



薄弱学校的教学改进

——大学与中学的合作研究



BORUO XUEXIAO DE JIAOXUE GAIJIN
DAXUE YU ZHONGXUE DE HEZUO YANJIU

胡定荣 著



教育科学出版社

013027429

G63
08

薄弱学校的教学改进

——大学与中学的合作研究

胡定荣 著



G63/08

教育科学出版社



北航

C1635306

出版人 所广一
责任编辑 孔 军
版式设计 杨玲玲
责任校对 贾静芳
责任印制 曲凤玲

图书在版编目 (CIP) 数据

薄弱学校的教学改进：大学与中学的合作研究 / 胡定荣著. —北京：教育科学出版社，2013. 2

ISBN 978 - 7 - 5041 - 7408 - 6

I. ①薄… II. ①胡… III. ①高等学校—教学法—研究 ②中学—教学法—研究 IV. ①G642. 4 ②G632. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 027640 号

薄弱学校的教学改进——大学与中学的合作研究
BORUO XUEXIAO DE JIAOXUE GAIJIN

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 - 64981167

传 真 010 - 64891796 网 址 <http://www.esph.com.cn>

经 销 各地新华书店

制 作 北京博祥图文设计中心

印 刷 保定市中美美凯印刷有限公司 版 次 2013 年 2 月第 1 版

开 本 169 毫米 × 239 毫米 16 开 印 次 2013 年 2 月第 1 次印刷

印 张 20.25 印 数 1 - 3000 册

字 数 300 千 定 价 49.00 元

如有印装质量问题，请到所购图书销售部门联系调换。



北航

C1635306

序

—

北京师范大学教育学部教授 高鸿源

2006年，在主持“北京市初中建设工程”项目不久，我就知道胡定荣老师与李先平校长开始了对石景山中学教学的改进和研究。从那个时候起，我们就期待这个暂时定名为“目标-活动-反馈”的行动方案能取得成熟的经验，为我们这个团队的其他学校提供借鉴。后来，在取得初步成果的时候，又特别希望他们能够写出一本以石景山中学经验为基础的教学改进研究的专著，毕竟，教学改进是薄弱学校改进的核心，是公众期待的核心；而且，在众多关于中国薄弱学校改进的著作和论文中，专门系统研究教学改进的非常少见。六年过去了，定荣的专著终于要出版了。在这个什么事情都追求速度的年代，六年，已经算不上学术研究的“短、平、快”了。

定荣的这本书是一本严肃的学术研究专著，但是与其他研究学校改进的著作不同的是，它有着很强的可读性，作者像是在讲故事，讲述研究轨迹，讲述自己的心路历程，娓娓道来，大量情节和事例嵌入其中，鞭辟入里地进行解剖，有血有肉，很有滋味。这主要是因为这本书是建立在扎扎实实的实际工作和踏踏实实的深入研究的基础之上的，叶向红主任说：“这是一项真实而有成效的研究……研究问题是真实的……研究过程是真实的……成效是真实的。”确实如此。我需要补充的是，定荣从事这项改进工作的态度和作

风是真诚、实在和严谨的，既有责任感也有亲情感，所以才能出此成果。据我所知，他非常重视2006年这次参加北京市初中建设工程的机会，非常希望借石景山中学这个“现场”研究一下普通中学的教学改进问题，研究教学理论向现实转化的实现机制，同时也提高自己的学术水平。恰巧，在石景山中学他遇到李先平校长这个同乡、校友和知音，大有“兄弟相逢，正当其时”的感觉，他们的真诚合作堪称一段佳话。几年的改进活动，使定荣对石景山中学的教师和学生增加了“亲如朋友和家人”的感情，真心地学习他们、帮助他们和提高他们，同时不断地调整着自己与老师们的关系。他在书中所总结的与老师们相处的八条原则不是随便说说，而是发自内心的思考和自我行动的指南。

这里我还特别说说学术上的真诚。定荣在参与学校改进项目中把“任务”与“研究”当作一回事，把“指导专家”与“学术研究者”的身份合一，他不认为自己以“专家”身份进入学校就是“先知先觉者”了，实际特定学校的改进知识还是在具体环境下不断生成的，需要不断研究。读完本书可以看到，作者非常严肃地按照科学研究的程序实施每个改进工作的环节和处理它们的相互关系，使之建立在严谨的事实基础之上，既有理论和成功经验的依据，又合乎现实的条件。定荣的专业是“课程和教学论”，而不是学科教学专家，但是为了改进和研究，他带着任务，深入钻研了几门相关学科的教材和教学专业知识，这使得他与学科教师有了共同的对话平台，“忠于学术精神”和“服务现实需要”在这里有机地结合起来了。

本书总结的“两分析—三备—四步—两循环”模式成为推动石景山中学教学持续改进的重要手段。2012年9月，我在一次会议上遇到李先平校长，他向我讲了最近两年学校的发展，最后高兴地说：“学校真正进入良性循环状态了，会越来越好。”后来我忽然想到，这可是定荣结束研究项目，离开学校的两年啊！没有学者在场，学校的领导者和教师们可以凭借已经成型的行动框架继续前进。他们的经验证明一个道理，基本平台建设是学校持久改进的基础，这个道理被上海闸北八中的“低起点、小步子、多活动、快反馈”教学模式、山东茌平杜郎口中学的“三三六”课堂教学模式一再证明。所谓基本平台，就是针对学校改进的问题或目标所设计的活动模式，包括目

标、内容、组织以及它们整合和运作的机制。这个平台是师生的活动框架和舞台，引导着他们，也开掘着他们，给他们表现的空间。有了这样的平台建设，才能做到方向清、思路明、行动实。但是一个模式要真正发挥实效，仅有粗略框架是不够的，必须将框架内各个环节和要素逐一分解和剖析，揭示问题和规律，探索操作性规范。本书就是这样做的，从第四章到第十一章，作者把“两分析—三备—四步—两循环”模式中的各个环节放在实际行动的环境中，结合现实问题逐一展示、分析和讨论，把理论解释和规范探索紧密地融合在一起。我建议中小学校的教学副校长和教学主任、科研主任好好读一下这本书，不要局限于单个的结论和规范说明，而要看看作者是怎样从整体思路把教学问题分解细化和提炼问题的，这才是指导教学工作的路数。

我衷心祝贺定荣专著的出版，祝贺石景山中学的成功和成长。期待这项理论与实践研究成果进一步深化和发展。

序 二

北京师范大学教育学部教授 丛立新

“薄弱校”，一个极具中国特色的称谓，也是一个颇带诡异色彩的称谓。就如本书作者所说，政府部门有描述，可是被冠名的学校往往不买账、不认同。可不是吗，一旦被贴上“薄弱校”的标签，就意味着“学生不愿去，家长信不过，群众不满意”。这样的标签，让那些为改变学校面貌励精图治、为提高教学质量孜孜以求的校长和教师们情何以堪？又让那些充满青春活力、正在花样年华的少男少女心系何处？

无论如何，学校之间的差距是存在的，那些在激烈的升学、择校竞争中处境不佳的学校总是自上而下地令人牵挂和揪心。于是，从政府到学府，各种各样的围绕这些学校的项目、计划、课题不断被推出。在如此的大背景下，《薄弱学校的教学改进》一书的出版，似乎是一件理所当然的事情。不过，这实在又是一件可喜可贺的事情。毕竟，比起那些为名校立传、扬名的大批书籍，这样全心全意地着眼于“薄弱校”的书籍，无疑是太少太少了。

作为一名同行，我对于胡定荣的这项研究终于“修成正果”不仅感到高兴，而且也很愿意借此由衷地表达自己深深的敬意。参加“北京市初中建设工程”的大学研究者不少，但据我所知，在项目结束后仍然长时间频繁扎在学校之中，而且直到今天仍然与学校保持着密切联系的，似乎只有他一个。

从坐落在奥运村边的京师园到石景山中学，坐出租车最快大概也得一个小时。从北师大出发，没有一个半小时也是不能到达的。胡定荣在这条路上来来往往跑了多少个来回，也许他自己也没有计算过。如今，这样有点“傻气”的研究人员似乎不多了，而正是这样一份锲而不舍的执着与投入，才赢得了校长和教师们的信任，使之与他一道形成了胼手胝足的共同体，乃至为学校带来了起色，也才有了这样一本书。

“薄弱校”是可以改变的，这是本书告诉读者的。几年之内，石景山中学从全区统考中的垫底位置上升至中间位置，个别学科甚至进入前四位，成为全区引人注目的改革样本和管理金奖的获得者。所有这些实实在在的数字和事实都一再地宣告着：一所面临“要不要办，如何办下去”的学校，已经面目一新。“薄弱校”的改进是没有捷径可走的，这也是本书告诉读者的。“薄弱校”面貌各异，成因多样，但毫无疑问，所有的“薄弱校”都有着共同的特质：课堂教学质量低下，学生群体缺乏良好学习基础与学习习惯。于是，提高课堂教学质量也就成为“薄弱校”改进的不二选择。这大概是读者不需要读这本书也十分清楚的。可是，究竟如何令“薄弱校”学生的学习基础和学习习惯优化？究竟如何提升课堂教学的质量？教育学、课程与教学的理论无疑是改进的根本依据，但满足于普适性的原理是无法解决如上问题的。通过本书，我们可以看到胡定荣和石景山中学的校长和教师们的思考、探索、尝试，而且是完整的记录，既包括了理论思考，又包括了实践步骤。从项目组的组建，到“两分析—三备—四步—两循环”教学模式的构建和推进，从教师们教学设计的每一个环节，到对学生学情的周密分析……在这本书中，读者可以看到研究是如何全程式、全覆盖式地进入课堂教学的所有环节和所有方位。“不问收获问耕耘”，功夫下到如此，学校的改变其实已经是必然了。我相信，除去对于胡定荣以及石景山中学的教育者们的敬意外，这本书对于我们思考教育理论的价值，思考教育科学研究的意义，都是极富启发意义的。

目 录

导 言 薄弱学校：界定、成因与改进方案/1

第一节 薄弱学校的界定：基于质量的观点/4

第二节 薄弱学校的成因：综合的解释/10

第三节 薄弱学校的改进方案：以教学为核心的整体改进/15

第一章 薄弱学校的教学改进：来自学生的证据/37

第一节 薄弱学校学业成绩不良学生的学习过程/38

第二节 影响薄弱学校学生学业成绩的主因素/56

第二章 薄弱学校的教学改进：来自教师的证据/69

第一节 薄弱学校教师教学动力诊断/70

第二节 薄弱学校教师教学设计诊断/75

第三节 薄弱学校教师教学实施诊断/89

第四节 薄弱学校教师教学反思诊断/98

第三章 教学模式改进：“两分析－三备－四步－两循环”教学模式的构建/104

第一节 教学模式改进：概念澄清/104

第二节 教学模式改进：实践反思/106

第三节 教学模式改进：学习与借鉴/110

第四节 教学模式改进：综合创新/137

第四章 教材分析改进：为理想的学习而教/146

第一节 改进教材分析的目的：为学生发展提供理想的材料/147

第二节 改进教材分析的内容：要素、关系和组织原理分析/149

第三节 改进教材分析的方法：立足文本进行“研”读/158

第五章 学情分析改进：为可能的学习而教/168

第一节 改进学情分析的目的：为可能的学习而教/169

第二节 改进学情分析的内容：结合教学内容进行具体分析/172

第三节 改进学情分析的方法：采用科学方法进行有证据的分析/179

第六章 教学准备改进：为有效教学而教/190

第一节 改进教学目标准备：明确教学目标/191

第二节 改进教学活动准备：分解与落实教学目标/196

第三节 改进教学反馈准备：检查教学目标/201

第七章 目标出示：为提高学生学习动机而教/206

第一节 目标出示的机理：激发学生学习动力/207

第二节 目标出示的内容：明确和难度适中的学习内容与要求/209

第三节 目标出示的方法：主体、内容、方式和手段灵活多样/213

第八章 学法指导：为提高学生的学习理解而教/220

第一节 学法的实质：完成特定学习目标任务的程序/221

第二节 学法的机理：学生活动的内在要求/225

第三节 学法指导的策略：结合学习目标和内容进行灵活指导/228

第九章 自主活动：为提高学生课堂参与度而教/238

第一节 自主活动的机理：通过学生主动参与学习活动实现发展/239

第二节 自主活动的实质：教师指导下的自觉、自愿和自动的活动/244

第三节 自主活动的策略：以学案为载体的学生活动与教师调控/251

第十章 课堂反馈：为提高学生学习效能而教/259

第一节 课堂反馈的本质：师生之间学习结果信息的双向交流/260

第二节 课堂反馈的作用、机制与条件：通过激励与认知调整促进教学/266

第三节 课堂有效反馈的策略：结合学习目标、内容和学生特征提供反馈/272

第十一章 课例研究的循环：为提高教师教学效能而教/281

第一节 课例研究的本质：促进教师专业发展的以课为例的行动研究/282

第二节 课例研究的实施：教师集体系统、持续地行动与思考/287

第三节 课例研究的功能、机制与条件：教师发展与学习/297

余 论 薄弱学校的教学改进：效果、启示与展望/303

后 记/312

导 言

薄弱学校：界定、成因与改进方案

办好义务教育阶段的每一所学校，缩小学校之间的差距，改造薄弱学校，为每一个适龄儿童青少年提供优质教育，这是各级政府的法律责任。《中华人民共和国义务教育法》（1986 年）规定：县级以上人民政府及其教育行政部门应当促进义务教育均衡发展，改善薄弱学校的办学条件，促进学校均衡发展，缩小学校之间的差距。在法律精神的指导下，各级政府非常重视薄弱学校的改进，国家和地方政府先后出台了一系列改进薄弱学校的政策。如教育部在 1998 年 11 月 2 日印发了《关于加强大中城市薄弱学校建设，办好义务教育每一所学校的若干意见》，要求政府把薄弱学校的建设作为一项紧迫的任务抓紧抓好，承诺在 20 世纪末基本消除大中城市义务教育阶段办学差距过大的状况。北京市政府自 1986 年《中华人民共和国义务教育法》颁布以来，先后实施了五轮基础薄弱学校建设工程：1988 年重点加强了 89 所薄弱学校建设工程；1992 年启动了城八区 23 所基础薄弱学校建设工程；1996 年启动了城八区 105 所基础薄弱学校建设工程；2003 年启动了城郊 60 所基础薄弱学校建设工程；2006 年启动了城八区 32 所基础薄弱学校建设工程。

经过 20 多年的努力，薄弱学校有了较大改进，各地中小学办学条件逐步趋于均衡。但是，从现实的情况来看，在办学条件趋于均衡后，学校之间教育质量的差距又呈现出日益拉大的趋势。除少数重点学校外，大量的普通学校无法满足广大人民群众不断增长的对高质量教育的需求，家长择校、升学竞争压力加大、课业负担加重等现象愈演愈烈。这又进一步影响到教育质量的全面提高，素质教育的全面推进，以及教育公平和社会稳定。有鉴于此，2010 年中共中央、国务院颁发的《国家中长期教育改革和发展规划纲要

(2010—2020年)》把教育均衡发展作为义务教育发展的重中之重，又明确提出要切实缩小校际差距，着力解决择校问题，加快薄弱学校改造。

一方面，各级政府在不断对薄弱学校进行改造，不断地取得成绩；另一方面，学校之间的差距在不断扩大，薄弱学校未见消灭。这不由得让人思考，到底有多少学校因为薄弱学校改进政策得到了改进？它们因何而改进？对此，我们没有见到有关部门的总体评估和深入的个案分析。我们能举出的薄弱学校改进的典型也屈指可数。中小学耳熟能详的薄弱学校改进的典型就是洋思中学、杜郎口中学、东庐中学等几所。但是，这些学校往往对自己的经验秘而不宣或缺乏总结提炼。参观者到这些学校的学习多是走马观花，参观回来后对学校改进的看法也是众说纷纭。那么，薄弱学校到底弱在哪里？它们因何而薄弱？能不能改进提高？如何才能改进提高？

带着这些疑问，我学习了国内外有关学校改进的研究成果。通过文献分析，发现国外学校改进的文献相对丰富，政府和学者提出了种类繁多的学校改进计划，但是，一些耗资巨大的学校改进计划并未取得理想的效果，学校教育教学质量差距存在日益扩大的趋势。从国内的研究来看，学校改进的实践从2005年后才逐渐引起研究者的关注。与国外相比较，国内的学校改进研究存在起步晚、成果数量少，一般学校改进研究多、薄弱学校改进研究少，学校改进的理论及比较研究多、实证研究少等方面的问题。

由于中国区域发展的差异性，薄弱学校的发展面临极大的差异性。因此，薄弱学校的改进需要具体深入的个案研究。目前，已有少数研究者进行了薄弱学校改进的个案研究^①。但是，这些研究只是从外部研究者的视角通过短期的探访来描述学校转变的历程。薄弱学校的改进是一个缓慢而艰难的过程，通过短期的观察难以反映学校改进的真实过程。因此，对薄弱学校的研究来说，薄弱学校的改进过程依然是一个尚未打开的黑箱。那么，作为一个学校改进的研究者，如何走进学校现场，通过深度访谈倾听学校的声音，和学校领导、教师们一起分析学校薄弱的原因，共同寻找有效的干预方法，生成薄

^① 王丽华. 薄弱学校改进的个案研究 [J]. 教育发展研究, 2007 (10): 33-37; 张夏青. 一所薄弱校的涅槃——关于北京市A小学5年发展变化的个案研究 [J]. 中小学管理, 2009 (8): 28-30.

弱学校改进的理论，这是需要进一步探讨的问题。

2006年，适逢北京市启动了第五轮薄弱学校建设工程（也称初中校工程）。北京市在城八区选出32所初中基础薄弱学校，请北京师范大学、首都师范大学各派16位教师带着博士生到薄弱学校协助改进。2006年6月，在北京师范大学初中校工程负责人丛立新教授的推荐下和高鸿源教授的总体指导下，我来到了北京市石景山区石景山中学。到了石景山中学后，经过交谈，知道李先平校长和我是同乡、大学校友。这样，我们的交往就顺畅了许多。我向李校长提出，我是一名课程教学论和教育科学研究方法课程的主讲教师，希望能够利用我的专长，帮助学校运用科学研究的方法进行学校改进。李校长作为一名刚从其他学校调过来的年轻校长，有着强烈的学校改进的愿望。李校长抱着试一试的态度，安排石景山中学教科室黄晓青主任具体协助我开展工作。在接下来的四年的学校改进过程中，我们一起走过了通过诊断发现问题，通过理论构思形成改进方案，通过行动研究实施方案，通过课题总结评估效果、反思构建理论的学校改进历程。在四年的学校改进过程中，先后有4位学校领导、15位学科教师、13位北京师范大学的学生参与了学校改进研究^①。我们根据“以教学改进为核心，教研结合的学校整体改进”方案，开展了薄弱学校改进的实践与研究。通过四年的学校改进，石景山中学在学校声誉、学生发展、教师发展等方面都取得了比较明显的改进效果。在全区中考评价中，和入学成绩相比，石景山中学的上升幅度被石景山区教委排在“A”档上，学校获得区教委颁发的教学质量管理金奖，并作为全区唯一一所教育均衡化政策下发生显著变化的中学对外宣传；学校教师的教学设计能力、教学科研能力和教学效能得到提高，课题组多名教师的成果得到发表，获得北京市论文奖励；我个人也被评为“北京市初中校工程先进个人”。

^① 参与学校改进的人员有：石景山中学李先平（校长）、张素元（副校长）、黄晓青（教科室主任）、马国红（教导主任）、曹兰、王旭、吕芹（以上3人为数学教师）、徐珊、张华、杨治炜、袁令瑞（以上4人为语文教师）、王谦、肖辉、史春媛（以上3人为英语教师）、毛秀丽（化学教师）、祝丹卉（物理教师）、王文精（信息技术教师）、裘喆（体育教师）、蔡春玲（美术教师）；北京师范大学李润州、徐昌、李玲、周钰、晁倍倍、马文静、王爱霞、谭晓、翟文阁、洪煜、李菊、马天小、陈静萍等。

回顾四年的薄弱学校改进历程，我们有思考，有行动，有一定的效果。这里做一个全面的总结提升，希望对国内外同行的薄弱学校改进研究有所启示或借鉴。

在导言部分，我主要说明学校改进研究的问题、研究方案的形成以及研究的思路与方法。

第一节 薄弱学校的界定：基于质量的观点

走进薄弱学校，改进薄弱学校，首先要正确认识薄弱学校，弄清楚薄弱学校到底弱不弱，弱在哪里。在和石景山中学的领导、教师们的交谈中，我发现，尽管学校被北京市认定为需要重点支持的薄弱学校，但是，学校领导似乎并不乐意被贴上薄弱学校的标签。因为，这会影响到学校的社会声誉，进而影响到学校的生源。教师们似乎也不认同自己的学校被当作薄弱学校。教师们认为，就他们所教的生源情况来看，他们能教成这样已经不错了。这就使我产生了审视薄弱学校提法的念头。

那么，到底什么学校叫薄弱学校？查阅文献，我发现，尽管薄弱学校的改进已经成为教育政策和教育研究的重要内容，但是，对于什么是薄弱学校，无论是实践层面还是理论层面，都没有给出明确的抽象定义和操作定义，只有对薄弱学校特征的主观描述。

从政策层面来看，教育部1998年11月2日印发的《关于加强大中城市薄弱学校建设，办好义务教育每一所学校的若干意见》中，对薄弱学校的描述是：“在大中城市的一些中小学校中，或因办学条件相对较差，或因领导班子力量不强、师资队伍较弱以及生源等方面的原因，使得学校管理不良，教学质量较差，社会声誉不高，学生不愿去、家长信不过。”北京市2006年第五轮薄弱校改造工程中对薄弱学校的界定是“群众不满意学校”，这些学校一般处于经济和文化发展相对滞后的地区，教育教学设施相对较差；学生的社会经济、文化背景比较差，整体能力有待提高；学校内部的管理制度和激励制度需要完善和强化；学校和社会、家庭的合作不到位。

从理论层面来看，有研究者对薄弱学校的特征进行了描述，指出薄弱学校主要表现为硬件和软件的薄弱。从硬件上来看，主要表现为办学条件差，即校舍破旧、办学规模小并且超负荷，教育教学设备设施短缺，图书资料比较缺乏。从软件上来看，主要表现为学校领导班子弱、管理差、师资队伍差、生源质量差、办学质量与效益差^①。

从实践和理论层面对薄弱学校的界定我们可以发现，目前对薄弱学校的认定主要是由政府依据办学条件、学业成绩和社会满意度等指标做出的相对评价，目的在于促进学校改进。这种判断或评价存在如下问题：①它是一种由学校外部机构（如政府及其督导部门）进行的评价，没有学校内部的参与。这难以得到学校的认同和支持。②评价的目的主要是鉴别而不是诊断和改进。尽管政府确认薄弱学校的本意是促进学校改进和教育均衡发展，但是，由于它是一种外部评价，评价结果会反映一所学校在整个学校系统中的位置，进而影响到学校的社会声誉。因此，这实际上是一种利害评价。由于涉及利害关系，这使得一些学校对“薄弱学校”的称呼态度复杂。一方面，他们希望被认定为薄弱学校，以便争取学校发展所需要的各种资源条件；另一方面，他们又担心贴上薄弱学校的标签会影响到学校的社会声誉，进而影响学校招生的数量和质量。③它是对学校投入、过程和产出结果的单要素评价，而不是对学校投入、过程、产出要素进行的效益评价、增值性评价和综合效益评价。这种评价可能导向学校片面追逐办学条件或升学率，而不是追求如何提高教育教学能力和教育质量。④它是根据一所学校在整个学校系统的相对位置进行的相对评价，而不是依据办学规范标准和教育质量标准对学校进行的绝对评价。这种评价可能使一些条件差的学校在学校系统中永远处于垫底的位置而失去改进的动力。

从义务教育发展的阶段来看，当前义务教育发展已处于内涵发展和追求质量的时期，薄弱学校的改进也从过去追求办学条件的改善转向提高教育质量。在办学条件基本保证的条件下，如何调动学校办学积极性，引导学校关

① 熊梅，陈刚．标本兼治 综合治理——关于我国部分大中城市义务教育阶段加强薄弱学校建设情况的调研报告[J]．教育研究，1998（4）：39-45．

注内涵发展和提升教育质量，这是界定薄弱学校应该考虑的问题。从这个意义上讲，实施薄弱学校改进工程，目的是实现高质量的义务教育，为提高义务教育提供质量保障。而基础教育的质量保障，主要可从输入、过程和输出系统来进行评价分析。输入指标，主要指学校获得的办学条件，具体包括经费、校舍、办学设计、师资等；过程指标，主要指学校管理和教学质量；输出指标，主要指学生学业成绩、社会满意度、学校增值度以及综合效益等。

基于上述考虑，我们认为，我们需要从质量的视角来给薄弱学校重新定位。所谓薄弱学校，应该指办学条件未达到国家和地方规定的要求，办学质量和综合效益差的学校。这种界定，一方面，可以遏制一些学校追求奢华的办学条件的冲动，因为条件奢华的学校，可能因为产出效益低而成为薄弱学校；另一方面，可以提高办学条件一般的学校改进的动力，因为办学条件一般的学校可以通过内涵发展取得更高的综合效益和更高的增值度。

依据对薄弱学校的重新定位，我们可以把薄弱学校分为三类。第一类是办学条件未达标学校。这类学校将会随着薄弱学校的改进逐渐消失。第二类 and 第三类薄弱学校是办学质量未达标和综合效益差、增值度低的学校。这两类学校将会随着学校的存在而长期存在。目前大中城市的薄弱学校，主要属于第二类和第三类。

基于对薄弱学校的重新定位，我们认为，对薄弱学校的认定不是给学校贴标签，而是帮助学校正确认识自己、正确定位，找准改进方向，明确发展目标。从这个意义上讲，薄弱学校的提法就能够为学校所接受。那么，具体到一所学校，到底弱在哪里？如何找到学校发展的薄弱点？在众多的薄弱点中，又如何确定学校改进的切入点或突破口？带着这些问题，我们先对石景山中学的基本情况做了一个总体的了解。

石景山中学是一所公立普通初中校。学校位于石景山区模式口西里首钢小区，三面与居民楼相邻，一面邻山，地理位置较偏僻。学校现有学生 332 人，教职员工 75 人。

石景山中学于 1988 年组建，1991 年开始招生，主要招收首钢小区子弟，学生规模最大时达到近千人（每个年级 8 个班，每班 40 人）。在 10 多年的办学历史中，形成了一支结构较合理、师德水平和业务水平较高的师资队伍，