生源减少以后，学校不能只会招生 · 学习包

五编 · 二十三章 · 二十三个学习单元



原书作者：卫李娜

ISBN 979-8-90690-053-1

第479卷 · US$23.00

先答、带问阅读、再答、讨论、本人修订、迁移与观察。

初答不覆盖；建议待核对；理解、赞同和现实应用分别记录。

本包是配套设计，不是著者原文或已验证训练量表。

在线学习：sdeuniverses.com/books/m/479/agent/learning.html

01 第1章：生源退潮：学位的两笔账

第 1 章 生源退潮：学位的两笔账

先想：你的学校今年少了孩子，你把它当成熬一熬就回来的低谷，还是水位变了？再读第1章：第一，第一节那几行同期对比里，“增加26%”和“少43人”为什么两句都是真的？第二，第四、五节价格账与使用账各是什么，江城的租金和直升率放进两笔账怎么重看？第三，第六节怎样不靠情绪、靠手边的数分辨周期与结构？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：学前和新一合计少43人；学前毕业27人、直升17人（63%），六年级毕业38人、报名初一22人（58%），两个年级65人中有26人没有继续；渠道的增量在涨、整盘在退；全国小学招生2024年1616.6万人、2025年1461.74万人，池子在变小；价格账归效能再生，使用账归实践再生；小学学位是一份六年的合同，家庭每个学期都在重新结算。失败条件：把本章读成“招生不重要”，是没读到位；未来三年当地适龄人口回升、同类民办校没有改变课程与服务却普遍回升，“结构性”就要收窄成“周期性”；直升率高低若几乎完全由折扣大小决定，与成长记录无关，“使用账单独结算”就要收回。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第1单元

02 第2章：读数当家：招生数为什么会接管一所学校

第 2 章 读数当家：招生数为什么会接管一所学校

先想：你们开会时，第一个报出来的数是什么？再读第2章：第一，第三节招生数怎样一步步成为读数当家（断开意义、成为唯一的靶子、回写挤掉时间）？第二，第五节两条回写（家长想要什么、老师有多少时间）说了什么？第三，第七节三个信号和读数分层是什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：招生数是读数，像体温计，不是状态本身；它先是断开了意义的数学态信息，再被第一方程拿去当单一靶子，最后回写到第二方程，教师时间从试错与深谈挪向推销；三个信号是会议上第一个出现的数、班主任一周的时间花在哪里、宣传里有几句能指向一个具体的孩子；读数分流量（招生办）、存量（校长与年级组）、潜量（班主任与孩子）三层；江城的24场活动进了31所幼儿园、2312人（汇报未写明是否去重）、转化19人。失败条件：把本章读成“不要招生”，是没读到位；在续读率没有上升时加大宣传仍让新生数连续三个以上招生季增长、且新生续读率不低于老生，“越招越空”就要收回；班主任挪去招生的时间若没有减少深谈次数，第五节整节收回。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第2单元

03 第3章：学校是个捆绑包：家庭交学费到底买了什么

第 3 章 学校是个捆绑包：家庭交学费到底买了什么

先想：家长为什么愿意在公立之外再多付一份学费？再读第3章：第一，第三节家长说的“刚需”和“溢价”各是什么？第二，第四节四种答案怎样放进五格捆绑包，哪几格在被谁拆？第三，第二、六节“保生永远比招生更重要”和两个“零”的毛病说了什么，第八节价值和迎合隔着什么门槛？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：四种答案是学位、托管、分数、成长，是同一个家长在不同年份换着说的四句话；五格是讲清楚、看管与节律、督促、认证、陪伴卡住，说法借自第463号；前四格是底线，做好了只是不被换掉，第五格才是让人多付一份学费的理由，这个判断是作者的；留存率挂进班主任绩效会伤到它想衡量的东西；“五格自查”由年级组长每学期开学第八周与学年末各做一次。失败条件：把一所校区一个学年一次汇报里的家长感受推到所有民办小学，是推过头；选校理由若长期集中在学位与分数且与续读高度相关，“第五格决定溢价”就要收窄；留存率挂进绩效三个学期后无推销续读占比没有下降，“保生”一节的担心就要删。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第3单元

04 第4章：价值是发生的：真善美与读数

第 4 章 价值是发生的：真善美与读数

先想：你说“我们学校好”，这个“好”是放在哪里的？再读第4章：第一，第二、三节为什么说价值不是学校拥有的东西，而是发生出来的？第二，第四、五节学费、招生数、续读率、转介绍为什么都是读数，读数该怎么用？第三，第六、八节四个检验是什么，三条方程怎样把价值发生的条件分给三个地方？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：价值是在学校、家庭、孩子、教师之间一次次发生、也会断档的东西，写作 S3；四个检验是可识别（家庭说得出给了什么）、可维持（换了人还在不在）、可表达（校、家、孩子讲的是不是同一个故事）、可留存（撤掉支持后还在不在）；直升率63%与58%是最粗的读数；读数和发生分开记，另设一本发生账；三栏读数与层断裂是借来的说法，没有被证明。失败条件：把读数读成“不重要”，是没读到位；兑现差扩大、教师流失加剧而读数长期稳定上升，本章要重写；撤掉家庭这一头学校仍能稳定产出同样的续读与口碑，“价值是发生的”就收窄成“有一部分是发生的”。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第4单元

05 第5章：第一方程·效能再生：最优化与能量

第 5 章 第一方程·效能再生：最优化与能量

先想：你们学校最近一次省下的钱和时间，去哪儿了？再读第5章：第一，第三节起手为什么是先明靶子、再盘家底、后定路线？第二，第四、五节“省与投”的拉扯和“本来就该这样”说了什么？第三，第六、七节为什么第一条方程只能节流不能再生，三种熄火是什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：S3＝F(D3,E3)，三个最小（误差、冗余、亏损）与三种能量（内能、动能、势能）；起手是 S→E→D，靶子栏几乎每所学校都填成同一个数（招生人数）；省与投相争是第一方程的引擎；515.44万元的节约对收入缺口927.58万元只补上五成半多，租金874.11万元比上年多出269.2万元；三种熄火是只省不投、预算或指标独自当家、钱省下了定义没变；防法是学期末由校长、财务和两位教师代表对账，答不出去向的项下学期先别再省。失败条件：把本章读成“不要管理”，是没读到位；只强化成本、清单、指标的学校若在生源下降期止住了续读与转介绍下滑、且撤掉考核压力后仍然止住，“只能节流”就要重画界线；亏损若几乎全由租金与片区人口决定，“省下的人力里有一部分是教师内能”一句拿掉。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第5单元

06 第6章：第二方程·实践再生：差异序列与三界

第 6 章 第二方程·实践再生：差异序列与三界

先想：你们办过的最近一个活动，办完以后，哪条规矩、哪个家庭的日子、哪个孩子的说法变了？再读第6章：第一，第二节再生发生在哪里，D2 与三界各指什么？第二，第五节六类断点各有什么修法？第三，第六节六步到顶以后为什么要换挡，第七节三种熄火是什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：S3＝F(D2,E1)；序列是猜想、执行、评估、反馈、修正、迭代，三界是理念界、现实界、自我界；活动办了而三界一样没改就不算再生，回写走完一圈才算走完；六类断点是不敢猜、打折执行、带着答案评估、评了不认、乱修一气、收官时以为已经完成；换挡是在六步之上加分化、重组、升维，假期成长季的两三个版本是分化的例子；每一轮结束时让当事人说出三句话（哪条规则变了、哪个家庭的日子变了、哪个孩子的说法变了）；巴渝在校生由约300人到750余人、流失率3%以内只说明发生过，不证明因果。失败条件：把本章读成“活动越多越好”，是没读到位；规则修订、家庭日常、孩子自述都变了而续读与转介绍毫无变化，实践再生就不是承重的；六步转到顶后只是把同样的动作加密一倍、读数照样回升，“转到顶就要换挡”收回。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第6单元

07 第7章：第三方程·意义再生：意义与信息

第 7 章 第三方程·意义再生：意义与信息

先想：你们对家长说“孩子进步了”，拿得出什么证据？再读第7章：第一，第二节为什么说“把好处讲清楚，家长自然会来”这个看法被推翻了？第二，第四节两条路（读信息场、向家庭证明）各怎么走？第三，第五、六节123三步和“三比”是什么，第355号说中了什么、本书多走了哪一步？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：S3＝F(D1,E2)，意义与信息各有三层，往返而不是登阶；宣传的通病是结论先到场，证明的做法是结论最后到场；读信息场是先铺全景、再辨结构、后察动向，家长群里怎么说本校也要补进全景；向家庭证明用可重走、他手取样的证据，不用自拍自证的宣传；“三比”是自己与自己比、今天与昨天比、这次与上次比；命题六几乎没有证据，没有测过家长复述的准确度。失败条件：把本章读成“宣传不要做”，是没读到位；家长能准确说出学校给的是什么、但续读与转介绍与此毫无关系，意义再生就只是换了一种说法；没有评价手册、家书和证据包、只靠加大宣传续读依然持续上升且不依赖学区价格，“结论先到场”就不是通病。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第7单元

08 第8章：持史：实践再生的成熟形态

第 8 章 持史：实践再生的成熟形态

先想：你们班上有个孩子，上个学期在哪里卡住过，现在有谁记得？再读第8章：第一，第三节持史是什么，四条（跨处、跨时、共缠、押注）怎么查？第二，第四、五节两位班主任怎样持着一个孩子，容量为什么改用追踪记录数？第三，第六、七节持史为什么不是监控，对第507号做了什么修正？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：持史是一个退不出的人或一张人—人网络，跨三界、跨年份地持有孩子的成长史；跨处成立（家访进现实界、家长课堂进理念界、家书与特殊时光进自我界），跨时只有半条（学年内连着，跨学年的班主任交接没有写下来的规矩），共缠成立，押注落在退不出的学习负责人身上；家庭医生与专家门诊的比方；复合大脑是扩容条件，不是必要条件；持史对孩子可读可改，不进排名。失败条件：把本章读成“要给孩子建档案”，是没读到位；撤掉学习负责人制度、评价手册和假期家访一个学期，孩子在同构新任务上的表现与家长续读意愿都不下降，持史就只是好看的流程；若已有固定交接格式在用，“跨时只有半条”升级。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第8单元

09 第9章：可持续发展：三大发生机制的健康运行、互相纠缠、互相激发

第 9 章 可持续发展：三大发生机制的健康运行、互相纠缠、互相激发

先想：学校的三件事（钱、试错、意义）各做得不错，就等于学校可持续了吗？再读第9章：第一，第二节可持续发展的定义与三个“能”各配什么读数？第二，第四、五节互相激发的三条通道和三类不可持续是什么？第三，第六、七节先从哪条方程起手，这一章欠了什么证据？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：可持续发展就是三大发生机制的方程、路径、动力，能健康运行、互相纠缠、互相激发；健康运行是底（看两头在不在场、路径对不对、动力三步走完没有），互相纠缠看联动滞后期，互相激发看交叉账，诊断由底往上查；三类不可持续是不健康、不纠缠（江城）、不激发；起手错了不报错，只会越努力越偏；F 只是关系记号；命题八目前没有证据。失败条件：把三个“能”读成可以加总的总分，是没读到位；三者上升对续读的影响只是相加、没有交互，“互相纠缠、互相激发”就只是修辞，本章重写；只做到健康运行、却稳稳活着的学校，说明三个“能”字至少有两个不是必要条件。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第9单元

10 第10章：价值定位：从“什么都好”到“别人给不了”

第 10 章 价值定位：从“什么都好”到“别人给不了”

先想：别人问你们学校最特别的地方，你说得出几样别人给不了的？再读第10章：第一，第二节“四好式”的话为什么记不住？第二，第四、五节两个问题和公办、培训、AI三道检验怎样清点卖点？第三，第六节候选定位是什么，承诺清单的句式和取样规矩是什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：候选定位是“把孩子教到能自己生活、能自己学，并且六年里始终有人记得他是怎么走过来的”；承诺清单句式是：在何时之前，多大比例的孩子能自己做到一个看得见的动作，由谁在何时抽样核对，达不到就向家长说明原因；牵头的是校长，不是招生办，取样不由任课老师自己报；清点卖点借第463号的两问（答案在学生开口之前是否已存在、是否人人一样）；这只是候选，要靠一个学期的取样、家长复述和外人核对去验证。失败条件：把候选定位当成已经对了，是没读到位；改写后一个月请二十位家长复述，准确率没有提高，就要回头重查；自理、自主、持史三项有两项达不到清单数字而家长依然留下，说明选校依据不在这三件事上，候选定位收回。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第10单元

11 第11章：课程：练手、战场与卡住的时间

第 11 章 课程：练手、战场与卡住的时间

先想：孩子在你们学校做得最多的，是答案能搬走的题，还是只能自己做出来的题？再读第11章：第一，第二、三节哪些是练手，哪些是战场，判据是什么？第二，第四节“刷熟了不一定熔得开”说的是什么？第三，第五、七节怎样保护卡住的时间，两本账和热闹的代价是什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：判据是答案能不能被搬走，不看题目大小（借第463号）；练手要有预算、有边界，战场一次也不可缺；教育的原材料是卡住而无人供给的那段时间（借第103号），读数是卡点条上的未闭合时长，由年级组长而不是任课教师取样；“刷熟了熔不开”借第409号，检验办法是取高分孩子换问法、撤提示、隔两周再测；“零作业出校门”可能变成一个陷阱。失败条件：把本章读成“练手不重要”，是没读到位；高分孩子换问法隔两周仍一样稳，“熔不开”的提醒就不成立；卡点条汇总后未闭合时长并不短，对零作业的担心收回；战场课时划出来后底线读数掉了，分配要重来。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第11单元

12 第12章：个性化：真个性化与伪个性化

第 12 章 个性化：真个性化与伪个性化

先想：假期里同一个班的孩子拿到两三个版本的方案，开学后那些版本去了哪里？再读第12章：第一，第三节逐项对照，做对的是什么，要补的是什么？第二，第四节个性化为什么不是对家长要求的无限满足？第三，第六节量体裁衣和分码的差别是什么，第七节怎样做、读什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：个性化是学校和这个孩子之间一轮一轮来回试出来的，单位是孩子的下一步，不是学校的下一份套餐；回应的是孩子的需要，家长的要求只是认识这个需要的一份材料；粗筛全员、深诊少数；裁缝铺子有一本记着尺寸的本子，并且被下一次用起来，第二个假期的方案里出现上一个假期的那一笔，才算裁缝；随机抽十个孩子，请老师三分钟说出上个假期卡在哪里、这个假期从哪里续；特殊时光的成长积分，担心挣得多的是已被看见的孩子。失败条件：把真伪读成给服务项目贴标签，是没读到位；真伪两组跟踪一学年没有差别，区分就要收回；加了“上期回写”一栏后评价和完成质量都没有变化，这一条判据删去。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第12单元

13 第13章：家校信任：从配合到共同持史

第 13 章 家校信任：从配合到共同持史

先想：你们的家长和班主任，能讲出同一个孩子身上发生的同一件事吗？再读第13章：第一，第三节按持史四条重排十二门课，看出了什么？第二，第四节信任是怎样被消耗的？第三，第五、六节两种重读、三道边界和孩子的一栏是什么，“两个人合伙做饭”说明了什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：家校共育十二门课一个也不删，每个名字后面多开一个口（附录B）；信任不是学校的态度，是可核对的东西，核对的对象是孩子的来路；矛盾有地方放、有人接、有路回，信任才长出来；家长课堂的出口在老师讲，家长的话没有自己的出口；补孩子回写栏，分歧单独登记不抹平；“共同持史覆盖率”是试填的读数。失败条件：把本章读成“少吵架”，是没读到位；重排后的十二门课在家长参与质量和孩子迁移表现上与原来没有差别，重排只是换了说法；分歧登记后投诉与冲突上升却没有问题被解决，“保留矛盾并给出口”要重写；共同持史覆盖率与续读几乎无关，信任另有来处。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第13单元

14 第14章：教师：谁在兑现，谁在付代价

第 14 章 教师：谁在兑现，谁在付代价

先想：学校里谁在加班，加班的人同时被夸奖了吗？再读第14章：第一，第四节四种病型是什么？第二，第五节为什么先从校长手里拿走冗余，减法检验怎么做？第三，第六节“来路不丢失”靠什么去守，为什么不再提“师资变更零损失”？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：四种病型是代价无名、牺牲当路径、腾出被占、来路带走；教师流失在价值上是两条方程同时受伤；减法检验借第463号，撤掉一件事一个周期，读数没变而工时下降就是冗余；“师资变更零损失”在老师流动大的学校守不住，改为“来路不丢失”，靠班级之书、交接记录和记谱；江城人力一栏比预算少花131.05万元，分项表上没有，本书不编数字。失败条件：把本章读成“多给老师加油”，是没读到位；撤下条目后周工时和离职意向都没有变化，说明撤的不是真冗余；有班级之书和交接记录的班级，换师后一个月的投诉与情绪回落与没有的班级没有差别，“新手艺”收回。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第14单元

15 第15章：财务：会算账，也不让账本吞掉教育

第 15 章 财务：会算账，也不让账本吞掉教育

先想：你们学校多招10%新生，和续读率提高五个百分点，哪个对结余更要紧？再读第15章：第一，第三节为什么省了515万仍亏705万？第二，第四节演示的假设和三个读法是什么？第三，第六节利润中心、费用中心、价值中心各管什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：第四节是演示，假设全部写明：六年制、每年招60名新生、每名在读学生边际贡献1.2万元、招生总成本120万元（获客成本2.0万元/人）、固定成本250万元；85%基线稳态结余-71.0万元，多招10%改善17.9万元，续读率提到90%改善38.4万元，降到80%少33.4万元；新生仍值得招；价值中心（班主任组、家校共育、课程教研、导育老师）产出无法即时计价；每笔节约旁写明省下的钱和时间投到哪条方程。失败条件：把演示数字当成江城或巴渝的真实数据，是没读到位；用真实数据代入后多招10%的改善持续大于续读率提升五个百分点的改善，“保生先于招生”在财务上不成立；保生年投入高过留存收益，要换路径；兑现读数年年上升而续读与结余不动，“前行指标”要重新检验。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第15单元

16 第16章：组织：精细化清单是护栏还是枷锁

第 16 章 组织：精细化清单是护栏还是枷锁

先想：你们的清单里，哪一条删掉会出事，哪一条删掉没人发现？再读第16章：第一，第三节四个零里为什么最该改的是第三个？第二，第五节“清单三步判”加的四栏是什么？第三，第六节小区门禁的比方和“撤校长一周”说明了什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：四个零是安全零事故（不改）、学生零流失（招生账读数）、家长零投诉（落到班主任手里成了隐瞒目标，改为“零隐瞒”）、师资变更零损失（改为“来路不丢失”）；每条清单补四栏：来路、护什么（拦回得来还是回不来的事）、谁定谁能改、复审日（附录C）；能拦回不来的事才配叫护栏，其余用试撤检验是不是枷锁；住读的安全日报撤不掉也不想撤。失败条件：把本章读成“清单越少越好”，是没读到位；撤一项非安全条目一个周期，兑现读数明显下降，这一条是承重的，枷锁候选改回护栏；改成“零隐瞒”后意见记录增加而续读明显下降又找不到别的原因，“零投诉催生隐瞒”收回一半。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第16单元

17 第17章：重排学校的账本：三方程诊断模型

第 17 章 重排学校的账本：三方程诊断模型

先想：你们学校的体检单上，是不是只有“体重”一栏？再读第17章：第一，第二节三本账各记什么，为什么招生账照记不撤？第二，第三至六节十八项读数怎样分属效能、实践、意义和跨方程？第三，第七、八、九节三条使用规则、账本自己的成本和预案卡是什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：三本账是招生账（照记不撤）、清单账、兑现账；读数分效能、实践、意义各五项和跨方程三项，共十八项，每个读数有一个孪生的误读；三条规则是不加总、不考核、事前登记；加一页撤一页，现有报表能出的数直接取，新采的多用抽样；预案卡三问是 What If（哪条方程先松）、How If（从哪条方程、哪条路径起手）、Why If（预案漏了怎样接住）；江城结余率-39.58%。失败条件：把量表读成排名工具，是没读到位，一旦用于给教师、年级或校区排名，按本书规则立刻失效；十八项读数采齐后多数两两高度相关、同涨同跌，三条方程切得太细，要合并；只按招生账一本账记也始终说得清三年下降的原因，“补两本账”收回。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第17单元

18 第18章：两所学校的复盘：江城与巴渝

第 18 章 两所学校的复盘：江城与巴渝

先想：同一套眼光放到两所处境不同的学校上，能看出什么，看不出什么？再读第18章：第一，第二、三节江城的第一方程强在哪里、为什么省下的钱填不上洞？第二，第四、五节第二、第三方程在江城和巴渝各有什么读数？第三，第六、七节还缺什么数据，“两个菜摊”说明了什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：费用比预算少515.44万元（人力131.05、租金6.54、折旧34.97、经营342.88），经营费用只用了预算的53.7%，但其中有初三复读项目终止的部分，不能读成管理提效；租金由604.9万元涨到874.1万元，多269.2万元（44.5%），租金加折旧占实际收入的66.4%；巴渝只有简历自述的“约300人到750余人、流失率3%以内”，十二门课的上线日期没有，先后无从比较；数据不全就写“还缺什么”。失败条件：把两所学校排成成败高下，是没读到位；补齐江城更早几年的账，若亏损主要由租金等固定成本和片区人口决定，导言的推论要重写；巴渝若三方程读数与招生读数同步涨落、没有先后，核心推论作废；主动节约若远大于项目取消，“515.44万元不能读成管理提效”收回。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第18单元

19 第19章：校长：账法的执笔人

第 19 章 校长：账法的执笔人

先想：你一个人撑着的东西，换一位校长接手，还在不在？再读第19章：第一，第二节觉知十条是什么，为什么说是校长在自我界的差异序列？第二，第四、五节五个念头和两句互相顶着的话说了什么？第三，第六节“撤校长一周”怎样做、读什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：觉知十条每条是一串有先后的词，是校长自己给自己的六步试错；十条里只有第一条（责任：轮值校长、当值责任）找得到制度对应物，其余九条留在作者身上；五个念头可以看作同一个念头的五种说法：想要一条出路，却只有一本账；撤校长一周是请假一周、不在校、不远程指挥、不回消息，只留一条限于安全的紧急线，事前和举办方、副校长一起把主要规矩列成表，读规矩保持率；空心是改账法的那支笔多年没有轮过。失败条件：把本章读成对校长个人的评价，是没读到位；觉知深而制度里没有对应条目、撤校长一周后规矩保持率长期稳定在事前登记的高位，觉知回写的通道就不只是制度；另几条已变成班主任、副校长可用的条目，对自己的读法收回。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第19单元

20 第20章：怎样算错：命题登记册与本书最弱处

第 20 章 怎样算错：命题登记册与本书最弱处

先想：一个判断，怎样才算输了？再读第20章：第一，第二节登记册的七栏是什么，填表的三条规矩是什么？第二，第三、四节十条核心命题怎样分类，命题四为什么最承重、“先后”比“同步”多说了什么？第三，第五、六节本书最弱的三处和三种死法是什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：七栏是命题原文、章节、现有证据、最强竞争解释、失效条件、新证据日期、更新决定，后两栏现在是空的；失效条件要写成能数出来的东西，带窗口，写明谁来数，缺失写“未采集”、不填零；十条里一到三是诊断，四到八是机制，九、十是处方与前瞻，证据厚薄很不均匀；命题四的窗口至少两个学期的读数和三个招生季的续读，反例要取自生源下降期、且二三方程读数事前独立采集；三处最弱是单案（作者就是当事人）、数据依赖授权、F 只是关系记号；三种死法是被反例打死、被简单解释掏空、被自己的术语吞掉；十条命题都没有新读数。失败条件：把登记册读成谦虚的姿态，是没读到位；窗口缩短后拿还没长成的东西去考试，那样的失败不拿来推翻命题；复核交给了参与写作的人，就只能算自拍。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第20单元

21 第21章：AI来了：学校被拆走的是哪几格

第 21 章 AI来了：学校被拆走的是哪几格

先想：宿舍里孩子夜里听的故事，如果换成AI生成的音频，孩子听到的是什么？再读第21章：第一，第二节“没有温度”这堵墙为什么守不住？第二，第四节五格逐格怎样判，各自复审日期是什么？第三，第五、六节四层图落到小学是什么样，腾空律说了什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：五格是讲清楚（已被大半接管，学校不应再把它当定价的主要理由）、看管与节律（排程被AI拆，在场的人拆不走，公办课后服务是更大的对手）、督促（提醒追踪一年内被接管，“被谁督促”留给关系）、认证（学校自拍的证据在贬值，他手取样升值）、陪伴卡住（今天的AI缺三样）；前四格复审2027年秋，陪伴卡住复审2029年底；四层图是执行、判断、元判断、目的；腾空律出自第122号：腾出来是技术的后果，占住不是，腾出来而没人占住就是内卷；每条判断都带日期，是对2026年11月的判断。失败条件：把本章读成“AI不会取代学校”，是没读到位；到2029年底出现能长期持有孩子来路、为结果担后果、家长愿意用它替代学校的服务，本章重写；先占后腾做了一学期工时没降、来路记录没增加，第六节的办法要改。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第21单元

22 第22章：AI进校园：小学阶段的复合主体

第 22 章 AI进校园：小学阶段的复合主体

先想：一封家书如果一分钟就能写完，署名的那一行该是谁？再读第22章：第一，第二节三条方程里AI的三个位置各是什么？第二，第三至五节每个位置省下的时间、卡住的时间、信息与证据各怎么处理？第三，第六节小学阶段的三道护栏是什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：三个位置是第一方程接管行政（省出的工时在学期初写明去向，写不出去向的不算省）、第二方程陪练与对照（卡住的时间留给孩子，借第103号）、第三方程生成信息（学校负责意义与证据）；三道护栏是撤除余量（撤掉AI四周，用同构新任务比较回落）、未闭合时长、孩子可读可改的记录；持史不是档案，是可行动的关系历史；AI可以写初稿，署名的那一行必须是真看见了孩子的老师。失败条件：把本章读成“要不要用AI”的表态，是没读到位；撤除AI四周后孩子表现没有回落、工时也没有反弹，位置放对了，若回落明显或老师为补救多花时间，“陪练与对照”的主张在该环节收回；接管行政后一对一沟通、备课、休息三项没有增加，去向表流于形式；这一章的做法没有在一所学校完整试过一个学期。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第22单元

23 第23章：从招生的学校到持史的学校

第 23 章 从招生的学校到持史的学校

先想：如果生源继续减少，三年以后你的学校还在不在，你现在选的是哪一条路？再读第23章：第一，第三、四、五节三条路（收缩做精、转型嵌入社区、有序出清）各是什么，各看哪些读数？第二，第六节孩子的 My Book 为什么从评价手册和家书开始？第三，第七、八节选路之前的三个问题和五份行动清单是什么？

先答：保留自己的起点；不知道也可以如实记录。

读后追问：核对要点：收缩做精是班额往下、单生成本往上，容量以追踪记录数计，读追踪记录数、无推销续读占比、来路不丢失率、单生成本四个读数，不加总、不排名；转型嵌入社区按共卡召集，是作者对第507号说法的读法，不是原书全文；有序出清对家庭与教师负责地关停，红线是孩子的记录先于资产处置；五份清单面向举办者、校长、教师、家长、政策制定者；作者不替任何一所学校选路，每三年回头复审一次。失败条件：把本章读成劝人关停或转型，是没读到位；五年内持史做得扎实的学校与传统招生型学校相比，生源稳定度和家长推荐率没有差别，“持史是出路”降为可能的出路之一；按需召集的短期课程连续三期没有复购，转型对这所学校不成立；家长拿到手册后几乎没有人翻阅，My Book 的说法要重查。

复答／异议：什么改变，什么仍不同意？原文依据在哪里？

下一步与回看：行动、观察、失败条件；未实施就写未实施。

点击进入本单元学习、原文与持史：第23单元