉院校的专业资质与教育优势突出，但单纯以“品牌名校”为限定，忽视委托管理主体与对象的适切性，会极大程度影响义务教育学校委托高校管理作用的发挥。

委托管理主体选择功利化带来的直接问题是委托管理双方合作受阻。由于受援学校选择委托管理主体时未考虑支援单位与其教育理念是否一致，以及办学距离等客观条件，导致委托管理面临种种阻碍。武汉市大部分被委托管理的学校为城郊附近的义务教育薄弱学校，受援学校在选择委托管理主体时，倾向选择声誉更高、名气更大的院校，以至受援的义务教育薄弱学校与支援高校距离较远。例如武汉市第二轮学校委托管理项目中的支援方湖北大学教育学院与受援方东西湖区吴家山第四小学，两者之间的单程通行时间在2小时左右，不仅增加了委托管理成本，减少了委托管理的有效时间，在空间距离上的疏离也难以促成双方共生共存的委托管理关系。

更重要的是，我国学校委托管理主要是一种“契约式的教育资源输出及再生模式”，^{[9] (p13)} 支援高校与受援义务教育学校实际上是基于契约的互助合作关系。两者都是具有较强行动力的能动主体，由于选择委托管理主体的功利化导致的委托管理双方办学理念与意向的不一致，会直接影响合作关系的达成，导致双方很难在委托管理实践中形成合力，从而影响义务教育学校委托管理的整体效果。

（二）委托高校职责履行政式化，委托管理执行碰壁

义务教育学校委托高校管理是通过支援高校对受援义务教育薄弱学校的优质资源输出，助力后者在教师队伍建设、课程建设以及学校管理等方面的进步，从而实现义务教育薄弱学校的资源再生。支援高校应树立“以受援学校为本”的委托管理理念，

在义务教育薄弱学校办学基础上根据其现实需求设计委托管理方案。但在实践中，许多支援高校在委托管理职责履行中出现程式化倾向，对受援义务教育薄弱学校的委托帮扶办法未直击受援学校痛点，未能较好地实现义务教育学校委托高校管理“输血”之功效。

委托管理程式化主要表现在支援高校未充分了解受援学校的现实需要，仅“根据自己的主观想法、以自己熟悉的做法代替受委托中小学教学实际的需求”，^{[10] (689)}未达成对受援学校的实质性建设。在义务教育学校委托高校管理实践中，部分支援高校只委派个别老师与受援义务教育薄弱学校进行沟通对接，托管限于每周固定一次的访校活动，包括随堂听课、研讨磨课，或户外实践开发校本教材。虽然此种委托管理方式能在一定程度上促进义务教育薄弱学校的办学进步，但这种委托管理仅停留在“支教”层面，未能以教育资源输入为契机实现义务教育薄弱学校的内生化发展。

再者，由于实践中大部分支援高校采用部分委托管理形式，未完全享有受援学校办学权，使支援高校在行使职权时碰壁，充斥着“戴着脚铐跳舞”的无奈。支援高校在义务教育学校委托管理中的话语权不够，在专项经费的使用、人事任免、制度管理等方面无法最大程度发挥作用，加大了委托管理的实施难度。另外，有些支援高校的委托管理团队常以“高姿态”自居，以霸占式的姿态入侵受援的义务教育薄弱学校，将其视为单纯的执行者，未能在委托管理中和谐共商，也不利于委托管理高校职责的履行。

（三）委托管理监督评估表面化，委托目标实现存疑

义务教育学校委托高校管理需要政府或第三方机构对委托管理过程与结果进行监督评估，这不仅是义务教育学校委托高校管理实践的现实需要，也是提升义务教育学校委托管理效能的必然要求。反观实践，我国学校委托管理的监督评估呈现表面化趋势，缺乏完善的义务教育学校委托高校管理监督评估机制，这使得学校委托管理目标实现程度存疑。

首先，义务教育学校委托高校管理监督力度不够。在为期数年的义务教育学校委托高校管理实践中，承担监督职能的政府部门未形成义务教育学校委托高校管理常态化的监督机制。政府对委托管理项目的监督主要聚集在项目经费使用以及每年度的项目汇报中。在义务教育学校委托高校管理实施过程中，监督一方长期缺位，导致受政府部门协调监管、支援高校履行托管职责、受援学校接受委托帮扶的多方关系在实践中变成了支援高校与受援义务教育学校的单线互动。缺乏过程性监督，不利于学校委托管理实践的有序进行。

其次，义务教育学校委托高校管理评估标准不明。对义务教育学校委托高校管理的评估是义务教育学校委托管理项目的重要一环。以明确的标准评估学校委托管理项目的实施情况，不仅是对委托管理工作的有力总结，更是评估委托管理双方适合程度，判断托管关系是否存续的依据。但我国义务教育学校委托高校管理缺乏明确的评估标准与有效的评估程序，当前的评估主要是根据委托高校与受托义务教育学校交付的项目总结。这些总结大都为主观性的描述，对受援方的办学质量、师生满意度等客观指标测量不够，不足以全面反映义务教育学校委托高校管理的实践情况。

总之，义务教育学校委托高校管理实践中出现的委托管理主体选择功利化、委托高校职责履行程式化、委托管理监督评估表面化等问题，都直接指向义务教育学校委托高校管理效能的实现。一旦委托管理项目结束，随着支援高校的撤离，受援的义务教育薄弱学校是否能找到符合自身发展特点的优质办学路径，成为学校委托管理实践需要着重考虑的一大问题。

四、义务教育学校委托高校管理的优化策略

针对义务教育学校委托高校管理实践存在的问题，需要从多方面来优化义务教育学校委托高校管理，以提升学校委托管理的实践效能。

(一) 完善精准化的“支援—受援”选拔匹配程序

精准化的“支援—受援”选拔匹配程序要求政府部门精心设计义务教育学校委托管理主体与对象的选拔与匹配环节，保证委托管理双方在空间距离、办学理念等方面的一致性。如图 1 所示，精准化的“支援—受援”选拔匹配程序包括申报期、审核期与配对期，政府部门、支援高校与受援义务教育薄弱学校在每一阶段都有不同的角色定位与要求。申报期是有意愿参与学校委托管理项目的高校与义务教育学校的准备阶段。本阶段中，高校与义务教育学校需要分别向政府部门提交意愿委托管理与被委托管理申请书，三者之间主要是高校与义务教育学校分别与政府部门的单向关系。审核期是政府对有意愿参与委托管理项目的高校与义务教育学校的资格进行考察以确定参与主体的阶段。本阶段中，主要是政府部门发挥作用，着重考察高校的专业资质与教育优势，义务教育学校的提升潜力与发展意愿，三者之间主要是政府部门对意愿高校与义务教育学校的单向传递。配对期是在政府部门的组织下，支援高校与受援义务教育学校之间的双向互选阶段。先由义务教育学校与高校互选，优先考虑义务教育学校的选择意向；在此基础上政府部门考量义务教育学校与高校的适切性，确定最终的支援高校与受援义务教育学校的匹配结果。本阶段中，政府部门、支援高校与受援义务教育学校三者达成两两双向作用的“契约式”互动关系，包括支援高校与受援义务教育学校之间的“支援—受援”关系、政府与支援高校的委托管理协定，以及政府与受援义务教育学校的委托发展协定。

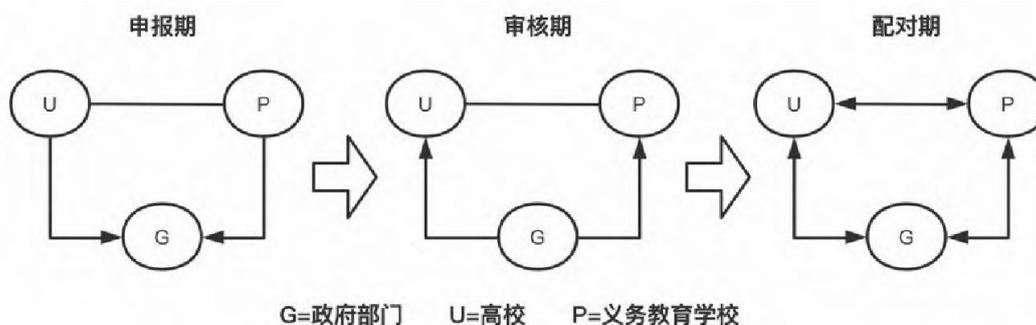


图 1 义务教育学校委托高校管理“支援—受援”选拔匹配程序



图 2 义务教育学校委托高校管理“过程—结果”监督评估机制

(二) 打造内生化的“引流—输血”深度帮扶关系

内生化的“引流—输血”深度帮扶关系意味着，受援义务教育薄弱学校在支援高校的委托管理下寻找到适合学校实际情况的发展道路，以及落实办学理想的实践能力。

在义务教育学校委托高校管理之“教”阶段，支援高校扮演着教育、示范角色，受援义务教育薄弱学校处于学习、接受角色。支援高校通过对义务教育薄弱学校办学情况的调研考察，针对其发展短板进行有针对性地补强改进；通过支援高校对学校管理的示范，受援义务教育薄弱学校习得办学治校的直接经验。在义务教育学校委托高校管理之“导”阶段，支援高校扮演着引导、帮助角色，受援义务教育薄弱学校处于探索、执行角色。从支援高校明确告诉受援学校“应该怎么做”，转变为受援学校在支援高校的指引帮扶下自主探索“应该怎么做”，这一阶段受援义务教育薄弱学校在前期经验积累的基础上锻炼了自主办学的实践能力。在义务教育学校委托管理之“发”阶段，支援高校扮演着照看、检查角色，受援义务教育薄弱学校处于能动、内发角色。受援义务教育薄弱学校已经能在支援高校的照看下，开始内发性的教育教学改革，即受援义务教育薄弱学校已经拥有改善学校办学情况、提高学校教学质量的能力。同时意味着支援高校与受援义务教育薄弱学校之间达成了内生化的“引流—输血”深度帮扶关系，使义务教育薄弱学校有了实质性的建设与进步，从而达成义务教育学校委托高校管理的预期目标。

（三）构建标准化的“过程—结果”监督评估机制

标准化的“过程—结果”监督评估机制包括全过程监督机制与多维度评估机制。如图 2 所示，全过程监督机制包括明确的监督清单制度、定期与不定期检查制度。监督清单制度要求政府部门在义务教育学校委托管理项目实施前确定监督管理事项清单，明确监督重点与其他专项监督任务，增强义务教育学校委托高校管理监督的精准度。定期与不定期检查制度要求政府部门在监督过程中，采用定期检查与不定期检查相结合的监督方式，以定期检查为主，辅以不定期走访调查，以此提升义务教育学校委托高校管理监督的可信度。

多维度评估机制包括多主体参与制度、多标准评价制度与多方式跟进制度。多主体参与制度是遵循需求性评估原则的需要，要求政府部门在组织学校委托管理评估工作时考虑多主体的需求，将教师、学生、家长等与义务教育学校发展直接相关的群体增补为评估主体，听取他们的意见与建议，从而真正实现评估之于改进义务教育学校委托高校管理实践的作用。多标准评价制度是遵循综合性评估原则的需要，要求政府部门制定义务教育学校委托高校管理的评估标准。标准应包括对支援高校与受援义务教育薄弱学校在委托管理项目中所作工作的定性描述和客观性测量的定量结果。特别是对义务教育薄弱学校办学质量的评估，需要以量化指标更直观地展现学校委托管理工作的成效。多方式跟进制度是遵循发展性评估原则的需要，要求政府部门在义务教育学校委托高校管理评估中采取全程评估、动态调整模式。在义务教育学校委托高校管理开展前期考核委托双方资质、中期评估项目实施进展、后期总结项目落实成效，依据评估结果建立义务教育学校委托高校管理清退与延长制度，保证义务教育学校委托高校管理发挥实效。

总的来说，完善精准化的“支援—受援”选拔匹配程序是义务教育学校委托高校管理顺利实施的基本前提，打造内生化的“引流—输血”深度帮扶关系是发挥义务教育学校委托高校管理作用的重要举措，构建专业化的“过程—结果”多方评估体系是义务教育学校委托高校管理持续高质量发展的保证。在精准匹配委托管理主体与对象的基础上，在多方全过程监督评估的保障下，发挥支援高校之于受援义务教育薄弱学校的深度帮扶作用，定能实现义务教育薄弱学校的内生化发展，达成义务教育学校委托高校管理之目标。

参考文献：

- [1] 国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)[EB/OL]. http://www.gov.cn/jrzq/2010-07/29/content_1667143.htm.
- [2] 李文章. 美国特许学校兴起、纷争及动向[J]. 比较教育研究, 2020, (01).
- [3] 贺武华. 英国“教育行动区”计划改造薄弱学校的实践与启示[J]. 教育科学, 2006, (03).

[4]中华人民共和国教育部. 教育部印发《关于进一步激发中小学办学活力的若干意见》[EB/OL].http://www.gov.cn/zhengce/zhengceku/2020-09/24/content_5546939.htm, 2020-09-15.

[5][美]马克·塔克. 超越上海: 美国应该如何建设世界顶尖的教育系统[M]. 柯政, 译. 上海: 华东师范大学出版社, 2013.

[6]中华人民共和国教育部. 教育部印发《义务教育质量评价指南》[EB/OL].http://www.moe.gov.cn/srcsite/A06/s3321/202103/t20210317_520238.html, 2021-03-04.

[7]杨建朝. 薄弱学校何以可能变革成功: 从帮扶补偿到可行能力[J]. 教育科学研究, 2019, (04).

[8]武汉市教育局. 市教育局关于深化中小学管理模式改革推进全市义务教育优质均衡发展的通知[EB/OL].http://jyj.wuhan.gov.cn/zfxxgk/fdzdgknr/wjtz20201009/202010/t20201010_1461831.shtml. 2019-03-01.

[9]陈效民. 探索突破体制障碍复制放大优质教育——义务教育阶段学校委托管理的实践与思考[J]. 教育发展研究, 2011, 31(06).

[10]陈效民. 走向优质均衡的本土创新上海市学校委托管理及其评估研究[M]. 上海: 上海教育出版社, 2014.